

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Taljan

**MANAGEMENT KAKOVOSTI V PODJETJU
DDC SVETOVANJE INŽENIRING,
DRUŽBA ZA SVETOVANJE IN INŽENIRING, D.O.O.**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Taljan

Mentorica: doc. dr. Simona Kustec Lipicer

**MANAGEMENT KAKOVOSTI V PODJETJU
DDC SVETOVANJE INŽENIRING,
DRUŽBA ZA SVETOVANJE IN INŽENIRING, D.O.O.**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

»Kakovost je zastonj! Ni darilo, vendar je prosto na voljo. Tisto, kar je drago, so nekakovostne stvari.« (Niko Vujoševič 1992: 23)

MANAGEMENT KAKOVOSTI V PODJETJU DDC SVETOVANJE INŽENIRING, DRUŽBA ZA SVETOVANJE IN INŽENIRING, D.O.O.

V diplomski nalogi je predstavljeno nekajletno obdobje uvajanja sodobnih pristopov za zagotavljanje kakovosti v podjetju DDC svetovanje inženiring, d.o.o. Podjetje je kljub izključnemu državnemu lastništvu popolnoma tržno naravnano in se zaveda potrebe po nenehnem prizadevanju za večjo konkurenčnost, ki bo družbi omogočila boljši nastop na trgu.

Zato se je podjetje v letu 1998 odločilo za uvajanje sistema kakovosti po standardu ISO 9001: 1994. Obstoječi standard so v letu 2001 posodobili z novo različico standarda, tokrat z ISO 9001: 2000. V letu 2003 so se v vodstvu družbe odločili za nadgradnjo sistema kakovosti po standardu ISO z Modelom poslovne odličnosti (EFQM), hkrati pa se je družba vključila tudi v vseslovenski projekt merjenja organizacijske klime, imenovan SIOK. Postopna izgradnja sistema zagotavljanja kakovosti v družbi DDC, d.o.o. je dokaz, da je kakovost tek na dolge proge, ki ne pozna bližnjic. Koliko je bil uspešen, pokaže analiza poslovanja družbe, pri kateri je potrebno upoštevati tako »trše« kot »mehkejše« kazalnike poslovanja.

Ključne besede:

DDC, d.o.o., ISO, EFQM, organizacijska klima, SIOK.

QUALITY MANAGEMENT IN A COMPANY DDC CONSULTING ENGINEERING, COMPANY FOR CONSULTING AND ENGINEERING LTD

This dissertation thesis analyses introduction of modern systems of quality management into the company DDC Consulting & Engineering Ltd throughout the past period. In spite of exclusive state ownership, this company is market-oriented, aware of competition and makes an all-out effort for better competitiveness, which ensures its better performance on the market.

Therefore, as a part of these efforts in the year 1998, the company reached the decision to introduce the system of quality management compliant to the ISO 9001: 2000 international standard. Existing standard was updated in 2001 by the new variety of standard, this time ISO 9001: 2001. In 2003 the management reached the decision to upgrade the existing system of quality management compliant to ISO international standard with the EFQM Excellence Model. Simultaneously the company joined the all-Slovenian project measuring organization climate named SIOK. Gradual establishment of quality management in the company DDC Ltd is the evidence that the quality is a long-distance run without shortcuts. How successful it was indicates operation review considering both »soft« and »hard« indicators of company operation.

Key words:

DDC, d.o.o., ISO, EFQM, Organisation Climate, SIOK.

Kazalo

I. del Teoretski pregled

1. Uvod	8
2. Namen in cilji diplomske naloge	10
3. Metodologija	11
4. Od javne administracije k javnemu managementu	14
5. Novo upravljanje javnega sektorja	16
6. Javno vs. Zasebno	19
6.1 Javno	19
6.2 Zasebno	22
7. Javno podjetje	23
8. Kakovost	25
9. Management celovite kakovosti (TQM)	27
10. Merjenje organizacijske klime	30
10.1 Slovenska organizacijska klima (SIOK)	30
10.2 Organizacijska kultura vs. organizacijska klima	31
10.3 Metodologija merjenja organizacijske klime	32
11. ISO standard	35
11.1 Načela managementa kakovosti ISO 9000:2000	36
11.2 Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve (ISO 9001:2000)	39
11.3 Prednosti standarda ISO 9001:2000	40
12. Model poslovne odličnosti EFQM	41
12.1 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO)	41
12.2 Temeljna načela odličnosti	42
12.3 Model in merila	43
12.4 Točkovaalna matrika RADAR	45
II. del Analiza primera	47
13. DDC svetovanje inženiring, d.o.o.	48
13.1 Razvoj podjetja	48
13.2 DDC svetovanje inženiring, d.o.o. danes	50

13.3 Organiziranost družbe DDC, d.o.o.	51
14. Umestitev Družbe DDC, d.o.o. med javni in zasebni sektor	53
15. Analiza poslovanja družbe DDC, d.o.o. skozi vidik kakovosti	56
15.1 Plan in realizacija prihodkov	57
15.2 Struktura čistih prihodkov iz prodaje	58
15.3 Struktura odhodkov	59
15.4 Dodana vrednost na zaposlenega	60
15.5 Skupaj prihodki in odhodki	62
16. Management kakovosti v družbi DDC, d.o.o.	64
16.1 Analiza managementa kakovosti	64
16.1.1 Skrb za kakovost	64
16.1.2 Kronološki pregled	65
16.1.3 ISO	66
16.1.4 EFQM	68
16.1.5 SIOK	73
16.1.6 Ostala prizadevanja na področju zagotavljanja kakovosti poslovanja	75
17. Sklep	76
18. Zaključek	79
19. Viri in literatura	83
19.1 Literatura	83
19.2 Članki	85
19.3 Internetni viri	85
19.4 Intervjuja	88
Priloga A: Vprašanja za intervjuja	89
Seznam slik in tabel	
Slika 13.1.1: Širjenje dejavnosti družbe DDC, d.o.o.	49
Slika 13.3.1: Organigram DDC, d.o.o.	52
Slika 15.1.1: Prikaz prihodkov v primerjavi s planom	57
Slika 15.2.1: Struktura čistih prihodkov iz prodaje	58
Slika 15.3.1: Struktura odhodkov poslovanja	59

Slika 15.4.1: Dodana vrednost na zaposlenega v letih 1998–2006	60
Slika 15.5.1: Prikaz porasta razlike med prihodki in odhodki	62
Slika 16.1.5.1: Rezultati merjenja organizacijske klime v DDC, d.o.o.	74
Tabela 5.1: Primerjava klasičnega (tradicionalnega) in novega modela upravljanja javnega sektorja	17
Tabela 5.2: Primerjava ciljev klasičnega modela javne uprave in ciljev NUJS	18
Tabela 9.1: Razlike med klasičnim ekonomskim modelom in TQM	28
Tabela 16.1.4.1: Pozitivni in negativni učinki uvajanja ISO in Modela poslovne	72

1. Uvod

Podjetja ali katerekoli druge organizacije, bodisi v javnem ali v zasebnem sektorju, obstajajo, da bi izpolnile svoje poslanstvo. Zaradi nenehno spreminjajočega zunanjega okolja, naraščajočih potreb in zahtev kupcev ter vse večjega pritiska konkurence so bolj kot kadarkoli prisiljene v nenehno prilagajanje in notranje spreminjanje. Le tiste organizacije, ki se najhitreje odzivajo na spremembe in le tiste organizacije, ki imajo visoko sposobnost prilagajanja, so uspešne že danes in ni razloga, da ne bi bile tudi v prihodnje. Takšne organizacije so konkurenčne na vseh področjih poslovanja in so strateško orientirane k spremembam (Jug 2004).

Ključna za konkurenčnost podjetja je njegova sposobnost, da proizvaja kakovostne izdelke in / ali kakovostne storitve s katerimi bodo kupci ali popularnejše potrošniki kar najbolj zadovoljni. V ta namen so se razvili različni pristopi oz. modeli zagotavljanja kakovosti, s pomočjo katerih lahko podjetja merijo kakovost poslovanja in vplivajo na kakovost poslovanja.

»Standardi kakovosti oz. specifikacije so garant za organizacijo in kupce oz. uporabnike storitev, da bo izdelek ali storitev izpolnjevala določene zahteve.« (Marolt in Gomišček 2005: 109). Poleg teh obstajajo tudi številna druga orodja, s pomočjo katerih lahko podjetje ugodno vpliva na dobro in učinkovito delovanje podjetja. Eno izmed teh orodij je na primer merjenje organizacijske klime. Množico standardov in posameznih orodij zaokrožajo modeli celovitega obvladovanja kakovosti, ki se problema zagotavljanja kakovosti na vseh ravneh delovanja organizacije lotevajo najbolj celostno.

»Med standardi sta ISO standard 9001: 2000 in na njem temelječ Model poslovne odličnosti ena izmed najširše uporabnih in uporabljenih orodij za ocenjevanje in preverjanje ter zagotavljanje kakovosti poslovanja. Uporablja se ju tako v gospodarskih kot negospodarskih organizacijah, tako v proizvodnem kot storitvenem sektorju« (Marolt in Gomišček 2005: 109).

Razlika se kaže v namenu njihove uporabe. »Družina standardov ISO 9000:2000 podaja zahteve za sisteme managementa kakovosti in vodila za izboljšanje delovanja. Modeli odličnosti pa vsebujejo kriterije, ki omogočajo komparativno ocenitev delovanja organizacije in so uporabne za vse aktivnosti in vse zainteresirane strani organizacije« (Marolt in Gomišček 2005: 117).

Vse bolj se kot učinkovito orodje za pridobivanje strank uveljavlja tudi merjenje organizacijske klime, na podlagi katerega organizacije poskušajo čim bolje izkoristiti svoj kadrovski potencial.

Dejstvo, ki skrbi je, da se podjetja prepogosto zadovoljijo z uvajanjem enega ali več certifikatov iz družine ISO, ki pa še zdaleč ne pomenijo koraka k celoviti kakovosti in poslovni odličnosti. Prav tako samo dejstvo, da podjetje meri klimo med zaposlenimi, ne garantira sprememb na bolje.

Tako ISO 9001 kot model EFQM ter merjenje organizacijske klime so dobra in zelo uporabna orodja, potrebna pa je njihova primerna aplikacija, vzdrževanje, izboljševanje. Modele in pristope dobre prakse moramo predvsem razumeti in pametno prenesti v svoje okolje.

Analizo izpostavljenih modelov kakovosti bom izvedel na primeru podjetja DDC svetovanje inženiring, družba za svetovanje in inženiring, d.o.o. (v nadaljevanju DDC svetovanje inženiring, d.o.o. ali DDC, d.o.o.). DDC, d.o.o. je gospodarska družba v izključni lasti države (Ministrstvo za finance 2008), ki je v preteklosti že pridobila certifikat kakovosti ISO 9001: 2000, že peto leto zapored pa v svoje poslovanje uvaja tudi model poslovne odličnosti EFQM. Peto leto zapored je vključena tudi v vseslovenski projekt merjenja organizacijske klime v podjetjih (SIOK), ki ga izvaja Gospodarska zbornica Slovenije.

2. Namen in cilji diplomske naloge

Osnovni namen diplomske naloge je preučiti izbrane standarde kakovosti in njihovo aplikacijo v izbranem podjetju ter ugotoviti njihov vpliv na delovanje podjetja ter končno podati nekatera uporabna izhodišča za nadaljnje izboljšave na področju vodenja kakovosti poslovanja.

Izbral sem storitveno podjetje znotraj katerega sem se osredotočil na modele in orodja, ki služijo merjenju, zagotavljanju in izboljševanju kakovosti storitev v podjetju.

Glavni cilji diplomske naloge so bili trije:

1. Preučiti status podjetja znotraj dihotomije javno zasebno. Ker raziskovano podjetje DDC svetovanje inženiring, d.o.o. po svojih značilnostih predstavlja »most« med javnim in zasebnim, sem v teoretičnem delu preučil spremembe javnega sektorja v preteklih desetletjih in pojav nove paradigme upravljanja javnega sektorja ter z njo povezanih teženj po preoblikovanju (zmanjšanju obsega) javnega sektorja. Tako opredelim pojma administracija in management, paradigmo Novega upravljanje javnega sektorja, dihotomijo javno in zasebno ter v nadaljevanju tudi pojem javno podjetje. Sledi uvedba pojmov kakovost in Management celovite kakovosti.

V okviru TQM sem podrobneje preučil merjenje organizacijske klime in dva modela merjenja kakovosti – standard ISO 9001:2000 in model poslovne odličnosti EFQM. Gre za modela in standard, ki jih pri upravljanju kakovosti uporablja podjetje DDC svetovanje inženiring, d.o.o.

2. Drugi cilj diplomske naloge je bil prikazati obstoječe stanje na področju upravljanja s kakovostjo v družbi DDC svetovanje inženiring, d.o.o. Z drugimi besedami ugotoviti pomen kakovosti in managementa kakovosti ter aplikacijo izbranih modelov v gospodarski družbi DDC, d.o.o. ter posledice s stališča doseganja oz. nedoseganja zastavljenih ciljev, kar se meri z različnimi kazalci poslovanja.

3. Tretji cilj diplomske naloge je bil, glede na ugotovitve analize, podati oz. nakazati nekatera možna izhodišča in usmeritve pri nadaljnjem upravljanju s kakovostjo v podjetju DDC svetovanje inženiring, d.o.o.

3. Metodologija

Upoštevajoč ključne cilje diplomske naloge – ugotoviti status podjetja s stališča dihotomije javno zasebno; raziskati pomen kakovosti in managementa kakovosti ter aplikacije izbranih modelov v izbrani gospodarski družbi; ter končno posledic njihovega uvajanja s stališča doseganja oz. nedoseganja zastavljenih ciljev – sem postavil dve hipotezi. Ena se nanaša na teoretični del, druga pa na empirični del diplomske naloge.

Hipotezi:

H₁: Podjetje DDC, d.o.o. je navkljub izključnemu državnemu lastništvu popolnoma tržno naravnano in je usmerjeno v pridobivanje poslov na trgu, zato je kontinuirana skrb za kakovost poslovanja ključnega pomena za konkurenčnost podjetja – podjetje se zato odloča za uvajanje sodobnih modelov zagotavljanja kakovosti.

H₂: Pomembnost kakovosti v podjetju DDC, d.o.o. vodi v sodoben pristop k upravljanju s kakovostjo v podjetju. Upravljanje kakovosti pa ima za posledico uvajanje sprememb, ki vodijo v boljše poslovanje

Diplomska naloga, glede na zgornji hipotezi in cilje, vključuje strokovno poglobitev in raziskovanje učinkov uvajanja standarda kakovosti ISO 9001:2000, modela EFQM in merjenja organizacijske klime na poslovanje podjetja DDC svetovanje inženiring, d.o.o.

Teoretičen del vsebuje preučevanje in analiziranje primarnih in sekundarnih virov podatkov, ki so objavljeni v člankih, revijah, raziskovalnih nalogah, zbornikih, seminarjih, na internetu, poslovnih poročilih, priročnikih, zakonih. Pri študiju sem se opiral zlasti na domačo in tujo literaturo dostopno preko knjižnične izposoje ali na medmrežju.

Analizo učinkov uporabljenih modelov kakovosti in iskanje rešitev sem opravil z:

- a) analizo managementa kakovosti in njegovega položaja v podjetju
- b) analizo kazalnikov poslovanja in doseganja ciljev podjetja v izbranem obdobju – ali res prihaja do sprememb in ali so te spremembe pozitivne (morda tudi negativne). s pomočjo preučevanja različnih kazalcev poslovanja podjetja.

Te kazalce lahko v grobem razdelim na »trše« in »mehkejše«.

Med »trše« kazalce sem uvrstil kazalce finančnega poslovanja za določeno časovno obdobje. Ti kazalci so:

- skupaj prihodki in odhodki,
- dodana vrednost na zaposlenega,
- struktura odhodkov,
- struktura čistih prihodkov iz prodaje,
- plan in realizacija prihodkov.

Med »mehkejše« kazalce sem uvrstil:

- organizacijsko klimo v podjetju , ki kaže stopnjo zadovoljstva zaposlenih,
- zadovoljstvo naročnikov,
- odnos do družbe,
- preglednost dokumentacije,
- prispevek sistema kakovosti k ustvarjanju vrednot in izboljšanju kakovosti.

Naštete kazalce sem našel v poslovnih poročilih in drugih internih dokumentih družbe DDC, d.o.o., s pomočjo poglobljenih intervjujev s skrbnico kakovosti v podjetju DDC, d.o.o, gospo Polono Fazarinc ter s pomočjo intervjuja z nekdanjim, donedavnim dolgoletnim direktorjem družbe gospodom Metodom Di Batisto, ki je bil glavni pobudnik za uvajanje novih sodobnih pristopov k upravljanju kakovosti v družbi DDC, d.o.o. Pri tem moram dodati, da je obstajala dilema med intervjujem in anketo, a je prevladalo mnenje, da bom s pomočjo intervjuja dobil mnogo širši pogled na obravnavano tematiko kot bi bilo to v primeru ankete.

4. Od javne administracije k javnemu managementu

Tradicionalen, klasičen model javne uprave, ki je prevladoval večji del 20. stoletja, se je od 80. let dalje spreminjal v fleksibilno, na tržnih zakonitostih temelječe upravljanje javnega sektorja. Pri tem seveda ni šlo zgolj za reforme ali manjše spremembe v stilih upravljanja, temveč za celovito spremembo vloge vlade v družbi in odnosa med vlado in državljani. S privzemanjem novih oblik upravljanja se je oblikovala nova paradigma upravljanja javnega sektorja. Paradigma, ki predstavlja neposreden izziv osnovnim načelom tradicionalne javne uprave (Hughes 2003: 6).

Na tem mestu bi se za trenutek ustavili pri dveh izrazih, ki povzemata bistveno razliko v pojmovanju javne uprave nekoč in danes. Gre za pojma administracija (ang. administration) in management. Organizacijsko poslovni slovar izrazov (Kukoleča 1990) administracijo opredeli kot aktivnost, ki služi uresničevanju odločitev vodstvenih organov in/ali kot skupek institucij in služb, ki opravljajo opisano aktivnost. Na drugi strani pojem managementa opredeli kot vodenje, ki zajema postavljanje ciljev organizacije in politike za njihovo uresničitev. Izhajajoč iz take opredelitve pojmov administracija in management, je administrator tako zgolj upravljavec in izvajalec odločitev vodstva oz. managementa, menedžer pa predvsem vodja in organizator, odgovoren za postavljanje ciljev in vodenje take politike, ki bo vodila k njihovemu uresničevanju.

Če gremo nekoliko dlje v zgodovino, do latinskega izvora obeh terminov, bomo tudi tam kaj hitro ugotovili, bistveno razliko v pomenu obeh izrazov. Pojem administracija izhaja iz besede minor in ministrare, ki pomeni služenje in pomoč. Pojem management pa iz izraza manus, ki dobesedno pomeni nadzorovati z rokami oz. lastnoročno upravljati (Hughes 2003: 6). Izraz administracija tako napeljuje k misli na zgolj izpolnjevanje oz. izvedbo navodil od zgoraj, medtem ko pojem management napeljuje na določeno kreativnost, avtonomnost in

odgovornost za rezultate. Administracija se osredotoča na proces/postopek, management na doseganje rezultatov in prevzemanje odgovornosti zanje.

Če povzamemo, lahko zaključimo, da management obsega dejavnosti odločanja, načrtovanja, organiziranja, zagotavljanja organizacijskih resursov oz. virov, vodenja oz. usmerjanja in nadzora organizacije (Wikipedia 2008).

Glede na zgornje ugotovitve ni naključje, da je moderno vodenje javnih uprav popularno poimenovati kar management javnih uprav, novo upravljanje javnega sektorja (v nadaljevanju NUJS) ali management javnih zadev, za razliko od bolj ali manj tradicionalnih modelov javne uprave, ki so bili največkrat označeni kot javna administracija ali javna uprava. Zdi se, da sta slednji oznaki danes nezaželeni in zastareli, kar je do določene mere neupravičeno, saj sta moderni model javne uprave in klasični model javnega upravljanja različni poglavji iste evolucijske zgodbe.

Nujnost korenitih sprememb na tej evolucijski premici so, kot je zapisal Owen E. Hughes, (2003: 8) vzpodbudili zlasti:

- napad na javni sektor,
- spremembe na področju ekonomskih teorij,
- spremembe zasebnega sektorja pri čemer je pomembna zlasti globalizacija kot (najmočnejša) ekonomska sila in
- tehnološke spremembe.

5. Novo upravljanje javnega sektorja

Pohod novega pristopa k upravljanju javnega sektorja sega na začetek 90. let 20. stoletja, ko se je fenomen, ki ga danes najpogosteje označujemo z izrazom novo upravljanje javnega sektorja (NUJS, ang. New public Management – NPM), začel pojavljati in uveljavljati v najrazvitejših državah sveta. Koliko je po več kot 15 letih obstoja lahko pridevnik »novo« še upravičen, pa je vprašanje za neko drugo debato. Upoštevati je potrebno dejstvo, da se termin NPM oz. NUJS po svetu ne uporablja povsem enotno, saj so se časovno in geografsko temeljna načela NUJS začela pojavljati in izvajati z določenim zamikom, v različnem obsegu in na neenoten način (Ferfila in Kovač 2000: 187).

»Ne glede na to, na kakšen način so se posamezne države in organizacije lotevale posodabljanja obstoječih javnih uprav in uvajanja elementov NUJS, je bilo slednje vedno neposreden odgovor na neustreznost, da ne rečemo zastarelost tradicionalnega birokratskega modela javnega upravljanja« (Behn 2001: 30). Prav vsi pristopi k NUJS so ekonomsko motivirani in (bolj ali manj) težijo k uvajanju podjetniških načel v delovanje javne uprave.

Poglejmo si slikovito primerjavo klasičnega (tradicionalnega) in novega modela upravljanja javnega sektorja, ki ga je podal Naschfold (v Ferfila in Kovač 2000: 186).

Tabela 5.1: Primerjava klasičnega (tradicionalnega) in novega modela upravljanja javnega sektorja

Klasični birokratsko – regulatorni model	Model NUJS
Vlada prava in pravil	Vlada ciljev in rezultatov (merjenje uspešnosti, izhodni proračun in podobno)
Funkcionalna delitev dela	Produktna organizacija s procesno verigo
Hierarhija	Pogodbeni management , avtonomija
Skromna uporaba konkurenčnih elementov	Pogodbeništvo izven javnega sektorja, kvazitrgi
Pomanjkanje strateškega managementa	Naravnost k uporabnikom namesto prevlade ponudnika

Vir: Ferfila in Kovač 2000: 186.

V razvoju javnega upravljanja je opaziti dva ključna trenda (Hughes 2003):

- trend k »marketizaciji« javnega sektorja oz. premik javnih aktivnosti v zasebni sektor in
- trend odmika od birokracije kot načina organizacije javnega sektorja.

NUJS v upravljanje javnega sektorja vpeljuje elemente upravljanja in vodenja privatnega sektorja, ki se nanašajo na ekonomijo in ekonomiko poslovanja, metodologije upravljanja in vodenja, delovne metode in tehnike, podjetniški način razmišljanja in delovanja, usmerjenost k ljudem, tako uporabnikom kot zaposlenim, poslanstvo in strategijo organizacije, graditev nove kulture,

opredelitev odgovornosti za rezultate, povečanje avtonomije organizacije in posameznika, vse to pa v javnem interesu in skladno z veljavnimi zakoni. (Žurga 1997: 470 – 471).

Po Lanu (v Ferfila in Kovač 2000: 186) je NUJS za razliko od klasičnega pojmovanja javnega upravljanja osredotočen na druge cilje:

Tabela 5.2: Primerjava ciljev klasičnega modela javne uprave in ciljev NUJS

Klasični model javnega upravljanja (ang. Public administration)	NUJS (ang. public management)
Pravila	Cilji
Zakoniti postopki	Učinkovitost dela
Predvidljivost okolja	Prilagoditev okolju
Odgovornost	Usmeritev k rezultatom
Formalizem (primeri)	Inovativnost
Odprtost	Tajnost
Pritožbe: s pogajanjem	Pritožbe: z odpovedjo
Zakonitost	Uspešnost
Profesionalnost, lojalnost	Zadovoljevanje osebnih interesov
Javni interes, javna korist	dobiček

Vir: Ferfila in Kovač 2000: 186.

Vse našteje spremembe in reforme so bile posledica želje po izboljšanju delovanja javnega sektorja. Koliko so bile v posameznih državah uspešne, bo (je) pokazal čas. Z gotovostjo pa lahko rečemo, da je proces spreminjanja in prilagajanja javnega sektorja vedno nedokončana zgodba. Vezana je na spremembe znotraj družbenega in gospodarskega sistema, ki sta živa organizma. Tega se je potrebno zavedati in jima prisluhniti. Pred seboj pa je vseskozi potrebno imeti osrednje poslanstvo vladnega oz. javnega sektorja .

6. Javno vs. zasebno

6.1 Javni sektor

V kratkem pregledu značilnosti javnega sektorja in zasebnega sektorja želim podati nekatere pomembne ločnice med državnim in zasebnim. Takšen pogled nam bo omogočil ustrezno umestitev obravnavane organizacije znotraj dihotomije javno zasebno oz. pridobitno in nepridobitno. Pokazalo se bo, da so v našem primeru za takšno umestitev potrebni številni različni kriteriji. Najpomembnejši kriteriji za definiranje položaja podjetja so zagotovo: vir lastništva, vir financiranja, pravna subjektiviteta in status zaposlenih. Na podlagi teh kazalcev bom skušal čim bolj jasno opredeliti mesto obravnavane organizacije v smislu ločitve javnega in zasebnega.

Pojem javne uprave lahko razumemo tako v ožjem kot tudi v širšem smislu. V ožjem pomenu ga povezujemo le na področje delovanja izvršne oblasti, kamor uvrščamo organe državne uprave, uprave lokalnih skupnosti ter pravne osebe javnega prava, ki so nosilci javnih pooblastil in med katere spadajo javne agencije, javni zavodi in javni skladi. Na drugi strani imamo pojmovanje javne uprave v širšem smislu, ki poleg že omenjenih institucij obsega tudi organe zakonodajne in sodne veje oblasti ter vse pravne osebe javnega prava (Trstenjak 2003).

Javni sektor je zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne dejavnosti, pri čemer gre za dejavnosti po netržnih načelih, kar se v prvi vrsti kaže s proračunskim financiranjem.

Zanimiva je teza Trpina (v Ferfila in Kovač 2000: 148), ki pravi, da »v javni sektor sodi vse tisto, kar je v lasti države, ne glede na to, na katerem področju se nahaja«.

Elementi, ki določajo javno upravo, so (Šmidovnik 1998: 1070):

- *država deluje preko svoje javne uprave,*
- *organizacijsko javno upravo sestavljajo državne in paradržavne organizacije,*
- *funkcionalno je opredeljena z izvrševanjem predpisov, izvajanjem oblasti in javnih služb,*
- *bistven element je odgovornost resornih ministrstev in vlade,*
- *financiranje je proračunsko ali iz drugih javnih virov (skladi),*
- *normativno za javno upravo velja upravno, delno tudi civilno pravo,*
- *poseben pomen naj bi imela stroka v smislu kombiniranja znanja in izkušenj,*
- *uslužbenski sistem.*

Izrazov pridobitno in zasebno oziroma nepridobitno ali javno ne gre enačiti, saj med nepridobitne organizacije sodi večina javnega sektorja (ne na primer javna podjetja), del zasebnega (zavodi) in tudi prostovoljnega sektorja (združenja, društva, zbornice).

Med vladnim ali javnim sektorjem in zasebnim sektorjem obstajajo številne jasno določene ločnice, ki pa se v praksi nikoli ne kažejo v čisti obliki, temveč se bolj ali manj nagibajo v eno ali drugo smer.

Tako Osborne in Gaebler (1994) navajata naslednje razlike med javnim in zasebnim sektorjem:

- *kot motiv za delovanje vodilnih v javnem sektorju prepoznata reelekcijo, v privatnem sektorju pa dobiček,*
- *vir financiranja predstavljajo davki ali kupnina,*
- *gonilo delovanja je monopol ali konkurenca,*
- *poslanstvo zajema dobra dela, zagotavljanje enakosti ali dobiček,*
- *način odločanja je zakonsko omejen ali prost.*

Po Zakonu o javnih uslužbencih (Uradni list RS 2008c) in po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS 2008d) javni sektor sestavljajo:

- državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti,
- javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi,
- druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Skladno z Zakonom o javnih uslužbencih (Uradni list RS 2008c) javni uslužbenec opravlja naloge, pomembne za celotno družbeno skupnost, saj je del aparata, ki je zadolžen za izvrševanje javnega interesa, ki se po demokratični poti izraža v obliki zakonov, proračuna in drugih političnih odločitev, hkrati pa pripravlja strokovno podlago za politično odločanje.

Kategorije javnih uslužbencev po tem zakonu so:

- višji upravni delavci (nudijo pomoč pri vodenju upravnih organov),
- upravni delavci (imenujejo se za opravljanje strokovnih del),
- strokovno tehnični delavci (opravljajo dela, s katerimi se zagotovijo splošni, tehnični in drugi pogoji za delo).

Izjemnega pomena za določanje statusa obravnavane organizacije je zakonska določba, da javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost, tako po Zakonu o javnih uslužbencih kot po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju, niso del javnega sektorja.

6.2 Zasebni sektor

Nasproti javnemu se postavlja zasebni oz. pridobitni sektor.

»Pridobitna dejavnost je vsaka dejavnost, ki je usmerjena v razdelitev dobička oziroma katere namen je pridobivanje donosa na vloženo premoženje oz. kapital« (Bohinc 1994: 29- 30).

Gospodarsko družbo po Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS 2008b) spoznamo po naslednjih treh osnovnih značilnostih:

- je pravna oseba,
- njena dejavnost je pridobitna,
- organizira se v eni od zakonsko določenih pravnoorganizacijskih oblik (družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba, tiha družba, družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba in komanditna delniška družba).

Ena od pravnoorganizacijskih oblik gospodarske družbe je tudi družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d.o.o.). S formalne strani to pomeni, da veljajo zanjo ustrezne določbe Zakona o gospodarskih družbah in drugi predpisi o gospodarskih subjektih. D.O.O. je gospodarska družba že po svoji pravni obliki, ne glede na dejavnost.

Kot pravna oseba je d.o.o. subjekt civilnega (gospodarskega) prava.

Zakon o gospodarskih družbah za d.o.o. (Uradni list RS 2008b) pravi:

- d.o.o je pravna oseba z lastno pravno sposobnostjo in ima lastni kapital,
- upnikom jamči samo s premoženjem družbe, družbeniki niso odgovorni za obveznosti družbe, razen pri spregledu pravne osebe, kot to velja tudi za delniško družbo,
- navzven nastopa družba preko svojih organov, natančneje preko poslovodje, ki ni nujno družbenik,
- opravlja lahko vsako z zakonom dovoljeno dejavnost.

7. Javno podjetje (ang. Public enterprise)

Javno podjetje je bilo dolgo časa pomemben del javnega sektorja večine razvitih držav in držav v razvoju (Farazmand 1996), toda s privatizacijo sta velikost in pomen sektorja v upadu.

Med podjetji, ki so v lasti države najdemo zelo raznolika podjetja, ki jih lahko razdelimo v različne kategorije. Večina teh podjetij se ne financira iz proračuna in imajo veliko mero samostojnosti. Edina zares skupna točka vseh je njihovo državno lastništvo.

Vendarle pa jih lahko smiselno uvrstimo v naslednje štiri skupine (Hughes 2003: 97-99):

1. Podjetja za oskrbovanje z javnimi dobrinami (Ang. public utilities).

Omenjena podjetja so gospodarske javne službe, ki državo oskrbujejo z najosnovnejšo infrastrukturo – pitno vodo, kanalizacijsko omrežje, električna energija, plin, telekomunikacije – ki je ključnega pomena za normalno funkcioniranje države. Ta podjetja so bolj ali manj v večinski lasti države k čemur botruje monopolni značaj oskrbovalne mreže in politična občutljivost dobrin.

2. Podjetja, ki zagotavljajo kopenski transport in poštne storitve

Za razliko od gospodarskih javnih služb se transportna in poštna podjetja srečujejo s konkurenco. Ta je lahko neposredna ali pa prihaja iz podobne gospodarske panoge. Država je te storitve dolžna zagotoviti po celotnem ozemlju države kljub temu, da ne prinašajo neposrednega dobička, lahko pa prinašajo velike posredne koristi za delovanje celotnega gospodarstva.

3. Regulativni organi (agencije, uradi, direkcije)

To so osebe javnega prava v lasti in pod nadzorom države, ki imajo zakonska pooblastila preko katerih vlada uresničuje svojo moč prisile. Podlago za njihovo delovanje predstavljajo zakoni, vladne uredbe in izvedbeni podzakonski predpisi (uredbe in pravilniki).

4. Podjetja, ki delujejo v konkurenčnih okoljih

V to skupino spadajo državna podjetja, ki tekmujejo s konkurenco na trgu. Podjetja iz te skupine so (bila) najbolj izpostavljena privatizacijskim pritiskom. Največkrat so to banke, zavarovalniške družbe, letalski prevozniki, naftna podjetja in podobno. Najpogostejši razlogi za prisotnost države v takšnih podjetjih so neuspešnost na tržišču, spodbujanje konkurence ali pa vzdrževanje nadzora strateško pomembne panoge. V primeru, da gre za dobičkonosna podjetja, ki funkcionirajo podobno kot zasebna, je utemeljeno vprašanje o smiselnosti ohranjanja državnega lastništva v njih.

Najbolj pereče vprašanje pri javnih podjetjih, ki naj bi bila relativno neodvisna od političnega nadzora, je zagotovo vprašanje nadzora in odgovornosti. (Hughes 2003: 95). Če je nadzor premočan to vpliva na njegovo neodvisnost delovanja, če je prešibek pa je nevarnost, da bo podjetje poslovalo neodgovorno do lastnika (države oz. davkoplačevalcev) in javnosti, kar bo sprožilo dvom o upravičenosti lastništva države. Eden najtehtnejših argumentov za privatizacijo je prav nezmožnost učinkovitega nadzora javnih podjetij in to da je njihov občutek odgovornosti za poslovanje že po naravi šibkejši kot pri zasebnih družbah.

Javna podjetja delujejo na meji med javnim in zasebnim in v zvezi s tem se pojavlja vprašanje o vlogi, ki je primerna za vlado. Iz debate je izšlo prepričanje, da je potreben umik države iz javnih podjetij. Kljub privatizaciji, ki je v globalnem merilu zajela javni sektor, pa javna podjetja še vedno ostajajo pomemben del javnega sektorja (Hughes 2003).

Pri nas in v ostalih državah nekdanjega »vzhodnega« bloka so razmišljanja o privatizaciji postala aktualna z zlomom planskega gospodarstva in z njim povezano demokratizacijo družbenega sistema v začetku 90. let 20. stoletja. Pri nas je tako privatizacija ena od najaktualnejših političnih tem skoraj vso poosamosvojitveno obdobje. Politična diskusija se osredotoča predvsem na model(e) prodaje, a katerimi bi maksimizirali zlasti finančne učinke prodaje javnih podjetij.

8. Kakovost

Dejstvo je, da sistem, ki ni sposoben prilagajanja, ni sposoben preživeti. Prilagaja pa se tako, da svojo notranjo zgradbo razčleni, na način, da kar najbolj odraža pestrost okolja, s katerim se sooča. Če želi doseči takšno stopnjo produktivnosti (sposobnost prilagajanja), da bo preživel, mora njegova notranja struktura odražati raznolikost neposrednega okolja, s katerim neposredno opravlja transakcije. Sistemske transakcije pa ne tečejo le med sistemom kot celoto in njegovim okoljem, ampak tudi med različnimi deli sistema. To sistemsko dogajanje na ta način ostaja zapleten proces, ki delno poteka avtomatično, delno pa ga je potrebno posebej usmerjati, če želimo vplivati na okolje v določeni smeri ali če želimo dosežati določene učinke.

(Bučar 1981: 18-19).

Žurga (2001: 34) navaja naslednje opredelitve pojma kakovost:

- stopnja s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje določene zahteve,
- stopnja, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje uporabnikove ali strankine potrebe oziroma pričakovanja,
- skupek vseh lastnosti ali značilnosti proizvoda ali storitve, ki se nanašajo njuno sposobnost, da zadovolji izražene ali pričakovane potrebe.

Vujoševič (1992: 25) vidi kakovost kot »Zbir vseh lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki se nanašajo na njihovo zmožnost, da zadovoljijo postavljene ali neposredno izražene potrebe.«

»Zmožnost vrednotenja kakovosti storitev temelji na preglednosti, oboje pa mora dolgoročno zagotavljati zadovoljstvo strank. Za povezavo kakovosti storitev in zadovoljstva strank pa je treba razviti kakovosten management storitev, management zaznav in management pričakovanj« (Žurga 2000: 34).

Pot do kakovosti je dolga, naporna in počasna pot, ki ne pozna bližnjice ali kot pravi Verbič (1994: 43) »Kakovost je proces in ne produkt«. Rdeča nit ki se vleče skozi ves proces, je potrpljenje.

Za uresničitev pravega izboljšanja na področju zagotavljanja kakovosti je potreben določen čas. Proces se ponavadi začne, ko najvišje vodstvo pokaže razumevanje za zagotavljanje kakovosti, nadaljuje se s postavitvijo politike in prevzemom vodilne vloge vodstva na področju kakovosti, in traja do takrat, ko to politiko dejansko prevzamejo delavci. Na podlagi izkušenj podjetij bo ta proces v vsakem okolju trajal vsaj tri do pet let v večjih oziroma dve do tri leta v manjših podjetjih, seveda, če so vse dejavnosti dobro organizirane in vodstvo pri tem aktivno sodeluje (Vujošević 1992: 23).

Eden od problemov velikega števila podjetij je, da se z vprašanji gospodarskega potenciala njihovih normativnih sistemov kakovosti začnejo ukvarjati šele po uspešni pridobitvi certifikata (Malorny 1994: 527).

»Takšno ravnanje kaže na to, da podjetju ni popolnoma jasno, da stopnjo kakovosti izdelkov in storitev ne določa niti vodstvo podjetja niti služba marketinga, še manj certifikat in modeli kakovosti sami po sebi, temveč vedno le kupec ali popularneje potrošnik, ki s svojim odzivom proizvod, ki je lahko (tudi) storitev, sprejme ali zavrne« (Vujošević 1992: 1).

9. Management celovite kakovosti

Organizacije širom sveta predvsem od osemdesetih let dalje bolj ali manj uspešno uvajajo novo managersko strategijo, ki jo poznamo pod imenom management celovite kakovosti – TQM (ang. Total Quality Management). Za natančnejšo opredelitev in boljše razumevanje kulture in načina vodenja organizacij imenovanega TQM je dobro poznati njegov razvoj. Zato v nadaljevanju sledi pregled dogajanj na področju dvigovanja zavesti o pomenu kakovosti v svetu in z njim povezanim razvojem orodij, standardov kakovosti in celovitih modelov obvladovanja kakovosti (Kern Pipan in drugi: 2006).

Japonska je prva med vsemi gospodarstvi že v začetku 50. let prejšnjega stoletja razvila svoj lasten pristop obvladovanja kakovosti (TQM). Njegov razvoj in posledica je bila podelitev prve nagrade za kakovost že leta 1951. To je bila t.i. Demingova nagrada, ki so jo podelili najboljšim podjetjem po vrsti pomembnih kazalcev oz. meril.

Kot odgovor na dogajanja na Japonskem so tudi ZDA v začetku 60. let začeli intenzivno pripravljati zahteve za ustrezen sistem zagotavljanja kakovosti na podlagi posebnih vprašalnikov. Tako so tudi v ameriškem gospodarstvu prišli do prvih oblik standardov. Ti so se sicer najprej oblikovali v avtomobilski in oboroževalni industriji.

V osemdesetih letih so ZDA dopolnile japonski model TQM in ga prilagodile ameriškim razmeram. Tako so tudi v ZDA, skoraj štiri desetletja za Japonci, v letu 1988 podelili prvo nagrado za kakovost t.i. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).

Prav v tem času so tudi Zahodnoevropski gospodarski prostor zaznamovale prve izdaje standardov serije ISO 9000 in hiter porast certificiranih sistemov kakovosti. Kljub tem premikom so raziskave in primerjave produktivnosti, sprva omejene na avtomobilsko industrijo, pokazale na velik zaostanek evropskih proizvajalcev za Japonsko in ZDA. Ti dogodki so leta 1990 štirinajst vodilnih evropskih proizvajalcev spodbudili k ustanovitvi Evropskega sklada za

upravljanje kakovosti – European Foundation for Quality Management (v nadaljevanju EFQM), ki je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EU-DG III) razvil model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga evropski nagradi za kakovost – European Quality Award (EQA). Na ta način je združil izkušnje ameriške nagrade za kakovost MBNQA in japonske nagrade za kakovost t.i. Demingove nagrade.

Lahko bi rekli, da je TQM »globalni managersko strateški model, ki združuje analitično sposobnost ZDA, izvajalsko-organizacijsko znanje Japonske in obrtniško tradicijo in obrtniško popolnost Evrope« (Marolt in Gomišček 2005: 32). Kako je TQM spremenil dožemanje in podobo organizacije povzema spodnja tabela TQM.

Tabela 9.1: Razlike med klasičnim ekonomskim modelom in TQM

	KLASIČEN EKONOMSKI MODEL	TQM MODEL
IZVOR	Znanstvene in svetovalne institucije	Obrtniška in industrijska praksa
INFORMACIJSKI TOKOVI	K managementu	K izvajalcu dela
CILJ	Maksimalen dobiček	Zadovoljen kupec
ODGOVORNOST ZA KAKOVOST	Služba za kakovost	Vsak zaposlenivsak zaposleni
IZVAJANJE IZBOLJŠAV	Strokovne službe	Izvajalci dela
VLOGA MANAGEMENTA	Načrtovanje in nadzor	Svetovanje, strokovna pomoč
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	Pretežno vertikalna	Pretežno horizontalna
PRESTRUKTURIRANJE	Pretežno statično	Pretežno dinamično
ZNANJE	Ozko strokovno	Širše povezano s procesom
NAČIN DELA	Individualno	Timsko
MEDODDELČNA STRUKTURA	Šibke povezave	Močne povezave

Vir: Marolt in Gomišček 2005: 40.

Najpomembnejši trenutek za uvedbo TQM je pravzaprav odločitev za njegovo uvedbo. Tej odločitvi ponavadi sledi dilema, katere načine za obvladovanje kakovosti uporabiti. Ločimo različne ravni načinov njegove uvedbe, ki jih lahko razvrstimo od najnižjega do najvišjega. Nekateri izmed načinov so tako (Nemec 2008):

- uporaba posameznih ali kombiniranih delnih orodij in tehnik za izboljšanje kakovosti (npr. merjenje organizacijske klime, timsko delo, primerjalni test (benchmarking), Metoda skupinskega razmišljanja (brainstorming), Diagram vzrokov in posledic (ishikawa diagram), Diagram poteka (flowchart), Diagram drevesne strukture (tree diagram) itd.),
- uvajanje sistemov vodenja kakovosti (npr. Standard ISO 9000),
- modeli za doseganje poslovne odličnosti, uravnotežene uspešnosti, celovitega vodenja, načrtovanja (npr. Model poslovne odličnosti, Model uravnoteženih kazalcev, Metoda 20 ključev, skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF itd.).

Posamezni načini se med seboj ne izključujejo temveč se smiselno dopolnjujejo. Zlasti to velja za 1. in 2. raven, medtem ko se na tretji najkompleksnejši ravni, kjer je v ospredju prizadevanje za uravnoteženo uspešnost in odličnost, vsi naštetni načini združujejo in dosegajo sinergijski učinek (Nemec 2008).

Tukaj bi izpostavil tudi razliko med pristopi sistemov managementa kakovosti iz družine standardov ISO 9000 in modelom poslovne odličnosti, ki so sicer zasnovani na skupnih načelih.

Razlika se kaže predvsem v namenu njihove uporabe. Družina standardov ISO 9000: 2000 podaja zahteve za sisteme managementa kakovosti in vodila za izboljšanje delovanja. Izpolnitev teh zahtev pokaže ocenitev sistemov managementa kakovosti, medtem ko model EFQM vsebuje kriterije, ki omogočajo primerjalno ocenitev delovanja organizacije in je uporaben za vse aktivnosti in vse zainteresirane strani organizacije. Model EFQM nam tako omogoča primerjavo delovanja organizacije z delovanjem drugih organizacij (Marolt in Gomišček 2005: 117-118).

10. Merjenje organizacijske klime

Eno od najpogosteje uporabljenih orodij za zagotavljanje kakovosti poslovanja organizacij je merjenje organizacijske klime v podjetjih. Rezultati merjenja so (lahko) uporabno izhodišče za spreminjanje odnosa zaposlenih do organizacije. Če vemo, da so prav zaposleni najpomembnejši vir in generator kakovosti poslovanja organizacij, nobena organizacija, ki uporablja to orodje, ne bi smela zamuditi priložnosti za dvig kakovosti delovnega okolja. Le tako bo organizacija sposobna mobilizirati vse potencialne zaposlenih v organizaciji.

10.1 Slovenska organizacijska klima (SIOK)

V slovenskem prostoru je leta 2001 merjenje organizacijske klime uvedla Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS).

Pod njenim okriljem je skupina svetovalnih podjetij pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Osrednja ideja tega projekta je »primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj« (RMPlus 2005). Pomemben prispevek k povečanju zanimanja za pomembnost spremljanja organizacijske klime so dali (tudi) najnaprednejši poslovni modeli, kakršna sta Model poslovne odličnosti ali na njem temelječ model CAF, ki pogled vodstev podjetij usmerjajo na pomen spremljanja in razvoja t.i. mehkejših komponent organizacije (Planko 2003).

Tri načela SIOK so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt ni samemu sebi namen, temveč zasleduje potrebe članskih organizacij GZS na eni in standarde stroke na drugi strani. Od začetka merjenja leta 2001 do danes je GZS tako zbrala veliko število podatkov, ki so osnova za statistične analize in posledično za izredno pomembne ugotovitve stanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. »Zaradi velike vključenosti predvsem večjih slovenskih

organizacij, ki so v projektu sodelovale večinoma periodično, je projekt SiOK na področju organizacijske klime prešel že v standard in normo, ki jo uporabljajo podjetja pri načrtovanju kadrovskih dejavnosti« (Biro Praxis 2008a). S tem v zvezi ni skrivnost zavedanje in prepričanje mnogih organizacij, da so pridobljeni podatki o razpoloženju zaposlenih v organizaciji orožje, ki ga je potrebno strogo varovati, saj se lahko v nepravih rokah konkurence obrne tudi proti organizaciji sami.

10.2 Organizacijska kultura vs. organizacijska klima

Za lažje razumevanje pojmov želim najprej pojasniti razliko med dvema sorodnima si pojmomoma, organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo.

Fincham in Rhodes (2006) organizacijsko kulturo definirata kot niz prepričanj, vrednot in norm, skupaj s simboli (pomembni dogodki in osebnosti), ki odsevajo edinstven značaj organizacije in predstavljajo smisel njenega delovanja tako navznoter kot tudi navzven.

Organizacijsko klimo pa lahko definiramo kot »niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih« (Biro Praxis 2008b).

Na splošno velja, da je organizacijska kultura globoko zakoreninjena in zato stabilna. Na drugi strani pa organizacijsko klimo pogosto označujemo kot »spremenljiv vzorec vedenja, razpoloženja in počutja, ki vpliva na življenje v organizaciji« (Isaksen in Ekvall 2007).

Največjo odgovornost za nastajanje, spreminjanje in uspešno uvajanje organizacijske klime ima vodstvo organizacije, ki mora upoštevati dejstvo, da organizacija ni le tehnično-ekonomski sistem, temveč mnogo več. Organizacija ima namreč tudi svoje psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh zaposlenih (Bernik 1998: 6).

Ugodna organizacijska klima je osnova za dobro in učinkovito delovanje podjetja. To pa prinaša podjetju ugled na trgu, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku. Vodstvo organizacije je lahko mnenja, da v njihovi organizaciji prevladuje strokoven kader z veliko ambicijami. Slika, ki jo imajo zaposleni o organizaciji, pa je lahko drugačna. Da ne bi zgolj ugibali kakšen odnos imajo zaposleni do organizacije, pred dejanskim merjenjem postavimo določene predpostavke oziroma hipoteze, ki jih je po končanem merjenju potrebno tudi kritično primerjati z dobljenimi rezultati.

10.3 Metodologija merjenja organizacijske klime

Prvi korak v raziskavi je merjenje organizacijske klime. Merjenje poteka na kratkih približno polurnih delavnicah ali z razdelitvijo vprašalnikov med zaposlene v organizaciji. Za raziskovanje oz. analiziranje organizacijske klime se najpogosteje uporabljajo anonimni vprašalniki. Ti so sestavljeni iz najrazličnejših trditev, ki se nanašajo na preučevanje dimenzije klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo (At Adria Consulting group 2007).

Osnovne dimenzije so (Organizacijska klima 2008):

- organiziranost,
- strokovna usposobljenost,
- odnos do kakovosti,
- poznavanje poslanstva,
- vizije in ciljev,
- pripadnost organizaciji,
- razvoj kariere,
- inovativnost in iniciativnost,
- notranji odnosi,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- motivacija in zavzetost,
- vodenje,

- nagrajevanje,
- zadovoljstvo pri delu.

Zaposleni v organizaciji izrazijo svoje doživljanje glede dimenzije tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Za merjenje organizacijske klime se vedno uporabljajo vprašalniki zaprtega tipa, to pomeni, da anketirana oseba ne more vpisovati lastnih mnenj ali trditev, pač pa ima na razpolago določeno vrsto možnih odgovorov, ki se gibljejo od tistega, s katerim se vprašani najmanj strinja, do tistega, s katerim se vprašani strinja v celoti. Tako imajo anketiranci, kljub temu, da je vprašalnik zaprtega tipa, možnost, da izberejo odgovor, s katerim izrazijo stopnjo strinjanja s trditvijo (Organizacijska klima 2008).

V naslednjem koraku izvajalec raziskave rezultate statistično obdelata. Tako obdelane statistične podatke nato ustrezno analizira in interpretira. Izvajalec raziskave pripravi preliminarno poročilo s primerjavo podatkov z agregatnimi podatki projekta SIOK iz predhodnjega leta, ob koncu leta pa podjetje prejme še končno poročilo s primerjavami za tekoče leto. Na podlagi teh rezultatov izvajalec pripravi delovno gradivo za predstavitev vodstvu organizacije, ki poteka v obliki razgovora »coachinga« z vodstvom podjetja. Razgovor je namenjen predstavitvi in interpretaciji rezultatov s predlogi za izboljšanje po izvedbi anketiranja in predstavitvi ukrepov za korekcijo neustrezne in nezaželene klime v skladu s ciljem, ki ga organizacija želi doseči. Razgovor naj bi se opravil nekje v prvem četrtletju oz. v prvi polovici leta (At Adria Consulting group 2007).

Ena od ključnih zahtev za objektivnost rezultatov je zagotavljanje anonimnosti zaposlenih v okviru raziskovanja organizacijske klime. Ta se uresničuje na naslednje načine (At Adria Consulting group 2007):

- anketa se izpolnjuje le z obkroževanjem in ne pisanjem, kar bi lahko odkrilo identiteto posameznika glede na njegovo pisavo,
- na anketo se ni potrebno podpisati in ne zahteva osebnih podatkov, razen demografskih, ki pa niso nujni,

- *izpolnjeni vprašalniki so last podjetja, ki ga organizacija najame za raziskavo organizacijske klime in so na vpogled le in izključno sodelavcem podjetja, ki vnašajo podatke v bazo podatkov,*
- *vodstvu organizacije je na razpolago in na vpogled le baza vseh vnosov in ne izpolnjeni vprašalniki,*
- *demografski podatki, ki bi mogoče lahko odkrili identiteto (če tako čuti posameznik), se lahko izpustijo in*
- *računalniško avtomatiziran vnos podatkov v bazo (novost v letu 2007).*

Ugotovitve organizacijske klime praviloma uporabljamo za njeno spreminjanje. Pri tem izhajamo iz predpostavke, da je klima v organizaciji neugodna in jo je treba spremeniti. Ugodnost presojamo glede na določene cilje, ki jih organizacija želi doseči. Ti cilji morajo biti ustrezno postavljeni, sicer se zna zgoditi, da so za neugodnost organizacijske klime lahko krivi prav neustrezno postavljeni cilji. Spremeniti organizacijsko klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki organizaciji omogoča doseganje zastavljenih ciljev (Lipičnik 1998: 79).

Spreminjanja organizacijske klime se organizacije lotevajo na različne načine. Najpogostejši načini pa so (Organizacijska klima 2008):

- *nenadzorovano – spreminjanje klime v negativno smer, ko se ne razvija v smeri pričakovanj vodstva,*
- *z navodili in dekreti – spreminjanje klime pri katerem želimo vedenje posameznikov preko ukrepov uravnati v pozitivni smeri,*
- *neposredna akcija – spreminjanje klime z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem, dokazovanjem in zlasti z osebnim zgledom.*

11. ISO standard

Z nastankom Evropske skupnosti se je pojavila potreba po vzpostavitvi enotnega standarda za sistem managementa kakovosti, ki naj bi nadomestil vse nacionalne standarde iz tega področja. Ta naj bi olajšal povezovanje proizvajalcev v različnih državah in povečanje mednarodne menjave. Tako je Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (The international Organization for Standardisation) oblikovala mednarodni tehnični komite z nalogo pripraviti standard za zagotavljanje kakovosti. Rezultat je bila izdaja standardov pod imenom Standardi ISO 9000 za management kakovosti in zagotavljanje kakovosti (Marolt in Gomišček 2005: 102).

ISO standardi so standardi za sistem managementa kakovosti. Gre za organizacijsko-managerske in ne tehnične standarde in zato niso zamenjava tehničnim standardom oz. specifikacijam. Namenjeni so oblikovanju politike kakovosti kot dela dolgoročne strategije organizacije. V osnovi gre za ugotavljanje skladnosti rezultatov z uporabniškimi potrebami in pričakovanji preko instrumentov načrtovanja, zunanjega nadzora in dokumentiranja procesov. (Ferfila in Kovač 2000: 215).

Danes oznaka ISO pomeni omrežje 157 nacionalnih inštitutov, ki koordinirajo in publicirajo sistem standardov na različnih področjih. Pri nas certifikat po standardih ISO 9000 podeljuje vladni Urad RS za meroslovje, ki deluje v okviru Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. O razširjenosti zbirk standardov sistema za merjenje kakovosti managementa (ang. quality management systems) priča dejstvo, da ga je na raznolikih področjih vpeljalo že preko 90 držav (Kustec Lipicer 2007).

Družino standardov kakovosti ISO 9000:2000 sestavljajo trije glavni in en dodatni standard. Glavni standardi so (Marolt in Gomišček 2005: 104):

- **ISO 9000** – sistem managementa kakovosti, ki podaja osnove sistemov managementa kakovosti in določa terminologijo za sisteme managementa kakovosti,
- **ISO 9001** – sistemi managementa kakovosti, ki določa zahteve za sistem managementa kakovosti, kjer mora organizacija prikazati svojo sposobnost, da nudi proizvode, ki izpolnjujejo zahteve kupca in pripadajočih predpisov ter si prizadeva povečati zadovoljstvo kupca,
- **ISO 9004** – sistemi managementa kakovosti, ki nudi smernice, ki upoštevajo tako učinkovitost kot uspešnost sistema managementa kakovosti. Cilj standarda je izboljšati delovanje organizacije ter zadovoljiti kupce in ostale zainteresirane strani.

Dodatni standard predstavlja standard **ISO 19011**, ki nudi navodila za presojo sistemov managementa kakovosti in sistemov managementa okoljevarstva.

11.1 Načela managementa kakovosti ISO 9000: 2000

Načela (8) v okviru managementa kakovosti ISO 9000: 2000 so (Stražišar 2001):

- **Osredotočenost na kupca oz. odjemalca** – Organizacija je odvisna od svojih odjemalcev, zato je za dolgoročno poslovanje bistveno, da razume njihove potrebe in pričakovanja - tako trenutne kot prihodnje - in se jih trudi izpolnjevati, pa tudi presegati.
- **Vodenje** – Za uspešno vodenje je potrebna predanost vodstva. Vodje vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije, ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije.
- **Vključenost zaposlenih** – Zaposleni na vseh ravneh se morajo zavedati, da s svojim delom vplivajo na končni izdelek ali storitev. Samo polna vključenost zaposlenih omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije.

- **Procesni pristop** – To načelo pravi, da se želeni rezultati dosežejo uspešneje, kadar se dejavnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces, ki se začne, ko prepoznamo zahteve in pričakovanja odjemalcev, in konča s predajo kakovostnega izdelka ali storitve.
- **Sistemeski pristop k managementu** – Poslovanje podjetja moramo razumeti kot skupek različnih procesov. Identificiranje, razumevanje in vodenje povezanih procesov kot sistema pripomorejo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev.
- **Nenehno izboljševanje** – Pomeni temeljno načelo vodenja kakovosti, ki se ga je treba zavedati v smislu TQM (Total Quality Management). Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije mora biti njen stalni cilj. Ko na podjetju SIQ izdajo certifikat o kakovosti, stalno spremljajo in nadzorujejo, kako ga podjetje vzdržuje.
- **Odločanje na podlagi dejstev** – Učinkovite rešitve temeljijo na analizi podatkov in informacij. Podjetje oziroma organizacija mora izdelati mehanizem, s katerim meri uspešnost svojega poslovanja.
- **Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji** - Organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti in zagotavlja dolgoročen partnerski odnos.

Opisana načela so predpogoj za pravilno uporabo zahtev standardov kakovosti in so osnova razvoja celotne družine standardov ISO 9000: 2000.

Osnovne smisle sistemov managementa kakovosti tako lahko strnemo v naslednjih značilnostih. V ospredju sistemov so (Marolt in Gomišček 2005):

- večanje zadovoljstva kupca / uporabnika,
- stalno izboljševanje proizvodov in procesov,
- analiza zahtev kupcev – za to je potrebna definicija procesov za doseganje želenih storitev → nadzor teh procesov → stalno izboljševanje storitev procesov → večje zadovoljstvo kupcev / uporabnikov in sodelujočih v procesu.

Družina standardov ISO 9000 razlikuje med zahtevami za sisteme managementa in zahtevami za proizvode.

Zahteve za sisteme managementa kakovosti so določene v ISO 9001. So splošne in uporabne za katerokoli organizacijo v gospodarstvu in negospodarstvu, ne glede na to, kateri proizvod (izdelek ali storitev) nudi. ISO 9001 tako ne določa zahtev za proizvode (Marolt in Gomišček 2005: 109).

11.2 Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve (ISO 9001: 2000)

Popolna vsebina slovenskega standarda je podana v standardu SIST ISO 9001 SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI – ZAHITEVE (dec. 2000) in je identičen mednarodnemu standardu ISO 9001 ter ima 9 poglavij.

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

ISO 9001: 2000 tako sestavljajo naslednji glavni deli oz. zahteve (Bakan Toplak in Urbajs 2003):

- **sistem vodenja kakovosti** - organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovnikom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije,
- **odgovornost vodstva** - najvišje vodstvo v organizaciji se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije,
- **vodenje virov** - novi standard daje več poudarka virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve,
- **realizacija proizvoda** - ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalci, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev,

- *merjenje, analize in izboljševanje* - nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

11. 3 Prednosti standarda ISO 9001: 2000

Standard poudarja usmerjenost organizacije k odjemalcu in objektivni pristop vodstva k odločanju. Če hoče organizacija pridobiti zadovoljstvo odjemalca, morajo biti med njima vzpostavljeni taki dobaviteljski odnosi, ki prinašajo obojestransko korist. Zato bi med prednostmi standarda ISO 9001: 2000 lahko poudarili (Bakan Toplak in Urbajs 2003):

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

12. Model poslovne odličnosti EFQM

EFQM (The European Foundation for Quality Management - EFQM®) ali Evropski sklad za upravljanje kakovosti je nepridobitna članska organizacija, ki jo je leta 1988 ustanovilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij z namenom, da postanejo gonilna sila trajne odličnosti v Evropi in z vizijo sveta, kjer bodo evropske organizacije izstopale. EFQM je lastnik evropskega modela odličnosti (model EFQM) in hkrati upravitelj procesa podeljevanja evropske nagrade za kakovost, ki svojim članom nudi tudi številne druge storitve (DDC, d.o.o. 2003).

»Nacionalni meroslovni sistem v okviru priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost vzpostavlja in vodi Urad RS za Meroslovje (MIRS), ki deluje v okviru Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Te sisteme predstavlja v ustreznih mednarodnih organizacijah in jih razvija na mednarodno primerljiv in prepoznaven način« (Urad RS za meroslovje 2008b).

MIRS vzpostavlja in vzdržuje sistem priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost in za program izvaja potrebne strokovne in administrativne naloge (Urad RS za meroslovje 2008b).

12.1 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO)

»Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti« (Urad RS za meroslovje 2008b).

Program PRSPO se izvaja od leta 1996 in je doživel veliko zanimanja na vseh področjih delovanja države. V desetih letih delovanja, od leta 1996 do leta 2006, je bilo izvedenih 169 ocenjevanj organizacij, od tega v okviru pilotnih projektov 66 ocenjevanj in 177 ocenjevanj v okviru nagrade PRSPO. 122 postopkov ocenjevanj je bilo izvedenih za organizacije zasebnega sektorja ter 47 postopkov ocenjevanj za organizacije javnega sektorja. Do sedaj, vključno z letom 2006, je

v vseh postopkih ocenjevanj po modelu poslovne odličnosti, tako v okviru rednih kot pilotnih postopkov PRSPO, sodelovalo 71 slovenskih organizacij, med njimi 39 iz zasebnega sektorja in 32 iz javnega sektorja (Kern Pipan in drugi 2006). Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (v nadaljevanju PRSPO) postavlja smernice in kriterije po vzoru evropske nagrade za kakovost (ang. EQA) (Kern Pipan in drugi 2006).

12.2 Temeljna načela odličnosti

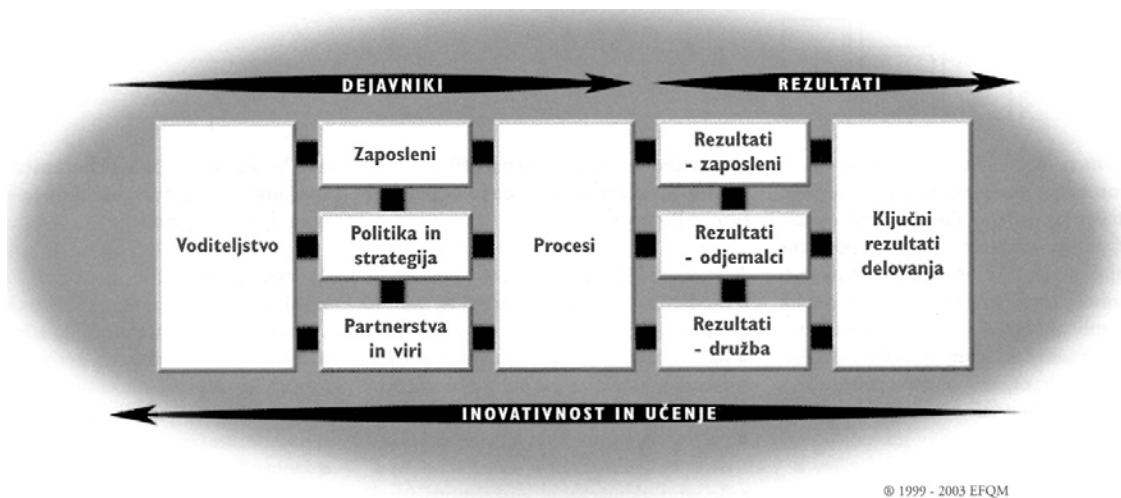
Osnovno podlago modelu odličnosti EFQM predstavljajo načela, ki veljajo za vse organizacije ne glede na sektor, dejavnost ali velikost. Ta načela so (8) (Zupan in Kern 2004):

- **usmerjenost v rezultate** - doseganje rezultatov, ki so v zadovoljstvo vseh udeleženi strani v organizaciji,
- **osredotočenost na odjemalca** - ustvarjanje trajne vrednosti za odjemalca,
- **voditeljstvo in stanovitnost** - jasnovidno in navdihnjeno voditeljstvo v povezavi s stanovitnostjo namena,
- **upravljanje na podlagi procesov in dejstev** - upravljanje organizacije s številnimi medsebojno odvisnimi in povezanimi sistemi, procesi in dejstvi,
- **razvoj in vključevanje zaposlenih** - spodbujanje razvoja in vključevanja zaposlenih z namenom povečanja njihovega prispevka,
- **razvijanje partnerstva** - razvijanje in vzdrževanje partnerstev, ki imajo dodano vrednost,
- **družbena odgovornost** - preseganje najožjega zakonskega okvira znotraj katerega deluje organizacija, prizadevanje za razumevanje in odzivanje na pričakovanja svojih udeleženi strani in družbe,
- **stalno učenje, inoviranje in izboljševanje** - kritično preverjanje obstoječega stanja in uvajanje sprememb z učenjem, inoviranjem in ustvarjanjem priložnosti za izboljšanje.

12.3 Model in merila

Osnovo modela odličnosti EFQM predstavljajo merila oziroma kriteriji, ki so v obliki predalov prikazani v spodnji shemi. Ta model je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti in ga danes uporablja večina evropskih držav za priznavanje organizacij, ki so izkazale odlično delovanje.

12.3.1: Shematski prikaz modela odličnosti EFQM



Vir: Kern Pipan in drugi 2006.

Iz zgornjega modela lahko razberemo, da je pet od teh meril t.i. dejavnikov, štirje pa so rezultati. Dejavniki zajemajo tisto, kar organizacija počne. Rezultati zajemajo tisto, kar organizacija dosega. Rezultati so posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij iz rezultatov (Kvas in Zarnik 2006).

Odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gibalo politike in strategije, ter s pomočjo zaposlenih, partnerstev in virov in procesov. Puščice v modelu pa poudarjajo dinamično naravo modela. Prikazujejo kako inoviranje in učenje pomagata izboljšati dejavnike, ti pa vodijo k boljšim rezultatom (Kvas in Zarnik 2006).

Tista stran modela, kjer so rezultati, se ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla in dosega; dejavniki pa opisujejo, kako se ti rezultati dosejajo (Urad RS za meroslovje 2008a).

Spodaj podajam kratek pregled meril in njihovo vsebino (Urad RS za meroslovje 2008a):

- **voditeljstvo**; kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedênjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal,
- **politika in strategija**; kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnimi vrednostmi in procesi,
- **Zaposleni**; kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov,
- **partnerstva in viri**; kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov,
- **proces**; kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje,
- **rezultati v zvezi z odjemalci**; kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev,
- **rezultati v zvezi z zaposlenimi**; kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojetanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom,

- **rezultati v zvezi z družbo;** merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov),
- **ključni rezultati delovanja;** kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

Vsakemu izmed meril je pripisano največje mogoče število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja, tako v procesu samoocenjevanja znotraj organizacije kot tudi v procesu ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje. Točkovna opredelitev meril kaže kako visoka je raven pomena vsakega merila. Za doseganje visoke ravni je vsako merilo dodatno podprto z več deli. V njih so postavljena vprašanja, ki jih je potrebno obravnavati med postopkom ocenjevanja.

Pod vsakim delom merila so točke z napotki. Njihova uporaba ni obvezna, pa tudi sezname niso popolni, saj je njihov namen le prikaz primerov, ki ponazarjajo posamezni del merila. Opisan način ocenjevanja kaže na to, da model poslovne odličnosti EFQM priznava obstoj številnih pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja (Leon in drugi 2004).

Najsplošnejše poznan način za ocenjevanje ali samoocenjevanje organizacij po modelu EFQM je logika RADAR oz. točkovalna matrika RADAR.

12.4 Točkovalna matrika RADAR

Točkovalna matrika "RADAR" je metoda vrednotenja, ki se uporablja za točkovanje vlog za evropsko nagrado za kakovost ter večino nagrad za kakovost v Evropi. Lahko se uporablja tudi zgolj za samoocenjevanje organizacij in nadaljnjo primerjavo z drugimi podjetji ali v druge namene.

Organizacija mora vsakemu od devetih meril modela dodati vnaprej določeno utež ali ponder. Te uteži na podlagi konsenza širokega kroga strokovnjakov iz vse Evrope veljajo od leta 1991, EFQM pa jih tudi občasno revidira.

Pri točkovanju najprej uporabimo točkovalno matriko "RADAR". Z njo vsakemu delu merila dodelimo ustrezen odstotek. Nato ugotavljamo dosežen delež točk za posamezno merilo – vsak del k merilu prispeva svoj delež

Na koncu ugotavljamo delež doseženih točk na ravni celotnega modela. Posamezna merila modela tako h končnemu rezultatu prispevajo naslednji delež točk: voditeljstvo 10%, zaposleni 9%, politika in strategija 8%, partnerstva in viri 9%, procesi 14%, rezultati – zaposleni 9%, rezultati – odjemalci 20%, rezultati – družba 6 % in ključni rezultati delovanja 15%. Skupaj torej 100% ali 1000 točk (Leon in drugi 2004).

V Sloveniji je v letu 2005 Odbor PRSPO v sistemu ocenjevanja PRSPO prvič podelil diplome za sodelovanje glede na dosežene točke oziroma ravni odličnosti po vzoru EFQM in drugih primerljivih nacionalnih nagrad. Organizacije, ki v procesu ocenjevanja dokažejo nenehno izboljševanje po merilih modela odličnosti in presegajo prag 350 (35%) točk, prejmejo bronaste diplome, organizacije, ki presegajo prag 400 (40%) točk prejmejo srebrne diplome in končno organizacije, ki presegajo prag 450 (45%) točk, prejmejo zlate diplome (Urad RS za meroslovje 2008d).

II. del: Analiza primera

V drugem delu diplomske naloge se bom osredotočil na aplikacijo standarda ISO 9001: 2000 in modela poslovne odličnosti EFQM ter merjenja organizacijske klime v gospodarski družbi DDC, d.o.o. Najprej bom v kratkem predstavil pot do izoblikovanja aktualne pravne subjektivitete družbe DDC, d.o.o. V nadaljevanju sledi kratek pregled aktivnosti družbe in njene organiziranosti. Nato bom družbo, glede na njene značilnosti, umestil znotraj dvojnosti javno-zasebno.

V analizi poslovanja družbe bom prikazal finančno plat poslovanja družbe, ki se izkazuje skozi pregled t.i. trših oz. finančnih kazalcev poslovanja družbe in so ključnega pomena za ugotavljanje uspešnosti poslovanja družbe DDC, d.o.o. Analizi poslovanja družbe končno sledi še analiza managementa kakovosti, ki bo potekala skozi pregled skrbstva kakovosti in kronološki pregled managementa kakovosti. Za časovnim pregledom uvajanja sem poskušal ločeno prikazati učinke uvajanja posameznih pristopov. Poleg obravnavanih modelov in orodja sem v to poglavje vključil tudi ostala pomembna prizadevanja družbe DDC, d.o.o. Za konec uvoda v analizo primera naj dodam, da sem po poglobljenih intervjujih s skrbnico kakovosti in z nekdanjim direktorjem družbe, ki je bil celo desetletje glavni protagonist uvajanja sodobnih modelov kakovosti in uporabe sodobnih orodij za njihovo uresničevanje, dobil vtis izjemne povezanosti vseh aktivnosti na področju zagotavljanja kakovosti v družbi DDC, d.o.o. Zato je vsak poskus popolnega ločevanja med njimi izjemno nevhvaležno in vnaprej obsojeno na neuspeh.

13. DDC svetovanje inženiring, d.o.o.

13.1 Razvoj podjetja

V nadaljevanju sledi kratek povzetek razvoja podjetja DDC, d.o.o. (DDC, d.o.o. 2008c).

Prva organizacijska oblika, iz katere se je kasneje razvila današnja družba DDC, d.o.o., je bila 1969. leta ustanovljena investicijska grupa za gradnjo avtocest, ki je delovala v okviru tedanjega Cestnega sklada SRS. Sestavljala jo je skupina tehnikov, inženirjev, ekonomistov in pravnikov, ki je skupaj s strokovnimi delavci drugih sektorjev v tedanjem Cestnem skladu SRS ter ob sodelovanju projektantov v projektivnih podjetjih pri nas in v tujini, izvedla vse priprave za gradnjo naših prvih avtocest ter jih tudi strokovno vodila in nadzirala.

S 1. januarjem 1972 je bil sektor za novogradnje Cestnega sklada RS vključen v novoustanovljeno Republiško skupnost za ceste. Sektor si je po zaslugi intenzivnejše gradnje avtocest, zgrajenih s pomočjo ugodnih posojil Mednarodne banke za obnovo in razvoj, Evropske investicijske banke in drugih mednarodnih finančnih institucij, pridobil znaten ugled tudi zunaj meja bivše skupne države, raslo pa je tudi število zaposlenih.

Na osnovi novega zakona o cestah iz leta 1982, ki ni dovoljeval združevanja vzdrževalne dejavnosti in novogradenj, je bila konec septembra 1983 Republiška skupnost za ceste ukinjena. Ustanovljen je bil inženiring za nizke gradnje, ki je bil samostojna pravna oseba z vsemi pravicami in dolžnostmi samostojne delovne organizacije. Deloval je v okviru SOZD Združena cestna podjetja kot t.i. »delovna organizacija posebnega družbenega pomena«. Inženiring za nizke gradnje je izvajal nadzor nad gradnjo avtocest in novogradnjami osnovne cestne mreže po naročilu in na račun Skupnosti za ceste.

Nov mejnik je pomenil maj leta 1987, ko je Skupnost za ceste ustanovila družbeno podjetje Cestni inženiring p.o. K njemu so se po ukinitvi Inženiringa nizkih gradenj priključile skupne službe SOZD Združena cestna podjetja.

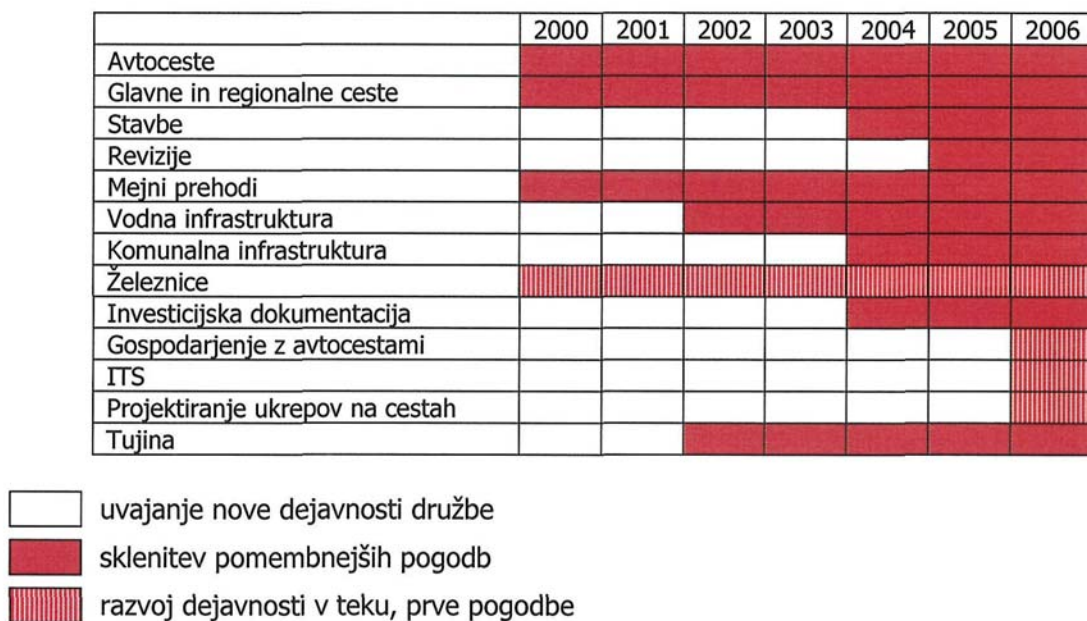
Od sklenitve sporazuma s skupnostjo za ceste Slovenije julija 1989, je bilo podjetje Cestni inženiring pooblaščen za opravljanje investitorskih del v zvezi z gradnjo in rekonstrukcijami cest in cestnih objektov. Slovenija je s 1. januarjem 1990 postala investitorica gradenj in rekonstrukcij republiških cest, njihovo upravljanje pa je prešlo na Republiško upravo za ceste. Z njo je Cestni inženiring aprila 1990 sklenil pogodbo o izvajanju določenih strokovnih dejavnosti.

Februarja leta 1994 je Vlada RS z Aktom o preoblikovanju (DDC 2008) družbeno podjetje Cestni inženiring preoblikovala v družbo z omejeno odgovornostjo. Od takrat je podjetje poznano kot Družba za državne ceste, d.o.o. Družba je izvajala najzahtevnejše celovite inženirske projekte na področju prometnih infrastrukturnih objektov.

Leta 2002 je družba DDC, d.o.o. s spremembo statuta dobila svoje današnje ime in podobo. Družba za državne ceste d.o.o. se je preimenovala v podjetje s polnim imenom DDC svetovanje inženiring, Družba za svetovanje in inženiring, d.o.o.

Spodnja slika prikazuje širjenje dejavnosti družbe od leta 2000 do leta 2006.

Slika 13.1.1: Širjenje dejavnosti družbe DDC, d.o.o.



Vir: DDC, d.o.o. 2007a.

13.2 DDC svetovanje inženiring, d.o.o. danes

Danes družba DDC, d.o.o. izvaja celovit spekter svetovalnih in inženiring storitev pri načrtovanju, gradnji, vzdrževanju, upravljanju in gospodarjenju z infrastrukturnimi objekti. V začetku leta 2007 je skupno zaposlovala 322 delavcev, katerih povprečna starost je bila 44 let, vsaj višjo izobrazbo ali več je imelo 72% zaposlenih (DDC, d.o.o. 2007a).

DDC ima tri organe upravljanja: skupščino, nadzorni svet in glavnega direktorja. V širšem vodstvu družbe so še direktorji za posamezna področja delovanja. Ker je družba DDC v celoti v lasti države, skupščino DDC predstavlja Vlada Republike Slovenije. Nadzorni svet trenutno sestavljajo 4 člani (namesto petih), od tega sta dva člana nadzornega sveta predstavnika Sveta delavcev. Peti član nadzornega sveta in hkrati tudi njegov donedavni predsednik po odločitvi Vlade RS, v tem trenutku, za mandatno obdobje enega leta, opravlja naloge glavnega direktorja, funkcijo predsednika nadzornega sveta pa sedaj opravlja njegov namestnik v nadzornem svetu (Fazarinc 2008).

Širše vodstvo družbe predstavljajo naslednji direktorji (DDC, d.o.o. 2008a):

- izvršni direktor,
- direktor za tehnično področje,
- direktor za področje glavnih in regionalnih cest,
- direktor za področje avtocest,
- direktor za komercialno področje,
- direktorica za pravno in splošno področje,
- direktor za področje razvoja projektov.

Družba je po standardni klasifikaciji dejavnosti razvrščena pod šifro 74.203 Arhitekturno in gradbeno projektiranje in z njim povezano tehnično svetovanje in je orientirana predvsem v izvajanje inženiring poslov. Družba DDC, d.o.o. je največje inženirsko podjetje v državi, ki ima ključno vlogo pri projektu izgradnje (avto)cestne infrastrukture v Sloveniji.

Registrirane dejavnosti omogočajo družbi prevzem nalog, to je inženiring in svetovalnih storitev, v zvezi z načrtovanjem, gradnjo, vzdrževanjem in upravljanjem (priprava strokovnih osnov) cest in drugih infrastrukturnih oziroma drugih investicijskih objektov.

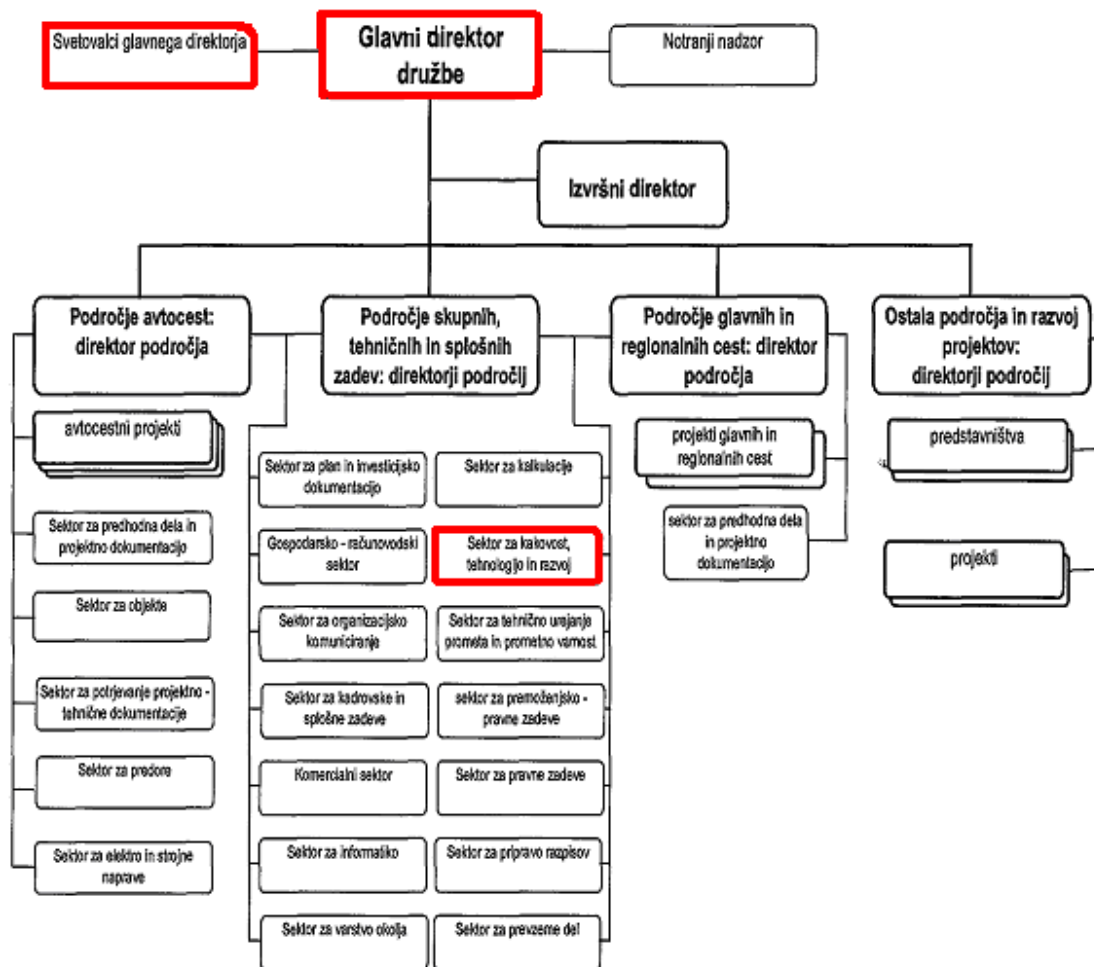
Družba je s svojimi strokovnimi izkušnjami ter visoko izobraženimi kadri največja svetovalna in inženiring organizacija na področju Republike Slovenije. Zaposleni v družbi so zaradi svoje strokovnosti in znanja cenjeni in vključeni v številne dejavnosti, ki vplivajo na razvoj stroke, spremembe predpisov ter v znanstveno raziskovalno delo, razvoj tehnologij in sistemskih rešitev (DDC, d.o.o. 2007b: 3)

13.3. Organiziranost družbe DDC, d.o.o.

»Organiziranost družbe DDC svetovanje in inženiring je opredeljena v Aktu o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest ter v organigramu. Naloge in odgovornosti oddelkov in zaposlenih v njih so podrobneje opredeljene še v poslovniku in drugih dokumentih sistema vodenja kakovosti« (DDC, d.o.o. 2007b).

Na sedežu družbe v Ljubljani, v poslovnih prostorih v Mariboru ter na gradbiščih po vsej Sloveniji se izvaja 16 projektov. Organizacijske sheme posameznih projektov se med seboj razlikujejo glede na obseg dela in zahtevnost. Projekt vodi direktor projekta, ki ima vsa potrebna pooblastila za vodenje in izvajanje nalog, potrebnih za realizacijo projekta, od ideje do dokončanja garancijske dobe zgrajenega objekta. Dejavnosti, ki zahtevajo posebna znanja, so v družbi organizirane v okviru sektorjev in oddelkov, ki projektom nudijo ustrezno strokovno podporo (DDC, d.o.o. 2008b).

Slika 13.3.1: Organigram DDC, d.o.o.



Vir: DDC, d.o.o. 2007a.

Na zgornjem organigramu so razvidne najpomembnejše »točke« zagotavljanja kakovosti v DDC, d.o.o. Ključno mesto je nedvomno vodstvo družbe, predvsem glavni direktor družbe, ki tesno sodeluje s svojo svetovalko, ki je hkrati tudi skrbnica kakovosti v družbi. Glavni direktor v sodelovanju s skrbnico kakovosti in v sodelovanju z ožjim vodstvom družbe, ki ga predstavljajo direktorji posameznih področij, oblikuje politiko kakovosti v družbi DDC, d.o.o. Malce drugačno vlogo ima Sektor za kakovost, tehnologijo in razvoj, ki je usmerjen v zagotavljanje kakovosti v odnosu do naročnika, tako je na nek način izvajalec politike kakovosti, ne pa njen neposredni oblikovalec.

14. Umestitev družbe DDC, d.o.o. med javni in zasebni sektor

Podjetje DDC, d.o.o. po Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS 2008d) in po Zakonu o javnih uslužbencih (Uradni list RS 2008c) ni del javnega sektorja. Po teh zakonih javna podjetja in gospodarske družbe, kamor uvrščamo družbo DDC, d.o.o., v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost, niso del javnega sektorja, prav tako kot tudi zaposleni v družbi niso del pravne ureditve javnega uslužbenskega sistema.

Družba DDC, d.o.o. tudi po kriteriju financiranja ni del javnega sektorja, saj podjetja ne najdemo med proračunskimi (u)porabniki (Uradni list RS 2008a). Iz zgornjega sledi tudi dejstvo, da za družbo DDC, d.o.o. ne veljajo določbe Zakona o javnih naročilih (Fazarinc 2008).

Edini ključen moment po katerem lahko podjetje DDC, d.o.o. uvrstimo v javni sektor je lastništvo. Družba DDC, d.o.o. je eno od peščice slovenskih podjetij, ki so ostala v izključni lasti Vlade RS (Ministrstvo za finance 2008), ki je tudi njena ustanoviteljica. Popolno lastništvo pa lastniku prinaša odločevalsko moč, ki nikakor ni nepomembna.

Družba DDC, d.o.o. je družba z omejeno odgovornostjo, ki je pravnoorganizacijska oblika gospodarske družbe. Za družbo DDC, d.o.o. veljajo ustrezne določbe Zakona o gospodarskih družbah in drugi predpisi o gospodarskih subjektih (DDC, d.o.o. 2007b). Kot pravna oseba je DDC, d.o.o. subjekt civilnega (gospodarskega) prava (Uradni list RS 2008b).

Družba je bila ustanovljena leta 1994 v skladu z Zakonom o gospodarskih službah s preoblikovanjem Cestnega inženiringa p.o. v Družbo za državne ceste, d.o.o. Poslovanje družbe je usklajeno z Zakonom o gospodarskih družbah Zakonom o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju z računovodskimi standardi in drugimi zakoni in predpisi, ki so uveljavljeni za poslovanje gospodarskih družb (DDC, d.o.o. 2007b).

Vlada RS preko lastništva omejuje delovanje podjetja, na področje, ki je ključnega pomena za državo. Podjetje je namreč že od konca prejšnjega desetletja na različnih seznamih državnih podjetij, namenjenih za odprodajo, odprodaja pa se zaradi interesa Vlade RS ne realizira (Fazarinc in Di Batista 2008).

Vlada RS prodaje ne realizira, zaradi še vedno nedokončane izgradnje avtocest oz. v pričakovanju novih večjih investicij v (avto)cestno omrežje, torej na področjih kjer DDC, d.o.o. nima prave konkurence. Na ta način Vlada RS nadzoruje dejavnost in delovanje družbe (Fazarinc 2008). Eden od nezanemarljivih, če že ne najpomembnejši argument za ohranjanje popolnega lastništva države, je prav gotovo dejstvo, da je družba med finančno najučinkovitejšimi družbami v lasti države. Tako rekoč »kura, ki nese zlata jajca« (Di Batista 2008).

V takšnem položaju se podjetje DDC, d.o.o., za razliko od konkurence, ki je v zasebni lasti, ne more ukvarjati s komercialno še zanimivejšimi projekti, katerim bi tržno naravnano in k ekonomski učinkovitosti poslovanja zavezano vodstvo, želelo posvetiti več časa in energije. Družba DDC, d.o.o. vseeno deluje v skladu s tržnimi zakonitostmi – posle pridobiva izključno preko javnih razpisov in je zavezana k ekonomski uspešnosti poslovanja (Fazarinc in Di Batista 2008).

Glede na zgoraj opisane karakteristike ugotavljam, da je družba DDC svetovanje inženiring, d.o.o., po Hughesovi tipologizaciji javnih podjetij, tip javnega podjetja, ki deluje v konkurenčnem okolju, v katerem poleg nje nastopa še 5 po velikosti primerljivih gospodarskih družb (Ramovš in drugi 2007).

Glede na pravno subjektiviteto in cilje družbe (DDC, d.o.o. 2007a) je podjetje tržno naravnano, vendar pa Vlada RS preko popolnega lastništva ohranja nadzor nad delovanjem podjetja. To podjetju onemogoča nadaljnji samostojen razvoj v panogi in zunaj nje in ga omejuje na delovanje, ki je strateškega pomena za državo. Podjetje je tako usmerjeno v ustvarjanje dobička in po tej plati deluje podobno kot zasebna podjetja, hkrati pa mora delovati v skladu z vizijo edinega lastnika Vlade RS. Takšen položaj družbe poraja utemeljen dvom v smiselnost

ohranjanja popolnega lastništva države v družbi DDC, d.o.o. Nadzor, ki ga omogoča popolno lastništvo družbe DDC, d.o.o., namreč predstavlja preveliko (potencialno) nevarnost za sicer deklarirano tržno naravnano delovanje podjetja saj vsakokratni Vladi omogoča kadrovanje in posledično vodenje podjetja po povsem netržnih načelih. Logična posledica takšnega položaja podjetja je izpostavljenost podjetja privatizacijskim pritiskom, ki se jim Vlada RS v primeru družbe DDC, d.o.o. že vrsto let uspešno izogiba (Fazarinc 2008).

15. Analiza poslovanja družbe DDC, d.o.o. skozi vidik kakovosti

Učinke politike kakovosti v podjetju DDC, d.o.o. je izredno težko izmeriti. Uvajanje standardov in uporaba orodij za dvig kakovosti poslovanja družbe DDC, d.o.o. ni bilo vezano na ozko določene cilje, ki bi jih lahko odražal le določen kazalec, temveč na celo serijo kratko in dolgoročnih ciljev družbe (Fazarinc 2008).

V svoji diplomski nalogi sem se zato osredotočil na izbrane kazalce poslovanja družbe in na doseganje nekaterih zastavljenih ciljev družbe v obdobju od leta 1998 do 2006.

V okviru prikaza kazalcev poslovanja oz. t.i. "trdih kazalnikov so me zanimali naslednji kazalci:

- razlika med prihodki in odhodki,
- dodana vrednost na zaposlenega,
- struktura odhodkov poslovanja,
- struktura prihodkov iz prodaje,
- prihodki v primerjavi s planom.

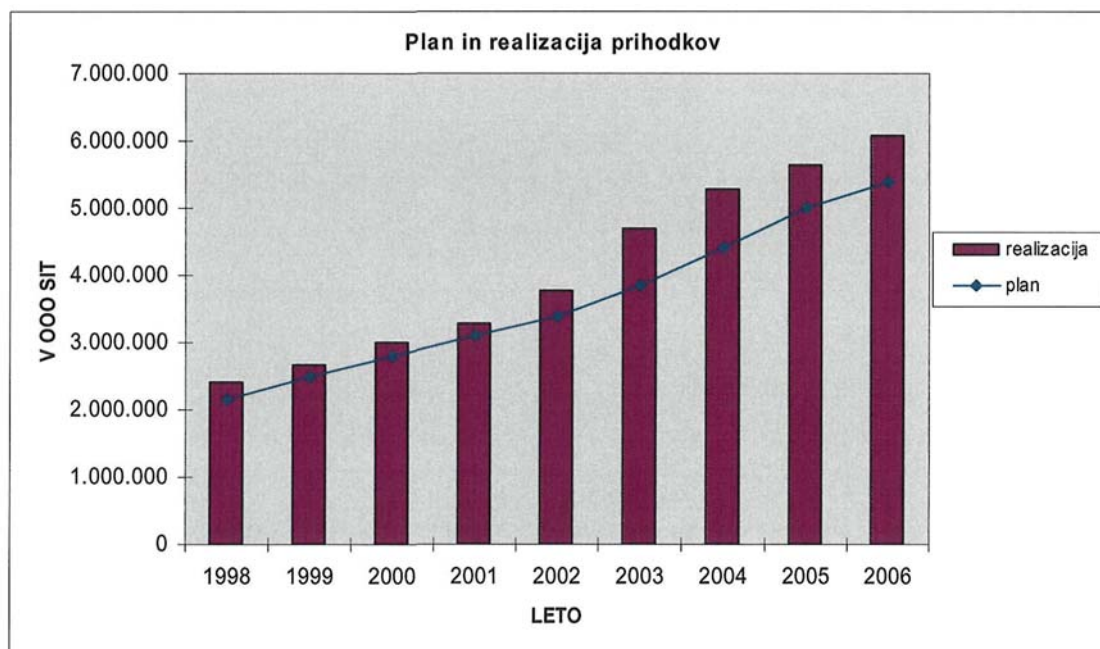
Prikaz gibanja naštetih kazalcev v obdobju 1998 do 2006 je glede na moje ugotovitve in po mnenju vodstva povsem verodostojen odraz poslovanja družbe DDC, glede na zastavljene strateško pomembne cilje družbe (Fazarinc 2008).

Uspešnost poslovanja družbe bom prikazal s pomočjo gibanja omenjenih kazalcev poslovanja v preteklem obdobju. Gre za obdobje od leta 1998 do 2006, v katerem so že občutni sicer težko merljivi rezultati in učinki izvajanja politike kakovosti, katere temelj predstavljata standard ISO 9001 in na njem temelječ Model poslovne odličnosti, z uvajanjem katerih, je družba pričela v letu 1999 in se skozi obdobje desetih let nadaljuje tudi danes.

15.1 Plan in realizacija prihodkov

DDC, d.o.o. skozi celotno obdobje izkazuje pozitivno razliko med načrtovano in realizirano višino prihodkov. V začetnem obdobju uvajanja sistemov kakovosti je bilo preseganje plana izrazito manjše kot v nadaljevanju. Pomembnejša pa je stalna rast celotnega prihodka v analiziranem obdobju in od leta 2001 dalje tudi znatno preseganje načrtovanega prihodka. Po besedah vodstva družbe to kaže na previdnost in upoštevanje objektivnih okoliščin poslovnega okolja (DDC, d.o.o. 2007a). Te okoliščine so se po letu 2001 znatno izboljšale. Takšen kombiniran učinek ugodnih gospodarskih trendov in dobrega poslovanja družbe, pri katerem imajo svoj pomemben delež tudi moderni pristopi za zagotavljanje kakovosti, ima za posledico konstantno preseganje začrtanega plana. (Di Batista 2008).

Slika 15.1.1: Prikaz prihodkov v primerjavi s planom

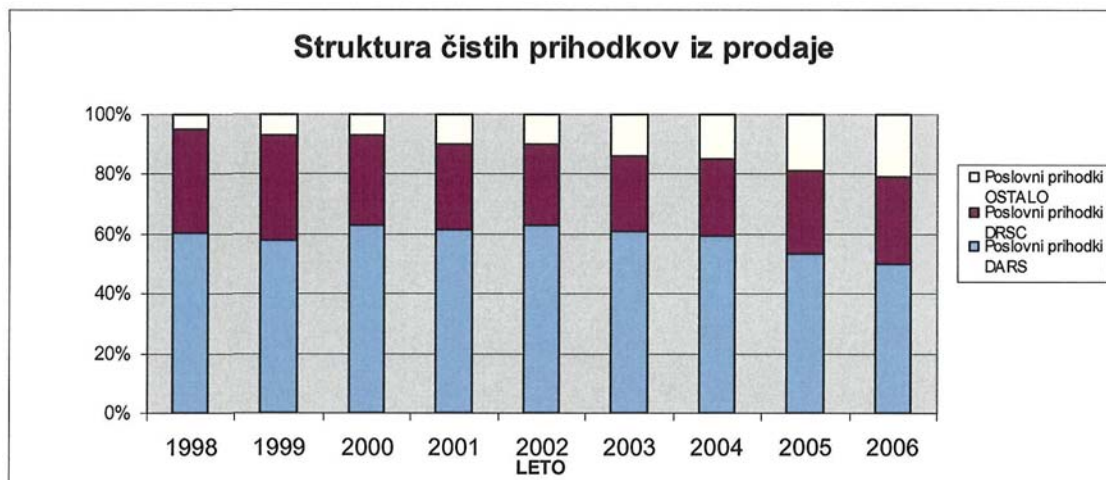


Vir: DDC, d.o.o. 2007a.

15.2 Struktura čistih prihodkov iz prodaje

V strukturi prihodkov za izbrano obdobje, ki kaže na razpršenost naročil med tri osrednje kategorije naročnikov, je opaziti znatno zmanjševanje deleža od glavnih pogodb z največjim naročnikom DARS d.d. Delež iz glavnih pogodb z DRSC je bil v preteklih letih dokaj konstanten. Postopoma pa se povečuje delež prihodkov od ostalih pogodb, kar potrjuje uspešno uresničevanje dolgoročnega razvojnega cilja družbe, ki je v povečevanju deleža prihodkov iz naslova ostalih naročnikov. Takšna usmeritev družbe je logična posledica zaključevanja gradnje avtocestne infrastrukture in posledično manjši obseg naročil iz naslova DARS. Pri tem se družba ozira za novimi priložnostmi, ki se ponujajo v njeni regiji. Posebno mesto ima območje JV Evrope, zlasti države nekdanje skupne države (BIH, Srbija) (Fazarinc in Di Batista 2008).

Slika 15.2.1: Struktura čistih prihodkov iz prodaje



Vir: DDC, d.o.o. 2007a.

15.3 Struktura odhodkov

Družba DDC svetovanje inženiring, d.o.o. ima izredno visoko izobrazbeno strukturo zaposlenih. Zato predstavljajo največji odhodek družbe stroški dela. Stroški storitev so šele na drugem mestu po velikosti, mednje pa spadajo tudi stroški storitev za vzdrževanje poslovnih prostorov in opreme, varovanje objektov, najemnine ipd.

Stroški dela v podjetju se v analiziranem obdobju (1998-2006) niso bistveno spreminjali, so se pa konstantno zmanjševali, kar je v skladu s tržno naravnostjo družbe, ki teži k zmanjševanju stroškov dela. Težavo (pogojno rečeno) predstavlja dejstvo, da je takih z višjo ali visoko izobrazbo kar 72% in predstavljajo jedro delovanja družbe (DDC, d.o.o. 2007a). Zaposlene z višjo ali visoko izobrazbeno strukturo pa je najtežje zadržati v podjetju. Najprepričljivejši argument za to, da ostanejo v družbi, je zagotovo ustrezen osebni dohodek, na račun katerega je strošek dela v podjetju DDC, d.o.o. tako velik.

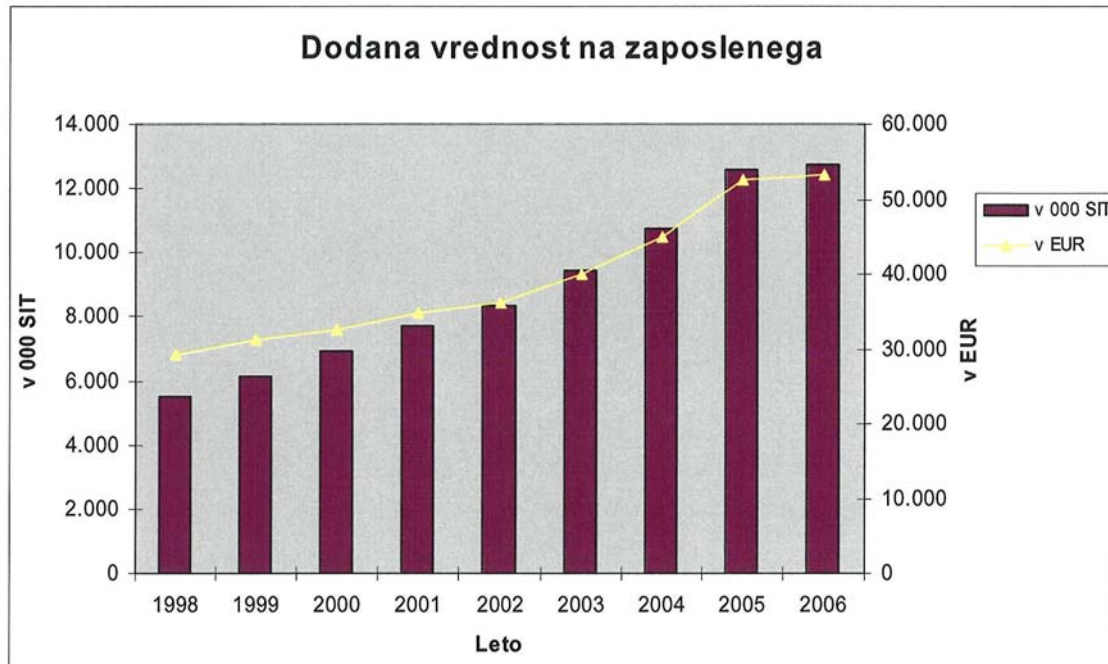
Slika 15.3.1: Struktura odhodkov poslovanja



Vir: DDC, d.o.o. 2007a.

15.4 Dodana vrednost na zaposlenega

Slika 15.4.1: Dodana vrednost na zaposlenega v letih 1998–2006



Vir: DDC, d.o.o. 2007a.

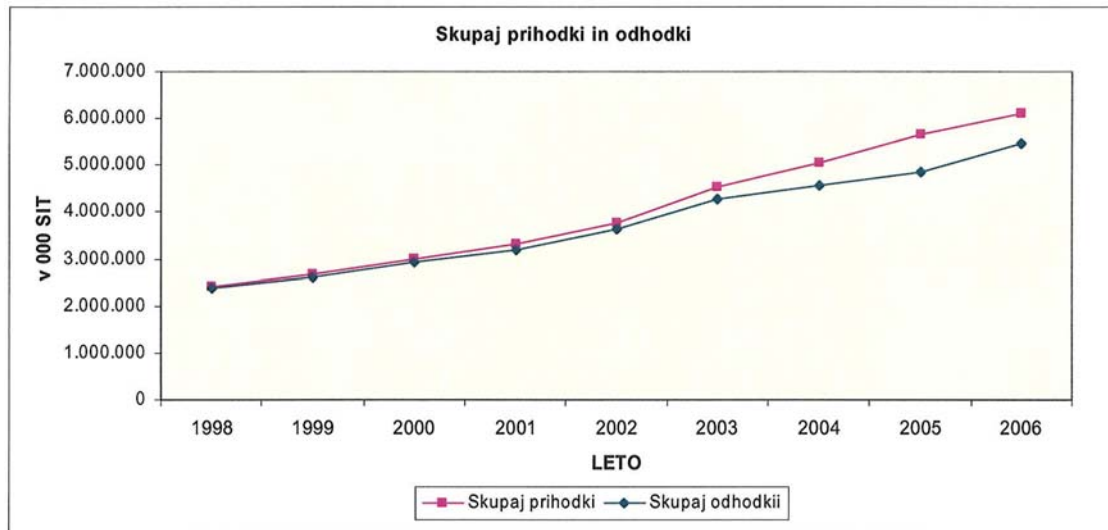
Sprememba kategorij iz zgoraj prikazane strukture odhodkov poslovanja vpliva tudi na višino dodane vrednosti poslovanja. Ta pomemben kazalec poslovanja družbe predstavlja razmerje med ustvarjenimi prihodki in stroški materiala in storitev. Dobimo pa ga tako, da dodano vrednost podjetja delimo s številom zaposlenih v podjetju (DDC, d.o.o. 2007a).

Družba je imela leta 2006 v primerjavi s storitvenimi podjetji s sorodno dejavnostjo, ki so po standardni klasifikaciji dejavnosti razvrščena pod šifro 74.203 Arhitekturno in gradbeno projektiranje in z njim povezano tehnično svetovanje, vseskozi višjo dodano vrednost na zaposlenega; tako je v letu 2006 znašala 53.000 evrov (povprečje za leto 2006 je bilo 43.546 evrov). Po tem kazalniku je družba med uspešnejšimi v Sloveniji (Ramovš in drugi 2007: 20).

Opisani rezultati so zagotovo tudi posledica sodobnih pristopov k zagotavljanju kakovosti, ki gradijo na večji mobilizaciji vseh resursov družbe. Najpomembnejši resurs so zagotovo zaposleni v družbi. Večanje dodane vrednosti skozi analizirano obdobje je tako v največji meri posledica povečevanja učinkovitosti vseh zaposlenih v družbi, ki se dosega tudi s pomočjo sodobnih pristopov za zagotavljanje kakovosti (Di Batista 2008).

15.5 Skupaj prihodki in odhodki

Slika 15.5.1: Prikaz porasta razlike med prihodki in odhodki



Vir: DDC, d.o.o. 2007a.

Ustvarjen poslovni izid kot razlika med prihodki in odhodki kaže, da je družba DDC, d.o.o. skozi izbrano obdobje (1998-2006) konstantno sledila svojemu cilju povečevanja dobička. Čeprav ga prikazujemo na zadnjem mestu, je ustvarjeni dobiček družbe ključni kazalnik uspešnosti poslovanja družbe, ki ima tako za vodstvo družbe, kot tudi za lastnika, to je Vlado RS, največjo vrednost. Njegovo kontinuirano povečevanje je za vodstvo družbe dokaz o pravilno zastavljenih ciljih in kar je najpomembneje o njihovem doslednem uresničevanju (Fazarinc 2008). Sprva sicer precej majhen, se je dobiček začel znatno povečevati po letu 2002. Nobenih neposrednih dokazov ni, da je prav kateri od sodobnih pristopov, zagotovil ugoden poslovni izid skozi celotno analizirano obdobje zlasti pa po letu 2002. Dejstvo pa je, da so ti sistemi del podjetja in imajo svoje pozitivne učinke, ki so zajeti v uspešnem poslovanju družbe (Di Batista 2008).

Vsi predstavljeni podatki nedvomno kažejo na uspešno poslovanje in razvoj družbe v obdobju 1998 - 2006. Koliko je ta rezultat managementa kakovosti pa bom skušal preveriti še v nadaljevanju naloge.

Finančni rezultati družbe za obdobje od leta 1998 do 2006 tudi po mnenju vodstva družbe kažejo, da je družba DDC, d.o.o. poslovala uspešno, saj pretežni del kazalcev kaže na nadaljnji razvoj in izpolnjevanje strateških ciljev družbe (Fazarinc in Di Batista 2008).

To se po mnenju vodstva podjetja odraža zlasti v (DDC, d.o.o. 2007a):

- razvoju družbe in uspešnem poslovanju, ki se kaže v dobrem poslovnem rezultatu,
- kakovostno izvajanje vseh strokovnih storitev v zadovoljstvo naročnikov, predvsem strateško najpomembnejših naročnikov DARS d.d. in DRSC, kar se kaže v realizaciji predvidenega obsega poslovnih načrtov,
- ustvarjenih pogojih za širjenje področja delovanja na domačem in tujih trgih,
- nadaljnem povečevanju kakovosti dela in poslovnega ugleda družbe,
- razvoju upravljanja s človeškimi viri.

16. Management kakovosti v družbi DDC, d.o.o.

16.1 Analiza managementa kakovosti

16.1.1 Skrb za kakovost

Najbolj zainteresirano za izvajanje politike kakovosti v podjetju DDC je **ožje vodstvo podjetja**. V ta namen je imenovalo tudi **predstavnico vodstva za kakovost**, ki je hkrati tudi svetovalka glavnega direktorja. Skrbnica kakovosti je odgovorna za **vodenje aktivnosti na področju zagotavljanja kakovosti**.

Večji problem za uresničevanje zastavljene politike kakovosti v podjetju predstavlja **2. nivo (organizacijske enote), ki težko vidi nek smisel merjenja kakovosti poslovanja**, saj so si organizacijske enote glede na vsebino dela med seboj zelo različne. To pa ne pomeni, da organizacijske enote in zaposleni v njih niso zavezani h kakovostnemu opravljanju dela (Fazarinc 2008).

Nekdanji glavni direktor, je zavezanost zaposlenih kakovostnemu opravljanju poverjenih jim nalog, preverjal tudi v neposrednih stikih z zaposlenimi v vseh organizacijskih enotah družbe (Di Batista 2008).

Iz organigrama družbe DDC, d.o.o. (glej 13.3.1) je razvidno, da na področju skupnih, tehničnih in splošnih zadev podjetja deluje tudi **Sektor za kakovost, tehnologijo in razvoj**. Ta je usmerjen izključno v **izvajanje kakovosti za naročnika**.

Skrb za kakovost poslovanja je sicer med osrednjimi strateškimi opredelitvami družbe. Družba tako vsako leto **dopolnjuje sistem kakovosti in nadzora nad poslovanjem** (DDC, d.o.o. 2007a).

16.1.2 Kronološki pregled managementa kakovosti po standardu ISO 9000 in EFQM

Resna razmišljanja o uvajanju modernih pristopov vodenja kakovosti v podjetje DDC, d.o.o. segajo v **drugo polovico devetdesetih let 20. st.** in sovpadajo s takratnim prihodom g. Metoda Di Batisto za novega direktorja družbe. za vzpostavitev takšnega sistema vodenja kakovosti so se odločili predvsem iz dveh razlogov. Prvi je bil **trend in modernost takšnega certificiranja in s tem povezana želja po izstopanju v poslovnem okolju.** Drugi nič manj pomemben razlog je bila predvsem **želja po še boljšem nastopu na trgu v smislu lažjega pridobivanja poslov** (Di Batista 2008).

Družba DDC, d.o.o. se za uvajanje sodobnih sistemov kakovosti torej ni odločila, ker bi bila to nujnost, temveč popolnoma **neobvezno in prostovoljno**, ker je bilo takšno uvajanje sistemov moderno, in ker so pričakovali, da bo pridobitev certifikata ISO pomenilo konkurenčno prednost.

Družba je z aktivnostmi na področju vzpostavljanja sistema vodenja kakovosti v skladu s standardom ISO 9001 **pričela že v letu 1998.**

Pogoj za pridobitev certifikata ISO 9001 je bila **vzpostavitev skrbnika kakovosti v podjetju.** Tako je družba DDC, d.o.o. ob začetnih aktivnostih na področju pridobivanja certifikata ISO imenovalo skrbnika kakovosti pri vodstvu podjetja.

Že v letu 1999 je družba DDC, d.o.o. uspešno izvedla prvo notranjo in zunanjo presojo sistema kakovosti ter pridobila certifikat kakovosti ISO 9001: 1994 (Fazarinc 2008).

Naslednji korak na področju sistema kakovosti je pomenila vzpostavitev sistema kakovosti v skladu z novo posodobljeno različico standarda ISO 9001. Tako je družba DDC, d.o.o. **leta 2002 pridobila certifikat kakovosti ISO 9001: 2000.** Nova posodobljena različica standarda ISO je po izkušnjah vodstva pomenila pomemben premik od formalizma k vsebini. Ali z drugimi besedami, zahteve novega standarda so prinesle **več vsebinskih zahtev in bistveno manj papirologije** (Di Batista 2008).

V spoznanju, da pridobitev certifikata ISO 9001 samo po sebi ne pomeni nikakršne garancije za večje zadovoljstvo naročnikov in večjo poslovno uspešnost, so se leta 2003 v vodstvu družbe odločili, da pridobljeni standard **ISO 9001: 2000 nadgradijo z uvajanjem Modela poslovne odličnosti**, ki z uvajanjem evropskega modela poslovne odličnosti pomeni bolj **celosten pristop h kontinuiranemu dvigovanju kakovosti poslovanja**. Podjetje je tako v letu 2004 izvedlo prvo notranjo in zunanjo presojo vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti ISO po Modelu poslovne odličnosti. Družba je od takrat nadaljevala z uvajanjem vrednotenja rezultatov poslovanja in uspešnega vodenja organizacije dela z modelom poslovne odličnosti EFQM. V letu 2008 je podjetje izvedlo že peto notranjo in zunanjo presojo sistema kakovosti ISO po Modelu poslovne odličnosti. S tem je podjetje zadostilo pogojem za vložitev vloge za pridobitev Priznanja RS za poslovno odličnost, ki od podjetij zahteva vsaj tri do petletno spremljanje različnih trendov (Fazarinc in Di Batista 2008). Vodstvo družbe se je v letu 2003 odločilo tudi za vključitev v vseslovenski projekt merjenja organizacijske klime SIOK, ki ga vodi GZS. Namen uporabe omenjenega orodja je ugotavljanje in analiziranje trenutnega vzdušja med zaposlenimi v podjetju in v nadaljevanju primerjava z organizacijsko klimo sorodnih podjetij. Merjenje enkrat letno opravijo s pomočjo zunanjega izvajalca. Družba DDC, d.o.o. ja tako že peto leto zapored izvedlo merjenje organizacijske klime (Fazarinc 2008).

16.1.3 ISO

Svojo osredotočenost na naročnike in na visoko kakovost poslovanja, družba DDC, d.o.o. potrjuje z v letu 1999 vzpostavljenim in v letu 2002 nadgrajenim sistemom vodenja kakovosti, ki je skladen z zahtevami mednarodnega standarda ISO 9001: 2000 (DDC, d.o.o. 2007a).

Družba je od same vzpostavitve sistema vodenja kakovosti po ISO standardu 9001: 2000 enkrat letno podvržena presoji s strani notranjih in zunanjih presojevalcev. Danes ima družba med svojimi zaposlenimi 16 registriranih notranjih presojevalcev. Zunanji presojevalci pa prihajajo iz Slovenskega inštituta

za kakovost in meroslovje (SIQ). Celotna **presoja kakovosti poteka po strogih pravilih**, ki jih morajo upoštevati tako presojevalci kot presojana podjetje (Fazarinc 2008).

Na podlagi zahtev ISO 9001: 2000 je družba DDC, d.o.o. izdala **Poslovník vodenja kakovosti**. Gre za **temeljni dokument sistema vodenja kakovosti družbe**, ki kratko in jedrnato opisuje (DDC, d.o.o. 2007b: 7):

- politiko in cilje kakovosti družbe,
- organizacijo, odgovornosti in pooblastila ter
- delovanje sistema, od načrtovanja, preko izvajanja do nadzora in nenehnega izboljševanja.

Poslovník je **osnova za sistematično usposabljanje in nenehno izboljševanje sistema**, zato je namenjen predvsem zaposlenim. Poslovnim partnerjem in izbrani certifikacijski instituciji pa predstavlja **dokazilo o učinkovitem zagotavljanju in izboljševanju kakovosti**.

Po besedah skrbnice kakovosti in nekdanjega direktorja družbe se je podjetje za pridobitev standarda ISO odločilo predvsem **zaradi sledenja trendom na področju vodenja kakovosti in zaradi želje po boljšem nastopu na trgu**. Družba DDC, d.o.o. je bila tako med prvimi podjetji, ki so pri nas prejela certifikat kakovosti po mednarodnem standardu ISO 9001.

Uskladitev Poslovnika vodenja kakovosti družbe z zahtevami mednarodnega standarda ISO 9001: 2000 je pripomogla predvsem k **boljši sistematizaciji in posledično k večji preglednosti celotne dokumentacije**, pa tudi k **boljšemu izhodišču na določenih javnih razpisih**. Drugih neposrednih učinkov modela pa skrbnici kakovosti ni uspelo ugotoviti. Družba se je s Poslovníkom vodenja kakovosti v družbi na deklarativen način zavezala k vzdrževanju sistema vodenja kakovosti, ki je skladen z zahtevami mednarodnega standarda ISO 9001: 2000. Pridobitev in ohranitev standarda pa **ni nikakršen garant za uspešnost poslovanja podjetja**, temveč zgolj **dobra osnova za nadaljnjo izgradnjo sistema kakovosti v podjetju**.

Nadgradnjo standarda ISO v družbi vidijo v Modelu poslovne odličnosti, ki uvaja pomemben element primerjanja (ang. benchmarking) med podjetji.

Uspešnost prizadevanj za kakršno koli uvedbo in vodenje modelov kakovosti v družbi DDC, d.o.o. je **odvisna predvsem od angažiranosti in pripravljenosti ožjega vodstva**. V primeru družbe DDC, d.o.o. je bil ključni moment takšnih prizadevanj v DDC, d.o.o. **direktor družbe** (Fazarinc 2008).

Kot glavno merilo za uspešnost sistema vodenja kakovosti, družba postavlja naslednje kazalce (DDC, d.o.o. 2007b: 21):

- zadovoljstvo naročnikov,
- finančno uspešnost in
- doseganje rokov.

Vsi trije kazalci kažejo na uspešno vodenje kakovosti v družbi DDC, d.o.o. Analiza finančnih kazalcev je pokazala na nedvomno rast podjetja, ocena naročnikov je relativno ugodna in je zagotovo v veliki meri zajeta tudi v finančnih kazalcih, ki so, kot že pokazano zelo ugodni. Podobno bi lahko dejal tudi za doseganje rokov, saj družba ne beleži prav veliko reklamacij s strani naročnikov (Fazarinc 2008).

Družba DDC, d.o.o. je v letu **2007 uspešno izpeljala notranjo in osmo vsakoletno zunanjo presojo certifikata ISO 9001**, ki se zadnjih pet let izvaja po Modelu poslovne odličnosti.

16.1.4 EFQM

V spoznanju, da **pridobitev certifikata ISO 9001 samo po sebi ne pomeni nikakršne garancije za večje zadovoljstvo naročnikov in večjo poslovno uspešnost**, so se v vodstvu družbe odločili, da pridobljeni standard ISO v letu 2003 nadgradijo z uvajanjem Modela poslovne odličnosti, ki z uvajanjem evropskega modela poslovne odličnosti pomeni **bolj celosten pristop h kontinuiranemu dvigovanju kakovosti poslovanja**. V letu 2008 je podjetje izvedlo že peto notranjo in zunanjo presojo sistema kakovosti ISO po Modelu poslovne odličnosti. S tem je podjetje **zadostilo pogojem za vložitev vloge za**

pridobitev Priznanja RS za poslovno odličnost, ki od podjetij zahteva vsaj tri do petletno spremljanje trendov. Po mnenju skrbnice kakovosti bi podjetje letos lahko vložilo vlogo za pridobitev Priznanja RS za poslovno odličnost, vendar pa samokritično dodaja, da ta vloga še ne bi bila na takšni ravni kot bi si sama želela (Fazarinc 2008).

Do sedaj je bilo tako uvajanje ISO standarda kot uvajanje Modela poslovne odličnosti koristno z vidika vsakoletnega presojanja podjetja, saj je vodstvo družbe prejelo **konstruktivno kritiko s strani tako notranjih kot zunanjih presojevalcev**. Te kritike so bile po mnenju vodstva pomemben **vir navdiha za kasnejše ukrepe ožjega vodstva na področju zagotavljanja kakovosti**.

Končna ocena nekdanjega glavnega direktorja je bila, da se sistem vodenja kakovosti po ISO in Modelu poslovne odličnosti podjetju nedvomno obrestuje in to kljub dejstvu, da **strošek uvajanja takšnih modelov nikakor ni zanemarljiv** (Di Batista 2008). Po zagotovilih skrbnice kakovosti, so bili dosedanji stroški sodobnih pristopov za zagotavljanje kakovosti v družbi DDC, d.o.o. zelo visoki, vendar pa za družbo s tako velikimi prihodki kot je DDC, d.o.o., ne predstavljajo (pre)velikega bremena (Fazarinc 2008).

Model poslovne odličnosti **uvaja element tekmovalnosti**, ki je do sedaj za družbo in zlasti njeno vodstvo **pomenil dodatno motivacijo za zagotavljanje kakovosti in pridobitev priznanja**, ki lahko vodi do večje prepoznavnosti v poslovnem okolju (Fazarinc 2008).

Po besedah skrbnice kakovosti, je Model poslovne odličnosti **pomembna nadgradnja standarda ISO zlasti zaradi poudarjanja rezultatov na področju zadovoljstva zaposlenih, naročnikov in družbe**. Pri njem gre za smiselno dopolnitev že uvedenega ISO standarda, ki je bolj usmerjen v dejavnike sistema vodenja oz. v sam proces vodenja kakovosti, manj pa k rezultatom v zvezi z zaposlenimi, z odjemalci in z družbo ter h ključnim rezultatom delovanja, ki jih kot merila uvaja prav Model poslovne odličnosti. Kot praktičen rezultat kombinacije ISO standarda in njegove nadgradnje Modela poslovne odličnosti ima družba DDC, d.o.o. zelo **razvit sistem preverjanja oz. merjenja zadovoljstva**

zaposlenih in naročnikov. Posebno skrb pa podjetje namenja tudi družbi in širšemu okolju v katerem deluje (Fazarinc 2008). V nadaljevanju zato navajam kateri so ti načini preverjanja zadovoljstva preko katerih podjetje prejema povratne informacije o svojem delovanju in so tako poleg t.i. trših oz. finančnih kazalnikov, predstavljenih v analizi poslovanja, ključnega pomena za ugotavljanje uspešnosti poslovanja družbe (Fazarinc 2008).

Zaposleni

Za ugotavljanje zadovoljstva med zaposlenimi v družbi DDC, d.o.o. uporabljajo **formalne in neformalne oblike preverjanja zadovoljstva.** Formalne oblike preverjanja zadovoljstva zaposlenih predstavljata **merjenje organizacijske klime v podjetju in letni razgovori z zaposlenimi v podjetju.**

Neformalno obliko preverjanja zadovoljstva med zaposlenimi predstavlja predvsem **politika t.i. odprtih debat** (DDC, d.o.o. 2007b)

Raziskavo o organizacijski klimi izvaja podjetje ITO v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Raziskavo naroči in financira podjetje DDC, d.o.o. Na podlagi rezultatov merjenja lahko med seboj primerjajo podjetja iz panoge. Podatki o organizacijski klimi so strogo zaupni in jih podjetje zelo nerado posreduje komur koli zunaj podjetja, zato tudi jaz nisem dobil dostopa do njih (glej tudi 16.1.5).

Letni razgovori, kakor je razvidno iz samega poimenovanja, se izvedejo (vsaj) enkrat letno in se opravljajo na dveh nivojih. En nivo predstavljajo **letni razgovori vodij organizacijskih enot s svojimi podrejenimi**, drugega pa **pogovor glavnega direktorja s celotnim timom organizacijske enote** (vodje in podrejeni iz organizacijske enote).

Poleg formalnih oblik izražanja (ne)zadovoljstva v podjetju obstajajo tudi neformalni načini, ki se uresničujejo zlasti skozi politiko t.i. odprtih debat. Ta se kaže v **široki dostopnosti vodij organizacijskih enot in vodstva družbe** za izražanje kritike, predlogov in pohval. Po besedah predstavnice vodstva za kakovost ima vsak zaposleni v podjetju (po predhodni najavi) priložnost neposrednega soočenja z direktorjem družbe (Fazarinc 2008).

Naročniki

Zadovoljstvo odjemalcev družba DDC, d.o.o. meri z različnimi instrumenti. **Z anketo, z osebnimi stiki, preko poročanja medijev in na podlagi reklamacij.** Za anketo velja, da naj bi zagotavljala določeno mero anonimnosti. Vendar je v podjetju kot je DDC, d.o.o., ki ima relativno majhno število naročnikov oz. odjemalcev, **pomemben prav vsak odjemalec.** Podjetje si tako težko pomaga z neko splošno oz. statistično oceno zadovoljstva vseh strank, ki se sicer na lestvici od 1-10 **v povprečju giblje med oceno 3.4 do 7.** Zato si DDC, d.o.o. vedno prizadeva izvedeti kako zadovoljstvo s storitvami in odnos do podjetja ocenjujejo posamezni naročniki, ki jih je po besedah nekdanjega direktorja okoli 50. To je po mnenju skrbnice kakovosti najlažje izvesti **preko osebnega kontakta,** ki ga z naročniki vzpostavljajo zlasti tisti zaposleni, ki so veliko na terenu. V podjetju DDC, d.o.o. sicer **ne obstaja mesto, kjer bi se redno beležili odzivi strank** na terenu. Prav redno sprotno beleženje (vseh) odzivov strank bi bilo nujno potrebno za kontinuirano in čim bolj objektivno spremljanje zadovoljstva odjemalcev (Fazarinc 2008).

Eden od pokazateljev odnosa naročnikov in družbe do podjetja DDC, d.o.o. je tudi **poročanje medijev, ki ga v podjetju skrbno spremljajo.** Pri tem ugotavljajo, da mediji včasih preprosto ne (raz)ločujejo, med DDC, d.o.o., Direkcijo Republike Slovenije za ceste (DRSC) in Družbo za avtoceste v Republiki Sloveniji (DARS), ki sicer vse delujejo na sorodnem področju (Fazarinc 2008).

Pomemben instrument izražanja (ne)zadovoljstva naročnikov predstavljajo **reklamacije.** Nezadovoljstvo naročniki lahko izražajo **preko delnega plačila storitve,** ko menijo da ni bila ustrezno opravljena ali pa v primeru, da pride do poteka roka za izvedbo storitve. V takšnem primeru **podjetje izvede korektivne ukrepe** s pomočjo katerih **ugotovi odgovornost za nastalo zamudo.** Posebno poglavje reklamacij so **pritožbe občanov in različnih civilnih združenj.** Te predstavljajo okoli 90% vseh reklamacij. Največkrat gre za odločitve in dejanja za katere DDC, d.o.o. sploh ni pooblaščen in na katere nima nikakršnega vpliva (Fazarinc 2008).

Družba

Prispevek DDC, d.o.o. družbi se preverja preko **sponorstev** in **donacij**. Podjetje **sponorira študij, univerzitetne ustanove, inštitute, zbornice, kongrese, športne prireditve**.

Donacije so namenjene zlasti **v dobrodelne namene ali pa v okolja**, kjer si družba z donacijo lahko zagotovi lažji prodor. Takšen je bil primer prodora na Kosovo, kjer je podjetje financiralo izgradnjo rastlinjakov v lokalni skupnosti (Fazarinc 2008).

Na koncu lahko predvsem na podlagi mnenja skrbnice kakovosti in nekdanjega direktorja družbe na kratko povzamem pozitivne in negativne učinke certificiranja po standardu kakovosti ISO 9001: 2000 in uvajanja na njem temelječega Modela poslovne odličnosti v družbi DDC, d.o.o.

Tabela 16.1.4.1: Pozitivni in negativni učinki uvajanja ISO in Modela poslovne odličnosti v družbi DDC, d.o.o.

Pozitivni učinki	Negativni učinki
Večja urejenost notranjih sistemov (dokumentacije) (ISO)	Relativno visoki stroški in vlaganja (ISO in EFQM)
Certifikat kakovosti poslovanja (ISO, EFQM)	Težko ugotavljanje prispevka sistema kakovosti k ustvarjanju vrednot in izboljšanju kakovosti (ISO in EFQM)
Primerljivost s podjetji v panogi (EFQM)	Obsežna papirologija (ISO in EFQM)
Celosten oz. bolj sistemski pristop k zagotavljanju kakovosti (zlasti EFQM)	Obsežna papirologija

Za pravilen vtis moram k zgornji razpredelnici dodati, da z oznako negativni učinki ne želim pokazati, da je uvajanje sodobnih pristopov k vodenju kakovosti

kakorkoli škodovalo podjetju, temveč, da imajo takšni pristopi tudi svoje manj pozitivne stranske učinke.

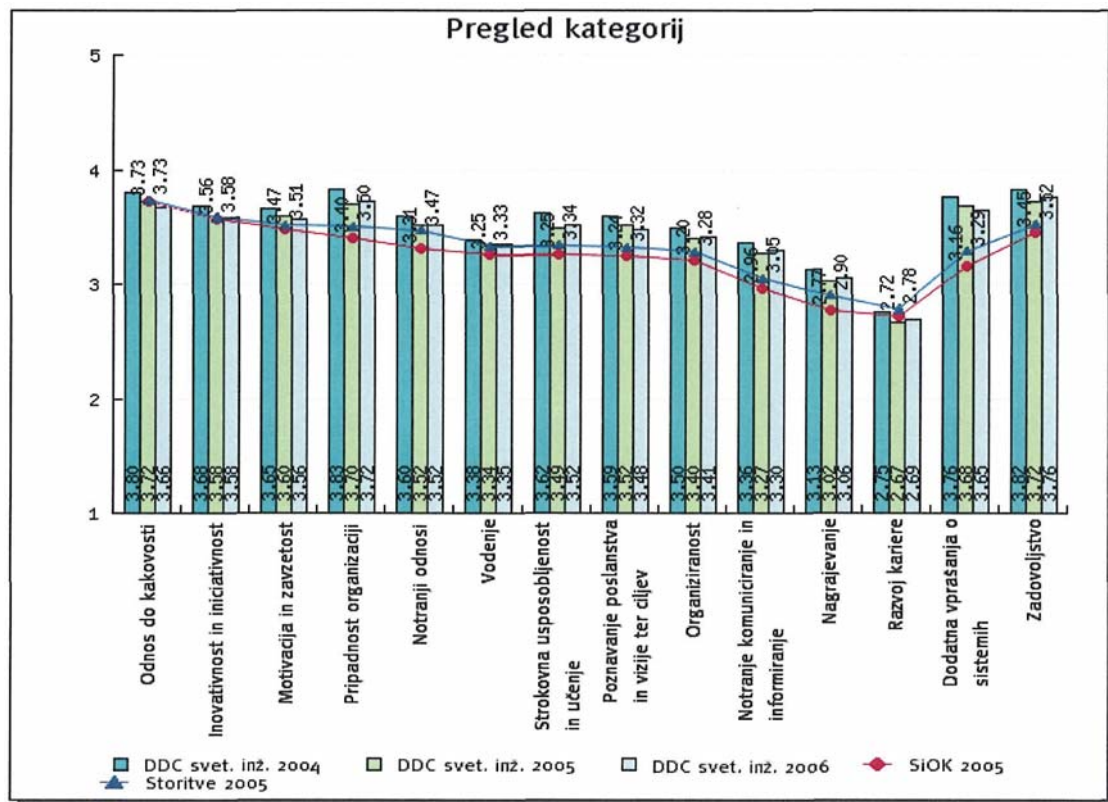
16.1.5 SIOK

Družba DDC, d.o.o. se je v vseslovenski projekt merjenja organizacijske klime SIOK, ki ga vodi GZS, vključila leta 2003. Namen uporabe omenjenega orodja je **ugotavljanje in analiziranje trenutnega vzdušja med zaposlenimi v podjetju** in v nadaljevanju **primerjava z organizacijsko klimo sorodnih podjetij**. Merjenje enkrat letno opravijo s pomočjo zunanjega izvajalca podjetja ITEO.

Družba je v letu 2006 že tretjič izvedla merjenje organizacijske klime. K njemu so bili povabljeni vsi zaposleni in na koncu je bila udeležba več kot 80%. Na tej podlagi je nastala poglobljena analiza iz katere je razvidna organizacijska klima po posameznih področjih v družbi in vzdušje v korelaciji s starostjo zaposlenih (DDC, d.o.o. 2007a).

Spodnja slika prikazuje pregled posameznih kategorij organizacijske klime za vsa dosedanja merjenja. Več podatkov o rezultatih merjenja organizacijske klime pa mi zaradi politike zaupnosti podatkov v družbi DDC, d.o.o. ni uspelo pridobiti.

Slika 16.1.5.1: Rezultati merjenja organizacijske klime v DDC, d.o.o.



Vir: DDC, d.o.o. 2007a: 32.

Primerjava s predhodnimi analizami organizacijske klime iz leta 2004 in 2005 pokaže, da se je klima v podjetju le malenkostno spreminjala. Tako **ni opaziti večjih premikov posameznih dimenzij organizacijske klime**, niti v pozitivno niti v negativno smer. Najboljše rezultate podjetje beleži na področju zadovoljstva zaposlenih, najslabše pa na področjih nagrajevanja in razvoja kariere zaposlenih. Primerjava s povprečnimi ocenami SIOK v letu 2005, pri vseh dimenzijah kaže na nekoliko **nadpovprečne rezultate družbe DDC, d.o.o.**, izjema je le dimenzija razvoja kariere, ki se tako zdi najbolj problematična.

Zaposleni v družbi **kljub splošnemu zadovoljstvu nimajo občutka, da so primerno nagrajeni, hkrati pa izražajo nezadovoljstvo s svojim napredovanjem v podjetju**. Morda gre le za večno nezadovoljstvo zaposlenih s svojim osebnim dohodkom. Lahko pa je takšen občutek posledica nejasnih meril na področju nagrajevanja in napredovanja zaposlenih v organizaciji (Fazarinc

2008). Kolikšno vlogo ima pri tem dejstvo, da podjetje izhaja iz državnega lastništva in nastopa na trgu, kjer je obseg konkurence zelo omejen, pa je vprašanje za neko drugo debato.

Po besedah nekdanjega direktorja in skrbnice kakovosti, je spremljanje vzdušja med zaposlenimi **zelo koristno pri prizadevanjih vodstva, da za svoje zaposlene ustvari še boljše delovne pogoje.**

Ob tem se v družbi zavedajo tudi pomembnosti izbranega trenutka merjenja organizacijske klime, saj v primeru, da ta ni ustrezen, lahko pride do popačene slike splošnega vzdušja med zaposlenimi v podjetju (Fazarinc 2008).

16.1.6 Ostala prizadevanja na področju zagotavljanja kakovosti poslovanja

Po besedah skrbnice kakovosti so kot del sistema kakovosti poslovanja v družbi prisotna tudi druga prizadevanja na področju zagotavljanja kakovosti poslovanja. Gre za metode, ki so integrirane v obstoječi sistem in so njegova logična nadgradnja (Fazarinc 2008).

Tako je v družbi od leta 2000 uveden **notranji nadzor poslovnih procesov**. Ta je organiziran in uveden predvsem zaradi **prenosa dobre prakse**, za **zagotavljanje čim večje enotnosti delovnih procesov**, ki se zaradi narave dela odvijajo na več lokacijah in **za odpravljanje morebitnih nepravilnosti oz. za razjasnjevanje dvomov**, kako ukrepati v določenih kritičnih trenutkih delovnega procesa. Izvajajo ga zunanji izkušeni sodelavci s primernimi referencami. V letu 2006 je bilo tako izvedenih 31 pregledov poslovanja, po različnih organizacijskih enotah (DDC, d.o.o. 2007a: 35).

V letu 2006 je bil uveden tudi **vodstveni notranji nadzor poslovnih procesov**, ki poteka **na področju priprave, izgradnje in vzdrževanja avtocest** in na področju vzdrževanja in razvoja **glavnih in regionalnih cest**. Namenjen je hitremu pregledu prisotnosti zakonsko predpisane dokumentacije na gradbiščih. Prav tako vzporedno z razvojem informacijskih sistemov v Gospodarsko računovodskem sektorju poteka **razvoj notranjega nadzora finančnega poslovanja** (DDC, d.o.o. 2007a).

V zadnjih dveh letih se znotraj družbe DDC, d.o.o. počasi oblikuje **tudi direktorski informacijski sistem**, ki gradi na **povezovanju vseh strateško pomembnih služb** v smislu vnosa in sledenja podatkov, ki bo predvsem vodstvu družbe omogočil večjo preglednost nad delovanjem celotne družbe.

17. Sklep

Družba DDC, d.o.o. je popolnoma tržno naravnano podjetje, ki delo pridobiva neposredno na trgu. To ugotovitev potrjuje njen status gospodarske družbe organizirane v pravnoorganizacijsko obliko družba z neomejeno odgovornostjo. V ospredju poslovanja gospodarske družbe je vedno ustvarjanje dobička. Poleg finančnega dobička si je družba DDC, d.o.o. postavila tudi druge pomembne cilje, s katerimi opravičuje svoj obstanek. Skladno s prizadevanji za konkurenčnost na trgu si je družba DDC, d.o.o. za enega od pglavitnih ciljev postavila skrb za izvajanje kakovostnih storitev. To usmeritev podjetje uresničuje z vodenjem aktivne politike upravljanja s kakovostjo.

Na podlagi zavedanja o pomenu kakovosti in zavedanja o konkurenčnosti je vodstvo družbe DDC, d.o.o. že pred desetimi leti, z velikimi pričakovanji, pričelo z uvajanjem modernih pristopov k upravljanju kakovosti. Najprej v letu 1999 s pridobivanjem certifikata po ISO standardu 9001: 2000, kasneje v letu 2003 pa tudi z uvajanjem na njem temelječega Modela poslovne odličnosti, ki skupaj predstavljata levji delež prizadevanj družbe za kakovost poslovanja. Vanje pa je vodstvo družbe vključilo tudi druga prizadevanja za dvig kakovosti poslovanja.

V zavedanju pomena človeških virov se je družba v letu 2003 odločila tudi za sodelovanje v projektu merjenja organizacijske klime v slovenskih podjetjih. Merjenje organizacijske klime je sodoben pristop k merjenju vzdušja v podjetjih in je za družbo DDC, d.o.o. pomemben vir za ukrepanje vodstva v odnosu do zaposlenih, ki so pravzaprav najpomembnejši nosilec kakovosti.

V podjetju pa se v zadnjih dveh letih oblikuje tudi direktorski informacijski sistem, ki gradi na povezovanju vseh strateško pomembnih služb v smislu vnosa in sledenja podatkov, ki bo vodstvu omogočil večjo preglednost nad delovanjem

celotne družbe. Opisan sistem skrbi za kakovost in aktivnosti, ki potekajo na tem področju, in kaže na velik pomen kakovosti in prizadevanje družbe za kakovostno poslovanje tako do naročnikov in družbe kot tudi do zaposlenih..

Družba je z namenom povečevanja kakovosti poslovanja ustvarilo mesto skrbnice kakovosti pri vodstvu družbe, ki je bilo skupaj z oddelkom za kakovost tehnologijo in razvoj, tako po funkciji kot po poimenovanju, najbolj vidno mesto od koder poteka skrb za kakovost poslovanja podjetja. Poleg teh za kakovost poslovanja družbe skrbijo tudi posamezni oddelki in zaposleni v njih.

Končna ugotovitev glede tega, koliko je podjetje pridobilo z uvajanjem standarda ISO in modela EFQM ter z merjenjem organizacijske klime, pa je sicer nemogoče dokončno izmeriti. Lažje kot koristi je ugotoviti stroške takšnih pristopov, ki so izjemno visoki, hkrati pa za tako veliko družbo kakršna je DDC, d.o.o., ne predstavljajo prevelikega bremena. Zato sem učinke uvajanja obravnavanih pristopov skušal pojasniti v kontekstu uspešnosti poslovanja družbe. Uspešnost sem prikazal z gibanjem nekaterih ključnih (finančnih) kazalcev uspešnosti poslovanja podjetja, ki kažejo na sledenje in uresničevanje zastavljenih ciljev družbe. Ne razkrivajo pa na primer celostnega vzdušja v podjetju ter primerjave s podjetji, ki delujejo na sorodnem področju in stroškov. Prav zato sem se odločil, da statistične podatke podkrepim še z mnenjem iz "prve roke", ki mi je omogočil mnogo širši pogled na problematiko uvajanja obravnavanih pristopov v družbo DDC, d.o.o.

Po informacijah, zbranih z intervjuji, ugotavljam, da je končni izkupiček sledenja trenda uvajanja in uporabe takšnih in drugačnih standardov in modelov ter orodij precej vprašljiv. Ob analizi zahtev standarda kakovosti ISO 9001 in modela EFQM ugotoviš, da gre za zahteve, ki bi jih podjetje, ki je gospodarska družba in posluje po tržnih zakonitostih, moralo upoštevati in izpolnjevati že samo po sebi. Še zlasti to velja za standard ISO 9001: 2000, ki je usmerjen v evidentiranje in posledično sledljivost celotnega poslovanja družbe, ki je za gospodarsko družbo samoumevna. (Naj)večjo dodano vrednost Modela poslovne odličnosti v podjetju

DDC, d.o.o. tako lahko pripišemo celovitosti pristopa in tekmovalnosti sistema, ki vodstvo družbe sili v nenehno aktivno prizadevanje za zagotavljanje kakovosti na vseh ravneh družbe. Pri standardu ISO 9001: 2000 pa gre bolj za obrambo nekega stanja, ki samo po sebi ni nikakršen garant za dobre rezultate podjetja. Standard ISO 9001: 2000 za potencialne naročnike predstavlja zgolj certifikat o urejenosti družbe, na določenih razpisih pa prinaša določen delež točk ali pa je celo razpisni pogoj. Za najbolj neposredno uporaben pristop se izkaže merjenje organizacijske klime, kar nenazadnje potrjuje visoka zaupnost pridobljenih podatkov, to pa zato, ker za vodstvo družbe predstavljajo zelo konkretno povratno informacijo o vzdušju med zaposlenimi, ki jo očitno želi ekskluzivno zadržati zase. Vprašanje, ali je grožnja konkurenca ali pa rezultati sami tako ostaja nerazjasnjeno.

18. Zaključek

Na primeru obravnavane družbe DDC, d.o.o., se je pokazalo, da je uvajanje in uresničevanja zastavljene politike kakovosti v organizaciji dolgotrajen proces, ki terja veliko potrpežljivosti, napora in tudi velik finančni vložek. Od takrat, ko je razumevanje za zagotavljanje kakovosti v okviru standarda ISO pokazalo ožje vodstvo družbe DDC, d.o.o. in se je še bolj angažiralo na področju vodenja kakovosti, je minilo že celih deset let. To je doba, ki kaže na to, da se spremembe na področju kakovosti ne zgodijo čez noč.

Glede na moje ugotovitve se uvajanje sistema kakovosti v organizacijo najlažje odvija z uvajanjem postopnih sprememb v poslovanje. Takšno uvajanje temelji na obvladovanju obstoječih delovnih procesov z vključitvijo mehanizmov njihovega stalnega izboljševanja po metodi majhnih korakov. Za takšen proces pa je potrebno »dregniti« v obstoječo organizacijsko kulturo, katere nosilci so vsi zaposleni v podjetju. Impulzi o pomenu kakovosti pa prihajajo od vodstva. Le to mora najti pravi način za uvajanje novosti. Tako je uvajanje postopnih sprememb mnogo lažje izvedljivo (Žurga 2001: 35).

Eno od vprašanj, ki sem si ga največkrat zastavil, se je nanašalo na smiselnost uvajanja cele vrste standardiziranih modelov zagotavljanja kakovosti, ki le stežka zaobjamejo vso različnost organizacij. Kdo ima (naj)več od takih sistemov? Ali so to res organizacije, ki se odločajo zanje, ali pa imajo največ od teh standardov institucije, ki so odgovorne za njihovo podeljevanje? Zavedati se je potrebno, da so omenjene institucije za svoje delo zelo dobro plačane. Glavnino njihovih prihodkov zagotovo predstavljajo prav večja podjetja, kakršno je tudi DDC, d.o.o., ki pa ni v stanju ugotoviti niti dejanskega stroška niti dejanskega prispevka sistema kakovosti (Fazarinc 2008). Edini argument tako ostaja (finančna) uspešnost poslovanja družbe. Toda ali niso v ospredju teorije sistema kakovosti po ISO in po Modelu poslovne odličnosti predvsem drugi vidiki poslovanja

podjetja? Še dobro, da je kakovost proces in ne produkt, ki bi ga lahko kar tako kupili.

Če sem na začetku obravnave sodobnih sistemov zagotavljanja kakovosti naivno mislil, da so takšni sistemi nujnost, lahko ob zaključku analize primera brez dvoma zatrdim, da t.i. sodobni sistemi zagotavljanja kakovosti nikakor niso nujnost, temveč zgolj uporabno izhodišče, ki lahko zaradi nepravilne aplikacije postane nujno zlo. Zato najbrž ni tako redko, da podjetja pogosto po določenem času uvajanja določenega certifikata ali modela le tega zopet opustijo, ko na eni strani razgalijo ogromne stroške in vlaganja za doseganje certifikata, na drugi strani pa niso v stanju ugotoviti dejanskega prispevka sistema kakovosti k ustvarjanju vrednot in izboljšanju kakovosti (Malorny 1994: 527). Zato bi vsem organizacijam, ki se odločijo za uvajanje kakršnegakoli modela oz. standarda zagotavljanja kakovosti svetoval, naj dobro premislijo o njihovi aplikaciji, če pa se že odločijo zanje, pa naj jih vsaj pravilno in smiselno uporabijo.

Na koncu podajam svoj predlog za nadaljnjo zagotavljanje in sledenje kakovosti poslovanja družbe DDC, d.o.o.

Ključni problem podjetja DDC, d.o.o. je po besedah skrbnice kakovosti v sledenju tako imenovanih mehkih kazalcev poslovanja podjetja.

Zaradi velikosti, razvejanosti oddelkov in narave dela v družbi DDC, d.o.o., ki je preko zaposlenih v vsakodnevnem stiku z zunanjimi sodelavci in naročniki, bi bilo smiselno v podjetje uvesti informacijski računalniško podprt sistem, kamor bi se preko računalniškega strežnika stekali vsi podatki in informacije (pohvale, pritožbe, dvomi, reklamacije, opis faze dela, urniki itd.), ki bi bile kadarkoli in iz kateregakoli mesta dosegljive pooblaščenim ljudem v družbi. Zato menim, da bi veljalo razmišljati o uvajanju sistema upravljanja odnosov s strankami (ang. Customer relationship management – CRM). Bistvo takega sistema je v vzpostavljanju kakovostnih odnosov podjetja s strankami, ki so osnova za obojestransko koristno in dolgoročno poslovno sodelovanje.

Podoben sistem je ob današnjem razvoju informacijske tehnologije smiselno uvesti tudi za dokumentiranje korespondence med zaposlenimi in za digitalizacijo dokumentacije.

Sistem vodenja odnosov prinaša številne prednosti (CRM 2008):

- enotna in stalno osvežena baza podatkov (telefonske številke, naslovi itd.),
- možnost dostopa do podatkov od koderkoli,
- možnost določanja nivoja dostopa in pravic posameznega uporabnika,
- večuporabniška zasnova,
- standardizacija podatkov in možnost izvoza podatkov,
- modularnost,
- enostavno upravljanje s podatki – brez dodatnega izobraževanja,
- preglednost in nadzor nad poslovanjem,
- hitro reševanje pritožbenih zahtevkov, reklamacij.

Vsekakor je tovrstne sisteme upravljanja odnosov in dokumentacije potrebno vpeljati postopno ob spoznavanju celotnih procesov poslovanja in ob upoštevanju značilnosti podjetja. Takšno uvajanje računalniško podprtega sistema vodenja kakovosti pa je spet lahko tudi dolgotrajno in drago opravilo. Podjetje mora pred uvajanjem takšnega sistema natančno vedeti, kaj pravzaprav želi.

Ob koncu izdelave diplomske naloge sem od skrbnice kakovosti v družbi DDC, d.o.o. izvedel, da je kmalu po zamenjavi vodstva podjetja, prišlo do začasne prekinitve uvajanja modela EFQM pri katerem je prejšnje vodstvo vztrajalo preteklih 5 let. To se kaže predvsem v prekinitvi merjenja nekaterih trendov. Po letošnjem ocenjevanju bi se družba DDC, d.o.o. že lahko potegovala za pridobitev Priznanja RS za poslovno odličnost. S takšno odločitvijo je novo vodstvo začasno prekinilo kontinuirano večletno prizadevanje prejšnjega

direktorja za dvig kakovosti poslovanja družbe, ki je sicer eden od strateških ciljev družbe DDC, d.o.o. Ali je takšno ravnanje kritika Modela poslovne odličnosti ali zgolj nezainteresiranost novega direktorja za angažiranost pri nadaljevanju uvajanja Modela poslovne odličnosti, bo pokazal čas. So pa takšna dejanja še en dokaz več, da sodobni pristopi, kakršen je Model poslovne odličnosti ali standard ISO 9001: 2001, v podjetju DDC, d.o.o. nikakor niso, med vsemi ključnimi zaposlenimi razumljeni kot nujnost, ampak bolj kot to, pripraven pripomoček, ki ga je potrebno ne samo uporabiti temveč pravilno aplicirati v podjetje.

19. Viri in literatura

19.1 Literatura

- Behn, Robert D. (2001): *Rethinking Democratic Accountability*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Bernik, Jurij (1998): *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetja*. Ljubljana: GEA Novice.
- Bohinc, Rado (1994): *Pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bučar, France (1981): *Upravljanje*. Ljubljana: Cankarjeva Založba.
- DDC, d.o.o. (2007a): *Letno poročilo družbe za leto 2006*. Interno gradivo. Ljubljana: DDC, d.o.o.
- DDC, d.o.o. (2003): *Model poslovne odličnosti EFQM, Uvodna delavnica – spoznavanje modela in samo-ocenjevanja*. Interno gradivo. Ljubljana: DDC, d.o.o.
- DDC, d.o.o. (2007b): *Poslovník vodenja kakovosti*. Interno gradivo. Ljubljana: DDC, d.o.o.
- Fincham R. in P. Rhodes (2006): *Principles of Organizational Behaviour*. Oxford: Oxford University Press.
- Hughes, Owen E. (2003): *Public management and administration*. New York: Basingstoke.
- Isaksen, S. G. in G. Ekvall (2007): *Assessing the context for change: A technical manual for the Situational Outlook Questionnaire*. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group.
- Jug, Katja (2004): *Analiza uvajanja in učinkov metode 20 ključev na poslovanje izbranih slovenskih podjetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kukoleča, Stevan M. (1990): *Organizaciono poslovni leksikon izraza*. Beograd: Zavod za ekonomske ekspertize.

- Leon, Loredana, Karmen Kern Pipan, Janja Sever, Miro Germ, Vojko Križman, Peter Palma, Igor, Borut Pretnar, Nada Malovrh, Emilija, Andrej Robida, Samo Fakin, Gordana Žurga, Aleš Košir, Polonca Kovač, Zdenko Medveš, Adriana Rejc Buhovac in Emilija Vraber (2004): *Model odličnosti EFQM, Velika podjetja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje.
- Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Marolt J. in B. Gomišček (2005): *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Naschold, Frieder (1996): *New Frontiers in Public Sector Management: Trends and Issues in State and Local Government in Europe*. Berlin in New York: Walter de Gruyter.
- Osborne, David in Ted Gaebler (1993): *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin books.
- Slovenski inštitut za standardizacijo (2002): *Slovenski standard SIST ISO 9000: Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar (enakovreden ISO 9000: 2000.)* Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- Trstenjak, Verica (2003): *Predpisi s področja javne uprave. Uvodna pojasnila*. Ljubljana: GV Založba.
- Vujošević, Niko (1992): *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Gospodarski vestnik. Ljubljana: zbirka Manager.
- Žurga, Gordana (2001): *Kakovost državne uprave, Pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

19.2 Članki

- Bakan Toplak, Metka in Alojz Urbajs (2003): Kakovost po ISO 9001: 2000. *Organizacija znanja* 8(3), 122–127. Maribor: Institut informacijskih znanosti (IZUM).
- Kustec Lipicer, Simona (2007): Vrednotenje izbranih modelov merjenja kakovosti v slovenski javni upravi. *Slovenija v evropski družbi znanja in razvoja*, 197–214. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Malorny, Christian (1994): Sistem kakovosti – korak na poti do popolnega obvladovanja kakovosti. *Naše gospodarstvo* 40(5), 527–540.
- Planko, Sergeja (2003): Spremljanje projekta SIOK. *Iteo relacije* 9(2), 9.
- Šmidovnik, Janez (1998): Slovenska uprava v socializmu in v tranzicijskem obdobju parlamentarne demokracije. *Podjetje in delo* 24(6–7), 1070–1081.
- Žurga, Gordana (1997): Načela novega upravljanja javnega sektorja in državna uprava. *XVI. Posvetovanje organizatorjev dela, Quo vadis management, Portorož 2.-4. 4.*, 470–477. Kranj: Moderna organizacija.

19.3 Internetni viri

- At Adria Consulting group (2007): *Ponudba za raziskavo organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenih ustanovah*. Dostopno na <http://www.zdrzz.si/files/24.%20seja%20odbora%20bolnisnic%20-%20gradivo%20-%20tocka%205%202.pdf> (15. april 2008).
- Biro Praxis (2008a): *Dognanja po petih letih projekta SIOK*. Dostopno na <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14> (15. april 2008).
- Biro Praxis (2008b): *Kaj je organizacijska klima*. Dostopno na <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=14> (15. april 2008).
- DDC, d.o.o. (2008a): *Organi družbe*. Dostopno na <http://www.ddc.si/content.asp?MenuID=178&Menu=organi%20družbe> (3. marec 2008).

- DDC, d.o.o. (2008b): *Organizacija dela*. Dostopno na <http://www.ddc.si/content.asp?MenuID=182&Menu=organizacija%20dela> (15. marec 2008).
- DDC, d.o.o. (2008c): *Razvoj cestnega inženiringa v Sloveniji*. Dostopno na <http://www.ddc.si/content.asp?MenuID=176> (3. marec 2008).
- Kern Pipan Karmen (2004): *Nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja preko samoocenjevanja organizacij v javnem sektorju*. Dostopno na <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/NenehnoIzboljševanje.pdf> (15. april 2008).
- Kern Pipan Karmen, Alenka Krebs in Loredana Leon (2006): *Priznanje RS za poslovno odličnost: državna nagrada za kakovost*. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za Meroslovje. Dostopno na <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/BrosuraPRSPO-slo.pdf> (15. marec 2008).
- Kvas Rado in Uroš Zarnik (2006): *Program »uvajanje poslovne odličnosti v slovenska podjetja«*. Dostopno na <http://www.sist.si/slo/z2/2006-09program.pdf> (15. maj 2008).
- Ministrstvo za finance (2008): *Gospodarske družbe v neposredni lasti RS na dan 31.12. 2007*. Dostopno na http://www.mf.gov.si/slov/seajs/gospodarske_druzbe_v_neposredni_lasti_RS_31_12_07.pdf (15. april 2008).
- Nemeč, Tomislav (2008): *Kakovost v upravi – kako in s čim*. Dostopno na http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Kakovost_v_upravi.pdf (19. marec 2008).
- Oblikovanje.com (2008): *CRM sistemi - Sistemi za upravljanje odnosov s strankami*. Dostopno na <http://www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi> (15. maj 2008).
- Organizacijska klima (2008): *Dimenzije organizacijske klime*. Dostopno na http://www.organizacijska-klima.si/dimenzije_organizacijske_klime.html (15. maj 2008).

- Ramovš, Janez, Vekoslav Korošec in Silva Rantaša (2007): *Poslovanje gospodarskih družb in majhnih samostojnih podjetnikov skupine 74.20 po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) Prostorsko načrtovanje, projektiranje in tehnično svetovanje (Projektiranje, inženiring) v letu 2006*. Dostopno na <http://www.gzs.si/pripone/18103/36577d18103.pdf> (19. april 2008).
- RMPlus (2005): *Pregled klime in zadovoljstva v sklopu projekta SiOK in HrOK v letih od 2001 do 2005*. Dostopno na http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/SiOK_HrOK_petletno_porocilo_2001-2005.pdf (19.2. 2008).
- Slovenski inštitut za standardizacijo (2008): *Sistem vodenja kakovosti in slovenski standard SIST EN ISO 9001: 2000*. Dostopno na <http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm#vrh> (15. april 2008).
- Stražišar, Magda (2001): *Osnova so načela vodenja kakovosti*. Dostopno na <http://www.finance.si/6777> (15. april 2008).
- Uradni list RS (2008a): *Proračun RS za leto 2008 (DPO2008), Ur.l.RS 126/2006*. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006126&stevilka=5341> (15. marec 2008).
- Uradni list RS (2008b): *Zakon o gospodarskih družbah, ZGD-1. Ur. l. RS 42/2006*. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (15. marec 2008).
- Uradni list RS (2008c): *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) Ur.l. RS, št. 56/2002*. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2759> (15. marec 2008).
- Uradni list RS (2008d): *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (uradno prečiščeno besedilo) (ZSPJS-UPB2) Ur.l. RS, št. 20/2004*. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2760> (15. marec 2008).
- Urad RS za meroslovje (2008a): *Organizacijska struktura PRSPO*. Dostopno na <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/> (20. februar 2008).

- Urad RS za meroslovje (2008b): *Predstavitev-Nacionalna meroslovna institucija*. Dostopno na <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/> (20. februar 2008).
- Urad RS za meroslovje (2008c): *Predstavitev-PRSPO*. Dostopno na <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/> (20. februar 2008).
- Urad RS za meroslovje (2008d): *Ravni odličnosti PRSPO*. Dostopno na http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/nacionalna_nagrada_za_kakovost/ravni_odlicnosti_prspo/ (15. februar 2008).
- Urad RS za meroslovje (2008e): *Zgodovina Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost*. Dostopno na <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/zgodovina/> (20. februar 2008).
- Wikipedia (2008): *Management*. Dostopno na <http://en.wikipedia.org/wiki/Management> (15. maj 2008).
- Zupan Neja in Karmen Kern (2004): *Kakovost v izobraževalnem procesu. Zbornik 23. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. Slovenija, Portorož, 24.-26. 3., 820–828* Kranj: Moderna organizacija. Dostopno na <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPO/LiteraturaSlo/KakovostVIzobrazevanju.pdf> (26. april 2008).

19.4 Intervjuja

- Intervju s Polono Fazarinc, univ. dipl. inž. grad., skrbnico kakovosti pri vodstvu družbe DDC, d.o.o. Ljubljana, 4.6.2008.
- Intervju z Metodom Di Batisto, univ. dipl. inž. grad., nekdanjim glavnim direktorjem DDC svetovanje inženiring, d.o.o., sedaj direktor za tehnično področje. Ljubljana, 4.6.2008.

Priloga A

Vprašanja za intervjuja

Zaradi anonimnosti odgovorov s strani intervjuvancev, ne objavljamo odgovorov na zastavljena vprašanja. Poročila o intervjujih so na voljo pri avtorju diplomske naloge.

- Katere cilje si je vodstvo družbe postavilo ob pričetku uvajanja modernih pristopov zagotavljanja kakovosti v družbi DDC, d.o.o.?
- Ali so finančni rezultati prikazani v letnem poročilu ključni pokazatelj uspešnosti poslovanja družbe?
- Kako je v družbi DDC, d.o.o. organizirano skrbstvo kakovosti? Kdo vse skrbi za uresničevanje kakovosti v podjetju?
- Kako preverjate zavedanje o kakovosti v podjetju?
- Kdaj ste pričeli z uvajanjem ISO in EFQM?
- Kdaj ste se vključili v projekt SIOK?
- Kateri so bili razlogi za začetno vzpostavitev sistema vodenja kakovosti po ISO?
- Kako ste nadgrajevali sistem zagotavljanja kakovosti?
- Zakaj ste se odločili za nadgradnjo modela zagotavljanja kakovosti ISO z EFQM?
- Katere so prednosti in katere pomanjkljivosti ISO in EFQM? V čem je EFQM pomenil nadgradnjo obstoječega modela zagotavljanja kakovosti po ISO?
- Ali ste kandidirali za PRSPO?
- Ali lahko naredite primerjavo med ISO in EFQM?
- Kdo opravlja zunanjo in notranjo presojo v podjetju? Ali za presojo obstaja poseben protokol?
- Kakšen je prispevek uskladitve Poslovnika družbe z zahtevami mednarodnega standarda ISO 9001: 2000?
- Kako trenutno poteka sistem certificiranja po ISO v podjetju DDC, d.o.o.?

- Kako poteka uvajanje EFQM v podjetje DDC, d.o.o.?
- Katere so prednosti, ki jih v poslovanje družbe DDC, d.o.o. prinaša uvajanje EFQM?
- Kakšni so stroški uvajanja ISO in EFQM?
- Kako ima družba DDC, d.o.o. razvit sistem preverjanja oz. merjenja zadovoljstva zaposlenih in naročnikov?
- Zakaj ste se vključili v projekt SIOK? Kdo za vas opravlja merjenje organizacijske klime?
- Kakšni so bili do sedaj rezultati merjenja organizacijske klime?
- Ali ste zadovoljni z rezultati merjenja organizacijske klime?
- Kakšna je bila udeležba zaposlenih pri merjenju?
- Kakšne so koristi merjenja organizacijske klime?
- Katera so ostala prizadevanja podjetja s katerimi dopolnjujete ISO in EFQM?
- Kako 100% lastniški delež države vpliva na kontinuiteto uvajanja zagotavljanja kakovosti po ISO in EFQM?
- Ali ste v podjetju že pomislili na opustitev katerega od modelov zagotavljanja kakovosti npr. ISO, EFQM?
- Ali ste v DDC, d.o.o. pomislili na opustitev sodelovanja v projektu SIOK?
- Ali bi družba DDC, d.o.o. normalno delovala tudi brez uvajanja ISO in EFQM?
- Ali so ISO, EFQM in SIOK uresničili vaša pričakovanja?