

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Žvokelj

Vpliv ISO standarda 9001 na spremembe v organizaciji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Žvokelj

Mentor: red. prof. dr. Klement Podnar

Vpliv ISO standarda 9001 na spremembe v organizaciji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

*Za pomoč pri pisanju diplomske naloge in za koristne nasvete se iskreno zahvaljujem
mentorju prof. Klementu Podnarju.*

*Zahvaljujem se tudi vsem predstavnikom podjetij, ki so mi prijazno pomagali in sodelovali v
moji raziskavi.*

*V največji meri pa zahvalo dolgujem moji družini in možu Tomažu, ki so mi v času študija
stali ob strani in me spodbujali.*

Vpliv ISO standarda 9001 na spremembe v organizaciji

V poslovnem svetu si vsaka stranka želi garancije za kakovost izdelka ali storitve. Iz tega razloga je že veliko podjetij pridobilo ISO standard 9001, veliko pa jih je še v postopku pridobivanja. V diplomski nalogi sem raziskovala, ali uvajanje ISO standarda vpliva na spremembe v organizaciji in ali obveščanje in sodelovanje zaposlenih vpliva na manjše število odporov.

Empirični del diplomskega dela je temeljil na enajstih strukturiranih intervjujih, opravljenih v slovenskih podjetjih, katera so že pridobila certifikat ISO standard 9001. S pomočjo strukturiranih intervjujev sem raziskala, v kolikšni meri uvajanje ISO standarda 9001 vpliva na spremembe v organizaciji, katere vrste sprememb so najpogostejše in kako komuniciranje vpliva na odprtost do sprememb. Zanimalo me je tudi, ali gre zgolj za izboljšave ali za popolne spremembe, za postopne ali nenadne spremembe, ali uvajanje ISO standarda vpliva tudi na notranjo urejenost podjetja, na katerem področju so spremembe najbolj opazne. Ugotoviti sem želela tudi, ali so bile vse spremembe načrtovane, ali je skozi proces uvajanja standarda vodstvo komuniciralo z zaposlenimi in ali so mogoče naleteli na odpor s strani zaposlenih.

Ugotovila sem, da uvajanje ISO standarda vpliva na spremembe v organizaciji, komunikacija vodstva z zaposlenimi pa pozitivno vpliva na odprtost do sprememb in zmanjšuje možnost nastanka odporov.

Ključne besede: organizacijske spremembe, ISO standard 9001, upiranje spremembam.

The impact of ISO standard 9001 on the organizational changes

In the business world every client wants a warranty about the product or service. Due to this reason many companies have already obtained ISO standard 9001, but there are still many of them in process to obtain the standard. The aim of my thesis was to research if introducing of ISO standard 9001 effects the organizational changes and if informing and participation of employees have influence on less resistance.

The empirical part of my thesis was based on eleven structured interviews with eleven different Slovenian companies that have already obtained the certificate of ISO standard 9001. With the help of structured interviews I have researched what is the impact of the introduction of ISO standard 9001 on organizational changes, which types of changes are the most common and how the communication effects the openness to changes. I also wanted to know if changes are only partial or full, if changes are gradual or sudden, if introduction of ISO standard effects the internal arrangement and in what part the changes are the most noticeable. The aim of my thesis was also to learn if all changes were planned, if management was communicating with employees and if any resistance from employees was noticed.

Results showed that introducing of ISO standard effects the organizational changes; the communication of management with employees positively effects the openness to changes and decreases possibility of resistance.

Keywords: organizational changes, ISO standard 9001, resistance to changes.

Kazalo

1	UVOD	6
2	SPREMEMBE V ORGANIZACIJI	8
2.1	DEFINICIJE ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB	8
2.2	DEJAVNIKI, KI GENERIRAJO SPREMEMBE	10
2.3	VRSTE SPREMEMB	11
2.3.1	Vrste sprememb glede na hitrost in velikost	11
2.3.2	Vrste sprememb glede na stopnjo sprememb	12
2.3.3	Vrste sprememb glede na področje	13
2.3.4	Spremembe organizacije in zaposlenih	14
2.4	ODPOR DO SPREMEMB	15
2.5	SPODBUJANJE PRILAGAJANJA SPREMEMBAM	16
3	CERTIFIKATI KAKOVOSTI IN DEFINICIJA KAKOVOSTI	17
3.1	ISO STANDARD 9001: 2008	18
3.2	PREDNOSTI IN SLABOSTI CERTIFIKACIJE ISO 9001 ZA ORGANIZACIJO	18
3.2.1	Najpogostejše prednosti uvedbe ISO standardov 9000	19
3.2.2	Pogoste ovire pri uvajanju ISO standarda	20
4	METODOLOGIJA	22
4.1	ANALIZA ODGOVOROV	24
4.2	UGOTOVITVE	30
4.3	OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE	33
5	ZAKLJUČEK	35
6	LITERATURA	37
	PRILOGA A: Vprašalnik	41

1 UVOD

V 21. stoletju podjetja in organizacije poslujejo na globalnem trgu. Prost pretok blaga je za podjetja in organizacije povzročil konkurenčni boj v bitki za porabnike, porabnikom pa to omogoča, da imajo možnost izbiranja med več različnimi ponudniki, zato pa so posledično tudi bolj zahtevni. Podjetja in organizacije lahko svojo konkurenčno prednost izkazujejo na različne načine. Eden izmed načinov je tudi pridobitev standarda kakovosti ISO 9001, ki podjetjem in organizacijam služi kot kašipot za nadzorovanje svojega poslovanja in povečevanja zadovoljstva svojih porabnikov.

Kakovost izdelkov in storitev je pomemben dejavnik za vsakega porabnika že od začetka pojava trgovanja. Vsak ponudnik se trudi ponuditi izdelek ali storitev, ki bo boljši od konkurenčnih ponudnikov. Porabniki tako še danes od podjetij in organizacij pričakujejo in zahtevajo kakovost. Zahteva se tako tehnična kakovost kot tudi kakovost, ki zadošča človekove potrebe in pričakovanja do izdelka ali storitve.

Družina standardov ISO se je izkazala kot dober sistem za upravljanje kakovosti. Likar (2000, 9) zapiše, da je le okrog 0,8 % organizacij po svetu prenehalo z uporabo standarda kakovosti ISO. V Sloveniji je do leta 2005 ISO standard uvedlo 1026 organizacij ali podjetij, kar je predstavljalo 54 % vseh, ki so zaposleni v slovenskem gospodarstvu (Kozina 2003). Do leta 2005 je bilo takih organizacij ali podjetij že 2114 (Piskar in Dolinšek 2007).

Na tem mestu je potrebno opozoriti, da vsaka novost v podjetju ali organizaciji povzroči določeno število sprememb. Tudi pri uvajanju ISO standarda v podjetja naletimo na različne spremembe, ki so deloma odvisne od stanja, v katerem se nahaja podjetje, in od njegove prilagodljivosti. Te spremembe lahko klasificiramo v različne skupine, in sicer so lahko po obsegu večje ali manjše, postopne ali nenadne, vplivajo lahko na notranjo urejenost podjetja, na tehnološko področje, na področje izdelkov in storitev.

V svoji diplomski nalogi se bom ukvarjala s pojmom uvajanje ISO standarda in spremembe v organizaciji, želela pa bom tudi ugotoviti, ali obstaja povezava med njima. Namen diplomskega dela je ugotoviti, ali ima uvajanje ISO standarda vpliv na spremembe v organizacije in kakšne so te spremembe. Odgovore bom pridobila s pomočjo kvalitativne metode, in sicer z izpolnjenimi vprašalniki v 11 različnih podjetjih, kjer so že uvedli ISO standard.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. Naloga se začne s prvim, uvodnim poglavjem, ki mu sledi drugo poglavje, v katerem opredelim sam pojem sprememb in njihovega pomena za organizacije, navedem definicije sprememb, dejavnike, ki generirajo spremembe, in klasifikacijo vrst organizacijskih sprememb. Tretje poglavje se nato ukvarja s

pojmom ISO standard; tudi tukaj najprej pojem opredelim, definiram tudi pojem kakovosti in navedem prednosti in slabosti, ki jih prinaša uvedba ISO standarda v organizacijo. Praktični del je sestavljen iz treh delov. V četrtem poglavju opišem raziskovalni problem in uporabljeno metodologijo. Temu nato sledi analiza dobljenih rezultatov in preverjanje zastavljenih raziskovalnih vprašanj. V petem poglavju sem zapisala svoje ugotovitve, omejitve in predloge za nadaljnje raziskovanje. Šesto poglavje zajema končni sklep naloge, v sedmem poglavju pa se nahaja popis uporabljene literature.

2 SPREMEMBE V ORGANIZACIJI

Spremembe v organizacijah so v današnjem času običajne. Izkazalo se je celo, meni Drucker (2001), da je organizacija prisiljena spodbujati k spremembam in s tem postati usmerjevalec sprememb, če želi preživeti. Taka organizacija v spremembah vidi priložnosti in jih zna narediti učinkovite znotraj in zunaj nje. Koonce (1991) pravi, da smo včasih na spremembe gledali kot na razdor dela in da bomo primorani gledati v prihodnosti na spremembe kot na osrednji del dela. Danes smo lahko priče konstantni praksi nenehnega prilagajanja spremembam. Nenehne spremembe so brez dvoma nujne in stvar prihodnosti. Pravo zato morajo podjetja, ki se želijo obdržati v okolju in ostati konkurenčna, usposobiti zaposlene, da bodo vsem spremembam kos.

Robbins (1989) meni, da spremembe zahtevajo spremembo v delovanju. White in Bednar (1986) zapišeta, da do pojava spremembe v sistemu pride takrat, kadar so elementi tega sistema zastareli ali zamenjani. Nelson in Quick (2003) vidita spremembo kot transformacijo organizacije in njenih deležnikov.

Spremembe se navezujejo na nekaj novega in drugačnega, pri čemer lahko gre za zamenjavo starega delovanja, za dopolnitev ali za uvedbo novega delovanja. Če se omejimo na organizacijo, s tem zajamemo vse procese v njej, izdelke in storitve, razmerja med zaposlenimi (Nelson in Quick 2003).

Pomembno je, da ugotovimo, ali se spremembe dogajajo v panogi ali v organizaciji, ločiti moramo evolucijske od revolucionarnih sprememb, inkrementalne in transformacijske spremembe. Pomembno je tudi razlikovanje med tehnološkimi spremembami, spremembami izdelkov in storitev, spremembo organizacije in zaposlenih. Poznavanje možnih vrst sprememb nam omogoča, da se nanje bolje pripravimo in tudi odzivamo (Nelson in Quick 2003).

2.1 DEFINICIJE ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB

Kaj sploh razumemo pod terminom »organizacijska sprememba«? Kot najbolj preprosto je lahko organizacijska sprememba definirana kot skupek novih načinov organizacije in dela,

Crozier (v Angel-Sveda 2012) obravnava organizacijsko spremembo kot ponovno nastavitev, prilagoditev birokracije, adaptacijo določeni situaciji, posledično glede na fenomen krize. Spremembe, ki se odvijajo med krizo, so ustanovitev razsojanja, zamenjave ali nadomestitve pravil z dodatkom oblasti (v Angel-Sveda 2012).

Za raziskovalca Friedberga (v Angel-Sveda 2012) sprememba predstavlja kolektivno učenje; člani organizacije morajo odkriti in se naučiti novih modelov aktivnosti/akcij.

Sainsaulieu (v Angel-Sveda 2012) analizira organizacijske spremembe skozi koncept razvoja, sprememba kot razvoj pomeni učenje, ki temelji na obstoječih virih in na predhodnih preoblikovanjih.

Bennis (v Poole in Van de Ven 2004) razlikuje med teorijami sprememb, katere se osredotočajo na to, kako se organizacije spreminjajo in kateri so faktorji, ki generirajo spremembo, in med teorijami spreminjanja, ki se osredotočajo na to, kako so lahko spremembe povzročene in kako se z njimi rokuje/jih vodi. Ta delitev tudi razloži vlogo človeškega posredovanja pri organizacijskih spremembam in inoviranju med načrtovanimi in nenačrtovanimi spremembami. Načrtovana sprememba je zavedno zastavljena in vpeljana s strani strokovnjakov. Kako je lahko načrtovana sprememba uspešno dokončana, je razloženo v teorijah spreminjanja. Tukaj je prisotna normativna zasedba, ki načrtuje spremembo. Načrtovana sprememba želi izboljšati situacijo in ima svojo točko reference v zelenem cilju. Nenačrtovana sprememba je lahko ali pa tudi ni vodena po izbiri človeka. Ni namensko zastavljena in lahko organizacijo popelje v zeleno ali pa nezaželeno smer. Kontrast med načrtovano in nenačrtovano spremembo usmerja našo pozornost na stopnjo, do katere sta sprememba in inovacija lahko oblikovani, zapisani in kontrolirani. Teorije o načrtovani spremembi natančno opisujejo načine vodenja in nadziranja procesa spremembe. Teorije nenačrtovane spremembe pa nakazujejo, da je sprememba do neke mere sila po svojem lastnem prav, dovzetna za usmerjanje, ampak ne nujno nadzoru ali managementu (Poole in Van de Ven 2004).

Cooperrider in Whitney (v Reuter in Backer 2015) definirata spremembo z uporabo pozitivističnega okvirja in s prepričanjem, da proces spreminjanja vpleta mnoge deležnike, ki jih vključuje v naklonjen dialog naročanja, ki povezuje vrzel med znanjem deležnikov in iniciativo organizacijske spremembe. Ta definicija podpira idejo, da je sprememba večplastna (Boyce, March, Pettigrew, Pfeffer in Salancik v Reuter in Backer 2015) in je utrjena/okrepljena s posebnim beleženjem pregledovanja razmerja/povezave organizacije z njenim okoljem kot primarno komponento procesa organizacijske spremembe (Mintzberg in Westley, Pettigrew, Pfeffer in Salancik, Simsek in Louis v Reuter in Backer 2015). Med postopkom spreminjanja organizacije neučenje in učenje nastopita zapovrstjo in ponavljajoč se skozi raziskovanje in razumevanje organizacijskih domnev in vrednost na vseh nivojih. To

proizvaja nove domneve, sposobnosti, premike v organizacijski paradigmi, prilagajanje okoljskim normam in pričakovanja, ki služijo predvidevanju in proizvajanju/doseganju zelenega stanja in integraciji med procesom ustvarjanja uspešne organizacijske spremembe (Boyce, Pettigrew, Woodman in Cameron, Schein, Weick in Quinn v Reuter in Backer 2015).

2.2 DEJAVNIKI, KI GENERIRAJO SPREMEMBE

Skladno z Lewinom (v Angel-Sveda 2012) je sprememba dinamično ravnovesje moči, ki na eni strani ustvarjajo pritiske na spremembe, na drugi strani pa določajo odpor do spremembe.

Elementi, ki določajo spremembo, so tehnološke spremembe (npr. inovacije, ki silijo k spremembam), zastarelost izdelkov, izboljšava delovnih pogojev.

Razlogi za odpor proti spremembi so zastarela miselnost, pomanjkanje interesov, strah pred »novim«, pomanjkanje profesionalizma in sprememb v strukturah moči v organizaciji.

Med dejavniki, ki generirajo spremembo, Lewin (v Angel-Sveda 2012) identificira naslednje faktorje:

- zunanji/eksterni faktorji,
- notranji/interni faktorji,
- politični faktorji,
- ekonomski faktorji,
- kulturni faktorji.

Eksterni faktorji so tisti, ki jih menedžerji zelo težko kontrolirajo. Ti faktorji so spremembe na trgu, spremembe v tehnologijah, socialne spremembe, mednarodne organizacije.

Interni faktorji so odločevalski postopki/procedure, komunikacijske procedure, medosebni odnosi, vodstvo/vodenje.

Politični faktorji so politična zakonodaja, politična ideologija, mednarodna pravila, vesoljna pravila, vojne, lokalna pravila in aktivnosti trgovskih skupnosti.

Ekonomski faktorji so tekmovalnost, menjalni tečaji, stopnja brezposelnosti, višina plače, vladne ekonomske politike in ekonomske politike drugih držav.

Tehnološki faktorji so informacijske tehnologije, novi proizvodni postopki in spremembe v transportni tehnologiji.

Med kulturne faktorje prištevamo demografske trende, življenjsko-stilne spremembe, odnos do dela, odnos do manjšin in skrb do okolja (Angel-Sveda 2012).

2.3 VRSTE SPREMEMB

Poznamo različne vrste sprememb, zato lahko posledično lažje ugotovimo, za kakšno spremembo gre. Hkrati jo tako tudi lažje opredelimo, analiziramo in odgovorimo nanjo.

2.3.1 VRSTE SPREMEMB GLEDE NA HITROST IN VELIKOST

Glede na hitrost in velikost poznamo evlucijske in revolucionarne spremembe. Evlucijske spremembe so postopne, revolucionarne pa se zgodijo hitro.

Evlucijske spremembe

Evlucijske spremembe so postopne in neopazne. So predvsem majhne spremembe, ki se dogajajo kot rezultat vsakdanjega odzivanja na zahteve okolja, kažejo pa se v nenehnem izboljševanju. Za organizacijo so nujne, ker se lahko le tako izognemo večjim spremembam. Prednost evlucijskih sprememb je v tem, da zaradi njihove neopaznosti posameznik ne opazi, da se dogajajo (Podnar 2011). Uvajanje takih sprememb je dolgotrajnejše. Primer evlucijske spremembe je nadzorovano spreminjanje organizacijske kulture, ki zahteva večletni proces. Evlucijski pristopi zajemajo družbeno-tehnične sisteme spreminjanja in celovito ravnanje s kakovostjo (Rozman 2000).

V ospredju teorije tehnične in družbene povezanosti je predvsem pomembnost povezave med tehničnimi in družbenimi sistemi organizacije. Iz tega razloga morajo biti tehnične spremembe povezane z ustreznimi družbenimi spremembami. Tehnični in družbeni sistem vplivata na delovanje organizacije in se zato spreminjata istočasno v procesu prenove organizacije. Če se izboljša le en sistem, lahko to privede do poslabšanja celotnega delovanja organizacije (Slomp in Ruël 2000; Rozman 2000).

Organizacije, ki konstantno stremijo k spreminjanju in izboljševanju učinkovitosti, delujejo po sistemu celovitega upravljanja kakovosti (TQM). Pristop celovitega upravljanja kakovosti lahko pomeni revolucionarno spremembo, delovanje prej omenjenega pristopa pa je osnovano na evlucijskih spremembah, ki se dogajajo neprenehoma. Celovito upravljanje kakovosti zahteva odgovornost celotne organizacije in timsko delo. V organizacijah so razširjeni krožki

kakovosti, kjer so posamezni timi zadolženi za izboljšanje kakovosti izdelkov ali storitev (Zhang 1997, Rozman 2000, Tavčar 2002).

Evolucijske spremembe so manjše, a se neprestano dogajajo. Pri evlucijskih spremembah je nujno sodelovanje celotne organizacije, to pa posledično omogoča konkurenčnost na trgu. Nenehne spremembe v organizaciji pripomorejo k hitremu prilagajanju na spremembe v okolju in k ohranitvi položaja na trgu (Rozman 2000).

Revolucionarne spremembe

Organizacija je prisiljena poseči po revolucionarnih spremembah, ko se le-ta premalo sproti odziva na okolje in njegove potrebe. Nastanejo nenadoma, po obsegu so velike in zahtevajo temeljito preobrazbo organizacije, njenega delovanja in posameznikov (Podnar 2011).

Delovanje organizacije je v veliki meri pogojeno z njenimi člani in medosebnimi razmerji. Predvsem se poudarja, da je potrebno nenehno izboljševati medsebojne odnose, kar vodi v prenove procesov in ne v izboljševanje v okviru določenega dela. Prestrukturiranje pomeni strateško spremembo organizacije, ki zajema celoten poslovni sistem (npr. ukinitve nekega oddelka). To predstavlja veliko spremembo glede na obstoječe stanje v primerjavi s prej omenjenimi evlucijskimi spremembami (Vizjak 1994; Rozman 2000).

Revolucionarne spremembe so neizogibne, ko se mora organizacija nenadoma prilagoditi novim razmeram, katere so se pojavile nepričakovano, ali ker je organizacija postala zastarela s svojim sistemom in je prisiljena za svoje vnaprejšnje uspešno delovanje spremeniti npr. strukturo. Ker se je revolucionarnim spremembam potrebno prilagoditi zelo hitro, jih zaposleni težje sprejemajo, za razliko od evlucijskih, kjer poteka sprotno prilagajanje. Ker so revolucionarne spremembe večje od evlucijskih, to pri zaposlenih povzroča še večji odpor. Kljub vsemu so tudi revolucionarne spremembe nujne in ne moremo mimo njih.

2.3.2 VRSTE SPREMEMB GLEDE NA STOPNJO SPREMEMB

Glede na stopnjo sprememb poznamo inkrementalne in transformacijske spremembe. Inkrementalne spremembe so manjše in ne posegajo v temeljne vrednote organizacije. Transformacijske spremembe zahtevajo temeljito spremembo organizacije.

Inkrementalne spremembe

Inkrementalne spremembe so delne spremembe, majhnega obsega (npr. izboljšave). Takšne spremembe se dosegajo postopoma. Tako se lahko organizacija postopoma prilagaja okolju in se izboljšuje. Inkrementalne spremembe so lahko večje ali manjše, vedno pa so vnaprej načrtovane in tudi kontrolirane. Ker izhajajo iz glavnih vrednot organizacije, jih tudi ne spreminjajo (Newman in Nollen 1998).

Transformacijske spremembe

Transformacijske spremembe od organizacije zahtevajo, da se postavi v popolnoma drugačno in neznano novo stanje, spremenijo pa se lahko tudi njen namen, kultura, cilji, struktura in vodstvo (Nelson in Quick 2003). To so časovno prekinjene, razmejene in korenite spremembe.

Za razliko od inkrementalnih sprememb, ki vplivajo samo na del organizacije, transformacijske spreminjajo celotno organizacijo. Za zaposlene so inkrementalne spremembe bolj sprejemljive, saj nanje nimajo velikega vpliva, medtem ko lahko transformacijske spremembe povzročijo velik odpor s strani zaposlenih, ker od njih zahtevajo spremembo njihovih vrednot, kar pa se ne zgodi tako hitro.

2.3.3 VRSTE SPREMEMB GLEDE NA PODROČJE

Glede na področje spremembe delimo na tehnološke spremembe, spremembe izdelkov in storitve ter spremembe organizacije.

Tehnološke spremembe

Tehnološke spremembe se odvijajo zlasti v poslovnih procesih, najpogosteje v proizvodnji. Proces spreminjanja tehnologija je sestavljen iz dveh delov. Najprej začnemo z iskanjem, oblikovanjem in določitvijo spremenjene tehnologije, čemur najbolj ustreza organska organizacija. Nadaljujemo z izvajanjem nove tehnologije v organizaciji, za kar pa je bolj ustrezna mehanska organizacija. Organizacija se največkrat prilagodi zahtevam po spremembah z obrnjeno strukturo, ustvarjalnimi oddelki, s podjetniškimi timi ali z notranjim podjetništvom. Obrnjena ali preklapljena struktura označuje postavitev organske strukture v ustvarjanju in mehanske strukture v izvedbi. V organizaciji so lahko ustvarjalni, organsko organizirani, izvedbeni in mehansko organizirani oddelki ločeni. V podjetniških timih so člani zadolženi za ustvarjanje novosti. Notranje podjetništvo v organizacijah pripomore k

ustvarjanju zamisli in podpiranju njihovega razvoja (Rozman 2000). Od vsake posamezne organizacije in njene trenutne organizacije je odvisno, za kateri način se bo odločila.

Spremembe izdelkov in storitev

Zaradi nenehnega uvajanja novih in izboljšanih izdelkov in storitev se je življenjski cikel obeh občutno skrajšal. Današnji porabnik zahteva, da se izdelki in storitve neprenehoma izboljšujejo, spreminjajo, predvsem pa, da se uvajajo tudi popolnoma novi in drugačni od prejšnjih. Prav zato se od organizacije zahteva, da zna predvideti, kaj so preference porabnikov na trgu (Northcraft in Neale 1994). Za samo organizacijo je dobro, da je njena organiziranost fleksibilna in je tako hitreje zmožna slediti spremembam, jih napovedovati in uresničevati. Ob uvajanju novih izdelkov in storitev je oddelek za raziskave in razvoj zadolžen, da sodeluje z oddelkom proizvodnje in oddelkom za marketing, saj lahko le tako omogočimo uspešnost organizacije (Rozman 2000).

Sodelovanje oddelka za raziskave in razvoj z oddelkom proizvodnje je potrebno zato, da lahko sproti usklajujeta, kaj je trenutno možno izdelovati, kako se lahko zdajšnja tehnologija v proizvodnji prilagodi za izdelavo novih izdelkov in podobno. Oddelek za marketing je vedno seznanjen z željami porabnikov, razmerami na trgu, trendi razvoja. Te informacije so posredovane oddelku za raziskave in razvoj, da vedo, kam se usmeriti pri svojem delu. Pomembno je tudi sodelovanje med oddelkom proizvodnje in oddelkom za marketing, predvsem gre za posredovanje informacij o novostih in dogajanju na posameznih področjih, da je njuno delo usklajeno.

Spremembe izdelkov in storitev so v organizaciji zelo pomembne, saj z njimi ohranjamo ali izgublamo svoje porabnike. Če izdelki in storitve ne ustrezajo željam porabnikov, organizacije prične izgubljati svoje tržni delež in ugled.

2.3.4 SPREMEMBE ORGANIZACIJE IN ZAPOSLENIH

Spremembe organiziranosti v organizacijah samih so danes zelo pogoste. Te spremembe zajemajo zmanjševanje števila odločevalnih ravni v organizaciji, decentralizacijo odločanja, težnjo k vodoravnim strukturam in timom, izvajanje dejavnosti zunaj organizacije in drugo (Rozman 2000). Pri spreminjanju zaposlenih lahko velikokrat naletimo na odpor. Tak proces lahko traja več let, pri čemer je pomembno, da se zavedamo, da morda spremembe v prihodnosti ne bodo več dosegle učinkov, ki jih želimo takoj sedaj.

Pri spremembah, ki se nanašajo na zaposlene, gre predvsem za ugotavljanje, razvijanje posameznikovih zmožnosti oz. za ravnanje z zaposlenimi pri delu. To je sistem in proces vplivanja na vedenje zaposlenih z namenom, da bi dosegli zastavljene cilje. Kako ravnamo z zaposlenimi v tržnem gospodarstvu, je povezano predvsem s strategijo in vrednotami organizacije ali podjetja, pomembno vlogo pa igra tudi globalizacija (Lipičnik 2002).

Danes se v organizacijah delovne zadolžitve hitreje menjujejo, klasičnih delovnih mest je vedno manj. Vedno bolj pomembna lastnost zaposlenih postaja zmožnost timskega dela. Ko organizacija išče ustreznega zaposlenega za določeno delovno mesto, se ne ozira zgolj na dejstvo, ali njegove lastnosti ustrezajo zahtevam delovnega mesta, ampak na zmožnost prilagodljivosti za delo v timu.

2.4 ODPOR DO SPREMEMB

Po Marinescu (v Angel-Sveda 2012) je upiranje spremembi pozitiven fenomen, ker dokazuje stabilnost in dovoljuje napovedovanje organizacijskega vedenja. Učinki upiranja spremembi so lahko tudi negativni, ker generirajo konflikte znotraj organizacije.

Metode za zmanjševanje upiranja spremembi:

- Vpletenost ljudi iz organizacije v proces spremembe. To je najpomembnejša metoda za zmanjševanje upiranja spremembi, ker določa direktno in odprto soočenje ljudi, obenem tudi ustvarja možnost za opiranje diskusij med njimi o naravi spremembe.
- Identifikacija z izvorom težav/nevšečnosti. Ljudem iz organizacije, ki se bojijo spremembe, ni potrebno groziti in sankcionirati.
- Komunikacija z ljudmi iz organizacije. Komunikacija kot metoda za zmanjševanje upiranja spremembi je uspešna samo, ko je glavni vzrok upiranja pomanjkanje informacij glede spremembe.
- Manipulacija. Ta metoda pomeni napačno informiranje o dejstvih, da to izgleda bolj privlačno s skrivanjem neprijetnih informacij (Angel-Sveda 2012).

Peter in Waterman (v Angel-Sveda 2012) identificirata osem značilnosti, ki morajo biti izpolnjene v organizacijah, ki so odprte do sprememb. Te značilnosti so: usmerjenost k akciji/dejanjem, usmerjenost k strankam, avtonomnost, produktivnost, dobra administracija človeških resursov, enostavne strukture, osredotočanje na glavne probleme, decentralizacija akcije in osredotočanje na prednosti.

Hutton (v Angel-Sveda 2012) v svojem delu »*The Change Agent's handbook: survival guide for quality improvement champions*« predstavi pričakovanja ljudi glede sprememb in kaj od tega se v realnosti uresniči. V procesu spremembe si ljudje želijo biti slišani, želijo vplivati na dogodke in biti del načrtovanja. Obenem je tudi pomembno, da prejmejo informacije o tem, kaj in kdaj se bo sprememba zgodila in kako bo to vplivalo na njihovo življenje. Takšen način informiranja zaposlenih v obdobju uvajanja sprememb je redkost. V večini primerov se zaposleni srečajo z avtoritativnimi vedenji in prezaposlenim managementom, ki nimajo časa pojasnjevati potrebnosti in posledic spremembe.

2.5 SPODBUJANJE PRILAGAJANJA SPREMEMBAM

Kot odgovor na pričakovan odpor ali kot trud za preprosto zagotavljanje tekoče implementacije spremembe avtorji priporočajo mnogo splošnih strategij za komuniciranje in uvajanje spremembe. Strategija za doseg našega namena je glavni vzorec ali pristop k problemu ali nalogi.

Zavezanost in predanost organizaciji je ključnega pomena pri uspehu organizacijskih sprememb. Veliko že izvedenih študij je pokazalo, da zaposleni z večjo stopnjo prednosti organizaciji lažje sprejmejo organizacijske spremembe. Iz tega lahko sklepamo, da zavezanost organizaciji direktno vpliva na vedenje zaposlenih do organizacijskih sprememb. Ko je organizacijska sprememba v korist vsem zaposlenim, jo ti lažje sprejmejo.

Zagotovo je komunikacija zelo pomemben dejavnik med samimi procesom uvajanja organizacijske spremembe. Ker je uspeh organizacijske spremembe odvisen od reakcije zaposlenih, je zelo pomembno, da zaposlenim komuniciramo o spremembi in tako pozitivno vplivamo na njihove reakcije. Slabo organizirana komunikacija o spremembi se lahko odraža v odporu. Količina in kakovost informacij, ki so posredovane zaposlenim, imajo močan vpliv na reakcije zaposlenih.

Poznamo več različnih procesov komunikacije, ki vplivajo na reakcije zaposlenih. To so pogostost, način, vsebina in pretok komunikacije. Gray in Laidlaw (v Lewis, Schmisser, Stephens in Weir 2006) sta trdila, da bolj kot so zakoreninjeni ti procesi znotraj organizacije, bolj učinkoviti so rezultati, saj izboljšujejo kakovost odnosov med zaposlenimi, harmonijo in zaupanje.

Socialno ali družbeno pripovedovanje vpliva na kakovost komunikacije in posledično tudi na reakcije zaposlenih. Po Linesu (v Lewis, Schmisser, Stephens in Weir 2006) je družbeno

pripovedovanje definirano kot proces, ki se uporablja za razlaganje vzrokov za odločitve, ki jih je odločitev prizadela. Uspešno družbeno pripovedovanje vodi k pozitivnemu vplivanju in verjetnosti, da bo implementacija uspešna.

Vidik komunikacije, ki vpliva na odpore zaposlenih, je leader-member exchange (LMX) relationship ali kakovosten odnos med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Zaposleni z visoko kakovostnim LMX veliko raje sprejmejo spremembe kot pa zaposleni z nižjim LMX. Vzrok za to lahko poiščemo v večjem dostopu do informacij, podpori in vključenosti v odločevanju (Farr-Wharton in Brunetto v Lewis, Schmisseur, Stephens in Weir 2006).

Specifična metoda komunikacije, ki močno vpliva na odziv zaposlenih, je sodelovanje zaposlenih v odločevalskih procesih. Odločevalski proces je proces, v katerem je vplivanje ali odločanje razdeljeno med nadrejene in njihove podrejene (Bordia, Hobman, Jones, Gallois in Callan v Lewis, Schmisseur, Stephens in Weir 2006). Strukturne karakteristike iniciativ odločevalskih procesov vplivajo na stopnjo, do katere iniciativa vpliva na reakcije zaposlenih (Dachler in Wilpert v Lewis, Schmisseur, Stephens in Weir 2006).

Glavne značilnosti odločevalskega procesa, kot na primer odprta komunikacija, izražanje novih idej, delitev idej, skupna pot, vzajemno spoštovanje in zaupanje, so predlagani kot glavni elementi pri vodenju in upravljanju s spremembo (Erturk v Lewis, Schmisseur, Stephens in Weir 2006). Sodelovanje je pozitivno povezano s percepcijo zaposlenih o pravičnosti, katera je glavnega pomena za sprejemanje spremembe in zavezanosti organizacijskim ciljem (Bordia, Hobman, Jones, Gallois in Callan v Lewis, Schmisseur, Stephens in Weir 2006)).

3 CERTIFIKATI KAKOVOSTI IN DEFINICIJA KAKOVOSTI

Kakovost je opredeljena kot skladnost nečesa z zahtevami. Sama opredelitev zaobjema različna področja; delovanje in poslovanje organizacije kot tudi izdelek ali storitev. Kakovost je tudi skupek vseh lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki se nanašajo na njihovo zmožnost, da bodo zadovoljili zastavljene ali neposredno izražene potrebe (Vujošević 1992).

Kakovost je določena s tem, kako izdelek ali storitev izpolnjujeta sedanje in prihodnje potrebe in pričakovanja ciljnih porabnikov, ki so lahko izražena ali pa samo pričakovana (Potočnik in drugi 1998). Za vsako organizacijo pa je ključno, da spremlja spreminjanje potreb in posledično tudi raven kakovosti, katere raven se spreminja in prilagaja.

3.1 ISO STANDARD 9001: 2008

Standard ISO 9001: 2008 je izdala mednarodna organizacija ISO (International Standardisation Organization) leta 2008, na kar oznaka 2008 tudi opozarja. Gre za četrto izdajo standarda (prva je iz leta 1987), ki zamenjuje predhodno iz leta 2000. Zgrajen je na načelih vodenja kakovosti, ki jih danes uporabljajo v svetu uspešne organizacije, tako proizvodne kot storitvene.

Standard se osredotoča predvsem na učinkovitost sistema vodenja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev. Namenjen je vsem vrstam organizacij, ne glede na velikost, organiziranost, proizvod ali storitev, ki želijo obvladovati in izboljševati svoje poslovanje ter povečevati zadovoljstvo svojih odjemalcev.

Standard določa zahteve za sistem vodenja kakovosti (Sistem vodenja kakovosti), delovanje vodstva (Odgovornost vodstva), ravnanje z viri (Vodenje virov), izvajanje osnovne dejavnosti (Realizacija proizvoda) in nadzor (Merjenje, analize in izboljševanje). Izpolnjevanje vseh zahtev standarda omogoča organizaciji, da po uspešno zaključenem certifikacijskem postopku pridobi certifikat za sisteme vodenja kakovosti po ISO 9001: 2008 (Slovenski institut za kakovost 2015, 4. maj).

3.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI CERTIFIKACIJE ISO 9001 ZA ORGANIZACIJO

Od leta 1993 naprej zelo hitro narašča število podjetij, ki so pridobila certifikat ISO 9001. Raziskave v podjetjih, ki so že uspešno uvedla certifikat, so pokazale, da obstajajo tako prednosti kot slabosti standarda kakovosti ISO 9001.

Prednosti:

- Je prožen sistem vodenja.
- Temelji na procesu.
- Spodbuja stalno izboljševanje.
- Zadovoljstvo odjemalca je merilo za uspešnost sistema vodenja kakovosti.
- Motivira vse posameznike s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje.
- Se navezuje na zakonske zahteve.
- Zahteva postavitev izmerljivih ciljev na ravni sistema, izdelka ali storitve.
- Zahteva učinkovito notranje komuniciranje.

- Opozarja na razpoložljive vire.
- Zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti (SIST 2011).

3.2.1 Najpogostejše prednosti uvedbe ISO standardov 9000

Prednosti standarda ISO je veliko in so med seboj raznolike. Po Quaziju in Padibji (v Koo, Koo in Tao 1998) so med prednosti ISO standarda vključeni: povečana naklonjenost strank, izboljšana slika kakovosti podjetja in konkurenčnost na različnih trgih, skladnost z zahtevami strank, izboljšani/racionalizirani procesi in dokumentacija, povečano zavedanje o preventivnih in korektivnih ravnanjih/ukrepih in zagotovitev/preskrba temelja/osnove za TQM.

Ho (v Koo, Koo in Tao 1998) je omenjal zahtevane prednosti po British Standard Institution (BSI): marketinško orodje, kupčevo sprejetje kot dokaz kakovosti in tehnične dovršenosti; stranke nerade urejajo posebna ocenjevanja ali vrednotenja; izvedba kakovosti ali izboljšanje vzdušja; zmanjšanje stroškov kakovosti; izboljšano zadovoljstvo strank, prodaje, konkurenčnosti in dobičkonosnosti; zaupanje; ime se pojavlja v referencah knjig za stranke; obenem tudi pomaga pri izvažanju na tuje trge.

Yung (v Koo, Koo in Tao 1998) navaja naslednje prednosti ISO standarda: marketinške prednosti, boljši sistem urejanja dokumentacije, ozaveščenost o kakovosti med zaposlenimi, izboljšana učinkovitost, zmanjšanje stroškov. Adanur in Allen (v Koo, Koo in Tao 1998) poleg ostalih že zapisanih prednosti navajata tudi to, da so zaposleni bolj motivirani.

Kritik slabosti standardov ISO 9000 Seddon (2001) navaja naslednje slabosti:

- Uvajanje in pridobitev certifikata je dolgotrajna in naporna.
- Z implementacijo standarda naraščajo dodatni stroški, kot na primer stroški začetnih ocenjevanj, stroški nadzora, stroški organizacije in planiranja sestankov, stroški različnih preverjanj.
- Standard lahko organizaciji onemogoči, da bi popolnoma zadovoljevala svoje porabnike, saj so vsi postopki točno predpisani in določeni, opravljajo jih določeni posamezniki na določen način.
- Priročniki za uvajanje standarda so preobsežni, kar vodi do nedoslednosti uvajanja in posledične neuspešnosti sistema.

White (1996) našteje še nekaj razlogov, zaradi katerih sistem vodenja kakovosti ne prinaša pričakovanih rezultatov v vseh podjetjih in ne vodi k uspešnosti poslovanja:

- sistem obvladovanja kakovosti je vsiljen z vrha podjetja,
- zastavljeni cilji so neprimerni,
- sistem obvladovanja kakovosti je nujno zlo,
- zaposleni sistem obvladovanja kakovosti odklanjajo zaradi odpora proti spremembam,
- sistem obvladovanja kakovosti je zelo drag.

Različne raziskave so pokazale, da v podjetjih, kjer želijo na silo uvesti ISO standard, je sam standard s strani delavcev sprejet kot negativna stvar. V takih podjetjih tudi težje zaznajo pozitivne strani ISO standarda. Nekateri zagovarjajo, da je uvajanje certifikata ISO uspešnejše v večjih podjetjih, saj imajo na voljo več resursov pri implementaciji certifikata. Pri manjših podjetjih pride do uvajanja certifikata ISO zaradi zahtev strank in ne toliko iz želje po izboljšavah. Pri vsem tem igra zelo pomembno vlogo motiviranost vseh članov organizacije (Lo in Chang 2007).

3.2.2 Pogoste ovire pri uvajanju ISO standarda

Ovira, ki jo omenjajo Mallak in ostali (v Koo, Koo in Tao 1998), je pomanjkanje ustrezne in kakovostne organizacijske kulture za vpeljavo potrebnih sprememb v obnašanju in vedenju za utrjevanje in krepitev želenih sprememb. Študija, ki sta jo Quasi in Padibjo (v Koo, Koo in Tao 1998) izvedla na sedmih podjetjih, je pokazala naslednje ovire: pomanjkanje vpletenosti vodstva, pomanjkanje finančnih in človeških virov, omejen čas za uvedbo sistema, zaznan odpor zaposlenih, nezmožnost zaznanja prednosti sistema ISO, slabo usposabljanje.

Nasveti za uspešno uvedbo ISO standarda

Yung (v Koo, Koo in Tao 1998) navaja naslednje dejavnike za uspešno uvedbo ISO standarda:

- predanost in vpletenost vodstva v proces,
- skupinski pristop k reševanju problemov,
- usposabljanje in šolanje za širjenje ozaveščenosti o pomenu kakovosti,
- izboljšanje tehnik in metod za nadzor kakovosti,
- program neskončnih izboljšav,

- participacija zaposlenih na vseh nivojih.

ISO standard kot tak je procesni pristop do zagotavljanja kakovosti. Z njegovo uvedbo želimo izločiti napake, pridobiti pa kakovost. Uvedba ISO standarda v podjetje pomeni večjo predvidljivost, eksaktno definiranje in ohranjanje nivoja kakovosti izdelkov ali storitev (Mareland in Clark 1998).

Mareland in Clark (1998) sta s pomočjo študij primerov raziskala, kakšne posledice ima uvajanje ISO standarda v izobraževalne ustanove. Za raziskovanje sta si izbrala britansko osnovno šolo, kolidž in univerzo. Z metodo osmišljanja v posameznih primerih sta prišla do naslednjih ugotovitev, na katere spremembe vpliva uvajanje ISO standarda. Zaposleni se predvsem bolj zavedajo dela, ki ga morajo opraviti in je njihova dolžnost, obenem pa tudi učinka, ki ga ima na ostale zaposlene in celotno podjetje. Podjetje si je zmožno zastavljati bolj realne cilje, standard pa služi tudi kot pomagalo pri identifikaciji področij, ki potrebuje izboljšave. ISO standard jasno definira vloge in dolžnosti, ki pomagajo pri uvajanju novega osebja v podjetje in zagotavlja kontinuiteto med spremembami v osebju. Raziskava tudi potrjuje, da se je po uvedbi ISO standarda v podjetje izboljšala komunikacija in sama organiziranost.

Mareland in Clark (1998) navedeta tudi negativne spremembe, ki jih povzroči uvajanje ISO standarda. Največja negativna sprememba, ki jo je omenila večina sodelujočih v njuni raziskavi, je porast dokumentacije in birokracije. Kot problem se lahko pojavi tudi dejstvo, da obstaja nepovezanost z vsemi zaposlenimi in da so nekateri izključeni iz sodelovanja pri procesu uvajanja. Za to je ponavadi kriva vrzel med zaposlenimi in vodstvom podjetja.

Uvajanje standarda ISO 9001 določa vpeljavo zahtev za sistem vodenja kakovosti, delovanje vodstva, ravnanje z viri, izvajanje osnovne dejavnosti in nadzor. Glede na že izvedene raziskave o vplivu ISO standarda na spremembe v organizaciji (Mareland in Clark 1998), obstaja verjetnost, da se učinki tega, da organizacija svoje delovanje priredi in prilagodi zahtevam določenega ISO standarda, v večji ali manjši meri, odvisno pa tudi od konkretnega primera, odražajo v spremembah v organizaciji, ki so lahko vidne na tehnološkem področju, na področju izdelkov in storitev ali na področju delovanja organizacije in zaposlenih. Gre lahko le za izboljšave ali popolne spremembe, lahko se odvijajo postopoma ali nenadoma, so načrtovane ali nenačrtovane. Iz tega izhaja prvo raziskovalno vprašanje:

Ali uvajanje ISO standarda 9001 vpliva na spremembe v delovanju organizacije?

Mareland in Clark (1998) tudi ugotovita, da ima pri uvajanju ISO standarda 9001 in sprememb, ki sledijo, pomembno vlogo vodstvo organizacije, ki načrtuje celoten proces uvedbe. Pomembno je tudi, da o vsem tem obvešča tudi zaposlene in jim nudi možnost sodelovanja in vključitve v proces. Večina znanstvenih ugotovitev je nejasnih in dvoumnih v poudarjanju vloge vključevanja/sodelovanja zaposlenih in predanosti v uspešni vpeljavi standarda ISO 9000. Ampak, ali lahko izboljšan/povečan/okrepljen nivo vključevanja/sodelovanja, vpeljan s procesom ISO standarda gre še naprej in povzroči tudi spremembe v internem okolju (klimi) organizacije? Empirične ugotovitve nakazujejo, da so takšne spremembe možne (Kunnanatt 2006). Sledi še drugo raziskovalno vprašanje:

Ali obveščanje in možnost sodelovanja zaposlenih pri uvajanju ISO standarda 9001 povečuje odprtost do sprememb in zmanjšuje možnost odporov?

4 METODOLOGIJA

Pri iskanju odgovorov na raziskovalno vprašanje sem se odločila za kvalitativno raziskovalno metodo, in sicer strukturiran intervju. S pomočjo strukturiranih intervjujev bom raziskala, v kolikšni meri uvajanje ISO standarda 9001 vpliva na spremembe v organizaciji, katere vrste sprememb so najpogostejše in kako komuniciranje vpliva na odprtost do sprememb.

Zaradi neodzivnosti v mnogih podjetjih in pomanjkanja časa ključnih oseb, ki so v podjetjih zadolžena za upravljanje s kakovostjo, sem namesto opravljanja ustnih intervjujev razposlala pisna vprašanja v različna podjetja. Želela sem pridobiti čim več odgovorov iz različnih strok, zato sem na spletnih straneh različnih podjetij preverila, ali že imajo uveden ISO standard. Pisna vprašanja sem preko elektronske pošte poslala v 30 slovenskih podjetjih, ki so že pridobila certifikat ISO standard 9001. Naslove zadolženih za upravljanje s kakovostjo sem našla na spletnih straneh, v nasprotnem primeru sem z elektronskim sporočilom zaprosila za kontakt osebe, ki bi mi lahko pomagala. Izpoljenih sem prejela 11 vprašalnikov. Na vprašanja so odgovarjali vodje oddelka za kakovost ali zadolženi za uvajanje ISO standarda 9001 (v primeru manjših podjetjih).

Moj vzorec je tako sestavljalo 11 podjetij, ki so že uspešno uvedla ISO standard. Deset intervjujev so izpolnili moški, enega pa ženska. Glede na starost sem anketirance razvrstila v štiri razrede. V prvi razred, ki zajema udeležence stare med 26 in 35 let, sta se uvrstila 2

intervjuvanca, 3 intervjuvanci so se uvrstili v skupino od 36 do 45 let, 5 je starih od 46 do 55 let, en intervjuvanec pa v skupino 56 let in več. Večji del intervjuvancev je dobro izobraženih. Od 11 sodelujočih imajo trije zaključeno srednješolsko izobrazbo, sedem visokošolsko, višješolsko ali univerzitetno izobrazbo, eden pa končan magistrski študij. Devet podjetjih je iz področja širše primorske regije, eno je iz gorenjske, eno pa iz osrednjeslovenske regije.

Vprašalnik je bil sestavljen iz devetih vprašanj. Najprej so me zanimali razlogi za pridobitev standarda in koristi, ki so jih pridobili v podjetjih z uvedbo ISO standarda. Nato so sledila vprašanja, ki so se nanašala na spremembe v podjetjih, in sicer: ali je uvajanje povzročilo izboljšave ali popolno spremembo stanja, ali so bile spremembe postopne ali nenadne, kako je uvajanje ISO standarda vplivalo na notranjo urejenost podjetja in na katerem področju (tehnološkem, na področju izdelkov in storitev, področje organizacije in zaposlenih) so bile spremembe najbolj opazne. Želela sem izvedeti tudi, ali so bile spremembe načrtovane in kontrolirane. Zadnji dve vprašanji sta se nanašali na pomen komunikacije pri spodbujanju odprtosti zaposlenih do sprememb in konkretne težave pri uvajanju ISO standarda.

4.1 ANALIZA ODGOVOROV

Vprašani kot **razloge za pridobitev standarda ISO** navajajo zahteve strank in širšega trga: *».../S/mo se odločili za pridobitev standarda zaradi zahtev naših strank in tržišča. Tako smo lahko pridobili nove stranke in nastopili na širšem trgu«* (vprašanec 1). Vprašanec 3 je obenem izpostavil tudi željo po razvoju: *»Naši razlogi za pridobitev standarda so bili zahteve kupcev, zahteve znotraj podjetja po izboljšanju dobavne zanesljivosti, zahteve znotraj podjetja po usmerjenem razvoju in procesnem pristopu, pa tudi zahteve trga.«* Z uvedbo ISO standarda lahko podjetja sodelujejo na zahtevnejših razpisih za delo, posledično pri njih tudi ne izvajajo presoj zaradi kompetentnosti: *»... /M/anj presoj glede naše kompetentnosti. Hkrati imamo tudi več povpraševanj, odkar imamo certifikat ISO standarda«* (vprašanec 11). *»Pri prijavih na razpis je velikokrat tako, da ima prednost tisti, ki ima ISO standard ali pa je to lahko tudi pogoj. Tako smo bili primorani pridobiti ISO standard, če smo želeli biti konkurenčni na trgu«* (vprašanec 8). *»S pridobitvijo standarda smo avtomatsko na ocenjevanjih in različnih razpisih dobili več točk«* (vprašanec 2). Razlog za pridobitev je tudi želja po urejenosti poslovanja podjetja, večji discipliniranosti, doseganju višji kakovosti izdelkov ali storitev, standardizacija proizvodnih procesov: *»... /K/er je ISO 9001 pokazatelj neke urejenosti podjetja in na nek način je tudi delno zagotovilo kupcem, da bodo dobili kvaliteten izdelek«* (vprašanec 7). Vprašanec 11 je navedel tudi: *»S pridobitvijo ISO standarda smo tudi želeli urediti poslovanje, disciplino zaposlenih in povečati odgovornost vseh. Sam standard nam je tudi pomagal spraviti izdelek na višji nivo kakovosti.«* Vprašanec 6 je navedel kot razlog tudi osebno željo po organizaciji podjetja: *»Drugi vzroki so bili še zahteve po ISO standardu dveh naših pomembnih kupcev in pa želja po organizaciji vzdrževanja opreme.«*

Koristi s pridobitvijo ISO standarda so se pokazale predvsem v ureditvi proizvodnih in spremljajočih procesov, višji kakovosti in sledljivosti izdelkov, večji odgovornosti delavcev in posledično v manj reklamacijah, v doslednem dokumentiranju vseh procesov, urejenosti podjetja in delitev odgovornosti in pristojnosti, večji učinkovitosti in manjšem kaosu: *»Predvsem smo uredili proizvodnjo in proizvodne procese. Dvignili smo kakovost izdelkov, povečala se je tudi sledljivost izdelkov. Dosegli smo tudi, da je vsak delavec postal odgovoren za svoje delo, kar je zmanjšalo število reklamacij in izboljšalo naše izdelke«* (vprašanec 11). Vprašanec 10 je izpostavil: *»Dosegli smo dosledno in točno dokumentiranje vseh naših procesov, kar nam omogoča, da tudi naši mlajši sodelavci lažje sledijo in razumevajo vse procese, njihove namene in zakaj je pomembno, da so standardizirani.«* Uvajanje ISO

standarda je po mnenju vprašanke vplivalo tudi na širjenje poslovnih poti: *»Koristi so bile predvsem v obliki prednosti pri pridobivanju novih poslov, pa tudi zavezanost k uresničevanju in izboljševanju procesov v podjetju«* (vprašanka 9). Kot korist je bila izpostavljena naslednja pridobitev: *»Kot najboljšo pridobitev bi izpostavil boljši sistem za odkrivanje in odpravljanje napak v sami proizvodnji.«* (vprašanec 7). Eden izmed vprašanih je zapisal, da niso pridobili nobene koristi, ampak je bila uvedba ISO standarda samo *»nujno zlo«*: *»Osebno bi rekel, da nismo pridobili veliko koristi, šlo bolj za nujno zlo pridobitve ISO standarda«* (vprašanec 2).

Večina vprašanih je odgovorila, da je pri uvajanju prišlo le do izboljšav že prej interno obstoječega sistema. Z uvedbo ISO standarda so le nadgradili prejšnji sistem, ga izboljšali in mu dodali organizacijsko dokumentacijo, ki jo predvideva ISO standard 9001: *»V podjetju smo imeli že prej svoj sistem kakovosti, vendar pa je bil nezadosten za nastop v avtomobilski industriji. Uvedba ISO standarda je bila tako bolj nadgradnja že prej načrtanega sistema kakovosti in poslovanja«* (vprašanec 11). Vprašanec 2: *»Bile so izboljšave obstoječega standarda, kot to s svojimi zahtevami predpisuje ISO 9001«* in tudi vprašanec 6: *»Res so bile zgolj izboljšave. Sam sistem kontrole kakovosti smo imeli že vzpostavljen, potrebno je bilo le izdelati organizacijsko dokumentacijo in jo začeti obvladovati.«* Tudi vprašanec 8 je izpostavil, da je šlo zgolj za izboljšave: *»Spremembe so bile minimalne, samo le nadgradili naš »domač« sistem.«* En vprašanec je v svojem odgovoru zapisal, da je prišlo z uvedbo ISO standarda do popolne spremembe stanja, saj je nov standard predvideval velike spremembe glede na obstoječe stanje: *»Glede na prvo pridobitev certifikata pred 10 leti in danes – rekel bi, da gre za popolno spremembo stanja«* (vprašanec 3). Eden izmed vprašanih se je tudi izrazil, da je prišlo do izboljšav pri obstoječih procesih, vendar pa tudi do popolnih sprememb v določenih segmentih: *»To so bile izboljšave obstoječih procesov, kot tudi popolne spremembe stanj v določenih segmentih«* (vprašanka 9).

Spremembe pri uvajanju ISO standarda v podjetje so bile manjše in del vsakodnevnega prilagajanja, saj je uvajanje potekalo počasi, velikokrat so bile potrebne tudi samo dopolnitve, vodstvo je sledilo navodilom, nekateri so imeli tudi pomoč zunanje strokovnjake za ISO standard: *»Standard smo uvajali počasi, pri uvajanju smo se striktno držali sistema, pomagal nam je tudi zunanji ekspert za uvajanje ISO standarda 9001«* (vprašanec 11). Tudi vprašanec 1 je opozoril na pomembnost počasnega uvajanja sprememb: *»Spremembe so bile postopne, uvajali smo jih počasi, skladno z navodili in časovnimi okviri, ki jih predvidevajo navodila za uspešno uvedbo ISO standarda.«* Vprašanec 4: *»Šlo je za postopne spremembe ali zgolj za*

dopolnitve. Podjetje je že pred uvedbo izkazovalo visok nivo urejenosti, tehnične kulture ter obvladovanja dokumentacije.« Kljub temu da so to bile manjše spremembe, so še vedno imeli v nekaterih podjetjih težave z uvajanjem v proizvodnem delu, saj so delavci ISO standard dojemali kot nepotreben. »Celotna doba uvajanja, preden je sistem res v popolnosti zaživel, je bila 2 leti. Večje spremembe so se zgodile v proizvodnem procesu, delavci so se namreč izogibali spremembam, dojemali so jih kot dodatno in nepotrebno delo, ki ne bo prineslo zaslужka. Kasneje so lahko v rezultatih dela spoznali doprinos, ki je povezan z uvedbo ISO standarda« (vprašaneec 11).

Predvsem so bile težave pri uvajanju vodenja zapisov: »Večje spremembe so bile na samem vodenju zapisov. Proizvodni delavci, predvsem na začetku, niso bili povsem pripravljeni prevzeti določene obveznosti v zvezi z dokumentacijo« (vprašanka 9). Dva vprašana sta odgovorila, da so pred samo presojo od manjših in postopnih sprememb prešli na nenadne in dokaj velike spremembe, saj so želeli hitreje vidne rezultate: »Sprva so bile te spremembe postopne in počasne, kasneje pa smo raje prešli na nenadne po obsegu ne prevelike, saj so bili rezultati boljši in hitreje vidni« (vprašaneec 7). Tako je odgovoril tudi vprašaneec 6: »V končni fazi (pred samo presojo) so bile potrebne velike spremembe oz. kot že povedano obvladovanje dokumentacije, predhodno pa je bilo predhodno večletno prilagajanje in usposabljanje zaposlenih v tej smeri.«

En vprašaneec je navedel, da so to bile nenadne in velike spremembe, ki pa so se počasi uvajale, saj ni mogoče kar čez noč prekiniti tradicije in spremeniti miselnosti ljudi: »Čez noč ne moremo presekat neke stare tradicije in popolnoma spremeniti miselnost zaposlenih. Potrebno je doseči neko »zrelost« ljudi in pridobiti kritično maso« (vprašaneec 3).

Pridobitev standarda ISO je pozitivno vplivalo na podjetja: »Uvajanje in pridobitev standarda je pozitivno vplivalo na podjetje. Podjetje je izkoristilo zahteve za izboljšanje internega vidika urejenosti, predvsem pa teče stalen proces razmišljanja o razumevanju zahtev standarda in njihovi implementaciji« (vprašaneec 4). Vprašaneec 1: »Odkar smo uvedli ISO standard lahko povem, da smo dosegli neko stopnjo notranje urejenosti, ki pa se sčasoma se povečuje in izboljšuje.« Ob tem so se nekateri hitreje prilagodili novemu stanju, nekateri so potrebovali več spodbud: ».../S/o se na nekaterih področjih delavci hitreje angažirali in prilagodili, spet drugi so potrebovali več spodbude in so težje sprejemali novosti« (vprašaneec 11). Vprašaneec 5 je izpostavil nezanimanje zaposlenih: »Vodstvo je moralo slediti proceduram, ki jih predpisuje standard, ostalih zaposlenih pa to ni preveč zanimalo.« Uredila se je proizvodnja in ostali procesi: »Izboljšala se je notranja urejenost v nekaterih delih

podjetja, predvsem v proizvodnem procesu, pisarniški del je bil že dokaj dobro urejen tudi pred uvedbo standarda» (vprašanec 7). Zaposleni so postali bolj odgovorni, saj ima vsak svoje obveznosti in zadolžitve: »Pridobitev standarda je pozitivno vplivala na notranjo urejenost podjetja, predvsem na področje organiziranosti, discipline ter na področju notranje kontrole proizvodnje« (vprašanec 8). Uvedba ISO standarda je posledično vplivala tudi na to, da mora vodstvo več komunicirati z zaposlenimi, jim pomagati pri razumevanju zahtev standarda in pri njegovi implementaciji: »... kar je izboljšalo komunikacijo, razmejilo pristojnosti in odgovornosti« (vprašanec 3). Z vzpostavitvijo sistema dokumentacije je le-ta postala bolj pregledna in lažja za razumevanje: »Potrebno je bilo vzpostaviti sistem vodenja zapisov, hrambo zapisov in sledenje le-teh. Posledično je postajala dokumentacija bolj pregledna in vsebina lažja za pregledovanje« (vprašanka 9).

Največ vprašanih je zapisalo, da so bile najbolj vidne spremembe na tehnološkem področju in na področju organizacije dela in zaposlenih. Vprašanec 7: *»Najbolj opazne so bile spremembe na področju organiziranosti dela. Vsak delavec je odgovoren za izdelavo izdelka, ki ustreza standardom kakovosti. Če temu ni tako, sedaj ve, da bo za svoja dejanja odgovoren in se temu ni izmika več, tako kot nekoč.«* Vprašanec 3: *»Najbolj so spremembe opazne v proizvodnji in nadzoru kakovosti. Rekel pa bi, da so spremembe prisotne na vseh področjih, le da niso tako izrazite.«* Vprašanec 4 je zaznal spremembe na vseh področjih: *»Lahko rečem, da so bile spremembe opazne na praktično vseh področjih. Se je pa potrebno zavedati, da sistem kakovosti izpostavlja sistemske vidike dela, kar danes ne zadostuje več. Vse bolj se moramo posvečati izdelku, procesom in specifičnim zahtevam strank.«* Vodenje proizvodnje in izdelkov je sedaj urejeno po zahtevah ISO standarda, procesi so standardizirani: *»Najopaznejše spremembe so bile pri standardizaciji procesov za reševanje reklamacij in neskladnosti proizvodov«* (vprašanec 8). Več pozornosti je namenjene nadzoru kakovosti in reševanju neustreznosti pri izdelkih ali reklamacij: *»Celotno proizvodnjo in tehnološki del smo morali prilagoditi zahtevam standarda in urediti vso potrebno dokumentacijo«* (vprašanec 11). Vprašanec 6 je izpostavil pojav sprememb, ki se vežejo z dokumentacijo: *»Z/golj v prilagoditvi dokumentacije, kar pomeni, da smo morali vse procese, ki se dogajajo v podjetju, dokumentirati, pa čeprav na samo kvaliteto proizvodov to ni imelo bistvenega vpliva.«* Na področju organizacije dela zaposlenih so podjetja vsakemu zaposlenemu dodelila svoje zadolžitve in odgovornosti, doseganje katerih je tudi njegova prioriteta: *»... /V/sak zaposlen je odgovoren in zadolžen za svojo nalogo. Mislim, da je to dobro vplivalo nanje, saj so spoznali pomen odgovornosti in ji nočejo več ubežati«* (vprašanec 10).

V večini so bile spremembe načrtovane in kontrolirane, saj so se podjetja tako lahko bolje držala zahtev standarda in se izognila dodatnemu in nepotrebnemu balastu: *»Pri uvajanju ISO standarda, smo sledili zahtevam standarda. Tako smo se izognili dodatnemu balastu. Kar smo si zadali in načrtali kot cilj, smo tudi dosegli. Lahko rečem, da so bile spremembe vsekakor načrtovane, pa tudi kontrolirane«* (vprašanec 11). Vprašanec 7: *»Da, spremembe smo uvajali načrtovano in kontrolirano, saj smo jim lahko le tako sledili in preverjali, kaj smo že dosegli in kaj še ne.«* Vprašanec 1: *»Da, vse spremembe so bile načrtovane s strani podjetja in kontrolirane s strani podjetja, ki nam je pomagalo in svetovalo pri uvajanju ISO standarda.«* Vprašanec 1 je izpostavil pomembnost načrtovanih in kontroliranih sprememb. *»Da, spremembe so bile načrtovane in kontrolirane, kot tudi predvideva ISO standard, če želimo, da je pravilno in trajno uveden.«* Vprašanka 9 je zapisala, da so bile nekatere spremembe uvedene celo na zahtevo odjemalcev: *»Vse spremembe so bile v glavnem načrtovane, nekatere tudi na zahtevo odjemalcev, in hkrati tudi kontrolirane.«* Dva vprašana sta zapisala, da niso bile popolnoma vse spremembe načrtovane in kontrolirane: *»V 90 % so bile spremembe načrtovane in kontrolirane, saj smo se predhodno veliko interno posvetovali in dogovarjali, kako izpeljati uvedbo standarda«* (vprašanec 10), saj so se zgodile spontano in brez načrtovanja: *»Ne, niso bile vse uvedene spremembe kontrolirane in načrtovane. Načrtovali in kontrolirali smo jih postopoma, preko zunanjih presoj«* (vprašanec 5).

Vsi vprašani so se strinjali, da je komunikacija pomemben dejavnik pri povečevanju odprtosti zaposlenih do sprememb. Naloga vodstva je, da komunicirajo tako formalno kot neformalno z zaposlenimi, jih poročajo o dogajanju v podjetju in tako vplivajo, da slednji hitreje sprejmejo spremembe: *»V našem primeru smo organizirali več sestankov s sodelavci. Nudili smo jim pomoč na način, da smo jih informirali o standardu in jim pomagali pri oblikovanju zapisov, ki jih predvideva ISO standard«* (vprašanec 5). Vprašanec 1 je poleg komunikacije izpostavil tudi strukturo zaposlenih v podjetju: *»Seveda ima komunikacija vodstva velik pomen, vendar pa menim, da lahko na odprtost zaposlenih do sprememb vpliva tudi struktura zaposlenih v podjetju, se pravi, koliko je vodstvo povezano z »navadnimi« delavci.«* Obenem je tudi pomembno, da vodstvo prisluhne predlogom zaposlenih, jim nudi pomoč in jih informira: *»Delavci tudi sodelujejo v planu izboljšav, vsak lahko predlaga spremembe ali izboljšave, ki bodo po njegovem mnenju pripomogle k boljši kakovosti izdelkov. Najboljši predlogi so nato tudi nagrajeni«* (vprašanec 11). Podobnega mnenja je tudi vprašanec 6: *»Komunikacijo je potrebno vzpostaviti na formalnem in neformalnem nivoju. Če se izkaže, da katera od sprememb ni smiselna, pa je potrebno tudi zaposlenim prisluhniti in jih upoštevati.*

Nesmiselne in neuporabne spremembe je potrebno čim prej opustiti oz. odpraviti. Pri nas smo te težave reševali na sestankih vseh zaposlenih in skupščini lastnikov podjetja, ki jih še vedno imamo večkrat letno.» Pri tem je tudi odvisno, kako veliko je podjetje in koliko je vodstvo povezano z zaposlenimi: *»Komunikacija vodstva je ključnega pomena za uvajanje sprememb. Tudi pri nas smo se potrudili za čim več komunikacije vodstva z zaposleni. Sreča je tudi v tem, da smo relativno majhno podjetje in se vsi poznamo med sabo«* (vprašanec 7). Če zaposleni ne dojamejo vrednosti standarda, je to le še en dodaten papir in ne dodana vrednost podjetju: *»Komunikacija vodstva z zaposlenimi je absolutno pomembna in tudi ključna. Če zaposleni ne dojamemo vrednosti standarda, potem je to zgolj komercialni papir, ki ne dodaja vrednosti podjetju«* (vprašanec 4). Prav eden izmed vprašanih je izpostavil problem premajhne stopnje komunikacije vodstva z zaposlenimi, kar je včasih vplivalo tudi na odpore pri zaposlenih: *»Komunikacija vodstva je zagotovo pomembna za večjo odprtost zaposlenih do sprememb. V našem primeru bi kot težavo lahko omenil, da vodstvo ni in ne komunicira veliko po vertikali, kar lahko vpliva na nekatere odpore zaposlenih«* (vprašanec 2).

Konkretne težave pri uvajanju ISO standarda so bile prisotne predvsem pri delavcih, ki so ISO standard videli kot nepotreben, predvsem pa jih je motilo preveč birokracije in izpolnjevanje obrazcev: *»Proizvodni delavci, predvsem na začetku, niso bili povsem pripravljeni prevzeti določene obveznosti v zvezi z dokumentacijo«* (vprašanka 9). Na to je opozoril tudi vprašanec 2: *»Zelo pogost in prisoten je odpor do izpolnjevanja obrazcev, ki jih zahteva ISO standard.«* Določeni postopki, ki jih določa ISO standard so bili za podjetja določenih strok manj relevantni in so zato doživeli večji odpor zaposlenih: *»... /N/ekateri postopki so za nas manj relevantni, pa je bil zato tudi odpor zaposlenih večji«* (vprašanec 5). Potrebno je, da si vodstvo vzame čas za pogovor z delavci in jim razloži, da ISO standard niso samo papirji, ampak prinaša tudi določene prednosti: *»Naleteli smo na pomanjkanje znanja, kar posledično vodi tudi do nerazumevanja, uporov in nediscipline. Potrebno si je vzeti čas, se uvesti z delavci in jim poskusiti razložiti, da standard nismo samo papirji in obrazci, ampak tudi določene prednosti«* (vprašanec 4). Vprašanec 1 je izpostavil premajhno vpletenost vodstva v proces uvajanja: *»V našem primeru ni bilo veliko težav, mogoče bi s svojega stališča omenil premajhno vpletenost vodstva v uvajanje sistema.«* Konkretna težava je lahko tudi napačna miselnost ljudi, tudi ključnih. Ti bi najraje delali tako, kot so do sedaj in si prikrojili pravila standarda. Eden izmed vprašanih je izpostavil: *»Opažam, da starejši kot so ljudje na ključnih položajih, tem težje je uvajati spremembe. Razen, če presežeš kritično maso in potem so tudi oni prisiljeni v spremembe«* (vprašanec 3).

Eden izmed vprašanih je kot konkretno težavo navedel nedoslednost certifikacijskih hiš v Sloveniji: *»V Sloveniji je prisotna nedoslednost certifikacijskih hiš. Smatram, da se v veliko primerih gleda skozi prste nekaterim podjetjem in dejavnostim«* (vprašanec 10).

Nekateri so zapisali, da niso naleteli na težave pri uvajanju: *»V našem podjetju nismo naleteli na težave pri uvajanju«* (vprašanec 8). Na to je lahko vplivalo tudi dejstvo, da so bili ob času uvajanja še majhno podjetje, vsi zaposleni so bili med sabo povezani in je uvajanje potekalo hitreje: *»Zase lahko rečem, da niti nismo imeli veliko težav, saj nas je bilo takrat v podjetju samo 12 ljudi in smo delovali bolj kot družina. Kot ponavadi in povsod smo imeli nekaj težav z nekaterimi delavci, ki so bili mišljenja, da je vse to nepotrebno in sama izguba časa«* (vprašanec 11).

4.2 UGOTOVITVE

Ali uvajanje ISO standarda 9001 vpliva na spremembe v delovanju organizacije?

Na prvo raziskovalno vprašanje, ali uvajanje ISO standarda 9001 vpliva na spremembe v delovanju organizacije, sem dobila pritrdilen odgovor. Uvajanje ISO standarda v največji meri vpliva na notranjo urejenost organizacije, obenem pa tudi vzpostavlja komunikacijski kanal med vodstvom in zaposlenimi, slednji pa dobijo vsak svoje pristojnosti. Srivastava (v Kunnanatt 2006) je opazoval, kako proces vpeljave ISO standarda pronica v vse dele organizacijskega delovanja, vključujoč tudi proizvodna in neproizvodna okolja in prinaša vidne spremembe na področjih, kot na primer razvoj kadrovskega oddelka (upravljanje s človeškimi viri), vpletenost zaposlenih, skupinsko delo, usmerjenost k doseganju ciljev in odprtost h komunikaciji. Tudi iz odgovorov, ki sem jih pridobila v svoji raziskavi, je razvidno, da vpeljava ISO standarda zagotovo vpliva na spremembe v proizvodnem oziroma tehnološkem delu, posledično pa tudi na spremembe pri organizaciji dela in zaposlenih. Tehnološke spremembe so vpeljane v dveh korakih, in sicer z oblikovanjem nove tehnologije in nato z izvajanjem le-te (Rozman 2000). Vprašani so odgovarjali, da ISO standard pomaga pri delitvi nalog in zadolžitve zaposlenih. S tem, ko postanejo za neko stvar odgovorni, so hkrati tudi opolnomočeni. Posameznik ni več samo številka za tekočim trakom. Z uvedbo ISO standarda postane odgovoren za določeno fazo dela, ki mora ustrezati zastavljenih parametrom kakovosti. Ko zaposleni ni več samo objekt, se posledično izboljšajo tudi medosebni odnosi in komunikacija. Kot zapiše Lipičnik (2002), lahko s komunikacijo z zaposlenimi odkrijemo njihove sposobnosti, jih dodatno motiviramo in usmerimo k želenemu cilju. Nekatera podjetja k temu pristopajo tako, da zaposlene povabijo k sodelovanju pri

oblikovanju plana izboljšav. Pojavijo se tudi spremembe na področju proizvodnje, ki postane standardizirana in mora strankam omogočati dostop do izdelkov ali storitev, ki so vedno enake kakovosti. Obenem je z uvedbo ISO standarda v proizvodnji več kontrol, ki onemogočajo pojav napak oziroma omogočajo hitro odkritje le-teh, kar se pozneje kaže v manjšem številu reklamacij in nezadovoljstvu strank.

Sklenem lahko, da uvajanje ISO standarda vpliva na spremembe v delovanju organizacije. Spremembe se pojavijo v internih odnosih in pri zadolžitvah zaposlenih, na tehnološkem področju, ki obsega proizvodnjo in zagotavljanje kakovosti, pa tudi na področju izdelkov in storitev in izboljševanju odnosov s strankami.

Ali obveščanje in možnost sodelovanja zaposlenih pri uvajanju ISO standarda 9001 povečuje odprtost do sprememb in zmanjšuje možnost odporov?

Mnogo teoretikov je v svojih delih o spremembah v organizaciji zapisalo, da komunikacija v podjetju in sodelovanje vodstva z zaposlenimi olajša uvajanje sprememb, saj so zaposleni bolj odprti in pripravljeni sprejeti spremembe. Jackson in Ashton, Kumar in Srivastava (v Kunnanatt 2006) so opazovali, da vpletenost ljudi na različnih nivojih in fazah ISO procesa prinaša izboljšano ciljno orientiranost, odprtost do komunikacije, željo po spremembah v organizacijski strukturi in multidisciplinarno skupinsko delo znotraj organizacije. Ko se zgoraj omenjene izboljšave v organizaciji odvijajo kot rezultat vpeljave ISO standarda, to aktivira verižno reakcijo znotraj organizacije prinašajoč množico neotipljivih prednosti za človeško okolje v organizaciji, še posebej v obliki pozitivnih sprememb v organizacijski klimi. Vsi vprašani so pri vprašanju, ali je komunikacija vodstva podjetja/organizacije vplivala na odprtost zaposlenih do sprememb, odgovorili pritrdilno. Komunikacija in vpletenost zaposlenih v proces uvajanja ISO standarda se odraža v tem, da se zaposleni počutijo kot sestavni del podjetja in so tudi bolj motivirani. Ob tem je eden izmed vprašanih izpostavil problem, ki se je pojavil v njihovem podjetju, ko vodstvo ni v procesu pridobivanja ISO standarda niti sedaj komuniciralo z zaposlenimi, kar je posledično vodilo do odporov. Marinescu (v Angel-Sveda 2012) opozori, da je komunikacija med ljudmi v organizaciji zelo pomembna, sploh če do odporov zaposlenih pride zaradi premalo informacij o uvajanju spremembe. V podjetjih, kjer svojih zaposlenih ne informirajo o dogajanju in spremembah v podjetju, kjer so praktično izločeni iz tega postopka, velikokrat naletijo na težave v obliki odporov. Če zaposleni ni dobro obveščen o prihajajočih spremembah, se lahko začne upirati ali pa ne opravlja več svojih zadolžitev. V podjetjih se zavedajo pomena komunikacije v

takšnih situacijah, vendar pa mnogokrat naletijo na probleme pri zagotavljanju vključenosti prav vseh zaposlenih v komunikacijo, kot so na primer ovire v informacijskem kanalu. Če so zaposleni vključeni v komunikacijo z vodstvom in imajo možnost biti del procesa spreminjanja podjetja, se spremeni njihova miselnost, bolj zrelo sprejemajo spremembe in se jim hitreje prilagajajo, saj vedo, čemu so namenjene in kakšne prednosti bodo doprinesle podjetju ali organizaciji.

Komunikacija z zaposlenimi v obdobju uvajanja ISO standarda pozitivno vpliva na sprejemanje in na prilagajanje spremembam, hkrati pa tudi zavira odpore, ki se lahko pojavijo v podjetju ob zapostavljanju zaposlenih.

S pomočjo izpolnjenih vprašalnikov sem ugotovila, da uvajanje ISO standarda vpliva na spremembe v organizaciji. Ugotovila sem, da so najpogostejši razlogi za pridobitev standarda ISO zahteve strank in širšega trga, interne potrebe po organiziranosti in urejenosti podjetja, izboljšanje dobavne zanesljivosti, želja po usmerjenem razvoju in procesnem pristopu do izboljšav. S pridobitvijo standarda želi podjetje stranki dati zagotovilo, da bo prejela kakovosten izdelek. Največkrat navedene koristi, ki so jih podjetja pridobila s standardom kakovosti, so predvsem urejenost sistema delovanja celotnega podjetja, ki omogoča tudi hitrejšo odkrivanje in odpravljanje napak, višji nivo kakovosti izdelkov, boljše urejenost, preglednost in posledično manj kaosa, delitev odgovornosti in pristojnosti za vse zaposlene. Največkrat omenjena slabost je preveč dokumentacije in birokracije, ki jo prinese vodenje ISO standarda.

V vodstvih podjetjih ali v oddelkih za kakovost se zavedajo, da je uvajanje ISO standarda dolgotrajnejši proces, ki zahteva prilagoditve v strukturi organizacije in s strani zaposlenih. Iz odgovorov sem razbrala, da se podjetja iz tega razloga trudijo spremembe čim bolj približati zaposlenim, jih seznaniti z njimi, jim dati tudi možnost, da povedo svoje mnenje in tako sooblikujejo novo podobo podjetja. Iz tega razloga vse spremembe, povezane z ISO standardom uvajajo postopoma, čeprav gre v veliko primerih za popolno spreminjanje stanja podjetja. S postopnimi spremembami lahko dosežemo spremembo v miselnosti ljudi, pripravimo jih lahko, da so bolj naklonjeni spremembam. Obenem je nemogoče čez noč zahtevati obsežno spremembo, saj naletimo na odpor zaposlenih. ISO standard vpliva tudi na notranjo urejenost podjetja, na komunikacijo in komunikacijske kanale, več je tudi komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, natančno se razmejijo pristojnosti in

odgovornosti. Zaposlenimi so deležni opolnomočenja, saj ima vsak svojo dolžnost, za katero je tudi odgovoren.

Vprašani so odgovarjali, da so spremembe bolj ali manj prisotne na vseh področjih, le da so ponekod manj ali bolj opazne. ISO standard vpliva na spremembe na tehnološkem področju in na področju proizvodnje, saj se z vpeljavo nadzora kakovosti in vodenjem vse dokumentacije zagotavlja strankam vedno enaka standardizirana kakovost izdelkov in storitev, vodenje dokumentacije pa omogoča preglednost in hitro odkrivanje in odpravljanje napak. Zmanjša se tudi število reklamacij, saj so napake ponavadi pravočasno odkrite še v proizvodnem procesu. Na področju organiziranosti dela in zaposlenih dobi vsak posameznik svojo funkcijo, za katero je tudi odgovoren pred vodstvom podjetja in stranko. Ker je ISO standard kar obsežen projekt, so vse spremembe, ki so povezane z njim, uvedene načrtovano in kontrolirano, saj lahko le tako omogočimo pregled nad že uvedenimi spremembami in njihovo uspešnostjo. Če je uvajanje kontrolirano, lahko še pravočasno odkrijemo napake in jih odpravimo.

Vzorec podjetij, ki je sodeloval v moji raziskavi, je dokazal, da se vodstvo zaveda pomena svoje komunikacije z zaposlenimi, ko gre za uvajanje sprememb. Pomembno je, da se vzpostavi dvosmerni informacijski kanal, preko katerega so obveščeni prav vsi. Na tak način lahko zaposlene informiramo o prihajajočih spremembah in njihovem pomenu za podjetje, obenem pa jim moramo omogočiti tudi, da se lahko tudi sami z vprašanji in pomisleki obrnejo na vodstvo. V primerih, ko je komunikacija vodstva z zaposlenimi pomanjkljiva, lahko naletimo na različne težave, tudi na odpore zaposlenih. Ugotovila sem, da je najpomembneje začeti pri tem, da spremenimo miselnost ljudi. Vsi si namreč radi prikrojimo pravila in tako olajšamo delo, vendar pa to ne predstavlja zahtev ISO standarda. Potrebno je ljudi ozavestiti, zakaj se je nujno držati pravil in ohranjati kakovost na vedno istem nivoju. Iz strukturiranih intervjujev sem tudi ugotovila, da je težje uvajati spremembe, ko so na vodilnih mestih starejši ljudje. Imajo namreč dokaj rigidno predstavo o svetu in svojem delu, do vseh novosti in sprememb pa imajo negativno mnenje. Vseeno pa lahko z dobro komunikacijo in ko na stran sprememb pridobimo večino, dosežemo, da tudi starejši popustijo in sprejmejo spremembe.

4.3 OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Prva omejitev moje raziskave izhaja iz izbire metode raziskovanja. Glede na predhodne raziskave in možnosti dostopanja do podatkov sem se najprej odločila za uporabo kvalitativne metode intervjuja. Zaradi nedostopnosti in tudi neodzivnosti nekaterih podjetij za sodelovanje

v intervjuju, sem morala iz osebnega intervjuja preiti na vprašalnik za strukturiran intervju, ki sem ga preko elektronske pošte poslala v 30 podjetij iz celotne Slovenije. Za nadaljnje raziskovanje bi predlagala uporabo fokusne skupine. Z uporabo fokusne skupine bi najverjetneje dobila natančnejše in bolj poglobljene rezultate, menim pa tudi, da bi skupinska interakcija posameznike spodbudila ali usmerila k razmišljanju o stvareh, katerih mogoče v intervjujev sploh niso omenili.

Omejitev mojih vprašalnikov je tudi nereprezentativno vzorčenje. Želela sem pridobiti večji vzorec iz celotne Slovenije, vendar sem prejela samo 11 rešenih vprašalnikov, zato rezultatov in ugotovitev ne morem posplošiti na vsa slovenska podjetja s pridobljenim ISO standardom. V raziskavi je sodelovalo 11 podjetij. V imenu desetih podjetij so odgovarjali predstavniki moškega spola. Samo na en vprašalnik je odgovorila ženska. Devet podjetij je s celotne Primorske, eno je z Gorenjske, eno pa iz osrednjeslovenske regije.

Pomembna omejitev je tudi ta, da je v moji raziskavi sodelovalo 10 podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo izdelkov, samo eno podjetje pa je bilo iz storitvene panoge. Tako se moje ugotovitve vežejo predvsem na proizvodno usmerjena podjetja, medtem ko lahko z odgovori enega storitvenega podjetja sklepam, da so v le-teh podjetjih spremembe in dogajanje, povezani z uvedbo ISO standarda, malo drugačni. Za nadaljnje raziskovanje priporočam izbor predstavnikov podjetij, ki bodo enakomerno prihajali tako iz proizvodnih kot tudi iz storitvenih podjetij. Idealno bi bilo, če bi bili člani fokusne skupine iz različnih delov Slovenije.

5 ZAKLJUČEK

Podjetja, ki poslujejo tako na domačih kot na tujih trgih, se morajo zavedati, da se bodo tekom svojega delovanja srečevala s spremembami. Te spremembe bodo lahko po obsegu večje ali manjše, zagotovo pa bodo vplivale na že ustaljen način dela in na zaposlene. Če podjetja želijo ostati v igri za stranke, morajo znati te spremembe sprejeti. Nekatera spremembe sprejmejo hitreje in z manj težavami, spet druga, manj fleksibilna, za porabijo za uvajanje in prilagajanje več časa.

Uvajanje ISO standarda v podjetje je tudi ena izmed sprememb, s katerimi se danes sooča vedno več podjetij. Proces uvajanja ni enostaven, od podjetja in zaposlenih zahteva sodelovanje in pa predvsem prilagajanje. V diplomski nalogi sem raziskala, ali uvajanje ISO standarda res vpliva na spremembe v organizaciji. Preučila sem koncept organizacijskih sprememb, kako so definirane in kakšne vrste sprememb poznamo. Predstavila sem tudi ISO standard 9001, kaj zajema, kaj so njegove prednosti in slabosti.

Z dvema zastavljenima raziskovalnima vprašanjema sem želela ugotoviti, ali uvajanje ISO standarda 9001 vpliva na spremembe v delovanju organizacije in ali obveščanje ter možnost sodelovanja zaposlenih pri uvajanju ISO standarda 9001 povečuje odprtost do sprememb in zmanjšuje možnost odporov. S pomočjo izvedenih strukturiranih intervjujev sem lahko odgovorila na obe raziskovalni vprašanji.

Na osnovi empiričnega dela, ki je predstavljen v diplomskem delu, sem prišla do naslednjih spoznanj:

- uvedba ISO standarda vpliva na spremembe v podjetju,
- gre predvsem za postopne in manjše spremembe, ki končno pripeljejo do obsežnejših sprememb v podjetju,
- uvedba ISO standarda vpliva na spremembe v notranji urejenosti podjetja, vendar pa so spremembe opazne na vseh področjih,
- komunikacija v podjetju je zelo pomembna ob uvajanju sprememb in pozitivno vpliva na zaposlene in njihovo odprtost,
- starost zaposlenih in vodstva je lahko pomemben faktor hitrosti uvajanja in sprejemanja sprememb.

Ugotovila sem, da se vodje oddelkov za kakovost v podjetjih zavedajo, da vsaka sprememba vpliva na podjetje in zaposlene. Ravno zato je pomembno, da so začetne spremembe manjše in postopne, obenem pa je ključnega pomena, da zaposlene informiramo in izobrazimo v

smeri prihajajočih sprememb. Le s podporo in sodelovanjem vseh zaposlenih lahko zagotovimo, da bodo vse spremembe pozitivno sprejete in tudi realizirane.

6 LITERATURA

1. Drucker, Peter Ferdinand. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
2. Koonce, Richard. 1991. The »People Side« of Organizational Change. *Credit* 17(6): 22–25.
3. Kunnanatt, Thomas James. 2006. Impact of ISO 9000 on organizational climate. *International Journal of Manpower* 28(2): 175–192. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/01437720710747983> (1. junij 2016).
4. Lewis, Laurie K., Amy M. Schmisser, Keri K. Stephens in Kathleen E. Weir. 2006. Advice on Communicating During Organizational Change. *Journal of Business Communication* 43 (2): 113–137. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=ac81570f-cf87-4fed-bae7-f544e33ff59d%40sessionmgr101&hid=126> (1. junij 2016).
5. Lipičnik, Bogdan, Stane Možina, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
6. Lo, Kang Liang in Dong Shaang Chang. 2007. The difference in the perceived benefits between firms that maintain ISO certification and those that do not. *International Journal of Production Research* 48 (5): 1881–1897. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=ac81570f-cf87-4fed-bae7-f544e33ff59d%40sessionmgr101&vid=22&hid=126> (1. junij 2016).
7. McLennan, Roy. 1989. *Managing Organizational Change*. London: Prentice-Hall International.
8. Moreland, N., in Michael Clark. (1998). Quality and ISO 9000 in educational organizations. *Total Quality Management* 9 (2–3), 311–320. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ac81570f-cf87-4fed-bae7-f544e33ff59d%40sessionmgr101&hid=126> (25. marec 2016).
9. Nelson, Debra L. in James Quick Campbell. 2003. *Organizational Behavior*. Ohio: Thomson/South-Western.
10. Newman, Karen L. in Stanley D. Nollen. 1998. *Managing Radical Organizational Change*. London (etc.): Sage.

11. Northcraft, Gregory B. in Margaret A. Neale. 1994. *Organizational Behavior*. Fort Worth (etc.): The Dryden Press.
12. Piskar, Franka. 2003. *Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO*. Koper: Fakulteta za management.
14. Pivka, Marjan in Duško Uršič. 2000. Vpliv ISO standardov na konkurenčnost MSP. *Kapital* 231: 44–45.
15. Pivka, Marjan in Duško Uršič. 2002. The impact of ISO 9001 certification process on Slovenian Companies. *Journal for East European management studies* 7 (1): 27–45.
16. Pivka, Marjan, Duško Uršič in Gabrijela Leskovar Špacapan. 2001. Slovenske izkušnje pri uvajanju sistema kakovosti po ISO 9000. *Naše gospodarstvo* 47 (3/4): 296–309.
17. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Poole, Marchall Scott in Andrew H. Van de Ven. 2004. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
19. Potočnik, Edvard, Tomaž Babnik, Fedor Černe, Uroš Gunčar, Marko Kiauta, Rajko Novak, Marjan Pivka in Jernej Potočnik. 1998. *ISO 9001: iz teorije v prakso: priročnik za vodstva podjetij*. Ljubljana: Taxus.
20. Rebernik, Miroslav. 2000. Kakovost in ISO 9000. *Kapital* 231: 32–33.
21. Reuter, Tim in Steve Becker. 2015. Operationalizing Organizational Change Theory: Implications for Practice in the Fraternity/Sorority Movement. *Oracle: The Research Journal of the Association of Fraternity/Sorority Advisors* 10 (1): 51–67. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&sid=ac81570f-cf87-4fed-bae7-f544e33ff59d%40sessionmgr101&hid=126> (1. junij 2016).
22. Robbins, Stephen P. 1989. *Organizational Behavior: concepts, controversies and applications*. London: Prentice Hall.
23. Rozman, Rudi. 2000 *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

24. Seddon, J. 2001. Ten arguments against ISO 9000. *European Quality* 8: 25–33. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/09604529710172962> (1. junij 2016).
25. Slomp, Jannes in Gwenny C. Ruël. 2000. *A Socio-Technical Approach for the Design of a Production Control System*. Groningen : Research Institute SOM. Dostopno prek: <http://www.rug.nl/research/portal/files/3125015/00A09.pdf> (1. junij 2016).
26. Slovenski institut za kakovost. Dostopno prek: http://www.siq.si/ocenjevanje_sistemov_vodenja/storitve/sistemi_vodenja_kakovosti/ (4. maj 2015).
27. Slovenski inštitut za standardizacijo – SIST. 2011. Sistem vodenja kakovosti in slovenski standard sistem ISO 9001:2008. Dostopno prek: http://www.sist.si/index.php?option=com_content&view=article&id=112&catid=39Itemid=161 (5. maj 2015).
28. Sveda-Angel, Andrea. 2012. Organizational Change. Basic Theoretical Approaches. *The Public Administration and Social Policies Review* 2 (9): 74–81. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=29&sid=ac81570f-cf87-4fed-bae7-f544e33ff59d%40sessionmgr101&hid=126> (1. junij 2016).
29. Tavčar, Mitja, Stane Možina, Rudi Rozman, Danijel Pučko, Stefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj in Metka Tekavčič. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
30. Topič, Bogdan. 1997. Certificati ISO 9001 in njihova prava vrednost. *Kakovost* 2 (junij): 26–28.
31. Tynan, Dan. 2006. 10 Tips for Managing Change. *Info World* 28: 35.
32. Vizjak, Andrej, Stane Možina, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Stefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
33. Vujošević, Niko. 1992. *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. White, Alasdair. 1996. *Continuous Quality Improvement: A Hands – on Guide to Setting up & Sustaining a Cost - effective Quality Programme*. London: Judy Piatkus Publishers.
35. White, Donald D. in David A. Bednar. 1986. *Organizational behavior*. Boston : Allyn and Bacon.

36. Zhang, Zhihai. 1997. *Developing a TQM Quality Management Method Model*. Groningen: Research Institute SOM.

PRILOGA A: Vprašalnik

1. Kakšni so bili vaši razlogi za pridobitev standarda?
2. Kakšne koristi ste pridobili z registracijo v sistem kakovosti ISO?
3. So bile v vašem primeru to zgolj izboljšave ali zahteve po popolni spremembi stanja?
4. Ali so bile spremembe pri uvajanju standarda v podjetje postopne in del vsakodnevnega prilagajanja ali so to bile nenadne in po obsegu velike spremembe?
5. Kako je v vašem primeru uvajanje/ pridobitev standarda vplivalo na notranjo urejenost podjetja?
6. Glede na vaš primer, na katerem področju so bile spremembe najbolj opazne: na tehnološkem (proizvodnja), na področju izdelkov/storitev (sledenje preferencam porabnikov) ali na področju organizacije in zaposlenih (organiziranost dela, opolnomočenje zaposlenih)?
7. Ali so bile vse uvedene spremembe načrtovane in kontrolirane?
8. Menite, da komunikacija vodstva organizacije/podjetja povečuje odprtost zaposlenih do sprememb? Kako je bilo v vašem primeru?
9. Katere konkretne težave ste vi zasledili pri uvajanju certifikata (organizacijske, odpor zaposlenih)?