

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matej Kolar

Področje vodenja v modelu poslovne odličnosti (EFQM)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matej Kolar

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

Področje vodenja v modelu poslovne odličnosti (EFQM)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

»The perfect is for the Gods«

(Fink v Humar 2007, 57)

Področje vodenja v modelu poslovne odličnosti (EFQM)

Diplomsko delo obravnava učinkovit primer uporabe enega od menedžerskih orodji modela poslovne odličnosti EFQM v podjetju GKN Driveline Slovenija.

Pravilno vodenje podjetja je v zaostrenih gospodarskih razmerah postalo najtežje dosegljiv cilj. V diplomskem delu sem raziskal, kako model, ki je splošno znan kot uspešno menedžersko orodje, uporabiti v določeni organizaciji in možnost izboljšave njegove uporabe predvsem na področjih povezanih z zaposlenimi.

Na kratko je predstavljen model poslovne odličnosti EFQM njegov razvoj, sestava, uporaba ter razlika glede na standard ISO 9000.

V svojem delu sem bil posebej pozoren na dele, ki so povezani z interno komunikacijo in načrti kompetenc vodij določenim področij.

Pravilno ravnanje z zaposlenimi se kaže kot res zelo pomembno za uspeh organizacije, zato so snovalci modela EFQM prav temu namenili posebej veliko pozornosti.

Ugotovil sem, da znajo model poslovne odličnosti EFQM v preučevani organizaciji zelo dobro uporabljati in jih zato predstavljam, kot primer pravilne uporabe modela EFQM.

Ključne besede: EFQM model , standard ISO 9000, kakovost, vodenje.

Management in the EFQM Excellence Model

The composition treats an effective example of usage of one of the management tools of the EFQM Excellence Model within the company GKN Driveline Slovenia.

In a time of strained economic conditions, proper management of a company has become a goal most difficult to achieve. In my composition I researched how a model, generally known as a successful management tool, can be used in a specific organization and what the possibilities of improving its usage are, especially in fields connected to the employees.

The composition also includes a short representation of the EFQM Excellence Model, its development, structure, usage and differences in regard to the ISO 9000 series of standards.

In my work I paid special attention to components connected with internal communication and with competency plans by managers of specific fields.

Proper treatment of employees proves itself to truly be of great importance to the success of an organization, that is why the planners of the EFQM Excellence Model devoted a great deal of attention to this matter.

I established, that the company in question functions on a very high level when it comes to using the EFQM Excellence Model. Consequently, I present the company as an example of proper usage of the EFQM Excellence Model.

Key words: EFQM Model, ISO 9000 series of standards, quality, management.

KAZALO

1 UVOD.....	7
2 KAKOVOST	9
2.1 Ideja kakovosti.....	9
2.2 ISO 9000 kot začetek vpeljave menedžmenta kakovosti	10
2.2.1 Razvoj standardov serije ISO 9000 pri nas in po svetu:.....	12
2.3 Primerjava standarda ISO 9000 in modela poslovne odličnosti EFQM.....	14
3 MODEL EFQM – model poslovne odličnosti.....	16
3.1 Razvoj modela	17
3.2 Model poslovne odličnosti EFQM v Sloveniji.....	19
3.3 Baskija - dežela z največjo koncentracijo odličnosti v Evropi.....	20
3.4 Sestava modela poslovne odličnosti EFQM.....	20
4 ELEMENTI ZA USPEŠNO IMPLEMENTACIJO MODELA EFQM PRI VODENJU	26
4.1 Voditeljstvo v modelu poslovne odličnosti EFQM	26
4.1.1 Kompetence vodij.....	27
4.2 Zaposleni v modelu poslovne odličnosti EFQM	31
4.2.1 Interna komunikacija	32
5 PODJETJE GKN Plc.	35
5.1 Razvoj.....	35
5.2 Organizacijska sestava podjetja	36
5.2.1 GKN Driveline	36
5.2.2 GKN Aerospace.....	37
5.2.3 GKN Offhighway	38
6 GKN DRIVELINE SLOVENIJA.....	39
6.1 Razvoj.....	39
6.2 Kakovost v GKN Driveline Slovenija	39
6.3 Vizija, poslanstvo in vrednote	40
6.4 Izdelki GKN Diveline v Sloveniji	43
6.5 Organizacijska sestava podjetja GKN Driveline Slovenija, d. o. o.	44
7 MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM V GKN Driveline Slovenija, d. o. o. .	46
7.1 Vodenje v modelu poslovne odličnosti EFQM v GKN Driveline Slovenija, d. o. o.	47
7.1.1 Kompetence vodij v modelu poslovne odličnosti EFQM v GKN Driveline Slovenija, d. o. o.	47
7.2 Zaposleni v modelu poslovne odličnosti EFQM v GKN Driveline Slovenija, d. o. o.	48
7.2.1 Interno komuniciranje v GKN Driveline Slovenija, d. o. o.....	48
8 SKLEP	52
9 LITERATURA	54
10 PRILOGE	57
PRILOGA A: GKN-jev profil vodstvene uspešnosti	57
PRILOGA B: Interno glasilo.....	58

SEZNAM SKIC IN TABEL

Shema 2.1: Demingova teorija verižne reakcije.....	11
Tabela 2.1: Primerjava ISO 9000 in EFQM modela poslovne odličnosti.....	15
Shema 3.1: Model poslovne odličnosti EFQM	22
Tabela 3.1: Temelji odličnosti v različnih fazah zrelosti organizacije	23
Shema 4.1: Ponazoritev zahtev standarda s sodobnim razumevanjem kompetenc.....	30
Tabela 5.1: Lokacije podjetij GKN Driveline po svetu.....	37
Tabela 5.2: Lokacije podjetji GKN Aerospace po svetu.....	38
Shema 6.1: Organigram podjetja GKN Driveline Slovenija d.o.o.	44

1 UVOD

V zadnjih dveh desetletjih smo priča velikemu stremenu organizacij k vedno višji stopnji kakovosti na vseh področjih. Najprej so pozornost večji kakovosti svojih proizvodov posvečale predvsem organizacije v delovno intenzivnih panogah, v zadnjih letih pa se je to spremenilo. Za vpeljavo enega ali več modelov za nadzor kakovosti in t. i. Orodij TQM se v vedno večjem številu odločajo tudi druge organizacije. Namen uporabe modela, kot je EFQM, je predvsem opogumiti organizacije, da se odzovejo na spremembe z načrtom za priložnosti v prihodnosti in se posvetijo dvigu kakovosti. Zaradi svojih začetkov se pristop k vodenju s pomočjo orodij TQM imenuje japonska pot.

Kokovost proizvodov je v današnjem poslovnem svetu postala postala že skoraj nujna zato si organizacije prizadevajo doseči čim večjo stopnjo. V pomoč jim je veliko število različnih menedžerskih orodij, ki pa niso povsem univerzalna in učinkovita v vseh okoliščinah delovanja organizacije, zato so pravila uporabe takšnih modelov zelo ohlapna in jih težko pravilno uporabljamo, če jih ne razumemo v celoti.

Model poslovne odličnosti EFQM je eden izmed uveljevaljenih takšnih modelov. Poleg stalnih izboljšav v podjetju nudi tudi možnosti primerjanja uspešnosti poslovanja z drugimi podjetji. Uporaba modela je v zadnjem času postala skoraj stalna praksa podjetij, ki delujejo v mednarodnem poslovnem okolju.

Namen mojega dela je predstaviti model odličnosti EFQM. To je njegov razvoj, uporabnost, pomen kakovosti za poslovanje podjetja, ter izpostaviti dejavnika voditeljstvo in zaposleni v modelu poslovne odličnosti EFQM. Model poslovne odličnosti EFQM je predstavljen tudi v podjetju GKN Driveline Slovenija, ovrednoteno pa je tudi njegovo delovanje v tem okolju.

V začetnem poglavju poizkušam razložiti koncept kakovosti in na kratko opisati ISO serije 9000, ki je največkrat uporabljeni in razširjeni model za zagotavljanje kakovosti v podjetjih. Na začetku uvajanja menedžmenta kakovosti so ga uporabljali tudi v podjetju GKN Driveline Slovenija. V tretjem poglavju opisujem začetke modela poslovne odličnosti EFQM, njegovo sestavo, uporabo v Sloveniji in drugje v Evropi,

predvsem v španski pokrajini Baskija, ki je znana kot območje, kjer je koncentracija organizacij, ki uporabljajo model odličnosti EFQM, še posebej velika.

V četrtem poglavju predstavljam nekatere elemente, ki so se mi zdeli pomembni za uspešno implementacijo modela poslovne odličnosti EFQM pri vodenju. Natančneje opredeljujem interno komunikacijo in kompetence vodij. To sta namreč dejavnika, ki se mi zdita zelo pomembna pri vpeljavi in uresničevanju modela poslovne odličnosti EFQM.

V nadaljevanju predstavljam multinacionalko GKN Plc. kot celoto (njen nastanek, razvoj, organiziranost ...) in GKN Driveline Slovenija, d. o. o. kot del velike poslovne mreže.

V sedmem poglavju predstavljam, kako uporabljajo model poslovne odličnosti EFQM v GKN Driveline Slovenija na področjih voditeljstva in zaposlenih.

Sledijo sklepi, ki izhajajo iz mojih ugotovitev.

2 KAKOVOST

Kakovost lahko opredelimo in je v literaturi tudi opredeljena na različne načine. Definicije so večinoma usmerjene na rezultate lastnega dela ali procese, ki pripeljejo do rezultatov, potrebnih za zadovoljitev uporabnika in njegovih potreb. Definicija, ki je v praksi največkrat uporabljena, pa je zapisana v standardu ISO 9000 in se glasi: »Kakovost je stopnja, v kateri skupek svojevrstnih karakteristik izpolnjuje zahteve.« (Dolinšek in drugi 2006).

2.1 Ideja kakovosti

Začetek uvedbe znanstvenih metod statističnega nadzora kakovosti pomeni leto 1924, ko je dr. Walter Shewhart (takratni inženir v Bell Telephone Laboratories) uvedel kontrolne karte, ki se imenujejo po njem in se še vedno uporabljajo. Njihova uporaba se je v ZDA najbolj razmahnila med drugo svetovno vojno. Shewhart je bil kasneje mentor Deminga, ki ga poznamo kot očeta menedžmenta kakovosti. Dr. W. Edwardsu Demingu je z odkrivanjem in minimiziranjem raztrosa uspelo zmanjšati stroške zaradi napak. Njegova filozofija (14 Demingovih točk v menedžmentu) je znana in se uporablja že vrsto let (Dolinšek in drugi 2006, 12-14).

Kot drugo pomembno ime pri razvoju vodenja kakovosti se pojavlja dr. J. M. Juran, ki je leta 1924 postal Demingov sodelavec v podjetju Bell Telephone. Prvi je definiral pojem »fitness for use«¹ ter razvil vodenje projektov za izboljšanje procesov in stabilizacijo, znano pod »Juranova trilogija« (Dolinšek in drugi 2006, 13).

Organizacije v večini primerov uporabljajo pripomočke, kot so karta uravnoteženih kazalnikov², standarde serije ISO 9000, modele, temelječe na vrednotah, in modele TQMa³ za povezovanje svojih rezultatov v nekakšno neotipljivo pridobitev (Leitner in Warden v Castilla in Ruiz 2008, 135).

¹ Izraz pomeni učinkovitost načrtovanja proizvodnega procesa in podporo zaposlenih pri zadovoljevanju potrošnika (Businessdictionary 2009).

² Balanced score card. Merjenje uspeha podjetja s kombinacijo klasičnih finančnih in nefinančnih kazalnikov.

³ Kratica tqm pomeni total quality management. Sistem preprečevanja napak na vseh ravneh organizacije (Robinson in drugi 2004).

V knjigi Total Improvement Management avtorja H. J. Harringtona je izpostavljena pomembnost sistemov menedžmenta kakovosti. Piramida celovitega izboljševanja menedžmenta na pokaže, kaj se zdi udeležencem najpomembnejše:

- vodenje,
- poslovni načrti,
- načrti ravnanja z okoljem,
- neposreden pristop z vsemi partnerji,
- vključevanje vodstva,
- izboljševanje odnosov s sodelavci (team building),
- odličnost posameznika,
- sedolovanje z dobavitelji,
- izboljševanje procesov (process breakthrough),
- izboljšave procesov pri nastajanju izdelkov,
- izboljšave procesov pri podpori,
- raziskave, meritve,
- prilagajanje strukture organizacije,
- plačilo in prepoznavnost,

(Harrington in Dwayne 1996, 3).

2.2 ISO 9000 kot začetek vpeljave menedžmenta kakovosti

Castilla (Castilla in Ruiz 2008, 135) definira kakovost kot živi koncept, ki se gradi s pridobivanjem izkušenj in dosega povsem nov pomen. Trenutno ga v večini primerov poznamo kot odličnost. Demingova preprosta filozofija, ki je začetek menedžmenta kakovosti, je prikazana v Shemi 2.1.

Shema 2.1: Demingova teorija verižne reakcije



Vir: Dolinšek in drugi (2006, 16)

Veliko ljudi misli, da je standard serije ISO 9000 samo skupek različnih standardov, ki so večinoma neuporabni. Vendar so standardi serije ISO 9000 osnova za vpeljevanje nadaljnjih sistemov menedžmenta kakovosti. Nekatere organizacije se kasneje odločijo za registracijo in pridobitev certifikata, kar pa ni nujno⁴. Za vpeljavo ISO standardov se odločijo iz različnih vzrokov: ustrezati morajo vladnim standardom, standardom odjemalca, pridobiti hočejo prednost pred tekmeci, izboljšati svoj menedžment kakovosti ali pa znižati stroške, povezane z odjemaci in njihovimi potencialnimi obiski.

⁴ Standarde serije ISO 9000 v okviru mednarodne organizacije za standardizacijo (International Organization for Standardization - ISO) ocenjuje, pripravlja, popravlja in vzdržuje tehnični odbor ISO/TC 176. Odbor ISO/TC 176 spada pod pristojnosti Kanadskega združenja za standardizacijo. Odbor ima 66 teles iz različnih držav (od majhnih, kot je Šri Lanka, do velikih, kot je Rusija). Odbor sestavljajo strokovnjaki različnih področji, kot so svetovalci, profesorji in poklicni ocenjevalci.

Odbor ISO/TC 176 Vodenje kakovosti sestavljajo trije tehnični pododbori: ISO/TC 176/SC1 Pojmi in izrazje, ISO/TC 176/SC2 Sistemi kakovosti, ISO/TC 176/SC3 Podporne tehnologije.

Podjetja, ki niso sposobna zadovoljiti standardov serije ISO 9000, niso ravno uspešna in težko preživijo v današnjem poslovnem okolju.

Zaposleni v organizacijah ugotovljajo, da uspeh ni več mogoč, če proizvoda ne naredimo pravilno že prvič, vsakič in vedno, kar pa je veliko hitreje mogoče s pomočjo standarda serije ISO 9000. Vedno več organizacij namreč ugotavlja, da prav vpeljevanje standardov serije ISO 9000 vzpodbudi določene procese za nadaljnje izboljšave, ki odpravljajo težave, ki jih pred tem ni nihče opazil. Do ideje uporabe standardov je prišlo zaradi potrebe po enotni standardizaciji, ki bi točno določala, kaj bi moralo biti narejeno in kakovost izdelka.

Pred vpeljavo standardov je imelo veliko organizacij samo svoje priročnike, v katerih so bile določene njihove specifične zahteve. Organizacije se niso povsem strinjale, kako naj bi priročnik za zagotavljanje kakovosti sploh izgledal. Ford je imel npr. svoj program Q-101 (Q-1), General Motors je imel priročnik, imenovan Tarče za program odličnosti, Chrysler, Chryslerjev priročnik za dobavitelje za zagotavljanje kakovosti (Harrington in Dwayne 1996, 6).

2.2.1 Razvoj standardov serije ISO 9000 pri nas in po svetu:

Pomembni dogodki, ki so zaznamovali uporabo menedžmenta kakovosti pri nas in po svetu:

- 1979- BS5750

Prvi veljavni državni standardi kakovosti sistemov v svetu.

- 1987- ISO 9000

Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) je objavila prvo izdajo serije standardov ISO 9000 (prilagojeni in izboljšani BS 5750 - osnova za ISO 9000).

- 1987

Prevod ISO 9000 v JUS a.ko.010-14 (vključeni elementi samoupravljanja).

- 1989 - junij

Prvi prevod ISO 9000 v slovenskem jeziku - popolna kopija (ISKRA STANDARD).

- Marca 1992 je bil v okviru USM ustanovljen tehnični odbor USM/TC QAS Zagotavljanje kakovosti.

- 1993 - december

Prva izdaja serije SLS ISO 9000.

- 1994

ISO je objavil dopolnjeno drugo izdajo serije standardov ISO 9000.

- 1995 - april

Predelana in usklajena druga slovenska izdaja serije standardov SIST ISO 9000.

- 1996 - junij

Delo odbora USM/TC QAS Zagotavljanje kakovosti je prevzel in nadaljeval z delom tehnični odbor USM/TC VZK Vodenje in zagotavljanje kakovosti.

- 2000 - november

Izšla je prenovljena tretja izdaja standarda ISO 9001.

(Alea portal 2002)

Z uporabo standarda serije ISO 9000 je uporabnik avtomatično pozoren na tiste dele vodenja, ki prinašajo največjo dodano vrednost podjetja predvsem glede zadovoljstva odjemalcev in nenehnega izboljševanja procesov. Vsaka organizacija, ki danes deluje v težkem in konkurenčnem poslovnem okolju, mora imeti točno določene standarde in pravila poslovanja. Standardi morajo biti določeni in prilagojeni okolju, v katerem organizacija deluje. Pri vpeljavi sistemov menedžmenta kakovosti mora biti snovalec pozoren predvsem na sestavo dokumentov, ki opisujejo procese za zadovoljevanje vseh udeležencev, dobro izobražene in usposobljene ljudi, ki razumejo predpisane postopke in njihov namen, merjenja učinkovitosti uporabe sistema organizacije in namen nenehnega izboljševanja obstoječega sistema. Čeprav prevladuje mnenje, da je standard serije ISO 9000 uporaben samo v delovno aktivnih panogah v velikih organizacijah, je praksa pokazala, da to ni tako. Uporaben je tako v majhnih podjetjih, npr. OMNI North American (12 zaposlenih), kot tudi velikih svetovalnih podjetjih kot je Ernst& Young LLP. Podjetja, ki uporabljajo standard serije ISO 9000, se ukvarjajo z dejavnostmi kot so: potovanja, zdravstvo, svetovanje, finance, gostinstvo, trgovina, zabava, vladne organizacije, izobraževanje, znanstveno raziskovanje ... (Harrington in Dwayne 1996).

2.3 Primerjava standarda ISO 9000 in modela poslovne odličnosti EFQM

Vpeljava standarda 9000 : 2000 je olajšala kasnejši prehod na uporabo modela poslovne odličnosti EFQM. Kljub temu pa med modelom odličnosti EFQM in standardom ISO 9000 obstajajo nekatere razlike. Največja je, da je prvi bolj usmerjen v zagotavljanje kakovosti, model EFQM pa bolj v iskanje odličnosti (Montsed 2002). To pomeni, da so osnovne prioritete modela EFQM doseganje zadovoljstva in tako vdanost odjemalcev na podlagi učinkovitosti procesov, medtem ko so prioritete standardov ISO zadovoljiti zahteve, določene v pogodbi. Ključen dejavnik za uspeh modela EFQM je predanost in vključenost vseh udeležencev, hkrati pa je pri uporabi standardov ISO 9000 poudarjeno strogo upoštevanje postopkov in skladnosti delovne sile, da izpolni določila pogodbe. Tudi standardi vključujejo stalne izboljšave, vendar te temeljijo na stalnem zmanjševanju nesoglasij (Lozano v Monted 2002, 8). Kristensen pravi (Monsted 2002), da je ISO 9000 zelo primeren za standardizacijo, vendar pa organizacija ne more doseči napredka brez odličnega vodstva in stalnega učenja. Največja pomankljivost modela EFQM je njegova kompleksnost, ki vodi do nerazumevanja sestave in pravilne uporabe modela. Največ problemov z vpeljavo in nepravilno uporabo modela EFQM imajo menedžerji v srednje velikih in malih podjetjih⁵. Razlika je predvsem v tem, da model EFQM nima določenih metod in orodij za doseg trajne odličnosti, kar pomeni, da model dovoljuje mnogo različnih pristopov za doseg poslovne odličnosti. Velika razlika med modelom poslovne odličnosti EFQM in ISO 9000 je, da v ISO 9000, ne moremo zaznati temeljnih principov v modelu EFQM pa so določeni⁶.

Poleg najpomembnejših že naštetih razlik obstajajo še nekatere druge lastnosti obeh pristopov, ki jih prikazuje tabela.

⁵ Raziskava na Danskem je pokazala veliko število nepravilno uporabljenih uteži v ocenjenih malih in srednje velikih organizacijah, kar je pripeljalo do nepravilnih rezultatov interpretacije rezultatov merjenj modela EFQM.

⁶ Takšen primer je na primer vključenost zaposlenih, ki je v modelu EFQM določena pod kriterijem 3c, v ISO 9000 pa to ni zajeto v nobenem kriteriju.

Tabela 2.1: Primerjava ISO 9000 in modela poslovne odličnosti EFQM

	ISO 9000	EFQM model
Sledi in vključenost bistvenih sestavin	Ne	Da
Nedoločevalnost	Da	Da
Poudarjanje nadzora	Da	Ne
Poudarjanje preprečitev napak	(Da)	Da
Celostni pristop	Ne	Da
Povezava s finančnimi kazalniki	Ne	Da
Vzročne sestave	Ne	Da
Uporabnost v malih podjetjih	Da	Ne
Vpliv na poslovanje	Da/Ne	Da/Ne
Krožna sestava	Ne	Da

Vir: povzeto po Monsted (2002, 21).

Največja prednost vpeljave ISO 9000 v primerjavi z modelom EFQM je predvsem lažja vpeljava v manjših podjetjih in certifikat, ki ga mnogo organizacij zahteva od svojih dobaviteljev.

Vendar pa so nekatere raziskave v preteklosti pokazale, da organizacija, ki želi slediti trajnostnemu razvoju, mora nujno začeti z vpeljavo enega od orodij TQM, med katere spada tudi model poslovne odličnosti EFQM.

3 MODEL EFQM – model poslovne odličnosti

Odličnost je kakovost v največji meri. (SSKJ).

»Odličnost ni sistem, temveč sprememba filozofije, kulture in strategije. Lahko bi rekli, da je model poslovne odličnosti EFQM do neke mere spremenil poslovni svet« (Castilla in Ruiz 2008, 136). Uporaba modela odličnosti EFQM je poudarja predvsem preprečevanje napak, ne pa nadzora in testiranja že narejenih napak.

V poslovnem okolju kot ga poznamo danes, se odločitve sprejemajo zelo hitro, kar ima tudi posledice. Celo podjetja, kot so Johnson & Johnson, Boeing ali Kodak niso imuna na dogajanja na trgu. Slednjemu je tako prodaja leta 1983 upadla za 51 odstotkov, Johnson & Johnson pa za 23 odstotkov. Vprašanje je, ali se je poslovanje v teh podjetjih res lahko v kratkem času tako korenito spremenilo, ali podjetja, označena kot odlična, res lahko v tako kratkem času toliko izgubijo. Hickman pravi, da so se s časom spreminjali tudi kritriji odličnosti, kar pomeni, da brez nenehnega stremenja k izboljšavam in odličnosti žal po določenem času nismo več tako odlični, kot smo nekoč bili (Hickman in Silva 1986).

Kljub standardom odličnosti, ki so v naprej določeni, pa mora vsaka organizacija sestaviti doleden del posebnih meril, ki določajo odličnost posameznih organizacij in morajo zajemati vsa merila in vrednote, ki so v posamezni organizaciji najpomembnejši (Hickman in Silva 1986, 21-23).

Hickman pravi, da je pri odličnosti v poslovanju pomembno predvsem strateško razmišljanje in kultura ljudi, ki delajo v skupini. Včasih podjetja razvijejo strategijo, ki je v nasprotju s kulturo skupine, kar pripelje v najboljšem primeru do enake učinkovitosti kot prej, verjetno pa slabše (Hickman in Silva 1986).

Pri poslovanju s pomočjo modela odličnosti se morajo organizacije zavedati predvsem pomembnosti nenehnega izboljševanja.

Za pot k odličnosti so pomembne predvsem naslednje vodstvene kompetence:

- postavitev cilja in zasnova politike in postopkov,
- organiziranje, motiviranje in nadzor ljudi,
- ocena situacije in oblikovanje strateških in delovnih planov,
- odziv na spremembe skozi nove strategije in reorganizacijo,
- pridobitev rezultatov in proizvajanje rasti.

Vendar pa avtor priznava, da za uspeh v današnjem času to ni več dovolj. Poleg naštetega mora odličen voditelj stremeti tudi k temu, da je:

- kreativen,
- da opazi spremembe⁷,
- ima vizijo,
- je okreten,
- je pozoren,
- je potrpežljiv.

Po mnenju avtorja so to lastnosti, ki jih mora imeti vodja, če želi odlično voditi organizacijo (Hickman in Silva).

3.1 Razvoj modela

Načrtno vodenje učenja in znanja je glavno načelo filozofije nenehnega izboljševanja TQM, model poslovne odličnosti EFQM pa je okvir z merili za lažje vpeljevanje nenehnih izboljšav v delovanje organizacije (Robinson in drugi 2005, 205).

Model EFQM je zaščitena blagovna znamka za poslovni model in je last Evropske fundacije za razvoj kakovosti, ki je bila ustanovljena leta 1989. Je eden izmed največkrat uporabljenih orodij TQM, med katere prištevamo tudi različne standarde ISO (ISO 9001:2000⁸, ISO 14001⁹, OHSAS 18001¹⁰), krožke kakovosti, izboljšav ... (Savič in drugi 2007, 2). Je nezavezujoč okvir za prepoznavanje in doseganje odličnosti poslovanja skozi različne menedžerske pristope (Russell v Mora in drugi 2005, 742).

Ustanovne članice so z izdelavo modela poslovne odličnosti EFQM hotele povečati konkurenčnost evropskega gospodarstva, ki je v tistem času močno zaostajalo v produktivnosti predvsem za Japonskim gospodarstvom. Model se se je razvil kot odgovor na japonski Demingov in ameriški Baldrigeov model. Vsi trije modeli

⁷ V angleščini se uporablja izraz sensitivity - občutljivost na spremembe

⁸ Standard ISO 9001:2000 je standard vodenja kakovosti.

⁹ Standard ISO 14001 je standard za sistem ravnanja z okoljem.

¹⁰ Standard OHSAS 18001 je standard za sistem varnosti in zdravja pri delu.

omogočajo ocenjevanje in primerjavo poslovanja na osnovi enakih kriterijev¹¹ (Kohont 2004).

Kot prvi so že v petdesetih letih prejšnjega stoletja razvili takšen sistemski pristop Japonci. Dr. W. Edwards Deming je imel leta 1950 na Japonskem predavanje o statističnem nadzoru kakovosti. Zato so leta 1951 podelili prvo nagrado za kakovost na Japonskem - Deming Prize (Savič in drugi, 2007). Model med drugim temelji na krogu PDCA, kar pomeni: PLAN - načrtuj (sestavi nepristransko skupino za ocenjevanje, naredi načrt, oceni položaj, v katerem se organizacija nahaja, določi si začasne cilje, razvij načrt za njihov doseg le-teh) , DO - naredi (naredi, kar si v načrtih določil), CHECK - preveri (izmeri svoje rezultate – preveri, kako blizu so dejanski rezultati od načrtovanih), ACT - ukrepaj (popravi in izboljšaj svoje načrte in način, kako jih uresničiti), ter filozofiji procesnega pristopa. Procesni pristop pomeni uporabo sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njeno identifikacijo in medsebojnimi vplivi. Takšen pristop zajema predvsem razumevanje in izpolnjevanje zahtev ter nenehno izboljševanje procesov s pomočjo merjenj (Castilla in Ruiz 2008).

Japoncem so v osemdesetih letih sledili Američani, ki so Japonski model TQM priredili ameriškim razmeram in leta 1988 podelili prvo nagrado za kakovost, imenovano Malcom Baldrige National Quality Award. Ameriška nagrada za kakovost je bila ustanovljena z javnim zakonom, vsebinsko enako nagrado v Evropi pa je ustanovila organizacija EFQM. V Evropi je bila prva nagrada za poslovno odličnost podeljena leta 1992 v okviru Evropske fundacije za razvoj kakovosti (EFQM). V Evropi so ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EU-DG III) razvili model poslovne odličnosti EFQM, v katerem so združili najboljše ameriške in japonske prakse na področju poslovne odličnosti (Savič in drugi 2007, 8).

Ustanovne članice so bile mednarodno priznane evropske organizacije: Robert Bosch GmbH, British Telecommunication plc, Bull SA, Ciba-Geigy AG, Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation, AB Electrolux, Fiat Auto SpA, Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N. V., Nestle SA, Ing. C. Olivetti & C., SpA, N. V. Philips Gloeilampenfabrieken, Regie Nationale des Usines Renault, Gebr. Sulzer AG in Volkswagen (Savič in drugi 2007).

Med dobitniki nagrad za kakovost in odličnost v svetu so: DEMING PRIZE: Toyota, Kawasaki Steel Corp., Hitachi, Mitsubishi Electric Corp., Nissan Motor, Philips

¹¹ V angleščini se uporablja izraz benchmarking.

Taiwan, Fuji Electric, Sumitomo Metal Mining, MALCOM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD: Motorola, Ritz- Carlton Hotel Company, Xerox Business Services, AT&T, Texas Instruments, IBM, Dana Corp., Caterpillar Financial Services, EFQM EXCELLENCE AWARD: Rank Xerox, IBM, TNT, Siemens, Volvo, Nokia Mobile Phones, Bosch, BMW (Kern Pipan v Savič in drugi 2007, 9).

3.2 Model poslovne odličnosti EFQM v Sloveniji

Kot večina razvitih držav v Evropi ima tudi Slovenija svoje priznanje za poslovno odličnost (PRSPO), ki jo vsako leto podeljuje minister za gospodarstvo v imenu Vlade Republike Slovenije. Namen priznanja je predvsem spodbujanje pravnih in fizičnih oseb, v zasebnem in javnem sektorju na območju Republike Slovenije, k uporabi učinkovitih modelov poslovanja, ki pripomorejo k boljši kvaliteti slovenskih proizvodov in posledično k večji konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

Po Zakonu o PRSPO opravlja strokovna in administrativna dela za Odbor za priznanja RS za poslovno odličnost Urad za meroslovje na Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Poleg njega sta pomembni še vsaj dve organizaciji: Slovensko združenje za kakovost, ki je bilo ustanovljeno leta 1991 in opravlja predvsem delo na področju usposabljanja in promocije razumevanja kakovosti in Slovenska fundacija za poslovno odličnost, ustanovljena leta 2001, ki ima pomembno vlogo pri usposabljanju slovenskih ocenjevalcev za področje poslovne odličnosti. Vloge prijavljenih organizacij oceni ocenjevalna komisija, ki jo sestavi Odbor za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost po merilih Evropske fundacije za poslovno odličnost (Zarnik in drugi 2008).

Slovenska podjetja, ki so svojo odličnost potrdila tudi v mednarodnem okolju:

- Leta 1998 je podjetje Hermes SoftLab postalo finalist v postopku Evropske nagrade za kakovost.
- Leta 2006 je Luka Koper, d. d. postala finalistka v postopku kandidiranja za nagrado odličnosti EFQM.

- Leta 2007 je podjetje Trimo, d. d., Trebnje bilo finalist v postopku kandidiranja za nagrado odličnosti EFQM ter prejelo prestižno nagrado (Prize Winner) za posebne dosežke na področju voditeljstva in stanovitosti (Savič in drugi 2007, 9).

3.3 Baskija - dežela z največjo koncentracijo odličnosti v Evropi

Baskija uživa veliko gospodarsko in politično samostojnost. Je pokrajina, ki je po površini skoraj trikrat manjša od Slovenije, vendar pa je kljub svoji majhnosti v zadnjih petnajstih letih dosegla izjemen napredek predvsem na gospodarskem področju. Uspešnost baskovskih podjetji se iz leta v leto povečuje, zato ni čudno, da se lahko pohvalijo z največjo koncentracijo odličnosti v Evropi. Del teh zaslug morajo pripisati tudi baskovski vladi, ki je z odločitvijo leta 1992, da skupaj z nekaterimi velikimi podjetji podpre pot k odličnosti s strokovno pomočjo nevladne organizacije Euskalit.

Poslanstvo Euskalita je promocija izboljšav in inovacij v upravljanju na vseh področjih družbe s pomočjo kulture celovite kakovosti s ciljem prispevati k razvoju konkurenčnosti na vseh področjih v regiji (Zarnik in drugi 2007).

Osrednja dejavnost Euskalita je predvsem promocija kakovosti, usposabljanje in svetovanje s pomočjo programov, kot so procesno vodenje, strategije in njihovo razširjanje, interna komunikacija, voditeljstvo, model odličnosti EFQM, ISO 9001, ISO 14001, mreženje in razširjanje dobrih praks ...

Poseben dosežek za vse organizacije v Baskiji je vključitev v klub 400+, kar pomeni, da je podjetje pri točkovanju pridobilo več kot 400 točk. V tem klubu je trenutno že več kot 180 organizacij iz javnega in privatnega sektorja (Zarnik in drugi 2007).

3.4 Sestava modela poslovne odličnosti EFQM

Model poslovne odličnosti EFQM je nekakšen okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od njih so dejavniki, štiri pa so rezultati. Model poudarja, da odličnost poslovanja na nekaterih področjih organizacije ni dovolj za odlično poslovanje celotne organizacije

(Naylor v Mora 2005, 744). Sestav modela kaže pomembnost nenehnega izboljševanja poslovanja organizacije. Rezultate merjenja je nujno uporabiti za inoviranje in učenje, kar nato izboljša dejavnike in posledično tudi rezultate (Monted 2002).

Glavni cilj vpeljave modela poslovne odličnosti EFQM je, kako doseči, da bo organizacija izkoristila svoje konkurenčne prednosti (Castilla in Ruiz 2008).

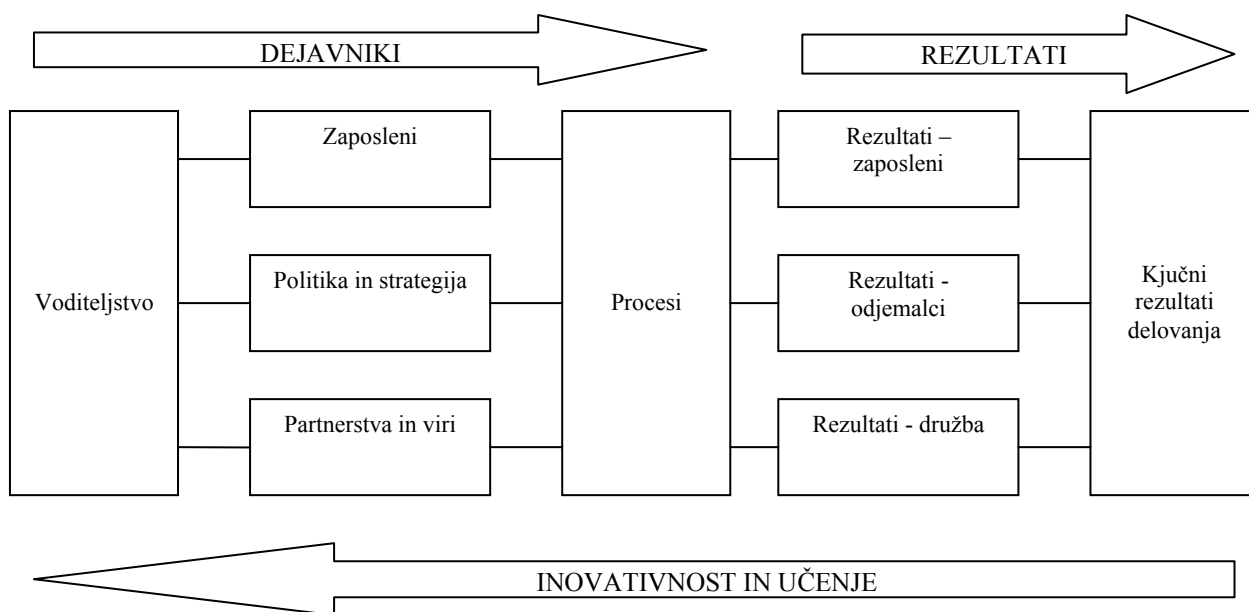
Pri uporabi modela odličnosti je pomembno predvsem nenehno stremljenje k izboljšavam. Nove ideje in učenje dajejo rezultate, ki se odražajo predvsem v boljšem poslovanju organizacije. Poleg horizontalne uporabe modela, ki gre od dejavnikov k rezultatom, je treba v modelu uporabljati tudi posamezne pristope za vsak dejavnik posebej. Pomembno je, da vemo, da ima vsak element v organizaciji svoj sistem za prilagajanje (ocenjevanje, pregled in načrt) (Castilla in Ruiz 2008).

S pomočjo tehnike RADAR¹² nato organizacije ocenjujejo, kje v poslovnem okolju se nahajajo glede na svoje konkurente. Model EFQM temelji predvsem na načelu, da so najpomembnejši vsi udeleženci¹³, to so vsi, ki so kakor koli povezani s podjetjem – zaposleni, odjemalci, lastniki, družba ...

¹²Tehnika RADAR je poseben način ocenjevanja celotnega delovanja organizacije, ki jo uporabljajo pri podelitvi nagrad za poslovno odličnost.

¹³ Mednarodni izraz je stakeholders.

Shema 3.1: Model poslovne odličnosti EFQM



Vir: prirejeno po Slovenska fundacija za poslovno odličnost (2003).

Načelo modela je mogoče uresničevati samo s pravilnim in pravočasnim pridobivanjem informacij od vseh udeleženi strani. Odlične organizacije zato nenehno preverjajo pričakovanja udeležencev in jih nato prilagodijo svojim kratko-, srednje- in dolgoročnim ciljem, strategiji, politiki, merilom in načrtom (Vraber 2004). »Načelo izraža način delovanja, v katerega verjamemo in se zavedamo, da če ga bomo uresničevali, bomo pomembno prispevali k odličnosti poslovanja« (Savič in drugi 2007, 13). Model odličnosti zajema tudi zadovoljstvo uporabnikov, procesno vodenje in optimizacijo porabe sredstev (Castilla in Ruiz 2008).

Poleg prej omenjenega načela pa poznamo tudi druga načela odličnosti:

- **Načelo usmerjenosti v rezultate:** Prepoznavajo in na uravnotežen način zadovoljujejo potrebe vseh bistvenih udeležencev, ki jih prepoznajo kot kupce, zaposlene, dobavitelje in predstavnike družbe, in tudi tistih, ki imajo v organizaciji finančni interes.
- **Načelo osredotočenosti na odjemalca:** Lojalnost, zvestobo in tržni delež odjemalcev najbolje optimizirajo z jasnim prepoznavanjem in uresničevanjem potreb sedanjih in prihodnih odjemalcev ter pri tem dojemajo odjemalca (uporabnika) kot končnega ocenjevalca, ki pove, ali je izdelek kakovosten.

- **Načelo voditeljstva in stanovitnosti namena:** Vedenje in obnašanje vodij ustvarjata jasnost pri namenu organizacije in enotnost pri spodbujanju k takemu delovanju, ki zaposlene motivira, da se odlikujejo tako v organizaciji kakor tudi širše v družbi.
- **Načelo upravljanja glede na procese in dejstva:** 1. Učinkovitost delovanja povečujejo z razumevanjem medsebojne povezanosti in odvisnosti procesov ter njihovim upravljanjem, 2. Odločitve, s katerimi vplivajo na izvedbo aktivnosti in načrtovane izboljšave, temeljijo na verodostojnih informacijah in z upoštevanjem vpliva na zadovoljevanje potreb vseh bistvenih interesnih skupin.
- **Načelo razvoja in vključevanja vseh zaposlenih:** 1. Aktivno vključevanje zaposlenih so dosegli s kulturo zaupanja in pooblašanja, 2. Najboljše sproščanje delovnega in intelektualnega potenciala zaposlenih so dosegli s prepoznavanjem organizacijskih vrednot in z njihovim uresničevanjem.
- **Načelo stalnosti učenje, inoviranja in izboljševanja:** Največji napredek pri uspešnosti v poslovanju so dosegli z upravljanjem in izmenjavanjem znanja in izkušenj ter s kulturo, s katero so spodbudili željo po nenehnem usposabljanju, inoviranju in izboljševanju na vseh nivojih v organizaciji.
- **Načelo razvijanja partnerstev:** Z izgradnjo odnosov s svojimi dobavitelji vseh vrst virov, temelječih na medsebojnem zaupanju, izmenjavanju znanja ter povezovanju, ki sta v obojestransko korist, so dosegli večjo učinkovitost v delovanju.
- **Načelo družbene odgovornosti organizacije:** Na zadovoljevanje dolgoročnih koristi organizacije in zaposlenih v njej največ vplivajo s prepoznavanjem in spoštovanjem etičnih načel ter preseganjem pričakovanj in zakonodajnih zahtev okolja, v katerem delujejo (Castilla in Ruiz 2008, 137).

Tabela 3.1: Temelji odličnosti v različnih fazah zrelosti organizacije

	Temelji odličnosti modela EFQM	Začetek samoocenjevanja	Na poti k odličnosti	Zrela organizacija
1	Usmerjenost v rezultate; uravnoteženje in zadovoljevanje potreb vseh udeleženih strani.	Vse pomembne udeležene strani so prepoznane.	Potrebe udeleženih strani so sistematično prepoznane.	Obstaja transparentni mehanizem, ki uravnava pričakovanja udeleženih strani.

2	Pozornost na odjemalca; odjemalec je končni razsodnik o kakovosti proizvoda in storitve.	Pričakovanja odjemalcev so prepoznana.	Cilji, povezani s potrebami in pričakovanji odjemalcev.	Izvedba aktivnosti razumevanja, prepoznavanja in merjenja zadovoljstva odjemalcev in moralno-etičnih vprašanj.
3	Voditeljstvo in stanovitnost namena; vodje s svojim vedenjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena.	Vizija in poslanstvo sta opredeljena.	Politika, zaposleni in procesi so opredeljeni.	Skupne vrednote in etični principi obstajajo na vseh organizacijskih ravneh.
4	Upravljanje glede na procese in dejstva; učinkovito delovanje in sprejemanje odločitev tekočega in načrtovanjega poslovanja glede na zanesljive podatke.	Procesi za doseganje zelenih rezultatov so opredeljeni.	Primerjalni podatki in informacije se uporabljajo za postavitev »izivnih« ciljev.	Procesna sposobnost je popolnoma prepoznana in razumljena ter se uporablja za izboljšanje rezultatov uspešnosti delovanja.
5	Razvoj in vključevanje zaposlenih; sproščanje polnega potenciala zaposlenih glede na skupne vrednote, kulturo zaupanja ter pooblaščenja.	Zaposleni sprejemajo skrbništvo in odgovornost za reševanje problemov.	Zaposleni so inovativni in kreativni v postavitvi nadaljnjih organizacijskih ciljev.	Zaposleni so pooblaščen za svoje delovanje in odprto izmenjavo znanja ter izkušenj.
6	Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje; upravljanje in izmenjava znanja, kultura stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja.	Možnosti izboljšav so opredeljene, izvajajo se ustrezne aktivnosti zanje.	Sprejeti cilj vsakega posameznika je stalno izboljševanje.	Uspešne inovacije in izboljšave so splošno razširjene in integrirane.
7	Razvijanje partnerstva; učinkovit, vzajemen odnos s partnerji, ki temelji na zaupanju, izmenjavi znanj in integraciji.	Proces za izbiro in upravljanje z dobavitelji je opredeljen.	Izboljšave in dosežki dobaviteljev so prepoznani, ključni zunanji partnerji so opredeljeni.	Organizacija in njeni ključni partnerji so neodvisni. Načrti in politike se vzajemno razvijajo na podlagi izmenjave znanja.
8	Družbena odgovornost; etično ravnanje ter preseganje pričakovanja in pravil najširše družbe.	Obstaja razumevanje in upoštevanje pravnih in regulativnih zahtev.	Prisotna je aktivna vključenost v družbo.	Družbena pričakovanja se merijo, ustrezne aktivnosti zanje se izvajajo.

Vir: Dolinšek in drugi (2006, 148).

Dejavniki modela določajo, kaj mora organizacija narediti, da doseže odličnost. Poudarjene so predvsem aktivnosti, povezane z vodstvom organizacije, vodji na

področju upravljanja s človeškimi viri in materiali ter tudi vodenje procesov. Vendar pa te aktivnosti niso samostojne. Pri modelu poslovne odličnosti je najpomembnejše, da so združene v celoto (Tamini v Mora 2005, 744).

Model ustvarja ravnotežje med potrebami vseh udeležencev in finančnimi potrebami organizacije. Zajema naslednje ključne sestavine:

- dinamični mehanizem, ki prepozna povezavo med dejavniki in rezultati,
- dejavike, ki odgovarjajo na vprašanje »Kako?«,
- rezultate, ki so odgovor na vprašanje »Kaj smo dosegli?«,
- kazalec vloge povezave med učenjem in inoviranjem

(Robinson 2005, 206).

Pravilna opredelitev dejavnikov in njihovo merjenje je zato ključnega pomena za boljše rezultate poslovanja.

4 ELEMENTI ZA USPEŠNO IMPLEMENTACIJO MODELA EFQM PRI VODENJU

4.1 Voditeljstvo v modelu poslovne odličnosti EFQM

Predanost menedžmenta in vodilnih k odličnosti mora biti vidna, stalna in opazna na vseh področjih in stopnjah v organizaciji (Dean & Bowen v Mora 2005, 745).

S svojimi podrejenimi skušajo doseči vizijo in izpolniti poslanstvo, ki so ga določili. Sposobni so spremeniti usmeritev organizacije, če je to potrebno (Vraber 2004).

Organizacija, podkrepljena s povezanim in delovnim vodstvom, oblikuje strategijo, ki je v skladu z vizijo (Castilla in Ruiz 2008).

Vodilni morajo vzpostaviti in vzdrževati zadovoljstvo med vsemi udeleženci in biti pozorni na pravilno strateško planiranje in vzpostaviti primerno sestavo ter sistem, ki omogoča trajno napredovanje, motivira posameznike in meri rezultate. Zavedati se morajo pomembnosti njihovega delovanja na vse udeležence, ki so povezani z organizacijo. Nikoli ne smejo pozabiti na učinek svojega prispevka k okolju, v katerem delujejo. Ključna lastnost vodje je sposobnost komuniciranja in preprečevanja. Dobri vodje vedo, kam voditi organizacijo s pomočjo kulture, ki je po mnenju De Longa in Fahleya ena večjih zaprek za prenos znanja (Castilla in Ruiz 2008).

Dejavnik voditeljstva je v modelu poslovne odličnosti EFQM povezan s tremi intelektualnimi komponentami, ki so:

- človeški kapital,
- strukturni kapital,
- kapital razmerji.

Največji izziv vodstva je vzpostaviti sistem, ki nadzira in meri delovanje zaposlenih in obenem vzpodbuja njihovo kreativnost (Chang in Birkett v Castilla in Ruiz 2008, 145).

4.1.1 Kompetence vodij

Kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo učinkovito in uspešno ter v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši delovno nalogo. Obsegajo znanja, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, vrednote ... (Dialogos 2008).

Spencer navaja kompetence kot poudarjeno karakteristiko osebe in je usmerjena predvsem k odličnim dosežkom pri delu. Te karakteristike lahko vključujejo motive, karakterne poteze, lasten koncept izvajanja dela, široko znanje in veščine (Svetlik v Pezdirc 2005).

Razevicius pravi, da je kakovost težko doseči, če dejanja niso vodilnih niso izpeljana s pravilnim znanjem in kompetencami (Castilla 2008, 141).

Michael Argylu, ki je leta 1967 prvi zasnoval koncept kompetenc, je sledil znanemu prispevku Davida McClellanda, ki je pokazal, da je mogoče delovanje posameznika v organizaciji bolje napovedati iz kompetenc kot iz znanja.

Po Boyatzisu¹⁴ so kompetence mešanica motivov, osebnostnih lastnosti, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog. Identifikacija kompetenc je postala osnova za pridobivanje, ocenjevanje, usposabljanje, nagrajevanje in razvoj menedžerjev v Ameriki (Svetlik v Pezdirc 2005).

Velik preobrat je na tem področju naredila Eredith Penrose, ki je prva trdila, da konkurenčnih prednosti ne ustvarja podjetje glede na analizo položaja podjetja na zunanjem trgu organizacije, temveč te izhajajo iz načinov, kako ljudje uresničujejo strategije, izkoriščajo notranje prednosti in se odzivajo na zunanje priložnosti (Kohont 2004, 40-41).

Prejemniki prestižne evropske nagrade za organizacijsko odličnost so v ospredje postavili ultimativne kategorije - **znanje, kompetence, inovativnost in demokratizacija organizacije** (Svetlik v Pezdirc 2005, 78).

¹⁴ Richard Boyatzis je avtor knjige Kompetentni manager. Njegovo delo je v Ameriki in drugih anglosaških državah vzpodbudilo oblikovanje koncepta generičnih kompetenc.

Razlogi za uvajanje sistema kompetenc

Prejemniki evropske nagrade za organizacijsko odličnost zelo poudarjajo kompetence svojih zaposlenih. Razlogi za uvajanje sistema kompetenc so predvsem naslednji:

- povezovanje vseh prvin kadrovske funkcije,
- premoščanje vrzeli v siceršnjih sposobnostih in znanjih posameznikov,
- definiranje kriterijev za izbiro kadrov,
- definiranje kriterijev za nagrajevanje in delovno uspešnost,
- usmerjenost v kakovost in vrednost za potrošnika,
- postavitev jasnih prioritet vodenja,
- komuniciranje zelenega vedenja,
- povezovanje elementov kadrovske funkcije s strategijo, poslanstvom, vizijo in vrednotami organizacije,
- stalen razvoj znanj in veščin, potrebnih za razvoj organizacije,
- hitrejša sledenje in prilagajanje tehnološkemu razvoju (Dialogos 2008).

Organizacija mora svojo odličnost graditi predvsem na odnosu do ljudi. Prav tukaj še posebej izstopajo kompetence zaposlenih in njihovo spopadanje z raznovrstnimi problemi pri opravljanju dela.

Razvrščanje kompetenc

Kompetence zaposlenih so zelo pomemben dejavnik pri doseganju pozitivnih rezultatov v modelu poslovne odličnosti EFQM. Razvrščamo jih v več razredov:

- temeljne ali splošne kompetence – za vse zaposlene in prenosljive med različnimi opravili;
- generične kompetence - skupne za podobna opravila ali skupine delovnih mest;
- delovno specifične kompetence - specifične za posamezna delovna mesta

(Dialogos 2008).

Za vodstvene delavce je najpomembnejše:

- kakšen vodja v posameznem okolju uspešno in učinkovito dosega zastavljene cilje in sprejema odločitve,
- kako za doseganje ciljev aktivirajo in razvijajo kompetence sodelavcev,
- kako izražajo kompetence in jih prenašajo na druge,
- kako prepoznavajo kompetence sodelavcev,
- kako med sodelavci delijo delo,
- kako spremljajo in ocenjujejo kompetence sodelavcev,
- kako s kompetencami motivirajo in nagrajujejo sodelavce,
- kako so z obstoječimi kompetencami kos nalogam, ciljem in vlogam, v prihodnosti, ki jih še ne morejo predvideti,
- kako znajo usposobiti menedžerja za opravljanje vodstvenega dela (Kohont 2004, 40-41).

Posebej pa je v modelu poslovne odličnosti EFQM poudarjen odnos z zaposlenimi, saj je zelo pomemben pri delovanju organizacije. Nikakor ne more biti dober, če niso vodje kompetentni in sposobni.

Kompetence vodji in vodenje kakovosti po standardu ISO 9001

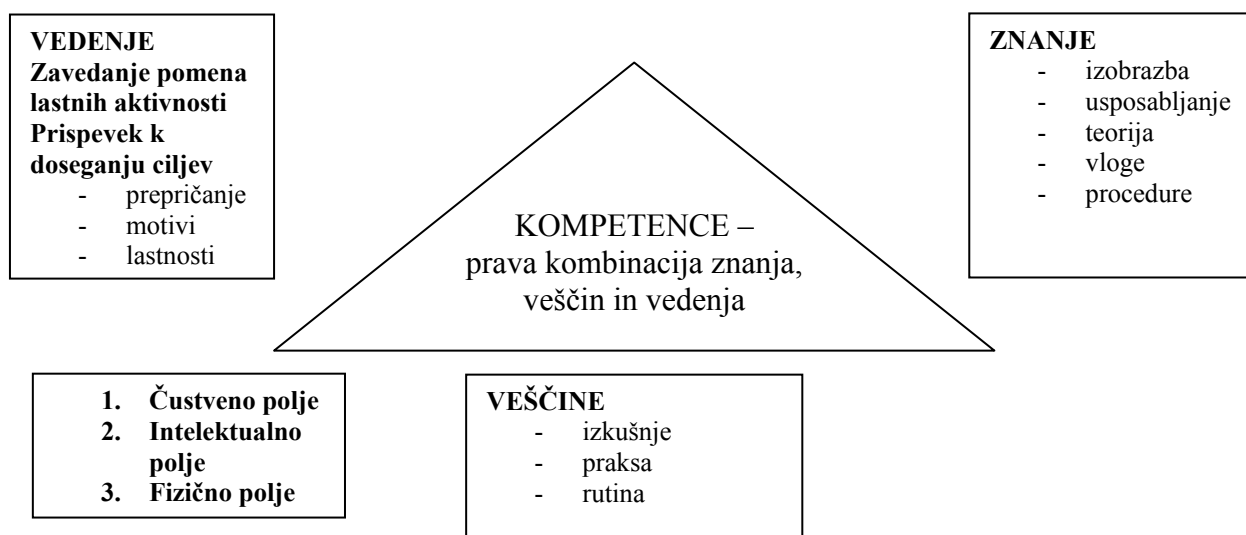
Zahteve standarda ISO 9001 močno poudarjajo vlogo vodstva pri uresničevanju ciljev, učinkovitosti, uspešnosti in nenehnem izboljševanju. Izvajalci dela, ki vplivajo na kakovost izdelka, morajo biti kompetentni na podlagi primerne izobrazbe, usposobljenosti, veščin in izkušenj (Novak v Pezdirc 2005).

Vodstvo mora:

- določiti potrebno kompetentnost izvajalcev dela, ki vpliva na kakovost izdelka,
- zagotoviti ustrezno usposabljanje ali izvesti druge ukrepe za zadovoljevanje teh potreb,
- oceniti učinkovitost izvedenih ukrepov,
- zagotoviti, da se zaposleni zavedajo pomena svojih aktivnosti in tega, kako lahko pripomorejo k doseganju ciljev kakovosti,
- vzdrževati primerne zapise o izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah.

Standard ISO 9001 upošteva celovitost pristopa do zaposlenih in zajema čustveno, fizično in intelektualno polje njihovega delovanja, kot je prikazano v Shemi 4.1 (Svetlik v Pezdirc 2005, 83).

Shema 4.1: Ponazoritev zahtev standarda s sodobnim razumevanjem kompetenc



Vir: Pezdirc (2005, 83)

Določanje potrebne in dejanske kompetentnosti zaposlenih mora biti v obliki procesa z vsemi potrebnimi parametri: kdo je skrbnik ali odgovorna oseba, kakšni viri so potrebni, kaj pomenita vhod in izhod procesa, kje so točke preverjanja in s katerimi kazalci merimo uspešnost in učinkovitost. Kot vhode v proces lahko opredelimo znanje, veščine in vedenje zaposlenih, delovno mesto in zahteve procesov. Kazalci uspešnosti in učinkovitosti pomenijo zvišanje ocene usposobljenosti in kompetentnosti kadrov ter uresničevanje načrtovanih aktivnosti, kot so letni razgovori, načrtovanje kariere in ocena kakovosti izdelkov in storitev (Svetlik v Pezdirc 2005, 85).

Nekatera podjetja uporabljajo tudi matriko kompetentnosti in usposabljanja. Vpisane kompetence v tej matriki se nanašajo na delovne naloge, pomembne s stališča zagotavljanja kakovosti izdelkov ali storitev delovnega oziroma poslovnega procesa. Matrika kompetentnosti in usposobljenosti je dokument:

- s katerim se opredelita potrebna usposobljenost in kompetentnost za posamezno, delovno mesto ali skupino del in nalog,

- s katerim se dejansko ugotovita usposobljenost in kompetentnost posameznika,
- s katerim se določijo potrebe po usposabljanju (Svetlik v Pezdirc 2005, 85).

Kompetence se pogosto ugotavljajo po metodi brainstorming¹⁵.

Rezultati raziskave v Merkurju kažejo, da zaposleni postavljajo pri ocenjevanju svojih vodij na najvišje pričakovano lastnost svojih nadrejenih humanost. Po njihovem mora biti vodja sicer strog in zahteven, vendar pravičen, pošten in vedno pripravljen pomagati. Po Rozmanovo mora vodja najti ravnotežje usmerjenostjo v naloge in med usmerjenostjo v svoje podrejene (Svetlik v Pezdirc 2005).

4.2 Zaposleni v modelu poslovne odličnosti EFQM

Odličnost poslovanja je možna samo z združitvijo prihodnosti podjetja z včerajšnjimi idejami koga zaposliti in kako ga uporabiti, ko je enkrat zaposlen (Lovelock 1992, 228). Odlične organizacije dosežejo, razvijajo in izkoristijo potencial svojih zaposlenih na individualni, skupinski in organizacijski ravni. Vzpodbujajo neustrašnost in enakost med vsemi in prevzemanje odgovornosti¹⁶. Veliko pozornosti posvečajo komunikaciji, nagrajevanju, motiviranju zaposlenih. Te prepričajo, da svoje znanje uporabijo v dobro organizacije, v kateri delajo (EFQM v Mora 2005, 747).

Organizacije, ki so predane kakovosti, morajo pozornost posvečati počutju ljudi. Vrednote so nujni sestavni del pri vodenju ljudi. Prepoznavanje zaposlenih z organizacijo mora temeljiti na viziji, vrednotah in strategiji. Organizacija mora oblikovati okvir za določanje karier posameznikov. Zaposleni morajo biti vključeni v različna usposabljanja, saj so prav tako pomembni za organizacijo kot surovine. Omogočati jim je treba varno in zdravo delovno okolje. Po Razeviviciusu je prenašanje znanja postala ena glavnih vrednot v organizaciji, kar bi morali nadrejeni tudi pošteno nagraditi. Vpeljevanje in sodelovanje vseh zaposlenih bi morala biti ena od prioritet vodstva (Castilla in Ruiz 2008, 144).

¹⁵ Brainstorming je proces ustvarjanja novih idej s pomočjo razpravljanja v skupinah.

¹⁶ V angleščini se uporablja izraz empower.

Ahmad in Schroeder (Mora 2005) pravita, da je upravljanje s človeškimi viri temelj, na katerem sloni velik del uspeha TQM-ma. Ključne dejavnosti zajemajo pravilno izbiro kadra ter nagrajevanje in izpopolnjevanje s pomočjo načrtov usposabljanja.

Detert in Jenni (Mora 2005) poudarjata pomembnost nenehnega usposabljanja, saj menita, da je to eden ključnih dejavnikov za nenehno pridobivanje znanja vseh zaposlenih.

Organizacije, ki stremijo k poslovni odličnosti, morajo biti pozorne na upravljanje (prednosti in slabosti) s svojimi zaposlenimi. Sposobnost obdržati in motivirati visoko izobražene posameznike daje podjetju veliko prednost (Chadee in Kumar v Castilla in Ruiz 2008).

4.2.1 Interna komunikacija

Za Harolda Laswella je komuniciranje proces, ki pomeni celotno prenašanje vsebine ali pa ga delimo na dele: komunikator, vsebina, kanal/medij, prejemnik /občinstvo in učinek. Pravi, da ima komuniciranje tri temeljne funkcije – nadzor nad okoljem, korelacijo med deli družbe in prenos družbene dediščine (Berlogar 1999, 51).

Wilbrum Schramm opozarja na možnost dveh alternativnih gledanj na komuniciranje – kot prenos signalov, informacij v prostoru in kot izgrajevalca kulturnega sveta, ki ljudi povezuje (Berlogar 1999, 51).

Za Danielsa in Spikerja je komuniciranje za dva ali več posameznikov oblikovan skupni pomen, do katerega so prišli prek verbalnih ali neverbalnih transakcij. Temelj komuniciranja je informacija, ki vključuje kateri koli vidik okolja, v katerem nekdo lahko prepozna vzorec. Pomen nastane, ko informacijo umestimo znotraj konteksta. Komuniciranje vključuje pomen tako verbalnih kot neverbalnih informacij (Berlogar 1999, 52).

Procesi komuniciranja so pogosto zelo kompleksni. Njihova uspešnost je odvisna od številnih dejavnikov, kot je narava sporočila, interpretacija javnosti in okolja, v katerem je sprejeto. Prav tako je zelo pomembna prejemnikova percepcija vira, medija, uporabljenega za prenos sporočila in drugih dejavnikov (Ule in Kline 1996, 54).

Klasični teoretiki so imeli komuniciranje za orodje sistemov nadzora, teoretiki medčloveških odnosov pa so izhajali iz posameznikove percepcije podrejeni - nadrejenimi in participacijo pri odločanju. Obe teoriji pa sta spregledali pomembno vlogo okolja pri oblikovanju internih in eksternih organizacijskih procesov. (Berlogar 1999, 42). Po mnenju Shockley – Zabakove je komuniciranje za teorije znanstvenega menedžmenta zgolj menedžersko orodje v funkciji uspešnega dokončanja nekega opravila. Za teorije človeških virov je komuniciranje temeljni organizacijski proces. Vendar pa se teorije človeških virov ukvarjajo z vlogo komuniciranja pri zagotavljanju participacije zaposlenih v organizacijskem življenju (Berlogar 1999, 43).

Ne glede na različne poglede na komunikacijo pa so vsi avtorji enotnega mnenja, da je komunikacija pomembna pri delovanju organizacije in bi ji zato podjetja morala posvečati veliko pozornosti.

Huseman in Hathfield pri internem ali notrenjem marketingu govorita o teoriji pravičnosti, ki temelji na treh aksiomih:

- ljudje vrednotijo organizacijo skozi primerjavo, kaj oni s svojim delom organizaciji dajejo in kaj od nje dobijo;
- kadar tisto, kar od organizacije dobijo, ni skladno s tistim, kar so organizaciji dali, se počutijo nelagodno;
- ljudje, ki se počutijo nelagodno zaradi prenizke nagrade, poskušjo ponovno doseči pravičnost .

Posameznik zato pričakuje od organizacije zadovoljitev potreb, v zameno pa mora potrošiti del energije in sposobnosti (Jančič 1990,126-127).

Organizacijsko vedenje je kompleksno, zato lahko povzroča zmedo med zaposlenimi v organizaciji. Kot pripadniki organizacije potrebujemo informacije kot vodilo za naša dejanja. Sporočila, ki so nam na voljo identificiramo, interpretiramo in dobimo zadovoljive pomene (informacije) (Berlogar, 1999, 53). Zaradi tega so sestanki zaposlenih z njihovimi vodji pomembni in jih model EFQM poudarja kot zelo pomembne.

Podjetje mora najprej vzpostaviti splet notranjih menjav med zaposlenimi in oddelki, ki morajo drug drugega obravnavati kot kupca. S svojimi sodelavci namreč izmenjujejo izdelke, dokumente, sporočila.

Pri opisu delovnega mesta skozi interni storitveni marketinški splet gre za skupek lastnosti, ki jih sestavljajo elementi:

- ustrezno delovno mesto in imidž podjetja,
- ustrezna plača in dodatne ugodnosti,
- bližina kraja zaposlitve,
- ustrezni sodelavci in nadrejeni,
- ustrezne delovne razmere,
- možnost osebnega razvoja in napredovanja,
- ustrezno interno komuniciranje.

(Jančič 1996, 83).

5 PODJETJE GKN Plc.

5.1 Razvoj

Leta 1759 je bilo ustanovljeno britansko jeklarsko podjetje Dowlais Iron Company iz mesta Dowlais v Južnem Walesu v Veliki Britaniji. Ime Guest se prvič pojavi leta 1767, ko je John Guest prevzel mesto direktorja, vendar pa je stoodstotni lastnik postal šele njegov vnuk leta 1857. Podjetje Dowlais Iron Company je bilo takrat največje jeklarsko podjetje na svetu z več kot 7.300 zaposlenimi v 18 različnih podjetjih (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline 2008).

Podjetje GKN Plc. je bilo ustanovljeno leta 1900 kot Guest, Keen in Co Limited. Nastalo je z združitvijo Dowlais Iron Company in Arthur Keen's Patent Nut & Bolt Company. Združitev je bila podpisana leta 1856 v Smethwicku. Leta 1902 so se s pridobitvijo podjetja Nettlefolds Limited, ki je bilo ustanovljeno leta 1854 v Smethwicku in je bilo takrat, vodilno v proizvodnji vijakov, matic, sponk in vezi, združili v podjetje Guest, Kenn & Nettlefolds Limited. Šele s to združitvijo je podjetje dobilo ime, pod katerim ga poznamo danes (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline 2008).

Takrat novonastalo podjetje Guest, Keen & Nettlefolds Limited je bilo eno največjih proizvodnih podjetji na svetu. Njihova dejavnost je bila pridobivanje premoga, rud, proizvodnja železa, jekla. Ukvarjali so se tudi s proizvodnjo končnih kovanih izdelkov, kot so vijaki, matice, sponke ... V osemdesetih letih 20. stoletja se je zaradi razmer na trgu (konkurirala so jim podjetja z bistveno nižjimi stroški dela) in posledično potreb odjemalcev ponudba izdelkov GKN Plc. spremenila. Namesto proizvodnje vijakov, matic, sponk ..., po katerih so bili nekoč najbolj znani, so se kot resen tekmeč pojavili v avtomobilski industriji. Začeli so proizvajati avtomobilske dele, predvsem pogonske gredi.

V sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja so kot vodilni v organizaciji GKN Plc. odkrili potencial proizvodnje prednjih pogonskih gredi, "Constant velocity joints" (CVJ). Po podpisu pogodbe s Fordom so odprli prvi proizvodni obrat v ZDA. V sklopu

GKN Plc. so ustanovili poseben del z imenom GKN Driveline, ki se je ukvarjal s proizvodnjo pogonskih gredi.

GKN Plc. je eden vodilnih svetovnih proizvajalcev in dobaviteljev delov v proizvodnji avtomobilov, kmetijskih strojev in letal. Kot celota je GKN Plc. razdeljen na tri večje dele:

- Automotive
- Offhighway
- Aerospace.

Podjetja ima v tridesetih državah sveta in zaposluje okrog 40.000 ljudi. Leta 2002 je njihov tržni delež na svetu znašal kar 43 %.

5.2 Organizacijska sestava podjetja

5.2.1 GKN Driveline

GKN Driveline je eden vodilnih dobaviteljev visoko kvalitetnih avtomobilskih delov za največje svetovne proizvajalce. Pri proizvodnji prednjih pogonskih gredi pa celo vodilni na svetu. Poleg pogonskih gredi proizvajajo tudi homokinetične zglobne.

GKN Driveline ima proizvodnjo v več državah (glej Tabelo 5.1) in raziskovalne centre v Nemčiji, ZDA, in na Japonskem.

Tabela 5.1: Lokacije podjetij GKN Driveline po svetu

EVROPA	AMERIKA	AZIJA IN PACIFIK
Belgija (1)	Argentina (1)	Avstralija (1)
Danska (1)	Brazilija (1)	Kitajska (2)
Francija (4)	Kanada (1)	Indija (3)
Nemčija (5)	Kolumbija (1)	Japonska (4)
Italija (2)	Mehika (1)	Malezija (1)
Švedska (1)	Urugvaj (1)	Singapur (1)
Poljska (1)	ZDA (24)	JAR (1)
Slovenija (1)		Južna Koreja (1)
Španija (4)		Taiwan (1)
Velika Britanija (3)		Tajska (3)

Glavni odjemalci GKN Driveline so: BMW, FIAT, FORD, MG ROVER, DAIMLERCHRAYSLER, GM/OPEL, HONDA, RENAULT/NISSAN, TOYOTA in VW/AUDI GRUP. (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline 2008).

5.2.2 GKN Aerospace

GKN Aerospace je vodilni neodvisni dobavitelj delov za proizvodnjo letal in helikopterjev. Je tudi eden vodilnih proizvajalcev letalskih motorjev in serviserjev letalskih komponent ter letalskih motorjev. Njegovi odjemalci so vsi vodilni proizvajalci tako civilnih kot tudi vojaških letal, proizvajalci propelerjev in letalskih motorjev.

GKN je glavni dobavitelj delov za ameriško vojsko. Med drugim opremljajo letala F/A – 18 E/F, F/A – 22, c – 17 itd. Med civilnimi letali proizvajajo dele za Boing A380 in A400M. Proizvajajo tudi dele za Rolls Royce, GE in Pratt & Whitney. GKN Aerospace ima tudi proizvodno podjetje helikopterjev. Podjetje GKN Augusta Westland je na prvem mestu v oblikovanju in proizvodnji civilnih in vojaških helikopterjev. Svoja podjetja imajo v več državah na različnih kontinentih (glej Tabela 5.2).

Tabela 5.2: Lokacije podjetji GKN Aerospace po svetu

EVROPA	AMERIKA	AZIJA IN PACIFIK
Nemčija (1)	Brazilija (1)	Avstralija (1)
Velika Britanija (6)	Mehika (1)	Tajska (1)
Italija (6)	ZDA (6)	

Glavni odjemalci GKN Aerospaca so: AIRBUS, BEA SYSTEMS, BOMBARDIER, EADS, GE ... (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline 2008).

5.2.3 GKN Offhighway

GKN Offhighway je dobavitelj delov za kmetijske in gradbene stroje. Njihove bolj znani odjemalci so: AGCO, CNH, John Deere, Claas and Caterpillar (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline 2008).

6 GKN DRIVELINE SLOVENIJA

6.1 Razvoj

Podjetje GKN Driveline Slovenija, d. o. o. je nastalo leta 1987. Leta 1985 so ustanovitelji (Uni Carden AG iz Nemčije, IMV iz Novega mesta, Avtocommerce Ljubljana iz Ljubljane in Unior iz Zreč) ustanovili obrat »Joint Venture«, kjer so proizvajali homokinetične zglebe (HKZ). Proizvodnja je bila na začetku organizirana v sodelovanju z nemškim podjetjem Lobro iz Offenbacha (licenčna pogodba podpisana leta 1988). Namenjena je bila zadovoljevanju potreb avtomobilske industrije na trgu bivše Jugoslavije (predvsem proizvajalca avtomobilov Zastava). Po izgubi jugoslovanskega trga leta 1991 zaradi vojne na Balkanu se je bilo podjetje prisiljeno spopasti s tekmeci v zahodnih državah. Pri tem jim je kot največji odjemalec njihovih avtomobilskih komponent v Sloveniji pomagal proizvajalec Renault vozil, Revoz iz Novega mesta.

Stoodstotni lastnik GKN Driveline Slovenija, d. o. o. je GKN Plc. Podjetje je leta 1998 prešlo pod okrilje organizacije GKN Driveline, ki je ena od vodilnih dobaviteljic avtomobilskih komponent na svetu. GKN Driveline Slovenija, d. o. o. je globalno proizvodno podjetje, ki je predano rasti in razvoju. V podjetju si prizadevajo za popolnost na vseh področjih. Proizvajajo izdelke za različne avtomobilske proizvajalce (Toyota, Fiat, Renault ...), za avtomobile, ki imajo sprednji pogon. Ti izdelki so: polgredi, homokinetični zglobi (različnih velikosti in oblik), peste, tripoda in profilne gredi. Trenutno zaposlujejo približno 400 ljudi (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline Slovenija, d. o. o. 2007).

6.2 Kakovost v GKN Driveline Slovenija

Ker je proizvodnja in sestava avtomobilskih delov za naročnike, kakršne ima podjetje GKN Slovenija, d. o. o. zelo zahtevna in specifična, je treba natančno upoštevati navodila naročnikov. Prav vsak od njih ima namreč specifične zahteve, zato je vsak del izdelka določen z navodili in priročniki, po katerih kasneje izvajajo meritve. Celoten

način proizvodnje in postopki so natančno določeni, saj samo tako lahko zadovoljijo odjemalce. Njihovovi izdelki so namreč pomembna sestavina vsakega avtomobila (so vitalnega pomena za delovanje avtomobila), zato je odlična izvedba še toliko pomembnejša. Njihovi proizvodi služijo za prenos energije motorja na kolesa. Prav zaradi nenehnega vlaganja v raziskave in razvoj so njihovi izdelki na trgu znani kot zelo kakovostni in uporabni. Med drugim so v času svojega delovanja pridobili tudi številne certifikate glede vodenja kakovosti (ISO 9001:2000), ravnanja z okoljem (ISO 14401) in certifikat varstva pri delu (OHSAS 18001); vse redno obnavljajo (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline Slovenija, d. o. o. 2007).

6.3 Vizija, poslanstvo in vrednote

Vizija GKN Driveline Slovenija, d. o. o.

Vizijo organizacij opredeljujejo vrednote, poslanstvo in temeljni strateški cilji. Omogoča identifikacijo osebnih ciljev zaposlenih s cilji organizacije in jo zato označujemo kot nekakšno vodilo organizacije. Utemeljena je na vrednotah in temeljnih načelih. Je odgovor na vprašanje Kje naj bi bili jutri? (Dialogos 2008).

GKN Driveline Slovenija želi postati vodilni proizvajalec in dobavitelj polgedi, homokinetičnih zglobov in tripod na širšem geografskem območju. Svoje odjemalce želijo zadovoljiti na najvišji možni ravni, za kar si prizadevajo z različnimi pristopi vodenja in širšim dogovorom med vsemi vključenimi.

Poslanstvo GKN Driveline Slovenija, d. o. o.

Poslanstvo je temeljno sporočilo internega komuniciranja. Opredeljuje smoter obstoja organizacije ter določa odgovornost do vseh udeležениh. Je odgovor na vprašanje Zakaj obstajamo? (Dialogos 2008).

Poslanstvo GKN Driveline Slovenija, d. o. o. je najprej zadovoljiti svoje odjemalce in posledično tudi lastnike ter zaposlene. Svojim odjemalcem želijo omogočiti visoko

kakovostni izdelek, nad katerim ne bodo nikoli razočarani tudi s pomočjo zaposlovanja dobro izobraženih in kompetentnih ljudi. Uresničujejo ga z visoko kakovostnimi izdelki z dolgo življenjsko dobo in nizkimi stroški proizvodnje, vključenostjo v lokalno skupnost, vlaganjem v okolje ter sponzorstvom in donatorstvom.

Vrednote GKN Driveline Slovenija, d. o. o.

Vrednote so odgovor na vprašanje Kaj nam je pomembno? (Dialogos 2008).

Kakovost - Poslovna odličnost

Poslovanje GKN Driveline Slovenija je v celoti zavezano h kakovosti, kar dokazujejo tudi z novim logotipom **kakovost je prva – kakovost in lean enterprise¹⁷ z roko v roki**. Zavedajo se pomembnosti zaposlenih in prav zato je komunikacija med njimi na vseh ravneh tako pomembna.

Okolje

Ena njihovih pglavitnih vrednot je prijaznost do okolja. Zavedajo se pomembnosti ravnanja z okoljem, kar dokazuje tudi pridobitev standarda ISO14401. Trudijo se nenehno izboljševati in zmanjševati vpliv svojega delovanja na okolje - tudi z načrtom ravnanja z odpadki.

GKN Plc. je bil sponzor prvega preleta Everesta z motornim jadralnim padalom (paragliderjem).

¹⁷ Lean enterprise je način pristopa k delovanju organizacije, razvit pri Toyoti. Pomeni delovanje in odločanje na temelju vrednot in stalnih izboljšav (Lean Enterprise 2009).

Ljudje

V podjetju se zavedajo pomembnosti zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih, zato omogočajo ustvarjalno in sproščeno ter varno delovno okolje. Zaposleni imajo možnosti izraziti svoja strinjanja in nestrinjanja, nudijo jim veliko možnosti za razvoj vseh vrst kompetenc in znanj. Zagotavljajo jim redno in ustrezno plačilo za opravljeno delo ter dodatne nagrade ob nadpovprečnih prizadevanjih in rezultatih, nudijo jim enake možnosti za delo ne glede na rasno pripadnost, spol, vero ... Ob težavah zaposlenim prisluhnejo in jim nudijo pomoč, če je to mogoče.

Učinkovitost

Pri poslovanju na vseh področjih njihovega delovanja si v podjetju prizadevajo za čim večjo učinkovitost na vseh ravneh njihovega delovanja. Zavedajo se namreč, da je prav učinkovitost ključ do uspeha.

Zaupanje

V podjetju se zavedajo pomembnosti zaupanja med ljudmi, ki so vključeni v njihove procese delovanja, zato namenjajo veliko pozornost dobrim odnosom med njimi in njihovimi sodelavci, odjemalci, dobavitelji, kupci in tudi lastniki (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline Slovenija, d. o. o. 2007).

6.4 Izdelki GKN Driveline v Sloveniji

Proizvodni program podjetja GKN Driveline Slovenija, d. o. o. je namenjen proizvajalcem osebnih avtomobilov na sprednji pogon. Odjemalci sestavnih delov, ki jih proizvaja GKN Driveline Slovenija, so velika avtomobilska proizvodna podjetja in podjetja, ki kasneje nudijo poprodajno podporo kupcem (servisi ...) osebnih vozil s sprednjim pogonom. Proizvodni program zajema tri proizvode:

- **Polgredi:** »Polgred omogoča prenos moči z motorja na kolesa, določa krmilni kot ter prilagaja gibanje vzmeti in preprečuje vibracije. Vsaka polgred je sestavljena iz povezovalne osi, homokinetičnega zgloba na strani kolesa, ter tripode, ki je nameščena na strani menjalnika.« (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline Slovenija, d. o. o. 2007).
- **Homokinetične zglebe:** »Homokinetični zglebi so primerni za osebna vozila in vozila z manjšo nosilnostjo, saj omogočajo maksimalni zgibni kot 47 stopinj. Ker ustrezajo kriterijem krmiljenja in gibanja vzmeti, so najprimernejši izbor za namestitev na kolesno stran polgredi.« (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline Slovenija, d. o. o. 2007).
- **Tropide:** »Tripoda je nameščena na polgred na strani menjalnika in je primerna za večino srednje zmogljivih vozil. Omogoča maksimalni zgibni kot 23 stopinj, aksialni pomik 50 milimetrov ter nizek nivo hrupa.« (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline Slovenija, d. o. o. 2007).

:

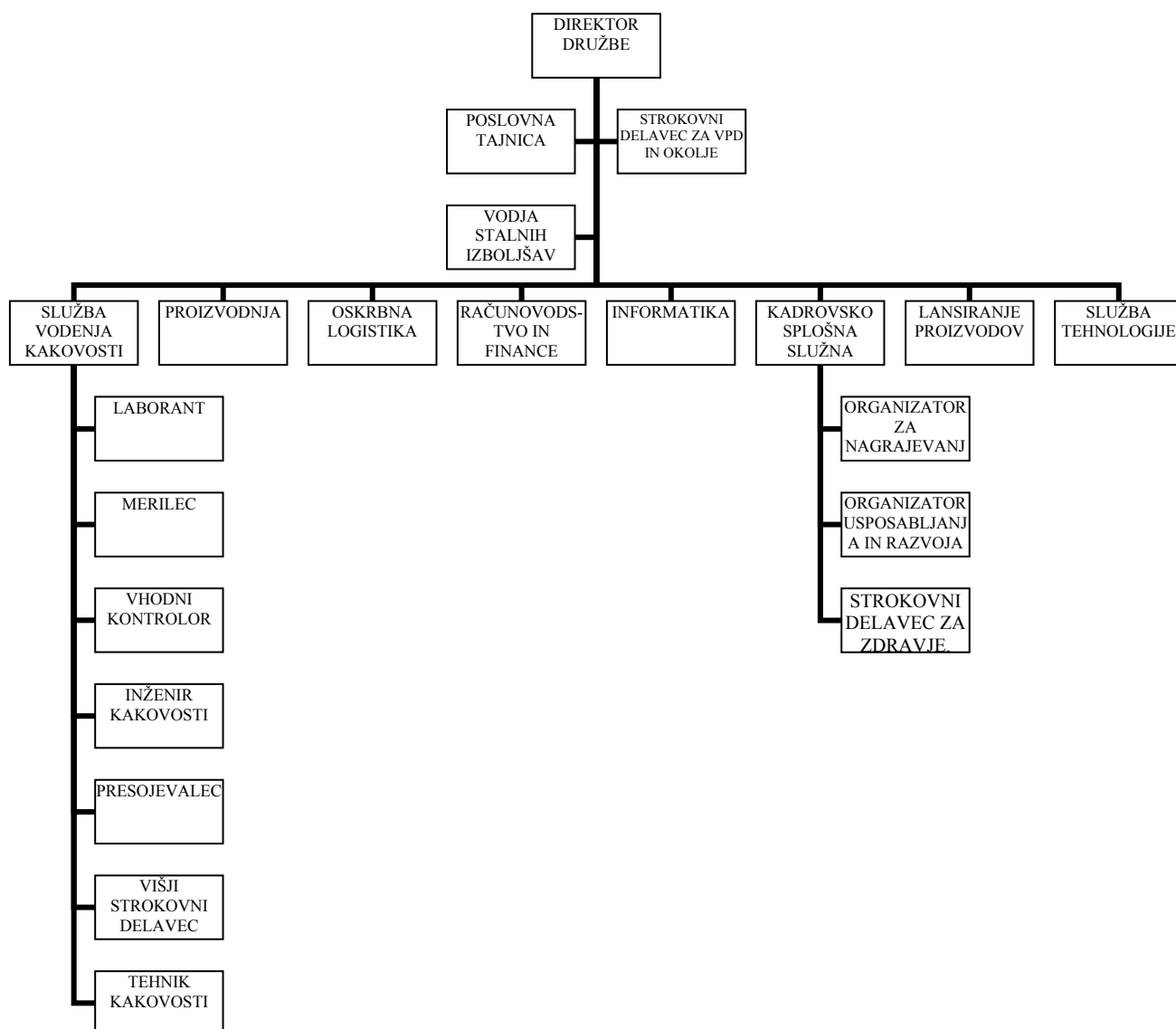
Glavni odjemalci GKN Driveline Slovenija so:

- avtomobilski proizvajalci (OEM) : Fiat, Zastava, Renault, Toyota, Opel, GKN Driveline podjetja;
- trg rezervnih delov (»Aftermarket«): GKN Driveline Industrial and Distribution Services (Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline Slovenija, d. o. o. 2007).

6.5 Organizacijska sestava podjetja GKN Driveline Slovenija, d. o. o.

Podjetje GKN Driveline Slovenija, d. o. o. je organizacijska struktura narejena tako, da posamezni deli organizacije delujejo neodvisno, vendar usklajeno (glej Shema 6.1)¹⁸.

Shema 6.1: Organigram podjetja GKN Driveline Slovenija, d.o.o.



Vir: Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline Slovenija, d. o. o. (2007, 5)

¹⁸ V organigramu sem predstavil samo dele organizacije, ki so pomembni za temo, ki jo obravnavam v nalogi.

- Služba proizvodnje: Njena funkcija je proizvodnja izdelkov in vzdrževanje proizvodne opreme. Razdeljena je na več delov (oddelkov): proizvodno enoto homokinetičnih zglobov, službo TPM, proizvodno enota tripod in termične obdelave.
- Uprava družbe: Njena funkcija je predvsem nadzor in usklajeno delovanja vseh oddelkov družbe.
- Služba oskrbne logistike: Njena funkcija je nabava direktnega in indirektnega materiala, prodaja, skladiščenje.
- Finančno računovodska služba: Njena funkcija je spremljanje, nadziranje in urejanje finančne plati poslovanja podjetja.
- Služba tehnologije in vodenja kakovosti: Funkcija te službe je priprava in razpis tehnologije za proizvodnjo izdelkov, preverjanje kakovosti surovin, pol- in končnih izdelkov. Notranja kontrola vsakodnevno nadzira kakovost izdelkov v proizvodnem procesu. V službo tehnologije in vodenja kakovosti spadajo še: procesna tehnologija, konstruktor, produktna tehnologija, služba priprave orodij in skladiščenje indirektnega materiala, laboratorij, finomerilnica, vhodna kontrola, inženir kakovosti in koordinator SPC.
- Služba za informatiko skrbi za pravilno delovanje informacijskega sistema
- Služba za lansiranje proizvodov skrbi za obvladovanje kakovosti in procesov na vseh nivojih.
- Splošna kadrovska služba: Njena funkcija je pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in izobraževanje zaposlenih. Poleg tega je ta služba zadolžena tudi za upoštevanje in pravilno izvrševanje vseh določil iz varstva pri delu.

7 MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM V GKN Driveline Slovenija, d. o. o.

Odlični voditelji razvijejo in pospešijo, da organizacija kar najhitreje doseže svoje cilje, določene v viziji. Razvijejo organizacijske vrednote in jih implementirajo skozi različne akcije in obnašanje (EFQM 1999 v Mora 2005, 745).

Vključenost vseh zaposlenih mora biti usmerjena predvsem na nenehno izboljševanje (Yusof in Aspinwall v Mora 2005).

S pomočjo procesov organizacija lažje doseže dolgo- in kratkoročne cilje. Ti procesi so:

- začrtanje vizije, ki je povezana z organizacijskimi cilji,
- komuniciranje in povezovanje (pospeševanje komunikacije navzgor in navzdol ter povezovanje posameznih oddelkov),
- načrt poslovanja,
- sprejemanje povratnih informacij in učenje

(Robinson 2005).

Odločitev za vpeljavo modela poslovne odličnosti EFQM so v GKN Driveline Slovenija sprejeli leta 2000. Pred uporabo tega modela so uporabljali standard ISO 9001:2000, ki ga v kombinaciji s sedanjim modelom še vedno uporabljajo. Ker so se vpeljave modela lotili povsem zaradi želje po izboljšanju svojega lastnega poslovanja in ne zaradi primerjave z drugimi organizacijami, niso nikoli sodelovali na tekmovanju za priznanje odličnosti.

Svoj model ves čas nadgrajujejo in po njem vodijo celotni plan zaposlovanja, motiviranja, usposabljanja itd. Ocenjevanje opravljajo skozi vse leto.

Modela poslovne odličnosti EFQM žal kljub njegovi dodelanosti v diplomskem delu nisem mogel podrobneje predstaviti, saj so podatki interni.

7.1 Vodenje v modelu poslovne odličnosti EFQM v GKN Driveline Slovenija, d. o. o.

Vsako leto v GKN Driveline Slovenija, d. o. o. organizirajo usposabljanja za različna področja vodenja, katerih učinke nato tudi merijo.

Vodilni ves čas razvijajo vizijo, misijo in vrednote in se zavedajo, da morajo biti vzor svojim podrejenim, vzpodbujajo različne predloge za izboljšave na vseh delovnih mestih ter organizirajo projektne skupine. Podpirajo dodatna izobraževanja in vzpostavljajo akcijske načrte na različnih področjih. Med drugim imajo organizirane redne sestanke znotraj podjetja in z dobavitelji. Obveznosti zaposlenih do odjemalcev imajo točno določene.

Vsako leto podeljujejo nagrado za inovatorja leta. Redno obiskujejo odjemalce in dobavitelje. Zaposleni so vedno sproti obveščeni o vseh novostih v podjetju.

Rezultati meritev uspešnosti dejavnika »Voditeljstvo«, po merilih modela EFQM, so zavidljivo visoki.

7.1.1 Kompetence vodij v modelu poslovne odličnosti EFQM v GKN Driveline Slovenija, d. o. o.

Kompetence vodij merijo v GKN Driveline Slovenija v sklopu procesa načrtovanja razvoja delovne uspešnosti¹⁹. Za določitev in evidentiranje rezultatov procesa razvoja delovne uspešnosti uporabljajo posebej zasnovan program Softscape.

Profil vodstvene uspešnosti je bil oblikovan zaradi GKN-jevih strateških ciljev. Okvir je razvila vodstvena usmerjevalna skupina s pomočjo razgovora s petdesetimi višjimi menedžerji na različnih funkcijah ter v različnih regijah in oddelkih. Verjamejo, da je to kažipot do delovne uspešnosti. Prednost merjenja je samo en profil.

V GKN imajo sestavljen profil vodstvene uspešnosti (glej Prilogo A).

Za doseganje ciljev uporabljajo merila S. M. A. R. T., saj menijo, da lahko tako najbolj ovrednotijo napredek in uspešnost. Ugotavljajo, da cilji pripomorejo k odgovornosti zaposlenih za delovno uspešnost. Merilo S. M. A. R. T. pomeni: S - specifičen, M - merljiv, A - agreed (dogovorjen), R - realen ter T - time-bound (časovno omejen).

¹⁹ Oni to označujejo kot PDP, kar so kratice za PERFORMANCE DEVELOPMENT PROCESS.

7.2 Zaposleni v modelu poslovne odličnosti EFQM v GKN Driveline Slovenija, d. o. o.

V GKN Driveline Slovenija posvečajo zaposlenim veliko pozornosti, zato so poleg drugih aktivnosti pozorni predvsem na:

- usklajevanje načrta zaposlenih s strategijo in politiko podjetja,
- vključevanje zaposlenih v izobraževanje za nova delovna mesta,
- ocenjevanje kompetenc zaposlenih,
- ocenjevanje zaposlenih,
- načrt nasledstva,
- načrt predlogov,
- skupine za reševanje posameznih problemov ...

Razvoj in vključevanje zaposlenih se najizraziteje kaže v merilu »Zaposleni«, ki obravnava upravljanje, razvoj, podporo, nagrajevanje in priznavanje zaposlenih, ter v »Rezultatih v zvezi z zaposlenimi«, ki zajemajo stopnjo zadovoljstva z organizacijo ter notranje kazalnike za zaposlene. GKN Driveline Slovenija ima v modelu pri teh merilih najvišje rezultate.

7.2.1 Interno komuniciranje v GKN Driveline Slovenija, d. o. o.

Po rezultatih do sedaj izvedenih raziskav si vodilni delavci želijo dodatnega izpopolnjevanja in samouresničevanja, ljudje na sredini organizacijske lestvice si želijo predvsem takšno socialno okolje, v katerem je prijetno delati, fizični delavci pa si želijo predvsem ustrezne delovne pogoje, varnost in znosne zasluge. Kadrovski oddelek se trudi v smislu socializacije in povezave med delovnimi skupinami ter vključevanju vseh zaposlenih pri odločitvah, reševanju konfliktov, nagrajevanju zaposlenih itd.

Po Grubanu zaposleni najpogosteje pogrešajo pogovore o:

- splošni usodi organizacije,
- politiki plač,
- kadrovske politiki,
- možnostih izobraževanja,
- ugodnostih (nadomestila za prevoze na delo, prehrana...),
- organizacijski ureditvi,
- načinih povezovanja dela različnih organizacijskih enot,
- uspešnosti dela različnih enot,
- zadovoljstvu uporabnikov končnih izdelkov ali storitev,
- sprotnih zadevah, ki so povezane z delom (Gruban 1997, 99).

Kreps, ki navaja Roberta in O'Reillyja ter Reada in Athanasiadesa, pravi, da:

- je za zaposlene pogosto tvegano govoriti s šefom o problemih,
- so menedžerji pogosto nedostopni za iskrene povratne informacije in reagirajo ježno ali obrambno,
- je formalnih kanalov za komuniciranje navzgor premalo

(Berlogar 1999, 120).

Ker se v GKN Driveline Slovenija, d. o. o. zavedajo pomembnosti naštetega, imajo:

1. **Organizirane sestanke z vodstvom podjetja.** Ti so vnaprej določeni in se jih morajo udeležiti vsi zaposleni. Na sestankih so predstavljeni kratkoročni načrti za podjetje (spremembe in novosti glede zaposlitev, organizacija proizvodnje in delo izven nje, materiali, proizvodi ...).
2. **Delavnice za usposabljanje,** ki so večinoma organizirane v več delih in za posamezne enote posebej (predavanja o varstvu pri delu, uvejanje lean entepresa v podjetje ...)
3. **Interno glasilo Zglobko in tripodko,** ki je namenjeno tako direktni kot tudi indirektnim delavcem. Glasilo izhaja dvakrat letno; spomladi in jeseni.
4. **Interno glasilo Novice GKN Driveline,** ki izhaja dvakrat letno (pred poletjem in pred novoletnimi prazniki). V njem so razložene vrednote GKN Drivelina Slovenija, vrednote GKN Plc. in vse izboljšave v podjetju, različne nagrade, ki so jih dosegli zaposleni v podjetju in pri

dejavnostih ob službi. Pomemben del glasila predstavlja tudi rubrika, ki predstavlja načrte za prihodnost.

5. **Interno glasilo GKN Driveline v Sloveniji** v katerem so predstavljeni vsi izdelki, ki jih proizvaja GKN Driveline v Sloveniji.
6. Enkrat tedensko je organiziran **dan odprtih vrat pri direktorju**. Vsak teden ima direktor GKN Driveline v Sloveniji predviden določen čas, ko je na voljo vsem svojim podrejenim za graje, pohvale, predloge ...
7. **Možnosti dajanja predlogov za izboljšave na njihovem mestu** (skrinjica za sugestije). Vsak delavec ima možnost predlagati izboljšave na delovnem mestu. Uporabni predlogi se kasneje tudi upoštevajo in pravično ovrednoteni jo ter nagradijo.
8. **Oglasno desko**, na kateri so objavljena vsa najpomembnejša obvestila, navodila in novice.
9. **Intranet** je interna mreža podjetja, na kateri so zbrane vsi najpomembnejši podatki o podjetju.
10. **Pravilnik o obnašanju** v GKN Driveline Slovenija.
11. **Športno društvo** vsako leto prireja številne športne dogodke (dan na snegu, pohod na Stolpnik, pohod na Ribniško kočo...) in nudi tudi nekatere ugodnosti za člane (squash, tenis, fitnes, kegljanje...).

Kreps pravi, da formalne kanale komuniciranja določa struktura, ki jo začrta organizacija in ki vključuje razporeditev organizacijskih ravni, oddelkov in enot ter tudi specifične odgovornosti, delovna mesta in delovna navodila zaposlenim. Glede na tok sporočil tako formalno komunikacijo delimo na komuniciranje navzgor, navzdol in na horizontalno komuniciranje (Kreps v Berlogar 1999, 115).

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični lestvici. Fayol pravi, da horizontalno komuniciranje vnaša v organizacijo fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečuje nastajanje konfliktov (povz. po Berlogar 1999, 116-120).

Zaradi naštetega imajo v GKN Driveline Slovenija organizirane redne sestanke v posameznih hierarhično enakih sredinah, kjer si izmenjajo najnovejše informacije in ugotovitve posameznikov.

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih k spodnjim ravnam organizacijske hierarhije. To je najpogostejši način formalnega komuniciranja, ki pa ni vedno najučinkovitejši. Že Mayo je v Hawthornskem eksperimentu²⁰ pokazal, da moramo zaposlenim pripisati zasluge, pokazati zanimanje za njihovo delo in jih tudi nagraditi (povz. po Berlogar 1999, 116-120), zato imajo vsi zaposleni organizirane razgovore s svojimi vodji.

Komuniciranje navzgor vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni – komuniciranje podrejenih z nadrejenimi. V klasični teoriji je šlo zgolj za poročanje o opravljanju delovnih nalog, kasnejše teorije medčloveških odnosov in človeških virov pa poudarjajo **vključevanje zaposlenih**. To je tudi ena temeljnih idej modela EFQM. Maison Haire vidi pomen komunikacije navzgor kot nujno potrebno za uspešno vodjenje (povz. po Berlogar 1999, 116-120).

Whitley ugotavlja, da so za menedžerje najbolj mikavne interakcije z ljudmi zunaj organizacije in s tistimi, ki so hierarhično višje. (Berlogar 1999, 181).

Tako v GKN Plc. kot tudi v GKN Driveline Slovenija se zavedajo pomembnosti pravilne in uspešne komunikacije med zaposlenimi, ki se kažejo kot dobri rezultati v točkovanju po modelu EFQM.

²⁰ George Elton Mayo je med letoma 1927 in 1933 v podjetju Western Electric v državi Illinois (ZDA) izvedel poizkus z osvetlitvijo v proizvodnji. Ker je pri spreminjanju količine svetlobe produktivnost rastla, so kasneje ugotovili, da je to povezano s pozornostjo nadrejenih do podrejenih (Businessdictionary 2009).

8 SKLEP

Namen diplomskega dela je bil predstaviti model EFQM predvsem na področjih, povezanih s kadri, razložiti model kot celoto ter predstaviti njegovo uporabo v podjetju, nato pa preveriti, če res deluje in kakšne so posledice njegove implementacije pri vodenju.

Definicija kakovosti ima danes veliko različnih razlag, kot npr.: kakovostni izdelek za povprečnega prebivalca Kitajske je verjetno veliko slabše kakovosti kot za povprečnega Evropejca. Kakovost je največkrat povezana s ceno in stroški, kar morajo organizacije nujno upoštevati pri snovanju svojih poslovnih načrtov in strategij . In kaj je rezultat dosega visoke kakovost - odličnosti? Nadpovprečni rezultati.

Uporaba modela poslovne odličnosti je ena od možnosti za dosego ciljev organizacije, ki si prizadeva zaslužiti čim več, to pa je seveda mogoče samo s skladnostjo izpolnjevanja zahtev glede na stroške kakovosti.

Velika napaka nekaterih podjetji, ki se odločijo za uporabo modela EFQM ali katerega drugega modela za lažje in boljše vodenje, je da te vključitve ne znajo pravilno interpretirati in posledično uporabljati. To dolgoročno vodi do slabšega učinka ali pa ga lahko celo ni. Za vpeljavo takšnih zahtevnih menedžerskih orodij je treba veliko razpoložljivih virov (finančnih, človeških ...), ki pa jih žal nekatere organizacije niso sposobne ali voljne dati. Ob primerni uporabi modela je večina organizacij ugotovila pozitivne učinke, zato ga uporabljajo še naprej. Prav s tem pa je tudi dosežen temeljni cilj modela – stalno izboljševanje. To so dokazale že mnoge raziskave, narejene v različnih državah in podjetjih.

Največja pomankljivost modela EFQM je nedefiniranje poti do boljših rezultatov, zato ga večina organizacij uporablja v kombinaciji z drugimi orodji.

Kompetence vodij so eden najpomembnejših dejavnikov za dosego ciljev, ki so pri modelu EFQM določeni v okviru voditeljstva. Vodilni so dolgo govorili o usposobljenosti kadrov in ne o njihovih kompetencah, šele v zadnjem času pa so tema pogovorov tudi kompetence zaposlenih in njihova pomembnost za dosego ciljev

organizacije. Prav zato ima veliko podjetij oblikovane načrte kompetenc, ki so deli širšega načrta vodenja podjetja.

Pri odnosu med vodstvom podjetja in zaposlenimi je interna komunikacija zelo pomembna. Prav model EFQM govori o pomembnosti vključenosti vseh zaposlenih v odločanje o podjetju. To pa je mogoče samo s pravilnim načinom komuniciranja, kar zajema tudi interno komunikacijo.

Poslovanje podjetja GKN Driveline je z modelom poslovne odličnosti EFQM povezano od začetka tisočletja. V tem času so glede pravilne uporabe modela pridobili mnogo izkušenj.

Kot veliko drugih organizacij so tudi oni svoj nadzor kakovosti začeli vpeljevati s standardi serije ISO 9000, kasneje pa ga dopolnili z modelom EFQM.

Dejavnika »Voditeljstvo« in »Zaposleni« modela EFQM imata po meritvah zelo visoke točkovne ocene, kar kaže, da se jim vložena sredstva obrestujejo.

Poslovanje GKN Driveline po merilih EFQM lahko torej predstavim kot dober vzorčni model poslovne odličnosti.

Sklepamo lahko da je uporaba modela EFQM zelo pozitivana za organizacijo in ostale udeležence, če se model pravilno uporablja. Največji problem pa so visoki stroški vpeljave in dolgotrajni procesi, ki prinašajo rezultate šele po daljšem času.

9 LITERATURA

Alea porta. 2002. Dostopno prek:

<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14> (14. januar 2009).

Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Businessdictionary. 2007. Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com> (3. februar 2008).

Calvo-Mora, Arturo, Antonio Leal in Jose L. Roldan. 2005. Relationships between the EFQM Model Criteria: A Study in Spanish Universities. *Total Quality Management 16*: 741-770.

Castilla, Juan Ignacio Martin in Oscar Rodriguez Ruiz. 2008. EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Emerald: Journal of Intellectual Capital 9*: 133-156.

Dialogos. 2008. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/> (22. december 2008).

Dolinšek, Slavko, Franka Piskar, Armand Faganel, Karmen Kern Pipan in Drago Podobnik. 2006. *Management kakovosti*. Koper: Fakulteta za management Koper.

EFQM. 2004. *Model odličnosti EFQM*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje .

Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline. 2008. Dostopno prek:

<http://www.gkndriveline.com> (20. december 2008).

Guest, Kenn & Nettlefolds Driveline Slovenija, d. o. o. 2007. *Zglobko in tripodko*. Interno gradivo.

--- 2008. *Zglobko in tripodko*. Interno gradivo.

- Gruban, Brane. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Harrington, H. James in Dwayne D. Mathers. 1996. *ISO 9000 and Beyond: From Compliance to Performance Improvement*. New York: McGraw-Hill.
- Hickman, Craig R. in Michael A. Silva. 1986. *Creating excellence*. New York: A Plume Book.
- Humar, Bojana. 2007. Vražja direktorica. *Manager* (november): 53-58.
- International standard organization*. 2009. Dostopno prek: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486 (14. januar 2009).
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pezdir, Marija Sonja. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Kohont, Andrej. 2004a: *Vodenje kakovosti: poslovna odličnost*. Vaje pri predmetu Upravljanje s človeškimi viri.
- 2004b. Kompetence managerjev. *Manager+ 3* (pomlad): 40-41.
- Lean Enterprise Institute*. 2008. Dostopno prek: <http://www.lean.org> (3. februar 2009).
- Lovelock, H. Christopher. 1992. *Managing services- marketnig, operations, and human resources*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Monsted, Mikael in Thorben Fons. 2002. *A comparative assessment of EFQM Excellence model and the ISO 9001:2000*. Aarhus: Institut of Information Science.
- Robinson, H. S., P. M. Carillo, C. J. Anumba in A. M. Al-Ghassani. 2004. *Review and implementation of performance management models in construction engeneering organizations*. Leicestershire: Loughborough University.

Savič, Nenad, Karmen Kern Pipan in Uroš Gunčar. 2007. *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.

Slovar slovenskega knjižnega jezika. 2005. Ljubljana: DZS.

Slovenska fundacija za poslovno odličnost. 2003. Dostopno prek: <http://www.sfpo.org/> (15. december 2008).

Slovenski inštitut za standardizacijo. 2008. Dostopno prek: <http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm#vzk> (15. januar 2009).

Ule, Marjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Valuebasedmanagement. 2000. Dostopno prek: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_efqm.html (15. december 2008).

Zarnik, Uroš. 2008. Sistemi vodenje in uspešnost poslovanja. *Delo FT*, (30. junij).

10 PRILOGE

PRILOGA A: GKN-jev profil vodstvene uspešnosti

<p style="text-align: center;">Sposobnosti</p> <p>OBLIKOVANJE IN RAZVIJANJE VIZIJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizira dejstva in predpostavke z namenom ustvarjanja vizije. - Razvije izvedbeni načrt. - Poskrbi za usklajenost in sprejemanje novih idej in sprememb. <p>DOSEGANJE USPEHOV Z LJUDMI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gradi uspešne time. - Poskrbi za razvoj sposobnosti ljudi. - Delegira razširjene odgovornosti. - Učinkovito komunicira. <p>VODENJE SPREMEMB</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spodbuja ljudi. - Gradi dinamično organizacijo. - Zagotavlja odgovornost in zaključek. <p>GRADNJE ODNOSOV S STRANKAMI IN PARTNERSTEV</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zagotavlja, da je stranka gonilna sila vseh dejavnosti. - Gradi medsebojne odnose. - Je kulturno ozaveščen. <p style="text-align: center;">Kaj delam?</p>	<p style="text-align: center;">Izkušnje</p> <p>RAZNOLIKA POSLOVNA OKOLJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Država v razvoju. - Razvit obrat. - Zaprtje in zmanjšanje števila zaposlenih. - Hitra rast. - Nova pridobitev. <p>RAZNOLIKE FUNKCIJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poslovanje/Proizvodnja. - Prodaja/upravljanje odnosov s strankami. - Upravljanje in razvoj dobaviteljev. - Finance. - Strategija/združitve in prevzemi. <p>ODGOVORNOST IN IZPOLNJEVANJE PRIČAKOVANJ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Glavna sprememba- od osnove do izvedbe. - Upravljanje z ljudmi. - Izpolnjevanje pričakovanj s pomočjo ljudi brez neposredne avtoritete. <p>GLOBALNA ORGANIZACIJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vodenje medkulturnih timov. - Življenje in delo v drugi organizaciji. <p style="text-align: center;">Kaj sem delal?</p>
<p style="text-align: center;">Osebnostne lastnosti</p> <p>ČUSTVENA INTELIGENCA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Je samozavesten. - Ima zavest o drugih. - Upravlja odnose. <p>PRIPRAVLJENOST ZA IZVAJANJE ODLOČITEV</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se zavzema za podjetje. - Ima osebno verodostojnost in vpliv. <p>ŽELJA PO DOSEGANJU USPEHOV</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zavzet in energičen. - Vzdržljiv. - Podjeten. <p>LASTNIŠTVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevzema odgovornost. <p>VEDENJE V SKLADU Z VREDNOTAMI DRUŽBE GKN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se vede etično in pošteno. <p style="text-align: center;">Kdo sem?</p>	<p style="text-align: center;">Znanje</p> <p>ORGANIZACIJA GKN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Naše podjetje. - Ključni odločevalci. - Kako dosežati rezultate. <p>KLJUČNI POSLOVNI PROCESI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finance. - Upravljanje z ljudmi. - Dobavna veriga. - Vitko podjetje. - Poslovne odličnost. <p style="text-align: center;">Kaj poznam?</p>

PRILOGA B: Interno glasilo



**ZELOBKO
&
TRIPODKO**

OBVEŠČATA

**POMLADNA
IZDANJA**

APRIL 2008

LEAN ENTERPRISE

GKN Driveline Slovenija d.o.o.
CILJI 2008

Ključni faktorji uspeha	
Prodaja	53.394 k EUR
OPBI	9.404 k EUR
Denarni tok	7.595 k EUR
Neto sredstva	23.984 k EUR
Investicije	4.736 k EUR
Gibljiva sredstva	1.606 k EUR
ROS (donos na prodajo)	17,60 %

Zdravje in varstvo pri delu, okolje	
Kazalnik resnih poškodb	37
Kazalnik pogostnosti poškodb	2,3
Odpadki	2,6 %

Kakovost	
Reklamacije kupcev	16
Vrnjeni kosi eksternih kupcev	0 ppm
Vrnjeni kosi internih kupcev	12 ppm
Ponovljive reklamacije	0
Izmet in popravila	12.900 ppm
Dobava kupcev	95 %

Proizvodnja	
Skupna produktivnost	58,3 %
PIPa	129 k EUR
Kazalnik obračanja zalog	10,74

Kadrovska	
Odsotnost	3,9 %
Št. Dni izobraževanja/zaposlenega	4,4
Sugestije/zaposlenega	0,7

400. delavec v podjetju

Z veseljem Vas obveščamo, da smo v mesecu marcu 2008 zaposlili **400** - tega sodelavca!
Na dan 31.03.2008 nas je bilo v podjetju skupaj zaposlenih že **406!**

Kakovost in Lean Enterprise - od sedaj z roko v roki



Quality first
Kakovost je prva

V leto 2008 smo vstopili z novo vizijo združitve Kakovosti in Lean Enterprise-a, ki bo pomagal kakovosti s svojimi pristopi pri načinu dela, vizualizaciji, reševanju problemov, komunikaciji, izobraževanju in standardizaciji procesov. Razvili smo logotip z nazivom Kakovost je prva, ker pa sedaj Kakovost in Lean nastopata skupaj, je bil izdelan tudi logotip Kakovost in Lean z roko v roki. S tem želimo spremeniti miselnost in uvesti stalne izboljšave na področju kakovosti, kajti skupaj smo lahko boljši.

VODSTVENI TIM - ZAVEZA:
Andrej Poklič, Vera Beškovnik, Franc Orešnik, Meta Gradt, Dejan Turk, Peter Kramberger, Drago Rošer, Zdenko Hren, Slavko Esih, Drago Šešerko, Drago Padežnik

Čestitka ob prihajajočih praznikih



Živel 1. maj

Ob **27. aprilu**, dnevu upora, ter ob **1. maju**, mednarodnem prazniku delavstva, vsem zaposlenim v našem podjetju iskreno čestitamo. Proste dni preživite kar se da prijetno in v družbi tistih, ki jih imate radi. **Naj v soju kresov odmeva prijateljska zdravica!**