

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

DOSEGANJE POSLOVNE ODLIČNOSTI S POMOČJO
ZAPOSLENIH

Mentor:	dr. Mirko Markič
Obravnavana organizacija:	Danfoss Trata, d. o. o.
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Milko Grebenc

POVZETEK

Namen diplomske naloge je ugotoviti obstoječe stanje na področju kakovosti in s tem doseganja poslovne odličnosti s pomočjo zaposlenih. Diplomska naloga obravnava sistem doseganja kakovosti in poslovne odličnosti v izbrani organizaciji. Na osnovi teoretičnih izhodišč je opravljena ocena uvajanja evropskega modela poslovne odličnosti v izbrani organizaciji. Posebej smo se posvetili izbiri, načrtovanju in usposabljanju osebja ter njihovim sposobnostim kot enemu od pomembnejših elementov za obvladovanje poslovne odličnosti. S pomočjo neposrednega razgovora v izbrani organizaciji smo dognali, da sta osrednja elementa na poti do odličnosti v poslovanju kakovost in zaposleni. Ugotovili smo, da so dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi v organizaciji ter nenehno izboljševanje poslovnih procesov ključ do odličnosti v poslovanju. V izbrani organizaciji se trudijo dvigovati kakovost na vseh področjih poslovanja, saj se zavedajo, da so certifikati družine ISO samo ena od stopnic na poti do odličnosti.

Ključne besede: človeški viri, kakovost, organizacija, procesi načrtovanja, poslovna odličnost

ABSTRACT

The purpose of this thesis presents existent state of quality and achieving a business excellence. This thesis describes sistem of achieving quality and business excellence in chosen organization. On base of theoretical starting points is carried out a review of introduction a European model of business excellence in chosen organization. We focused on planning, choosing and qualifying of personnel and to their abilities as one of more important elements for controlling business excellence. By the help of direct conversation in chosen organization we found out that central elements on the way to excellence in business are quality and employee. We found out that a good relationship between employees and improving of business proces are the key to excellence in business. In chosen organization tray to raise quality in all part of business. They are aware that ISO certificates are just one step on the way to excellence.

Key words: business excellence, company, human resources, process of planning, quality

UDK 65.018:658.3 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Razvojne stopnje kakovosti	3
2.1	Stopnje razvoja kakovosti	3
2.2	Splošno o TQM (Total Quality Management)	4
2.3	Zagotavljanje kar najbolj celovite/sistemske kakovosti	6
2.3.1	Sistem zagotavljanja kakovosti v organizaciji	6
2.3.2	Kakovost je odgovornost vseh v organizaciji	7
2.4	Evropski model poslovne odličnosti	7
2.4.1	Opis evropskega modela poslovne odličnosti in njegove osnovne značilnosti	8
2.4.2	Evropski model poslovne odličnosti na malo drugačen način	11
2.4.3	Predstavitev poteka dela ocenjevalcev na evropski nagradi za kakovost	12
2.5	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost	13
2.5.1	Od japonske nagrade za kakovost do Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSP0)	13
2.5.2	Opis postopka prijave za PRSP0	14
2.6	Postopek samoocelitve	16
2.7	Doseganje poslovne odličnosti s pomočjo zaposlenih	16
2.7.1	Načrtovanje človeških sposobnosti	17
2.7.2	Ravnaje s človeškimi sposobnosti kot obvladovanje subjektivnih izhodišč	20
2.7.3	Izboljševanje na področju človeških sposobnosti	23
3	Raziskava o doseganju poslovne odličnosti v izbrani organizaciji	25
3.1	Raziskava o ravnanju izbrane organizacije na področju zagotavljanja kakovosti	25
3.1.1	Predstavitev izbrane organizacije	25
3.1.2	Danfoss Trata na poti do organizacije svetovnega razreda	27
3.1.3	Opis izkušenj izbrane organizacije z modelom evropske kakovosti	29
3.1.4	Izvedba samoocelitve v Danfoss Trati	39
3.2	Raziskava o ravnanju s človeškimi viri	40
3.2.1	Opis izkušenj izbrane organizacije na področju človeških virov	41
3.2.2	Ugotovitve o doseganju poslovne odličnosti s pomočjo zaposlenih	43
4	Sklep	45
	Literatura in viri	47
	Priloge	49

SLIKE

Slika 2.1 Krog kakovosti	4
Slika 2.2 Doseganje ciljev TQM v odvisnosti od vršnih managerjev	5
Slika 2.3 Evropski model poslovne odličnosti	10
Slika 3.1 PDCA krog kakovosti	28
Slika 3.2 Procesi v Danfoss Trati	35
Slika 3.3 Promet v mio SIT	38
Slika 3.4 Gibanje števila zaposlenih.....	42
Slika 3.5 Fluktuacija zaposlenih.....	43

KRAJŠAVE

TQM	Total Quality Management – management celovite kakovosti
EFQM	European Foundation for Quality Management – evropsko združenje za management kakovosti
EQA	European Quality Award – evropska nagrada za kakovost
PRSPO	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost
BC	Building Controls Division – ena od divizij korporacije Danfossa v katero spada Danfoss Trata iz Ljubljane
RS	Republika Slovenija

1 UVOD

V današnjem poslovnem svetu se zahtevajo vedno nova prilagajanja hitro spreminjajočim se razmeram na tržišču. V organizacijah si morajo ves čas svojega poslovanja prizadevati, da bi bili korak pred konkurenco, ter nenehno strmeti k poslovni odličnosti kot eni izmed ključnih sestavin njegovih poslovnih strategij na vseh nivojih poslovanja. Dandanes lahko trdimo, da je kakovost ena izmed najpomembnejših sestavin konkurenčnosti in je hkrati tudi ena najvažnejših prizadevanj managerjev. Vse več raziskav na tem področju kaže (npr. Gorišek in Tratnik 2003, 3), da bitko dobivajo organizacije, ki se prilagajajo tako z vlaganjem v tehnologijo, ki naj bi bila dandanes dostopna vsakomur (ob predpostavki, da ima organizacija dovolj denarja), kot tudi z investiranjem v ljudi. Slednji so neprecenljivi in eden najpomembnejših zmožnosti vsake organizacije, saj si obvladovanje še tako sodobno zasnovane tehnologije ne moremo predstavljati brez ljudi.

Kakovost praviloma opredeljujejo v povezavi s pričakovanji kupcev/odjemalcev. Kakovosten proizvod je tisti, ki zadovoljuje ali celo presega pričakovanja kupcev. Kupec običajno uporablja proizvod daljše časovno obdobje, v katerem ga primerja z ostalimi. Razumljivo je, da se bo odločil za tisti proizvod, ki mu bo nudil večjo uporabno vrednost in s tem večje zadovoljstvo. Pomembno pa je poudariti, da se raven opredeljevanja kakovosti neprestano dviguje, zato pogosto velja, kar je včeraj veljalo za kakovosten proizvod, danes ne velja več in je to samo še povprečen proizvod (Rusjan 1999, 268). Zato bomo v tem diplomskem delu raziskali, kaj pomeni kakovost, kako jo zagotavljajo ter izboljšujejo v smeri večjega zadovoljstva, tako kupcev/odjemalcev kot zaposlenih.

Poslovni svet okoli nas se vsakodnevno spreminja zaradi izredno hitrega tehnološkega napredka. Tem spremembam so podvržene tudi organizacije. Spoznanje, da v konkurenčnem boju za vodilno pozicijo na tržišču sploh ni več odločilna cena, temveč cela vrsta drugih dejavnikov, izmed katerih je kakovost običajno na prvem mestu, je prisililo ponudnike k drugačnemu načinu razmišljanja in delovanja. Kakovost je postala pomemben element gospodarske uspešnosti. Uspeh organizacije je v konkurenčnem boju čedalje bolj odvisen od človeških virov, nad katerimi morajo vodilni (managerji) neprestano bdeti, saj bolj kot so potrebe v organizaciji zadovoljene, tem večja je produktivnost, kakovost izdelanih izdelkov in izvedenih storitev, ugled in uspeh. Za kakovost se je treba boriti in si prizadevati za stalno izboljševanje te na vseh področjih poslovanja. Zanj so odgovorni vsi v organizaciji in ne samo organizacijska enota za kakovost. »Kakovost so ljudje.« (Vujošević 1999, 21). Prva naloga managementa je omogočiti poslovno-organizacijsko okolje, ki motivira zaposlene. Toda v mnogih organizacijah počnejo ravno nasprotno. Zaposlene obravnavajo kot nedorasle otroke, čeprav si tega pri njihovih letih ne zaslužijo. Onemogočajo jim »odrašcanje«,

onemogočajo svobodo vplivanja na delovno okolje in pogoje, v katerih delajo, »spodbujajo« pa jih k pasivnosti, ubogljivosti, pokorščini, odvisnosti in konformizmu. Torej k neželenemu vedenju (Grebenc 1998, 6).

Cilj diplomske naloge je ugotoviti obstoječe stanje na področju kakovosti, usmerjenosti organizacije k doseganju poslovne odličnosti ter nenazadnje ravnanje z zaposlenimi na poti, ki se ji reče celovita kakovost.

Seznani se bomo s pojmom kakovosti, spoznali razvojne stopnje kakovosti ter načine zagotavljanja kakovosti. Podrobneje se bomo seznanili z vedno bolj uveljavljenim pojmom »management celovite kakovosti« (TQM), ki predstavlja nov način razmišljanja, nov pristop do dela ter nazadnje nov način življenja v organizaciji. Naslednje obsežnejše poglavje opisuje evropski model poslovne odličnosti, ki so ga razvili predstavniki štirinajstih evropskih držav. V poglavju bomo predstavili ta model, njegove sestavne dele, opisali model na malo drugačen način ter se seznanili še z delom ocenjevalcev na evropski nagradi za kakovost (EQA). Temu poglavju sledi poglavje o Priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO), ki ga podeljujejo na nacionalni ravni, predstavlja pa najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti. Sledi še poglavje o postopku samoocelitve, s katerim dobijo v organizaciji kar najbolj realen vpogled na področjih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Zadnje poglavje v teoretičnem delu diplomske naloge pa namenjamo zaposlenim, kot eni izmed pomembnih sestavin evropskega modela poslovne odličnosti. Analizirali bomo proces načrtovanja človeških sposobnosti, z obvladovanjem in izboljševanjem na področju človeških sposobnosti. Sledi še praktični del diplomske naloge v katerem najprej predstavljamo ravnanje izbrane organizacije na področju doseganja kakovosti ter raziskavo o ravnanju izbrane organizacije na področju človeških sposobnosti. Sledi še zaključek ter navedba literature in virov.

2 RAZVOJNE STOPNJE KAKOVOSTI

Primarni cilj vsake pridobitne organizacije je dolgoročno doseganje donosnosti. Načini za doseg tega cilja pa so se skozi časovno obdobje spreminjali in se prilagajali spreminjajočim se zahtevam na tržišču. Po koncu druge svetovne vojne je prevladovala *množična proizvodnja*, predvsem zaradi tega, ker je bilo na tržišču manj proizvodov od povpraševanja. Z zasičenjem teh pa je začela prodaja upadati. Vodilni so organizacijo skušali ohraniti z uporabo modela *agresivnega trženja*, kar pomeni, da so preživele organizacije, ki so znale svoje proizvode posredovati kupcu. A sčasoma tudi ta model ni bil več uporaben, saj je bil trg že dodobra zasičen z vsemi mogočimi proizvodi, tako da so se v organizacijah začeli posluževati novega modela, to je model *pospešenega razvoja*. V organizacijah so pospešeno razvijali nove proizvode, proizvode z novo dodano vrednostjo, skratka v tem času so bili uspešni v tistih organizacijah, kjer so znali razviti nove, na trgu neznane proizvode. Dandanes pa tudi to ni dovolj; kupci postajajo vedno bolj zahtevni, saj povprašujejo po proizvodih boljše kakovosti. Zato je današnja prevladujoča usmerjenost na zahteve kupcev/odjemalcev. Tako je prišlo do spremembe dejavnikov uspeha s poudarkom na managementu celovite kakovosti (TQM).

2.1 Stopnje razvoja kakovosti

Razvojna pot managementa kakovosti naj bi potekala v naslednjih treh stopnjah (Šostar 2000, 4):

- nadzor kakovosti,
- statistična obdelava kakovosti,
- management celovite kakovosti.

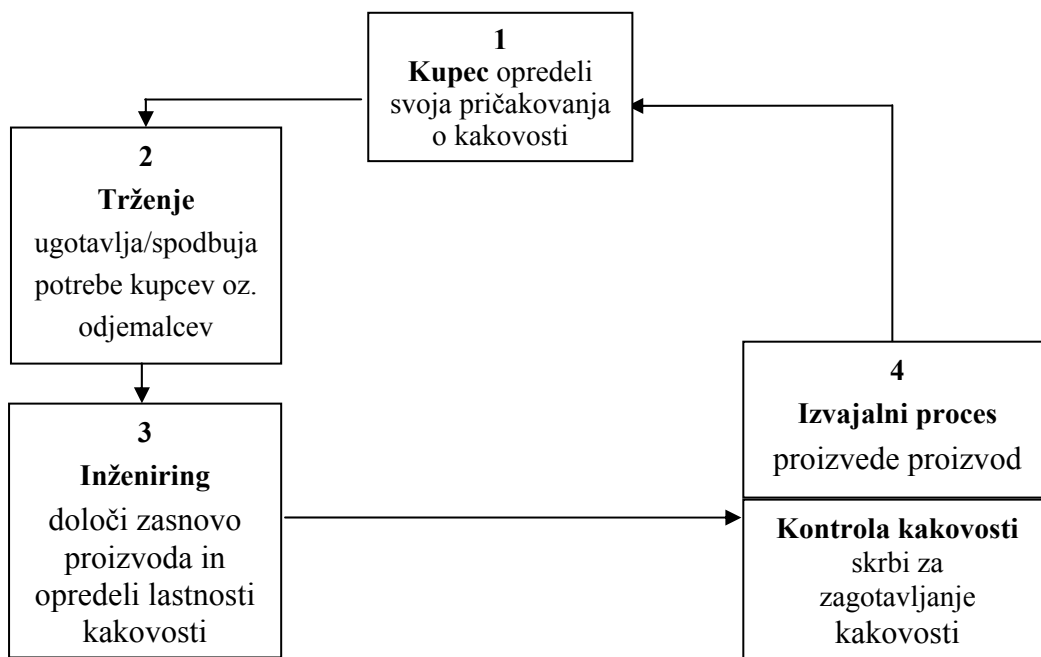
Nadzor kakovosti: sprva je bila kontrola kakovosti omejena le na nadzor. Tako je bila v organizaciji vzpostavljena služba ali druga organizacijska enota za nadzor kakovosti, kjer je veljalo prepričanje: proizvod bo kakovosten, če bo ta dobro opravila svoje delo. Slabost tega modela je, da se v službah ali drugih organizacijskih enotah za nadzor kakovosti ukvarjajo le s posledicami in ne z vzroki nastanka nekakovostnega proizvoda.

Statistična obdelava kakovosti: to tehniko obvladovanja kakovosti so razvili v šestdesetih letih dvajsetega stoletja. Razlogi za uvedbo te metode so bili predvsem ekonomski, saj bi bil pregled vsakega posameznega proizvoda bistveno predrag. To tehniko obvladovanja kakovosti so izvajali tako, da so iz posamezne serije oz. procesa vzeli določeno število vzorcev, ki naj bi odražali sliko celotne serije.

Management celovite kakovosti (TQM): začetki te tehnike obvladovanja kakovosti segajo v šestdeseta leta dvajsetega stoletja. Bistvo te metode je, da so za doseganje zahtevanega nivoja kakovosti odgovorni vsi v organizaciji, in sicer od začetka tržnih

raziskav pa vse do poprodajnih storitev na proizvodih v uporabi. Poudarek te stopnje obvladovanja kakovosti je na tem, da v čim večji meri preprečijo morebitne napake že med načrtovanjem proizvodov, saj je preprečevanje napak bistveno cenejše od samega popravljanja. Zato ta metoda zahteva nenehno medsebojno sodelovanje vseh v organizaciji. To medsebojno sodelovanje pa ponazorijo s krogom kakovosti, ki ga prikazuje slika 2.1.

Slika 2.1 Krog kakovosti



Vir: Rusjan 1999, 270

V središču pridobitne organizacije je kupec oz. odjemalec s svojimi potrebami in željami. Naloga zaposlenih sodelavcev trženja je, da te potrebe in želje kupcev pravočasno prepoznajo in povzročijo. Naslednji korak je zasnova takega proizvoda, ki bo zadovoljil in presegel kupčeve potrebe. V izvajalnem procesu se proizvod proizvode z vsemi podrobnostmi, ki so jih določili npr. v konstrukcijskem oddelku. Organizacijska enota kontrole kakovosti pa naj bi določila postopke za zagotavljanje kakovosti proizvodov in skrbela za njihovo izvajanje. Omenjen cikel obvladovanja kakovosti naj bi vzpostavili v vsaki organizaciji, ker omogoča nenehno izboljševanje vseh vidikov kakovosti.

2.2 Splošno o TQM (Total Quality Management)

TQM (ang. Total Quality Management – management celovite kakovosti) ni le promocija meseca in tudi ne projekt s končnim ciljem. TQM je novo razmišljanje, nov pristop do dela, je nov način življenja v organizaciji. Poslanstvo TQM je v tem, da

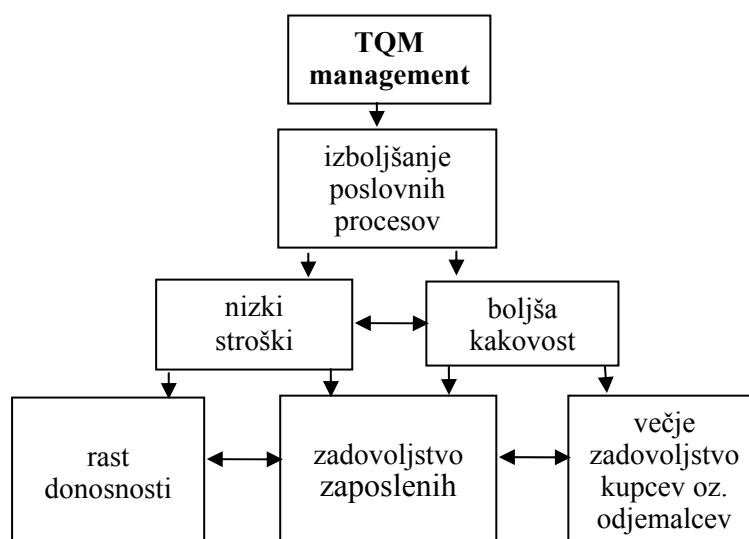
kakovosten način razmišljanja zajame celotno organizacijo, vse organizacijske enote in vse zaposlene (Grebenc 1998, 4).

Kakovost se dandanes med drugim opredeljuje kot bistven dejavnik za uspešno poslovanje organizacije (Markič 2004, 49). Zato si v organizacijah nenehno prizadevajo za naklonjenost vedno bolj zahtevnih kupcev oz. odjemalcev ter skušajo v kar največjem obsegu te zahteve tudi izpolnjevati z razvijanjem vedno novih proizvodov. »Uspešno je tisto podjetje, ki zna stopnjevati oz. pospeševati vključevanje čim večjega števila ljudi v inovativno dejavnost oz., še boljše rečeno, v inovativno gibanje.« (Gabrijelčič 1995, 34). Inovacije pa imajo nalogo, da presegajo kupčeva pričakovanja. Vsak zaposlen pričakuje, da bo v svoji fazi proizvodnega procesa imel opravka s proizvodi odlične kakovosti (Markič 2004, 52). Velja pa poudariti, da še tako dobro zasnovan proizvod, ki ne bo imel podpore, tako pri vršnem managementu, kot pri kupcih/odjemalcih, lahko kaj kmalu doživi žalosten konec.

Iz vsega omenjenega sledi, da je TQM nekakšna vodstvena metoda. Je nadsistem že razvitih modelov zagotavljanja kakovosti družine ISO, ki temelji na sodelovanju vseh zaposlenih in postavlja kakovost v jedro delovanja organizacije. Jedro TQM so torej zaposleni, ki ustvarjajo kakovost, stopnjevanje slednje pa vodi organizacijo do odličnosti.

Na sliki 2.2 prikazujemo doseganje ciljev managementa celovite kakovosti (TQM) v odvisnosti od vršnih managerjev.

Slika 2.2 Doseganje ciljev TQM v odvisnosti od vršnih managerjev



Vir: Šostar 2000, 17

»Celovito obvladovanje kakovosti je proces, katerega cilj je nenehno izboljševanje poslovnih procesov v organizaciji, kar na daljši rok vodi organizacijo v *odličnost*.« (Šostar 2000, 15).

Odličnosti pa ni mogoče doseči brez štirih temeljnih stebrov, ki so potrebni za rast in razvoj vsake organizacije. To pa so (Božič 2000, 14):

- Proizvod, ki je osnova vsake organizacije;
- Proces, ki je pogoj za kakovostno izvedbo proizvoda;
- Prava organiziranost, ki zagotavlja, da ti procesi nemoteno delujejo;
- Vodstvo ter zaposleni, ki zagotavljajo, da ta organiziranost sploh lahko deluje.

Pomembno je še poudariti, da so ti štirje stebri v medsebojni soodvisnosti, zato je v primeru šibkosti enega stebra ogrožena šibkost vseh ostalih. Največjo šibkost omenjenih stebrov pa lahko povzročijo ravno managerji, saj so oni tisti, ki naj bi bili zadolženi za snovanje smotrov, ciljev in strategije organizacije. Od njih je odvisno, kako bodo to predstavili zaposlenim, ali jim bo uspelo vzpostaviti tako delovno vzdušje med zaposlenimi, da bodo cilji organizacije postali tudi njihovi cilji. Vsak v organizaciji naj bi se zavedal, da je danes na globalnem tržišču lahko dolgoročno konkurenčna le organizacija, ki funkcionira kot celota in hkrati zagotavlja visoko kakovost proizvodov. Zato je še kako pomembna vloga vodij in njihovo ravnanje z intelektualnim kapitalom organizacije.

2.3 Zagotavljanje kar najbolj celovite/sistemske kakovosti

Velikokrat se sprašujejo: kaj sploh pomeni zagotavljanje kakovosti? Kakovost razume vsak po svoje, zato je v organizaciji še kako pomembno, da zna vršni management na svoje zaposlene prenesti prepričanje, da je kakovost bistven del poslovanja (Crosby 1989, 5). O kakovosti odloča kupec/odjemalec. On je tisti, ki kupuje in odloča o tem, kdaj bo nek proizvod zanj dovolj kakovosten. Dovolj kakovosten pa bo takrat, ko mu bo prinašal neko zadovoljstvo ob nakupu, torej takrat, ko bo kupec ob nakupu določenega proizvoda dobil več, kot je pričakoval.

2.3.1 Sistem zagotavljanja kakovosti v organizaciji

Sistem zagotavljanja kakovosti predstavlja enega bistvenih dejavnikov uspešnosti organizacije (Kobayashi 2003, 140). Če hoče organizacija preživeti na tržišču, mora biti njen primarni cilj kakovost poslovanja in posledično temu strmenje k poslovni odličnosti. Organizacija pa bo kakovostno poslovala, ko bo poslovodstvu uspelo pripraviti zaposlene do tega, da bodo delovali skladno s cilji organizacije. Zato ne sme biti v organizaciji nič prepuščeno naključju, vsak korak mora biti skrbno načrtovan. Kontrola ali druga organizacijska oblika torej ne sme zgolj izločati slabih proizvodov, temveč mora iskati in preprečevati napake tam, kjer se pojavljajo, še bolje pa je, če jih

predvidi in prepreči. Od tod sledi tudi glavna naloga sistema zagotavljanja kakovosti: »Napako moramo iskati in ne čakati, da se sama pojavi, kajti ko je napaka splošno znana, je največkrat že prepozno.« (Vujošević 1996, 18).

Vsi v organizaciji naj bi imeli pred očmi naslednjo misel: »Zavedajmo se, da so sodelavci naslednjega procesa naši kupci. Strankam pa ne pošiljamo nekakovostnih proizvodov.« (Kobayashi 2003, 142). Ko zaposleni v organizaciji sprejmejo to misel kot del vsakodnevnega delovanja, se jim dvigne samozavest in s tem skrb za kakovostno opravljanje dela. Ljudje nismo roboti, zato smo in bomo vedno delali napake. Zatorej ni odveč razmislek o ukrepih, ki bi že na začetku preprečevali proizvodnjo nekakovostnih proizvodov. Učinkovit je npr. model Poka-Yoke¹. Izvajalne procese bodo imeli pod kontrolo le, če bodo stalno odkrivali vzroke slabe kakovosti, ki pa tičijo npr. v slabih vhodnih materialih, nejasnih postopkih, pomanjkljivi usposobljenosti zaposlenih ipd.

Zasnova popolnega obvladovanja kakovosti se začne z načrtovanjem, ki izhaja iz kupčevih/odjemalčevih zahtev. Pri tem pa je izrednega pomena funkcija inoviranja, ki skuša kupčeve zahteve preseči. Torej ponuditi kupcem/uporabnikom več, kot so pričakovali, in na ta način doseči njihovo zadovoljstvo. Zato morajo biti izdelovalne in storitve organizacije zavezane k stalnemu in brezobzirnemu prizadevanju za inoviranje kakovosti proizvodnje.

Ideja o odlični kakovosti proizvodnih procesov bi morala biti prilagojena vsem vidikom proizvodnje, ki se začne z dobavitelji kot partnerji, nadaljuje v izdelovanju s sodelavci in konča pri odjemalcih (Markič 2004, 52). Še tako dobro zasnovana politika kakovosti ne bo uspela, če ne bo imela podpore pri ljudeh, zato velja prepričanje, ko govorimo o kakovosti, govorimo o ljudeh.

2.3.2 Kakovost je odgovornost vseh v organizaciji

Kakovost proizvoda ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti posledica pravega dela v organizaciji. Za kakovost se je treba boriti in si prizadevati na vseh nivojih poslovanja organizacije, zato so za kakovost odgovorni vsi v organizaciji, ali kot pravi Vujošević: »Kakovost so ljudje« (1992, 21).

Vsekakor pa je v prvi vrsti za kakovost odgovoren vršni management organizacije, ki mora imeti jasno zastavljeno politiko kakovosti, na osnovi katere izdelava strategijo zagotavljanja kakovosti in postavi poslovno-organizacijski sistem kakovosti, na katerem temelji nadaljnje poslovanje.

2.4 Evropski model poslovne odličnosti

Globalizacija, informatizacija ter izredno hiter tehnološki razvoj zahtevajo prilagajanje ter kakovostno poslovanje v vseh segmentih. Zato certifikati serije ISO ne

predstavljajo vrha poslovanja pri doseganju konkurenčnosti ter odličnosti, temveč predstavljajo le neko vmesno stopnjo na poti do odličnosti. Tako so leta 1990 predstavniki štirinajstih velikih evropskih organizacij ustanovili Evropski sklad za management kakovosti (EFQM), ta pa je nato razvil model poslovne odličnosti. Danes ima ta model podporo že pri več kot 650-ih članih po vsej Evropi. Od tod je bila leta 1991 ustanovljena evropska nagrada za kakovost – European Quality Award (EQA), čigar temelj za prijavo in ocenjevanje predstavlja evropski model poslovne odličnosti.

2.4.1 Opis evropskega modela poslovne odličnosti in njegove osnovne značilnosti

Evropski model poslovne odličnosti je nekakšen nadsistem že razvitih podsistemov zagotavljanja kakovosti. Poslanstvo modela je sledeče: *odlični izidi poslovanja, dela s kupci, zaposlenimi in družbo so doseženi preko voditeljstva, politike in strategije, ravnanja s sposobnostmi ljudi – zaposlenimi, partnerstva in virov ter procesov* (Grebenc 1998, 10).

Model sestavlja devet sestavin, po katerih se ocenjuje organizacijo na poti do odličnosti. Vsak element oz. sestavina je ovrednotena z določenim št. točk oz. odstotkom, s pomočjo katerih organizacija primerja svoj profil točk z »Best in Europe« (najboljšimi v Evropi).

Model je sestavljen iz dveh delov in sicer petih dejavnikov ter štirih izidov. Prvi (dejavniki) povedo, *kako* organizacija pristopa k vsakemu delu kriterija, kako delajo stvari in kolikšen trud temu namenjajo. Gre za iskanje vzrokov. Vsak dejavnik je razdeljen na število delov kriterija. Vsak del kriterija ima natančno opisana področja, na katera se nanaša, ta področja pa so le primeri oz. vodila pri delu. Tako na strani dejavnikov uporabljajo sledečo formulo: 4M + 1M + 1I, kar pomeni; človeško bitje (man), material (material), oprema (machine), metode (methods) + management + informacije (information); vse to potrebujejo za nemoten potek dela na strani dejavnikov. Elementi na strani dejavnikov so sledeči: (1) vodstvo – 100 točk, (3) ravnanje s sposobnostmi zaposlenih – 90 točk, (2) strategija in načrtovanje – 80 točk, (4) viri – 90 točk ter (5) sistem kakovost in procesi – 140 točk. Skupaj na strani dejavnikov 500 točk. Vsak od kriterijev pa ima še svoje podkriterije oz. podmerila, tako ima npr. kriterij (3) ravnanje s sposobnostmi zaposlenih naslednja podmerila: (3a) kako organizacija razvija in preverja načrte glede zaposlenih ter (3b) kako organizacija zagotavlja sodelovanje in daje pooblastila.

Za točkovanje vseh delov kriterijev se običajno uporablja RADAR pristop. Kratice so v angleškem jeziku, ter pomenijo: Results – izid, Approach – pristop, Deployment – razširjenost, Assessment – ocenjevanje ter Review – pregled. Omenjen pristop na stani

¹ Model Poka-Yoke opozarja na napake že med samo izdelavo proizvoda. V bistvu gre za preprečevanje proizvodnje proizvodov z napako.

dejavnikov pove, ali delajo prave stvari (RADAR), ali jih delajo na pravih področjih (RADAR), ali stvari delajo na sistematičen način, ali stvari merijo in pregledujejo (RADAR) in ali se iz njih učijo ter jih nenehno izboljšujejo.

Drugi (izidi) pa povedo, *kaj* je organizacija dosegla oz. dosega, ter podajo informacije o aktualnem delovanju organizacije ter o njenih ciljih. Gre za iskanje učinkov, kjer se upošteva glas vseh deležnikov, torej vseh zainteresiranih strani, za uspeh organizacije. Elementi na strani izidov so sledeči: (7) zadovoljstvo zaposlenih – 90 točk, (6) zadovoljstvo kupcev – 200 točk, (8) vplivi na družbo – 60 točk ter (9) poslovni izidi – 150 točk. Skupaj na strani izidov 500 točk. Tudi tu ima vsak kriterij še svoj podkriterij, tako sta na strani (7) zadovoljstva zaposlenih dva podkriterija in sicer: (7a) predstavitev izidov glede na to, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (npr. napredovanje, nagrajevanje, komuniciranje, usposabljanje ipd.), ter (7b) predstavitev izidov glede na dodatna merjenja zadovoljstva zaposlenih (npr. bolezn, neupravičena odsotnost, fluktuacija ipd.).

Tudi tu lahko v organizaciji uporabijo RADAR-pristop, vendar imajo opravka samo s »prvo črko R« – »izidi«. Gre torej za seznanjanje s tem, ali imajo izidi organizacije pozitiven trend za daljše časovno obdobje, ali izidi dosegajo zastavljene cilje, ali imajo izidi ugodno primerjavo z zunanjimi organizacijami, ali so izidi posledica dobro narejenih stvari na strani dejavnikov ter ali so izidi segmentirani ter pokrivajo vsa ustrezna področja.

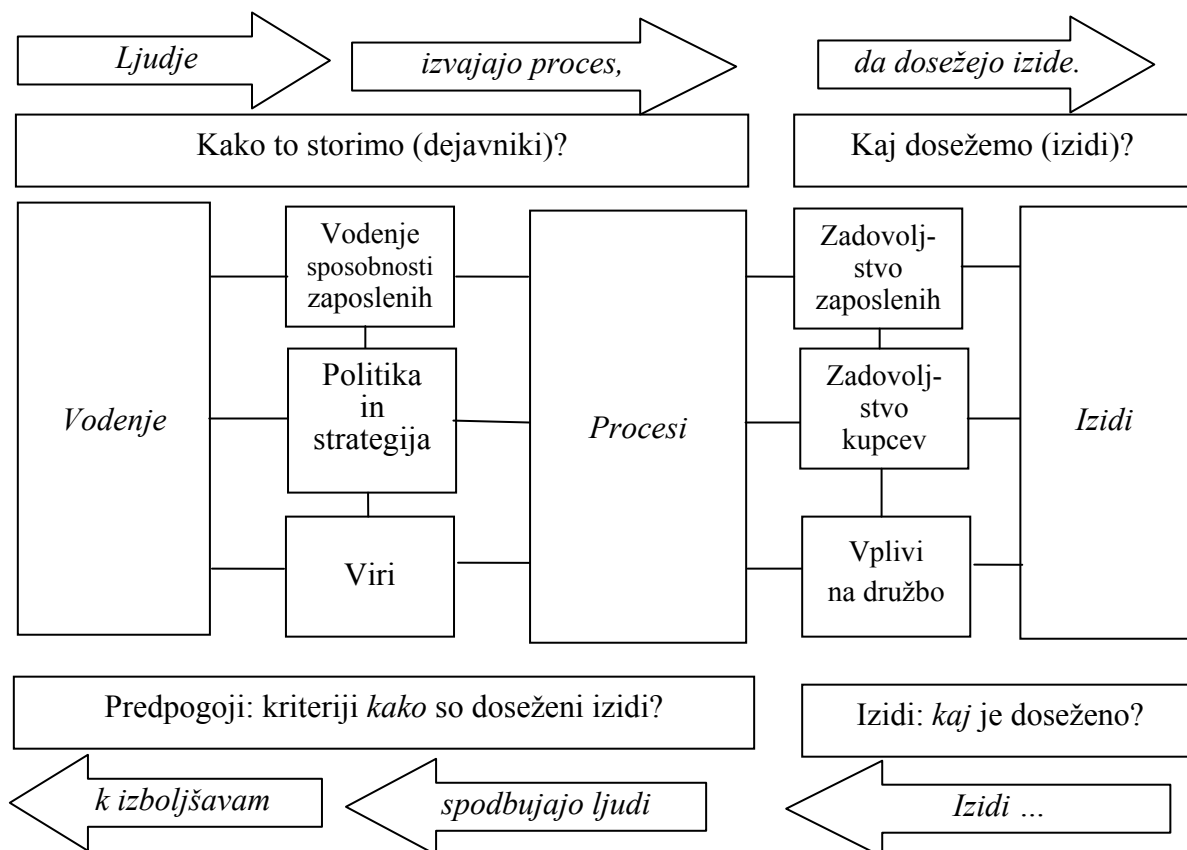
»Če je proces prikazan, kot ključen pri kriteriju dejavnikov, potem se izidi, ki se nanašajo na delovanje tega procesa, pojavijo v enem od kriterijev izidov«, piše Grebenc (1998, 3).

V nadaljevanju bomo bolj podrobno opisali posamezne sestavine:

- Vodenje poda odgovore na vprašanja, kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, kako razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter kako vse to nenazadnje tudi uresničujejo z ustreznimi dejanji ter se osebno zavzemajo za to, da bi se organizacija razvijala in uveljavljala v širšem družbenem okolju.
- Politika in strategija podata odgovore na vprašanja, kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo, vizijo in strategijo, podprto z ustrežno politiko, cilji in načrti.
- Merila o zaposlenih povedo, kako v organizaciji obvladujejo, razvijajo ter sproščajo znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, teamov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtujejo v podporo svoji politiki, strategiji in procesom.
- Partnerstva in viri povedo, kako organizacija ravna in načrtuje svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo politiki, strategiji in procesom.

- Procesi podajo odgovor, kako organizacija načrtuje, ravna in izboljšuje procese v organizaciji kot podporo politiki in strategiji ter kako v celoti zadovoljuje potrebe svojih odjemalcev in drugih udeleženih strani.

Slika 2.3 Evropski model poslovne odličnosti



Vir: Grebenc 1998, 10

- Izidi v zvezi z odjemalci povedo, kaj organizacija dosega v zvezi s svojimi odjemalci.
- Izidi v zvezi z zaposlenimi seznanjajo o tem, kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila prikazujejo, kako zaposleni dojemajo organizacijo ter kako vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
- Izidi v zvezi z družbo podajo odgovor na vprašanja, kako širša družba dojema organizacijo.
- Končni izidi (finančni ali nefinančni) povedo, ali je organizacija dosegla, kar je načrtovala.

Vse to so merila, po katerih se ocenjuje organizacijo na poti k odličnosti. Poleg tega pa model predstavlja izjemno učinkovito managersko orodje tako za samooceno kot za urejanje celovitih sistemov stalnih izboljšav (Grebenc 1998, 6).

2.4.2 Evropski model poslovne odličnosti na malo drugačen način

Vsebino evropskega modela poslovne odličnosti naj bi zaposlenim predstavili na jasn in povsem razumljiv način. To pa v organizaciji najlažje storijo tako, da podajo primerjave iz vsakdanjega realnega sveta, saj kot piše Grebenc (1998, 15): »Evropski model poslovne odličnosti je kot lepo pripravljena (srebrni jedilni pribor, prt, sveče, porcelanasti krožniki, kozarci itd.), vendar prazna miza, mi pa jo bomo napolnili z okusno hrano in pijačo ter povabili prave ljudi.«

Zanimive so še druge predstavitve evropskega modela poslovne odličnosti, kjer za primerjavo Grebenc uporablja družino. Predpogoj za razumevanje je, da si namesto organizacije predstavljamo družino, ki jo sestavljajo oče, mati in otroci (priloga 1). Tako si lahko pod določenimi elementi modela poslovne odličnosti predstavljamo naslednje:

- Voditeljstvo; gre za razmerje med očetom in materjo, torej med partnerjema; zajema vzgojo družine, otrok, zastopanje družine ipd.
- Strategija in načrtovanje zajemata odgovore, kot so npr. kakšno je poslanstvo družine, koliko bomo zapravili za dopust, nakup stanovanja, koliko denarja bomo namenili otrokom za šolanje ipd.
- Ravnanje s sposobnosti zaposlenih, zajema upoštevanje mnenj družinskih članov, podporo družini v dobrem in slabem, izobraževanje ipd.
- Viri obsegajo načrtovanje »družinskega proračuna«, hiše, stanovanja, ozimnice, komunikacijo, predloge ipd.
- Sistem kakovosti in procesi zajemajo vse procese, ki se vrstijo v vsaki običajni družini, npr. nakupovanje, likanje, pospravljanje, službena opravila, hobije, obiske zdravnika ipd.
- Zadovoljstvo kupcev zajema zadovoljstvo sorodnikov, sokrajanov, sodelavcev, prijateljev ipd.
- Zadovoljstvo zaposlenih zajema zadovoljstvo partnerja ter ostalih družinskih članov ipd.
- Vplivi na družbo; sosedje, krajani, služba ipd.
- Poslovni izidi podajo postavke iz »hišne bilance« (krediti, posojila, prihodki, odhodki ipd.), štipendijo, šolnino, razmerje porabe goriva glede na prihodke, odstotek investicij (obnova stanovanja, nakup avtomobila itd.) ipd. (povzeto po Grebenc 2001, 134).

2.4.3 Predstavitev poteka dela ocenjevalcev na evropski nagradi za kakovost

V Evropski uniji lahko organizacije, ki si prizadevajo za izboljševanje svojega poslovanja v smeri poslovne odličnosti, svoje dosežke dokazujejo z dvema vrstama potrdil, in sicer s certifikatom² za vodenje kakovosti ter z nagrado³ za kakovost (Kunc 2004, 22).

Gre za ocenjevanje raznih organizacij iz različnih delov Evropske unije in iz različnih področij poslovanja; bodisi iz industrije, javnega sektorja, bodisi iz velikih, malih ali srednje velikih organizacij. Ocenjevanje po evropski nagradi za kakovost (EQA) izvajajo izkušeni profesionalci iz različnih držav, kultur, področij poslovanja, različnih odgovornosti in predvsem prostovoljci v EQA-procesu, predani pojmu kakovosti, ki želijo dodati vrednost kandidatu. Ocenjevalci prihajajo iz vsakodnevnega delovanja v raznih organizacijah, kjer imajo različne izkušnje na različnih področjih poslovanja. Kandidat za nagrado mora predložiti kopijo dokumenta na 75. straneh, v angleškem jeziku, po devetih elementih evropskega modela poslovne odličnosti. V tem dokumentu kandidat za nagrado poizkuša čimbolj natančno predstaviti poslovanje in podati čimveč dokazil o poslovanju svoje organizacije.

Vsi ocenjevalci se, preden se lotijo obravnavanja oz. ocenjevanja prave organizacije, zberejo v določeni državi (odvisno od dogovora, npr. Nizozemski), kjer je organizirano izobraževanje. Ko so ocenjevalci dovolj usposobljeni, gre zares. Ocenjevalce razporedijo po skupinah, kjer vsaki posamezni skupini določijo vodjo; to je ponavadi oseba z dolgoletnimi izkušnjami s tega področja. Vsaki skupini dodelijo resnično organizacijo, ki kandidira za pridobitev te prestižne nagrade na področju kakovosti. Z dodelitvijo ocenjevalcev pa se mora strinjati tudi organizacija, ki naj bi jo ti ocenjevali. Ocenjevalci si nato razdelijo delo v skupinah, in sicer tako da vsak izmed članov prevzame »lastništvo« nad enim kriterijem na strani dejavnikov in nad ustrezno pripadajočim kriterijem na strani izidov. Sledi »domača naloga«, kjer vsak ocenjevalec sam pripravi poročilo o svojem dejavniku. Ko vsi člani pripravijo poročilo, se skupina ponovno sestane, obdelajo kandidata za nagrado do potankosti, vodja skupine pa pripravi končno poročilo o tem, ali ustrezen kandidat za nagrado izpolnjuje pogoje za pridobitev omenjene nagrade ali ne.

² Certifikat služi kot potrdilo o osnovni urejenosti organizacije in njeni sposobnosti, da zadovoljuje potrebe odjemalcev in širšega družbenega okolja. Certifikat je dostopen vsem, ki izpolnjujejo pogoje za njegovo pridobitev.

³ Nagrado za kakovost se podeljuje na evropskem nivoju, na nacionalnem nivoju pa nacionalne organizacije podeljujejo priznanja za dosežke na področju kakovosti. Nagrade so v primerjavi s certifikati maloštevilne. Tako so leta 2003 podelili štiri nagrade na evropskem nivoju in trinajst priznanj na nacionalnem nivoju. Kriteriji za pridobitev omenjene nagrade so zelo zahtevni, zato se večina organizacij nahaja med nivojem certifikata in nagrade; certifikat, ki so ga prerasle, in nagrade, ki je težje dosegljiva.

V primeru da kandidat za nagrado ne izpolnjuje pogojev za pridobitev nagrade, se ga pisno obvesti, kandidatu pa gredo vseeno čestitke, kajti zmagovalec je vsak, ki se udeleži ocenitve po evropskem modelu poslovne odličnosti.

V primeru da kandidat za nagrado izpolnjuje pogoje za pridobitev nagrade za kakovost (oz. v kolikor je skupni konsenz točk nad določeno vrednostjo – 550-ih točk, je kandidat upravičen za obisk na lokaciji), se v skupini določi člane, ki bodo kandidata osebno obiskali. Obisk traja več dni, kjer ocenjevalci pregledujejo vsak svoj kriterij. Po končanem obisku se člani skupine sestanejo in združijo svoje misli v celoto, izmenjajo komentarje, pripravijo skupni konsenz točk ter vse to zabeležijo v končnem poročilu. Sledi še slavnostna podelitev nagrade za kakovost, ki jo ponavadi podelijo enkrat letno.

Omenjeno (končno poročilo ocenjevalcev) služi EFQM-organizaciji kot podlaga za podelitev evropske nagrade za poslovno odličnost, kandidatu za nagrado pa kot vodilo za nadaljnje delo in področja nenehnih izboljšav.

Kot zaključek tega podpoglavja navajamo citat Grebenca, ki ga ponavadi izreče na zaključnem sestanku na lokaciji kandidata:

»V kolikor vam bomo predstavili prednosti in področja za izboljšave, ki jih že sami poznate, je to dodatno neodvisno in zunanje potrdilo o vašem pozitivnem razmišljanju. V kolikor pa vam bomo predstavili nove prednosti in področja za izboljšave, ki jih boste lahko koristno uporabili, potem je naše poslanstvo kot ocenjevalcev popolnoma izpolnjeno.« (Grebenc 2005)

2.5 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje priznanje na področju kakovosti proizvodov ter kakovosti poslovanja. Priznanje podeljuje predsednik vlade, saj predstavlja nagrado na najvišjem državnem nivoju kot dokaz odličnosti, tako v zasebnem kot javnem sektorju ter kot izid razvoja znanja in inovativnosti. Priznanje se podeljuje v obliki skulpture ter priznanja (plakete).

Poslanstvo Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost je v tem, da omogoča izbiro najboljših slovenskih organizacij po zgledu evropske nagrade za kakovost, slovenskim managerjem nudi orodje za nenehno izboljševanje kakovosti na vseh nivojih poslovanja, slovenskemu gospodarstvu pa pomaga dosegati globalno konkurenčnost (Ministrstvo za meroslovje 2005).

2.5.1 Od japonske nagrade za kakovost do Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSP)

Prva, ki je razvila sistem managementa celovite kakovosti, je bila Japonska. Tako so že leta 1951 najboljšim organizacijam podelili prve nagrade za kakovost in sicer tako imenovane Demingove nagrade (po Američanu dr. W. Edwardsu Demingu).

Kot odgovor Japonski so tudi Združene države Amerike (ZDA) začele posvečati veliko pozornost managementu kakovosti. Tako so v 80-ih letih dopolnile japonski model managementa celovite kakovosti ter ga prilagodile svojim razmeram. Leta 1988 so podelili prvo nagrado na področju kakovosti imenovano Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), poimenovano po ameriškemu ministru za trgovino Malcolm Baldrigeju.

Tudi v Evropi se je začelo na področju kakovosti premikati, vendar bistveno počasneje kot v ZDA ter na Japonskem. Leta 1990 je štirinajst vodilnih evropskih organizacij ustanovilo Evropski sklad za management kakovosti – European Foundation for Quality Management. Omenjeni sklad je nato razvil model, katerega uporaba naj bi dvignila konkurenčnost evropskih organizacij. Razvili so model poslovne odličnosti, ki je še danes osnova za podeljevanje evropske nagrade za kakovost. Tako je bila leta 1992 v Evropi podeljena prva nagrada za kakovost. Namen nagrade je izboljševati položaj zahodnoevropskih organizacij na svetovnih tržiščih s pospeševanjem strategije kakovosti in za spodbujanje razvoja kakovosti (Kralj 2000, 152).

Iz omenjenega modela pa se je razvila še cela vrsta nagrad, ki jih podeljujejo na nacionalnih nivojih, vsem pa je osnova evropski model poslovne odličnosti. Tako so se v Sloveniji po osamosvojitvi začeli soočati z zahtevami novih tržišč, ko so morali praktično čez noč zamenjati obsežno jugoslovansko tržišče. Leta 1998 so sprejeli Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (Uradni list RS, št. 22/1998 in 55/2003) in še istega leta tudi podelili to najvišje državno priznanje za dosežke na področju odličnosti poslovanja.

2.5.2 Opis postopka prijave za PRSPO

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) na območju Slovenije podeljuje predsednik vlade, ki imenuje odbor za priznanje Republike Slovenije (RS). Odbor sestavlja devet članov, imenovanih za dobo štirih let, na predlog ministra za znanost. Odbor, v letu 2005, sestavljajo naslednji člani: minister, pristojen za gospodarstvo – mag. Andrej Vizjak, minister za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo – dr. Jure Zupan, predsednik Gospodarske zbornice Slovenije – mag. Joško Čuk, predsednik Obrtne zbornice Slovenije – Miroslav Klun ter predstavnik reprezentativnih sindikatov Slovenije – Branko Mišič. Ostali člani odbora so še: dva direktorja gospodarskih družb – Tatjana Fink, glavna direktorica Trima d.d., Trebnje in Janez Bohorič, predsednik uprave Sava d.d., Kranj ter dva direktorja organizacij iz javnega sektorja – dr. Gregor Virant, minister za javno upravo in Mira Ratelj, direktorica Splošne bolnišnice Novo mesto (Ministrstvo za meroslovje 2005).

Odbor za priznanje vsako leto objavi javni razpis za zbiranje vlog za Priznanje RS za poslovno odličnost, v katerem so natančno opredeljeni vsi pogoji za prijavo ter

merila, po katerih se bodo vloge ocenjevale. Po Zakonu o Priznanju RS za poslovno odličnost se vsako leto podeli tri priznanja v naslednjih kategorijah:

- organizacijam z več kot 250-imi zaposlenimi na področju zasebnega sektorja,
- organizacijam z več kot 250-imi ali manj zaposlenimi na področju javnega sektorja,
- organizacijam na področju javnega sektorja.

Naslednji korak opravi ocenjevalna komisija, ki jo sestavljajo ocenjevalci ter razsodniška skupina.

Prvi so izbrani izmed vodilnih strokovnjakov na podlagi doseženih izidov na področju poslovanja in kakovosti, tako v gospodarskih organizacijah, zavodih, kot v ustanovah. Pri oblikovanju skupin je potrebno posebno pozornost nameniti temu, da si člani niso v medsebojnem konfliktu, da se v skupini prepletajo znanje in izkušnje ipd. Vsak ocenjevalec prejme vlogo, jo oceni z vidika prednosti in področij izboljšav za izbran kriterij na strani dejavnikov ter na strani izidov. Ko vsi ocenjevalci podajo svoje mnenje, sledi skupinska razprava, kjer uskladijo mnenje v celoto. Nato sledi obisk na lokaciji, kjer si razjasnijo morebitne nejasnosti o vlogi, pregledajo postopek samoocelitve ter se seznanijo z vzdušjem, ki vlada v organizaciji. Po obisku skupina ponovno zaseda, kjer lahko spremeni ali potrdi svoje dotedanje mnenje. Vsekakor pa mora skupina ocenjevalcev obvestiti razsodniško skupino o dokončnem mnenju, ki potem oblikuje predlog dobitnikov priznanj.

Drugi (kot npr. razsodniška skupina) pa bdijo nad delom ocenjevalcev, med drugim pregledujejo poročila o izvedenih obiskih na lokacijah ter pripravljajo predloge dobitnikov priznanj.

Zadnjo besedo ima odbor, ki dokončno odloči o dobitnikih priznanj. Ena od prednosti prijavitelja je ta, da je obveščen v obliki končnega poročila, ki pa ima namen izboljševanja poslovanja v prihodnosti. Zavedati se je namreč treba, da se po končanem postopku samoocene oz. po prejemu končnega poročila komisije za ocenjevanje na priznanju ne bo nič spremenilo, če se v organizaciji ne bodo spoprijeli s pomanjkljivostmi ter se usmerili na področja izboljšav.

Namen omenjenega priznanja je spodbujati gospodarske družbe, zavode in druge pravne osebe ter državne organe k uvedbi celovitega doseganja kakovost na vseh nivojih poslovanja.

Cilji Priznanja za poslovno odličnost pa so predvsem naslednji:

- razširiti zavedanje o evropskem modelu poslovne odličnosti,
- povečati zavedanje o pomenu kakovosti,
- prizadevati si za nenehno izboljševanje kakovosti,

- spodbujati proces samoocenjevanja,
- spodbujati primerjalne presoje (ang. benchmarking) z domačimi in tujimi organizacijami ipd. (Ministrstvo za meroslovje 2005).

2.6 Postopek samoocentve

Za konkurenčno prihodnost organizacije, razvoj strategije ter organizacijsko prilagodljivost je bistveno razumevanje sedanjih prednost in področij za izboljševanje. To pa organizacija najlažje pridobi z metodo samoocenjevanja, s pomočjo katere organizacija pridobi vpogled na področja prednosti in izboljšav. Metoda samoocenjevanja se izvaja interno, s pomočjo zaposlenih v organizaciji. Zavedati se morajo, da je namen samoocenjevanja nenehno izboljševanje poslovanja organizacije. Trenutno se v Evropi uporablja veliko pristopov izvajanja postopka samoocenjevanja, kar služi samo še kot dodatna pomoč organizacijam, ki se pričenjajo zavedati pomena procesa samoocenjevanja. Pomembno je le, da postopku samoocenjevanja sledijo nadaljnji ukrepi.

Samoocenjevanje je metoda, s katero v organizaciji presodijo njihovo realno poslovanje v primerjavi z idealnim. Namen samoocenjevanja je prepoznati prednosti in področja za izboljšave, izmenjati izkušnje ter povečati sinergijo med enotami ter tako povečati tudi dodano vrednost.

Samoocenjevanje je opis in ocenjevanje organizacije po modelu evropske odličnosti v primerjavi z idealno družbo, ki jo odlikuje dolgoročni uspeh. Ugotovimo, da samoocenjevanje ponuja organizaciji priložnost za učenje, saj lahko na ta način v organizaciji spoznajo svoje prednosti in področja za izboljšave. Od tod se v organizaciji tudi naučijo, kaj pomeni uporabljati TQM-model v svojem poslovno-organizacijskem okolju, kako daleč so na poti, ki se ji reče »kakovost« ter kako se primerjajo z ostalimi na poti do poslovne odličnosti.

2.7 Doseganje poslovne odličnosti s pomočjo zaposlenih

Človek je osrednji dejavnik vsake organizacije. Ali bolje rečeno, organizacija so ljudje, zato bi se morali vsi managerji tega dodobra zavedati. Človeku je treba ponuditi najpomembnejše mesto tako znotraj kot zunaj organizacije. Organizacija ne more delovati brez ljudi. Lahko bi rekli, da je organizacija sama po sebi mrtva zgradba, ki pa ji ravno zaposleni vdihnejo »čar« živega organizma. »Človek ni pomemben zaradi podjetja, temveč je podjetje ustvarjeno zaradi človeka.« (Ammelburg 1993 v Brajša 1996, 20). Največjo dragocenost za organizacijo predstavljajo zaposleni. Stroje, zgradbo, opremo ipd., vse to je moč kupiti, zaposlenih in vzdušja, v katerem delajo, pa ne. Zato pride tu še posebej do izraza kadrovski management (ang. Human Resources Management), ki mora neprestano bdeti nad svojimi zaposlenimi v smislu čim večjega

zadovoljstva pri delu. Neki ameriški strokovnjak pravi: »Vzemite mi vso aktivo, toda pustite mi organizacijo in sodelavce. V petih letih bom spet na vrhu!« (v Brajša 1996, 21). Tako postaja človek nenadomestljiv in eden najpomembnejših virov uspešne organizacije. Dandanes ni dovolj, da pridobimo dobre sodelavce, znati jih moramo razvijati in vzdrževati njihove sposobnosti. Šele ko bo managerjem uspelo vzpostaviti delovanje vseh teh sestavin v njihovi organizaciji, lahko govorijo o uspešni organizaciji. Uspešna organizacija pa je tista organizacija, v katero se zaposleni radi vračajo, se v nje dobro počutijo in ki jim nenazadnje omogoča razvoj. Uspešna organizacija se od manj uspešne razlikuje ravno v tem, kaj managerji počnejo s svojim najdragocenejšim virom (zaposlenimi) ter kako v primerjavi z neposredno konkurenco izkoriščajo to potencialno prednost za svojo organizacijo.

2.7.1 Načrtovanje človeških sposobnosti

Načrtovanje človeških sposobnosti je aktivnost, ki je usmerjena na pridobivanje primernih zaposlenih, uporabe njihove sposobnosti ter ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju. Za obstoj in razvoj organizacije so bistveni njegovi človeški in ne katerikoli drugi (npr. materialni) viri. V preteklosti pa temu ni bilo tako. Takrat so namreč materialni viri imeli bistveno prednost pred zaposlenimi. Pomembno je bilo, da so v organizaciji imeli kakovosten material, da so z njim gospodarno ravnali ipd. Zaposleni pa so bili deležni manjše pozornosti kot danes. Obravnavali so jih kot »stroje« za doseg kakovostnih proizvodov. V zadnjih letih pa se je odnos do zaposlenih bistveno spremenil. Managerji obravnavajo zaposlene kot pomemben vir konkurenčne prednosti, skupaj z njimi snujejo vizijo, politiko in strategijo ter postavljajo kratkoročne in dolgoročne cilje. Načrtovanje človeških sposobnosti je za organizacijo pomembno predvsem zaradi tega, ker zaposleni predstavljajo za organizacijo naložbo. Naložbe v zaposlene se sicer razlikujejo od naložb v ostale prvine poslovnega procesa, so ključnega pomena za dolgoročni obstoj in razvoj organizacije ter za njeno poslovno uspešnost (Milost 2001, 119).

Proces načrtovanja človeških sposobnosti

Pri procesu načrtovanja človeških virov so v organizaciji omejeni z vrsto dejavnikov. Eden izmed njih so zakoni, ki urejajo vprašanja individualnega in kolektivnega zaposlovanja. Omejujejo jih tudi davki in prispevki, ki bremenijo tako zaposlenega kot delodajalca. Zato kaže procesu načrtovanja človeških sposobnosti nameniti večjo pozornost. V organizacijah se srečujejo še s celo vrsto notranjih kazalnikov po novih kadrih.

Eden izmed dejavnikov, ki narekuje potrebo po novih kadrih, je stopnja absentizma. Absentizem je odsotnost zaposlenega z dela (Merkač 1998, 32), zaradi izostankov, izhodov, zamud in drugih odsotnosti z delovnega mesta v času, ko naj bi

posameznik delal. Med vzroke za absentizem pa pogosto uvrščajo nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Vzroki so npr. tudi težki pogoji dela. Graf številka 1 (priloga 3) prikazuje padajočo krivuljo, kar pomeni, da se stopnja absentizma z leti zmanjšuje. Iz tega sklepamo, da je na delovnem mestu vedno več zadovoljnih zaposlenih sodelavcev. Stopnjo absentizma izračunamo tako, da število izgubljenih delovnih dni v nekem obdobju delimo z zmnožkom povprečnega števila zaposlenih in s številom vseh možnih delovnih dni. Dobljeni izid pomnožimo s sto (Merkač 1998, 33). Tudi tu je potrebno preučiti vzroke izostankov in temu primerno ukrepati.

Pomemben dejavnik na področju planiranja novih kadrov so tudi bolniški izostanki. Ti nam povedo, v kakšnih razmerah zaposleni delajo. Če je v organizaciji prepričan, če ni primerne ogrevanja, prezračevanja ipd., je razumljivo, da bo v tem primeru več ljudi na bolniškem dopustu. Iz grafa številka 2 (priloga 3) je razvidno, da se bolniški izostanki z delovnega mesta iz leta v leto zmanjšujejo, kar je posledica izboljševanja delovnih pogojev. Nedavno nazaj je bil v časopisu Primorske novice objavljen članek z naslovom: »Zaposleni vse bolj bolehalo«, v katerem opozarjajo, da sodijo zaposleni Slovenci v sam vrh Evropske unije po stopnji bolniških izostankov. V članku Jože Kržič, vodja koprške enote Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), opozarja, da je vse bolj očitna potreba po strategiji in sistemskih spremembah na tem področju. Pravi, da edino, kar se zaenkrat da storiti, je to, da spodbujajo zdravnike v zdravstvenih domovih in zasebnike s koncesijo k bolj premišljenemu odločanju ob predpisovanju bolniškega staža, saj je večina ljudi na bolniškem dopustu zaradi psihosomatskih bolezni. V prvih devetih mesecih leta 2004 je bilo v Sloveniji 4,5 % izgubljenih delovnih dni zaradi bolniške. Če za primerjavo vzamemo številke, je to v zadnjem četrtletju leta 2004 od 52.253 zaposlenih na območju koprške ZZZS 552.332 bolniških dni. Od tod sledi, da je povprečni bolniški staž trajal dobrih 10 dni na zaposlenega. Leta 2003 je bilo v Sloveniji izgubljenih 11.000.000 delovnih dni ali povprečno cca. petnajst dni na zaposlenega. Bolniška odsotnost, daljša od 30-ih dni, bremeni državo, kar pomeni, da nadomestila z delovnega mesta za čas bolniške odsotnosti stanejo državo okrog 1,5 % BDP, je še zapisala novinarka lokalnega časopisa (Ferletič 2004, 16).

V nekaterih uspešnih organizacijah pa se proti tej vedno bolj razširjeni obliki odsotnosti borijo z različnimi internimi dogovori. Gre za dogovore med zaposlenimi in delodajalci, s katerimi skušajo bolniške staže čim bolj zmanjšati. Tako npr. spodbujajo zaposlene s plačanim enotedenskim dopustom v zdraviliščih, če v preteklih treh letih niso bili odsotni iz delovnega mesta zaradi bolezni ali poškodbe. Največkrat pa je vzroke za nastali problem treba poiskati v ljudeh samih, se z njimi pogovoriti in oblikovati take delovne pogoje v katerih se bodo zaposleni varno počutili.

Vse to in vrsta drugih dejavnikov vplivajo na proces načrtovanja človeških sposobnosti. Zato je načrtovanje človeških sposobnosti za organizacijo izredno pomembno. Če organizaciji uspe pravočasno predvideti primanjkljaj ali presežek delovne sile, je moč oblikovati ustrezen prilagoditveni načrt, ki uravnoteži to neskladje med sedanjo in zahtevano delovno silo, ter se na ta način izogniti težavam, še preden se pojavijo.

Deset korakov v procesu načrtovanja kadrov

Pomen posameznih funkcij v kadrovske dejavnosti danes ni enak pomenu, ki so ga imele v preteklosti. Prav tako pa ni enak pomenu, ki ga bodo posamezne funkcije predvidoma imele v prihodnosti (Merkač 1998, 3). Tako se je v zadnjih letih odnos do zaposlenih, kot eni najpomembnejših strateških prednosti organizacije, bistveno spremenil. Človek je postavljen v središče organizacije in s tem obravnavan kot gonilna sila razvoja in napredka. Načrtovanje človeških sposobnosti je pomembno za vse organizacije predvsem zaradi tega, ker zaposleni za organizacijo predstavljajo veliko naložbo, zato kaže izbiro zaposlenega skrbno proučiti.

Razporeditev pravega zaposlenega na pravo delovno mesto ob pravem času, je izrednega pomena. Izbira pravega zaposlenega lahko bistveno pripomore k povečanju donosnosti organizacije, k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu, k boljšim medsebojnim odnosom in posledično temu k doseganju poslovne odličnosti. Zato naj ima oseba, ki je v organizaciji zadolžena za zaposlovanje novo zaposlenih sodelavcev (npr. kadrovik) jasno načrtane korake v procesu planiranja potreb po novih kadrih.

Kot najbolj uporabna metoda na tem področju se je izkazala metoda desetih korakov (priloga 4), kjer je vsak posamezni korak natančno in skrbno opredeljen.

1. korak: *opis dela*; vsebuje opis same delovne aktivnosti ter opis pristojnosti in odgovornosti za določeno delo. Ta korak lahko služi kot način za zagotavljanje skladnosti kandidata z zahtevo dela, kot temelj za oglaševanje prostega delovnega mesta ter nenazadnje kandidatu daje potrebne informacije o samem delu.
2. korak: *analiza dela*; pomeni zbiranje, zapisovanje ter analiziranje informacij o delu, postavljanje pogojev in pričakovanj za nemoten potek dela, ki naj bi jih kandidat izpolnjeval, postavljanje komunikacijske odgovornosti, medsebojne odnose ipd.
3. korak: *vedenjska dimenzija*; pokaže želen vzorec vedenja in obnašanja kandidata. Ta vedenja in obnašanja omogočajo osebi, ki izbira kandidata, da se v procesu izbiranja osredotoči na najbolj pomembna vedenja, ki jih zahtevajo za določeno delo.

4. korak: *oblikovanje intervjuja*; omogoča, da se na morebitni razgovor s kandidatom vnaprej pripravijo.
5. korak: *vabljenje ustreznih kadrov*; tiste, ki izpolnjujejo začetno postavljene zahteve, povabijo na osebni razgovor.
6. korak: *proučevanje prijav*; pomeni še enkrat dodobra pregledati prijave, jih ovrednotiti. Prijave z večjim številom točk uvrstijo v nadaljnjo obravnavo, ostale pa izločijo.
7. korak: *intervju*; je ena od selekcijskih metod, je sistematični in strukturiran pogovor, ki ima jasno določen smoter, potek, vsebino in način preverjanja uspešnosti.
8. korak: *vrednotenje intervjuja*; pomeni še enkrat preleteti vse intervjuje (komentarje, opazke ipd.).
9. korak: *konsenz ocenjevalcev*; je ponavadi potreben, da se izognejo subjektivnosti. Zato naj bo v samo izvedbo intervjuja vključenih več oseb (ocenjevalcev).
10. korak: *odločitev o izbiri*; je zadnji korak v procesu planiranja kadrov. Izbranega kandidata čimprej obvestijo o sprejetju na delovno mesto, ostale (neizbrane) kandidate pa obvestijo v roku osmih dni od dneva sklenitve pogodbe o zaposlitvi z izbranim kandidatom. Vsekakor pa izbira in selekcija ni samo enostransko proces (Humphrey 1987, 233-254 v Merkač 1998, 32), saj se o sprejetju na delovno mesto morata strinjati oba, tako organizacija kot sam kandidat (povzeto po Merkač 1998, 39-42).

Ta metoda planiranja kadrov se vedno bolj uveljavlja, saj jasno in natančno opisuje posamezne faze za izbiro kandidata. Velja prepričanje, ko se npr. pojavi potreba po novem sodelavcu, naj v organizaciji najprej preverijo lastne potencialne, šele nato iščejo zunanje kandidate, kajti le skrbno in premišljeno izbran sodelavec bo lahko organizaciji prinesel dolgoročni uspeh.

2.7.2 Ravnanje s človeškimi sposobnostmi kot obvladovanje subjektivnih izhodišč

Vse zaposlene v organizaciji naj bi obravnavali enako. Dober manager je tisti, ki svoje zaposlene ceni, jih posluša in upošteva. Ta medsebojna soodvisnost pa je pomembna zaradi razvoja organizacije same, kot tudi za vzdrževanje in razvoj možganov zaposlenih in managerjev, za uspešno motivacijo zaposlenih, za učinkovito vodenje, za razvijanje uspešnega komunikacijskega kanala v organizaciji ipd.

Zaposleni ljudje predstavljajo »programsko« opremo (ang. software) organizacije, zato kaže ravnanju z njo nameniti veliko pozornost. Kaj bo organizaciji draga, sodobno zasnovana »strojna« oprema (ang. hardware), če nimajo ljudi, ki bi jo obvladovali. Zato

se skrivnost uspešnega managerja skriva prav v njegovi glavi in v glavah »njegovih« zaposlenih (Brajša 1996, 14).

Ljudem ni pomembno le, koliko managerji znajo in koliko izkušeni imajo, ampak tudi in predvsem, koliko se zanimajo za svoje zaposlene, saj že dolgo velja: »Le tisti, ki imajo radi svoje delo, dosegajo občudovanja vredne uspehe.« (Brajša 1996, 27).

Na tem področju pa se je razvil standard kakovosti na področju ravnanja z zaposlenimi, t.i. »vlagatelji v ljudi«⁴ (ang. investors in people). Standard obravnava načine načrtovanja, komuniciranja, izobraževanja in razvoja ljudi, ki ustrezajo organizaciji. Organizacije, ki se ponašajo s tem standardom, beležijo visok promet, višjo donosnost, večjo kakovost, manjšo fluktuacijo, večje zadovoljstvo ipd.

Standard tudi poudarja, da se proces nenehnega učenja nikoli ne konča. Danes, samo par pridnih rok ne zadošča več. Zaposleni se morajo učiti in izpopolnjevati že s trenutkom, ko prestopijo prag organizacije. Omenjeni standard spodbuja izmenjavo znanja med zaposlenimi, od koder sledi: en zaposlen naj bi obvladal več različnih del.

»Zaposlen bo svoje delo opravljal dobro in bo z njim zadovoljen, če bo vedel in razumel zahteve del, če bo vedel, kako opravljati svoje delo in zakaj je pomembno, če bo imel material, orodja, usposabljanje in informacije za opravljanje dela, če bo vedel, kaj narediti, ko gredo stvari narobe, če bo sposoben meriti, kako dobro dela, če je voden in usmerjan.« (Sedej 2003, 64)

Namen ravnanja s človeškimi sposobnostmi je zagotoviti, da imajo v organizaciji primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti smotre in cilje organizacije ter s svojim delom prispevali k uspešnejšemu poslovanju organizacije.

Za ravnanje s človeškimi sposobnostmi pa morajo managerji oblikovati ustrezno politiko in strategijo razvoja, kjer določijo smotre in cilje ter vire za dosego teh smotrov in ciljev.

Motiviranje zaposlenih kot pomemben del poslovne odličnosti

Bistvo organizacije ni v proizvodih, tehnologiji in poslovnih sistemih, temveč v ljudeh. Konkurenčna prednost organizacije je odvisna tudi od njene sposobnosti za organiziranje in vodenje zaposlenih. Zato se v zadnjih letih v organizaciji vse bolj

⁴ Gre za nacionalni standard, ki se je v letu 2003 uveljavil tudi v Sloveniji. Standard je doživel velik razmah v številnih državah. Samo v Veliki Britaniji so do leta 2000 omenjeni standard pridobili že v več kot 24.000 organizacijah. Standard poudarja prepoznavanje potreb po izobraževanju skladno z vizijo, smotri in cilji ter s strategijo, na osnovi katerih se določi načrt za zadovoljevanje potreb zaposlenih. Je odličen pripomoček za organizacije, ki uvajajo model poslovne odličnosti (Grebenc 1998, 55).

uveljavlja tak način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih za opravljanje dela in izboljšanje učinkovitost, saj ti vedno večji pomen pripisujejo zaposlenim.

Znano je, da vseh ljudi ne motivirajo iste stvari, tako enim več pomeni npr. visoka plača, drugim službena potovanja, tretjim prosti čas ipd. Pogosto napačno razmišljajo, da je denar tisti, ki ljudi najbolj motivira. Do neke mere že drži, vendar danes poznajo celo paleto motivacijskih zmožnosti, od plače, udeležbe na dobičku, delnic, pa vse do službenega avtomobila, lastne pisarne, prijaznega pozdrava, povabila na kosilo ipd. Lahko bi rekli, da kakovost življenja postaja ena ključnih vrednot današnje družbe. Zato je toliko bolj pomembno, da znajo ugotoviti, kaj je tisto, kar ljudi motivira, da delajo dobro. Carnegie idr. (1993, 93) pišejo: »Vzbudite v človeku čut za smisel, občutek, da dela za dragocen, pomemben skupni cilj. Od tod izvira prva spodbuda – ne samo, da nekaj delaš, temveč da se odlikuješ.«

Motivacijo bi lahko opredelili kot nekaj, kar spodbuja ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Motiviran človek je navdušen nad svojim delom, odločen, sodeluje in dosega izide, je pripravljen na spremembe, navajata Gorišek in Tratnik v svoji knjigi (2003, 69).

Vodenje zaposlenih kot pomemben del poslovne odličnosti

Vodenje zaposlenih je ključnega pomena za poslovanje organizacije. Vodenje bi lahko opredelili kot vplivanje na ljudi z namenom, da bi ti spremenili svoj pogled in vedenje. Managerji morajo poznati različne oblike in stile vodenja, zavedati pa se je treba, da metoda, ki je uspešna pri enem zaposlenem, ni nujno uspešna tudi pri drugem.

V praksi poznajo dve prevladujoči skrajnosti vodenja. Prva je naravnana na odnose (ang. consideration). Gre za spodbujanje medsebojnih odnosov in temelji na zaupanju. V organizaciji naj bi prevladovalo prijateljsko vzdušje. Manager je zaposlenim v organizaciji prijatelj, jih podpira, nudi pomoč in dober medosebni odnos, zadovoljuje potrebe zaposlenih in skrbi za učinkovito medsebojno komunikacijo. Drugi način vodenja pa je usmerjen k nalogam (ang. initiating structure), kjer je v ospredju skrb za produktivnost. Managerji usmerjajo svoje zaposlene po vnaprej pripravljenem »planu«, kar pomeni, da je vsak korak skrbno načrtovan in premišljen. Manager je tisti, ki odloča, nadzira, spodbuja, deli naloge in »vlada« svojim zaposlenim.

Med obema načinoma je cela lestvica vmesnih slogov vodenja. Izbor sloga pa je odvisen od okoliščin. Najpomembnejše okoliščine, ki vplivajo na izbiro sloga vodenja, so značilnosti ljudi, ki so vpleteni v vodenje. Od tod Tavčar (1999, 269) piše, da poleg avtoritarnega in participativnega vodenja poznajo še dva tipa, in sicer: »sodelovanje« oz. delno participativno vodenje, kjer je zmožnost (posameznik ima znanje, sposobnosti, obvlada razne veščine ipd.) zaposlenih za delo velika, voljnost (volja do dela) pa majhna. Te zaposlene morajo managerji znati pridobiti in usposobiti, da bodo

koristno delovali za organizacijo. Drugi »vmesni« slog vodenja je poleg sodelovanja še »poučevanje« oz. deloma avtoritarno vodenje. Ti zaposleni so za organizacijo lahko nevarni, saj v svoji vnemi delajo nevarne napake. Managerji morajo te zaposlene učiti in usmerjati, da postanejo koristni za organizacijo.

Vsak manager sam izbira svoj način vodenja. Pomembno pa je, da je ta prilagojen delu in zaposlenim v organizaciji.

2.7.3 Izboljševanje na področju človeških sposobnosti

Vsaka organizacija si prizadeva, da bi bila sposobna narediti »več z manj« zaradi vedno večje konkurenčnosti. Da pa bi to dosegli, je potrebno v organizaciji vpeljati učinkovit management človeških sposobnosti. Managerji si morajo ves čas svojega »vladanja« prizadevati za stalno izboljševanje na področju človeških sposobnosti. K temu pa sodi nagrajevanje v smislu spodbujanja zaposlenih k boljšim izidom in ocenjevanje njihovega dela v smeri izboljševanja poslovnih izidov.

Nagrajevanje kot spodbuda zaposlenih za doseg boljših izidov

Nagrajevanje je za zaposlene zelo pomembno, saj povečuje njihovo motivacijo in predanost delu. Plača pomeni za večino zaposlenih osnovni vir dohodka, preživetja. Ugodnosti pri delu pa pomenijo izboljševanje na področju človeških sposobnosti. Organizacije oblikujejo načrte, ki urejajo nagrajevanje za učinkovito izvedbo dela, s katerimi zagotavljajo nagrado zaposlenim za njihov trud. Pomembno je, da je model nagrajevanja kar najbolj učinkovit in pravičen.

Ocenjevanje dela za izboljševanje poslovnih izidov

Da bi manager lahko pravilno ocenil delo zaposlenega, mora najprej analizirati delovni proces. Tega pa sestavljajo različne aktivnosti, ki jih opravljajo zaposleni z namenom doseganja določenega poslovnega izida. Za vsak proces določijo postopke, v katerih opredelijo, kaj je treba izvesti na posamezni stopnji razvoja proizvoda. Na ta način ima manager jasen pregled nad tem, kaj določen zaposlen počne ter tako lahko vrednoti oz. oceni njegovo delo.

Ocenjevanje najpogosteje opravljajo takrat, ko gre za odločitve o napredovanju, nagrajevanju ali odpovedi delovnega razmerja. Namen ocenjevanja je izboljšanje izvedbe dela zaposlenih. Ponavadi ga opravijo enkrat letno, temelji pa pretežno na subjektivni oceni vodje.

»Ocenjevanje delovnih dosežkov ima glavni namen zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela. S to povratno informacijo poizkuša management organizacije vplivati na vedenje zaposlenih in s tem na njihove prihodnje delovne dosežke. Ocenjevanje delovnih dosežkov (ang. performance

appraisal) skuša motivirati zaposlene k še boljšim delovnim dosežkom.« (Možina idr. 2002, 261)

Ena najbolj učinkovitih tehnik za ocenjevanje dela je nedvomno anketa. Iz te lahko ugotovijo kaj zaposleni pogrešajo pri svojem delu, kje vidijo pomanjkljivosti, kje so priložnosti za izboljšanje delovnega procesa ipd. Zbrani in analizirani podatki pa so osnova za nadaljnje ukrepanje.

3 RAZISKAVA O DOSEGANJU POSLOVNE ODLIČNOSTI V IZBRANI ORGANIZACIJI

3.1 Raziskava o ravnanju izbrane organizacije na področju zagotavljanja kakovosti

V tem delu diplomske naloge bomo skušali prikazati ravnanje izbrane organizacije na področju zagotavljanja kakovosti. Najprej navajamo predstavitev izbrane organizacije, to je organizacija Danfoss Trata d.o.o. iz Ljubljane, sledi opis ravnanja izbrane organizacije na področju kakovosti, temu poglavju sledi poglavje o evropskem modelu poslovne odličnosti v izbrani organizaciji, kjer bomo podrobneje predstavili posamezne komponente evropskega modela zagotavljanja kakovosti, dotaknili se bomo tudi postopka samoocelitve, ki ga v Danfoss Trati redno izvajajo in jim nudi osnovo za nadaljnji razvoj organizacije.

3.1.1 Predstavitev izbrane organizacije

Začetki družbe Trata segajo v leto 1947, ko je po nacionalizaciji kovinolivarne Smole, nastala organizacija Toplovod. Takratno poslanstvo organizacije je bilo vlihanje izdelkov za potrebe vodnih, toplovodnih in kanalizacijskih instalacij. Zaradi vedno novih zahtev trga se je organizacija hitro širila in tako so leta 1962 začeli izdelovati prve elektronske regulatorje za potrebe ogrevanja. Usmeritev Trate je bila proizvodnja izdelkov za regulacijo ogrevanja in klimatizacije. Družba Trata je veliko svojih proizvodov prodala na področju bivše Jugoslavije, kjer je imela skoraj 90 % tržni delež. Tako je leta 1989 dosegla vrh prodaje s prometom cca. 22 mio DEM (enajst mio Evrov). Po razpadu bivše Jugoslavije je tudi prodaja v Trati začela upadati. V letu 1993 so se povezali z danskim koncernom Danfoss in svojo razvojno pot nadaljevali s skupnimi projekti. Družbi sta med seboj izredno dobro poslovali, zato je bilo Danfossu v odkup ponujen delež Trate, kar je ta sprejel in tako je januarja 1995 Danfoss A/S (A/S je delniška družba) postal 76 % lastnik Trate. Leta 2000 pa je koncern Danfoss A/S obvladoval že 99 % družbe Trata.

Danski koncern A/S je mednarodna organizacija, ki jo je leta 1993 ustanovil danski inženir Mads Clausen. V koncernu je zaposlenih približno 17.000 ljudi po vsem svetu, saj ima proizvodne in/ali prodajne obrate v večini držav sveta in na vseh kontinentih. Organizacijsko so koncern razdelili na divizije, ki so smiselno združene v skupine po podobnosti programov. Glavni izdelki koncerna Danfoss A/S so: kompresorji za hladilnike in komercialni kompresorji za klimatizacijo, elementi za regulacijo v hladilni tehniki, komponente s področja hidravlike, frekvenčni regulatorji elektromotorjev, radiatorski termostatski ventili, elementi za regulacijo daljinskega ogrevanja in klimatizacije, komponente za oljne gorilnike, ventili in elementi za regulacijo vodovodov. Koncern vodi štiričlanska uprava, katere predsednik je mlajši sin

ustanovitelja. Danfoss Trata je del divizije BC (Building Controls). Divizija BC ima še svoje pod-divizije oz. organizacijske enote in sicer: področje daljinskega ogrevanja, balansirnih ventilov in HVAC področje – Heating Ventilating Air-Conditioning (ogrevanje, prezračevanje in klimatizacija).

Od januarja 1995 je organizacija na svoji uspešni poti doživela številne spremembe. V letu 1995 je prejela certifikat kakovosti ISO 9001 (standard o zagotavljanju skladnosti z opredeljenimi zahtevami v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju). Leti 1997 in 1998 sta bili posvečeni razvoju novih proizvodov. Leta 1998 je organizacija prejela certifikat sistema ISO 14001 (standard za ravnanje z naravnim okoljem). Isto leto pa je bilo za organizacijo prelomnica tudi v smislu razumevanja pojma kakovosti. Organizacija Danfoss Trata je začela uspešno uveljavljati načela TQM, kulture nenehne izboljšave ter pričela uporabljati evropski model poslovne odličnosti. Tako je Danfoss Trata v letih 1998 in 1999 prejela priznanje za udeležbo v finalnem izboru za pridobitev priznanja za poslovno odličnost na nacionalnem nivoju med majhnimi in srednje velikimi proizvodnimi organizacijami. V obeh omenjenih letih pa so v Danfoss Trati izvedli tudi samoocenjevanje po evropskem modelu poslovne odličnosti. Tudi tu je bil viden napredek. Vsaka organizacijska enota BC-divizije je v letih 1998 in 1999 pripravila svoj dokument, ki so ga nato združili v skupni dokument divizije. Ta pa je služil kot osnova za samooceno BC-divizije.

Na začetku leta 1999 je bila sprejeta odločitev o prenosu tehnologije in proizvodnje balansirnih ventilov s Švedske v Slovenijo. Posledica tega projekta je povečanje prodaje v letu 2000 za cca. 30 %, odprtje 40-ih novih delovnih mest ter priložnost za slovenske dobavitelje pri nadaljnjem in postopnem prenosu tehnologije v Slovenijo.

Dandanes v Danfoss Trati izdelujejo le tiste sestavne dele, ki so ključnega in strateškega pomena za kakovost in konkurenčnost Tratinih proizvodov. Organizacija večino svojih proizvodov (preko 90 %) izvozi preko Danfossove prodajne mreže na zahtevne trge Skandinavije, Nemčije, Italije itd. Danfoss Trato vodi direktor organizacije z devetimi ostalimi vodji. Srednji management pa sestavlja pet delovodij, kjer je vsak odgovoren za svoje področje dela.

Vizija organizacije je sledeča: Danfoss Trata bo vodilna in najbolj konkurenčna evropska organizacija za proizvodnjo elektromotornih proizvodov, ki se uporabljajo v regulacijah ogrevanja, prezračevanja in klimatizacije (Grebenc idr. 2000, 2) s posebnim poudarkom na:

- regulacijskih ventilih,
- elektromotornih pogonih,
- regulatorjih brez pomožne energije.

V organizaciji se zavedajo, da pri razvoju ni končnega smotra. Obstaja samo stalno izboljševanje zadovoljstva udeležencev, kot npr.: kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, družbe, lastnika itd.

3.1.2 Danfoss Trata na poti do organizacije svetovnega razreda

V zadnjih letih je bilo v Danfoss Trati vložena veliko dela in naporov na različnih področjih, kot so: organiziranost, razvoj novih izdelkov, prenova proizvodnih procesov, vpeljava informacijsko-komunikacijske tehnologije, vzpostavitev reda, čistoče, discipline, uvedba učinkovitosti dela ipd.

V organizaciji vlada izredna motiviranost, zagnanost, predanost delu ter, kar je najbolj pomembno, pripadnost organizaciji. Vse to je moč opaziti že na samem pragu organizacije.

Danfoss Trata hoče postati organizacija svetovnega nivoja, čigar primarna cilja sta nedvomno kakovost poslovanja (kar pomeni zadovoljevati kupčeve/odjemalčeve potrebe in želje ter jim ponuditi največjo vrednost za sprejemljivo ceno) in zadovoljevanje potreb svojih zaposlenih ter dobaviteljev. To pa naj bi v Danfoss Trati dosegli z izredno močno željo in vključitvijo vseh zaposlenih, s podporo in pripadnostjo vodstva, s projektnim načinom dela, s sistematičnim pristopom pri razreševanju problemov, nenehnim izboljševanjem ter z borbo proti potratu (nepotrebnemu). Vse to so tudi elementi TQM, ki jih v Danfoss Trati skrbno in premišljeno uporabljajo na poti do odličnosti.

Zadovoljstvo kupcev/odjemalcev je glavni cilj vsake organizacije, za kar pa je potrebno popolnoma razumeti sedanje in bodoče kupčeve zahteve v smislu čim večjega zadovoljstva.

Danfoss in Danfoss Trata so ljudje. Zaposleni v Danfoss Trati so največje bogastvo, zato se vodje kar najbolj trudijo njihove želje in potrebe, ki izhajajo iz ekonomskega vidika, čimbolje zadovoljevati. Zadovoljni zaposleni se odražajo v srečnih in zadovoljnih kupcih. Danfoss Trata posveča enako pozornost kot svojim zaposlenim in kupcem tudi svojim dobaviteljem. Dvosmerna komunikacija pa je osnova za povratno informacijo med vsemi vključenimi strankami in tudi predpogoj za nenehno izboljševanje. Skrb za nenehno izboljševanje v Danfoss Trati pomeni, da izvajajo samoocenjevanje povsod, kjer se pojavljajo področja za izboljšave. Po njihovem mnenju proces stalnih izboljšav najbolje poteka v skupinah, ki imajo skupne cilje in znanje za razreševanje problemov. K razreševanju problemov pa v Danfoss Trati pristopajo sistemsko in sistematično. Kot pomoč pri svojem delu jim služi krog PDCA, katerega prikazuje slika 3.1.

Slika 3.1 PDCA krog kakovosti



Vir: Grebenc 1998, 15

Krog je sestavljen iz štirih delov, pri čemer posamezni del pomeni: Plan – planiraj, Do – izvedi, Control – kontroliraj ter Act – deluj. *Planiranje* zavzema področje načrtovanja in priprav. Sestavljajo ga tri faze in sicer: definicija problema, prepoznavanje problema ter iskanje razrešitev. *Izvajanje* rešitev obsega usklajevanje ter sprotno popravljanje aktivnosti za doseganje razrešitev. *Kontrola* se izvaja, ko je razrešitev uvedena, in sicer sem spadajo npr. razne meritve, analiziranje ter ocenjevanje ipd. Ko razrešitev izpolni pričakovanja, se jo ustrezno dokumentira, izboljšan proces pa je na ta način pripravljen na nadaljnjo izboljšavo. *Delovanje* pa je potrebno, če pričakovanja niso izpolnjena. Gre za podrobne analize ter ponovitev celotnega ciklusa, dokler ne pridejo do zelenih izboljšav.

V organizaciji se močno zavedajo in postavljajo v ospredje proces stalnih izboljšav. Zagovarjajo načelo: nič ni tako dobro, da bi lahko ostalo enako za zmeraj, vedno se da narediti še bolje. Ali kot je izjavil Albert Einstein (v Covey 1996, 84): »Pomembnih težav, s katerimi se spopadamo, ni mogoče rešiti na isti ravni razmišljanja, na kateri smo bili, ko smo jih ustvarili.« Proces nenehnega izboljševanja terja čas in napor, zato je potrebno nenehno ohranjati obstoječe prednosti, izboljševati področja, kjer je to potrebno, takoj reagirati na odkrite pomanjkljivosti ipd. Vsega tega pa se v Danfoss

Trati močno zavedajo in sprejemajo kot del vsakodnevnih aktivnosti na poti do odličnosti.

Kupcem/odjemalcem in kakovosti Danfoss Trata posveča veliko pozornost. Po njihovih besedah na kakovost odnosa s kupcem/odjemalcem vplivajo prav vsi zaposleni, od tistih, ki razvijajo izdelke, jih izdelujejo, ter do tistih, ki pripravljajo reklamni material. Tako s svojim delom, bodisi posredno ali neposredno, vsi vplivajo na pozicioniranje proizvodov v kupčevih glavah.

V Danfoss Trati veliko investirajo tudi v svoje zaposlene. Zaposlene obravnavajo kot pomemben predpogoj za napredek organizacije. Njihovo poslovanje temelji na izgradnji take kulture, v kateri bi bila predanost zaposlenega njegovemu delu eden od pomembnih temeljev razvoja organizacije. Trudijo se za oblikovanje privlačnih in zanimivih delovnih mest, predpogoj zanje pa je jasna razmejitev delovnih nalog in odgovornosti ter z njimi povezanimi pristojnostmi. Zaposleni v sektorju Building Controls morajo biti izobraženi, ustvarjalni in pripravljeni s spremembami ustvarjati izboljšave.

Kot pravi znan slovenski pregovor, da za vsakim moškim stoji uspešna ženska, velja tudi, da za vsakim uspešnim zaposlenim stoji uspešen vodja. Tega se zavedajo tudi v Danfoss Trati, saj poudarjajo, da mora imeti vsak uspešen vodja jasno predstavo o viziji, strategiji ter predstavo o tej podrejenih ciljih, hkrati pa mora biti vodstvo tudi sposobno te cilje predstaviti zaposlenim na tak način, da jih ti sprejmejo za svoje ter se z njimi poistovetijo.

3.1.3 Opis izkušenj izbrane organizacije z modelom evropske kakovosti

Kot smo že omenili v uvodni predstavitvi organizacije, so v Danfoss Trati že leta 1998 začeli uporabljati evropski model poslovne odličnosti. Od takrat ta model v organizaciji s pridom uporabljajo, saj, kot piše Grebenc (2000, 7), je zmotno mišljenje, da je omenjeni model samo še en od pripomočkov, da pride organizacija do plakete na zidu. Omenjeni model služi v Danfoss Trati kot temelj za samoocenjevanje, primerjanje ter nadaljnje aktivnosti v zvezi z nenehnim izboljševanjem. V nadaljevanju bomo podrobneje prikazali posamezne sestavine evropskega modela poslovne odličnosti (z izjemo tretjega in sedmega elementa, ki se nanašata na zaposlene, zato ju bomo podrobneje predstavili v poglavju, ki govori o raziskavi o človeških sposobnostih) v Danfoss Trati.

Vodstvo: je v Danfoss Trati vedno poudarjalo pomen kakovosti procesov, proizvodov ter celotne verige partnerstva (dobavitelji – zaposleni – kupci). Razvoj kakovosti se je v Danfoss Trati začel postopno, najprej z uvajanjem celovite kakovosti, nato pridobitve certifikata ISO 9001 in ISO 14001, sledi uporaba evropskega modela poslovne odličnosti ter miselnosti TQM. Pomemben preobrat na področju vodenja pa je organizacija doživela leta 1995, ko je Trata postala del koncerna Danfoss A/S. Od takrat

v organizaciji uporabljajo različne strategije, npr. vodenje glede na cilje (ang. management by objectives), pristop odprtih vrat pisarn in s tem povezane močne komunikacije, aktivno poslušanje, odgovarjanje na vsa vprašanja, širjenje vizije ipd.

Vodja naj bi bil zgled vsem ostalim zaposlenim. Vodstvo pred vsakim začetkom novega koledarskega in finančnega leta predstavi ključnim zaposlenim dosežke v tekočem letu ter cilje za prihodnje leto. To pa v organizaciji omogoča, da »vsi vedo vse« ter s tem povečujejo motivacijo, pripadnost organizaciji, razumevanje poslovanja ipd. Danfoss Trata velik pomen pripisuje izobraževanju in usposabljanju, tako na seminarjih, tečajih, kot tudi z internim gradivom (Tratine Novice, ki je eno od učinkovitih »orodij« za širjenje znanja in informacij).

Kot smo že omenili, v Danfoss Trati poudarjajo, da mora biti vodstvo zgled zaposlenim. Zato so vodje tudi nenehno prisotni med zaposlenimi v smislu dvosmerne komunikacije. Večina članov vodstva ima med delovnim dnem fizično odprta vrata svojih pisarn, kjer so dostopni vsem zaposlenim in javnosti. Tako tudi predsednik BC divizije, g. Nis Storgard, vedno izkoristi priložnost med svojim delovnim obiskom ter opravi razgovor z naključno izbranimi zaposlenimi z vseh nivojev organiziranosti.

Ena od možnosti preverjanja učinkovitosti vodenja je redna raziskava mnenja oz. zadovoljstva zaposlenih. V organizaciji poudarjajo pomen nenehnih izboljšav s poudarkom na povratnih informacijah. Kultura izboljšav v Danfoss Trati temelji na povratnih informacijah in merjenju ključnih procesov. Tako je vsak član vodstva, poleg rednega linijskega dela, odgovoren še za posamezne kriterije evropskega modela poslovne odličnosti in ustrezne projekte za izboljševanje. Najpomembnejši pa so projekti, ki neposredno izboljšujejo zadovoljstvo, lojalnost in partnerstvo, poudarjajo v Danfoss Trati. Na ta način so leta 1998 zmanjšali čas reševanja reklamacij s petnajst na šest dni. V letu 2000 pa so sledili temeljnim ciljem: noben izdelek naj ne bi imel več kot 0,4 % reklamacij v prvem letu, maksimalna meja izmeta, dodelav ipd. sme znašati 0,5 % mesečne vrednosti celotne mesečne proizvodnje glede na proizvodne stroške ter maksimalna dovoljena meja slabih dobav je 1 % vrednosti celotne mesečne dobavljene vrednosti. Omenjeni cilji so bili izpolnjeni.

Organizacija velik pomen pripisuje svojim zaposlenim, zato spodbuja njihovo aktivno delovanje. Vse predlagane in uvedene izboljšave so predstavljene na oglasni deski, poleg tega si prizadevajo, da vsakega posameznika še posebej pohvalijo za dosežke. Večje dosežke organizacije skupaj proslavijo v obliki skupnega družabnega srečanja. Neposrednim finančnim nagradam posameznikom se v organizaciji izogibajo.

Vodje so v Danfoss Trati zadolženi tudi za vzdrževanje »zdravih« poslovnih odnosov s kupci, dobavitelji in drugimi organizacijami. Tako so leta 1999 podelili nagrado »dobavitelj leta«. Povabili so vse ključne slovenske dobavitelje na srečanje v Danfoss Trato, kjer so jih seznanili s poslovnimi izidi in z načrti za prihodnje leto.

Nekateri vodje pa so aktivni tudi zunaj organizacije, tako so npr. člani: združenja proizvajalcev armatur, Danfossovega združenja nabavnih vodij, Slovenskega združenja za kakovost ipd. Skratka, vodje v Danfoss Trati so res pravi vodje, aktivni na več področjih. Voditeljstvo je v Danfoss Trati osnova za uspeh TQM. Vodje morajo ves čas stremeti k temu, da vodijo Danfoss Trato proti celoviti kakovosti, kar pa je moč doseči le z nenehnim trudom in vidnim vključevanjem v proces uvajanja celovite kakovosti ter ustvarjanja kulture TQM. Prav tako morajo vodje tudi nenehno zagotavljati ustrezne in potrebne vire za uvajanje TQM, ustvarjati morajo dobre odnose za sodelovanje med zaposlenimi, z dobavitelji in s kupci ter nenazadnje skrbeti morajo za stalno promoviranje celovite kakovosti izven Danfoss Trate.

Strategija in načrtovanje: v Danfoss Trati določajo glavno in osnovno smer razvoja organizacije, glede na to: kako Danfoss Trata širi in razvija svojo politiko in strategijo skozi vse nivoje organiziranosti, ali so politika, strategija in načrti razumljivi vsem zaposlenim ter ali so ti redno ocenjeni in izboljšani ipd. S temi in podobnimi vprašanji na področju politike in strategije Danfoss Trata odgovarja s samoocenami notranjega področja poslovanja.

Danfoss Trata je vključena v proces strateškega načrtovanja, ki se opravlja vzporedno z divizijsko strategijo. Ena od preteklih usmeritev je ta, da so si za plan postavili, da naj bi do leta 2003 podvojili promet, kar pa jim je nazadnje tudi uspelo. Pri oblikovanju strategij pa upoštevajo mnenja kupcev/odjemalcev. Zahteve kupcev jasno kažejo, da se stalno povečujejo zahteve po izboljšavi logističnih parametrov (dosegljivost, točnost, e-poslovanje) in kakovosti proizvodov. Zato so v organizaciji vzpostavili dva večja projekta, sistematični pristop k nadaljnjemu zmanjševanju okvar na proizvodih in projekt optimiranja logistične verige od kupca do dobavitelja.

Danfoss Trata ima tudi definirane ključne kazalnike uspešnosti, ki so vsako leto bolj zahtevni in temu primerno zahtevajo vedno boljše finančne in nefinančne izkaze. Njihovi ključni kazalniki uspešnosti so sledeči: realizacija prometa oz. prodaje, razmerje med proizvodnimi stroški in prodajno ceno (GPR: Gross Profit Rate), kakovost na trgu, kakovost v procesu, kakovost dobaviteljev, zaloge v skladiščih (repromaterial, polizdelki in končni izdelki), točnost dobav, delež stalnih stroškov v primerjavi z realizacijo (prometom oz. prodajo), gibanje bolniškega staža ipd. Pomembno je, da so o vseh dogajanjih v organizaciji zaposleni obveščeni. Tako npr. vršni managerji organizacije vsako leto zaposlenim predstavijo glavna pričakovanja v prihodnjem letu, s čimer je zagotovljeno osnovno poznavanje celotne strategije organizacije. Cilji, ki so podrejeni smotrom, se gradijo od spodaj navzgor ob upoštevanju zahtev s strani divizije. Cilji so delegirani vodjem sektorjem oz. oddelkov, ki v rednih časovnih obdobjih poročajo vodstvu o doseženih izidih (ang. management review).

Ravnanje s sposobnostmi zaposlenih: prikaže, kako v Danfoss Trati izrabljajo sposobnosti, ki se nahajajo v njenih zaposlenih, kot npr.: ali imajo zaposleni ustrezno možnost za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje ter razvoj novih sposobnosti; ali imajo podporo nadrejenih pri vključevanju v proces nenehnega izboljševanja; ali so jim dodeljene prave naloge, pristojnosti in odgovornosti; ali in kako v Danfoss Trati vrednotijo in cenijo uspešnost svojih zaposlenih. V Danfoss Trati se trudijo zagotoviti kar čimbolj učinkovit proces komuniciranja med vršnim managementom in zaposlenimi. Odgovore na omenjena vprašanja v Danfoss Trati pridobivajo s pomočjo presoje (intervjujev ter anket) in povratnih informacij s strani zaposlenih.

Viri: Danfoss Trata se pri svojem poslovanju srečuje z različnimi viri. Finančna politika in strategija temeljita na procesu dolgoročnega planiranja. Izidi tega pa so projekcije izkazov uspeha, glavnih postavk bilance stanja ter izkazov denarnih tokov. Dolgoročni plani so nato osnova za izdelavo letnih planov, katerih izidi so mesečne projekcije izkazov uspeha, kvartalne projekcije bilance stanja ter kvartalni izkazi denarnih tokov. Glavni smoter Danfoss Trate pri obvladovanju finančnih virov pa je: »doseganje planiranih ciljev, glede planirane višine dobička iz poslovanja, z učinkovito uporabo razpoložljivih sredstev in konstantnim zniževanjem stroškov poslovanja« (Grebenc 2000, 12). Vršni management enkrat mesečno na kolegiju pregleda dosežene izide, jih primerja z načrtovanimi ter ugotavlja vzroke za morebitna odstopanja in določa aktivnosti za prihodnje obdobje. Enkrat mesečno pregledajo tudi nivo gibljivih sredstev ter nivo zalog. Vsak mesec pregledujejo stroške za kakovost in obseg denarnih sredstev (izidi so npr. odločitve o najemu kredita za premagovanje kratkoročnih likvidnostnih težav). Eden od pomembnejših ciljev v Danfoss Trati je racionalizacija poslovanja; npr. sektorju za finance in računovodstvo je uspelo ohraniti število zaposlenih na »isti« ravni kljub bistvenemu povečanju obsega poslovanja (obseg realizacije se je povečal za petkrat, število zaposlenih pa s 136 na 180). To so dosegli z reorganizacijo izvajanja delovnih aktivnosti ter s povečevanjem produktivnosti zaposlenih.

Kot vsaka organizacija se tudi Danfoss Trata srečuje s številnimi tveganji. Prevladujejo tri vrste tveganj, in sicer: tveganje za primer požara, potresa, poškodbe zaposlenih pri delu, okvare računalniške opreme ipd.; tveganje sprememb deviznega tečaja, ker so bili vsi krediti normirani v tuji valuti. Tretja vrsta tveganja je neplačevanje kupcev.

V letu 1998 so v organizaciji uvedli nov informacijski sistem SAP R/3, ki je bistveno izboljšal poslovanje z vidika dosegljivosti podatkov in informacij. Ta sistem omogoča, da vsak zaposleni dobi tisti podatek, ki ga pri svojem delu potrebuje. V organizaciji imajo vzpostavljeno tudi internetno stran za obveščanje zaposlenih ter širše javnosti in poseben interni časopis, Tratine Novice. Pri razpolaganju z materialnimi viri

je osnova prodajni plan. Istočasno z uvedbo sistema SAP R/3 so v organizaciji uvedli tudi MRP (ang. Material Requirement Planning) poslovno-organizacijski sistem planiranja potreb po materialih in polizdelkih. Poslovno-organizacijski sistem zagotavlja naročanje materialov in polizdelkov v skladu z dejanskimi potrebami. Posledica tega je bilo zniževanje zalog. Področju odpadkov Danfoss Trata prav tako posveča veliko pozornost. Prizadeva si za maksimalno izkoriščanje materialnih virov, uporabo povratne embalaže in racionalno uporabo tako materialov kot embalaže na vseh področjih.

Na področju snovanja vedno novih tehnologij pa je strategija Danfoss Trate, da morajo te sovpadati z vizijo Danfoss Trate in s tem doseganje najboljše tehnologije, ki je za organizacijo ključnega pomena. Pri ravnanju z intelektualno lastnino je Danfoss Trata povezana z Uradom Republike Slovenije za intelektualno lastnino, ki jih tudi redno obvešča o novih patentnih prijavih, ki se nanašajo na tehnična področja Danfoss Trate. Trenutno v organizaciji varujejo intelektualno lastnino na štirih različnih tipih proizvodov.

Sistem kakovosti in procesi; pod to točko v organizaciji obravnavajo usmerjenost organizacije na kupca, management kakovosti, obvladovanje organizacije s svojimi ključnimi procesi za izdelovanje izdelkov in izvajanje storitev ter obvladovanje s procesi nenehnega izboljševanja.

Poslovna odločitev vršnega managementa organizacije je vgraditi osnovno miselnost delovanja, ki je usmerjena h kupcu. Temu primerno v organizaciji iščejo in izboljšujejo razne metode in pristope, kako zgraditi poslovno-organizacijski sistem, ki bo zagotavljal najvišjo raven kakovosti izdelkov, ponudbe in spremljajočih storitev. V organizaciji redno spremljajo in beležijo mnenja pomembnih kupcev ob njihovih obiskih v organizaciji, na sejnih, predstavitev, strokovnih srečanjih ipd. Izidi iz raziskav v zvezi z mnenji kupcev so osnova za načrtovanje aktivnosti, ki jih usklajujejo med sektorji trženja, razvoja in tehnologije ter proizvodnje in logistike. Zahtevam in potrebam Tratinega največjega kupca in hkrati tudi lastnika, Danfossovi diviziji BC, sledijo z rednimi mesečnimi kolegiji organizacije ter s kvartalnimi sestanki med vodstvom oz. vršnim managementom Danfoss Trate ter predsednikom divizije BC in vodjem finančno-računovodskega oddelka na ravni divizije. Danfoss Trata tudi redno spremlja delovanje njihove konkurence. Na tem področju izvajajo več primerjalnih presoj tako na področju vrste proizvodov, pokrivanju določenih segmentov uporabe, tržnega deleža, kakor tudi cenovnega razreda. Ti podatki in informacije so tudi osnova za izdelavo portfolia razvoja novih proizvodov. Pri merjenju zadovoljstva kupcev v Danfoss Trati uporabljajo tri kriterije, in sicer: zadovoljstvo z izdelki in s ponudbo, zadovoljstvo z načinom sodelovanja ter zadovoljstvo s celotnim odzivom v organizaciji na zahteve kupcev. Zadovoljstvo kupcev merijo s tržnimi anketami, z rednimi anketami

različnih ciljnih skupin, s pogovori na srečanjih, z osebnimi obiski ter z ostalimi oblikami stikov. Glavne naloge, ki so si jih v organizaciji zadali v zvezi s kupci, so: prisluhniti kupcu, spremljati tržne razmere, proučevati konkurenco, skrbeti za poslovne partnerje, izobraževati in uriti sposobnosti zaposlenih in partnerjev ipd. Z nenehnim spremljanjem kupca so vse bolj sposobni preseči njihova pričakovanja, jih presenetiti ter izpolnjevati njihove želje. Od tod tudi sledi osnovno vodilo vseh zaposlenih v družbi, to je naravnost v smeri »skrb za kupca«.

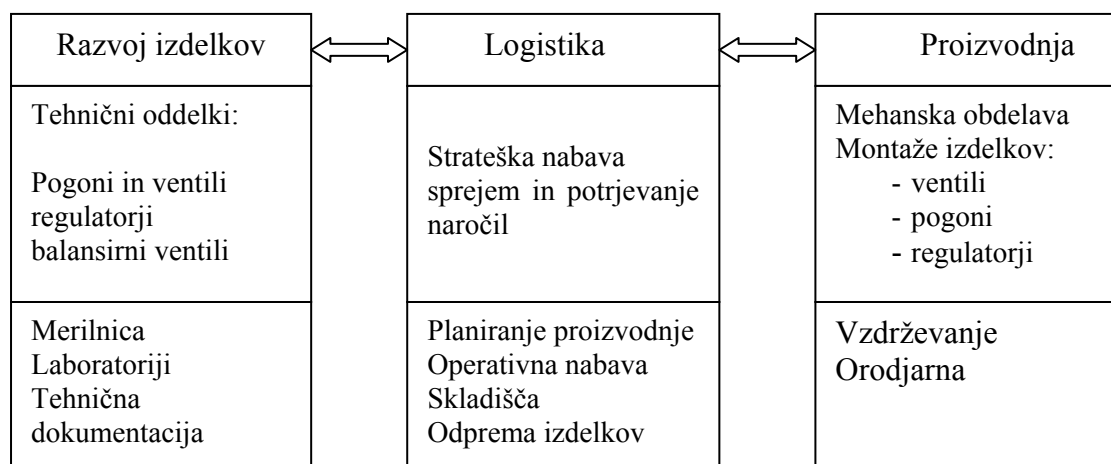
Organizacija posveča veliko pozornosti tudi skrbi za kakovost izdelkov in storitev. V organizaciji imajo dobro organiziran način, kjer ima vsak sektor, oddelek in nenazadnje vsak zaposlen določene naloge, odgovornosti in pristojnosti. Aktivnostim, ki so potrebne, da razvijejo, izdelajo in prodajo proizvode, ki zadovoljujejo potrebe kupcev, pravijo procesi. Vsaka funkcija v organizaciji je del neprekinjenega procesa zadovoljevanja kupčevih potreb in želja. Zato v organizaciji skrbno načrtujejo procese in spremljajo odzive kupcev. Pri izvedbi kakršnekoli izboljšave ali spremembe vedno uporabijo načelo PDCA. Če se npr. pojavi napaka na proizvodu, ki ga je reklamiral kupec ali so jo odkrili izvajalci v procesu, poizkušajo vodje procesa izdelave skupaj z izvajalci ugotoviti razloge za nastalo škodo.

Razvoj modela kakovosti poteka tako, da s pomočjo FMEA-analize⁵ (ang. Failure Mode and Effect Analyses) procesa v vseh oddelkih ugotavljajo kritične točke procesov in nato z metodo CEDAC⁶ (ang. Cause and Effect Diagram with Addition of Cards) poiščejo vzroke za razrešitev ter jih uvedejo v prakso. Poleg razreševanja problemov v organizaciji tudi redno izvajajo analize v vseh oddelkih, da ugotovijo morebitne zastoje v poslovanju in preverjajo učinkovitost dela. Reklamacije kupcev so v organizaciji zelo dober pokazatelj kakovosti dela. Vsako reklamacijo natančno analizirajo ter na ta način vedno najdejo povzročitelja kupčevega nezadovoljstva. Nobene reklamacije v organizaciji ne zaključijo, če niso izvedli korektivnega ukrepa.

Za Danfoss Trato sta ključna procesa razvoj in proizvodnja izdelkov ter logistika, ki je v bistvu prežemajoča dejavnost med tehničnimi oddelki – razvojem in proizvodnjo, kar prikazuje slika 3.2.

⁵ FMEA je metoda zagotavljanja kakovosti, ki omogoča določitev možnih nevarnosti, s tem pa tudi analizo in pripravo za preprečitev ali ublažitev učinkov oz. posledic napak na končnem proizvodu (Polajnar in drugi 2001, 103). Metodo lahko izvajamo že v začetni fazi proizvoda ali pa med samim izvajanjem.

⁶ CEDAC ali diagram ribje kosti je razvil japonski guru managementa kakovosti Kaoru Ishikawa. Namen te metode je povezati posledico (problem) v procesu z morebitnimi vzroki nastanka problema (Vrčon Tratar 2004, 4). Cilj je ugotoviti vzroke za nastali problem in te odpraviti.



Slika 3.2 Procesi v Danfoss Trati

Vir: Grebenc idr. 2000, 20

V tehničnih oddelkih – razvoju potekajo aktivnosti od pridobivanja informacij za planiranje razvoja proizvodov do planiranja in izvedbe razvoja proizvodov ter do faze predaje v proizvodnjo. Pri razvoju proizvodov igrajo pomembno vlogo podporni procesi, procesi razvoja proizvoda, ki se opravljajo v merilnici, laboratoriju in tehnični dokumentaciji. Po opravljeni kakovostni zasnovi proizvodov prevzame funkcija logistike odgovornost za prevzemanje naročil, planiranje proizvodov in odpremo proizvodov kupcem. Podporni procesi logistike so procesi, ki potekajo v operativnem planiranju izdelave proizvodov, v operativni nabavi, vseh vrstah skladišč in v odpremi proizvodov. Vsi procesi v Danfoss Trati so opisani in natančno določeni v organizacijskih predpisih. Organizacija Danfoss Trata vodi razvoj novih proizvodov po projektnem principu vodenja. Kot vodilo za izvajanje projektov uporabljajo predpis »RONI« (razvoj in osvajanje novih izdelkov), katerega namen je vgraditi v vse faze dela aktivnosti, ki bodo zagotavljale zahtevan nivo kakovosti proizvodov in usklajenost karakteristik kakovosti z zahtevami kupcev.

V Danfoss Trati poudarjajo načelo: »Nič ni tako dobro, da ne bi moglo biti še bolje.« Zato se v Danfoss Trati zavedajo, da ni napredka brez sprememb in da spremembe niso možne brez povratne informacije. Zavedajo se tudi, da brez vključevanja vseh zaposlenih v proces nenehnega izboljševanja in sistematičnega pristopa k razreševanju problemov ni uspeha. Tako so konec leta 1996 razvili sledeča orodja za kakovost, razreševanje problemov in nenehne izboljšave: FMEA-metodo za

analizo proizvodnih procesov, CEDAC (diagram ribje kosti), PARETO-diagram⁷, brainstorming⁸ delavnice za izmenjavo mnenj, usposobljenost zaposlenih in zrelost proizvodnega sektorja. V Danfoss Trati so prevzeli še dve dodatni »orodji« za kakovost in sicer modela poslovne odličnosti TQM in model evropskega združenja za kakovost. To je tudi nov mejnik oz. obdobje v celovitem managementu kakovosti.

Zadovoljstvo kupcev: V Danfoss Trati se zavedajo, da sta na visoko konkurenčnem tržišču izrednega pomena kakovost proizvodov in dobri poslovni odnosi. V Danfoss Trati je glede na povprečno mesečno realizacijo delež po kupcih sledeč: 82 % realizacije pripada glavnemu kupcu in hkrati lastniku divizije BC, 9 % realizacije pripada izvozu izven Danfossove prodajne mreže (Italija, Finska, Nemčija, Madžarska, Izrael, Singapur), 9 % realizacije (prodaje) pa organizacija dosega v Sloveniji. V organizaciji opravljajo številna merjenja kupcev, na podlagi katerih načrtujejo nadaljnje aktivnosti. Eno od že omenjenih, pomembnih meril zadovoljstva kupcev je število reklamacij. Prav tako je za kupca izrednega pomena tudi hitrost potrjevanja naročil, saj hitrost odgovora pomeni boljše možnosti za pridobitev posla. Tako so v organizaciji skrajšali rok za pridobitev naročila s tri na dva dni, oz. potrditev naročila takoj, če gre za proizvodnjo proizvodov na zalogo.

Ena od posrednih meril zadovoljstva kupcev so tudi nagrade in priznanja, ki jih prejme organizacija, izmed katerih so v Danfoss Trati najbolj ponosni na dve.

V prvi polovici leta 1998 je bila Danfoss Trata proglašena za najboljšo poslovno enoto med približno 70-imi enotami v koncernu Danfoss A/S, ki je izkazala največjo profitabilno rast v preteklem letu. Decembra 1998 pa je Danfoss Trata prejela potrditev za pravilno smer na svoji poti, ki se imenuje celovita kakovost in poslovna odličnost, z uvrstitvijo v finale v svoji kategoriji na slovenski nagradi za poslovno odličnost (Grebenc 2000, 26).

Zadovoljstvo kupcev pove, kako naj organizacija zagotovi, da se bojo kupci vračali nazaj v Danfoss Trato, saj zadovoljen kupec ni le kupec, ki se bo vračal k istemu dobavitelju, temveč bo dober glas širil med ostale. S kupci morajo biti v neprestanem kontaktu, ne samo v procesu prodaje, kot to počne večina organizacij, temveč pri vseh fazah razvoja proizvoda (od razvoja do poprodajnih aktivnosti). V Danfoss Trati se

⁷ Pareto diagram je histogram, ki je urejen glede na pogostost pojavov, kateri prikazujejo, koliko izidov je povzročil posamezni prepoznani vzrok (Grebenc 2000, 22).

⁸ Brainstorming ali možganska nevihta je učinkovita metoda, ki gradi na skupinskem reševanju problemov in je uporabna skoraj za vsako področje človekovega delovanja. Metoda poteka tako, da skupina, ki šteje določeno število članov (od pet do petnajst) kreira nove ideje na neko vsebino/zadevo. Pomembno je, da vsi člani skupine sodelujejo in s tem prispevajo čim več možnih predlogov (Likar 2001, 24-25).

trudijo, da bi te kupčeve želje čimbolj uspešno zadovoljili in celo presegli njihova pričakovanja.

Zadovoljstvo zaposlenih je v Danfoss Trati ključnega pomena. Zadovoljen zaposleni je tisti, ki ve, da mu nadrejeni prisluhnejo in ga upoštevajo, tisti, ki dobi priložnost za osebni razvoj, tisti, ki vidi povezavo med svojim delom, poslanstvom in vizijo organizacije, tisti, ki je vključen v proces stalnih izboljšav ipd.

Veliko skrb posvečajo zaposlenim in njihovim varnim delovnim razmeram. Tako so npr. v organizaciji sprejeli spremembe, ki so za cilj imele tako urejena delovna mesta, da so preprečene prekomerne delovne obremenitve zaposlenih. Tako so v vse proizvodne oddelke postavili dvigala, ki zaposlene razbremenijo pri dvigovanju težjih bremen. Delovna mesta so opremljena s primerno oblikovanimi stoli, ki omogočajo zaposlenemu prilagoditev svojega položaja vrsti dela. Na delovnem mestu, kjer nastajajo kakršnikoli hlapi, so montirane odsesovalne naprave, ki preprečujejo, da bi bili zaposleni izpostavljeni njihovim vplivom.

Vplivi na družbo: V organizaciji si dejavno prizadevajo za izpolnitev vseh ciljev, ki so si jih zadali v politiki kakovosti in varovanju naravnega okolja ter v ekološki politiki. V organizaciji velik pomen pripisujejo skrbi za notranji in zunanji izgled in urejenost organizacije, kar se odraža v obnovi vseh oznak, smerokazov, doseženega nivoja čistoče ipd. Danfoss Trata je izredno dobro poskrbela za naravno, okolju prijazno poslovanje, zato redno spremljajo okoljsko zakonodajo in zagotavljajo izvajanje vseh bistvenih ukrepov. Prizadevajo si za ločeno zbiranje industrijskih odpadkov, zmanjševanje hrupa ipd.

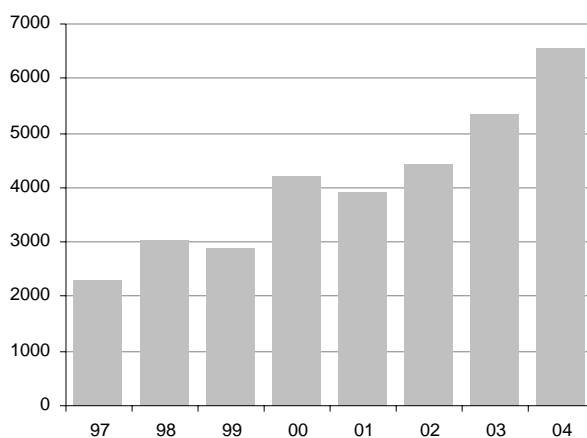
Danfoss Trata pridobiva informacije od skupnosti iz različnih virov. Veliko je povratnih informacij od kupcev, pri katerih je pogosto vprašanje: »Na kaj pomislite oz. katere so prve besede, ki vam pridejo na misel, ko slišite ime Danfoss Trata?« Organizacija se lahko pohvali z izredno velikim obiskom učencev, dijakov, študentov, profesorjev ipd. Celo med Danfossovimi organizacijami v tujini je Danfoss Trata velikokrat izbrana za ogledne in strokovne ekskurzije mednarodnih poslovnih partnerjev. Najpogostejši komentarji o organizaciji so na račun izredne čistoče, urejenosti ter izredno pozitivnega vzdušja med zaposlenimi v organizaciji. Danfoss Trata tudi aktivno sodeluje z drugimi organizacijami in ustanovami, združenji, zakonodajnimi telesi, univerzami ipd.

V organizaciji ugotavljajo (iz raziskave o javnem mnenju), da je ugled organizacije zelo dober (Grebenc 2000, 28). Ugotavljajo, da jih ne ocenjujejo le kot kakovostno organizacijo, temveč tudi kot ekološko, naravnemu okolju prijazno organizacijo, ki skrbi za skupnost.

Vpliv na družbo je pomemben dejavnik, ki pove, kakšni so vtisi in mnenja družbe o organizaciji. Danfoss Trata kot sestavni del korporacije Danfoss noče biti organizacija, ki je izolirana od družbe.

Poslovni izidi: povedo, ali so dejavniki, ki so poprej navedeni in opisani, dovolj učinkoviti za doseganje dobrih poslovnih izidov (finančnih in nefinančnih). V Danfoss Trati se zavedajo, da so poslovni izidi tisti, ki potrjujejo uspešnost oz. neuspešnost neke organizacije (njenih aktivnosti). Na podlagi izdelave perspektiv, letnih planov ter mesečnih in kvartalnih osnov redno spremljajo odstopanja od planov ter se odločajo o potrebnih korenitih ukrepih. V organizaciji spremljajo finančne izide poslovanja po dvojnih standardih in sicer po Slovenskih računovodskih standardih (SRS) ter po internih, Danfossovih standardih. Obvladovanje organizacije temelji na internih standardih, saj vse plane in medletne bilance izdelujejo po teh standardih. Letne računovodske izkaze pa izdelujejo po Slovenskih računovodskih standardih ter na ta način zadovoljujejo predpise. Omeniti je potrebno še to, da je bila Danfoss Trata podvržena dvema spremembama na področju trajanja finančnega obdobja. Tako je leta 1995 poslovno leto organizacije trajalo 9 mesecev, saj je bila decembra Trata kupljena s strani Danfossa; poslovno leto je trajalo od 1. 1. 1995 do 30. 9. 1995. V letu 1997 pa se je zaradi številnih nakupov organizacij v državah, korporacija Danfoss odločila, da bo svoje poslovno leto izenačila s koledarskim letom. Na sliki 3.3 prikazujemo enega od finančnih kazalnikov in sicer graf prometa v Danfoss Trati med leti 1997 in 2004. Leta 1997 je promet v družbi znašal cca. 2,2 mrd SIT, kar je posledica dveh faktorjev in sicer, pretežni del ima za posledico uvedbo novega proizvodnega programa, ki je posledica prenosa proizvodnje z Danske v Slovenijo, manjši del pa ima za posledico dejstvo, da je bilo to poslovno leto daljše za tri mesece.

Slika 3.3 Promet v mio SIT



Vir: Danfoss Trata 2005

Leta 1999 so planirani nivo prometa oz. realizacije zgrešili za 6 %. Osnovni razlog za to je, da so v četrtem kvartalu 1998 zaloge proizvodov v okviru Danfossove prodajne mreže presegle optimalni nivo, hkrati pa so bili priča prvi stagnaciji na tržišču proizvodov v prvem kvartalu leta 1999. Poleg tega pa so v omenjenem letu izvedli obsežen projekt preselitve proizvodnje balansirnih ventilov iz Švedske v Slovenijo, kar plan aktivnosti za leto 1999 ni vseboval. Uspešna izvedba projekta pa je razvidna v naslednjem letu, ko se je promet v Danfoss Trati povečal za več kot 1 mrd SIT. Tudi leto 2002 je bilo za organizacijo uspešno leto. Promet je znašal 4,5 mrd SIT, kar je za 13 % več kot leta 2001. Predsednik Danfoss Trate zatrjuje, da so leta 2003 čisti prihodki od prodaje znašali 5,4 mrd SIT, čisti poslovni izid pa je presegel 820 mio SIT, kar pomeni, da so čiste prihodke povečali za petino, čisti poslovni izid pa za dobrih 90 %. Strateški cilji za leto 2004 ostaja enak kot prejšnja leta: zadovoljevati potrebe kupcev, vsako naročilo izpolniti v petih dneh, glavna aktivnost pa je preselitev proizvodnje pogonov, termostatov in regulatorjev tlačne razlike in nemškega Danfoss Reglerja v Danfoss Trato. Tudi v letu 2004 se je promet v Danfoss Trati povečeval ter tako dosegel cca. 6,5 mrd SIT. Za leto 2005 napovedujejo, da bodo prihodki od prodaje dodanih proizvodov (v organizaciji nameravajo 2000 različnim končnim proizvodom dodati 1700 novih iz nemškega Danfoss Reglerja) znašali 2,8 mrd SIT (Danfoss Trata 2005).

3.1.4 Izvedba samoocentive v Danfoss Trati

V organizaciji izvajajo postopek samoocentive že od leta 1998 po vzorcu evropskega modela poslovne odličnosti ter candidature za priznanje RS za poslovno odličnost. V letu 1998 so bili pisci vloge vsi člani vršnega managementa skupaj z ostalimi zaposlenimi, predvsem iz srednjega managementa ter strokovnih služb. Postopek samoocenjevanja je potekal podobno kot na evropski nagradi za kakovost v smislu točkovanja in komentarjev. V letih 1999 in 2000 pa so člane vršnega managementa izključili iz postopka samoocentive ter tako vključili vse ostale zaposlene iz vseh nivojev organiziranosti, kar je dalo postopku nov navdih ter prizvok dodatne sproščenosti. Kot zatrjujejo v Danfoss Trati, se je omenjeni postopek prevesil v odlično raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih. Po njihovih besedah ni boljšega »vprašalnika« za anketo o zadovoljstvu zaposlenih, kot so področja evropskega modela poslovne odličnosti, kjer zaposleni točkujejo, se pogovarjajo, ocenjujejo vse vidike oz. elemente lastne organizacije, izražajo svoja neposredna mnenja ipd. Postopek samoocentive v letu 2000 je bil enak predhodnemu iz leta 1999. Tako se je 30 samoocenjevalcev zbralo na notranjem »osvežilnem« izobraževanju. Samoocenjevalci so bili razdeljeni v šest skupin iz povsem različnih sektorjev in oddelkov celotne korporacije Danfoss. Vsaka skupina je ocenjevala en kriterij na strani dejavnikov in enega od sorodnih kriterijev na strani izidov. Na dan samoocentive se skupine ponovno sestanejo. Najprej pregledajo poročila za preteklo leto, kjer vsakemu komentarju za prednosti in področja izboljšav

dodelijo eno od sledečih barv: zelena (dodatna izboljšava prednosti), rumena (nespremenjeno stanje glede na predhodno leto), rdeča (stvar se je poslabšala) in siva barva (stvar ni bistvena). Sledi skupinska razprava ter porajanje novih komentarjev za prednosti in področja izboljšav. Delo skupina zaključí z ocenjevanjem po evropskem modelu poslovne odličnosti. Vsako naslednje samoocenjevanje pa je bilo bistveno lažje kot prvo.

Danfoss Trata je že leta 2001 kandidirala za evropsko nagrado za kakovost. Istega leta so začeli uvajati tudi pristop »World Class Performance«⁹ (priloga 2) kot izvajalno orodje za izboljšave.

V celotni korporaciji Danfoss, obravnavajo to poročilo kot eno od glavnih vhodnih dokumentov pri pripravi nadaljnjih ciljev, strategije, poslovnega načrta ter plana aktivnosti (Grebenc 2003, 10).

Naj izpostavimo še nekaj prednosti procesa samoocenitve:

- izmenjava »dobrih praks« (best practices),
- teamsko delo,
- vzpostavitev stikov z ostalimi zaposlenimi,
- celovit pregled nad poslovanjem,
- temelji na mednarodno priznanem modelu, kar omogoča primerjavo z ostalimi organizacijami doma in po svetu (Grebenc 2003, 10).

Zelo pomembno je, da so samoocenitve redno pregledane ter da se o njih razpravlja in doseže soglasja o dejanskem stanju v organizaciji ter o potrebnih izboljšavah. Samoocenjevanje je metoda za sistematično in sistemsko ocenitev in vrednotenje managementa kakovosti v organizaciji.

3.2 Raziskava o ravnanju s človeškimi viri

V tem delu skušamo prikazati ravnanje izbrane organizacije na področju človeških virov. Zanimalo nas je kako v Danfoss Trati določajo potrebe po novih kadrih, kdo je odgovoren za izbiro novo-zaposlenih sodelavcev, na kakšen način komunicirajo z zaposlenimi, ali jim znajo prisluhniti ter ali upoštevajo njihova mnenja ter kako ugotavljajo oz. preverjajo stanje na področju zadovoljstva zaposlenih. Kot zaključek

⁹ WCP (World Class Performance) ali organizacija svetovnega razreda temelji na izgradnji hiše »WCP«. To sestavljajo dva temelja (upravljanje na vseh nivojih, skupinsko delo in stalen napredek) in trije stebri (razpoložljivost opreme, pretoki in materiali ter izdelki brez napak). Trdna postavitve temeljev in stebrov pa omogoča postavitve strehe, ki jo imenujejo »organizacija svetovnega razreda«. Bistvo tega koncepta je, da z manj naredijo več, oz. zadovoljiti pričakovanja kupcev na področju kakovosti, stroškov in časa z uporabo minimalnih sredstev in ob maksimiranju dobička (Grebenc 1998, 5).

omenjenega poglavja pa navajamo bistvene ugotovitve o doseganju poslovne odličnosti s pomočjo zaposlenih.

3.2.1 Opis izkušenj izbrane organizacije na področju človeških virov

Danfoss Trata vsako leto posebej sestavi plan po novih kadrih. V letnih načrtih določijo število zaposlenih po organizacijskih enotah, s kadrovskim načrtom pa natančneje opredelijo aktivnosti, vezane na načrtovanje, zaposlovanje, prerazporejanje in napredovanje kadrov. Individualne razgovore s kandidati za zaposlitev vodita vodja kadrovske službe in vodja oddelka, v katerem naj bi novo-zaposleni opravljal delo. O razgovoru vodijo zapis, ki je osebni del mape pri novo zaposlenem. Razvoj zaposlenih je temeljna zadolžitev in odgovornost managementa. Sistematično vodijo evidenco obstoječih znanj in veščin zaposlenih, ki jo primerjajo s potrebami organizacije za doseg načrtov. Razliko med obstoječimi znanji in veščinami ter potrebami po novih znanjih vključujejo v letne plane izobraževanja, ki temelji na lastnem katalogu internih in eksternih izobraževalnih programov. Katalog usposabljanja in izobraževanja zajema: vsebine izobraževanja, izvajalce izobraževanja, namen in cilje izobraževanja ter slušatelje. V pripravi plana za naslednje leto vedno predvidijo tudi potrebna sredstva za izobraževanje. Izobraženi zaposleni so hkrati tudi motivirani in prilagodljivi. Kot izid internih usposabljanj so dosegli povečanje učinkovitosti in motiviranosti zaposlenih. V proizvodnih oddelkih so bistveno zmanjšali ponavljanje napak, povečali prilagodljivost, uvedli pravilo: »Tri za enega, eden za tri«, kar pomeni, da naj bo vsak zaključen proces obvladovan s strani treh zaposlenih in vsak zaposleni naj obvladuje tri različne procese. Na ta način so omogočili občasno ali stalno premeščanje zaposlenih znotraj družbe. Tako so s širšim prepoznavanjem procesov bistveno povečali učinkovitost in natančnost dela.

Vršni management Danfoss Trate, poleg vseh formalnih in neformalnih pogovorov z vsemi zaposlenimi, enkrat letno organizira individualne razgovore vseh managerjev z vsemi zaposlenimi. Na teh razgovorih managerji prisluhnejo zaposlenemu, glede njegovih želj, osebnih ciljev, želji po napredku, zadovoljstvu ipd.

Ideje in predloge za izboljšave zbirajo na več načinov (brainstorming, CEDAC-metoda, razni sestanki ipd.). Pri glavni oglasni deski je nameščena skrinjica, na kateri piše: »Najslabša ideja je tista, ki je zamolčana!« Vse uspešno zaključene projekte ali drobne izboljšave promovirajo na razne načine, npr. na oglasnih deskah, v Tratinih Novicah, s podelitvijo javnega priznanja, ali pozornosti v obliki kosila.

V zadnjih letih so v družbi odstranili precej pregrad med zaposlenimi. Tako so odstranili notranje zidove v proizvodnji, namestili cvetje, izločili iz terminologije besede, kot so: »delavec«, »direktor sektorja« ter vpeljali »zaposleni«, »vodja/manager«, vpeljali so tudi redna družabna srečanja vseh zaposlenih (kjer se organizacija lahko ponaša z veliko udeležbo, kar je odraz zadovoljstva zaposlenih na

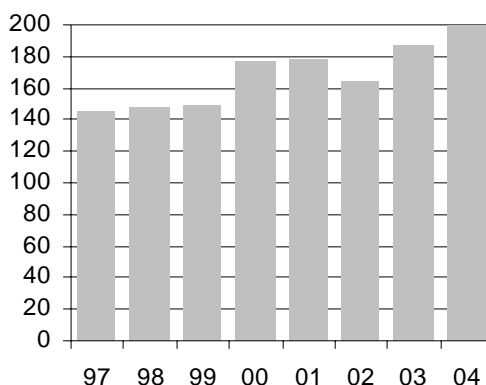
delovnem mestu), organizirali in lepo uredili so tudi mesta za odmor in sestanke v vseh oddelkih, kjer so namestili mize, stole, računalnik, kjer ima sleherni zaposleni dostop do intraneta, kavne avtomate, vodo, hladilnik za osvežitev pijače (vse to gre na račun organizacije). V Danfoss Trati se zavedajo, da je komunikacija pomemben del poslovne uspešnosti.

Danfoss Trata redno preverja tudi stopnjo zadovoljstva zaposlenih z »raziskavo mnenja zaposlenih«. Cilj organizacije je zmanjšati razliko med pričakovanji zaposlenih in dejanskim stanjem. Raziskava temelji na vprašalniku, ki je sestavljen iz 58-ih trditev, npr: z veseljem prihajam na delovno mesto, moj nadrejeni me pravilno ocenjuje ipd. Vse trditve zaposleni oceni po lastni presoji in sicer najprej po pomembnosti, nato pa še po resničnosti oz. dejanskemu stanju v organizaciji. Končna poročila podajo razliko med pričakovanji in dejanskim stanjem po posamezni trditvi. Izide raziskave nato predstavijo vsem zaposlenim. Izid te predstavitve in pogovora pa so razni predlogi in pripombe, ki so temelj plana aktivnosti za uravnoteženje dejanskega stanja s pričakovanji zaposlenih. Glede na izvedene raziskave mnenj je trend zadovoljstva zaposlenih v naraščanju, saj zaposleni na ta način razpravljajo o različnih pričakovanjih in pogledih na družbo in s tem imajo tudi možnost vplivanja na spremembe in pozitiven razvoj organizacije.

Pomembne kazalnike, ki vplivajo in kažejo zadovoljstvo zaposlenih, prikazujejo v obliki grafov na oglasnih deskah, in sicer: odsotnost z dela, bolniške, fluktuacijo ipd.

Na sliki 3.4 prikazujemo graf števila zaposlenih v letih od 1997 do 2004.

Slika 3.4 Gibanje števila zaposlenih

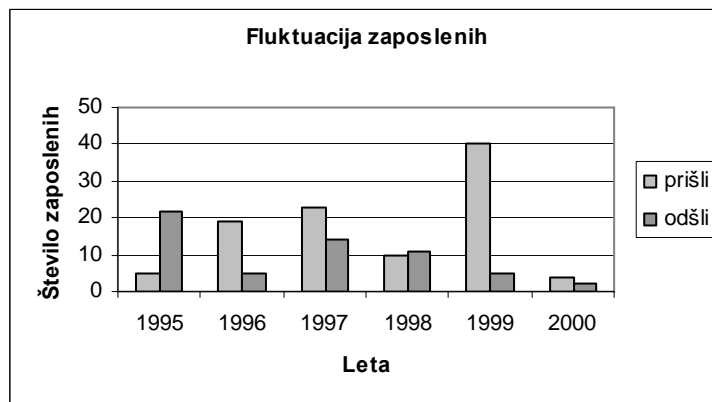


Vir: Danfoss Trata 2005

Iz grafa ugotovimo, da se je število zaposlenih v organizaciji od leta 1997 do leta 2004 povečalo za cca. 55 zaposlenih, na kar pa so v Danfoss Trati izredno ponosni, saj so nam zaupali, da so obseg poslovanja od leta 1997 do leta 2004 povečali za petkrat, kar ima za posledico bistveno večjo učinkovitost zaposlenih.

Slika 3.5 prikazuje stopnjo fluktuacije v letih od 1995 do 2000, iz katere lahko razberemo, da ima ta padajoči trend, kar je pozitivno za organizacijo. Padajoči trend pomeni manj odhodov z delovnega mesta in s tem večje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter doseganje večje storilnosti oz. učinkovitosti zaposlenega.

Slika 3.5 Fluktuacija zaposlenih



Vir: Grebenc idr. 2000, 32

Med vzroke fluktuacije (npr. odhod zaposlenega drugam) štejemo npr. potek pogodbe o zaposlitvi, sklenjene za določen čas, upokojitve, nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ipd. Visoka stopnja fluktuacije pa daje vršnemu managementu znak, da morajo preučiti svoje ravnanje z zaposlenimi, poiskati vzroke ter te vzroke tudi primerno odpraviti. Odhodi zaposlenih iz organizacije ali prehod na višje oz. nižje delovno mesto vplivajo na nastanek prostih delovnih mest in s tem na potrebo po novi delovni sili.

3.2.2 Ugotovitve o doseganju poslovne odličnosti s pomočjo zaposlenih

Živimo v svetu, za katerega so značilne neprestane spremembe. Tem spremembam so podvrženi tudi zaposleni v organizacijah. Zaposleni v sektorju BC Division morajo biti izobraženi, usposobljeni in pripravljeni s spremembami dosegati izboljšave. V Danfoss Trati se trudijo izgraditi tako poslovno-organizacijsko kulturo, v kateri bi bila predanost zaposlenega njegovemu delu eden od pomembnih temeljev. Za to pa je potrebno oblikovati privlačna in zanimiva delovna mesta, ki bodo predstavljala izziv za zaposlene. Osnovni pogoj za taka delovna mesta pa je jasna razporeditev nalog ter pristojnosti in odgovornosti. Vodje oz. managerji se v Danfoss Trati neprestano trudijo za vzpostavitev čimbolj odkritega in odprtega dialoga med vodstvom in zaposlenimi, ki je tudi predpogoj za razvoj in spremembe. Za zaposlene v Danfoss Trati lahko trdimo,

da so vsi strokovnjaki na svojem področju, zato je uspeh organizacije v veliki meri odvisen prav od aktivne vključenosti vseh zaposlenih pri ustvarjanju izboljšav.

Danfoss Trata je med drugim znana tudi po tem, da na področje človeških sposobnosti investira veliko materialnih in nematerialnih sredstev. Zanimiv je izredno odprt način komuniciranja med vršnim vodstvom in zaposlenimi. Vodje vsakega zaposlenega lepo pozdravijo, se z njim pogovorijo, bodisi o službenih ali zasebnih zadevah ipd. Zaposleni na ta način dobijo večji občutek pripadnosti organizaciji ter nenazadnje dvigne se jim skrb oz. motivacija za delo.

Eden glavnih in največjih »spodbujevalnih impulzov« za motivacijo in prevzem pobude ter odgovornosti s strani zaposlenih so še vedno razna interna in zunanja izobraževanja ter usposabljanja na vseh nivojih organiziranosti, ki pa so jih v Danfoss Trati izvedli že kar nekaj. Tako je bilo leta 1999 na izobraževanju in usposabljanju 803 zaposlenih sodelavcev, katerim so namenili 4.618 ur (Grebenc 2000, 27). V nadaljnjih letih poslovanja organizacije pa z rastjo obsega poslovanja enako raste tudi del virov namenjenih izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v organizaciji.

4 SKLEP

Primarni smoter pridobitne organizacije je trajno doseganje donosnosti. Načini za doseg tega smotra pa so se skozi zgodovinsko obdobje spreminjali. Tako lahko ugotovimo, da je eden od glavnih načinov za doseganje tega smotra kakovostno poslovanje. Pojem kakovosti je tako postavljen v središče prizadevanj organizacije. V ta namen je bila razvita zasnova managementa celovite kakovosti (TQM), katerega smoter je nenehno izboljševanje poslovnih procesov organizacije, kar naj bi na daljši rok vodilo organizacijo k odličnosti.

Eno od učinkovitih orodij za ocenjevanje organizacije ali deluje v smeri poslovne odličnosti je evropski model poslovne odličnosti, ki organizaciji prikaže, da izide v zvezi z odjemalci, zaposlenimi in družbo dosegajo s kakovostnim voditeljstvom, snovanjem in izvajanjem politike ter strategije, z dobrim ravnanjem in usposabljanjem zaposlenih, s partnerstvom z dobavitelji in ohranjanjem virov ter z inoviranjem procesov. V modelu je devet sestavin in predstavljajo merila za ocenjevanje organizacije na poti do odličnosti. Model evropskega združenja za kakovost (EFQM) prikaže organizaciji osnovne značilnosti po katerih ugotavljajo stanje v organizaciji. Z njim ugotavljajo, kakšne oz. katere so prednosti lastne organizacije, kje so možne izboljšave in kakšni so izidi po posameznih kriterijih. V organizacijah naj bi si nenehno prizadevali za ohranjanje in nadaljnji razvoj njihovih prednosti. Na področjih, kjer so možnosti za napredek, pa morajo težiti k nenehnemu prizadevanju za stalno izboljševanje tega v smeri boljših poslovnih izidov. Z evropskim modelom poslovne odličnosti je omogočena ocenitev lastne organizacije, kar pa lahko opravijo sami – zaposleni v organizaciji, ali pa to za njih opravijo zunanji ocenjevalci. V primeru, da sami opravijo ocenitev organizacije, je velika nevarnost subjektivne presoje, kar pomeni, da obstaja možnost spregleda bistvenega področja, ki pa je ravno tako pomembno za samo organizacijo. Če pa ocenitev za organizacijo opravi nek zunanji ocenjevalec, pa je to bolj objektivni pogled na organizacijo, saj ta na organizacijo gleda z zunanjimi, neodvisnimi očmi. Vsekakor pa velja ugotovitev, da je najboljša kombinacija tako zunanjih kot notranjih ocenjevalcev. Ocenjevanje po modelu evropskega združenja za kakovost jim tudi omogoča primerjalno presojo (ang. benchmarking) z drugimi boljšimi organizacijami. Po drugi strani pa, če so oni (zaposleni v organizaciji) ocenjevalci na EQA (evropski nagradi za kakovost) jim to prinaša dodatne ugodnosti, kot npr. potrditev dobrih praks (ang. best practices), ki so jih vpeljali v organizacijo, kar pomeni, da kandidat, ki ga ocenjujejo, deluje ravno tako kot njihova organizacija, torej delajo dobro. Z ocenjevanjem tudi pridobivajo in usvajajo dobre prakse, ki bi bile uporabne in vpeljane v njihovo organizacijo. Ko ocenjujejo kandidata, se seznanijo z njegovimi ustaljenim načinom ravnanja, ki jim je v pomoč oz. v razmislek ob vpeljavi dobrih poslovnih praks v njihovo organizacijo. Lahko pa tudi

kandidatu, ki ga ocenjujejo, svetujejo pri vpeljavi njihovih dobrih poslovnih praks iz lastne organizacije. To naj bi bile prednosti, ki jih ima organizacija, če uporablja evropski model poslovne odličnosti.

Pomemben sestavni del evropskega modela poslovne odličnosti pa so zaposleni. Zaposlenim naj bi v organizacijah namenili veliko večjo pozornost, ker so ključ do uspešnega poslovanja organizacije. Zaposlenim naj bi prisluhnili, jih spodbujali in motivirali ter nenazadnje tudi nagrajevali in pohvalili za dosežen izid. Danfoss Trata je organizacija, v kateri izjemno veliko investirajo v njihove zaposlene. Zaposlene obravnavajo kot najdragocenejši vir organizacije. Ugotovili smo, da imajo dobre medčloveške odnose, npr. vodje vsakega zaposlenega pozdravijo, se z njim pogovorijo ipd. Na ta način zaposleni dobijo občutek, da jih upoštevajo in s tem se povečuje pripadnost organizaciji. Ugotovitve o ravnanju z zaposlenimi v obravnavani organizaciji smo strnili na področju načrtovanja človeških sposobnosti. Preverili smo kazalnike fluktuacije, absentizma ter bolniških izostankov. Na področju stopnje fluktuacije smo ugotovili, da ima padajoči trend. To pa pomeni manj odhodov z delovnega mesta in s tem večje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter doseganje večje storilnosti oz. učinkovitosti zaposlenega. Iz stopnje absentizma po letih lahko tudi tu razberemo padajoči trend, kar pomeni, da se stopnja absentizma z leti zmanjšuje. Iz tega sklepamo, da je na delovnem mestu vedno več zadovoljnih zaposlenih. Bolniški izostanki pa nam pokažejo, da se ti izostanki z delovnega mesta iz leta v leto zmanjšujejo, kar je posledica izboljševanja delovnih pogojev.

Vršni management Danfoss Trate, poleg vseh formalnih in neformalnih pogovorov z vsemi zaposlenimi, enkrat letno organizira individualne razgovore managerjev z vsakim zaposlenim. Na teh razgovorih managerji prisluhnejo zaposlenemu, glede njegovih želj, osebnih ciljev, želji po napredku, zadovoljstvu ipd.

Danfoss Trata redno preverja tudi stopnjo zadovoljstva zaposlenih z »raziskavo mnenja zaposlenih«. Cilj organizacije je zmanjšati razliko med pričakovanji zaposlenih in dejanskim stanjem. Glede na izvedene raziskave mnenj je trend zadovoljstva zaposlenih v naraščanju, saj zaposleni na ta način razpravljajo o različnih pričakovanjih in pogledih na organizacijo in s tem imajo tudi možnost vplivanja na spremembe in pozitiven razvoj organizacije.

Skrb za načrtovanje človeških sposobnosti v obravnavani organizaciji smo presojali tudi iz vidika izobraževanja in usposabljanja. V organizaciji so leta 1999 napotili na izobraževanje in usposabljanje 803 sodelavcev, ki so prisostvovali na 4.618 izobraževalnih urah.

Doseganje poslovne odličnosti je nenehno prizadevanje organizacij za odličnost v poslovanju, ki se odraža kot skrb za vire ob njihovi kar najboljši pretvorbi v procesih in izide.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Carnegie, Dale, Stuard R. Levine in Michael A. Crom. 1993. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Covey, R. Stephen. 1996. *Dnevna razmišljanja zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Crosby, B. Philip. 1989. *Kakovost je zastonj*. Ljubljana: Delo – Gospodarski vestnik.
- Gabrijelčič, Janez. 1995. *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 (dvajset) ključev*. Ljubljana: Lisav & Lisac.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil – znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Druga, dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: UP, Fakulteta za management.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Milost, Franko. 2001. *Računovodstvo človeških zmognosti*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: UL, Fakulteta za družbene vede.
- Polajnar, Andrej, Borut Buchmeister in Marjan Leber. 2001. *Proizvodni management*. Maribor: UM, Fakulteta za strojništvo.
- Rusjan, Borut. 1999. *Management proizvodnje*. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
- Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: UM, Fakulteta za strojništvo.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. 2. predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Vrčon Tratar, Nataša. 2004. *Orodja za management storitev*. Koper: UP, Fakulteta za management.
- Vujoševič, Niko. 1992. *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vujoševič, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Zelenika, Ratko. 1998. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. 3. izmijenjeno i dopunjeno izd.* Rijeka: Ekonomski Fakultet.

Viri

- Božič, Mila. 2000. Obvladovanje uspešnosti poslovanja z modelom poslovne odličnosti. *Kakovost 2* (julij): 14-16.
- Danfoss Trata. 2005. Letno poročilo 2004, 2003, 2002, 2001 in 2000. Ljubljana: Danfoss Trata.
- Ferletič, Silva. 2004. Zaposleni vse bolj boleajo. *Primorske novice*, 21. december, 16.
- Grebenc, Milko. 1998. *TQM – celovito upravljanje kakovosti in EFQM model poslovne odličnosti*. Interno gradivo, Danfoss Trata.
- Grebenc, Milko. 1998. Interno izobraževanje o TQM in EFQM modelu za poslovno odličnost. Interno gradivo, Danfoss Trata.
- Grebenc, Milko in drugi. 2000. *Vloga za priznanje RS za poslovno odličnost*. Interno gradivo, Danfoss Trata.
- Grebenc, Milko. 2001. Dveletna izkušnja kot ocenjevalec na evropski nagradi za kakovost ter praktična izkušnja pri izvedbi notranje samoocenitve organizacije po EFQM modelu. *Kakovost: predani kakovosti tudi v novem stoletju*, zbornik referatov, Bernardin, 7. in 8. november, 131-134.
- Grebenc, Milko. 2003. Samoocenitev globalne organizacije Danfoss Heating po EFQM modelu. *Kakovost: s kompetentnostjo do osebne kakovosti*, zbornik referatov, Bernardin, 5. in 6. november, 8-11.
- Grebenc, Milko. 2005. Osebni razgovor. Ljubljana, 10. januar.
- Kunc, Peter. 2004. Usklajenost ocenjevalcev »poslovne odličnosti«. *Kakovost 1* (marec): 22-24.
- Ministrstvo za meroslovje Republike Slovenije. 2005. Portal. [Http://www.mirs.si/](http://www.mirs.si/) (12. 1. 2005).
- Sedej, Mateja. 2003. »Vlagatelji v ljudi« standard kakovosti na področju ravnanja z zaposlenimi. *Kakovost: s kompetentnostjo do osebne kakovosti*, zbornik referatov, Bernardin, 5. in 6. november, 63-65.
- Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost. Uradni list RS, št. 22/1998, 55/2003.*

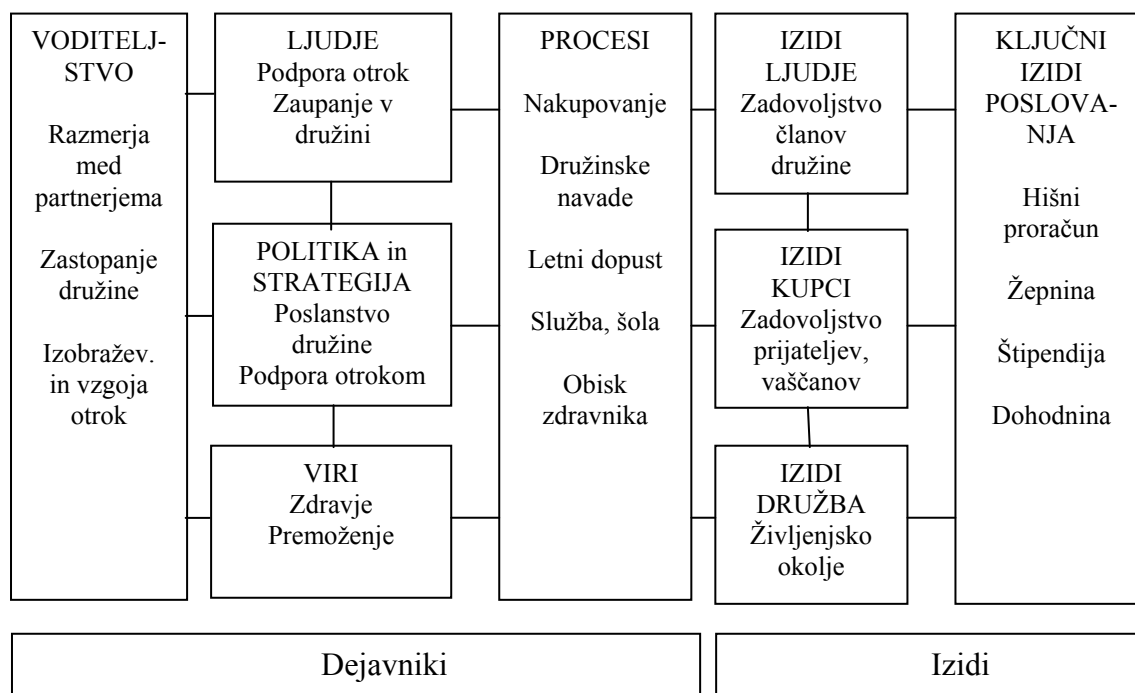
PRILOGE

Priloga 1 EFQM-model v družini

Priloga 2 WCP – World Class Performance

Priloga 3 Proces načrtovanja človeških virov – grafi

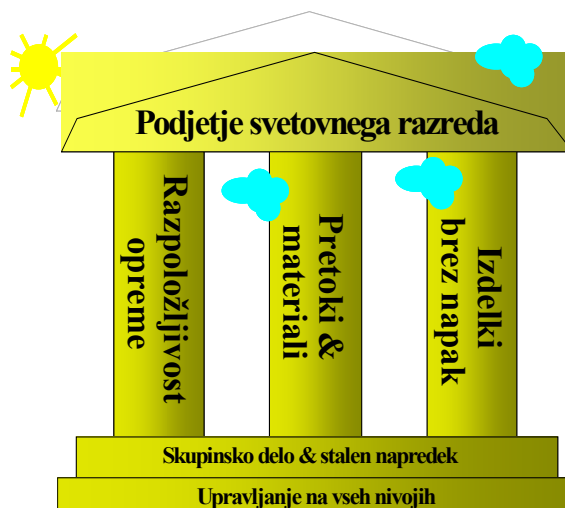
Priloga 4 10 korakov v procesu načrtovanja človeških virov



Model-EFQM v družini

Vir: Grebenc 1998, 35

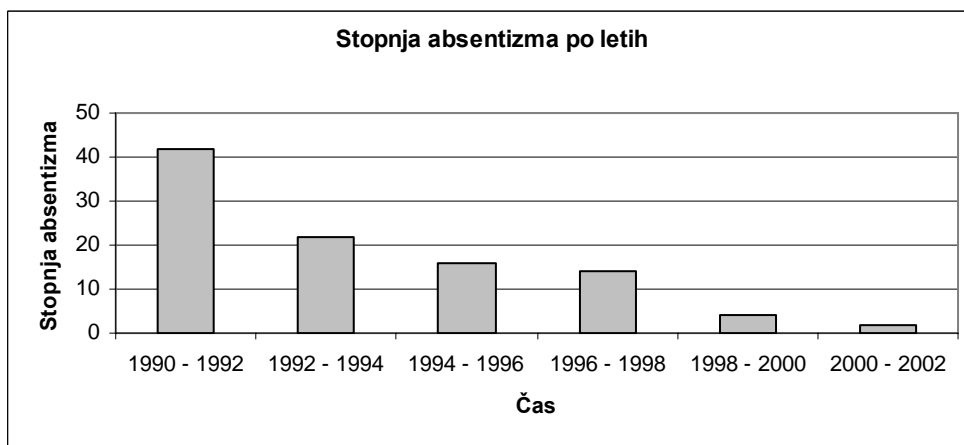
WCP World Class Performance



Vir: Grebenc 1998, 15

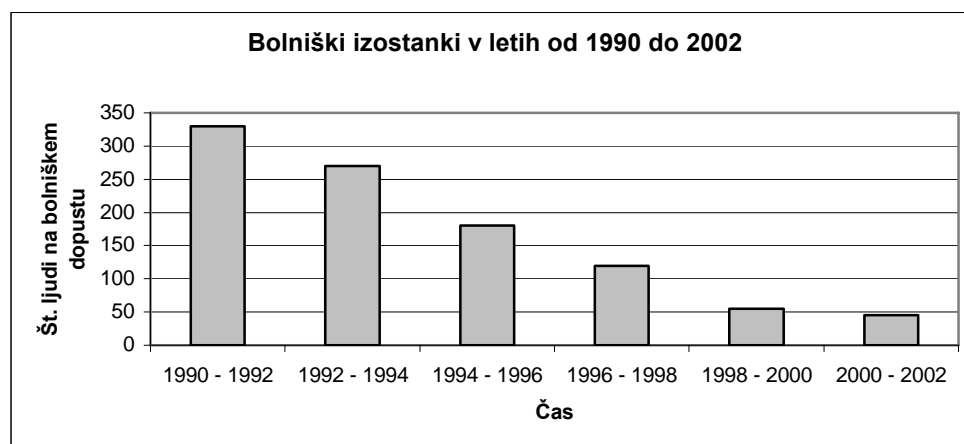
Proces načrtovanja človeških virov – grafi

Graf številka 1 Stopnja absentizma po letih



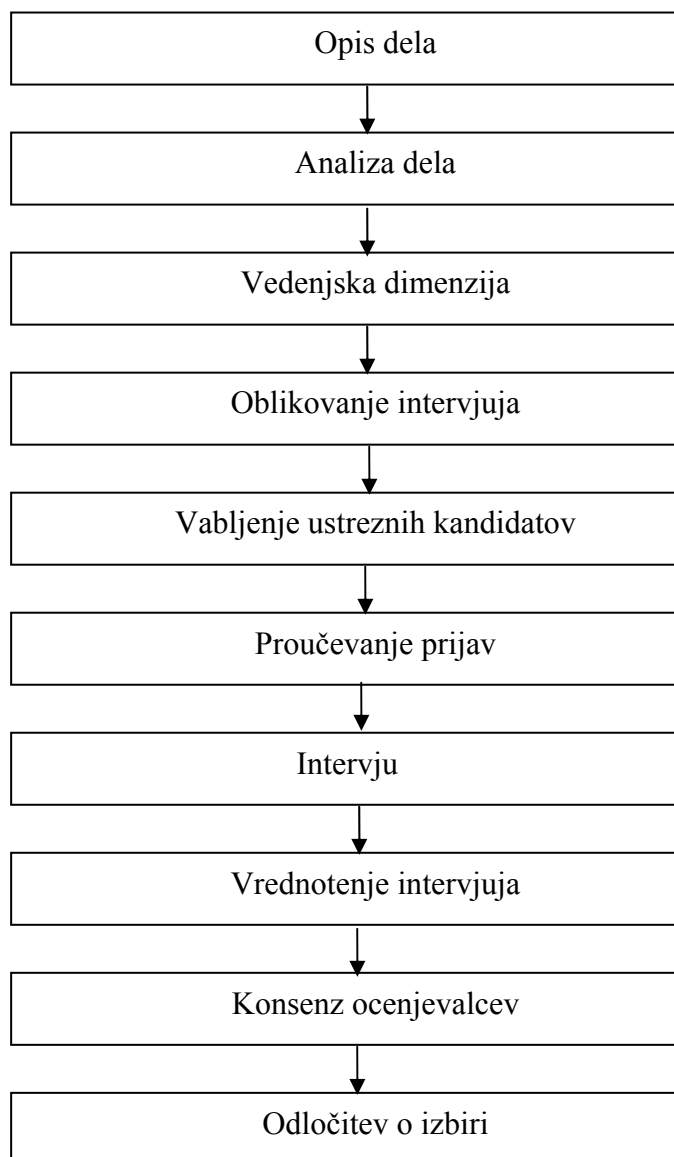
Vir: Danfoss Trata 2005

Graf številka 2 Bolniški izostanki



Vir: Danfoss Trata 2005

10 korakov v procesu načrtovanja človeških virov



Vir: Merkač 1998, 39

