

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

DOSEGANJE ODLIČNOSTI PREKO CELOVITE
KAKOVOSTI IN ČLOVEŠKIH VIROV

Mentor: prof. dr. Mirko Markič

Obravnavana organizacija: Revoz, d. d.

KOPER, 2004

BARBARA DULAR

POVZETEK

Kakovost je beseda, ki nas spremlja v vsakdanjem življenju. Tako ljudje kot podjetja stremimo k doseganju čim večje kakovosti življenja in dela. Celovito obvladovanje kakovosti (CEOKA) je način, s katerim podjetja dosegajo konkurenčne prednosti in s tem poslovno uspešnost na zavirljivi ravni. Cilj diplomske naloge je prikazati pomen CEOKA, kaj to je, kako se dosega in obvladuje. CEOKA omogoča podjetju, da dosega in ohranja odličnost, kako se to izvaja v praksi, pa je prikazano na primeru podjetja Revoz, ki je eno izmed vodilnih na tem področju. Uporabljena je kvalitativna in kvantitativna metoda raziskovanja. Določeni podatki so vzeti iz literature, vsi ostali podatki pa so pridobljeni preko konzultacij in internih gradiv ter so analizirani in prikazani s pomočjo grafov, slik in tabel. Ključne ugotovitve te diplomske naloge so, da so zaposleni zaklad in jih je kot take treba obravnavati, saj brez ljudi ni kakovosti. V podjetju Revoz so teorijo vpeljali v prakso in na ta način dosegli izjemne rezultate, kar je dokaz, da se izvajanje CEOKA bogato obrestuje.

Ključne besede: celovita kakovost, management, odličnost, podjetje, ravnanje z zaposlenimi, tehnike in metode dela

SUMMARY

The word "quality" is present in our everyday life. People as well as companies strive to achieve the maximum quality of life and work. Total quality management (TQM) is a way in which companies achieve competitive advantage and business success on a very high level. The purpose of this thesis is to show the importance of TQM, what it represents as well as how to achieve and control it. TQM enables companies to achieve and preserve superiority. The Revoz company, which is one of the leading companies in this field, gives a good example of how this is to be done in practice. Quality and quantity research methods have been used. Data has been acquired either from literature or through consultations and internal material. Diagrams, pictures and tables have been used to show the data which has been thoroughly analysed. The important findings of this thesis strongly emphasise the fact that employees are invaluable and are to be treated as such because without people there is no quality. At the Revoz company this theory has been brought into practice which consequently led to remarkable results that they have achieved. This only goes to prove that TQM is worth every effort.

Key words: total quality, management, superiority, company, dealing with employees, work techniques and methods

UDK (043.2)

ZAHVALA

Zahvala za vsak moj dosežek gre mojemu očetu Andreju Dularju, čigar ljubezen, znanje in modrost mi dajejo podporo, vlivajo moč in krepijo voljo.

Vsa zahvala gre tudi mami – moji svetli zvezdi, ki mi vedno kaže poti in nikoli ne dovoli, da bi se izgubila,

sestri Jasmini, ki mi vedno stoji ob strani,

bratu Damijanu, ki mi dneve polni s smehom,

teti Brigiti in stricu Borotu, ki vedno najdeta način, da mi izpolnita vse želje,

nečakinji Kiari, ki je moj mali sonček v življenju,

ter prijateljem, še posebej Darji, Mirijam, Katarini in Mojci, ki vedno verjamejo vame.

In nenazadnje še moji ljubezni, ki vsak moj dan napolni s prelepo čarovnijo.

Zahvala tudi mojemu profesorju in mentorju Mirku Markiču za ves trud in prizadevanje.

KAZALO VSEBINE

1	Uvod	1
2	Kakovost, odličnost in celovita kakovost	3
2.1	Kaj je kakovost?	3
2.1.1	Kaj kakovost ni?	4
2.1.2	Cena za kakovost in stroški kakovosti	5
2.1.3	Izboljšanje kakovosti	6
2.1.4	Od kakovosti k odličnosti	7
2.2	Celovito obvladovanje kakovosti	9
2.2.1	Kaj je CEOKA?	9
2.2.2	Uvajanje celovitega obvladovanja kakovosti	10
2.2.3	Preprečevanje napak in merjenje za obvladovanje kakovosti	11
2.2.4	Orodja in metode za upravljanje kakovosti	12
2.2.5	CEOKA nekoč in danes	13
2.3	Japonska pot	15
2.3.1	Primerjava japonskih in izkušenj ZDA ter zahodne Evrope	15
2.3.2	Presoja obvladovanja kakovosti po Ischikawi.....	20
2.4	Slovenska in evropska pot h kakovosti.....	21
2.4.1	Evropski sklad za management kakovosti.....	21
2.4.2	Temeljna načela odličnosti	22
2.4.3	Model odličnosti EFQM.....	23
2.4.4	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) in uvedba novega modela odličnosti EFQM v Sloveniji.....	25
2.4.5	Nagrade za kakovost.....	29
2.4.6	Z inovativnostjo do konkurenčne prednosti	30
2.5	Povzetek teoretičnega dela	32
3	Revoz, d. d. Novo mesto	33
3.1	Predstavitev podjetja Revoz	33
3.1.1	Kronološki pregled zgodovine proizvodnje	33
3.1.2	Pet strateških smernic Renaulta.....	34
3.2	Politika kakovosti	35
3.2.1	Splošno o organizaciji dela in življenja v tovarni Revoz	35
3.2.2	3.2.2 celovito obvladovanje kakovosti	37
3.2.3	Nekaj metod in tehnik dela celovite kakovosti.....	39

3.2.4	Izobraževanje in strokovno usposabljanje.....	42
3.2.5	Preverjanje učinkovitosti celovitega obvladovanja kakovosti	43
3.3	Zaposleni v Revozu	44
4	Zaključek.....	50
	Literatura in viri.....	53

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 1	Demingov krog.....	10
Slika 2	EFQM model poslovne odličnosti.....	23
Slika 3	Gibanje zaposlenih glede na klasifikacijo spola	45
Slika 4	Pregled zaposlenih po statusu odnosa za določen ali nedoločen čas	46
Slika 5	Kvalifikacijska struktura za Revoz	48
Slika 6	Kvalifikacijska struktura za proizvodno direkcijo	48
Slika 7	Starostna struktura zaposlenih v proizvodni direkciji (oktober 2003)	49
Slika 8	Starostna struktura zaposlenih v Revozu (oktober 2003).....	49
Tabela 1	Sodobno in tradicionalno pojmovanje kakovosti	14
Tabela 2	Gibanje zaposlenih v letu 2002 glede na leto 2003	44
Tabela 3	Pregled gibanja zaposlenih.....	45
Tabela 4	Pregled zaposlenih po spolu in statusu odnosa v Revozu in v Proizvodni direkciji.....	46
Tabela 5	Kvalifikacijska struktura za Revoz	47
Tabela 6	Kvalifikacijska struktura za proizvodno direkcijo	47

OPREDELITEV NAJPOGOSTEJŠIH OKRAJŠAV

CEOKA	celovito obvladovanje kakovosti
EFQM	The European Foundation for Quality management (Evropski sklad za upravljanje kakovosti)
MRCO	Metoda razreševanja problemov v skupini
OKA	obvladovanje kakovosti
PDCA	načrtuj, naredi, preveri, ukrepaj (plan, do, check, akt)
PRISO	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost
RADAR	izidi, pristop, razširjenost pristopa, ocenjevanje in pregled (results, approach, deployment, assessment and review)
TPM	celovito produktivno vzdrževanje (Total Productive Maintenance)

1 UVOD

Kakovost zaseda pomembno mesto v naših življenjih. Naša naravnost h kakovosti nas spremlja praktično vsak dan. Vse, kar želimo od produktov, ki jih kupujemo, od storitev, ki jih naročamo, je kakovost. Za kakovost smo pripravljeni plačati več in prav kakovost je tista, ki nas prepriča v nakup ali nas od nakupa odvrne. Kaj pa pravzaprav kakovost je? O njej slišimo, o njej govorimo, a kje pravzaprav je tista meja, ki loči kakovost od nekakovosti?

O njej govorijo številni avtorji, mediji, reklame, trgovci in drugi. Nas pa zanima, kako in kje kakovost nastane? Kaj kakovost je in kaj ne, kako jo prepoznati, kako jo ocenjevati, kaj vse je potrebno, da podjetje izdeluje kakovostne izdelke ali nudi kakovostne storitve, ki pomenijo pomembno konkurenčno prednost v borbi za čim večji tržni delež?

Tako kot je kakovost pomembna za navadne ljudi, je celovito obvladovanje kakovosti pomembno za sleherno podjetje. V diplomski nalogi bomo zato predstavili pomembnost celovitega obvladovanja kakovosti, tako v teoriji kot tudi v praksi, in sicer na konkretnem primeru podjetja Revoz. Vedno znova poslušamo, kako številna podjetja, med njimi nedvomno tudi Revoz, kandidirajo za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Zato nas resnično zanima, v kakšni povezavi sta poslovna odličnost in celovita kakovost? Od kod izvira pojav celovite kakovosti, zakaj je tako nepogrešljiv, kako ga doseči, kako obvladovati, ali je to zgolj le še ena »poslovna modna muha«? Skratka, kako je prišlo do tega, da je obvladovanje celovite kakovosti postalo tako pomemben segment v današnjem poslovnem svetu? Ker pa se zavedamo, da bi bilo poglobljanje v to temo v okviru diplomske naloge preobsežno, smo se odločili, da se bomo usmerili v to, kakšen pomen ima pri doseganju, obvladovanju kakovosti prav človeški dejavnik – torej mi – ljudje, kot zaposleni v organizaciji? Učijo nas, da so ljudje organizacija, saj je brez njih podjetje zgolj stavba. Prav to je spodbudilo naše zanimanje in zato smo se odločili, da bo smoter te diplomske naloge preučitev stanja vpliva človeških virov na kakovost celotne organizacije. To nameravamo doseči preko številnih manjših ciljev, s katerimi bomo prikazali, kako podjetje skrbi za svoje zaposlene, za njihovo motivacijo, zadovoljstvo pri delu, kako spodbuja inovativnost, kako se sooča z migracijo zaposlenih, kako vrednoti svoje zaposlene po starosti in spolu, kako poteka motiviranje in kako skrbi za izobraževanje svojih zaposlenih.

Zastavili smo si naslednje predpostavke in hipoteze:

- Revoz je sodobno in odlično podjetje, ki z izvajanjem CEOKA lahko nudi vzgled drugim podjetjem.
- V Revozu je celovito obvladovanje kakovosti konstanta.
- Revoz je podjetje, ki vrednoti delovno silo kot zaklad in jo obravnava kot najpomembnejšo konkurenčno prednost.

- Zaposleni v Revozu se v njem dobro počutijo, saj jim nudi koncept doživljenjske zaposlitve.
- Zaradi obvladovanja celovite kakovosti je perspektiva podjetij zanesljivo boljša.

Za pisanje diplomske naloge bomo uporabili kvalitativno in kvantitativno metodo raziskovanja. Na podlagi konzultacij z zaposlenimi v Revozu in tam pridobljenih podatkov bomo gradivo obdelali in analizirali ter ga predstavili s pomočjo grafov, slik in opisovanjem dejanskega stanja.

2 KAKOVOST, ODLIČNOST IN CELOVITA KAKOVOST

2.1 Kaj je kakovost?

Če povzamemo dognanja Glasserja (1995, 30), kakovosti ne moremo definirati tako, da se bodo vsi ljudje strinjali z definicijo. Lahko pa je določljiva v tem smislu, da vsak od nas vedno ve, kaj je kakovostno zanj. Vsi poznamo svet kakovosti. To je tisti svet, ki za vsakega od nas pomeni nekaj drugega, saj vsak človek vnese v svoj svet kakovosti tisto, kar je zanj kakovostno, in nič drugega. Izdelek je uspešen zato, ker se velika večina ljudi odloči, da ga vnese v svoj svet kakovosti. Za Glasserja in še za mnoge druge sta Deming in kakovost sinonima prav zato, ker ima Deming največ zaslug za položaj kakovosti v poslovnem svetu. Glasser je po Demingu povzel da, kakovost trpi, če si nenehno ne prizadevamo za njeno izboljšanje, pa čeprav so spremembe na videz neznatne. Ljudje so nagnjeni k temu, da so zvesti kakovosti. Kar nekaj časa lahko traja, da se previdni kupci odločijo, kaj je kakovost, toda potem tega mnenja zlepa ne spremenijo. Da bi ohranili kupce, moramo nenehno izboljševati izdelek in mu hkrati ohranjati isto ceno ali jo celo znižati. Med najpomembnejše pogoje za kakovost je Glasser uvrstil:

- *prijazno delovno okolje*, kjer se sodelavci dobro počutijo, živijo v prepričanju, da je njihova zaposlitev varna, da so spoštovani, spodbujani in motivirani,
- *zadovoljne sodelavce*, ki morajo imeti smiselne zaposlitve in jih je treba opogumljati, da prispevajo h koristnosti svojega dela, saj nič ne uničuje kakovosti tako zelo kot delavci, ki delajo, kar se jim ne zdi koristno, ali če zavračamo delavčeve zamisli o izboljšavah.

Omenjena dva pogoja nam omogočata, da delavci in vodstvo dajejo vse od sebe, kar predstavlja osnovo za kakovost in tako je uresničen tretji pogoj, ki pravi, da *od delavca pričakujemo, da dajo od sebe najboljše*. Ko uresničimo vse tri pogoje, moramo poskrbeti še za to, da *managerji svojim delavcem pomagajo, da se naučijo sami presojiti svoje delo, in jih na tej podlagi nenehno opogumljajo, da izboljšujejo kakovost svojega dela*. Ko manager vnese v svojo prakso vodenja te štiri pogoje, ni več kaj dodati, saj delavci delajo dobro in kakovostno in vsi se počutijo dobro. Če je verjeti Demingu, potem plačilo ni motivacija in zato Glasser nadgrajuje to misel v smislu, da je psihološka spodbuda v obliki zaupanja in smiselnosti dela več vredna od denarja, vse dokler so plače primerne. Kakovost ni stvar vodstva, je stvar slehernega človeka, vpletenega v procese, od načrtovanja, proizvodnje pa vse do končnega uporabnika in njegove zaznave kakovosti.

Po Jocouu in Lucasu (1995, 25) lahko povzamemo:

Pridobiti in zadovoljiti na vse bolj konkurenčnem trgu pomeni ponuditi uporabnikom vedno več vredne izdelke in storitve; vrednost se meri tako po ravni kot po rednosti. Kupec jo lahko vedno primerja s ponudbo konkurence. Za presojo ima svoja merila, ki jih odgovoren dobavitelj ne bi smel spregledati ali omalovaževati. Ta merila mu omogočajo, da ocenjuje in primerja tisto, kar zanj pomeni vrednost izdelka ali storitve: obseg vseh storitev in njihovo zanesljivost (skladnost z njegovim pričakovanjem), stroške nakupa in uporabe, rok, v katerem so zadovoljene njegove potrebe.

Torej je kakovost v tem, da nudimo kupcu pričakovane koristi z zadovoljivo zanesljivostjo, po konkurenčnih cenah, ob želenem času in pod zanj ustreznimi pogoji.

2.1.1 Kaj kakovost ni?

Mnogo težav je povezanih z napačno predstavo o kakovosti. Številni avtorji, med njimi tudi Crosby, so se ukvarjali s tem vsesplošnim pojmom. Eno izmed Crosbyevih (1990, 14) prepričanij je, da pri vodenju kakovosti težave nastopijo zaradi zastarelih predstav o kakovosti, ki si jih ustvarijo ljudje v dolgih letih uspešnega delovanja na področjih zunaj vodenja kakovosti.

Ko razpravljamo o kakovosti, razpravljamo o ljudeh. Za katerokoli industrijo ali tehnologijo velja, da so ljudje tisti, ki ji krojijo uspešnost. Vsi ukrepi glede kakovosti, o katerih govorimo, veljajo za vsako organizacijo, ne glede na predmet poslovanja. Obstaja nekaj odstopanj od stroke do stroke, pa vendarle bistvo ostaja isto.

Da ne bi napačno razumeli kakovosti, pa so v nadaljevanju opisane najpogostejše zmotne predpostavke o kakovosti. Prva navedena napačna predpostavka je, da kakovost pomeni dobroto ali razkošje ali blišč ali učinek. Beseda »kakovost« se uporablja za označevanje relativne vrednosti stvari, kot na primer »dobra kakovost« ali »slaba kakovost«. Kakovost opredelimo kot »skladnost z zahtevami«. Merjenje kakovosti je možno šele, ko so opredeljena vsa merila.

Druga napačna predpostavka je, da se kakovosti ne da opredeliti in je zato ne moremo meriti, kar pa v resnici še zdaleč ni res. Izmerimo jo lahko natančno in z najstarejšim in najbolj spoštovanim merilom – denarjem. Kakovost merimo s stroški kakovosti, ki so, kot je bilo že omenjeno, stroški, ki nastanejo, ko so stvari opravljene napačno. Merjenje je zelo pomembno, ker ljudje radi »vidijo« izide.

Tretja navedena napačna predpostavka je, da obstaja »ekonomika« kakovosti. Ta izgovor uporabljajo ljudje, ki ne naredijo ničesar za kakovost in se izgovarjajo na to, da je njihov posel drugačen ali pa, da jim ekonomika kakovosti ne dopušča storiti česar koli. To seveda nakazuje, da ne razumejo kakovosti in njenega pomena.

Četrta predpostavka, ki povzroča probleme, pravi, da vsi problemi kakovosti nastanejo zaradi delavcev, zlasti tistih iz proizvodnje. V resnici pa ljudje v organizacijskih enotah (npr. delavnicah, pisarnah ipd.) delajo tako dobro kot so vedno in

celo veliko produktivnejše kot v preteklosti. K problemom pa prispevajo precej manj, kot njihovi kolegi v belih ovratnikih, saj se planiranje in podobne storitve izvajajo prav med njimi – med belimi ovratniki.

Med zadnjo napačno predpostavko o kakovosti je Crosby zapisal, da kakovost nastaja v službah za kakovost. Na žalost večina strokovnjakov za kakovost res misli, da so oni odgovorni za kakovost v svojem podjetju ali organizaciji, zato je ta predpostavka močno zakoreninjena. Kakovost izdelka ali storitve je posledica dela in pameti drugih ljudi in managerji za kakovost morajo biti sposobni delati s temi ljudmi, če hočejo obvladovati funkcijo kakovosti na pravi način (Crosby 1990, 15).

2.1.2 Cena za kakovost in stroški kakovosti

Crosby (1990, 1–10) uči, da je kakovost zastonj. Ni darilo, vendar je prosto na razpolago. Tisto, kar je drago, so nekakovostne stvari – vse dejavnosti, ki so posledica tega, da posel ni opravljen pravilno že prvič. Kakovost je dosegljiva, merljiva in dobičkonosna ter jo lahko vgradimo, brž ko smo dosegli razumevanje in podporo in smo pripravljeni trdo delati. Poznati moramo zahteve po kakovosti, da se stvari pravilno lotimo od samega začetka, in da potem ne izgublamo časa in denarja za odpravljanje napak, temveč že prvič naredimo vse brežhibno. Pri tem ni bistvena »podpora«, temveč »sodelovanje« managerjev na vseh ravneh organiziranosti, saj so ljudje po naravi nezaupljivi in potrebujejo čas, da tak program sprejmejo za svojega in da ga začnejo uresničevati po najboljših močeh. Ko v organizaciji sprejmejo to miselno revolucijo vodenja, potem ugotovijo, da so stroški kakovosti nastajali le, kadar je bilo delo napačno opravljeno. Ti stroški se pokažejo v obliki popravil, dodatnih storitev, garancij, inšpekcij, testov in podobnih aktivnosti. Zato je pomembno, da se v podjetju zavedajo, da bodo z odpravo napak dvignili prodajo nad stroške, to pa bo pomenilo doseganje večjega dobička. Če vse to povzamemo, pridemo do sklepa, da je kakovost resnično zastonj, pa še več kot to, saj prispeva pomemben delež k dobičku.

Deming (2002, 11) navaja primer iz prakse, ki ga je doživel v nekem podjetju, v katerem je bil obrat, poln izdelkov s hibami. Zato je vodjo obrata vprašal, koliko ljudi ima na tej liniji zaposlenih za odpravo napak, storjenih v prejšnjih delovnih postopkih. Ugotovil je, da je takih ljudi na celotni liniji kar 21 %. Napake niso zastonj. Nekdo dela napake in je zato tudi plačan. Če sprejmemo domnevo, da je strošek storjene napake tolikšen kot strošek njene odprave, potem je 42 % delavčeve plače in napora vloženo v to, da dela izdelke z napakami in jih nato popravlja. Ko je manager tega podjetja dojel veličino problema in dojel, da plačuje ljudi, da delajo nekakovostno, je poiskal načine za izboljšavo celotnega procesa in je pomagal ljudem v obratu, da so bolje razumeli nov način dela. Strošek reorganizacije se je v dveh mesecih dramatično znižal.

Vaja ne dela mojstra; dodati je treba še eno samo besedo: mojstrska vaja dela mojstra. (Mackay 1993, 143)

2.1.3 *Izboljšanje kakovosti*

Če kakovosti ne izboljšujemo, stagnira, saj standardi in merila rastejo iz dneva v dan. Zato je pomembno, da se v poslovno politiko podjetja uvrsti izboljšanje kakovosti. To naj velja za vse funkcije v podjetju. Crosby (1990, 117) nam kot pomoč ponuja svojih štirinajst faz, ni pa nujno, da oblikujemo program, ki bo zajemal vseh 14 faz. Glavno je, da ljudje izvajajo program za izboljšanje kakovosti, saj tako pridejo do odličnih rezultatov (Crosby 1990, 117).

1. faza Zaveza managementa – da doseže, da vsak zaposleni deluje v skladu z zahtevami ali da si prizadeva zahteve uradno spremeniti v skladu z našo ali kupčevo potrebo.
2. faza Delovna skupina za izboljšanje kakovosti – predstavniki različnih služb sodelujejo in pomagajo pri izvedbi programa, tako da uvedejo potrebne akcije v svojem oddelku.
3. faza Merjenje kakovosti – je izredno pomembno za vsa področja, ker nam pove stanje kakovosti in nakazuje, kje so možnosti za izboljšave in kje so potrebni popravni ukrepi.
4. faza Vrednotenje stroškov kakovosti – s pomočjo stroškov kakovosti in informacije o tem, kje nastajajo, dobimo informacijo, na katerih področjih so potrebni popravni ukrepi.
5. faza Spoznavanje pomembnosti kakovosti – s tako akcijo se ljudem pokaže, kako draga je nekakovost in kako pomembno je, da jo izboljšamo. Tukaj ni možnih hitrih akcij, saj je izboljševanje kakovosti dolgotrajen proces brez manipuliranja in je zato tudi najpomembnejši.
6. faza Popravni ukrepi – ko delavci začnejo dojemati bistvo samokontrole, začnejo sami opozarjati na napake in se trudijo, da jih odpravijo. Kar ne morejo razrešiti na svojem področju, prenesejo v razreševanje na višjo raven hierarhije.
7. faza Ustanovitev »ad hoc« odbora za program »nič napak« – to ni motivacijski program, namen akcije je, da trije ali štirje predstavniki delovne skupine ljudem predstavljajo pomembnost dela brez napak – torej, da že prvič naredijo stvar pravilno.
8. faza Usposabljanje vodilnih delavcev – management mora biti osveščen s programom, vsi vodilni ga morajo razumeti, ga sprejeti in nadalje razlagati podrejenim.
9. faza Dan »nič napak« (NN) – NN kot standard za delovanje podjetja bi moral uvesti v enem dnevu. Na ta način ga bo vsak dojel na enak način. S tem

dnem naj se začnejo »novi odnosi«, ki bodo vodili do izboljšanja kakovosti.

10. faza Določanje ciljev – Vsak vodja na sestankih naj delavce zaprosi, da si postavijo cilje, za katere so se pripravljene truditi. Ti cilji pa naj bi bili konkretni in merljivi, saj se s tem vzpodbudi razmišljanje o ciljnih in o njihovi uresničitvi.
11. faza Odpravljanje vzrokov za napake – Od posameznih sodelavcev zahtevati, da opišejo na eni strani lista katerikoli problem, zaradi katerega ne morejo opraviti svojega dela brez napak. Problem le opišejo, razrešujejo ga drugi (npr. strokovna skupina). Na ta način si utrdimo zaupanje v sodelavcih, ker dobijo občutek, da so njihovi problemi za nas pomembni in potem taka vrsta komunikacije obrodi dobre sadove.
12. faza Priznanja – Nagrade in priznanja so namenjena tistim, ki dosegajo cilje ali izjemne izide. Nagrade ne bi smele biti denarne. Pomembno je priznanje.
13. faza Sveti kakovosti – Strokovnjaki za kakovost in vodje delovnih skupin bi se morali redno sestajati in se med seboj pogovarjati, da bi določili potrebne akcije za dopolnitev in izboljšavo sicer dobrega programa za kakovosti, ki se trenutno uvaja.
14. faza Ponovi še enkrat – Povprečno traja program od enega leta do osemnajst mesecev. Pomembno pa je, da se v resnici nikoli ne konča. Postavi se nova skupina predstavnikov in začne se znova. Le tako se ohranja kakovost na zavidljivi ravni.

Ne onesrečujejo vas ljudje, ki jih odpustite iz službe, marveč tisti, ki jih ne.
(Mackay 1993, 147)

2.1.4 Od kakovosti k odličnosti

Kralj (1999, 19) navaja, da od Aristotela dalje pomeni kakovost bistveno lastnost zadev, predmetov in pojavov, lastnost, ki označuje, kar predmeti v resnici so. Odličnost pomeni stopnjevanje kakovosti ali visoko kakovost, morda celo najvišjo stopnjo kakovosti. Odličnost v gospodarstvu in v podjetjih je morda šele vizija, lahko pa že program. V dolgoročnem pristopanju velja, da gre za ponavljanje odličnih dejanj, to torej ni enkratno dejanje, temveč tisto, kar traja skozi daljše časovno obdobje. To je po Aristotelu proces, ki zahteva nenehno razmišljanje in delovanje, kako se ohraniti na visoki stopnji svojega delovanja in ga tudi izboljševati. Zato je mogoče dosegati odličnost povsod, v vsakem delovanju, nalogi ali poslu.

Doseganje odličnosti:

- Odličnost je lahko sama po sebi vrednota in, če jo privzamemo, jo moramo sprejeti za nekaj normalnega. Po opredelitvi je res nekaj nadpovprečnega, toda ko postane normalna, je to slog življenja in dela. Potegniti se mora tudi v zasebno življenje, kar pomeni biti odličen v podjetju in biti odličen tudi doma.
- Stopnjevanje je miselno izhodišče in cilj odličnosti: hitreje, višje, močnejše – je gibalno razvoja in odličnosti podjetij.
- Načelo »več in boljše« je nujnost za doseganje odličnosti.
- K odličnosti podjetja prispeva tudi inoviranje kot uresničevanje ustvarjalnosti sodelavcev in sploh udeležencev podjetja.
- In ne nazadnje, tudi sprejetje in privzemanje zamisli trajnostnega razvoja z modro rabo znanja, znanosti in tehnologije v sonaravnost okolja je tisto, kar napravi podjetje odlično.

Človekovo notranje bistvo je, da prav v vseh svojih značilnostih stremi k razvoju in k napredku. Pri tem se srečuje z različnimi potmi in stranpotmi, z nešteti težavami in tudi s krizami, ki pa jih je, vsaj do sedaj, uspešno razreševal. To človekovo težnjo po nenehnem razvoju in izpopolnjevanju je zelo lepo izrazil Emmanuel Mounier z naslednjim stavkom: »Človek je ustvarjen zato, da bi se presegel.« (v Gabrijelčič 1995, 32)

Po Gabrijelčiču (1995, 62) – Biti aktiven na podlagi znanja in razumevanja procesov v organizaciji in struktur organiziranosti je pogoj za uspešno in odlično poslovanje sodobnega podjetja in drugih organizacij. V skladu s to ugotovitvijo je še posebej pomembna psihična aktivnost. V obdobju velikih, globokih in hitrih sprememb naj bi delovali čim bolj domišljeno. Poznati je treba ustrezne spremenljivke, ki vplivajo na našo problematiko, jih tehtati med seboj, povezovati in usklajevati. Izogibati se moramo enostranskosti in ozkosti, ki je lepo izrečena s stavkom – »Bojim se človeka, ki je prebral samo eno knjigo«.

Izredno pomemben zaključek je tudi ta, da lahko zaidemo v velike težave, če z vrednotami pretiravamo. Sicer pomeni uveljavljanje organizacijskih vrednot pridobivanje primerjalnih konkurenčnih prednosti na tržišču. Ena izmed pomembnih značilnosti poti k odličnosti je, da nenehno razmišljamo in delujemo v smislu preseganja obstoječega stanja in dosežkov.

Napore za odličnost moramo razumeti kot celovit spoznavni proces, v katerem poleg naših umskih sposobnosti delujejo tudi čutila in verovanje!

Kdor misli, da je nenadomestljiv, bi moral vtakniti prst v skledo vode in opazovati, kakšna luknja ostane za njim, ko ga potegne ven. (Mackay 1993, 151)

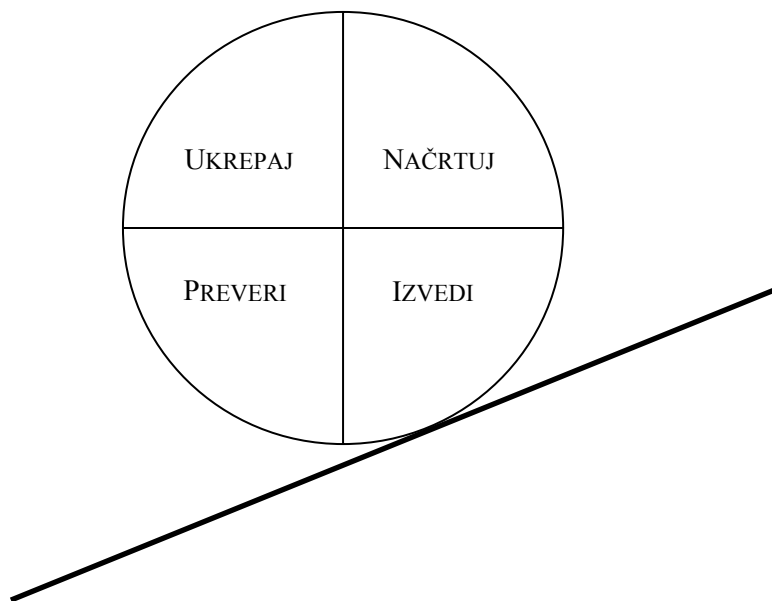
2.2 Celovito obvladovanje kakovosti

2.2.1 Kaj je CEOKA?

Celovito obvladovanje kakovosti je ravnanje, pri katerem zasnujemo, izdelamo in ponudimo odjemalcem čedalje gospodarnejše narejene izdelke, ki so čedalje več vredni. Tu gre tudi za prizadevanje za nadaljnji razvoj, ki se ne nanaša samo na izdelek, ampak na vsestransko prizadevanje podjetja. Z obvladovanjem procesov in z vključevanjem ljudi želimo vsak dan bolje zadovoljiti svoje kupce, tako po kakovosti in stroških kot z roki dobave in s poprodajnimi storitvami. Pri celovitem obvladovanju kakovosti ni več poudarjen izid, nepremična slika končnega procesa. Izid je vedno zaključek bolj ali manj zapletenega zaporedja temeljnih dejavnosti. Njegova kakovost in ponovljivost sta odvisni od kakovosti vsakega procesa, še bolj pa od kakovosti vozlišč med dejavnostmi in od logike zaporedja procesov (Joucou in Lucas 1995, 27).

Če želimo resnično obvladati procese in se posvečati nenehnemu izboljšanju kakovosti, moramo v dinamiko nenehnega izboljšanja potegniti vse zaposlene, na vseh hierarhičnih ravneh in v vseh procesih. Vse to pa je danes nujno potrebno, saj vlada v poslovnem svetu vse ostrejša konkurenčnost. Ponudba je iz dneva v dan večja, zmogljivosti svetovne proizvodnje presegajo povpraševanje. Novi ekonomski dejavniki še poudarjajo ta pojav: izzivi uvedbe enotnega evropskega trga spreminjajo navade in bodo zahtevali hitrejšo prilagajanje strožjim standardom. Celovito obvladovanje kakovosti ne zadeva samo ljudi v neposredni proizvodnji, ampak npr. tudi tiste v razvoju, komerciali, administraciji, vodje in strokovno osebje. Poleg tega se uspešno podjetje pri svoji politiki opira na svoje partnerje, dobavitelje in servisno-prodajno mrežo, da bi tako dosegel boljšo skupno učinkovitost v dobro kupcev. Takšna politika združuje prizadevanje vseh v poslovnem okolju, v katerem se lahko uveljavi učinkovita in močna solidarnost. Zmotno bi bilo razmišljanje, da se obvladovanje celovite kakovosti vzpostavi na kratek rok. Za obvladovanje kakovosti si moramo vzeti čas, saj gre tu za niz nepretrganih in usklajenih dejanj, ki terjajo strogo vedenje vseh vpletenih. Ko se podjetje zaveže k temu, da jo bo izvajalo, to ne sme biti neka modna muha ali enkratno dejanje, to je nenehno delovanje in napredovanje. Celovito obvladovanje kakovosti se načrtuje in vodi kot usklajeno prizadevanje za stalno napredovanje vsega podjetja in druge organizacije. To ponazarja Demingov krog (slika 1), ki se neprestano vzpenja, krog za krogom, po strmem pobočju celovitega obvladovanja kakovosti. Kolo ilustrira pristop PDCA: načrtovati ukrep, ga izvesti, opazovati ali preveriti izide in ustrezno ukrepati (Joucou in Lucas 1995).

Slika 1 Demingov krog



Vir: Joucou in Lucas 1995, 37

2.2.2 Uvajanje celovitega obvladovanja kakovosti

Jocou in Lucas (1995) sta ponazorila, kako naj poteka uvajanje CEOKA in komu moramo pri tem posvetiti posebno pozornost. Celovito obvladovanje kakovosti je proces stalnega napredka in skladna celota akcij, s katerimi želimo zadovoljiti svoje stranke, da bi s tem zagotovili uspešen razvoj podjetja in njegovih članov. Za uvajanje CEOKA v podjetju je pomembno, da le to da prednost petim prednostnim linijam: zaveza managementa (uvajanje in usmerjanje akcij ter komuniciranje), vzgoja in izobraževanje, vzpostavljanje odnosov med notranjim kupcem in notranjim dobaviteljem (da bi z njimi izboljšali procese), sistem merjenja kakovosti, pridobivanje sodelavcev in priznavanje zaslug.

Zapomnite si torej: svoje zaposlene lahko pripravite do tega, da pazijo na podrobnosti, ter vodite svojo ladjo kot jahto, ki osvaja ameriški pokal, če razvijete stil vodenja, ki posreduje vaše sporočilo pozitivno, in če dokazujete zaupanje v svoje ljudi, tako da jim pustite proste roke pri opravljanju dela, za katero ste jih najeli. Bodite kot jockey Willie Shoemaker. Pri svojem delu je najboljši, ker najbolj nežno drži vajeti. Pravijo, da konj sploh ne ve, da je tam – razen če je potrebno. (Mackay 1993, 115)

2.2.3 Preprečevanje napak in merjenje za obvladovanje kakovosti

Demingova poučevanja o tem, kako obvladovati kakovost, temeljijo na predpostavki, da je nekakovost draga, da napake niso poceni in da mi plačujemo ljudi, da nam delajo napake in nam s tem povzročajo velike stroške in potem ponovne stroške za odpravo napak, ko pa bi lahko poskrbeli, da bi ti ljudje že prvič naredili stvari prav. Ko se manager tega zave, spozna, kako resničen je Demingov stavek, da je kakovost zastoj. S pravnimi ukrepi pa doseže dramatični padec stroškov nekakovosti že v roku dveh mesecev (Deming 2002, 11).

Tudi Jocou in Lucas (1995, 99) opisujeta, da neustrezna kakovost stane ogromno denarja, ki se kaže v obliki neposrednih stroškov napak, izgube prometa in marž. Zato se moramo zavedati, da je neustrezna kakovost prisotna kot tveganje vse od prvih faz razvoja posameznega izdelka ali storitve.

Da bi odpravili nevšečnosti ob neustrezni kakovosti smo prisiljeni zateči se k meritvam. Merjenja ne delajo kakovosti, vendar so nujna za njeno preverjanje in izboljšanje. Nepogrešljiva so za ugotavljanje naših dosežkov v primerjavi s smotri in cilji, ki smo si jih postavili. Pri celovitem obvladovanju kakovosti samo z merjenji lahko zadostimo stalni skrbi, da se moramo opirati na objektivne podatke in informacije. Pravzaprav gre vedno za to, da »damo besedo podatkom« in da naši ukrepi za izboljšanje temeljijo na zanesljivo ugotovljenih dejstvih. Veliko merjenj nam je dobro znanih: poslovni izidi, delovna storilnost ali donosnost, kazalec kakovosti izvedbe, stopnja motenj pri obratovanju itd. Druge, manj uveljavljene meritve, so na primer kartice za nadzor procesov, kazalniki ustreznosti ali pa mnenjske raziskave, ki so v političnem življenju in pri trženju že povsem uveljavljene.

Ločimo tri vrste merjenj (Jocou in Lucas 1995, 109):

- merjenje uspešnosti – usmerjeno je na izide in omogoča primerjavo doseženih izidov; tukaj gre zlasti za temeljne cilje, na primer promet podjetja, tržne deleže, dobiček, donosnost ali proizvod na časovno enoto;
- merjenje odstopanja ali neustreznosti – meri se odstopanje ali neustreznost glede na določen smoter, pravilo ali standard; meri se raven kakovosti v primerjavi s tem, kar bi moralo biti ali kar določa posamezno pravilo oziroma pogodba; vrednosti se morajo čim bolj približati ničli – to pomeni čim manj napak v procesu;
- kazalnike zadovoljstva kupcev – so izpeljani iz notranjih ali zunanjih mnenjskih raziskav; analiza odgovorov je lahko podlaga za pripravo vsebine akcij za izboljšanje kakovosti.

Sistem meritev uporabljamo kot nepogrešljivo orodje za usmerjanje. Z njimi predvsem (Jocou in Lucas 1995, 155):

- presojamo naloge in dosežene izide – za vsako pomembno enoto izračunamo strošek doseganja kakovosti;
- odkrivamo odstopanja – odstopanja od dogovorjenih standardov; te ugotovitve so znamenje za uvedbo postopkov, s katerimi bi odpravili odstopanje in vzroke zanj;
- obvladujemo procese z odkrivanjem vseh bistvenih odklonov od doseženih izidov ali parametrov delovanja – statistično merjenje in grafična predstavitev izidov ali izbranih parametrov omogočata, da odkrijemo vsako odstopanje od kakega parametra ali značilnost izdelka, še preden se pojavi končni izdelek ali storitev z napako.

2.2.4 Orodja in metode za upravljanje kakovosti

V nadaljevanju vam bomo opisali orodja s katerimi obvladujemo kakovost (Jocou in Lucas 1995, 167).

Temeljna orodja za celovito obvladovanje kakovosti

Gre za raziskovalna ali statistična orodja, ki omogočajo razreševanje preprostih vprašanj, s katerimi se vsak redno srečuje pri svoji poklicni ali drugi dejavnosti. To je nekakšna priročna prva pomoč, ki naj bi si jo vsakdo priskrbel in ki omogoča razreševanje 80 % vsakdanjih vprašanj ter vsebuje:

- preglednico zbranih podatkov in informacij za pregled opravljenih opazovanj ali izmerjenih izidov;
- Pareto diagram za razvrščanje pojavov ali njihovih vzrokov po pomembnosti;
- diagram vzrokov in učinkov ali Ishikawov diagram za nadzor in razvrščanje vseh možnih vzrokov opazovanega problema ali iskanega učinka;
- histogram za ponazarjanje razporeditve določenega števila podatkov ali merjenj;
- korelacijski diagram za pojasnitev morebitne zveze med dvema spremenljivkama;
- kontrolno kartico za preverjanje, ali ostajajo izidi posamezne operacije oziroma procesa v prej določenih, še dopustnih mejah;
- grafikon, ki nosilec posameznega procesa daje jasno in koristno informacijo o poteku ali o izidih njihove dejavnosti.

Orodja za management obvladovanja kakovosti, pogosto jih imenujejo »sedem novih orodij kakovosti«, lajšajo sprejemanje managerskih in drugih odločitev. Namenjena so predvsem za izbiro projektov za razvoj podjetja in druge organizacije, doseganje doslednosti pri načrtovanju in obvladovanje procesov. Pri tem lahko uporabljamo diagram odnosov ali diagram podrobnosti ali drevesni diagram ali

analitične matrike ali faktorsko analizo podatkov ali grafično programiranje procesov odločanja ali pa mrežni diagram (Jocou in Lucas 1995, 167).

Metode

Zgoraj navedene metode in orodja niso vedno najustreznejša, zato se v podjetju lahko odločijo in obvladujejo kakovost po svojih metodah in z lastnimi dognanimi orodji. Omenimo nekaj takih metod, ki so jih razvili v Renaultu. Mednje štejemo (Jocou in Lucas 1995, 169):

- *analizo napak in vnaprejšnja ocena njihovega deleža* – ta način uporabimo, kadar imamo na voljo podatke iz prejšnjih razrešitev in te primerjamo z obstoječimi;
- *analiza možnih napak, njihovih posledic in kritičnosti* – tukaj gre za preventivne analize zanesljivosti, s katerimi odkrivajo možne napake pri posamezni razrešitvi, presojujejo tveganje in spodbujajo preprečevanja;
- *funkcijska analiza* – je izhodišče CEOKA in pomeni razumevanje zahtev odjemalcev ter analiziranje, kako posamezna razrešitev ustreza njihovim zahtevam;
- *analiza vrednosti* – to je metoda optimizacije izdelkov, storitev, procesov in organiziranosti, s katero hočejo z minimalnimi stroški popolnoma zadovoljiti potrebe kupca;
- *presoja procesa* – je sistematičen in načrten pregled izvajanja procesa, ki se uporablja, če želimo preveriti ustreznost izvajanja vnaprejšnjih določil v praksi ali ta določila potrditi;
- *sistematično obvladovanje procesov* – ta tehnika omogoča optimizacijo poteka procesov s ciljem, da z najmanjšimi stroški zagotavlja kakovost in roke izdelave; opira se na ukrepe za preprečevanje motenj pri delovanju in za nenehno izboljšanje;
- *preizkusni načrt* – to je matematična metoda, s katero skušamo določiti in predstaviti optimalno kombinacijo preizkusov za razrešitev zadeve eksperimentalne narave.

Vsaka metoda ni vedno učinkovita, če ni uporabljena ob pravem času in na pravem mestu. Zato mora management temeljito razmisliti, preden se odloči za kakršen koli ukrep. Vodstveni ukrepi so zato najpomembnejši ukrepi pri obvladovanju kakovosti.

2.2.5 CEOKA nekoč in danes

Tavčar (1999, 103) pravi, da je kakovost mnogo več kot le kontroliranje (ne)kakovosti, saj prodira spoznanje, da kakovosti ni mogoče odločilno izboljšati z odkrivanjem napak in izmeta, temveč s celovitim obvladovanjem kakovosti, torej s

preventivnim delovanjem. V svojih dognanjih zapisuje, da morajo v CEOKA biti vključeni vsi zaposleni in ne le služba za nadzor kakovosti. Najboljša kakovost je tista, ki ustreza pričakovanjem in potrebam uporabnika ali odjemalca. Vendar vselej temu ni bilo tako. V tradicionalnem pojmovanju CEOKA so bistvene razlike, ki jih nazorno prikazujemo v spodnji tabeli.

Tabela 1 Sodobno in tradicionalno pojmovanje kakovosti

Tradicionalno pojmovanje	Sodobno pojmovanje
- Kakovost terja pregledovanje.	- Kakovost terja načrtovanje.
- Za kakovost odgovarja oddelek za nadzorovanje kakovosti.	- Za kakovost odgovarjajo vsi v organizaciji.
- Nekaj napakam se ni mogoče izogniti.	- Cilj prizadevanj je nič napak.
- Kakovost pomeni nadzorovanje.	- Kakovost je skladnost z zahtevami.
- Pri slabi kakovosti je največ stroškov zaradi izmeta in popravil proizvodov.	- Izmet in popravila so le majhen del izgub zaradi neizpolnjevanja zahtev in obljub.
- Kakovost je taktična zadeva.	- Kakovost je strateška zadeva.

Vir: Tavčar 1999, 103

Industrijsko razvitejši del sveta se je začel resneje ukvarjati s kakovostjo šele v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je postalo očitno, da prodor japonske industrije – kasneje pa tudi tajvanske, korejske in še katere z Daljnega Vzhoda – na tržišča Severne Amerike in zahodne Evrope ne temelji več na nizkih cenah, temveč na vrhunski kakovosti.

To je bilo tri desetletja zatem, ko je severnoameriški inženir William Edwards Deming leta 1950 zasnoval in izvedel štiridnevni seminar za vršne managerje japonske industrije in požel soglasno priznanje. Leta 1951 je japonsko združenje za kakovost v njegovo čast ustanovilo Demingovo nagrado, ki uživa na Japonskem izreden sloves in jo vsako leto podelijo podjetju ali drugi organizaciji, ki se najbolj izkaže na področju kakovosti.

Deming je učil in očitno naučil Japonce, kako se streže kakovosti. Doma so zanj izvedeli šele trideset let kasneje, ko ga je televizija predstavila kot svetovno avtoriteto na področju zagotavljanja kakovosti in, ko je podjetje Ford sklenilo z njim dolgoročno pogodbo o svetovanju.

Deming uči, da je kakovost le v 15 % problem sodelavcev, zato pa v 85 % problem managementa. Njegovi pristaši opozarjajo, da je kakovost zastonj; vsak tolar, ki ga porabimo zanjo, naj bi se kasneje stotero povrnil (Tavčar 1999, 104).

Povzamemo najpomembnejše Demingove nauke o kakovosti (Tavčar 199, 104):

1. Poznaj zahteve odjemalcev!
2. Razumi in izboljšuj povezavo med dobaviteljem in odjemalcem!
3. Delaj prave stvari!

4. Delaj prav že prvič!
5. Meri uspešnost izvajanja dejavnosti!
6. Smoter je nenehno izboljševanje kakovosti!
7. Management mora voditi!
8. Nujno je nenehno usposabljanje in izobraževanje!
9. Komuniciraj učinkoviteje!
10. Poskrbi za vidnost uspešnih primerov!

2.3 Japonska pot

Japonci so bili prvi, ki so dognali, kako pomembno je spremeniti način razmišljanja o vodenju, zato ne moremo izpustiti Ischikawovih naukov, ko govorimo o kakovosti. Bistvo, ki se ga moramo zavedati, je, da se obvladovanje kakovosti začne in konča z izobraževanjem ter da so v obvladovanje kakovosti vključeni vsi, od vršnega direktorja pa do delavca za tekočim trakom, saj prav obvladovanje kakovosti (tudi OKA) pripravi vsakega do tega, da daje od sebe najboljše, kar zmore. Če uvedemo OKA, naj bi v organizaciji izginili hinavščina in nepoštenost. Po drugi svetovni vojni je bila Japonska opustošena, industrija je bila porušena in ni bilo niti hrane niti obleke niti prebivališč. Ljudje so bili na meji lakote. Ko so se ameriške sile izkrcale na Japonskem, so začele z drastičnimi ukrepi, kot je sodobno izvajanje kakovosti, izobraževanje itd. Vse od leta 1945 se intenzivno ukvarjajo s kakovostjo in že sami so zadosten dokaz, da se kakovost izplača (Ischikawa 1989).

2.3.1 Primerjava japonskih in izkušenj ZDA ter zahodne Evrope

Obstaja veliko razlik med aktivnostmi za OKA na Japonskem in med tistimi v ZDA in v zahodni Evropi. To je delno posledica posebnega socialnega in kulturnega ozadja vsakega naroda. Dejavnosti OKA ne moremo usmerjati v socialni in kulturni praznini. Te dejavnosti se razvijajo znotraj različnih družbenih ureditev in kultur. Osnovne značilnosti japonskih in razvitejših delov sveta povzamemo po Ishikawi (1999, 33).

1. Profesionalnost

V ZDA in zahodni Evropi močno poudarjajo profesionalizem in specializacijo. Zadeve, ki so povezane z OKA, postanejo na ta način rezervirane izključno za specialiste za OKA. Če v zahodnih deželah zaposlijo specialista za OKA, ga nemudoma razvrstijo v oddelek za OKA, na Japonskem posvečajo profesionalizmu manj pozornosti. Ko npr. inženir nastopi delo v organizaciji, dela v različnih sektorjih, kot so npr. načrtovanje, proizvodnja in OKA, celo trženje. Na ta način organizacija ne pridobi profesionalcev, vendar novi

sodelavec na ta način dodobra spozna vsa področja dela in lahko zato kasneje učinkovito deluje znotraj OKA.

2. Japonska

Vsak manager na Japonskem naj bi skrbel za organizacijsko enoto (npr. oddelek). Zato je linijsko povezovanje slabo, ker so sodelavci navajeni poslušati le svojega nadrejenega in so gluhi za priporočila, ki prihajajo od članov skupnih služb. Če želimo nekaj izboljšati, ni prav, da tja pošljemo specialista za OKA, ker ne bo veliko dosegel, saj ga verjetno ne bi želel nihče poslušati. Za uvedbo spremembe moramo poskrbeti tako, da vodjo oddelka izobrazimo o OKA in ga potem prepričamo, da sprejme management kakovosti za svojega in ga potem nadalje uvaja v njemu zaupan oddelek.

3. Sindikati

V Ameriki in Evropi so sindikati organizirani po funkcionalnih opravilih ali poklicih. V podjetju in drugih organizacijah je potem toliko sindikatov, kot je poklicev. To pa pomeni, da preneha z delovanjem celo podjetje, če en sindikat prekine delo – stavka, pa čeprav ostali sindikati ne stavkajo. Na Japonskem je največje število sindikatov organiziranih po podjetjih in drugih organizacijah. V japonski industriji delavce usposablja v več specialnostih in tako vzgajajo delavce za opravljanje več opravil hkrati. To v Ameriki in zahodni Evropi ni mogoče, ker so sindikati organizirani po funkcionalnih opravilih ali poklicih in so preveč močni.

4. Taylorjeva metoda in odsotnost

Taylorjeva metoda pomeni vodenje s specialisti. Metoda priporoča, naj specialisti in inženirji oblikujejo tehnične in delovne standarde. Delavci naj opravljajo enostavna opravila, storijo naj tisto, kar jim je naročeno, ob upoštevanju standardov, ki so bili zanje določeni. Ta metoda ni uporabna v današnji Japonski družbi. Veljala je v časih, ko je bilo malo inženirjev in je največ sodelavcev končalo osnovno šolo ali pa so bili nepismeni, brez šolske izobrazbe. Danes pa jim take metode ne morejo več vsiljevati. V ZDA in v zahodni Evropi mnogo delavcev dela za golo preživetje. Delajo, ker morajo, in zato narašča tudi odsotnost z dela. Če ljudi obravnavamo kot stroje, postane delo nezanimivo in človeka ne zadovoljuje. Pod takimi pogoji ni mogoče pričakovati izdelkov in storitev visoke kakovosti in zanesljivosti. Stopnja odsotnosti z dela in stopnja fluktuacije sta merili, ki jih lahko uporabljamo za ocenjevanje sposobnosti ali slabosti načina vodenja in morale sodelavcev v večini podjetij in drugih organizacij.

5. Elitizem in razredna zavest

V Evropi, posebej v Veliki Britaniji in Franciji, obstaja neke vrste razredna zavest med diplomanti posameznih univerz, ki že meji na diskriminacijo proti

tistim, ki so manj srečni kot oni sami. Diplomirani inženirji želijo takoj postati vodje, čeprav so brez izkušenj, in si nočejo »mazati rok«. Njihov elitizem jih je pokvaril in naredil iz njih slabe delavce. Na Japonskem je po drugi svetovni vojni diplomiralo več študentov kot v predvojnem obdobju, zato elitizem verjetno izginja.

6. Plačilni model

V ZDA in v zahodni Evropi temelji plačilni model na učinku dela. To je model, ki plača več tistemu, ki je bolj učinkovit od drugih, pri tem pa starost sodelavca ni važna. Nedavno je tudi Japonska uvajala v svoj sistem plačevanja element plačevanja po učinku, toda še vedno prevladuje praksa nagrajevanja dela po starosti in razvrstitvi. Ishikawa (1989, 35) meni, da je plačevanje po učinku dela način, ki lahko privede ljudi do tega, da delajo samo za denar. Če nameravamo motivirati ljudi samo z denarjem, se vprašajmo, kaj bo potem s tistimi, ki ne najdejo zadovoljstva pri svojem delu? Saj taki delavci delajo samo zaradi denarja in bodo, če jim zvišamo plačo, pogosteje izostajali z dela. Ta fenomen se pojavlja tako v razvitih državah kot tudi v državah v razvoju, zato moramo nameniti več truda temu, da vzpodbujamo zadovoljstvo pri delu.

7. Stopnja fluktačije, začasna brezposelnost in sistem doživljenjske zaposlitve

V ZDA in zahodni Evropi je stopnja fluktačije zaposlenih zelo visoka. Dogaja se, da je v nekaterih panogah v državah tudi stodontna fluktačija, kar pomeni, da se je v enem letu zaposlilo prav toliko ljudi, kolikor jih je delo zapustilo. Pri taki fluktačiji ne moramo pričakovati učinkovitosti ali kakovosti. Model zaposlitve na Japonskem je podoben zaposlitvi družinskih članov in v mnogih primerih je to doživljenjska zaposlitev. V dobro vodenih podjetjih in drugih organizacijah se s problemom fluktačije ni treba toliko ukvarjati. V Japonskih podjetjih in drugih organizacijah raje poudarjajo izobraževanje in usposabljanje, posebno še izobraževanje za OKA. Če so delavci dobro izobraženi in usposobljeni, imajo od tega koristi vsi, tako sodelavci kot tudi organizacija. V ZDA in zahodni Evropi je zaradi različnega modela zaposlitve težko uvesti enake načine izobraževanja in usposabljanja, kot ga imajo v japonskih organizacijah.

Model doživljenjske zaposlitve je dober toliko časa, dokler ne bo postal tak, da morajo ljudje reči: »Nimam druge izbire, zato sem v tej organizaciji«. Včasih je dobro imeti ljudi, ki menjajo delo in pri tem rečejo: »Ne morem ostati v tej organizaciji z direktorjem in vodstvom, ki ga ima. Zaskrbljen sem zaradi bodočnosti, ker nam ne dovolijo delati, kakor najbolje znamo.«

8. Razlike v pisavah – kanji

Kitajske pismenke, ki jih Japonci uporabljajo pri pisanju, imenovane *kanji*, so najtežja pisava na svetu. Zelo težko si je zapomniti vse znake, to je posebej

očitno pri tujcih, ki študirajo kanji. Ishikawa je bil zaskrbljen, da se ostale države, ki ne uporabljajo kanji, ne bodo ukvarjale z obvladovanjem kakovosti, ker bodo zapiski iz krožkov v kanji pisavi. Kmalu je ugotovil, da temu ni tako in da tudi drugi narodi, ki ne uporabljajo kanji, lahko uspejo na tem področju.

9. Enoviti narodi, države z več etničnimi skupinami in tuji delavci

Japonska je država z enim narodom in enim jezikom. Na svetu ni druge države s 100 milijoni ljudi enotnega naroda. ZDA imajo veliko etničnih skupin in tam živijo prebivalci, ki celo ne znajo angleško. V Evropi živi v večini držav en sam narod, toda v teh državah dela veliko tujih delavcev. Japonska je tu v prednosti že zaradi pomembnosti domačega tržišča, na katerem mora zadovoljiti približno 100 milijonov prebivalcev.

10. Izobraževanje

Japonci se radi izobražujejo in uporaba pismenk *kanji* verjetno v veliki meri prispeva k temu. Želja po izobraževanju je postala osnova sodobnega japonskega izobraževalnega sistema, ki je bil uveden po Meiji reformi (1868). V zadnjem času so se tudi dežele v razvoju priključile tistim, ki pospešujejo izobraževanje. Veliko dežel ima danes od šest do devet let obveznega izobraževanja. Na japonskem je veliko število izobraženih ljudi in to število narašča, zato ni čudno, da je tam veliko lažje šolati ljudi o metodah OKA, saj imajo visoko znanje matematike in hitreje osvojijo statistične metode kot kjerkoli drugje.

11. Vera

Vera je močno povezana z uvajanjem OKA. Na zahodu še vedno prevladuje krščanstvo, medtem ko imata islam in hinduizem svoje pozicije v deželah v razvoju. Japonska je še vedno pod vplivom naukov konfucionizma in budizma. Konfucionizem ima dve plati. Eno zastopa Mencius, ki poudarja, da je človek po naravi dober. Drugo zastopa Hsuntsu, ki trdi, da je človek po naravi zloben. Nauk krščanstva izhaja iz predpostavke, da je človek zloben. Ta nauk je vplival na filozofijo vodenja v zahodnih državah. Priporoča na primer, da ljudem, to je delavcem, ne gre zaupati. Zato morajo biti oddelki za kontrolo in obvladanje kakovosti neodvisni in morajo imeti veliko moč. Brez moči za opazovanje in kontrolo ne more biti zagotavljanja kakovosti. Tako vedenje in obnašanje je manifestacija teorije, da je človek po naravi slab. V nekaterih ameriških tovarnah se število kontrolorjev približuje petnajstim odstotkom vseh zaposlenih sodelavcev v proizvodnji. Za primerjavo je na Japonskem samo en odstotek kontrolorjev na zaposlene sodelavce v takih tovarnah, kjer je celovito obvladovanje kakovosti dobro napredovalo. Razlika je ogromna. Samokontrola je potrebna, toda na Japonskem nanjo gledajo drugače. Delavcem posredujejo najboljšo izobrazbo za OKA in jih usposobijo za obvladovanje procesa tako, da

dosegajo popolnoma brezhibne proizvode. Metoda temelji na predpostavki, da so ljudje po naravi dobri. Usposabljanje za OKA v obratih mora biti izvedeno pazljivo. Kontrolo opravljajo sodelavci sami in oddelek mora biti odgovoren za svoje lastno zagotavljanje kakovosti.

12. Odnosi z dobavitelji

Če so sestavni deli pomanjkljivi, ni mogoče izdelati dobrega proizvoda ne glede na to, kako temeljiti so delavci v njegovi sestavi. Ta problem se je v preteklosti pogosto pojavljal, zato je bilo vredno truda, da postanejo dobavitelji specialisti na svojem področju dela. Tudi če so v podjetju ali drugi organizaciji proizvajali vse sestavne dele, se ni najbolje obneslo, ker ni mogel biti en specialist za vsa področja, zato so se sčasoma morali specializirati le za osnovno področje, za ostala področja pa najti tehnične kooperante. Odnosi z dobavitelji so izredno pomembni za kakovosten končni izid in za doseganje celovite kakovosti.

13. Demokratizacija kapitala

V zahodnih državah lastniki imenujejo vršnega direktorja organizacije. Od njega pričakujejo, da bo poskrbel za donosnost v kratkem obdobju in njegove uspehe periodično preverjajo. Če ne dela tako, kot pričakujejo, ga odpustijo. Vršnemu direktorju vedno grozi nevarnost, da ga bodo odslovili, če donosnost oz. vrednost delnic samo za malenkost pade. Tak način dela je morda tudi razlog, da direktor preveč želi samo trenutno donosnost. Ni se dovolj pripravljen ukvarjati z dolgoročnimi zahtevami, zato nastajajo problemi v ZDA, ki so posledica nesposobnosti razreševanja dolgoročnih problemov.

Japonska ekonomija raste v povojnem obdobju zaradi demokratizacije kapitala. Na ta način lahko v organizacijah sprejemajo dolgoročne odločitve in delujejo po načelu: kakovost je prva. Če kdo ne zna delovati dolgoročno, postaneta najbolj pomembna takojšnji dobiček in zmanjševanje stroškov. Na japonskem nimajo teh izrazitejših problemov in usmerjajo pozornost na družbeno odgovornost, to je odgovornosti do zaposlenih in njihovih družin, potrošnikov in do naroda v celoti. Kapitalistični direktorji starega kova na zahodu pa skrbijo edino zase in za lastne družine. Na japonskem so uvedli nov, demokratičen kapitalizem, ki je prinesel liberalizem in kar najbolj pošteno delitev dobička. Ta je večinsko prispeval k japonskemu družbeno-ekonomskemu razvoju. Nasvet zahodu je naslednji: »Direktorji tovarn in vodje prodajnih oddelkov naj bodo najprej ocenjeni šele po treh letih delovanja, ker drugače postanejo kratkovidni in se ukvarjajo samo s kratkoročnimi dobički.«

14. Vloga vlade – ne obvladovati, samo stimulirati

Po letu 1960 je Japonska stopila v obdobje liberalizacije. Liberalizacija ne bi smela ustvarjati problemov, če bo Japonska zmogla nadaljevati z visoko kakovostjo izdelkov ob njihovih nizkih cenah. To so sprejeli kot izziv, sestavili

geslo »liberalizacija trgovine z obvladovanjem kakovosti« in pospeševali aktivnosti za OKA. V organizacijah so se lotevali celovitega obvladovanja kakovosti, ki vključuje vsakogar. Med seboj so konkurirale svobodno in silovito, pogosto tudi pretirano, in tako postale mednarodno konkurenčne.

Kljub izjemnim dosežkom japonske industrije v kakovosti še vedno predvsem Evropejci mislijo, da je Japonska le dežela v razvoju, v kateri prebivajo »tisti ljudje z rumeno barvo kože«. Vendar so ti ljudje izjemno pridni in sposobni. Člani družine nudijo svojim otrokom v šoli močno podporo in tako jih kar 99 % konča srednjo šolo in več kot 90 % študentov konča visoko šolo v isti starostni skupini. Ljudje so zelo dobro izobraženi, kar lajša usposabljanje zaposlenih ljudi. Japonska industrija je uspela, ker je delavce navdušila in ker izvajajo učinkovito izobraževanje za OKA, za vse delavce, tudi za vršne direktorje.

Na kratko naj povzamemo izrazitejše značilnosti obvladovanja kakovosti Japonske. Obvladovanje kakovosti začnejo in končajo z izobraževanjem. Izobražujejo vse ljudi v podjetju ali drugi organizaciji, brez izjem. OKA je revolucija v razmišljanju, ki se mora zasidrati v vsakem posamezniku. Zato na Japonskem pripravljajo programe za usposabljanje, namenjene vsem vrstam poklicev (kolikor jih poznajo in imajo). Izobraževanje je dolgoročno naravnano in ne poteka le v specialnih organizacijah, temveč tudi znotraj organizacije. Programi so standardni in preverjeni ali ciljno izdelani v sami organizaciji. Pomembno je, da usposabljanja nikoli ne prekinemo, ker so ljudje vsako leto starejši in zato mora biti usposabljanje tako, da ustreza potrebam organizacije in njenih zaposlenih. Ljudem znanje posredujejo brez prisile in potem ga ne preverjajo. Neposredni vodja je odgovoren, da poučuje svoje podrejene – njegova naloga je, da delo usmeri in potem pusti, da podrejeni delajo v mejah dogovorjene svobode. Na ta način ljudje dodatno razvijajo svojo osebnost. Značilno za japonski uspeh je to, da ni bil porabljen niti en jen vladnega denarja in da je sodelovanje v mesecu kakovosti popolnoma prostovoljno. Na Japonskem so oktober in november določili kot meseca za pospeševanje industrijske standardizacije, november je mesec kakovosti. Kombinirajo torej industrijsko standardizacijo in obvladovanje kakovosti ter hkrati pospešujejo oboje.

2.3.2 Presoja obvladovanja kakovosti po Ishikawi

Ishikawa (1989) poudarja, da na Japonskem obvladovanje kakovosti pomeni, da vsak udeleženelec na svojem področju delovanja poučuje, analizira, sodeluje pri obvladovanju kakovosti in jo tudi izvaja. Z izvajanjem CEOKA pridobijo v organizaciji zaupanje kupcev in potrošnikov in s tem raste donosnost lastnikov. Organizacija ni nič boljša in nič slabša, kot so zaposleni sodelavci v njej. Če v organizaciji sledijo načelu »kakovost je prva«, bo njena donosnost dolgoročno naraščala. Če pa se v organizaciji

usmerijo v kratkoročno donosnost, to pomeni, da bo izgubila konkurenčnost na mednarodnem tržišču in bo dolgoročno gledano dosegala manjšo donosnost.

Po japonski poti lahko presojo kakovosti izvajajo notranji ali zunanji člani. Za zunanjo presojo velja, da jo lahko izvaja kupec pri dobavitelju, lahko jo izvajajo za pridobitev pooblastil, lahko jo izvajajo za pridobitev Demingove nagrade ali pa jo izvajajo svetovalci. Za notranjo presojo je značilno, da je to presoja vršnega direktorja ali presoja vodje organizacijske enote.

Za presojo uporabljajo naslednje metode:

- osnovne statistične metode (npr. pareto analiza, diagram vzrokov in posledic, razporeditve, preverjalni list, histogram, diagram raztrosa, grafični prikazi in karta obvladovanja);
- srednje zahtevne statistične metode (npr. teorija vzročnih pregledov, statistična vzročna kontrola, različne metode statističnih ocen in preskusov, metode za uporabo preskusov čutil, metode za načrtovanje eksperimentov);
- razvitejše statistične metode (npr. zahtevnejše metode načrtovanja, analize z večjim številom spremenljivk, različne metode operacijskih raziskav).

2.4 Slovenska in evropska pot h kakovosti

V naslednjih vrsticah vam bomo predstavili evropski sklad za kakovost in pot za doseg kakovosti v Sloveniji (Revoz 2003).

2.4.1 Evropski sklad za management kakovosti

V podjetju Revoz, d. d. se ravna po načelu evropskega modela poslovne odličnosti. Ta velja za evropsko pot k celoviti kakovosti odličnih podjetij.

Evropski sklad za management kakovosti (The European Foundation for Quality Management – EFQM) je nepridobitna članska organizacija, ki jo je leta 1988 ustanovilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij s poslanstvom postati gonilna sila trajne odličnosti v Evropi in takšno vizijo sveta, v kateri bodo evropske organizacije izstopale.

EFQM je lastnik evropskega modela odličnosti in upravitelj procesa podeljevanja evropske nagrade za kakovost, ki svojim članom nudi tudi številne druge storitve in ugodnosti.

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na dejavnost, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen poslovno-organizacijski sistem managementa. Model odličnosti EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga tak model vzpostaviti z merjenjem, pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže razrešitve. EFQM model nenehno preverjajo in ga posodablajo z zgledovanjem po dobri praksi organizacij v Evropi in v svetu. Na ta način mu zagotavljajo dinamičnost in skladnost s sodobnimi pogledi na upravljanje in management.

2.4.2 *Temeljna načela odličnosti*

Model EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki priznava, da je trajno odličnost mogoče dosežati na veliko načinov. V tem okviru pa je nekaj temeljnih načel, ki model EFQM podpirajo. Vrstni red načel ni pomemben. Seznam tudi ni popoln in se bo z razvojem in izboljševanjem odličnih organizacij še spreminjal. Ta načela so (Revoz 2003):

- **Usmerjenost v izide**
Odličnost je odvisna od uravnoteženja in zadovoljevanja potreb vseh udeleženih strani (sem sodijo npr. zaposleni, odjemalci, dobavitelji in družba na splošno, pa tudi tisti, ki imajo v organizaciji finančne ali druge interese).
- **Osredotočenost na odjemalca**
Odjemalec je končni razsodnik o kakovosti izdelka in storitve; zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečanje tržnega deleža je mogoče v največji meri doseči z nedvoumno usmerjenostjo na potrebe obstoječih in potencialnih odjemalcev.
- **Voditeljstvo in stanovitnost namena**
V organizaciji vodje s svojim vedenjem in obnašanjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena v mejah organizacije ter poslovno, družbeno, socialno okolje, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost.
- **Povezovanje na podlagi procesov in dejstev**
V organizacijah so uspešnejši, če poznajo in sistematično usklajujejo vse med seboj povezane dejavnosti in če odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in načrtovanimi izboljšavami sprejemajo na podlagi zanesljivih podatkov in informacij, med katere sodijo tudi mnenja in upoštevanja vseh udeleženih strani.
- **Razvoj, vključevanje in upoštevanje zaposlenih**
Polni potencial zaposlenih v organizaciji se najbolje sprošča na podlagi skupnih vrednot, vrednosti, znanja in veščin ter v kulturi zaupanja in pooblaščenja, ki vsakogar spodbuja k boljšemu vključevanju v delovno okolje.
- **Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje**
Organizacija deluje bolje, če njeno delovanje temelji na ravnanju z znanjem (knowledge management) v kulturi stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja.
- **Razvijanje partnerstva**
Organizacija deluje uspešneje, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in povezovanja.

- Družbena odgovornost
Organizacija svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila v družbenem okolju.

2.4.3 Model odličnosti EFQM

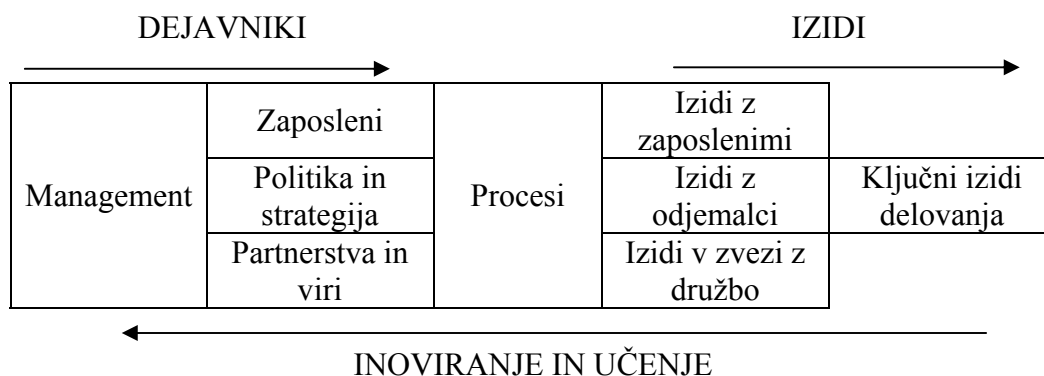
Model odličnosti EFQM temelji na devetih merilih. Pet od teh meril je t. i. »dejavnikov«, štirje pa so »izidi«. »Dejavniki« zajemajo tisto, kar organizacija počne. »Izidi« zajemajo tisto, kar organizacija dosega. »Izidi« so posledica »dejavnikov«.

Z modelom EFQM priznava, da obstaja veliko pristopov k doseganju odličnosti v vseh pogledih delovanja in temelji na naslednji predpostavki (Revoz, 2003)

Odlični izidi pri »delovanju«, »odjemalcih«, »zaposlenih« in »družbi« se dosega z »voditeljstvom«, ki je gonilo »politike in strategije«, »zaposlenih«, »partnerstev in virov« ter »procesov«.

Model odličnosti shematsko prikažemo na sliki 2.

Slika 2 EFQM model poslovne odličnosti



Vir: Revoz 2003

Puščica poudarja dinamično značilnost modela. Kaže, kako inoviranje in učenje pomagata izboljšati dejavnike, ti pa vodijo k boljšim izidom.

Zasnova modela

Devet okvirov modela na sliki 2 predstavlja merila, po katerih ocenjujejo napredovanje organizacije proti odličnosti. Vsako izmed meril ima svojo definicijo, s katero pojasnjujejo splošen pomen posamičnega merila.

Vsako merilo vsebuje več podmeril, po katerih se splošen pomen nadalje razčleni. V podmerilih so zajeta številna vprašanja, na katera med ocenjevanjem odgovarjajo.

Na koncu je pod vsakim podmerilom seznam možnih področij obravnave. Uporaba teh področij obravnave ni obvezna, pa tudi sezname niso popolni, temveč le naštevajo primere, ki nadalje pojasnjujejo posamezno podmerilo.

V osrčju modela leži tako imenovana logika »RADAR«.

»RADAR« sestavljajo štiri sestavine: izidi (Results), pristop (Approach), razširjenost pristopa (Deployment), ocenjevanje (Assessment) in pregled (Review).

Logika RADAR je uporabna, če v organizaciji uporabljajo model, na primer za samoocenjevanje, in tako uporabijo elemente pristopa, razširjenost pristopa, ocenjevanja in pregleda pri posameznih podmerilih dejavnikov, element izidov pa pri posameznih podmerilih izidov.

Matrika točkovanja »RADAR« je metoda vrednotenja, ki jo uporabljajo za točkovanje vlog za evropsko nagrado za kakovost. Uporabljajo jo lahko tudi v organizacijah, v katerih želijo ugotoviti svoje število točk za primerjavo z drugimi ali za druge namene. Če v organizaciji točkujemo s pomočjo točkvalne matrike »RADAR«, morajo pri izračunavanju števila doseženih točk vsakemu od devetih meril dodati utež (ponder). Te uteži so določili leta 1991.

Orodja vrednotenja

Model odličnosti EFQM se uporablja za različne namene, na primer za samoocenjevanje, ocenjevanje s tretje strani, primerjavo z drugimi ali kot podlaga za vlogo za evropsko nagrado za kakovost. Za pomoč pri teh dejavnostih je EFQM pripravil naslednji dve orodji vrednotenja: usmerjevalni karton (»Pathfinder«) in točkvalno matriko »RADAR«. Usmerjevalni karton je samoocenjevalno orodje za prepoznavanje priložnosti za izboljševanje. Namen usmerjevalnega kartona je s samoocenjevanjem pomagati pri prepoznavanju priložnosti za izboljšanje in pri pripravi načrtov izboljšanja. Ni namenjen točkovanju, temveč ga sestavlja vrsta hitrih vprašanj, ki si jih postavljajo med samoocenjevanjem. Orodje vrednotenja je mogoče uporabljati na ravni merila ali podmerila. Usmerjevalni karton »Pathfinder« prevladujoče odraža logiko »RADAR«, ki je osrednja logika modela odličnosti EFQM. Orodje uporabljajo tako, da izberejo merilo ali podmerilo in si pri njem zastavljajo vprašanja z ustreznega področja izidov oziroma dejavnikov. Aktivnosti izboljšav usmerijo na področja, kjer so se pokazale vrzeli. Tako lahko na primer v organizaciji v rubriki Izidi ugotovijo, da nimajo postavljenih ciljnih vrednosti za posameznega udeleženca.

Prizadevanje za poznavanje odličnosti je tista gonilna sila v podjetju ali drugi organizaciji, ki žene k temu, da jo želi trajno dosegati. Kralj (1998, 179) je odličnost opisal kot stopnjevanje kakovosti, visoke kakovosti ali celo najvišje kakovosti. Odličnost je opisal kot splet vrednot, vzgibov in početja, ki obrodijo vrhunske dosežke dovršnosti, je sprožilo in gibalo razvoja, kakovosti in plemenite rasti osebe, skupine, organizacije (zato tudi podjetja). Kot dejavnost je to poglobljeno, zavezujoče delo in vedenje slehernika kot posameznika in kot osebnosti v skupini, katere sad je poseben

izid. Odličnost nastaja postopoma, v zbranosti in ubranosti duhovnih moči z drobcenimi premiki. Odličnost pomeni biti med najboljšimi, z vizijo odličnosti vzpostavljamo v uspešnem podjetju tako vzdušje in razmere, kjer bo vsem sodelavcem omogočeno sproščanje in uveljavljanje nevidnega kapitala, ki je v njihovih glavah. Osebni razvoj takih ljudi združi v skupinski razvoj, ta pa v organizacijski razvoj (npr. razvoj podjetja), ki je potem osnova za odličnost podjetja ali druge organizacije, povzeto bistvo dela.

Težnja k odličnosti je naravna, le da ni dosti podjetij, ki jo dosežejo.

Da družba lahko živi in uspešno posluje, mora svoje delo opravljati odlično. Odlično pomeni kakovostno, pravočasno in s čim manjšimi stroški. Kakovost poslovanja pomeni kakovost delovanja vseh ljudi v podjetju ali drugi organizaciji. Najboljši delavci so vsak na svojem področju strokovnjaki. Zato je program nenehnega izboljševanja kakovosti poslovanja na vseh področjih potreben in koristen. To je proces nenehne krepitve konkurenčnosti družbe, ki je zelo pomemben za prihodnji položaj družbe in vseh zaposlenih v njej (Žmahar 1998, 166).

2.4.4 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) in uvedba novega modela odličnosti EFQM v Sloveniji

Kernova in Leonova (2002, 52) navajata, da kakovost na eni strani ustvarjajo in na drugi strani uporabljajo ljudje. Predpogoj za kakovostno opravljeno delo oziroma izvedeno storitev ali izdelan izdelek so zadovoljni ter pozitivno naravnani zaposleni. Prav zaposleni oziroma udeleženci v procesu so tisti, ki ustvarjajo kakovosten izdelek ali storitev in kot taki močno vplivajo na kakovost ustvarjenega. Njihovo lastno zadovoljstvo in motivacija pri delu sta odločilna predpogoja za doseganje zadovoljstva odjemalcev. Zato je treba na prvo mesto in hkrati v središče postaviti zadovoljstvo in motivacijo tistih, ki kakovost ustvarjajo, to je zaposlenih.

Stalno izboljšanje kadrovske strukture, dosledno investiranje v pridobivanje najnovejših vrednot, vrednosti, veščin, znanj in tehnologijo ter utrjevanje in poglobitev sodelovanja s strateškimi partnerji so nujen predpogoj za doseganje najprej visoke kakovosti in nato poslovne odličnosti, ki pomeni nujen pogoj za obstanek in napredek v izredno hitro razvijajočem se globalnem poslovnem okolju.

Pridobitev certifikata iz družine standardov ISO 9000 ne pomeni konca poti k doseganju konkurenčnosti in odličnosti. Vprašanje je, kako napredovati pot kakovosti naprej, ne le v smislu ohranjanja, temveč v smislu doseganja novih, višjih ravni, to je ravni poslovne odličnosti. Management popolne kakovosti (Total Quality Management – v nadaljevanju TQM) oziroma celovito obvladovanje kakovosti je sodobna filozofija kakovosti, ki je udejanjena v modelu poslovne odličnosti in nagrade za kakovost, kot npr. evropska nagrada za kakovost (v nadaljevanju EQA) in tudi priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (v nadaljevanju PRSPO) kot nacionalna nagrada na tem področju v Sloveniji. Standardi ISO predstavljajo smernice za ustreznost postavitev in ohranjanje internega modela kakovosti v organizaciji, k uvajanju discipline in

doslednosti izvajanja postopkov ter predstavljajo trdno osnovo za uvedbo TQM oziroma celovitega managementa kakovosti. Zavedati se je treba, da ustreznost zahtevam standarda ni dejavnik konkurenčne prednosti organizacije. Doseganje konkurenčne prednosti namreč pomeni povezovanje organizacijskih in poslovnih ciljev ter ciljev managementa kakovosti, kar dosežemo s pomočjo metod samoocenjevanja organizacij skladno z merili EQA in PRSPO.

Uvajanje poslovne odličnosti v organizacijo zahteva korenito preobrazbo organiziranosti in spremembo kulture. Pomeni prehod iz klasičnega avtokratsko-hierarhičnega pristopa, ki deluje po načelu »naredi, kot sem ti naročil« k celovitemu managementu kakovosti po načelu »naredi, kar potrebujem«. Posebnega pomena je sprememba v miselnosti ter načinu vodenja sodelavcev. Klasično avtokratsko-hierarhično vodenje naj zamenja participacija, soodločanje in delegiranje pristojnosti. Na ta način bodo zaposleni vključeni in motivirani za uvedbo poslovne odličnosti skupaj z zagotovitvijo ustreznih pooblastil, pristojnosti in odgovornosti za kakovost. Tim in vodstvo organizacije skupaj izdelata politiko organizacije in načrt izvedbe za uvedbo poslovne odličnosti z naslednjimi temeljnimi smernicami:

- postavitve formalnih smernic in meril za poslovno odličnost,
- model motiviranja zaposlenih s spodbudami, pohvalami in nagradami,
- dvosmerno komuniciranje,
- osebni zgled vršnega managementa vodstva in ostalih vodilnih sodelavcev,
- nenehno usposabljanje za kakovost vseh sodelavcev.

EFQM model poslovne odličnosti, na katerem temeljijo metode samoocenjevanja in postopek za PRSPO, pomeni za organizacije izbiro za uvajanje poslovne odličnosti ter hkrati omogoča medorganizacijsko primerljivost v slovenskem in svetovnem gospodarskem okolju.

Evropsko nagrado za kakovost so predstavili leta 1991. Po njenem zgledu je bilo po Evropi ustanovljenih več regionalnih in nacionalnih nagrad za kakovost, med drugimi tudi v Sloveniji. Od leta 1997 dalje je bila dodatno uvedena nagrada za majhna in velika podjetja (Small and Medium Sized Enterprises). Na tej nagradi temelji tudi obstoječi postopek za PRSPO, ki ga vodijo na Uradu Republike Slovenije za meroslovje od leta 1998. V letu 1999 je bil v Ženevi predstavljen nov oziroma izboljšan model, imenovan EFQM Excellence model – Model odličnosti EFQM. Spremembe nakazuje že nov naziv modela, saj ga je mogoče uporabiti tudi v nepridobitnih organizacijah. Razlog za njegov razvoj je v uvedbi izboljšav predvsem na področju uvajanja večje stopnje inovativnosti in možnosti primerjalne presoje (benchmarking), partnerstva, ravnanja z znanjem, ustvarjalnosti in učenja. Velika pozornost je namenjena sklepanju partnerskih povezav in ravnanju z ljudmi (zaposlenimi in odjemalci). Spremenjena in dopolnjena so bila tudi nekatera merila. To velja za deveto merilo: »Ključni izidi delovanja, ki prikazujejo

večje število finančnih kazalnikov (npr. izkaz uspeha, bilanca stanja, izkaz finančnih tokov in ostale relevantne finančne kazalnike) in druge nefinančne kazalnike (npr. celovite zmogljivosti itd).« Iz tega sledi, da postajajo kazalniki poslovanja in s tem merjenje poslovnih zmogljivosti vse pomembnejši.

Število točk po posameznih merilih ostaja nespremenjeno. Model vsebuje še vedno devet osnovnih meril (tako kot dosedanji) in 32 podmeril, njegova prednosti pa je v tem, da so razvite in prilagojene posebne verzije meril: za velika, srednja in majhna podjetja ter različica meril za javne in nepridobitne dejavnosti. Pomembno novost pomeni za področje dejavnosti negospodarstva, saj je različica za javni sektor temu ustrezno izdelana in prilagojena. Z novim modelom je bil uveden tudi nov način samoocenjevanja po posebni matriki RADAR, ki smo jo predstavili v poglavju [2.4.3](#) »Model odličnosti EFQM«.

Petstopenjski sistem do evropske odličnosti EFQM (Kern in Leon 2002, 53)

5. stopnja (level five) – EQA Winner (zmagovalec in dobitnik evropske nagrade za kakovost);.
4. stopnja (level four) – EQA Prizewinner (dobitnik priznanja v okviru evropske nagrade za kakovost).
3. stopnja (level three) – EQA Finalist (izbrani v ožji krog za evropsko nagrado za kakovost).

To so že poznane in uveljavljene tri stopnje nagrad v okviru evropske nagrade za kakovost, s pomočjo katerih se dobitnikom priznavajo uspehi in najboljši dosežki na tem področju v evropskem merilu. Na tej stopnji naj bi prijavitelji dosegli najmanj 450 točk.

2. stopnja (level two) – Recognised for Excellence (prepoznati ali priznati v odličnosti).

Prijavitelji naj bi na tej stopnji dokazali, da se njihovi najbolj pomembni kazalniki po modelu odličnosti EFQM izboljšujejo v obdobju najmanj treh let in da se primerjajo z drugimi. Dokazali naj bi tudi, da vsaj tri leta uvajajo sistematične izboljšave, ki zaznamujejo način poslovanja celotnega podjetja oziroma organizacije. Na tej stopnji naj bi se samoocenili več kot enkrat in dosegli najmanj 350 točk.

1. stopnja (level one) – Committed to Excellence (zavezani k odličnosti).

Na tej stopnji naj bi prijavitelji dokazali, da so na začetku svoje poti k odličnosti (kot npr., da so začeli z aktivnostmi uvajanja zahtev standardov po seriji ISO 9000. Na tej stopnji se predvideva, da prijavitelj izvede samoocenitev s pomočjo vprašalnika, ki temelji na merilih modela odličnosti EFQM.

Slovenska različica evropske nagrade za kakovost je Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). Velja prav za vsako organizacijo ne glede na število zaposlenih, dejavnost poslovanja, regijo, izdelke, storitve, kupce itd. Grebenc in Trata (2002, 56) menita, da v vsaki organizaciji, ki ravna z ljudmi, opremo, procesi in materiali, lahko uporabijo EFQM model poslovne odličnosti kot univerzalno orodje, »navigator za izboljšave« ali, kot ga imenujeta, »fotografski album dobrih praks«.

Proces kandidature za evropsko nagrado za kakovost

Proces kandidature poteka pod okriljem organizacije EFQM iz Bruslja. Kandidat mora predložiti kopijo dokumenta na 75 straneh, ki je napisan v angleškem jeziku po devetih poglavjih oziroma merilih modela poslovne odličnosti. Kandidat poskuša predstaviti čim več primerov in raznih dokazil o delovanju in poslovanju svoje organizacije. EFQM sestavi skupine ocenjevalcev, njihovo sestavo pa mora potrditi kandidat, in sicer zato, da ne pride do konflikta interesov. Število ocenjevalcev je lahko različno, npr. sedem ocenjevalcev in eden vodilni ocenjevalec, ki je oseba z dolgoletnimi izkušnjami na tem področju. Vsi člani dobijo kopijo dokumenta, ki jo skrbno preštudirajo, oplemenitijo z lastnimi komentarji, idejami o izboljšavah, ocenjujejo in točkujejo. Temu sledi tečaj za obnovo licence ocenjevalca, kjer se skupina prvič sestane in tudi opravi konsenzualni sestanek. V kolikor je konsenz o končnem izidu oziroma točkah nad določeno vrednostjo, je kandidat upravičen do obiska na določeni lokaciji.

Namen obiska na lokaciji je:

- vzpostaviti zaupanje med ocenjevalci in kandidatom,
- razjasniti določena področja iz vloge,
- pridobiti čim več dokazil in dodatnih informacij za sestavo končnega poročila,
- dodati kandidatu vrednosti pri njegovem delovanju in poslovanju.

Po končanem obisku na lokaciji pri kandidatu, ki traja pet delovnih dni, skupina pripravi končno različico zaključnega poročila ter razred števila točk. To služi EFQM pri razglasitvi nagrad in priznanj, kandidatu pa kot vodilo za nadaljnje delo in nenehno izboljševanje.

Naj še omenimo, *kdo so ocenjevalci*. Ocenjevalci so izkušeni ljudje iz različnih kultur, področij poslovanja ter različnih odgovornosti in predvsem prostovoljci v EQA procesu, predani pojmu kakovosti, ki želijo dodati vrednost kandidatu. Ocenjevalci

prihajajo iz dnevnega življenja, iz raznih organizacij in imajo lastne izkušnje z različnih področij poslovanja in odgovornosti. Vsak od njih ima tudi svojo lastno izkušnjo z znanjem in uporabo EFQM modela poslovne odličnosti ter izkušnjo kot ocenjevalec na evropski nagradi za kakovost. EFQM poskuša sestaviti čim bolj mešane skupine, upoštevajoč vsa zgoraj navedena področja in dejstva (Grebenc 2002, 56).

2.4.5 Nagrade za kakovost

Pot k poslovni odličnosti naj bi potekala po naslednjem zaporedju:

ISO standardi serije 9000 za kakovost poslovanja in obenem z njimi *ISO 14000* (model ravnanja z okoljem po standardu ISO 14000 oz 14001), *QS standardi kakovosti 9000* (izhajajo iz mednarodnih standardov ISO 9000 s tem, da vključujejo še zahteve kupcev. Osnovni namen in cilj QS 9000 je razvoj osnovnega modela kakovosti, ki predpisuje nenehne izboljšave, poudarja preprečevanje napak in druge podrobnosti), benchmarking (primerjalno presojanje kot primerjava kakovosti in drugih kazalnikov z drugimi organizacijami), celovito obvladovanje kakovosti in poslovna odličnost, dokazovana z nagradami zanjo. Kot vmesne faze omenimo japonsko Demingovo nagrado proizvajalcem za dosežen viden napredek z uporabo metod in tehnik kakovosti v celotnem poslovnem procesu, ameriško Malcom Baldrigejevo nagrado za kakovost (podeljujejo podjetjem, ki delujejo v ZDA) ter Shingojevo nagrado za odličnost v proizvodnji. Kot vrh navedemo Evropsko nagrado za odličnost, po kateri se zgleduje tudi slovensko priznanje za poslovno odličnost (marca 1998 je bil sprejet Zakon o priznanju RS za poslovno odličnost poslovanja kot razvoja znanja in inovativnosti). Evropska nagrada za kakovost obsega dve kategoriji, in sicer: evropsko nagrado za kakovost, za odličnost v managementu kakovosti ter evropsko priznanje za kakovost, za uspešno uvajanje celovitega obvladovanja kakovosti.

Za nas najpomembnejša nagrada je seveda *Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost*. Devetak (2001, 73) opisuje, da je ta nagrada najvišje državno priznanje v okviru Nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti izdelkov in storitev ter kakovosti poslovanja kot izid razvoja znanja in ustvarjalnosti. Namen priznanja je spodbujanje slovenskih gospodarskih družb, zavodov in drugih pravnih oseb ter državnih organov k uvajanju modelov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa za zagotovitev konkurenčnih izdelkov in storitev.

Priznanje podeljuje Odbor za priznanje RS za poslovno odličnost in ima sedem članov. Odbor ima pravilnik o delu. Sredstva za izvajanje tega zakona se zagotovijo iz proračuna RS. Pri obravnavanju poslovne odličnosti se upošteva zadovoljstvo vseh udeležencev, vključno z zaposlenimi. Doseči poslovno odličnost ni enostavna niti lahka naloga. Certifikati kakovosti omogočajo pridobitev novih kupcev in osvajanje novih tržišč. Tako na primer certifikat kakovosti QS 9000 omogoča našim odličnim podjetjem nastop na ameriškem trgu. Kot drugod po svetu so tudi pri nas znane stopnice do

poslovne odličnosti. Prvo stopnico imenujejo – standardi ISO 9000, drugo stopnico imenujejo – standardi kakovosti – QS 9000, tretjo stopnico – »benchmarking« ali primerjalno presojanje, četrto stopnico – management kakovosti in najvišjo stopnico imenujejo poslovna odličnost.

Z ugotavljanjem poslovne odličnosti in s problematiko kakovosti se je pri nas ukvarjal takrat imenovani Urad za standardizacijo in meroslovje v okviru takratnega Ministrstva za znanost in tehnologijo, ki je pripravil osnovno gradivo za sprejem zakona RS za poslovno odličnost. Omenjeni urad je privzel evropski model EFQM za majhna in srednje velika podjetja, privzeto je tudi načelo ocenjevanja in zato mednarodno primerljivo in sprejemljivo.

2.4.6 Z inovativnostjo do konkurenčne prednosti

Uspešno podjetje je urejeno podjetje. Po Kralju (1998, 174) je urejenost podjetja odvisna od vedenja ljudi v podjetju, predvsem kar se tiče medčloveških in medoddelčnih oziroma organizacijskih odnosov na eni strani ter, če so oboji dobri, od sproščanja ustvarjalnosti v inovacijski dejavnosti, obvladovanju kakovosti izdelkov in storitev ter njihovem oblikovanju ob sočasnem celostnem oblikovanju, ki pripomore podobi podjetja. Podjetje, ki sprejme v svoji filozofiji zasnovo znanja in ustvarjanja, prenaša v podjetje znanje od drugod in svoja znanja, dosežena tudi z razvojno in raziskovalno dejavnostjo, drugam ter jih tudi trži.

Več raziskav je bilo že narejeno o tem, zakaj so nekatera podjetja tako odlična, druga pa ne. Najbolj znano raziskavo, ki je obsegala 13 evropskih in 62 odličnih ameriških podjetij v obdobju 25 let, so leta 1982 izvedli s podporo svetovalske organizacije McKinsey and Co. in sta jo objavila Thomas J. Peters in Robert H. Waterman, Jr. v knjigi »In Search of Excellence«. Raziskava je pokazala, da so odlične organizacije briljantne že v svojih temeljih. Zahtevajo visoko kakovost, dobri kajajo se svojim odjemalcem, prisluhnejo svojim zaposlenim, spodbujajo inoviranje svojih izdelkov in storitev (Kralj 2001, 130).

Spodbujajo celo nekoliko kaosa kot nadomestilo za hitro odzivanje in stalno poskušanje. Peters in Waterman (v Kralj 2001) navajata osem značilnosti, ki so jih v raziskovalnih organizacijah uveljavljali zelo intenzivno v primerjavi z drugimi.

- usmerjenost k delovanju – uveljavljeni postopek je »naredi, pripravi, poskusi«; podjetja so dovršena v improviziranju;
- blizu odjemalcu – številna inovativna podjetja pridobivajo svoje najboljše ideje od odjemalcev; to dosega tako, da jim prisluhnejo, jih poslušajo in uresničijo njihove zamisli;
- avtonomija in podjetništvo – inovativna podjetja gojijo procese inoviranja v vsej organizaciji; so združba prvakov, spodbujajo tveganje in nagrajujejo dobre poskuse;

- produktivnost s pomočjo ljudi – odlična podjetja vidijo v preprostih ljudeh korenine kakovosti in izboljševanje produktivnosti;
- sredi dogajanja in vzpodbudne vrednote – temeljna filozofija organizacije pripomore k dosežkom mnogo več kot tehnološki in ekonomski viri, struktura organiziranosti, inoviranje in terminiranje skupaj;
- držite se svoje stroke – podjetje naj bi ostajalo v okviru svojih programov, ki jih dobro pozna, četudi obstaja nekaj izjem pri doseganju odličnosti poslovanja;
- enostavna oblika, vitka uprava – strukture organiziranosti naj ne bodo zapletene; strukture organiziranosti v odličnih podjetjih so elegantno preproste; vršni management je vitko organiziran;
- sočasna ohlapnost in doslednost – odlična podjetja so hkrati centralizirana in decentralizirana, dopuščajo avtonomijo na ravni delavniških opravil ali skupin za razvoj proizvoda, po drugi strani pa so togo dosledna okoli majhnega števila ključnih vrednot.

Uvrstitev med odlična podjetja jim je prinesla nenehno spreminjanje izdelkov in storitev ter hitrost odzivanja na spremenjene zahteve tržišča ali drugih zunanjih dejavnikov. V sodobnih razmerah poslovanja, to je presežka ponudbe nad povpraševanjem, postane glavna naloga konkurenčnost, ki pa ni več enostransko dosegljiva (Markič 2003).

Devetak (2001, 69–73) poudarja, da v razvitih državah obravnavajo ustvarjalnost kot najosnovnejši impulz družbenega in gospodarskega napredka. Vloga, mesto in pomen inovacij in ustvarjalnosti se med drugim kažejo tudi ob hitrejšem vključevanju v mednarodno delitev dela in mednarodno sodelovanje. Vse hitrejša inovativnost zajema sodobno organiziranost procesov, izgradnjo sodobnih proizvodnih zmogljivosti, uvajanje nove tehnologije, osredinjenje kapitala ter obvladanje domačega in tujega tržišča. V podjetju in drugih organizacijah ne smemo zanemariti dejstva, da je treba angažirati in spodbujati vsakega zaposlenega v inventivno-inovacijske procese, saj je tako mogoče doseči boljši ekonomski učinek, to je donosnost. Istočasno se s takim pristopom izboljša delovno in bivalno okolje, zmanjšajo se materialni in drugi stroški poslovanja ter se s tem dosežejo tudi drugačni učinki. Prav zaradi tega je nujno, da se vse bolj posvečamo politiki inoviranja in ustvarjalnemu vzdušju v podjetju ali drugi organizaciji. Za ustvarjalno vzdušje v podjetju ali drugi organizaciji je pomembno dobro razpoloženje vseh zaposlenih, zlasti vršnega managementa in ostalih managerjev, strokovnjakov ter drugih, saj vsi vplivajo na ugodno inventivno-inovacijsko angažiranje. V primeru, da podjetju ali drugi organizaciji ne uspe ustvariti ugodnega ustvarjalnega vzdušja, lahko vnaprej računa na slabe poslovne izide.

Po Devetaku (2001, 70) tudi ko govorimo o inoviranju in o politiki inoviranja, ne moremo o tem govoriti kot o naključnem pojavu, saj moramo težiti h kontinuiteti razvoja. Pri tem pa je potrebno stalno analiziranje in ocenjevanje s tehničnega,

ekonomskega in družbenega vidika. Napredna podjetja in druge organizacije obravnavajo politiko inoviranja oz. ustvarjalnost kot osnovo za nenehen razvoj in hitrejše vključevanje v mednarodno sodelovanje na številnih področjih. Devetak priporoča, da imajo podjetja in druge organizacije posebno organizacijsko enoto (npr. službo ali referenta za inovacije), še zlasti, če je zaposlenih več kot 500.

Politika inoviranja naj bo določena v letnih in drugih planih. Oblikovali naj bi jo na vseh ravneh in vseh oblikah ustvarjalnega dela. Ob koncu leta pa je treba za naslednje leto planirati ustrezna sredstva za delovanje dejavnosti, ki spodbujajo inovativnost (npr. knjižnica, internet). Probleme v podjetju, dostopnost do informacij naj bi sproti evidentirali in kar najhitreje odpravili. Pravočasno je treba tudi analizirati vse inovacijske predloge, spremljati stroške in dobiček od inovacij ter spodbujati vse udeležence v inovacijskem procesu. V bistvu je poudarek na tem, da morajo pravega človeka postaviti na pravo mesto in da je stalno izobraževanje ključ do odličnosti.

2.5 Povzetek teoretičnega dela

Da bi znali kakovostno živeti in delati, moramo vedeti, kaj kakovost sploh je. Vendar pa ne obstaja definicija o kakovosti, s katero bi se lahko vsi popolnoma strinjali. Vsak od nas ima svoj svet kakovosti in vsak od nas sam vnaša v svoj svet kakovosti tisto, kar je po njegovih merilih kakovostno. Za podjetja in druge organizacije obstajajo merila vrednotenja, po katerih se ocenjuje, ali so njihovi izdelki ali storitve kakovostni ali ne. Tako za posameznike kot za vse organizacije velja dejstvo, da je kakovost zastonj, tisto, kar je drago, so napake v procesu, ko delo že prvič ni opravljeno kakovostno. Ko podjetje ali druga organizacija osvoji koncept kakovosti, je na poti k odličnosti, saj kakovost na vseh področjih dela pomeni obvladovanje celovite kakovosti. Celovita kakovost je zagotovilo za proces stalnega napredka in skladno celoto akcij, vse to pa posledično vpliva na zadovoljstvo strank in na uspešen razvoj organizacije in njenih članov.

3 REVOZ, D. D. NOVO MESTO

Podjetje Revoz, d. d. iz Novega mesta je podjetje, ki že leta celovito obvladuje kakovost. Zato vam bomo v nadaljevanju predstavili njegove strateške smernice, vizijo, prednostne usmeritve, njegovo politiko kakovosti, njegov način dela in življenja v tovarni ter vas seznanili z njegovim načinom celovitega obvladovanja kakovosti. Ker smo v teoretičnem delu poudarjali pomembnost sodelavcev za vsako organizacijo, bomo na koncu aplikativnega dela podrobneje preučili sodelavce v tovarni Revoz, in sicer po spolu, starosti, usposobljenosti (kvalifikaciji) in po statusu dela za določen ali nedoločen čas.

3.1 Predstavitev podjetja Revoz

3.1.1 Kronološki pregled zgodovine proizvodnje

Korenine današnjega Revoza segajo v leto 1954, ko se je ob stari prometnici med Ljubljano in Zagrebom bencinski črpalki pridružila delavnica za popravilo traktorjev.

1955	ustanovitev podjetja Agroservis in preimenovanje, konec istega leta, v podjetje Motomontaža
1959	preimenovanje podjetja Motomontaža v IMV – Industrijo motornih vozil
1960	začetek serijske proizvodnje dostavnih vozil iz lastnega programa
1965	začetek proizvodnje prikolic
1966	začetek sodelovanja z British Motor Corporation
1969	začetek proizvodnje osebnega vozila Austin 1300 IMV
1972	prenos korporacijske pogodbe med Renaultom in Litostrojem na IMV pomeni začetek sodelovanja s francoskim podjetjem Renault
1973	1. februarja pridejo z montažnih trakov prvi avtomobili Renault 4
1974	5. marca se začne sestava avtomobilov Renault 12, 2. avgusta še modela Renault 16
1980	26. junija so narejeni prvi avtomobili Renault 18
1989	11. oktobra so v proizvodnih obratih narejeni prvi avtomobili Renault 5
1990	podpis pogodbe o ustanovitvi delniške družbe REVOZ (REnault VOZila) z 79,8 % kapitalskim deležem za IMV in 20,2 % za Renault
1991	podpis dodatka k pogodbi, s katerim je Renault v letu 1992 prevzel večinski, 54 % delež v kapitalu podjetja, 46 % je obdržal IMV
1993	aprila se začne serijska proizvodnja modela Renault Clio, konec leta je IMV odprodal 12,44 % kapitalskega deleža Ljubljanski banki
1994	status podjetja je bil usklajen z novo slovensko zakonodajo

- 1996 sprememba lastniških deležev v kapitalu podjetja Revoz, d. d.; zaključek proizvodnje avtomobilov Renault 5
- 1998 začetek serijske proizvodnje vozila Clio 2 in zaključek proizvodnje Clio 1
- 1999 27. marca podpisali sporazum o globalnem partnerstvu z japonskim podjetjem Nissan
- 2000 serijski proizvodnji Clia 2 se je v maju pridružila prestižna inačica Clio Renault Sport 2.0 16 V, znana tudi kot »najhitrejši dolenski Clio«
- 2001 v aprilu zagon in serijska proizvodnja Clia 2, faza II;
Nova ljubljanska banka je 19. decembra odprodala svoj delež v Revozu večinskemu lastniku Renaultu, ki je tako postal 66,68 % lastnik Revoza; dobili so potrditev, da bodo v letu 2005 začeli s proizvodnjo naslednika Clia v količinah, ki naj bi omogočale polno zasedenost razpoložljivih proizvodnih kapacitet;
- 2002 31.5 – ločitev komercialne dejavnosti iz podjetja Revoz, d. d. in ustanovitev komercialnega podjetja Renault Slovenija, d. o. o.

3.1.2 *Pet strateških smernic Renaulta*

Renault se pri svojem poslovanju in upravljanju kakovosti ravna po naslednjih strateških smernicah:

- zagotavljati prepoznavnost blagovne znamke,
- biti najboljši na področju kakovosti – stroškov – rokov,
- krepiti mednarodno širitev,
- razvijati vrednote Renaulta,
- potrjevati našo uspešnost s finančnimi rezultati.

Opisane strateške smernice so pomembne za vse zaposlene v podjetju, zato sem plakate, na katerih so vidno izpisane, opazila v vsaki Revozovi pisarni, ki sem jo obiskala.

Izdelano imajo tudi vizijo tovarne, in sicer:

Temeljni cilj Revozove tovarne v Novem mestu je jasen. Želi postati ena od donosnih baz, potrebnih Renaultu za njegov razvoj na evropskem tržiščih, in sicer tako, da si prizadeva na treh glavnih področjih: znižati logistične stroške, doseči konkurenčne nabavne cene, zagotoviti najboljšo delovno silo tako, da bodo postali zgled evropske uspešnosti za ostale tovarne.

Naj omenim še šest prednostnih usmeritev Revoza:

- obravnavati probleme kakovosti na izvoru,
- razširiti SPR (sistem proizvodnje Renault),
- zagotoviti dosledno spremljanje prednostnih aktivnosti,
- zagotoviti aktivno spremljanje zaposlenih,
- pripraviti pogoje za uspešen zagon novega vozila,
- upoštevati okolje v vseh naših odločitvah.

3.2 Politika kakovosti

Naloga tovarne v Novem mestu je, da v celoti zadovoljuje pričakovanja kupcev in odjemalcev. Izdelovati morajo takšna vozila, ki ustrezajo tehnično-prevzemnim pogojem Renaulta, pri tem pa spoštovati naravno okolje in ljudi, ki v tovarni delujejo. Njihov smoter je postati ena najbolj učinkovitih tovarn v navezi Renault–Nissan in s tem pripomoči k zagotavljanju prepoznavnosti tržne znamke.

Na osnovi strateških smernic Renaulta in usmeritev njegove proizvodne direkcije so v podjetju določili pet prednostih usmeritev, ki jim bodo omogočale lažje doseganje smotrov in ciljev na področju kakovosti in preseganje pričakovanj kupcev oz. odjemalcev.

Proizvodni sistem Renault je osnova za razširjanje strategije na področju kakovosti. Vodenje s pomočjo kakovosti je poleg optimalne izkoriščenosti vseh virov eden temeljev tega sistema.

Cilj »zagotoviti stoddostno kakovost našim notranjim in zunanjim kupcem« bodo dosegli le ob upoštevanju načel sistema proizvodnje Renault – SPR na vseh ravneh, in sicer:

- zasnovati in izdelovati brezhibne izdelke,
- nobene napake ne smejo spregledati niti sprejeti.

Dolgoročno zagotavljanje učinkovitosti na področju kakovosti, stroškov in rokov tesno povezujejo s skrbjo za zaposlene in naravno okolje. Če želijo doseči zadane cilje na področju kakovosti, morajo odgovornost zaupati zaposlenim in jih upoštevati, zagotoviti vsesplošen razvoj in uporabo pristojnosti ter skrbeti za naravno okolje.

Vse postopke, ki jih morajo izvajati za zagotavljanje smotrov in ciljev kakovosti, so opisali v poslovniku kakovosti, za spodbujanje pa skrbijo s sistemom managementa kakovosti. Od vseh zaposlenih pričakujejo, da te postopke dosledno uporabljajo pri svojem vsakodnevem delovanju.

3.2.1 Splošno o organizaciji dela in življenja v tovarni Revoz

V zvezi z organizacijo dela v Revozu veljajo naslednja načela:

- Delovni čas

V Revozu polni delovni čas 40 ur na teden vključuje plačane polurne odmore. Tedenski delavnik je praviloma razporejen na pet delovnih dni v tednu na naslednji način.

- med 6.00 in 14.00 = dopoldanska izmena,
- med 14.00 in 22.00 = popoldanska izmena,
- med 7.30 in 15.30 = evropski delovni čas,
- med 22.00 in 6.00 = nočna izmena.

Zaradi narave delovnega procesa je delo lahko organizirano tudi v drugačnem razporedu delovnega časa. V okviru letne vsote ur je razporeditev delovnega časa določena z delovnim koledarjem. Delo preko polnega delovnega časa je organizirano kot dodatni delovni dan v mesecu ali kot podaljšanje osemurnega delovnika.

- Prevoz

Podjetje Revoz ima za svoje zaposlene organiziran prevoz na delo in z dela za celotno območje Dolenjske, Bele Krajine in dela Posavja. Avtobusi vozijo v osemnajstih smereh za tri izmene in v šestih za evropski delovni čas. Zaposleni za prevoz prispevajo 20 % stroškov prevoza, v posameznih primerih pa imajo pravico do delnega povračila potnih stroškov.

- Prehrana

Za zaposlene je med delom organizirana prehrana s pravico povračila stroškov za dneve prisotnosti na delu.

- Dopust

Delavec ima pravico do letnega dopusta, ki traja najmanj 20 delovnih dni. Dolžino dopusta določijo na podlagi meril, opredeljenih s kolektivno pogodbo. Tri dni letnega dopusta lahko zaposleni izrabi po lastni izbiri. Nadrejenega vodjo mora obvestiti o tem najmanj en dan pred nastopom dopusta. V skupini Renault velja za zaposlene v Revozu kolektivni dopust v avgustu in v času pred novoletnimi prazniki.

- Odsotnost in opravičila

Zaposleni ima pravico do plačane odsotnosti v primeru izobraževanja in usposabljanja, izrednega dopusta in v primeru odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodbe na delu ali drugje. O pravici do bolniške odsotnosti (bolniški stalež) odloča osebni zdravnik v primeru, ki gre za zadržanost do 30 delovnih dni, oziroma zdravniška komisija, če traja zadržanost dalj časa. Zaposleni je dolžan zadržanost z dela sporočiti v roku 24 ur svojemu nadrejenemu sodelavcu, po vrnitvi na delo pa je dolžan odsotnost opravičiti z ustreznimi dokazili.

- Razpoznavni obesek in magnetna kartica za prehrano
Ob sklenitvi delovnega razmerja dobi vsak zaposleni razpoznavni obesek in magnetno kartico za prehrano. Služi jim kot dokaz, da so del osebja Revoza in ga morajo vedno imeti pri sebi. Pokazati ga morajo pri vsakršni kontroli, pri vstopu in izstopu iz tovarne ter pri vstopu na organiziran prevoz na delo ali z njega.
- Plače, regresi, nagrade
Plače zaposlenim izplačujejo enkrat mesečno, praviloma deseti delovni dan v mesecu. Plača je sestavljena iz osnovne plače, ki je vezana na plačilni razred zaposlenega, iz dodatkov, nadomestil, stimulacij in premij, katerih višina je odvisna od uspešnosti zaposlenih v podjetju.
Enkrat na leto zaposlenim pripada regres za letni dopust.
Ob obletnicah, za izpolnjenih deset, dvajset in trideset let delovne dobe zaposlenim izplačujejo jubilejne nagrade.

3.2.2 Celovito obvladovanje kakovosti

Celovito obvladovanje kakovosti je po vzoru matičnega podjetja Renault del poslovne politike podjetja Revoz. V Revozu so se odločili za vodenje s pomočjo celovitega obvladovanja kakovosti.

Celovit odnos do kakovosti vključuje naslednje dejavnike:

- poudarjajo kakovost izdelka in storitve,
- vsak zaposleni je odgovoren za kakovost svojega dela,
- kakovost se začne pri vsakemu posamezniku,
- kakovost je način razmišljanja, delovanja in življenja.

Svojo politiko celovitega obvladovanja kakovosti Revoz udejanja v osnovnih delovnih enotah. To je organizacijska oblika, ki naj bi vsem zaposlenim omogočala, da bi »skupaj delali bolje«. Osnovna delovna enota je skupina 20–25 oseb v proizvodnji in 8–10 v režijskih službah, ki imajo skupno poslanstvo. Vodja osnovne delovne enote je skupaj s svojimi zaposlenimi odgovoren za kakovost, roke in stroške te enote. Vsak član pa s svojim delom, predlogi in izboljšavami sooblikuje in razvija delovni proces ter na ta način prispeva k stalnemu napredku.

Celovita kakovost vključuje celotno podjetje z vsemi njegovimi službami in oddelki ter dobavitelji in prodajalci Renaultovih vozil. Oboji so Revozovi partnerji. Celovita kakovost je torej ukrep za stalno, sistemsko in sistematično izboljševanje. Grdijo jo z vpeljavo plana pospeševanja napredka.

Plan napredka je seznanjanje vseh ravni s smotri in cilji podjetja. Na kolegiju tovarne določijo usmeritve, razčlenijo in porazdelijo splošni cilji tovarne, za nižjo raven

določijo dejavnosti, za katere so zadolženi člani kolegija. Isti postopek se ponovi na vseh ravneh v tovarni, tako da vsak zaposleni pozna cilj tovarne in ve, koliko je sam prispeval k realizaciji skupnega cilja. Sestavni del plana napredka je tudi vizija tovarne in pet prednostnih usmeritev tovarne, ki jih morajo poznati vsi zaposleni in so skupno jedro na vseh ravneh.

Revoz gradi celovito obvladovanje kakovosti z metodami in tehnikami dela, ki jih opišemo v nadaljevanju.

Varstvo pri delu in pogoji dela

Ohranjanje zdravja osebja in zagotavljanje dobrih delovnih pogojev pomenita velik prispevek k splošni učinkovitosti vsakega podjetja. Šesta smernica politike celovite kakovosti Renaulta »bolje delati skupaj« zagotavlja stalne izboljšave na področju varstva pri delu in pogojev dela, kar se kaže v povečanju kakovosti življenja in dela zaposlenih v podjetju.

Vsi zaposleni, ne glede na njihov položaj v tovarni, so dolžni s svojim osebnim vključevanjem zagotavljati spoštovanje pravil in zahtev varnega dela in s tem ohranjati svoje zdravje ter zdravje sodelavcev. Za varstvo pri delu je zadolžen oddelek varstva pri delu in v tem sklopu strokovna služba, ki izvaja svetovanje in postavljanje zahtev varnosti in pogojev dela pri novih projektih, izdeluje navodila in nasvete za varno delo, predpisuje osebna varovalna sredstva, ocenjuje tveganja za zdravje na posameznih delovnih mestih, izdaja dovoljenja in izvaja nadzor nad uporabo nevarnih snovi v proizvodnji, izvaja meritve in preiskuje delovno okolje, izobražuje zaposlene o varstvu pri delu, spremlja nesreče pri delu in podobno.

Glavna naloga varstva pri delu in pogojev dela je preprečevanje nesreč pri delu in okvare zdravja zaposlenih.

▪ Nesreča pri delu

Za nesrečo pri delu šteje vsaka poškodba pri delu, ki se zgodi pri delu v tovarni ali na poti na delo ali z dela. Vsako poškodbo je treba prijaviti v 24 urah oddelku za varstva pri delu.

Prvo pomoč pri nesrečah pri delu lahko nudita:

- za to usposobljeni gasilci, ki so dosegljivi 24 ur na dan preko telefonske številke 5515, ali
- zdravnik medicine dela v času evropskega delovnega časa preko telefonske številke 5293.

▪ Osnovna pravila varnega dela

- Upoštevaj vse varnostne predpise in navodila!
- Bodi pri delu zbran in dosleden!

- Prihajaj v službo trezen in spočit!
 - Ne opravljaj opravil, ki jih nisi več in za katere nisi pooblaščen!
 - Skrbi za red in čistočo v svojem delovnem okolju!
 - Orodje in delovne pripomočke imej vedno v urejenem stanju!
 - Preučuj možne nevarnosti, ki pretijo pri delu, in nanje opozarjaj tudi svojega sodelavca!
 - Opozarjaj svojega predpostavljenega na nevarnosti, ki si jih opazil!
 - Tudi na poti na delo in z dela pretijo nevarnosti!
 - Upoštevaj prometne predpise – vozi in hodi pazljivo!
 - Upoštevaj požarno-varnostne predpise!
- Osnovne usmeritve varstva pri delu v Revozu
 - Vsem nesrečam se lahko izognemo.
 - Vsak je odgovoren za lastno varnost.
 - Vodstvo je odgovorno za preventivno varstvo pred nesrečami.
 - Delati po zahtevah varstva pri delu je pogoj za ohranitev zaposlitve posameznika.
 - Še tako velika tveganja za nastanek nesreč je mogoče preprečiti.
 - Izobraževanje in postopki varnega dela so ključnega pomena za varnost.
 - Varstvo pri delu je v korist posameznika in podjetja.
 - Delo brez ustrezne stopnje varnosti ni uspešno.
 - Nobeno podjetje z velikim številom nesreč pri delu ne more biti ekonomsko uspešno.

Če se upoštevajo varnostna navodila, bo opravilo uspešnejše in varnejše.

Požarna varnost

Vsak zaposleni ima pravico do zagotavljanja požarne varnosti v tovarni. Istočasno pa ima vsak zaposleni tudi dolžnost, da preprečuje pogoje za nastanek požara in v primeru požara poskuša požar pogasiti, če le to lahko stori brez nevarnosti za svoje zdravje in zdravje sodelavcev.

Revoz ima svojo gasilsko enoto, ki je usposobljena in opremljena za posredovanje v primeru različnih požarov in tudi ekoloških nesreč. Njena naloga je, da deluje preventivno oziroma da pravočasno odkrije in odstrani elemente tveganja za nastanek požara. Za hitrejše posredovanje v primeru požara pa so v vsakem oddelku delavci, ki so jih v podjetju dodatno usposobili za prvo posredovanje.

3.2.3 Nekaj metod in tehnik dela celovite kakovosti

Opisali bomo nekaj metod in tehnik obvladovanja celovite kakovosti (Revoz 2003).

Avtokontrola

Bistvo postopka avtokontrole temelji na vlogi, ki je zaupana delavcu v proizvodnji. Sam redno spremlja in preverja kakovost svojega dela ter ustrezno ukrepa v primeru, ko ugotovi nepravilnosti. Za kakovost in pravočasno izvedbo dela, ki mu je zaupano, je delavec v celoti odgovoren sam. Sam postopek ne predstavlja le novosti v organiziranosti, ampak tudi spremembo mišljenja in pristopa k delu vseh nosilcev dejavnosti. V modelu avtokontrole so za kakovost odgovorni proizvodni sodelavci, medtem ko kontrolorji s pomočjo sistema, imenovanega *Presoja*, merijo raven kakovosti in preverjajo delovanje avtokontrole.

Ker so z avtokontrolo dejavnosti kontrolorja prenesene na sodelavca v proizvodnji, mora slednji temeljito poznati svojo delovno operacijo in imeti na voljo vsa sredstva, ki mu omogočajo, da svoje delo pravilno in pravočasno opravi. Poleg tega mora znani izide svojega dela meriti in v primeru motenj sprožiti ali izvesti ustrezno dejavnost.

Delavec postane trden člen v verigi odnosov med internimi dobavitelji in kupci. Glede na to, da je v celoti odgovoren za izvedbo svojega dela, mora od sodelavca na predhodnem delovnem mestu (dobavitelja) znati zahtevati kakovostno in pravočasno narejen izdelek, kajti le tako bo lahko kakovostno opravil svoje delo. Slednje pa od njega pričakuje naslednji sodelavec (kupec), ki ga mora v primeru težav, s katerimi se sooča pri lastnem delu, na to opozoriti.

Celovito produktivno vzdrževanje (TPM – Total Productive Maintenance)

TPM. izhaja iz zasnove proizvodnje in temelji na nenehnem izboljševanju proizvodne učinkovitosti, pri čemer sodelujejo vsi zaposleni v proizvodnji in njihovi partnerji. Delavec, ki le proizvaja, postane s postopkom TPM delavec, ki ob rednem delu skrbi za vzdrževanje proizvodne opreme v stanju, primernem za proizvodnjo.

Osnovne delovne enote v proizvodnji tako postanejo odgovorne za vzdrževanje na prvi ravni, kar pri klasičnem načinu organizacije proizvodnje še vedno opravljajo strokovnjaki za vzdrževanje. Neposredni učinki takšne organiziranosti so izboljšanje storilnosti in učinkovitejša izraba opreme, posredno pa višja produktivnost in manjši proizvodni stroški.

Sestavni del TPM je tudi red in čistoča, ki jo izvajamo s pomočjo tehnike »5 S«, ki izhaja z Japonske in zahteva red in urejenost delovnega mesta, čiščenje in čistočo ter predvsem disciplino pri rednem in ne samo občasnem izvajanju teh dejavnosti.

Model programiranih pretokov, imenovan L3P

L3P je model, s katerim skrbijo za optimalno učinkovitost delovnega mesta in je v Revozu nadomestil sistem JIT (angleška kratica za Just in Time), kar je pomenilo vodenje pretokov brez zalog. Sedanji sistem L3P pomeni programirane pretoke, kjer služba logistike vzame proizvodni film vozil in ga razgradi na dve uri. Gre za

programirano oskrbo delovnih mest, ker po tej razgradnji služba logistike izračuna, kdaj mora pripeljati dele na delovno mesto.

Osnovna načela modela L3P so:

- *delovno mesto*, kjer se z uvedbo malih plastičnih zabojnikov skrajša delovna mesta (manj korakov), omogoči lažjo dostopnost delov, izloči nepotrebne operacije in dobavi samo tisto, kar je potrebno;
- *interni pretoki* v tovarni brez nepotrebnih operacij, kjer se z uvedbo vožnje z vlakom voznih osnov (vozički) zmanjša zalogo, pretoke in število operacij prelaganja embalaže ter optimizira vožnje oskrbovanja z embalažami;
- *center logistične priprave (CLP)*, kjer se z bližino tega centra omogoča priprava in pošiljanje na trak v zahtevanem času in se optimizira transport;
- *programirani način oskrbe*, kjer se s stabilnim proizvodnim filmom in s spoštovanjem tega zahteva, da dobavitelj ali CLP pripravi samo tisto, kar bodo tudi uporabili na delovnem mestu in zmanjšali varnostno zalogo.

Metoda razreševanja problemov v skupini (MRPG)

MRPG je francoska kratica za metodo razreševanja problemov v skupini. V tovarni je skupinsko delo zelo pomembno, saj se šesta strateška smernica Renaulta glasi »Bolje delati skupaj«. To je postopke razreševanja problemov, kjer poizkušajo problem razrešiti v osmih korakih. Najprej ugotovijo, kaj je problem, potem analizirajo stanje in nabirajo informacije, nato poiščejo vse možne ter verjetne vzroke, poiščejo razrešitve, jih realizirajo, preverijo, če razrešitev deluje, posplošijo razrešitev v primeru delovanja za vse potencialne uporabnike in iščejo ponovno še boljšo zamisel. Ta metoda je izdelana po načelu PDCA (angleška kratica za plan, do, check, act), ki pomeni *načrtuj, naredi, preveri in ukrepaj*. PDCA je sestavni del vsakdanjega dela v proizvodnji in razreševanje problemov, s katerimi se srečujejo.

Letni osebni razgovor

Letni osebni razgovor je razgovor med neposrednim vodjem in podrejenim, na katerem vodja podrejenemu pove, kaj so njegove naloge, kakšni so njegovi cilji ter kaj lahko pričakuje od podjetja vezano na razvoj poklicne poti. Podrejeni se seznanijo s svojimi cilji, skupaj z vodjo se dogovori za izobraževanje in usposabljanje, poda svoje želje po osebnem in poklicnem razvoju v podjetju. Gre za orodje, ki izboljšuje medsebojno komuniciranje in razvija konstruktiven dialog.

Sugestije

Model sugestij razvija vključenost in prispevek vsakega posameznika k razvoju delovnega mesta. Gre za koristne predloge na področju kakovosti, rokov in stroškov ter

varstva pri delu. Vsak posameznik ima pravico in dolžnost, da s svojimi idejami sodeluje pri stalnem napredku v tovarni. V Revozu poznajo model klasičnih sugestij, kjer podajo predlog, ki ni vezan neposredno na delovno mesto ali na službo, in model »Blisk«, ki se nanaša samo na delovno mesto in na to, kar lahko sami storijo, da ga izboljšajo.

Priznavanje

Cilj tovarne je, da v njej delajo ljudje, ki so ji zvesti in ki čutijo pripadnost svojemu podjetju. Ker model denarnega nagrajevanja ni edini dejavnik, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, in ker sam ne more zadovoljiti potreb po prepoznavanju in nagrajevanju prizadevanja zaposlenih, je v tovarni uveden tudi sistem nenedarnega nagrajevanja oziroma priznavanja.

Namen modela priznavanja je prepoznati posebna prizadevanja posameznikov ali skupin ter podpirati osebno in profesionalno rast tistih posameznikov in skupin, ki so najbolj zaslužni za napredek in so zgled pripravljenosti za delo, samousposabljanja, pobud in sodelovanja.

Osnove modela so vrednote, ki jih tovarna želi poudariti in na ta način vzpodbuditi zavest o teh vrednotah med zaposlenimi. Te vrednote so: poseben prispevek na področju kakovosti, stroškov in rokov, vključevanje v dinamiko napredka, sodelovanje, profesionalnost, odnosi dobavitelj–kupec, navdušenje, razpoložljivost, mobilnost, urejenost delovnega okolja ter pripadnost podjetju.

Nedenarne nagrade, ki so značilne za model priznavanja, podeljuje na eni strani vodstvo tovarne, na drugi pa odbor za priznavanje.

3.2.4 Izobraževanje in strokovno usposabljanje

Dodatno izobraževanje in usposabljanje predstavlja tisti člen, ki povezuje cilje tovarne in podjetja z željami osebja.

V službi za izobraževanje je zastavljen pester in obsežen program, ki zaposlenim omogoča poglobljati poklicna znanja, napredovati v lastnem poklicu ali se usposobiti za delo na novem delovnem mestu.

Služba za izobraževanje pokriva naslednja področja izobraževanja:

- izobraževanje za kakovost in orodja kakovosti,
- izobraževanje za management,
- tehnično izobraževanje,
- učenje tujih jezikov,
- splošno strokovno izobraževanje,
- izobraževanje za računalništvo,
- izobraževanje proizvodnih delavcev in optimalna učinkovitost,
- izobraževanja, vezana na zagon novega vozila.

Za potrebe izobraževanja ima izobraževalni center na voljo devet učilnic s pripadajočo opremo za teoretično izobraževanje ter pet učnih delavnic s pripadajočo opremo za izobraževanje s področja vozil in novih tehnologij, kot so industrijski roboti in industrijski krmilniki.

Glede izvedbe izobraževanja pokriva 75 % potreb s pomočjo internih izobražencev, ki so primerno pedagoško usposobljeni in sposobni pripraviti gradivo za udeležence izobraževanj, predvsem pa svoje znanje nenehno nadgrajevati in dopolnjevati. Revoz ne usposablja le svojih delavcev, pač pa tudi dobavitelje in partnerje.

3.2.5 Preverjanje učinkovitosti celovitega obvladovanja kakovosti

Učinkovitost CEOKA redno preverjajo in presojujejo z naslednjimi orodji (Revoz 2003):

1. EAQF – ocenjevanje sposobnosti dobavitelja za kakovost
EAQF je vprašalnik, s katerim preverjajo model zagotavljanja kakovosti v podjetju. Isti vprašalnik uporabljajo tudi za preverjanje dobaviteljev. Te razvrščajo v štiri skupine kakovosti: A, B, C in D. Vprašalnik je osnova za certificiranje modela. Revoz ima certifikat sistema kakovosti od leta 1995, in sicer razred A po sistemu EAQF in certifikat ISO 9002.
2. Plan nadzora
Plan nadzora pripravlja služba tehnologije. Obstajata dva plana nadzora. Enega pripravi tehnologija poklicev in z njim se preverja pravilno delovanje delovnih sredstev. Drugi plan nadzora pa pripravi kontrolna tehnologija. Z njim se preverja zaželeno raven kakovosti. Določa pogostost preverjanja, kako se to izvaja in kdo ga izvaja. Če pride do odstopanj pri procesu in do znižanja kakovosti, je treba izpeljati korektivne dejavnosti.
3. Interne presoje
Z internimi presojami preverjajo ustreznost modela kakovosti, procesa, proizvoda in postopkov. Sistem kakovosti, proces in proizvod presoja služba kakovosti tovarne, postopke pa presojujejo koordinatorji EAQF (ocenjevanje sposobnosti dobaviteljev za kakovost).
4. Poenostavljene presoje
Poenostavljene presoje uporabljajo v osnovni delovni enoti. Zanje so zadolženi vodje osnovnih delovnih enot. Na ta način sproti preverjajo, ali je v njihovem delovnem okolju proces zanesljiv in ustrezen. Ob ugotovljenih nepravilnostih morajo sprožiti načrt kolektivnih dejavnosti.

5. AVES – ocenjevanje končnih vozil

1. julija 2002 je Revoz začel z ocenjevanjem končnih vozil po standardu AVES (Alliance Vehicle Evaluation Standard). S prehodom na nov standard bo podjetje spremenilo tudi kazalec in cilje za prikaz ravni kakovosti svojih vozil, ki je, poleg programa in produktivnosti, eden od meril za ugotavljanje kolektivne uspešnosti in določanje višine stimulacije oz. premije.

3.3 Zaposleni v Revozu

V nadaljevanju bomo prikazali gibanje zaposlenih, kvalifikacijska struktura zaposlenih, pregled zaposlenih po statusu odnosa ter pregled zaposlenih po spolu in vrsti dela.

Tabela 2 Gibanje zaposlenih v letu 2002 glede na leto 2003

	Stanje na dan 31. december	
	2002	2003
Uprava	1	1
Industrijska direkcija	1961	1933
MOD (nedoločen čas)	1449	1368
MOS (določen čas)	512	565
Direkcija človeških virov	44	51
Finančna direkcija	76	78
Oddelek za sodelovanje z dobavitelji	30	28
Drugi	7	7
svet delavcev /sindikatsve komunikacije	4 3	4 3
Skupaj	2142	2108

Vir: Revoz 2003

Stanje števila zaposlenih v Revozu se v letu 2003 glede na leto 2002 ni drastično spremenilo. Razlika je v 34 delavcih, kolikor jih je v letu 2003 manj glede na leto 2002.

Kako se je stanje spreminjalo v preteklih letih, prikažemo v naslednji tabeli 3.

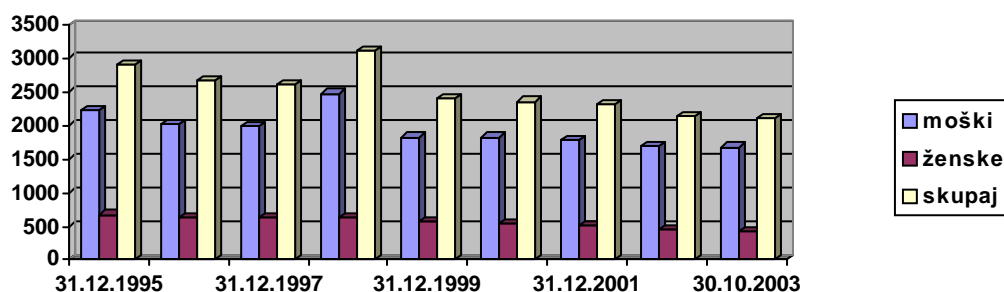
Tabela 3 Pregled gibanja zaposlenih

Leto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Koeficient prihoda	0,14	0,43	2,48	0,14	0,48	0,50	0,51
Koeficient odhoda	0,89	0,60	0,95	2,18	0,63	0,67	1,10
Delež upada zaposlovanja	0,74	0,34	0,24	2,04	0,24	0,26	0,76
Delež rasti zaposlovanja		0,17	1,77		0,09	0,10	0,17
Delež fluktuacije	0,89	0,69	0,92	2,17	0,59	0,66	1,09
Povprečno število zaposlenih	2798	2588	2971	2518	2368	2349	2218
Predvideno število zaposlenih v naslednjem mesecu	2650	2610	2392	2392	2357	2308	2128

Vir: Revoz 2003

Iz tabele 3 je razvidna relativna konstanta v rasti in upadanju števila zaposlenih. Edina večja sprememba v stopnji rasti zaposlovanja se je zgodila leta 1998, zaradi nenadnega povečanja potreb po nočnem delu oziroma po delu v tretji izmeni.

Stanje zaposlenih v Revozu glede na odnos moški–ženske v obdobju od leta 1995–oktobra 2003 vidimo na sliki 3.

Slika 3 Gibanje zaposlenih glede na klasifikacijo spola

Iz slike 3 lahko razberemo dejstvo, da je zaposlovanje osebja ženskega spola v povprečju trikrat manjše kot zaposlovanje osebja moškega spola. Glede na vrsto dela v proizvodni direkciji je to še upravičeno, zaradi zahtevnosti dela, vendar pa je to v upravni direkciji docela nerazumljivo.

Zaradi tega smo se odločili, da dodatno predstavimo strukturo zaposlenih še po spolu in po statusu odnosa, in sicer za obdobje – oktober 2003 (MOS – določen čas, MOD – nedoločen čas).

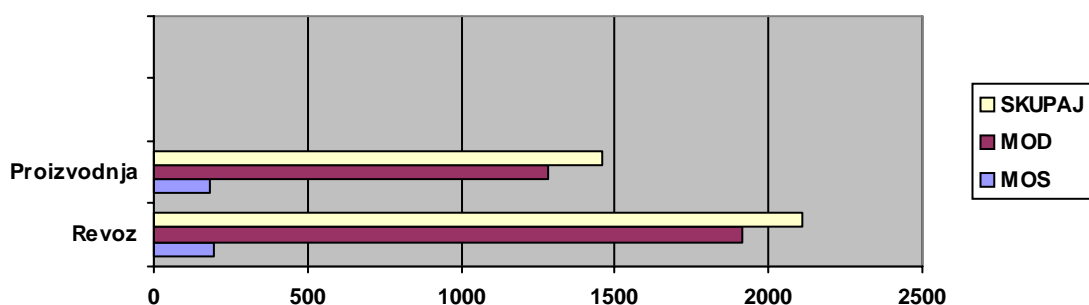
Tabela 4 Pregled zaposlenih po spolu in statusu odnosa v Revozu in v Proizvodni direkciji

Status	Revoz			Proizvodna direkcija		
	moški	ženske	skupaj	moški	ženske	skupaj
MOS	569	166	735	231	11	242
	27,0 %	7,9 %		10,9 %	0,5 %	
MOD	1110	266	1376	974	244	1218
	52,6 %	12,6 %			46,1 %	11,6 %
Skupaj	1679	432	2111	1205	255	1460

Vir: Revoz 2003

Ugotovili smo, da v Revozu prevladuje moška delovna sila, zdaj pa prikažemo, kakšno je razmerje med zaposlenimi za določen oziroma za nedoločen čas.

Slika 4 Pregled zaposlenih po statusu odnosa za določen ali nedoločen čas



Kot kaže slika 4, je v Revozu 90,8 % delavcev zaposlenih za nedoločen čas, za določen čas pa 9,2 %. V proizvodnji je 87,7 % zaposlenih za nedoločen čas in 12,3 % zaposlenih za določen čas.

V podjetju Revoz so zaposleni ljudje iz vseh kvalifikacijskih struktur. Kakšen je njihov delež glede na posamezno stopnjo izobrazbe, prikažemo s pomočjo tabel 5 in 6. V tabeli 5 je prikaz za Revoz – upravno direkcijo, v tabeli 6 pa je prikaz narejen na osnovi strukture v proizvodni direkciji.

Tabela 5 Kvalifikacijska struktura za Revoz

stopnja izobrazbe	naziv stopnje izobrazbe	skupaj
1.	nekvalificirani	789
2.	polkvalificirani	227
3.	kvalificirani – 2 letna šola	10
4.	kvalificirani – 3 letna šola	555
5.	srednja	341
6.	višja	91
7/1	visoka	31
7.	univerzitetna	61
7/M	magister	5
7/S	specializacija	1
skupaj		2111

Vir: Revoz 2003

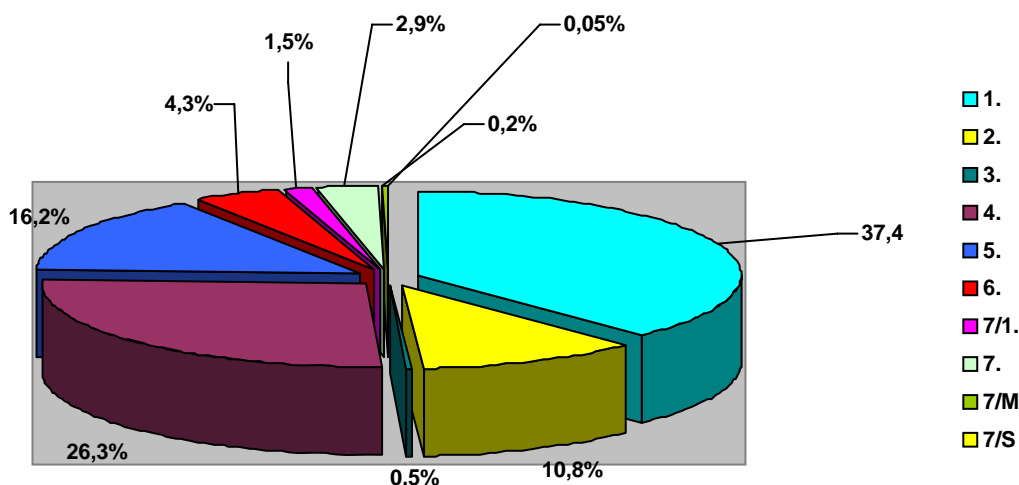
Tabela 6 Kvalifikacijska struktura za proizvodno direkcijo

stopnja izobrazbe	naziv stopnje izobrazbe	skupaj
1.	nekvalificirani	666
2.	polkvalificirani	173
3.	kvalificirani – 2 letna šola	7
4.	kvalificirani – 3 letna šola	442
5.	srednja	157
6.	višja	10
7/1	visoka	3
7.	univerzitetna	5
7/M	magister	/
7/S	specializacija	/
skupaj		1463

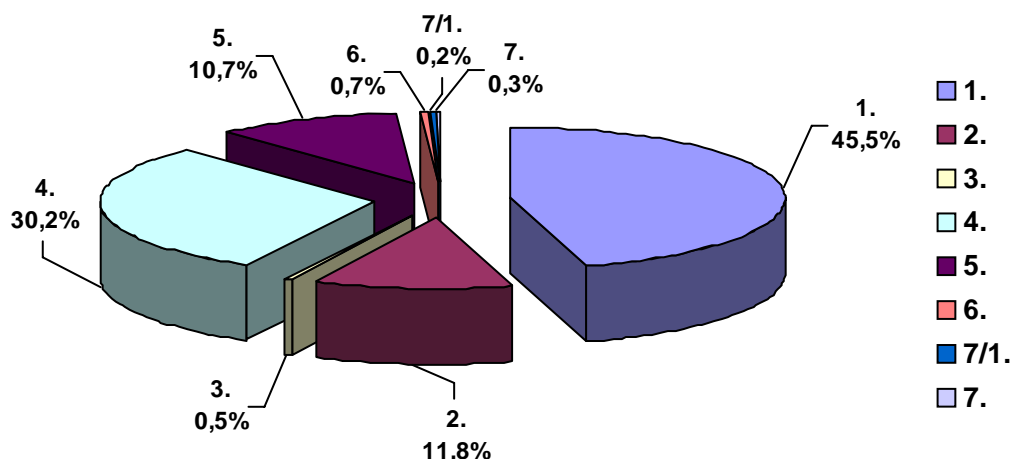
Vir: Revoz 2003

Kvalifikacijsko strukturo smo nazorno prikazali v sliki 5 za Revoz in v sliki 6 za proizvodno direkcijo.

Slika 5 Kvalifikacijska struktura za Revoz



Slika 6 Kvalifikacijska struktura za proizvodno direkcijo

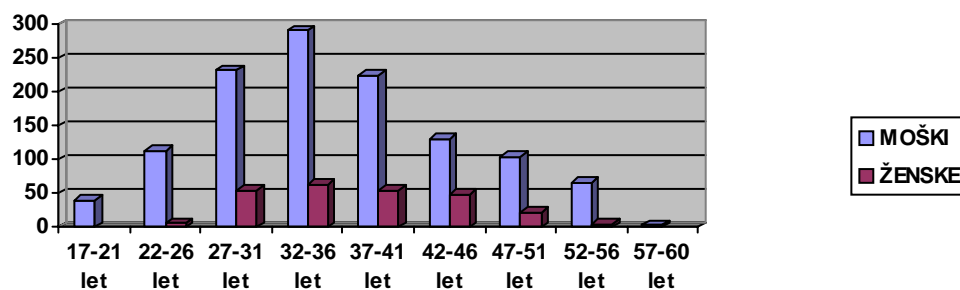


V Revozu je 74 % ljudi z nižjo izobrazbo od srednješolske. V proizvodni direkciji pa je ta delež višji in znaša 88 %. Glede na to, da podjetje spodbuja izobraževanje ter ga podpira in konstantno izvaja na vseh ravneh, lahko pričakujemo, da se bo ta delež v naslednjih letih zmanjšal.

Z leti pričakovanje po izobrazbi narašča. V preteklih letih je bilo mnogokrat zaposlovanje še pred koncem srednje šole nekaka nuja in zato so le redki dajali prednost izobrazbi. V današnjih časih, pa je nuja biti čim boljše izobražen, saj so se zahteve delodajalcev močno dvignile. Nobena redkost ni podatek, da delodajalci vse pogosteje zaposlujejo prednostno mlajše iskalce zaposlitve. Izkušeni, starejši iskalci zaposlitve tako vedno težje najdejo zaposlitev. Tako je na primer v Revozu povprečna starost

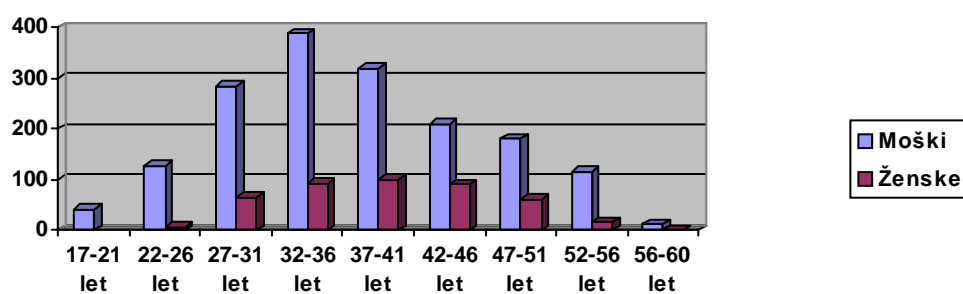
zaposlenih žensk 39 let, povprečna starost zaposlenih moških pa 37 let. V proizvodni direkciji je povprečna starost moških 36 let, povprečna starost žensk pa 37 let.

Slika 7 Starostna struktura zaposlenih v proizvodni direkciji (oktober 2003)



V proizvodni direkciji prevladuje moška delovna sila, in sicer je najmočnejša v starostni skupini od 32–36 let. Največ pripadnic ženskega spola je v starostni skupini od 32–36 let.

Slika 8 Starostna struktura zaposlenih v Revozu (oktober 2003)



4 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi smo prikazali pomembnost človeškega dejavnika pri izvajanju dejavnosti za celovito obvladovanje kakovosti. Obvladovati nekaj, kar štejemo za nekaj višjega, nadstandardnega in prestižnega, je zagotovo težka naloga. Zmotno je razmišljanje, da je kakovost draga. Prav nasprotno smo prikazali v diplomski nalogi, in sicer, da je kakovost zastonj. Kakovost trpi, če si nenehno ne prizadevamo, da jo izboljšamo. To velja za prav vsa področja življenja in dela. Kaj pa sploh kakovost je? Kakovost je tisto kar ljudje vnesejo v lasten svet kakovosti in to označijo za kakovost. Kar nekaj časa ljudje potrebujejo, da nekaj vnesejo v svoj svet kakovosti in potem tega mnenja zlepa ne spremenijo. V podjetju se s kakovostjo ne ukvarja zgolj vodstvo, temveč vsi, ki so vključeni v poslovni proces.

Res pa je, da je treba kakovost vpeljati v čisto vsako vsakdanjo aktivnost, saj, če tega ne storimo in je ne sprejmemo kot način razmišljanja, je tudi ne moremo uspešno izvajati. Biti najboljši v vsem, kar počneš, je kakovost življenja, delati dobro in brez napak pa je kakovost dela. Eno brez drugega ne gre. Zato je primarnega pomena prizadevanje posameznika »biti najboljši v vsem, česar se loti«, saj vsaka dejavnost in njena izvedba odražata človeka, ki ju udejanja. Če želimo v organizacijo vpeljati celovito obvladovanje kakovosti, moramo biti pripravljeni na težko in prizadevno delo vsakega posameznega pripadnika organizacije. To ni enkratna dejavnost, tu gre za niz neprekinjenih dejavnosti, delovanj in napredovanj. CEOKA terja temeljito načrtovanje, izvajanje, nenehno preverjanje in ukrepanje.

Pri CEOKA je primarnega pomena, da se nikoli ne zadovoljimo z doseženim rezultatom, temveč da nenehno stremimo k napredku in izboljšavam. Za merjenje uspešnosti izvajanja kakovosti so na voljo številna orodja, metode in sistemi meritev, ki zagotavljajo učinkovito in uspešno obvladovanje celovite kakovosti v podjetju ali organizaciji. Japonci so bili prvi v dognanju, da se obvladovanje kakovosti začne in konča z izobraževanjem ter da so v obvladovanje kakovosti vključeni vsi, od npr. vršnega direktorja pa do delavca za tekočim trakom, saj prav obvladovanje kakovosti (tudi OKA) pripravi vsakega do tega, da daje od sebe najboljše kar zmore. Z uvedbo OKA naj bi v organizaciji izginili hinavščina in nepoštenost. Žal pa ne obstaja formula, po kateri bi vsako podjetje doseglo CEOKA. Obstajajo le smernice, po katerih se podjetja lahko zgledujejo, a vsako podjetje je poglavje zase in vsako podjetje se mora truditi po lastnih najboljših močeh.

V Sloveniji je v uporabi evropski model obvladovanja kakovosti, imenovan EFQM model poslovne odličnosti, ta pa se šteje za evropsko pot k celoviti kakovosti odličnih podjetij. EFQM – je kratica za European Foundation for Quality Management – evropski sklad za management kakovosti. EFQM je nepridobitna članska organizacija, ki jo je leta 1988 ustanovilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij s poslanstvom postati gonilna sila trajne odličnosti v Evropi in tako vizijo sveta, v katerem bodo evropske organizacije izstopale. EFQM je lastnik evropskega modela odličnosti in upravitelj procesa

podeljevanja evropske nagrade za kakovost, ki svojim članom nudi tudi številne druge storitve in ugodnosti.

V Sloveniji se od leta 1998 podeljuje Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Z leti postaja priznanje za kakovost tudi pri nas vse pomembnejše, zato se vedno več podjetij poteguje za pridobitev tovrstnih priznanj in nagrad. Če želijo naša podjetja konkurirati tujim podjetjem na evropskem ali svetovnem tržišču, potem je nujno, da osvojijo tudi nagrado za kakovost.

Revoz (Renault vozila) iz Novega mesta je veliko, stabilno in odlično podjetje. Večinski lastnik je francosko podjetje Renault, ki skrbi, da delo v vseh njihovih obratih po svetu poteka kakovostno in napredno. V novomeškem obratu je zaposlenih 3571 ljudi, od tega 2884 moških in 687 žensk. Približno 90 % vseh zaposlenih pa ima pogodbo za nedoločen čas. Delo je razdeljeno na Revoz, kjer se izvajajo vodstvena dela, in na proizvodno direkcijo.

Izobraževanje je eno izmed bistvenih sestavin zadovoljstva zaposlenih. V Revozu izobraževanje poteka tako znotraj kot tudi zunaj organizacije. Poteka na vseh ravneh in na vseh področjih dela. Kljub temu pa v celotnem Revozu prevladujejo nekvalificirani, polkvalificirani, kvalificirani delavci z dvoletno in triletno šolo ter delavci s srednjo šolo, saj je teh okoli 90 %, v **proizvodni direkciji pa je teh krepko čez 90 %**. Glede na zahteve dela v proizvodni direkciji je to še upravičen podatek, vendar pa menim, da je skrajno nedopusten tako visok delež nezadostno usposobljene delovne sile v Revozu.

Glede na mojo predpostavko, da je to podjetje resnično organizacija, ki nudi doživljenjsko zaposlitev, **se je izkazalo prav nasprotno**. Revoz je podjetje, ki ga vodijo po principu »na mladih svet stoji«. Dejstvo je, da je bilo oktobra 2003 v celotnem novomeškem Revozu zaposlenih 3571 zaposlenih, od teh jih je bilo 90 % mlajših od 50 let. Glede na to, da se je starostna meja za upokožitev po novem zakonu zvišala, pa lahko pričakujemo, da se bo v prihodnje starostna struktura spremenila, saj je stopnja fluktuacije vedno pod 1 %.

V Revozu prevladuje moška delovna sila. Ženske so v veliki manjšini. Skrajno realno, ampak meni osebno nerazumljivo dejstvo.

Če povzamemo, zakaj je Revoz tako uspešno in poslovno odlično podjetje, potem ne smemo pozabiti, da je Revoz stalno usmerjen k napredku, da vključuje inovativnost v vsakodnevno delo, da spremlja stanje in sledi spremembam, da zna motivirati zaposlene in da jih uspešno vključuje v celoto za doseganje skupnega cilja. Vsako podjetje oblikuje svoj način, s katerim se ponaša, in Revoz je podjetje, ki posveča pozornost zaposlenim, njihovi varnosti, zadovoljstvu in izobraževanju. Ker iz novomeške tovarne prihajajo najkakovostnejša vozila v grupi Renault in ker so zaposleni v Revozu dokazali, da je njihovo delo kakovostno, jim je matična tovarna Renault zaupala izdelavo novega osebne vozila iz združenega projekta Renault – avtomobila Nissan. V Revozu izdelani avtomobili se lahko postavljajo ob bok najkakovostnejšim vozilom, izdelanim v Evropi.

Naše ugotovitve iz teoretičnega dela so, da je literature s področja obvladovanja kakovosti dovolj, da se podjetja lahko tudi samoiniciativno odločijo in vpeljejo obvladovanje kakovosti v svoje podjetje ali drugo organizacijo. Številni avtorji nudijo zainteresiranim posameznikom, podjetjem ali drugim organizacijam več različic, možnosti, metod, tehnik, preko katerih zagotavljajo uresničitev cilja – celovito obvladovanje kakovosti.

V uvodu zastavljenih hipotez **ne moremo ovreči**, saj se je preko diplomske naloge dokazalo, da je Revoz resnično sodobno, odlično podjetje, v katerem je kakovost konstanta, v katerem so zaposleni zaklad in njihova pomembna konkurenčna prednost. Revoz je podjetje, v katerem je za zaposlene dobro poskrbljeno, do sedaj pa odstotkovno gledano ni veliko možnosti za koncept doživljenjske zaposlitve, saj je podjetje zasnovano na mladi delovni sili. CEOKA je možnost in priložnost, ki je dana vsaki organizaciji, da postane boljša, še boljša in najboljša, saj si le tako lahko zagotovi obstanek v vse bolj konkurenčnem okolju. S CEOKA je perspektiva podjetij zanesljivo boljša.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Crosby, Philip B. 1990. *Kakovost je zastoj: umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Deming, Edwards W. 2000. *Out of crisis*. Cambridge: MIT, Center for Advanced Educational Services
- Devetak, Gabrijel. 2001. Celovito vključevanje funkcij podjetja v doseganje poslovne odličnosti. V *Management, kakovost, razvoj*. Koper: Visoka šola za management 2002
- Gabrijelčič, Janez. 1995. *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba
- Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center
- Grebenc, Mirko in Danfoss Trata. 2002. Kakšne so koristi velike organizacije pri kandidaturi za evropsko nagrado za kakovost?. V *Znanje za obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost
- Ishikawa, Kaoru. 1989. *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije
- Jocou, Pierre in Frederic Lucas. 1995. *V vrtincu sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Kern, Karmen in Loredana Leon. 2002. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in uvedba novega modela odličnosti EFQM v Sloveniji. V *Znanje za obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management
- Kralj, Janko. 1999. *Urejanje in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management
- Kralj, Janko. 2002. Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in trajnostni razvoj. V *Management, kakovost, razvoj*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management

Žmahar, Ksenija. 1998. Ocenjevanje poslovne odličnosti. V 23. *posvetovanje o podjetniškem planiranju in managementu »Kakovost managementa in planiranja kot konkurenčna prednost«*. Maribor: Kraft&Werk

Viri

Revoz, d. d. 2003. *Model odličnosti EFQM*. Evropski sklad za upravljanje kakovosti. Interno gradivo, Revoz.

Ferbežar, Dragica. 2004. *Sprejemna knjižica Revoz Novo mesto - Tovarna avtomobilov*. Interno informativno gradivo, Revoz.

Konzultacije z Dragico Ferbežar. 2004.

Markič, Mirko. 2003. *Inoviranje procesov kot pogoj za odličnost poslovanja*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.