

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

HELENA KRAMAR

KOPER, 2013



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VPELJAVA ENOTNEGA SISTEMA ZA  
OBVLADOVANJE PROCESA STALNIH  
IZBOLJŠAV V TRGOVSKEM PODJETJU

Helena Kramar

Koper, 2013

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Bertoncelj



## POVZETEK

Proces stalnih izboljšav je metoda, katere cilj je kontinuirano zbiranje koristnih predlogov. Majhne, nenehne izboljšave prinesejo veliko korist za podjetje in velikokrat pomenijo večje premike k izboljšanju kot veliki projekti, ki veliko stanejo. V nalogi smo proučili zdajšnji sistem izboljšav v trgovskem podjetju ter izdelali predlog novega načina zbiranja predlogov in ukrepov, ki bi zdajšnje načine združil v enoten sistem, s čimer bi vsem zaposlenim omogočili preprosto predlaganje in uresničitev stalnih izboljšav, podjetju pa preprostejše odkrivanje večjih odstopanj in korektivno ukrepanje.

*Ključne besede:* sistemi vodenja, nenehno izboljševanje, viri idej za izboljšave, korektivni/preventivni ukrepi, znanje zaposlenih

## SUMMARY

A process of continuous improvements is a method which goal is a continuous gathering of useful proposals. Small, constant improvements represent a big contribution for a company and often have a larger impact on improvement than big expensive projects. The purpose of our assignment was to study the existing improvement system in a market company and propose a new method of collecting and measuring proposals, in order to combine the existing methods in a unique system to enable all employees an easy way to make a proposal as well as follow accomplishments of continuous improvements. For a company such a system would mean an easy detection of larger deviations and taking corrective actions.

*Key words:* management systems, continual improvements, sources of ideas for improvements, corrective/preventive actions, personnel education

UDK: 005.591.1:339(043.2)



## **ZAHVALA**

Za strokovno pomoč, usmerjanje in svetovanje pri izdelavi magistrske naloge se iskreno zahvaljujem mentorju, ki je bil vedno dostopen za vsa vprašanja.

Zahvalo si zaslužijo tudi »moji fantje« Igor, Luka in Jure, ki so razumeli, da »mamica potrebuje mir, ker dela za šolo«, posebno zahvalo pa namenjam svojim staršema za vso pomoč in podporo, ki sta mi jo dala v času študija.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji magistrskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev magistrskega dela	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	5
<b>2</b>	<b>Sistemi vodenja</b>	<b>6</b>
2.1	Splošno o sistemih vodenja	6
2.2	Najpogosteje certificirani sistemi vodenja	7
2.2.1	ISO 9001 – Sistem vodenja kakovosti	8
2.2.2	ISO 14001 – Sistem ravnanja z okoljem	8
2.2.3	OHSAS 18001 – Sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti	9
2.3	Integracija sistemov vodenja	9
<b>3</b>	<b>Proces stalnih izboljšav</b>	<b>11</b>
3.1	Splošno o procesu stalnih izboljšav	11
3.2	Zahteve sistema vodenja kakovosti, povezane z izboljšavami	14
3.2.1	Politika in cilji kakovosti	15
3.2.2	Presoje	15
3.2.3	Analize podatkov	17
3.2.4	Korektivni/preventivni ukrepi	17
3.2.5	Vodstveni pregled	17
3.3	Izobraževanje zaposlenih	18
3.3.1	Vrste znanja	19
3.3.2	Prenos znanja	20
3.4	Vključevanje zaposlenih v proces stalnih izboljšav	20
<b>4</b>	<b>Empirični del</b>	<b>22</b>
4.1	Metodološka izhodišča	22
4.2	Opis raziskave	23
4.3	Rezultati raziskave	27
4.3.1	Ocena obstoječega stanja	27
4.3.2	Ocena obstoječih načinov pridobivanja predlogov in idej za izboljšave	28
4.3.3	Ocena predpisanih dokumentov, načina poročanj, shranjevanja zapisov in ukrepov za izboljšanje stanja	33
4.3.4	Viri idej za izboljšave	37
4.3.5	Povzetek ugotovitev	39
4.4	Raziskovalna vprašanja	39
4.4.1	Zadostnost in ustreznost zdajšnjih načinov pridobivanja predlogov	40
4.4.2	Enoten sistem pridobivanja predlogov	40
4.4.3	Podatki, ki jih je treba upoštevati pri pripravi predloga novega procesa	41
4.5	Predlogi za izboljšave	41
4.5.1	Vzpostavitev enotnega sistema zbiranja prijav	42
4.5.2	Predlog računalniško podprtega procesa	44
4.5.3	Dodatne zahteve za aplikacijo	51
4.5.4	Predlagani ukrepi za uveljavitev predloga novega procesa	52
<b>5</b>	<b>Sklep</b>	<b>54</b>
	<b>Literatura</b>	<b>57</b>
	<b>Viri</b>	<b>60</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Nenehni napredek.....	11
Slika 2: Proces stalnih izboljšav na podlagi Demingovega kroga.....	13
Slika 3: Viri pridobivanja idej za izboljšave .....	37
Slika 4: Potek procesa zbiranja predlogov in ukrepov .....	42

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Najpogosteje certificirani sistemi vodenja v svetu .....	7
Preglednica 2: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja.....	19
Preglednica 3: Pregled aktivnosti po področjih in odgovorne osebe.....	25
Preglednica 4: Predpisani dokumenti, poročanje, shranjevanje zapisov in ukrepi za izboljšanje stanja .....	35
Preglednica 5: Analiza podatkov, ki jih vsebujejo obrazci .....	38

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Hiter tehnološki napredek, vedno nove zahteve kupcev, močna konkurenca, globalizacija in drugi vzroki so tisto, kar sili podjetja, da se prilagajajo, saj le tako ohranjajo konkurenčnost. V hitrem tempu današnjega poslovnega okolja je inovativnost glavni pogoj za uspeh – morda celo za preživetje (Jamrog, Vickers in Bear 2006, 9). Zaradi intenzivnosti inoviranja se svet spreminja hitreje kot kadarkoli in postaja vse bolj zapleten – predvsem za »rutinerje«; inovativnim je precej lažje (Likar, Križaj in Fatur 2006, 13).

Stalno izboljševanje je pomembna lastnost uspešnih podjetij, saj le z uvajanjem sprememb lahko ponudijo neki nov izdelek ali storitev pred tekmeci oz. naredijo nekaj bolje, hitreje ali ceneje kot tekmeci, za doseg konkurenčne prednosti pa je pomembno tudi, da s svojimi izdelki in storitvami čim bolj zadovoljijo potrebe strank.

Inovacija je lahko nova ideja, nov proizvodni ali tehnološki postopek, lahko je storitev, na primer internetno bančništvo, nov izdelek ali predmet z novimi funkcijami ali pa nov koncept vodenja, denimo celovito obvladovanje kakovosti (TQM) ali reinženiring poslovnih procesov (BPR). Večina inovacij pa so v resnici le manjše spremembe, stalne izboljšave, kot je nov in izboljššan pralni prašek ali zobna pasta (Conway in Steward 2009, 6). Lahko torej rečemo, da je inovacija vsaka koristna novost; o tem, kaj je koristno, pa odločajo odjemalci (Likar, Križaj in Fatur 2006, 13).

Ideje večinoma ne nastajajo v raziskovalnih oddelkih, ampak na samem delovnem mestu, saj se največkrat porodijo zaposlenim, ki dobro poznajo kupce ali opazijo priložnosti za izboljšave med vsakdanjim delom (Robinson in Schroeder 2004, 1), nenehno izboljševanje pa spodbujajo in predpisujejo tudi različni sistemi vodenja, ki jih imajo podjetja vpeljana v poslovanje.

Z združitvijo obeh načinov zbiranja predlogov za izboljšave – tako idej zaposlenih (Kramar 2011, 29) kot zahtev vpeljanih sistemov vodenja (ugotovitve notranjih in zunanjih kontrol in presoj sistemov vodenja, ukrepi, sprejeti na vodstvenem pregledu ...), lahko podjetje vzpostavi celovit sistem izboljšav, s katerim si zagotovi prednost pred tekmeci.

Čeprav prevladuje prepričanje, da trgovina ni inovativna dejavnost, temu nasprotuje podatek, da so bila leta 2010 med najinovativnejšimi svetovnimi podjetji kar tri trgovska (Fast Company 2011): Wal-Mart, Fast Retailing in Aldi. V letu 2011 se je med 50 najinovativnejših uspelo prebiti tudi podjetju Marks & Spencer (Fast Company 2012), ki se je na lestvico uvrstilo kot najbolj trajnostno naravnano trgovsko podjetje na svetu.

Večina inovacij v trgovski panogi je neoprijemljiva in teže merljiva. Nanašajo se predvsem na izboljšave izdelkov, procesov in storitev ter manj na radikalno nove ideje (Hristov in Reynolds 2007, 4). Med inovacijske dejavnosti v trgovini lahko štejemo številne naložbe v projekte, prijazne do okolja, v dopolnilno storitveno ponudbo in nove trgovske formate.

Trgovsko podjetje Mercator, d. d., je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator), ene največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi, ki deluje že na sedmih trgih regije. Podjetje ima vpeljanih več sistemov vodenja, združenih v integriran sistem vodenja. Vodilni sistem je sistem vodenja kakovosti, ki zagotavlja potreben nadzor, pospešuje proces stalnega izboljševanja in je skladen z zahtevami mednarodnega standarda ISO 9001.

Sistem stalnega izboljševanja v podjetju torej obstaja, saj imajo vpeljane standarde, katerih zahteva je stalno izboljševanje, pomanjkljivost sistema pa je, da ne omogoča zbiranja prijav na enem mestu, saj se prijave in ukrepi prožijo na različne načine, kar otežuje izdelavo analiz in primerjav.

V okviru sistema stalnega izboljševanja imajo uveden tudi sistem zbiranja neskladnosti, predlogov in pohval zaposlenih, prek katerega bi se lahko zbirale ideje zaposlenih, vendar sistem ni zaživel, saj ima pri zaposlenih negativen prizvok – v podjetju je namreč razširjeno mnenje, da je sistem namenjen samo sporočanju napak, ne pa tudi pozitivnih opažanj in koristnih predlogov.

Rešitev bi bila vpeljava enotnega sistema, kjer bi na enem mestu zbirali vse prijave, ki jih zahtevajo vpeljani sistemi vodenja, s čimer bi olajšali izdelave analiz in primerjav, omogočili pa bi tudi sprejemanje odločitev na podlagi dejstev. Sistem bi morali promovirati tudi kot sistem za zbiranje idej in predlogov zaposlenih, ki bi jih v podjetju uporabili pri načrtovanju izboljšav in nadaljnjega razvoja. Glede na to, da je v podjetju Mercator, d. d., več kot 12.000 zaposlenih, idej gotovo ne bi manjkalo, z dobrim sistemom nagrajevanja pa bi lahko zaposlene še dodatno motivirali.

Če bi se sistem izkazal za učinkovitega, bi lahko sčasoma njegovo uporabo razširili tudi na preostale družbe Skupine Mercator.

## **1.2 Namen in cilji magistrskega dela**

Namen naloge:

- Proučiti zdajšnji sistem zbiranja predlogov za izboljšave v podjetju Mercator, d. d.
- Izdelati predlog enotnega sistema, s katerim bi se vse ideje, predlogi in ugotovitve zbirali na enem mestu, to pa bi omogočalo lažji nadzor, izdelavo analiz in ugotavljanje priložnosti za izboljšave v podjetju.

Cilji naloge:

- Proučiti literaturo s področja standardizacije, sistemov vodenja in inoviranja.
- Proučiti zahteve standarda ISO 9001, povezane s stalnimi izboljšavami.
- Analizirati zdajšnje načine pridobivanja predlogov in idej za izboljšave v podjetju.
- Dati predloge za izboljšave sistema.
- Izdelati natančen opis novega procesa.
- Na podlagi ugotovitev predlagati rešitve in ukrepe za uveljavitev predloga enotnega procesa za zbiranje in beleženje idej na enem mestu.

Temeljna teza:

- V izbranem trgovskem podjetju obstaja veliko priložnosti za izboljšave. Z vpeljavo enotnega sistema zbiranja predlogov in vključitvijo vseh zaposlenih bi se število predlogov za izboljšave močno povečalo.

Raziskovalna vprašanja:

- So obstoječi načini pridobivanja predlogov za izboljšave v podjetju zadostni in ustrezni?
- Ali je mogoče obstoječe načine pridobivanja predlogov za izboljšave združiti v enoten sistem?
- Kateri podatki so skupni vsem vrstam prijav in jih je nujno upoštevati pri pripravi predloga novega procesa zbiranja predlogov in ukrepov?

### **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev magistrskega dela**

V magistrski nalogi bomo uporabili več metod, ki se med seboj prepletajo, saj natančna razmejitve ni mogoča. Uporabljene bodo naslednje metode:

- metoda kompilacije,
- metoda deskripcije,
- metoda analize in sinteze,
- metoda individualnega polstrukturiranega intervjuja,
- metoda utemeljitvene analize,
- komparativna metoda,
- deduktivna metoda.

Glavna raziskovalna metoda, uporabljena za doseganje ciljev magistrske naloge, bo v teoretičnem delu metoda kompilacije, ki omogoča predstavitev znanstvenoteoretičnih dognanj (Zelenika 2000, 339) ter temelji na povzemanju tujih izsledkov, stališč in spoznanj. Raziskovanje v teoretičnem delu bo temeljilo na proučevanju virov s področja temeljnih dejavnosti managementa s poudarkom na inoviranju, sistemih vodenja in standardizaciji. Pri tem bomo uporabili strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev ter prispevke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji z obravnavanega področja.

Predmet proučevanja bo podjetje Mercator, d. d., in za njegovo predstavitev bomo uporabili metodo deskripcije, ki je primerna za opisovanje posameznih pojmov, enostavnih dejstev, stvari in procesov (Zelenika 2000, 338).

Empirični del naloge bo temeljil na kvalitativnih metodah raziskovanja, pri katerih so podatki navedeni z besedami, pa tudi obdelani in analizirani so besedno, brez uporabe števil (Trnavčevič 2010).

Pri analizi procesa stalnih izboljšav v podjetju bomo uporabili analitično metodo, ki se uporablja pri razčlenjevanju celote v posamezne dele. Osnovne podatke bomo pridobili z metodo intervjuja, ki je primerna, ko o nekem problemu zelo fokusno povprašujemo (Trnavčevič 2010). Uporabili bomo metodo individualnega polstrukturiranega intervjuja oseb, ki poznajo obravnavano tematiko.

Ker je metodo intervjuja priporočljivo kombinirati z drugimi metodami zbiranja podatkov (Dimovski idr. 2008, 163), bomo dodatne podatke o procesu stalnih izboljšav pridobili z analizo obstoječega stanja in proučevanjem interne dokumentacije, ki bo vključevalo pregled internih predpisov (opisi procesov) in predpisanih obrazcev ter analizo zapisov (na primer analize procesov in rezultati raziskav). Podatke bomo obdelali z metodo utemeljitvene analize, s katero se iz podatkov pridobi struktura in iz nje izluščijo vzorci (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 153).

Ugotovitve bomo povzeli in strnili v celoto z metodo sinteze (Zelenika 2000, 329–330), s komparativno metodo pa bomo naredili primerjavo poteka posameznih procesov in primerjavo podatkov, ki so nujno potrebni za združitev posameznih metod v enoten sistem.

V nalogi bomo uporabili deduktivno metodo, kadar bomo na podlagi splošnih opredelitev ter znanj in izkušenj opredelili konkretne posamezne ugotovitve (Zelenika 2000, 325), metoda sinteze ugotovitev pa bo omogočila povezovanje pridobljenih podatkov raziskovanja in strnitev ugotovitev magistrske naloge v celoto.

V vzorec bomo zajeli vsa področja v podjetju, ki se ukvarjajo z obvladovanjem procesa stalnih izboljšav: v kabinetu uprave bomo intervju izvedli s poslovno sekretarko uprave, v sektorju za organizacijo in standarde poslovanja, kjer so odgovorni za vpeljavo zahtev sistemov vodenja, certificiranje in vzdrževanje certifikatov ter skrbijo za izvedbo presoj in obvladovanje procesa neskladnosti, priporočil in pohval, bomo intervjuvali štiri osebe: direktorja sektorja, vodjo službe standardi poslovanja ter koordinatorja sistemov ISO 9001 in ISO 14001. V službi interne kontrole in varne hrane bomo o izvajanju sistema vodenja varnosti živil intervjuvali koordinatorja sistema, z vodjo službe pa se bomo pogovorili o procesu izvajanja internih kontrol in inšpekcijskih pregledov. V marketingu bomo intervjuvali vodjo službe za tržne raziskave, kjer spremljajo zadovoljstvo kupcev in izvajajo raziskave trga, ter vodjo kontaktnega centra, kjer zbirajo vse pritožbe, reklamacije, pohvale in predloge

kupcev. V kadrovske sektorju, kjer analizirajo meritve zadovoljstva zaposlenih in zbirajo rezultate letnih razgovorov ter organizirajo izobraževanja zaposlenih, bomo intervju izvedli z direktorjem sektorja, vodjo službe izobraževanja in vodjo kadrovske službe. O revizijah poslovanja bomo govorili z vodjo notranjerevizijske službe, o obvladovanju tveganj pa se bomo pogovorili z vodjo sveta za obvladovanje tveganj.

V vzorec bo torej neposredno zajetih 7 področij delovanja podjetja in intervjuvanih 14 oseb, posredno pa bo v raziskavo zajeto celo podjetje, saj se notranje in zunanje presoje poslovanja, inšpekcijski in kontrolni pregledi ter revizije izvajajo v celotnem podjetju, v sistem izobraževanja zaposlenih in sistem neskladnosti, priporočil in pohval ter letne razgovore pa so vključeni vsi delavci v podjetju, kar pomeni več kot 12.000 zaposlenih.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu**

Da bi zagotovili kakovostno raziskavo, moramo izdelati dobro teoretično podlago, v kateri bomo zajeli vse postavke, ki jih bomo obravnavali v raziskavi, sama raziskava pa mora temeljiti na dobro zasnovanem raziskovalnem problemu.

Raziskavo bomo opravili v podjetju Mercator, d. d., obsegala pa bo vse aktivnosti, ki jih v podjetju izvajajo v okviru procesa stalnih izboljšav. Odločilnega pomena za izvedbo kakovostne raziskave bodo kvalitetni podatki, zato bomo pri raziskavi kombinirali različne metode: analizo obstoječega stanja, proučevanje interne dokumentacije in metodo intervjuja, s katerim bomo pridobili podatke od oseb, odgovornih za področje, ki ga bomo proučevali. Tako bomo dobili celosten vpogled v stanje sistema stalnih izboljšav v podjetju.

Predpostavka, iz katere izhajamo, je, da v podjetju imajo vpeljan sistem stalnih izboljšav, vendar bi ga bilo treba izboljšati.

Omejitev, ki jo lahko pričakujemo pri raziskavi, je subjektivnost odgovorov intervjuvanih oseb. Možno je tudi, da od njih ne bomo mogli pridobiti vseh podatkov, ki jih bomo želeli. Raziskavo bomo kljub temu lahko opravili, saj se bomo oprli na podatke, zapisane v internih predpisih in drugih internih dokumentih.

## **2 SISTEMI VODENJA**

### **2.1 Splošno o sistemih vodenja**

Vsaka organizacija za uspešno delovanje potrebuje pravila, smernice in vpeljan sistem, ki ji bo omogočil zaznavanje potreb po spremembah in njihovo načrtno vpeljavo v poslovanje. Uspešnost poslovanja je odgovornost najvišjega vodstva organizacije, ki za doseg tega cilja uporablja različna orodja, modele in sisteme, kot so sistemi vodenja, ki so eno izmed pogosto uporabljanih orodij vodstev organizacij za doseganje poslovne uspešnosti (Seražin 2010, 4).

Definicijo sistema vodenja lahko najdemo v standardu ISO 9000 (2005, 17), kjer je opredeljen kot »sistem za vzpostavljanje politike in ciljev ter za doseganje teh ciljev«. Organizacija sisteme vodenja vzpostavi kot pripomoček za lažje odločanje, glavni vzrok za njihovo uvajanje pa so pričakovane koristi, ki se z njimi pridobijo, in tveganja, ki se z njihovim uvajanjem obvladajo. Koristi se izražajo z boljšimi poslovnimi rezultati, zadovoljstvom zainteresiranih strani, znanjem zaposlenih, obvladovanjem procesov in podobnim (Tič in Strašek 2004, 45). V organizaciji, kjer se odločijo za uvedbo enega ali sčasoma več standardov sistemov vodenja v svoje poslovanje, se s tem zavežejo, da bodo izpolnjevali zahteve posameznega standarda, vodstvo pa dobi določene smernice in okvir za svoje delovanje.

Sistemi vodenja, ki so skladni z mednarodnimi standardi, uvajajo najboljše prakse iz mednarodnega okolja in jih lahko razumemo kot nabor izkušenj najboljših, vodilnih organizacij v svetu, ki želijo in znajo uspešno in učinkovito obvladovati pomembne aktivnosti ter izboljševati posamezne vidike vodenja (Seražin 2010, 4).

Posebno vlogo pri učinkovitosti in uspešnosti delovanja sistema ter ustvarjanju zaupanja vanj imajo certificirani sistemi vodenja, ki prinašajo koristi tako za organizacijo kot tudi za njene odjemalce. Koristi za organizacijo se kažejo v boljši preglednosti sistema vodenja, lažjem obvladovanju stroškov in ponovljivosti izvajanja aktivnosti (Markun 2007), koristi za odjemalce pa predvsem v tem, da lahko od certificiranega ponudnika pričakujejo izdelek ali storitev, skladen z njihovimi pričakovanji.

Certifikacijo izvajajo neodvisne institucije, ki z izdajo certifikata potrdijo, da ima organizacija »vzpostavljen in dokumentiran« sistem vodenja, ki ga »izvaja, vzdržuje in nenehno izboljšuje njegovo učinkovitost«, kar poveča zaupanje v organizacijo. Za povečanje zaupanja so organizacije, ki podelijo certifikat, tudi same nadzorovane od akreditacijskih organov.



## 2.2 Najpogosteje certificirani sistemi vodenja

Standardi, ki jih danes poznamo v poslovnem svetu, ponujajo organizacijam orodja, s katerimi lahko učinkoviteje zadovoljujejo potrebe, pričakovanja in potrebe odjemalcev (Markun 2003). Po podatkih SIQ – Slovenskega instituta za kakovost in meroslovje (2010) je temeljni standard sistema vodenja organizacije standard za sistem vodenja kakovosti ISO 9001, ki je tudi osnova drugih standardov, ki ga nadgrajujejo in razširjajo. Katerega izmed standardov bo organizacija poleg standarda ISO 9001 še uporabljala, je odvisno od njene dejavnosti.

**Preglednica 1: Najpogosteje certificirani sistemi vodenja v svetu**

Sistem	Standard	Cilj sistema	Panoga
Sistem vodenja kakovosti	ISO 9001	Izpolnjevanje zahtev odjemalcev	Primeren za vse organizacije
Sistem ravnanja z okoljem	ISO 14001	Varčna uporaba virov in preprečevanje onesnaževanja okolja	Primeren za vse organizacije
Sistem vodenja kakovosti v avtomobilski industriji	ISO TS 16949	Izpolnjevanje zahtev odjemalcev (z dodatnimi zahtevami, specifičnimi za avtomobilsko industrijo)	Primeren za organizacije v avtomobilski industriji
Sistem vodenja kakovosti medicinskih pripomočkov	ISO TS 13485	Izpolnjevanje zahtev odjemalcev pri proizvodnji medicinskih pripomočkov	Primeren za organizacije, ki proizvajajo medicinske pripomočke
Sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti	OHSAS 18001	Zadovoljni in zdravi zaposleni	Primeren za vse organizacije
Sistem vodenja informacijske varnosti	ISO/IEC 27001	Varovanje informacij pri poslovanju	Primeren za vse organizacije
Sistem vodenja varnosti živil	ISO 22000	Varnost živil v celotni prehranski verigi	Primeren za organizacije v živilski verigi

Vir: Slovensko združenje za kakovost in odličnost 2010, 4.

Po podatkih iz leta 2010 (Frost 2010, 34) je bilo ob koncu leta 2009 v svetu veljavnih 1.064.785 certifikatov sistema kakovosti ISO 9001 in 223.149 certifikatov sistema ISO 14001. Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu OHSAS 18001 so certificirali v 33 državah, izdanih pa je bilo 11.753 certifikatov. Pri nas manj znana standarda ISO TS 16949 in ISO 13485 sta v svetu zastopana z 39.320 oz. 13.243 podeljenimi certifikati (Slovensko združenje za kakovost in odličnost 2010, 4).

V nadaljevanju so na kratko predstavljeni v Sloveniji najbolj znani standardi ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001, ki so univerzalni, uporabni tako v proizvodnih kot storitvenih organizacijah in zastavljeni tako, da omogočajo integracijo, hkrati pa dajejo temelje za nenehne izboljšave in spremembe.

### **2.2.1 ISO 9001 – Sistem vodenja kakovosti**

Standard ISO 9001 je najbolj razširjen standard in pomembno, pogosto vodilno orodje sistemov vodenja. Prvič je bil izdan leta 1987, zdaj je veljavna 4. izdaja iz leta 2008 z oznako ISO 9001:2008. Je univerzalen standard, namenjen vsem vrstam organizacij, ne glede na velikost, organiziranost ali dejavnost, ki želijo obvladovati in izboljševati svoje poslovanje ter povečevati zadovoljstvo svojih odjemalcev.

Zgrajen je na načelih vodenja kakovosti, ki jih danes uporabljajo v svetu uspešne organizacije, njegove zahteve pa se nanašajo na sistem vodenja kakovosti, delovanje vodstva, ravnanje z viri, izvajanje osnovne dejavnosti in nadzor. Ker pomeni povzetek dobre poslovne prakse, je kot tak pomoč organizacijam, ki želijo slediti najboljšim. Izpolnjevanje zahtev standarda organizaciji omogoča pridobitev certifikata.

Standard ISO 9001 dopolnjujeta standarda ISO 9000 – Osnove in pojmi in ISO 9004 – Smernice in izboljšave delovanja (ISO Central Secretariat 2009b, 3). Prvi pojasnjuje pojme, ki se uporabljajo v standardu ISO 9001, drugi pa nakazuje uporabo nekaterih možnih metod za uspešnejšo uvedbo standarda ISO 9001.

Uvedba standarda ISO 9001 zahteva spremembe v kulturi organizacije. Kakovost mora postati glavno vodilo zaposlenim, ko opravljajo delo, za katero so odgovorni. Nenehno morajo razmišljati o izboljšavah, ki jih lahko uvedejo pri svojem delu, kar v prejšnji kulturi ni bila praksa. Treba je torej vplivati na vse zaposlene oz. vse vpletene v poslovni proces. Nekateri zaposleni so bolj dovzetni za spremembe, večina pa se spremembam upira. V času, ko spremembe niso bile stalnice, so v organizacijah prevladovale vrednote, kot sta ubogljivost in disciplina, zdaj pa prevladujejo ustvarjalnost, samoiniciativnost, odločnost, komunikativnost, prepoznavnost, zanesljivost, sodelovanje ... (Piskar in Dolinšek 2006, 174).

Standard ISO 9001 je odlična podlaga za nadgradnjo z drugimi sistemi vodenja, ki jih določajo standardi, kot sta ISO 14001 in OHSAS 18001.

### **2.2.2 ISO 14001 – Sistem ravnanja z okoljem**

ISO 14001 nadgrajuje sistem vodenja kakovosti v smeri ravnanja z okoljem. Je mednarodno sprejet standard, ki zajema celovito obvladovanje okoljskih vidikov in pomaga organizaciji vzpostaviti učinkovit sistem ravnanja z okoljem. Ne postavlja natančno določenih zahtev glede vpliva organizacije na okolje, vsebuje pa splošne zahteve, ki jih mora organizacija izpolnjevati. Primeren je za vsako organizacijo (ISO Central Secretariat 2009a, 2).

Cilj standarda je ohranjanje okolja in primernih življenjskih razmer za nadaljnje generacije, organizacija pa z vpeljavo zahtev standarda v poslovanje lažje obvladuje morebitne nevarnosti

za okolje, se nenehno izboljšuje in prilagaja novim zahtevam kupcev, trga, zakonodaje ter tudi napredku znanosti in tehnologije.

Standard posebej poudarja pomen komunikacije znotraj organizacije in tudi zunaj nje. S pravilnim in pravočasnim komuniciranjem organizacija povečuje okoljsko ozaveščenost zaposlenih in javnosti ter tako pripomore k uspešnemu izvajanju sistema ravnanja z okoljem.

### **2.2.3 OHSAS 18001 – Sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti**

OHSAS 18001 – Sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti (Occupational Health and Safety Assurance System) je najpogosteje uporabljano orodje za vzpostavitev, vzdrževanje in izboljševanje sistema vodenja varnosti in zdravja pri delu. Standard opredeljuje zahteve v zvezi z vodenjem poklicnega zdravja in varnosti ter organizacijam omogoča lažje obvladovanje varnostnih tveganj in povečevanje učinkovitosti delovanja. OHSAS 18001 je mogoče vpeljati v vsako organizacijo, ne glede na vrsto dejavnosti (BSI 2012). Zasnovan je tako, da povzema strukturo standardov ISO 9001 in še natančneje ISO 14001 ter s tem omogoča vključevanje različnih vidikov vodenja v enovit sistem, saj so elementi, ki zagotavljajo učinkovito delovanje sistema varstva pri delu, povsem enaki kot elementi v drugih sistemih vodenja. Pomenijo temelje stalnega procesa izboljševanja, ki temelji tako na zadovoljstvu strank kakor tudi na zadovoljstvu zaposlenih.

Glavni vzroki, ki motivirajo organizacije, da sistem varnosti in zdravja pri delu vpeljejo v poslovanje, so zakonodaja, etični in ekonomski razlogi, zadovoljstvo zaposlenih in ugled organizacije.

## **2.3 Integracija sistemov vodenja**

Standardi nam dajejo temelje za nenehne izboljšave, omogočajo pa tudi integracijo, kar pomeni, da lahko zahteve posameznih sistemov vodenja, ki se ponavljajo v vseh sistemih, združimo, druge zahteve, ki so specifične za posamezen sistem, pa še vedno obravnavamo ločeno. Po mnenju Zutshijeve in Sohala (2005, 211) je za doseganje koristi od uvajanja in nato vzdrževanja teh sistemov edino praktično in logično, da se sistemi vodenja združijo v enoten sistem.

Posebna prednost integriranega sistema vodenja kakovosti je, da so njegovi podsistemi, opisani v posameznih standardih, povzetek dobre prakse uspešnih podjetij. Tako standardi dajejo podjetjem »sledilcem« odlično informacijo, kako so vodena uspešna podjetja, in če to informacijo uspešno uporabijo v lastnem sistemu, imajo vse možnosti, da tudi sama postanejo uspešna (Markun 2007, 29).

Ker je vsak standard sistema vodenja del vodenja organizacije, nam njihovo združevanje daje možnost za izboljšavo celotnega sistema vodenja organizacije (SIQ 2010).

Integracija sistemov vodenja lahko prinese organizaciji veliko koristi. Poleg obvladovanja tveganj, racionalizacije virov, izboljšanja organizacijske izvedbe, izboljšanja zadovoljstva zainteresiranih strani ter zmanjševanja in obvladovanja kompleksnosti se izboljšata tudi celostna podoba organizacije in zadovoljstvo zainteresiranih strani (Tič in Strašek 2004, 50).

### 3 PROCES STALNIH IZBOLJŠAV

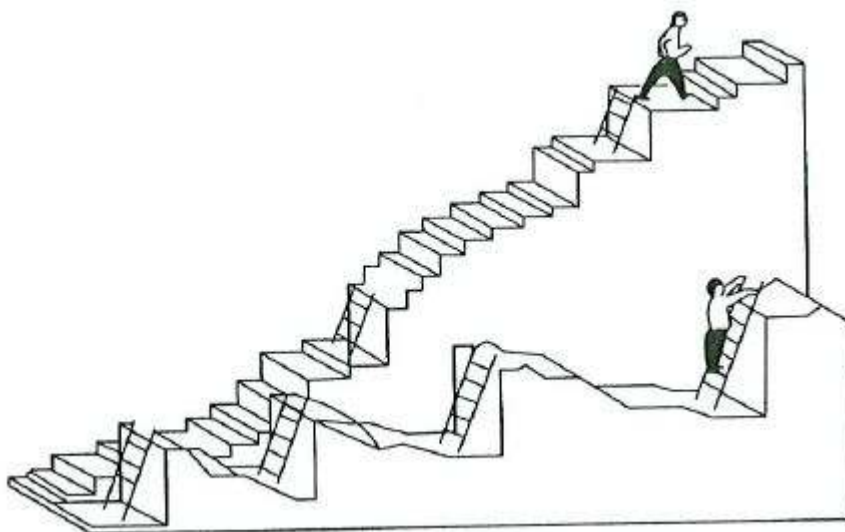
#### 3.1 Splošno o procesu stalnih izboljšav

Vpeljava zahtev posameznega sistema vodenja oz. pridobitev certifikata je le prvi korak v celotnem procesu spreminjanja organizacije in iskanja poti do uspešnosti, saj uveden sistem vodenja ni zadosten pogoj za uspešnost organizacije. Potrebni so nenehno iskanje in načrtovanje novih rešitev, preizkušanje, preverjanje, ali so rešitve učinkovite tudi v praksi, in ukrepanje, če niso.

Rečemo lahko, da je izboljševanje stalen proces reševanja problemov. Ponavljanje izboljšave pomeni ponovitev procesa izboljšave na novem problemu ali vnovično izboljšavo nekoč že izboljšanega procesa, saj z večkratno ponovitvijo cikla postopoma dosežemo višjo raven kakovosti izdelkov in storitev. Gre torej za proces učenja, kjer nov krog pomeni nov začetek, ki vključuje ugotovitve in ocene prejšnjega kroga. Ker prvotnemu krogu vedno sledi naslednji krog analiz, izvedb in preverjanja, je uporaba načela stalnih izboljšav element stalnega napredka.

Napredek podjetja ne sme sloneti le na velikih inovacijah, saj je tak napredek sunkovit, pogosto presenetljiv in zahteva velika vlaganja. Vanj so največkrat vključeni le vodstvo in vodstveni kadri, redko pa zajema tudi delavce. Nenehno izboljševanje na drugi strani omogoča redno izboljševanje dosežkov, stroški so nižji in se hitro povrnejo, poleg tega lahko v procesu nenehnih izboljšav sodelujejo vsi zaposleni (Jocou in Lucas 1995, 112).

Slika 1 s prisposodobom ponazarja priporočeni nenehni napredek in prikazuje njegove prednosti v primerjavi s prizadevanjem za napredek, ki temelji le na inovacijah.



**Slika 1: Nenehni napredek**

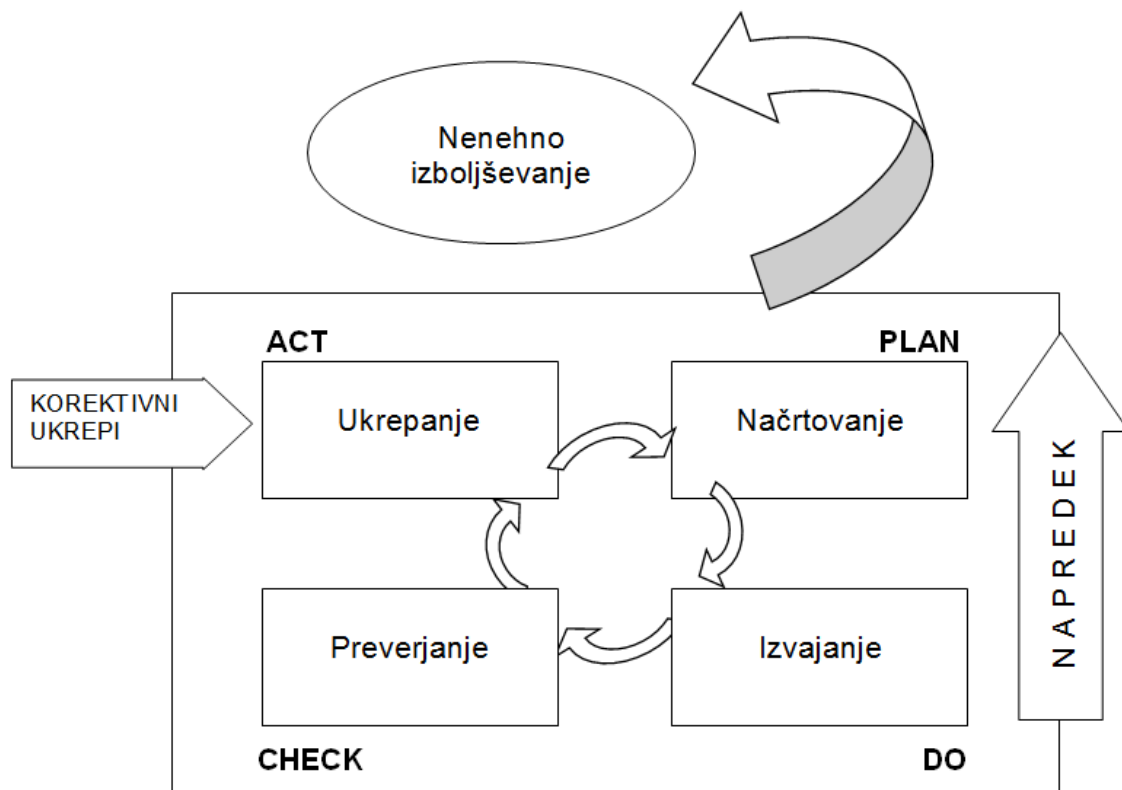
Vir: Jocou in Lucas 1995, 113.

Nenehna budnost, spremljanje sistema, reševanje problemov takoj, ko se pojavijo, in onemogočanje njihovega ponavljanja – to so elementi, ki vodijo v nenehno izboljševanje, to so elementi Demingovega kroga oz. PDCA (Plan-Do-Check-Act), ki je ena izmed metod za pomoč organizaciji pri obvladovanju sprememb in reševanju problemov (Burrill 1999, 67).

Tudi ponavljanje izboljšav je pravzaprav ponavljanje PDCA-kroga, ki pomeni dolgoročen, nepretrgan krog aktivnosti, ki se nanašajo na izboljšanje procesa in se začnejo z analiziranjem obstoječega stanja in izdelavo načrta za izboljšave. Kar je bilo pridobljeno v prvem ciklu, se v naslednjem dogradi na višjo raven. Če dobljeni rezultati niso zadovoljivi, se PDCA-krog ponovi ob istem problemu. Če načrtane cilje uresničimo, se opravila, s katerimi smo dosegli zelene rezultate, standardizirajo (Piskar in Dolinšek 2006, 166).

Demingov oz. PDCA-krog je sestavljen iz naslednjih štirih ponavljajočih se dejavnosti (Križman in Novak 2002, 78; Marolt in Gomišček 2005, 85–86):

- P** Plan – Načrtuj      Analiziraj obstoječe stanje, določi cilje in procese, potrebne za doseganje rezultatov v skladu z zahtevami odjemalcev in politiko organizacije. Določi, kateri so glavni problemi pri določenem procesu, in izdelaj načrt za spremembo.
- D** Do – Izvajaj      Izvajaj procese. Vpelji načrtovano spremembo.
- C** Check – Preverjaj      Nadzoruj in meri procese in proizvod glede na politiko, okvirne in izvedbene cilje, zakonske in druge zahteve ter poročaj o rezultatih. Preveri, ali je sprememba prinesla pozitivne rezultate.
- A** Act – Ukrepaj      Ukrepaj, da se bo delovanje procesov nenehno izboljševalo. Uvedi spremembe, ki so bile pozitivne, in opusti tiste, ki niso dale dobrih rezultatov. Dokumentiraj spremenjen proces, ga standardiziraj in izboljšanega v prihodnje uporablaj.



**Slika 2: Proces stalnih izboljšav na podlagi Demingovega kroga**

Vir: Artač 2002, III–15.

Pri stalnih izboljšavah gre torej za nepretrgan proces, s katerim dosegamo postopen, nenehen napredek, in ne samo za določene aktivnosti, ki jih uporabljamo po potrebi, ko se pojavijo težave. Pomembna značilnost procesa stalnih izboljšav je, da so spremembe, ki jih dosežemo s temi izboljšavami, razmeroma majhne in postopne, predlogi za spremembe pa prihajajo od vseh zaposlenih v podjetju. Ne gre za korenito spreminjanje in prenovo procesov, temveč za izboljševanje procesov, ki v podjetju že obstajajo. Poudarek ni na celovitem procesnem gledanju, temveč predvsem na izboljševanju kakovosti in zniževanju stroškov poslovnih učinkov v določenih delih poslovnega procesa (Peljhan 2003, 46).

Prednost koncepta nenehnih izboljšav je v tem, da ne pomeni visokih stroškovnih zahtev niti zahtev po novih zaposlenih pri njegovem uvajanju v prakso, zato ga lahko uporabljajo vsa podjetja. Gre za razmeroma netvegan pristop v obvladovanju stroškov, kjer se koristi pokažejo na več ravneh poslovanja, kar podjetju kot celoti lahko le koristi. Koncept nenehnih izboljšav poslovanja omogoča organizaciji, da dosega vrhunsko kakovost, boljše rezultate pa doseže le, če v procesu sodelujejo vsi zaposleni v organizaciji. Na napake, ki se pojavljajo v okviru poslovanja podjetja, moramo gledati kot na priložnosti za odkrivanje pomanjkljivosti v procesih in njihovo posledično izboljševanje. Vzroke vsake napake je treba analizirati in zagotoviti, da se enake napake v prihodnosti ne bodo ponovile. S tem tudi zagotavljamo nenehno izboljševanje poslovanja podjetja (Peljhan 2003, 47).

Pristop stalnih izboljšav torej zagovarja idejo, da je bolj kot neka velika revolucionarna inovacija v podjetju pomembna nepretrganost nenehnih manjših izboljšav (Aaker 1998, 292). Pomembno je, da vodstvo spodbuja zaposlene, da nenehno razmišljajo o možnih izboljšavah, dajejo predloge in jih, skladno s postavljenimi prednostnimi cilji, tudi uresničujejo (Novak 2001, 29).

### **3.2 Zahteve sistema vodenja kakovosti, povezane z izboljšavami**

Organizacija se ne sme zadovoljiti s poslovanjem, ki temelji na nespremenjenih načelih. Njen stalni cilj mora biti nenehno izboljševanje, saj tako doseže večjo učinkovitost in sposobnost hitrega odzivanja na priložnosti. Stalno izboljševanje zahtevajo vsi najbolj uporabljani sistemi vodenja, vendar se bomo, glede na to, da je sistem vodenja kakovosti pogosto vodilni sistem v organizacijah, osredotočili samo na zahteve tega sistema.

Za začetek si pogledjmo napotke, ki jih o izboljševanju, inovacijah in učenju daje standard ISO 9004 – standard, ki vsebuje napotke o uvajanju sistema vodenja kakovosti. V 9. poglavju standarda (ISO 9004 2009, 40) piše, da bi bile za trajno uspešnost organizacije potrebne izboljšave in inovacije, podlago za uspešne izboljšave in inovacije pa daje učenje. Aktivnosti izboljševanja lahko segajo od nenehnega izboljševanja po majhnih korakih na delovnem mestu do pomembnih izboljšav v celotni organizaciji. Pri procesih izboljševanja naj organizacija sledi strukturiranemu pristopu, na primer metodologiji PDCA (ISO 9004 2009, 42).

Standard (ISO 9004 2009, 42) nadalje priporoča, naj organizacija zagotovi, da se bo nenehno izboljševanje uveljavilo kot del organizacijske kulture, in sicer tako, da:

- s pooblaščenjem daje zaposlenim v organizaciji priložnost za sodelovanje v aktivnostih izboljševanja,
- zagotavlja potrebne vire,
- vzpostavlja sisteme priznavanja in nagrajevanja za izboljšave ter
- nenehno izboljšuje uspešnost in učinkovitost samega procesa izboljševanja.

V standardu ISO 9000 (2005, 13) z naslovom Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar je nenehno izboljševanje omenjeno v poglavju 2.9, kjer piše, da je namen nenehnega izboljševanja sistema vodenja kakovosti povečati možnost še večjega zadovoljstva odjemalcev in drugih zainteresiranih strani. Ukrepi za izboljševanje vključujejo:

- analiziranje in vrednotenje obstoječega stanja, da bi se prepoznala področja, ki terjajo izboljšanje,
- postavitve ciljev za izboljšave,
- iskanje možnih rešitev za dosego ciljev,
- vrednotenje teh rešitev in izbiro,
- izvedbo izbrane rešitve,



- merjenje, overjanje, analiziranje in vrednotenje rezultatov izvedbe, da se ugotovi, ali so bili cilji doseženi,
- formalizacijo sprememb.

Rezultati se po potrebi pregledujejo, da bi se ugotovile nadaljnje možnosti za izboljšave. Tako je izboljševanje stalna aktivnost. Povratne informacije od odjemalcev in drugih zainteresiranih strani, presoje in pregleda sistema vodenja kakovosti se prav tako lahko uporabijo za prepoznavanje priložnosti za izboljševanje.

O izboljševanju standard ISO 9001 (2008, 24) govori v 8. poglavju, kjer pravi, da mora organizacija načrtovati in izvajati procese nadziranja, merjenja, analiziranja in izboljševanja, ki so potrebni, da:

- dokaže skladnost z zahtevami za proizvod,
- zagotovi skladnost sistema vodenja kakovosti in
- nenehno izboljšuje uspešnost sistema vodenja kakovosti.

V nadaljevanju standard (ISO 9001 2008, 27) predpisuje, da mora organizacija nenehno izboljševati uspešnost sistema vodenja kakovosti z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, rezultatov presoje, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov ter vodstvenega pregleda.

### ***3.2.1 Politika in cilji kakovosti***

Standard (ISO 9001 2008, 13) predpisuje, da mora biti politika kakovosti primerna namenu organizacije in mora vključevati zavezanost k izpolnjevanju zahtev in nenehnemu izboljševanju uspešnosti sistema vodenja kakovosti. Dajati mora okvir za določanje in pregledovanje ciljev kakovosti, zaposleni v organizaciji morajo biti z njo seznanjeni in jo razumeti, pregledovati je treba njeno nenehno primernost.

Najvišje vodstvo mora zagotoviti, da so cilji kakovosti v skladu s politiko kakovosti, pomembno je tudi, da so merljivi.

### ***3.2.2 Presoje***

Presoja je metodičen pregled učinkovitosti in uspešnosti sistema vodenja, s katerim organizacija dokazuje, da nenehno izboljševanje ni le zapisano načelo oz. dokumentirana metoda, temveč stalen proces, s katerim vodstvo zagotavlja izpolnjevanje rastočih zahtev in pričakovanih odjemalcev ter uresničevanje postavljenih ciljev (Novak 2001, 29).

V standardu ISO 9004 (2009, 34) z naslovom Vodenje za trajno uspešnost organizacije – pristop z vodenjem kakovosti lahko preberemo, da je presoja uspešno orodje za odkrivanje

problemov, tveganj in neskladnosti ter tudi za spremljanje napredka pri odpravljanju predhodno ugotovljenih neskladnosti. Osredotočena je lahko tudi na prepoznavanje dobre prakse, ki bi jo lahko uporabili na drugih področjih organizacije, in na priložnosti za izboljšave.

V osnovi presoja zasleduje naslednje cilje (Šostar 1996, 90):

- dokazati, da dejavnosti zagotavljanja kakovosti ustrezajo načrtovanim postopkom,
- odkriti šibke točke na področju odgovornosti za zagotavljanje kakovosti,
- sprožiti ukrepe za izboljšanje,
- nadzorovati učinkovitost ukrepov za izboljšanje.

Presoja vodstvu in drugim zainteresiranim zaposlenim ponuja podatke o stanju sistema vodenja in o izpolnjevanju zahtev tega sistema, vodstvo pa na podlagi teh podatkov ugotovi, kje so potrebni korektivni ukrepi za izboljšanje (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 99).

Odvisno od tega, kdo ugotavlja stanje, presoje delimo na notranje, ki jih izvajamo z lastnim osebjem, in zunanje, ki jih izvajajo tuji presojevalci. Posameznik lahko izvaja tudi samopresojo kakovosti lastnega dela, vendar ta ne more nadomestiti katerekoli druge presoje, ker ji manjkata pomembna elementa objektivnosti in neodvisnosti (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 101).

### *Notranje presoje*

Notranje presoje so zahteva mednarodnih standardov, na podlagi katerih podjetja uvajajo in pogosto tudi certificirajo različne sisteme vodenja. So uspešen način za ugotavljanje dejanskega stanja v podjetju in skladnosti sistema vodenja z danimi merili.

Standard ISO 9001 (2008, 25) predpisuje, da se morajo notranje presoje v organizaciji izvajati v načrtovanih intervalih, da bi ugotovili, ali sistem vodenja kakovosti ustreza zahtevam standarda in zahtevam, ki jih je postavila organizacija, ter ali se uspešno izvaja in vzdržuje. Določeni morajo biti kriteriji za presojo, predmet presoj, pogostost in metode.

Za uspešnost notranjih presoj je pomembno, da jih izvajajo objektivni presojevalci, ki so neodvisni od področja, ki ga presojajo. Vodstvo mora zagotoviti, da se pravočasno izvedejo vse potrebne korekcije in korektivni ukrepi za odpravo neskladnosti in njihovih vzrokov.

S presojo podjetje dokazuje, da nenehno izboljševanje ni le zapisano načelo, ampak stalen proces, s katerim vodstvo zagotavlja izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev in uresničevanje postavljenih ciljev.

Notranja presoja sistema vodenja je koristna predpriprava za zunanjo presojo, ki jo lahko izvedejo dobavitelji, kupci ali presojevalci iz neodvisne, za presojo pooblašene institucije.

## *Zunanje presoje*

O zunanji presoji govorimo, kadar naročnik in presojanec nista iz iste organizacije. V tem primeru je presojevalec lahko iz organizacije naročnika, organizacije presojanca ali neodvisne organizacije.

Presojo z namenom pridobitve certifikata ustreznosti po določenem standardu lahko izvaja izključno za to akreditirana institucija.<sup>1</sup> Uspešno opravljeni certifikacijski presoji sledi faza vzdrževanja in razvoja sistema vodenja, kar pomeni redno pregledovanje stanja in razvoja sistema vodenja od akreditirane institucije.

Tudi zunanja presoja mora dati objektivni pogled na uspešnost in učinkovitost vzpostavljenega sistema vodenja, prikazati priložnosti za izboljšave in jih v pravi obliki predstaviti odgovornim.

### ***3.2.3 Analize podatkov***

Merjenja so nujna za preverjanje in izboljševanje, nepogrešljiva pa so tudi pri ugotavljanju dosežkov organizacije v primerjavi s cilji, ki so si jih postavili.

Ukrepi za izboljševanje morajo vedno temeljiti na zanesljivo ugotovljenih dejstvih, zato mora organizacija določiti, kateri so tisti podatki, ki jih bodo zbirali in analizirali, da bi dokazali primernost in uspešnost sistema vodenja kakovosti ter na njihovi podlagi ocenili, na katerih področjih je nenehno izboljševanje uspešnosti sistema vodenja kakovosti mogoče.

### ***3.2.4 Korektivni/preventivni ukrepi***

V standardu (ISO 9001 2008, 27) je predpisano, da mora organizacija izvajati ukrepe, s katerimi lahko odpravi vzroke neskladnosti, da bi preprečila njihovo ponovitev. Korektivni ukrepi morajo biti primerni posledicam dejanskih neskladnosti.

Prav tako mora organizacija določiti ukrepe, s katerimi bo odpravila vzroke za morebitne neskladnosti, da bi preprečila njihov nastanek. Tudi preventivni ukrepi morajo biti primerni posledicam morebitnih neskladnosti.

### ***3.2.5 Vodstveni pregled***

Standard (ISO 9001 2008, 15) predpisuje, da mora vodstvo pregledovati sistem vodenja kakovosti v rednih časovnih intervalih, da zagotovi njegovo primernost in učinkovitost.

---

<sup>1</sup> V Sloveniji so registrirane Bureau Veritas, SIQ – Slovenski institut za kakovost in meroslovje ter TÜV SÜD Sava.

Ocenjevanje sistema se mora izvajati po določenih kriterijih, dobljene rezultate pa je treba dokumentirati. Organizacija mora vzdrževati zapise o vodstvenem pregledu.

Podatki za vodstveni pregled morajo vsebovati informacije o:

- rezultatih presoj,
- povratnih informacijah kupcev,
- delovanju procesov in skladnosti proizvodov,
- stanju preventivnih in korektivnih ukrepov,
- ukrepih iz prejšnjih vodstvenih pregledov,
- spremembah, ki bi lahko vplivale na sistem vodenja kakovosti,
- priporočilih za izboljšave.

Pri pregledu mora vodstvo oceniti možnosti za izboljšave in potrebo po spremembah sistema vodenja kakovosti, vključno s politiko kakovosti in cilji kakovosti.

### **3.3 Izobraževanje zaposlenih**

Velja, da so zaposleni največji kapital podjetij, torej je smiselno v ta kapital tudi vlagati, tako kot se vlaga v razvoj delovne opreme, strojev in naprav, razvoj novih produktov ... Izobraževanje omogoča pridobitev strateško pomembnih znanj, učinkovitejše delo in uspešno doseganje ciljev, dolgoročno pa vpliva na zavzetost zaposlenih in večja pripadnost organizaciji, kar posledično vpliva na manjšo fluktuacijo. Vse to podjetju zagotavlja možnost hitrega odzivanja na spremembe in zahteve trga ter na uspešnost celotnega poslovanja (Kramar 2010, 629).

Za uspeh v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju se morajo organizacije ves čas učiti, kar pomeni, da zaposlenim omogočijo, da se učijo, delijo svoje znanje in ga uporabljajo pri delu (Dimovski idr. 2005, 307). Izobraževanje zaposlenih naj bi pripomoglo k večji prilagodljivosti in notranji mobilnosti zaposlenih, k večji produktivnosti in boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela, pa tudi k večji kreativnosti in inovativnosti kadrov (Kramar 2010, 631). Za dolgoročno uspešna podjetja je značilno prav nenehno in skrbno učenje, sicer ne bi preživela vseh sprememb v okolju, denimo nepričakovanih povezav in nepredvidenih dogodkov, ki so v razvoju zelo pomembni (Dimovski idr. 2005, 135).

Slaba lastnost znanja je, da zelo hitro zastari. Če želijo zaposleni slediti spremembam, ki jih prinaša globalizacija, ob tem pa postati in ostati za delodajalca konkurenčna delovna sila, se morajo nenehno učiti. Učenje se torej ne konča z zaposlitvijo, ampak se z njo nadaljuje. Učimo se na delovnem mestu, od sodelavcev in nadrejenih, iz medijev, pogosto pa se moramo vključiti tudi v bolj formalne oblike izobraževanja (Kramar 2010, 631).

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so glavni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vse večjo pozornost (Jereb 1998, 130).

### 3.3.1 Vrste znanja

Lipičnik (1998, 27) znanje opredeljuje kot človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati znane probleme, takšne, ki jih je nekoč že videl in rešil, Dimovski idr. (2005, 268) pa pravi, da so znanje tiste ugotovitve, do katerih pridemo, ko informacije povežemo z drugimi informacijami in jih primerjamo z že znanim.

Ločimo dve vrsti znanja (Nonaka in Takeuchi 1995, 59):

- znanje, ki je eksplicitno izraženo in ga lahko prosto prenašamo z različnimi mediji – rečemo mu tudi očitno znanje. To je formalno, sistematično znanje, ki ga je mogoče izraziti v besedi oz. zapisati in posredovati drugim v dokumentih ali v obliki splošnih navodil;
- znanje, ki je skrito v posamezniku, zato mu pravimo implicitno, prikrito oz. tiho znanje. Temelji na osebnih izkušnjah, intuiciji in presoji. Pogosto ga je težko izraziti z besedami. (Kramar 2010, 630). Tako znanje se prenaša le neposredno med zaposlenimi.

#### Preglednica 2: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja

EKSPPLICITNO ZNANJE	IMPLICITNO ZNANJE
Tabele, diagrami	Izkušnje
Specifikacije izdelkov	Sposobnosti
Znanstvene formule	Intuicija
Računalniški programi	Razumevanje
Podatkovne baze	Prepoznavanje
Zapisane dobre prakse	Zaznavanje
Standardi organizacije	Občutki
Cilji organizacije	Čustva

Vir: Maček 2000, 63.

Znanje lahko pridobivamo različno. Marquardt (1996, 131) loči pridobivanje znanja od zunaj in ustvarjanje znanja znotraj organizacije ter dodaja, da med najpomembnejše metode pridobivanja znanja iz okolja sodi posnemanje dobrih praks drugih podjetij, ki jih organizacija lahko pridobiva po različnih poteh, na primer iz literature, iz udeležbe na strokovnih srečanjih ... Znotraj organizacije pomeni proces ustvarjanja znanja na ravni posameznika klasično individualno učenje, na ravni organizacije pa lahko govorimo o učenju skupin ali timov (Gomezelj Omerzel 2009, 26).

Ne glede na to, kje in kako si je človek znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. Ob pomoči sposobnosti pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako rešuje probleme s še neznanimi rešitvami (Možina idr. 1994, 444).

### **3.3.2 Prenos znanja**

Mayor in Cordey-Hayes (2000, 411) sta prenos znanja definirala kot pošiljanje znanja z enega mesta na drugo, od ene osebe k drugi. Ob tem je pomembno, da organizacija zagotovi primerno okolje, saj do prenosa znanja prihaja le v tistih organizacijah, kjer je razvito medsebojno sodelovanje in kjer se zaposleni počutijo varne.

Prenos znanja znotraj organizacije ustvarja pozitivne učinke za obe strani: tako za organizacijo kot tudi za zaposlene. Največjo vrednost za organizacijo ima znanje takrat, ko ga uporablja čim več zaposlenih. Eksplicitno znanje, ki je shranjeno v obliki dokumentov in zbirk, se učinkovito prenaša prek različnih medijev, tako elektronskih kot tudi mehanskih. Teže je prenašati tiho znanje, ki je predvsem v posameznikih. Največkrat se to znanje prenaša med pripovedovanjem o različnih izkušnjah. Komuniciranje med zaposlenimi tudi sicer pripomore k ustvarjanju znanja, zato je treba v podjetju ustvariti kulturo, ki bo spodbujala komunikacijo (Gomezelj Omerzel 2009, 28–29).

### **3.4 Vključevanje zaposlenih v proces stalnih izboljšav**

V prejšnjih obdobjih so se informacije pretakale po hierarhičnih ravneh v smeri od zgoraj navzdol in nasprotno. Vodilna predpostavka večine organizacij je bila, da najpomembnejše ideje in odločitve nastajajo na vrhu in da jih je treba usmerjati navzdol. Današnja konkurenčna podjetja pa predpostavljajo, da organizacija potrebuje ideje od vsakogar in da je vloga managerjev najti poti do odprte komunikacije, ki omogoča prost pretok idej, informacij in znanja po vsej organizaciji. Poudarek na managementu znanja in izmenjavi informacij se načeloma izraža v sploščevanju organizacijskih struktur ter večjem opolnomočenju in vključenosti zaposlenih. V nekaterih uspešnih podjetjih si ne izmenjujejo znanja (najboljših praks) samo med funkcijami, temveč tudi z drugimi družbami, vključujoč dobavitelje, druge partnerje in celo tekmece. Takšna podjetja temeljijo na prepričanju, da je vzajemna izmenjava dobrih idej najboljši način ohranjanja konkurenčne sposobnosti organizacije (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2007, 11–12).

Viri konkurenčne prednosti v preteklosti so bili največkrat finančne in tehnološke narave, sodobni pogled na podjetje pa poudarja vlogo človeškega kapitala kot glavnega vira uspešnosti. Tisto gospodarstvo, ki temelji na znanju, ima neomejene vire, trdi Sveiby (1997, 22), vendar pa so zaposleni lahko trajen vir konkurenčne prednosti le, če znamo z njimi pravilno ravnati.

Brečkova (2008) v svojem članku pravi takole: »Če je bilo prejšnje desetletje v znamenju tehnološkega razvoja, ki se je poigravalo tudi z mislijo 'vsemogočnosti' informacijskih tehnologij, je desetletje, ki je pred nami, zagotovo čas, ko moramo več narediti na področju razvoja zaposlenih. Tehnologijo je namreč možno dokaj hitro posnemati, tudi kapital postaja vse bolj dosegljiv, le ljudi ni moč kopirati, njihove ustvarjalnosti, predanosti in zmožnosti znajdenja v novih ter nepredvidljivih situacijah. Gre namreč za to, kako bomo vse te nove tehnologije, ki so same po sebi resda lahko odlične, uporabili, da bodo zares prispevale k večji učinkovitosti organizacij, kako bomo oblikovali vrednote, razvijali sposobnosti in usmerjali napore zaposlenih, ki so dandanes še edino orožje konkurenčne prednosti.« Možina (2007) ugotavlja, da so zaposleni v organizaciji v stiku s kupci, dobavitelji in novimi tehnologijami, so informirani, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij in izboljševanju poslovanja.

V raziskavi, ki jo je opravila svetovalna organizacija Deloitte & Touche, se je izkazalo, da so zaposleni bolj spodbujeni k povečanju učinkovitosti, če sodelujejo pri načrtovanju izboljšav (Turk 2003 v Piskar in Dolinšek 2006, 158). Vključevanje zaposlenih povsod, tudi pri uvajanju nenehnega izboljševanja, pomaga sprožati več ustvarjalnosti in volje do dela kot ukazovalnost, ki ne predvideva ustvarjalnosti. Kolikor konkurenčnejša je organizacija, toliko verjetneje je, da gradi na podlagi ustvarjalnosti, in ne le ubogljivosti zaposlenih. Sodelovalno vključevanje in zavedanje zaposlenih sta organizacijska ukrepa, ki pripomoreta h konkurenčnosti in nenehnemu izboljševanju (Piskar in Dolinšek 2006, 159).

## 4 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu naloge so predstavljeni metodološka izhodišča, ki smo jim sledili pri načrtovanju in izvedbi raziskave, ter raziskovalne metode, ki smo jih uporabili pri raziskavi, opisan je potek raziskave in ugotovitve, dani odgovori na raziskovalna vprašanja in predlogi za izboljšave obstoječega sistema.

### 4.1 Metodološka izhodišča

V literaturi najdemo različne delitve zahtevnosti in vrst raziskovanja. Najpogostejše so delitve na teoretično in praktično (aplikativno) raziskovanje, vse pogosteje pa v managementu najdemo tudi tako imenovano akcijsko raziskovanje. Izkušeni raziskovalci bodo izbrali tisto vrsto raziskave, ki najbolj ustreza zahtevam naročnikov ali ciljem, ki so si jih postavili, študentje, ki nimajo dovolj izkušenj ali so celo brez njih, pa bodo posegli po aplikativnem raziskovanju, ki je namenjeno reševanju posebnih problemov ali razumevanju procesov, ki jih raziskovalci ali naročniki raziskav zaznajo v praksi (Tratnik 2002, 12).

Tudi našo raziskavo lahko opredelimo kot aplikativno. Temelji na uporabi kvalitativne raziskovalne metodologije, kar pomeni, da smo podatke navajali in analizirali besedno, brez uporabe števil, metodologija pa je primerna za poglobljeno proučevanje primerov, ker pomaga prepoznati njihove glavne značilnosti (Ragin 2007, 96) in navadno sledi naslednjim zaporednim korakom (Tratnik 2002, 12; Mesec 1998, 54):

1. izbira področja in teme,
2. oblikovanje raziskovalnega problema,
3. pojasnitev teoretičnega okvira,
4. določitev metodologije,
5. priprava načrta,
6. zbiranje podatkov in urejanje gradiva,
7. analiza podatkov,
8. predstavitev rezultatov.

Koraki se lahko med seboj prekrivajo in ponavljajo. K nekaterim se vrnemo, če smo ugotovili pomanjkljivosti v našem raziskovalnem procesu, dejstvo pa je, da nobenega izmed njih ne moremo izpustiti (Tratnik 2002, 12). Korakom smo sledili tudi v naši raziskavi.

Easterby-Smith, Thorpe in Lowe v svoji knjigi (2005, 111–112) pišejo, da je dobro poznati splošne raziskovalne cilje, preden si omislimo katerokoli metodo zbiranja podatkov. Glede na vrstni red ciljev, ki smo si jih postavili v okviru oblikovanja raziskovalnega problema (najprej proučiti literaturo s področja standardizacije, sistemov vodenja in inoviranja ter zahteve standarda ISO 9001, povezane s stalnimi izboljšavami), smo našo raziskovalno aktivnost začeli z iskanjem in pregledom literature domačih in tujih avtorjev, saj je poznavanje



literature zelo pomembno v kateremkoli raziskovalnem proučevanju (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 195). Za predstavitev dognanj smo uporabili metodo kompilacije.

Nadaljevali smo s proučevanjem zahtev standardov glede sistema stalnih izboljšav, ki so nam bile kot izhodišče za analizo razmer v podjetju.

Predmet raziskovanja so bila vsa področja v podjetju, ki se ukvarjajo s sistemom stalnih izboljšav. Kot glavno metodo zbiranja podatkov in spoznavanja obstoječih načinov pridobivanja predlogov in idej za izboljšave v podjetju smo uporabili metodo intervjuja.

Intervjuji so lahko zelo formalizirani in strukturirani, kot recimo pri tržni raziskavi, ali pa so nestrukturirani, podobno kot sproščen pogovor (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 112). Za potrebe raziskave smo izbrali metodo polstrukturiranega intervjuja, pri katerem raziskovalec pripravi seznam vprašanj in tem, ki jih želi raziskati. Ni nujno, da vsem vprašanim postavi enaka vprašanja, odvisno je od tega, kaj vprašani o temi vedo in kakšno je njihovo mesto v danem okolju (Tratnik 2002, 53).

Ker se izbor enega pristopa, metode in tehnike pri raziskovanju večkrat izkaže za preozkega, omejujočega (Trnavčević 2010) in ker je metodo intervjuja priporočljivo kombinirati z drugimi metodami zbiranja podatkov (Dimovski idr. 2008, 163), smo se odločili za triangulacijo – kombinacijo pristopov, metod in tehnik ter vzorcev (Tratnik 2002, 40). Metodo zbiranja podatkov prek intervjujev smo tako kombinirali z analizo obstoječega stanja in proučevanjem interne dokumentacije ter tako povečali veljavnost in zanesljivost dobljenih rezultatov.

Pri analizi procesa smo uporabili analitično metodo, s katero smo celoto razčlenili na posamezne dele, pridobljene podatke pa sistematično analizirali z metodo utemeljitvene analize. Pri analizi smo uporabili tudi komparativno metodo, s katero smo primerjali podatke, ugotovitve pa povzeli in strnili z metodo sinteze.

Na podlagi ugotovitev smo predlagali rešitve in ukrepe za izboljšavo procesa, zato lahko rečemo, da smo opravili evalvacijsko raziskavo, saj pri tej raziskavi vzamemo neki že obstoječi sistem ali prakso in priporočimo, kako jo je mogoče spremeniti ali izboljšati (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 29).

## **4.2 Opis raziskave**

Namen naloge, ki smo si ga določili na začetku raziskovanja, je proučiti zdajšnji sistem zbiranja predlogov za izboljšave v trgovskem podjetju in na podlagi ugotovitev izdelati predlog enotnega sistema, s katerim bi se vse ideje, predlogi in ugotovitve zbirali na enem mestu, to pa bi omogočalo lažji nadzor, izdelavo analiz in ugotavljanje priložnosti za izboljšave v podjetju.

Raziskovalno aktivnost smo začeli s pregledom literature, ki ustreza ciljem naše raziskave. Iz nje smo povzeli razlage obravnavanih pojmov in si tako oblikovali teoretična izhodišča.

Nadaljevali smo s pregledom zahtev najpogosteje certificiranih sistemov vodenja in ugotovili, da vsi standardi zahtevajo stalno izboljševanje. Za podrobnejšo analizo zahtev smo si izbrali sistem vodenja kakovosti, ki velja za osnovni standard sistema vodenja v organizaciji in je primerna podlaga za nadgradnjo in integracijo z drugimi sistemi vodenja.

Glavne ugotovitve pregleda zahtev standardov glede sistema stalnih izboljšav so nam bile za izhodišče za raziskavo sistema stalnih izboljšav v podjetju. Ker podjetje s certificiranim sistemom vodenja mora izpolnjevati zahteve, zapisane v standardu, smo na seznam področij, ki jih moramo raziskati v podjetju, najprej zapisali ukrepe, ki jih predpisujejo standard ISO 9001 in standarda, ki ga dopolnjujeta (ISO 9004 in ISO 9000). Zanimalo nas je, ali organizacija skrbi za nenehno izboljševanje uspešnosti sistema vodenja kakovosti z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, rezultatov presoj, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov ter vodstvenega pregleda. Ker je v standardu ISO 9004 (2009, 40) zapisano, da podlago za uspešne izboljšave in inovacije daje učenje, smo morali raziskati tudi, ali v podjetju vlagajo v izobraževanje zaposlenih ter zbirajo njihova mnenja in predloge. Proučiti smo morali tudi, ali v podjetju spremljajo zadovoljstvo kupcev, saj je po standardu ISO 9000 (2005, 13) namen nenehnega izboljševanja sistema vodenja kakovosti povečati možnost še večjega zadovoljstva odjemalcev in drugih zainteresiranih strani.

Z analizo obstoječega stanja v podjetju (pregled internih dokumentov, proučevanje zapisov, pregled zapisnikov, internega časopisa, branje internih novic na elektronski oglasni deski) smo dopolnili seznam področij, ki jih moramo raziskati, ter si ustvarili popolnejši vpogled v aktivnosti na področju stalnih izboljšav v podjetju. Z dostopom do gradiv nismo imeli težav, saj je omogočen vsem zaposlenim prek aplikacije za obvladovanje dokumentov in zapisov.

Pri pregledu seznama vseh veljavnih internih dokumentov (Mercator, d. d., 2012b) smo že iz naslovov dokumentov lahko razbrali, katero področje dokument zajema, seznam pa je vseboval tudi podatke o tem, kdo je posamezen dokument izdelal in kdo je odgovorni direktor.

To je bilo izhodišče za izdelavo seznama oseb, na katere se bomo obrnili glede izvedbe intervjujev. Prek makroorganizacijske strukture (Mercator, d. d., 2012a) smo ugotovili, za katera področja so odgovorni, in z njimi navezali stik. V nekaterih primerih so bile to že osebe, s katerimi smo pozneje opravili intervjuje, v drugih primerih pa so nam ti predlagali ustrežnejše osebe, ki bolje od njih poznajo posamezno področje, ki smo ga uvrstili v raziskavo.

Z metodo individualnega polstrukturiranega intervjuja oseb, odgovornih za področja, ki se ukvarjajo z obravnavano tematiko stalnih izboljšav, smo pridobili glavne podatke o poteku procesov v podjetju.

Prvi intervju smo imeli s poslovno sekretarko uprave, ki piše zapisnike na sejah uprave in je navzoča tudi na vodstvenih pregledih, kjer vodstvo v določenih časovnih intervalih pregleduje poročila o delovanju sistemov vodenja, ki so vpeljeni v podjetje. Sledil je pogovor z direktorjem sektorja za organizacijo in standarde poslovanja, kjer so odgovorni za vpeljavo zahtev sistemov vodenja, certificiranje in vzdrževanje certifikatov ter skrbijo za izvedbe presoj in obvladovanje procesa neskladnosti, priporočil in pohval. Direktor nas je usmeril še na tri osebe v svojem sektorju: na vodjo službe standardi poslovanja ter koordinatorja sistemov ISO 9001 (opravlja tudi funkcijo koordinatorja integriranega sistema vodenja) in koordinatorja sistema ISO 14001. Intervjuje smo opravili tudi z njimi. Naslednje področje, ki smo ga raziskali, je bilo področje interne kontrole in varne hrane. Pogovor smo opravili z vodjo službe interne kontrole in varne hrane, ki nam je predstavil proces izvajanja internih kontrol in inšpekcijskih pregledov, o izvajanju sistema vodenja varnosti živil pa smo se pogovarjali s koordinatorjem sistema, zaposlenim v isti službi. Naslednje intervjuje smo opravili v marketingu: z vodjo službe za tržne raziskave smo se pogovarjali o tem, kako spremljajo zadovoljstvo kupcev in izvajajo raziskave trga, vodja kontaktnega centra pa nam je predstavil proces zbiranja pritožb, reklamacij, pohval in predlogov kupcev. V kadrovske sektorju, kjer analizirajo meritve zadovoljstva zaposlenih in zbirajo rezultate letnih razgovorov ter organizirajo izobraževanja zaposlenih, smo intervjuje izvedli z direktorjem sektorja, vodjo službe izobraževanja in vodjo kadrovske službe. Sledil je intervju z vodjo notranje revizijske službe, kjer opravljajo revizije poslovanja, intervjuje pa smo končali s pogovorom o obvladovanju tveganj, ki smo ga izvedli z vodjo sveta za obvladovanje tveganj.

### **Preglednica 3: Pregled aktivnosti po področjih in odgovorne osebe**

<b>Organizacijsko področje</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Intervjuvane osebe</b>
Kabinet uprave	Vodstveni pregled	Poslovna sekretarka uprave
Sektor Organizacija in standardi poslovanja	Neskladnosti proizvodov Neskladnosti v procesih Ideje zaposlenih Notranje presoje Zunanje presoje	Direktor sektorja Vodja službe standardi poslovanja Koordinator sistema ISO 9001 Koordinator sistema ISO 14001
Sektor Kadri	Merjenje zadovoljstva zaposlenih Izobraževanje Letni razgovori	Direktor sektorja Vodja službe izobraževanja Vodja kadrovske službe
Sektor Marketing	Merjenje zadovoljstva kupcev Mnenja kupcev	Vodja službe za tržne raziskave Vodja kontaktnega centra
Služba interne kontrole in varne hrane	Interne kontrole Inšpekcijski pregledi	Vodja službe Koordinator sistema ISO 22000
Notranjerevizijska služba	Revizije poslovanja	Vodja službe
Svet za obvladovanje tveganj	Obvladovanje tveganj v podjetju	Vodja sveta

V vzorec smo torej neposredno zajeli 7 področij delovanja podjetja in intervjuvali 14 zaposlenih, posredno pa je bilo v vzorec zajeto celotno podjetje, saj se marsikatera aktivnost

izvaja v celotnem podjetju (izobraževanje zaposlenih, sistem neskladnosti, priporočil in pohval, ocena tveganj delovanja, letni razgovori, presoje poslovanja), vanje pa so vključeni vsi delavci v podjetju, kar pomeni več kot 12.000 zaposlenih.

Intervjuvance smo najprej poklicali po telefonu in jim razložili, zakaj jih želimo intervjuvati in kakšen je namen naše raziskave. Na našo prošnjo so se odzvali vsi, zato smo lahko izvedli vse predvidene intervjuje. Pogovore smo opravili v pisarnah intervjuvancev, za vsakega smo namenili 60 minut in predvidenega časa v nobenem primeru nismo preseгли. Pogovore smo snemali, saj je dober avdiozapis odločilen za natančen prepis in raziskovalcu omogoči, da vnovič posluša intervju in tako lahko sliši stvari, ki jih je ob pogovoru spregledal (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 120).

Za vse udeležence smo pripravili glavno vprašanje odprtega tipa, ki smo ga, glede na odgovore in s ciljem boljšega razumevanja povedanega, med izvedbo intervjujev kombinirali s podvprašanji, na podlagi katerih smo dobili natančnejšo informacijo o poteku posameznega procesa v podjetju.

Vsem intervjuvancem smo najprej postavili vprašanje o tem, kako poteka proces, o katerem jih sprašujemo, nadaljevali pa smo s podvprašanji, s katerimi smo pridobili odgovore, ki smo jih uporabili pri nadaljnji analizi raziskovalnih področij. Intervjuvance smo tako spraševali, ali je postopek zapisan v katerem izmed internih dokumentov, kako dokumentirajo ugotovitve in ali obstaja za to kakšen predpisan obrazec, kje se shranjujejo zapisi in kako se obravnavajo ugotovitve.

Med analizo podatkov, pridobljenih z intervjuji, smo ugotovili, da na nekatera vprašanja še nismo dobili odgovora, zato smo se za vnovičen intervju dogovorili s koordinatorjem integriranega sistema vodenja, ki je odgovoren za poročanje o neskladnostih, priporočilih, pohvalah in ukrepih. Zanimalo nas je predvsem, kako poteka reševanje prijav in ukrepov, ki se javljajo na predpisanih obrazcih in koliko k izboljševanju sistema s svojimi predlogi pripomorejo zaposleni.

Podatke, ki smo jih pridobili med intervjuji, smo preverili s pregledom vsebine internih dokumentov, ki vsebujejo opise procesov. Poiskali smo predpisane obrazce in podatke na njih analizirali za potrebe odgovora na tretje raziskovalno vprašanje, v katerem smo se spraševali, kateri podatki so skupni vsem vrstam prijav ter jih je nujno upoštevati pri pripravi predloga novega procesa zbiranja predlogov in ukrepov.

Dodatno smo delovanje sistema preverjali še s pregledom poročil in analiz, ki jih izdelujejo za vodstveni pregled, in tistih, ki jih objavljajo v internem časopisu: poročila o opravljenih presojah, kontrolah in revizijah, o ugotovljenih neskladnostih, priporočilih in pohvalah, poročilo o zadovoljstvu kupcev, o rezultatih merjenja organizacijske klime ter poročilo o izvajanju letnih razgovorov.

### **4.3 Rezultati raziskave**

Zaradi lažje preglednosti smo zapis rezultatov raziskave razdelili na tri dele. V prvem delu smo zapisali oceno obstoječega stanja, s katero smo začeli našo raziskavo v podjetju, nadaljevali smo z oceno zdajšnjih načinov pridobivanja predlogov in idej za izboljšave, ki so nam jih predstavili intervjuvanci, v zadnjem delu pa smo tabelarično prikazali preostale podatke, ki smo jih pridobili med intervjuji z zaposlenimi in z analizo dokumentacije, ter nabor predvidenih korektivnih in preventivnih ukrepov za izboljšanje stanja.

#### **4.3.1 Ocena obstoječega stanja**

V podjetju imajo certificirane sisteme vodenja ISO 9001, ISO 14001 in ISO 22000, ki so jih združili v integriran sistem vodenja. Za vzdrževanje certifikatov so odgovorni zaposleni v sektorju Organizacija in standardi poslovanja.

Analizo sistema stalnih izboljšav v podjetju smo začeli z raziskovanjem, ali podjetje izpolnjuje ukrepe, ki jih predpisuje standard ISO 9001. Ugotovili smo, da je vodstvo v podjetju določilo politiko in cilje kakovosti, za njihovo doseganje pa so odgovorni vsi zaposleni. V podjetju obvladujejo dokumente in zapise, izvajajo notranje in zunanje presoje certificiranih sistemov vodenja, vpeljan imajo sistem sporočanja neskladnosti, priporočil in pohval, redno pa izvajajo tudi korektivne in preventivne ukrepe. Na vodstvenem pregledu enkrat na leto obravnavajo poročila, ki se nanašajo na posamezne dele integriranega sistema vodenja.

Koordinator integriranega sistema vodenja je odgovoren za izdelavo analiz sistema neskladnosti (kontrola blaga in kontrola procesov), priporočil in pohval (ideje zaposlenih), notranjih in zunanjih presoj ter analizo korektivnih in preventivnih ukrepov, enkrat na leto pa za vodstveni pregled pripravi poročila, ki se nanašajo na posamezne dele integriranega sistema vodenja, in napiše priporočila za izboljšave, na podlagi katerih se prožijo preventivni ali korektivni ukrepi.

Za zaposlene so odgovorni v kadrovskem sektorju. Skrbijo za njihovo izobraževanje in usposabljanje, odgovorni so za izvedbo letnih razgovorov z zaposlenimi in merjenje njihovega zadovoljstva.

V marketingu spremljajo zadovoljstvo kupcev. Redno izvajajo merjenja njihovega zadovoljstva, v kontaktnem centru pa beležijo vsa njihova mnenja, jih rešujejo, analizirajo in o njih poročajo vodstvu družbe.

Služba interne kontrole in varne hrane izvaja kontrole poslovanja v prodaji na drobno in spremlja ugotovitve zunanjih inšpekcijskih pregledov, notranjerevizijska služba izvaja interne revizije po posameznih področjih in sodeluje z zunanjimi revizorji, v okviru sveta za

obvladovanje tveganj pa proučujejo poslovna tveganja, finančna tveganja in tveganja delovanja ter izvajajo ukrepe za njihovo obvladovanje.

#### ***4.3.2 Ocena obstoječih načinov pridobivanja predlogov in idej za izboljšave***

Prvo vprašanje intervjuvancem je zahtevalo najobširnejši odgovor – vsakega izmed njih smo prosili, naj predstavi proces, za katerega je odgovoren. Tako smo podrobneje spoznali vire in potek pridobivanja idej in predlogov za izboljšave. V nadaljevanju sledi kratek povzetek odgovorov.

##### *Vodstveni pregled*

Kolegij vodstva na svojih rednih sestankih vsaj enkrat na leto obravnava poročila, ki se nanašajo na posamezne dele integriranega sistema vodenja. V poročilih so zajete vsebine, ki jih zahteva posamezen sistem vodenja, in vse, kar pomembno vpliva na izvajanje posameznega sistema. Poleg tega poročilo vsebuje tudi pregled izvedbe predhodnih ukrepov in nove predloge ukrepov za izboljšave. Vodstvo družbe na podlagi poročil ugotavlja učinkovitost delovanja sistema ter potrebno ukrepanje in uresničevanje dogovorjenih nalog.

Ugotovitve vodstvenega pregleda se dokumentirajo v zapisniku kolegija, ki vsebuje ugotovitve o stanju sistema vodenja in predlagane ukrepe. Na podlagi odobrenih zapisnikov se imenujejo izvajalci ukrepov in prožijo odpravki sklepov (korektivni in preventivni ukrepi).

Sklepi vodstva družbe, sprejeti na podlagi obravnave poročil za vodstveni pregled, ob zagotovitvi potrebnih virov pripomorejo k izboljšavam učinkovitosti sistemov vodenja in procesov, izboljšavi storitev in zadovoljstvu kupcev.

##### *Presoje poslovanja*

Za stalno izboljševanje sistemov vodenja in s tem povezano stalno izboljševanje kakovosti poslovanja v podjetju izvajajo notranje in zunanje presoje, ki so zahteva uvedenih sistemov vodenja. S presojami ugotavljajo skladnost poslovanja z zahtevami uvedenih sistemov vodenja in internimi pravili poslovanja v podjetju, ob tem pa upoštevajo usmeritve z vodstvenega pregleda in iz rezultatov zunanjega nadzora.

*Notranje presoje:* izvajajo jih vsako leto pred zunanjo presojo, s čimer zagotavljajo, da je poslovanje družbe skladno z zahtevami integriranega sistema vodenja. Ugotovitve notranjih presoj smiselno združujejo v sistemske korektivne ukrepe, ki imajo enako težo in so obravnavani enako kot korektivni ukrepi iz zunanje presoje. Obravnava jih vodstvo družbe, s čimer zagotavljajo nadzor nad njihovim reševanjem. Učinkovitost izvedenih ukrepov spremljajo pri naslednjih presojah.

*Zunanje presoje:* izvaja jih zunanji certifikacijski organ na podlagi zahtev mednarodnih standardov in aktualne zakonodaje. Rezultat zunanje presoje je poročilo, v katerem so zapisani ugotovitve presoje, neskladnosti, priporočila in primeri ugotovljenih dobrih praks. Na podlagi ugotovljenih neskladnosti in priporočil v družbi prožijo korektivne ukrepe, poročilo o njihovi izvedbi pa pošljejo certifikacijskemu organu. Ta primernost izpeljanih ukrepov preverja s pregledom prejetega poročila, na naslednji presoji pa ugotavlja, ali so bili ukrepi ustrezno in učinkovito izvedeni. Certifikacijski organ po presoji izda certifikat oz. ustrezno dokazilo, ki dokazuje, da ima družba vzpostavljen in dokumentiran sistem vodenja skladno z zahtevami, da ga učinkovito izvaja, vzdržuje in nenehno izboljšuje njegovo učinkovitost.

### *Kontrole blaga in procesov – obvladovanje neskladnosti*

Da zagotovijo skladnost s specifikacijami in predpisi, izvajalci procesov sami kontrolirajo procese in blago v različnih fazah poslovnega procesa. O opravljenih kontrolnih postopkih vodijo zapise, ki dokazujejo skladnost z zahtevanimi specifikacijami. V primeru neskladnosti proizvodov uporabljajo postopek za dokumentiranje neskladnosti proizvodov, v primeru neskladnosti v procesih pa postopek za obvladovanje neskladnosti, priporočil in pohval v procesih. Poleg neposredne rešitve je to tudi vir informacij, na podlagi katerih lahko prožijo korektivne ali preventivne ukrepe, s katerimi odpravijo vzroke napak ali spodbujajo dobro prakso.

*Obvladovanje neskladnosti proizvodov:* vsak izvajalec, ki pri svojem delu ugotovi neskladnost proizvoda, jo mora dokumentirati in o tem obvestiti vodjo svoje organizacijske enote, ki na podlagi prijave neskladnosti izpelje ali odredi predpisane aktivnosti. Postopke za obvladovanje neskladnosti izvaja vsaka družba Skupine Mercator samostojno, ob tem pa uporablja enotno klasifikacijo neskladnosti, ki omogoča primerjavo med družbami. Z analizo prijav neskladnosti proizvodov iščejo možne priložnosti za uvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov, o ugotovljenih neskladnostih in priložnostih za izboljšave pa redno poročajo vodstvu družbe.

*Obvladovanje neskladnosti v procesih:* prijavitelj neskladnosti je vsak zaposleni, ki je opazil neskladnost in jo dokumentiral na predpisanem obrazcu. Če gre za neskladnost, ki zahteva takojšnje ukrepanje, potem prijavitelj takoj ukrepa in obvesti vodjo svoje organizacijske enote. Na podlagi analiz ugotavljajo, katere neskladnosti se pojavljajo pogosteje glede na statistične kazalce obravnavanega procesa, in za njih predlagajo izvedbo korektivnega oz. preventivnega ukrepa. Vodstvo družbe je na zahtevo ali na vodstvenem pregledu informirano o tem, kje so žarišča ter kdo ali kaj je povzročitelj neskladnosti, in na podlagi teh informacij predlaga korektivne ukrepe.

### *Interne kontrole*

Interne kontrole so del verifikacije notranjega nadzora po načelih sistema HACCP v trgovinski dejavnosti. Izvajajo se na podlagi letnega načrta kontrol, v katerem je zajet vzorec vseh organizacijskih enot tako, da se v vsaki opravi interna kontrola vsaj enkrat na leto. Izvajajo jih notranji izvajalci (interni kontrolorji), ki v organizacijskih enotah nadzirajo izvajanje internih predpisov in zakonodaje, z namenom zagotoviti kakovostno blago in učinkovito izvajanje poslovnih procesov.

Ugotovitve interne kontrole kontrolor zapisuje v standardiziran obrazec za ocenjevanje napak, kjer so napake ocenjene v ponderiranih točkah. Če posamezna enota ob kontroli prekorači mejno vrednost ponderiranih točk, direktor kontrolirane enote proži ukrep za odpravo ugotovljenih odstopanj. Ob naslednji kontroli mora kontrolor obvezno preveriti, ali so bila odstopanja odpravljena.

Na podlagi zapisov vseh opravljenih internih kontrol vodja službe interne kontrole in varne hrane pripravi mesečno poročilo o izvedenih internih kontrolah, enkrat na leto pa poročilo za vodstveni pregled, ki vsebuje dogovorjene analize in priporočila za izboljšave. Na podlagi sklepov vodstvenega pregleda se prožijo korektivni in preventivni ukrepi.

### *Inšpekcijski pregledi*

Inšpekcijski nadzor pomeni uradni nadzor nad izvajanjem oz. spoštovanjem zakonov in drugih predpisov. Inšpektor po končanem nadzoru sestavi zapisnik, v katerega zapiše ugotovitve in rok za odpravo morebitnih ugotovljenih neskladnosti. Vodstvo enote na podlagi zapisnika določi odgovorno osebo za odpravo neskladnosti, zaposlene pa obvesti, da se neskladnost ne sme ponoviti.

Služba interne kontrole in varne hrane na podlagi vseh vrst pridobljenih inšpekcijskih zapisov pripravlja mesečno poročilo o inšpekcijskem nadzoru po posameznih inšpektoratih. Ugotovitve inšpekcijskih pregledov in poročilo o izpeljanih korektivnih ukrepih vključi tudi v poročilo o internih kontrolah, ki ga enkrat na leto pripravi za vodstveni pregled, na podlagi sklepov pregleda pa se prožijo korektivni in preventivni ukrepi.

### *Revizije poslovanja*

V podjetju je oblikovana samostojna podporna funkcija interne revizije, ki deluje tako v okviru obvladujoče družbe kot tudi na ravni celotne Skupine Mercator. Izvajajo redne in izredne revizijske preglede po področjih in sodelujejo z zunanjimi revizorji. Predmet notranjega revidiranja je organizacija in delovanje poslovnih procesov, s poudarkom na delovanju sistema računovodenja.



Notranje revidiranje se izvaja v skladu z letnimi načrti pregledov, ki jih potrdi vodstvo družbe. Po končanem pregledu notranjerevizijska služba izda revizijsko poročilo, ki ga pošlje odgovornim za področje, ki je predmet revidiranja. Ti morajo uresničiti ukrepe za odpravo nepravilnosti oz. izboljšanje poslovanja in pri tem upoštevati roke, ki so določeni v poročilu.

Notranjerevizijska služba pri vnovičnem pregledu preveri, ali so bili ukrepi za odpravo nepravilnosti oz. izboljšanja poslovanja uresničeni. Ob koncu leta oz. po sklenitvi posameznega vsebinskega kroga načrtovanih revizij notranjerevizijska služba pripravi poročilo o delu, ki ga obravnavajo na kolegiju vodstva obvladujoče družbe.

### *Zahteve kupcev*

*Merjenje zadovoljstva kupcev:* v podjetju spremljajo zadovoljstvo svojih kupcev na vseh trgih delovanja in v vseh formatih prodajaln. Merjenje zadovoljstva dvakrat na leto izvaja zunanji partner, cilj raziskave pa je pridobiti oceno zadovoljstva kupcev s posameznimi elementi storitve in ponudbe v Mercatorju, tako glede na trg kot tudi glede na prodajne programe, ter identificirati možnosti za izboljšanje posameznih elementov storitve in ponudbe, s tem pa povečati stopnjo zadovoljstva Mercatorjevih kupcev. Četrtno izvajajo tudi raziskavo po metodologiji »navidezni kupec« (ang. Mystery Shopper). Ocenjevalni vidiki so: odnos do strank, čistost in urejenost trgovin in zaposlenih, poznavanje izdelkov, prodajne veščine, predstavitev izdelkov in cene ter čakalni čas. Cilj raziskave je ponavljajoče spremljanje kakovosti storitve v Mercatorjevih prodajalnah. Rezultate raziskav v podjetju uporabijo za izboljšanje kakovosti storitve, saj na podlagi ugotovitev v službi za tržne raziskave za vodstvo družbe pripravijo poročilo z glavnimi ugotovitvami raziskave, priporočili in korektivnimi ukrepi, če so ti potrebni za večanje zadovoljstva kupcev in s tem njihove zvestobe Mercatorju.

*Mnenja kupcev:* spremljanje mnenj kupcev je zelo pomemben vidik pri zagotavljanju kakovostne storitve, ki pripomore k večanju zadovoljstva kupcev in izboljševanju storitve. Pritožbe, reklamacije, pohvale in predloge v podjetje dobivajo po različnih komunikacijskih kanalih (pošta, telefon, telefaks, elektronska pošta, zapisi v knjige pritožb in pohval ...), vse pa zbirajo na enem mestu – v kontaktnem centru, ne glede na to, kje je bilo mnenje sprejeto in kdo ga je sprejel. Vsako mnenje zabeležijo v delovno aplikacijo, temu pa sledi takojšen odziv na prejeto informacijo s ciljem hitre, učinkovite in optimalne rešitve. O prejetih mnenjih redno poročajo vodstvu družbe. Zbiranje mnenj na enem mestu omogoča pregled nad vsemi prejetimi mnenji in zagotavlja učinkovitejše reševanje teh, olajša pa tudi analizo in sprejemanje ukrepov, s katerimi lahko izboljšajo ponudbo in storitev s ciljem čim večjega zadovoljstva kupcev.

### *Obvladovanje tveganj*

V podjetju so ustanovili svet za obvladovanje tveganj, v okviru katerega proučujejo in analizirajo zdajšnja in morebitna nova tveganja ter izvajajo ukrepe za njihovo obvladovanje, saj vplivajo na sposobnost izvajanja poslovnih procesov, doseganje postavljenih ciljev in stroškovno učinkovitost poslovanja.

Tveganja so razdelili na tri glavne skupine:

- poslovna tveganja – tveganja, povezana s samim poslovanjem podjetja in njegovo osnovno dejavnostjo;
- finančna tveganja – tveganja, ki lahko negativno vplivajo na sposobnost ustvarjanja finančnih prihodkov, obvladovanja finančnih odhodkov, ohranjanja vrednosti finančnih sredstev ter obvladovanja finančnih obveznosti;
- tveganja delovanja – povezana so z izvajanjem poslovnih procesov in aktivnosti ter porabo in stroški, ki nastajajo med poslovnimi procesi.

S sistematičnim spremljanjem in analiziranjem tveganj zaznavajo kritične dejavnike, ki se lahko pojavijo oz. se pojavljajo v vseh procesih delovanja podjetja. Na podlagi ocene nato v skladu z opredeljeno politiko in sklepi kolegija sveta za obvladovanje tveganj pripravijo konkretne predloge za upravljanje posameznih tveganj, imenujejo izvajalce ukrepov in prožijo odpravke sklepov (preventivne ukrepe). Ukrepe nato vključijo v izvajanje vseh nalog in aktivnosti, potrebnih za učinkovito obvladovanje tveganj ter za zmanjšanje verjetnosti nedoseganja začrtanih poslovnih rezultatov.

### *Merjenje zadovoljstva zaposlenih*

V podjetju merijo zadovoljstvo zaposlenih vsaki dve leti s pomočjo zunanje organizacije, ki opravlja anketiranje v vseh družbah Skupine Mercator. Organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih merijo v sedmih kategorijah: odnos do dela, sodelavcev, neposrednega vodje, podjetniške politike, plače, napredovanj in kupcev.

Po končanem anketiranju zunanji izvajalec pripravi poročilo o rezultatih merjenja, s katerim seznanijo vodstvo družbe, to pa o rezultatih raziskave poroča tudi zaposlenim.

Vodje posameznih področij morajo od zaposlenih pridobiti razlago za posamezne ocene in pripraviti program ukrepov za izboljšanje, ki ga obravnava vodstvo in je podlaga za pripravo ukrepov za izboljšanje razmer.

## *Znanje in ideje zaposlenih*

*Izobraževanje zaposlenih:* ker je konkurenčnost na trgu močno povezana z usposobljenostjo zaposlenih, so v podjetju učenje opredelili kot temeljno korporacijsko vrednoto. Svoje zaposlene stalno izobražujejo, saj poznavanje pravilnega pristopa in metod olajša delo in pripomore k uspehu. Znanje zaposlenih beležijo v obliki postopkov in navodil, ki jih objavljajo v zbirki Mercator standardi in so dostopni vsem zaposlenim. Vsako leto v službi za izobraževanje izdajo nov katalog izobraževalnih vsebin, v katerem si zaposleni lahko poiščejo izobraževanje, primerno zanje. Poleg izobraževanj, ki jih izvajajo zunanji izvajalci, gradijo tudi notranji sistem prenosa znanja – mrežo notranjih učiteljev, ki poskrbi, da je znanje dosegljivo večini zaposlenih, saj bi bilo sicer, brez notranjih učiteljev, pridobivanje znanja dokaj drago in zato ne bi bilo dosegljivo večini zaposlenih.

*Predlogi in pohvale zaposlenih:* predlogi pomenijo niz idej, ki utegnejo koristiti pri sistemu stalnih izboljšav, saj z njimi zaposleni opozarjajo na stvari, ki jih motijo, oz. beležijo primere dobrih rešitev. Pohvale zaposlenih na drugi strani pomenijo potrditev dobrega dela in zadovoljstva z rezultati dela sodelavcev. Za obvladovanje priporočil in pohval zaposlenih uporabljajo enak postopek kot za obvladovanje neskladnosti v procesih. Tudi priporočila in pohvale so, enako kot neskladnosti, vir informacij, na podlagi katerih lahko prožijo korektivne ali preventivne ukrepe, s katerimi odpravijo vzroke napak ali spodbujajo dobro prakso.

*Letni razgovori:* letni razgovori se izvajajo enkrat na leto z vsemi zaposlenimi na vseh ravneh v vseh družbah Skupine Mercator. Zaposleni imajo poleg pregleda in ocene dela v prejšnjem letu na letnem razgovoru možnost predstaviti koristne predloge za izboljšanje svojega dela in cilje, ki jih želijo doseči na svojem delovnem področju. Vodja ugotovitve vpiše v predpisan obrazec in ga posreduje pristojni kadrovici, ta pa ga vnese v kadrovske informacijske sisteme. Na podlagi analize vnesenih podatkov vodja projekta za vodstvo družbe pripravi poročilo o opravljenih Mercatorjevih letnih razgovorih, ki vsebuje opis izvedbe, analizo in pripravo ukrepov, na podlagi katerih se prožijo korektivni in preventivni ukrepi.

### ***4.3.3 Ocena predpisanih dokumentov, načina poročanj, shranjevanja zapisov in ukrepov za izboljšanje stanja***

V intervjujih smo pridobili tudi odgovore na vprašanja, ali je proces, ki so ga predstavili, zapisan v katerem izmed internih dokumentov, kako poročajo in ali obstaja za to kakšen predpisan obrazec, kje se shranjujejo zapisi in kako se obravnavajo ugotovitve. Odgovore smo preverili in dopolnili s pregledom interne dokumentacije. Ugotovitve smo zabeležili v preglednici 4.

S koordinatorjem integriranega sistema vodenja, ki izdeluje poročila o ukrepih in predlogih, smo se dogovorili za dodaten intervju, na katerem smo se najprej pogovarjali o poteku reševanja prijav in izvedeli, da nastajajo v procesu reševanja velike zamude, zgodi se tudi, da se prijava izgubi. Vsako leto za vodstveni pregled pripravijo predlog prijav, ki jim je potekel rok reševanja in se zaradi zastaranja problemov umaknejo iz reševanja in evidenc.

Zapisov s predlogi in pohvalami zaposlenih tako rekoč ni, kar pomeni, da zaposleni svojih predlogov ne sporočajo oz. jih ne pošiljajo na predpisanih obrazcih. Možno je, da jih posredujejo svojim nadrejenim ustno, vendar zapisi o tem ne obstajajo. Podatek smo preverili in potrdili s pregledom zapisov na obrazcih OBR-13-0002, na katerih naj bi zaposleni sporočali svoje predloge.

Znanje zaposlenih beležijo v obliki postopkov in navodil, ki jih objavljajo v zbirki Mercator standardi in so dostopni vsem zaposlenim – izkoriščajo torej eksplicitno znanje zaposlenih, implicitnega, ki se prenaša neposredno med zaposlenimi, pa ne zadosti, saj nikjer ne objavljajo ugotovljenih primerov dobrih praks in ne skrbijo za njihov prenos.

Zanimalo nas je tudi, ali vodstvo spodbuja zaposlene, da razmišljajo o možnih izboljšavah, da dajejo predloge in jih tudi uresničujejo, pa tudi, ali imajo vzpostavljen sistem priznavanja in nagrajevanja za izboljšave. Odgovor je bil negativen – sistema spodbud in nagrad nimajo vzpostavljenega.

**Preglednica 4: Predpisani dokumenti, poročanje, shranjevanje zapisov in ukrepi za izboljšanje stanja**

	Interni dokument	Poročanje	Predpisan obrazec	Skupno poročilo	Shranjevanje zapisov	Predvideni korektivni/preventivni ukrepi
Vodstveni pregled	QM-00-1001 OP-01-0001	Zapisnik kolegija	/	/	Poslovna sekretarka uprave	- Na podlagi ukrepov, predlaganih v poročilih, vodstvo sprejme sklepe. - Na podlagi sklepov se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.
Notranje presoje poslovanja	OP-17-0001	Zapis o izvedeni notranji presoji	OBR-17-0003	Poročilo o izvedeni notranji presoji	Koordinator integriranega sistema vodenja	- Direktor presojane enote na podlagi ugotovitev po potrebi proži korektivni ali preventivni ukrep (OBR-14-0006). - Odgovorna oseba (vodja presoje) izdelava poročilo za vodstveni pregled. - Na podlagi sklepov vodstva se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.
Zunanje presoje poslovanja	/	Poročilo presojevalske hiše	/	/	Koordinator integriranega sistema vodenja	- Odgovorna oseba (koordinator integriranega sistema vodenja) imenuje izvajalce ukrepov in jim posreduje ugotovljene neskladnosti/priporočila za izboljšave v reševanje. - Na podlagi analize ugotovitev se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.
Kontrole blaga – obvladovanje neskladnosti proizvodov	OP-10-0001 OP-13-0001	Zapis o neskladnosti proizvoda	OBR-13-0002	Poročilo o neskladnostih proizvodov	Koordinator integriranega sistema vodenja	- Odgovorna oseba (na primer vodja funkcije) reši prijavo. - Na podlagi analize prijav se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.
Kontrole procesov – obvladovanje neskladnosti v procesih	OP-13-0002	Zapis o neskladnosti, priporočilu, pohvali (NPP) v procesu	OBR-13-0001	Poročilo o neskladnostih, priporočilih in pohvalah v procesu	Koordinator integriranega sistema vodenja	- Odgovorna oseba reši prijavo. - Na podlagi analize prijav se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.
Interne kontrole	DN-10-0001	Zapisnik o izvedeni interni kontroli	OBR-10-0001 OBR-10-0002 OBR-10-0003 OBR-10-0004	Poročilo o izvedeni kontrolah	Služba interne kontrole in varne hrane	- Odgovorna oseba (na primer vodja organizacijske enote, kjer je bila ugotovljena neskladnost) reši prijavo. - Na podlagi analize ugotovitev se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.
Inšpekcijski pregledi	DN-10-0002	Zapis o opravljenem inšpekcijskem pregledu	/	Poročilo o inšpekcijskem nadzoru po inšpektoratih	Služba interne kontrole in varne hrane	- Odgovorna oseba določi ukrepe za odpravo nepravilnosti. - Na podlagi analize ugotovitev se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.
Revizije poslovanja	PI-21-0003	Revizijsko poročilo	/	/	Notranjerevizijska služba	- Odgovorna oseba določi ukrepe za odpravo nepravilnosti. - Na podlagi analize ugotovitev se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.
Merjenje zadovoljstva kupcev	DN-19-0001	Poročilo o rezultatih raziskav	/	/	Služba za tržne raziskave	- Analiza ugotovitev in po potrebi proženje korektivnih/preventivnih ukrepov.
Mnenja kupcev	DN-19-0002	Zapis o prejetem mnenju	Zapis v aplikacijo	Poročilo o prejetih mnenjih	Služba za tržne raziskave	- Analiza prijav in po potrebi proženje korektivnih/preventivnih ukrepov.
Obvladovanje tveganj	QM-01-2000	Predlogi za upravljanje tveganj	/	/	Vodja sveta za obvladovanje tveganj	- Imenuje se izvajalci ukrepov za obvladovanje tveganj in prožijo preventivni ukrepi.
Merjenje zadovoljstva zaposlenih	OP-18-0004	Poročilo o rezultatih raziskave	/	/	Tajništvo kadrovskega sektorja	- Izdelava se poročilo za vodstvo, v katerem se predlagajo ukrepi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. - Na podlagi sklepov vodstva se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.
Znanje zaposlenih (izobraževanje)	OP-18-0001	Poročilo o izvedenih izobraževanjih	/	/	Služba izobraževanja	- Izdelava se poročilo za vodstvo in predlagajo morebitni ukrepi za izboljšanje. - Na podlagi sklepov vodstva se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.

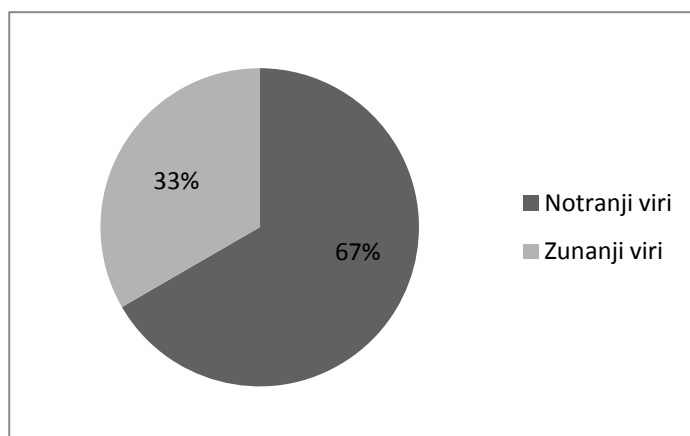
	Interni dokument	Poročanje	Predpisan obrazec	Skupno poročilo	Shranjevanje zapisov	Predvideni korektivni/preventivni ukrepi
Ideje zaposlenih (predlogi in pohvale)	OP-13-0002	Zapis s predlogom/pohvalo	OBR-13-0002	Poročilo o neskladnostih, priporočilih in pohvalah v procesu	Koordinator integritanega sistema vodenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odgovorna oseba obravnava prijavo.</li> <li>- Koordinator sistemov vodenja analizira vse prijave in izdela poročilo za vodstvo.</li> <li>- Na podlagi skleпов vodstva se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.</li> </ul>
Letni razgovori	ON-18-0008	Zapisi o izvedenem letnem razgovoru	OBR-18-0043 OBR-18-0044	Poročilo o opravljenih letnih razgovorih	Pristojni kadrovik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izdela se poročilo za vodstvo, v katerem se predstavijo tudi ideje zaposlenih.</li> <li>- Na podlagi skleпов vodstva se prožijo korektivni/preventivni ukrepi.</li> </ul>

#### 4.3.4 Viri idej za izboljšave

Vire idej in predlogov za izboljšave v podjetju lahko razdelimo na naslednja področja:

- ukrepi vodstva,
- kontrole (notranje in zunanje),
- kupci (zadovoljstvo, mnenja in predlogi),
- zaposleni (zadovoljstvo, ideje in predlogi),
- obvladovanje tveganj.

Glede na izvor jih lahko razdelimo na notranje in zunanje. Med notranje vire idej za izboljšave štejemo vodstveni pregled, notranje presoje, obvladovanje neskladnosti, interne kontrole, obvladovanje tveganj, analize zadovoljstva zaposlenih ter njihove predloge, ideje in pohvale. Ideje za izboljšave iz zunanjih virov pridobijo na podlagi ugotovitev zunanjih presoj in inšpekcijskih pregledov ter analiz zadovoljstva kupcev in njihovih mnenj. Notranji viri pomenijo dve tretjini vseh virov idej za izboljšave.



**Slika 3: Viri pridobivanja idej za izboljšave**

Iz preglednice 4 je razvidno, da imajo za vse procese, razen za proces izvajanja zunanjih presoj, postopek zapisan v internih dokumentih. Nekaj obrazcev je predpisanih, druge ugotovitve pa zapisujejo v poročila in zapisnike, ki nimajo predpisane oblike. Zapisi se shranjujejo na različnih lokacijah, saj nimajo urejenega zbiranja podatkov na enem mestu. Analize podatkov potekajo ročno, izjema je analiza mnenj kupcev, kjer analizo zapisov opravijo z delovno aplikacijo. Na podlagi ugotovitev po potrebi prožijo korektivne ali preventivne ukrepe.

Predpisanih imajo kar nekaj obrazcev, vendar so tisti, na katerih zbirajo predloge in prožijo ukrepe ter ki jih bomo analizirali za potrebe odgovora na tretje raziskovalno vprašanje, samo štirje. To so:

- OBR-14-0006 Izvedba korektivnega/preventivnega ukrepa na podlagi opravljenega nadzora,
- OBR-17-0003 Zapis o izvedeni notranji presoji,
- OBR-13-0002 Zapis o neskladnosti, priporočilu, pohvali (NPP) v procesu,
- OBR-13-0001 Prijava neskladnosti proizvoda.

V preglednici 5 smo analizirali podatke, ki jih vsebujejo obrazci, in tako pridobili informacijo, katere podatke moramo upoštevati pri pripravi predloga novega procesa za zbiranje predlogov in ukrepov.

**Preglednica 5: Analiza podatkov, ki jih vsebujejo obrazci**

Šifra in naziv obrazca	OBR-14-0006 Izvedba K/P- ukrepa na podlagi opravljenega nadzora	OBR-17-0003 Zapis o izvedeni notranji presoji	OBR-13-0001 Prijava neskladnosti proizvoda	OBR-13-0002 Neskladnost, priporočilo, pohvala (NPP) v procesu
Podatki na obrazcu				
ID-zapisa	X			X
Osnovni podatki o presoji/ nadzoru/prijavitelju	X	X	X	X
Ime prijavitelja			X	X
Funkcija prijavitelja				X
Izvor prijave			X	
Vsebina (sklepa/naloge/ prijave/ugotovitve presoje)	X	X	X	X
Začetek naloge, datum prijave	X	X	X	
Merila uspeha, zahtevani korektivni ukrepi		X		
Odgovorne osebe	X	X	X	X
Ocena izgubljenih ur in stroškov				X
Izvajalci	X	X	X	X
Rok izvedbe	X			
Vsebina rešitve	X			X
Izvajalec sklepa, rešitve	X			X
Datum izvedbe in podpis	X	X		X
Odobritev vsebine rešitve (verifikacija)	X		X	X
Komentar	X			X
Datum in podpis naročnika/prijavitelja	X			X
Analiza prijave (podatki za analitika – standard, šifra neskladnosti ...)	X			X

Vir: Mercator, d.d. 2000; Mercator, d.d. 2003; Mercator, d.d. 2010; Mercator, d.d. 2011.



#### **4.3.5 Povzetek ugotovitev**

Pri proučevanju delovanja sistema stalnih izboljšav v podjetju smo ugotovili, da sistem izboljšav, vzpostavljen zaradi zahtev integriranega sistema vodenja, deluje, nimajo pa urejenega systemskega zbiranja podatkov na enem mestu, poleg tega zbiranje in analiziranje podatkov večinoma še vedno potekata ročno.

Pojavljajo se zamude pri reševanju prijav, predvsem zaradi uporabe prijavnih obrazcev v papirni obliki, kar povzroča obilico dela, slabšo preglednost in počasnost njihovega kroženja med prijavitelji in reševalci ali celo zastoje zaradi zadrževanja zapisov pri posamezni osebi. Nekateri zapisi se pri kroženju v podjetju celo izgubijo. Zamude pri reševanju, izgubljanje in nepravočasno vračanje zapisov povzročajo odgovornim osebam dodatno delo (opozarjanje, preverjanje, pošiljanje kopij zapisov), ki jih ovira pri kakovostni in pravočasni izvedbi aktivnosti.

V podjetju veliko vlagajo v znanje zaposlenih, vendar tega znanja ne znajo uporabiti. Sistem zbiranja idej in predlogov zaposlenih je sicer vzpostavljen, vendar ne živi, saj zaposleni svojih predlogov ne sporočajo. Pri proučevanju rezultatov merjenja organizacijske klime smo ugotovili, da je med zaposlenimi dokaj razširjeno mnenje, da se njihovi predlogi ne upoštevajo dovolj, in predvidevamo, da je to eden izmed razlogov.

Tudi primeri dobre prakse, ki jih beležijo med ugotovitvami zunanjih in notranjih presojs, nimajo prave vrednosti, saj sistema, kjer bi zbirali in širili dobre prakse, v podjetju nimajo, zato se znanje in ideje izgublajo.

Če ugotovitve povzamemo še v alinejah:

- ni systemskega zbiranja podatkov na enem mestu,
- zbiranje in analiziranje podatkov potekata ročno,
- pojavljajo se zamude pri reševanju prijav,
- zapisi prijav se občasno izgubljajo,
- sistem zbiranja idej in predlogov zaposlenih ni zaživel – zaposleni ne sporočajo predlogov za izboljšave,
- ni sistema za zbiranje in širjenje dobrih praks,
- ni računalniške podpore sistema.

#### **4.4 Raziskovalna vprašanja**

V raziskavi smo iskali odgovore na tri raziskovalna vprašanja – ugotovitve predstavljamo v nadaljevanju.

#### ***4.4.1 Zadostnost in ustreznost zdajšnjih načinov pridobivanja predlogov***

Prvo raziskovalno vprašanje, na katero smo v raziskavi iskali odgovor, je bilo, ali so zdajšnji načini pridobivanja predlogov za izboljšave zadostni in ustrezni. Ugotovili smo, da se proces stalnega izboljševanja izvaja skladno s politiko in cilji kakovosti, na podlagi ugotovitev kolegijev (vodstveni pregledi), analiz (ugotavljanje zadovoljstva kupcev, zaposlenih ...) notranjih in zunanjih presoj ter drugih oblik nadzora (kontrola blaga in procesov, internih kontrol, revizij, inšpekcijskih pregledov). Analize oz. ugotovitve primerjajo s postavljenimi cilji, konkurenco, časovnimi obdobji ..., na podlagi ugotovitev pa prožijo izvajanje korektivnih oz. preventivnih ukrepov. Veliko vlagajo v znanje zaposlenih, vzpostavljen imajo sistem zbiranja predlogov in pohval zaposlenih.

Načinov pridobivanja predlogov v podjetju je torej dovolj, ker pa nimajo vzpostavljenega sistema spodbud in nagrad, zaposleni svojih predlogov ne sporočajo, čeprav imajo dovolj znanja.

Na podlagi ugotovitev lahko zapišemo, da v podjetju pridobivajo predloge za izboljšave na veliko več načinov, kot jih zahtevajo standardi sistemov vodenja, torej na raziskovalno vprašanje lahko odgovorimo pritrdilno: zdajšnji načini pridobivanja predlogov za izboljšave so zadostni in ustrezni, vodstvo pa mora najti pot, kako spodbuditi zaposlene za sporočanje predlogov.

#### ***4.4.2 Enoten sistem pridobivanja predlogov***

Pri drugem raziskovalnem vprašanju smo ugotavljali, ali je obstoječe načine pridobivanja predlogov mogoče združiti v enoten sistem. Za odgovor smo morali izvesti analizo obstoječih načinov pridobivanja predlogov.

Ob analizi vseh vrst prijav in ukrepov smo ugotovili, da vsi postopki zbiranja idej temeljijo na enakem procesu: nekdo poda prijavo in jo pošlje v reševanje, reševalec prijavo reši in rešitev posreduje osebi, ki je dala prijavo in ki na koncu potrdi, ali je zadovoljna z rešitvijo.

Postopek je enak tako pri prijavah na predpisanih obrazcih kot tudi pri proženju ukrepov na podlagi analiz, zato lahko potrdimo, da je zdajšnje načine pridobivanja predlogov za izboljšave mogoče združiti v enoten sistem.

#### ***4.4.3 Podatki, ki jih je treba upoštevati pri pripravi predloga novega procesa***

Pri iskanju odgovora na tretje raziskovalno vprašanje, kateri podatki so skupni vsem vrstam prijav in jih je nujno upoštevati pri pripravi predloga novega procesa zbiranja predlogov in ukrepov, smo analizirali predpisane obrazce, na katerih v podjetju zbirajo predloge in prijavljajo ukrepe (glej preglednico 5).

Na podlagi analize teh obrazcev smo izdelali predlog novega, enotnega obrazca za prijavo neskladnosti, predloga, pohvale ali korektivnega/preventivnega ukrepa, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, v poglavju Predlog novega načina zbiranja predlogov in ukrepov.

#### **4.5 Predlogi za izboljšave**

V začetni fazi izboljšav je nujno vzpostaviti enoten sistem, ki bo omogočal zbiranje vseh prijav na enem mestu, kar pomeni, da je treba uveljaviti enoten obrazec za prijave in določiti osebo, pri kateri se bodo prijave zbirale.

V naslednjem koraku se vzpostavi učinkovit, računalniško podprt sistem, ki bo omogočal beleženje vseh neskladnosti, ukrepov in predlogov zaposlenih. Tako bo zaposlenim omogočeno preprosto javljanje predlogov, podjetje pa bo imelo na enem mestu zbrane vse prijave in ukrepe, kar bo olajšalo analize podatkov in sprejemanje odločitev na podlagi dejstev. Z računalniško podporo procesu bo podjetje lahko zagotovilo tudi večje sodelovanje vseh zaposlenih, saj je predvsem od njih in njihovega znanja odvisno število predlogov za izboljšave.

Sistem mora vključevati tudi bazo znanja, v kateri se bodo zbirali primeri dobrih praks, ki jih bo mogoče hitro najti in dopolnjevati. Znanje zaposlenih je namreč pomembna konkurenčna prednost in treba ga je uporabljati in prenašati, saj ima najvišjo vrednost prav takrat, ko se širi po podjetju in ga uporablja čim več zaposlenih.

Druga zahteva je, da mora sistem omogočati izdelavo analiz, na podlagi katerih bodo v podjetju lahko sprejemali pravočasne, utemeljene in pravilne odločitve.

Reševanje prijav bo s preходом na elektronsko podporo postalo hitrejše in preglednejše, saj bodo vsi, ki jih bo prijava zadevala, po elektronski pošti obveščeni, kaj je njihova naloga, prijavitelj pa bo hitro dobil ustrezne povratne informacije o rešitvi problema ali predloga. Omogočena bosta prikaz čakajočih aktivnosti in pregled zgodovine reševanja prijave. Prijavo bo mogoče dopolnjevati in ji dodajati priloge v obliki priponk oz. povezav na druge dokumente ali na bazo znanja. Pregled vseh prijav bo omogočen na enem mestu, iskanje bo olajšano s filtriranjem po najpomembnejših podatkih. S tem bodo olajšane analize, ki bodo omogočale odkrivanje večjih odstopanj in korektivno ukrepanje. Pomembna prednost uvedbe

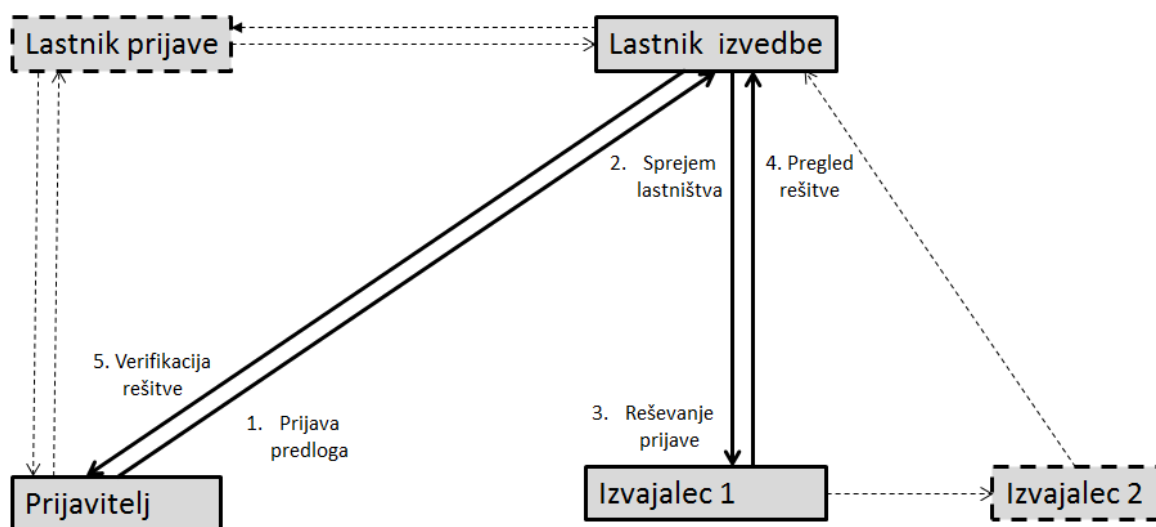
informatijske podpore je tudi brezpapirno delo, ki bo močno znižalo stroške s tem povezane administracije, hkrati pa pospešilo procese in povečalo učinkovitost.

Aplikacija mora upoštevati jezikovno različnost, saj bo le tako možna njena uporaba v vseh družbah Skupine Mercator.

#### 4.5.1 Vzpostavitev enotnega sistema zbiranja prijav

Ob analizi vseh vrst prijav in ukrepov smo ugotovili, da je temeljni potek procesa reševanja prijav v vseh primerih enak. Prijavitelj (lahko katerikoli zaposleni ali pa tudi projektna skupina, vodstvo podjetja ...) poda predlog in ga posreduje lastniku izvedbe. Ta lahko prijavo reši sam ali pa jo preda v reševanje drugemu izvajalcu. Rešitev predloga lastnik izvedbe vrne prijavitelju, ki verificira rešitev (potrdi, ali je z njo zadovoljen).

Glavne osebe, vključene v proces, so prijavitelj, lastnik izvedbe in izvajalec (lahko jih je več). Izjemoma nastopa v procesu še ena oseba, ki jo bomo poimenovali lastnik prijave. To je največkrat nadrejeni prijavitelja, kateremu prijavitelj posreduje prijavo v pregled in ki se odloči, ali jo bo poslal v nadaljnje reševanje. Pri notranjih presojah je to lahko koordinator presoje, ki mu notranji presojevalci posredujejo svoje ugotovitve.



**Slika 4: Potek procesa zbiranja predlogov in ukrepov**

V procesu bo nastopala še ena oseba, ki ni vključena v sliko osnovnega procesa – to je koordinator sistema, ki bo imel pregled nad delovanjem celotnega procesa in se bo lahko vanj vključil v katerikoli fazi. Skrbel bo za pravočasno reševanje prijav, posredoval, kadar lastnik izvedbe ne bo želel sprejeti prijave, ter pripravljaval analize in poročila o delovanju sistema.

Prijave predlogov bodo zaposleni lahko podali na enotnem obrazcu:

<b>Prijava predloga</b>	<b>Številka zapisa</b>
	zapiše koordinator sistema

<b>1. Prijava predloga (izpolni prijavitelj):</b>	Korektivni ukrep <input type="checkbox"/>	Preventivni ukrep <input type="checkbox"/>	Neskladnost <input type="checkbox"/>	Predlog <input type="checkbox"/>	Pohvala <input type="checkbox"/>
---	---	--	--------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

<b>Izvor prijave:</b>	Prijava uporabnika <input type="checkbox"/>	Notranja presoja <input type="checkbox"/>	Interna kontrola <input type="checkbox"/>	Interna revizija <input type="checkbox"/>
Zunanja presoja <input type="checkbox"/>	Zunanja kontrola <input type="checkbox"/>	Zunanja revizija <input type="checkbox"/>	Inšpekcijski pregled <input type="checkbox"/>	Tveganja <input type="checkbox"/>

<b>Naziv in vsebina prijave:</b>	Prijavitelj	OE/naslov	
<b>Lastnik izvedbe (ime in priimek)</b>	OE/naslov	Datum	Podpis prijavitelja

Original poslati lastniku izvedbe, informacijo ali kopijo koordinatorju sistema.

<b>Lastnik prijave (ime in priimek)</b>	OE/naslov	Datum	Podpis prijavitelja
---	-----------	-------	---------------------

Izpolniti samo, če želimo prijavo posredovati nadrejenemu/koordinatorju presoje. Polje Lastnik izvedbe v tem primeru pustimo prazno, izpolni ga lastnik prijave.

<b>2. Sprejetje lastništva in imenovanje izvajalca (izpolni lastnik izvedbe):</b>
---

Ali prevzimate lastništvo neskladnosti? <b>NE</b> – ta zapis takoj posredujete koordinatorju sistema <b>DA</b> – imenujete izvajalca	Novi lastnik izvedbe (ime in priimek)	Datum	Podpis koordinatorja sistema
--	---------------------------------------	-------	------------------------------

<b>Izvajalec (ime in priimek)</b>	OE/naslov	Datum	Podpis lastnika izvedbe
-----------------------------------	-----------	-------	-------------------------

Original poslati izvajalcu.

<b>3. Rešitev oz. komentar prijave (izpolni izvajalec) in pregled rešitve (izpolni lastnik izvedbe):</b>
--

Datum	Podpis izvajalca	Datum	Podpis lastnika izvedbe

Original poslati prijavitelju (oz. lastniku prijave, če je določen)

<b>4. Verifikacija rešitve (izpolni prijavitelj oz. lastnik prijave, če je določen):</b>
--

<b>DA</b>	<b>NE</b>	Komentar – opomba sprejetja rešitve	Datum	Podpis prijavitelja/lastnika prijave
Rešitev sprejem?				

Original poslati koordinatorju sistema (ARHIVA), informacijo ali kopijo lastniku izvedbe in prijavitelju

#### 4.5.2 Predlog računalniško podprtega procesa

Če bi proces računalniško podprli, bi v prijavo lahko vključili več podatkov, sodelujoči v procesu bi lahko spremljali potek reševanja svojih prijav, reševanje prijave pa bi lahko potekalo veliko hitreje.

### 1. Prijava predloga

Za prijavo se lahko odloči kdorkoli izmed zaposlenih v podjetju. Osnovna polja, ki se na ekranu odprejo ob novi prijavi:

NAZIV POLJA	PRIMER	VNOS	Opomba
Prijavitelj*	Janez Novak	Avtomatsko	
Družba prijavitelja*	Mercator, d. d.	Avtomatsko (šifrant)	Na podlagi uporabniškega imena.
Poslovno področje prijavitelja*	Prodaja na drobno	Avtomatsko (šifrant)	
Datum prijave*	dd.mm.llll	Avtomatsko	
ID-prijave*	dd.mm.llll	Avtomatsko	
Status predloga	V pripravi	Avtomatsko	Samodejno dodeljuje aplikacija.
Naziv prijave*	Premalo označevalcev	Vnos besedila	Kratek naziv prijave.
Vsebina prijave*	Projekt Zaklenjena cena – premalo označevalcev. Dokler ne dobimo označevalcev, bomo izdelke označevali »ročno«.	Vnos besedila	Opis problema.
Za družbo*	Mercator, d. d.	Šifrant	Prikaže se lastna družba – možnost zamenjave družbe (prijava za drugo družbo Skupine Mercator).
Vrsta prijave*	Neskladnost	Šifrant	Neskladnost, predlog, pohvala, korektivni ukrep ...
Izvor prijave*	Prijava uporabnika	Šifrant	Prijava uporabnika, notranja presoja, inšpekcijski pregled ...

Rok izvedbe	<a href="#">dd.mm.llll</a>	Koledar	Datum pošiljanja prijave oz. poznejši datum. Datuma za nazaj ni mogoče izbrati.
Prejemnik prijave*	<a href="#">Marketing</a>	Šifrant	Možna izbira področja iz šifranta ali vpis e-naslova prejemnika.
V vednost	<a href="mailto:moj.direktor@mercator.si">moj.direktor@mercator.si</a>	Vpis e-naslovov	Vpisan naslov se obdrži ves čas reševanja prijave.
Vezni dokumenti	<a href="#">802/2012</a> <a href="#">125/2012</a>		Povezava na prijave v zbirki oz. na bazo znanja.
Priloge, reference	<a href="http://www.mercator.si">www.mercator.si</a> <a href="#">Okrožnica 10.07.2012.docx</a>	Dodajanje prilog	Povezava (priloga) na: – hiperpovezava, – datoteke z diska.
Komentar	<a href="#">O tem sem že obvestil službo interne kontrole.</a>	Vnos besedila	Kratek komentar prijave.

\*Obvezen podatek

*Opombe:*

Razširjen računalniški obrazec lahko vsebuje dodatne podatke, specifične za posamezno vrsto prijave. Primeri:

- če kot izvor prijave izberemo »notranja presoja«, se namesto polja »prejemnik prijave« odpre polje »lastnik prijave«. V tem primeru bo šele lastnik prijave imel možnost prijavo posredovati prejemniku prijave;
- v primeru izbire vrste prijave »neskladnost« se pokaže dodatno okno »osnova za proženje neskladnosti«, v katero se vpiše, kateri dokument je podlaga za proženje neskladnosti.

AKCIJSKI GUMBI	OPIS	Opomba
<b>POŠLJI V REŠEVANJE</b>	Na podlagi potrditve prijavo pošlje izbranemu lastniku izvedbe.	
<b>NATISNI</b>	Tiskanje zapisa	
<b>SHRANI</b>	Pripravljen za poznejše urejanje	

*Elektronska obvestila*

Obvestilo o prijavi dobi lastnik izvedbe oz. v posebnih primerih lastnik prijave.

## 2. Sprejetje lastništva

Lastnik izvedbe prejme obvestilo o prijavi in ima naslednje možnosti (gumbi):

AKCIJSKI GUMBI	OPIS	Opomba
<b>SPREJMI LASTNIŠTVO</b>	Odprejo se dodatna polja, v katera lahko vpiše rešitev oz. nalogo posreduje v reševanje izvajalcu.	
<b>ZAVRNI LASTNIŠTVO</b>	Na podlagi izbora novega prejemnika prijave predlog posreduje drugemu lastniku izvedbe.	
<b>VRNI V DOPOLNITEV</b>	Predlog s komentarjem vrne v dopolnitev prijavitelju.	
<b>NATISNI</b>	Tiskanje zapisa	
<b>SHRANI</b>	Pripravljen za poznejše urejanje	

### *Sprejmi lastništvo*

Takoj ko lastnik izvedbe sprejme lastništvo nad predlogom, se status predloga spremeni: predlog je v reševanju. Sledi faza reševanje predloga.

NAZIV POLJA	PRIMER	VNOS	Opomba
Status predloga	<a href="#">V reševanju</a>	Avtomatsko	Samodejno dodeljuje aplikacija.
Datum sprejetja lastništva	<a href="#">dd.mm.llll</a>	Avtomatsko	Samodejno dodeljuje aplikacija.

### *Zavrni lastništvo*

Lastnik izvedbe zavrne lastništvo – v tem primeru mora nujno določiti novega lastnika izvedbe. Za urejanje se mu odprejo naslednja polja:

NAZIV POLJA	PRIMER	VNOS	Opomba
Prejemnik prijave*	<a href="#">Komerčiala</a>	Šifrant	Možna izbira področja iz šifranta ali vpis e-naslova prejemnika.
Komentar*	<a href="#">Gre za akcije, in ne oglaševanje.</a>	Vnos besedila	Kratek komentar prijave.
V vednost	<a href="mailto:moj.direktor@mercator.si">moj.direktor@mercator.si</a> <a href="mailto:sef.komerciale@mercator.si">sef.komerciale@mercator.si</a>	Vpis e-naslovov	Vpisan naslov se obdrži ves čas reševanja prijave.

\*Obvezen podatek



### *Elektronska obvestila*

Obvestilo o prijavi dobi nov lastnik izvedbe.

#### ***Vrni v dopolnitev***

Lahko se zgodi, da lastnik izvedbe na podlagi opisa vsebine prijave ni povsem prepričan, da je prava oseba za reševanje predloga – v tem primeru še pred sprejetjem lastništva pošlje predlog v dopolnitev prijavitelju in šele na podlagi dopolnjenega predloga sprejme ali zavrne lastništvo.

<b>NAZIV POLJA</b>	<b>PRIMER</b>	<b>VNOS</b>	<b>Opomba</b>
Status predloga	<a href="#">V pripravi</a>	Avtomatsko	Samodejno dodeljuje aplikacija.
Komentar*	<a href="#">Prosim, dopolnite prijavo.</a>	Vpis besedila	

\*Obvezen podatek

### *Elektronska obvestila*

Obvestilo o potrebni dopolnitvi dobi prijavitelj.

#### *Prijaviteljevo dopolnjevanje predloga*

Ko dobi prijavitelj prijavo v dopolnitev, se mu spet odprejo vsa polja iz faze »prijava predloga«. Prijavitelj popravi ali dopolni podatke in jih znova pošlje lastniku izvedbe oz. izbere novega prejemnika prijave (lastnika izvedbe).

### **3. Reševanje predloga**

V fazi reševanja predloga ima lastnik izvedbe na voljo naslednje akcijske gumbе:

<b>AKCIJSKI GUMBI</b>	<b>OPIS</b>	<b>Opomba</b>
<b>POTRDI REŠITEV</b>	Rešeno prijavo pošlje prijavitelju.	
<b>POŠLJI IZVAJALCU</b>	Prijavo pošlje v reševanje izvajalcu.	
<b>VRNI NALOGO</b>	Prijavo v reševanju prevzame od izvajalca.	Lastnik izvedbe ima vedno dostop do vsebine prijave in vedno lahko odpokliče nalogo od izvajalca.
<b>NATISNI</b>	Tiskanje zapisa	
<b>SHRANI</b>	Pripravljen za poznejše urejanje	

### **Potrdi rešitev**

Lastnik izvedbe reši nalogo sam. Za urejanje se mu odprejo naslednja polja:

<b>NAZIV POLJA</b>	<b>PRIMER</b>	<b>VNOS</b>	<b>Opomba</b>
Status predloga	<a href="#">V reševanju</a>	Avtomatsko	Samodejno dodeljuje aplikacija.
Vsebina rešitve*	Pri projektu Zaklenjena cena je prišlo do povečanja števila izdelkov v akciji, zato je tudi zmanjkalo označevalcev (približno 3 dni). Označevalce smo naknadno natisnili in jih dostavili v zelenih količinah. Zdaj je označevalcev dovolj.	Vnos besedila	
Povezava na »bazo znanja«	<a href="#">Glej objavo št. 37: Naročanje označevalcev</a>	Vstavljanje povezave	Več o tem v poglavju Dodatne zahteve za aplikacijo.
V vednost	<a href="mailto:moj.direktor@mercator.si">moj.direktor@mercator.si</a> <a href="mailto:sef.komerciale@mercator.si">sef.komerciale@mercator.si</a> <a href="mailto:sodelavec.prvi@mercator.si">sodelavec.prvi@mercator.si</a>	Vpis e-naslovov	Vpisan naslov se obdrži ves čas reševanja prijave.
Priloge, reference	<a href="#">Sklep uprave.docx</a>	Dodajanje prilog	Povezava (priloga) na: – hiperpovezava, – datoteka z diska.

\*Obvezen podatek

### *Elektronska obvestila*

Obvestilo o rešeni prijavi dobi prijavitelj (oz. lastnik prijave).

### Pošlji izvajalcu

Lastnik izvedbe posreduje prijavo v reševanje izvajalcu. Za urejanje se mu odprejo naslednja polja:

NAZIV POLJA	PRIMER	VNOS	Opomba
Datum imenovanja izvajalca	dd.mm.llll	Avtomatsko	
Izvajalec*	Podrejeni 1	Vnos podatka (šifrant oz. možnost vpisa e-naslova)	
Rok izvedbe*	dd.mm.llll	Koledar	
Navodila izvajalcu*	Prosim, reši nalogo.	Vnos besedila	

\*Obvezen podatek

### Elektronska obvestila

Obvestilo o posredovani nalogi dobi izvajalec.

## 4. Rešitev in komentar izvajalca

Izvajalec dobi nalogo in ima na voljo naslednje akcijske gumbе:

AKCIJSKI GUMBI	OPIS	Opomba
POŠLJI LASTNIKU IZVEDBE	Rešeno prijavo vrne lastniku izvedbe.	
POŠLJI DRUGEMU IZVAJALCU	Prijavo pošlje v reševanje drugemu izvajalcu.	
NATISNI	Tiskanje zapisa	
SHRANI	Pripravljen za poznejše urejanje	

Za urejanje se mu odprejo enaka polja kot lastniku izvedbe, poleg teh tudi nekaj dodatnih:

NAZIV POLJA	PRIMER	VNOS	Opomba
Datum prevzema izvedbe	dd.mm.llll	Avtomatsko	Datum prevzema naloge.
Datum izvedbe	dd.mm.llll	Avtomatsko	Datum vrnitve lastniku izvedbe.
Komentar lastniku izvedbe	Prosim, preveri, ali zapisano drži.	Vnos besedila	

### *Elektronska obvestila*

Obvestilo o rešeni prijavi dobi lastnik izvedbe.

### *Opombe*

- Izvajalec 1 lahko pošlje nalogo v reševanje izvajalcu 2; v tem primeru izvajalec 2 vrne nalogo izvajalcu 1 in ta jo posreduje lastniku izvedbe.
- Lastnik izvedbe ima vedno možnost »vračanja« naloge – nalogo lahko prevzame od izvajalca in jo reši sam.

## **5. Pregled rešitve**

Ko je prijava rešena, jo lastnik izvedbe pošlje v verifikacijo prijavitelju, lahko pa tudi izvajalcu v dopolnitev.

<b>AKCIJSKI GUMBI</b>	<b>OPIS</b>	<b>Opomba</b>
<b>KONČAJ IN POŠLJI V VERIFIKACIJO</b>	Seznanjen je prijavitelj.	Predlog pridobi status »rešeno«.
<b>VRNI V DOPOLNITEV</b>	Seznanjen je izvajalec.	

<b>NAZIV POLJA</b>	<b>PRIMER</b>	<b>VNOS</b>	<b>Opomba</b>
Status predloga	Rešeno	Avtomatsko	Samodejno dodeljuje aplikacija.
Datum rešitve	dd.mm.llll	Avtomatsko	Samodejno dodeljuje aplikacija.

### *Elektronska obvestila*

Ob končani nalogi dobi obvestilo prijavitelj (oz. lastnik prijave), če je potrebna dopolnitev, pa obvestilo dobi izvajalec.

## 6. Prijaviteljeva verifikacija rešitve

Prijavitelj od lastnika izvedbe dobi rešeno nalogo in se seznanj z rešitvijo. Za urejanje se mu odprejo naslednja polja:

NAZIV POLJA	PRIMER	VNOS	Opomba
Status predloga	<a href="#">Rešeno</a>	Avtomatsko	Samodejno dodeljuje aplikacija.
Datum verifikacije	<a href="#">dd.mm.llll</a>	Avtomatsko	Samodejno dodeljuje aplikacija.
Komentar	<a href="#">Rešitev sprejem.</a>	Vnos besedila	
V vednost	<a href="mailto:moj.direktor@mercator.si">moj.direktor@mercator.si</a> <a href="mailto:sef.komerciale@mercator.si">sef.komerciale@mercator.si</a> <a href="mailto:sodelavec.prvi@mercator.si">sodelavec.prvi@mercator.si</a>	Vpis e-naslovov	Vpisan naslov se obdrži ves čas reševanja prijave.

AKCIJSKI GUMBI	OPIS	Opomba
<b>USTREZNA REŠITEV</b>	Prijavitelj se strinja z rešitvijo, o tem je obveščen lastnik izvedbe.	Predlog pridobi status »končano«.
<b>NEUSTREZNA REŠITEV</b>	Prijavitelj se ne strinja z rešitvijo, o tem je obveščen lastnik izvedbe.	Predlog pridobi status »končano«.

## 7. Končana naloga

Ne glede na to, ali se prijavitelj z rešitvijo strinja ali ne, naloga dobi status »končano«. Če se z rešitvijo ne strinja, lahko prijavitelj poda novo prijavo.

NAZIV POLJA	PRIMER	VNOS	Opomba
Status predloga	<a href="#">Končano</a>	Avtomatsko	Samodejno dodeljuje aplikacija.

### 4.5.3 Dodatne zahteve za aplikacijo

#### *Baza znanja*

Znanje je treba v podjetju tudi shraniti. Po besedah Marquardta je najpomembneje, da je znanje shranjeno tako, da ga je mogoče hitro in učinkovito najti ter predvsem obnavljati (Gomezelj Omerzel 2009, 31). Intelktualni kapital ali organizacijsko bazo znanja avtorji opredeljujejo kot kombinirana sredstva, neopredmeteno in skrito vrednost organizacije, ki ustvarja vrednost ter pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti, omogoča delovanje

podjetja in ustvarja konkurenčno prednost podjetja na trgu. Drugače od materialnih virov znanje namreč raste, ko je v skupni rabi (Sveiby 1997, 28).

Vzpostaviti je torej treba bazo, v katero bodo posamezniki lahko vpisovali primere dobrih praks, pa tudi odgovore na pogosta vprašanja, na katera so že večkrat odgovarjali. Omogočeno mora biti povezovanje med posameznimi objavami v bazi, pa tudi povezovanje med objavami v bazi ter prijavami predlogov in ukrepov. Baza mora biti odprta za vpis in ogled vsem zaposlenim.

Zahtevani podatki na računalniškem obrazcu:

- področje objave,
- družba,
- naziv objave,
- vsebina objave,
- povezava z drugimi objavami v bazi znanja,
- povezava s prijavami predlogov in ukrepov,
- priloge, reference.

#### *Elektronska sporočila*

Oseba, ki je v procesu na vrsti za neko aktivnost, mora biti o tem vedno obveščena po elektronski pošti, prav tako naj obvestila dobivajo osebe, ki so bile določene, da morajo biti seznanjene s potekom reševanja prijave (dobivajo obvestila »v vednost«). Sporočilo naj vsebuje kratka navodila (na primer »v reševanje ste dobili nalogo št. 411/2012«), glavne podatke o prijavi in povezavo na prijavo.

#### *Analize*

Aplikacija mora omogočiti preprosto izdelavo analiz po ključnih podatkih: število odprtih in zaprtih prijav, analiza prijav po letih, družbah, po vrsti prijave, izvoru, prejemniku prijave ... Vsak zaposleni mora imeti možnost v posebnem pogledu videti vse prijave, pri katerih sodeluje z aktivnostmi, možna naj bosta izvoz vseh podatkov posamezne prijave in izvoz vseh podatkov vseh prijav.

#### **4.5.4 Predlagani ukrepi za uveljavitev predloga novega procesa**

Predlog procesa, izpisan samo na papirju, ne koristi nikomur, zato bo treba za uveljavitev predloga procesa izpeljati določene aktivnosti, ki bodo pripomogle k izdelavi aplikacije, uveljavitvi računalniško podprtega procesa stalnih izboljšav in redni uporabi aplikacije v vseh družbah Skupine Mercator.

Predvidene aktivnosti, zapisane v kronološkem vrstnem redu, so:

1. Predstavitev predloga odgovornim osebam v organizaciji in pridobitev potrditve za vpeljavo projekta prenove sistema stalnih izboljšav.
2. Izbira izdelovalca aplikacije.
3. Izdelava projektne dokumentacije in določitev časovnega načrta projekta.
4. Vključitev glavnih uporabnikov in pridobivanje predlogov za izboljšavo predlaganega procesa.
5. Izdelava šifrantov in primerov analiz.
6. Dogovor o politiki nagrajevanja koristnih predlogov.
7. Izdelava pilotne verzije aplikacije (sodelovanje pri izdelavi aplikacije, testiranje).
8. Določitev vlog in pravic v aplikaciji (administrator, koordinator ...).
9. Testiranje aplikacije, ki ga opravijo glavni uporabniki.
10. Popravki in dopolnitve aplikacije – na podlagi ugotovitev glavnih uporabnikov.
11. Predstavitev delovanja aplikacije širšemu krogu uporabnikov.
12. Testiranje aplikacije v širšem krogu uporabnikov.
13. Popravki in dopolnitve aplikacije – na podlagi ugotovitev testiranja.
14. Izdelava uporabniških navodil in pomoč uporabnikom.
15. Predstavitev nove aplikacije v internem časopisu in na elektronski oglasni deski.
16. Redna uporaba aplikacije.
17. Dokumentiranje procesa – izdelava organizacijskega predpisa.
18. Redno poročanje o delovanju sistema stalnih izboljšav in predstavitev najboljših predlogov. Objava v internem časopisu in na elektronski oglasni deski.
19. Dopolnitve in izboljšave aplikacije – na podlagi potreb in predlogov uporabnikov.

Upoštevati je treba, da ima veliko zaposlenih v prodaji na drobno, logistiki in interni proizvodnji omejen dostop do interneta, zato je obvezno obdržati tudi možnost prijave s pisnim obrazcem. V tem primeru bo pooblaščen oseba prejela prijavo in jo vnesla v sistem, da se bo reševala elektronsko, povratne informacije prijavitelju pa se bodo poslale prek interne pošte.

Nujno je, da sistem omogoča dajanje predlogov neodvisno od vključevanja vodij, saj bo le tako deloval tudi, ko imajo vodje odklonilen odnos do idej zaposlenih. Kljub temu se je treba zavedati, da bo sistem deloval precej bolje ob podpori vodij, zato jih je treba spodbujati, da ustvarijo ustrezno delovno klimo in zaposlene spodbujajo k zapisovanju predlogov v sistem. Glavno sporočilo vodjem mora biti, da sistem prinaša koristi njihovim zaposlenim (nagrajevanje, lažje opravljanje dela), njim osebno (večja motiviranost in učinkovitost zaposlenih, večja pripadnost, skupinske nagrade) in podjetju, saj se tako podjetje nenehno izboljšuje in postaja konkurenčnejše.

## 5 SKLEP

Z vpeljavo zahtev različnih sistemov vodenja v poslovanje so si v podjetju postavili temelje za trajno uspešnost, saj je zahteva vseh sistemov vodenja nenehno izboljševanje, s katerim si podjetje lahko zagotovi hitrejši napredek in prednost pred tekmeci.

Sistem za obvladovanje procesa stalnih izboljšav v podjetju deluje, saj dobivajo ideje iz različnih virov, tako notranjih kot zunanjih. Podatke za analize pridobivajo prek notranjih in zunanjih kontrol poslovanja (notranje in zunanje presoje, kontrole blaga in procesov, interne kontrole, revizije poslovanja in inšpekcijski pregledi), redno pa analizirajo tudi možna tveganja in zadovoljstvo, mnenja in predloge zaposlenih in kupcev. Na podlagi ugotovitev in analiz prožijo preventivne ali korektivne ukrepe in tako nenehno izboljšujejo svoje poslovanje. Skrbijo tudi za stalno izobraževanje svojih zaposlenih, njihovo znanje pa beležijo v obliki postopkov in navodil, do katerih imajo dostop vsi zaposleni.

Glavna pomanjkljivost zdajšnjega sistema je, da nimajo urejenega systemskega zbiranja podatkov na enem mestu, prijave pa se še vedno prožijo v papirni obliki, na različnih obrazcih. Zaradi počasnega kroženja prijav nastajajo zamude pri reševanju, zapisi se izgublajo, to pa odgovorne osebe ovira pri pravočasni in kakovostni izvedbi nalog.

Ugotovili smo tudi, da v podjetju znanja svojih zaposlenih ne izkoriščajo zadosti. Zaposleni niso motivirani za sporočanje predlogov, idej in pohval, v podjetju pa pogrešamo tudi sistem, s katerim bi zbirali in širili dobre ideje in prakse. Znanje se tako izgublja, s tem pa tudi veliko dodatnih možnosti za izboljšave.

Izboljšanje obstoječega stanja bi lahko dosegli že s preprosto potezo – z vzpostavitvijo enotnega sistema, ki bi omogočal zbiranje vseh prijav na enem mestu. Najprimernejša oseba za zbiranje in analiziranje prijav bi bil koordinator integriranega sistema vodenja, pri katerem se že zdaj zbira večina prijav, ki so zahteva vpeljanih sistemov vodenja. Prijave bi zaposleni dajali prek enotnega obrazca, katerega predlog smo predstavili v poglavju Predlogi za izboljšave.

V naslednjem koraku bi bilo proces smiselno informacijsko podpreti, saj bi z vzpostavitvijo informacijske podpore vsem zaposlenim omogočili preprosto predlaganje in uresničevanje izboljšav, omogočeno pa bi jim bilo tudi spremljanje poteka reševanja njihovih prijav. Reševanje bi tako potekalo veliko hitreje, prijave se ne bi več izgubljale, olajšane bi bile tudi izdelave analiz, s tem pa odkrivanje večjih odstopanj in korektivno ukrepanje.

Računalniška aplikacija bi morala vsebovati tudi bazo znanja, v katero bi vsi zaposleni lahko vpisovali primere dobrih praks. Poleg finančnih učinkov bi tako sistem pripomogel tudi k boljši informiranosti zaposlenih in spodbujal prenos znanja. Predlog računalniško podprtega procesa in ukrepe za njegovo uveljavitev smo predstavili v sklepnem delu naloge.



Zdajšnji sistem stalnih izboljšav v podjetju je torej mogoče izboljšati dokaj preprosto, treba pa se je zavedati, da tudi nov, izboljšan proces ne bo zaživel sam od sebe. Pomembno ga bo promovirati in najti pot, kako spremeniti način razmišljanja zaposlenih – kako jih aktivno vključiti v proces stalnih izboljšav, kako jih spodbujati k stalnemu razmišljanju o možnih izboljšavah in motivirati, da bodo prenašali svoje znanje na druge, dajali predloge za izboljšave in jih tudi uresničevali.



## LITERATURA

- Aaker, David A. 1998. *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Artač, Vojko. 2002. Dokumenti integralnih sistemov vodenja kakovosti. V *Posvetovanje DOK-SIS – sistemi za upravljanje z dokumenti*, ur. Erih Skočir idr., III-11–III-20. Ljubljana: Media.doc.
- Brečko, Daniela. 2008. *Nova vloga menedžerjev in delavcev v učeči se organizaciji*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID001108.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID001108.doc) (21.08.2012)
- BSI. 2012. *BS OHSAS 18001 Occupational Health and Safety*. [Http://www.bsigroup.com/en/assessment-and-certification-services/management-systems/standards-and-schemes/BSOHSAS-18001/](http://www.bsigroup.com/en/assessment-and-certification-services/management-systems/standards-and-schemes/BSOHSAS-18001/) (01.08.2012).
- Burrill, Claude W. 1999. *Achieving Quality Through Continual Improvement*. New York: John Wiley & Sons.
- Conway, Steve in Fred Steward. 2009. *Managing and Shaping Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Miha Škerlavaj. 2007. *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado, Miha Škerlavaj, Sandra Penger, Pervez N. Ghauri in Kjell Gronhaug. 2008. *Poslovne raziskave = Business Research*. Harlow: Pearson Custom.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Fast Company. 2011. *The World's Most Innovative Companies 2010*. [Http://www.fastcompany.com/mic/2010](http://www.fastcompany.com/mic/2010) (15.6.2012).
- Fast Company. 2012. *The World's Most Innovative Companies 2011*. [Http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/](http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/) (15.6.2012).
- Frost, Robert. 2010. ISO 9001 x 1 000 000. *ISO Focus* 1 (10): 34.
- Gomezelj Omerzel Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
- Hristov, Latchezar in Jonathan Reynolds. 2007. *Innovation in the UK Retail Sector. Report for Nestea*. [Http://www.nesta.org.uk/library/documents/inno-in-services-retail-report.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/inno-in-services-retail-report.pdf). (19.05.2012).
- ISO 9000. 2005. *Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar (ISO 9000:2005)*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- ISO 9001. 2008. *Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (ISO 9001:2008)*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- ISO 9004. 2009. *Vodenje za trajno uspešnost organizacije – Pristop z vodenjem kakovosti (ISO 9004:2009)*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- ISO Central Secretariat. 2009a. *Environmental management : The ISO 14000 family of International Standards*. [Http://www.iso.org/iso/theiso14000family\\_2009.pdf](http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf) (01.08.2012).

- ISO Central Secretariat. 2009b. *Selection and Use of the ISO 9000 Family of Standards*. [Http://www.iso.org/iso/iso\\_9000\\_selection\\_and\\_use-2009.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf) (01.08.2012).
- Jamrog, Jay, Mark Vickers in Donna Bear. 2006. Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation. *Human Resource Planning* 29 (3): 9–19.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jocou, Pierre in Frederic Lucas. 1995. *V vrtincu sprememb: drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kramar, Helena. 2010. Izobraževanje zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetja. V *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 629–635. Koper: Fakulteta za management. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/073.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/073.pdf) (24.09.2012).
- Kramar, Sonja. 2011. *Vzpostavljanje sistema inovativnosti v trgovskem podjetju: študija primera*. Diplomaska naloga, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maček, Matjaž. 2000. *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Markun, Branko. 2003. Standardi so le orodje. *Finance.si*, 31. marec. [Http://www.finance.si/44511/standardi-so-le-orodje](http://www.finance.si/44511/standardi-so-le-orodje) (12.08.2012).
- Markun, Branko. 2007. Integrirani sistem vodenja. *Delo – FT*, 2. julij, 29.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Marquardt, Michael J. 1996. *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Mayor, Edward in Martyn Cordey-Hayes. 2000. Knowledge Translation: A New Perspective on Knowledge Transfer and Foresight. *Foresight* 2 (4): 411–423.
- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2007. *Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc) (21.08.2012).
- Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

- Peljhan, Jure. 2003. *Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: izsledki empirične raziskave*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Robinson, Alan G., in Dean M. Schroeder. 2004. *Ideas are Free: How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Seražin, Miloš. 2010. *Sistemi vodenja – zakaj in kako jih integrirati*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- SIQ. 2010. *Integrirani sistemi vodenja*.  
[Http://www.siq.si/ocenjevanje\\_sistemov\\_vodenja/storitve/integrirani\\_sistemi\\_vodenja/index.html](http://www.siq.si/ocenjevanje_sistemov_vodenja/storitve/integrirani_sistemi_vodenja/index.html) (25.05.2012).
- Slovensko združenje za kakovost in odličnost. 2010. Pregled certifikatov sistemov vodenja. *Revija Kakovost* 2010 (1): 4.
- Sveiby, Karl Erik. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Šostar, Adolf. 1996. *Management kakovosti: skripta*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Tič, Danilo in Viljem Strašek. 2004. *Integracija sistema vodenja organizacije*. Ljubljana: Pot.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Trnavčevič Anita. 2010. *Raziskovanje v managementu*. Gradivo za predavanja. Škofja Loka: Fakulteta za management.
- Turk Dunja. 2003. Zadovoljstvo zaposlenih in njihova pripadnost podjetju sta lani upadla. *Finance*, 15. januar.
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
- Zutshi, Ambika in Amrik S. Sohal. 2005. Integrated Management System: The Experiences of Three Australian Organisations. *Journal of Manufacturing Technology Management* 16 (2): 211–232.
- Žnidaršič, Janez, Silvo Seražin in Peter Polak. 1990. *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## VIRI

Mercator, d.d. 2000. *OBR-13-0001 v-1 Obrazec-prijava neskladnosti proizvoda*. Poslovni dokumenti, Mercator, d.d.

Mercator, d.d. 2003. *OBR-13-0002 v-4 Neskladnost, priporočilo, pohvala (NPP) v procesu*. Poslovni dokumenti, Mercator, d.d.

Mercator, d.d. 2010. *OBR-14-0006 v-1 Izvedba K/P ukrepa na podlagi opravljenega nadzora*. Poslovni dokumenti, Mercator, d.d.

Mercator, d.d. 2011. *OBR-17-0003 v-6 Zapis o izvedeni notranji presoji*. Poslovni dokumenti, Mercator, d.d.

Mercator, d.d. 2012a. *DOC-00-0002 v-17 Makroorganizacijska struktura Skupine Mercator z odgovornimi delavci*. Poslovni dokumenti, Mercator, d.d.

Mercator, d.d. 2012b. *DOKF3-M-00 v-79 Mesečno poročilo o stanju dokumentov v zbirki Mercator standardi za Skupino Mercator*. Poslovni dokumenti, Mercator, d.d.