

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KAKOVOST POSLOVANJA V
PROIZVODNEM PODJETJU

METKA ŠKRBIĆ

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

KAKOVOST POSLOVANJA V
PROIZVODNEM PODJETJU

Metka Škrbić

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

Standardi kakovosti poslovanja postajajo vse bolj prikaz sposobnosti gospodarskih subjektov, da sledijo novostim in jih vpeljujejo v organizacijske procese. V nekaterih gospodarskih družbah promovirajo standarde kot konkurenčno prednost. Standardi kakovosti zahtevajo uvajanje še dodatnih ukrepov za izboljšanje organizacije dela, motivacije zaposlenih in druge ukrepe. Kakovost lahko označimo kot stanje, v katerem izdelek ali storitev izpolnjuje zahteve uporabnika s svojimi tehničnimi in drugimi standardi, ki se najbolj približujejo zahtevam, potrebam in pričakovanjem uporabnika. Te pa so odraz vrednot posameznika in družbe, ki se nanašajo predvsem na varovanje okolja, učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Ključne besede: ISO standardi, poslovanje, management, kakovost, analiza, motivacija

SUMMARY

Quality standards of operation are becoming more and more presentations of economic subjects' abilities to follow the novelties and compose them into organizational and procedures. In some economic companies they are promoting standards as rival advantage. Quality standards require introduction of additional measures in order to improve organisation of work, motivation of employees and others. Quality can be represented as a state in which the product or service full fills needs of a user with its technical and other standards who meet the needs, demands and expectations of a user at its best. They reflect values of individuals and companies, referring to the environmental protection, efficiency and success of managing.

Key words: ISO standards, operating, management, quality, analysis, motivation

UDK: 005.6(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Kakovost poslovanja v podjetju	3
2.1	Pojem kakovosti – pot v dobo kakovosti	3
2.2	Kaj je kakovost?	4
2.3	Razvoj kakovosti	5
3	ISO Standardi	7
3.1	Standardi družine ISO 9000:2000	8
3.2	Obvladovanje kakovosti in poslovna odličnost kot varianti managementa znanja ter njun vpliv na uspešnost poslovanja	9
3.3	Standard SIST	10
3.4	ISO - 14001 Prvi svetovni okoljski standard	12
3.4.1	Kronologija razvoja standardov serije ISO 9000	12
3.4.2	Predstavitev standarda ISO 9001:2000	13
3.4.3	Prednosti standarda ISO 9001:2000	14
3.5	Slovenski standardi skupine ISO	15
4	Zadovoljstvo odjemalcev	19
4.1	Motivacijska situacija in procesi	20
4.2	Človekove zmožnosti	20
4.2.1	Vpliv znanja na vedenje zaposlenih	21
4.2.2	Vpliv sposobnosti na vedenje zaposlenih	22
4.2.3	Vpliv motivacije na vedenje zaposlenih	22
5	Motivacija	23
5.1	Pogled na motiviranje kot naravni proces	23
5.2	Negativni vplivi na motivacijo	25
5.3	Pogled na motivacijske teorije	26
5.4	Osebnostni dejavniki managementa in zaposlenih	27
6	Izobraževanje in usposabljanje odraslih	29
7	Proizvodno podjetje Gorenje, d. d.	35
7.1	Vizija, poslanstvo in cilji podjetja	36
8	Raziskava kakovosti poslovanja	37
8.1	Metodologija raziskave	37
8.1.1	Hipoteze	37
8.1.2	Izvedba načrta zbiranja podatkov	38
9	Interpretacija rezultatov raziskave	39
10	Odgovori na hipoteze	45
11	Sklep	47

Literatura	49
Priloge	51

SLIKE

Slika 3.1	ISO 9001	8
Slika 4.1	Shematični prikaz motivacijskega procesa	20
Slika 6.1	Dejavniki, ki opredeljujejo cilje in naloge izobraževalne dejavnosti v organizacijah	29
Slika 6.2	Funkcija usposabljanja kot organizacijski podsistem	31
Slika 6.3	Stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji	32
Slika 9.1	Razmerje anketirancev po spolu	39
Slika 9.2	Razmerje anketirancev glede na spol in izobrazbo	39
Slika 9.3	Ukrepi za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja	42
Slika 9.4	Načini za ugotavljanje kakovosti dela posameznega delavca	43

TABELE

Tabela 3.1	Mejniki v razvoju standardov	13
Tabela 3.2	Veljavni slovenski standardi na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti	16
Tabela 8.1	Načrt zbiranja podatkov	38
Tabela 9.1	Izboljšanje kakovosti poslovanja	40
Tabela 9.2	Ovrednotenje pomembnosti analize, spremljanja in izvajanja učinkovitosti	41

KRAJŠAVE

EU	Evropska unija
d. d.	delniška družba
oz.	oziroma
TQM	Total Quality Management
ISO	The International Organization for Standardisation

1 UVOD

Organizacije danes delujejo na globalnem trgu. Prostega pretoka blaga ni več mogoče zajezi z različnimi ovirami ali zaščitnimi carinami, odjemalci imajo vse večjo izbiro, s tem postajajo občutljivejši in zahtevnejši in zato tudi želijo vedno nove in boljše proizvode. Osnova za konkurenčno prednost organizacij na takšnem trgu pa je lahko zelo različna: certifikat kakovosti ISO, stroški, hitrost dostave, čas od razvoja do ponudbe proizvodnja trgu, najnovejše tehnologije. Dejstvo pa je, da kakovost danes vse manj pomeni konkurenčno prednost za organizacijo. Kakovost že dolgo ni več samo tehnična kategorija, kjer se ustreznost proizvoda (storitve) ocenjuje le glede na tehnične zahteve in se ne upošteva zahtev konkretnega odjemalca, trga, velikosti povpraševanja. Kakovost vse bolj povezujemo in doživljamo v povezavi s človekovimi potrebami, hotenji in pričakovanji. Pričakovanja pa so izraz vrednot (svobode, enakopravnosti, varovanja zdravja, okolja ...).

Doslej znane sisteme za vzpostavljanje kulture kakovosti oziroma sposobnosti organizacije za dobavljanje kakovostnih proizvodov in storitev lahko združimo v štiri skupine:

- definiranje kakovosti (kriteriji ocenjevanja, kriterij proizvoda, kriterij uporabnika, vrednostno in izdelovalni kriterij),
- filozofija kakovosti (guruji kakovosti),
- najboljše prakse (družina standardov iso, nagrade odličnosti),
- tqm (celovit managerski pristop ravnanja v organizaciji po načelih kakovosti)

Projektno nalogo bom, na osnovi navedenih teoretičnih izhodišč zasnovala na naslednjih predpostavkah:

- kakovost v podjetju je vodilo uspešnosti;
- v proučevanem podjetju vsak posameznik izkazuje inovativnost oziroma si prizadeva za inovativen pristop do dela;
- v podjetju ravnajo družbeno odgovorno z uvajanjem standardov kakovosti;
- management podjetja si prizadeva za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih;
- dobri medsebojni odnosi so temelj motivacije posameznika in skupin.

Kakovost v podjetju je zelo obširen pojem, ki ga zaradi narave dela ne moremo v celoti predstaviti. Zato se bom v tej projektni nalogi predvsem omejila na kakovost komuniciranja med zaposlenimi, na medosebne odnose ter motivacije zaposlenih v podjetju Gorenje, d. d.

Kljub omejitvam, ki so lahko vezane na poslovne skrivnosti podjetja menim, da bo naloga celotni ciljni skupini bralcev doprinesla k boljšemu razumevanju pomena

kakovosti poslovanja in pomena soodvisnosti s kvaliteto medosebnih odnosov in komunikacije v podjetjih.

V zvezi s tem bom s projektno nalogo skušala doseči predvsem naslednje zastavljene cilje:

- Preučiti teoretična izhodišča različnih avtorjev o kakovosti.
- Ugotoviti dejansko stanje o kakovosti poslovanja v proučevanem podjetju.
- Ugotoviti pomen standardov in drugih orodij kakovosti poslovanja za doseganje učinkovitosti in uspešnosti.
- Proučiti pomen usposabljanja in izobraževanja delavcev v določenem okolju.
- Oceniti stopnjo komuniciranja med zaposlenimi in managementom v proučevanem podjetju.
- Proučiti stanje v medsebojnih odnosih med delavci in med delavci in managementom v proučevanem podjetju.
- Viri motivacije ali motiviranega obnašanja v podjetju.
- Ugotoviti in pridobiti na osnovi anket podatke o tem, kaj zaposleni in drugi strokovni sodelavci menijo o doseganju kakovosti v obravnavanem podjetju.
- Podati predloge izboljšav v obravnavanem podjetju.

2 KAKOVOST POSLOVANJA V PODJETJU

Za vzpostavljanje sistema managementa kakovosti je vsekakor največkrat uporabljen standard kakovosti.

Snovalci standardov so skrbno analizirali izkušnje vodilnih svetovnih organizacij, načela (osredotočenost in odjemalce, zavezanost managementa, vključenost zaposlenih, procesni pristop, sistemski pristop k managementu, nenehno izboljševanje, odločanje na podlagi dejstev, vzajemno koristni odnosi z dobavitelji), ki jih vodijo pri njihovem delu, in koristi, ki jih tako dosegajo.

Bakan Toplak in Urbajs (2003, 122) ugotavljata, da se je sistem ISO za vodenje kakovosti snoval kot skrbno pripravljen model dobre poslovne prakse uspešnih organizacij, ki ga lahko vsaka organizacija prenese k sebi z določenimi prilagoditvami. Posamezna organizacija lahko posredno dokaže odjemalcem, javnostim in poslovnim partnerjem, da je sposobna zagotoviti kakovostne proizvode in storitve z učinkovito postavitvijo standarda kakovosti ISO ter z upoštevanjem in vzdrževanju teh »certifikat ISO 9001 za vodenje kakovosti«. V teh okvirih proizvajajo proizvode in storitve ter se pri tem lahko primerjajo tudi z drugimi, sebi podobnimi. Vendar moramo tu upoštevati dejstvo, da standard še ne zagotavlja kakovosti proizvodov in storitev.

Pri sprejemanju in uveljavljanju standardov kakovosti morajo upoštevati vse njihove elemente. Standardi tako postajajo vse bolj prikaz njihovih sposobnosti, da sledijo novostim in jih vpeljujejo, da so prožni, da delajo v skladu s postopki dela. V nekaterih organizacijah standard promovirajo kot konkurenčno prednost pred ostalimi. Vendar nikjer ne obstaja zagotovilo, da imajo organizacije, ki so ga pridobile, v resnici prednost pred drugimi. Lahko imajo vzpostavljen še tako dober sistem managementa kakovosti, pa je organizacija neuspešna ali celo tudi na robu propada. Po drugi strani pa jih mnogo nima standarda, pa so po svojih rezultatih zelo uspešne.

2.1 Pojem kakovosti – pot v dobo kakovosti

Splošno privzeto spoznanje je, da kakovost nima enotne definicije, zato pa je toliko bolj pregleden njen razvoj in potreba po njenem doseganju. Pojmovanje kakovosti je torej zapleteno področje, bistveno pri opredelitvi pojma kakovost pa je, s katerega vidika jo raziskujemo: kot odjemalcu nam predstavlja kakovost izdelka oz. storitve, kot proizvajalcu tega istega izdelka oz. storitve pa pomeni kakovost izdelka oz. storitve, procesov, zaposlenih, oddelkov, organiziranosti, podatkov, ciljev. Z opredelitvijo kakovosti se ukvarjajo mnogi teoretiki in praktiki kakovosti, ima svoje opredelitve, saj vsak od njih obravnava kakovost s svojega vidika raziskovanja, kajti v praksi vsako podjetje ali druga organizacija dojema kakovost drugače, ker deluje v svojem družbenem, poslovnem in naravnem okolju.

Kakovost je stanje, v katerem skupek značilnosti izdelka oz. storitve izpolnjuje zahteve uporabnika. Zahteva, potreba, pričakovanje je izraženo bodisi izrecno, na splošno, samoumevno ali pa odvisno (standardi, predpisi). Zavedati se moremo, da se predstave o kakovosti spreminjajo in se odražajo v zaznavi uporabnika, z zadovoljstvom uporabnika z izdelkom ali storitvijo. Kakovost že dolgo ni več samo tehnična kategorija, ne pomeni le, da je izdelek (storitev) ustrezen glede na tehnične zahteve, temveč kakovost vse bolj povezujemo v povezavi s potrebami kupca, odjemalca, potrošnika in uporabnika z njegovimi zahtevami, željami in pričakovanji. Pričakovanja so odraz vrednot posameznika, družbe v opredeljevanju svobode, enakopravnosti, varovanja okolja, zdravja ljudi, učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

2.2 Kaj je kakovost?

V literaturi najdemo veliko definicij, ki opredeljujejo pojem kakovosti. Definicij kakovosti je toliko, kolikor je avtorjev, ki so se ukvarjali z reševanjem tega problema. Vse definicije so več ali manj usmerjene na rezultate (izdelke) dela oziroma na rezultate procesov, ki so namenjeni izpolnjevanju in zadovoljevanju potreb uporabnikov. Najbolj uporabljena definicija v praksi je opredeljena v standardu *ISO 9000: Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar*: »Kakovost je stopnja, v kateri skupek svojstvenih karakteristik izpolnjuje zahteve«.

Uvajanje zagotavljanja kakovosti obsega ukrepe za izboljšanje kakovosti na vseh področjih poslovanja. Cilji, ki jih želimo doseči, pa so:

- uvedba evropskih standardov poslovanja,
- visoka organizacijska, kadrovska in tehnična usposobljenost organizacije,
- izpolnitev ali preseganje zahtev, potreb in pričakovanj stranke,
- permanentno izobraževanje, usposabljanje in motiviranje osebja na vseh nivojih,
- vzpodbujanje vrednot, kot so skrb za kupca in sodelavce, pripadnost organizaciji, timsko delo in fleksibilnost,
- optimiranje stroškov poslovanja.

Nenehno izboljševanje sistema kakovosti dosegamo s sistematičnim in pravočasnim ciljnim planiranjem vseh aktivnosti, izvajanjem planiranih aktivnosti, preverjanjem učinkovitosti ter izvajanjem korektivnih in preventivnih ukrepov.

Z učinkovitim izvajanjem sistema kakovosti zagotavljamo, da bodo vse zahteve naročnikov, zakonov, predpisov, standardov in nas samih izpolnjene in s tem izvedene storitve, ki bodo ustrezale postavljenim zahtevam.

Pomembno je, da že na začetku izpostavimo nekaj prednosti, ki jih lahko pričakujemo z uvajanjem sistema vodenja kakovosti. Med prednostmi lahko izpostavimo:

- uvajanje optimalne organizacije poslovanja,
- ureditev notranjega poslovanja v organizaciji,
- pregledno organiziranost,
- preglednost poslovnega procesa,
- vzpostavitev reda oziroma pravil obnašanja,
- opredelitev pristojnosti in odgovornosti,
- dobro podlago za sistematizacijo in opis delovnih mest,
- izboljšanje notranjih komunikacij,
- podlago za usposabljanje,
- ohranjanje znanja pri kadrovskih spremembah,
- dvig zavesti zaposlenih o kakovosti,
- doseganje skladnosti z zahtevami in pričakovanji odjemalcev in izboljševanje kakovosti,
- lažji vstop na globalno tržišče.

2.3 Razvoj kakovosti

Začetki razvoja standardov kakovosti segajo daleč nazaj v zgodovino. Že okrog leta 1900, ko se pojavijo začetki delitve dela ter industrijska proizvodnja, se oblikujejo prve službe kontrole kakovosti. Pred drugo svetovno vojno se začne pri velikoserijski proizvodnji uporabljati statistične metode za ugotavljanje napak, po drugi svetovni vojni pa že metode za preprečevanje napak. V 60-ih letih se začne odgovornost za kakovost prenašati še na druge službe v podjetju. Skrb za kakovost se prenese na vse zaposlene. Začenja se obdobje integralne kontrole kakovosti.

Pojavijo se prvi državni in mednarodni standardi, ki formalno določijo, kdo vse mora sodelovati pri zagotavljanju kakovosti in katere naloge se morajo izpeljati v zvezi z zagotavljanjem kakovosti. Razvoj pa je v zadnjem desetletju dosegel celovito obvladovanje kakovosti (*Total Quality Management* – TQM). To je način stalnega izboljševanja dela na vsakem nivoju in vsakem funkcionalnem področju organizacije.

3 ISO STANDARDI

ISO 9000 (ISO 9001-2000) so standardi kakovosti, ki jih je razvila mednarodna organizacija za standardizacijo International Organization for Standardization (ISO)

Proces izgradnje sistema kakovosti sproži:

- zahteva poslovnih partnerjev,
- izgubljanje tržišč,
- veliko število reklamacij,
- neobvladovanje vodstvenih, organizacijskih in kontrolnih postopkov organizacije.

Izgradnjo sistema kakovosti razdelimo na več faz:

- animacija,
- ugotovitev obstoječega stanja v podjetju,
- izgradnja sistema v skladu s standardom ISO,
- izobraževanje in uvajanje sistema v prakso,
- certificiranje.

Standardi ISO 9000 prinašajo:

- preglednost organizacije in optimiranje s tehnologijo pogojenih postopkov,
- določitev oziroma omejitev pristojnosti ter odgovornosti vseh zaposlenih,
- racionalizacijo postopkov v cilju večje produktivnosti in zmanjševanja stroškov,
- zavarovanje poteka postopkov in ohranitev znanja ob zamenjavi kadra,
- z izobraževanjem in motiviranjem se ustvari pozitivno stališče in dvig zavesti o kakovosti,
- vpeljavo inovativnosti in stalnega razmišljanja o izboljšavah kakovosti v podjetju,
- dobro zasnovano za sporazumevanje med proizvajalcem, kupcem in dobaviteljem,
- vključevanje standardov ISO 9000 v sistem kakovosti in njihovo dosledno izvrševanje omogoča podjetju svetovno konkurenčnost itd.

Postopek izgradnje sistema traja od šest mesecev do enega leta, odvisno od velikosti in angažiranosti podjetja. Stroški izgradnja sistema se natančno opredelijo v pogodbi po analizi planiranega obsega dela.

Slika 3.1 ISO 9001



Vir: Slovenska kakovost 2008.

3.1 Standardi družine ISO 9000:2000

ISO (The International Organization for Standardisation) je nevladna mednarodna organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1947 in ima članice v 130 državah. Prvi standard je bil sprejet leta 1951 (Standard Reference Temperature for Industrial Length Measurement). Ustanovitev ISO je bila zasnova na zamisli o lažji izmenjavi izdelkov in storitev ter o spodbujanju razvoja na področju tehnološkega, znanstvenega in gospodarsko-ekonomskega razvoja.

Marolt in Gomišček (2005, 102) navajata, da je družina standardov ISO 9000:2000 sestavljena iz treh glavnih standardov in enega dodatnega standarda. Glavni standardi družine ISO 9000:2000 so:

- ISO 9000 – sistemi managementa kakovosti (angl. Quality Management System) – podaja osnove sistemov managementa kakovosti in določa izrazoslovje za sisteme managementa kakovosti;
- ISO 9001 – sistemi managementa kakovosti – določa zahteve za sistem managementa kakovosti, kjer mora organizacija prikazati sposobnost, da nudi izdelke, ki izpolnjujejo zahteve po enotnih predpisih in zahtevah kupca ter da si organizacija prizadeva povečati zadovoljstvo kupca;

- ISO 9004:2000 sistem management kakovosti nudi smernice, ki upoštevajo tako učinkovitost kot uspešnost sistema managementa kakovosti. Cilj tega standarda je izboljšati delovanje organizacije ter zadovoljiti kupce;
- Dodatni standard ISO 19011 – nudi navodila za presojo sistemov managementa kakovosti in sistemov managementa varstva okolja.

Standard ISO 9000:2000 izpostavlja osem načel managementa kakovosti, ki naj jih vršni management upošteva, da bi organizacijo vodil k boljšemu poslovanju. Za načela so v glavnem enaka načelom TQM.

Načela managementa kakovosti ISO 9000:2000 so:

- osredotočenost na odjemalca,
- vodenje,
- sodelovanje zaposlenih,
- procesni pristop,
- sistemski pristop k managementu,
- stalno izboljševanje,
- odločanje na osnovi dejstev,
- obojestransko koristni odnosi z dobavitelji.

3.2 Obvladovanje kakovosti in poslovna odličnost kot varianti managementa znanja ter njun vpliv na uspešnost poslovanja

Novak (2001, 12) navaja, da kakovost že dolgo ni več samo tehnična kategorija, kar pomeni, da je izdelek oz. storitev ustrezen glede na tehnične zahteve in ne upošteva nujno zahteve konkretnega odjemalca, trga. Kakovost vse bolj povezujemo s potrebami in zahtevami trga. Pri tem so pričakovanja so odraz vrednot (svoboda, varovanje zdravja in naravnega okolja ...).

»Danes so najbolj uveljavljeni standardi za sisteme kakovosti standardi družine ISO 9000, ki podajajo modele organiziranosti v družbi. Pred uvedbo tega standarda so bila pri presojanju v uporabi zelo različna merila« (Piskar 2003, 24).

Začelo se je s standardi za sisteme kakovosti v vojaški industriji. Na podlagi izkušenj v zvezi s kakovostjo oborožitve iz druge svetovne vojne so v ZDA kmalu po vojni oblikovali in objavili nekaj osnovnih načel. Ta načela so bila v Evropi objavljena po letu 1945 kot zbirka dokumentov NATO AQAP (North Atlantic Treaty Organization Allied Quality Assurance Publications).

Ti standardi so spremenili osnove sklepanja pogodb med kupci in dobavitelji: namesto inšpekcij so poudarjali odgovornost dobavitelja. V šestdesetih letih je več velikih podjetij v Veliki Britaniji spoznalo uporabnost teh dokumentov, spoznali so možnosti za izboljšanje učinkovitosti lastnega proizvodnje, nadzora in izbire

dobaviteljev. Z objavami o uporabi nadzora, zagotavljanja kakovosti so želeli izboljšati svoj ugled. Da bi uvedla več reda in standardizacijo v določanju splošnih industrijskih zahtev za kakovost, je britanska organizacija za standardizacijo (British Standards Institution – BSI) leta 1972 izdala BS 4891 vodilo za zagotavljanje kakovosti. Standard je bil dobro sprejet, v naslednjih letih so pripravili še več različnih standardov. Sprejela jih je večina kupcev, ki so svoje sisteme prilagodili standardom.

»Potek dogodkov v Veliki Britaniji v mednarodnem prostoru ni ostal neopažen. Pri mednarodni organizaciji za standardizacijo (International Organization for Standardization – ISO) je bil ustanovljen tehnični odbor za zagotavljanje kakovosti 176 (Technical Committee – TC 176), ki je leta 1987 izdal standarde pod imenom Standardi ISO 9000 za management kakovosti in zagotavljanje kakovosti. To je standard za sistem managementa kakovosti. Vsebuje 98 zahtev, ki jih morajo izvršiti razne službe oz. Enote v organizaciji, da bo zagotovljena kakovost proizvoda [...] Torej ISO standardi so standardi za sistem kakovosti v organizaciji in ne standardi za proizvod« (Marolt in Gomišček 2005).

Že v letu 1996 se je začel projekt prenove standardov družine ISO 9000. Ključne zahteve so bile:

- preprosta in enostavna struktura standardov,
- zasnova standardov na procesnem modelu in primernost za vse vrste organizacij,
- standardi naj spodbujajo samoocenitev in upoštevajo nenehno izboljševanje,
- standardi naj vključujejo odnose z vsemi strankami, s katerimi sodeluje organizacija,
- večja povezanost men standardi ISO 9000 in ISO 14000.

Leta 2000 so izšli prvi trije standardi družine ISO 9000. Ena bistvenih novosti je že sam naslov standarda, bil je popravljen in ne vsebuje več izraza »zagotavljanje kakovosti«. Poleg zagotavljanja kakovosti izdelka, se povečuje zadovoljstvo odjemalcev, ki se kaže v večji poslovni uspešnosti. Ta izraz je Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje nadomestil z izrazom »management kakovosti«.

3.3 Standard SIST

Standard SIST (Slovenski inštitut za standardizacijo) ISO 9001:2000 (SIST 2002) sestavljajo naslednji dokumenti:

- Sistem vodenja kakovosti organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bodo v organizaciji procese merili in izboljševali. Nato mora

skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.

- Odgovornost vodstva – najvišje vodstvo v organizaciji se mora dobro zavedati pomembnosti standarda. Vodstvo je odgovorno za določanje politike in ciljev podjetja, za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.
- Vodenje virov novi standard daje več poudarka virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno.
- Realizacija izdelka ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka ali storitve.
- Merjenje, analiziranje in izboljševanje nadzorovanje in merjenje izdelkov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

Pomembnejše prednosti, ki jih revidirani standard SIST ISO 9001:2000 prinaša, so:

- je prožen sistem vodenja,
- temelji na procesu in ne na postopkih,
- spodbuja stalno izboljševanje,
- vidi v zadovoljstvu odjemalca merilo za uspešnost sistema,
- vsakogar motivira s kupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče določiti,
- se navezuje na zakonske in urejevalne zahteve,
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema, funkcije in izdelka,
- se osredini na učinkovito notranje komuniciranje,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.

Celotna osnova standarda ISO 9001 izvira iz procesnega pristopa in principa po Demingu P-D-C-A kroga (plan-do-check-act). Ta princip, poznan kot »planiraj-izvedi-preveri-ukrepaj« opišejo na naslednji način (ISO 9001, 7):

- planiraj vzpostavi cilje in procese, potrebne za doseganje izidov, v skladu z zahtevami odjemalcev in načeli organizacije;
- izvedi izvajaj procese;
- preveri nadzoruj in meri procese in izdelek glede načel, ciljev in zahtev za izdelek ter poročaj o izidih;
- ukrepaj tako, da se delovanje procesa nenehno izboljšuje.

3.4 ISO - 14001 Prvi svetovni okoljski standard

Standard ISO 14001 je bil sprejet septembra 1996, je sistem upravljanja z okoljem (Environment Management System-EMS) in svetovni standard. Za standard ISO 14001 je bistveno dokumentirano ravnanje z okoljem, ki preprečuje onesnaževanje in je usklajeno z zakonodajo.

Med koristi za podjetje so:

- zmanjševanje stroškov(zaradi učinkovitejše rabe energije, surovin in materialov),
- prihranki znašajo do tretjine stroškov,
- večje zaupanje poslovnih partnerjev,
- boljša komunikacija tako z javnostjo kot znotraj podjetja.

Postopki za pridobitev ISO 14001:

- preliminarni okoljski pregled,
- identifikacije problemov prioritete,
- postavitve ciljev, oblikovanje programa,
- usposabljanje uporabnika,
- certificiranje.

Uvaja se lahko vzporedno z ISO 9000 ali kot samostojen projekt.

3.4.1 Kronologija razvoja standardov serije ISO 9000

V tabeli je naštetih nekaj mejnikov v razvoju standardov

Tabela 3.1 Mejniki v razvoju standardov

Leto	Opis
1979	BS 5750 – Prvi veljavni državni standardi na področju sistemov kakovosti v svetu.
1987	ISO 9000 – Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) objavlja prvo izdajo serije standardov ISO 9000 (prilagojeni in izboljšani BS 5750 – osnova za ISO 9000).
1987	V Jugoslaviji je narejen prvi prevod ISO 9000 v JUS A.K0.010-14 (vključuje elemente samoupravljanja).
junij 1989	Prvi prevod ISO 9000 v slovenskem jeziku – čista kopija (ISKRA STANDARD).
marec 1992	Marca leta 1992 je bil v okviru USM ustanovljen tehnični odbor USM/TC QAS Zagotavljanje kakovosti.
december 1993	Prva izdaja serije SLS ISO 9000.
1994	Druga izdaja – ISO objavlja dopolnjeno drugo izdajo serije standardov ISO 9000.
april 1995	Predelana in usklajena druga slovenska izdaja serije standardov SIST ISO 9000.
junij 1996	V juniju 1996 je delo odbora USM/TC QAS Zagotavljanje kakovosti prevzel in nadaljeval tehnični odbor USM/TC VZK Vodenje in zagotavljanje kakovosti.
november 2000	SIST ISO 9001 Prenovljena tretja izdaja standarda ISO 9001.

Vir: Bakan Toplak in Urbajs 2003.

3.4.2 Predstavitev standarda ISO 9001:2000

ISO (*International Organization for Standardization*) je mednarodna organizacija za standardizacijo. ISO prostovoljno razvija tehnične standarde za vse tipe poslovnih operacij. ISO je mreža nacionalnih institutov za standardizacijo v 147 državah s centralnim sekretariatom v Ženevi, ki koordinira sistem (vsaka država vanj delegira člana).

ISO razvija standarde glede na potrebe tržišča. Delo opravljajo eksperti, ki izhajajo iz industrijskega, poslovnega in tehničnega sektorja, ki sami povprašujejo po standardih in jih redno uporabljajo. Ti eksperti sodelujejo še z drugimi znanstveniki, vladnimi organizacijami, izobraževalnimi ustanovami in testnimi laboratoriji.

Standard ISO 9001:2000 izhaja iz odnosa odjemalec (kupec) – organizacija (prodajalec) in nam podaja zahteve za tiste aktivnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da bi zanesljivo izpolnila potrebe in zahteve odjemalcev za proizvod ali storitev. Cilj je izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema vodenja kakovosti.

Standard nam torej ponuja in nas sili k novemu poslovnemu razmišljanju, ki temelji na vodljivosti sistema in uporabi načela planiraj-stori-preveri-ukrepaj (PDCA) ter procesnega pristopa.

Zamenjava, na postopku temelječe dejavnosti s procesnim pristopom, je organizacijam omogočila, da neposredneje povezujejo svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo. Prenovljeni standard se ne omejuje samo na znana določila serije ISO 9000, temveč le-ta razširja, saj razume organizacijo kot vrsto med seboj delujočih procesov, katerih rezultat so izdelki in storitve, ki jih odjemalci kupujejo.

SIST ISO 9001:2000 tako sestavljajo naslednji glavni deli:

- Sistem vodenja kakovosti: Organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, ter kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.
- Odgovornost vodstva: Najvišje vodstvo v organizaciji se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.
- Vodenje virov: Novi standard daje več poudarka virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.
- Realizacija proizvoda: Ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in posredovanje storitev.
- Merjenje, analize in izboljševanje: Nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

3.4.3 Prednosti standarda ISO 9001:2000

Izvajati sistem vodenja kakovosti pomeni sistematično izvajati različne aktivnosti, kot na primer:

- določiti politiko in cilje kakovosti,

- identificirati in določiti ključne procese za doseganje ciljev,
- določiti in uporabiti merila za ocenjevanje uspešnosti procesov glede na cilj,
- iskati priložnosti za izboljševanje uspešnosti, učinkovitosti in poenostavitev procesov,
- določiti metode za preprečevanje napak, zmanjševati neskladnosti in zmanjševati delo in stroške zaradi napak,
- nadzorovati učinkovitost izboljšav,
- ocenjevati rezultate glede na planirane rezultate.

Standard pa poudarja še nekaj, in sicer usmerjenost organizacije k odjemalcu in objektivni pristop vodstva k odločanju. Če hoče organizacija pridobiti zaupanje stranke, morajo biti med njima vzpostavljeni taki odnosi, ki prinašajo obojestransko korist.

Zato bi med prednostmi standarda SIST ISO 9001:2000 lahko izpostavila:

- je prožen sistem vodenja,
- temelji na procesu in ne na postopkih,
- spodbuja nenehno izboljševanje,
- vidi v zadovoljstvu odjemalca merilo za uspešnost sistema,
- vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati,
- se navezuje na zakonske in regulativne zahteve,
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema,
- se osredotoči na učinkovito notranje komuniciranje,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.

3.5 Slovenski standardi skupine ISO

Novi slovenski standardi skupine ISO 9000 nastajajo s privzemanjem mednarodnih (evropskih) standardov z metodo prevoda in v manjši meri z metodo razglasitve.

Slovenski inštitut za standardizacijo (SIST), slovenski nacionalni organ za standarde, je odgovoren za vzpostavitev, vodenje in vzdrževanje nacionalnega sistema standardizacije, ki na mednarodno primerljiv način zagotavlja vsem zainteresiranim slovenske nacionalne in druge standarde, predstavlja Slovenijo v mednarodnih in evropskih organizacijah za standardizacijo ter omogoča ustvarjalno sodelovanje vseh zainteresiranih v Sloveniji pri zastopanju nacionalnih interesov v procesu evropske in mednarodne standardizacije.

V tabeli 3.2 so prikazani najnovejši veljavni slovenski standardi za področje vodenja in zagotavljanja kakovosti.

Tabela 3.2 Veljavni slovenski standardi na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti

Oznaka slovenskih standardov	Naslov standarda
SIST ISO 9000:2002 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar
SIST EN ISO 9000-3:1998 (en)	Standardi za vodenje in zagotavljanje kakovosti – 3. del: Smernice za uporabo standarda ISO 9001:1994 pri razvoju, nabavi in vzdrževanju programske opreme
SIST ISO 9000-4:1996 (en)	Standardi za vodenje in zagotavljanje kakovosti – 4. del: Vodilo za vodenje programov za zagotavljanje
SIST ISO 9001:2000 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve
SIST ISO 9004:2002 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšanje delovanja
SIST ISO 10005:1998 (sl, en)	Vodenje kakovosti – Smernice za plane kakovosti
SIST ISO 10006:1998 (en)	Vodenje kakovosti – Smernice za kakovost pri projektnem vodenju
SIST EN ISO 10007: 1997 (en)	Vodenje kakovosti – Smernice za vodenje konfiguracije
SIST EN ISO 10012:2003 (en)	Sistemi vodenja meritev – Zahteve za procese merjenja in merilno opremo
SIST ISO/TR 10013:2002 (en)	Smernice za dokumentacijo sistema vodenja kakovosti
SIST ISO/TR 10014:1998 (en)	Smernice za vodenje ekonomike kakovosti
SIST ISO 10015:2002	Vodenje kakovosti – Smernice za usposabljanje
SIST ISO/TR 10017:2003 (en)	Napotki za statistične metode v zvezi z ISO 9001:2000
SIST ISO/TS 16949:2002 (en)	Posebne zahteve za uporabo ISO 9001:2000 v organizacijah s serijsko proizvodnjo in proizvodnjo nadomestnih delov v avtomobilski industriji
SIST EN ISO 19011:2003	Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali sistemov ravnanja z okoljem

Vir: Bakan Toplak in Urbajs 2003.

V Sloveniji obstaja tudi Slovensko združenje za kakovost (SZK), ki je strokovna, civilna, nevladna, nestrankarska in neprofitna organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1991 z namenom, da spodbuja in razvija idejo o kakovosti, jo uresničuje v praksi, povezuje in združuje strokovnjake s področja kakovosti, obvešča javnost o dosežkih na področju kakovosti doma in v svetu, organizira izmenjavo izkušenj med člani ter sodeluje z domačimi, tujimi in mednarodnimi organizacijami s področja kakovosti. Od leta 1992 je SZK kot uradni predstavnik Slovenije tudi polnopravni član Evropske organizacije za kakovost (EOQ).

Strokovna dejavnost Združenja se odvija v okviru strokovnih sekcij, ki so bile ustanovljene po funkcionalnem načelu. Zlasti so dejavne: farmacevtska sekcija, kemijska sekcija, sekcija za kakovost programske opreme in sekcija za nacionalni program kakovosti. Pridobitev certifikata kakovosti.

Kaj pomeni pridobitev certifikata v organizaciji? Ali je pridobitev certifikata po standardih ISO 9000 res mejnik pri poslovanju organizacij in kolikšna je njegova vrednost? Ali poveča vrednost organizaciji?

Tu naletimo na deljena mnenja. Kakor mnogi predpisi in standardi imajo tudi ti svoje zagovornike in nasprotnike; medtem ko prvi vidijo v njih priložnost za povečanje kakovosti, vidijo drugi nazadovanje v povečani birokraciji. Certifikat po standardih ISO 9000 je dokument, ki daje stranki jamstvo za zaupanje do organizacije. Z vidika mednarodnega priznanja se kakovostni organizaciji povečata tudi njen ugled in položaj na trgu. Nobena organizacija ne pridobi certifikata, če pred tem ne odstrani vrzeli v svojem poslovanju. Poleg tega omogoča priprava certifikata celotnemu osebju in vodstvu organizacije celovit kritičen pregled stanja v organiziranosti poslovanja. Načelo lastne odgovornosti, ki se uvaja z zagotavljanjem kakovosti, spodbuja vse zaposlene, tako delavce kakor tudi vodilne v organizaciji, k dobremu delu. Novi pristopi zahtevajo tudi drugačno mišljenje in organizacijsko kulturo. ISO 9000 je prinesel v organizacije sistemsko mišljenje in spoznanje, da je vse, kar naredimo, pomembno za kakovost. Deluje kot motor, da se začne v organizacijah nekaj premikati. Seveda se moramo zavedati, da je pridobitev certifikata le začetek in ne konec dejavnosti na področju kakovosti. Projektu ISO morajo slediti druge faze do celovitega upravljanja kakovosti (TQM). Čeprav so specifični cilji organizacije, povezani s pridobivanjem certifikata, lahko zelo različni, so nekateri od njih splošno veljavni:

- povečanje preglednosti procesov,
- povečanje kakovosti in zanesljivosti procesov,
- izboljšanje komunikacij med udeleženci procesov in oddelki,
- izboljšanje motivacije delavcev in vodstva organizacije,
- povečanje ugleda organizacije in proizvodov,
- izboljšanje konkurenčnega položaja organizacije.

Certifikat je predvsem prestižnega pomena, je le papir, ki sam po sebi ne more zagotoviti kakovosti. Vprašanja kakovosti se ne morejo reševati le s pridobivanjem certifikatov o kakovosti poslovanja. Pridobljeni certifikati ne zagotavljajo, da vzpostavljeni sistemi učinkovito delujejo, niti ne zagotavljajo uspešnosti organizacije.

Znano je, da mnogi vodilni ljudje v organizacijah pogosto izjavljajo, da imajo po uvedbi sistema precej boljšo kakovost in nižje stroške. Postavlja se vprašanje, zakaj je za to potreben prav certifikat. Razvoj kakovosti in zmanjševanje stroškov je namreč permanentna naloga vodstva, ki je ne nalagajo šele standardi ISO 9000.

Pridobivanje certifikata je prisililo mnoge organizacije, da opravijo celotno revizijo poslovanja in vgradijo v svoj poslovni sistem potrebne mehanizme zagotavljanja kakovosti. Spoznanje, da se kakovost ustvarja v celotnem ciklu poslovnega procesa in da je večina napak vgrajena že v sistem, je mnoge organizacije prisililo k drugačnemu razumevanju kakovosti in odgovornosti zanjo. Zato v uvedenem sistemu kakovosti vidijo svojo priložnost.

Zelo varljivo je tudi prepričanje, da je uvedba sistema kakovosti po standardih ISO nekakšen čudežen recept za takojšnjo rešitev težav in da je vprašanje uspešnosti organizacije mogoče rešiti le s pridobitvijo certifikata kakovosti. Postavitev sistema kakovosti in pridobitev certifikata, ki potrjuje, da poteka poslovanje v skladu z določili standardov serije ISO 9000, je le eden od pogojev za vstop na konkurenčne trge. Če se sistem kakovosti uvaja samo zaradi pridobitve certifikata, nas lahko prav hitro zavede, ker nam daje lažen občutek, da nam uvedeni sistem zagotavlja uspešnost organizacije. Za uspešnost organizacije je to gotovo premalo. Certifikat je le orodje za učinkovito vodenje organizacije. Če nimamo proizvoda ali storitve, ki jo trg potrebuje in če nismo upoštevali potreb odjemalcev, nam noben certifikat ne bo preprečil propada.

Certifikat je vreden toliko, kolikor truda in znanja je vanj vložena, kajti poleg zunanjih zahtev standarda je potrebno v sistem kakovosti vključiti tudi notranje zahteve v organizaciji, saj standard ne vključuje ekonomskih kriterijev uspešnosti.

4 ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV

Zadovoljstvo lahko označimo kot enkratni odjemalčev delavčev odziv na razmere v podjetju, ki določajo pogoje njegovega dela in kvaliteto delavčevega življenja.

Vodstvo je odgovorno, da so usmeritve in cilji organizacije nedvoumno določene in zagotovljeni potrebni viri za učinkovito izvajanje procesov. Rezultati procesov morajo izpolnjevati zahteve in pričakovanja zaposlenih, saj so le zadovoljni zaposleni zagotovilo za dolgoročno uspešen razvoj organizacije. Zato vodstvo zadovoljstvo zaposlenih skrbno spremlja in meri, analizira povratne informacije, ugotavlja priložnosti za nenehno izboljševanje in na tej osnovi nenehno izboljšuje proizvode, procese in sisteme.

Osnovni namen izboljšav je na primer izboljšanje kakovosti pogojev dela, učinkovitosti procesa, uspešnosti sistema, kar posledično pomeni tudi večje zadovoljstvo zaposlenih. O procesu nenehnega izboljševanja govorimo torej takrat, ko način vodenja, vključenost zaposlenih in kultura v organizaciji spodbujajo zaposlene, da nenehno razmišljajo o možnih izboljšavah, dajejo predloge in jih skladno s postavljenimi prioritetami tudi uresničujejo.

V okviru managementa zadovoljstva zaposlenih ima merjenje zadovoljstva usodno vlogo, saj daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev s strani odjemalcev. Te informacije morajo usmerjati vse ostale procese v okviru managementa kakovosti storitev.

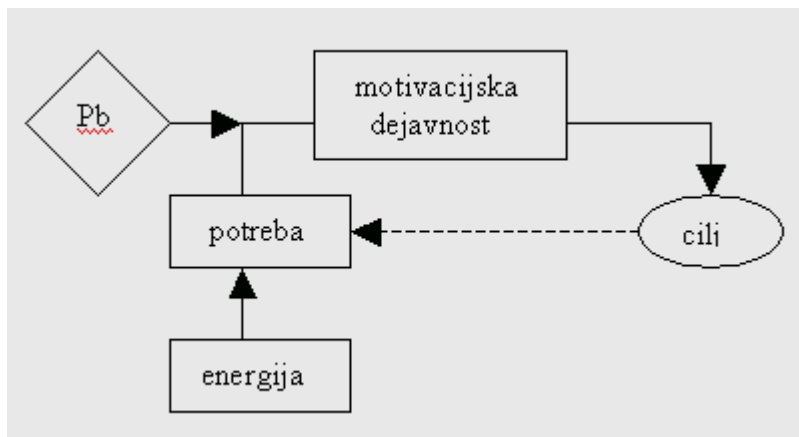
Med najpogostejšimi načini za obvladovanje zadovoljstva zaposlenih spada: vključevanje vodstva v obvladovanje zadovoljstva, vključevanje izvajalcev storitev v programe za izboljševanje kakovosti dela in izboljševanje odnosov z zaposlenimi. Kakovost poslovnih učinkov je torej močno povezana in odvisna od pričakovanj delavcev. V želji, da bi podjetja bolj poznala pričakovanja, želje in potrebe svojih zaposlenih, jih mora spremljati, spoznavati in meriti. Odgovorni v podjetjih se morajo zavedati, da je merjenje oziroma ugotavljanje poslovnih učinkov nujno potrebna aktivnost, odločiti se morajo le, na kakšen način oziroma s katero metodo bodo podjetja merila in redno spremljala pričakovanja delavcev glede kakovosti poslovnih učinkov.

Glede zaposlenih je pomembno prizadevanje za izboljševanje delovnih razmer, zagotavljanje socialne varnosti, spodbujanje zaposlenih k dodatnemu izobraževanju, programi zdravstvenega varstva, pokojninskega zavarovanja, preprečevanje kakršnekoli diskriminacije, skrb za napredovanje žensk tudi na vodilnih položajih. Vsak zaposleni se mora čutiti pomembnega, v podjetju mora videti lastno poklicno perspektivo, možnosti napredovanja; zaposleni so danes namreč glavni vir priložnosti kreativna in lojalna delovna sila.

4.1 Motivacijska situacija in procesi

Elementi motivacijske situacije so energija, potreba, pobudniki, motivacijska dejavnost in cilj.

Slika 4.1 Shematični prikaz motivacijskega procesa



Vir: Mumel 1999 v Musek 1982, 264.

Da lahko človek sploh karkoli naredi, potrebuje za to energetsko podlago. Kot sestavni del motivacijske situacije se pojavlja tudi potreba, ki jo zaznamujemo kot fiziološki ali psihični primanjkljaj oziroma kot porušenje homeostaze znotraj človeka, ki teži k stabilizaciji. Ta lahko sproži motivacijsko dejavnost, vendar pa običajno še ne zadošča. V okolju mora biti prisoten pobudnik (določen sprožilni dražljaj, dejavnik), ki povzroči javljanje motiva, ki aktivira motivacijsko dejavnost, ki pa je usmerjena v motivacijski cilj (objekti, pojavi, situacije, o katerih mislimo, da bomo z njimi zadovoljili življenjsko potrebo).

Usmerjenost, ki jo narekuje cilj, je v primeru pozitivnih ciljev (npr. nagrade, pohvale) usmerjena k cilju, v primeru negativnih ciljev (npr. kazni) pa k odstranitvi oziroma k izogibanju. V procesu motivacije pa se vedno pojavljajo različne emocije, ki so v primeru pozitivnih motivacijskih ciljev pozitivne, v primeru negativnih pa negativne. Čustva zadovoljstva se pojavljajo, če uspemo doseči zastavljene cilje. Če pa naletimo v motivacijski situaciji na ovire, zaradi katerih ne dosežemo postavljenega cilja, se pojavljajo čustva nezadovoljstva, jeze. Čustva imajo poseben pomen za motivacijo zaradi tega, ker mobilizirajo človekovo energijo. Motivacijski proces je lahko z dosego cilja zaključen (homeostatično zadovoljevanje potreb). Vendar pa se pogosteje zgodi tako, da dosežen cilj povzroči pojavljanje nove, višje potrebe, ciljev.

4.2 Človekove zmožnosti

Sposobnosti, znanja in motivacija zaposlenih so danes pri sprejemanju novih delavcev in razvijanju že zaposlenih najpomembnejši dejavniki; v nekaterih primerih

celo bolj pomembni kot dosežena formalna izobrazba. Gre za zmožnost zaposlenih, ki jih s seboj prinašajo na delo – v organizacijo. Vendar je to samo začetek. Njihovo znanje, sposobnost in motivacijo je treba permanentno izboljševati in razvijati. Le dobro usposobljeni delavci bodo zagotovilo za uspešno in učinkovito organizacijo.

Merkač (1998 v Možina 1998, 471) trdi, da organizacije vedno jasneje spoznavajo, da je mogoče nove razmere delovanja učinkovito premagovati tako, da namenjajo večjo pozornost človeku, naložbam vanj, njegovemu razvoju in sproščanju ustvarjalnih zmožnosti. To je tudi edina zanesljiva priložnost za njihov obstoj in rast.

4.2.1 Vpliv znanja na vedenje zaposlenih

Ko se v organizacijah sprašujejo, kakšne ljudi potrebujejo, se vedno razmišlja o tem, da znajo to in ono. Znanje je dobilo takšno razsežnost, da včasih v vsakdanjem pogovoru celo nadomešča druge človekove lastnosti. V praksi se dogaja: »da zna nekdo ustvarjalno reševati probleme« in podobno. Takšen pomen in takšnega posploševanja si znanje ne zasluži. Vendar je v takšni želji skrito nekaj drugega: od ljudi na delovnem mestu se pričakuje, da bodo na delovne situacije reagirali ustrezno. Za takšne reakcije pa je seveda znanje premalo. Ker izvirnost v vedenju pomeni veliko konkurenčno prednost, je torej reagirati drugače, kot so nas učili v šoli, znanje je treba ustvarjalno uporabiti.

Spremembe na trgu in tekmovanje zahtevata izvirne rešitve, ki jih je skoraj nemogoče doseči z ustaljenim znanjem. To znanje namreč pomeni sklop preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa marsikdaj ne ustrezajo. Tem zahtevam bo vsekakor treba postreči z izvirnostjo, ki je pogosto posledica ustvarjalnosti posameznikov in družbe kot celote. Izvirnost pa navadno le s težavo izpodrine stare navade, ki jih vključuje tudi znanje. Znanje je torej svojevrstna ovira ustvarjalnosti. Zaradi svoje trdovratnosti ne dopušča, priložnosti, ki ležijo izven doseženega znanja. Tako se lahko pričakuje, da bodo imeli zaposleni in management s tekmovanjem na trgu težave prav zaradi znanja.

Kadar se sprašujemo, kakšna znanja mora imeti manager, da bo dobro opravljal svoje delo, moramo vedeti, na kateri ravni v organizaciji se manager nahaja. Merkač (1998, 66) ugotavlja, da mora imeti manager naslednja znanja:

- iz stroke (česar se je naučil, ko se je pripravljaj na poklic – znanja o postopkih, tehnikah, metodologijah, pravilih);
- o ljudeh in medčloveških odnosih (znanja iz komuniciranja, reševanja konfliktov, pogajanja, vrednotenja, vodenje ipd.);
- konceptualna znanja (vizija, strategija, sinergija, reševanje problemov in odločanje).

Razmerje med temi tremi vrstami znanj se spreminjajo glede na raven v managementu. Nižji manager potrebuje glavino znanj iz stoke (da lahko delo dobro organizira in nadzira ter vrednoti), del znan iz ravnanja z ljudmi in nekaj konceptualnih znanj. Srednji manager ima dokaj enakomerno razporejeno razmerje med temi tremi vrstami znanj. Top management pa znanj iz stroke skoraj ne potrebuje več (ni trena, na primer, da bi direktor bolnišnice bil zdravnik), še vedno pa mora imeti določena znanja o ljudeh – največ pa potrebuje ravno konceptualnih znanj (Merkač 1998, 66-67).

4.2.2 Vpliv sposobnosti na vedenje zaposlenih

Do pojma sposobnost na sploh pridem na podlagi banalne ugotovitve, da v enakih objektivnih okoliščinah ob enako dolgem izobraževanju in enaki motivaciji, uspešnost posameznikov pri enakem delu ni enaka. Očitno obstajajo dejavniki, ki vplivajo na različnost v uspešnosti. Eden od dejavnikov, ki je vsem skupen, so psihologi imenovali splošna inteligentnost, katero bom predstavila v enem izmed naslednjih poglavij.

4.2.3 Vpliv motivacije na vedenje zaposlenih

Motivacija je naraven proces, ki poteka v osebi. Posledica tega procesa je, da sili osebo k dejavnosti. Zaradi naravnosti procesa nanjo (na motivacijo) ni mogoče neposredno vplivati, vpliv je mogoč le posredno s sprožanjem samega procesa, ki vodi do aktivnosti. Razmišljati je torej treba o povzročeni aktivnosti in ne o motivaciji. Motivacija ima namreč svoj smer in intenziteto, ki se kaže v aktivnosti sami, torej je mogoče vplivati na smer in ne intenziteto motivacije. Nikakor pa splošna motivacija ni dovolj, da bi preprosto lahko pričakovali aktivnosti, ki jih želimo. Več o motivaciji predstavljam v nadaljevanju.

5 MOTIVACIJA

Motivacijo opredeljujem kot doseganje ciljev/rezultatov z ljudmi, oziroma dobiti iz ljudi najboljše, kot pravijo Lipičnik (1994), Everard in Moriss (1990, 42). Ker je motivacija nestabilno stanje, jo je treba neprestano vzdrževati, zato je nujno, da uspešni vodja pri sodelavcih razvije medsebojno zaupanje ter preverja zadovoljevanje njihovih fizioloških potreb in potreb po varnosti, kot navaja Adair (1998, 140-145), z izbiro tistih motivacijskih orodij, ki sodijo v organizacijsko kulturo organizacije. Adair tudi trdi, da človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot, zato dober vodja pomaga posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev.

Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je pomembna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ, glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Adair 1998, 140-155).

Luthans (1995, 141) opisuje motivacijo kot proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe ter se nadaljuje z določenimi vedenji, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali celo zadovoljili potrebo.

5.1 Pogled na motiviranje kot naravni proces

Ker ne morem enopomensko odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo, tudi ne morem zanesljivo odgovoriti na vprašanje, kako doseči visoko motivacijo pri sodelavcih. Lahko sicer ugibam, si pletem različne scenarije, vendar se z gotovostjo, po tej poti sodelavčevega vedenja nikoli ne bi napovedali, kaj šele vzpostavili.

Verjetno bi mnogo prej prišla do zelenih odgovorov, če bi vprašanje nekoliko obrnila. Zakaj ljudje ne delajo? Zlahka bi odgovorila, da je temu kriv eden, dva ali pa kar vsi trije dejavniki, kot so znanje, sposobnosti (inteligentnost) in motivacija, ki jih skupaj imenujemo človekove zmožnosti. Do reakcije ne pride, če ljudje česa ne zmorejo (sposobnosti), ne znajo (znanje) ali nočejo (motivacija). Motivacijo bi torej lahko enačila s hotenjem. Če predpostavim, da besedo motivacijo lahko nadomestim z besedo hotenje, se stvari začnejo počasi razpletati. Namesto, kako motivirati ljudi, bi se lahko vprašala, kaj storiti, da bi ljudje hoteli delati. S tem bi zaključila vprašanje, kaj storit, da bi ljudje morali delati. Seveda je velika razlika med hoteti in morati.

Če bi bili vodje prepričani, da je njihova naloga prisiliti ljudi k delu, bi uporabili sredstva, ki bi ljudi pripravila do dela, da morajo delati. V tem primeru bi imeli lahko delo. Uporabili bi vse, čemur se človek zaradi naravne težnje po življenju ne more odreči: hrano, pijačo, kisik ipd. pogoj za to bi bil, da človek, ki ga poskušamo motivirati s hrano, te nima in jo nujno potrebuje. Uporaba tistega, česar se človek ne more odreči,

je sicer motivacijsko najučinkovitejša, vendar najmanj dostojna ravni človekovega dostojanstva in razvitosti družbe. Tovrstnemu motiviranju bi prej rekla maltretiranje.

Ob nadomestitvi besed motivacija s hotenjem postaja jasno tudi, da mora nekdo nekaj storiti, da bodo ljudje hoteli delati. Kdo drug bi nosil breme takšnega vprašanja v organizaciji kot vodja? Torej, vodje morajo nekaj storiti, da bodo ljudje hoteli delati toda kaj storiti? Preden vodja poišče odgovor na to vprašanje, si mora postaviti vprašanja, kaj pa hočem, da bi delali? Če vodja nima odgovora na vprašanje o svojem hotenju, ne ve kaj hoče, potem nima prav nobene možnosti, da bi v ljudeh ustvaril hotenje po opravljenem delu. Ali težava z motiviranjem leži v nemotiviranih sodelavcih ali jo je mogoče iskati zunaj njih, pri vodjih?

Kakor koli, motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitosti v človeku, ki se ga ne da v celoti pojasniti. Želja po motiviranih sodelavcih je zato dokaj neumestna želja, kajti ljudje so po naravi motivirani, saj gre za naraven proces, ki ga ljudje nosijo v sebi od rojstva.

Na vprašanje, kaj pravzaprav potrebuje organizacija: motiviranega človeka (ta je namreč tako in tako že motiviran od rojstva, smer in intenziteta njegove motivacije sta odvisna od osebe in njenega okolja) ali njegova aktivnost, s katero lahko opravi svoje delo. Verjetno je malo ljudi, ki bi pritrdilno odgovorili na prvi del vprašanj. Iz tega je namreč sklepati, da organizacije bolj potrebujejo ustrezne aktivnosti kot motivacijo sodelavcev. Dokaz za to trditev lahko najdem v organizacijah, kjer motivaciji ne posvečajo skoraj nobene pozornosti, če vse teče tako kot treba. Torej bi se bolj splačalo prizadevati si za ustrezne človekove aktivnosti kot za motivacijo. Podoben odgovor dobim tudi na vprašanje, ali si naj prizadevam za visoko stopnjo motivacije neznane smeri in intenziteto, ali naj poskušam vplivati na smer in intenziteto aktivnosti.

Prizadevanje v smeri povečanja motivacije, nedoločene smeri in intenzitete ne pripelje do uspešnega dela, saj so za uspešno delo potrebne kar tri človekove lastnosti (znanje, sposobnosti in motivacija), ki sem jih prej imenovala človeške zmožnosti. V tem primeru bi torej zelo enostransko usmerjali moči v samo en del zmožnosti, ki sama ne more v celoti vplivati na uspešno delo. Če pa bi si prizadevali za smer in intenziteto aktivnosti, bi morali enako pozornost posvetiti vsem človeškim zmožnosti. Poleg tega pa takšnim prizadevanjem ni mogoče reči motiviranje, pač pa krmiljenje človeške aktivnosti pri delu.

S tem nastane novo vprašanje: ali je mogoče, da nemotivirani ljudje delajo dobro in ali je mogoče, da motivirani ljudje delajo slabo. Mnogokrat se dogodi, da ljudje delajo nekaj, česar nočejo – za tisto stvar niso motivirani, vendar jo opravijo, ker hočejo nekaj, kar je tesno povezano s kakovostjo njihovega dela. Proces pa tečejo tudi v nasprotni smeri. Ljudje, ki nekaj hočejo so močno motivirani, pa ne storijo ničesar. Takšnemu hotenju bi lahko rekla tudi želja in jo označila kot pasivno obliko hotenja.

Možina (2000, 172) omenja naslednje značilnosti dela, ki močno motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom:

- delo z izzivi;
- možnost prispevka k organizacijskim ciljem;
- možnost za razvoj in uporabo svojih sposobnosti;
- možnost vplivati na odločitve, ki zadevajo delo;
- plačilo za opravljeno delo;
- možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere;

Everard in Morris (1990, 52) trdita, da samo tisti človek, ki mu dosežki pomenijo močno motivacijo, lahko prekaša enako sposobne in manj motivirane, vendar je takšnih med zaposlenimi dokaj malo – 10 %.

5.2 Negativni vplivi na motivacijo

Z motiviranjem sodelavcev ne bomo vedno uspešni, še posebej tedaj, če dobijo zaposleni občutek, da dajejo organizaciji več, kakor dobijo od nje v obliki plače, rodil se bo občutek neenakosti. »Za uničenje že vzpostavljene motivacije zaradi nespretnega ravnanja z ljudmi, niso potrebne posebne spretnosti, le upoštevati je treba nekatera zmotna priporočila o motiviranju« (Lipičnik 1996, 183):

- vsako novo idejo od spodaj jemljimo za sumljivo (ne zaupajmo ljudem);
- sproščeno kritizirajmo: pokažimo kaj znamo in veljamo;
- opozarjajmo na probleme (dokazujemo neuspešnost);
- obvladujmo in neprestano kontrolirajmo situacijo;
- poskrbimo, da informacije ne bodo prosto krožile (zadržujmo/blokirajmo informacije);
- zadolžimo podrejene za čim prejšnje izvajanje naših odločitev;
- osebno se zavedajmo, da (kot manager) vemo že vse, kar je pomembno za delo ipd.

Lipičnik (1996, 183) navaja, da uničevanje motivacije lahko hitro preide na sistem nagrajevanja, če:

- plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem in s količino opravljenega dela;
- sistem nagrajevanja ni pravičen (delavec primerja plačo z drugimi sodelavci ali pa svojo plačo s preteklimi obdobji), plača izgubi prvotni pomen in jo jemljejo zaposleni za socialno podporo.

Za plače kot motivacijsko orodje je pomembno, da organizacije motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. V primeru motiviranja zaposlenih za plačo, bodo le-ti hoteli brezpogojno vedno večjo, ne glede na obseg in kakovost opravljenega dela. Plača torej ne motivira (ni učinkoviti motivator), ampak le začasno povečuje zadovoljstvo, ki se hitro spreminja v nezadovoljstvo zaradi večjih osebnih potreb.

Cooper in Sawaf (1997, 194) trdita, da vodstvo organizacije lahko od zaposlenih kupi njihov čas, lahko kupi njihovo fizično prisotnost na delovnem mestu, lahko kupi celo to, da naredijo določeno število mišičnih vaj na enoto ipd. Vendar pa ne more kupiti navdušenja, ne more kupiti lojalnosti in zvestobe podjetju, ne more kupiti njihovih src ipd. Ali z drugimi besedami najpomembnejših stvari, ki izhajajo iz pozitivnih občutkov, se od ljudi ne da kupiti.

Pripadnost zaposlenih organizaciji je mogoče izgrajevati predvsem z odpiranjem čim širših možnosti za njihovo ustvarjalno (individualno in kolektivno) sodelovanje v procesih organizacijskega odločanja na vseh ravneh, torej prek različnih oblik participativnega managementa. Le ljudje, ki se identificirajo z organizacijo, so namreč pripravljeni prispevati največ, kar je v njihovi moči, k čim boljšim rezultatom lastnega in skupinskega dela v organizaciji.

Ukazovanje, kontroliranje in kaznovanje kot temeljni principi klasičnega managementa prav gotovo niso prava pot za doseg tega cilja, trdi Gostiša (1996, 223).

Da bi v ljudeh razvili čem več tega, kar znajo in zmorejo, bodo morali managerji v prihodnje (še bolj kot sedaj) z njimi delati tako, da jih bodo motivirali in pridobili njihovo zaupanje in interes za realizacijo skupnih poslovnih ciljev (Merkač 1998, 11).

5.3 Pogled na motivacijske teorije

Ljudje so že od nekdaj hoteli ugotoviti in pojasniti dogajanja v času motivacije, zato so se rodile različne motivacijske teorije, s pomočjo katerih lažje oblikujemo, oziroma izbiramo ustrezni motivacijski model za motiviranje zaposlenih. Med najpomembnejše teorije motivacije uvrščamo naslednje (Lipičnik 1996, 162-169):

- Motivacijska teorija Maslowa (1954, 65). Človekove potrebe se pojavljajo po določenem vrstnem redu od fizioloških potreb do samopotrjevanja;
- Leavittova (1980, 302) motivacijska teorija (motivacija je ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj prek redukcije potreb in relaksacije);
- Vroomova (1994, 87) motivacijska teorija (motivacijske procese in motivacijo razlaga kot posledico valence, instrumentalnosti in pričakovanja);
- Herzbergova dvofaktorska teorija (loči direktne motivatorje, ki spodbujajo ljudi k delu in higienike kot posredne motivatorje, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo) (Lipičnik 1996, 166);

- Frommova (1980, 201) motivacijska teorija temelji na dveh skupinah zaposlenih. Prvo skupino predstavljajo tisti, ki bi radi kaj imeli (v materialni obliki). Drugo skupino predstavljajo tisti, ki bo radi kaj bili ali to postali (gre za pozicijo, ugled, uveljavljanje za nematerialne dobrine).

5.4 Osebnostni dejavniki managementa in zaposlenih

Osnova vsake organizacije so ljudje, ki so tam zaposleni. Od ravnanja vodstva z zaposlenimi je odvisno ali bo organizacija uspešna in učinkovita. Vodji prav nič ne pomagajo njegova tehnična znanja, če mu ljudje nočejo slediti in opravljati dela po svojih najboljših močeh (Babarović 2003).

Goleman (1998, 41-43) meni, da ni rečeno, da so ljudje, ki so zelo dobri tehnični strokovnjaki, tudi sposobni učinkovito in uspešno voditi ljudi. Za uspešnost in učinkovitost vodje je potrebna humanost, pravi Knežević (2001, 27-28). Uspešni vodja si mora resnično želeli osebno rast svojih zaposlenih, trdi Ryback (1998, 71-72).

Raziskave kažejo, da večina poslovanja propade zaradi neuspešnega vodenja ljudi in ne zaradi pomanjkanja kapitala. Pri vsem tem imajo čustva zelo velik pomen, ugotavlja Goleman (1998, 3), kajti tehnološka zmogljivost organizacije predstavlja le 15 % skupne uspešnosti in učinkovitosti, preostali delež (85 %) pa je vedno bolj odvisen od ravnanja managementa z zaposlenimi, kar postaja v času nenehnih sprememb za uspešno vodenje organizacije vse bolj pomembno.

6 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ODRASLIH

Kitajski pregovor pravi: »Če želiš saditi za eno leto, sadi riž. Če želiš saditi za večno, vzgajaj ljudi« (Revija Obzorje 2009, 11).

Po Unescovi definiciji je izobraževanje odraslih: celota organiziranih izobraževalnih procesov katerekoli vsebine, stopnje in uporabljenih metod, bodisi formalno ali drugačno, bodisi da nadaljuje ali nadomešča začetno izobraževanje v šolah in univerzah, z oblikami usposabljanja vred. Osebe v teh procesih razvijajo svoje zmožnosti, bogatijo svoje znanje, izboljšujejo ali spreminjajo svojo strokovno in poklicno usposobljenost, stališča in vedenje, da bi se lahko polnovredno osebno razvijale in sodelovale pri oblikovanju uravnoveženega in neodvisnega socialnega, gospodarskega in kulturnega razvoja.

Dejavnike, ki opredeljujejo cilje in naloge izobraževalne dejavnosti v organizacijah lahko prikažemo z naslednjo sliko 6.1.

Slika 6.1 Dejavniki, ki opredeljujejo cilje in naloge izobraževalne dejavnosti v organizacijah



Vir: Jereb 1998, 52.

Če povzamemo po Jerebu (1998a, 52) so cilji izobraževalne dejavnosti:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;

- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Da bo organizacija lahko uresničila svoje cilje, mora slediti razvoju in pravočasno reagirati na vse spremembe. Temeljne naloge za doseg zastavljenih ciljev so:

- analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela;
- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske, itd.);
- Izdelati programe in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih;
- organizirati in realizirati mora potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja;
- kontrolirati, spremljati in vrednotiti mora rezultate svojega dela.

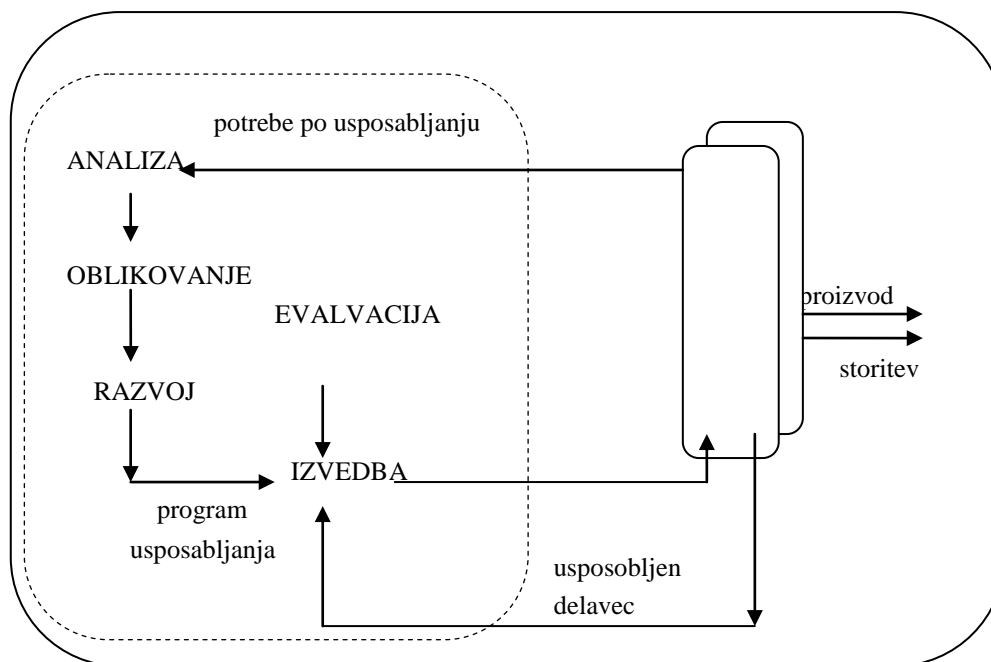
V organizacijah so se razvile različne organizacijske oblike izobraževalne dejavnosti. Izobraževalna dejavnost je lahko ena od nalog kadrovika, v okviru kadrovske službe lahko deluje organizator izobraževanja, organizacija ima lahko oddelek za izobraževanje ali izobraževalno službo ali pa imajo izobraževalni center. Ne glede na to, kdo se v organizaciji ukvarja z izobraževanjem, mora poznati pravila andragoškega ciklusa.

Pomembno je, da usposabljanje ne jemljemo kot individualno raven, temveč, da gre za usposabljanje kot potrebo po spreminjanju in sistematičnih dejavnostih, za doseganje sprememb na ravni organizacije.

Na usposabljanje moramo gledati kot podsistem organizacije, ki je opredeljena kot sistem obdelave, ki pretvarja podatke o potrebah po usposabljanju, učno tehnologijo, finančna sredstva in neusposobljene zaposlene v delavce, ki so usposobljeni za izvajanje različnih del in nalog.

Shema podsistema usposabljanja je prikazana na sliki 6.2.

Slika 6.2 Funkcija usposabljanja kot organizacijski podsistem



Vir: Miglič 2005, 52.

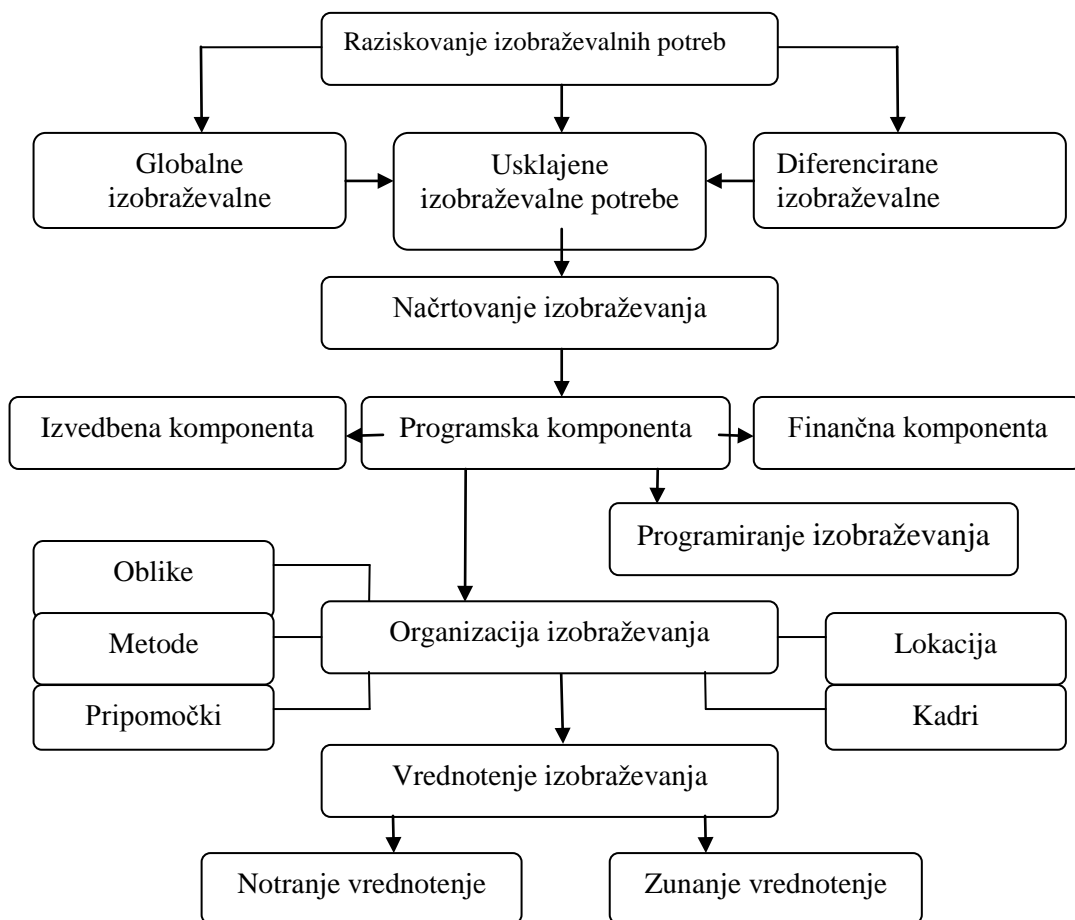
Kot navaja Jelenčeva (1996, 82) je andragoški cikel sistem postopkov, s katerimi se uresničujejo cilji izobraževanja odraslih. Poteka v obliki spirale, ki omogoča nenehno izpopolnjevanje in posodabljanje posameznih faz. Za zadovoljstvo izvajalcev, še posebno pa udeležencev, je nujno dobro poznavanje in upoštevanje zakonitosti pri organiziranju in uresničevanju programa izobraževanja odraslih.

Faze andragoškega ciklusa so:

- ugotavljanje potreb;
- načrtovanje izobraževanja;
- programiranje izobraževanja;
- organizacija izobraževanja;
- izpeljava izobraževanja;
- evalvacija.

Stopnje izobraževalne dejavnosti si lahko ogledamo na naslednji sliki:

Slika 6.3 Stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji



Vir: Možina 1998, 471.

Raziskovanje in ugotavljanje potreb je temeljna stopnja vsake izobraževalne dejavnosti, zato je potrebno k tej fazi pristopiti sistematično in jo realizirati celovito. Ločimo globalne in diferencialne potrebe. Globalne potrebe so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom razvoja kadrov in planom pridobivanja oz. zaposlovanja kadrov. Diferencialne potrebe pa so tiste, ki jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Opredeljene so v planih razvoja kadrov, deloma pa tudi v planih prerazporejanja kadrov.

Potrebe so osnova za planiranje izobraževanja. Kejžar (2001a, 9-12) navaja, da mora ugotavljanje potreb potekati za vsako izobraževalno dejavnost sproti s pomočjo naslednjih metod:

- analiza problemov pri delu,
- primerjalna analiza kadrovske strukture s sistemizacijo dela,
- analiza plana kadrov,
- analiza razvoja delovne organizacije,

- proučevanje zakonskih in drugih zahtev za opravljanje dela in
- ugotavljanje izobraževalnih interesov posameznikov.

Ugotovljene potrebe se ne morejo uresničiti vse hkrati, predvsem zaradi finančnih omejitev, zato se v planih izobraževanja predvidi njihovo postopno zadovoljevanje. V njih opredelimo vrste izobraževanja in njihov obseg, število zaposlenih, ki se bodo izobraževanja udeležili, časovne determinante posamezne izobraževalne aktivnosti, nosilce posamezne aktivnosti ter potrebna finančna sredstva. Ustrezne programe se lahko izbere izmed že pripravljenimi programi, ki jih ponujajo ustrezne izobraževalne ustanove, lahko pa se programi pripravijo v organizaciji sami in se nato izvede interno usposabljanje. Program je temelj na podlagi katerega se izobraževanje organizira in izvede.

Osrednja faza andragoškega ciklusa je organizacija izobraževanja, v katerem udeleženci pridobivajo nova znanja, spreminjajo stališča in navade. Izobraževalni proces mora potekati po določenih didaktičnih in andragoških načelih.

Jereb (1998b, 101) navaja, da je temeljna naloga izvedbe izobraževanja, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov, na čim bolj učinkovit način dosežemo z izobraževalnim programom opredeljene cilje.

Zadnja dejavnost andragoškega ciklusa je spremljanje in vrednotenje izobraževanja. Z njim ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene cilje in pokrili ugotovljene potrebe. Vrednotenje izobraževanja predstavlja kontinuiran proces, ki je prisoten v vseh opisanih stopnjah izobraževalnega ciklusa, od ugotavljanja izobraževalnih potreb do planiranja, programiranja ter organizacije in izvajanja izobraževanja. Ta faza je torej novo izhodišče, da se na podlagi pridobljenega novega znanja sprožijo nove potrebe. Zato tudi govorimo o ciklusu, saj gre za neprestano ponavljanje vseh zaporednih faz ciklusa.

7 PROIZVODNO PODJETJE GORENJE, D. D.

V nadaljevanju bom proučila kakovost poslovanja v proizvodnem podjetju Gorenje, d. d.

Leta 2000 je Gorenje praznovalo 50 let obstoja. Podjetje je nastalo v vasi Gorenje, kjer so izdelovali kmetijske stroje in pridobivali gradbeni material. V letu 1958 so pričeli z proizvodnjo štedilnikov na trda goriva.

Prelomnica v zgodovini Gorenja je selitev iz lesenih barak v vasi Gorenje v proizvodno halo Rudnika Velenje. Temu je sledila izgradnja novih lastnih proizvodnih prostorov na današnji lokaciji Gorenja v Velenju. V šestdesetih letih je Gorenje razširilo proizvodnjo na pralne stroje in hladilnike in v letu 1961 že izvozilo prve aparate v Nemčijo.

Svoj program je Gorenje širilo v izgradnjo kuhinjskega pohištva, keramike, medicinske opreme, telekomunikacij, zabavne elektronike in televizorjev. Razvoj je gradilo na filozofiji- vse za dom. To so bila leta hitre rasti in širokega razcveta. V sedemdesetih letih je Gorenje zraslo v sistem s preko 20.000 zaposlenimi in s tovarnami po skoraj celotnem območju takratne Jugoslavije. Izgrajena je bila tudi široka mreža podjetij v Zahodni Evropi, ki je podpirala Gorenjske prodajne aktivnosti, predvsem v trženju in promociji lastne blagovne znamke. Odprtost v svetovni prostor je za Gorenje značilna že od šestdesetih let, strma rast prodaje na tuje trge pa je sledila prav z izgradnjo prodajne mreže v sedemdesetih letih.

V devetdesetih letih je za Gorenje značilna močna izvozna ekspanzija zaradi izgube domačega trga po razpadu takratne Jugoslavije. To je bilo tudi obdobje prestrukturiranja poslovnega sistema in lastninske preobrazbe. Ta leta so zaznamovali dezinvestiranje ne dobičkonosnih dejavnosti in usmerjanje na področje, na katerem ima Gorenje največ izkušnje - v proizvodnji gospodinjskih aparatov.

V letu 1997 se je Gorenje organiziralo kot delniška družba pa končanem lastninskem preoblikovanju. Za zadnja leta je značilno uvajanje novih tehnoloških okoljevarstvenih standardov ter vračanje na trge nekdanje Jugoslavije. To je tudi obdobje intenzivnih vlaganj v povečanje kapacitet, nove trge, okolju prijaznejše tehnologije i nove linije proizvodov, ki jih odlikuje visoka kakovost, sodoben dizajn in prijaznost do potrošnika in okolja. V strateškem načrtu je Gorenje ponovno oživilo poslovno filozofijo- Vse za dom. V letu 2005 se zgodi nakup češkega proizvajalca kuhalnih aparatov Mora Moravia.

Tudi v letu 2006 je bilo pestro kot vselej, Gorenje odpre novo tovarno hladilno zamrzovalnih aparatov v Valjevu (Srbija), pojavi se nova dizajn linija Gorenje Pininfarina, Gorenje Swarovski. Top designer zvezda Ora Ito in Gorenje oznanita sodelovanje. To leto je bilo tudi leto številnih prestižnih nagrad.

V letu 2007 Gorenje kupi podjetje Surovina d. d., Maribor. Novo design linijo Ora Ito predstavijo za trg v Istanbulu. V tem letu vnovič prejmejo številne prestižne nagrade in uspešno zaključijo 15 odstotno dokapitalizacijo, katere nove delnice so uvrščene na Ljubljanski borzi – prva kotacija.

7.1 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja

Dobro zastavljena vizija in poslanstvo sta predpogoja za vsako uspešno podjetje. Razloge za uspehe Skupine Gorenje je moč iskati tudi v viziji in poslanstvu, saj jasno vedo kaj želijo in kako bodo do tega prišli.

V Skupini Gorenju ustvarjajo izvirne, tehnično dovršene, vrhunsko oblikovane ter uporabnikom in okolju prijazne izdelke za prijeten dom. Osredotočeni so v povečevanje zadovoljstva potrošnikov, ob tem pa na družbeno odgovoren način ustvarjajo vrednost za lastnike, zaposlene in druge deležnike družb Skupine Gorenje. Na ta način želijo postati najbolj izvirni, v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu. Uresničevanjem načrtovanih usmeritev bo Skupina Gorenje v naslednjem srednjeročnem obdobju pomembno povečala raven konkurenčnih sposobnosti in si tako omogočila uspešen, samostojen razvoj tudi v prihodnosti.

Finančna izhodišča vključujejo samo načrtovano organsko rast in nobenih učinkov morebitnih prevzemov. Ocenjujejo, da je mogoče v strateškem obdobju s prevzemi uresničiti dodatnih 200 do 300 mio EUR rasti obsega aktivnosti, kar bi konsolidirane čiste prihodke od prodaje Skupine Gorenje do leta 2010 dvignilo na raven 1.450 do 1.550 mio EUR (Gorenje 2008).

8 RAZISKAVA KAKOVOSTI POSLOVANJA

8.1 Metodologija raziskave

Pojem metoda je na splošno definiran kot pot do novega spoznanja; tako pojem raziskovalna metoda vključuje vse postopke, ki jih uporabimo pri raziskovanju pojavov v realnem svetu, in sicer v katerikoli fazi raziskovalnega procesa – v fazi formuliranja problema (v okviru izhodiščne teorije), priprave instrumenta za zbiranje izkustvenih podatkov ali pa v fazah zbiranja, analiziranja in interpretiranja zbranih podatkov, na podlagi katerih v okvir, v katerem smo določili problem, vključimo pridobljene ugotovitve (Piskar in Dolinšek 2006, 11).

8.1.1 Hipoteze

Pri raziskavi sem postavila naslednje hipoteze:

1. Hipoteza: predpostavljam, da so delavci premalo seznanjeni s poslovnimi podatki oziroma podatki, ki vplivajo na poslovne rezultate in na kakovost dela in počutja;
2. Hipoteza: v organizaciji nenehno izboljšujejo dejavnosti po standardih kakovosti poslovanja.
3. Hipoteza: ključna za kakovost poslovanja v proizvodnem podjetju je angažiranost managementa za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter njihovo zadovoljstvo.

Načrt zbiranja podatkov

Načrt zbiranja podatkov predvideva naslednje korake (Piskar in Dolinšek 2006, 59):

- določitev statistične populacije in vzorčnega okvira ter vzorčenje;
- oblikovanje anketnega vprašalnika;
- zbiranje empiričnega gradiva z metodo neposredne ankete;
- interpretacijo analiziranih podatkov, ki naj bi utemeljila sklepne ugotovitve,

Pri izbiri statistične populacije, ki jo sestavljajo zaposleni v podjetju GORENJE d. d. sem izbrala manjše število oseb, ki sem jih raziskovala v daljšem časovnem obdobju. Kot primer sem obravnavala populacijo delavcev, ki delajo v programih pralnih strojev in hladilnikov. Vprašalnike sem razdelila med naključno izbrane proizvodnje delavce. Vzorec anketirancev je 51 oseb različnih spolov in starosti ter različne stopnje izobrazbe.

V proučevani populaciji sem, s pomočjo delovodij, v podjetju določila osnovni sloj populacije. Zaradi bojazni, da bo sodelovanje skromno, sem del vprašalnikov, s

pomočjo delovodij in osebno, razdelila delavcem oziroma zaposlenim. V tako določenih ciljnih skupinah sem izvedla enostavno naključno vzorčenje.

8.1.2 Izvedba načrta zbiranja podatkov

Odziv na prvo poslano in vročene vprašalnike je bil 89 odstoten, odziv na ponovno poslano prošnjo pa je bil v celoti 100 odstoten. Odziv vzorca je tako, zaradi kombiniranega načina ankete 100 odstoten. Od 51 razdeljenih vprašalnikov je bilo vrnjenih 51 ali 100 odstotno.

Čas ugotovljenega stanja je druga polovica leta 2009. Vse vprašalnike so anketiranci izpolnili samostojno na podlagi napotkov, pojasnil in kratkih obrazložitev, ki sem jih posredovala bodisi po telefonu ali neposredno s pogovorom. Na ta način sem želela pridobiti čim večjo objektivnost in neodvisnost anketiranca.

Ocenjujem, da sem na ta način izpolnila enega ključnih pogojev za objektivnost raziskovanja, s čimer sem dosegla preverljivost in objektivnost podatkov.

Tabela 8.1 Načrt zbiranja podatkov

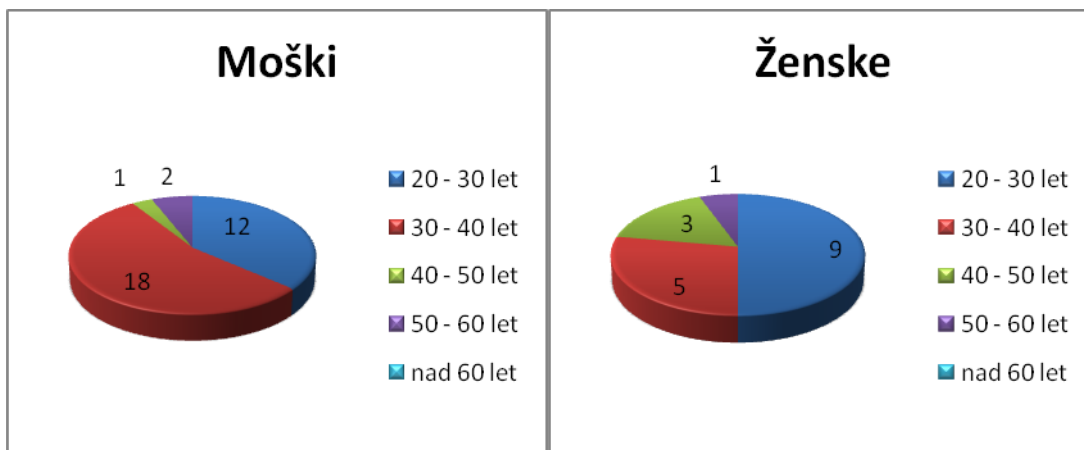
Statistična populacija	Družba GORENJE d. d. v letu 2009
Vzorčna enota	Posamezno delovno mesto
Vzorčni okvir	50 zaposlenih iz družbe: anketa vročena oseb anketa vročena preko delovodij
Postopek vzorčenja	enostavno naključno vzorčenje znotraj populacije
Raziskovalni instrument	strukturiran vprašalnik
Metoda zbiranja podatkov	kombinirana poštna anketa (osebno razdeljevanje in razdeljevanje posrednikov), podprta s telefonskimi osebnimi klici; namen je bil čim večji odziv
Metoda obdelave podatkov	statistična obdelava interpretacija rezultatov ankete potrditev ali zavrnitev hipotez
Čas izvedbe ankete	od julija do septembra 2009
Čas ugotovljenega stanja	sredi leta 2009

9 INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE

Statistična populacija

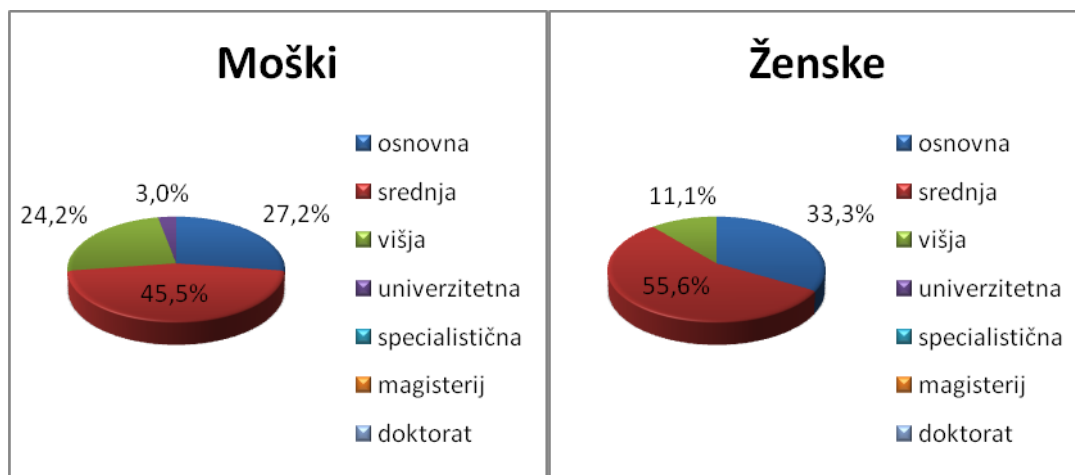
Statistična populacija: skupaj 51 anketiranih, od tega 33 moških in 18 žensk, po starosti:

Slika 9.1 Razmerje anketirancev po spolu



Statistična populacija: skupaj 51 anketiranih, od tega 33 moških in 18 žensk, po izobrazbi:

Slika 9.2 Razmerje anketirancev glede na spol in izobrazbo



V proučevani statistični populaciji prevladujejo delavci s pretežno srednješolsko izobrazbo, ki jih uvršča v nižji srednji sloj prebivalstva. Ta sloj oziroma ti delavci so zaradi svojega položaja izredno občutljivi na plače, saj so njihov osnovni finančni vir, plače same pa so v proizvodnem podjetju relativno nizke, kar lahko predstavlja potencialni vir nezadovoljstva delavcev, v kolikor pride do ogrožitve sistema plač. Pri delavkah je občutno visok odstotek z osnovnošolsko izobrazbo (33,3 %) ter s

srednješolsko izobrazbo (55,5 %) kar predstavlja potencialno največji sloj delavcev, ki so najboljčutljivejši za negativna stanja v podjetju.

Tabela 9.1 Izboljšanje kakovosti poslovanja

Trditev	Sploh se ne strinjam (1) – popolnoma se strinjam (5)				
	1	2	3	4	5
Kakovostno delo je odvisno od uravnoveženega zadovoljstva in zadovoljevanja potreb vseh zaposlenih			3	20	28
Na optimalno sprejemanje odločitev vpliva tekoče spremljanje izvajanja dejavnosti in načrtovanje izboljšav (ISO standardi) na področju trženja in delovnih procesov v podjetju.			4	19	28
Vpliv novih tehnologij je pozitivna spodbuda za zaposlene v podjetju.				16	20
Razumevanje okoljske, tržne, zakonodajne in tehnološke problematike temelji na informacijah povezanih z raziskavami, ki jih podjetje izvaja.			11	18	22
Managerji in vsi delavci postavijo skupno kulturo podjetja, kar poudarja motivacijo posameznikovega vključevanja v delovni proces.		8	21	10	12
Podjetje mora slediti etičnim standardom in pravilom, da lahko govori o dolgoročnem zadovoljevanju potreb svojih zaposlenih, ki izhajajo iz delovnega mesta.	1		10	22	18

Podatki kažejo, da se delavci zavedajo pomena kakovostnega dela, uravnoveženemu zadovoljstvu vseh zaposlenih in zadovoljevanju potreb pripisujejo odločilen pomen oziroma je takega mnenja skoraj 55 % vseh anketiranih delavcev obeh spolov. Ravno toliko (55 %) vseh anketiranih delavcev je mnenja, da je tekoče spremljanje izboljšav na področju trženja in delovnih procesov ter uvajanja in izvajanja ukrepov standardov ISO v podjetju temeljni pogoj za optimalno sprejemanje odločitev. Zanimiv je podatek, da skoraj 2 % vseh anketiranih trdi, da ni potrebno, da podjetje sledi etičnim standardom in pravilom, da lahko govori o dolgoročnem zadovoljevanju potreb svojih zaposlenih, ki izhajajo iz delovnega mesta. To kaže predvsem na dejstvo, da management podjetja (morda tudi sindikat) nima močnega stika s celotno populacijo delavcev, ker del te populacije (2 %) ne uspe prepričati v pomen etičnih standardov in pravil za dolgoročni in stabilni položaj podjetja.

Tabela 9.2 Ovrednotenje pomembnosti analize, spremljanja in izvajanja učinkovitosti

Učinkovitost	Nepomembno (1) – zelo pomembno (5)				
	1	2	3	4	5
Znanja managerjev				20	31
Poslovanja in dela, raziskovanja			11	22	12
Inoviranja (standardi ISO)			12	26	13
Managementa				26	25

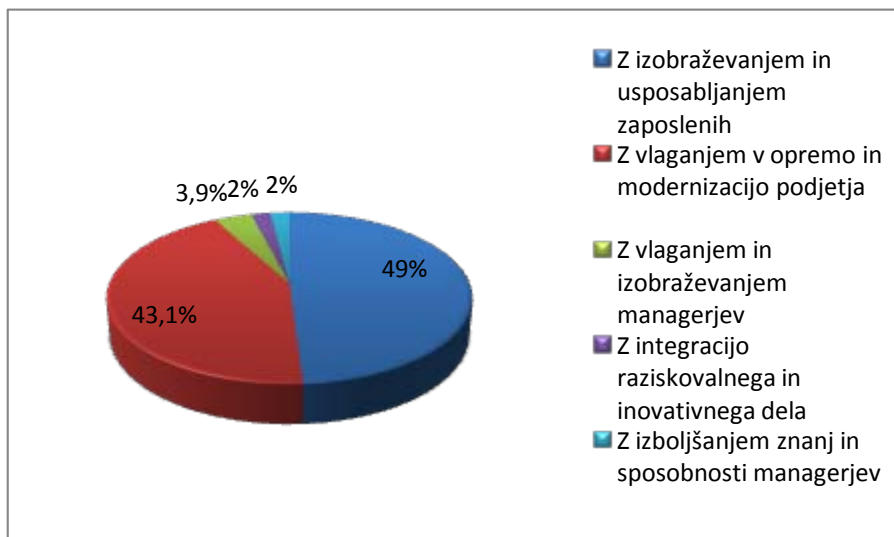
Podatki kažejo, da se večina anketiranih delavcev (60,7 %) zaveda pomembnosti znanja managerjev za učinkovitost dela v podjetju. V negativnem smislu je pomemben podatek, da se 21,5 % vseh anketiranih delavcev ne zaveda, kako zelo je pomembno inoviranje za učinkovitost podjetja ter 21,4 % delavcev ne pripisuje raziskovanju poseben pomen za učinkovitost. Podatki kažejo, da 21 % delavcev ni povsem seznanjeno s pomenom raziskovanja in inoviranja ter pomena ISO standardov za učinkovitost in kakovost dela v podjetju. To gre verjetno pripisati ne dovolj učinkovitemu usposabljanju in izobraževanju delavcev v podjetju oziroma v proučevani proizvodni enoti.

Ovrednotenje podpore managerjev z vidika usposabljanja v podjetju

Zelo majhna	Zelo velika
0	51

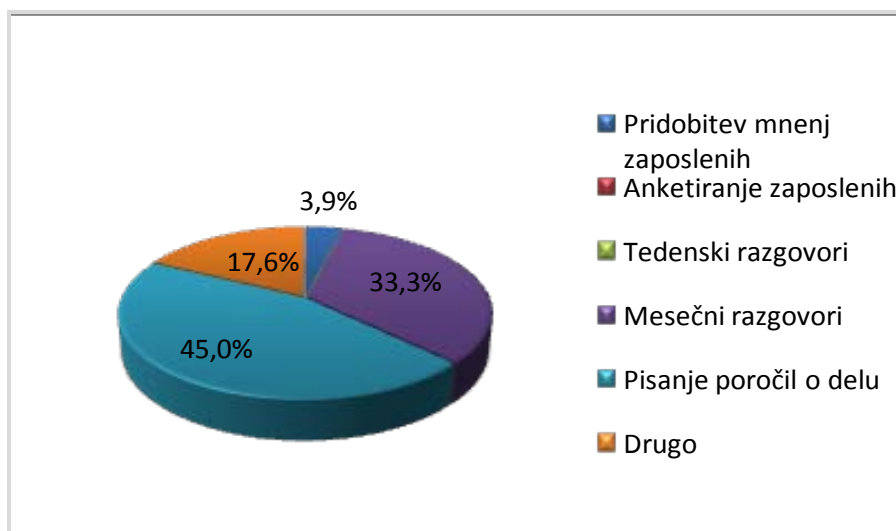
Ukrepi za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja

Slika 9.3 Ukrepi za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja



Iz ankete je razvidno, da večina anketiranih delavcev (49 %) zaznava potrebo in pomen izobraževanja in usposabljanja zaposlenih delavcev ter vlaganjem v opremo in modernizacijo podjetja (43,1 %), medtem ko je nerazumno nizek odstotek anketiranih delavcev, ki pripisujejo določen pomen vlaganju v izobraževanje managerjev (3,9 %) ter v izboljševanje znanj in sposobnosti managerjev (2,0 %), kakor tudi pomenu integracije raziskovalnega in inovativnega dela. Ta rezultat pripisujem ne komuniciranju ali slabemu komuniciranju med managersko strukturo in delavci. V tem primeru se management kaže kot odtujen center moči, za katerega ni vredno (po oceni določenega odstotka zaposlenih) trošiti sredstva za izobraževanje in izboljšanje potrebnih znanj. Zaskrbljujoč je tudi podatek, da 2 % anketiranih delavcev ne zaznava potrebe po nuji integracije raziskovalnega in inovativnega dela za napredek delovnih procesov v proizvodni enoti. Očitno je, da v proučevani proizvodni enoti ni prave motivacije delavcev za integracijo raziskovalnega in inovativnega dela, v katerem bi enakopravno sodelovali s tehničnim kadrom oziroma managementom, s svojimi predlogi, inovacijami in dosežki.

Načini za ugotavljanje kakovosti dela posameznega delavca

Slika 9.4 Načini za ugotavljanje kakovosti dela posameznega delavca

Pridobljeni rezultati kažejo, da je osnovna oblika komuniciranja med managementom in delavci pisanje mesečnih poročil (45 %), medtem ko rednih tedenskih razgovorov sploh ni (0 %), manj pogoste oblike komuniciranja pa so pridobitev mnenj zaposlenih (3,9 %) ter mesečni razgovori (33,3 %). Iz podatkov je mogoče razbrati, da management ne uporablja neposrednih stikov z delavci za ugotavljanje kakovosti dela, pač pa uporablja bolj neposredne oblike, to je pisanje mesečnih poročil in enkrat mesečno razgovore na skupnih sestankih. To pa je očitno premalo za vzpostavitev dobrega sodelovanja med managementom in zaposlenimi delavci ter premalo stimulatивно za ohranjanje ali dvig kakovosti dela.

Komunikacijska struktura, medosebni odnosi med zaposlenimi, motivacija ter stimulacija zaposlenih

Trditev	Sploh se ne strinjam (1) – popolnoma se strinjam (5)				
	1	2	3	4	5
Pri izboljševanju in raziskovanju procesa je potrebno sodelovanje zaposlenih				2	49
Podjetje spodbuja zaposlene na podlagi usklajevanja potreb in pričakovanj vseh zaposlenih				25	26
Podjetje skrbi za strokovni razvoj zaposlenih					51
Image podjetja je možno dosežati z zvestobo in pripadnostjo vseh zaposlenih v podjetju		6	11	20	14

Podatki podpirajo ugotovitve iz prejšnjega sklopa vprašanj, in sicer, da je potrebno v podjetju skrbeti za strokovni razvoj zaposlenih v podjetju (100 %) in hkrati skrbeti za to, da v teh procesih sodelujejo vsi zaposleni (96 %). Iz odgovorov pa je mogoče še sklepati, da se zaposleni v celoti ne strinjajo s trditvijo, da je mogoče image podjetja dosegati z zvestobo in pripadnostjo vseh zaposlenih v podjetju. To nedvomno kaže, da določen odstotek delavcev (12 %) ne čuti dovolj močne pripadnosti podjetju oziroma ni motiviran za pozitiven odnos do podjetja.

Vrednote

Trditev	Sploh se ne strinjam (1) – popolnoma se strinjam (5)				
	1	2	3	4	5
Enakost (enake možnosti za vse)					51
Notranja harmonija (zadovoljstva s samim sabo)				25	26
Moč nad drugim (potreba po nadzorovanju drugih, premoč nad drugimi)			20	11	9
Uživanje (izpolnitev, zadovoljitev potreb)			39	5	7
Svoboda (da mislimo in delamo, kar želimo)			25	5	21

Odgovori dajejo zanimivo sliko vrednot, ki jih zaposleni priznavajo kot pomembne za medsebojne odnose v podjetju in za doseganje pozitivnih delovnih rezultatov. Vsi anketirani delavci (100 %) se strinjajo, da morajo vsi zaposleni v podjetju imeti enake možnosti za delo, pri čemer je razumeti, da iz tega izhajajo tudi enake pravice in dolžnosti vseh zaposlenih. Pomembna je ugotovitev, da se 21,5 % zaposlenih v proučevani proizvodni enoti sploh ne strinja, da je moč nad drugimi vrednota, ki bi morala biti prisotna v raziskovani proizvodni enoti, menja pa so deljena pri vseh drugih vrednotah, ki so bila predmet anketnega vprašalnika, iz česar se da razbrati, da zaposleni dajejo prednost enaki možno dela za vse, medtem ko so pri ocenjevanju ostalih vrednot mnenja zaposlenih deljena, pri čemer že omenjenih 21,5 % zaposlenih odklanja moč nad drugimi kot pozitivno vrednoto.

10 ODGOVORI NA HIPOTEZE

H1: Predpostavljam, da so delavci premalo seznanjeni s poslovnimi podatki oziroma podatki, ki vplivajo na poslovne rezultate in na kakovost dela in počutja, kar kaže na odtujenosti uprave od proizvodnje ter pomanjkanja odločnosti pri vlečenju neprijetnih potez.

Hipotezo sprejmemo

Pridobljeni rezultati kažejo, da je osnovna oblika komuniciranja med managementom in delavci pisanje mesečnih poročil (45 %), medtem ko rednih tedenskih razgovorov sploh ni (0 %), manj pogoste oblike komuniciranja pa so pridobitev mnenj zaposlenih (3,9 %) ter mesečni razgovori (33,3 %). To navaja na sklep, da so delavci odločno premalo seznanjeni s poslovnimi podatki, ki so pomembni za sprejemanj, s strani zaposlenih, tudi neprijetnih potez s strani managementa.

H2: V organizaciji nenehno izboljšujejo dejavnosti po standardih kakovosti poslovanja.

Hipotezo sprejmemo

100 % sodelujočih zaposlenih pri anketiranju je potrdilo, da podjetje skrbi za strokovni razvoj zaposlenih. Zanimiv pa je podatek, da kljub skrbi za strokovni razvoj zaposlenih skoraj 12 % zaposlenih še vedno meni, da image podjetja ni možno dosegati z zvestobo in pripadnostjo vseh zaposlenih v podjetju.

H3: Ključna za kakovost poslovanja v proizvodnem podjetju je angažiranost managementa za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter njihovo zadovoljstvo.

Hipotezo sprejmemo

S tezo, da podjetje spodbuja zaposlene na podlagi usklajevanja potreb in pričakovanj vseh zaposlenih, se strinja 49 % oziroma se zelo strinja 50,9 % anketiranih zaposlenih. Zaposleni pa pričakujejo, da bodo pri tem imeli vsi enake možnosti (100 %). Pri tem pa je zanimivo, da kar 21,5 % anketiranih meni, da mora biti angažiranost managementa takšna, da ne pride do premoči oziroma do nadzorovanja drugih sodelavcev.

11 SKLEP

Uspešnost poslovanja je močno odvisna od kulture (interesi, vrednote, motivi) in zdravja organizacije (timsko delo, pripadnost, učenje). Vzpostavljanje zdrave kulture in doseganje vrednot pa sta povezana s stopnjo urejenosti delovanja organizacije. To lahko vzpostavimo z različnimi sistematičnimi organizacijskimi pristopi, sem prištevamo tudi management kakovosti. Takšen organizacijski sistem vključuje načrtovanje kakovosti (ugotavljanje zahtev in postavitev ciljev kakovosti), obvladovanje kakovosti (izpolnjevanje postavljenih zahtev), zagotavljanje kakovosti (zaupanje odjemalcev, da bodo zahteve izpolnjene) in izboljševanje kakovosti (povečanje notranje sposobnosti izpolnjevanja zahtev).

Organizacije si pomagajo pri doseganju zastavljenih ciljev oz. izboljšanju rezultatov dela, poleg drugih metod, tudi z usposabljanjem svojih zaposlenih. Upoštevati morajo sposobnosti in interese zaposlenih ter njihovo motivacijo za usposabljanje. Upoštevati pa je potrebno še razvojne potrebe in interese organizacije ter razvojne potrebe in interese družbe.

Ob koncu leta 2005 je nadzorni svet družbe Gorenje d. d. potrdil strateški načrt Skupine Gorenje za obdobje do leta 2010; ocenil ga je za realnega in glede na zunanje in notranje okoliščine poslovanja in njihove ocenjevane trende do leta 2010, tudi za ambicioznega. Svetovna gospodarska kriza pa je v ta strateški načrt vnesla precej novih neznank, ki so tudi odnose med zaposlenimi in vodilnim managementom postavitev nedefiniran, nov položaj.

Iz raziskave, ki je bila opravljena na vzorcu 51 zaposlenih od skupno 80 zaposlenih v proizvodnem oddelku je razvidno, da komunikacije med managementom in zaposlenimi niso take, da bi omogočile dobro participacijo zaposlenih pri odločanju o vprašanjih, ki so lahko pomembna za kakovost poslovanja v proizvodnem oddelku. Ugotovitve kažejo, da management vztraja pri mesečnih skupnih pogovorih na skupnih sestankih in na mesečnih pisnih poročilih, kar pa je, zlasti glede na hitro spreminjajoče se stanje v podjetju in zunanjih pogojih, ki vplivajo na poslovne rezultate, odločno premalo. Zaposleni želijo biti aktivni soustvarjalci pogojev za kakovost poslovanja in biti seznanjeni z vsemi podatki, ki na to vplivajo. Hkrati si želijo imeti pravice, ki naj bi jim omogočile redno izobraževanje in usposabljanje. Načeloma je v podjetju delavcem to omogočeno, v praksi pa je stanje drugačno. Zaposleni čutijo pomanjkanje komunikacije med managementom in delavci, hkrati pa izražajo, v določenem odstotku anketiranih, odpor proti procesom, ki vodijo do potrebe po nadzorovanju drugih oziroma do premoči nad drugimi sodelavci, kar nastane kot posledica ne dovolj učinkovite organizacije dela.

Ugotovitve iz ankete nas vodijo do zaključka, da je osnovni pogoj za kakovost poslovanja v določenem podjetju redna in kvalitetna komunikacija med managementom

in zaposlenimi, ki temelji na rednem informiranju delavcev z vsemi elementi, ki so pomembni za kvaliteto poslovanja in poslovni uspeh podjetja. Hkrati pa morajo zaposleni biti vključeni v redne oblike usposabljanja in izobraževanja, ker lahko samo na ta način aktivno sodelujejo v procesih izboljševanja raziskovalnih procesov in v njih aktivno sodelujejo ter prispevajo k izvajanju standardov ISO, ki si jih podjetje zagotovi s kvalitetnim delom na raznih področjih. Na managementu je naloga, da s takim pristopom motivira zaposlene, da v delo vložijo potrebno energijo in so z rezultati dela tudi zadovoljni.

Na podlagi ugotovitev lahko predlagam, da se v podjetju GORENJE oziroma v proučevani proizvodni enoti uvede: Redno informiranje zaposlenih z vsemi bistvenimi podatki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih (plače, pogoji za plače) do dela ter njihovo aktivno vključevanje v procese odločanja; Redne oblike usposabljanja in izobraževanja ter seznanjanja z obveznostmi, ki izhajajo iz pridobljenih standardov ISO ob hkratni skrbi za dosledno spoštovanje zahtev standardov ISO; Redno vključevanje vseh zaposlenih v procese, ki so pomembni za doseganje etičnih standardov in natančno opredeliti pravila dela in obnašanja, ki izhajajo iz delovnega mesta zaposlenih. Na ta način lahko podjetje dolgoročno zadovolji potrebe zaposlenih in se izogne negativnim situacijam, ki izhajajo iz nerazumevanja stanja v podjetju oziroma iz neinformiranosti.

LITERATURA

- Adair, John. 1998. *Effective leadership*. London: Pan Books.
- Babarović, Peter. 2003. *Vodenje in življenje s srcem*. Ljubljana: Odin.
- Bakan Toplak, Metka in Alojz Urbajs. 2003. *Kakovost po ISO 9001:2000*. Maribor: Institut informacijskih znanosti (IZUM).
- Cooper, Robert K. in Ayman Sawaf. 1997. *Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Berkley.
- Everard, Bertie in Geoffrey Moriss. 1990. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Fromm, Erich. 1980. *Imati ili biti*. Zagreb: Naprijed.
- Goleman, Danijel. 1998. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
- Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
- Jereb, Janez. 1998a. *Izobraževanje in usposabljanje kadrov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jereb, Janez. 1998b. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kejžar, Ivan. 2001a. *Planiranje izobraževanja v organizaciji, gradivo za seminar*. Kranj: Zavod za izobraževanje odraslih.
- Kejžar, Ivan. 2001b. *Potrebe po izobraževanju in načini njihovega ugotavljanja*. Gradivo za seminar. Kranj: Zavod za izobraževanje odraslih.
- Knežević, Ana Nuša. 2001. *Bodite skupaj – a ne pretesno*. Ljubljana: Dedalus.
- Leavitt, Harold. 1980. *Managerial psychology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Človeški viri in ravnanje z ljudmi*. V: S. Možina (ur.). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Maslow, Abraham. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper&Row.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Miglič, Grozdana. 2005. *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi*. Ljubljana: MNZ, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Mumel, Damijan. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001-2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

Literatura

- Piskar, Franka. 2003. *Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanja njihovih prizadevanja področju kakovosti*. Doktorska disertacija, 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.
- Ryback, David. 1998. *Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Slovenska kakovost. 2008. *Osnovne informacije o sistemih kakovosti ISO*. [Http://www.slovenskakakovost.si/iso.html](http://www.slovenskakakovost.si/iso.html) (19. 10. 2009).
- Vroom, Victor. 1994. *Work and motivation*. New York: Willey.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Metka Škrbič absolventka Visoke šole za management v Kopru. Opravljam anketiranje za potrebe pridobitve podatkov pri pisanju moje zaključne projektne naloge z naslovom Kakovost poslovanja v proizvodnem podjetju.

Prosim Vas, da mi odgovorite na zastavljena vprašanja in trditve, saj bi mi Vaša vrnjena in vestno izpolnjena anketa zelo pomagala pri nadaljnjem pisanju naloge.

Anketa je anonimna.

Hvala Vam za Vaš čas.

VPRAŠALNIK

1. Splošni del

Spol: Moški Ženski

Starost:

20 - 30 let 30 - 40 let 40 - 50 let 50 - 60 let 60 –

Izobrazba:

Osnovna Srednja Višja Visoka Univ. Mag. Dr.

2. Vsebinski del

1. Izboljšanje kakovosti poslovanja

Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite številko, ki predstavlja vaš odgovor. Na vsako vprašanje je možen le EN odgovor.

Trditve	Sploh se ne strinjam (1) – popolnoma se strinjam (5)				
	1	2	3	4	5
Kakovostno delo je odvisno od uravnoteženega zadovoljstva in zadovoljevanja potreb vseh zaposlenih			3	20	28
Na optimalno sprejemanje odločitev vpliva tekoče spremljanje izvajanja dejavnosti in načrtovanje izboljšav (ISO standardi) na področju trženja in delovnih procesov v podjetju.			4	19	28
Vpliv novih tehnologij je pozitivna spodbuda za zaposlene v podjetju.				16	20

Priloga 1

Razumevanje okoljske, tržne, zakonodajne in tehnološke problematike temelji na informacijah povezanih z raziskavami, ki jih podjetje izvaja.	11	18	22	
Managerji in vsi delavci postavijo skupno kulturo podjetja, kar poudarja motivacijo posameznikovega vključevanja v delovni proces.	8	21	10	12
Podjetje mora slediti etičnim standardom in pravilom, da lahko govori o dolgoročnem zadovoljevanju potreb svojih zaposlenih, ki izhajajo iz delovnega mesta.	1	10	22	18

Kako bi ovrednotili pomembnost analize, spremljanja in izvajanja:

Učinkovitosti:	Nepomembno (1) – zelo pomembno (5)				
	1	2	3	4	5
Znanja managerjev				20	31
Poslovanja in dela, raziskovanja			11	22	12
Inoviranja (standardi ISO)			12	26	13
Managementa				26	25

Kako bi ovrednotili podporo managerjev z vidika usposabljanja v vašem podjetju?

Zelo majhna					Zelo velika
1	2	3	4	5	

Izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja je možno (možnih je več odgovorov):

- z vlaganjem v zaposlene,
- z vlaganjem v opremo in modernizacijo podjetja,
- z vlaganjem v izobraževanje managerjev,
- z integracijo raziskovalnega in inovativnega dela,
- z izboljševanjem znanj in sposobnosti managerjev

V okviru podjetja uporabljamo naslednji način (naslednje načine) za ugotavljanje kakovosti lastnega dela:

- pridobitev mnenj zaposlenih,
- anketiranje zaposlenih,
- tedenski razgovori,
- mesečni razgovori,
- pisanje poročil o delu,
- drugo Če, katere _____

2. Komunikacijska struktura, medosebni odnosi med zaposlenimi, motivacija ter stimulacija zaposlenih

Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite številko, ki predstavlja vaš odgovor. Na vsako vprašanje je možen le EN odgovor.

Trditev	Sploh se ne strinjam (1) – popolnoma se strinjam (5)				
	1	2	3	4	5
Pri izboljševanju in raziskovanju procesaje potrebno sodelovanje zaposlenih	1	2	3	4	5
Podjetje spodbuja zaposlene na podlagi usklajevanja potreb in pričakovanj vseh zaposlenih	1	2	3	4	5
Podjetje skrbi za strokovni razvoj zaposlenih	1	2	3	4	5
Image podjetja je možno dosegati z zvestobo in pripadnostjo vseh zaposlenih v podjetju	1	2	3	4	5

3. Vrednote

Ocenjevana vrednota je zame osebno:

- (1) manj pomembna
- (3) pomembna
- (5) zelo pomembna

Trditev	Sploh se ne strinjam (1) – popolnoma se strinjam (5)				
	1	2	3	4	5
Enakost (enake možnosti za vse)	1	2	3	4	5
Notranja harmonija (zadovoljstva s samim sabo)	1	2	3	4	5
Moč nad drugim (potreba po nadzoru drugimi, premoč nad drugimi)	1	2	3	4	5
Uživanje (izpolnitev, zadovoljitev potreb)	1	2	3	4	5
Svoboda (da mislimo in delamo, kar želimo)	1	2	3	4	5