



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Analiza in psihologija dela

## **ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI IN IZBOLJŠAVE V PODJETJU »X«**

Mentorica: mag. Maja Zalokar  
Lektorica: Metka Bartol, prof.

Kandidatka: Gordana Rajlić

Kranj, marec 2014

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Zalokar, ki je v meni vzbudila zanimanje za temo naloge in sem ji za to izredno hvaležna.

Zahvaljujem se tudi lektorici Metki Bartol, prof., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna zahvala gre moji družini, ki me je resnično spodbujala pri pisanju te diplomske naloge.

## IZJAVA

»Študentka Gordana Rajlić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Maje Zalokar.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne, \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Menedžerji se že stoletja srečujejo z menedžerskimi izzivi, zato morajo biti čim bolj inovativni, proaktivni in prilagodljivi, prav vsi pa morajo biti osredotočeni na kakovost. Kakovost proizvodov in storitev postaja vse pomembnejši tržni dejavnik, ki določeno podjetje loči od drugih. Menedžerji morajo pogosto odgovarjati na naslednja vprašanja: Zakaj je stranka pripravljena za določene izdelke ali storitve plačati več kot za druge? Kaj je tisto, zaradi česar kupec kupi nek izdelek ali storitev? Kaj je pri nakupu za kupca najpomembnejše?

V nalogi se bom opredelila predvsem na mojo vlogo in delo v podjetju na področju koordiniranja prodaje, in seveda na uvajanje sprememb oz. izboljšav. S predstavitvijo podjetja kot dobavitelja pripomočkov za zdravje, njegovega položaja na trgu in njegove dejavnosti v okviru prodaje teh pripomočkov bo v diplomski nalogi razviden pomen uvajanja izboljšav za zagotavljanje kakovosti.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, oba pa se nanašata na kakovost v podjetju, njeno obvladovanje in presojanje ter nenehno uvajanje sprememb v podjetju, v kolikor želimo ostati konkurenčni. Namen je ugotoviti, ali so z izobraževanjem, nenehnim uvajanjem izboljšav in nadgradnjo tehnologije zagotovljeni pogoji za nadaljnji razvoj zaposlenih in s tem razvoj podjetja. Prvi del je teoretičen, v njem sem opisala kakovost, njeno notranje in zunanje presojanje. Predstavila sem tudi pomembnost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter podrobneje opisala razvijanje kakovosti, z njo pa tudi za našo organizacijo tako pomemben akcijski načrt.

## **KLJUČNE BESEDE**

- kakovost
- standardi ISO
- presojanje kakovosti
- izboljšave
- akcijski načrt
- kaizen
- samoevalvacija

## **ABSTRACT**

Managers are for the centuries already dealing with the different managers' challenges and that is why they need to be very innovative, proactive and conformational and overall they need to be focused on quality. Quality of products and service becomes more and more important as an economic factor which separates the companies. Often managers must have answers on certain questions: Why is the customer willing to pay for certain products and service more than somewhere else? What is the trigger for the customer that will make a certain purchase of a product or will use offered service? What is the most important thing for the customers while purchasing?

In my degree I will concentrate mostly on my role in the company in the area of sales coordination and in the introduction and presentation of changes and improvements. While introducing my company as a supplier of health instruments its position on the global market and company activities in a sales range of those health instruments I am going to show the meaning of implementation of improvements while accessing the quality. Degree is structured in two parts which based on the companies quality its coordination and constant implementation in a way to stay competitive on the market. The purpose is to find out if the constant education, improvements and technological development assure the conditions for further developments of employees regarding the company's growth.

The first part is theoretical where I described the quality and its internal and external judgment. I also presented the importance of the education and qualification of employees and I detailed described the development of quality. Second part is a practical where I presented company »x« which name is because of the security reasons fictitious. In the content of degree I presented the vision and the goals of the company its structure and SWOT matrix. It is followed by procedure of implementing the improvements in the company. At the end there is action plan based on self-evaluation plan which was created, fulfilled and brought out which results are presented at the end of my degree.

### **Key words**

- Quality
- ISO standards
- Assessing the quality of
- Improvements
- Action Plan
- Kaizen
- Self-evaluation

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	Predstavitev težav .....	1
1.2	Cilji naloge .....	1
1.3	Predstavitev okolja.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve .....	2
1.5	Metode dela.....	2
<b>2</b>	<b>KAKOVOST</b> .....	<b>3</b>
2.1	Opredelitev kakovosti .....	3
2.2	Kakovost in celostno obvladovanje kakovosti.....	4
2.2.1	<i>Temeljni koncepti in načela celostnega upravljanja kakovosti</i> .....	6
2.2.2	<i>Prehod na sistem celostnega upravljanja kakovosti</i> .....	7
2.2.3	<i>Korist organizacije, če uporabi celostno upravljanje kakovosti</i> .....	11
2.3	Učinkovitost usposabljanja zaposlenih .....	11
2.3.1	<i>Izobraževalna funkcija in funkcija usposabljanja v podjetju</i> .....	11
2.3.2	<i>Organizacija službe za izobraževanje in usposabljanje v podjetju</i> .....	12
2.3.3	<i>Učne metode</i> .....	12
2.3.4	<i>Oblike izobraževanja in usposabljanja</i> .....	13
2.4	Vloga ljudi v zagotavljanju kakovosti storitev .....	14
<b>3</b>	<b>PRESOJANJE KAKOVOSTI</b> .....	<b>15</b>
3.1	Samoevalvacija.....	15
3.2	Standardi kakovosti .....	16
3.2.1	<i>Oblikovanje standardov kakovosti</i> .....	17
<b>4</b>	<b>RAZVIJANJE KAKOVOSTI</b> .....	<b>19</b>
4.1	Akcijski načrt za razvoj kakovosti .....	19
4.1.1	<i>Namen</i> .....	19
4.1.2	<i>Opis</i> .....	19
4.1.3	<i>Načrtovanje dejavnosti, akcij</i> .....	20
4.2	Uvajanje izboljšav kakovosti in spremljanje.....	21
4.3	Kaizen (kai – sprememba, zen – dobro, kaizen – stalen napredek) .....	22
4.3.1	<i>Zakaj uporabljamo pristop KVP-kaizen, proces stalnih izboljšav?</i> .....	23
4.3.2	<i>Kaj sodi v sklop KVP-kaizen?</i> .....	23
4.3.3	<i>Uvedba kontinuiranega procesa izboljševanja KVP-kaizen</i> .....	24
<b>5</b>	<b>UVAJANJE KAKOVOSTI IN IZBOLJŠAVE V PODJETJU »X«</b> .....	<b>25</b>
5.1	Predstavitev podjetja .....	25
5.1.1	<i>Vizija in cilji</i> .....	25
5.1.2	<i>Vizija in cilji podjetja »X«</i> .....	26
5.1.3	<i>Organizacijska shema podjetja »X«</i> .....	28
5.1.4	<i>Poslovanje podjetja</i> .....	28
5.1.5	<i>Analiza SWOT</i> .....	28
5.1.6	<i>Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja »X«</i> .....	30
5.2	Postopek uvajanja izboljšav v podjetju »X« .....	30
5.3	Akcijski načrt izboljšav .....	31
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>41</b>

<b>7 LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>43</b>
-----------------------------------	-----------

## **KAZALO SLIK**

<i>Slika 1: Demingov krog kakovosti.....</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Samoevalvacija .....</i>	<i>15</i>
<i>Slika 3: Možne aktivnosti za razvoj kakovosti .....</i>	<i>21</i>
<i>Slika 4: Kaizen .....</i>	<i>22</i>
<i>Slika 5: Organizacijska shema podjetja »X« .....</i>	<i>28</i>

# 1 UVOD

## 1.1 Predstavitev težav

Kakovost lahko različnim ljudem pomeni različne stvari, vsi pa se strinjamo, da si želimo kakovostnega izobraževanja. Zato je zelo pomembno, da imamo jasno predstavo o različnih pomenih pojma kakovosti, sicer se znajdemo pred nevarnostjo, da pojem kakovosti ostane le pojem, ki pomeni visoko moralno vrednoto, a ima le majhno praktično vrednost (Sallis 2002).

O kakovosti se veliko razpravlja tako v teoriji kot tudi v praksi sodobnega menedžmenta. Kakovost izdelkov in storitev je najbolj konkurenčno orožje številnih podjetij po vsem svetu.

Pri tem bodo zmagovalce tiste organizacije, ki bodo inovativne in v kateri bodo nosilci sprememb zaposleni, ki bodo v teh spremembah tudi uživali.

Nosilci izboljšanja kakovosti poslovanja so vsi zaposleni v podjetju. Zaposleni naj bi bili tisti, ki ustvarjajo kakovostne poslovne rezultate na podlagi svojega znanja in dela. Vsak zaposleni posameznik mora biti odgovoren za svoje delo in produktivnost.

Večina podjetij že ima računalnik oz. podprto informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT). Naše podjetje je žal eno tistih podjetij, v katerem prodajalci oz. tržniki/telefonisti nimajo računalnikov, zaradi česar ne moremo konkurirati določenim podjetjem z enako dejavnostjo. Boljše poslovanje bi lahko dosegli z uvedbo IKT, hkrati z njim pa tudi boljše komunikacijo med zaposlenimi.

V podjetju »X« se zavedamo, da naši zaposleni nimajo zadostnega znanja o prodajnih veščinah. Zato bi podjetje doseglo boljše uspehe z izobraževanjem zaposlenih in z visoko stopnjo motiviranosti, saj zaposleni tržijo izdelke prek telefona. Prodajalci nimajo osebnega stika s stranko, zato je vsa prodaja le v njihovem glasu.

V nadaljevanju naloge bomo pripravili akcijski načrt izboljšav, in sicer bomo najprej pripravili in zapisali standarde kakovosti, potem pa podrobno predstavili težave in rešitve. Zapisali bomo postopke in načrt za rešitev teh težav.

## 1.2 Cilji naloge

Cilj izboljševanja kakovosti je prav gotovo povečanje učinkovitosti, kar posledično pomeni tudi povečanje uspešnosti poslovanja in ohranjanje, ustvarjanje ter povečevanje konkurenčne prednosti, ki pa danes, če se izrazimo kar najpreprosteje,



skoraj edina šteje. Če podjetje nima konkurenčne prednosti oz. če jo izgublja, to pomeni, da je vse manj uspešno, kar pa gotovo ni cilj nobenega podjetja. Cilji naloge so: predstavitev podjetja, prikaz pomena kakovosti v podjetju nasploh, presojanje kakovosti, usposabljanje kadra in uspešna izvedba akcijskega načrta izboljšav.

### 1.3 Predstavitev okolja

Glavna dejavnost podjetja je že od vsega začetka trgovina. Pri svojem delu stremimo k zagotavljanju strokovnega svetovanja ter ponudbi kakovostnih in zanesljivih izdelkov. V želji, da bi končnemu kupcu oz. uporabniku ponudili kakovostne proizvode po konkurenčnih cenah, nenehno izvajamo akcijske ponudbe. Upamo, da bomo lahko pripomogli k boljšemu, kakovostnejšemu in bolj zdravemu načinu življenja kupcev, jim zagotovili prodajno podporo in se jim čim bolj približali. Strokovno usposobljena skupina zagotavlja individualni pristop, svetovanje in uporabo posameznih medicinskih ter ortopedskih pripomočkov. Želimo si, da bi bili tako uporabnikom kot tudi partnerjem prava rešitev in izbira!

Menimo, da osebni pristop, svetovanje, prilagodljivost in pomoč, ki jo nudimo našim kupcem, predstavljajo našo odliko in so na nek način tudi naše vodilo.

### 1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljam, da so razpoložljivi podatki pravilni in da se v času pisanja te naloge ne pripravljajo kakršne koli spremembe.

Imena podjetja ne bomo izpostavljali zaradi varovanja zaupnosti podatkov.

### 1.5 Metode dela

Pri pisanju teoretičnega dela bomo za prikaz obstoječega stanja uporabili opisno metodo in metodo združevanja, saj smo za določanje položaja združili teorijo, ki so jo o tej problematiki napisali različni domači in tuji avtorji.

Podatke, ki smo jih navedli v diplomskem delu, smo pridobili iz sekundarnih virov (učbeniki, strokovne knjige in splet) ter iz primarnih virov (pisni in ustni).

V praktičnem (raziskovalnem) delu bomo uporabili analitično metodo. V zaključku so z metodo sinteze združene glavne ugotovitve raziskovalnega dela v povezavi s teoretičnimi izhodišči.

## 2 KAKOVOST

### 2.1 Opredelitev kakovosti

Številni avtorji, ki so skušali opredeliti kakovost, se strinjajo, da jo je veliko lažje prepoznati kot opredeliti (Van Den Berghe 1997, Wallin 1995, Sallis 1993). V različni literaturi, ki obravnava pojem kakovosti, se zato avtorji velikokrat zatečejo k znanim citatom iz Pirsigove knjige *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* (Pirsig 1974). V svojih raziskovanjih kakovosti različni avtorji (Garvin 1984, Harvey and Green 1993, Sallis 1993, Dahlgaard 1998, Kump 1996) ločijo pojem »kakovost kot absolutni koncept« od »kakovosti kot relativnega koncepta«. Kot absolutna je kakovost po svoji naravi podobna dobroti, lepoti in resnici – idealom, ki sami v sebi vključujejo najvišje standarde. Kakovost v svojem relativnem pomenu pa je večdimenzionalni pojav, s katerim so povezani različni vidiki pričakovanj. V literaturi se kot najbolj celostna po navadi pojavlja klasifikacija pojmovanja kakovosti, ki jo predlagata Harvey in Green (1993), in sicer:

- **Kakovost kot izjemnost, kot nekaj posebnega in prepoznavnega:**

Obstajajo tri različice elitističnega pojmovanja kakovosti. V prvi se takšna kakovost na področju izobraževanja npr. lahko kaže v elitističnem pojmovanju kakovosti študija na kateri izmed znanih svetovnih univerz. Kakovost v tem primeru ni opredeljena s pomočjo ocene o ponudbi teh institucij, ampak temelji na domnevi, da je posebnost in nedostopnost prvorazredne izobrazbe že sama po sebi kakovost. Po drugi različici takšno izjemnost označuje postavitvev tako visokih standardov, da jih je mogoče doseči zgolj v izjemnih okoliščinah. Tretja različica pojmovanja kakovosti pa je zožena na zadovoljevanje minimalnih standardov; kakovostno je tisto, kar uspešno preverja kakovost.

- **Kakovost kot popolnost ali konsekventnost:**

Ta opredelitev se osredotoča na proces in z ustreznimi specifikacijami spreminja tradicionalno pojmovanje kakovosti kot izjemnosti v nekaj, kar je lahko dostopno vsakemu posamezniku. Gre za uvajanje kulture kakovosti v organizacijo prek vzpostavljanja odgovornosti vsakega posameznika za sprotno procesno preverjanje in spremljanje kakovosti vseh bistvenih procesov, ki lahko vplivajo na končne dosežke.

- **Kakovost kot ustreznost namenu:**

Ta tip opredelitve kakovosti se razlikuje od tradicionalnih elitističnih definicij, saj meri na uporabno definicijo kakovosti in se osredotoča na razmerje med namenom določenega proizvoda oziroma storitve in njegovo kakovostjo, kar pomeni, da je proizvod kakovosten, če se sklada z vnaprej določenim namenom.

- **Kakovost kot vrednost za denar:**

V zadnjih dveh desetletjih je tako kot že prej v gospodarstvu in drugje tudi v izobraževanju ta opredelitev kakovosti postala vse pomembnejša. Povezana je s plačilom za zadovoljitev potreb uporabnika (ali plačnika). Srečamo se z razmerjem med kakovostjo in učinkovitostjo, kjer se učinkovitost meri prek določenih kazalnikov, kot so: podatki o prehodnosti med letniki, podatki o osipu, trajanje izvedbe, zaposljivost posameznikov po zaključenem izobraževanju itd. Vendar pa moramo biti pozorni na to, da ne postane učinkovitost edino in najpomembnejše merilo, ki odloča o nadaljevanju določenega izobraževanja, saj s tem, ko npr. skrajšamo čas izvedbe in zmanjšamo osip, tako da znižamo stopnjo zahtevnosti izobraževanja, gotovo zmanjšujemo tudi kakovost izobraževanja in znanje udeležencev. Za omejevanje te nevarnosti so vsekakor dobrodošli eksterna oblika preverjanja in nacionalni standardi znanja.

- **Kakovost kot transformacija:**

Ta opredelitev meri predvsem na udeleženca v izobraževanju in njegovo tako fizikalno transformacijo kot tudi kognitivno napredovanje. Tako pojmovanje kakovosti pa zahteva vključitev udeleženca kot sooblikovalca izobraževalnega procesa. S tem, ko ga pritegnemo in okrepimo njegovo vlogo v procesu oblikovanja izobraževanja, poskrbimo za večjo motivacijo za izobraževanje, saj je to bolj prilagojeno njegovim potrebam, hkrati pa omogočamo tudi kakovostne spremembe v znanju in njegovem kognitivnem razvoju, kar pa hkrati povečuje tudi kakovost samega izobraževalnega programa, saj so lahko prav te kakovostne spremembe pri udeležencu znak kakovostnega izobraževanja.

## 2.2 Kakovost in celostno obvladovanje kakovosti

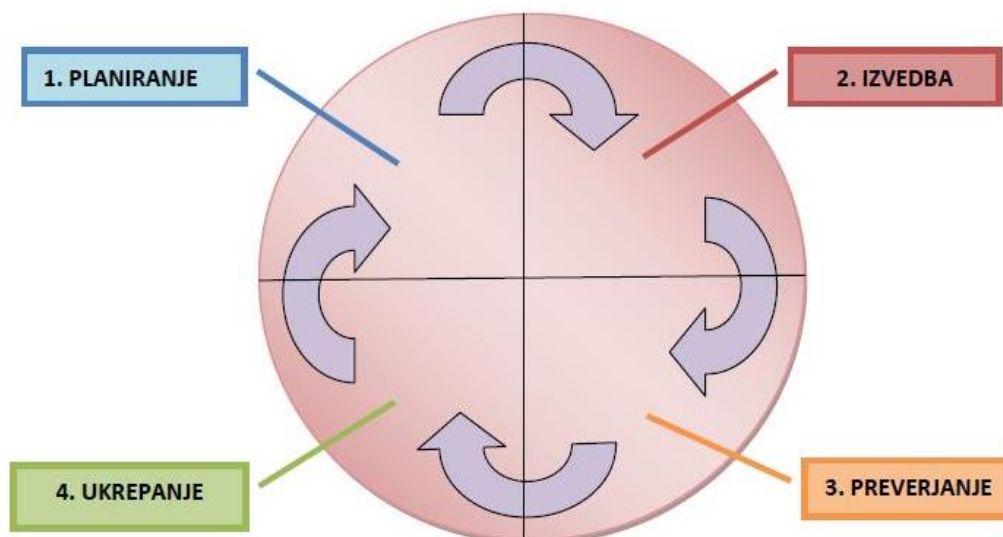
Celostno obvladovanje kakovosti je sistem ravnanja z ljudmi, ki si prizadeva za večje zadovoljstvo strank ob vse nižjih realnih stroških. Celostno obvladovanje kakovosti je celostni sistemski pristop in sestavni del strategije, ki deluje horizontalno pri vseh funkcijah in sektorjih, vključuje vse zaposlene od vrha do dna in sega nazaj v verigo dobaviteljev ter naprej v verigo odjemalcev. Celostna kakovost poudarja izobraževanje in usposabljanje za nenehno spreminjanje kot ključ za uspeh organizacije (Verbič, 1994, 33–34).

Po filozofiji kakovosti, temelječi na celostni kakovosti, se kakovost vgrajuje v proizvod (build it in). Odpravlja vse vzroke napak oziroma pomanjkljivosti že pred njihovim nastankom, to je ob sprejetju osnovnega cilja (mota) proizvodnje brez napak oziroma pomanjkljivosti (zero defects), ali kar je pravzaprav isto, potrebna je izdelava dobrih proizvodov od začetka (make it right the first time). To pomeni, da je treba izdelati dober proizvod, in to vedno (Skoko, 2000, 84).

Usvojitev takšne filozofije in takšen pristop h kakovosti odlično vplivata na uspešnost poslovanja, ker se tako zadovoljujejo potrebe in želje potrošnikov na najboljši način. Vrednost proizvoda se s tem večja, istočasno so cene sprejemljive in s tem se povečuje zanimanje kupcev za proizvode. Vse to vpliva na povečanje tržnega deleža, vrnitev vloženih sredstev, na gospodarnost in proizvodnost dela (Skoko, 2000, 85).

To se lahko uresničuje z uvedbo sodobnega sistema upravljanja kakovosti, ki ga imenujemo sistem celostnega upravljanja kakovosti (TQM Total Quality Management). K njegovemu razvoju so prispevali Feigenbaum, Deming, Juran in Crosby ter odlična specialista, Taguchi in Ishikawa.

Celostni menedžment kakovosti (TQM) mora biti uveden v vseh delih organizacije. To pomeni, da morajo biti vse poslovne odločitve v zvezi z vizijo, vrednotami, poslanstvom, strategijo organizacije, vlaganjem in poslovnimi kazalniki izpeljane iz sistema menedžmenta kakovosti. Podprte morajo biti s podatki in njihovo analizo (uporabljene morajo biti štiri faze kroga P – D – C – A). Gre torej za proces učenja, tako da so ocene in spoznanja vključeni v nov Demingov krog. To je tudi osnovna filozofija standarda kakovosti ISO, ki je povezana z nenehnim izboljševanjem sistema kakovosti in procesov v organizaciji (Piskar in Dolinšek, 2006, 25).



Slika 1: Demingov krog kakovosti

(Vir [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/sl/2/2d/Demingov\\_krog.JPG](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/sl/2/2d/Demingov_krog.JPG), dostopno 15.02.2014.)

Celostno obvladovanje kakovosti je proces nenehnega napredka celotnega podjetja in vsakogar na njegovem strokovnem področju ali položaju. Gre za trajno in ves čas

obnavljajoče se prizadevanje, kajti v mednarodnem konkurenčnem boju ni za zmeraj osvojenih položajev, saj ni ne snovi ne organizacije, ki je prej ali slej ne bi načel zob časa (Škafar, 2005, 100).

## **2.2.1 Temeljni koncepti in načela celostnega upravljanja kakovosti**

### **1. Usmeritev na kupce ali potrošnike**

Začne se z ugotovitvijo potreb, želja in zahtev. Zaključí se z ugotovitvijo oziroma merjenjem tega, kako smo uspeli to izpolniti ali celo preseči.

### **2. Stalno izboljševanje**

S tem je mišljeno stalno izboljšanje vsega, kar je povezano s procesom pretvarjanja »inputov« v »outpute«, torej izboljšanje opreme, metod, materialov in ljudi. Koncept izboljšanja potreb po Demingovem krogu (spirali): PLANIRAJ, DELAJ, NADZORUJ, UKREPAJ (IZBOLJŠAJ).

### **3. Trajnost delovanja**

Koncept celostnega upravljanja kakovosti mora biti trajen. To trajnost mora podati menedžer z javno izjavo, ki se kaže v viziji podjetja. S tem se vsakemu posamezniku pokaže, kako in kam težimo kot organizacija.

### **4. Predanost kakovosti**

To je temeljni kamen kakovosti. Menedžment mora biti popolnoma predan upravljanju kakovosti. Navedeno doseže s komunikacijo, navdušenjem in predanostjo procesu stalnih izboljšav. Od vodstva se pričakuje, da prevzema pobude o resnosti izvajanja celostnega upravljanja kakovosti. Prav tako mora dokazati predanost kakovosti. Vodstvo mora usposobiti čim več vodij kakovosti. Usmerjati mora napore drugih, odpravljati ovire in prepreke.

### **5. Usmerjenost na procese in njihovo stalno izboljšanje.**

### **6. »Benchmarking«**

Gre za primerjanje naše organizacije z najboljšimi. Na osnovi te primerjave skušamo prevzeti in uporabiti njihove prednosti v svoji organizaciji.

### **7. Menedžment, usmerjen v sistem.**

### **8. Vloga vodje z novimi okoliščinami menedžmenta**

Menedžment bi moral usmerjati skupinsko delo ter doseči stalno izboljševanje procesov in razvojne organizacijske kulture.

### **9. Zadovoljstvo zaposlenih**

Povečanje zadovoljstva zaposlenih se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev.

## **10. Celostno sodelovanje zaposlenih**

Posebno uspešna oblika so različne skupine.

## **11. Timsko delo**

## **12. Vlaganje v znanje**

Stalno učenje je pogoj za preživetje v današnjem hitro spreminjajočem se globalnem svetu.

### **2.2.2 Prehod na sistem celostnega upravljanja kakovosti**

Ko organizacija sprejme in razume filozofijo ter pristop celostnega upravljanja kakovosti, sledi prehod v ta sistem.

Skoko (2000) opredeljuje pot poteka po naslednjih korakih:

#### **Strategija celostnega upravljanja kakovosti**

Glede strategije je izrednega pomena poznavanje in upoštevanje štirinajstih Demingovih načel menedžmenta (glej 2.2 Kakovost in celostno obvladovanje kakovosti). Te točke izpostavljajo, da mora vrhnji menedžment voditi posel na dolgi rok, ne pa žrtvovati kakovost za kratkoročne profite. Deming je verjel, da kratkoročni cilji odvrčajo menedžment od usmeritve na kupca in dolgoročnega izboljševanja kakovosti.

#### **1. Cilji kakovosti**

Cilji morajo biti merljivi, realni (dosegljivi), razumljivi, ekonomični, upravičeni in optimalni glede skupnega rezultata. Prav tako morajo biti vsedosegajoči in povezani s hierarhijo ciljev, od splošnih do specifičnih.

#### **2. Razvijanje politike**

Za uresničitev strategije je potrebna odgovarjajoča politika.

#### **3. Organizacijske spremembe**

Potrebni so reorganizacija organizacijskih struktur, integracije in procesni pristop.

#### **4. Osnovna organizacijska struktura za kakovost**

Skupine skrbijo za kakovost in vključevanje zaposlenih.

#### **5. Sprememba kulture**

Organizacijska kultura, ki jo sprejmejo vsi člani organizacije, pripomore k uspešnejšemu in učinkovitejšemu delu organizacije.

#### **6. Spremenjena vloga menedžmenta**

Menedžment mora biti v celoti predan kakovosti.

### **7. Crosbyjev program izboljševanja kakovosti – štirinajst faz**

Crosby je opisal štirinajst faz, ki vodijo do izboljšanja kakovosti (Crosby, 1990, 117–124):

#### ***Prva faza: Zaveza ravnateljstva***

V tej fazi je treba z vodilnimi delavci razpravljati o potrebi po izboljšanju kakovosti ter poudariti potrebo po preprečevanju napak. Pripraviti je treba politiko kakovosti, v kateri je navedeno, da se od vsakega posameznika pričakuje, da bo »deloval točno v skladu z zahtevami ali da si bo prizadeval zahteve uradno spremeniti v skladu z njegovo ali kupčevo potrebo«. Treba je doseči soglasje o tem, da je izboljšanje kakovosti praktičen način za povečanje dobička.

S tem, ko pomagamo ravnateljstvu spoznati, da se mora osebno zavezati in sodelovati v programu, se hkrati uveljavi spoznanje o nujnosti izboljšanja kakovosti. Tako se zagotovi sodelovanje vseh za toliko časa, dokler je stanje še mogoče izboljševati.

#### ***Druga faza: Delovna skupina za izboljšanje kakovosti***

Zbrati je treba predstavnike posameznih služb podjetja in oblikovati skupino za izboljšanje kakovosti. Člani skupine naj bi bili delavci, ki lahko govorijo v imenu svojega oddelka in ki bodo v njem lahko izpeljali določeno akcijo.

#### ***Tretja faza: Merjenje kakovosti***

Treba je določiti stanje kakovosti v vsem podjetju. Merjenje kakovosti se mora izvesti za vsako dejavnost posebej, tudi za dejavnost, kjer se je že merila. Posnetek stanja kakovosti pokaže, kje so možnosti za izboljšave in kje so potrebni popravni ukrepi.

S formaliziranjem sistema za merjenje se v podjetju okrepijo nadzorne in testne funkcije, prav tako se zagotovi primerno merjenje. Vključevanje merjenja za administrativna in strokovna opravila postavlja učinkovitejše preprečevanje napak na prvo mesto. Rezultati merjenj, vneseni v tako pregledne tabele, so osnova celotnemu programu za izboljšanje kakovosti.

#### ***Četrta faza: Ovrednotenje stroškov kakovosti***

Stroške kakovosti mora ovrednotiti računovodstvo, ki mora imeti podrobne informacije o tem, kaj sestavlja stroške kakovosti. Stroški kakovosti so pokazatelj, kje v podjetju je s popravnimi ukrepi mogoče doseči dobiček. Višji so stroški, nujnejši so popravni ukrepi.

### ***Peta faza: Spoznavanje pomembnosti kakovosti***

Delavcem je treba posredovati ugotovitve o tem, koliko stane nekakovost. To se stori s šolanjem ravnateljev, ki potem seznanjajo in usmerjajo delavce. Delavci v administraciji in strokovnih službah morajo biti vključeni tako kot vsi drugi delavci.

### ***Šesta faza: Popravni ukrepi***

Ko se delavce opogumi, da se začnejo pogovarjati o svojih težavah, se povečajo možnosti za odpravljanje napak, ki jih odkrije nadzor ali revizija ali samonadzor, ter tudi manj vidnih težav, ki zahtevajo pozornost in ki jih opazijo delavci sami. Te težave je treba obravnavati na sestankih ravnateljstva na vseh ravneh. Tako se začenja ustvarjati navada, da se težave odkrivajo in rešujejo.

### ***Sedma faza: Ustanovitev odbora za program »Nič napak«***

Namen akcije je posredovati vsem zaposlenim pravi pomen besede »nič napak« in idejo, da bi vsakdo moral opraviti stvari pravilno že prvič.

### ***Osma faza: Usposabljanje ravnateljev***

Investicija v kakovostno izobrazbo se lahko izrazi v velikem skoku v razvoju. Pravilni izobraževalni sistem zahteva čas in denar, skupinske delavnice in razprave z namenom, da se zaposleni v podjetju seznanijo s tematiko. Crosby povzema celoten izobraževalni proces v t. i. »šestih C-jih«:

- razumevanje (angl. Comprehension) – razumevanje tega, kaj je treba storiti; gre za opustitev razmišljanja po starem ter uporabe zastarelih metod dela;
- predanost (angl. Commitment) – ravnateljstvo predano spreminja kulturo;
- sposobnost (angl. Competence) – premišljena in znanstvena izvedba izboljšav procesov;
- komunikacija (angl. Communication) – popolno sodelovanje v celotnem proizvodnem procesu, vključujoč dobavitelje in kupce;
- popravilo (angl. Correction) – odprava vseh vzrokov težav in preprečevanje novih;
- trajnost (angl. Continuance) – neprestano teženje k izboljšavam.

### ***Deveta faza: Dan »Nič napak« (NN)***

NN kot standard za delovanje podjetja bi morali uvesti v enem dnevu. Tako ga bodo vsi razumeli enako. Ravnatelji naj razložijo program svojim ljudem in naj s kakšno posebno gesto v oddelku vsem dajo vedeti, da je to dan za začetek »novih



odnosov«. Izbira določenega »dneva« za dan zavezovanja poudarja pomen NN in ostaja ljudem dolgo časa v spominu.

#### ***Deseta faza: Določanje ciljev***

Vsak ravnatelj na sestankih delavce zaprosi, naj si postavijo cilje, za katere so se pripravljene prizadevati. Vsi morajo biti konkretni in merljivi. Ta faza pomaga ljudem, da se naučijo razmišljati o ciljih, kako jih doseči, o delovnih nalogah in kako jih uresničiti kot delovna skupina.

#### ***Enajsta faza: Odpravljanje vzrokov za napake***

Posamezni delavci morajo opisati katero koli težavo, zaradi katere ne morejo opraviti svojega dela brez napak. Opisati težavo je vse, kar morajo storiti. Ustrezna strokovna skupina bo pripravila odgovor. Ljudje zdaj vedo, da drugi prisluhnejo njihovim težavam in nanje odgovarjajo. Ko delavci spoznajo, da lahko zaupajo tej komunikaciji, program lahko teče v nedogled.

#### ***Dvanajsta faza: Priznanja***

Nagrade so kot priznanja namenjene tistim, ki dosegajo cilje ali izjemne rezultate. Iskreno priznanje za delo je nekaj, kar ljudje zares cenijo. Še naprej bodo podpirali program, pa čeprav kot posamezniki nagrad niso bili deležni.

#### ***Trinajsta faza: Svet kakovosti***

Strokovnjaki za kakovost in ravnatelji delovnih skupin bi se morali redno sestajati in se med seboj pogovarjati, da bi določili potrebne akcije za dopolnitev in izboljšavo sicer dobrega programa kakovosti, ki se trenutno uvaja.

#### ***Štirinajsta faza: Ponovi še enkrat***

S ponavljanjem se program stalno izvaja in tako postane sestavni del vsakdanjega poslovanja. Če kakovost ni vgrajena v organizacijo, se sama ne bo nikoli pojavila.

### **8. Osnovne faze uporabe programa celostnega upravljanja kakovosti:**

Prva faza: Razvijanje zavesti in izobraževanje vrhnjega menedžmenta.

Druga faza: Ustvarjanje kritične mase.

Tretja faza: Vzpostavitev celostnega nadzora kakovosti.

Četrta faza: Kakovost svetovne vrednote, konkurent svetovnega razreda.

### **9. Ključni elementi uporabe celostnega upravljanja kakovosti**

Ti elementi so močno usmerjeni na kakovost s strateškim planom, vključenost in napore vrhnjega menedžmenta za kakovost in integracijo ciljev, usmerjenih na zadovoljstvo kupcev v vse funkcije, sodelovanje zaposlenih in njihovo izobraževanje, napore, prilagojene konkretnim pogojem (ne kopirati, ampak prilagoditi dobre prakse svoji organizaciji), in povezanost s finančnimi rezultati.

### **2.2.3 Korist organizacije, če uporabi celostno upravljanje kakovosti**

Konkretne prednosti so visok nivo kakovosti, nizki stroški, skrajšanje časovnega ciklusa posameznih operacij, (ponovna) pridobitev in/ali povečanje tržnega deleža ter povečanje profitabilnosti na dolgi rok ([http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Ugotavljanje\\_in\\_zagotavljanje\\_kakovosti-Malek\\_Skafar\\_Vorina.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Ugotavljanje_in_zagotavljanje_kakovosti-Malek_Skafar_Vorina.pdf), dostopno dne 15. 02. 2014).

## **2.3 Učinkovitost usposabljanja zaposlenih**

Usposabljanje je proces razvijanja spretnosti in sposobnosti, ki jih človek potrebuje za opravljanje konkretnega dela (Ferjan 1999, 11). Zasnovano je na oblikovanju sposobnosti, spretnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog (Možina et al. 2002, 17). Pri usposabljanju gre za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati delavčeve lastnosti, da bi lahko ali pa da bi bolje opravljal svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu (Možina et al. 1994, 471).

Usposabljanje je aktivnost, ki organizacije mnogo stane, vendar so mnoge spoznale, da gre za nepogrešljiv del njihovega življenja. Načini in oblike usposabljanja ljudi za delo se dokaj razlikujejo ter so odvisne predvsem od potreb, ki jih terjajo nova tehnologija, usmeritev vodstva organizacije, vrste dejavnosti, opremljenost z učno tehnologijo itn. (Možina et al. 1994, 471).

Jereb je usposabljanje opredelil kot pridobivanje posameznih strokovnih znanj, spretnosti in delovnih navad za določeno delo, opravilo ali funkcijo ter potrebnih znanj za aktivno vključitev delavca v samoupravljanje. Usposabljanje torej pomeni nekakšno vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom. Kajti noben vzgojno-izobraževalni program namreč ni toliko konkreten, da bi udeležence izobraževanja lahko pripravil do tega, da bi samostojno opravljali konkretne delovne naloge v konkretnih delovnih procesih. Zato je zaključna stopnja vsakega izobraževanja daljše ali pa krajše usposabljanje (Jereb 1980, 36–37).

### **2.3.1 Izobraževalna funkcija in funkcija usposabljanja v podjetju**

Po Brekiću sodi služba za izobraževanje v sklop kadrovske službe podjetja in je ena od najpomembnejših in najobsežnejših funkcij v podjetju. Obsega raziskovanje

potreb podjetja in delavcev po izobrazbi, ugotavljanje vpliva sprememb v znanosti, tehnologiji in družbi na naravo posameznih del, snovanje poklicnega razvoja posameznikov, sistema permanentnega izobraževanja in lastnega modela izobraževanja v podjetju, ugotavljanje potreb po prekvalifikacijah, načrtovanje in programiranje posameznih vrst ter oblik izobraževanja, motiviranje za izobraževanje, organiziranje posameznih oblik izobraževanja, nadzor izvedbe, vrednotenje posameznih faz oziroma akcij, sodelovanje v upravnih organih izobraževalnih ustanov in administrativno-tehnična opravila, ki se nanašajo na izobraževanje in zagotavljanje financ za izobraževanje (Ferjan, 1999, 58, 59).

Izobraževanje pa nima nobenega pomena, če zaposleni niso ustrezno motivirani, da bi znanje, ki so ga pridobili, tudi uporabili (Rebernik, 1990, 186). Znanje je izrednega pomena in se mora tržno ovrednotiti. Tista podjetja, ki tega niso zmožna, maksimirajo koristnost in podcenjujejo delovne napore zaposlenih. To jih privede v upad inovativnosti, razvoj se ustavi, podjetje pa postaja vse manj učinkovito in vse bolj neuspešno.

### **2.3.2 Organizacija službe za izobraževanje in usposabljanje v podjetju**

Podjetja izobraževanje lahko izvajajo sama ali pa uporabljajo pomoč zunanjih ustanov, lahko ga izvajajo samo zunanje ustanove. Elementi, na podlagi katerih se podjetja o tem odločajo, so ekonomika izobraževanja, ohranjanje poslovne skrivnosti, razpoložljivost ustreznih kadrov, ki bi izobraževanje izvedli, razpoložljivost potrebne opreme in drugo. Služba, ki skrbi za organiziranje izobraževanja zaposlenih v podjetju, je lahko organizirana kot šolskoizobraževalni center, izobraževalni center, izobraževalna služba ali kot delovna naloga posameznika. Vlaganje podjetij v izobraževanje ima naslednje oblike: štipendiranje, interne kvalifikacije zaposlenih, šolanje vajencev po dualnem sistemu izobraževanja, pošiljanje zaposlenih v zunanje oblike izobraževanja, podeljevanje nagrad uspešnim učencem in študentom, pripravništvo oziroma uvajanje novozaposlenih, prakse študentov v podjetjih, sponzoriranje raznih srečanj učencev in študentov (Ferjan, 1999, 61–63).

### **2.3.3 Učne metode**

Učna metoda je način obravnavanja učne snovi glede na relacijo udeleženec izobraževanja – učitelj – vsebina izobraževanja – izvor znanja. Glede na ravnanje udeležencev ločimo pasivne metode, kjer učitelj neposredno posreduje informacije, in aktivne metode, pri katerih učenci iščejo znanje z lastno aktivnostjo. Učinki izobraževanja z vidika pomnjenja in doseganja vzgojnih ciljev so neprimerno večji ob uporabi aktivnih učnih metod. Po drugi strani pa nekatere cilje izobraževanja lahko dosežemo zgolj z uporabo pasivnih učnih metod. Glede na obravnavan odnos uporabimo pasivne tipe učnih metod, če je udeležencem izobraževanja učna snov

bolj ali manj nepoznana, izvor znanja pa je učitelj, aktivne pa, če je udeležencem izobraževanja učna snov vsaj nekoliko poznana, in samoizobraževanje, če so udeleženci izobraževanja sposobni sami pridobivati znanje (Ferjan, 1999, 79).

### 2.3.4 Oblike izobraževanja in usposabljanja

Oblike izobraževanja so temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za doseg ciljev uporabljamo različne metode. Te so množične ali frontalne, kjer učitelj poučuje hkrati večjo skupino udeležencev izobraževanja, komunikacija pa je navadno enosmerna in poteka od učitelja k učencem. Skupinske so tiste, kjer oblikujemo manjše skupine, ki delajo samostojno, z rezultatom dela pa seznanijo učitelja in druge skupine, individualne pa predstavljajo samostojno delo posameznikov ob pomoči učitelja. Preden se odločimo, katero metodo oziroma obliko izobraževanja bomo izvedli, je treba ugotoviti predznanje udeležencev izobraževanja, prepoznati, katere metode oziroma oblike so zaradi značilnosti učne snovi sploh primerne, in ugotoviti ustreznost učnih gradiv ter prostorov (Ferjan, 1999, 79–81).

Oblike izobraževanja, ki so posebej primerne za izobraževanje odraslih oziroma za izobraževanje v podjetju, so naslednje: programirani pouk, torej način učenja, kjer učitelja nadomešča program, ki je na voljo učencu. Program učencu omogoča, da se bo učil tiste vsebine, ki so mu predložene, predloži pa se mu npr. učbenik, avdiovizualno gradivo, delovni zvezek, slovar, zbirka vaj ... Pri poučevanju dosežemo uspeh posebej z uporabo aktivnih metod (spretnosti). Inštruktor prikaže učencu predvsem določene spretnosti oziroma veščine, učenec ga opazuje in posnema. Inštruktor opazuje učenca, ga opozarja na napake in pohvali ob dobro opravljeni nalogi. Učenec utrjuje že pridobljena znanja s ponavljanjem. Predavanje je sestanek večjega števila ljudi, kjer predavatelj predava udeležencem o njim doslej še neznani temi. Vir znanja je predavatelj, gre pa za njegov monolog, tako da so poslušalci pasivni. Pripravnštvo je način pridobivanja praktične usposobljenosti, nujne za dejanski začetek poklicne kariere, pomeni prehod iz šole v konkretno podjetje in poteka po programu pripravništva. Ob koncu pripravništva pripravnik opravi pripravniški izpit, na podlagi katerega se oceni njegova usposobljenost za samostojno delo v poklicu oziroma stroki. Pri mentorstvu sodeluje mentor kot izkušen svetovalec oziroma vodnik. Mentorstvo vključuje številne oblike: prosti razgovor, razlago, razpravo, metodo študije primerov ... Temelji na pasivnih in aktivnih metodah učenja, lahko pa je tako formalna kot tudi neformalna oblika izobraževanja. Formalna ali neformalna oblika združevanja ljudi so tudi študijski krožki, njihov namen pa je lažja usvojitev in utrditev določene učne snovi z medsebojnim sodelovanjem. Zaposleni se združujejo v te krožke, da bi izboljšali kakovost, tehnološke postopke in spodbujali inovativnost. Seminarji so srečanja večjega števila ljudi, da bi si izmenjali izkušnje, znanje in poglede na določeno tematiko z različnih vidikov. Tečaj pa je prav tako srečanje večjega števila ljudi z

namenom, da bi pridobili novo znanje oziroma po daljšem času ponovili učno snov, ki so jo nekoč že spoznali. Gre za pridobivanje znanja s točno določenega področja (tuji jezik, posebnosti stroke ...), ki predstavlja zaokroženo celoto. Pogosto na koncu sledi preizkus znanja udeležencev (Ferjan, 1999, 81–85).

Poleg tradicionalnih oblik usposabljanja je za pridobivanje znanja pomemben tudi novejši način, ki se imenuje akcijsko učenje. To je skupinski proces, s katerim zbiramo ideje in sprejemamo odločitve pri zahtevnih težavah. Pri akcijskem učenju je v ospredju resničen problem, ki ga je treba spoznati, razčleniti in nato poiskati njegovo rešitev. To učenje je primerno za učinkovito ukrepanje v novih okoliščinah, ko gre za sposobnost pridobitve novih pristopov, kadar vodstvo želi doseči kakovostne izboljšave in uvesti konkretne poslovne spremembe oz. kadar gre za iskanje še drugih možnosti ob dotedanjih rešitvah z združevanjem znanj (Mencin Zorko, 2004, 64, 65).

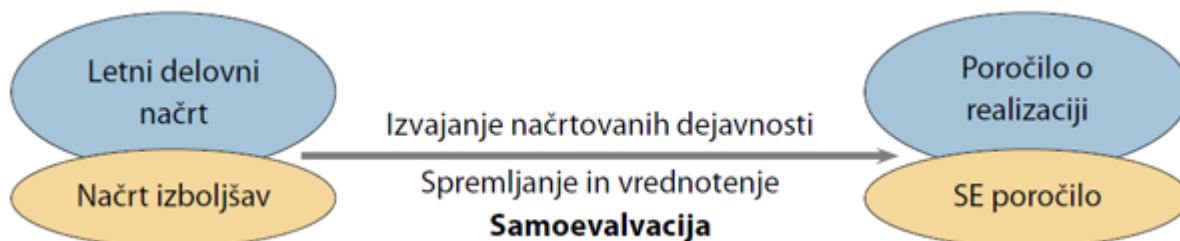
## 2.4 Vloga ljudi v zagotavljanju kakovosti storitev

Ker storitev ni mogoče v celoti standardizirati, so pri njihovem izvajanju ljudje ključnega pomena. Pri proizvodnji izdelkov v tovarni lahko navadno za večino del uporabimo slabše usposobljeno in cenejšo delovno silo. Kot že rečeno, pa pri storitvah stalno prihaja do nekoliko različnih situacij, zahtev in pričakovanj strank, kar pomeni, da se mora izvajalec storitve v konkretni situaciji znajti in na dano situacijo pravilno reagirati. Za to pa je potrebna dobro izšolana delovna sila, ki mora imeti dovolj izkušenj in mora biti tudi ustrezno motivirana. Takšna delovna sila pa je po navadi tudi dražja. Zato je pravilno delo s človeškimi viri (od zaposlovanja ustreznih ljudi do neprestanega izobraževanja in motiviranja) izjemno pomembno.

Najpomembnejšo vlogo pri zagotavljanju kakovosti storitev imajo po navadi **tisti ljudje, ki so v neposrednem stiku** s strankami. Zato mnoga podjetja posvečajo posebno pozornost izobraževanju teh ljudi ([http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva\\_ESS/Impletum/IMPLETUM\\_99EKONOMIST\\_Ugotavljanje\\_Kuhelj.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_99EKONOMIST_Ugotavljanje_Kuhelj.pdf), dostopno dne 10. 03. 2014).

## 3 PRESOJANJE KAKOVOSTI

### 3.1 Samoevalvacija



Slika 2: Samoevalvacija  
(Vir: <http://kviz.solazaravnatelje.si/samoevalvacija/>)

#### Kakšna je dobra samoevalvacija?

Dobra samoevalvacija je usmerjena nazaj in naprej. Osredotoči se na ugotavljanje trenutnega stanja, predhodnih dosežkov in prihodnjih priložnosti. Dobra evalvacija je tudi analitična, saj uporablja kvantitativne in kvalitativne podatke za raziskovanje dejavnosti in vsebin, povezanih z organizacijo.

Dobra samoevalvacija prepozna in osvetli močna in šibka področja organizacije v kontekstu omejitev in zmožnosti, v katerih organizacija deluje. Hkrati ponuja tudi akcijski načrt za poudarjanje, ohranjanje in krepitev močnih področij ter za odpravljanje napak in izboljševanje šibkih področij. Ker izhaja iz okvirja možnosti in omejitev organizacije, akcijski načrt ne načrtuje neuresničljivih velikopoteznih ukrepov, ki jih organizacija s svojimi zmožnostmi ne more izpeljati, hkrati pa ne podcenjuje njenih zmožnosti. Dobra samoevalvacija izpostavi konkretne, izvedljive cilje, ne pa visokotečnih in neoprijemljivih načrtov, ki se čudovito berejo, a so brez oprijemljive podlage.

#### **Dobra samoevalvacija:**

- podpira učinkovito učenje in poučevanje,
- zagotavlja vodeno in nadzorovano uvajanje sprememb,
- pomaga zastavljati realistična pričakovanja, cilje in zahteve,
- spodbuja vrtec, šolo in organizacijo k čim učinkovitejši uporabi sredstev, ki jih ima na razpolago.

Dobra samoevalvacija omogoča vrtcu, šoli oziroma organizaciji višjo stopnjo avtonomije in gre z roko v roki z odstotkom strateškega načrtovanja. Organizaciji omogoča, da si sama zastavlja poslanstvo, kriterije, cilje in vizijo svojega delovanja. Še več, dobra samoevalvacija ne zagotavlja le izboljšav, ampak omogoča tudi uspešno prilagajanje vse številnejšim odgovornostim, ki jih v sodobnem svetu prevzema vzgojno-izobraževalna organizacija.

Ne preseneča, da se je proces organizacijske samoevalvacije sprva pojavil in uveljavil v poslovnem svetu. Delovne organizacije in podjetja, ki hočejo sodelovati in preživeti na današnjem tekmovalnem trgu, potrebujejo orodje za ugotavljanje, zagotavljanje in zviševanje svojih močnih točk in odpravljanje svojih šibkosti. Le tako lahko s pravočasnim ukrepanjem zagotovijo izkoriščanje lastnih prednosti in premagovanje slabosti. Tako se krepijo. Zato je samoevalvacija v času, ko postaja vse pomembnejša v vzgojno-izobraževalnem svetu, v poslovnem svetu že dolgo nujen element uspešnosti.

Treba je poudariti, da samoevalvacija v vzgojno-izobraževalnem svetu ni nekaj povsem novega. Vsaka organizacija in vsak posameznik poznata svoje načine samoocenjevanja. Večina vzgojno-izobraževalnih organizacij že dolgo zbira različne povratne informacije o svojem delu in uspešnosti. Razlika med temi pristopi in samoevalvacijo je predvsem ta, da je samoevalvacija sorazmerno organiziran postopek s svojimi pravili in zakonitostmi, ki zajame celotno organizacijo in kaj kmalu postane neprekinjen postopek v njenem delovanju in življenju. Dobra samoevalvacija nima svojega začetka niti konca, saj se ves čas razvija in zboljšuje. Postane neprekinjen postopek, ki ustvarja spiralo dvigovanja delovne in organizacijske kakovosti ter uspešnosti in pozitivno vpliva na vse vidike življenja ter dela v organizaciji: na motivacijo, strokovnost, komunikacijo, organizacijsko kulturo in klimo ... (<http://www.ipsos.si/web-content/VIZ-portal/ogled/ravnatelj%20-%20SE%20-%20kaksna%20je%20dobra%20samoevalvacija.html>, dostopno dne 12. 3. 2014).

### 3.2 Standardi kakovosti

Standardi kakovosti so pomemben gradnik različnih načinov presojanja kakovosti. Pri tem je treba pojasniti, da raznovrstnost modelov na različnih področjih spremlja tudi raznovrstnost metodologij postavljanja standardov kakovosti. Opozoriti velja tudi na to, da vsi modeli kakovosti v svojo metodologijo nimajo vpetih standardov kakovosti. Sami postopki oblikovanja standardov kakovosti sodijo v procese opredeljevanja kakovosti, ki smo jih obravnavali že v prejšnjem poglavju. Tam smo tudi že pokazali, da nam oblikovanje standardov kakovosti pomaga odgovoriti na vprašanje o tem, kaj je za nas kakovost. Ali povedano drugače: če želimo ugotoviti, ali smo dosegli to, kar smo želeli doseči, moramo najprej vedeti, kaj sploh želimo doseči.

Opredelevanje standardov kakovosti ima pri notranji skrbi za kakovost kar precej pozitivnih učinkov. Med pomembne sodijo gotovo tisti, ki nas prisilijo k razmisleku o tem, kakšno je naše delo ali kakšno bi lahko bilo, če bi ga kakovostno nadgradili. Morda so največja bogastva, ki jih lahko iztržimo iz internega oblikovanja standardov kakovosti, prav »jasnejša strokovna misel«, ki je posledica sistematičnega vpogleda v našo naravo dela, in morebitne priložnosti, ki nas še čakajo na naši razvojni poti. S tega zornega kota bi postavljanje standardov kakovosti na posameznem področju lahko razumeli tudi kot postavljanje nekakšnih »minivizij«, ki bodo pripomogle k razvoju posameznih delčkov izobraževanja odraslih, ki jih kot izobraževalna organizacija ponujamo. Podobno lahko rečemo tudi za primere, ko so standardi kakovosti v modelu kakovosti že postavljeni, sami pa se odločamo o tistih, ki jih bomo izbrali za svoje notranje presoje kakovosti.

- **Standardi kakovosti so izjave, ki opisujejo pričakovano/želeno kakovost najpomembnejših dejavnikov delovanja izobraževalne organizacije.**
- **Oblikovani standard kakovosti nam bomo pri presojanju kakovosti uporabili kot referenčno točko, na podlagi katere bomo lahko presodili o tem, kako dobri smo na izbranem področju ali pri izbranem kazalniku** (Možina, Klemenčič, 2012, 97).

### 3.2.1 Oblikovanje standardov kakovosti

Ko se lotevamo oblikovanja svojih standardov kakovosti, se poskusimo čim bolj izogniti pasti, da bi ti izhajali iz našega včasih (pre)ozkega vidnega polja ali miselnega okvira. Tudi takrat, ko smo že priznani strokovnjaki na svojem področju, je dobro, da pri postavljanju notranjih standardov kakovosti svoje znanje znova in znova preverjamo. Za to imamo na voljo različne načine, med njimi je treba omeniti vsaj tiste najpreprostejše in »zdravorazumske«. Res je, da standarde kakovosti lahko zapiše skupina za kakovost sama. V tem primeru je dobro vsaj to, da si o njih pridobi mnenja sodelavcev in drugih strokovnjakov s področja. Drži, da več glav več ve, tako da bo imel standard kakovosti, ki ga bo sprejelo in izoblikovalo večje število zaposlenih, tudi več možnosti, da zares zaživi v vsakdanjem delu in zboljša kakovost na obravnavanem področju, kar pa je poglobitni cilj vsakršnih procesov notranje skrbi za kakovost.

Dobro pa je, če si pri notranjem oblikovanju standardov kakovosti pomagamo tudi z različnimi strokovnimi nasveti (strokovna literatura, novo znanje, pridobljeno z izobraževanjem, pogovori s strokovnjaki z obravnavanega področja itn.). Nema lokrat se namreč zgodi, da nekdo ali neka izobraževalna organizacija ravna v dobri veri, da je tako dobro, ker jih je strokovni razvoj preprosto zaobšel, niso si pridobili pravih informacij, niso se dovolj izobraževali. Če bi se torej tak posameznik



ali taka izobraževalna organizacija pri opredeljevanju standarda kakovosti zamejila v svoje okvire, bi oblikovala nepopolne, neustrezne ali premalo zahtevne standarde.

Pri presoji, ali take standarde dosega, bi sicer v postopku samoevalvacije lahko ugotovila, da jih, a v resnici bi bila kakovost dela posameznika ali organizacije slaba. Zato ni nikoli preveč spraševanja o tem, kakšen standard sploh postaviti na določenem področju – zelo priporočljivo je, da se pri tem ne zanašamo zgolj na svoje informacije ali znanje, temveč se pri oblikovanju standardov posvetujemo s strokovnimi kolegi, izvedenci in razvojnimi organizacijami ali vsaj študiramo novejšo strokovno literaturo o obravnavani temi.

Poleg teh splošnih napotkov pa je priporočljivo upoštevati še naslednje:

- Standard kakovosti naj bo oblikovan tako, da bo iz njega razvidno, za kakšno kakovost se zavzimate v izobraževalni organizaciji.
- Izhajajte iz poznavanja in potreb vaše izobraževalne organizacije, a ne omejajte se le na tisto, kar že dosegate ali kar že veste o kakovosti na obravnavanem področju.
- Proučite, kaj o kakovosti pri izbranem kazalniku priporoča stroka (npr. priručnik Kazalniki kakovosti, katera druga literatura, dobra praksa drugih organizacij).

Pri zapisovanju standardov kakovosti bodite pozorni na naslednje:

- Ohranjajte vsebinsko povezavo med področjem, ki je predmet vaše samoevalvacije (kazalnikom kakovosti), in standardi kakovosti.
- Standard kakovosti zapišite v določni obliki (Možina, Klemenčič, 2012, 99, 100).

Izobraževalna organizacija, ki se odloči, da bo stopila na pot načrtne skrbi za kakovost svojega delovanja, ima kaj kmalu opraviti s široko paleto mogočih načinov in metod, ki jih lahko uporabi, še posebno takrat, ko je šele na začetku svoje preišljene poti v boljšo kakovost, je pomembno, da po določeni metodi ali prijemu ne poseže prehitro, nepremišljeno, ne da bi se prej poglobila vsaj v bistvene značilnosti obravnavane metode, proučila, kaj ji uporaba takšne metode lahko prinese, dobila vpogled v morebitne negativne učinke ali pasti, ki se lahko pokažejo pri njeni uporabi. Pri odločanju za uporabo neke metode pa je bistveno predvsem to, da jo skušamo razumeti glede na svoje potrebe, pričakovanja, cilje in navsezadnje tudi glede na značilnosti ter organizacijsko kulturo v svoji izobraževalni organizaciji. Šele tak temeljit začetni vpogled v takšno ali drugačno metodo je lahko eno od zagotovil, da bomo pri uporabi metode uspešni in da bomo z njeno pomočjo kakovostno izboljšali svoje delovanje (Možina, Zorić, Klemenčič, 2007, 5).

## 4 RAZVIJANJE KAKOVOSTI

### 4.1 Akcijski načrt za razvoj kakovosti

#### 4.1.1 Namen

Avtorici (Možina, Klemenčič, 2012, 164) sta mnenja, kot je veljalo že za vse procese, ki smo jih zapisali doslej, da je tudi za premislek o tem, kako bomo naše dobro delo ohranjali in kje je treba uvesti izboljšave v naše ravnanje, pomembno, da ga izvedemo načrtno in sistematično. Načrtno delo pri uvedbi novosti nam pomaga, da se zamisel o tem, kako bi lahko izboljšali kakovost našega dela, tudi zares uresniči. Kadar govorimo o načrtovanju uvajanja izboljšav kakovosti ali novosti, namreč ni dovolj, da imamo le megleno predstavo, kaj bi radi dosegli, temveč moramo dovolj natančno poiskati vse odgovore. Pri tem nam lahko pomaga instrument, ki smo ga poimenovali akcijski načrt razvoja kakovosti. To je nekakšno vodilo za operativno načrtovanje uvajanja izboljšav v naše delo.

Akcijski načrt razvoja kakovosti je načrt ohranjanja dobrega ravnanja in uvajanja sprememb v ravnanje izobraževalne organizacije ter delo zaposlenih, zato da bi uresničevali svoje poslanstvo in dosegli zastavljeno vizijo.

Akcijski načrt razvoja kakovosti je orodje/instrument za načrtovanje razvoja kakovosti, ki na podlagi opredeljenih standardov kakovosti in ugotovitev samoevalvacije opredeljuje dejavnosti za razvoj kakovosti, naloge in roke.

#### 4.1.2 Opis

Ob načrtovanju aktivnosti za razvoj kakovosti imejmo v mislih, da lahko o kakovosti operativnega načrtovanja, katerih značilnosti ima tudi akcijski načrt razvoja kakovosti, govorimo takrat, ko zagotovimo, da so operativni načrti:

- pravočasno izdelani;
- celostni: zajemajo vse potrebne postopke;
- usklajeni: postopki se med seboj dopolnjujejo in si sledijo v optimalnem zaporedju;
- obvladljivi: izpeljati jih je mogoče glede na razpoložljive vire;
- časovno zastavljeni: deloma dopuščajo odklone, saj lahko pri uvajanju nastanejo zapleti;
- racionalni glede na čas, denar in osebje, ki ga zahtevajo za izvedbo;
- demokratični: različni sodelavci imajo možnost v skladu z dogovorjenimi smernicami vnašati svoje zamisli in rešitve.

Pri načrtovanju akcijskega načrta razvoja kakovosti premislimo o naslednjem:

- katere so ugotovljene pomanjkljivosti, zaznane težave, razvojne priložnosti, ki nakazujejo potrebo po uvajanju izboljšav ali razvojnem delu na obravnavanem področju;
- kaj bi kazalo uvesti, narediti za razvoj kakovosti;
- kdo bo skrbel za izvedbo akcij, kdo bo pri tem sodeloval;
- v kakšnih rokih je treba dokončati zastavljene akcije;
- kako bomo spremljali in vrednotili izvedbo začrtanih akcij (Možina, Klemenčič, 2012, 164–165).

Musek Lešnik in Bergant (2001, 44) trdita, da je za uspeh akcijskega načrta ključno, da ga sprejme čim širši krog vpletenih.

Dober akcijski načrt (Musek Lešnik, Bergant, 2001, 45) torej:

- spodbuja razmišljanje o vidikih kakovosti in potrebnih spremembah,
- spodbuja vključevanje in izvajanje natančno določenih sprememb,
- spodbuja načrtno spremljanje načrtovanih posegov in njihovega učinka,
- zajema mehanizme nadzora kakovosti za nenehno izboljševanje, napredek, strateško

načrtovanje in razvoj.

#### 4.1.3 Načrtovanje dejavnosti, akcij

Možina in Klemenčič (2012, 168) sta jasno in natančno opredelili, kaj je tisto, kar delamo dobro, kateri so tisti vidiki našega dela, v katerih se kažejo pomanjkljivosti ali razvojni »zaostanki«, kdaj je čas, da se vprašamo, kaj lahko storimo, da bomo dobro delo ohranjali, odpravili pomanjkljivosti in težave ter sledili razvoju širšega in ožjega okolja in ta okolja z lastnim razvojnim delom soustvarjali. Sprašujemo se:

- Kaj narediti, da ohranimo ravnanja, postopke, kjer smo dobri?
- Kaj narediti, da se izboljšamo?
- Kaj narediti, da negativno, škodljivo ravnanje povsem odpravimo ali ga vsaj kar najbolj zmanjšamo?
- Kaj moramo uvesti, izpeljati itn.?

S tem prehajamo v fazo načrtovanja aktivnosti za neko časovno obdobje. Naše razvojne dejavnosti lahko usmerimo v različne smeri, na primer:

AKTIVNOSTI ZA RAZVOJ KAKOVOSTI		
zapišemo pravila	pridobimo nove sodelavce	se drugače organiziramo
vedemo novo ravnanje	pridobimo novo znanje	uredimo delovno okolje
izdelamo nove pripomočke	vzpostavimo nove partnerske povezave	...

Slika 3: Možne aktivnosti za razvoj kakovosti  
(Vir: Možina, Klemenčič, 2012, 169)

Kaj od tega bomo izbrali, je stvar naše presoje, znanja, razgledanosti, možnosti, ki so nam na voljo. Večkrat smo izobraževalnim organizacijam svetovali, naj tedaj, ko ne vedo natančno, kaj bi naredile za izboljšanje kakovosti, poiščejo novo znanje na izbranem področju. Na usposabljanje naj pošljejo enega ali več sodelavcev, še boljše je, če povabijo v kolektiv strokovnjake, tako da imajo vsi zaposleni priložnost pridobiti novo znanje. Novo znanje na določenem področju pa bo organizaciji omogočalo izboljšano ravnanje in morda pozneje tudi načrtovanje novih aktivnosti. Včasih je primerno, da se dogovorimo za pravila nekega ravnanja in jih zapišemo ter z njimi seznanimo vse, ki sodelujejo v določenih procesih, da tako dosežemo poenoten standard delovanja. Primer tega bi bil lahko zapis, kako pripravljamo učno gradivo za udeležence. V nekem drugem primeru bi bilo dobro, da bi na primer zaradi pogostih težav z motivacijo za učenje občasno k sodelovanju povabili psihologa/svetovalca, ki bi z udeleženci izvajal posebne aktivnosti v ta namen. Morda bi bilo primerno, da bi za izdelavo osebnih izobraževalnih načrtov pripravili vodilo, ki bi ga dobili vsi, ki te načrte pripravljajo; to pa bi lahko še podprli z ustreznim usposabljanjem.

Aktivnosti za razvoj kakovosti, ki si jih začrtamo, naj bodo:

- realne, uresničljive,
- merljive,
- številčno primerne,
- sprejemljive za vse, ki jih zadevajo, skupno dogovorjene/sprejete s konsenzom,
- časovno dosegljive (Možina, Klemenčič, 2012, 169).

## 4.2 Uvajanje izboljšav kakovosti in spremljanje

Preizkušanje in uvajanje izboljšav mora biti jasno in transparentno. Tistim, ki prispevajo k izboljšavam, mora organizacija dati zasluženo priznanje za njihov prispevek, druge pa spodbuditi k podobnim dejanjem. Sistemi merjenja učinkovitosti in uspešnosti morajo biti jasni in morajo omogočati primerjave med posamezniki in

skupinami – ne zato, da bi kaznovali manj učinkovite in manj inovativne, pač pa zato, da bi drugi lahko sledili najučinkovitejšim in najinovativnejšim.

K uspehu izboljšav prispevata tudi učinkovito vodenje in delegiranje. Če se z uvajanjem izboljšav začne pri posameznikih in skupinah, za katere vodstvo presodi, da bodo pri tem (tudi zaradi višje motivacije) najuspešnejši in najučinkovitejši, lahko »zgledi dobre prakse« potegnejo za sabo tudi druge v organizaciji (<http://www.ipsos.si/web-content/VIZ-portal/ogled/ravnatelj-vodenje-nacrtovanje%20in%20uvajanje%20izboljsav.html>), dostopno 13. 4. 2014.

Stalne izboljšave na vseh področjih so tudi v podjetjih postale nekaj vsakdanjega. Podjetja, ki so prisotna na svetovnem trgu, so se z metodami, ki izboljšave omogočajo, seznanila že pred leti. Zdaj, ko lahko ugotavljajo, kakšne koristi in prihranke so jim prinesle, pa se v mnogih podjetjih trudijo, da bi svoje izkušnje prenesli tudi na svoje dobavitelje in kooperante in tako izboljšali konkurenčnost celotne verige podjetij, s katerimi sodelujejo. K prizadevanju za takšno »čiščenje« proizvodnje vseh nepotrebnih stroškov in zastojev jih v zadnjem času sili predvsem vse dražje (in z davki preobremenjeno) slovensko delo (Glas gospodarstva, julij–avgust 2004, 50).

#### 4.3 Kaizen (kai – sprememba, zen – dobro, kaizen – stalen napredek)



Slika 4: Kaizen

(Vir: <http://qm-partner.com/>, dostopno 13. 04. 2014)

Izraz kaizen je skupni izraz za več japonskih metod, ki se nanašajo na filozofijo in prakso, katerih namen je stalno izboljševanje izdelkov in procesov v industriji. Beseda kaizen izvira iz japonske besede »kai«, ki pomeni spremembo, in besede »zen«, ki pomeni na boljše. Filozofijo kaizen je v podjetništvo prinesel Imai Masaki z

objavo svoje prve knjige Kaizen: the key to Japan's competitive success (Horžen 2005, 22).

Osnovna filozofije kaizen je izraba znanja, izkušenj in veščin vseh zaposlenih v podjetju ter temelji na zamisli, da vsakdo lahko prispeva k boljšemu delovnemu okolju. Proces stalnih izboljšav je dolgoročen in neprekinjen, zajema vse ravni podjetja in daje zmožnost reagiranja na spremembe v okolju. V večini primerov ne gre za večje spremembe, pač pa temelji na majhnih, postopnih in nenehnih spremembah, ki se nanašajo na izboljšanje produktivnosti, varnosti in učinkovitosti pri zmanjševanju izgub, brez velikih investicij. Sistem stalnih izboljšav izhaja iz strategije vodstva, ki jo podpirajo strokovnjaki za stalne izboljšave, in poteka v obliki dela v skupini, pa tudi v obliki predlogov za izboljšave zaposlenih, za kar je predpogoj, da ima podjetje vzpostavljen sistem za predlaganje izboljšav (Horžen, Šunta in Zorko 2006, 4–8).

#### 4.3.1 Zakaj uporabljamo pristop KVP-kaizen, proces stalnih izboljšav?

- **KVP** (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ali **Kaizen**, »kai« pomeni spremembo, »zen« na boljše. Kontinuiran proces stalnih izboljšav je metoda, katere cilj je kontinuirano zbiranje koristnih predlogov, ki pomenijo veliko drobnih izboljšav izdelkov ali storitev, aktivnosti in procesov v podjetju;
- **majhne, stalne izboljšave** prinesejo veliko koristi za podjetje in velikokrat pomenijo večje premike k izboljšanju kot veliki projekti, ki veliko stanejo;
- **metoda spodbuja aktivno vključevanje** vsakega posameznika v delovni proces;
- **zagotavlja nov način komuniciranja** med zaposlenimi in nov pristop za motiviranje zaposlenih;
- **pristop spremeni in odpravlja »delitev« sodelavcev** na vodstvo in strokovnjake, ki naj razmišljajo, ter delavce, ki naj delajo;
- **izpostavi inovativnost** kot vrednoto, za katero se navduši vsakega zaposlenega in ki jo uvrstijo med svoje strateške cilje.

#### 4.3.2 Kaj sodi v sklop KVP-kaizen?

KVP-kaizen, kontinuiran proces izboljšav, poteka organizirano v različnih oblikah. Koristni predlogi se zbirajo z različnimi metodami in organizacijskimi pristopi (TQM: Total Quality Management) v okviru:

- zbiranja in realizacije koristnih predlogov po pravilniku zbiranja koristnih predlogov (aktivnosti skrbnikov KVP-kaizen);
- zbiranja in obravnav predlogov za izboljšanje na rednih delavnicah KVP-kaizen (ob uporabi metod za skupinsko reševanje težav – aktivnosti skrbnikov KVP-kaizen);

- zbiranja in realizacije predlogov v okviru rednega, tedenskega skupinskega dela (organiziranost skupin po t. i. Likertovi organizacijski shemi (sistem 4), ob uporabi metod za skupinsko reševanje težav in primerni informacijski podpori), na različnih organizacijskih nivojih v celotni organizaciji;
- zbiranja in realizacije predlogov projektnih delovnih skupin oz. timov, ki so imenovani za reševanje konkretne, že izbrane težave.

Značilna sta dva bistvena elementa tradicionalnega pristopa KVP-kaizen, ki sta usmerjena na vse procese v podjetju:

- izboljšanje/sprememba na bolje in
- stalnost/kontinuiteta.

Pri zbiranju in izvedbi koristnih predlogov v okviru KVP-kaizen se uporabljajo različne metode in tehnike za skupinsko reševanje težav in vizualni menedžment.

#### **4.3.3 Uvedba kontinuiranega procesa izboljševanja KVP-kaizen**

Z uvedbo kontinuiranega procesa izboljševanja KVP-kaizen pridobijo največ:

1. Neposredni sodelavci:
  - izboljšanje pogojev dela in optimiranje delovnega mesta,
  - lažje doseganje zastavljenih ciljev in s tem manj stresno delo,
  - izboljšanje usposobljenosti, motiviranosti in medsebojnega sodelovanja sodelavcev,
  - zmanjšanje možnosti poškodb sodelavcev.
2. Sodelavci, zadolženi za vodenje:
  - lažje vodenje in komuniciranje s sodelavci (enaki cilji),
  - izboljšanje organizacije dela,
  - lažje doseganje zastavljenih ciljev.
3. Podjetje:
  - izboljšanje kakovosti,
  - povečanje zadovoljstva in motiviranosti sodelavcev,
  - večji prihranki: dvig produktivnosti, zmanjšanje zalog, napak in izmeta,
  - lažje doseganje ciljev podjetja ...

Z aktivnostmi KVP-kaizen odpravimo 7 ključnih izgub ali zapravilanj, npr.: odvečno gibanje nastaja zaradi slabe urejenosti delovnih mest (ergonomije), neučinkovitega tlorisa pisarniških in proizvodnih prostorov itn. ([http://qm-partner.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=176&Itemid=243](http://qm-partner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=176&Itemid=243), dostopno 14. 04. 2014).

## 5 UVAJANJE KAKOVOSTI IN IZBOLJŠAVE V PODJETJU »X«

### 5.1 Predstavitev podjetja

Podjetje »X« je bilo ustanovljeno leta 1992, njegova glavna dejavnost je trgovina. V svoji ponudbi ponujamo različne proizvode, kot so ortopedske vzmetnice, zaščitne prevleke proti sevanju, masažni aparati, gospodinjski aparati ...

Pri svojem delu stremimo k zagotavljanju strokovnega svetovanja ter k ponudbi kakovostnih in zanesljivih izdelkov.

Zaupanje in kredibilna informacija o dobrem stanju ter dobrih poslovnih navadah podjetja sta za vsakega kupca v zaostrenih gospodarskih razmerah še pomembnejši.

Uspešna podjetja želijo svoje poslovne rezultate in finančno uspešnost predstaviti potencialnim kupcem in partnerjem hitro, preprosto in zanesljivo.

Redno je zaposlenih le nekaj ljudi, večina delavcev pa dela po pogodbi, in sicer iz vse Slovenije. Razdeljeni so v več skupin, vsaka ima svojega vodjo. Ta vodja neposredno sodeluje z direktorjem in s svojimi prodajalci. Dobavlja jim proizvode, ki jih pozneje posredujejo v nadaljnjo prodajo v imenu podjetja. Vodja skupine skrbi tudi za obveščanje zaposlenih, jim pomaga in svetuje.

Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije in bonitetne hiše Coface Slovenija je podjetje »X« uvrščeno med najuspešnejša in najbolj zaupanja vredna slovenska podjetja. Pridobili smo si znak kakovosti »Excellen SME«, ki je namenjen odličnim srednjim oz. malim podjetjem.

#### 5.1.1 Vizija in cilji

Vizija je konkretna slika prihodnosti, ki naj bi bila toliko približana, da že lahko vidimo njeno uresničitev, hkrati pa toliko oddaljena, da budi v organizaciji navdušenje za vsebovane novosti (Belak 2002, 73).

Hutchens (2000, 73–74) opredeljuje vizijo kot želeno prihodnje stanje. Vsebina vizije je stvar vsake posamezne organizacije, vendar imajo učinkovite vizije nekaj skupnih značilnosti: so določene in jasno prepoznavne. So nekaj, kar želimo. Bolj poudarjajo cilj in rezultate kot proces. Ker je vizija zamisel o želenih ciljih – predstava, ki dobesedno ustvarja novo realnost – morda način, kako priti do nje, ni vedno očiten



in samoumeven. Toda če ohranjamo ustvarjalno usmeritev in ostajamo osredotočeni na vizijo, postopno odkrivamo tudi pot, po kateri jo lahko uresničimo.

Prvi in osnovni temelj podjetja je vizija. V strokovni literaturi je vizija del strateškega načrtovanja poslovanja. Preprosto povedano vizija pomeni, da če smo danes na točki A, že vemo, kako bo v prihodnosti videti točka B, kjer želimo biti po preteku nekega določenega obdobja. Vizija je vez med sedanostjo in prihodnostjo. Izjemno dobro definicijo poda tudi Slovar slovenskega knjižnega jezika, ki pravi, da je vizija notranje doživljanje nečesa, kar v stvarnosti še ni nastopilo. Torej posameznik ali vodstvo podjetja doživlja, kako bi stvarnost s svojim delovanjem lahko (poslanstvom) oblikovali v prihodnosti.

Pri vsem tem gre za neverjetno sposobnost naših možganov, ki nam omogočajo, da si v mislih ustvarjamo prestave, kako bi svet lahko bil videti in kako bi lahko deloval. Že v sklopu poslovnih idej in poti do idej smo zapisali, da je vse, česar ni ustvarila narava, ustvarila človeška roka. In je bilo vse, kar je ustvaril človek, najprej ideja v glavi nekoga – zgradba, slika, naprava, kip, prevozno sredstvo itn. Neverjetno! In pri veliki večini idej gre za reševanje težav, s katerimi se ljudje soočamo, ali za zadovoljevanje človeških potreb. Torej, če smo pravi podjetniki, je vizija prvi korak do spreminjanja sveta na bolje (<http://www.blazkos.com/vizija-in-vizionarji.php>, dostopno 30. 5. 2014).

Vizija vsakega podjetja je rezultat iskanja in proučevanja priložnosti v okolju. Podjetje mora vprašati svoje kupce, zaposlene in druge, kaj od njega pričakujejo. Njegova vizija, če želi uspeti, mora izhajati iz njihovih pričakovanj. Vsaka vizija mora biti podprta z načrtom uresničevanja.

Dejavniki oblikovanja vizije so:

- določitev posla, s katerim se podjetje ukvarja;
- določitev dolgoročne usmeritve poslovanja podjetja;
- posredovanje vizije na jasn, natančen in navdušujoč način.

Aktivnosti podjetja morajo biti usklajene s poslanstvom in z vizijo podjetja ([http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Trzenje-Boltavzer.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Trzenje-Boltavzer.pdf), dostopno 30. 05. 2014).

### 5.1.2 Vizija in cilji podjetja »X«

Vizija podjetja »X« oziroma cilji delovanja so strokovnost, kakovost in zanesljivost, prepoznavnost, čim večja uveljavljenost izdelka na trgu, primernost izdelkov za vse starostne skupine, skrb za stalne izboljšave in kakovost izdelka, skrb za zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih, varnost uporabnikov, dodatno

izobraževanje in strokovno usposabljanje zaposlenih, skrb za širitev prodaje in števila izdelkov ter biti na trgu pred konkurenco, uporabljati sodobno in primerno tehnologijo ter informacijsko podprte sisteme, zagotoviti kupcem dostopno ceno, ustvariti dobiček pri prodaji.

Eden od temeljnih ciljev podjetja je prispevati k razvoju kakovostnega izobraževanja in poklicnega usposabljanja delavcev v družbi ter k spodbujanju sodelovanja v izobraževanju. Zaradi spremljanja razvoja stroke, pridobivanja novih znanj in kakovostnejšega dela imajo delavci pravico in dolžnost, da se stalno izobražujejo, usposablajo in izpopolnjujejo, skladno s potrebami delovnega procesa.

Kratkoročni cilji podjetja so predvsem pridobiti sposobne zaposlene, poskrbeti za njihov razvoj, strokovno usposabljanje ter stabilnost zaposlitve, pridobiti ugodne in kakovostne dobavitelje, opraviti razne tržne raziskave ter poskrbeti za dobro promocijo podjetja ter izdelkov.

Srednjeročni cilji so analizirati poslovanje, izboljšati pomanjkljivosti, razširiti ponudbo izdelkov, slediti modnim smernicam, skrbeti za večanje dobička na zaposlenega in na uporabljena sredstva, razširiti se po Sloveniji in tudi na trge sosednjih držav.

Dolgoročni cilji so popolna posvetitev in zadovoljitev kupčevih potreb, skrb za strokovnost, kakovost in izboljšave, čim boljše trženje podjetja in izdelkov, konkuriranje na trgu z višjo kakovostjo, sodobnostjo in nižjimi cenami ter ob vsem tem ustvariti dobiček.

Podjetje se z vstopom v Evropsko unijo sooča s konkurenco, ki proizvaja in ponuja blago ter storitve na svetovnem trgu po nižjih cenah. Zato bodo morali upoštevati predvsem mednarodno konkurenco, ki se je pojavila z vstopom Slovenije na enotni trg Evropske unije. Če podjetje »X« želi preživeti globalizacijo trga in konkurenco podjetij, ki v drugih državah delujejo z nižjimi stroški delovne sile in javnih izdatkov ali pa so konkurenčna na tehnoloških ali drugih osnovah, se mora prilagoditi.

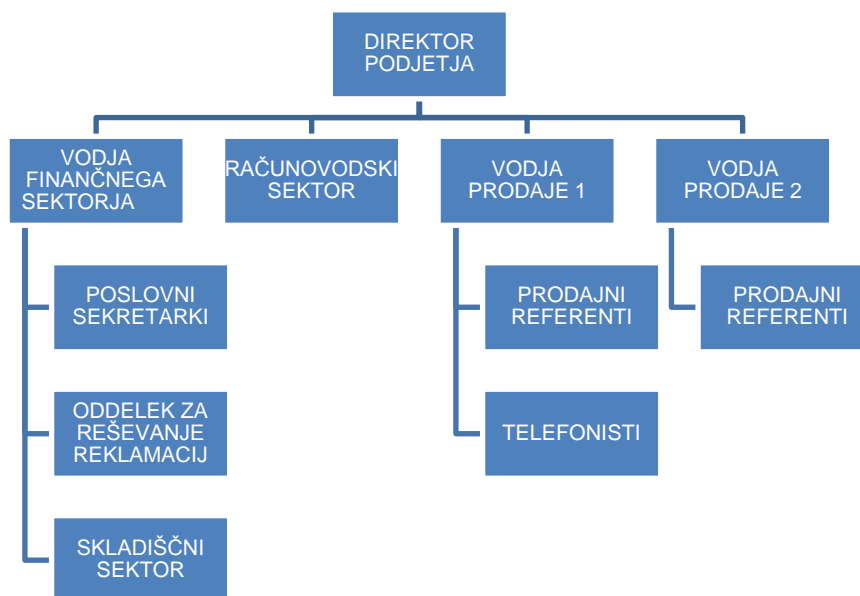
Prilagajanje naj bi temeljilo na:

- širitvi tržnega deleža na slovenskem trgu,
- osvajanju novih trgov,
- boljši promociji,
- zniževanju stroškov,
- uvajanju novih, cenovno konkurenčnih proizvodov,
- usposabljanju in izobraževanju zaposlenih in večanju učinkovitosti zaposlenih.

V podjetju se zavedajo, da je prihodnost zaskrbljujoča in negotova. Vključitev Slovenije v evropske povezave zahteva hitro prilagajanje odprtemu evropskemu oziroma svetovnemu tržišču. Majhna podjetja, ki v slovenskem gospodarstvu

prevladujejo, se bodo težko primerjala z velikimi in tehnološko najsodobnejše opremljenimi podjetji.

### 5.1.3 Organizacijska shema podjetja »X«



Slika 5: Organizacijska shema podjetja »X«  
(Vir: lastni)

### 5.1.4 Poslovanje podjetja

Artikle, ki jih podjetje posreduje in prodaja, kupuje predvsem pri nemških podjetjih. Podjetje se ukvarja večinoma s prodajo po domovih, zelo majhen odstotek predstavlja tudi prodaja v trgovinah in lekarnah.

#### Vrste proizvodov, ki jih podjetje ponuja na trgu:

- ortopedske vzmetnice različnih mer (lahko navadne, ki imajo na eni strani merimo volno ali pa imajo že všito zaščito proti sevanju),
- izdelki iz merimo volne in kašmirja (zgornje, spodnje odeje in vzglavniki),
- zaščite proti sevanju (glede na kakovost trije cenovni razredi, in sicer navadni, prešiti in z volno),
- zaščita z alojo,
- masažni stoli, masažne blazine, mali ročni masažni aparati,
- kadička z elektrolizo za prečiščevanje telesa,
- izdelki z magneti,
- magnetna resonanca,
- zeliščne kreme in olja.

### 5.1.5 Analiza SWOT

Vsako podjetje mora poznati svoje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti na tržišču. Podjetnik mora poiskati odgovore na vprašanja, katere so njegove prednosti pri izkoriščanju priložnosti na tržišču in katere so njegove slabosti, zaradi katerih ne bi mogel premagovati ovir na tržišču. Poiskati pa mora tudi odgovore na vprašanja, s katerimi prednostmi lahko konkurira na tržišču in kako bo odpravil svoje slabosti, da bo premagoval konkurenco. Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in ovir na tržišču je prikazana v spodnji tabeli (Šauperl, 2004, 78).

Najprej je treba razmejiti prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti. Prva dva vidika se nanašata na notranje dejavnike, druga dva na zunanje dejavnike. Glavna razlika pri tem je, da na notranje dejavnike lahko vplivamo, se jim prilagodimo, jih razvijemo ali ukrepamo kako drugače. Pri notranjih dejavnikih se nahajamo v območju lastnega vpliva. Priložnosti/nevarnosti se nanašajo na zunanje dejavnike, na katere ne moremo vplivati, lahko se jim samo prilagodimo. Torej gre za dva območja, eno je območje vpliva, kjer imamo moč, da sami neposredno vplivamo s svojimi dejanji, drugi dejavniki pa so zunaj našega območja vpliva in nanje neposredno ne moremo vplivati, lahko pa jih s fleksibilnostjo izkoristimo v svoj prid (<http://www.blazkos.com/swot-analiza.php>, dostopno 30. 5. 2014).

### 5.1.6 Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja »X«

<b>+ PRILOŽNOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>boljša promocija podjetja in izdelkov, ki jih ponujajo na trgu, prek televizijskih in radijskih oglasov</i></li> <li>– <i>vedno kakovostnejši izdelki</i></li> <li>– <i>izdelava kataloga v elektronski ali tiskani obliki</i></li> <li>– <i>povečana prodaja prek interneta,</i></li> <li>– <i>prodor na tuje trge</i></li> </ul>	<b>– NEVARNOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– konkurenca</li> <li>– spreminjanje zakonodaje</li> <li>– plačilna nedisciplina</li> </ul>
<b>+ PREDNOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kakovost ponujenih izdelkov in storitev</li> <li>– zdravju namenjeni izdelki</li> <li>– razne akcije</li> <li>– dostava izdelkov na dom</li> <li>– strokovno svetovanje</li> <li>– internetna prodaja</li> <li>– predstavitve na sejnih</li> <li>– upoštevanje želja kupca</li> <li>– široka ponudba različnih izdelkov</li> <li>– prijaznost zaposlenih</li> <li>– lokacija (vsa Slovenija: prodaja od vrat do vrat)</li> <li>– servisiranje izdelkov</li> <li>– izdelki po meri (npr.: vzmetnice posebnih dimenzij)</li> </ul>	<b>– SLABOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– podjetje še ni dovolj poznano</li> <li>– prodaja se zmanjša v poletnem času (dopusti)</li> <li>– če so izdelki narejeni po meri, je rok dobave malo daljši</li> <li>– majhnost podjetja, zato pri dobaviteljih ne morejo zahtevati količinskega popusta</li> <li>– zaloga izdelkov ni prav velika, zato se je pogosto treba odpraviti do dobaviteljev</li> </ul>

### 5.2 Postopek uvajanja izboljšav v podjetju »X«

Pred samim začetkom uvajanja izboljšav si želimo imeti čim več oseb, ki te izboljšave sprejemajo. V kolikor želimo, da te izboljšave oz. spremembe sprejmejo pozitivno in v čim večjem številu, potem moramo tudi sami vedeti, zakaj planiramo in uvajamo te spremembe.

Vsako podjetje, ki želi uresničiti svoje cilje, nenehno uvaja spremembe. Včasih so spremembe usmerjene na procese, ki potekajo znotraj organizacije, včasih pa na človeške vire. Včasih je težko razlikovati med ravnema sprememb, saj se zdi, da sta zajeti obe ravni, in to se po navadi zgodi, ko tisti, ki uvaja spremembe, nima jasne slike o tem, kako je treba izvajati spremembe, ali pa iz samo njemu znanih razlogov sprememb ne želi uvesti v celoti.

Čeprav smo v zgornjem odstavku nekajkrat uporabili besedo »sprememba«, se nam iz izkušenj zdi, da ta beseda nima velikega vpliva. Svet okoli nas se spreminja s tako hitrostjo in v takšnem obsegu, da sprememb skoraj ne čutimo.

Kako v teh razmerah sploh izvajati spremembe, ki morajo ohraniti konkurenčnost podjetja? Vsak vodja, ki uvaja spremembe, bodisi v zasebnem ali poslovnem življenju, se je srečal z dvema osnovnima odgovoroma na takšne dejavnosti. Na eni strani je pripravljenost, ki nam pove, ali so ljudje, ki bodo zajeti v spremembe, pripravljeni nanje. Po drugi strani pa je nasprotovanje kot domneva, da bodo mnogi ignorirali aktivnosti za izvajanje teh sprememb in jim bodo nasprotovali.

Že pred začetkom uvajanja sprememb želimo imeti čim več oseb, ki so pripravljene sodelovati, in čim manj takih, ki spremembam nasprotujejo. Tistih, ki nasprotujejo spremembam, je več takrat, kadar ne vedo, zakaj se spremembe dogajajo, zato dejstev, zaradi katerih se dogajajo, ne sprejemajo. Torej je za sprejemanje sprememb pomembno, da ljudje vedo, zakaj se uvajajo, in da dejstva oz. razloge sprejmejo.

Človekova narava zahteva poznavanje razlogov, zaradi katerih se spremembe uvajajo, in ti razlogi morajo biti ljudem sprejemljivi. Dokler nismo dokončno odgovorili na vprašanje »Zakaj?«, niti ne poskušajmo odgovoriti na vprašanji »Kaj?« in »Kako?«. Vprašanje »Zakaj?« nas velikokrat spravi ob živce, ker sploh ne poznamo odgovora. Ne pozabimo, kolikokrat ga ponovijo otroci, kadar niso zadovoljni z odgovorom! Dejstvo je, da če želimo, da se bodo spremembe, ki jih pripravljamo, sprejemale pozitivno in v čim večjem številu, potem moramo vedeti, zakaj jih uvajamo in načrtujemo.

Sodobni menedžerji morajo obvladati veščine učenja zaposlenih za sprejemanje sprememb, da se ti laže spopadajo s težavami pri prehodu iz starega stanja v novo. Vodstvo mora skrbeti za razvoj zaposlenih na vseh ravneh organizacije.

### **5.3 Akcijski načrt izboljšav**

S ciljem izboljšanja rezultatov poslovanja v podjetju »X« smo izdelali akcijski načrt za obdobje od decembra 2013 do aprila 2014 (v nadaljnjem besedilu akcijski načrt).

Akcijski načrt zajema naslednja področja: izobraževanje, motivacija in uvedba informacijske tehnologije. Akcijski načrt opredeljuje načine izvajanja splošnih ciljev, opredeljenih v strategiji, roke za izvajanje, udeležence pri izvajanju ukrepov, začetne vrednosti, vire in metode zbiranja podatkov, potrebnih za izvajanje akcijskega načrta. Pri izdelavi akcijskega načrta so sodelovali vsi zaposleni v podjetju »X«.

Ko smo ugotovili, kaj želimo doseči in katera sredstva imamo za to na razpolago, smo se

posvetimo natančnemu načrtovanju. Načrtovanje je nujno izvajati v sodelovanju z vsemi odgovornimi osebami in z njihovim strinjanjem z načrtovanim. Ker se v tej fazi ukvarjamo z veliko podrobnostmi, je treba paziti na to, da ne zaidemo s poti proti zelenim ciljem. Znotraj načrtovanja ukrepov ne smemo pozabiti na zadnjo fazo, in sicer na spremljanje izvedbe in ovrednotenje učinkov izvedenih ukrepov. Za učinkovito ovrednotenje narejenega je pogosto treba sproti vrednotiti posamezne faze, torej že med njihovim potekom, učinkovito pa je tudi sprotno beleženje dejavnosti. Pomemben element načrtovanja je tudi motivacija za sodelovanje. Pri tem je v veliko pomoč dobro razumevanje načrta ter smiselnosti njegove izvedbe. Motivacijo pogosto zavirajo časovna neusklajenost ali prekratki roki ter druge oblike preobremenjenosti. Če je le mogoče, naj si sodelavci izberejo posamezne naloge po lastni volji. Dobro je, če se sodelavci večkrat na kratko srečajo in izmenjajo informacije, se pogovorijo o poteku ipd., saj s tem lažje zaznajo bližajoče se težave in hitreje najdejo rešitve. Posamezniku taka skupinska srečanja pogosto pomenijo nujno potrebno podporo.

#### **Načrtovanje in uvajanje ukrepov:**

- Na podlagi ciljev opredelimo posamezne ukrepe oziroma delovne naloge.
- Opredeliti moramo prednostne naloge in morebitne predpriprave.
- Natančno moramo razdelati pot do doseženega cilja in opredeliti posamezne ukrepe ali delovne naloge.
- Posameznim ukrepom in/ali delovnim nalogam moramo določiti oz. priskrbeti potrebna sredstva.
- Doseči moramo dogovor o odgovornosti sodelujočih posameznikov in natančno opredeliti, kaj, kdaj in kako bo posameznik določeno nalogo opravil in katera sredstva za to potrebuje.
- Akcijski načrt morajo podpreti nadrejeni (vodje aktivov in drugih skupin, vodstvo šole oziroma organizacijske enote, šolskega centra, svet zavoda, lokalne oblasti ...) in drugi sodelujoči (starši, dijaki, delodajalci, sosede ...), kadar je to primerno ali potrebno. S tem zagotovimo nujne pogoje za izvedbo, saj so ti večinoma v njihovi domeni.
- Akcijski načrt in načrtovane cilje moramo primerno predstaviti tudi drugim na šoli in v okolju, saj s tem pridobimo potrebno podporo okolja in morebiti celo nepričakovano pomoč.

H kakovostnejši izvedbi programov bo nedvomno prispevala tudi strategija sprotnega spremljanja kakovosti (izvedbe) izobraževalnih programov na osnovi sprejetih kazalcev oziroma meril. Po potrebi bomo izvajali podrobnejše evalvacije, bodisi kot samoevalvacijo ali zunanjo evalvacijo. Ne nazadnje bomo z ustreznim vodenjem in organiziranostjo zagotovili potrebne dodatne mehanizme zagotavljanja kakovosti ([http://www.siq-a-vet.si/projekti/sl-2009-2010/media/priloga\\_9\\_akcijski\\_nacrt\\_izboljsav.pdf](http://www.siq-a-vet.si/projekti/sl-2009-2010/media/priloga_9_akcijski_nacrt_izboljsav.pdf), dostopno 14. 4. 2014).



### SAMOEVALVACIJSKI NAČRT

Kakšni želimo biti?	Kako se bomo vprašali, v kolikšni meri že dosegamo standarde kakovosti? Kakšni smo?	Od kod/od koga bomo pridobivali podatke?		
STANDARD KAKOVOSTI	SAMOEVALVACIJSKA VPRAŠANJA	VIRI PODATKOV		
<b>Smo uspešno podjetje, ki je informacijsko in tehnološko podprto. Skladno s tem bomo dosegali najboljše rezultate.</b>	Ali imamo narejene dolgoročne in kratkoročne cilje?	vodstvo		sestane
	Ali bodo zaposleni znali uporabljati računalnik brez usposabljanja?	IT-programer, vodstvo, zaposleni		klic, osebni sestane
	Kateri program naj izberemo, da bo prodaja najhitrejša in najuspešnejša?	podjetja, ki se ukvarjajo s telefonskim trženjem		klic, analiza, sestane
	Ali je naš plan v zvezi z nakupom računalnikov in prehodom na novo tehnologijo dovolj rentabilen oz. dobičkonosen?	vodstvo		sestane
<b>V našem podjetju smo motivirani za telefonsko prodajo.</b>	Ali potrebujemo usposabljanje na temo motivacije zaposlenih? Pri akciji boste potem zapisali, kdo bo to organiziral ...	vodja prodaje		skupinski sestane

	Kakšne nagrade so najučinkovitejše za motivacijo zaposlenih? Ali imamo pripravljen načrt podeljevanja nagrad za uspešno delo?	vodstvo, zaposleni		sestane
	Ali imamo dobre medsebojne odnose?	vsi zaposleni		anketa, sestane
	Ali zaposlenim organiziramo kratke motivacijske sestanke ?	vsi zaposleni		sestane

<b>V našem podjetju organiziramo kontinuirana izobraževanja za boljše uspehe pri prodaji.</b>	Ali bi za izboljšanje prodaje potrebovali usposabljanja na temo prodaje?	vodstvo, zaposleni		osebni sestane
	Ali pripravljamo vprašalnike o zadovoljstvu pripravljenih vsebin na usposabljanjih?	vodstvo, zaposleni		osebni sestane
	Katere tehnike, naučene na seminarju, so pripomogle k prodaji katerega koli izdelka?	vodstvo, zaposleni		osebni sestane
	Ali znamo delati v skupini?	zaposleni		Osebni sestane?

**Standard kakovosti: V NAŠEM PODJETJU SMO INFORMACIJSKO IN TEHNOLOŠKO DOVOLJ PODPRTI**

Ugotovljene pomanjkljivosti, težave	Zap. št.	Načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti	Zadolženi za izpeljavo	Rok	Izpeljano	
					DA	NE
Prodajalci nimajo osebnih računalnikov in prav tako nimajo baze kupcev, da bi se lahko znova vračali k njim ter spremljali zgodovino njihovega nakupa, koliko napravijo, kaj si želijo ... Prodajalci delajo na podlagi telefonskih imenikov, kar je za današnji čas skoraj neverjetno.	1.	Kupili bomo rabljene ali nove računalnike.  Sestanek z IT-programerjem, da prilagodi najučinkovitejši in za uporabo najlažji program našim prodajalcem.  Vse zaposlene je treba še pred uvedbo računalnikov naučiti osnov dela z njim.	vodja prodaje koordinator	december 2013	X	
	2.	Sestanek s podjetjem, ki prav tako prodaja oz. trži izdelke po telefonu, vendar že uporablja računalnike, da bi izvedeli čim več o programu. Izvedeti moramo prednosti, pomanjkljivosti, saj vse še lahko prilagodimo. Podjetje ne sme biti naša konkurenca.	vodja prodaje koordinator	december 2013	X	
Vodstvo si ne želi velikih stroškov z računalniki in s programi. Želijo, da jim natančno predstavimo celoten načrt ter prikažemo, za koliko se bo prodaja izboljšala in v kolikšnem času bomo pokrili stroške investicije.	3.	Vključili jih bomo v celoten postopek uvedbe IKT-tehnologije.  Izdelali bomo upravičenost projekta in ga predstavili vodstvu.	koordinator programer	december 2013	X	

Razvoj računalnikov in programske opreme, istočasno pa tudi jasni cilji končnih uporabnikov so pripomogli k različnim rešitvam za lažje in hitrejše poslovanje podjetij. Osnovni cilj teh rešitev je izboljšanje poslovanja.

Razvoj konkurence je izzval potrebo po analizi poslovanja podjetja, ki vključuje organizacijsko strukturo in zaposlene. Cilj analize je doseči čim več v čim krajšem času in z manj zaposlenimi. Pričakujemo, da bomo dosegli: večjo produktivnost, boljšo podporo strankam, krajši čas za trženje in prednost na trgu. Vendar pa je za doseg te ciljev nujno treba uvesti računalniško podprt sistem za prodajo in zaposlene usposobiti za delo z njim.

Zelo pomembno je, da prodajalci ostanejo v stiku s kupci, da od njih pridobivajo povratne informacije, ki bodo koristne za poslovanje v prihodnje. Taki stiki se najlažje ohranjajo po elektronski poti in se shranjujejo v računalniških bazah. V podjetju »X« po uvedbi računalnikov delujemo hitro, bolj uspešno, ažurno ... Stranke so varno shranjene v podatkovnih bazah, prav tako njihova zgodovina nakupov.

**Standard kakovosti: V NAŠEM PODJETJU SMO DOVOLJ MOTIVIRANI**

Ugotovljene pomanjkljivosti, težave	Zap. št.	Načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti	Zadolženi za izpeljavo	Rok	Izpeljano	
					DA	NE
Prodajalci niso dovolj motivirani za svoje delo, zato jim prodaja upade, ko jim pade tudi motivacija. Za našo organizacijo in našo skupino prodajalcev je nujno, da se podrobno predelajo tehnike dobre motivacije.	1	Vodja bo pripravil sestanek za koordinatorja in prodajalce in jim predstavil boljše nagrajevanje, če bodo produktivni in uspešni pri svojem delu.  Denarne in nedenarne nagrade (izdelki iz programa, večerje, izpopolnjevanja, napredek po funkciji itd.). Dobri in razumevajoči odnosi med vodstvom in prodajalci.  Več manjših sestankov za motivacijo, kot npr. več pohval, nekaj modrih misli za boljše nadaljnje delo.	vodstvo koordinator	februar 2014	X	
Prodajalci niso vključeni v iskanje rešitev, izboljšav in novih idej, zato se počutijo manjvredne.	2	Vodja bo organiziral sestanek in jim dal vedeti, da so oni temelj tega podjetja in da bo vesel njihovih idej in izboljšav za nadaljnje delo.	vodja prodaje	februar 2014	X	

Izkazalo se je, da zaposleni niso dovolj motivirani za telefonsko prodajo, zato je bila na tem področju potrebna izredno hitra sprememba. Dejavnik motiviranosti zaposlenih je pri prodaji ključnega pomena. V našem podjetju zaposlene motivira koordinator prodaje, zato so se po posvetu z nadrejenim zaposlene odločili motivirati najprej z nagrajevanjem. Tako bodo delavci bolj motivirani, uspešnejši in inovativnejši.

Veliko dejavnikov je, ki vplivajo na uspešnost poslovanja, vendar si prva mesta delijo ravno zadovoljstvo zaposlenih, komunikacija, skupinsko delo, motiviranost zaposlenih idr. Uspešen je tisti vodja, ki zaposlene tako motivira, da je prodaja uspešna in so zaposleni zadovoljni.

Kot je razvidno iz akcijskega načrta, si prodajalci med sabo ne pomagajo in ne želijo delati v skupini, kar je zelo nespametno. Mi pa lahko rečemo, da poslovanje podjetja nima vrednosti brez ljudi, ki v njem delujejo, ljudi, ki kot celota skrbijo za doseganje skupnih ciljev. Med zaposlenimi mora vladati medsebojno spoštovanje in zaupanje, le tako se lahko izrazi pomen skupinskega dela in načina komunikacije kot najpomembnejših dejavnikov za skupno odločanje, z enim samim ciljem – to je izvedba zastavljenih nalog. Skupinsko delo pomeni razumevanje človeka, s katerim delamo, sprejemanje njegovih pozitivnih in negativnih lastnosti, medosebno izpopolnjevanje, saj nihče ne ve vsega. Če imamo v podjetju skupino, ki se zaveda, da je sodelovanje nujno, potem se zgodi z lahkoto.

**Standard kakovosti: V NAŠEM PODJETJU ORGANIZIRAMO IZOBRAŽEVANJA**

Ugotovljene pomanjkljivosti, težave	Zap. št.	Načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti	Zadolženi za izpeljavo	Rok	Izpeljano	
					DA	NE
Prodajalci so premalokrat deležni dobrih seminarjev in izobraževanj samo zato, ker so zelo dragi. Ne zavedamo se, da dober seminar prinese tudi dobro prodajo.	1	Organizirali bomo kakovosten seminar, kot je npr. »tehnike dobre prodaje«.  Organizirali bomo sestanek, da vidimo, kaj so pridobili s seminarjem in kako so zadovoljni z njim.	vodja seminarja vodja prodaje	april 2014	X	
Prodajalci si ne pomagajo med sabo in so mnenja, da so drug drugemu konkurenti. Ne delajo v skupini, temveč vsak zase, kar pa ni prav.	2	Koordinator bo pripravil take delovne naloge, ki bodo zahtevale delo v skupini.	koordinator prodajalci	april 2014	X	

Seminarji so v našem podjetju najpomembnejši dejavnik, kadar govorimo o izobraževanju. Večina podjetij vlaga 3–5 odstotkov prihodkov v izobraževanje zaposlenih. Tista podjetja, ki želijo biti konkurenčna in v koraku s časom, morajo model nenehnega izobraževanja stalno izpopolnjevati. V našem podjetju bo izobraževanje tudi v prihodnje eno od orodij za doseganje uspešnih rezultatov.

## 6 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi smo predstavili podjetje »X«. Spoznali smo, da največji uspeh podjetja dosežemo z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih. Vsekakor morajo biti za tovrstno delo dovolj motivirani in za uspeh tudi nagrajeni. Če bodo zaposleni za vloženi trud ustrezno nagrajeni, bodo začutili, da so s podjetjem povezani. Uspešni vodje morajo znati uspešno voditi zaposlene in podjetje, zato se morajo vedno znova izpopolnjevati in izobraževati. Vsak vodja bi moral vedeti, na katerem področju je največ slabosti, in to na podlagi različnih metod in pristopov reševanja. S samim izobraževanjem in usposabljanjem si zaposleni pridobijo nova znanja in veščine, ki jih potrebujejo na delovnem mestu.

Spoznali smo, da podjetje skrbi za svoje zaposlene in velik poudarek daje prav njim, saj se zaveda, da mu bodo le zaposleni zagotovili obstoj in razvoj na trgu.

Vsem nam je prav dobro znano, da je vlaganje v informacijsko tehnologijo vprašanje obstoja. Vodstvo podjetja »X« se je odločilo investirati v računalnike in ugotovilo, da se jim bo investicija povrnila v manj kot letu dni. Tako zdaj ni več vprašanje, ali vlagati ali ne vlagati. Investicijo bo moralo podjetje kar se da izkoristiti, redno vzdrževati in nadgrajevati. Le tako bomo sledili konkurenci.

Vsak zaposleni, ki se bo naučil delati z računalnikom, si bo delo olajšal in bo učinkovitejši oz. uspešnejši. V današnjem času brez računalniškega znanja težko dobimo kakršno koli zaposlitev. Prav iz tega razloga so vsi zaposleni investicijo z računalniki in novim programom v podjetju pozitivno sprejeli.

Vodje pa so tisti v podjetju, ki morajo neprestano uvajati nove metode za boljše poslovanje. Posebej morajo biti uspešni pri kreiranju dela v skupini in poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih. Način vodenja in strategija poslovanja močno vplivata na konkurenčnost podjetja, vendar jo je težko doseči, če ni uspešnega vodstva in kakovostnih storitev oz. proizvodov.

Na podlagi celotne teorije ugotavljamo, da je kakovost odličnost in ključ do uspeha. Menimo, da je v tem trenutku, vsaj v naši državi, kakovost glavni dejavnik razlikovanja med uspešnimi in manj uspešnimi podjetji.



Kakovost je odvisna od številnih dejavnikov, najpomembnejši pa sta sposobnost in zavzetost zaposlenih, sledijo jima vodenje kakovosti, načrtovanje kakovosti, nadzor kakovosti, ohranjanje kakovosti in na koncu izboljšanje kakovosti.

## 7 LITERATURA IN VIRI

### Knjige

Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Druga, dopolnjena izdaja. Maribor: Založba MER Evrocenter.

Crosby Philip, B. (1990). *Kakovost je zastonj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Dahlgaard, J., Kristensen, K., Kanji Gopal, K. (1998). *Fundamentals of Total quality management*; Chapman & Hal.

Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.

Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality Edge*. New York, USA: Free Press.

Harvey, L., Green, D. (1993). *Defining quality. Assesment and Evaluation in Higher Education*,18(1).

Horžen, A., Šutna, M., Zorko, B. (2003). *Stalne izboljšave – izziv za mikro in mala podjetja*. Brežice: Razvojni center Brežice.

Horžen, A. (2005). *Kaizen Transforming Operations into a Strategic Competitive Advantage, Continous Improvement in Slovenia*. Cerklje ob Krki: DRVUP.

Hutchens, D. (2000). *The Lemming dilemma, Living with purpose, Leading with vision*. Tennessee: Pegasus Communications, Inc.

Jereb, J. (1980). *Organizacija strokovnega usposabljanja*. Kranj: Moderna organizacija.

Kump, S. (1996). *Sistemi zagotavljanja kakovosti v izobraževanju*. Ljubljana: Inštitut za družbene vede.

Mencin Zorko, D. (2004). *Do novega znanja z akcijskim učenjem*. Ljubljana: Manager +.

Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Možina, T., Klemenčič, S. (2012). *Mozaik kakovosti*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Možina, T., Zorić, M., Klemenčič, S. (2007). *Metoda z gledovanja pri presojanju in razvijanju kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Musek Lešnik, K., Bergant, K. (2001). *Samoevalvacija v vzgojno-izobraževalnih organizacijah*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

Piskar, F., Dolinšek, S. (2006). *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.

Pirsig, R. M. (1974). *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance. An Inquiry into Values*. New York.

Rebernik, M. (1990). *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Sallis, E. (1993). *Total quality management in education*. London: KoganPage.

Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*, 3. izdaja. London: Kogan Page.

Skoko, H. (2000). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija.

Šauperl, F. (2004). *Priročnik Podjetništvo*. Maribor: Academia.

Škafar, B. (2005). *Inovativnost in model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju*. Murska Sobota: Pomurski ekološki center.

Van den Berghe (1987). *The Ethnic Phenomenon*. New York, London: Preager.

Verbič, B. (1994). *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

### **Spletne strani**

Demingov krog. Pridobljeno 15. 2. 2014 z naslova  
[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/sl/2/2d/Demingov\\_krog.JPG](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/sl/2/2d/Demingov_krog.JPG).

Kakšna je dobra samoevalvacija? Pridobljeno 12 .03. 2014 z naslova  
<http://www.ipsos.si/web-content/VIZ-portal/ogled/ravnatelji%20-%20SE%20-%20kaksna%20je%20dobra%20samoevalvacija.html>.

Načrtovanje izboljšav. Pridobljeno 13. 04. 2014 z naslova

<http://www.ipsos.si/web-content/VIZ-portal/ogled/ravnatelj-vodenje-nactovanje%20in%20uvajanje%20izboljsav.html>.

Nujnost stalnih izboljšav. Pridobljeno 13. 04. 2014 z naslova <http://www.gzs.si/slo/16207>.

Samoevalvacija. Pridobljeno 10. 03. 2014 z naslova <http://kviz.solazaravnatelj.si/samoevalvacija/>.

KVP – kaizen, stalne izboljšave. Pridobljeno 13. 04. 2014 z naslova <http://qm-partner.com/>.

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Pridobljeno 15. 02 .2014 z naslova [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Ugotavljanje\\_in\\_zagotavljanje\\_kakovosti-Malek\\_Skafar\\_Vorina.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Ugotavljanje_in_zagotavljanje_kakovosti-Malek_Skafar_Vorina.pdf).

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Pridobljeno 10. 03. 2014 z naslova [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Ugotavljanje\\_in\\_zagotavljanje\\_kakovosti-Kuhelj.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Ugotavljanje_in_zagotavljanje_kakovosti-Kuhelj.pdf).

Akcijski načrt izboljšav. Pridobljeno 14. 04. 2014 z naslova [http://www.sig-a-vet.si/projekti/sl-2009-2010/media/priloga\\_9\\_akcijski\\_nacrt\\_izboljsav.pdf](http://www.sig-a-vet.si/projekti/sl-2009-2010/media/priloga_9_akcijski_nacrt_izboljsav.pdf).

Vizija in vizionarji. Pridobljeno 30. 05. 2014 z naslova <http://www.blazkos.com/vizija-in-vizionarji.php>.

Trženje. Pridobljeno 30. 05. 2014 z naslova [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Trzenje-Boltavzer.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Trzenje-Boltavzer.pdf).

Analiza SWOT. Pridobljeno 30. 05. 2014 z naslova <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php>.