

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

UČINKI STANDARDA KAKOVOSTI
ISO 9001: ŠTUDIJA PRIMERA

BORISLAV SNEDEC

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

UČINKI STANDARDA KAKOVOSTI
ISO 9001: ŠTUDIJA PRIMERA

BORISLAV SNEDEC

KOPER, 2010

MENTOR: DR. FRANKA PISKAR

POVZETEK

Organizacije se za sistem vodenja kakovosti ISO 9001 odločajo iz različnih razlogov, pri čemer so vse bolj v ospredju potrebe po izboljševanju učinkovitosti, konkurenčnosti na trgu in zahteve odjemalcev. Sistem vodenja kakovosti organizacije vse bolj uporabljajo kot dokazovanje kakovosti in učinkovitosti v odnosu do svojih odjemalcev. Naloga obravnava ugotavljanje učinkov standarda kakovosti ISO 9001 v izbrani organizaciji, in sicer, kakšen pomen zaposleni pripisujejo standardu, katere učinke pripisujejo vzpostavitvi standarda in kakšen je njegov pomen pri zadovoljstvu zaposlenih in zadovoljstvu odjemalcev. Po mnenju udeležencev intervjujev so učinki standarda ISO 9001 v organizaciji pozitivni in se kot pozitivni kažejo na področju zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva odjemalcev. Ugotovljeno je, da se udeleženci intervjujev zavedajo pozitivnih učinkov standarda kakovosti in so ga vzeli za svojega. Udeleženci menijo, da je treba sistem vodenja kakovosti nenehno izboljševati ter v prihodnosti stremeti k vzpostavitvi poslovne odličnosti v organizaciji.

Ključne besede: dobavitelj, izboljšave, kakovost, management kakovosti, merjenje, odjemalec, organizacija, proces, sistem vodenja kakovosti, zadovoljstvo,.

SUMMARY

Various organizations have decided to adopt the ISO 9001 Quality Management System for a number of different reasons; the majority of them include the improvement of efficiency, market competitiveness and clients' demands. The Quality Management System is increasingly used by organizations to provide proof of their quality and efficiency to their clients. The purpose of this research is to establish the effects of the ISO 9001 standard of quality within a selected organization, namely the contributed importance of the standards and the effects of the standard implementation by the employees and what role the standard plays in the client's and employees' satisfaction. According to the interviewees' opinion, the effects of ISO 9001 standards within the organization were positive and its positive effects may also be observed from the employees' and clients' satisfaction. It was established that interviewees were aware of the positive effects of the quality standards and have fully adopted them. In their opinion, the Quality Management System should be constantly improved; and the organisation should strive to achieve business excellence in the future.

Key words: client, improvements, measuring, organisation, process quality, quality, quality management, management system, satisfaction, suppliers.

UDK: 005.6 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Izhodišče raziskave	2
1.2	Namen in cilj raziskave	3
1.2.1	Namen raziskave	3
1.2.2	Temeljni cilji raziskave	3
1.3	Metode raziskovalnega dela	4
2	Management kakovosti.....	7
2.1	Različnost opredelitev kakovosti	7
2.2	Razvoj pogledov na kakovost	9
2.3	Kakovost kot dejavnik poslovne uspešnosti.....	10
2.4	Zadovoljstvo zaposlenih.....	11
2.4.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	11
2.4.2	Pomen zadovoljstva zaposlenih za organizacijo.....	12
2.4.3	Proučevanje in merjenje zadovoljstva zaposlenih	13
2.5	Zadovoljstvo odjemalcev	14
2.5.1	Opredelitev zadovoljstva odjemalcev	14
2.5.2	Kakovost izdelkov in storitev	15
2.5.3	Zahteve odjemalcev	16
2.6	Standardi kakovosti	20
2.6.1	Splošni standardi	21
2.6.2	Skupina standardov ISO 9000	21
2.6.3	Standard ISO 9001	24
2.6.4	ISO v svetu in pri nas.....	26
2.7	Kakovost in uspešnost organizacij	29
2.7.1	Povezanost načel uspešnih organizacij s kakovostjo	30
2.7.2	Vpliv standarda ISO 9001 na uspešnost organizacij.....	32
2.7.3	Kakovost in konkurenčnost organizacij.....	34
2.8	Ugotovitve predhodnih raziskav	36
2.8.1	Splošno.....	36
2.8.2	Ugotovitve tujih raziskav o vplivih standarda kakovosti na uspešnost organizacij	37
2.8.3	Ugotovitve dosedanjih slovenskih raziskav o vplivih standarda kakovosti na uspešnost organizacij.....	39

3	Empirična raziskava.....	43
3.1	Predstavitev preučevane organizacije	43
3.1.1	Dejavnost, poslanstvo vizija	44
3.1.2	Sistem vodenja kakovosti v proučevani organizaciji.....	45
3.2	Analiza podatkov in prikaz rezultatov	48
3.3	Primerjanje vsebine kategorij s teorijo in predhodno izvedenimi raziskavami.....	58
3.3.1	Kategorija: razumevanje kakovosti.....	58
3.3.2	Kategorija: učinki sistema vodenja kakovosti ISO 9001	61
3.3.3	Kategorija: zadovoljstvo zaposlenih	64
3.3.4	Kategorija: zadovoljstvo odjemalcev	67
3.4	Ugotovitve raziskave	69
4	Sklepne ugotovitve	79
4.1	Omejitve in predpostavke raziskave	84
4.2	Prispevek k znanosti.....	85
4.3	Predlogi za nadaljnje raziskave	85
	Literatura in viri.....	87
	Priloge.....	91

SLIKE

Slika 2.1	Vloga sistema ISO 9000 ob težnji po zadovoljevanju odjemalca kot prioritetni cilj organizacije.....	18
Slika 2.2	Enačba kakovosti.....	19
Slika 2.3	Družina standardov ISO 9000.....	23
Slika 2.4	Model sistema kakovosti.....	25
Slika 2.5	Procesni pristop.....	32

TABELE

Tabela 2.1	Število organizacij, certificiranih po standardu ISO 9001:2000/2008 v svetu od leta 2004-2008.....	28
Tabela 2.2	Število organizacij, certificiranih po standardu ISO 9001:2000/2008 v Svetu, Evropi in Sloveniji od 2004-2008	29
Tabela 2.3	Shema vzročno–posledičnih povezav v modelu certifikacije.....	34
Tabela 3.1	Izobrazbena struktura zaposlenih po spolu	43
Tabela 3.2	SVK kot priložnost, ki jo vidijo udeleženci v proučevani organizaciji.	70
Tabela 3.3	Kakovost in pomen SVK v organizaciji	71
Tabela 3.4	Prepoznani učinki SVK ISO 9001 v organizaciji	73
Tabela 3.5	SVK ISO 9001 in zadovoljstvo zaposlenih	74
Tabela 3.6	SVK ISO 9001 in zadovoljstvo odjemalcev	76
Tabela 3.7	Področja in vsebina nadaljnjega raziskovanja managementa SVK.....	78
Tabela 4.1	Koristi standarda kakovosti ISO 9001 in pogoji za dosego koristi	82
Tabela 4.2	Zahteve standarda	82
Tabela 4.3	Zakaj pridobiti certifikat ISO 9001.....	83

KRAJŠAVE

ANAB	American National Accreditation Board (Ameriški nacionalni akreditacijski odbor).
ASQC	American Society for Quality Control (Ameriško združenje za nadzor kakovosti).
EQUA	European Quality Award (Evropska nagrada za kakovost).
IAF	International accreditation forum (Mednarodno združenje za akreditacijo certifikacijskih organov).
ISO	International Standard Organization (mednarodna organizacija za standardizacijo).
ISO/TC	International Standard Organization Technical Committee (tehnični komite mednarodne organizacije za standardizacijo).
QA/QC	Quality Assurance/Quality control (zagotavljanje kakovosti/kontrola kakovosti).
QMS	Quality Management System (sistem vodenja kakovosti).
SVK	Sistem vodenja kakovosti.
TQM	Total Quality Management (celovit pristop ravnanja po načelih kakovosti).

1 UVOD

Ciljna okolja delovanja so se dandanes preoblikovala iz trga proizvajalcev in ponudnikov v trg kupcev proizvodov in storitev. Ponudba je večja od povpraševanja, kar povzroča hud konkurenčni boj med proizvajalci in ponudniki proizvodov in storitev. Upravičeno je pričakovati, da bo na dolgi rok uspešnejši tisti, ki bo ponudil odjemalcem več novega, cenejšega, predvsem pa bolj kakovostnega.

Organizacije se morajo v takih razmerah ustrezno prilagajati ter usmerjati svoje delovanje v smeri čim boljše kakovosti in učinkovitosti hkrati. Eden izmed načinov kako lahko organizacije sledijo vedno večjim zahtevam in pričakovanjem odjemalcev, je nenehno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti v organizaciji in osredotočenost na odjemalce.

Da bi organizacija učinkovito in uspešno zadovoljevala zahteve odjemalcev mora vzpostaviti tudi ustrezno organiziranost, opredeliti pristojnosti in odgovornosti, izboljšati notranjo komunikacijo, zagotavljati usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter dvigniti zavest zaposlenih o kakovosti. Uvajanje zagotavljanja kakovosti obsega ukrepe za izboljšanje kakovosti na vseh področjih poslovanja.

Snovalci standardov so skrbno analizirali izkušnje vodilnih svetovnih organizacij, načela (osredotočenost na 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. »Sistem ISO za vodenje kakovosti« se je snoval kot skrbno pripravljen model dobre poslovne prakse uspešnih organizacij, ki ga lahko vsaka organizacija prenese k sebi z določenimi prilagoditvami (Piskar in Dolinšek 2006, 14).

Slovenske organizacije so sicer začele uvajati standarde kakovosti šele v začetku devetdesetih let, torej nekaj let za vodilnimi v svetu. Leta 2002 smo se lahko pohvalili s takim številom certificiranih organizacij, kot ga je imela osemdesetkrat večja Nemčija v začetku leta 1993. V decembru 1998 smo imeli v Sloveniji skoraj toliko potrjenih organizacij na milijon prebivalcev kot Francija ali Kanada in ne veliko manj kot Nemčija ali Finska.

Presenetljiv je tudi podatek, da vsak tretji zaposleni dela v organizaciji z uvedenim standardom kakovosti (Piskar in Dolinšek 2006, 18). V letih od 1990 do 2009 je certifikat kakovosti v Sloveniji pridobilo več kot 2800 organizacij.

Cilji, ki jim želijo organizacije z uvedbo sistemov vodenja kakovosti slediti, so povezani z elementi konkurenčnosti in uspešnosti: doseganje višjih cen proizvodov ali storitev, nižji stroški proizvodnje, hitrejši odziv na zahteve odjemalcev, zmanjšanje zalog materiala in izdelkov, izboljšanje konkurenčnega položaja na trgu.

Pričakovanja organizacij pred uvajanjem sistema kakovosti po ISO 9001 so različna, odvisno od informacij s katerimi razpolagajo. Predvsem se z uvedbo pričakuje izbo-

ljšanje na vseh ravneh poslovanja organizacije, uvedba reda in splošne urejenosti v poslovanje, skratka spremembe, saj so le-te motor, ki poganja organizacijo v stalni razvoj. Slovenija v primerjavi z razvito zahodno Evropo danes ne zaostaja veliko pri uvajanju sistemov vodenja kakovosti.

V kolikšni meri se torej uvedba standardov dejansko odraža v poslovnih rezultatih in uspešnosti organizacij? Ali bi dosežene poslovne rezultate in raven uspešnosti organizacije realizirale tudi brez uvedbe standardov kakovosti? Nekateri rezultati raziskav kažejo na značilne povezave med uvedbo sistemov vodenja kakovosti, konkurenčnostjo in uspešnostjo organizacij, druge ugotavljajo, da so povezave šibke ali jih sploh ni, v najbolj skrajnih primerih pa celo nakazujejo negativen učinek vpliva uvedbe sistemov obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja organizacij.

V magistrski nalogi bomo proučevali učinke pridobitve certifikata kakovosti v izbrani organizaciji, ter jih primerjali z rezultati že izvedenih raziskav o učinkih standarda ISO 9001 v slovenskih organizacijah avtorjev Piskar in Dolinšek (2006) ter Pivka in Uršič (1999).

V štirih letih po uvedbi sistema vodenja kakovosti, doslednega spoštovanja in izvajanja zahtev standarda ter tekočega vzdrževanja do danes v izbrani organizaciji še ni bila izvedena konkretna raziskava učinkov standarda kakovosti. Zato bodo rezultati raziskave, zanimivi in uporabni tako zaradi utemeljitve uvedbe standarda kot tudi za njegov nadaljnji razvoj in izpopolnjevanje.

V magistrski nalogi uporabljamo izraze v skladu z besednjakom sistema ISO za vodenje kakovosti, zato tudi navajamo slovar in krajšave najpogostejših izrazov.

1.1 Izhodišče raziskave

Celotna Evropa hiti s sprejemanjem standardov, uvajanjem sistema kakovosti, ki je eden temeljnih postavk poslovanja v Evropski uniji. Zahteve po kakovosti namreč niso bile še nikoli tako velike kot danes.

Snovalci standardov so skrbno analizirali izkušnje vodilnih svetovnih organizacij, načela (osredotočenost na 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. »Sistem ISO za vodenje kakovosti« se je snoval kot skrbno pripravljen model dobre poslovne prakse uspešnih organizacij, ki ga lahko vsaka organizacija prenese k sebi z določenimi prilagoditvami (Piskar in Dolinšek 2006, 14).

Mednarodni standardi kakovosti definirajo kakovost kot »celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene in naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga« (Standard SIST ISO 8402 : 1995 Quality–Vocabulary, 1995). Doslej razviti in uveljavljeni standardi kakovosti pokrivajo področja proizvodov, strank, poslovnih procesov (standardi serije ISO

9000), okolja standardi serije ISO 14000), širijo pa se tudi na področja zdravja in varnosti pri delu (standard OHSAS 18001), družbene odgovornosti (standard SA 8000) in skrbi za zaposlene ter vlaganja v znanje (standard Vlagatelji v ljudi). Organizacije, ki se odločajo za vpeljavo sistema kakovosti ISO 9001 vedo kakšne učinke lahko pričakujejo od vpeljave sistema, vendar le redke od njih merijo učinke po uvedbi sistema za vodenje kakovosti in to je ena izmed pomanjkljivosti, ki je prisotna pri nas in v svetu. Pomembno je, da organizacije preverijo ali so dosegle pričakovano in zakaj so odstopanja, če je do njih prišlo, ravno tako pa lahko na osnovi rezultatov preverjanja doseženega sprejmejo določene ukrepe, ki bi pričakovane rezultate v prihodnje še izboljšali.

1.2 Namen in cilj raziskave

Namen in cilj magistrske naloge je ugotoviti učinke pridobitve certifikata kakovosti ISO v proučevani organizaciji, ter na osnovi empiričnih ugotovitev preučevani organizaciji predlagati izboljšave na področjih, kjer učinki standarda vodenja kakovosti ISO 9001 niso zadovoljivi oziroma se lahko povečajo. Učinki pridobitve certifikata kakovosti ISO so pomembni, saj kakovost lahko vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije, kar pa je lahko prevladujoč razlog zaradi česar se organizacije odločajo za pridobitev certifikata.

1.2.1 Namen raziskave

Namen magistrske naloge je preučevanje učinkov standarda kakovosti ISO 9001 v organizaciji, ter rezultate primerjati z rezultati nekaterih predhodno izvedenih raziskav učinkov standarda kakovosti na poslovanje organizacij pri nas. Osnovni namen je, da na osnovi empiričnih ugotovitev, preučevani organizaciji predlagamo ukrepe za izboljšanje in s tem pripomoremo k njeni večji uspešnosti in konkurenčnosti v poslovnem okolju v katerem deluje in ji damo smernice za nadaljnji razvoj sistema vodenja kakovosti. Pomembno je, da organizacija pozna prispevek pridobljenega certifikata k njeni uspešnosti in učinkovitosti ter kje so še priložnosti za izboljšave v procesih, ki se odvijajo v organizaciji. Preučevana organizacija ima certifikat kakovosti štiri leta, do sedaj še ni izvedla nobene tovrstne raziskave, zato bodo rezultati raziskave dali tudi odgovor na to ali so se pričakovanja, ki so jih imeli uresničila in kot pomoč pri sprejemanju nadaljnjih odločitev o nadgradnji obstoječega sistema.

1.2.2 Temeljni cilji raziskave

Cilj magistrskega naloge je preko postavljenih raziskovalnih vprašanj ugotoviti učinke certifikata kakovosti ISO 9001. Zanima nas kaj organizacija pridobi z uvedbo standarda kakovosti na področju zadovoljstva zaposlenih (notranji učinek) ter na področju zadovoljstva odjemalcev (zunanji učinek) in ali so se pričakovanja, ki so bila ob uvedbi standarda kakovosti uresničila. Zaradi tega smo:

- v teoretičnem delu opredelili:
 - kakovost, načela standardov kakovosti,
 - razvoj standardov kakovosti ISO,
 - standard kakovosti ISO 9001 in njegovo uporabo v svetu in Sloveniji.
- v empiričnem delu na primeru izbrane organizacije preučili:
 - kakšen pomen pripisujejo kakovosti zaposleni vključeni v vzorec,
 - kako se uvedba standarda kakovosti prepozna pri zadovoljstvu zaposlenih,
 - kako se uvedba standarda kakovosti prepozna pri zadovoljstvu odjemalcev.

1.3 Metode raziskovalnega dela

Raziskava v nalogi je osredotočena na ugotavljanje učinkov standarda kakovosti in sicer zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva odjemalcev v izbrani organizaciji, gre za raziskavo v obliki študije primera. Raziskava je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

Teoretični del naloge temelji na poglobljenem proučevanju strokovne in znanstvene literature ter bo podal teoretične osnove. Opirali se bomo na teoretična izhodišča različnih avtorjev s področja, ki govorijo o organizaciji, kakovosti, managementu kakovosti, zadovoljstvu zaposlenih, organizacijski kulturi in vsebinah, ki so povezane na obravnavano problematiko.

V empiričnem delu naloge bomo dali poudarek empirični preverbi zastavljenih raziskovalnih vprašanj. Pri analizi stanja v organizaciji in učinkov sistema kakovosti bomo uporabili kvalitativno raziskovalno metodo. Empirični del naloge bo temeljil na intervjuju, zato bomo postavili raziskovalna vprašanja. Raziskava nam bo dala odgovore na raziskovalna vprašanja:

1. Kakšen pomen pripisujejo udeleženci standardu kakovosti ISO 9001?
2. Katere učinke udeleženci pripisujejo vzpostavitvi standarda kakovosti ISO 9001?
3. Kakšen pomen ima standard kakovosti pri zadovoljstvu zaposlenih v izbrani organizaciji?
4. Kakšen pomen ima standard kakovosti pri zadovoljstvu odjemalcev v izbrani organizaciji?

Preučevani organizaciji bomo s pomočjo rezultatov, pridobljenih iz teoretičnih izhodišč in empirične raziskave, predlagali izboljševanje področij na katerih sistem vodenja kakovosti ni dosegel pričakovanih učinkov.

Vzorčni okvir raziskave (študija primera):

- Kraj raziskovanja: raziskavo bomo izvedli v izbrani organizaciji, kjer sem zaposlen.
- Čas raziskovanja: udeležence bom intervjuval drugem četrtletju leta 2009.
- Vzorec: v raziskavi bo sodelovalo 8 udeležencev.
- Vrsta vzorca: namenski vzorec smo izbrali zato, ker bomo tako dobili udeležence, ki bodo največ vedeli o raziskovalnem vprašanju. V vzorec sem vključil direktorja organizacije, predstavnika vodstva za kakovost, managerja sistema kakovosti in vodje organizacijskih enot.
- Struktura vzorca

Izbor v vzorec raziskave vključenih udeležencev je pogojen predvsem z vključenostjo in seznanjenostjo s sistemom vodenja kakovosti ISO 9001.

Metoda zbiranja podatkov

V magistrski nalogi bodo uporabljene naslednje metode:

- metoda analize dokumentov:
- zbrani podatki skozi leta s katerimi se v organizaciji ugotavlja zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo odjemalcev (poročila o zadovoljstvu zaposlenih, poročila o zadovoljstvu odjemalcev, poročila o reklamacijah...),
- rezultati anket zbranih pred uvedbo sistema kakovosti ISO 9001 (2004-2008),
- ankete se v organizaciji redno izvajajo, ker je to del filozofije standarda, zato anket nisem ponavljal, uporabil sem rezultate anketnega vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih in zadovoljstvu odjemalcev iz l. 2008, zaradi primerjavi z rezultati raziskave Piskar, Dolinšek (2006),
- metoda intervjuja (polstrukturirani individualni in skupinski) za zbiranje podatkov za ugotavljanje učinkov standarda kakovosti ISO 9001 na področju zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva odjemalcev,
- metoda analize vsebine za analizo zapisov intervjujev.

V intervjuju smo uporabili 8 vprašanj, izvedli smo polstrukturirani skupinski intervju z 5 udeleženci, ter polstrukturirani individualni intervju s 3 udeleženci.

Udeležencem smo, glede na cilje raziskave, zastavil naslednja vprašanja:

1. Kaj je za vas kakovost?
2. Kako vi vidite kakovost v organizaciji?
3. Kaj je za vas najpomembnejše v SVK ISO 9001?
4. Kateri so učinki, ki jih prepoznate v organizaciji po uvedbi SVK ISO 9001?

5. Kateri učinki so za vas najpomembnejši?
6. Kako se zaposleni vključujejo v SVK ISO 9001?
7. Kako se uvedba SVK ISO 9001 prepozna pri zadovoljstvu zaposlenih?
8. Kako se uvedba SVK ISO 9001 prepozna pri zadovoljstvu odjemalcev?
9. Kako razumete povezavo med zadovoljnim zaposlenim in zadovoljstvom odjemalcev?

S pomočjo rezultatov, pridobljenih iz teoretičnih izhodišč in empirične raziskave, bomo v sklepu podali temeljne ugotovitve in ustrezne predloge managementu (novi pogledi, nova spoznanja).

2 MANAGEMENT KAKOVOSTI

Kadar govorimo o kakovosti lahko s tem mislimo na različne vidike kakovosti, kot so npr.: kakovost izdelkov, kakovost storitev, kakovost procesov, kakovost dela ali pa kakovost življenja. Kakovost je širok pojem, ki si ga ljudje razlagamo različno. V treh podpoglavjih sem predstavil različne opredelitve kakovosti, razvoj pogledov na kakovost ter kakovost kot dejavnika poslovne uspešnosti organizacije.

2.1 Različnost opredelitev kakovosti

Definicijo kakovost v njeni najpreprostejši obliki lahko najdemo že tisoč let pred našim štetjem. Na Kitajskem so uporabljali standarde kakovosti pri proizvodnji čaja, porcelana in drugih proizvodov. Egipčanom je bilo merjenje dolžin osnova za izgradnjo piramid, v Srednjem veku so bili npr. s strani cehov izbrani t.i. »opazovalni mojstri«, njihova naloga je bila preizkušanje določenih vrst blaga na trgu (Piskar in Dolinšek 2006, 33). O univerzalni definiciji kakovosti se ne morejo poenotiti niti strokovnjaki za kakovost niti v poslovnem okolju organizacij. Zato je pomembno, da razumemo različne perspektive, s katere lahko gledamo na kakovost. Le tako bomo popolnoma upoštevali njeno vlogo na različnih ravneh določene organizacije. Kakovost lahko pomeni zelo različne stvari za različne ljudi, običajno je kakovost vedno povezana s ceno ali stroški. V tehničnem smislu ima lahko dvojni pomen: nanaša se na karakteristike proizvoda ali storitve, ki oblikujejo potrebne sposobnosti za zadovoljevanje naprej določenih ali pričakovanih potreb odjemalca ali pa se kakovost nanaša na proizvod ali storitev, ki je brez napak (Piskar in Dolinšek 2006, 35).

Različni avtorji jo opredeljujejo različno, kar pomeni, da se pomen in razumevanje kakovosti s časom spreminja. Ishikawa vidi in opredeljuje kakovost na podlagi vzpostavitve programa za sodelovanje osebja ter preskrbovanje osebja s sredstvi in metodologijami. Za izvajanje tega je začel ustanavljati krožke kakovosti (Ishikawa 1989, 125).

Juran (1989, 365) je opredelil kakovost kot primernost za namen. Po Juranovem mnenju uporabnik izdelka ali storitve primernost za uporabo ugotovi sam. Njegova opredelitev kakovosti postavlja v ospredje interes končnega odjemalca, uporabna pa naj bi bila za proizvodnjo in storitve tako v dobičkonosnih kot v nedobičkonosnih organizacijah.

Crosby (1990, 17-22) opredeljuje kakovost proizvoda oziroma storitve kot usklajenost z zahtevami odjemalcev in nasprotuje uporabi vsakega drugega razumevanja kakovosti.

Feigenbaum (1991, 7-12) opredeljuje kakovost izdelka ali storitve kot zbir značilnosti trženja, razvijanja, proizvodnje in vzdrževanja, skozi katere bo izdelek ali storitev v uporabi zadovoljil pričakovanja odjemalca.

Garvin (1991, 3-7) govori o petih kriterijih za ocenjevanje kakovosti: ocenjevalni kriterij – primerjalni, kriterij proizvoda – funkcijski, kriterij uporabnika – prilagodljivost, vrednostni kriterij – ocenjevalni, izdelovalni kriterij – usklajenost.

Gilles (1992, 20-24) ne opredeljuje kakovosti neposredno. Posredno jo razlaga na podlagi petih lastnosti. Te so kakovost ni absolutna, kakovost je večdimenzionalna, kakovost je odvisna od omejitev, kakovost in sprejemljivi kompromisi in dejavniki, ki vplivajo na kakovost, so med seboj odvisni.

Po Kotlerju (1996, 56) so kakovost izdelka ali storitve, zadovoljstvo odjemalcev in dobiček podjetja med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se odraža v večjemu zadovoljstvu odjemalcev in hkrati podpira višje cene i pogosto nižje stroške. Programi za izboljšanje kakovosti naj bi običajno prinesli višji dobiček.

Guru kakovosti Deming je definiral kakovost kot brezhibnost (Out of Crisis), Juran jo razume kot ustreznost namenu (Quality Control Handbook), Crosby kot usklajenost z zahtevami (Quality is Free), Feigenbaum pa pravi, da odjemalec definira kakovost (Total Quality Control). Definicija kakovosti je vključena tudi v različnih enciklopedijah ali slovarjih, na primer, stopnja odličnosti določene stvari (Concise Oxford Dictionary). Poleg tega se opredelitve kakovosti razlikujejo glede na to, iz katerega okolja je avtor (npr. Japonska ali Evropa) (Piskar, Dolinšek 2006, 36).

Kakovost se pogosto opisuje tudi kot učinkovitost in uspešnost:

- uspešnost je »obseg, v katerem so planirane aktivnosti realizirane in planirani rezultati doseženi« (SIST ISO 9000:2002, 20);
- učinkovitost se kaže na sposobnosti organizacije, da izdeluje proizvode s čim nižjimi stroški in v čim krajšem času, kar pomaga organizaciji dosegati boljše pogoje na trgu. Ni namreč dovolj, da delamo prave stvari, delati moramo prave stvari pravilno – s čim manjšimi vložki. Učinkovitost poslovanja je izražena z razmerjem med izločki (doseženimi rezultati poslovanja) in vložki (uporabljenimi viri) organizacije (SIST ISO 9000:2002, 20).

Sinteza opredelitev kakovosti

Na osnovi prikazanih opredelitev in lastnosti kakovosti smo lahko prišli do naslednjih spoznanj (Dolinšek in Piskar, 2006, 41):

- *Kakovosten proizvod oziroma storitev je tista, ki ustreza zahtevam odjemalcev.* Mogoče je, da odjemalec že prej določi tehnične specifikacije, ki jih je treba natančno upoštevati, mogoče pa je, da so tehnične specifikacije že določene in jih pozneje prilagodimo odjemalcu.
- Ocena kakovosti proizvoda oziroma storitve je pogosto odvisna od cene in stroškov, ki nastanejo med uporabo proizvoda oziroma opravljanjem storitve; vključujejo ljudi,

orodja in čas.

- *Kakovost proizvoda oziroma storitve se izmeri tako, da izmerimo dejavnike, ki vplivajo nanjo.* Ti so odvisni drug od drugega. Marsikateri je izredno težko merljiv. Pri izbiri proizvoda oziroma storitve smo se prisiljeni odpovedati nekaterim dejavnikom na račun drugih. Tako imenovanim kritičnem dejavnikom se ne moremo odpovedati. Oceno kakovosti sestavimo iz ocen dejavnikov.
- Obstaja več plati kakovosti, ki si jih lahko predstavljamo kot poglede iz različnih zornih kotov na eno in isto stvar.
- Kakovostni proizvodi oziroma storitve nimajo škodljivega vpliva na naravno in družbeno okolje.
- Kakovostni proizvod je posledica kakovostnega razvojnega procesa tega proizvoda, kakovostnih materialov, iz katerih je izdelan, in kakovostnega procesa izdelave.
- Odlična storitev zvišuje lojalnost odjemalcev.
- Kakovost je prihranek zaradi znižanja stroškov, nastalih kot posledica neustrezne kakovosti.
- Odlična storitev je najboljši način za pridobitev konkurenčne prednosti in uspešnosti.

2.2 Razvoj pogledov na kakovost

Kakovost dobrin in storitev je že od začetka človeštva v središču pozornosti. Ponuditi odjemalcem neoporečno blago ali storitev je bil že od nekdaj prednostni cilj dobaviteljev, prevoznikov in ostalih ponudnikov. Za zagotavljanje tega pa so bile uporabljene zelo različne strategije in koncepti (Piskar in Dolinšek 2006, 33). Razvoj filozofije kakovosti je v časovno ločenih zaporednih obdobjih potekal na naslednji način (Bergman in Klefsjoe 1994, 63): napor usmerjeni v pregled proizvodov, napor usmerjeni v kontrolo proizvodnje, napor usmerjeni v oblikovanje izdelkov, napor usmerjeni v ravnanje procesov (načrtovanje, kontrola in izboljšava procesov vključno s poslovnimi procesi), napor usmerjeni v celovito ravnanje kakovosti – filozofija TQM (Total Quality Management).

Razvoj zadnjih nekaj desetletij vedno več pozornosti namenja kakovosti. V začetkih je bila kakovost usmerjena v pregled končnih izdelkov, danes pa se usmerja v kontrolo proizvodnega procesa in povečanje kakovosti še pred začetkom proizvodnega procesa. V osemdesetih letih je kakovost proizvodov in storitev začela vzbuditi vse večja zanimanje odjemalcev. Močan vtis na odjemalce je napravila kakovost japonske avtomobilske in elektronske industrije in nekaterih evropskih proizvodov, sinonim za kakovost je postala predvsem nemška industrija. Konkurenčna prednost organizacij na svetovnem trgu se je kazala s proizvodi, ki so bili kakovostno boljši od konkurenčnih organizacij, dobičkonosnost kot posledica kakovosti je hkrati vplivala na razvoj inovacij ter

vzporedno tudi na razvoj kakovosti. S spremembo potreb in zahtev ljudi, katerim naj bi proizvod ali storitev služila, se s tem spreminja tudi kakovost proizvoda ali storitve.

Danes se organizacije prilagajajo tržnim razmeram tako, da skušajo zadovoljiti zahteve po vse višji kakovosti proizvodov in storitev ter tesnejšemu sodelovanju ponudnikov z odjemalci. Kakovost v organizacijah, ki želijo uspeti na trgu in pridobiti konkurenčno prednost, postaja stalnica, k čemur jih silijo tudi vse večja pričakovanja in zahteve odjemalcev.

2.3 Kakovost kot dejavnik poslovne uspešnosti

Kakovost postaja vedno bolj pomembna, saj je eden glavnih elementov konkurenčnosti organizacije. Glede na vse večje zahteve odjemalcev je mogoče le s celovitim in sistematičnim ravnanjem kakovosti, zagotavljati zaupanje ter pričakovanja odjemalcev in okolja v katerem delujemo. Če s kakovostjo ne ravnamo celovito ne moremo zagotavljati kakovosti proizvodov in storitev in obvladovanja stroškov, kar posledično pomeni, da na trgu ne moremo biti konkurenčni in je s tem tudi naše poslovna uspešnost vprašljiva oziroma slabša od pričakovane. Z vidika organizacije se poslovna uspešnost izraža v dobičku, ki pa je posledica uspešnega in učinkovitega udejstvovanja na trgu proizvodov in storitev, ki lahko s svojo kakovostjo oziroma nekakovostjo bistveno vplivajo na poslovno uspešnost. K razvoju enotnega sistema obvladovanja kakovosti veliko prispevajo standardi ravnanja kakovosti. Sistem celovitega obvladovanja kakovosti je tako pomemben, da so ga organizacije s celega sveta, ki so zbrane v mednarodni organizaciji za standardizacijo uspele standardizirati. Cilj teh standardov je enoten sistem obvladovanja kakovosti v organizacijah.

V svetu je bila narejenih več raziskav o vplivih uvedbe standardov kakovosti ISO na uspešnost organizacij. Nekatere kažejo na povezave med uvedbo sistemov obvladovanja kakovosti in uspešnostjo organizacije, druge pa ugotavljajo, da so povezave šibke ali celo, da jih ni. Dosedanje izkušnje kažejo, da je z ureditvijo poslovanja organizacije skladno z mednarodnimi standardi ravnanja kakovosti ISO 9000 mogoče vplivati na poslovno uspešnost organizacije z zmanjšanjem stroškov in povečano konkurenčno sposobnostjo organizacije. Potrjeno je, da standard v številnih primerih posredno vpliva na povečanje dobička oz. izboljšanje poslovnih rezultatov organizacij, neposreden vpliv na dobiček v organizacijah pa ni bil zaznan (Piskar 2005, 22).

Menim, da je kljub različnim definicijam kakovosti vsem skupno, da je kakovost pomembna in da predvsem okolje v katerem delujejo organizacije zahteva od organizacij iskanje vseh mogočih izboljšav. V zadnjih letih je tako svetovno in slovensko gospodarstvo dosegalo veliko rast, zato je bil prvi cilj organizacij predvsem širjenje poslovanja, zato sem mnenja, da je bila kakovost pogosto podcenjena, saj se je neučinkovitost lahko skrila. Danes, ko se je rast umirila ali celo v veliko primerih zmanjšala, organizacije zopet ugotavljajo neučinkovitosti in jih poskušajo odpraviti. Vse več organizacij se

ukvarja z organizacijo dela in procesi, ki se odvijajo v organizaciji. Organizacije se osredotočajo na odjemalce in poskušajo pritegniti zaposlene na vseh področjih dela in kakovosti. V ospredju je miselnost, da bo organizacija, ki skrbi za kakovost preživela.

Hkrati pa seveda mislim, da samo kakovost ne bo dovolj, da je organizacija uspešna in učinkovita, temveč je kakovost eden izmed pogojev, ki poleg drugih dejavnikov vpliva na organizacijo in ji zagotavlja napredek.

2.4 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih danes vse bolj prihaja v ospredje, saj se organizacije zavedajo, da njihovi zaposleni predstavljajo pomemben dejavnik uspeha organizacije. V treh podpoglavjih sem opisal opredelitev zadovoljstva zaposlenih, pomen zadovoljstva zaposlenih za organizacijo in preučevanje ter merjenje zadovoljstva zaposlenih. Vse to je pomembno za razumevanje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji, saj brez poznavanja samega pojma zaposlenih, ter njihovega pomena ter merjenja organizacija ne more ustrezno prepoznati kje so njene pomanjkljivosti oziroma prednosti na tem področju.

2.4.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Vse več organizacij se zaveda, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena, da lahko organizacija zagotavlja tudi zadovoljstvo svojim odjemalcem. Zadovoljni zaposleni so tisti dejavnik v organizaciji, ki ločijo uspešne organizacije od neuspešnih. Organizacije so pri svojem poslovanju usmerjene v zadovoljevanje potreb odjemalcem in k čim uspešnemu poslovanju. Te cilje je mogoče uresničiti le s pomočjo zadovoljnih zaposlenih, ki svoje delo opravljajo z zadovoljstvom in se poistovetijo s cilji organizacije. Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dela, je posledica organizacijske klime v organizaciji. Organizacijsko klimo lahko označimo kot integracijski koncept v vedenju združbe. Vedenje posameznikov, skupin in celotne organizacije vpliva na organizacijsko kulturo in klimo organizacije. Pomembno je, kako se v organizaciji počuti posameznik, na kakšen način posamezniki delujejo v skupinah in kako uspešni so, ter kako deluje organizacija kot celota. Vsi vidiki so med seboj povezani in soustvarjajo kulturo in klimo v organizaciji, to pa naprej vpliva na podjetništvo, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji (Možina 1994, 147).

V strokovni literaturi ni enotne definicije o tem, kaj je zadovoljstvo zaposlenih, različni avtorji različno opredeljujejo ta pojem. Med domačimi avtorji najdemo nekaj različnih definicij zadovoljstva zaposlenih.

Možina (2001, 4) zadovoljstvo pri delu opredeljuje kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje ciljev, lahko tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj.

Zupanova (2001, 104) pravi da je zadovoljstvo pri delu prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dojetanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Dojetanje zadovoljstva je odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje.

Mihalič (2006, 266) meni, da zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer zadovoljstva z nalogami, do zadovoljstva z neposredno nadrejenim, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanji, s plačo, z delovnim časom in podobno.

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. To je dejstvo, ki pa se ga v praksi še vedno premalo zavedamo. Prevečkrat se dogaja, ko organizacije z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa žal pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih (Mihalič 2006, 1).

2.4.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih za organizacijo

Za dolgoročno uspešnost organizacije, so ključni tako zadovoljni lastniki, kot tudi zadovoljni odjemalci, zaposleni ter vsi ostali, ki so povezani z organizacijo. Ni dovolj, da si organizacije zastavlja samo finančne cilje. Mnoge organizacije so sprejele model uravnoteženih kazalnikov uspešnosti, ki uspešnost merijo tudi z vidika odjemalcev (zadovoljstvo odjemalcev), notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje) ter učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in izraba njihovih zmožnosti). Zavedati se moramo, da je uspešnost posameznika pogoj za uspešnost organizacije, ta pa spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo z doseganjem ciljev zaposlenih. Potrebno je razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti (Zupan 2001, 13-15). Zadovoljstvo in uspešnost sta sicer povezana, vendar je stopnja povezanosti odvisna od zaposlenih in od delovnega okolja. Samo zadovoljstvo zaposlenih namreč še ne pomeni večje uspešnosti. Obstaja neko splošno prepričanje, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti, vendar se nekateri avtorji s tem ne strinjajo in tudi številne raziskave tega niso potrdile.

V preteklosti se niso dovolj zavedali kako pomemben vir v organizaciji so zaposleni, saj ni organizacije, ki bi lahko poslovala brez zaposlenih. Dobri delavci so torej bistvo vsake organizacije. Tudi Covey (Merkač Skok 2005, 21) se s to trditvijo strinja. Pravi, da se nekateri managerji preveč zanašajo samo na osnovne finančne vire organizacije. Za zagotavljanje kakovosti delovne sile, je izredno pomembno sposobno vodstvo organizacije, ki mora ključne kadre pritegniti, razvijati in jih obdržati v organizaciji. V nasprotnem primeru bodo zaposleni ob odhodu iz organizacije svoj del človeškega kapitala odnesli s seboj (Ivanuša Bezjak 2006, 14).

Pristop TQM se je izkazal kot zelo primeren v prizadevanjih, da bi organizacija dosegla dobro sodelovanje zaposlenih. TQM spodbuja sodelovanje zaposlenih, da bi bil njihov prispevek k nenehnemu izboljševanju kakovosti večji, fleksibilnost večja, potek procesov, ki jih upravljajo, optimalen, produktivnost večja, stroški nižji, izkoristek uporabljene tehnologije pa večji. TQM je dokazal, da je izboljševanje kakovosti ter povečanje učinkovitosti organizacije lažje doseči v sistemu, v katerem sami zaposleni skrbijo za kakovost svojega dela, so za delo dobro motivirani in v katerem nenehno izpopolnjujejo svoje znanje (Piskar in Dolinšek 2006, 35). V času in okolju v katerem poslujejo organizacije, za katerega je značilna izredno velika konkurenca oziroma ponudba na trgu, imajo zaposleni v organizaciji pomembno vlogo pri delovanju in uspešnosti organizacije. Od njih je odvisno, kako bodo opravljene naloge ter v kakšni meri in kdaj bodo doseženi cilji organizacije in kakšno konkurenčnost bo organizacija dosegla na trgu. Zato je potrebno, da lastniki in management organizacije posvečajo pozornost zadovoljstvu zaposlenih.

Konkurenčni boj, novi pristopi, nenehne spremembe na vseh področjih (v strukturi, kulturi, procesih), zahtevajo od organizacije mehanizem, ki bo to obvladoval. To je učeča se organizacija, ki je sposobna pridobivati in uporabljati znanje v okviru delovnih dejavnostih. Učenje v širšem pomenu zajema izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (Možina 2002, 17).

Še posebej v času gospodarske recesije v kateri se nahajamo, je pomembno, da znajo lastniki in managerji pritegniti ključne kadre, jih razvijati in obdržati v organizaciji. Ključni zaposleni so tisti, ki lahko v teh težkih časih omogočijo preživetje in razvoj.

2.4.3 Proučevanje in merjenje zadovoljstva zaposlenih

Tako kot organizacijsko klimo tudi zadovoljstvo zaposlenih proučujemo z mnenjskimi anketami oziroma vprašalniki (Gorišek in Tratnik 2003, 17). Organizaciji se danes vse bolj zavedajo, da so zaposleni ključni faktor uspeha organizacije, zato tudi proučujejo in merijo zadovoljstva zaposlenih. Splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim mestom proučujemo v okviru klime v sistemu, specifično pa je potrebno zadovoljstvo meriti individualno s posebnimi mehanizmi in tudi v okviru drugih orodij managementa človeškega kapitala (Mihalič 2006, 267). Orodje merjenja zadovoljstva zaposlenih uporabljamo za stalno povečevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih iz naslova rezultatov spremljanja in merjenja zadovoljstva zaposlenih. Pri tem gre za merjenje zadovoljstva pri delu in s posameznimi elementi dela ter delovnega mesta (Mihalič 2006, 267). Zadovoljstvo pri delu ocenjujemo s primerjavo značilnosti dela, ki si jih posameznik želi pri svojem delu in značilnostmi, ki jih njegovo delo dejansko ima. Čim bolj so dejanske značilnosti dela podobne želenim, tem večje je posameznikovo zadovoljstvo pri delu (Rozman 2000, 67).

V svetu je bilo izpeljanih mnogo raziskav na temo zadovoljstva zaposlenih, ta tema pa je vedno bolj aktualna tudi pri nas. Pri nas organizacije izvajajo merjenje zadovoljstva zaposlenih, toda kakor mi je poznano to področje menim, da se naše organizacije ustavi-jo pri rezultatih raziskave, ne naredijo pa nadaljnjih korakov, ki bi lahko izboljšali obstoječe stanje v organizaciji. Mnenja sem, da se slovenske organizacije vse bolj zave- dajo pomena človeškega kapitala in je opaziti napredek na tem področju, saj se veliko več pozornosti posveča izobraževanju zaposlenih in pogojem dela, kot v preteklosti. Kriza v kateri se nahajamo bi morala biti priložnost, da management organizacij pride do spoznanja, da so zaposleni največje bogastvo organizacije, še posebej, če so zadovo- ljni in motivirani. Noben projekt dela z ljudmi se ne konča dobro in učinkovito, če se management zanj ne zavzame v polni meri in pri tem ne sodeluje aktivno. Zaposleni morajo dobiti občutek, da jih vodstvo z njihovimi idejami, mnenji, kritiko in predlogi jemlje resno. To jim pa dokaže tako, da nekatere ideje in predloge tudi uresniči.

Težave vidim predvsem v tem, da s premalo razvitimi sodobnimi menedžerskimi kompetencami ne znamo prepričati sodelavcev za "našo stvar". Ne znamo jih pridobiti na čustveni ravni, ravno ta pa je ključna pri uresničevanju zahtevnih razvojnih strategij naših organizacij, ki terjajo večjo zavzetost zaposlenih.

2.5 Zadovoljstvo odjemalcev

Eno izmed načel standarda za vodenja kakovosti ISO 9001 je osredotočenost orga- nizacije na odjemalce. Uspešne in učinkovite organizacije se zavedajo pomena zado- voljstva odjemalcev, zato so osredotočene na zadovoljstvo odjemalcev. Zadovoljni odjemalci so tisti, ki organizacijo ohranjajo pri življenju in ji zagotavljajo možnost za vzpon. V štirih podpoglavjih sem opisal pojem zadovoljstva odjemalcev, kakovost izdelkov in storitev, zahteve odjemalcev in merjenje zadovoljstva odjemalcev.

2.5.1 Opredelitev zadovoljstva odjemalcev

Opredelitev zadovoljstva odjemalcev je veliko, predvsem pa so v ospredju kakovost izdelkov in storitev ter pričakovanje odjemalcev. Kotler (2004, 61) definira zadovolj- stvo kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delova- njem izdelka (ali rezultatom) in osebnim pričakovanji. Rastoča in vedno močnejša kon- kurenca narekuje prilagajanje individualnim zahtevam, ki na trgu oblikuje zelo dinami- čne razmere. Odjemalci ne želijo biti več obravnavani kot množica, temveč kot posame- zniki, zato morajo organizacije osrednjo pozornost preusmeriti s poslovanja s proizvodi na odjemalce (Piskar in Dolinšek 2006, 188).

Pri svojem poslovanju se organizacije na trgu srečujejo s številnimi tekmeci, ki se na trgu ponudbe in povpraševanja potegujejo za naklonjenost odjemalcev. Zato je pomembno, da organizacija prepozna želje in potrebe odjemalcev ter jih poskuša čim bolj celovito in kakovostno zadovoljiti. Uspešne organizacije so osredotočene na odje-

malce, saj se zavedajo, da zadovoljni odjemalci širijo krog odjemalcev in s tem ugled organizacije na trgu. Izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in preseganje njihovih pričakovanj mora biti glavni motiv aktivnosti organizacije. Osredotočenost na odjemalce je eno izmed načel standarda kakovosti in je v standardu vsebovano v vseh tistih zahtevah, ki se nanašajo na zavedanje o pomembnosti zadovoljstva odjemalcev.

Zadovoljstvo odjemalcev je pomemben dejavnik, ki ga mora organizacija spremljati. Organizacije morajo poznati determinante odjemalčevega zadovoljstva. Po Kotlerju je odjemalcu posredovana vrednost razlika med celotno vrednostjo v očeh odjemalca in celotnim odjemalčevim stroškom. Odjemalci bodo seveda izbrali tisto ponudbo, ki bo maksimizirala izrečeno vrednost (Piskar 2003, 56).

Pomen zadovoljstva je pomemben, ne samo za odjemalce ampak tudi za zaposlene. Zadovoljni zaposleni veliko pripomorejo k zadovoljstvu odjemalcev. Pomembno vlogo pri tem imajo zaposleni, ki so v neposrednem stiku z odjemalci (Clancy in Krieg 2005).

Zadovoljen odjemalec je za organizacijo najboljša reklama, saj zadovoljen odjemalec zaupa v kakovost organizacije, postane zvest odjemalec in svoja naročila povečuje.

2.5.2 Kakovost izdelkov in storitev

Organizacije poskušajo svoje cilje, ki so vezani na kakovost proizvodov in storitev, uresničiti na različne načine. Eden od načinov je tudi uvedba sistemov obvladovanja kakovosti, ki jih določajo standardi kakovosti ISO. Kakovost izdelkov in storitev je danes pogoj za uspešno in učinkovito poslovanje vsake organizacije, ki se pojavlja na trgu. Kakovost ni več le zadovoljevanje nekih predpisanih zahtev in standardov kakovosti. V ospredju je celovita kakovost, ker le tako lahko organizacije zagotavljajo odjemalčevo zadovoljstvo.

Ko govorimo o kakovosti, je potrebno poudariti, da je le-ta vedno povezana s pričakovanji odjemalcev, kaj bodo dobili, Kakovost poslovnim učinkom torej ne predpisujejo tehnična pravila, ampak odjemalci. Zato je tudi smiselno opredeliti merila, s katerimi odjemalci merijo celotno vrednost poslovnega učinka. Tako Jocou (1995, 25) navaja naslednja merila:

- obseg vseh poslovnih učinkov in njihovo zanesljivost,
- stroške nakupa in uporabe,
- rok v katerem so bile zadovoljene kupčeve potrebe.

Iz teh treh meril, po katerih odjemalci ocenjujejo poslovni učinek, lahko celovito opredelimo kakovost v podjetju. Kakovost se bo v očeh odjemalcev povečala, če bomo izdelali poslovni učinek boljše, ceneje in hitreje (Jocou 1995, 27).

Vse bolj pomembna postaja t.i. celovita kakovost, saj je danes celovito obvladovanje kakovosti ključni pristop za zagotavljanje odjemalčevega zadovoljstva in dobičkonost

snosti podjetja. Organizacije morajo ponujati izdelke in storitve takšne kakovosti, ki bo ustrezala potrebam in pričakovanjem odjemalca, zato morajo dobro razumeti, kako odjemalci zaznajo kakovost in koliko kakovosti pričakujejo (Koren 1997, 7-8).

Opredelitev kakovosti, ki jo predlaga Ameriško združenje za nadzor kakovosti (American Society for Quality Control - ASQC), je naslednja. «Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oz. storitve, ki vpliva na njihovo sposobnost, da zadovolji izražene ali drugače očitne potrebe» (Kotler 2004, 84). Zaznana kakovost posameznega izdelka ali storitve pa se od porabnika do porabnika razlikuje, kar pomeni, da lahko popolnoma enak izdelek ali storitev dvema različnima odjemalcema nudi različno stopnjo zadovoljstva. Do tega pride zaradi različnih pričakovanj in izkušenj, ki jih imajo odjemalci v zvezi z določenim izdelkom in storitvijo (Pizam in Taylor 1999, 326).

Od dejavnikov, ki vplivajo na kakovost proizvodov, storitev in procesov, so slovenski uporabniki standarda kakovosti ISO najpogosteje uporabljali korektivne in preventivne ukrepe (značilne parametre nadzora kakovosti). V drugi skupini so bili parametri funkcije zagotavljanja kakovosti. Najmanj pogosto so organizacije uporabljale samooценitve, ki vključujejo TQM (Pivka 2001, 300).

Ocenjevanje in merjenje kakovosti storitev je pomembno, ker daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev s strani uporabnikov. Ker kakovostne ravni storitve ne moremo določiti s količinskimi merili, lahko določimo le tolerančno območje med želeno in dejansko prejeta storitvijo, kot to zaznava uporabnik.

Organizacije merijo kakovost tudi tako, da določijo standarde delovanja in nato primerjajo odstopanja med dejanskim delovanjem in standardom. Ker pa standarde v veliko primerih določajo organizacije same, le-ti ne odsevajo dejanskih pričakovanj uporabnikov (Snoj 1998, 168).

V sodobnem gospodarskem okolju pa tudi sama kakovost izdelkov in storitev ne zagotavlja konkurenčne prednosti na trgu, organizacija mora dosegati takšno kakovost, ki odjemalcu prinaša zadovoljstvo. Odjemalci ne želijo dodatnih stroškov, ki bi lahko nastali zaradi slabše kakovosti. Pomembno je, da z ohranjanjem ali pa izboljšanjem kakovosti izpolnjujemo pričakovanja naših odjemalcev, seveda pa s tem tudi sebi prihranimo morebitne stroške, ki bi nastali zaradi slabe kakovosti.

2.5.3 Zahteve odjemalcev

Eno izmed načel vodenja kakovosti je tudi osredotočenost na odjemalce, ker je organizacija odvisna od svojih odjemalcev. Da bi organizacija učinkovito in uspešno zadovoljevala zahteve odjemalcev mora vzpostaviti ustrezno organiziranost, opredeliti pristojnosti in odgovornosti, izboljšati notranjo komunikacijo, zagotavljati usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter dvigniti zavest zaposlenih o kakovosti.

V razmerah vedno večje konkurence na trgu pomen odjemalcev v vsaki organizaciji raste, saj so v želji po konkurenčnosti in uspešnosti prisiljene v iskanje rešitev kako pre-

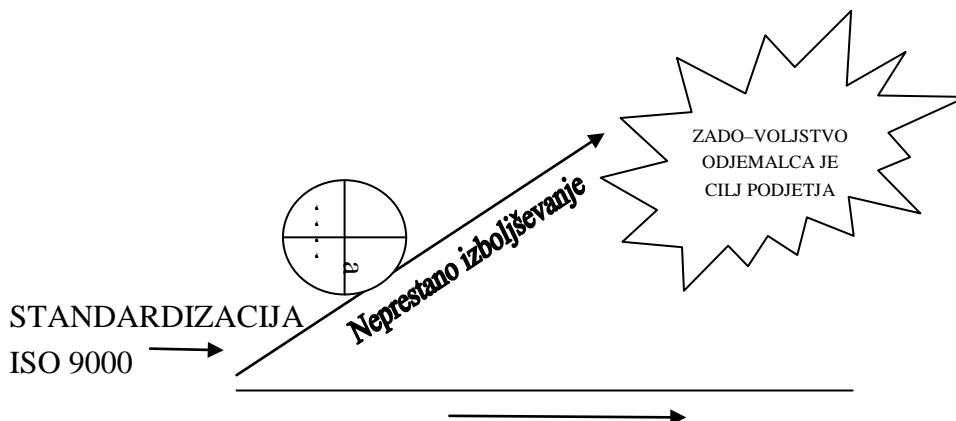
poznati in zadovoljiti zahteve oziroma pričakovanja odjemalcev. Odjemalci se na drugi strani vse bolj zavedajo svoje pomembne vloge na trgu in hkrati s tem postavljajo vse večje zahteve, ki jim organizacije morajo slediti, če jih želijo prepričati v nakup njihovega izdelka ali storitve.

Po standardu ISO 9001 lahko sistemi kakovosti pomagajo organizacijam pri povečevanju zadovoljstva odjemalcev, saj odjemalci zahtevajo proizvode s karakteristikami, ki zadovoljujejo njihove potrebe in pričakovanja. Te potrebe in pričakovanja so izraženi v specifikacijah proizvodov ali storitev in jih skupno imenujemo zahteve odjemalcev. Zahteve odjemalcev lahko določi odjemalec v pogodbi, lahko pa jih določi organizacija sama. V vsakem primeru je odjemalec tisti, ki končno odloči o sprejemljivosti proizvoda. Zaradi spreminjanja potreb in pričakovanj odjemalcev ter zaradi pritiska konkurence in tehničnega napredka so organizacije prisiljene, da nenehno izboljšujejo svoje proizvode in procese. Sistem kakovosti spodbuja organizacije, da analizirajo zahteve odjemalcev in določijo procese, ki prispevajo k realizaciji za odjemalca sprejemljivega proizvoda ter da te procese tudi obvladujejo. Takšen sistem kakovosti daje okvir za nenehno izboljševanje, s čimer se povečuje verjetnost povečanja zadovoljstva odjemalcev in zadovoljstva drugih zainteresiranih strani. Organizaciji in njenim odjemalcem omogoča zaupanje, da je organizacija sposobna dobaviti proizvode, ki dosledno izpolnjujejo njihove zahteve. Pravočasno prepoznavanje zahtev je velika konkurenčna prednost organizacije, zato poskušajo organizacije vzpostaviti dobro komunikacijo z odjemalci, da skozi to pridobijo ustrezne informacije o njihovih zahtevah. Zavedajo se, da lahko le uspešno zadovoljevanje zahtev, ki jih imajo odjemalci pripelje do uspešnega poslovanja.

V splošnem so pričakovanja opredeljena kot posameznikova občutja o verjetnosti nekega dogodka, ki temeljijo na preteklih izkušnjah. Pričakovanja lahko smatramo kot napovedi, ki jih oblikuje porabnik o tem, kaj je verjetno, da se bo zgodilo v postopku menjave (Brookes 1995, 58).

Rososome (2003, 184) pravi, da se na osnovi pričakovanj oblikujejo primerjalni standardi, ki služijo kot osnova s katero odjemalec zavestno ali podzavestno primerja dejansko delovanje izdelka oziroma kakovost storitve in na osnovi te presoje se pri odjemalcu pojavi zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Slika 2.1 nam prikazuje vlogo sistema kakovosti ISO 9000 v zvezi s prioritarnim ciljem organizacije, da zadovolji odjemalca.

Slika 2.1 Vloga sistema ISO 9000 ob težnji po zadovoljevanju odjemalca kot prioritetni cilj organizacije



Vir: Costin 1999, 428.

Krog nenehnega izboljševanja je v ozadju sistema ISO 9000 in predstavlja temelje na katerih se vgrajuje izboljšave.

Merjenje zadovoljstva odjemalcev organizacije izvajajo z različnimi metodami od anketnih vprašalnikov do intervjujev, ki jih opravijo z svojimi odjemalci. Na osnovi analize rezultatov organizacija dobi jasno sliko o pričakovanju, ki ga ima odjemalec od organizacije. Zadovoljstvo odjemalcev organizacije spremljajo tako, da vodijo evidenco o številu reklamacij, z anketami, ki jih izpolnijo odjemalci ter preko informacij s trga in komunikacij, ki se odvijajo neposredno v procesu prodaje. Za merjenje zadovoljstva odjemalcev organizacije v nekaterih primerih najamejo organizacije, ki se ukvarjajo s tržnimi raziskavami in v imenu organizacije opravijo merjenje zadovoljstva odjemalcev.

Sistem kakovosti spodbuja organizacije, da analizirajo zahteve odjemalcev in določijo procese, ki prispevajo k realizaciji za odjemalca sprejemljivega proizvoda ter da te procese tudi obvladujejo. Takšen sistem kakovosti daje okvir za nenehno izboljševanje, s čimer se povečuje verjetnost povečanja zadovoljstva odjemalcev in zadovoljstva drugih zainteresiranih strani.

Enačba kakovosti nam prikazuje vse potrebne aktivnosti, ki sestavljajo kakovost. Brez kakovostnega načrtovanja, kakovostne izvedbe, časovne funkcije in kakovostnega servisiranja ne moremo pričakovati, da bomo izpolnili pričakovanja odjemalcev, oziroma, da bomo imeli zadovoljne odjemalce.

Faruokowo enačbo kakovosti nam prikazuje slika 2.2. na naslednji strani.

Slika 2.2 Enačba kakovosti

KAKOVOST	Kakovost NAČRTOVAN	Kakovost IZVEDBE	Časovne FUNKCIJE	Kakovost SERVISIRANJA
	raziskave tržišča	izvedba predmeta trgovanja	dostopnost	organiziranost servisiranja
	razvoj predmeta trgovanja	metode izvedbe	zanesljivost	operativnost servisiranja
	izdelava prototipa	osebje	vzdrževalnost	usposabljanje uporabnikov
	itd.	itd.	itd.	itd.

Vir: Potočnik1998, 15.

Namen merjenja zadovoljstva odjemalcev ni samo ugotoviti kako zadovoljni so odjemalci ampak tudi, koliko so bili prejšnji ukrepi uspešni. To je tudi priložnost odkriti prednosti in slabosti glede na konkurenco. Merjenje zadovoljstva odjemalcev daje organizaciji tudi povratne informacije o pravilnosti strateških usmeritev in uspešnosti vodenja kakovosti. Stopnja izpolnjevanja odjemalčevih zahtev in pričakovanj je vsota zmnožkov posameznih lastnosti z njihovo pomembnostjo.

Na koncu poglavja o zadovoljstvu odjemalcev lahko podam svoje mnenje, da je osredotočenost na odjemalce eden izmed pomembnih končnih učinkov procesa organizacije. Organizacije se morajo zavedati, da zadovoljni odjemalci pomenijo za organizacijo konkurenčno prednost, hkrati pa nezadovoljni odjemalci pomenijo nevarnost, da negativno vplivajo na organizacijo in njeno uspešnost. Menim, da je pomembno, da organizacija ugotavlja zadovoljstvo odjemalcev in ima pripravljeno politiko za ravnanje z eventualno nezadovoljnimi odjemalci. Predvsem pa se mi zdi, da je pomembno, da organizacija vidi v merjenju zadovoljstva odjemalcev priložnost za izboljšanje svojih proizvodov in storitev, hkrati s tem pa tudi priložnost za njeno uspešnost.

Organizacije se morajo zavedati, da je danes odjemalec dovolj informiran, da se lahko kakovostno odloča o tem katerega ponudnika izdelka ali storitve bo izbral, na drugi strani pa tudi ponudniki vse bolj intenzivno ponujajo svoje izdelke in storitve. Najti morajo način kako bodo prepričale odjemalce, da se bodo odločili prav za njihov

izdelek oziroma storitev. V merjenju zadovoljstva odjemalcev vidim veliko priložnost, da organizacije prepoznajo svoje priložnosti.

2.6 Standardi kakovosti

V poglavju Standardi kakovosti sem predstavil družino standardov kakovosti, podrobnejšo predstavil standard ISO 9000 in standard ISO 9001, ter prisotnost standarda kakovosti ISO 9001v svetu in pri nas. Predhodniki mednarodnih standardov kakovosti so bili panožni standardi (letalski, vojaški, vesoljski in avtomobilski), ki so izšli med letoma 1950 in 1970 in se uporabljali v okviru posamezne panoge (Ho 1999, 201).

Standardi kakovosti so začeli v Slovenijo prodirati v začetku 90-ih let dvajsetega stoletja, v začetku so jih večinoma začele uvajati proizvodnje organizacije. Zanimanje za uvajanje sistema kakovosti se je z leti povečevalo, saj se je slovensko gospodarstvo preusmerilo na zahtevnejše trge Evrope in so organizacije izkoristile standarde kakovosti za večjo konkurenčnost na trgu, ki je tesno povezana z večjo kakovostjo izdelkov in storitev. Pridobivanje certifikatov za sisteme vodenja kakovosti v Sloveniji je bilo v devetdesetih letih dvajsetega stoletja potrebno predvsem za vstopanje na nove trge, v zdajšnjih okoliščinah pa je certificiran sistem vodenja orodje, ki ga organizacije uporabljajo kot dokazovanje kakovosti in stroškovne učinkovitosti do svojih odjemalcev.

Standardi kakovosti ISO sami po sebi ne zagotavljajo uspešnosti in konkurenčnosti organizacije, nudijo pa okvir v katerem organizacije prepoznajo svoje slabosti oziroma prednosti ter s pomočjo preventivnih in korektivnih ukrepov omogočajo organizaciji iskanje ustreznih rešitev. Število certificiranih organizacij še vedno narašča, učinki standardov kakovosti v organizacijah pa so različni, predvsem so odvisni od organizacije same, saj nekatere organizacije zavestno uvajajo standarde kakovosti z namenom izboljševanja poslovnih procesov in delovanja organizacije, medtem, ko nekatere pridobijo certifikat zgolj zaradi formalnosti.

Organizacija uporabi sistem vodenja kakovosti, ko si ima namen urediti poslovanje, izboljšati učinkovitost svojih procesov, posledično izboljšati zadovoljstvo odjemalcev. Uporaba procesnega pristopa je organizacijam omogočila, da bolj neposredno povezujejo svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo. Standard kakovosti ISO organizacijo razume kot več med seboj delujočih procesov, katerih rezultat so proizvodi in storitve, ki jih odjemalci kupujejo (Dolinšek in Piskar 2006, 50).

Zahteve po kakovosti izdelkov in storitev se vse bolj razvijajo, zato se hkrati s tem razvijajo tudi standardi in modeli, ki omogočajo organizacijam vzpostaviti sistem obvladovanja kakovosti izdelkov in storitev. Na osnovi standardov kakovosti organizacije izboljšujejo poslovanje, ocenjujejo njegovo učinkovitost in uspešnost ter s pridobljenimi certifikati doseženo kakovost izdelkov in storitev prikazujejo navzven.

Organizacije, ki imajo uvedenih več različnih standardov, težijo k integraciji sistema obvladovanja kakovosti po zahtevah vsakega izmed njih. Razvoj standardov gre tudi

v smer, da bi lahko organizacije razvile enoten sistem kakovosti, ki bi bil opisan v enem samem poslovniku kakovosti, upoštevajoč zahteve vseh uvedenih in v poslovniku zajetih standardov. To pripomore k boljšem in učinkovitejšem obvladovanju sistema kakovosti v organizaciji.

2.6.1 Splošni standardi

V skupino splošnih standardov kakovosti lahko štejemo naslednje standarde kakovosti (Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar, 2002):

- ISO 9001 – sistemi obvladovanja kakovosti,
- ISO 14001 – sistem ravnanja z okoljem,
- OHSAS 18001 – sistemi obvladovanja poklicnega zdravja in varnosti pri delu,
- SA 8000 – družbena odgovornost,
- vlagatelji v ljudi.

Vsi ti standardi vplivajo na vodenje organizacije, posredno ali neposredno narekujejo vodstvu organizacije, da določi:

- politiko podjetja,
- kratkoročne in dolgoročne cilje,
- merila za spremljanje doseganja zadanih ciljev,
- odgovornosti in pooblastila za zaposlene,
- odgovornost za čisto okolje ter varnost in zdravje zaposlenih.

V slovenskih organizacijah sta najbolj razširjena standarda ISO 9001 in ISO 14001, medtem, ko se vse bolj uveljavljajo tudi standardi kakovosti s področja zdravja in varnosti pri delu, družbene odgovornosti in vlaganja v znanje.

Značilno je, da se za uvedbo sistema kakovosti poleg proizvodnih organizacij vse bolj odločajo storitvene organizacije in v zadnjem času tudi javni sektor (zdravstvo, občine, šole, javni zavodi...).

2.6.2 Skupina standardov ISO 9000

Serijski standardi ISO 9000 so rezultat obsežnih posvetovanj z uporabniki, kar je prispevalo k preprostejši uporabi standarda, hkrati pa je tudi prožnejši za privzemanje. Standardi ISO 9000 so splošni standardi za obvladovanje kakovosti. Organizacijam omogočajo vzpostaviti ustrezno »klimo« in z njo zagotoviti stabilno urejenost poslovanja v daljšem časovnem obdobju. Vključujejo sisteme (modele) za zagotavljanje kakovosti in smernice za izbiro in uporabo. Uporabni so za vse panoge, za večja in manjše organizacije, za proizvodne in storitvene organizacije (Artač, Kočar in Prisljan 2000, 8). Prva skupina mednarodnih standardov kakovosti ISO 9000 je bila izdana leta 1987. Predhodniki mednarodnih standardov kakovosti so bili panožni standardi, ki so izšli

med letoma 1950 in 1970 in so jih uporabljali v okviru posamezne panoge. Po letu 1996 se je začel projekt prenove standardov družine ISO 9000. V tem več let trajajočem procesu so bile najprej zbrane zahteve uporabnikov (organizacije, ki vzpostavljajo/vzdržujejo lastne sisteme kakovosti, hiše, ki podeljujejo certifikat, svetovalci, izobraževalne organizacije za standardizacijo) za spremembe. Ključne zahteve so bile (Dolinšek in Piskar 2006, 47):

- struktura standardov mora biti preprosta;
- zasnova standardov na procesnem modelu in primernost za vse vrste organizacij;
- standardi naj spodbujajo samoocenitve in upoštevajo nenehno izboljševanje;
- standardi naj vključujejo odnose z vsemi odjemalci, s katerimi sodeluje organizacija;
- večja povezanost med standardom ISO 14001 in ISO 9000.

Družina standardov ISO 9000 je bila razvita z namenom, da pomaga organizacijam vseh vrst in velikosti pri vzpostavitvi in izvajanju uspešnih sistemov kakovosti. Družino sestavljajo štiri standardi, ki skupaj tvorijo skladno celoto standardov za sisteme kakovosti, ki omogoča in podpira medsebojno razumevanje v nacionalni in mednarodni trgovini. Standardi, ki tvorijo družino standardov ISO 9000, so (SIST ISO 9000:2005, str. 5):

1. ISO 9000: opisuje osnove sistemov kakovosti in specificira izraze za sisteme kakovosti;
2. ISO 9001: specificira zahteve za sisteme kakovosti v primerih, ko mora organizacija dokazati svojo sposobnost, da dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne regulative, in ko si organizacija prizadeva za večje zadovoljstvo odjemalcev;
3. ISO 9004: podaja smernice, ki se nanašajo tako na uspešnost kot učinkovitost sistema kakovosti. Namen tega standarda je izboljševanje delovanja organizacije ter zadovoljstva odjemalcev in drugih zainteresiranih strani;
4. ISO 19011: podaja napotke za presojanje sistemov kakovosti in sistemov ravnanja z okoljem.

Gradnja sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9000 v podjetju običajno poteka v naslednjih štirih korakih (Artač, Kočar in Prisljan 2000, 8):

1. izobraževanje, usposabljanje, motiviranje, analiza obstoječega stanja, uvajanje v skupinsko delo,
2. definiranje postopkov, izbira prioritete,
3. izdelava dokumentov sistema kakovosti, uvajanje postopkov,
4. iskanje novih priložnosti za izboljšanje sistema.

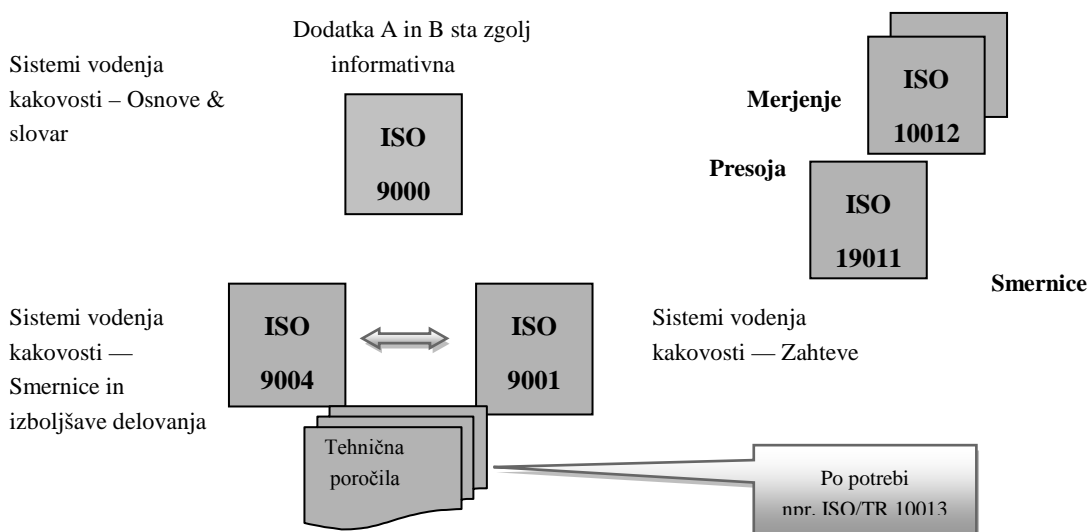
Standarde v okviru Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO) pripravlja in vzdržuje tehnični komite ISO/TC 176. Ti standardi so splošni in neodvisni od vrste dejavnosti, zato nimajo namena vsiljevati enoličnosti sistemov kakovosti. Tako lahko vsaka organizacija prilagodi sistem kakovosti posebnosti svojega delovanja. Standard namreč določa, kaj mora organizacija narediti, kako bo to narejeno pa je prepuščeno organizaciji sami (Artač, Kočar in Prisljan 2000, 8).

Izvajati sistem kakovosti pa pomeni urejati izvajati različne dejavnosti, kot na primer (Dolinšek in Piskar 2006, 49):

- določitev politike kakovosti in ciljev organizacije;
- določitev in identifikacija ključnih procesov za doseganje ciljev organizacije;
- določitev in uporaba meril za ocenjevanje uspešnosti procesov glede na cilj organizacije;
- iskanje priložnosti za izboljševanje uspešnosti, učinkovitosti in poenostavitve procesov v organizaciji;
- določitev metod za preprečevanje napak, zmanjševanje neusklajenosti in zmanjševanje dela ter stroškov zaradi napak, nastalih v poslovanju;
- nadzor nad učinkovitostjo izboljšav poslovanja;
- ocenjevanje rezultatov glede na načrtovane rezultate organizacije.

Slika 2.3 v nadaljevanju nam prikazuje družino standardov ISO 9000 in njihov namen, oziroma kaj je njihova vsebina.

Slika 2.3 Družina standardov ISO 9000



Vir: Bureau Veritas 2006, 11.

Od zgoraj navedenih standardov sta standarda ISO 9001 in ISO 14001, ki podajata zahteve za sisteme za upravljanje kakovosti in okolja, med najbolj znanimi in najpogosteje uporabljanimi standardi. Standard ISO 9000:2005, ki predstavlja osnove in slovar

sistemov kakovosti, pravi, da je za uspešno ravnanje in delovanje organizacije potrebno usmerjati in obvladovati na sistematičen in pregleden način. Uspeh pa je lahko rezultat uvedbe in vzdrževanja sistema ravnanja, zasnovanega tako, da nenehno izboljšuje delovanje organizacije ob upoštevanju potreb vseh zainteresiranih strani.

2.6.3 Standard ISO 9001

Zakaj sistem vodenja kakovosti? V večini primerov se organizacije odločajo za sistem vodenja kakovosti zaradi napredka in razvoja organizacije, položaja na trgu, zahtev odjemalcev, zakonskih zahtev in razvoja dobaviteljev. Koristi sistema kakovosti za organizacijo so predvsem v boljši notranji organizaciji, zadovoljstvu zaposlenih, znižanju stroškov kakovosti, povečanju konkurenčnosti, večanju zadovoljstva odjemalcev vse skupaj pa organizaciji prinaša večjo uspešnost in dobičkonosnost. Organizacije sistem vodenja kakovosti certificirajo, kar jim služi kot jasen dokaz, da je sistem kakovosti v skladu z mednarodno prizanim standardom, kar njihovim potencialnim odjemalcem pove, da je organizacija vredna zaupanja in da so njeni izdelki oziroma storitve v skladu z zahtevami kakovosti. Sistem vodenja kakovosti ISO 9001 je eno najbolj razširjenih orodij za obvladovanje in nenehno izboljševanje procesov in proizvodov v vsaki organizaciji. Vedno bolj postaja minimum, ki ga poslovni partnerji, od nje pričakujejo. Pri uvajanju sistema se organizacije srečujejo s številnimi vprašanji, še posebej pogosto pa: kako uskladiti in obvladovati dokumentacijo z zahtevami standarda in kako na učinkovit način uvesti sistem in pri tem upoštevati posebnosti organizacije.

Pridobljen certifikat za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti ISO 9001 je dragocen zlasti kot referenca pri trženju, skupnih naložbah, zniževanju stroškov. Pomembno pa je, da imajo spremembe, ki jih podjetje izvaja, daljnosežen cilj, ki je: red, ki ga pot do certifikata prinese v podjetje – in spreminjanje miselnosti, ki ga prinese sistematično ukvarjanje s kakovostjo (Možina et.al. 1994, 761).

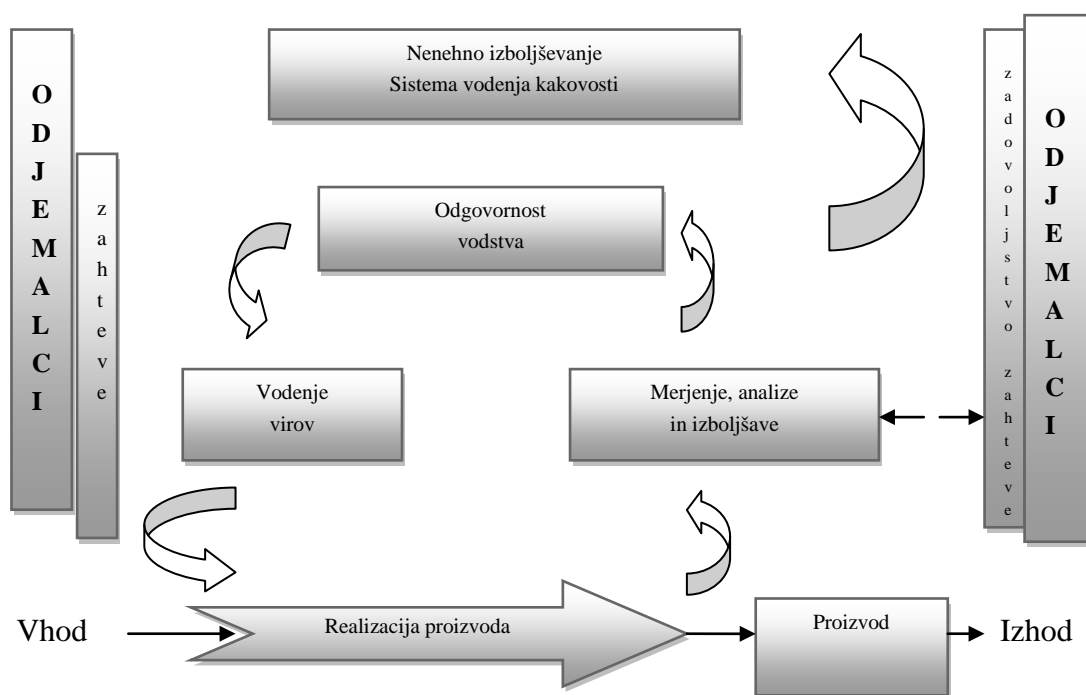
Zahteve standarda ISO so osnovno vodilo, ki mu moramo slediti pri vzpostavitvi sistema ravnanja kakovosti v organizaciji. Posegajo v vse ključne poslovne funkcije organizacije. ISO 9001:2000 nadomešča tri dosedanje standarde: ISO 9001, 9002 in 9003. Organizacijam dopušča, da skladno z naravo organizacije in proizvodov opustijo tiste zahteve standarda, ki za organizacijo niso relevantne (Novak 2001, 51). Pri razvoju standarda ISO 9001:2000 so bila upoštevana načela vodenja kakovosti, ki jih danes uporabljajo v svetu uspešne organizacije, tako proizvodne kot storitvene. Zato je standard povzetek dobre poslovne prakse in kot tak v pomoč organizacijam, ki žele slediti samo najboljšemu. Uporablja ga že več kot milijon podjetij v 175 državah. Standard ISO 9001 podaja dober način postavljanja skupnih ciljev in zahteva različne vrste skupinskega dela. To so timi kakovosti na različnih ravneh. Delovanje timov kakovosti omogoča doseganje zastavljenih ciljev in njihovo spremljanje. To skupinsko delo se kaže kot vodstveni pregled, krožki kakovosti, notranje presoje, skupinsko prepoznavanje okolj-

skih vidikov. Motiviranje zaposlenih za sodelovanje pri skupinskem delu in s tem pri doseganju ciljev je delo vodstva organizacije. Vodstvo mora poiskati način, da (Zoppe 2002, 19):

- aktivira notranje moči, akumulirane v sposobnostih zaposlenih;
- aktivira sodelavce;
- spodbudi njihove interese;
- ustvari možnosti za kreativno delo.

Standard ISO 9001 predstavlja zahteve glede sistema obvladovanja kakovosti. Uporablja se kot osnova za certifikacijo in kot osnova za izpolnjevanje pogodbenih obveznosti organizacij. Slika 2.4 spodaj nam prikazuje model sistema kakovosti v organizaciji.

Slika 2.4 Model sistema kakovosti



Vir: Bureau Veritas 2006, 3.

Organizacija mora po zahtevah standarda ISO 9001 vzpostaviti in vzdrževati dokumentirane postopke za obvladovanje vseh dokumentov in podatkov, kjer so vključeni tudi dokumenti zunanjega izvora. Postopki morajo vsebovati naslednje ključne informacije: oblika izpisa (elektronska ali papirnata oblika), kdo in kako dokument izda, odobri, razdeli, prejme in uporablja, ravna z zastarelimi dokumenti ter kdo in kako vrši spremembe dokumentov. Prav tako moramo opredeliti: odgovorno osebo, lastnika procesa in osebo, ki proces odobrava, ter vodjo organizacijske enote (Jeraj 2001, 602-608).

Standard kakovosti ISO 9001 vsebuje zahteve, ki jih morajo izpolnjevati organizacije, ki želijo pridobiti potrdilo kakovosti. Vzpostavljen sistem pa potrjuje, da so procesi v organizaciji nadzirani in upravljani po standardiziranem sistemu kakovosti (proizvodi so razviti, izdelani in nadzirani po takih postopkih, da bo odjemalec prejel ustrezen proizvod) (Dolinšek in Piskar 2006, 49). V letu 2008 je prišlo do izdaje standarda ISO 9001:2008, ki nadomešča standard ISO 9001:2000. Gre za četrto izdajo standarda (prva je iz leta 1987), ki bo 14. novembra 2010 v celoti nadomestila ISO 9001:2000, do takrat bosta veljavna oba standarda. Prenovljeni standard se ne omejuje samo na znana določila serija ISO 9000, ampak jih razširja, saj razume organizacijo kot vrsto med seboj delujočih procesov, katerih rezultat so izdelki in storitve, ki jih odjemalci kupujejo.

Standard ISO 9001:2008 sestavljajo sledeči glavni deli:

- Sistem vodenja kakovosti – organizacija mora opredeliti procese, ki se odvijajo v organizaciji, kako medsebojno delujejo, viri, ki so potrebni in kako bo procese merila in izboljševala.
- Odgovornost vodstva – vodstvo je 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.
- Realizacija proizvoda – ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve.
- Merjenje, analize in izboljšave – to je bistveno za vodenje sistema kakovosti.

2.6.4 ISO v svetu in pri nas

Mednarodna organizacija ISO je nastala z zvezo dveh organizacij – ISA (International Federation of the National Standardizing Associations) ustanovljene leta 1929 v New Yorku in UNSCC (United Nations Standards Coordinating Committee) ustanovljenega leta 1944. Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO je bila ustanovljena leta 1947. Danes ISO združuje 165 nacionalnih organov za standarde, ki v tej organizaciji predstavljajo interese držav članic, iz katerih prihajajo. ISO sestavljajo tehnični odbori, pododbori in delovne skupine, v katerih člani razvijajo in pripravljajo mednarodne standarde. Poleg nacionalnih organov za standarde lahko pri razvoju standardov v okviru ISO sodelujejo tudi druge mednarodne organizacije, ki imajo status povezanih članic. ISO je za svoje delovanje razvil pravila, t.i. ISO/IEC Directives, ki vsebujejo tudi zahteve za oblikovanje oziroma končni izgled standardov.

Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO je največja prostovoljna organizacija za razvijanje mednarodnih standardov za podjetja, vladne organizacije in družbo na

svetu. Njihov portfelj je septembra 2008 vseboval več kot 17.400 standardov, ki zagotavljajo praktične rešitve in prednosti za skoraj vsak sektor na področju gospodarskih dejavnosti in tehnologije. Najbolj znana in najširše uporabljena standarda organizacije ISO vseh časov sta standarda ISO 9001 ter ISO 14001, ki navajata zahteve za sistem za obvladovanje kakovosti in sistem za upravljanje okolja. Omenjena standarda se uporabljata po vsem svetu in na vseh področjih dejavnosti, uporabljajo pa ju velika in majhna podjetja ter organizacije, proizvajalci in ponudniki storitev v zasebnem in javnem sektorju.

Standardi kakovosti so se najprej uveljavljali v proizvodnih vejah gospodarstva predvsem zaradi konkurence med proizvajalci in proizvodnega tempa. Zdaj osvajajo tudi storitvene organizacije in celo javne službe. Razlogov za to je več. Eden od njih je – in to kažejo tudi raziskave – da je v zadnjih desetletjih učinkovitost dela v storitvenih panogah rasla le po 0,3 % na leto ali desetkrat počasneje kot rast učinkovitosti v proizvodnji (Likar 2000, 9). Strokovnjaki za management tudi napovedujejo, da bodo v prihodnjem stoletju najuspešnejše tiste države ali družbe, ki bodo učinkovite pristope proizvodnega sektorja kar najhitreje prenesle v storitveni sektor. Med storitvenimi organizacijami so se prve potrjevale tiste, katerih dejavnost je bila povezana s proizvodnjo: transporta, logistična, trgovska. V zadnjem času pa se standardi pojavljajo na vseh področjih našega življenja (v zdravstvu, šolstvu, državni upravi...) (Dolinšek in Piskar 2006, 53). Standarde uporabljajo majhne in velike organizacije, ter organizacije v zasebnem in javnem sektorju, tako proizvajalci kot ponudniki storitev v vseh sektorjih dejavnosti.

Mnogo uporabnikov pa se odloči za neodvisno pregledovanje in potrjevanje svojih sistemov vodenja glede njihove ustreznosti s standardi. Standardi sami ne zahtevajo podelitve certifikata, saj jih je mogoče za izkoriščanje prednosti, ki jih želijo uporabniki doseči za lastno korist in za korist svojih strank, izvajati brez certifikata. Kljub temu pa se je na tisoče organizacij odločilo za certifikacijo zaradi splošne domneve, da neodvisna potrditev ustreznosti pomeni dodano vrednost za podjetje ali organizacijo. Organizacija ISO sama ne podeljuje certifikatov o skladnosti z lastnimi standardi, ne izdaja certifikatov in ne izvaja nadzora nad potekom certificiranja, ki ga neodvisno od organizacije ISO izvajajo druge organizacije. Ker pa organizacija ISO pogosto prejme zahteve za informacije o številu certifikatov, so se v organizaciji odločili za izvedbo raziskave »*The ISO Survey*«, ki jo izvajajo že osemnajsto leto. Organizacija ISO osnovne izsledke raziskav ponuja brezplačno v obliki javne službe za informacijske storitve na svoji spletni strani: www.iso.org. Mednarodna organizacija za standardizacijo ugotavlja v letnem poročilu o pomenu standardov za sisteme ravnanja za leto 2008, da je certifikacija sistemov kakovosti globalen pojav. ISO 9001 se je trdno zasidral kot globalno priznani standard za zagotavljanje kakovosti izdelkov in storitev v odnosih med odjemalci in dobavitelji. Zbiranje podatkov za leto 2008 je že peto zaporedno leto izvedlo avstrijsko podjetje za tržne raziskave, The Nielsen Company. Podatke so nato analizirali zaposleni

osrednjega sekretariata organizacije ISO. Viri so bili lahko zgolj tisti certifikacijski organi, ki so jih pooblastile državne članice Mednarodnega združenja za akreditacijo certifikacijskih organov (IAF — www.iaf.nu). Forum IAF je mednarodno združenje, ki zastopa državne organe za akreditacijo, ki jih mnoge države ustanovijo za preverjanje pristojnosti certifikacijskih organov. Anketa torej ne zajema certifikatov, izdanih s strani certifikacijskih organov, ki jih pooblastijo organizacije, ki niso članice mednarodnega združenja IAF, ali ki sploh niso pooblašteni.

Po podatkih, ki jih letno objavlja mednarodna organizacija za standardizacijo, je konec leta 2008 število organizacij v svetu, ki so certificirane po standardu ISO 9001 naraslo na 982.832 oziroma za 3 % več glede na leto 2007, nahajajo pa se v 176 državah, za razliko od leta 2007, ko so organizacije prihajale iz 175 držav (tabela 2.1, str. 22). Skupno število certifikatov vključuje ISO 9001:2000 in ISO 9001:2008, ker je mesecu novembru 2008 bil izdan ISO 9001:2008, ki nadomešča ISO 9001:2000, ne vsebuje pa novih zahtev v primerjavi s starejšo izdajo 2000, ki jo nadomešča.

Kitajska je država, ki ima največ organizacij certificiranih po standardu ISO 9001 in sicer 224.616, med prvih deset držav na svetu se je uvrstila tudi Indija z 37.958 organizacijami, ki so certificirane po standardu ISO 9001. Rast števila certificiranih organizacij na Kitajskem in v Indiji je povezana z naraščajočim sodelovanjem obeh držav v mednarodni trgovini in dobaviteljskih verigah, ki so v večini posledica globalizacije svetovnega gospodarstva in želja po doseganju ekstra dobičkov na račun poceni delovne sile in blaga. Stremljenje za večjim dobičkom je kljub vsemu tesno povezano s kakovostjo, kar je tudi dokaz, da se organizacije na manj razvitih trgih odločajo za vpeljavo standardov kakovosti. Med evropskimi državami najdemo med desetimi državami z največ certificiranimi organizacijami na drugem mestu Italijo z 118.309, na tretjem Španijo z 68.730, na petem Nemčijo z 48.324, na šestem Anglijo z 41.150 in na devetem Francijo z 23.837 certificiranimi organizacijami.

Tabela 2.1 Število organizacij, certificiranih po standardu ISO 9001:2000/2008 v svetu od leta 2004-2008

SVET	Dec. 2004	Dec. 2005	Dec. 2006	Dec. 2007	Dec. 2008
Svet skupaj	660.132	773.867	896.929	951.486	982.832
Svetovna rast	162.213	113.735	123.062	54.557	31346
Število držav	154	161	170	175	176

Vir: The ISO Survey 2008, 20.

Po podatkih iz letnega poročila za leto 2008 je tudi razvidno, da je v Evropi certificiranih 455.0332 organizacij, število držav iz katerih prihajajo pa je 49. V Sloveniji je

konec leta 2008 certificiranih po standardu ISO 9001 1945 organizacij, decembra 2004 pa je bilo to število le 1811 (tabela 2.2).

Tabela 2.2 Število organizacij, certificiranih po standardu ISO 9001:2000/2008 v Svetu, Evropi in Sloveniji od 2004-2008

LETO	Število organizacij, certificiranih po standardih družine ISO 9001:2000/2008		
	Svet	Evropa	Slovenija
2004	660.132	320.748	1811
2005	773.867	377.196	2114
2006	896.929	414.232	2182
2007	951.486	431.479	1886
2008	982.832	455.332	1945

Vir: The ISO Survey 2008, 19-20.

Iz zgornje tabele je razvidno, da se je število organizacij, certificiranih po standardih ISO 9001 od leta 2004-2008 povečalo v Svetu za 48 %, v Evropi za cca 42 %, medtem, ko v Sloveniji kar za cca 7 %.

Pomembno se mi zdi, da se v Sloveniji organizacije zavedajo vseh možnosti in prednosti, ki jim jih ponuja sistem vodenja kakovosti ISO 9001, da sistem ne jemljejo le kot dodatno administrativno delo, temveč kot vsakodnevno orodje s katerim si organizacije zagotavljajo napredek.

Zanimivo mi je, da je povpraševanje po certifikatih sistemov vodenja kakovosti kljub finančni krizi, ki je prisotna pri nas in v svetu stabilno, zasledil sem podatek, da je bilo v Sloveniji v letu 2008 izdanih 180 certifikatov vodenja, najpogosteje pa ravno certifikat ISO 9001. To si razlagam s tem, da je v krizi organizacijam lažje preživeti, če so dobro organizirane in obvladujejo svoje procese, kar pomeni, da so stroškovno učinkovite in s tem posledično konkurenčne na trgu povpraševanja in ponudbe. To vse skupaj pa bi moral biti zadosten razlog, zaradi katerega se bi morale organizacije odločiti za uvedbo sistemov vodenja kakovosti.

2.7 Kakovost in uspešnost organizacij

Povezanost kakovosti z uspešnostjo in konkurenčnostjo organizacij ima velik pomen, saj se na osnovi teh dveh dejavnikov organizacije odločajo o uvedbi sistema vodenja kakovosti, zato sem jim tudi jaz v svoji magistrski nalogi posvetil pozornost. Zanimivo je, da so že opravljene raziskave na to temo dale različne rezultate.

Razlogi za večji poudarek na zagotavljanju kakovosti v organizaciji so poleg sprememb na tržišču tudi nenehne spremembe izdelkov. Vse krajši inovacijski časi in hitrejša zrelost izdelkov za tržišče vodi organizacije v stalno razvijanje novih in boljših izdel-

kov. Spremembe na področju izdelkov nastajajo že v sami sestavi le-teh, kar pomeni, da postaja proizvodnja vse zahtevnejša in se morajo organizacije prilagoditi na nove zahteve, če želijo zagotoviti pričakovano kakovost. Organizacije morajo v čim večji meri slediti učinkovitosti pri izvajanju vseh procesov v organizaciji in nenehno iskati priložnosti za izboljšanje. Razvijati morajo tehnike in obvladovati orodja, ki jim bodo omogočila, da bodo lahko hitro odgovorila na spremembe izdelkov in na spremembe na tržišču (Križman in Novak 2002, 29).

2.7.1 Povezanost načel uspešnih organizacij s kakovostjo

Uspešne organizacije morajo nenehno delati vedno bolje, zato se morajo prilagajati spremembam, če hočejo ostati v gospodarski tekmi s konkurenco. Uspešnost organizacije je predvsem odvisna od sposobnosti managementa, da prepozna vplive okolja in se jim pravočasno prilagaja, saj so danes edina konstanta v poslovanju organizacij ravno spremembe. Organizacije se morajo prilagajati družbenim spremembam in razvoju novih tehnologij, da bi lahko na trgu, ki je vse bolj globalen, obstale in ostale uspešne. Management mora čim bolje izkoristiti potenciale organizacije za razvoj konkurenčnih prednosti. Uspeh organizacije predstavlja merljivo izražen rezultat učinkov poslovanja v odnosu organizacije do svojega poslovnega okolja in v odnosu do posameznikov in interesnih skupin znotraj organizacije (Pivka in Uršič 2002, 35).

Cilj vsake organizacije je živeti in uspevati; proizvajati mora izdelke, ki jih odjemalci želijo, v rokih in na stopnji visoke kakovosti ter za sprejemljivo ceno. Kakovost kot skladnost izvajanja poslovnih procesov s specificiranimi zahtevami za njihovo izvajanje je postala bistveni element učinkovitosti poslovanja in temeljno načelo uspešnih organizacij. Uspešne organizacije upoštevajo vplive okolja, se nanje pripravljajo in se jim prilagajajo, planirajo vire, tako finančne ter človeške, razvijajo in spreminjajo organizacijo organizacije in tudi poslovanje organizacije (Alič 2003, 30).

Razvoj celotne družine standardov ISO temelji na osmih načelih ravnanja kakovosti, zato je njihovo poznavanje in razumevanje predpogoj za pravilno in uspešno uporabo zahtev standardov. Uporaba teh načel v posameznih organizacijah pa je seveda odvisna od potreb posamezne organizacije.

Snovalci standardov ravnanja s kakovostjo so analizirali izkušnje vodilnih svetovnih podjetij in načela, ki jih vodijo pri njihovem delu. Na tej osnovi so oblikovali osem načel ravnanja kakovosti, na katerih je zasnovan skladni par standardov ISO 9001 in ISO 9004 (Novak 2001, 12). Ta načela so:

- načelo osredotočenosti na odjemalce govori o tem, da je organizacija odvisna od svojih kupcev oziroma odjemalcev, kar pomeni, da mora izpolnjevati pričakovanja in zahteve odjemalcev, če želi uspešno poslovati;
- načelo vodenja opredeljuje enotnost namena in delovanja organizacije. Z uporabo

tega načela dosežemo, da zaposleni razumejo namene in cilje organizacije, kar ima vpliv na njihovo motiviranost za doseganje ciljev;

- načelo vključenosti zaposlenih opredeljuje zaposlene kot jedro organizacije. Njihova polna vključenost organizaciji omogoča, da se njihove sposobnosti v največji meri uporabijo v korist organizacije;
- načelo procesnega pristopa prispeva k temu, da aktivnosti v organizaciji skrajšamo s tem pa tudi posledično znižamo stroške;
- načelo systemskega pristopa k ravnanja vodi k večji uspešnosti in učinkovitosti organizacije pri povezovanju procesov in večjemu zaupanju zaposlenih v organizacijo;
- načelo nenehnega izboljševanja mora biti eden bistvenih ciljev vsake organizacije. Učinki stalnega izboljševanja se odražajo na vseh ravneh organizacije in pripomorejo k večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije;
- načelo odločanja na podlagi dejstev, ker učinkovite rešitve temeljijo na analizah podatkov in informacij;
- vzajemno koristni odnosi z dobavitelji, organizacija in njeni dobavitelji so odvisni eden od drugega, zato vzajemno koristni odnosi povečujejo sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

Gričar navaja, da svojevrsten pristop k presojanju uspešnosti poslovanja pomenijo modeli nagrad za kakovost, med katere sodi tudi priznanje Republike Slovenije za kakovost. V svetu obstajajo trije temeljni tovrstni modeli: japonski (Demingovo priznanje za kakovost iz leta 1951), ameriški (nagrada Malcom Bridge iz leta 1987) in evropski EQUA (Evropska nagrada za kakovosti, ki je bila prvič podeljena leta 1992). Posamezne države podeljuje tudi nacionalne nagrade najuspešnejšim podjetjem, med njim je, kot rečeno, tudi Slovenija (Možina et. al. 2002, 681).

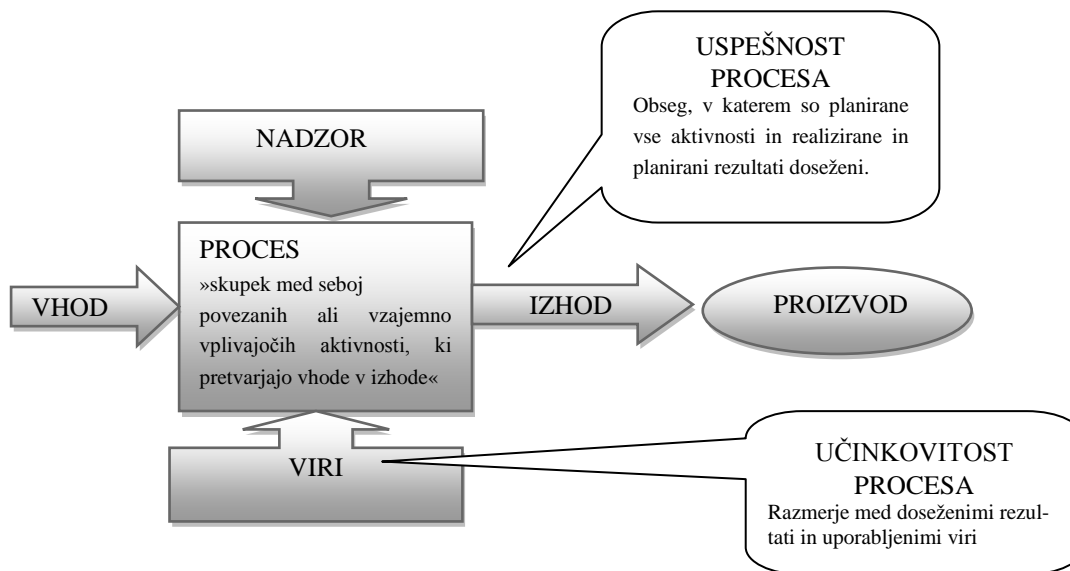
V času krize (recesija) s katero se srečujemo si morajo organizacije še bolj prizadevati za kakovost, saj si ne morejo privoščiti, da bi zaradi znižanja kakovosti storitev in izdelkov izgubila zaupanje odjemalcev. Pri življenju lahko organizacijo ohranijo le zadovoljni odjemalci, zato je pomembno, da izpolnujemo njihova pričakovanja. Prav v takih gospodarskih razmerah se zahteva odjemalcev po kakovostnih storitvah in izdelkih povečuje, saj je na eni strani izredno velika ponudba na drugi pa majhno povpraševanje.

Po izkušnjah slovenskih avtorjev je imela uporaba standardov ISO za zagotavljanje kakovosti te koristi (ISO 9001/2:1994):

- boljša kakovost proizvodov in storitev v 44 % (Topič 1997, 28);
- ureditev poslovanja z zapisom postopkov in procesov, višja raven zadovoljstva odjemalcev in znižanje stroškov za poslovanje (Rebernik 2000, 35);
- izboljšanje lojalnosti iz zadovoljstva odjemalcev, boljša kakovost proizvodov in storitev ter večja učinkovitost izvajanja procesov (Pivka 2001, 304).

Doseganje želenega rezultata je učinkovitejše in uspešnejše, če se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces (slika 2.5).

Slika 2.5 Procesni pristop



Vir: Bureau Veritas 2006, 3.

Slika 2.5 opisuje procesni pristop v organizaciji, ki temelji na procesih in ne na postopkih. Osredotočeni smo na procese, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve, predvsem na njihovo uspešnost in učinkovitost. Da bi lahko ugotavljali uspešnost in učinkovitost pa moramo vsakemu procesu določiti merljive cilje.

2.7.2 Vpliv standarda ISO 9001 na uspešnost organizacij

V kolikšni meri se uvedba standardov dejansko odraža v poslovnih rezultatih in uspešnosti organizacij? Nekateri rezultati raziskav kažejo na značilne povezave med uvedbo sistemov vodenja kakovosti, konkurenčnostjo in uspešnostjo organizacij, druge ugotavljajo, da so povezave šibke ali jih sploh ni, v najbolj skrajnih primerih pa celo nakazujejo negativen učinek vpliva uvedbe sistemov obvladovanja kakovosti na uspešnost poslovanja organizacij. Pravzaprav je organizacija učinkovita, če se osredotoči na eno nalogo, ker diverzifikacija hromi njeno sposobnost delovanja (Drucker 2004, 135).

Pri organizacijah, ki imajo od certifikata koristi, se kažejo pozitivni učinki tako v organizaciji kot v odnosu med organizacijo in okoljem. Pri tem v vsaki organizaciji učinkovitost in uspešnost merijo različno. Povsem drugače je v organizacijah, ki želijo pridobiti standard ISO le zato, da ga navedejo kot referenco. »To je zelo drag okras«, opozarjata avtorja, saj postopek pridobivanja stane najmanj pet do osem tisoč evrov, odvisno od organizacije. Po mnenju Pivke in Uršiča bodo pridobile največjo korist od uvedbe standarda tiste organizacije, ki jim uspe določila standardov zasidrati v glavah svojih (zadovoljnih in privrženih) zaposlenih (Pivka in Uršič 2002, 27-45).

Kakovost vpliva na uspešnost poslovanja tako preko prihodkov kot tudi preko stroškov. Na prihodke vpliva tako preko cen kot preko obsega prodaje, ki pa se na posameznem trgu izraža predvsem s tržnim deležem. Ko obravnavamo vpliv kakovosti na ceno, ki jo lahko organizacija iztrži, imamo v mislih kakovost konstrukcije. Višja, kot je kakovost konstrukcije, višja je običajno cena, ki jo je odjemalec pripravljen plačati. To najvišjo ceno, ki jo je trg pripravljen plačati za posamezno stopnjo kakovosti, lahko imenujemo tudi vrednost kakovosti. Ko se v organizaciji odločajo med kakovostjo in ceno, se morajo zavedati, da je bistvo konkurenčnosti pravzaprav razmerje med vrednostjo kakovosti, kot jo zaznavajo odjemalci in ceno, ki jo morajo plačati (Repše 2007, 31).

Ameriški Registration Accreditation Board (RAB), ki je skupaj z Ameriškim inštitutom za standardizacijo ustanovil American National Accreditation Board (ANAB) prisega na osem notranjih in osem zunanjih koristi, ki naj bi jih prinašala uvedba sistema kakovosti, skladnega s standardom ISO 9001, kar naj bi vključevalo (What are the benefits of certification?):

- povečano uspešnost poslovanja,
- nižje stroške zaradi manj izmeta in ponovnega dela,
- nižje stroške zaradi manj reklamacijskih zahtevkov,
- višjo konkurenčnost,
- višjo zaznano kakovost in povišanje tržnega deleža.

Tabela 2.3 na naslednji strani, prikazuje možne vzročno posledične povezave oziroma vplive certificiranega sistema kakovosti, na izboljšanje notranje in zunanje kakovosti, kakor tudi na nefinančni in finančni poslovni rezultat oziroma uspešnost organizacije.

Tabela 2.3 Shema vzročno–posledičnih povezav v modelu certifikacije

ISO certifikacija	Sistem ravnanja kakovosti	Izboljšanje kakovosti	Nefinančni poslovni rezultati	Finančni poslovni rezultati
Certifikacija s strani neodvisnega certifikacijskega organa na podlagi izpolnitev zahtev standarda ISO 9001.	Certificirani sistem kakovosti povzroči povečanje pozornosti na kakovost in na načine njenega konsistentnega doseganja.	Notranje. Manj izmeta in ponovnega dela.	Zmanjšani stroški nekovosti izboljšajo konkurenčnost.	Znižanje stroškov izboljša finančne rezultate.
		Zunanje. Kakovost izdelkov in storitev, ki pridejo do odjemalcev, se izboljša.	Manj nezadovoljnih odjemalcev, zato se prodaja poveča	Finančni rezultati se izboljšajo zaradi ekonomije obsega in nižjih stroškov pridobivanja novih kupcev.
			Znak kakovosti odpira nove prodajne priložnosti.	

Vir: Heras, Casadesus in Dick, 2002, 73.

Iz tabele 2.3 je razvidno, da ima certifikacija sistema vodenja kakovosti ISO 9001 vpliv na izboljšanje notranje in zunanje kakovosti, ki pa vplivata na nefinančni in finančni poslovni rezultat organizacije.

2.7.3 *Kakovost in konkurenčnost organizacij*

Marolt (1994, 5) navaja, da je po letu 1974 v državah s tržnim gospodarstvom kakovost izdelkov in storitev postala odločujoči faktor, ki vpliva na prodajo in ceno izdelka. Kakovost je postala faktor selekcije in izločanja organizacij v vedno ostrejšem konkurenčnem boju na svetovnem trgu, ki zahteva vedno višji nivo kakovosti izdelkov in storitev. Nezmožnost organizacije, da izdelava izdelke ali nudi storitve, ki imajo kakovost, ki jo določen trg želi, pomeni izgubo tega trga, kar lahko povzroči krizo organizacije.

Glede na to, da so načela standarda kakovosti nastala iz analize izkušenj vodilnih svetovnih organizacij lahko povzamemo, da se organizacije, ki se odločijo za certificiranje standarda kakovosti ISO 9001 in upoštevajo načela standarda hkrati odločajo za kakovost in s tem lahko pozitivno vplivajo na svoje poslovanje. Saj naj bi jim kakovost

zagotavljala nižje stroške in večjo konkurenčnost na trgu, vse skupaj pa ima neposreden vpliv na dobiček organizacije.

V raziskavah Pivke (2000, 44-45) o vplivu standarda kakovosti ISO 9001/2:1994 na konkurenčnost malih in srednjih velikih organizacij je bilo ugotovljeno, da se je v organizacijah, nosilcih certifikata, po proučevanih dejavnikih konkurenčnosti stanje minimalno izboljšalo v primerjavi s stanjem pred pridobitvijo certifikata (Piskar in Dolinšek 2006, 55).

Deming je razvil tezo, da je možno s povečevanjem kakovosti kot skladnosti izvajanja poslovnih procesov s specificiranimi zahtevami povečati produktivnost, kar organizaciji omogoča povečati konkurenčnost (Deming 1982, 17). Kakovost je poleg cene, fleksibilnosti in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčnih prednosti organizacije (Rusjan 2001, 267).

Z vidika vpliva na konkurenčnost organizacije poznamo notranjo in zunanjo kakovost. Notranja kakovost pomeni, da je izdelek narejen v skladu z zahtevami, ki jih določijo projektanti izdelka, cilj je, da ni odstopanj v kakovosti izdelkov. Notranja kakovost lahko posredno vpliva na konkurenčno prednost organizacije preko povečanja kakovosti izdelkov v očeh odjemalca. Ko govorimo o zunanji kakovosti, mislimo predvsem na kakovost, ki zadovolji odjemalca. Kakovost je pogosto dolgoročna in dinamična. To se kaže v tem, da odjemalec lahko uporablja proizvod daljše obdobje, v katerem ga primerja z drugimi izdelki. Organizacije morajo zato težiti k stalnemu izboljševanju proizvodov na podlagi spremljanja pričakovanj odjemalcev, z uvajanjem novih tehnologij in z zmanjševanjem variabilnosti v procesih (Rusjan 2001, 268).

Dosedanje izkušnje kažejo, da je z ureditvijo poslovanja organizacije skladno z mednarodnimi standardi ISO 9000 možno zmanjšati stroške in obenem povečati konkurenčno sposobnost podjetja. Potrjeno je, da standard v številnih primerih posredno vpliva na povečanje dobička oz. izboljšanje poslovnih rezultatov organizacij, neposreden vpliv na dobiček v organizacijah pa ni bil zaznan (Piskar 2005, 22).

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 na robu propada. Po drugi strani pa jih mnogo nima standarda, pa so po svojih rezultatih zelo uspešne (Piskar in Dolinšek 2006, 14).

Raziskava, ki sta jo izvedla v slovenskih organizacijah Pivka in Uršič l. 1999 je dokazala, da ima uvedba standarda kakovosti ISO 9001 sledeče vplive na konkurenčnost slovenskih organizacij:

- v večji meri se izboljša učinkovitost izvajanja procesov,
- v večji meri se izboljša kakovost proizvodov,

- v manjši meri se izboljša zadovoljstvo odjemalcev,
- v manjši meri se izboljša pridobivanje novih odjemalcev in lojalnost obstoječih,
- v manjši meri se izboljša zapisana strategija ter gospodarski načrt organizacije.

Pri proučevanju vplivov cenovnih in necenovnih dejavnikov na konkurenčne prednosti slovenskih organizacij je bilo ugotovljeno, da organizacije dva dejavnika, kakovost proizvodov in fleksibilnost, prepoznavajo kot konkurenčno prednost. Kakovost kot celovit proces, pa je pri tem kot dejavnik podcenjen, to pa postavlja pod vprašaj razumevanje koncepta celovitega managementa kakovosti (TQM) med slovenskimi organizacijami (Makovec Brenčič 2001, 313-330).

Mnenja sem, da organizacija, ki ima vpeljan sistem vodenja kakovosti in deluje v skladu z načeli vodenja sistema kakovosti ISO 9001, lahko upravičeno pričakuje uspešno in učinkovito poslovanje. Ohranjanje in razvijanje sistema vodenja kakovosti vidim kot strateško odločitev, ki ima ne glede na krizne čase v katerih smo, izjemno velik pomen tako za sedanost kot prihodnost organizacije. Procesni pristop in nenehno izboljševanje, ter zagotavljanje kakovosti odjemalcem prihajata v časih, ki jih občutimo kot finančno krizo še bolj do izraza, saj kot sem že večkrat omenil, nam lahko samo odjemalci zagotovijo obstoj in uspešen razvoj v prihodnosti. Zavedam se, da vseh pozitivnih učinkov sistema vodenja kakovosti ISO 9001 organizacije ne more izmeriti, veliko pa.

2.8 Ugotovitve predhodnih raziskav

V tem poglavju sem opisal predhodne raziskave, ki so bile opravljene v svetu in pri nas v zvezi z standardom kakovosti ISO 9001 in sem jim namenil v magistrski nalogi posebno pozornost, ker bom rezultate teh raziskav uporabil za primerjavo z rezultati moje raziskave, še posebej raziskavo Dolinšek in Piskar, ki sta jo opravljala jeseni 2002/začetek leta 2003, rezultati raziskave pa ustrezno oblikovala in dopolnila v letih 2004/2005.

2.8.1 Splošno

V svetu in pri nas je bilo opravljenih nekaj empiričnih raziskav o vplivu standarda ISO 9001 na poslovanje organizacij. Nekatere raziskave potrjujejo povezavo med uvedbo sistemov obvladovanja kakovosti in uspešnostjo, nekatere pa ne ugotavljajo značilnih povezav med uvedbo sistemov obvladovanja kakovosti in uspešnostjo organizacij.

Pregled empiričnih raziskav o učinkih uporabe standardov ISO na poslovne rezultate organizacij so objavili v članku iz leta 2005 Dick, Heras in Casadesus.

V državah, npr. v Španiji, Angliji in še drugje, so na tem področju izvedli kar nekaj raziskav. V slovenskem prostoru pa se veliko ljudi (organizacij in posameznikov) ukvarja s standardi kakovosti ISO, vendar je raziskav področja zelo malo (kot npr. Pivke in Uršiča). Tovrstne raziskave naj bi bile v večji meri namenjene razvoju standarda,

zavedanju organizacij, da je standard pomemben in koristen za organizacijo, seveda, če ga znajo izkoristiti v celotnem obsegu njegovih zahtev (Piskar in Dolinšek 2006, 20).

2.8.2 Ugotovitve tujih raziskav o vplivih standarda kakovosti na uspešnost organizacij

V začetkih se je večina raziskav ukvarjala z razlogi za uvajanje standardov kakovosti ISO, kasneje, ko so standardi bili že bolj poznani in je bilo certificiranih večje število organizacij, od njihove objave pa je minilo deset let, so se avtorji besedil s tega področja osredotočili tudi na povezavo med uvedbo sistemov kakovosti in njihovim vplivom na uspešnosti in učinkovitost organizacij. Članki po letu 1997 so bolj ciljno naravnani, npr. v raziskave učinkov znotraj posameznih panog ali velikostnih skupin podjetij.

Empirične raziskave, ki so bile opravljene v svetu lahko delimo na tiste, ki potrjujejo povezavo med standardi kakovosti in uspešnostjo organizacije in tiste, ki ne potrjujejo povezave. Pregled pomembnejših raziskav, ki so ga izdelali Casadesus, Dick in Heras (Dick, Heras in Casadesus 2002, 74-75), kaže, da le manjše število obravnavanih študij ugotavlja, da so se z uvedbo standarda kakovosti ISO izmet in stroški slabe kakovosti znižali, kar kaže na to, da se notranja kakovost ni izboljšala kot rezultat certificiranja kakovosti. Na osnovi istega pregleda raziskav, pa avtorji ugotavljajo, da redke izmed študij, ki s finančnimi kazalniki merijo uspešnost poslovanja, izkazujejo izstopajoče finančne rezultate certificiranih podjetij.

Dick, Heras in Casadesus so pregledali raziskave iz recenziranih revij v obdobju od leta 1999 do leta 2005, ki vključujejo ključne besede: ISO 9000, certifikacija in poslovni rezultati. V začetku so dobili izbor približno 2000 zadetkov, ki so ga skrčili na 30 najbolj relevantnih. Ugotavljajo, da se večina člankov v zvezi z družino standardov ISO 9000 nanaša na problematiko uvajanja sistemov kakovosti, motivov za uvajanje ter pričakovanj o posledicah uvajanja. Manj kot 100 člankov je preučevalo dejanske učinke certifikacije na poslovne rezultate.

Podrobneje so pregledali le tiste, ki so izrecno omenjali merjenje katere od naslednjih kategorij: izmet, stroški, izboljšana kakovost, rast prodaje, tržnega deleža in kazalniki donosnosti. V vsaki od raziskav so ocenili raziskovalno metodo ter izbrali le tiste, ki so poročale o statistično pomembnih ugotovitvah, in sicer na vzorcih, ki so vključevali več kot 76 preučevanih podjetij. V nadaljevanju so z izključitvijo raziskav na podjetjih, ki so se certificirala po letu 2001 želeli izključiti vpliv novega standarda, prav tako pa so izključili večkratne vpise raziskav istega avtorja, izvedene na istem izboru podatkov in vključili le po njihovem mnenju najbolj relevantno. Kljub temu, da ne morejo trditi, da gre za vse empirične raziskave učinkov uporabe standardov ISO 9000 na poslovne rezultate, so mnenja, da so zajeli bistveni del takšnih raziskav.

Raziskava na Kitajskem v letih 1996 in 1997, ki je bila izvedena med 379 podjetij ugotavlja (Lee, Lee in Chan 2001, 622), da sta stopnja zagotavljanja kakovosti proizvodov

in finančna uspešnost močno povezani s pristopi za obvladovanje kakovosti in izboljševanje produktivnosti.

Certificirana hongkonška podjetja so se v letu 1997 glede certifikacije v 65 % izjasnila, da se jim certificiranje izplača, kar 76 % pa jih je menilo, da certifikacija ne pomeni pomembnega stroška. Podjetja, ki so se certificirala zaradi zunanjih pritiskov, zaznavajo manj koristi od certifikacije, vendar ne statistično pomembno. Zaznane koristi certifikacije niso povezane s trajanjem uvajanja sistema kakovosti, časa preteklega od certifikacije in razlogov za certifikacijo (Leung in Chan, 1999, 675).

Ameriška raziskava (Corbet et.al. 2002, 31-40) je z analizo finančne uspešnosti ameriških organizacij ugotavljala, ali pridobitev certifikata ISO poveča finančno uspešnost organizacije. Raziskava je bila izvedena za tri panoge industrije (kemijsko, strojno in računalniško ter industrijo elektro in elektronske opreme in komponent). Primerjali so poslovanje organizacij, ki so pridobila certifikat kakovosti v letih 1988 do 1997, s predhodno primerljivo uspešnimi organizacijami iz svoje panoge, ki pa niso bile certificirane. Ugotovitve raziskave so bile, da certifikacija vodi k večji finančni uspešnosti, merjeni z donosnostjo celotnih sredstev in da so organizacije, ki so opustile proces gradnje sistema kakovosti z namenom pridobitve certifikata, zaznale bistveno zmanjšanje donosnosti sredstev, produktivnosti in prodaje, medtem, ko so se organizacije, ki so skušale pridobiti certifikat, večinoma uspele izogniti temu.

Analiza vplivov standarda kakovosti ISO in pristopov celovitega managementa kakovosti na majhne organizacije v Severni Irski, je dala ugotovitve raziskave, ki je zajela 108 majhnih organizacij, da je strošek za uvedbo standarda kakovosti ISO na zaposlenega v majhnih organizacijah večji kot v večjih. Visoka poraba finančnih virov in časa majhne organizacije odvrča od nadgraditve standarda kakovosti ISO v celovit management kakovosti, čeprav so bili ugotovljeni večji učinki prav pri organizacijah, ki so uvajanje standarda nadaljevale s celovitim managementom kakovosti. Majhne organizacije morajo imeti povrnjen strošek za uvedbo standarda kakovosti ISO z merljivimi kategorijami, kot so povečanje zadovoljstva odjemalca, znižanje stroškov in večja produktivnost (McAdam in McKeown 1999, 229-241).

Prajogo (2008, 603-614) v svoji raziskovalni študiji z uporabo kvalitativne metode in študije primera prihaja do treh glavnih ugotovitev. Prvič, notranji razlogi za uvedbo standarda ISO 9001 so se ohranili, zunanji pa so se zmanjšali. Drugič, prednosti standarda ISO 9001 v organizaciji so zlasti notranje (in ne zunanje) in se ohranjajo. Tretjič, predanost vodstva in prispevek osebja sta ključna dejavnika uvajanja in ohranjanja standarda ISO 9001.

Dick (2009, 311-328) je verjetno naredil prvo raziskavo na področju literature o standardu ISO 9001, ki sistematično analizira pripisovanje uspešnosti v študijah novih praks in sistemov. Na podlagi analiz je mogoče ugotoviti, da je prednost, ki jo je nedvomno mogoče pripisati učinku obdelave na podlagi standarda ISO 9001, manjša koli-

čina odpadkov. Prednosti zmanjšanja stroškov in izboljšanja kakovosti pa sta manj verjetni, razen če so vzgibi za sprejetje standarda razvojni in ne zunanji. Iz analize študije je razviden močni izbirni mehanizem, pri katerem so finančno uspešnejše organizacije bolj nagnjene k sprejetju standarda kot finančno manj uspešne organizacije. Po avtorjevem mnenju so potrebne širša teorija, ki bo zajela tudi vzajemne vplive in nove raziskave za odkrivanje vzrokov izbirnega učinka.

2.8.3 Ugotovitve dosedanjih slovenskih raziskav o vplivih standarda kakovosti na uspešnost organizacij

Celovitih analiz s tega področja oz. analiz o dejanskih učinkih certifikatov kakovosti v slovenskih organizacijah je malo. Vendar je kakovost za organizacijo zelo pomembna. Vpliva na njegovo učinkovitost in uspešnost, hkrati pa povečuje zanimanje organizacije za pridobitev standarda. Uspešnost opredeljujemo kot obseg, v katerem so uresničene načrtovane dejavnosti in doseženi načrtovani rezultati in je družbeno–ekonomsko naravnana. V očeh uporabnika je to npr. kakovostni proizvod, s stališča lastnika v kapitalističnem gospodarstvu pa dobiček (Piskar in Dolinšek 2006, 20).

V Sloveniji bi lahko na tem področju omenili gradiva, ki jih izdajajo različna društva in svetovalne organizacije s področja kakovosti (npr. Slovensko združenje za kakovost, Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje...), učbenike na akademskih inštitucijah (npr. Šoštar 2000; Marolt in Gomilšček 2005). Pristop avtorjev je zelo različen, od tehničnega pristopa k obravnavanju tematike kakovosti (obravnavanje različnih managerskih sistemov za podporo ravnanju s kakovostjo), veliko gradiva pa obravnava specifično tematiko (npr. procesni pristop, razlaga »sistemov ISO za vodenje kakovosti«...). Originalnih domačih raziskav, ki bi prikazovale učinkovitost ali dajale kritično analizo posameznih pristopov, pa je zelo malo (Piskar in Dolinšek 2006, 15). V Sloveniji sta s tega področja predvsem zanimivi raziskavi, ki sta jih leta 1999 opravila Pivka in Uršič: ISO 9000 in konkurenčnost podjetij, ter raziskava iz leta 2006 Piskar in Dolinšek: Učinki standarda kakovosti ISO.

Raziskava, ki sta jo z anketo slovenskih certificiranih organizacij v letu 1998 opravila Pivka in Uršič, je na osnovi anketnih vprašalnikov, ki sta jih prejela vrnjene (177, ena tretjina certificiranih podjetij) prišla do ugotovitev:

- anketiranci ocenjujejo, da se je izboljšala učinkovitost izvajanja procesov in da se je izboljšala kakovosti izdelkov in storitev,
- na področju zadovoljstva odjemalcev, pridobivanja novih odjemalcev, lojalnosti obstoječih, strategije organizacije, poslovnega načrtovanja organizacije in mesečnih planov, se je stanje izboljšalo le minimalno,
- z zadržkom, da zaznavajo anketiranci minimalne izboljšave pri zmanjšanju stroškov poslovanja, obvladovanju podatkov, zadovoljstvu dobaviteljev, zadovoljstvu zapos-

lenih, izboljšavah poslovnih procesov, izboljšavah izdelkov in storitev.

V letu 1999 sta raziskavo ponovila, ter prišla do približno enakih ugotovitev in splošne ocene, kljub večjemu številu anketiranih organizacij. Ponovno sta na osnovi odgovorov, ki sta jih prejela, ugotovila, da certificirane organizacije zaznavajo v povprečju minimalno izboljšanje stanja pri enaindvajsetih preučevanih dejavnikih uspeha v primerjavi s stanjem pred certifikacijo (Pivka in Uršič 2002, 38).

Splošne ugotovitve so podobne predhodnim, dodatne pa so še ugotovitve, npr.: da naj bi se učinki uporabe standardov v posamezni organizaciji s časom zaradi rutinske obravnave zmanjševali, da zgolj formalna pridobitev certifikata še ne prinaša vsebinskih učinkov, slednje pa naj bi se nanašalo tudi na formalno zbiranje točk po modelih odličnosti (Pivka, 2004, 353).

Zanimiva je tudi raziskava, ki jo je izvedla Alič v svojem magistrskem delu (2003) z naslovom Analiza povezav med pridobljenimi certifikati po standardih ISO 9000 in uspešnostjo podjetij. Analizirala je podatke poslovanja za leto 2001 in prišla, do ugotovitev o značilnosti poslovanja certificiranih gospodarskih družb (Alič 2003, 108):

- kljub temu, da že skoraj vsak tretji zaposleni v Sloveniji dela v certificirani organizaciji po standardu iz serije ISO 9000, je skupni delež certificiranih gospodarskih družb le 1,93 % vseh gospodarskih družb in je po panogah različen;
- od vseh gospodarskih družb je certificiranih preko 26 % velikih družb, manj kot 8 % srednjih in približno 0,5 % malih družb;
- med certificiranimi gospodarskimi družbami po standardih ISO 9000 je 12,08 % družb, ki so pridobile še kak drug standard kakovosti;
- med izvozno usmerjenimi gospodarskimi družbami je ugotovljen večji delež certificiranih družb (6,53 %) kot med neizvozniki (0,63 %), kar je možno razložiti z njihovo večjo potrebo, sposobnostjo ali pa pripravljenostjo za pridobitev certifikata kakovosti;
- analiza gospodarnosti poslovanja kaže sicer na večjo gospodarnost poslovanja certificiranih gospodarskih družb, vendar razlika ni statistično značilna;
- ni značilnih razlik v rasti prihodkov in odhodkov iz poslovanja certificiranih gospodarskih družb;
- certificirane gospodarske družbe so uspešnejše v naslednjih pogledih:
 - med njimi je večji delež organizacij, ki nimajo izgube,
 - dosega višjo dodano vrednost na zaposlenega,
 - dosega večjo dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja in skupnih prihodkov ter dosega višjo čisto donosnost sredstev in kapitala.

Ugotovitve potrjujejo teoretične predpostavke o medsebojni odvisnosti med kakovostjo in uspešnostjo poslovanja in se ujemajo z rezultati nekaterih drugih raziskav s tega področja. Empirična raziskava, ki raziskuje učinke uporabe standarda kakovosti ISO v slovenskih organizacijah je tudi raziskava avtorjev Piskar in Dolinšek (2006), vključene so bile vse slovenske organizacije, ki so pridobile certifikat ISO do leta 2002. Anketne vprašalnike je vrnilo 212 certificiranih organizacij, ki so odgovarjale na štiri sklope vprašanj. V vprašalniku sta avtorja zajela nefinančne kazalnike, kot so: zadovoljstvo odjemalcev, ohranjanje odjemalcev, pridobivanje novih odjemalcev, donosnost odjemalcev, tržni delež odjemalcev na ciljnih segmentih (poslovanje z odjemalci), delež inovativnih procesov, kot so proces za predvidevanja potreb odjemalcev ali proces za zagotavljanje novih storitev, ki jih ciljni odjemalci cenijo, ključni procesi (notranji poslovni procesi), zmožnosti zaposlenih, sistemov in postopkov, izboljšanje informacijske zmogljivosti itn. (Piskar in Dolinšek 2006, 69). Vprašalnik je bil sestavljen iz štirih sklopov:

- osnovni/splošni podatki o organizaciji,
- splošna vprašanja o certifikatu in njegovih posledicah,
- vprašanja o učinkih certifikata po poslovnih funkcijah,
- vprašanja o nadaljnjih dejavnosti na področju kakovosti.

Odgovarjali so managerji sistemov kakovosti, managerji posameznih poslovnih funkcij ter glavni managerji vprašanih organizacij. Odgovori na vprašanja so večinoma strukturirani po petstopenjski lestvici (od 1 - zelo se ne strinjam, do 5 - zelo se strinjam), avtorja pa preučevane hipoteze sprejmeta, v kolikor povprečna vrednost odgovora presega vrednost 3,5.

Ugotovitve raziskave (Piskar in Dolinšek 2006):

- managerji sistema menijo, da se je z uporabo standardov urejenost proizvodnih procesov izboljšala;
- s trditvijo, da se je z uporabo standarda ISO 9000 izboljšala kakovost izdelkov in storitev se strinja ali zelo strinja več kot 87 odstotkov kakovostnikov, pri čemer zaznavajo večje izboljšanje v proizvodnih organizacijah in v organizacijah, ki so se certificirala pred letom 1997, še bolj pa se s to trditvijo strinjajo managerji, ki so odgovorni za stike z odjemalci;
- uporaba standardov naj bi pripomogla k višjemu zadovoljstvu odjemalcev;
- pozitivne učinke na poslovne rezultate zaznavajo v proizvodnih organizacijah, ki so certifikat pridobile pred letom 1997. Povprečni odgovor vseh anketiranih kakovostnikov sicer znaša 3,48, kar je le malo pod zastavljeno mejo 3,5;
- vprašani v sklopu preverjanja učinkov uporabe standardov na finančne rezultate poslovanja (dobiček, rentabilnost, stroški ...) ne zaznavajo izboljšanja, ki bi presegalo

zahtevano oceno 3,5, prav tako

- ne zaznavajo zadostnega povečanja obsega prodaje, števila novih odjemalcev ali povečanja dobičkonosnosti starih odjemalcev.

Avtorja menita, da je uporaba standardov očitno neposredno učinkovala na tehnični vidik poslovanja, na poslovni vidik pa le posredno. Avtorja tudi poudarjata zahtevnost ugotavljanja učinkov na poslovne rezultate zaradi mnogih dejavnikov, ki poleg kakovosti še vplivajo nanje (Piskar in Dolinšek 2006, 147).

V svoji raziskavi sta avtorja Piskar in Dolinšek ugotavljala dejavnike, ki vplivajo na kakovost proizvodov, procesov in storitev. Od skupno 1388 obkroženih odgovorov so organizacije zaznale dejavnike, ki najbolj vplivajo na kakovost proizvodov, procesov in storitev, po tem vrstnem redu:

- zadovoljstvo odjemalcev 13 % oz. 83 % organizacij od pridobljenega vzorca (vzorec populacije je 212);
- reklamacije odjemalcev 11 % oz. 71 % vzorca populacije;
- zadovoljstvo zaposlenih 10 % oz. 65 vzorca populacije;
- zanesljivost dobaviteljev 8 % oz. 50 % vzorca populacije;
- dodatna znanja zaposlenih 7 % oz. 47 % vzorca populacije;
- pravočasne dobave 6 % oz. 41 % vzorca populacije;
- kakovost storitev dobaviteljev 6 % oz. 40 % vzorca populacije;
- motiviranost zaposlenih za izobraževanje 5,5 % oz. 36 % vzorca populacije.

Na osnovi zapisanega lahko zaključim, da je bilo napisanih na temo standardov ISO 9001, v tujini in pri nas veliko člankov, diplomskih nalog, magistrskih nalog in izvedeno nekaj raziskav, ki so se ukvarjale z vpeljavo standarda, njegovo uporabo, ocenjevanjem njegove učinkovitosti v organizacijah (posameznih), toda kljub temu ni neke bolj konkretne primerjave med raziskavami opravljenimi pri nas in tistimi, ki so bile opravljene v svetu.

Ugotavljam, da tako raziskave pri nas kot v tujini dajejo različne rezultate, vendar sem vseeno mnenja, da ima sistem vodenja kakovosti pozitivne učinke na organizacije in jim zagotavlja napredek, saj sta nenehno izboljševanje in stroškovna učinkovitost organizacij neposredno povezana z njihovo sedanostjo in prihodnostjo. Pogoj, da so učinki standarda kakovosti pozitivni vidim v tem, da organizacije standard uporabljajo z namenom po izboljšavah in da jim ne služi le kot okras.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Predstavitev preučevane organizacije

Proučevana organizacija, je bila ustanovljena kot hčerinska družba leta 2003. V petih centrih je skupno zaposlenih 53 delavcev; od tega 6 doktorjev znanosti, 6 magistrov in 30 univerzitetnih inženirjev raznih strok. Izobrazbeno strukturo zaposlenih po spolu prikazuje tabela 11.1.

Tabela 3.1 Izobrazbena struktura zaposlenih po spolu

Stopnja izobrazbe	Moški	Ženske	Skupaj
Doktorat	5	1	6
Magisterij	4	2	6
Visoka	21	9	30
Višja	0	1	1
Srednja	6	3	9
Osnovna šola	1	0	1
SKUPAJ	37	16	53

Vir: Kadrovska služba preučevane organizacije, 2009.

Iz zgornje tabele je razvidno, da je izobrazbena struktura v organizaciji visoka, saj ima kar 79,25 % zaposlenih končano vsaj visoko šolo ali več. Na osnovi strukture zaposlenih lahko sklepamo, da je v podjetju prisotno veliko znanja in strokovnosti. Zavezani so dolgoročnemu sodelovanju z naročniki, strokovnosti in kakovosti izdelkov in storitev ter spodbujanju notranje kulture v organizaciji. V ta namen razvija organizacija sodoben način vodenja in zagotavljanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001.

V organizaciji je pet organizacijskih enot, samostojnih profitnih centrov, v katerih so zaposleni strokovnjaki s posameznih področij delovanja. Dejavnost posameznih profitnih centrov:

Center za materiale in tehnologije

- temeljno in aplikativno raziskovanje na področju materialov in konstrukcij,
- razvoj novih materialov in tehnologij za potrebe graditeljstva,
- izdelava tehnoloških rešitev in svetovanje na področju uporabe specialnih gradbenih materialov in postopkov,
- izvajanje strokovnih pregledov in izdelava mnenj o kakovosti materialov in gradnje.

Center za konstrukcije in sanacije:

- temeljno in aplikativno raziskovanje ter razvoj na področju konstrukcij in sanacij,

- izdelava študij, analiz in strokovnih mnenj o materialno–tehničnem in konstrukcijskem stanju objektov ter vzrokih poškodb,
- izdelava predlogov, idejnih rešitev ter elaboratov za statične in protipotresne ojačitve ter gradbeno–tehnične ukrepe, ki se nanašajo na trajnost in zanesljivost konstrukcij,
- projektiranje in s tem povezano tehnično svetovanje.

Center za bivalno okolje, gradbeno fiziko in energijo:

- učinkovita raba energije v javnih in stanovanjskih stavbah,
- svetovanje na področju gradbene fizike, toplote, vlage, osvetljenosti in osončenja,
- energetske svetovanje za gospodinjstva in lokalne skupnosti,
- svetovanje in podpora pri uvajanju tehnologij učinkovite rabe energije (URE) in obnovljivih virov energije (OVE),
- priprava strokovnih podlag za predpise in vključevanje v mednarodne projekte.

Center za geotehniko in prometnice:

- temeljno in aplikativno raziskovanje ter razvoj na področju geotehnike in prometnic,
- geološko geotehnične raziskave za različne objekte,
- geodetske, inklinometriške in georadarske terenske meritve,
- kontrola kakovosti pri gradnji prometnic,
- projektiranje in tehnično svetovanje na področju plazov, geotehničnih objektov in prometnic.

Gradbeni center:

- sodelovanje pri razvoju ZKG in dobre gradbene prakse,
- prenos dobre gradbene prakse,
- priprava in izvedba razpisov za ocenjevanje,
- izvedba ocenjevanja,
- podeljevanje ZKG in promocija,
- vzdrževanje veljavnosti znakov ZKG,
- posodabljanje znanj na področju graditeljstva,
- posredovanje posebnih znanj.

3.1.1 Dejavnost, poslanstvo vizija

Dejavnost

Poslovnim partnerjem nudijo reševanje kompleksnih nestandardnih problemov v obliki celovitih rešitev na področju razvoja, tehničnega svetovanja, projektiranja in zagotavljanja kakovosti gradbenih materialov in izvedbe del. Pri svojem delu uporabljaja-

jo naj sodobnejšo programsko in raziskovalno opremo (georadar, termo kamero, programski paket SAP ...).

Poslanstvo

Poslanstvo je nadaljevanje več kot 50-letne tradicije na področju razvoja in raziskav, pridobivanja znanj in novih spoznanj s področja graditve. Zagotavljati vodilno vlogo razvojno-tehnološkega inštituta za področje graditeljstva.

Strateški cilji organizacije

- dolgoročno sodelovanje z naročniki,
- strokovnost in kakovost izdelkov in storitev,
- pravočasnosti izvedbe storitev,
- spodbujanje notranje kulture družbe,
- prevzemanje soodgovornosti vseh zaposlenih.

Vizija

Vizija je, da organizacija prevzame vodilno vlogo na področju:

- temeljnega in aplikativnega raziskovanja na področju materialov in konstrukcij;
- temeljnega in aplikativnega raziskovanja na področju konstrukcij in sanacij;
- temeljnega in aplikativnega raziskovanja na področju bivalnega okolja, gradbene fizike in energije v zgradbah;
- razvoja novih materialov in tehnologij za potrebe graditeljstva;
- projektiranja rekonstrukcij in sanacij vseh vrst objektov z uporabo najmodernejših metod in materialov;
- učinkovite rabe energije v javnih in stanovanjskih stavbah.

3.1.2 Sistem vodenja kakovosti v proučevani organizaciji

V organizaciji so certifikat za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 prejeli v letu 2004. Za vpeljavo sistema vodenja kakovosti ISO 9001 so se odločili, ker so si želeli zagotoviti ustrezno kakovost svojih storitev in s tem tudi konkurenčnost na trgu, hkrati pa si s pridobljenim certifikatom povečati ugled pri svojih odjemalcih tako sedanjih kot potencialnih. Sistem vodenja kakovosti jim omogoča tudi pregledno delovanje po posameznih procesih, ki se odvijajo v organizaciji. V organizaciji so si z vpeljavo standarda kakovosti želeli zagotoviti:

- preglednost poslovnih procesov,
- preglednost odgovornosti in pooblastil,
- dolgoročno sodelovanja z odjemalci,

- kakovost storitev in nenehne izboljšave kakovosti,
- prevzemanje soodgovornosti vseh zaposlenih za pravočasno in kakovostno izvedbo storitev,
- širjenje znanja med zaposlenimi.

Sistem kakovosti QA/QC

Sistem vodenja kakovosti v organizaciji je usklajen z zahtevami standarda ISO 9001 skladno s točko 4.2 standarda: Poslovniki kakovosti, obvladovanje dokumentacije in obvladovanje zapisov. Dokumentacija sistema vodenja kakovosti vključuje: Poslovniki kakovosti, dokumentirane postopke, ki jih zahteva standard, dokumente, ki jih organizacij potrebuje, da bi zagotovila uspešno planiranje, delovanje in obvladovanje procesov in zapise, ki jih zahteva standard.

Procesi vodenja v organizaciji

Vodstvo organizacije določa politiko in cilje kakovosti ter strategijo in plane za njihovo uresničevanje, nadzira izdelavo plana neodvisnih presoj sistema kakovosti in njegovo izvedbo ter izdelavo programov za izobraževanje, motivacijo in stimulacijo osebja za kakovost. Ožje vodstvo organizacije s sprejetimi izhodišči povezanimi z ISO 9001, skrbi za izpolnjevanje zahtev standarda, podpira njegov razvoj in spodbuja zaposlene, da s pomočjo standarda dosegajo izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti svojih procesov dela. Vodstvo nadzira dokumentirane postopke, da so primerni potrebam družbe, prav tako skrbi tudi, da so odgovornosti in pooblastila določena in da jih bodo nosilci izpolnjevali, ker opis del običajno ni dovolj. Enkrat letno se izvede vodstveni pregled na osnovi poročil posameznih centrov, ki so strukturirana po zahtevah standarda. Vsebina zajema doseganje ciljev v procesih enote in ukrepe, ki so bili izvedeni, če cilji ali naloge niso bili uresničeni. Sledi poročanje o izvedenih projektih in nalogah po vsebini in težavah, ki so se pojavljale ter ob "nadzorovanju in merjenju procesov" po tč. 8.2.3 standarda. Na podlagi tega monitoringa skrbniki in vodstvo enote raziskujejo in ugotavljajo vzroke za težave (neskladnosti) ter pripravijo korektivne ukrepe za odpravo vzrokov zanje. Slediti še pregled teh ukrepov, da je zanka (Demingov krog) zaključen.

Zapisnik Vodstvenega pregleda kaže, da se razvijajo ukrepi, ki naj bi pomagali pri odpravljanju vzrokov za odstopanja od planov in ciljev. Zapisnik vsebuje tudi ključna vprašanja vseh temeljnih procesov (centrov), skladno s tč. 5. 6. 2. c standarda in se izreka ali gre za napredovanje in razvoj ali stagniranje ali pa celo nazadovanje.

Vodenje virov

Vodstvo organizacije je odgovorno, da je v organizaciji na razpolago potrebna ustreznna oprema in dovolj usposobljenega osebja, kot tudi, da je to osebje nepristransko

in neodvisno pri svojih odločitvah. Organizacija s svojimi človeškimi, infrastrukturnimi, finančnimi in informacijskimi viri podpira uvajanje in stalno izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja kakovosti in stalno povečevanje stopnje zadovoljevanja odjemalčevih izraženih in neizraženih zahtev.

Procesi povezani z odjemalci

Pooblastila in izvajanje v praksi se kaže skozi preglede povpraševanj, ponudb, naročil, prijav na javna naročila in druge prodajne dokumente. Prvi pregled opravijo najprej nosilec posla, sledi pregled (pravni, finančni, tehnični in drugi - za pogodbe), kar odobri član uprave in predstavnik vodstva in končno avtorizira predsednik uprave. Zapis o teh pregledih morajo biti ohranjeni, kakor sem poročal v lanskem poročilu. Reševanje reklamacij odjemalcev poteka na predpisanem postopku in se o tem vodi zapise, ki nudijo informacijo o nastanku reklamacije, njeni vsebini in poteku reševanja, ter uvednih korektivnih ukrepov, ki so bili izvedeni, da ne bi več prihajalo do reklamacij. Zadovoljstvo odjemalcev se v organizaciji dobro razvija, enkrat letno se izvaja anketa, ki kaže na nadpovprečne rezultate, v primerih povprečnih ocen, pa je dogovorjeno komuniciranje z odjemalci, da se odpravijo ovire. Organizacija posebej obravnava "izgubljene kupce" in "potencialne kupce".

Procesi razvoja

Glavni razvojni procesi tečejo kot razvojne naloge, razvojni projekti in raziskovalni projekti organizirani v Tehnološkem centru. Za izvedbo overjanja projektov "zunanje overjanje razvoja" ne pride v poštev, ker ni relevantnih virov. Primerna je tudi vloga Kontrolinga pri spremljanju projekta z vidika rokov, kakovosti in stroškov. Razvoj novih storitev, voden kot razvojni projekt po ISO 9001 poleg planiranja vstopnih podatkov in jasnih namenov, rezultatov, vsebuje kontrolne točke: pregled, overitev in validacija, skupaj z zahtevanimi zapisi.

Obvladovanje nadzornih in merilnih naprav

Preglednica meril, ki so v organizaciji je ažurirana za vse vrste merilnih naprav. Kalibracije in overitve so opravljene skladno z notranjim meroslovjem in zakonom. Kalibracije in overitve so skladne s predpisi. Poročila o teh kalibracijah (po 1.1.2009 označene kot POS–potrdilo o skladnosti z merilom s predpisi) pa so na voljo proti plačilu ali ne, če namestitev overitvene nalepke ali žiga ni mogoča ali je nesmiselna. UL RS 82/2008.

Proces merjenja, analiz in izboljšav

Z opazovanjem, merjenjem in analizami kakovosti organizacija ugotavlja primer-
nost in učinkovitost postavljenega sistema vodenja kakovosti, kar je podlaga za njegov
stalni razvoj in izboljševanje.

3.2 Analiza podatkov in prikaz rezultatov

Analizo dobljenih podatkov sem izvedel z metodo analize vsebine, v naslednjih
fazah:

- določanje kategorij,
- razvrščanje izjav v kategorije,
- iskanje smisla in odnosov med kategorijami,
- soočanje vsebin kategorij s teorijo.

Definiranja kategorij

Po branju zapisov intervjujev sem določil štiri kategorije: razumevanje kakovosti,
učinki sistema vodenja kakovosti ISO 9001, zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo
odjemalcev. Za pripravo na analizo podatkov sem si izdelal tabelo kategorij in udele-
žencev.

Razvrščanje izjav v posamezne kategorije

Posamezne udeležence sem označil po abecednem vrstnem redu njihovega priimka
od črke A do črke H. Njihove izjave sem kodiral in jih nato uvrstil v ustrezno polje izde-
lane tabele kategorij in udeležencev.

Iskanje smisla in odnosov med kategorijami

V tej fazi sem naredil primerjavo mnenj posameznih udeležencev glede na posame-
zne kategorije:

- kategorija: razumevanje kakovosti

Udeleženec A razume kakovost kot povezavo med uspešno opravljenim delom in
zadovoljstvom vseh udeležencev v procesu vključno z zadovoljstvom odjemalca, ki je
naročnik storitve oziroma njen uporabnik. Kakovost povezuje tudi s ceno ali stroški,
prav tako mu kakovost pomeni konkurenčno prednost na trgu, saj naj bi si s kakovostjo
ustvarili pri potencialnih odjemalcih občutek zaupanja in pripravljenosti plačati višjo
ceno za storitev ali izdelek. Kakovost v podjetju vidi kot dobro urejen sistem, ki v vsa-
kem trenutku omogoča nadzor nad opravljenim delom, ter jasno opredeljuje odgovorno-
sti posameznika in omogoča nadzor nad stroški, kar posledično pomeni večjo uspešnost
in učinkovitost posameznih procesov, ki se odvijajo v podjetju in podjetja kot celote. Pri
vodenju sistema kakovosti ISO 9001 se mu zdi najpomembnejše, da je nosilec in promo-

tor sistema vodstvo, ki daje zgled ostalim zaposlenim. Pomembno se mu zdi, da ni v ospredju samo pisanje predpisov in navodil, ki bi bili sami sebi namen, temveč, da je zapisano tisto, kar se v vsakodnevnem delu v praksi tudi uresničuje in uporablja. Z njegovega vidika bi bilo boljše, da je navodil in predpisov raje manj kot več, da pa se upošteva dobra praksa, ki daje dobre rezultate in je v skladu z zahtevami standarda ISO 9001. Pomembno mu je tudi, da so s sistemom vodenja kakovosti seznanjeni vsi zaposleni in da tvorno sodelujejo v postavitvi sistema in njegovi morebitni izboljšavi.

Udeleženec B si predstavlja kakovost, kot dobro opravljeno delo na katerega ni reklamacij in izpolnjuje pričakovanja naročnika. Kakovost je zanj danes v ospredju, saj je mnenja, da danes ni več pomembno samo, da nekaj naredimo ampak je pomembno tudi kakšne kakovosti je izdelek oziroma storitev. Na trgu je velika ponudba in zato je mnenja, da je lahko kakovost tisto, kar prepriča potencialnega odjemalca. Kakovost povezuje z dobro organizirano organizacijo, ki ima jasne cilje in zna uporabiti vse resurse, ki jih ima na voljo, da jih doseže na najbolj učinkovit način. V organizaciji udeleženec vidi kakovost v jasno opredeljenih ciljih, dobrem načrtovanju resursov, zadovoljstvu zaposlenih, dobri komunikaciji in odločenosti vodstva, da je kakovost odgovor na izzive sedanjega časa in globalizacije trga. Udeležencu se pri vodenju sistema kakovosti zdi najpomembnejše, da so v sistem vključeni vsi zaposleni, nosilec pa naj bi bilo vodstvo. Sistem vodenja kakovosti je pomemben, da se v organizaciji postavijo jasni cilji in politika kakovosti s katero naj bi bili seznanjeni vsi zaposleni.

Udeleženec C si predstavlja kakovost kot sklop aktivnosti, ki so povezane v celoto in se med seboj dopolnjujejo. S takim načinom delovanja se zagotavlja visok nivo kakovosti poslovanja. Med omenjenimi aktivnostmi misli predvsem na kakovost v klasičnem smislu, varstvo okolja ter varnost in zdravje pri delu. Kakovost v organizaciji vidi kot del poslovne politike organizacije. Gre za kakovost opravljenih storitev, kaže pa se s pravilnim izborom storitev, torej storitve, ki jih znamo in zmoremo opravljati, s pravočasnimi roki opravljenih storitev in primernimi cenami. Zagotavljanje kakovosti je v organizaciji primarna in strateška naloga vseh zaposlenih. V sistemu vodenja kakovosti ISO 9001 udeleženec meni, da je najpomembnejše, da organizacija poveča vrednost svojih aktivnosti in se osredotoči na svoje glavne procese in s tem nenehno izboljšuje svojo učinkovitost. ISO 9001 bi po njegovem mnenju moral voditi organizacijo k doseganju boljših poslovnih rezultatov, vključno z zadovoljstvom vseh deležnikov v organizaciji, od lastnikov, managementa, zaposlenih ter odjemalcev in drugih zainteresiranih. Udeleženec D si pod pojmom kakovost predstavlja nekaj, kar ima vrednost za vse udeležence v poslovnem procesu. Predstavlja si jo kot nekaj kar zagotavlja urejeno delovno okolje, smiselno povezane procese v učinkovito celoto, ki zagotavlja učinkovito poslovanje. Mnenja je, da se kakovost odraža tako znotraj kakor tudi zunaj organizacije, kakovost mu pomeni sinonim za nekaj kar je več kot običajno oziroma nekaj kar nam ponuja neko dodano vrednost. Kakovostno naj bi bilo sprejemljivo za vse udeležence v

poslovnem procesu, odjemalcem pa naj bi zagotavljalo, da je storitev opravljena v skladu z njihovimi zahtevami in pričakovanji.

V organizaciji vidi kakovost kot urejen poslovni sistem, ki zagotavlja na vseh ravneh usklajeno delovanje za doseganje skupnega cilja. Pravi, da je kakovost prisotna v vseh procesih poslovanja, od načrtovanja do doseganja ciljev in njihovega merjenja. V sistemu vodenja kakovosti ISO 9001 se mu zdi najpomembneje, da sistem zaživi v podjetju in da je povezan z organizacijskimi procesi. Pomembno mu je, da vodstvo sistem vodenja kakovosti ne vidi samo kot nujno potreben certifikat ampak predvsem kot priložnost za izboljšanje procesov oziroma kot donosno poslovno naložbo. Poleg tega udeleženec poudarja usmerjenost k nenehnem izboljševanju, saj so danes razmere na trgu take, da je edina stalnica, ki nas spremlja ravno to, da so spremembe sestavni del našega vsakdana in nikoli ni tako dobro, da ne bi bilo lahko še boljše.

Udeleženec E povezuje kakovost z dobro opravljeno storitvijo za katero je bilo že vnaprej jasno kaj pričakuje odjemalec, ko je oddal naročilo, prav tako pa je bil izvajalec seznanjen z njegovimi zahtevami in pričakovanji, torej ni med izvajalcem in odjemalcem nobenih nejasnosti, oziroma jih že ob naročilu razjasnita. Kakovost pa mu hkrati pomeni nekaj kar zagotavlja, naročniku da bo dobil tisto kar pričakuje, organizaciji pa uspešnost in učinkovitost. Kakovost v organizaciji udeleženec vidi kot priložnost, da se vodstvo in vsi zaposleni usmerijo v zagotavljanje kakovosti in nenehnim izboljšavam. V organizaciji je kakovost prisotna na vseh ravneh, vsi se zavedajo, da sistem vodenja kakovosti ni samo certifikat, ki visi za okras na zidu, temveč je vpet v vsakdanje delo. Čutiti ga je tako na ravni vodenja, kot medsebojnih odnosih in odnosih z zunanjimi partnerji. Za udeleženca je najpomembneje, da so z vodenjem sistema kakovosti seznanjeni vsi zaposleni in da ima vodstvo aktivno vlogo pri tem. Pomembno mu je tudi, da je sistem vodenja kakovosti življenjski in prilagojen procesom, ki se odvijajo v organizaciji, saj bi drugače zaposleni v njem videli, le odvečno administriranje.

Udeležencu F pomeni kakovost nekaj kar zagotavlja, da bomo prejeli tisto kar pričakujemo in bo zadostilo našim potrebam za primerno ceno oziroma, da bomo nekaj naredili v skladu s pričakovanji naročnika. Kakovost mu pomeni dodano vrednost, ki organizaciji omogoča, da s čim manjšimi stroški uspe opraviti kakovostno storitev za primerno ceno, kar je lahko odločilni dejavnik, da se odjemalec odloči za našo storitev.

Na vprašanje kako vidi kakovost v organizaciji je odgovoril, da jo vidi v vseh procesih, tako v procesu odločanja kot v samem procesu izvajanja storitev, odnosih med zaposlenimi in zunanjim okoljem. Prepričan je, da so vsi zaposleni seznanjeni s sistemom vodenja kakovosti in da se procesi odvijajo v skladu s pričakovanjem. Še posebej ga veseli, ker je vodstvo zavezano sistemu vodenja kakovosti in temu primerno vodi organizacijo. V sistemu vodenja kakovosti je zanj najpomembneje, da ima sistem vodenja kakovosti pozitiven vpliv na poslovanje organizacije, da je večja odgovornost zapos-

lenih, učinkovitejša izraba časa in usmerjenost k nenehnim izboljšavam. Pomembno mu je tudi, da se dogovorjeno v praksi izvaja.

Udeleženec G vidi v kakovosti veliko priložnost, da se izboljšajo poslovni procesi, kar naj bi organizaciji zagotavljajo uspešnejše in učinkovitejše poslovanje, s tem posledično pa tudi večjo motiviranost za nadgradnjo oziroma stalne izboljšave sistema. Kakovost mu pomeni, da z razpoložljivimi sredstvi opravimo storitev v najkrajšem možnem času, z najnižjimi stroški v skladu s pričakovanji in zahtevami odjemalca, kar pomeni, da na opravljeno storitev ni reklamacije. Kakovost v organizaciji vidi kot, urejen sistem, ki zagotavlja dobre delovne pogoje zaposlenim, jasna navodila za delo, urejeno notranjo komunikacijo in zadovoljne odjemalce. V sistemu vodenja kakovosti mu je najpomembnejše, da je management nosilec sistema, da so z njim seznanjeni vsi zaposleni in da ga vzamejo za svojega. Njegov pomen vidi tudi v odnosih do okolja v katerem organizacija posluje, ter odzivanja na zahteve trga, saj je to neposredno povezano z uspešnostjo in učinkovitostjo organizacije.

Udeleženec H razume kakovost kot kombinacijo dobro opravljene storitve, čim manjših stroškov, ki so bili potrebni za to in čim višje cene, ki jo je naročnik pripravljen za to odšteti. Meni, da je edino merilo za kakovost zadovoljen odjemalec. V organizaciji vidi kakovost kot dobro utečen sistem, ki motivira zaposlene, da s svojim sodelovanjem prispevajo k nenehnim izboljšavam in kot poslovno strategijo podjetja. Najpomembnejše pri sistemu vodenja kakovosti mu je, da so standardi razumljivi in da niso vsiljeni. Pomembno mu je, da sistem vodenja kakovosti podpira najvišje vodstvo, ter da so zaposleni seznanjeni s politiko in cilji kakovosti v organizaciji.

- kategorija: učinki sistema vodenja kakovosti ISO 9001

Udeleženec A vidi učinke sistema kakovosti ISO 9001 v boljši organizaciji dela, obvladovanju dokumentov, boljši kakovosti storitev, boljši komunikaciji z naročniki, urejena dokumentacija (poslovnik kakovosti, predpisi, postopki, sezname, navodila, pravilniki), organizacijske in tehnične aktivnosti so učinkovito načrtovane, nadzorovane in obvladovane, odjemalčeve zahteve so dosežene in presežene. Mnenja je, da se vsi zgoraj naštetih učinki med seboj povezujejo in so za kakovost zelo pomembni, vendar je njemu osebno najpomembnejša dobra komunikacija. Razlog je v tem, da pogosto pri svojem delu sodeluje s strankami oz. naročniki in koordinira delo svojim sodelavcem, tega pa si brez dobre komunikacije ne more predstavljati.

Udeleženec B meni, da ima sistem vodenja kakovosti ISO 9001 v organizaciji pozitivne učinke, ki jih prepozna v boljših medsebojnih odnosih, v boljših odnosih z odjemalci in v obvladovanju stroškov. Pomembno mu je, da sistem vodenja kakovosti motivira zaposlene za izobraževanje in prenos znanja med zaposlenimi. Odkar je organizacija vpeljala sistem vodenja kakovosti ISO 9001 se mu zdijo delovni procesi bolj pregledni, organizacija se veliko več ukvarja s svojo notranjo urejenostjo in osredotočenostjo na

odjemalce. Mnenja je, da se vseh učinkov, ki jih prinaša certifikat ne more izmeriti, tiste, ki pa se dajo, pa so vsekakor pozitivni. Tu misli predvsem na večjo učinkovitost organizacije, konkurenčnost na trgu in na zadovoljevanje zahtev odjemalcev.

Udeleženec C je mnenja, da so učinki vpeljave standarda kakovosti ISO 9001 pozitivni in jih vidi predvsem v boljši organizaciji dela, boljših odnosih med zaposlenimi, boljših odnosih z dobavitelji in odjemalci. Prepričan je, da je kakovost storitev boljša, kar se v organizaciji kaže tudi v večjem zadovoljstvu odjemalcev, ki ga merijo enkrat letno. Zanj so pomembni učinki predvsem na obvladovanju stroškov in večji učinkovitosti organizacije, ter na področju odnosov z odjemalci.

Udeleženec D povezuje učinke sistema vodenja kakovosti ISO 9001 z učinkovitostjo, boljšo organizacijo dela in konkurenčnostjo. V trenutnih gospodarskih razmerah vidi veliko priložnost v obvladovanju stroškov in notranji organiziranosti na katere ima sistem vodenja kakovosti velik vpliv in mu pripisuje pomembno vlogo, saj po njegovem mnenju sistem vodenja kakovosti omogoča organizaciji, da prepozna notranje rezerve, ki jih ima na voljo za povečanje učinkovitosti. Zanj so najbolj pomembni učinki, ki jih ima standard na zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo odjemalcev in nenehne izboljšave sistema.

Udeleženec E vidi glavne učinke sistema vodenja kakovosti ISO 9001 v boljšem vodenju in komunikaciji v organizaciji. Učinki so po njegovem tudi v večji učinkovitosti, boljši notranji komunikaciji, reklamacij na kakovost storitev skorajda ni oziroma so zanemarljive. Na splošno je mnenja, da ima sistem vodenja kakovosti ISO 9001 v organizaciji pozitivne učinke in da je to motiv za nadgradnjo sistema oziroma za nadaljnje izboljšave. Pomembni so mu učinki, ki jih ima standard na obvladovanje stroškov in na konkurenčnost organizacije.

Udeleženec F ima pozitivno mnenje o učinkih sistema vodenja kakovosti in je prepričan, da so učinki zelo pozitivni na področju organizacije dela, upravljanja človeških virov, notranji komunikaciji, učinkovitosti, zadovoljstvu zaposlenih, zadovoljstvu odjemalcev in ima pozitiven vpliv na poslovanje organizacije. Mnenja je, da se učinki lahko še povečajo z nadaljnjim izboljševanjem sistema vodenja kakovosti, saj vidi priložnost v nenehnih izboljšavah, ki lahko prinesejo organizaciji še boljše in učinkovitejše delovanje. Pomembni so mu pozitivni učinki, ki jih ima sistem vodenja kakovosti ISO 9001 na notranjo organiziranost in notranjo komunikacijo.

Udeleženec G vidi učinke sistema vodenja kakovosti v večji odgovornosti za kakovostno opravljeno delo, v večjem razumevanju zahtev odjemalcev in boljši komunikaciji znotraj organizacije. Moti ga, da se premalo promovira pozitivne učinke sistema vodenja kakovosti in je prepričan, da se zaposleni mogoče premalo zavedajo katere pozitivne učinke sistem vodenja kakovosti prinaša organizaciji, zato vidi še veliko rezerve in možnosti izboljšav sistema vodenja kakovosti, saj kot pravi, bodo zaposleni še bolj motivirani za sistem vodenja kakovosti, ko bodo prepoznali vse njegove pozitivne učin-

ke. Kot najbolj pomemben učinek sistema vodenja kakovosti se mu zdi to, da so procesi v organizaciji bolj pregledni in da postane organizacija bolj konkurenčna.

Udeleženec H je mnenja, da so učinki sistema vodenja kakovosti težko izmerljivi, meni, da so pozitivni ter da se poznajo predvsem na področju notranje organiziranosti, komunikacije in večji preglednosti procesov. Mnenja je tudi, da je sistem vodenja kakovosti pripomogel k večjemu ugledu organizacije, saj sedanjim in potencialnim odjemalcem zagotavlja kakovost storitev, ki jih opravlja organizacija. Najpomembnejši mu je pozitiven učinek sistema vodenja kakovosti na konkurenčnost organizacije, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo odjemalcev in nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti.

- kategorija: zadovoljstvo zaposlenih

Udeleženec A je mnenja, da so zaposleni najpomembnejši v organizaciji in da organizacija ne more uspešno delovati, če so zaposleni nezadovoljni in niso motivirani za delo. Zaposleni so vključeni v sistem kakovosti in ga sprejemajo za svojega. Zaposleni so bili vključeni v postavitve sistema in tudi sedaj, ko ga je potrebno vzdrževati so vključeni. Pred uvedbo sistema vodenja kakovosti v organizaciji niso merili zadovoljstva zaposlenih, z uvedbo sistema kakovosti pa enkrat letno izvajajo merjenja zadovoljstva zaposlenih. Mnenja je tudi, da sistem vodenja kakovosti pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, na izboljšanje organizacijske klime in na zanimanje zaposlenih za izobraževanje. Prepričan je, da sta se z uvedbo sistema vodenja kakovosti organizacijska klima in pogoji dela izboljšala in tudi v prihodnje pričakuje pozitivne učinke sistema vodenja kakovosti, saj je naloga vseh, da si prizadevajo za nenehno izboljševanje sistema kakovosti.

Udeleženec B vidi zelo velik pomen sistema vodenja kakovosti za zadovoljstvo zaposlenih in je prepričan, da je zadovoljstvo zaposlenih pomemben dejavnik, ki ima neposreden vpliv na uspešnost organizacije. Pravi, da so zaposleni vključeni v sistem vodenja kakovosti, tako, da pri svojem delu odjemalcem zagotavljajo kakovostno storitev, ki jo dosegajo z odgovornim ravnanjem, zastavljene cilje pa dosegajo z gospodarno in učinkovito rabo sredstev. Uvedba sistema vodenja kakovosti se pri zaposlenih prepozna po večjem zadovoljstvu pri opravljanju dela, večji lojalnosti do organizacije, na področju izobraževanja, pa se kaže v večjem zanimanju po novih znanjih.

Udeleženec C ocenjuje, da se je zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji z uvedbo sistema vodenja kakovosti izboljšalo, kar se kaže tudi v rezultatih merjenja, ki ga organizacija izvaja enkrat letno. Pred tem se v organizaciji ni izvajalo merjenja zadovoljstva zaposlenih, sistem vodenja kakovosti je pri zaposlenih sprejet kot vsakodnevni pripomoček za kakovostno opravljanje storitev. Za zaposlene uvedba standarda pomeni boljše delovne pogoje, večje zadovoljstvo na delovnem mestu, boljše splošno vzdušje v organizaciji ter stabilnost zaposlitve, kar je izrednega pomena v času svetovne krize v gospodarstvu. Pravi, da so zaposleni aktivno vključeni v sistem kakovosti in da so ga privzeli za

svojega, sodelujejo pri postavljanju ciljev, njihovem merjenju ter notranjih presojah, ter so o vsem kar se dogaja tekoče obveščeni. Vidi pa priložnost, glede seznanja zaposlenih s politiko vodenja kakovosti in cilji, ter merjenjem rezultatov. Opozarja, da je potrebno dati večji poudarek izobraževanju zaposlenih na tem področju, da bi lahko organizacija še bolj izkoristila potencial zaposlenih za doseganje ciljev. Prav tako sem vključuje tudi notranje presoje, ki bi lahko dale boljše rezultate in predvsem tu vidi priložnost za izboljšave sistema vodenja kakovosti.

Udeleženec D omenja, da je zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji dobro, da so motivirani za delo, vendar pogoša sistem nagrajevanja zaposlenih. Zaposleni so dobro informirani o sistemu vodenja kakovosti in sodelujejo pri doseganju ciljev kakovosti, ter dajejo predloge za izboljšave. Pri povezavi zadovoljstva zaposlenih in sistema vodenja kakovosti se mu zdi pomembno, da se enkrat letno meri zadovoljstvo ter objavi rezultate merjenja, tako da so o rezultatih seznanjeni vsi zaposleni. Prav tako je mnenja, da se vsi v organizaciji zavedajo pomena, ki ga ima zadovoljstvo zaposlenih na končen uspeh poslovanja organizacije. Managementu predlaga, da se še bolj posveti sistemu nagrajevanja, da so zaposleni za kakovostno opravljeno delo primerno nagrajeni, kar potencialno vpliva na boljšo delovno klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Sodelovanje zaposlenih v sistemu vodenja kakovosti ocenjuje kot dobro, saj pravi, da zaposleni poznajo sistem vodenja kakovosti v organizaciji in s tem politiko in cilje kakovosti, ki jih upoštevajo tudi v svojem vsakodnevem delovanju.

Udeleženec E pripisuje sistemu vodenja kakovosti pozitivne vplive na zadovoljstvo zaposlenih. Prepričan je, da je sistem vodenja kakovosti s svojimi zahtevami pripomogel k boljšemu razpoloženju med zaposlenimi, saj se je izboljšala medsebojna komunikacija, tudi izobraževanje zaposlenih je bolj načrtovano in usmerjeno v pridobivanje novih znanj, ki jih zaposleni potrebujejo pri svojem delu. Moti ga le, da se na podlagi rezultatov merjenja zadovoljstva zaposlenih, spremembe oziroma izboljšave uvajajo prepočasi in se v praksi velikokrat ne uresničijo, še posebej na področju nagrajevanja zaposlenih. Zaposleni so po njegovem mnenju dobro vključeni v sistem vodenja kakovosti in so zelo dobro seznanjeni s politiko in cilji kakovosti, ki jih ima organizacija. Meni, da se vključenost zaposlenih v sistem vodenja kakovosti vidi tudi v vsakodnevem delu in dobrem vzdušju, ki je prisotno v organizaciji.

Udeleženec F vidi v zadovoljstvu zaposlenih močno orodje managementa s katerim lahko organizacija dosega boljše rezultate, saj se zaveda, da brez motiviranih zaposlenih organizacija ne more uspešno in učinkovito dosežati zastavljenih ciljev. Pravi, da je merjenje zadovoljstva zaposlenih orodje s katerim lahko management vsako leto povečuje stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Sam tudi opaža, da so zaposleni aktivno vključeni v sistem vodenja kakovosti in da vodstvo dobro promovira sistem vodenja kakovosti med zaposlenimi. Kot dokaz, da zaposleni aktivno sodelujejo v sistemu vodenja kakovosti je njihovo medsebojno sodelovanje in dobri odnosi pri vsakodnevem delu. Vča-

sih je zaradi narave dela potrebno malo več časa za kakšno usklajevanje, toda to bistveno ne vpliva na aktivno udeležbo zaposlenih v sistemu vodenja kakovosti. Mnenja je tudi, da se je z uvedbo sistema vodenja kakovosti izboljšalo vedenje zaposlenih in vzdušje v organizaciji.

Udeleženec G obstoječe stanje na področju zadovoljstva zaposlenih ocenjuje kot dobro, ter pripisuje sistemu vodenja kakovosti velike zasluge za to. Omeni tudi, da dokler niso vpeljali sistema vodenja kakovosti niso merili zadovoljstva zaposlenih, prav tako pa niso imeli osebnih intervjujev, ki jih zdaj izvajajo enkrat letno ob zaključku leta. Oboje skupaj pa vidi kot velik napredek pri vodenju organizacije, čeprav je veliko storjenega pa pravi, da je potrebno na tem področju postoriti še veliko, predvsem na področju nagrajevanja in motivacije zaposlenih. Zaposleni so aktivno vključeni v sistem vodenja kakovosti in v svojih organizacijskih enotah sodelujejo pri načrtovanju ciljev in njihovem merjenju. Prav tako pa pravi, da so zaposleni tudi aktivno vključeni pri izvajanju notranjih presoj sistema vodenja kakovosti v organizaciji kot presojevalci.

Udeleženec H vidi veliko pozitivnih sprememb z uvedbo sistema vodenja kakovosti na področju zadovoljstva zaposlenih. Predvsem je zelo zadovoljen, ker se je z uvedbo sistema začelo izvajati enkrat letno merjenje zadovoljstva zaposlenih, kar zelo pozitivno vpliva na klimo v organizaciji, saj so zaposleni dobili občutek, da so pomembni in da se tudi njihovo mnenje upošteva. Pomanjkljivost vidi v tem, da se pričakovane spremembe uvajajo prepočasi in to včasih na pričakovanja zaposlenih deluje negativno. Glede na to, da ima organizacija sistem vodenja kakovosti že štiri leta pravi, da so zaposleni o spremljanju kakovosti v organizaciji dobro informirani in poučeni. Informirani so o vsem in imajo dostop do vse dokumentacije in zapisov na intranetni strani organizacija, ki je namenjena sistemu vodenja kakovosti ISO 9001 in se tekoče ažurira. Mnenja je, da je vključenost zaposlenih v sistem vodenja kakovosti primerna in da so seznanjeni z njim, predvsem se mu zdi pomembno, da so zaposleni aktivno vključeni v notranje presoje sistema vodenja kakovosti kot presojevalci.

- kategorija: zadovoljstvo odjemalcev

Udeleženec A meni, da je uvedba standarda kakovosti povečala kakovost storitev, ki jih organizacija izvaja za svoje odjemalce. Prav tako je navedel, da organizacija pred uvedbo sistema kakovosti ni izvajala anket o zadovoljstvu odjemalcev, po uvedbi pa vsako leto izvede anketo o zadovoljstvu odjemalcev in rezultate le te vodja sistema vodenja kakovosti predstavi v poročilu za vodstveni pregled. Pravi, da je organizacija osredotočena na odjemalce zato si vodstvo prizadeva za nenehno izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti procesov in ne čaka na pojav problemov, ki bi lahko ogrozili zadovoljstva odjemalcev. Povezavo med zadovoljnim zaposlenim in zadovoljstvom odjemalcev razume, kot pomembno, saj je prepričan, da nezadovoljni zaposleni pomeni tudi slabšo kakovost opravljenih storitev in s tem nezadovoljne odjemalce.

Udeleženec B vidi pozitiven vpliv uvedbe standarda kakovosti na zadovoljstvo odjemalcev, ki se kaže v boljši kakovosti opravljenih storitev in boljšemu razumevanju zahtev odjemalcev. Pravi tudi, da letne ankete o zadovoljstvu odjemalcev, ki jih organizacija izvaja, dajejo take rezultate. Rezultati ankete pa so po njegovem mnenju tudi vodilo v prihodnost, kako še izboljšati kakovost storitev in s tem zadovoljstvo odjemalcev. Organizacija izvaja veliko prodajnih aktivnosti s katerimi hoče svojim odjemalcem zagotavljati popolno storitev in predvideti prihodnje zahteve odjemalcev. V zvezi z povezavo med zadovoljnimi zaposlenimi in zadovoljstvom odjemalcev, pa je prepričan, da zadovoljstvo zaposlenih neposredno vpliva tudi na zadovoljstvo odjemalcev.

Udeleženec C pravi, da je organizacija z uvedbo sistema kakovosti ISO začela tudi z merjenjem zadovoljstva odjemalcev. Merjenje zadovoljstva odjemalcev izvajajo vsako leto z namenom ugotoviti stopnjo zadovoljstva odjemalcev njihovih storitev. Povedal je, da sistematično ocenjujejo in ugotavljajo zadovoljstvo odjemalcev z njihovimi storitvami oz. z ocenjevanjem kakovosti izvedbe posameznih projektov, stopnje povezanosti s poslovnimi partnerji, oz. dolgoročnost sodelovanja in vračanje odjemalcev storitev. Ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev izvajajo na podlagi vprašalnika, ki ga v pisni obliki dobijo njihovi odjemalci, izbrani na podlagi vzorca poslovnih partnerjev, ki ga določi direktor. Pomembno se mu zdi, da so zapisniki na voljo izvajalcem projekta, vodji centra na katerega se anketa nanaša, direktorju in upravi organizacije. Na koncu je povedal, da je uvedba sistema kakovosti pozitivno vplivala na zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo odjemalcev. Mnenja je, da je povezava med zadovoljnimi zaposlenimi in zadovoljnimi odjemalci zelo velika, še posebej v storitvenih dejavnostih, kot je v njihovi organizaciji.

Udeleženec D je v intervjuju na temo zadovoljstva odjemalcev povedal, da je organizacija na tem področju z uvedbo sistema vodenja kakovosti ISO naredila velike korake naprej, saj pred tem niso izvajali merjenja zadovoljstva odjemalcev in temu področju niso posvečali veliko časa, ker so bili prepričani, da glede na to, da ni bilo reklamacij s strani odjemalcev ni potrebno temu nameniti posebne pozornosti. Z uvedbo sistema kakovosti ISO, pa vsako leto bolj razvijajo to področje in si želijo, da bi se do odjemalcev obnašali, kot odlična organizacija in zato stremijo k zelo dobrim ocenam in jih več na zadovoljujejo ocene odjemalcev, ki so dobre. Prepričan je, da z zagotavljanjem kakovosti odjemalcem, sebi in njim prihranimo morebitne stroške, ki bi nastali v primeru slabe kakovosti. Prav tako meni, da se je število reklamacij zmanjšalo. Povezavo med zadovoljnim zaposlenim in zadovoljstvom odjemalcev, udeleženec D razume kot samo-umevno, saj pravi, da le zadovoljni zaposleni lahko, kakovostno opravljajo naloge, ki so mu dane, hkrati s tem, pa zagotavlja, da bo odjemalec prejel pričakovano kakovost, ki jo je naročil.

Udeleženec E vidi zadovoljstvo odjemalcev, kot najpomembnejši dejavnik, ki omogoča, da organizacija lahko posluje in preživi. Zaveda se, da je odjemalec tisti, ki

bo odločal o tem, ali bo organizacija uspešna ali ne, zato je pomembno, da je organizacija osredotočena na odjemalce in jim zagotavlja ustrezno kakovost. Certifikat kakovosti ISO 9001 je po njegovem mnenju, dokaz organizacije svojim odjemalcem za kakovost njihovih storitev in stroškovne učinkovitosti. Navaja, da se je z uvedbo sistema vodenja kakovosti ISO 9001 organizacija temu področju zelo posvetila in da merjenja zadovoljstva odjemalcev, dajejo pozitivne rezultate, ki jih iz leta v leto izboljšujejo. Zmanjšalo se je tudi število reklamacij s strani odjemalcev. Iz lastnih izkušenj tudi pravi, da se zadovoljstvo zaposlenih zelo dobro prenaša na zadovoljstvo odjemalcev, kar je vse skupaj dobra popotnica za nadaljevanje oziroma nenehno izboljševanja sistema kakovosti, ter odnosa med organizacijo in njenimi odjemalci.

Udeleženec F meni, da ima sistem vodenja kakovosti ISO 9001 velik vpliv na zadovoljstvo odjemalcev, saj z izpolnjevanjem zahtev standarda ISO 9001 organizacija zagotavlja kakovost svojim odjemalcem. Navaja, da so zaposleni v organizaciji dobro seznanjeni z rezultati merjenja zadovoljstva odjemalcev, opozarja pa, da bi morali v primeru kakršnihkoli slabih rezultatov odjemalce obveščati o ukrepih, ki jih organizacija stori, da do tega ne bi več prihajalo. Mnenja je, da so zaposleni v organizaciji naklonjeni ugotavljanju zadovoljstva odjemalcev in da se trudijo za izboljšanje rezultatov, kar hkrati tudi potrjuje, da se rezultati iz leta v leto izboljšujejo. Glede povezanosti med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalcev, pa je tako kot večina udeležencev intervjuja pred njim mnenja, da je ta povezava velika in da je vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo odjemalcev velik in ga ni mogoče zanemariti, saj zadovoljni zaposleni organizaciji pripeljejo zadovoljne odjemalce.

Udeleženec G ocenjuje, da se uvedba standarda kakovosti pri odjemalcih pozna v njihovem zadovoljstvu, saj se organizacija osredotoča na njihovo zadovoljstvo, kar je ena izmed zahtev standarda. Pravi, da imajo odjemalci večje zaupanje v organizacijo, saj jim certifikat daje neko zagotovilo, da organizacija zagotavlja kakovost in izpolnjuje pričakovanja odjemalcem. Navaja, da organizacija enkrat letno meri zadovoljstvo odjemalcev na osnovi opravljenih projektov s katerim ugotavljajo kakovost izvedbe konkretnega projekta s stališča: strokovnosti, odnosa do odjemalcev in poslovnosti. Meni, da rezultati merjenja zadovoljstva odjemalcev, potrjujejo, da organizacija zagotavlja svojim odjemalcem ustrezno oziroma pričakovano kakovost. Prepričan je, da se bo ta trend nadaljeval v smislu odlične organizacije, ki bo usmerjena še k višjim ciljem. Kar se tiče zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva odjemalcev vidi neposredno povezavo, saj pravi, da le motivirani in zadovoljni zaposleni lahko zagotavljajo odjemalcem, da bo storitev opravljena v skladu z njihovimi zahtevami

Udeleženec H je prepričan, da ima uvedba sistema vodenja kakovosti ISO 9001 velik pomen pri zadovoljstvu odjemalcev, ker se je z uvedbo sistema vodenja kakovosti v organizaciji začelo ugotavljati zadovoljstvo odjemalcev in se bolj osredotočati na njih. Meni, da je zadovoljstvo odjemalcev končen cilj organizacije, saj si brez zadovoljnjih

odjemalcev ne more zamišljati obstoja in razvoja organizacije. Njegovo mišljenje je, da ima sistem vodenja kakovosti pozitiven vpliv na zadovoljstvo odjemalcev, hkrati pa je tudi certifikat kakovosti neko zagotovilo odjemalcem, da organizacija zagotavlja kakovost. Povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalcem, razume kot medsebojno povezan proces, ki ga je potrebno znova in znova negovati in nadgrajevati.

3.3 Primerjanje vsebine kategorij s teorijo in predhodno izvedenimi raziskavami

V četrti fazi sem primerjal vsebino pogledov udeležencev znotraj posamezne kategorije z že zapisano teorijo in predhodno izvedenimi raziskavami, predvsem raziskavo Piskar in Dolinšek, v katero so bile vključene vse slovenske organizacije, ki so pridobile certifikat kakovosti ISO do leta 2002. Rezultati raziskave, so bili objavljeni leta 2006 v njuni knjigi z naslovom »Učinki standarda kakovosti ISO«. Izjave udeležencev sem glede na definirane kategorije, predstavil v štirih sklopih.

3.3.1 Kategorija: razumevanje kakovosti

Pojmovanje kakovosti

Udeleženci so navedli različne vidike pojmovanja kakovosti, pa kljub temu se med seboj ne razlikujejo veliko, saj so vsi v ospredje postavili podobno razumevanje.

Udeleženci A, B, E, F in H razumejo kakovost kot povezavo med dobro opravljenim delom in zadovoljstvom vseh udeležencev v poslovnem procesu, vključno z zadovoljstvom odjemalcev. Prav tako s kakovostjo povezujejo stroške, ceno storitev in s tem konkurenčnost organizacije na trgu. Pri proučevanju cenovnih in necenovnih dejavnikov na konkurenčne prednosti slovenskih organizacij je bilo ugotovljeno, da organizacije dva dejavnika, kakovost proizvodov in fleksibilnost, prepoznavajo kot konkurenčno prednost. Kakovost kot celovit proces pa je pri tem kot dejavnik podcenjen, to pa postavlja pod vprašaj razumevanje koncepta celovitega managementa (TQM) med slovenskimi organizacijami (Makovec Brenčič 2001, 313-330). Udeleženca C in D poleg omenjenega razumevanja kakovosti, razumeta kakovost v organizaciji, kot urejen sistem, ki zagotavlja dobre delovne pogoje zaposlenim, jasna navodila za delo, urejeno notranjo komunikacijo in zadovoljne odjemalce.

Udeleženec G vidi v kakovosti veliko priložnost, da se izboljšajo poslovni procesi, kar naj bi zagotavljalo uspešnejše in učinkovitejše poslovanje. Kakovost mu pomeni, da z razpoložljivimi sredstvi opravimo storitev v najkrajšem času, z najnižjimi stroški in pričakovano kakovostjo. Avtorja Piskar in Dolinšek v svoji raziskavi ugotavljata (2006, 138), da ima standard kakovosti ISO 9001 največji vpliv na učinkovitost izvajanja procesov.

Mnogi avtorji se glede pojmovanja kakovosti opredeljujejo različno. Kakovost je širok pojem, ki si ga ljudje razlagamo različno. Piskar in Dolinšek (2006, 35) pravita, da ima kakovost lahko v tehničnem smislu dvojni pomen, lahko se nanaša na zadovoljevanje vnaprej določenih potreb odjemalca ali pa se nanaša na proizvod ali storitev, ki je brez napak. Crosby (1990, 17-22) opredeljuje kakovost proizvoda oziroma storitve kot usklajenost z zahtevami odjemalcev in nasprotuje drugačnemu razumevanju kakovosti.

Ko pa primerjam sintezo ugotovitev udeležencev s teorijo, so njihove ugotovitve najbližje Kotlerju (1996, 56), po katerem so kakovost izdelka ali storitve, zadovoljstvo odjemalcev in dobiček organizacije med seboj tesno povezani, kar lahko povežemo s pojmovanjem kakovosti z vsakim od udeležencev, saj vsi poudarjajo povezavo med kakovostjo storitve, zadovoljstvom odjemalcev in s tem tudi uspešnostjo oziroma učinkovitostjo organizacije, ki posledično vodi do dobička. Tudi raziskava Piskar in Dolinšek je med ostalim, iskala odgovore na zgoraj navedeno pojmovanje kakovosti.

Kakovost v organizaciji

Udeleženci kakovost v organizaciji razumejo kot dobro urejen sistem, ki ima jasno začrtane cilje in zna uporabiti vse razpoložljive resurse za doseganje le-teh. Vsi pa so tudi mnenja, da je standard kakovosti ISO 9001 primeren sistem za zagotavljanje kakovosti v organizaciji. Standard ISO 9001 v točki 4 govori, da mora organizacija vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati sistem vodenja kakovosti ter nenehno izboljševati njegovo uspešnost v skladu zahtevami standarda (ISO 9001:2008, 10).

Udeleženec E vidi kakovost v organizaciji tudi, kot priložnost, da se vodstvo in vsi zaposleni usmerijo v zagotavljanje kakovosti in nenehnimi izboljšavami. Pravi tudi, da je kakovost prisotna na vseh ravneh v organizaciji. Piskar in Dolinšek (2006, 96) ugotavljata, da je nujno nadaljevati nenehno izboljševanje, sicer standard kakovosti v organizacijah stagnira in ni več mogoče zaznati njegovih učinkov. Pravita, da o procesu nenehnih izboljšav govorimo takrat, ko način ravnanja, vključenost zaposlenih in kultura v organizaciji spodbuja zaposlene, da nenehno razmišljajo o možnih izboljšavah.

Udeleženca G in H vidita kakovost v organizaciji, kot urejen sistem, ki ustvarja pogoje za zadovoljne zaposlene, kar jih spodbuja k sodelovanju in nenehnim izboljšavam. O izboljšavah standard govori v točki 8 Merjenje in izboljšave, kjer je zahteva, da mora organizacija nenehno izboljševati uspešnost sistema vodenja kakovosti z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, rezultatov presoj, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov in vodstvenega pregleda (ISO 9001:2008, 27).

Organizacija uporabi sistem vodenja kakovosti, ko si ima namen urediti poslovanje, izboljšati učinkovitost svojih procesov, posledično izboljšati poslovanje, posledično izboljšati zadovoljstvo odjemalcev (Piskar in Dolinšek (2006, 50). Piskar, Dolinšek (2006, 140) sta v svoji raziskavi proučila katere so bistvene prednosti oz. dobre strani, ki so jih organizacije pridobile s sistemom managementa kakovosti, od anketiranih je

kar 98 organizacij mnenja, da je standard kakovosti ISO dober sistem za zagotavljanje kakovosti, večina organizacij (84 %) pa tudi, da je fleksibilen. Standard ISO 9001:2008 v uvodu, pravi, da spodbuja privzem procesnega pristopa, da bi se z izpolnjevanjem zahtev odjemalcev povečalo njihovo zadovoljstvo (ISO 9001:2008, 5).

V primerjavi z odgovori udeležencev moje raziskave, lahko torej ugotovim, da kakovost v organizaciji vidijo, podobno kot udeleženci v raziskavi Piskar in Dolinšek, katere rezultate sta objavila v svoji knjigi leta 2006. Če damo zadevo na enak imenovalec, lahko rečemo, da ISO 9001 po mnenju udeležencev obeh raziskav zagotavlja organizaciji kakovost in je dovolj fleksibilen, da ga organizacija lahko prilagodi svojim zahtevam poslovanja.

Pomembno pri vodenju sistema kakovosti ISO 9001

Vsem udeležencem se zdi pomembno, da sistem vodenja kakovosti podpira najvišje vodstvo, ter da so zaposleni seznanjeni s politiko in cilji kakovosti v organizaciji. V teoriji tudi avtorji poudarjajo, da je pomembno pri vodenju sistema kakovosti predvsem, da za njim stoji in ga promovira najvišje vodstvo v organizaciji, saj drugače ni mogoče, da zaživi. V svoji raziskavi Piskar in Dolinšek (2006, 84) raziskujeta vključenost managementa v sistem vodenja kakovosti in ugotavljata, po pridobljenih odgovorih, da je bila zelo zadovoljiva v 44 % organizacij, ostala polovica pa je menila, da je bila zadovoljiva. Udeleženec C pa poleg tega meni, da je najpomembnejše, da organizacija poveča vrednost svojih aktivnosti in se osredotoči na svoje glavne procese in s tem nenehno izboljšuje svojo učinkovitost. Raziskava Piskar in Dolinšek je pokazala, da ima standard velik vpliv na povečanje učinkovitosti procesov, saj tudi sam standard (ISO 9001:2008, 17) v točki 7 zahteva od organizacije, da načrtuje in razvija procese, potrebne za realizacijo proizvoda. V njuni raziskavi je kar 92 % organizacij obkrožilo oceno 4 ali 5, gleda vpliva standarda na učinkovitost procesov v organizaciji.

Udeležencu D se poleg vsega zdi zelo pomembno, da sistem zaživi v organizaciji, ter je neposredno povezan z organizacijskimi procesi in je usmerjen k nenehnemu izboljševanju.

Udeležencema E in F je pomembno tudi, da ima sistem vodenja kakovosti pozitiven vpliv na poslovanje organizacije in da je življenjski oziroma, da se dogovorjeno v praksi tudi izvaja. O vplivih standarda kakovosti so bile opravljene različne raziskave tako pri nas kot v svetu, rezultati teh raziskav se medsebojno razlikujejo in dajejo različne rezultate. Dosedanje raziskave na področju kakovosti v Sloveniji (Pivka in Uršič 2000, 44-45; Pivka in Uršič 2002, 27-45), kažejo, da uvedba standarda kakovosti ni imela pomembnejšega pozitivnega vpliva na finančne rezultate. Piskar in Dolinšek (2006, 98), pa v svoji raziskavi ugotavljata, glede vpliva standarda kakovosti ISO na uspešnost poslovanja, da uvedba certifikata ni neposredno povezana s poslovnimi rezultati organizacije. Rezultati njune raziskave, kažejo, da organizacije v začetnih letih še ne dosegajo

učinkov, čez čas pa so učinki zaznani, vendar pa jim morajo organizacije nameniti veliko energije.

Udeleženec G vidi pomen sistema vodenja kakovosti ISO 9001 tudi v odnosih do okolja v katerem organizacija posluje. Rebernik (2000, 35) ugotavlja, da je ključna slabost standardov kakovosti ISO, da niso usmerjeni v okolje organizacije in iskanje novih poslovnih priložnosti. Mernik (2001, 18-23), pa pravi, da so standardi kakovosti ISO prekompleksni in statični, preveč je papirja, ter da imajo zaposleni še več opravil, to pa naj bi bil še dodaten strošek za organizacijo.

Udeleženec H pa poleg vsega zgoraj omenjenega, dodaja, da mora biti sistem vodenja kakovosti razumljiv, ter zaposlenim ne sme biti vsiljen. Privzem sistema vodenja kakovosti mora biti strateška odločitev organizacije (ISO 9001:2008, 4). Tavčar (2006, 106), pa pravi, da je pridobljeni certifikat ali potrdilo o kakovosti dragocen kot referenca pri trženju, skupnih naložbah in podobno. Toda pomembnejši od njega je red, ki ga v organizacijo prinese pod do certifikat in spreminjanje miselnosti, ki ga prinese sistematično ukvarjanje s kakovostjo.

3.3.2 Kategorija: učinki sistema vodenja kakovosti ISO 9001

Prepoznani učinki sistema vodenja kakovosti v organizaciji

Udeleženci so navedli različne učinke sistema vodenja kakovosti ISO 9001, ki jih sami prepoznajo v organizaciji, vsi pa so mnenja, da so učinki pozitivni, čeprav jih je težko izmeriti. Vidijo jih predvsem v boljši organizaciji dela, urejeni dokumentaciji, večji osredotočenosti na odjemalce, boljši komunikaciji, zadovoljstvu zaposlenih in zadovoljstvu odjemalcev. Piskar in Dolinšek (2006) v svoji raziskavi ugotavljata, da je uvedba standarda v velikem obsegu vplivala na glavne in poslovne-funkcijske managerje v organizaciji.

Udeleženec A poleg tega meni, da so organizacijske in tehnične aktivnosti učinkovito načrtovane, nadzorovane, odjemalčeve zahteve so dosežene ali v nekaterih primerih celo presežene.

Udeleženca B in D sta mnenja, da se učinki standarda poleg omenjenega poznajo tudi v obvladovanju stroškov, kar je v trenutnih gospodarskih razmerah pomembno in prinaša pozitivne učinke na poslovanje organizacije.

Udeleženec C pa poleg ostalega meni, da se učinki standarda kakovosti poznajo na kakovosti opravljenih storitev in s tem posledično na zadovoljstvu odjemalcev.

Udeleženec E vidi glavne učinke sistema vodenja kakovosti v boljšem vodenju in komunikaciji v organizaciji. Po njegovem mnenju so učinki tudi v večji učinkovitosti, na splošno pa je mnenja, da so vsi učinki motiv za nadgradnjo sistema oziroma za nadaljnje izboljšave.

Udeleženec F je tako kot udeleženec E poleg ostalega mnenja, da se učinki lahko še povečajo z nadaljnjim izboljševanjem sistema vodenja kakovosti, predvsem vidi priložnost v nenehnih izboljšavah.

Ugotovitve raziskave Piskar in Dolinšek (2006) na področju vpliva standarda kakovosti na vodenje in komuniciranje v organizaciji kažejo, da se le 54 % anketiranih organizacij strinja ali zelo strinja, da so na področju vodenja nastale spremembe, glede komuniciranja pa ta ista raziskava kaže, da se kar 80 % organizacij strinja ali zelo strinja s trditvijo, da se je komuniciranje z uvedbo standarda izboljšalo oziroma povečalo vodoravno komuniciranje. Standard o vodenju in komuniciranju govori v točki 5, kjer tudi poudarja, da mora vodstvo zagotoviti, primerne procese komuniciranja in da poteka komuniciranje o učinkovitosti sistema vodenja kakovosti (ISO 9001:2008, 14).

Udeleženca G poleg vseh pozitivnih učinkov moti, da se premalo promovira pozitivne učinke sistema vodenja kakovosti in je prepričan, da se zaposleni premalo zavedajo pozitivnih učinkov, ki jih sistem prinaša organizaciji. Pravi, da bi bili zaposleni še bolj motivirani za sistem vodenja kakovosti, če bi prepoznali vse njegove pozitivne učinke in prednosti, ki jih prinaša. Ishikawa (1989, 56) pravi, da bi morali v organizaciji vsi sodelovati in pospešiti obvladovanje kakovosti, vključujoč najvišji management, vse funkcijske managerje in vse zaposlene, da bi dosegli management kakovosti. Po mnenju avtorjev bodo imele največ koristi od sistema vodenja kakovosti organizacije, ki jim uspe načela standarda zasidrati v glavah zaposlenih (Pivka in Uršič 2002, 27-45).

Pomembni učinki sistema vodenja kakovosti

Pri odgovorih na vprašanje o tem kateri učinki sistema vodenja kakovosti so za njih najbolj pomembni, so udeleženci večinoma mnenja, da so to preglednost procesov, boljša kakovost storitev, zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in konkurenčnost organizacije. Tudi raziskava Piskar in Dolinšek (2006, 141), je med ostalim ugotavljala, katere so bistvene prednosti oz. dobre strani, ki so jih v organizacijah pridobili s sistemom kakovosti. Največ organizacij je obkrožilo, da so procesi preglednejši, sledi ji kakovost proizvodov in storitev, boljša predstavitev organizacije navzven, večje zadovoljstvo odjemalcev in urejenost informacijskega sistema. Novak (2001, 14) pravi, da so ključne koristi, ki jih organizacija lahko pridobi ob primerni uporabi procesnega pristopa: krajši časi izvedbe, učinkovitejša uporaba virov in zato nižji stroški poslovanja, bolj zanesljivi in predvidljivi rezultati in izpostavljenе najpomembnejše priložnosti za izboljšave.

Udeleženec A in F kot pomemben učinek vidita boljše komuniciranje v organizaciji, o notranjem komuniciranju je v standardu govora v točki 5.5.3, ki pravi, da mora najvišje vodstvo zagotoviti, da so v organizaciji vzpostavljeni primerni procesi komuniciranja in da poteka komuniciranje o uspešnosti sistema vodenja kakovosti.

Udeležencu B se zdi pomemben učinek sistema vodenja kakovosti, da so zaposleni bolj motivirani za izobraževanje in da si med seboj prenašajo znanje. V raziskavi, ki sta jo izvedla Piskar, Dolinšek glede vpliva standarda na povečanja zanimanja za izobraževanje je kar tri četrtine anketiranih organizacij obkrožilo oceni 4 ali 5.

Udeleženca C in E sta poleg tega mnenja, da je zanj pomemben učinek sistema vodenja kakovosti na obvladovanje stroškov poslovanja, ki se jih z uvedbo sistema vodenja kakovosti bolj obvladuje, predvsem zaradi procesnega pristopa, ki zagotavlja, da so procesi v vsakem trenutku nadzorovani. Sistem vodenja kakovosti ISO 9001 je osnovan na procesih. Prednost procesnega pristopa je v tem, da omogoča nenehni nadzor nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov kot tudi med njihovimi kombinacijami in medsebojnimi vplivi (ISO 9001:2008, 5-6). Piskar, Dolinšek v svoji raziskavi ugotavljata, da je kar 92 % organizacij na trditev, da je imel standard velik vpliv na povečanje učinkovitosti procesov obkrožilo oceno 4 ali 5. Standard v točki 7 (ISO 9001:2008, 17) zelo poudarja učinkovitost izvajanja procesov.

Udeleženca D in H izpostavljata poleg ostalega kot pomemben učinek sistema vodenja kakovosti nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti. Piskar in Dolinšek ugotavljata (2006, 151-152), da nenehno izboljševanje organizacij po pridobitvi standarda poteka na več področjih. 26 % organizacij vidi možnost za nenehno izboljševanje z izboljšavami v procesih, 13 % organizacij namerava uporabiti kot način nenehnega izboljševanja notranje presoje, 11 % se jih je odločilo za stalne kontrolne točke, 11 % se jih je odločilo za skrajšanje časa potrebnega za dokončanje izvedbe naročila, 9 % bo izvajalo več korektivnih in preventivnih ukrepov, samo 7 % pa se bo lotilo odločnega znižanja stroškov. Standard (ISO 9001:2008, 27) govori o nenehnem izboljševanju v točki 8.5, kjer pravi, da mora organizacija nenehno izboljševati uspešnost sistema vodenja kakovosti z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, rezultatov presoj, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov in vodstvenega pregleda. Z nenehnimi izboljšavami v organizaciji korak za korakom izboljšujejo proizvode (rezultate) vsakega izmed procesov (Burrill 1999, 470). Lipovec (1986, 136) pravi, da je s pristopom nenehnih izboljšav v sistem poslovanja organizacije vgrajeno zaporedje aktivnosti (planiranje, delegiranje, uresničevanje, koordiniranje in kontroliranje), ki jih predpisuje organizacijska literatura za obvladovanje poslovnega procesa v organizaciji.

Za udeleženca G je pomemben učinek sistema vodenja kakovosti tudi odgovornost posameznika v organizaciji oziroma v procesih, ki se odvijajo v organizaciji. Standard govori o odgovornosti in pooblastilih v točki 5.5.1 (ISO 9001:2008, 14) in pravi, da mora najvišje vodstvo zagotoviti, da so odgovornosti in pooblastila določeni, ter da je osebje organizacije s tem seznanjeno. Udeležencema G in H se poleg tega zdi pomembno, da z uvedbo sistema vodenja kakovosti postane organizacija bolj konkurenčna. Standardi kakovosti vplivajo na povečevanje notranje kakovosti in s tem na zniževanja

stroškov, posledično vplivajo tudi na povečevanje konkurenčnosti, s tem pa obsega prodaje in uspešnosti organizacije (Gotzamani in Tsiotras 2001, 1326;222).

3.3.3 Kategorija: zadovoljstvo zaposlenih

Vključenost zaposlenih v sistem vodenja kakovosti

Udeleženci so v večini mnenja, da so zaposleni aktivno vključeni v sistem vodenja kakovosti in so ga privzeli za svojega. Prav tako trdijo, da so zaposleni seznanjeni s politiko vodenja kakovosti in cilji kakovosti v organizaciji. Novak (2001, 12) pravi, da so snovalci standardov izoblikovali osem načel ravnanja kakovosti, na katerih je zasnovan skladni par standardov ISO 9001 in ISO 9004, med temi načeli je tudi načelo vključenosti zaposlenih, ki opredeljuje zaposlene kot jedro organizacije, njihova polna vključenost pa organizaciji omogoča, da se njihove sposobnosti v največji meri uporabijo v korist organizacije. Piskar in Dolinšek (2006, 126) pravita, da so ključne koristi, ki jih ob primerni uporabi tega načela organizacije pridobijo: motivirani in predani zaposleni, večja inovativnost in ustvarjalnost pri doseganju ciljev organizacije, odgovornost za dosežke in večja pripravljenost za sodelovanje in nenehno izboljševanje.

Poleg splošnih opažanj je udeleženec A mnenja, da so bili zaposleni aktivno vključeni v uvajanje sistema vodenja kakovosti in tudi pri njegovem vzdrževanju in izboljševanju so vključeni. Piskar in Dolinšek (2006, 84) v svoji raziskavi ugotavljata, da so pri večinoma storitvenih organizacijah zaposleni pri uvedbi vključeni, kar pri 95 % pa je odstotek 100. Pravita, da je razlika glede na velikost organizacije, saj so manjše organizacije lažje obvladljive in management zaposlene lažje motivira, kot pri večjih organizacijah kjer je to težje.

Udeleženec B pa poleg že navedenega vidi udeležbo zaposlenih v sistemu vodenja kakovosti v organizaciji, kot kakovostno opravljeno storitev s katero odjemalcem zagotavljajo kakovost, ki jo dosegajo z odgovornim ravnanjem, zastavljene cilje pa dosegajo z gospodarno in učinkovito uporabo sredstev.

Glede seznanja zaposlenih s politiko vodenja kakovosti in cilji, ter merjenjem rezultatov je udeleženec C opozoril, da je potrebno dati večji poudarek izobraževanju zaposlenih na tem področju, saj bi tako lahko organizacija še bolj izkoristila potencial zaposlenih za doseganje ciljev.

Glede vključenosti v sistem vodenja kakovosti se udeleženec D strinja s skupnimi ugotovitvami in dodaja mnenje, da so zaposleni vključeni v sistem vodenja kakovosti tudi na področju izboljšav, kjer podajajo svoje predloge. Glede izboljšav Piskar in Dolinšek (2006, 129) ugotavljata, da standard ni vplival na povečanje števila predlaganih izboljšav zaposlenih, hkrati ugotavljata, da se je s standardom ISO 9001:2000, ki ima večji poudarek na nenehnim izboljševanju, spremembah in poslovni uspešnosti naredil premik v smer povečanja.

Vključenost zaposlenih v sistem vodenja kakovosti poleg ostalega vidita udeleženca E in F v njihovem vsakodnevnem delovanju in medsebojnem sodelovanju pri doseganju ciljev organizacije, kot potrditev temu vidita tudi dobre medsebojne odnose, kar se jima zdi pomembno za kakovostno opravljanje dela in doseganja ciljev organizacije. Piskar in Dolinšek (2006, 128) pravita, da so sproščajoče razpoloženje, dobri medsebojni odnosi v organizaciji, nujno potrebni za kakovostno skupinsko delo. V svoji raziskavi ugotavljata, da vpliv standarda na izboljšanje razpoloženja v organizaciji ni zaznan oziroma je šibek.

Udeležencem C, G in H se poleg vsega ostalega zdi zelo pomembno, da so zaposleni aktivno vključeni v notranje presoje sistema vodenja kakovosti kot presojevalci in vidita notranje presoje kot veliko priložnost za izboljšave sistema vodenja kakovosti. Številni avtorji potrjujejo, da je notranja presoja lahko koristno orodje v rokah managerjev (Weiler 2004; Lin in Johnson 2004). Avtorji ugotavljajo, da se je učinkovitost in uporabnost notranjih presoj močno povečala z novo izdajo ISO 9001:2000 (Piskar, 2005).

Sistem vodenja kakovosti in zadovoljstvo zaposlenih

Vsi udeleženci so mnenja, da ima sistem vodenja kakovosti ISO pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in da so zaposleni najpomembnejši v organizaciji, saj organizacija ne more uspešno delovati brez zadovoljnih in motiviranih zaposlenih. Vsi so tudi mnenja, da se je zadovoljstvo zaposlenih z uvedbo sistema vodenja kakovosti izboljšalo. Merjenje zadovoljstva zaposlenih, ki je bilo opravljeno v letu 2008 in s katerim je uprava želela izmeriti zadovoljstvo zaposlenih je dalo dobre rezultate in potrjuje mnenje udeležencev raziskave, da ima uvedba sistema vodenja kakovosti pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Anketo o zadovoljstvu zaposlenih je izpolnilo 76 % zaposlenih, anketa je vsebovala 7 sklopov vprašanj, ki so se nanašali na delovno okolje in delovne razmere, usposabljanje in izobraževanje, medsebojne odnose in komunikacijo, informiranje, na delovno motivacijo, na predloge za večje zadovoljstvo zaposlenih in na mnenje o anketi. Ugotovitev ankete je bila, da so zaposleni v večini zadovoljni in nimajo večjih pripomb glede področij na katera so se nanašala vprašanja. Mihalič (2006, 267) pravi, da orodje merjenja zadovoljstva zaposlenih uporabljamo za stalno povečevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih iz naslova rezultatov spremljanja in merjenja zadovoljstva zaposlenih

Udeleženci so tudi potrdili, da organizacija pred uvedbo sistema vodenja kakovosti ni izvajala merjenja zadovoljstva zaposlenih in se jim to zdi pomembna pridobitev. Piskar in Dolinšek (2006, 126) ugotavljata v svoji raziskavi, da le polovica organizacij meri zadovoljstvo zaposlenih, prav tako ugotavljata, da je od celotnega vzorca populacije na to vprašanja odgovorilo le 166 organizacij vzrok iščeta v tem, da mogoče tema »zadovoljstvo zaposlenih« še ni dosegla take pomembnosti kot »zadovoljstvo odjemal-

cev«, čeprav se v zadnjem času o tem veliko govori. V svoji raziskavi ugotavljata tudi, da je mnenje o vplivu standarda na zadovoljstvo zaposlenih zelo različno, predvsem pa je odvisno od tega kako in koliko so zaposleni vključeni v pridobitev in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti, prav tako pa ugotavljata, da je vpliv sistema vodenja kakovosti na zadovoljstvo zaposlenih odvisen tudi od števila zaposlenih. Manjše organizacije lažje obvladujejo, spremljajo ter povečujejo zadovoljstvo zaposlenih (Piskar in Dolinšek 2006, 127).

Udeleženec A je poleg tega mnenja, da se je z uvedbo sistema vodenja kakovosti izboljšala motivacija zaposlenih in klima v organizaciji ter tudi v prihodnje pričakuje pozitivne učinke sistema vodenja kakovosti na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Piskar in Dolinšek (2006, 129) ugotavljata, da je vpliv standarda na motivacijo zaposlenih za izboljšanje kakovosti njihove storitve velik, kar 78 % organizacij je obkrožilo oceno 4 ali 5, kar je zelo velik odstotek. Motiviranega človeka prepoznamo po tem, da je navdušen nad delom, odločen, sodeluje in dosega rezultate, je pripravljen na spremembe (Gorišek in Tratnik 2003, 69).

Udeleženec B poleg skupnih ugotovitev pravi, da se uvedba standarda kakovosti prepozna tudi pri večji lojalnosti in večjem zanimanju po izobraževanju zaposlenih. V raziskavi Piskar in Dolinšek (2006, 129) je prišlo do ugotovitve, da je standard kakovosti vplival na povečanje zanimanja za izobraževanje, tri četrtine organizacij je obkrožilo oceno 4 ali 5, medtem, ko je imel standard kakovosti slab vpliv na lojalnost zaposlenih, srednja vrednost je bila le 3,27.

Udeleženec C navaja, da uvedba standarda za zaposlene pomeni boljše delovne pogoje, boljše splošno vzdušje v organizaciji in stabilnost zaposlitve, kar mu pomeni v času svetovne krize v gospodarstvu zelo veliko. Raziskava Piskar in Dolinšek (2006, 128) ugotavlja, da ima standard kakovosti zelo slab vpliv na vzdušje v organizaciji. Samo dobra polovica organizacij je obkrožila oceno 4 ali 5. Uvedba standarda je sprememba. Velik del zaposlenih je proti njej. Če spremembe niso posredovane v pravi obliki, na pravi način, ob pravem času, lahko negativno vplivajo na razpoloženje v organizaciji (Piskar in Dolinšek 2006, 128).

Udeleženca D in G pa predlagata, da se management organizacije še bolj posveti sistemu nagrajevanja zaposlenih, da bodo za kakovostno opravljeno delo primerno nagrajeni, kar hkrati pomeni večje zadovoljstvo pri delu in večjo motivacijo za delo. Managerji morajo nagraditi zaposlene, ki se še posebej zavzemajo za dobro kakovost ter biti pobudniki za uvedbo standarda na vseh ravneh organizacije (Piskar in Dolinšek 2006, 217).

Udeleženca E in H sta mnenja, da se na podlagi rezultatov merjenja zadovoljstva zaposlenih, spremembe oziroma izboljšave uvajajo prepočasi in se v praksi velikokrat ne uresničijo še posebej na področju nagrajevanja zaposlenih. Če zaposleni delajo kakovostno, naj bodo v skladu z rezultati dela nagrajeni. Vendar samo v dveh tretjinah orga-

nizacij (doseženi oceni 4 ali 5) nagrajevanja podpira kakovost. To vpliva na njihovo motiviranost, da delajo kakovostno, da razmišljajo kako delajo, da vidijo pomen v svojem delu (Piskar in Dolinšek 2006, 137).

Udeleženec F vidi v zadovoljstvu zaposlenih močno orodje managementa in opaža, da se je vedenje zaposlenih ter vzdušje med zaposlenimi z uvedbo sistema vodenja kakovosti izboljšalo. Tudi raziskava Piskar in Dolinšek (2006, 128) je dala ugotovitve, ki govorijo o tem, da se je s standardom kakovosti izboljšalo vedenje oziroma razmišljanje in vedenje zaposlenih, vzdušje med zaposlenimi ter razpoloženje v organizaciji. Tri četrtine organizacij se je odločilo za oceno 4 ali 5, to je velik odstotek, ravno tako pa nizek standardni odklon govori o enakosti mnenj organizacij glede tega vprašanja.

3.3.4 Kategorija: zadovoljstvo odjemalcev

Sistem vodenja kakovosti in zadovoljstvo odjemalcev

Udeleženci so izpostavili, da je uvedba sistema vodenja kakovosti povečala razumevanje zahtev odjemalcev, izboljšala kakovost storitev in zadovoljstvo odjemalcev. Organizacija je v skladu z načelom standarda kakovosti osredotočena na odjemalce, kar ji omogoča izpolniti njihove zahteve in pričakovanja. Osredotočenost na odjemalce je eno izmed načel standarda kakovosti in je v standardu vsebovano v zahtevah, ki se nanašajo na zadovoljstvo odjemalcev. Vsi so tudi mnenja, da ima standard pozitivne učinke na področju zadovoljstva odjemalcev. Tudi raziskava Piskar in Dolinšek (2006, 1114) je dala podobne rezultate, saj pravi, da je uvedba standarda vplivala na povečanje kakovosti proizvodov in storitev s tem se strinja kar 85 % organizacij. Pravita, da je razlogov za to lahko več, npr. boljša urejenost notranje organizacije dela, namensko izobraževanje zaposlenih, ki prihajajo v stik za odjemalci, ter še mnogi drugi. Podoben rezultat je bil tudi pri povečanju zadovoljstva odjemalcev, saj se kar 80 % organizacij strinja z vplivom. Kotler (2004, 61) definira zadovoljstvo kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka in osebnimi pričakovanji.

Vsi udeleženci so tudi povedali, da je organizacija začela z merjenjem zadovoljstva odjemalcev z uvedbo sistema vodenja kakovosti. Zadnja meritev je bila opravljena v letu 2008 in je dala zelo dobre rezultate. Organizacija je ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev izvedla na podlagi vprašalnika, ki so ga v pisni obliki dobili odjemalci, izbrani na podlagi vzorca poslovnih partnerjev, ki ga določi direktor. Z anketo so ugotavljali kakovost izvedbe konkretnega projekta. Na splošno lahko ugotovimo, da so odjemalci s kakovostjo njihovih storitev zadovoljni, predvsem s strokovnostjo, odnosom in poslovnostjo. So prepoznavni na področju graditeljstva in dosegajo visoko stopnjo vračanja odjemalcev. Na podlagi rezultatov bi lahko zaključili, da se tisti, ki so se z njimi poslovno srečali, v večini znova vračajo. Iz rezultatov je tudi razvidno, da se bo v bodo-

če potrebno bolj intenzivno ukvarjati s poprodajnimi storitvami in dodano vrednostjo projekta. Predvsem bo treba ugotoviti katere so tiste storitve, ki v končni fazi resnično zaokrožijo projekt in kaj je tista dodana vrednost, ki je za odjemalca pomembna, za izvajalca pa še sprejemljiva. To področje je v gradbeništvu izjemno zahtevno in občutljivo ter se ga je potrebno resno lotiti.

Udeležencu A se zdi pomembno, da je organizacija osredotočena na odjemalce in da si vodstvo prizadeva za nenehno izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti procesov še preden pride do problemov. Piskar in Dolinšek (2006, 188) pravita, da odjemalci ne želijo več biti obravnavani kot množica, temveč kot posamezniki, zato morajo organizacije osrednjo pozornost preusmeriti s poslovanja s proizvodi na odjemalce.

Udeleženec B je poleg tega mnenja, da so rezultati merjenja zadovoljstva odjemalcev vodilo v prihodnost, kako še izboljšati kakovost storitev in s tem zadovoljstvo odjemalcev. Sistem kakovosti ISO 9001:2008 spodbuja organizacije, da analizirajo zahteve odjemalcev in določijo procese, ki prispevajo k realizaciji za odjemalce sprejemljivega proizvoda ter, da te procese tudi obvladujejo.

Udeleženca C in F poudarjata, da so zaposleni v organizaciji naklonjeni merjenju zadovoljstva odjemalcev in dobro obveščeni o rezultatih merjenja hkrati pa sta mnenja, da bi morala organizacija v primeru slabših ocen odjemalce obveščati o ukrepih, ki jih organizacija stori, da to tega ne bi več prihajalo.

Udeleženca D in G sta prepričana, da je organizacija na dobri poti, da bi postala odlična organizacija in da gre trend v organizaciji vsako leto bolj v to smer. Prav tako pravita, da se je število reklamacij z uvedbo standarda zmanjšalo. Če so odjemalci bolj zadovoljni, je tudi manj reklamacij. To kaže tudi analiza vprašanj o vplivu uvedbe standarda na število reklamacij odjemalcev, saj se kar tri četrtine vprašanih strinja ali zelo strinja s tem (Piskar in Dolinšek 2006, 116). Standard ISO 9001:2008 govori o osredotočenosti na odjemalce v več točkah, vse to pa je seveda povezano s povečanjem kakovosti proizvodov in storitev.

Udeleženec H je povedal, da je zadovoljstvo odjemalcev končen cilj organizacije in da je certifikat kakovosti zagotovilo odjemalcem, da jim organizacija zagotavlja kakovost svojih storitev. Za dolgoročno preživetje mora organizacija ponujati odjemalcu manj dejavnikov nezadovoljstva, več dejavnikov zadovoljstva in več dejavnikov preseženja, kot jih ponuja konkurenca (Trebar in Brun 2001, 3).

Povezava med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalcev

Vsi udeleženci so navedli, da je povezava med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalcev neposredna in da le zadovoljni zaposleni kakovostno opravljajo naloge, ki so mu dane, hkrati s tem zagotavlja, da bo odjemalec prejel pričakovano kakovost, ki jo pričakuje. V raziskavi, ki so jo izvedli v ZDA v letih 2004 in 2005 o povezavi med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom uporabnikov klicnih centrov

različnih organizacij zasebnega in javnega sektorja (Desmarais 2005, 14) je bilo ugotovljeno, da se je za vsak odstotek izboljšanja zadovoljstva zaposlenih izboljšalo zadovoljstvo uporabnikov klicnih centrov za približno 2 %. Podobna raziskava je bila opravljena tudi med nemškimi trgovci (Evanshitzky, Wangenheim in Wunderlich 2007, 690-697)) in je prav tako pokazala pozitivno povezavo med zadovoljnimi zaposlenimi in zadovoljnimi odjemalci.

Udeleženec C je poleg tega mnenja, da je povezava med zadovoljnim zaposlenim in zadovoljnim odjemalcev zelo velika še posebej v storitvenih organizacijah kot je njihova.

Iz lastnih izkušenj udeleženec E pravi, da je odnos med zaposlenimi in odjemalci lahko dobra popotnica za nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti, ter odnosa med organizacijo in njenimi odjemalci.

Udeleženec F je poleg vsega poudaril, da zadovoljni zaposleni organizaciji pripeljejo zadovoljne odjemalce.

Povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalcev udeleženec H vidi kot medsebojno povezan proces, ki ga je potrebno vseskozi negovati in nadgrajevati. Gruban (2007) in Vrhunc (2006, 48) pravita, da je od tega kako ravnamo z ljudmi pri delu odvisno kako bodo ti ravnali z odjemalci organizacije, zato ne preseneča, da postajajo poleg finančnih kazalcev vse pomembnejša tudi merila poslovne uspešnosti, povezana z zaposlenimi, kot so: zadovoljstvo zaposlenih in njihova lojalnost do organizacije, mehanizem motivacij in spodbud, kakovosti medsebojnih odnosov, itd.

3.4 Ugotovitve raziskave

Iz analize lahko ugotovimo, da se udeleženci intervjujev zavedajo pozitivnih učinkov, ki jih prinaša standard kakovosti ISO 9001. Raziskave, ki so bile opravljene s področja ISO standardov in so objavljene v literaturi so dale različne ugotovitve o učinkih standarda kakovosti, nekatere ugotavljajo pozitivne učinke, nekatere pa celo negativne učinke. Za primerjavo z ugotovitvami svoje raziskave sem vzel raziskavo Piskar in Dolinšek (2006) v kateri ugotavljata učinke standarda kakovosti v slovenskih organizacijah in je bila izvedena sredi leta 2002 na vzorcu 212 organizacij.

Pozitivno je, da udeleženci standard kakovosti ISO 9001 v organizaciji vidijo kot priložnost, da organizacija uredi svoje poslovanje, izboljša učinkovitost, izboljša zadovoljstvo zaposlenih in kakovost svojih storitev ter uspešno zadovoljuje zahteve odjemalcev. Certifikat kakovosti povezujejo s kakovostjo in stroškovno učinkovitostjo, sistem vodenja kakovosti pa razumejo kot orodje, ki organizaciji omogoča, da v času gospodarske recesije optimira svoje notranje procese in si zagotavlja napredek.

Tabela 3.2 SVK kot priložnost, ki jo vidijo udeleženci v proučevani organizaciji

Standard kakovosti	Priložnost za
	urejeno poslovanje
	učinkovito poslovanje
	optimiranje procesov in napredek
	zadovoljstvo zaposlenih
	kakovost opravljenih storitev
	zadovoljevanja zahtev odjemalcev

V tabeli 3.2 so združene ugotovitve in pogledi udeležencev na standard kakovosti in priložnosti, ki jih vidijo v njem.

Udeleženci raziskave so navedli različne vidike pojmovanja kakovosti, ki se med seboj ne razlikujejo veliko. V večini razumejo kakovost kot povezavo med dobro opravljenim delom in zadovoljstvom vseh udeležencev v procesu, tako notranjih kot zunanjih udeležencev. Poleg tega pa nekateri izmed udeležencev vidijo kakovost kot urejen sistem, ki zagotavlja dobre delovne pogoje, jasna navodila za delo, urejeno notranjo komunikacijo in zadovoljne odjemalce. V literaturi s področja managementa in kakovosti sem našel veliko opredelitev, ugotovitve raziskave so najbližje avtorjem, ki vidijo kakovost kot tesno povezavo med kakovostnim izdelkom oziroma storitvijo, zadovoljstvom odjemalcev in s tem tudi uspešnostjo oziroma učinkovitostjo organizacije, ki posledično vodi do dobička.

Udeleženci so podali kar obsežne odgovore glede kakovosti kot jo vidijo v proučevani organizaciji. V večini jo vidijo, kot dobro urejen sistem, ki ima jasno načrtane cilje in zna uporabiti vse razpoložljive resurse za doseganje le-teh. Vsi so tudi mnenja, da je standard kakovosti ISO 9001 primeren sistem za zagotavljanje kakovosti v organizaciji. V svoji raziskavi tudi Piskar in Dolinšek ugotavljata, da je za večino organizacij standard kakovosti ISO 9001 dober sistem za zagotavljanje kakovosti in da je dovolj fleksibilen. Odgovore na vprašanje, kaj je za njih pomembno pri vodenju sistema kakovosti ISO 9001, lahko strnemo v pet alinej:

- sistem vodenja kakovosti podpira najvišje vodstvo;
- zaposleni so seznanjeni s politiko in cilji kakovosti;
- sistem vodenja kakovosti mora biti razumljiv in ne sme biti vsiljen;
- osredotočenost na glavne procese;
- usmerjenost k nenehnemu izboljševanju.

Izjave oziroma mnenja udeležencev ustrezajo zahtevam standarda ISO 9001 in ugotovitvam raziskave Piskar in Dolinšek, ki ugotavljata vključenost managementa v sistem

vodenja kakovosti in tudi številni drugi avtorji v literaturi pravijo, da je za učinkovitost sistema vodenja kakovosti pomembno, da ga podpira management organizacije, da so zaposleni seznanjeni s politiko in cilji kakovosti organizacije, ter da je sistem vodenja kakovosti usmerjen k nenehnemu izboljševanju.

Tabela 3.3 Kakovost in pomen SVK v organizaciji

Kakovost	Pomeni udeležencem urejen sistem povezavo med dobro opravljenim delom in zadovoljstvom vseh udeležencev procesa dobra notranja komunikacija zadovoljni odjemalci
Kakovost v organizaciji	Udeleženci jo vidijo kot urejen sistem z jasnimi cilji, ki zna uporabiti vse rapoložljive resurse za doseganje le-teh
Sistem vodenja kakovosti v organizaciji	Pomembno za udeležence sistem podpira najvišje vodstvo zaposleni so seznanjeni s politiko in cilji kakovosti sistem vodenja kakovosti mora biti razumljiv sistem vodenja kakovosti ne sme biti vsiljen osredotočenost na glavne procese nenehno izboljševanja sistema vodenja kakovosti

V tabeli 3.3 so prikazane ugotovitve raziskave kakšen pomen pripisujejo v vzorec vključeni udeleženci raziskave sistemu vodenja kakovosti ISO 9001 in kaj za njih pomeni kakovost.

Glede učinkov, ki jih udeleženci pripisujejo sistemu vodenja kakovosti ISO 9001, so v odgovorih navedli različne učinke, vsi po vrsti pa so prepričani, da so pozitivni, čeprav jih je težko izmeriti in sicer:

- boljšo organizacija dela;
- urejeno dokumentacijo;
- boljšo komunikacija v organizaciji;
- motivacija zaposlenih za izobraževanje;
- večje zadovoljstvo zaposlenih;
- večje zadovoljstvo odjemalcev.

Udeleženci so prepričani, da organizacija lahko poveča učinke sistema vodenja kakovosti ISO 9001 z nadaljnjim izboljševanjem sistema vodenja kakovosti, z nenehnimi izboljšavami in z boljšim promoviranjem pozitivnih učinkov sistema in prednostmi, ki jih prinaša, saj bi bili s tem zaposleni še bolj motivirani za aktivno sodelovanje v

sistemu vodenja kakovosti. Po mnenju večine avtorjev ima največ koristi od sistema vodenja kakovosti organizacija, ki ji načela standarda uspe približati zaposlenim. V neposredni primerjavi z rezultati raziskave Piskar in Dolinšek, ugotovitve udeležencev raziskave bistveno ne odstopajo in prepoznavajo učinke, ki so pozitivni tudi v proučevanih organizacijah njune raziskave, kljub časovnem razmiku dveh let.

Udeleženci so po prepoznanih pozitivnih učinkih povedali tudi svoje mnenje o tem, kateri učinki sistema vodenja kakovosti ISO 9001, so za njih najpomembnejši. V večini lahko njihova mnenja strnemo in jih naštejemo:

- preglednost procesov;
- boljša kakovost storitev;
- zadovoljstvo odjemalcev;
- zadovoljstvo zaposlenih;
- konkurenčnost organizacije.

Večina avtorjev v literaturi je mnenja, da so ključne koristi, ki jih organizacija pridobi z uvedbo sistema kakovosti ISO 9001 urejena dokumentacija, obvladljivost procesov, boljša kakovost storitev, dobra komunikacija in zadovoljstvo odjemalcev. Piskar in Dolinšek sta tudi ugotavljala, katere so bistvene prednosti, ki jih organizacija pridobi z uvedbo standarda kakovosti ISO 9001 in ugotovila, da so preglednejši procesi, večje zadovoljstvo odjemalcev in urejenost informacijskega sistema. V tabeli 3.4 so naštetih učinki, ki so jih udeleženci prepoznali v organizaciji kot posledico uvedbe sistema vodenja kakovosti in so za njih tudi pomembni. Udeleženci so bili pri prepoznavanju učinkov standarda kakovosti zelo konkretni in so standard kakovosti prepoznali kot koristen in primeren pripomoček za vodenje kakovosti v organizaciji.

Tabela 3.4 Prepoznani učinki SVK ISO 9001 v organizaciji

Procesi	preglednejši stroškovno obvladljivi učinkovitejši nenehno izboljševanje
Zadovoljstvo zaposlenih	dobri delovni pogoji boljša obveščенost boljše vzdušje motivacija za izobraževanje
Zadovoljstvo odjemalcev	manjše število reklamacij kakovostno opravljene storitve večje zadovoljstvo odjemalcev

Glede vključenosti zaposlenih v sistem vodenja kakovosti so udeleženci mnenja, da so zaposleni aktivno vključeni v sistem so ga privzeli za svojega. Prepričani so, da so zaposleni seznanjeni s politiko vodenja in cilji kakovosti, ki jih ima organizacija. Udeleženci izjavljajo, da so bili zaposleni aktivno vključeni pri uvedbi sistema, ravno tako pa aktivno sodelujejo pri njegovem vzdrževanju in izboljševanju. Pomembno se jim zdi, da zaposleni aktivno sodelujejo pri notranjih presoajah kot presojevalci. Dana je bila pripomba, da je potrebno dati poudarek na izobraževanju zaposlenih na področju postavljanja ciljev kakovosti in merjenja rezultatov, ker naj bi bili cilji, ki jih v organizaciji postavljajo preveč kvalitativno in so posledično slabo merljivi. Tudi iz literature je razvidno, da je sistem vodenja kakovosti lahko učinkovit le, če so zaposleni aktivno vključeni pri sami uvedbi sistema oziroma postavitvi v organizacijo, za kar jih mora spodbuditi vodstvo organizacije. Zaposleni morajo biti seznanjeni s politiko in cilji kakovosti, ter jih prevzeti za svoje. Mnogi avtorji vidijo težavo, ravno v tem, da vodstvo ne zna motivirati zaposlene za kakovost in v takih primerih služi certifikat kakovosti le kot okras in ne more dati pozitivnih učinkov. Avtorji ravno tako ugotavljajo, da se je učinkovitost in uporabnost notranjih presoj močno povečala.

Številni avtorji so mnenja, da brez jasno določene politike in ciljev, ni mogoče doseči pozitivnih učinkov, saj ni problem, da cilji niso doseženi, bistvo sistema vodenja kakovosti je v tem, da jih prepoznamo in v primeru nedoseganja ugotovimo vzroke za to, ter jih z ustreznimi ukrepi odpravimo. Piskar in Dolinšek ugotavljata, da so v storitvenih organizacijah zaposleni večinoma vključeni pri uvedbi sistema kakovosti. Prav

tako pa pravita, da so razlike glede velikosti organizacije, saj v manjših organizacijah management lažje motivira zaposlene, kot pri večjih kjer je to težje.

Vsi udeleženci so mnenja, da ima sistem vodenja kakovosti pozitivne učinke glede zadovoljstva zaposlenih, ki se poznajo v organizaciji predvsem po:

- večjem zadovoljstvu zaposlenih;
- boljši delovni pogoji;
- motivaciji zaposlenih za izobraževanje;
- boljšem vzdušju v organizaciji.

Ugotovitve udeležencev ustrezajo rezultatom ankete o zadovoljstvu zaposlenih, ki jo je proučevana organizacija izvedla v letu 2008 in je dala pozitivne rezultate. Poleg ugotovitve udeležencev o pozitivnih učinkih standarda glede zadovoljstva zaposlenih, pa je bila podana pripomba, da se mora organizacija bolj posvetiti sistemu nagrajevanja zaposlenih, da bodo za kakovostno opravljeno delo bolj nagrajeni, kar pomeni večjo motivacijo za delo. Ugotovitve udeležencev intervjujev glede zadovoljstva zaposlenih ustrezajo tudi ugotovitvam Piskar in Dolinšek, ki ravno tako ugotavljata pozitiven učinek standarda kakovosti v zvezi z zadovoljstvom zaposlenih in pravita, da morajo managerji nagraditi zaposlene, ki se še posebej trudijo za kakovost. V literaturi prevladuje neko splošno mnenje, da zadovoljstvo zaposlenih zagotavlja večjo uspešnost, vendar se številni avtorji s tem ne strinjajo in tudi številne raziskave tega niso potrdile.

Tabela 3.5 SVK ISO 9001 in zadovoljstvo zaposlenih

Vključenost zaposlenih v SVK ISO 9001	aktivno vključeni pri vzpostavitvi, vzdrževanju in izboljševanju sistema sistem prevzeli za svojega sodelujejo pri notranjih presojah seznanjeni s politiko in cilji kakovosti
SVK ISO 9001 in zadovoljstvo zaposlenih	boljši delovni pogoji boljše vzdušje v organizaciji motivacija za izobraževanje večje zadovoljstvo zaposlenih

V tabeli 3.5 so združene ugotovitve raziskave glede sistema vodenja kakovosti ISO 9001 in zadovoljstva zaposlenih v proučevani organizaciji.

Udeleženci so izpostavili, da je uvedba sistema vodenja kakovosti povečala razumevanje zahtev odjemalcev, izboljšala kakovost storitev in s tem zadovoljstvo odjemalcev. Udeleženci v bolj ali manj obsežnih odgovorih ugotavljajo, da je organizacija v skladu z načelom standarda kakovosti osredotočena na odjemalce, hkrati ugotavljajo, da

ima standard pozitivne učinke na področju odjemalcev. Ugotovitve udeležencev so tudi, da organizacija vsako leto meri zadovoljstvo odjemalcev, da so rezultati merjenja pozitivni in dajo organizaciji povratno informacijo, da je na pravi poti glede zadovoljevanja potreb svojih odjemalcev, zadnja meritev je bila opravljena v letu 2009. Ravno tako udeleženci vidijo v merjenju zadovoljstva priložnost organizacije, da vnaprej prepozna zahteve odjemalcev.

Glede eventualnih reklamacij, je bilo predlagano, da se organizacija v takih primerih opraviči za nastale težave in odjemalcu sporoči kako in kdaj jih bo odpravila. Dana je bila tudi pobuda, da se bi morala organizacija v bodoče bolj intenzivno ukvarjati s poprodajnimi storitvami, kjer bo v ospredju ugotavljanje katere so tiste storitve, ki v končni fazi resnično zaokrožijo projekt in kaj je dodana vrednost, ki je za odjemalca pomembna, za izvajalca pa še sprejemljiva. To je še posebej pomembno v gradbeništvu iz katerega izhaja proučevana organizacija.

Ugotovitve udeležencev so boljše, kot ugotovitve raziskave, ki sta jo opravila Piskar in Dolinšek, v kateri ugotavljata pozitivne učinke standarda kakovosti ISO 9001 na področju zadovoljstva odjemalcev. Pravita tudi, da mora organizacija osrednjo pozornost preusmeriti s poslovanja s proizvodi na odjemalce. V svoji raziskavi tudi ugotavljata, da se z zadovoljstvom odjemalcev manjša število reklamacij. Številni avtorji so tudi mnenja, da je končni cilj organizacije zadovoljstvo odjemalcev in da organizacija lahko preživi le z zadovoljnimi odjemalci.

Vsi udeleženci so mnenja, da je povezava med zadovoljnimi zaposlenimi in zadovoljnimi odjemalci neposredna in da lahko le zadovoljni (motivirani) zaposleni kakovostno opravljajo naloge, ki so mu dane, to pa je zagotovilo odjemalcem, da bo prejel kakovost, ki jo zahteva oziroma pričakuje. Tudi v literaturi so različni avtorji mnenja, da zadovoljni zaposleni veliko pripomorejo k zadovoljstvu odjemalcev, še posebno vlogo pa imajo pri tem zaposleni, ki so v neposrednem stiku z odjemalci in so del prodajnega procesa. V tabeli 3.6 na naslednji strani so prikazane ugotovitve raziskave glede pomena sistema vodenja kakovosti ISO 9001 in zadovoljstva odjemalcev in povezanosti zadovoljstva zaposlenih z zadovoljstvom odjemalcev.

Tabela 3.6 SVK ISO 9001 in zadovoljstvo odjemalcev

SVK ISO 9001 in zadovoljstvo odjemalcev	večje prepoznavanje zahtev odjemalcev boljša kakovost opravljenih storitev merjenje zadovoljstva odjemalcev večje zadovoljstvo odjemalcev
Zadovoljni zaposleni in zadovoljstvo odjemalcev	povezava med zadovoljnim zaposlenim in zadovoljstvom odjemalcev zadovoljni zaposleni opravlja svoje delo kakovostno in je zagotovilo za kakovost

Ugotovitve raziskave na osnovi odgovorov udeležencev in analize dokumentov (Poročilo o zadovoljstvu zaposlenih 2008, Poročilo o zadovoljstvu odjemalcev 2008) potrjujejo pozitivne učinke standarda kakovosti ISO 9001 v proučevani organizaciji na področju, ki smo ga proučevali, naš namen ni bil raziskovati način uvajanja standarda, niti ne ekonomskih učinkov, ki bi jih standard imel v organizaciji. Vsekakor standard s svojimi načeli in zahtevami ima učinke, ki se v organizaciji prepoznajo in so lahko razlog za uvedbo sistema vodenja kakovosti v organizacijo. Vse to skupaj omogoča organizaciji boljšo preglednost in nenehno prilagajanje spremembam v poslovnem okolju v katerem deluje. Zavedati pa se moramo, da koristi ne moremo doseči, če ne izpolnjujemo osnovnih pogojev oziroma zahtev, ki jih predpisujejo standard oziroma, če uvedba standarda ni namenjena izboljševanju organizacije in procesov, temveč le pridobitvi certifikata kot dokazilu da standard imamo.

Iz ugotovitev raziskave oziroma mnenj udeležencev, lahko povzamemo nekaj predlogov managementu organizacije za nadaljnje raziskovanje, ki bi lahko še izboljšalo učinke standarda kakovosti v organizaciji na posameznih področjih oziroma bi se ponudile priložnosti za izboljšave sistema vodenja kakovosti.

Glede na to, da naj bi certifikat kakovosti dokazoval kakovost in stroškovno učinkovitost, je pomembno, da management organizacije večkrat preveri, kje se nahaja organizacija na tem področju in kam gre, pomembno je tudi, da se management zaveda, da lahko krize in tveganja, ki so in prihajajo lažje preživijo urejene organizacije, ki imajo optimirane procese, seveda pa je tudi pomembno, da se management zaveda, da sistem vodenja kakovosti lahko služi kot orodje vodenja za zagotavljanja napredka. V tabeli na naslednji strani je nekaj predlogov managementu organizacije, ki izhajajo iz ugotovitve raziskave in dejanskega stanja, ki sporočajo managementu na katerih področjih je potrebno spremljati učinke sistema vodenja kakovosti in jih izboljševati, da bi organizacija dosegla zastavljene cilje kakovosti.

Tabela 3.7 na naslednji strani prikazuje predloge managementu, katera področja in vsebine je potrebno raziskati v zvezi z standardom ISO 9001 v organizaciji, da bi sistem vodenja kakovosti bil učinkovit in dal organizaciji dodano vrednost, ki bi ji omogočila kakovostno in stroškovno učinkovito poslovanje. Organizacije morajo sistem vodenja kakovosti uporabljati za doseg svojih ciljev, ki ji morajo omogočiti obvladovanje in izboljševanje poslovanja, kar je pogoj za razvoj in napredek organizacije.

Tabela 3.7 Področja in vsebina nadaljnjega raziskovanja managementa SVK

Področje prihodnjih raziskav managementa standarda kakovosti v organizaciji	Vsebina
Sistem vodenja kakovosti	<p>Politika in cilji kakovosti ali so cilji pravi ; se vprašati kako in s čim jih doseči; jih lahko izmerimo in ovrednotimo.</p> <p>Vodstveni pregled obravnava vseh procesov; predstaviti vse dosežene rezultate; kritično ocenjevati ter sprejemati ukrepe in izboljšave.</p>
Zaposleni	<p>Usposabljanje-kompetenčnost kadra Ocenjevati učinkovitost izvedenih ukrepov; Sistematično merjenje zadovoljstva zaposlenih in obdobjni letni razgovori; Sistematično spremljanje absentizma.</p>
Odjemalci	<p>Obveščati zaposlene o doseganju ciljev kakovosti.</p> <p>Procesi povezani z odjemalci Znanja za pospeševanje prodaje; Komuniciranje z novimi trgi; Analizirati lastne slabosti ter ukrepati; Koncept za približevanje potencialnim kupcem; Merjenja zadovoljstva odjemalcev in ukrepi; Ravnanje s ključnimi odjemalci.</p>
Merjenje, analize in izboljšave	<p>Nadzorovanje in merjenje Razviti metode s katerimi bo prepoznano ali procesi omogočajo doseganje delovnih ciljev; Pogled z več vidikov: vidik odjemalca, vidik sistema, vidik procesa, vidik rezultata procesa.</p> <p>Izboljšave Usmerjene v doseganje ciljev kakovosti; Mora biti naloga vseh zaposlenih.</p>

4 SKLEPNE UGOTOVITVE

V Evropi in svetu se število organizacij, ki so certificirana po standardu ISO 9001 povečuje, kar pomeni, da je certifikacija sistemov globalen pojav. Tudi v Sloveniji je kljub gospodarski krizi ali pa ravno zaradi nje povpraševanje po certificiranju sistema vodenja kakovosti stabilno. Organizacije se za sistem vodenja kakovosti odločajo iz različnih razlogov, vsekakor pa v večini zaradi potrebe po izboljševanju učinkovitosti in konkurenčnosti na trgu.

Tako v svetu in pri nas se številni avtorji ukvarjajo s standardi kakovosti, od njihove uvedbe pa do njihovega vzdrževanja in izboljševanja. Pričakovanja organizacij so pred uvedbo standarda kakovosti različna, vsekakor pa pričakujejo izboljšanje poslovanja na vseh ravneh, v času globalizacije gospodarstva, pričakujejo, da bodo v svetu lažje prodrli s svojimi proizvodi in storitvami, saj naj bi s certifikatom standarda kakovosti svojim potencialnim odjemalcem, zagotavljala ustrezno kakovost proizvodov in storitev. Strokovnjaki ugotavljajo, da postaja kakovost vedno bolj pomembna in da je eden glavnih elementov konkurenčnosti organizacije. K razvoju enotnega obvladovanja kakovosti, veliko prispevajo standardi kakovosti.

Nekatere raziskave, ki so bile opravljene, govorijo o pozitivnih učinkih, nekatere pa ugotavljajo, da standard kakovosti ni imel nobenega učinka v organizaciji. Strokovnjaki in številni avtorji so mnenja, da je z ureditvijo poslovanja organizacije skladno z mednarodnimi standardi kakovosti ISO 9001 mogoče vplivati na uspešnost organizacije. Od tujih raziskav je potrebno omeniti:

- ameriška raziskava (Corbet 2002), ugotavlja, da certifikacija vodi k večji finančni uspešnosti, merjeni z donosnostjo celotnih sredstev in da so organizacije, ki so opustile proces gradnje sistema kakovosti z namenom pridobitve certifikata, zaznale bistveno zmanjšanje donosnosti sredstev, produktivnosti in prodaje, organizacije, ki so skušale pridobiti certifikat so se večinoma uspele temu izogniti.
- Prajogo (2008) v svoji raziskovalni študiji prihaja do treh glavnih ugotovitev. Prvič, notranji razlogi za uvedbo standarda ISO 9001 so se ohranili v organizaciji, zunanji pa so se zmanjšali. Drugič, prednosti sistema kakovosti so predvsem notranje in se ohranjajo. Tretjič, ključna dejavnika uvajanja in ohranjanja sistema vodenja kakovosti sta predanost vodstva in prispevek zaposlenih.
- Dick (2009) ja opravil raziskavo na področju literature standarda ISO 9001. Na osnovi analiz je mogoče ugotoviti, da je prednost, ki jo je mogoče pripisati učinku na podlagi ISO 9001, manjša količina odpadkov. Prednosti zmanjšanja stroškov in izboljšanje kakovosti pa sta verjetni le, če so razlogi za sprejetje standarda razvojni. Iz analize je razvidno tudi, da so finančno uspešnejše organizacije bolj nagnjene k sprejetju standarda, kot finančno manj uspešne.

Iz literature je razvidno, da med vrstami raziskav s področja standardov kakovosti ISO 9001 pri nas prevladujejo raziskave posameznim primerov – študije primera, raziskav, ki bi bile širše in bi pokrivalo certificirane organizacije v Sloveniji ni veliko in še te so bile opravljene pred letom 2006. Tu velja omeniti raziskave, ki so jih izvedli:

- Pivka in Uršič (1999); na osnovi odgovorov, ki sta jih prejela sta ugotovila, da certificirane organizacije zaznavajo v povprečju minimalno izboljšanje stanja pri enaindvajsetih preučevanih dejavnikih uspeha v primerjavi s stanjem pred certifikacijo;
- Alič (2003); raziskava povezave med certifikatom kakovosti in uspešnostjo organizacij, kjer ugotovitve potrjujejo teoretične predpostavke o medsebojni odvisnosti med kakovostjo in uspešnostjo poslovanja;
- Piskar in Dolinšek (2005); raziskava je vključevala vse slovenske organizacije, ki so bile certificirane do leta 2002, sodelovalo je 212 organizacij; avtorja menita, da je uporaba standardov neposredno učinkovala na tehnični vidik poslovanja, na poslovni vidik pa le posredno. Poudarjata zahtevnost ugotavljanja učinkov na poslovne rezultate zaradi mnogih dejavnikov, ki še vplivajo nanje.

V raziskavi sem želel ugotoviti učinke standarda kakovosti ISO 9001 v preučevani organizaciji. Študijo primera sem uporabil kot pristop v okviru kvalitativne raziskave. Ugotovitve raziskave so napisane v nadaljevanju.

Udeleženci se zavedajo pomena standarda kakovosti ISO 9001 v organizaciji in so z njim v celoti seznanjeni. Prepričani so, da standard kakovosti v organizaciji ne more zaživeti, če za njim ne stoji najvišje vodstvo, katerega naloga je, da ga promovira in zaposlene navduši zanj. Kakovost za udeležence pomeni veliko in so prepričani, da kakovost storitev, ki jih opravljajo zelo vpliva na konkurenčnost organizacije. Na splošno imajo mnenje, da ima standard kakovosti pozitivne učinke v organizaciji, ter da ga je potrebno nenehno izboljševati. Standard kakovosti vidijo kot pomoč pri vodenju procesov dela, v času gospodarske krize, pa kot priložnost, da se njegova uporaba v praksi odraža tudi na uspešnem poslovanju organizacije. Spodbudno je, da udeleženci standarda kakovosti ne jemljejo kot okras na steni, ampak jim pomeni dodano vrednost ter priložnost za izboljšanje produktivnosti, kakovosti storitev in izboljšanja ugleda organizacije. Udeleženci imajo standard kakovosti za svojega in ga kot takega tudi vzdržujejo in nenehno izboljšujejo. Zaposleni aktivno sodelujejo pri standardu kakovosti vse od samega začetka ter so seznanjeni s politiko in cilji kakovosti. Vse to se odraža na dobrem vzdušju v organizaciji in posledično na odjemalce, ki kot kažejo ugotovitve meritev zadovoljstva odjemalcev so zelo zadovoljni. Osredotočenost na odjemalce je pomembno, saj organizacija brez odjemalcev ne more obstajati. Udeleženci se zavedajo, da se vseh pozitivnih učinkov standarda kakovosti ne da izmeriti, veliko pa in da je pomembno, da so zaposlene, seznanjeni s pozitivnimi učinki, saj jih to motivira za izboljšave sistema. Glede zadovoljstva zaposlenih so udeleženci mnenja, da se je z uvedbo stan-

darda kakovosti izboljšalo vidijo, pa pomanjkljivosti, da se prepočasi uresničujejo njihova pričakovanja. V povezavi z zadovoljstvom zaposlenih udeleženci prepoznajo učinke tudi na zadovoljstvu odjemalcev, ki je kot že prej omenjeno zelo dobro in vliva optimizem tudi za v prihodnje. S kakovostjo oziroma njenim izboljševanjem udeleženci pričakujejo, da so izpolnjena pričakovanja odjemalcev. Ugotovitve udeležencev kažejo, da je potrebno v organizaciji razmisliti o poprodajnih aktivnostih, saj projekt oziroma storitev naj ne bi bila zaključena ob končanju in prevzemu odjemalca, temveč bi morali z odjemalci ostati v kontaktu in poskušati prepoznati kako so zadovoljni oziroma ali so izpolnjenja njihova pričakovanja.

Z ugotovitvami raziskave smo prepoznali pozitivne učinke standarda kakovosti in lahko v primerjavi z že izvedenimi raziskavami najdemo skupne točke, da standard kakovosti organizaciji prinaša pozitivne učinke, seveda, če ga organizacija uporablja in ji ne služi le kot okras. V prvi vrsti je za učinke standarda kakovosti odgovorno najvišje vodstvo organizacije, ki mora biti nosilec in promotor standarda kakovosti. In ko k temu dodamo še motivirane in informirane zaposlene so pozitivni učinki standarda kakovosti pričakovani. Pomembno je, da organizacija ob uvedbi standarda kakovosti ve svoja pričakovanja in da čez čas izmeri učinke, ter ugotovi, kje je dosegla pričakovanja in kje ne.

Pomanjkljivost organizacij, je ravno v tem, da standard kakovosti uvedejo in jim je samoumeven, nikoli pa ne izmerijo učinkov standarda. V tem pa je lahko priložnost za izboljšave. Tudi iz literature je razvidno, da se večina avtorjev bolj ukvarja z uvedbo standarda kakovosti in njegovimi zahtevami, kot pa o njegovih učinkih v organizaciji.

Potrebno je tudi ugotoviti, da je čas v katerem se nahajamo nenaklonjen gospodarstvu, organizacije se na vsak način želijo ohraniti pri življenju, to pa bo mogoče le, če bodo izpolnjevale zahteve odjemalcev in spet smo pri kakovosti. Tiste organizacije, ki se bodo prej in bolj uspešno usmerile v kakovost, kar pomeni boljšo urejenost poslovanja, organizacijo in obvladovanje procesov ter osredotočenost na odjemalce, bodo imele več možnosti za preživetje in razvoj, kot organizacije, ki se ne bodo osredotočile na kakovost.

Na koncu lahko na osnovi odgovorov udeležencev raziskave ugotovimo, da so koristi, ki jih je standard kakovosti prinesel organizaciji pogojene z dejavniki, kot so odgovornost vodstva in sprejem standarda kakovosti med zaposlenimi kot pripomočka za vsakodnevno uspešno in učinkovito delovanje organizacije in posameznika. Do podobnih ugotovitev je prišel tudi Prajogo (2008) v svoji raziskavi, ki jo je izvedel kot študijo primera. V tabeli 4.1 so prikazane ugotovitve raziskave glede koristi, ki jih je standard kakovosti prinesel proučevani organizaciji in hkrati pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da organizacija doseže koristi.

Tabela 4.1 Koristi standarda kakovosti ISO 9001 in pogoji za doseg koristi

Koristi standarda ISO 9001	učinkovitejše vodenje procesov boljša vključenost in odnosi med zaposlenimi osredotočenost na odjemalce nenehno izboljševanje
Glavni pogoji za doseg koristi	odgovornost vodstva spoznavanje s standardom vseh zaposlenih izvajanje, vzdrževanje in pregled SVK nenehno izboljševanje SVK

Iz raziskave je razvidno, da se ob primerni uporabi standarda kakovosti v organizaciji dosežejo pozitivni učinki, ki imajo za posledico urejeno organizacijo, z zadovoljnimi zaposlenimi, ki svojim odjemalcem nudijo kakovostne storitve in izpolnjujejo njihova pričakovanja in zahteve. Seveda, pa vse to ni dovolj, če SVK ne izvajamo, vzdržujemo in nenehno izboljšujemo. Iz literature je razvidno, da bodo organizacije, ki SVK razumejo, uporabljajo in vzdržujejo kot orodje vodenja, lažje in uspešnejše odgovorile na izzive. Vse to pa je lahko organizacijam v okoliščinah, ki nas obdajajo velik razlog, da se odločijo za uvedbo standarda kakovosti. Pomembno je, da vedo kaj lahko od njega pričakujejo in da ni samoumevno, da z njim dosežejo pozitivne učinke, saj morajo zato izpolniti pogoje, ki bodo standard kakovosti uveljavili kot pozitiven učinek v organizaciji. Poznavanje pomena vodenja sistema kakovosti je za organizacijo pomembno, saj brez tega organizacija niti ne ve kaj lahko pričakuje od uvedbe sistema. V tabeli 4.2 so razvidne zahteve standarda ISO 9001, ki izhajajo iz praktičnih in teoretičnih ugotovitev raziskave.

Tabela 4.2 Zahteve standarda

Sistem vodenja kakovosti
Odgovornost vodstva
Vodenje virov
Realizacija proizvoda (izvajanje dejavnosti organizacije)
Merjenje, analize in izboljševanje

V tabeli 4.3 sem strnil praktične in teoretične ugotovitve raziskave, kaj naj bi organizacije prepričalo, da naj pridobijo certifikat sistema vodenja kakovosti ISO 9001.

Tabela 4.3 Zakaj pridobiti certifikat ISO 9001

Zaupanje	v očeh javnosti v očeh odjemalcev nadzornih organov vseh udeležencev procesa
Konkurenčnost	na trgu na javnih razpisih v tujini
Obvladovanje	zagotavljanje nenehnega nadzora nad sistemom
Nenehno izboljševanje	vzpodbujanja nenehnega izboljševanja sistema

Iz literature in rezultatov raziskave je razvidno, da lahko certifikat kakovosti ISO 9001 koristi vsaki organizaciji ne glede na njeno velikost in dejavnost s katero se ukvarja. Veliko študij primerov tako pri nas kot v tujini je pokazalo, da so organizacije, ki so uvedle sistem vodenja kakovosti, prihranile stroške zaradi boljše učinkovitosti procesov. Seveda so organizacije izkoristile tudi druge prednosti, kot so večje zadovoljstvo zaposlenih, večje zadovoljstvo odjemalcev in izboljšana kakovost izdelkov oziroma storitev.

Managementu organizacije predlagam:

- da ima še naprej vodilno vlogo na področju sistema vodenja kakovosti;
- da promovira sistem vodenja kakovosti med zaposlenimi;
- da motivira zaposlene k nenehnemu izboljševanju sistema vodenja kakovosti;
- da s pozitivnimi učinki sistema vodenja kakovosti seznanja zaposlene;
- da politiko in cilje kakovosti prilagaja času in razmeram primerno;
- da naj sistem kakovosti deluje kot pomoč pri vodenju procesov dela v času gospodarske krize, saj je to priložnost, da se njegove zahteve uporabijo v praksi in tako dosežejo raven, ki je danes že dobro poznana v vrsti organizacij in se izraža kot »obvladovanje krize« in se kaže v odpiranju novih možnosti za zaposlene, infrastrukturo in intelektualno lastnino povezano s to zahtevno dejavnostjo, ki jo opravlja organizacija;
- da večkrat preveri ali sistem vodenja kakovosti, ki ga ima organizacija izpolnjuje pričakovanja, ki so bila pred uvedbo sistema vodenja kakovosti.

Kot je razvidno iz literature in številnih raziskav je standard kakovosti ISO 9001 lahko zelo dobro orodje managementu, da v organizaciji vzpostavi red in učinkovito izkoristi vse resurse, ki jih ima na voljo. Nedvoumno lahko trdimo, da sistem vodenja

kakovosti organizaciji, če je sprejela sistem iz pravih razlogov, da vedno pozitivne učinke, ki se poznajo na vseh področjih delovanja organizacije. Zato je zelo pomembno, da organizacija sistem vodenja kakovosti nenehno izboljšuje in razvija ter v končni fazi stremi k poslovni odličnosti.

4.1 Omejitve in predpostavke raziskave

Konkretnih predpostavk ne morem napisati, ker so v okviru kvalitativnih raziskav redko zapisane.

Raziskava je vedno povezana s subjektivno oceno posameznih ocenjevalcev določenih dejavnikov (npr. zadovoljstvo odjemalcev, zaposlenih, odjemalcev, organizacijski dejavniki, finančni, proizvodni) (Piskar in Dolinšek 2006, 231). Raziskava ima vsebinske in metodološke omejitve.

Vsebinske omejitve: zanimali so nas učinki ISO standarda kakovosti skozi zadovoljstvo zaposlenih ter zadovoljstvo odjemalcev in ne način uvajanja standarda, niti ne ekonomski učinki. Med vsebinske omejitve lahko omenim tudi, da sta znanje in razgledanost sodelujočih v raziskavi na tem področju različna, kar se je pokazalo v razumevanju zastavljenih vprašanj.

Metodološke omejitve: treba je izpostaviti vidik posploševanja. Raziskava je študija primera in relativno majhna po obsegu zato generalizacija dobljenih rezultatov na druge primere ni možna. O posploševanju v raziskavi ne morem govoriti, ker vzorec ni reprezentativen. Glede na dobljene rezultate raziskave, poznavanje teoretičnih vsebin in lastnih izkušenj, ne morem trditi, da veljajo rezultati tudi za druge organizacije, lahko pa ocenjujem, da bi podobne rezultate lahko dobil tudi v drugih organizacijah v Sloveniji, ki imajo SVK ISO 9001.

Med omejitvami je potrebno omeniti tudi, da so učinke SVK ISO 9001 na zadovoljstvo odjemalcev ocenjevali zaposleni in ne neposredno odjemalci, kar lahko vpliva na dobljene rezultate.

Metoda za zbiranje podatkov je bil polstrukturirani intervju, v katerem ne moremo z gotovostjo testirati veljavnosti in zanesljivosti vprašalnika, zato o veljavnosti odgovorov težko sodim. Udeležencem intervjuja sem predstavil namen raziskave in ocenjujem, da je bila dosežena visoka stopnja medsebojnega zaupanja in da sodelujoči niso bili pod kakršnim koli pritiskom, ki bi jih omejeval pri podajanju odgovorov, določene omejitve in pristranskosti pa ostajajo. Sodelujoči v raziskavi so pokazali veliko pripravljenost sodelovanj in pozitiven odnos do področja raziskave.

Izpostaviti je tudi potrebno, da je področje kvalitativne metodologije in praktična uporaba le-te s strani raziskovalca (mene) omejena.

4.2 Prispevek k znanosti in stroki

Raziskava je pomembna predvsem zato, ker bodo rezultati raziskave uporabni za management izbrane organizacije. Na osnovi rezultatov raziskave bo prejel odgovor na vprašanja o učinkovitosti standarda kakovosti ISO 9001, ter odgovor na vprašanje o primernosti odločitve za uvedbo standarda kakovosti. Vse skupaj lahko management uporabi kot pomoč pri sprejemanju bodočih odločitev o nadgradnji dosedanjega sistema kakovosti. Z rezultati raziskave bodo seznanjeni tudi zaposleni, zato bo raziskava imela vpliv tudi na večje razumevanje standarda kakovosti in njegovih učinkov na zadovoljstvo zaposlenih ter zadovoljstvo odjemalcev.

Raziskava je kot študija primera s svojimi rezultati dala prispevek k znanosti s področja kakovosti v organizaciji. Njenih rezultatov ni mogoče posploševati, toda na osnovi njenih rezultatov je mogoče narediti primerjavo z rezultati predhodnih raziskav in dodati še en pogled na učinke standarda kakovosti v organizaciji. Ugotovitve raziskave, lahko tudi povečajo zanimanje za standard kakovosti ISO v organizacijah, ki se še odločajo o njegovi uvedbi.

4.3 Predlogi za nadaljnje raziskave

Možnosti za raziskovanje učinkov standarda kakovosti v organizaciji je še veliko, raziskave bi se morale osredotočiti na dejanske učinke, ki jih z uvedbo standarda kakovosti pridobi organizacija. Raziskave bi bilo potrebno razširiti na vsa področja poslovanja organizacije, ter ugotavljati tudi njeno uspešnost in učinkovitost pred in po uvedbi standarda kakovosti. V raziskavo bi bilo potrebno vključiti poleg zaposlenih tudi vse ostale deležnike organizacije, od lastnikov do odjemalcev in okolja v katerem deluje.

V slovenskem prostoru prevladujejo raziskave posameznih primerov, pa še te se v večini ukvarjajo predvsem z uvedbo standarda kakovosti, premalo pa s tem, kakšne koristi imajo organizacije od pridobitve certifikata. Zato je na tem raziskovalnem področju še veliko prostora za nadaljnje raziskovanje, kar pa bi tudi pripomoglo k večji promociji standarda kakovosti.

LITERATURA IN VIRI

- Alič, M. 2003. *Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije 9000 in uspešnostjo podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- American National Accreditation Board. *What are the benefits of certification?* <http://www.anab.org/resources/faq.aspx#q8>. (12.11.2009).
- Artač, V., Kočar L., Prisljan B. 2000. *Uvajanje integralnih sistemov kakovosti*. Ljubljana: GZS.
- Bergman Bo, Klefsjoe Bengt. 1994. *Quality*. Lund: Studentlitteratur.
- Brookes, R. 1995. *Customer satisfaction research*. Amsterdam: Esomar.
- Bureau Veritas. 2008. *Tečaj za presojevalce/vodilne presojevalce sistema vodenja kakovosti*. Priročnik. Ljubljana: Bureau Veritas.
- Burrill W.C. 1999. *Achieving quality through continual improvement*. New York: J.Wiley&Sons.
- Clancy, K.J., Krieg, P.C. 2005. *Marketing scientific*. Milano: Egea.
- Corbet, J. et. al. 2002. *Does ISO 9000 certification pay?* ISO Management systems. Ženeva: ISO 2002, No. 4.
- Costin, I. H. 1999. *Strategies for Quality Improvement TQM, Reengineering and ISO 9000, druga izdaja*. Fort Worth: The Dryden Press Harcourt brace college publishers.
- Crosby, B. P. 1990. *Vječno uspešna organizacija*. Zagreb: Privredni vjesnik.
- Deming, W.E. 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: MIT Press.
- Desmarais, M. 2005. *Contact Center Employee Satisfaction & Customer Satisfaction Link*. Milwaukee: Manpower.
- Dick, G.P.M. 2009. *Raziskovanje pripisovanja uspešnosti: primer sprejemanja standardov vodenja kakovosti in uspešnosti poslovanja*. Bradford: International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 58, No 4, str. 311-328.
- Drucker, P. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Evanshitzky, H., Wangenheim, F., Wunderlich, M. 2007. *Does the employee–customer link hold for all employee group?* Amsterdam: Journal of Business Research, volume 60, number 4.
- Feigenbaum, A. V. 1991. *Total quality control*. New York: McGraw - Hill.
- Garvin, D. 1991. *How the Baldrige award really works*. Boston: Harvard Business Review 69: 80-93.
- Garvin, D. 1998. *Building a Learning Organization*. Boston: Harvard Business Review on knowledge Management.
- Gilles, A. C.. 1992. *Software quality: theory and management*. London: Chapman and Hall.
- Gorišek, K., G. Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih: priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.

- Gotzamani, K.D., Tsiotras, G.D. 2001. *An empirical study of ISO 9000 standards contribution towards total quality management*. Bingley: International Journal of Operations & Production Management, Vol.21, No 10, str. 1326-1432.
- Gradbeni inštitut ZRMK d. o. o.. 2008. Poročilo o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Ljubljana.
- Gradbeni inštitut ZRMK d. o. o.. 2009. *Poslovník kakovosti*. Ljubljana.
- Gradbeni inštitut ZRMK d. o. o.. 2004. *Sistem stalnih izboljšav*. Ljubljana.
- Gradbeni inštitut ZRMK d. o. o.. 2009. *Sistem vodenja kakovosti ISO 9001*. Ljubljana.
- Gradbeni inštitut ZRMK d. o. o.. 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih*. Ljubljana.
- Gradbeni inštitut ZRMK d. o. o.. 2009. *Zadovoljstvo odjemalcev*. Ljubljana.
- Heras, I., M. Casedus in G. P. M. Dick. 2002. *ISO 9000 certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies*. Managerial Auditing Journal, Vol 17, No 1-2, str. 72-78.
- Ho Samuel K. M.. 1999. *Operations and Quality Management*. London: International Thomson Business Press., str. 323.
- Ishikawa, K. Prev. L. Kozina. 1989. *Kako celovito obvladati kakovost - japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Ivanuša Bezjak, M. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro - Andy.
- Jeraj, M. 2001. *Prenova poslovnih procesov na osnovi zahtev družine standardov ISO 9000:2000*. Ljubljana: Organizacija, 34:9.
- Jocou, P., in L. Frederic. 1995. *V vrtincu sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Juran, J. M. 1989. *Juran on leadership for quality*. New York: The free Press.
- Koren, M. 1997. *Doseganje zadovoljstva potrošnikov z zagotavljanjem kakovostnih storitev*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kotler, P. 1996. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kotler, P. 2004. *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Prev. N. Česen Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotter, P. J. 1988. *The leadership factor*. New York: The Free Press.
- Križman, V., R. Novak. 2002. *Upravljanja poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Lee, C. C., T. S. Lee in C. Chan. 2001. *Quality/productivity practices and Company performance in China*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 18, No 6, str. 604-625.
- Leung, K. N., C. Chan. 1999. *Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 16, No 7, str. 675-690.
- Likar, I. 2000. *Kakovost vodenja ali vodenje kakovosti?* Finance, priloga Kakovost, št. 31:9. Ljubljana: založba.
- Lin, Z. J. & Johnson, S. (2004). *An exploratory study on accounting for quality management in China*. Journal of Business Research, Vol 57, No 6, str. 620-632.
- Lipovec, F. 1986. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.

- Makovec Brenčič, M. 2001. *Analyzing competitive advantages on the basis of resources - based view: the concept of price on non - price factors*. Journal of East European Management Studies, Vol 6, No 3, str. 313-330.
- Marolt, J. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- Marolt, J., in B. Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- McAdam, R., M. McKeown. 1999. *Life after ISO 900: an analysis of impact of ISO 9000 and total quality management on small business in Northern Ireland*. Total Quality Management, Vol10, No 2, str. 229-241.
- Mednarodno združenje za akreditacijo certifikacijskih organov. *What the IAF?* <http://www.iaf.nu/> (15.11.2009).
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Mernik, M.D. 1999. *Standardi ISO niso več dovolj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partnerji.
- Morgan, G. 1997. *Images of Organization*. 2. Izd. Beverly Hills, CA: Sage.
- Možina, S., et. al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. 2001. *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. Industrijska demokracija, Vol 5, No 1, str. 3-6.
- Možina, S., et. al. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Novak, R. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Piskar, F. 2003. *Pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti*. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Piskar, F. 2005. *Ali standard ISO 9001 pripomore k boljši organizaciji podjetja?* Kranj: Moderna organizacija.
- Piskar, F., in S. Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Pivka, M., in D. Uršič. 1999. *ISO 9000 in konkurenčnost podjetij: slovenske izkušnje. Najboljši pristopi za uspeh: zbornik referatov, 87-88*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Pivka, M. 2000. *Vpliv ISO standardov na konkurenčnost MSP: kakovost in ISO 9000*. Kapital (231): 44:45. Ljubljana: Kapital.
- Pivka, M. 2001. *ISO 9000 presoje z dodano vrednostjo*. http://drustvo-informatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija_a/pivka.doc.
- Pivka, M., in D. Uršič. 2002. *The impact of ISO 9001 certification process on Slovenian companies*. Journal for east European management studies, Vol 22, No 1, str. 27-45.
- Pivka, M. 2004. *ISO 9000 value-added auditing. Total quality management & business excellence*, Vol 15, No 3, str. 345-353.

- Pizam A., E. Taylor. 1999. *Customer satisfaction and its measurement hospitality enterprises*. Hong Kong: International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Potočnik, E. 1998. *ISO 9001: iz teorije v prakso: priročnik za vodstva podjetij*. Ljubljana: Taxus.
- Prajogo, D. 2008. *The sustainability of ISO 9001 in a legal service organization*. The Service Industries journal, volume 28, number 5. London: Routledge.
- Rebernik, M. 2000. *Certifikati kakovosti in dobičkonosnost podjetja: kakovost in ISO 9000*. Kapital 10 (231):35. Ljubljana: Kapital.
- Repše, B. 2007. *Analiza učinkov uporabe standardov ISO 9001 in modelov odličnosti*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rossomme, J. 2003. *Customer satisfaction measurement in business-to-business context: a conceptual framework*. Santa Barbara: The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol18, No 2.
- Rozman, R. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. 2001. *Ravnanje z znanjem in organizacije*. Kranj: Moderna organizacije.
- Rusjan, B. 2001. *Management proizvodnje*. Skripta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slovenski standard SIST ISO 9000*. 2005. Ljubljana: Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Slovenski standard SIST ISO 9001*. 2008. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Snoj, B. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Šoštar, A. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Tavčar, M. 2005. *Skriti zaklad znanja - Management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, M. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- The ISO Survey of Certification 2008*. 2009. Geneve: ISO Central Secretariat: 19-20. <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1274>. (15.12.2009).
- Topič, B. 1997. *Certifikati ISO 9001 in njihova prava vrednost*. Ljubljana: Kakovost 2 (junij):26-28.
- Trebar, A., Brun, D. 2001. *Merjenja zadovoljstva odjemalcev*. Revija Kakovost št. 3. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Vrhunc, D. 2006. *Vpliv uvajanja sistema učinkovitega vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih*. Ljubljana: HRM.
- Weiler, G. 2004. *What Do CEOs Think About Quality?* Quality Progress, Vol 37, No 5, str. 52-56.
- Zoppe, S. 2002. *Poslovanje podjetja v okviru integracije sistemov za upravljanje s kakovostjo, okoljem, ter zdravjem in varnostjo*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Priloga 1 Slovar strokovnih izrazov

Priloga 2 Intervju - vprašalnik

Priloga 3 Tabela udeležencev in kategorije

SLOVAR STROKOVNIH IZRAZOV

Certifikacija – postopek dodelitve certifikata s strani neodvisne certifikacijske družbe organizaciji in s tem potrditev, da je skladna z zahtevami standarda.

Certifikat kakovosti - potrdilo oziroma dokazilo, da organizacija izpolnjuje zahteve standarda kakovosti in da sistem deluje v skladu z zahtevami standarda kakovosti.

Kakovost – stopnja na kateri skupek svojstvenih karakteristik izpolnjuje zahteve.

Konkurenčnost – s svojo kakovostjo proizvodov ali storitev za primerno ceno, biti boljši kot drugi na trgu blaga in storitev.

Motivacija – spodbujanje zaposlenih k aktivnostim za boljše delovno uspešnost oziroma doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije.

Najvišje vodstvo – zaposleni ali skupina zaposlenih, ki na najvišji ravni usmerjajo in obvladujejo organizacijo.

Načrtovanje – določanje bodočih aktivnosti za uresničitev ciljev organizacije.

Nenehno izboljševanje – ponavljajoča se aktivnost, da bi se povečala sposobnost za izpolnjevanje zahtev.

Odjemalec – organizacija ali oseba, ki prejme proizvod oziroma storitev.

Odgovornost vodstva - vodstvo je odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.

Organizacija - brez ljudi organizacija ne more obstajati. Pojmujemo jo lahko kot celoto elementov, ljudi, sredstev in oblik organizacijskega povezovanja, usmerjeno v uresničitev skupnih ciljev. Skupina zaposlenih in sredstev z razporeditvijo odgovornosti, pooblastil in razmerij.

Organizacijska kultura - sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge.

Osredotočenost na odjemalce - pomeni, da sta odjemalec in njegove zahteve središče dejavnosti in pozornosti organizacije.

Politika kakovosti - usmeritve in cilji organizacije glede kakovosti, kot jih formalno določi najvišje vodstvo organizacije. Politika kakovosti je element splošne politike organizacije.

Poslovnik kakovosti – dokument, ki specificira sistem vodenja kakovosti organizacije.

Presoja - sistematičen, neodvisen in dokumentiran proces pridobivanja dokazov presoje in njihovega objektivnega vrednotenja, da bi določili obseg, v katerem so izpolnjeni dogovorjeni kriteriji presoje.

Proces – med seboj povezane dejavnosti, ki imajo za cilj pretvarjati vhode v izhode.

Procesni pristop – organizacija načrtovane rezultate doseže uspešnejše, če se aktivnosti in viri povezani z njimi vodijo kot proces.

Sistem – skupek elementov, ki so med seboj povezani ali medsebojno vplivajoči.

Sistem vodenja kakovosti – sistem vodenja za usmerjanje in obvladovanje organizacije v zvezi s kakovostjo.

Učinkovitost – razmerje med doseženimi rezultati in uporabljenimi viri.

Uspešnost – obseg v katerem so realizirane načrtovane aktivnosti in doseženi načrtovani rezultati.

Zadovoljstvo odjemalcev – dojemanje odjemalca o tem, do kolikšne mere so izpolnjene njegove zahteve.

Zadovoljstvo zaposlenih – pomembno je, kako se v organizaciji počuti posameznik, na kakšen način posamezniki delujejo v skupinah in kako uspešni so, ter kako deluje organizacija kot celota.

Zagotavljanje kakovosti — so vsi načrtovani in sistematični ukrepi, ki so potrebni za dosego ustreznega zaupanja, da bo izdelek, proces ali storitev izpolnil zastavljene zahteve po kakovosti.

INTERVJU

Prvi cilj: Ugotoviti kakšen pomen pripisujejo v vzorec vključeni udeleženci sistemu vodenja kakovosti ISO 9001.

- Kaj je za vas kakovost?
- Kako vi vidite kakovost v organizaciji?
- Kaj je za vas najpomembnejše v SVK ISO 9001?

Drugi cilj: Ugotoviti katere učinke udeleženci pripisujejo sistemu vodenja kakovosti ISO 9001.

- Kateri so učinki, ki jih prepoznate v organizaciji po uvedbi SVK ISO 9001?
- Kateri učinki so za vas najpomembnejši?

Tretji cilj: Ugotoviti pomen sistema vodenja kakovosti ISO 9001 pri zadovoljstvu zaposlenih.

- Kako se zaposleni vključujejo v SVK ISO 9001?
- Kako se uvedba SVK ISO 9001 prepozna pri zadovoljstvu zaposlenih?

Četrty cilj: Ugotoviti pomen sistema vodenja kakovosti ISO 9001 pri zadovoljstvu odjemalcev.

- Kako se uvedba SVK ISO 9001 prepozna pri zadovoljstvu odjemalcev?
- Kako razumete povezavo med zadovoljnim zaposlenim in zadovoljstvom odjemalcev?

TABELA UDELEŽENCEV IN KATEGORIJ

Kategorija/ udeleženci	Razumevanje kakovosti	Učinki SVK ISO 9001	Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo odjemalcev
A	A1—A7	A8—A16	A17—A26	A27—A34
B	B1—B5, B7	B6, B8—B42	B43—B60, B68	B61—B67, B69
C	C1—C7	C8—C27	C28—C37	C37—C50
D	D1—D7	D8—D24	D25—D38	D39—D48
E	E1—E4	E5, E7—E25	E6, E26—E33	E34—E41
F	F1—F8	F9—F25, F27—31	F31—F38	F26, F39—F45
G	G1—G7	G8—G28	G29—G34	G35—G39
H	H1—H10	H11—H26	H27—H49	H50—H72