

**Sistemi vodenja kakovosti  
in modeli odličnosti:  
ključni dejavniki  
(ne)uspešnega delovanja**

**Branko Škafar**

The logo consists of the letters 'FOS' in a bold, dark red font. The letter 'O' is replaced by a stylized globe with white curved lines. The logo is centered between two horizontal dark red bars. The background features a large, faint, light red circular graphic with white curved lines, similar to the globe in the logo.

**FOS**

Branko Škafar

**Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti:  
ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja**

Novo mesto, 2018

## **Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja**

Branko Škafar

### **Recenzenta:**

Prof. dr. Boris Bukovec

Prof. dr. Mirko Markič

**Založila:** Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Copyright © 2018 po delih in v celoti avtor in Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto.

Vse pravice pridržane. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne, da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Monografija je dostopna na spletnem naslovu:

<http://www.fos-unm.si/si/dejavnosti/zaloznistvo/>

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=296310784

ISBN 978-961-6974-30-1 (epub)

ISBN 978-961-6974-31-8 (pdf)

ISBN 978-961-6974-32-5 (mobi)

# Kazalo vsebine

<b>PREDGOVOR</b>	<b>8</b>
<b>1 SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI</b>	<b>10</b>
1.1 Splošno o sistemih vodenja kakovosti .....	10
1.2 Sistem vodenja kakovosti ISO 9001 .....	10
1.3 Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole.....	13
1.3.1 <i>Uvod</i> .....	13
1.3.2 <i>Definicije</i> .....	14
1.3.3 <i>Voditeljstvo in vodenje</i> .....	15
1.3.4 <i>Procesi vodenja (zagotavljanja) virov</i> .....	20
1.3.5 <i>Procesi izvajanja storitev</i> .....	22
1.3.6 <i>Merjenja, analiziranje in izboljševanje</i> .....	25
1.4 Sistem vodenja kakovosti v visokem šolstvu.....	28
1.4.1 <i>Splošno o sistemih vodenja kakovosti v visokem šolstvu</i> .....	28
1.4.2 <i>Definicije</i> .....	29
1.4.3 <i>Voditeljstvo in vodenje</i> .....	29
1.4.4 <i>Procesi zagotavljanja virov in podporne dejavnosti</i> .....	34
1.4.5 <i>Procesi komuniciranja in sodelovanja</i> .....	36
1.4.6 <i>Izobraževalni proces</i> .....	38
1.4.7 <i>Proces raziskovalne dejavnosti</i> .....	38
1.4.8 <i>Razvoj programov in projekti</i> .....	39
1.4.9 <i>Merjenja, analiziranje in izboljševanje</i> .....	40
1.5 Sistem vodenja kakovosti Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja .....	42
1.5.1 <i>Uvod</i> .....	43
1.5.2 <i>Definicije</i> .....	43
1.5.3 <i>Pristop</i> .....	44
1.5.4 <i>Splošne zahteve</i> .....	44
1.5.5 <i>Voditeljstvo in vodenje</i> .....	45
1.5.6 <i>Razvoj zaposlenih</i> .....	47
1.5.7 <i>Komuniciranje</i> .....	47
1.5.8 <i>Sodelovanje z učenci in starši</i> .....	47
1.5.9 <i>Vzgojno-izobraževalni proces</i> .....	47

1.5.10	<i>Razvoj</i> .....	48
1.5.11	<i>Nenehno izboljševanje</i> .....	48
1.6	<b>Sistem vodenja kakovosti v gasilstvu</b> .....	49
1.6.1	<i>Uvod</i> .....	49
1.6.2	<i>Definicije</i> .....	50
1.6.3	<i>Voditeljstvo in vodenje</i> .....	50
<b>2</b>	<b>MODELI ODLIČNOSTI</b>	<b>59</b>
2.1	Model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju .....	59
2.2	Model odličnosti v višjih strokovnih šolah .....	61
2.3	Modela odličnosti - EFQM (European Foundation for Quality Management) in Priznanje republike Slovenije za poslovno odličnost.....	65
2.4	Pregled meril modela odličnosti EFQM 2013 .....	67
<b>3</b>	<b>RAZISKAVE O DELOVANJU SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI IN MODELOV ODLIČNOSTI</b>	<b>70</b>
3.1	Splošno o delovanju sistemov vodenja kakovosti.....	70
3.2	Kvantitativna analiza modela med slovenskimi komunalnimi podjetji ter med podjetji Saubermacher v Sloveniji ter matičnega podjetja v Avstriji.....	70
3.3	Raziskava o sistemu vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah .....	70
3.4	Modela odličnosti EFQM in PRSPO .....	71
<b>4</b>	<b>UGOTOVITVE O (NE)DELOVANJU SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI IN MODELOV ODLIČNOSTI</b>	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>PREDLOGI ZA BOLJŠE DELOVANJE SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI IN MODELOV ODLIČNOSTI V PRAKSI</b>	<b>75</b>
5.1	Splošno o predlogih za boljše delovabje sistemov vodenja kakovosti .....	75
5.2	Vodenje.....	75
5.3	Opredelitev vodenja .....	77
5.4	Stili vodenja .....	77
5.5	Tehnike vodenja .....	78
5.6	Novi trendi vodenja .....	79
5.7	Model ravnanja z zaposlenimi .....	79
5.8	Timsko delo .....	82
5.9	Optimizacija poslovnih procesov.....	82
5.10	Cilji prenove poslovnih procesov in cilji prenove poslovanja .....	86
5.11	Optimizacija procesov .....	87

<b>5.12</b>	<b>Inovativnost.....</b>	<b>88</b>
5.12.1	<i>Splošno o inovativnosti.....</i>	88
5.12.2	<i>Piererjeve točke inovativnosti.....</i>	89
5.12.3	<i>Podpora inovacijski kulturi.....</i>	90
5.12.4	<i>O inovativnosti ne smemo le govoriti.....</i>	91
5.12.5	<i>Deset pravil za uspešno upravljanje inovacij.....</i>	91
<b>5.13</b>	<b>Učeča se organizacija.....</b>	<b>94</b>
<b>5.14</b>	<b>Družbena odgovornost.....</b>	<b>96</b>
5.14.1	<i>Splošno o družbeni odgovornosti.....</i>	96
5.14.2	<i>Namen smernic družbene odgovornosti podjetij.....</i>	96
5.14.3	<i>Splošna načela družbeno odgovornega poslovanja in ravnanja.....</i>	97
5.14.4	<i>Smernice za družbeno odgovorno ravnanje podjetij.....</i>	98
<b>5.15</b>	<b>Etično poslovanje.....</b>	<b>101</b>
5.15.1	<i>Etika in morala podjetja in menedžmenta.....</i>	101
5.15.2	<i>Kateri so etični problemi poslovnežev in menedžerjev?.....</i>	103
5.15.3	<i>Etični kodeksi posameznih panog – strokovnih združenj.....</i>	103
<b>5.16</b>	<b>Stalne spremembe.....</b>	<b>104</b>
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>106</b>
	<b>REFERENCE.....</b>	<b>107</b>
	<b>STVARNO IN IMENSKO KAZALO.....</b>	<b>111</b>

## **PREDGOVOR**

Vsaka organizacija si želi biti uspešna in učinkovita. To pomeni delati prave stvari na pravi način. Sliši se preprosto, ampak preproste stvari so v svoji vsebini precej zahtevne.

Na poti do učinkovite in uspešne organizacije so le tem v pomoč znana standardizirana in nestandardizirana orodja za doseganje kakovosti in odličnosti. V tej monografiji bomo predstavili pomen in skupne značilnosti nekaterih sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti ter na osnovi raziskav podali ugotovitve, zakaj le ti v praksi delujejo oz. slabo delujejo. Primerjali bomo sistem vodenja kakovosti ISO 9001, sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah, sistem vodenja kakovosti v visokih šolah, sistem vodenja kakovosti Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, sistem vodenja kakovosti v gasilstvu, model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju, model odličnosti v višjih strokovnih šolah in model odličnosti PRSPO (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost) ter EFQM (EFQM (the European Foundation for Quality Management)). Razen mednarodnega standarda sistema vodenja kakovosti ISO 9001 in modelov odličnosti PRSPO ter EFQM je avtor ali soavtor ostalih navedenih orodij, avtor monografije.

Skozi več kot 20-letno delovanje avtorja te monografije na področju sistemov kakovosti in modelov odličnosti, je avtor te monografije opravil več raziskav o uporabi teh orodij. V tej monografiji so predstavljeni rezultati raziskav, zakaj v praksi orodja za zagotavljanje kakovosti in odličnosti delujejo in zakaj ne. Na koncu so podani predlogi za izboljšanje uporabnosti sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti.

dr. Branko Škafar

## 1 SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI

### 1.1 Splošno o sistemih vodenja kakovosti

Poznamo veliko orodij za kakovost in modelov odličnosti. Med najbolj znano orodje kakovosti sodi sistem vodenja kakovosti ISO 9001, ki ga uporablja veliko organizacij, ponavadi zaradi zahtev. Sistem je standardiziran, zato si morajo organizacije pri pooblašeni instituciji pridobiti certifikat ISO 9001, ki je mednarodno priznan. Kar se tiče modelov odličnosti je v Evropi najbolj poznan model EFQM (the European Foundation for Quality Management). Žal se v Sloveniji organizacije premalo poslužujejo tega odličnega modela odličnosti za samooceno svoje organizacije. Samoocena pokaže, kjer je organizacija dobra in kje so priložnosti za izboljšanje.

V tej monografiji bomo omejeni s primerjavo zgolj nekaterih sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti. Primerjali bomo Sistem vodenja kakovosti ISO 9001 (mednarodni standard), sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah (Slovenija), sistem vodenja kakovosti v visokih šolah, sistem vodenja kakovosti Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, sistem vodenja kakovosti v gasilstvu, model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju, model odličnosti v višjih strokovnih šolah in modela odličnosti PRSPO (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost) ter EFQM (the European Foundation for Quality Management).

### 1.2 Sistem vodenja kakovosti ISO 9001

Ta mednarodni standard specificira zahteve za sistem vodenja kakovosti. Uporablja se, kadar (Koubek, 2015):

- mora organizacija dokazati svojo sposobnost, da dosledno dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje in regulative, in
- namerava izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema, vključno s procesi za nenehno izboljševanje sistema in zagotavljanje skladnosti z zahtevami odjemalcev in ustreznimi zahtevami zakonodaje in regulative.

Ta mednarodni standard spodbuja privzem procesnega pristopa pri razvijanju, izvajanju in izboljševanju uspešnosti sistema vodenja kakovosti z namenom, da bi se z izpolnjevanjem zahtev odjemalcev povečalo njihovo zadovoljstvo.

Da bi organizacija delovala uspešno, mora opredeliti in voditi številne povezane aktivnosti. Aktivnost ali skupek aktivnosti, ki uporabljajo vire in ki se vodijo z namenom, da omogočijo spremembo vhodov v izhode, se lahko obravnava kot proces. Izhod enega procesa pogosto tvori vhod v drugi proces.

Uporabo sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo, medsebojnimi vplivi in njihovim vodenjem z namenom ustvariti želeni rezultat, lahko poimenujemo procesni pristop.



Prednost procesnega pristopa je v tem, da omogoča nenehni nadzor nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov, kot tudi nad njihovimi kombinacijami in medsebojnimi vplivi.

Pri uporabi znotraj sistema vodenja kakovosti tak pristop poudari pomen:

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev,
- potrebe po obravnavanju procesov z vidika dodane vrednosti,
- pridobivanja rezultatov delovanja in uspešnosti procesov,
- nenehnega izboljševanja procesov na osnovi objektivnih merjenj.

Pri vseh procesih se lahko uporabi metodologija, poznana kot "planiraj, izvedi, preveri, ukrepaj (PDCA)". Na kratko to lahko opišemo kot:

- Planiraj - vzpostavi cilje in procese potrebne za delo doseganje rezultatov, v skladu z zahtevami odjemalcev in načeli organizacije
- Izvedi - izvajaj proces
- Preveri - nadzoruj in meri procese in proizvod glede načel, ciljev in zahtev za proizvod ter poročaj o rezultatih.
- Ukrepaj - ukrepaj tako, da se delovanje procesa nenehno izboljšuje.

V letu 2015 je izšla že peta izdaja standarda ISO 9001, ki dokazuje, da je standard zbir najboljših svetovnih praks, saj se s časom ter razvojem le-teh nenehno dopolnjuje. (Koubek, 2015).

ISO 9001:2015 uvaja sledeče ključne novosti v primerjavi z ISO 9001:2008, ki so nastale zaradi vse bolj zahtevnih kupcev in uporabnikov, pojavov novih tehnologij, povečanja kompleksnosti dobavnih verig in zaradi povečanja zavedanja o potrebi po upoštevanju iniciativ trjnostnega razvoja (EFQM: EFQM Excellence model, ISO standards - The new ISO standards on management systems and the EFQM excellence model, 2017 v Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, 2017):

- Uvedba visokonivojske strukture (ang. High level structure, krajše HLS), ki pomeni strukturo 10 klavzul za vse ISO standarde sistema upravljanja, vključno z standardiziranim naborom ključnih definicij - ta sprememba se uvaja zaradi povečanja učinkovitosti pri naslavljanju zahtev sistema upravljanja in integriranja sistema upravljanja.
- Uvedba vsebinske analize je namenjena opredelitvi notranjih in zunanjih dejavnikov, pomembnih za namen in strateške usmeritve organizacije in ki lahko vplivajo na zmožnost organizacije, da dobavlja proizvode oziroma storitve svojim odjemalcem. Zunanji dejavniki lahko vključujejo npr. trg, kulturo, družbeno, ekonomsko, politično, pravno, finančno, tehnološko okolje na mednarodni, nacionalni, regionalni ali lokalni ravni. Notranji dejavniki navadno vključujejo vrednote, kulturo organizacije, znanje in uspešnost organizacije. Pri tem je treba dati posebno pozornost elementom, ki vplivajo

na sposobnost organizacije, da dosega načrtovane rezultate, potrebe in pričakovanja zainteresiranih strani, opredelitev obsega sistema upravljanja kakovosti.

- Razmišljanje, ki temelji na tveganju, s čimer želijo zagotoviti sistemski pristop k obvladovanju tveganj. Tveganja obstajajo v vseh sistemih, procesih in funkcijah, lahko so pozitivna (v smislu priložnosti) ali pa negativna. Razmišljanje, ki temelji na tveganju zagotavlja identifikacijo teh tveganj, njihovo obravnavo in integracijo v sistem upravljanja kakovosti.
- Voditeljstvo: večje vključevanje voditeljstva v sistem upravljanja s povezovanjem strategije in operativnega managementa ter vključevanje ljudi (zaposlenih).
- Okrepljen procesni pristop: za doseganje načrtovanih rezultatov.
- Vrednotenje uspešnosti: večji poudarek na poslovnih rezultatih, vrednotenje zadovoljstva odjemalcev, večja pozornost izboljšavam.
- Priročnik kakovosti: dokumentirane procedure niso več zahtevane. Hranjenje dokumentiranih informacij za podporo operativnim procesom z namenom preverjanja, ali se procesi izvajajo tako, kot so bili načrtovani, je v pristojnosti organizacije. Obseg dokumentacije, ki je potreben, je odvisen od vsebine poslovanja in od pristopa k obvladovanju tveganja.
- Izboljšave: kontinuirane izboljšave morajo postati stalnica, tudi manjše stalne izboljšave, prebojne izboljšave, re-inženiring iniciativ in inovacije. ISO 9001:2015 posplošuje termin izboljšav, pri čemer so stalne izboljšave ena od, vendar pa ne edina komponenta.
- Upravljanje z znanjem organizacije: koncept »organizacijskega znanja« oziroma »znanja organizacije« se uvaja z namenom, da bi poudarili pomembnost ohranjanja, pridobivanja in vzdrževanja potrebnega znanja. Komunikacije so sedaj lahko povezane tudi z zunanjim okoljem, zagotavlja pa se tudi večja kompatibilnost (skladnost) s storitvami in lažja uporaba tega v ne-proizvodnih organizacijah.

**Načela - ISO (EFQM: EFQM Excellence model, ISO standards - The new ISO standards on management systems and the EFQM excellence model, 2017 v Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, 2017):**

- Osredotočenost na odjemalce
- Voditeljstvo
- Vključevanje ljudi
- Vzajemni odnosi s partnerji
- Procesni pristop
- Odločanje na podlagi dejstev
- Izboljšave

ISO 9001: 2015 uporablja koncept PDCA - Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj (ang. Plan-Do- Check- Act), kamor vgrajuje svoja osnovna načela (EFQM: EFQM Excellence model, ISO standards - The new ISO standards on management systems and the EFQM excellence

model, 2017 v Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, 2017).

### 1.3 Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole

#### 1.3.1 Uvod

Sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah je nastajal v okviru projekta Impletum med leti 2008 in 2011. Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole je bil implementiran v več kot 30-ih šolah od skupaj več kot 50 šol. Sistem se je prijel in doživel s strani strokovnjakov Nacionalne agencije za kakovost v visokem šolstvu, pri zunanjih presojah šol, pozitivno mnenje.

Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole (Žagat et. all., 2008) – Zahteve je dokument, ki je bil pripravljen za potrebe projekta Impletum. Dokument so pripravili mag. Tatjana Žagar, dr. Branko Škafar in Sonja Zavrl. Izhaja iz podobnega dokumenta Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, SIQ, 2006 in upošteva ISO 9001 in model poslovne odličnosti (EFQM). Predstavlja sistematičen in celovit pristop k vodenju kakovosti v višjih strokovnih šolah na podlagi izkušenj na področju sistemov vodenja kakovosti.

Vsebina dokumenta je namenjena uporabi v projektu Impletum, ki poteka v letih 2008 – 2011.

V letu 2017 je bil posodobljen in že upošteva zahteve ISO 9001:2015. Zahteve, ki jih podaja ta dokument, predstavljajo minimalne zahteve, ki jih izpolnjuje višja strokovna šola (v nadaljevanju šola) za dokazovanje svoje kakovosti. Zahteve temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti, ki so uveljavljeni in priznani v mednarodnem merilu, kot so mednarodni standardi skupine ISO 9000 za sisteme vodenja kakovosti ter evropski model poslovne odličnosti EFQM. Pri tem je med osnovnimi zahtevami poudarjena zahteva po izpolnjevanju obstoječe zakonodaje in uveljavljenih smernic s področja višješolskega izobraževanja.

Dokument *Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole – Zahteve* je zasnovan tako, da so v levem stolpcu v normalnem tisku podane zahteve, v desnem stolpcu v ležečem tisku pa podani napotki, ki naj bi uporabniku olajšali razumevanje zahtev in z oznako \*(zvezdica) navedena povezava na Merila za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol nastala v okviru NAKVIS-a in Predlogom za zunanjo evalvacijo (povezavo v drugi izdaji, marec 2011 sta izdelala dr. Branko Škafar in dr. Anita Urnaut).

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, spodbujajo šole k sistematičnemu pristopu razvijanja takšnih aktivnosti in procesov, ki vodijo v povečevanje zadovoljstva vseh udeležencev v procesih izobraževanja. Pri tem se še posebej poudarja pomen:

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev in pričakovanj udeležencev v procesih izobraževanja,
- pridobivanja in vrednotenja rezultatov delovanja in uspešnosti šole,

- nenehnega izboljševanja, ki izhaja iz objektivnih merjenj in spremljanja delovanja šole.

Pristop ima vgrajeno metodologijo, poznano kot PDCA: »Planiraj (**P**lan) – Izvedi (**D**o) – Preveri (**C**heck) – Ukrepaj (**A**ct)«. Metodologijo lahko opišemo kot:

Planiraj: vzpostavi cilje in procese (aktivnosti) potrebne za realizacijo ciljev.

Izvedi: izvajaj procese (aktivnosti).

Preveri: nadzoruj in spremljaj procese (aktivnosti) in rezultate glede doseganja ciljev in o njih poročaj.

Ukrepaj: ukrepaj tako, da dosegaš (presegaš) cilje in izboljšuješ procese (aktivnosti).

Takšen pristop omogoča šoli tudi integracijo z drugimi sistemi ali modeli v enovit sistem vodenja šole.

### ***1.3.2 Definicije***

Kakovost izobraževanja – izpolnjevanje potreb in pričakovanj udeležencev v procesih izobraževanja.

Udeleženci v procesih izobraževanja – študenti, strokovni delavci (predavatelji, inštruktorji, knjižničarji, laboranti), drugi delavci (tehnični, upravni), zaposleni na šoli, delodajalci, lokalne skupnosti, širša družbena skupnost in drugi zainteresirani.

Sistem vodenja kakovosti – aktivnosti načrtovanja, izvajanja, nadzorovanja – vrednotenja in izboljševanja, ki omogočajo kakovost izobraževanja.

Storitev izobraževanja – učna priložnost; izvajanje izobraževalnega programa, razvoj izobraževalnih programov, vodenje in sodelovanje v projektih s čimer je študentom ponujena možnost za pridobivanje kompetenc – znanj, spretnosti in sposobnosti za zaposlitev ali nadaljevanje izobraževanja.

Rezultat storitve izobraževanja – celota vseh pridobljenih kompetenc – znanj, spretnosti in razvitih sposobnosti študentov, za uspešno zaposlitev in zadovoljstvo vseh udeležencev v procesih izobraževanja.

### 1.3.3 Voditeljstvo in vodenje

V tabelah 1.1. do tabele 1.5. so predstavljeni poglavitni vidiki voditeljstva in vodenja.

**Tabela 1.1. Zavezanost vodstva**

---

<p>Vodstvo šole ustvarja in vzpodbuja okoliščine za povezovanje z družbenim okoljem in za trajnostni razvoj šole - nenehno izboljševanje in posodabljanje, razvoj zaposlenih, učnega okolja ter drugih materialnih in nematerialnih pogojev ter povečevanje zadovoljstva udeležencev v procesu izobraževanja.</p>	<p><i>Vodstvo svojo zavezanost dokazuje z načini spodbujanja in delovanja v širšem okolju šole.</i></p> <p><i>*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol, poglavja:</i></p> <p><i>VPETOST V OKOLJE: objavljeno poslanstvo in strategija razvoja z opredeljeno vlogo pri gospodarskem, socialnem in kulturnem razvoju ožjega in širšega okolja in racionalna raba virov ter ugotavljanje učinkov delovanja šole na okolje; povezanost z razvojem ožjega in širšega okolja ter sodelovanje z njima; spremljanje diplomantov;</i></p> <p><i>DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE: strategija delovanja in razvoja šole in študijskih programov; sodelovanje z drugimi višjimi šolami in strokovnimi organizacijami; posodabljanje izobraževanja, posodabljanje in prenavljanje učnih vsebin; usklajevanja vpisa s potrebami okolja; sklenjene pogodbe z različnimi partnerji o praktičnem izobraževanju...,</i></p> <p><i>ŠTUDENTI: upoštevanje njihovega mnenja pri posodabljanju in izvajanju študijskih programov;</i></p> <p><i>ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI: skrb za razvoj kadrov, evalvacija poučevanja in vseh dejavnosti.</i></p> <p><i>Zahteve so povezane z obrazcem Predlog za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.</i></p> <p><i>VSŠ ima vzpostavljeno uspešno sodelovanje na domači in mednarodni ravni, spodbuja sodelovanje z drugimi</i></p>
---	---

---

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

*VSS, s podjetji, s pomembnimi deležniki v okolju, izkazuje vključevanje vse zainteresirane javnosti v svoje dejavnosti, študijski programi in druga izobraževanja izražajo potrebe gospodarstva in negospodarstva, gospodarstvo in negospodarstvo je vključeno v načrtovanje in spremljanje izobraževalnega dela VSS, sodeluje pri izmenjavi študentov ter visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in strokovnih sodelavcev doma in na tujem.*

### **Tabela 1.2. Poslanstvo, vizija, vrednote**

Vodstvo šole določi in zapiše dogovorjeno poslanstvo, vizijo in vrednote.

*Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.*

V pripravo poslanstva, vizije in vrednot vključi zainteresirane udeležence.

*VSS ima poslanstvo in vizijo, s katerima izraža svoje izobraževalne in razvojne cilje, Poslanstvo in vizija VSS sta dostopna javnosti, Načini za uresničitev izobraževalnih in razvojnih ciljev so jasno določeni.*

S poslanstvom, vizijo in vrednotami seznanja vse udeležence v procesu izobraževanja.

Na podlagi poslanstva, vizije in vrednot vodstvo snuje in usmerja strateško in operativno načrtovanje šole.

### **Razvojno in letno načrtovanje**

Vodstvo šole določi in zapiše dogovorjene cilje razvoja šole, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote ter načrte za doseganje le-teh.

*Dogovorjeni cilji razvoja šole se običajno imenujejo strateški cilji. Načrte za doseganje strateških ciljev šola običajno imenuje strateški programi. Strateški ciliji in programi skupaj pa tvorijo dokument, ki ga šola običajno imenuje strateški načrt šole ali razvojni načrt šole.*

Vodstvo šole določi postopek sprejemanja in preverjanja uspešnosti izvajanja načrtov razvoja šole ter njihovega spreminjanja in izboljševanja.

*Pri postopku sprejemanja in preverjanja uspešnosti izvajanja razvojnih načrtov naj bodo razvidni ključni koraki, potrebni za razvojno načrtovanje, način zbiranja in analiziranja ustreznih podatkov in informacij (swot analiza, dosežki in rezultati sorodnih šol doma in v tujini,*

S sprejetimi cilji in načrti razvoja šole seznanja vse udeležence v procesu izobraževanja.

Vodstvo šole določi postopek letnega načrtovanja.

»nadaljevanje«

Vodstvo šole izdela letni načrt, ki vsebuje tudi merljive cilje.

Pri pripravi letnega načrta izhaja iz ciljev razvoja šole, upošteva tudi zahteve ustrezne zakonodaje ter pričakovanja in zahteve udeležencev v procesih izobraževanja.

V pripravo letnega načrta vključi zaposlene.

Vodstvo šole preverja uspešnost izvajanja letnih načrtov in jih po potrebi izboljšuje.

*morebitne reforme in razvoj novosti na področju višješolskega izobraževanja, idr.).*

*Cilji naj zajemajo uspeh (vključno z zaposljivostjo) in zadovoljstvo udeležencev, trajnostni razvoj šole – njegovo nenehno izboljševanje in posodabljanje, razvoj strokovnih in drugih sodelavcev, učnega okolja in drugih materialnih in nematerialnih pogojev.*

*Letni načrt, ki se v šolah praviloma imenuje letni delovni načrt, predstavlja operativni planski dokument vodenja šole za posamezno šolsko leto. Vsebuje naj posamezne dejavnosti (tudi strokovno dejavnost), odgovornosti in potrebne vire. Običajno šole ločeno pripravljajo finančni načrt šole.*

*Postopek letnega načrtovanja naj vsebuje ključne korake v letnem načrtovanju, vključno z zbiranjem in analiziranjem ustreznih podatkov in informacij in seznanjanjem vseh udeležencev v procesu izobraževanja z letnim načrtom. Pri letnem načrtovanju naj se upošteva spremembe, ki lahko v šolskem letu vplivajo na delovanje šole.*

*\*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol, poglavjema DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (jasno razvidni izobraževalni, strokovni cilji, načrt in načini za uresničevanje postavljenih ciljev, primerjanje načrtovanih in doseženih učnih izidov), ŠTUDENTI (sodelovanje v samoevalvacijskih postopkih, sodelovanje in soodločanje v organih upravljanja, sodelovanje pri primerjavi načrtovanih in doseženih učnih izidov) in*

**ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI**

*(dejavnost šole se načrtuje sproti, spremlja se izvajanje kakovosti).*

»nadaljevanje«

*Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol: VSS ima strateški načrt, VSS ima postavljen sistem za spremljanje in zagotavljanje kakovosti, zagotovljeno je aktivno sodelovanje študentov pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na izobraževanje in izboljševanje njegove kakovosti, zagotovljeno je aktivno sodelovanje strokovnih delavcev in sodelavcev pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo na izobraževanje, razvoj ter spremljanje in zagotavljanje kakovosti.*

---

### **Tabela 1.3. Spremljanje in poročanje**

---

Vodstvo šole določi postopek spremljanja izvajanja razvojnega in letnega načrta in način seznanjanja zaposlenih z ugotovitvami tega spremljanja.

Vodstvo šole izdela letno poročilo, ki prikazuje:

- doseganje zastavljenih razvojnih in letnih ciljev ter njihovih trendov;
- izvedbo letnega načrta, vključno s porabo načrtovanih finančnih in drugih virov;
- povratne informacije udeležencev v procesih izobraževanja, vključno z njihovim zadovoljstvom;
- rezultate sodelovanja z zavodi, iz katerih so prišli študenti;
- rezultate o študijskih programih, vpisu, študentih in njihovi mobilnosti, zaposljivosti;
- podatke o zaposlenih;
- rezultate razvoja programov, projektov, strokovne dejavnost;
- rezultate uvedenih izboljšav;
- rezultate notranjih presoj, inšpekcijskih, revizijskih pregledov in drugih nadzorov.

*Obravnava letnega poročila predstavlja pregled delovanja šole v preteklem obdobju*

*Letno poročilo vključuje tudi samoevalvacijsko poročilo. Letno poročilo običajno šole pripravijo v dveh delih kot poročilo o delu (uresničitvi letnega delovnega načrta) in kot poslovno poročilo (zaključni račun).*

*\*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, poglavjem ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (izboljševanje kakovosti, samoevalvacija, obravnava na vseh organih šole, dokumentiranje razvoja, pomanjkljivosti in njihovega odpravljanja).*

*Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.*

---



»nadaljevanje«

Vodstvo šole obravnava letno poročilo skupaj z zaposlenimi in ga na primeren način predstavi organom šole in drugim zainteresiranim udeležencem.

Obravnavo letnega poročila dokumentira tako, da so razvidne predlagane izboljšave, časovni okviri in viri, ki izhajajo iz prikazanih in obravnavanih rezultatov.

---

#### **Tabela 1.4. Organiziranost, odgovornosti, pooblastila in notranje komuniciranje**

---

Vodstvo določi organizacijsko strukturo šole, odgovornosti in pooblastila ter potrebne kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce in skupine, vključno z odgovornostjo in pooblastili za vodenje kakovosti v šoli.

Vodstvo šole vzpostavi ustrezne postopke in omogoča pogoje za učinkovito notranje komuniciranje, vključno s postopki odločanja zaposlenih.

Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote šole.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in ustrezno deluje v primeru, ko se ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

*Odgovornosti in pooblastila ter kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce so lahko določeni npr. v opisih delovnih mest. Pri tem naj šola ustrezno pozornost nameni tudi opisom odgovornosti in učinkovitosti zaposlenih po doseženem napredovanju, zunanjih sodelavcev, ipd.*

*\*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, poglavjema:*

*DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (jasna notranja organiziranost, pregledno delovanje organov šole, razvidno opredeljene pristojnosti, naloge, in dolžnosti vodstva, zaposlenih in študentov v organih šole;*

*ŠTUDENTI (opredeljene pristojnosti v organih upravljanja).*

*Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.*

*Pristojnosti oz. odgovornosti zaposlenih so določene in vsi vpleteni so o tem obveščeni, Postopki odločanja zaposlenih so določeni in vsi vpleteni so o tem obveščeni.*

---

**Tabela 1.5. Zagotavljanje zakonitosti delovanja**

Šola določi pravila svojega delovanja glede izpolnjevanja zakonskih in drugih zahtev ter zahtev tega dokumenta.

Pri tem šola določi pravila in odgovornosti:

- za prepoznavanje zakonskih in drugih zahtev, ki se nanjo nanašajo,
- za obveščanje in seznanjanje vseh zaposlenih z zakonskimi in drugimi obvezujočimi zahtevami, ki zadevajo šolo in zaposlene,
- za vpeljavo zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevno delovno prakso,
- za preverjanje učinkovitosti izvajanja zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevni praksi.

Pravila in odgovornosti dokumentira v poslovniku šole, ki je na razpolago vsem zaposlenim.

*Druge zahteve predstavljajo smernice ali vodila, ki jih pripravljajo organizacije, strokovna združenja. ipd. katerih članica je šola ali pa z njimi sodeluje in se na njih sklicuje.*

*Šola lahko dokument »poslovník šole« poljubno imenuje. Dokument je lahko v kakršnikoli obliki (tiskani, elektronski).*

### **1.3.4 Procesi vodenja (zagotavljanja) virov**

Bistveni vidiki procesov vodenja (zagotavljanja) virov so predstavljeni v tabelah od 1.6. do 1.8.

**Tabela 1.6. Opredelitev virov**

- Vodstvo določi in priskrbi vire, potrebne za realizacijo načrtov šole. Pri tem določi in dokumentira procese:
- zagotavljanja finančnih virov, njihovega razporejanja in spremljanja porabe,
- nabave materialnih sredstev in storitev,
- vzdrževanja in posodabljanja infrastrukture,

*Vodstvo naj opredeli tudi odgovornosti, povezane z viri.*

*\*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, poglavjem MATERIALNE RAZMERE: primernost prostorov in opreme za uresničevanje poslanstva, vizije in ciljev ter za izvajanje študijskih programov in drugih, s tem povezanih dejavnosti šole, sodobna IK tehnologija, ki je dostopna tudi študentom, knjižnica, ustreznost prostorov glede na vpisane študente, prilagojenost študentom s posebnimi potrebami, načrtovanje*

»nadaljevanje«

- vzdrževanja, posodabljanja ter zagotavljanja varnega delovnega okolja.

*zagotavljanja finančnih, materialnih in drugih virov, zagotovljenost sredstev za vse programe in povezane dejavnosti šole.*

*Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.*

---

**Tabela 1.7. Proces razvoja kadrov**

---

Vodstvo šole določi postopek(-e) za:

- pridobivanje novih zaposlenih ter drugih sodelavcev in njihovo uvajanje v delo,
- spremljanje in razvoj zaposlenih in drugih sodelavcev ter ugotavljanje njihovega zadovoljstva,
- usmerjanje, načrtovanje in izvajanje stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja glede na potrebe in opredeljen razvoj šole,
- spremljanje in vrednotenje učinkov stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja,
- spremljanje zadovoljstva zaposlenih z namenom izboljševanja svojega dela.

Vodstvo šole podpira in spodbuja zaposlene k izpolnjevanju pogojev za napredovanja in za redno objavljane ugotovitve iz svoje strokovne dejavnosti.

Vodstvo zagotovi, da se zaposleni zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev šole.

O izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah šola vodi ustrezne zapise.

---

*V spremljanje in razvoj zaposlenih naj se vključijo letni razgovori, ki naj bodo podlaga za načrtovanje tako osebnega kot strokovnega razvoja.*

*Pri spremljanju in vrednotenju učinkov usposabljanja in izpopolnjevanja naj se določi vlogo strokovnih aktivov.*

*Pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih se lahko pripravijo lastni ali uporabijo mnogi že razviti vprašalniki. Če se jih spremeni, naj se jih tako, da bo po obdelavi možna primerjava med sorodnimi šolami.*

*\*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, poglavjema*

*KADRI (ustrezna kadrovska struktura predavateljev in zaposlenih, kadrovski načrt) in*

*ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (razvoj kadrov).*

*Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.*

**Tabela 1.8. Proces obvladovanja in ravnanja z dokumentacijo**

---

<ul style="list-style-type: none"><li>• Šola določi in dokumentira način obvladovanja dokumentacije, ki jo določa zakonodaja, in morebitno lastno dokumentacijo, ki jo je vpeljala zaradi lastnih potreb in ni zahtevana z zakonodajo. Posebej opredeli način vodenja dokumentacije o izobraževalnem procesu.</li><li>• Šola dokumente pred njihovo izdajo odobri,</li><li>• dokumente občasno pregleda ter nato po potrebi posodobi in ponovno odobri,</li><li>• identificira spremembe dokumentov,</li><li>• poskrbi, da so ustrezne izdaje dokumentov na voljo uporabnikom,</li><li>• identificira dokumente zunanjega izvora in obvladuje njihovo razdeljevanje,</li><li>• preprečuje nenamerno uporabo zastarelih dokumentov in uporablja primerno identifikacijo zanje, če jih obdrži za kakršenkoli namen.</li><li>• Pri obvladovanju zapisov zavod določi:<ul style="list-style-type: none"><li>• način identifikacije zapisov,</li><li>• način in čas hranjenja,</li><li>• zaščito,</li><li>• dostopnost in</li><li>• način odstranjevanja.</li></ul></li></ul>	<p><i>Za dokumentacijo, katere vsebino in obliko določi šola, naj opredeli, na kakšen način je dokumentacija razpoznavna (naziv, veljavnost, verzija, obseg, obvladovanje sprememb, idr.).</i></p> <p><i>Z izrazom dokumentacija je mišljen skupek dokumentov in zapisov.</i></p> <p><i>Dokumenti praviloma podajajo dogovore o načinu dela (kdo, kdaj, kaj in po potrebi tudi kako). Z izrazom dokument razumemo tako informacijo kot njen nosilni medij.</i></p> <p><i>Dokument naj vsebuje naziv (po potrebi lahko tudi oznako) ter podatke o izdaji oz. veljavnosti, verziji in obsegu ("stran od strani").</i></p> <p><i>Zapis je posebna vrsta dokumenta, ki navaja dosežene rezultate ali predstavlja dokaz o izvedenih aktivnostih. Za razliko od dokumenta je zapis "enkratni" in v splošnem nima nove izdaje.</i></p> <p><i>Dokumenti in zapisi naj ostanejo čitljivi in prepoznavni brez težav.</i></p> <p><i>*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol in obrazcem Predlog za zunanjo evalvacijo, ki v vsakem poglavju zahteva dokumentirano spremljanje procesov in rezultati dela.</i></p>
--	---

---

### 1.3.5 *Procesi izvajanja storitev*

Procesi izvajanja storitev so prikazani v tabelah od 1.9. do 1.12.

**Tabela 1.9. Komuniciranje in sodelovanje s študenti**

---

<p>Šola vzpostavi ustrezne postopke komuniciranja in sodelovanja s študenti. Pri tem določi in dokumentira načine sodelovanja in komuniciranja o:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• promoviranju, seznanjanju študentov</li></ul>	<p><i>*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, poglavjema</i></p> <p><i>ŠTUDENTI (svetovalne storitve povezane vpisom in študijem, pomoč pri sklepanju</i></p>
---	---

---

»nadaljevanje«

- o izobraževalnih programih,
- načinu vpisa in izbirnem postopku,
- izvajanju izobraževalnega procesa,
- praktičnem izobraževanju v organizacijah,
- sodelovanju z okoljem,
- reševanju ugovorov (pritožb).

Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote šole.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in sodelovanja s študenti ter ustrezno deluje v primeru, ko ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

*pogodb za praktično izobraževanje, sodelovanje pri primerjanju načrtovanih in doseženih izidov in kompetenc, upoštevanje mnenja študentov pri posodabljanju in izvajanju študijskih programov) in*

**ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI**  
*(evalvacija poučevanja, ki jo podajo študenti).*

*Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.*

**Tabela 1.10. Komuniciranje in sodelovanje z drugimi udeleženci**

Šola vzpostavi ustrezne postopke komuniciranja in sodelovanja z drugimi udeleženci izobraževanja. Pri tem določi in dokumentira postopke sodelovanja in komuniciranja z:

- organizacijami za izvedbo praktičnega izobraževanja,
- s širšim zainteresiranim okoljem,
- drugimi zainteresiranimi.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in sodelovanja z drugimi udeleženci ter ustrezno deluje v primeru, ko ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

*\*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, poglavjema*

*VPETOST V OKOLJE (spodbujanje sodelovanja s podjetji, povezanost VŠŠ z razvojem ožjega in širšega okolja ter sodelovanje s pomembnimi deležniki v njem (delodajalci, diplomanti...), vključevanje vse zainteresirane javnosti v svoje dejavnosti, ugotavljanje učinkov delovanja šole na okolje) in*

*DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (sklenjene pogodbe z različnimi partnerji (podjetji, organizacijami in zasebniki) o praktičnem izobraževanju svojih študentov, organiziranje praktičnega izobraževanja in stalno preverjanje usposobljenosti in kompetenc mentorjev na praksi, praktično izobraževanje omogoča študentom, sodelovanje z drugimi višjimi strokovnimi šolami, sodelovanje v a domačih in mednarodnih projektih in projektih v gospodarstvu).*

*Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.*

**Tabela 1.11. Izobraževalni proces**

Šola določi postopek(-e) obvladovanja izobraževalnega procesa, ki vključuje:

- organizacij in nadzoru pedagoškega procesa,
- izvajanje pedagoškega procesa, vključno s praktičnim izobraževanjem,
- izvajanju in poročanju o izpitih,
- izdajanju listin
- evalvaciji pedagoškega procesa, vključno s praktičnim izobraževanjem.

Šola dokazuje, da z učinkovitimi analizami doseženega uspeha in z ustreznimi drugimi analizami, spremlja uspešnost izobraževalnega procesa in določa potrebne izboljšave.

---

*\*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, poglavjem ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (samoevalvacija z evalvacijo poučevanja, vseh dejavnosti, analiza dosežkov).*

*Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol. V vseh poglavjih so opredeljene analize.*

**Tabela 1.12. Razvoj programov in projekti**

- Šola določi postopek(-e) obvladovanja razvoja novih in posodabljanja obstoječih programov ter vodenja projektov.
- Pri tem uveljavlja projektni način dela, ki vključuje najmanj:
- določitev ciljev;
- določitev nosilca in sodelujočih;
- določitev časovnih okvirov in potrebnih virov;
- načrtovanje poteka aktivnosti;
- določitev načina(-ov) za spremljanje poteka in ocenjevanja doseganja ciljev;
- evalvacijo izidov novega ali spremenjenega programa ali učinkov izvedenega projekta;
- preglednost razvoja programov in projektov.

*\*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, poglavjema:*

*DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (strategija in cilji razvoja šole in študijskih programov predeli sodelovanje in število domačih in mednarodnih projektov, razvojnih projektov in projektov v gospodarstvu) in*

*MATERIALNE RAZMERE (zagotavljanje sredstev za vse programe in povezane dejavnosti šole – strokovni in razvojno delo).*

*Zahteve so povezane s Predlogom za zunanjo evalvacijo višjih strokovnih šol.*

### 1.3.6 Merjenja, analiziranje in izboljševanje

Poglavitni vidiki merjenja, analiziranja in izboljševanja so predstavljeni v tabelah od 1.13. do 1.15.

**Tabela 1.13. Načrtovanje merjenj in nadzorovanj**

---

Šola določi postopke s katerimi meri in ocenjuje zadovoljstvo udeležencev. Pri tem določi metode in periode za merjenja zadovoljstva:

- študentov,
- zaposlenih in drugih sodelavcev,
- organizacij praktičnega izobraževanja in delodajalcev,
- drugih zainteresiranih.

Šola določi metode s katerimi meri učinkovitost in uspešnost:

- svojih procesov,
- rezultatov svojih storitev izobraževanja .

*\*zahteve so povezane z Merili za zunanjo evalvacijo višjih šol, poglavji:*

*VPETOST V OKOLJE (ugotavljanje učinkov delovanja šole na okolje, spremljanje učnih izidov, spremljanje zaposlenosti in konkurenčnosti diplomantov),*

*ŠTUDENTI (sodelovanje v samoevalvacijskih postopkih, sodelovanje pri primerjavi načrtovanih in doseženih kompetenc, upoštevanje mnenja pri posodabljanju in izvedbi študijskih programov) in,*

*ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (samoevalvacija, evalvacija poučevanja, ki jo podajo študenti in drugi deležniki, obravnava samoevalvacijskega poročila na vseh organih šole, javna objava poročil).*

*Obrazec Predlog za zunanjo evalvacijo predvideva navedbo podatkov o merjenjih zadovoljstva in učinkovitosti procesov ter rezultatov izobraževanja:*

*VPETOST V OKOLJE: anketiranje delodajalcev, pogovori, okrogle mize, anketiranje diplomantov,*

*DELOVANJE VIŠJE STROKOVNE ŠOLE - analiza vpisa v 1. Letnik, zbiranje informacij o izvedbi praktičnega izobraževanja, analiza učnih izidov, napredovanje študentov, analiza prehodnosti študentov, analiza trajanja študija, analiza izobraževanja, analiza diplomantov, analiza kazalnikov za diplomante, zaposljivost diplomantov, sodelovanje s študenti in diplomanti*

---

»nadaljevanje«

*ŠTUDENTI – analiza vpisanih študentov v študijskem letu evalvacije po spolu, analiza vpisanih študentov s posebnimi potrebami/statusom, anketiranje študentov oz. uporaba drugih instrumentov merjenja, analiza mobilnosti študentov*

*ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI – samoevalvacijsko poročilo.*

*Anketiranja - anketiranje študentov (vrste anket za: ocenjevanje študijskih programov, ocenjevanje pedagoških delavcev, ovrednotenje študijskih obremenitev po ECTS, ocenjevanje mentorjev pri strokovni praksi, ocenjevanje tutorjev, ocenjevanje referata za študentske zadeve) in anketiranje diplomantov (zaposljivost diplomantov, Ocenjevanje ustreznosti pridobljenih kompetenc, razvoj poklicne poti, nadaljnji študij).*

---

**Tabela 1.14. Notranje presoje**

---

Šola izvaja notranje presoje v planiranih časovnih intervalih, da ugotovi, ali:

- sistem vodenja ustreza zahtevam tega dokumenta
- se učinkovito izvajajo postavljena notranja pravila in dogovori šola;
- se učinkovito izvaja zakonske in druge zahteve.

Šola pri načrtovanju notranjih presoj upošteva:

- pomembnost in vpliv presojanih področij na kakovost vzgoje in izobraževanja,
- rezultate predhodnih presoj (notranjih, zunanjih),
- šibkost posameznih področij delovanja šola.

Notranje presoje izvajajo usposobljeni presojevalci. Izbira presojevalcev in izvajanje presoj zagotavlja objektivnost in

---

*Notranje presoje naj se vodi v skladu z mednarodnim standardom ISO 19011.*



»nadaljevanje«

neodvisnost procesa presoje. Presojevalci ne presojujejo lastnega dela.

Vodstvo zagotavlja, da se ukrepi za odpravo ugotovljenih odstopanj učinkovito izvedejo v opredeljenih rokih. Ocene učinkovitost izvedenih ukrepov se dokumentira.

---

**Tabela 1.15. Postopki ravnanja ob ugotovljenih odstopanjih in izboljševanje**

---

Šola določi postopke sistematičnega ravnanja ob ugotovljenih odstopanjih. Šola dokazuje, da nenehno izboljšuje učinkovitost svojega delovanja.

Nenehno izboljševanje vključuje izvajanje ukrepov za:

- odpravo ugotovljenega odstopanja ali druge nezaželene situacije ("korekcija");
- odpravo vzroka ugotovljenega odstopanja ali druge nezaželene situacije ("korektiven ukrep");
- odpravo vzroka potencialnega odstopanja ali druge potencialne nezaželene situacije ("preventiven ukrep");
- izboljšanje kakovosti in s tem povečevanja verjetnosti, da bodo udeleženci v procesih vzgoje in izobraževanja zadovoljni ("izboljševanje");
- dokumentiranje učinkovitosti izvedenih ukrepov.

*Pri določitvi ukrepov za izboljšanje naj se upošteva vizijo šole, vrednote, cilje, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj sistema vodenja, analize podatkov različnih evalvacij.*

*K odstopanjem sodi nedoseganje ciljev, evidentirane pritožbe udeležencev v izobraževanju, negativne ugotovitve pri analizi podatkov o zadovoljstvu udeležencev v izobraževanju ali pri drugih analizah, idr.*

*Potencialne nevarnosti za odstopanje in/ali priložnosti za izboljšave so lahko razvidne iz analiz okolja šole, analiz povratnih informacij in podatkov o zadovoljstvu udeležencev v izobraževanju, idr.*

---

## 1.4 Sistem vodenja kakovosti v visokem šolstvu

### 1.4.1 Splošno o sistemih vodenja kakovosti v visokem šolstvu

Sistem vodenja kakovosti v visokem šolstvu – Zahteve je dokument, ki je namenjen visokemu šolstvu za vzpostavljanje, vzdrževanje in razvoj sistema vodenja kakovosti. Dokument sta pripravila mag. Tatjana Žagar in dr. Branko Škafar. Izhaja iz podobnega dokumenta Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, SIQ, 2008, Zahtev sistema vodenja v višjih strokovnih šolah (2011) in upošteva mednarodni standard ISO 9001 in model poslovne odličnosti (EFQM). Predstavlja sistematičen in celovit pristop k vodenju kakovosti v visokošolskih zavodih. Zahteve še niso izšle ali bile objavljene. So v osnutku pri avtorjih in bodo nadgrajene z Zahtevami ISO 9001:2015.

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, predstavljajo minimalne zahteve, ki jih izpolnjujejo zavodi v visokem šolstvu (v nadaljevanju šola oz. VŠ) za dokazovanje svoje kakovosti. Zahteve temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti, ki so uveljavljeni in priznani v mednarodnem merilu, kot so mednarodni standardi skupine ISO 9000 za sisteme vodenja kakovosti ter evropski model poslovne odličnosti EFQM. Pri tem je med osnovnimi zahtevami poudarjena zahteva po izpolnjevanju obstoječe zakonodaje in uveljavljenih smernic s področja visokega šolstva.

Dokument Sistem vodenja kakovosti v visokem šolstvu – Zahteve je zasnovan tako, da so v levem stolpcu podane zahteve, v desnem stolpcu v ležečem tisku pa napotki, ki naj bi uporabniku olajšali razumevanje zahtev. Z oznako \*(zvezdica) je navedena povezava na Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo v visokem šolstvu, NAKVIS, ki jih mora organizacija pri vzpostavljanju, vzdrževanju in razvoju svojega sistema vodenja kakovosti upoštevati.

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, spodbujajo šole k sistematičnemu pristopu razvijanja takšnih aktivnosti in procesov, ki vodijo v povečevanje zadovoljstva vseh deležnikov v procesih izobraževanja in raziskovanja. Pri tem se še posebej poudarja pomen:

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev in pričakovanj udeležencev v procesih izobraževanja,
- pridobivanja in vrednotenja rezultatov delovanja in uspešnosti šole,
- nenehnega izboljševanja, ki izhaja iz objektivnih merjenj in spremljanja delovanja šole.

Pristop ima vgrajeno metodologijo, poznano kot PDCA: »Planiraj (Plan) – Izvedi (Do) – Preveri (Check) – Ukrepaj (Act)«. Metodologijo lahko opišemo kot:

- Planiraj: vzpostavi cilje in procese (aktivnosti) potrebne za realizacijo ciljev.
- Izvedi: izvajaj procese (aktivnosti).
- Preveri: nadzoruj in spremljaj procese (aktivnosti) in rezultate glede doseganja ciljev in o njih poročaj.
- Ukrepaj: ukrepaj tako, da dosegaš (presegaš) cilje in izboljšuješ procese (aktivnosti).

Takšen pristop omogoča šoli tudi integracijo z drugimi sistemi ali modeli v enovit sistem vodenja šole.

### ***1.4.2 Definicije***

Kakovost izobraževanja – izpolnjevanje potreb in pričakovanj udeležencev in zainteresiranih v procesih izobraževanja. Udeleženci v procesih izobraževanja, študenti, visokošolski učitelji, znanstveni delavci in visokošolski sodelavci, drugi delavci (tehnični, upravni) zaposleni na VŠ (v nadaljevanju zaposleni). Zainteresirani za visokošolsko izobraževanje, delodajalci, ustanovitelji, širša družbena skupnost in drugi.

Sistem vodenja kakovosti – aktivnosti načrtovanja, izvajanja, nadzorovanja – vrednotenja in izboljševanja, ki omogočajo kakovost izobraževanja.

Storitev izobraževanja – izvajanje izobraževalnega programa, ki zagotavlja optimalni razvoj študenta, s čimer mu je ponujena možnost za pridobivanje znanja, spretnosti, veščin, razvijanje sposobnosti in vrednot (v nadaljevanju kompetenc).

Rezultat storitve izobraževanja – celota vseh pridobljenih znanj, spretnosti, veščin, razvitih sposobnosti študentov/diplomantov za uspešno zaposlitev, nadaljnje izobraževanje, vseživljenjsko učenje.

### ***1.4.3 Voditeljstvo in vodenje***

Vidiki voditeljstva in vodenja so pojasnjeni v tabelah od 1.16 do 1.21.

**Tabela 1.16. Zavezanost in razumevanje okolja šole**

---

<p>Vodstvo VŠ ustvarja in vzpodbuja okoliščine za povezovanje z družbenim okoljem, internacionalizacijo in trajnostni razvoj šole. Pri tem zagotavlja nenehno izboljševanje in posodabljanje, razvoj zaposlenih, učnega okolja, drugih materialnih in nematerialnih pogojev ter povečevanje zadovoljstva udeležencev izobraževanja.</p> <p>Prepoznavna spremembe in trende v notranjem in zunanjem okolju VŠ, ki lahko vplivajo na njeno delovanje in se nanje ustrezno odziva.</p>	<p><i>Vodstvo svojo zavezanost dokazuje z načini spodbujanja in delovanja v širšem okolju. Vzpostavljeno ima uspešno sodelovanje na domači in mednarodni ravni, sodeluje pri izmenjavi študentov ter visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in strokovnih sodelavcev doma in na tuje; spodbuja sodelovanje z drugimi VŠ, s podjetji, s pomembnimi deležniki v okolju; izkazuje vključevanje vse zainteresirane javnosti v svoje dejavnost; študijski programi in druga izobraževanja izražajo potrebe gospodarstva in negospodarstva, gospodarstvo in negospodarstvo je vključeno v načrtovanje in spremljanje izobraževalnega dela VŠ.</i></p> <p><i>*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področje: VPETOST V OKOLJE</i></p>
---	--

---

**Tabela 1.17. Poslanstvo, vizija, vrednote**

---

<p>Vodstvo VŠ ima določeno in javno objavljeno vizijo, poslanstvo in vrednote.</p> <p>V pripravo vizije, poslanstva in vrednot vključi zainteresirane udeležence.</p> <p>S poslanstvom, vizijo in vrednotami seznanja vse udeležence in zainteresirane v procesu izobraževanja.</p> <p>Na podlagi poslanstva, vizije in vrednot vodstvo snuje in usmerja strateško in operativno načrtovanje šole.</p>	<p><i>Vodstvo šole naj v poslanstvu opiše namen svojega delovanja, v viziji naj opiše, kakšno stanje želi šola doseči v korist vseh udeležencev v procesih izobraževanja. Vizija naj podpira skupnost – okolje, v katerem deluje.</i></p> <p><i>Vrednote šole naj določajo prioritete za pomoč pri odločanju ter naj vključujejo spodbujanje in razvijanje sodelovalne kulture.</i></p> <p><i>*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področje: DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA)</i></p>
--	---

---

**Tabela 1.18. Razvojno in letno načrtovanje**

---

VŠ določi:

- dokumentirano strategijo svojega razvoja, vključujoč strateške cilje, ki podpirajo vizijo in poslanstvo
- načrte za doseganje ciljev razvoja zavoda
- določi letni program dela, ki vključuje tudi merljive cilje

S sprejeto strategijo razvoja in letnim programom dela primerno seznanja udeležence izobraževanja in druge zainteresirane strani.

Vodstvo VŠ prepozna tveganja, ki lahko vplivajo na udejanjanje strategije razvoja in realizacije letnih ciljev ter opredeli ravnanje za njihovo zmanjšanje.

*Cilji naj zajemajo uspeh študentov (vključno z zaposljivostjo, konkurenčnostjo, prehodnostjo idr.) in zadovoljstvo udeležencev, trajnostni razvoj šole – njegovo nenehno izboljševanje in posodabljanje, razvoj strokovnih in drugih sodelavcev, učnega okolja in drugih materialnih in nematerialnih pogojev.*

*Letni program dela predstavlja operativni planski dokument vodenja šole za posamezno šolsko leto. Vsebuje naj posamezne dejavnosti (izobraževalno, raziskovalno), odgovornosti in potrebne vire.*

*\*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področji: DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA in ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI)*

**Tabela 1.19. Spremljanje in poročanje**

---

Vodstvo VŠ ustrezno spremlja in preverja udejanjanje strategije razvoja in izvajanja letnega programa dela ter reagira v primeru ugotovljenih odstopanj.

Vodstvo VŠ na primeren način seznanjanja zaposlene z ugotovitvami spremljanja udejanjanja strategije razvoja in izvajanja letnega programa dela.

Vodstvo šole izdela letno poročilo o realizaciji letnega programa dela in samoevalvacijsko poročilo, ki med drugim prikazuje:

*Obravnavo letnega poročila predstavlja pregled delovanja šole v preteklem obdobju*

*Letno poročilo vključuje tudi samoevalvacijsko poročilo. Letno poročilo običajno šole pripravijo v dveh delih kot poročilo o delu (uresničitvi letnega delovnega načrta vezano na študijsko leto ) in kot poslovno poročilo (zaključni račun, vezano na koledarsko leto).*

*\*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področji: DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA in ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI)*

»nadaljevanje«

- doseganje zastavljenih strateških in letnih ciljev s prikazom njihovih trendov;
- izvedbo letnega programa dela, vključno s porabo načrtovanih finančnih in drugih virov;
- povratne informacije udeležencev v procesih izobraževanja, vključno z njihovim zadovoljstvom;
- rezultate sodelovanja z zavodi, iz katerih so prišli študenti;
- rezultate o študijskih programih, vpisu, študentih in njihovi mobilnosti, zaposljivosti;
- podatke o zaposlenih;
- rezultate raziskovalne dejavnosti, razvoja programov, projektov
- rezultate uvedenih izboljšav;
- rezultate notranjih presoj, inšpekcijskih, revizijskih pregledov in drugih nadzorov.

Vodstvo šole obravnava letno poročilo in samoevalvacijsko poročilo skupaj z zaposlenimi in ga na primeren način predstavi organom šole in drugim zainteresiranim udeležencem.

Obravnavo letnega poročila dokumentira tako, da so razvidne predlagane izboljšave, časovni okviri in viri, ki izhajajo iz prikazanih in obravnavanih rezultatov.

**Tabela 1.20. Organiziranost, odgovornosti, pooblastila**

---

Vodstvo VŠ določi organizacijsko strukturo šole, odgovornosti in pooblastila ter potrebne kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce in skupine, vključno z odgovornostjo in pooblastili za vodenje kakovosti v šoli.

*Odgovornosti in pooblastila ter kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce so lahko določeni npr. v opisih delovnih mest. Pri tem naj šola ustrezno pozornost nameni tudi opisom odgovornosti in učinkovitosti zaposlenih po doseženem napredovanju, zunanjih sodelavcev ipd.*

*\*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področji: DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA in KADRI)*

---

**Tabela 1.21. Zagotavljanje zakonitosti delovanja**

---

VŠ določi pravila svojega delovanja glede izpolnjevanja zakonskih in drugih zahtev ter zahtev tega dokumenta.

*Druge zahteve predstavljajo smernice ali vodila, ki jih pripravljajo strokovna združenja ipd. katerih članica je šola ali pa z njimi sodeluje in se na njih sklicuje.*

Pri tem VŠ določi pravila in odgovornosti:

- za prepoznavanje zakonskih in drugih zahtev, ki se nanjo nanašajo,
- za obveščanje in seznanjanje vseh zaposlenih z zakonskimi in drugimi obvezujočimi zahtevami, ki zadevajo šolo in zaposlene,
- za vpeljavo zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevno delovno prakso,
- za preverjanje učinkovitosti izvajanja zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevni praksi.

*Pravila za svoje delovanje lahko šola poljubno imenuje in hrani. Možna oblika, ki jo lahko uporabi, je poslovnik kakovosti.*

Pravila in odgovornosti za svoje delovanje šola dokumentira na način, da so na razpolago vsem zaposlenim.

#### 1.4.4 Procesi zagotavljanja virov in podporne dejavnosti

Vidiki procesov zagotavljaja virov in podpornih dejavnosti so prikazani v tabelah od 1.22 do 1.24.

**Tabela 1.22. Finančni, materialni viri in podporne dejavnosti**

---

<p>Vodstvo VŠ določi in priskrbi vire, potrebne za realizacijo strateških načrtov in letnega programa dela. Pri tem določi procese:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• zagotavljanja finančnih virov, njihovega razporejanja in spremljanja porabe,</li><li>• nabave materialnih sredstev in storitev</li><li>• vzdrževanja in posodabljanja infrastrukture,</li><li>• vzdrževanja, posodabljanja ter zagotavljanja varnega delovnega in učnega okolja.</li></ul>	<p><i>Vodstvo naj opredeli tudi odgovornosti, povezane z viri.</i></p> <p><i>*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področje: MATERIALNI POGOJI</i></p>
--	---

---

**Tabela 1.23. Proces razvoja kadrov**

---

<p>Vodstvo VŠ določi postopek(-e) za:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pridobivanje novih zaposlenih ter drugih sodelavcev in njihovo uvajanje v delo,</li><li>• spremljanje in razvoj zaposlenih in drugih sodelavcev ter ugotavljanje njihovega zadovoljstva,</li><li>• usmerjanje, načrtovanje in izvajanje stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja glede na potrebe in opredeljeno</li></ul>	<p><i>V spremljanje in razvoj zaposlenih naj se vključijo letni razgovori, ki naj bodo podlaga za načrtovanje tako osebne kot strokovnega razvoja.</i></p> <p><i>Pri spremljanju in vrednotenju učinkov usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih naj se določi vpliv na ustvarjanje, prenos in uporabo znanja.</i></p> <p><i>Pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih se lahko pripravijo lastni ali uporabijo mnogi že razviti vprašalniki. Če se jih spremeni, naj se jih tako, da bo po obdelavi možna primerjava med sorodnimi VŠ.</i></p> <p><i>*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področje: KADRI</i></p>
---	--

---



»nadaljevanje«

- vizijo, poslanstvo in strategijo šole,
- spremljanje in vrednotenje učinkov stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja,
- spremljanje zadovoljstva zaposlenih z namenom izboljševanja svojega dela.

*Aktivno ustvarjanje vrhunskega znanja naj se izrazi kot število objav v priznanih revijah.*

Vodstvo šole podpira in spodbuja zaposlene k izpolnjevanju pogojev za napredovanja in aktivno ustvarjanje vrhunskega znanja, izraženega s številom objav v priznanih revijah in za aktivno objavljanje ugotovitev iz svoje strokovne dejavnosti.

Vodstvo zagotovi, da se zaposleni zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev šole. O izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah šola vodi ustrezne zapise.

---

#### **Tabela 1.24. Proces obvladovanja in ravnanja z dokumentacijo**

VŠ določi in dokumentira način obvladovanja dokumentacije, ki jo:

- določa zakonodaja,
- jo je določila VŠ sama kot lastno dokumentacijo, zaradi svojih potreb in ni zahtevana z zakonodajo.

*Za dokumentacijo, ki jo vodi zavod, naj se opredeli, na kakšen način je dokumentacija razpoznavna (naziv, oznako, veljavnost, obseg, obvladovanje sprememb, idr.). Pri tem naj zavod upošteva ustrezne zahteve po klasifikacijskem načrtu in rokih hrambe, izdane na nacionalnem nivoju.*

VŠ mora zagotoviti, da se:

- dokumentacija pred uporabo odobri s strani odgovorne osebe;
- dokumentacija, ki podaja

»nadaljevanje«

- pravila delovanja občasno pregleda ter nato po potrebi posodobi in ponovno odobri;
  - identificira spremembe dokumentacije;
  - poskrbi, da je uporabnikom na voljo le veljavna dokumentacija, neveljavna pa ustrezno umaknjena, da se prepreči njena uporaba;
  - identificira dokumentacija zunanjega izvora in obvladuje njena razdelitev;
  - preprečuje nenamerno uporabo zastarelih dokumentov in uporablja primerno identifikacijo zanje, če jih obdrži za kakršenkoli (npr. pravni, zgodovinski) namen.
  - zagotovi način in čas hranjenja dokumentacije,
  - zaščita dokumentacije,
  - dostopnost dokumentacije
  - način odstranjevanja dokumentacije.
-

#### 1.4.5 *Procesi komuniciranja in sodelovanja*

Procesi komuniciranja in sodelovanja so opisani v tabelah 1.25 do 1.27.

**Tabela 1.25. Komuniciranje in sodelovanje s študenti**

---

VŠ vzpostavi ustrezne postopke komuniciranja in sodelovanja s študenti. Pri tem zagotavlja učinkovite načine sodelovanja in komuniciranja o:

- promoviranju, seznanjanju študentov o izobraževalnih programih
- načinu vpisa in izbirnem postopku
- izvajanju izobraževalnega in raziskovalnega procesa
- sodelovanju z okoljem
- reševanju ugovorov (pritožb)

Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote šole.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in sodelovanja s študenti ter ustrezno deluje v primeru, ko ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

---

*\*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področji: ŠTUDENTI in ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI)*

**Tabela 1.26. Komuniciranje in sodelovanje z drugimi zainteresiranimi**

---

VŠ vzpostavi ustrezne postopke komuniciranja in sodelovanja z drugimi zainteresiranimi.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in sodelovanja z drugimi zainteresiranimi ter ustrezno deluje v primeru, ko ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

---

*\*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področje: VPETOST V OKOLJE (npr. spodbujanje sodelovanja s podjetji, povezanost VŠ z razvojem ožjega in širšega okolja ter sodelovanje s pomembnimi deležniki, ugotavljanje učinkov delovanja šole na družbeno okolje)*

---

**Tabela 1.27. Notranje komuniciranje**

---

Vodstvo VŠ vzpostavi ustrezne postopke in omogoča pogoje za učinkovito notranje komuniciranje, vključno s postopki odločanja zaposlenih.

Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote šole.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in ustrezno deluje v primeru, ko se ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

---

#### ***1.4.6 Izobraževalni proces***

VŠ zagotavlja obvladovanje izobraževalnega procesa, ki vključuje:

- organizacijo in nadzor pedagoškega procesa,
- izvajanje pedagoškega procesa tako, da omogoča takšne učne izide in kompetence, da bodo diplomanti zaposljivi oziroma se bodo lahko naprej izobraževali,
- izvajanje izpitov in poročanje o rezultatih izpitov na način, ki ga določajo nedvoumno opredeljena notranja pravila
- evalvaciji pedagoškega procesa.

VŠ dokazuje, da z učinkovitimi analizami doseženega uspeha in z ustreznimi drugimi analizami, spremlja uspešnost izobraževalnega procesa in določa potrebne izboljšave.

*\*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področja: DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA, ŠTUDENTI, ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI*

#### ***1.4.7 Proces raziskovalne dejavnosti***

VŠ zagotavlja, da je področje raziskovalne dejavnosti del vizije in strateškega načrtovanja šole.

Raziskovalna dejavnost je načrtovana v letnem programu dela VŠ.

VŠ zagotavlja, da se v raziskovalno delo uvajajo in vključujejo tudi študenti.

Notranja organizacija, potek in odgovornosti, vezane na raziskovalno dejavnost so nedvoumno določene.

VŠ dokazuje, da z učinkovitimi analizami doseženih rezultatov, spremlja uspešnost in učinkovitost raziskovalne dejavnosti in določa potrebne izboljšave.

#### ***1.4.8 Razvoj programov in projekti***

VŠ zagotavlja razvoj novih in posodabljanja obstoječih programov. Pri tem VŠ upošteva ustrezne podatke okolja glede bodočih potreb in zaposljivosti diplomantov.

*\*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področja: SESTAVA IN VSEBINA ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV, DELOVANJE VISOKOŠOLSKEGA ZAVODA, ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI*

VŠ zagotavlja vključevanje v projekte v katerih se razvija vsebine, ki se navezujejo na dejavnost VŠ.

Razvoj in posodabljanje naj potekata na projektni način dela, ki najmanj vključuje:

- določitev ciljev;
- določitev nosilca in sodelujočih;
- določitev časovnih okvirov in potrebnih virov;
- načrtovanje poteka aktivnosti;
- določitev načina(-ov) za spremljanje poteka in ocenjevanja doseganja ciljev;
- evalvacijo izidov novega ali spremenjenega programa ali učinkov izvedenega projekta;
- preglednost razvoja programov in projektov.

#### 1.4.9 Merjenja, analiziranje in izboljševanje

Vidiki merjenja, analiziranja in izboljševanja so opisani v tabelah od 1.28 do 1.30.

**Tabela 1.28. Načrtovanje merjenj in nadzorovanj**

---

VŠ določi postopke s katerimi spremlja in ocenjuje zadovoljstvo udeležencev. Pri tem določi metode in periode za merjenja zadovoljstva:	<i>*zahteve so povezane z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS, 15.5.2014), področje: ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• študentov,</li><li>• zaposlenih in drugih sodelavcev,</li><li>• delodajalcev,</li><li>• drugih zainteresiranih.</li></ul>	
VŠ določi metode s katerimi meri učinkovitost in uspešnost:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• svojih procesov,</li><li>• rezultatov svojih storitev izobraževanja in raziskovalne dejavnosti.</li></ul>	

---

**Tabela 1.29. Notranje presoje**

---

Šola izvaja notranje presoje v planiranih časovnih intervalih, da ugotovi, ali:	<i>Notranje presoje naj se vodi v skladu z mednarodnim standardom ISO 19011.</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• sistem vodenja ustreza zahtevam tega dokumenta</li><li>• se učinkovito izvajajo postavljena notranja pravila in dogovori šole;</li><li>• se učinkovito izvaja zakonske in druge zahteve.</li></ul>	
Šola pri načrtovanju notranjih presoj upošteva:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• pomembnost in vpliv presojanih področij na kakovost izobraževanja in raziskovalne dejavnosti</li><li>• rezultate predhodnih</li></ul>	

---

»nadaljevanje«

- presoj (notranjih, zunanjih),
- šibkost posameznih področij delovanja šole.

Notranje presoje izvajajo usposobljeni presojevalci. Izbira presojevalcev in izvajanje presoj zagotavlja objektivnost in neodvisnost procesa presoj. Presojevalci ne presojajo lastnega dela.

Vodstvo zagotavlja, da se ukrepi za odpravo ugotovljenih odstopanj učinkovito izvedejo v opredeljenih rokih. Ocene učinkovitost izvedenih ukrepov šola dokumentira.

---

### **Tabela 1.30. Izboljševanje in ravnanje ob ugotovljenih neskladnostih**

---

VŠ dokazuje izboljševanje svojega delovanja tako, da se odziva na:

- rezultate analiz podatkov (glej tč. 8.1);
- spremembe v okviru šole;
- prepoznane nevarnosti;
- nove priložnosti.

Vodstvo zavoda mora ovrednotiti in določiti prednostne naloge ter izboljšave, ki bodo izvedene. Pri tem mora spremembe, ki so potrebne za izboljšanje, izvesti na načrtovan in sistematičen način tako, da:

- prepozna tveganja in priložnosti ter
- ovrednoti potencialne posledice sprememb.

VŠ mora vzpostaviti postopke, da ob ugotovljeni neskladnosti

*Pri določitvi ukrepov za izboljšanje naj se upošteva vizijo šole, vrednote, cilje, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj sistema vodenja, analize podatkov različnih evalvacij.*

*Neskladnost predstavlja situacija ali primer, ko zahteve niso bile izpolnjene. K neskladnostim tako sodijo: nedoseganje ciljev, evidentirane pritožbe udeležencev v izobraževanju, negativne ugotovitve pri analizi podatkov o zadovoljstvu udeležencev v izobraževanju ali pri drugih analizah, neizpolnjevanje zakonodajnih ali drugih zahtev, neizpolnjevanje notranjih pravil idr.*

*Obvladovanje tveganj, vezanih na izvajanje procesov VŠ lahko dokumentira v registru tveganj.*

---

»nadaljevanje«

odreagira tako, da:

- sprejme ukrepe za nadzor in odpravo neskladnosti;
- obravnava posledice;
- na osnovi obravnave posledic oceni potrebo po ukrepanju za odpravo vzrokov, ki so privedli do nastanka neskladnosti, da se ta ne bo ponovila ali pojavila drugje.

V primeru potrebe po ukrepanju za odpravo vzrokov, vodstvo VŠ zagotovi, da se:

- ugotovi vzroke za pojav neskladnosti;
- ugotovi, če obstajajo podobne neskladnosti ali pa se lahko potencialno pojavijo;
- določijo in izvedejo potrebni ukrepi;
- pregleda uspešnost izvedenih ukrepov;
- izvedejo spremembe v sistemu vodenja kakovosti, če je to potrebno.

Korektivni ukrepi morajo biti primerni posledicam neskladnosti, ki so se pojavile. VŠ mora zagotoviti dokumentirane informacije kot dokaz:

- o naravi neskladnosti in kakršnihkoli nadaljnjih ukrepanjih;
  - o rezultatih izvedenih korektivnih ukrepov.
-



## 1.5 Sistem vodenja kakovosti Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja

### 1.5.1 Uvod

Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja – Zahteve (Dodič et al., 2008) je dokument, ki ga je pripravila projektna skupina pod okriljem SIQ ter na pobudo in željo gospodarskih in vzgojno-izobraževalnih organizacij, da se na podlagi izkušenj na področju sistemov vodenja kakovosti pripravi sistematičen in celovit pristop k vodenju kakovosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

To izdajo so pripravili člani projektne skupine: mag. Marinka Dodič, mag. Peter Kunc, dr. Branko Škafar, Sonja Zavrl, Vesna Zmazek in mag. Tatjana Žagar.

Zahteve in smernice, ki jih podaja ta dokument, temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti, ki so uveljavljeni in priznani v mednarodnem merilu (mednarodni standardi skupine ISO 9000 za sisteme vodenja kakovosti ter evropski model poslovne odličnosti EFQM). Pri tem je med osnovnimi zahtevami poudarjena zahteva po izpolnjevanju obstoječe zakonodaje.

Ta dokument je zasnovan tako, da so v levem stolpcu podane zahteve, v desnem stolpcu pa napotki, ki naj bi uporabniku olajšali razumevanje in uporabo zahtev. Za razliko od standardov za sisteme vodenja, ki podajajo zahteve v obliki »*organizacija mora izvajati ...*«, so zahteve v tem dokumentu izražene v obliki »*zavod izvaja ...*«. Zahteve v levem stolpcu predstavljajo minimalne zahteve, ki jih mora vzgojno-izobraževalni zavod (v nadaljevanju zavod) izpolnjevati za pridobitev certifikata Kakovost za prihodnost.

### 1.5.2 Definicije

Kakovost vzgoje in izobraževanja – je izpolnjevanje potreb in pričakovanj udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja. Udeleženci v procesih vzgoje in izobraževanja – predšolski otroci, otroci (učenci), mladostniki (dijaki) in študenti – v nadaljevanju učenci; starši; vzgojitelji in učitelji – v nadaljevanju strokovni delavci; ostali zaposleni, lokalne skupnosti, širša družbena skupnost in drugi zainteresirani.

Sistem vodenja kakovosti – aktivnosti načrtovanja, izvajanja, nadzorovanja, vrednotenja in izboljševanja, ki omogočajo kakovost vzgoje in izobraževanja. Storitve vzgoje in izobraževanja – učna priložnost; izvajanje vzgojno-izobraževalnega programa, s čimer je učencem ponujena možnost za pridobivanje znanja, spretnosti in sposobnosti.

Rezultati storitve vzgoje in izobraževanja so znanje, spretnosti in sposobnosti učencev, ko zapustijo vzgojno-izobraževalni zavod in zadovoljstvo vseh udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja.

### 1.5.3 *Pristop*

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, spodbujajo zavode k sistematičnemu pristopu razvijanja takšnih aktivnosti in procesov, ki vodijo v povečevanje zadovoljstva vseh udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja. Pri tem je še posebej poudarjen pomen:

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev in pričakovanj udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja,
- pridobivanja in vrednotenja rezultatov delovanja in uspešnosti zavoda,
- nenehnega izboljševanja, ki izhaja iz objektivnih merjenj in spremljanja delovanja zavoda.

Kakovost za prihodnost – Zahteve, Izdaja 2.0; januar 2008 4/12

Pristop ima vgrajeno metodologijo, poznano kot PDCA: »Planiraj (**P**lan) – Izvedi (**D**o) – Preveri (**C**heck) – Ukrepaj (**A**ct)«.

Metodologijo lahko opišemo kot:

- Planiraj: vzpostavi cilje in procese (aktivnosti), potrebne za realizacijo ciljev.
- Izvedi: izvajaj procese (aktivnosti).
- Preveri: nadzoruj in spremljaj procese (aktivnosti) in rezultate glede doseganja ciljev in o njih poročaj.
- Ukrepaj: ukrepaj tako, da dosegaš (presegaš) cilje in izboljšuješ procese (aktivnosti).

Takšen pristop omogoča zavodu tudi integracijo z drugimi sistemi ali modeli v enovit sistem vodenja zavoda.

### 1.5.4 *Splošne zahteve*

Zavod določi pravila svojega delovanja glede izpolnjevanja zakonskih zahtev in zahtev tega dokumenta ter jih dokumentira v dokumentu o kakovosti, ki je na razpolago vsem zaposlenim, ali v drugih dokumentih, na katere se sklicuje v dokumentu o kakovosti.

Pri tem zavod določi pravila in odgovornosti:

- za prepoznavanje zakonskih in drugih zahtev, ki se nanašajo na zavod,
- za obveščanje in seznanjanje vseh zaposlenih z zakonskimi in drugimi obvezujočimi zahtevami, ki zadevajo zavod in zaposlene,
- za vpeljavo zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevno delovno prakso,
- za preverjanje učinkovitosti izvajanja zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevni praksi.

Zavod obvladuje dokumentacijo, ki jo določa zakonodaja, in morebitno lastno dokumentacijo, ki jo je vpeljal zaradi lastnih potreb in ni zahtevana z zakonodajo.

Zavod:

- dokumente pred njihovo izdajo odobri,

- dokumente občasno pregleda ter nato po potrebi posodobi in ponovno odobri,
- identificira spremembe dokumentov,
- poskrbi, da so ustrezne izdaje dokumentov na voljo uporabnikom,
- identificira dokumente zunanjega izvora in obvladuje njihovo razdeljevanje,
- preprečuje nenamerno uporabo zastarelih dokumentov in
- uporablja primerno identifikacijo zanje, če jih obdrži za kakršenkoli namen.

Pri obvladovanju zapisov zavod določi:

- način identifikacije zapisov,
- način in čas hranjenja,
- zaščito,
- dostopnost in
- način odstranjevanja.
- izdaje.

### **1.5.5 Voditeljstvo in vodenje**

Vodstvo zavoda ustvarja in vzpodbuja okoliščine za trajnostni razvoj zavoda - nenehno izboljševanje in posodabljanje, razvoj zaposlenih, učnega okolja, drugih materialnih in nematerialnih pogojev ter povečevanje zadovoljstva udeležencev v procesu vzgoje in izobraževanja.

Vodstvo zavoda določi in zapiše dogovorjeno poslanstvo, vizijo in vrednote. V pripravo poslanstva, vizije in vrednot vključi zaposlene, učence, starše in druge zainteresirane. S poslanstvom, vizijo in vrednotami seznanja vse udeležence v procesu vzgoje in izobraževanja. Na podlagi poslanstva, vizije in vrednot vodstvo snuje in usmerja načrtovanje razvoja zavoda in letno načrtovanje.

Vodstvo zavoda določi in zapiše dogovorjene cilje razvoja zavoda, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in pozitivne vrednote ter načrte za doseganje le-teh.

Vodstvo zavoda določi postopek sprejemanja in preverjanja uspešnosti izvajanja načrtov razvoja zavoda ter njihovega spreminjanja in izboljševanja.

S sprejetimi cilji in načrti razvoja zavoda seznanjeni udeleženci v procesu vzgoje in izobraževanja.

Vodstvo zavoda določi postopek letnega načrtovanja. Vodstvo zavoda izdelava letni načrt, ki vsebuje tudi merljive cilje in kazalce. Pri pripravi letnega načrta izhaja iz ciljev razvoja zavoda, upošteva pa tudi zahteve ustrezne zakonodaje ter pričakovanja in zahteve udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja. V pripravo letnega načrta vključi zaposlene.

Vodstvo zavoda preverja uspešnost izvajanja letnih načrtov in jih po potrebi spreminja in izboljšuje.

Pri letnem načrtovanju zavod upošteva morebitne spremembe, ki lahko vplivajo na delovanje zavoda.

V letnem delovnem načrtu zavod predstavi operativne cilje v zvezi z učnim uspehom, zadovoljstvom udeležencev v procesu vzgoje in izobraževanja, trajnostnim razvojem zavoda, razvojem zaposlenih, razvojem učnega okolja in drugimi materialnimi in nematerialnimi pogoji.

Vodstvo zavoda določi postopek spremljanja izvajanja letnega načrta in način seznanjanja zaposlenih z ugotovitvami tega spremljanja.

Vodstvo zavoda izdela letno poročilo, ki prikazuje:

- doseganje zastavljenih razvojnih in operativnih ciljev ter njihovih trendov,
- izvedbo letnega načrta, vključno s porabo načrtovanih finančnih in drugih virov,
- povratne informacije udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja, vključno z njihovim zadovoljstvom,
- rezultate sodelovanja z zavodi, ki jih obiskujejo otroci pred vstopom v šolo, in zavodi, v katerih učenci nadaljujejo šolanje,
- rezultate razvoja in projektov,
- rezultate uvedenih izboljšav,
- rezultate notranjih presoj, inšpekcijskih in revizijskih pregledov, hospitacij in drugih nadzorov.

Vodstvo zavoda obravnava letno poročilo skupaj z zaposlenimi in ga na primeren način predstavi organom zavoda in drugim zainteresiranim.

Obravnavo letnega poročila dokumentira tako, da so razvidni ukrepi, časovni okviri in viri, ki izhajajo iz prikazanih in obravnavanih rezultatov.

Vodstvo zavoda določi organizacijsko strukturo zavoda, odgovornosti in pooblastila ter potrebne kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce in skupine, vključno z odgovornostmi in pooblastili za vodenje kakovosti v zavodu. Z odgovornostmi in pooblastili seznanjeni vse zaposlene.

Vodstvo zavoda določi in priskrbi vire, potrebne za realizacijo načrtov zavoda. Vodstvo zavoda opredeli postopke za priskrbo in nabavo virov, za vzdrževanje infrastrukture ter učnega in delovnega okolja. Vodstvo zavoda opredeli odgovornosti, povezane z vodenjem virov.

Vodstvo zavoda opredeli načine in kriterije za ocenjevanje in izbiro dobaviteljev izven sistema javnih naročil.

### **1.5.6 Razvoj zaposlenih**

Vodstvo zavoda določi način(-e) za:

- pridobivanje novih zaposlenih in njihovo uvajanje v delo,
- spremljanje in razvoj zaposlenih ter ugotavljanje njihovega zadovoljstva,
- usmerjanje strokovnega usposabljanja glede na potrebe in opredeljen razvoj zavoda,
- načrtovanje in izvajanje stalnega strokovnega usposabljanja,
- spremljanje in vrednotenje učinkov stalnega strokovnega usposabljanja.

Vodstvo zavoda podpira in spodbuja zaposlene k izpolnjevanju pogojev za napredovanje.

Vodstvo zagotovi, da se zaposleni zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev zavoda.

O izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah zavod vodi ustrezne zapise.

### **1.5.7 Komuniciranje**

Vodstvo zavoda vzpostavi ustrezne postopke, vključno z odgovornostmi, in omogoča pogoje za komuniciranje z zainteresiranimi udeleženci v procesih vzgoje in izobraževanja.

Sestavni del teh postopkov je tudi sprejemanje, analiziranje in odgovarjanje na pobude in pritožbe s strani udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja.

Pri komuniciranju vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo vizijo in vrednote zavoda. Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in ustrezno ukrepa, ko komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

### **1.5.8 Sodelovanje z učenci in starši**

Zavod opredeli in izvaja postopke sodelovanja z učenci in starši ter ocenjuje učinkovitost in uspešnost tega sodelovanja.

Sestavni del teh postopkov je tudi sprejemanje, analiziranje in odgovarjanje na pobude in pritožbe s strani udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja.

Zavod opredeli način(-e) dokumentiranja sodelovanja z učenci in starši.

V okviru sodelovanja z učenci in starši zavod ugotavlja zadovoljstvo učencev in staršev oz. ugotavlja, če so izpolnjena njihova

### **1.5.9 Vzgojno-izobraževalni proces**

Zavod načrtuje in izvaja vzgojno-izobraževalni proces tako, da pri tem zagotovi realizacijo operativnih ciljev, opredeljenih v letnih načrtih in v učnih načrtih oz. kurikulih.

Zavod zagotavlja in dokazuje, da strokovni delavci:

- načrtujejo in razporejajo cilje, standarde in vsebine vzgojnoizobraževalnega in strokovnega dela za posamezno šolsko leto (letna priprava);

- sodelujejo pri načrtovanju in razporejanju ciljev, standardov in realizacije horizontalno (med posameznimi skupinami oz. oddelki) in vertikalno;
- načrtujejo cilje in dejavnosti ter realizacijo le-teh z uporabo ustreznih oblik in metod dela, ki bodo učence pripeljale do zastavljenih ciljev oz. želenih dosežkov pri posamezni vsebini (priprava na pouk) in se pri tem povezujejo v strokovnih aktivih ter med posameznimi aktivimi znotraj in zunaj zavoda;
- sproti spremljajo in preverjajo učenčev napredek glede na zastavljene cilje oz. standarde znanja iz učnih načrtov - kurikula;
- tako pridobljene povratne informacije uporabljajo za preverjanje učinkovitosti učnega procesa (oz. svetovalnega – za svetovalne službe);
- učence in starše seznanjajo o napredku in možnostih za izboljševanje uspešnosti oz. popravljanje;
- imajo opredeljene kriterije ocenjevanja, s katerimi seznanjajo učence, vključno z načini in roki ocenjevanja;
- analizirajo dosežene rezultate internega ocenjevanja in nacionalnega ali mednarodnega preverjanja znanja ter na osnovi tega izboljšujejo svoje pristope in odpravljajo odstopanja;
- sodelujejo s svetovalno in ostalimi službami, vodstvom ter starši. Zavod dokazuje, da z učinkovitimi analizami doseženega uspeha in z ostalimi analizami, ki jih zahteva zakonodaja o vodenju dokumentacije zavoda, spremlja uspešnost vzgojno-izobraževalnega procesa in da določa potrebne izboljšave.

#### **1.5.10 Razvoj**

Zavod opredeli način sistematičnega vodenja razvoja.

Sistematično vodenje razvoja vključuje:

- določitev ciljev;
- določitev nosilca in sodelujočih;
- določitev časovnih okvirov in potrebnih virov;
- načrtovanje poteka razvojnih aktivnosti;
- določitev načina(-ov) za spremljanje poteka in ocenjevanja doseganja ciljev;
- evaluacijo učinkov izvedenega razvoja;
- preglednost razvojnih aktivnosti.

#### **1.5.11 Nenehno izboljševanje**

Zavod dokazuje, da nenehno sistematično izboljšuje učinkovitost svojega delovanja.

Nenehno izboljševanje vključuje izvajanje ukrepov za:

- odpravljanje odstopanj ali drugih nezaželenih situacij ("korekcija");
- odpravo vzrokov odstopanja ali drugih nezaželenih situacij ("korektiven ukrep").

Zavod izvaja notranje presoje v planiranih časovnih intervalih, da ugotovi, ali:

- sistem vodenja ustreza zahtevam tega dokumenta;
- se učinkovito izvaja postavljena notranja pravila in dogovore zavoda;
- se učinkovito izvaja zakonske in druge zahteve.

Zavod pri načrtovanju notranjih presoj upošteva:

- pomembnost in vpliv presojanih področij na kakovost vzgoje in izobraževanja;
- rezultate predhodnih presoj (notranjih, zunanjih);
- šibkost posameznih področij delovanja zavoda.

## 1.6 Sistem vodenja kakovosti v gasilstvu

### 1.6.1 Uvod

Sistem vodenja kakovosti za gasilska društva – Zahteve (Škafar, 2014) je dokument, ki je bil pripravljen za potrebe projekta »gasilstva«. Dokument je pripravil dr. Branko Škafar, podpredsednik Pomurskega društva za kakovost. Izhaja in upošteva ISO 9001 ter model poslovne odličnosti (EFQM). Predstavlja sistematičen in celovit pristop k vodenju kakovosti v gasilskih društvih.

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, predstavljajo minimalne zahteve, ki jih izpolnjuje gasilsko društvo (v nadaljevanju društvo) za dokazovanje svoje kakovosti. Zahteve temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti, ki so uveljavljeni in priznani v mednarodnem merilu, kot so mednarodni standardi skupine ISO 9000 za sisteme vodenja kakovosti ter evropski model poslovne odličnosti EFQM. Pri tem je med osnovnimi zahtevami poudarjena zahteva po izpolnjevanju obstoječe zakonodaje.

Dokument *Sistem vodenja kakovosti za gasilska društva – Zahteve* je zasnovan tako, da so v levem stolpcu v normalnem tisku podane zahteve, v desnem stolpcu v ležečem tisku pa podani napotki, ki naj bi uporabniku olajšali razumevanje zahtev.

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, spodbujajo društva k sistematičnemu pristopu razvijanja takšnih aktivnosti in procesov, ki vodijo v povečevanje zadovoljstva vseh deležnikov v procesih gasilskega društva. Pri tem se še posebej poudarja pomen:

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev in pričakovanj udeležencev v procesih društva;
- pridobivanja in vrednotenja rezultatov delovanja in uspešnosti društva;
- nenehnega izboljševanja, ki izhaja iz objektivnih merjenj in spremljanja delovanja društva.

Pristop ima vgrajeno metodologijo, poznano kot PDCA: »Planiraj (**P**lan) – Izvedi (**D**o) – Preveri (**C**heck) – Ukrepaj (**A**ct)«. Metodologijo lahko opišemo kot:

Planiraj: vzpostavi cilje in procese (aktivnosti) potrebne za realizacijo ciljev.

Izvedi: izvajaj procese (aktivnosti).

Preveri: nadzoruj in spremljaj procese (aktivnosti) in rezultate glede doseganja ciljev in o njih poročaj.

Ukrepaj: ukrepaj tako, da dosegaš (presegaš) cilje in izboljšuješ procese (aktivnosti).

### 1.6.2 Definicije

Kakovost delovanja gasilskega društva – izpolnjevanje potreb in pričakovanj deležnikov v procesih društva.

Udeleženci v procesih gasilskega društva – člani društva, strokovni sodelavci, različne organizacije, lokalna skupnost (KS in občina), širša družbena skupnost in drugi zainteresirani.

Sistem vodenja kakovosti – aktivnosti načrtovanja, izvajanja, nadzorovanja – vrednotenja in izboljševanja, ki omogočajo kakovost delovanja društva.

Storitve gasilskih društev – preventivne in operativne naloge v zvezi z varstvom pred požarom, varstvom pred naravnimi in drugimi nesrečami ter zaščito in reševanje na celotnem področju delovanja društva.

Rezultat storitve gasilskih društev – izvedba vseh aktivnosti za zagotavljanje požarne varnosti na področju svojega delovanja, popolna pripravljenost gasilcev, tako fizična kot psihična, uspešna izvedba izobraževanj, usposabljanj in dejavnosti, pridobivanje novih članov.

### 1.6.3 Voditeljstvo in vodenje

Vidiki voditeljstva in vodenja so prikazani v tabelah od 1.31. do 1.37.

#### Tabela 1.31. Voditeljstvo in vodenje

---

##### Zavezanost vodstva

---

Vodstvo društva ustvarja in vzpodbuja okoliščine za povezovanje z družbenim okoljem - nenehno izboljševanje in posodabljanje, razvoj članov ter drugih materialnih in nematerialnih pogojev ter povečevanje zadovoljstva deležnikov v procesu društva.

*Vodstvo svojo zavezanost dokazuje z načini spodbujanja in delovanja v širšem okolju društva.*

##### Poslanstvo, vizija, vrednote

---

Vodstvo društva določi in zapiše dogovorjeno poslanstvo, vizijo in vrednote. V pripravo poslanstva, vizije in vrednot vključi zainteresirane udeležence.

*Vodstvo društva naj v poslanstvu opiše namen svojega delovanja, v viziji naj opiše, kakšno stanje želi društvo doseči v korist vseh udeležencev. Vizija naj podpira skupnost – okolje, v katerem deluje. Vrednote društva naj določajo prioritete za*



»nadaljevanje«

S poslanstvom, vizijo in vrednotami seznanja vse udeležence v procesu delovanja društva.

Na podlagi poslanstva, vizije in vrednot vodstvo snuje in usmerja strateško in operativno načrtovanje društva

---

*pomoč pri odločanju ter naj vključujejo spodbujanje in razvijanje sodelovalne kulture.*

Razvojno in letno načrtovanje

---

Vodstvo društva določi in zapiše dogovorjene cilje razvoja društva, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote ter načrte za doseganje le-teh.

Vodstvo društva določi postopek sprejemanja in preverjanja uspešnosti izvajanja načrtov razvoja društva ter njihovega spreminjanja in izboljševanja.

S sprejetimi cilji in načrti razvoja društva seznanjeni vse udeleženci v procesu delovanja društva.

Vodstvo društva določi postopek letnega načrtovanja.

Vodstvo društva izdela letni načrt, ki vsebuje tudi merljive cilje.

Pri pripravi letnega načrta izhaja iz ciljev razvoja društva, upošteva tudi zahteve ustrezne zakonodaje ter pričakovanja in zahteve udeležencev v procesih delovanja društva.

V pripravo letnega načrta vključi člane društva.

Vodstvo društva preverja uspešnost izvajanja letnih načrtov in jih po potrebi izboljšuje.

*Dogovorjeni cilji razvoja društva se običajno imenujejo strateški cilji. Načrte za doseganje strateških ciljev društvo običajno imenuje strateški programi. Strateški cilji in programi skupaj pa tvorijo dokument, ki ga društvo običajno imenuje strateški načrt društva.*

*Pri postopku sprejemanja in preverjanja uspešnosti izvajanja razvojnih načrtov naj bodo razvidni ključni koraki, potrebni za razvojno načrtovanje, način zbiranja in analiziranja ustreznih podatkov in informacij (swot analiza, dosežki in rezultati sorodnih društev doma in v tujini, morebitne reforme in razvoj novosti na področju gasilstva idr.).*

*Cilji naj zajemajo uspeh in zadovoljstvo udeležencev – njegovo nenehno izboljševanje in posodabljanje, razvoj sodelavcev, učnega okolja in drugih materialnih in nematerialnih pogojev.*

*Postopek letnega načrtovanja naj vsebuje ključne korake v letnem načrtovanju, vključno z zbiranjem in analiziranjem ustreznih podatkov in informacij in seznanjanjem vseh udeležencev v procesu delovanja društva.. Pri letnem načrtovanju naj se upošteva spremembe, ki lahko v tekočem letu vplivajo na spremembe.*

Spremljanje in poročanje

---

Vodstvo društva določi postopek

*Obravnava letnega poročila predstavlja*

---

»nadaljevanje«

spremljanja izvajanja razvojnega in letnega načrta in način seznanjanja članov društva z ugotovitvami tega spremljanja.

Vodstvo društva izdela letno poročilo, ki prikazuje:

- doseganje zastavljenih razvojnih in letnih ciljev ter njihovih trendov;
- izvedbo letnega načrta, vključno s porabo načrtovanih finančnih in drugih virov;
- povratne informacije udeležencev v procesih delovanja društva, vključno z njihovim zadovoljstvom;
- podatke o članih društva;
- rezultate razvoja programov, projektov, strokovne dejavnost;
- rezultate uvedenih izboljšav;
- rezultate notranjih presoj, inšpekcijskih, revizijskih pregledov in drugih nadzorov.

Vodstvo društva obravnava letno poročilo skupaj s člani društva in ga na primeren način predstavi zainteresiranim udeležencem.

Obravnavo letnega poročila dokumentira tako, da so razvidne predlagane izboljšave, časovni okviri in viri, ki izhajajo iz prikazanih in obravnavanih rezultatov.

---

*pregled delovanja šole v preteklem obdobju.*

*Letno poročilo vključuje tudi samoevalvacijsko poročilo.*

---

Organiziranost, odgovornosti, pooblastila in notranje komuniciranje

---

Vodstvo določi organizacijsko strukturo društva, odgovornosti in pooblastila ter potrebne kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce in skupine, vključno z odgovornostjo in pooblastili za vodenje kakovosti v društvu.

Vodstvo društva vzpostavi ustrezne postopke in omogoča pogoje za učinkovito notranje komuniciranje, vključno s postopki odločanja članov društva.

*Odgovornosti in pooblastila ter kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce so lahko določeni npr. v opisih delovnih mest. Pri tem naj društvo ustrezno pozornost nameni tudi opisom odgovornosti in učinkovitosti članov društva po doseženem napredovanju, zunanjih sodelavcev, ipd.*

*Pristojnosti oz. odgovornosti članov društva so določene in vsi vpleteni so o tem obveščeni, Postopki odločanja članov*

---

»nadaljevanje«

Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote društva.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in ustrezno deluje v primeru, ko se ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

*društva so določeni in vsi vpleteni so o tem obveščeni.*

---

#### Zagotavljanje zakonitosti delovanja

---

Društvo določi pravila svojega delovanja glede izpolnjevanja zakonskih in drugih zahtev ter zahtev tega dokumenta.

Pri tem društvo določi pravila in odgovornosti:

- za prepoznavanje zakonskih in drugih zahtev, ki se nanjo nanašajo,
- za obveščanje in seznanjanje vseh članov društva z zakonskimi in drugimi obvezujočimi zahtevami, ki zadevajo društvo in člane društva,
- za vpeljavo zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevno delovno prakso,
- za preverjanje učinkovitosti izvajanja zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevni praksi.

Pravila in odgovornosti dokumentira v poslovniku društva, ki je na razpolago vsem članom društva.

*Druge zahteve predstavljajo smernice ali vodila, ki jih pripravljajo organizacije, strokovna združenja ipd. katerih član je društvo ali pa z njimi sodeluje in se na njih sklicuje.*

*Društvo lahko dokument »poslovník društva« poljubno imenuje. Dokument je lahko v kakršnikoli obliki (tiskani, elektronski).*

**Tabela 1.32. Procesi vodenja (zagotavljanja) virov**

Vodstvo določi in priskrbi vire, potrebne za realizacijo načrtov društva. Pri tem določi in dokumentira procese:

- zagotavljanja finančnih virov, njihovega razporejanja in spremljanja porabe,
- nabave materialnih sredstev (npr. pomembnost zaščitnih sredstev – oblek) in storitev
- vzdrževanja in posodabljanja infrastrukture,

vzdrževanja, posodabljanja ter zagotavljanja varnega delovnega okolja.

*Vodstvo naj opredeli tudi odgovornosti, povezane z viri.*

*Pomembno je, da pri izbiri dobaviteljev društvo opredeli kriterije za njihov izbor. Med najpomembnejše nabave spada izbira in nakup zaščitne opreme gasilcev – v vsakem primeru je to tudi zaščitna obleka, ki je za delovanje v intervenciji, za samo delovanje in varnost gasilca ključna. Zato je izbira le te pomembna in sta pri tem kriterija, za izbor zaščitne obleke, funkcionalnost in varnost gasilca pred ceno.*

**Tabela 1.33. Proces razvoja kadrov**

Vodstvo društva določi postopek(-e) za:

- pridobivanje novih članov društva ter drugih sodelavcev in njihovo uvajanje v delo,
- spremljanje in razvoj članov društva in drugih sodelavcev ter ugotavljanje njihovega zadovoljstva,
- usmerjanje, načrtovanje in izvajanje stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja glede na potrebe in opredeljen razvoj društva,
- spremljanje in vrednotenje učinkov stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja,
- spremljanje zadovoljstva članov društva z namenom izboljševanja svojega dela.

Vodstvo društva podpira in spodbuja zaposlene k izpolnjevanju pogojev za napredovanja in za redno objavlanje ugotovitve iz svoje strokovne dejavnosti.

Vodstvo zagotovi, da se člani društva

*V spremljanje in razvoj članov društva naj se vključijo letni razgovori, ki naj bodo podlaga za načrtovanje tako osebnega kot strokovnega razvoja.*

*Pri ugotavljanju zadovoljstva članov društva se lahko pripravijo lastni ali uporabijo mnogi že razviti vprašalniki. Če se jih spremeni, naj se jih tako, da bo po obdelavi možna primerjava med sorodnimi društvi.*

zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev društva.

O izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah društvo vodi ustrezne zapise.

**Tabela 1.34. Proces obvladovanja in ravnanja z dokumentacijo**

---

Društvo določi in dokumentira način obvladovanja dokumentacije, ki jo določa zakonodaja, in morebitno lastno dokumentacijo, ki jo je vpeljala zaradi lastnih potreb in ni zahtevana z zakonodajo. Posebej opredeli način vodenja dokumentacije o procesu intervencije.

Društvo:

- dokumente pred njihovo izdajo odobri;
- dokumente občasno pregleda ter nato po potrebi posodobi in ponovno odobri;
- identificira spremembe dokumentov;
- poskrbi, da so ustrezne izdaje dokumentov na voljo uporabnikom;
- identificira dokumente zunanjega izvora in obvladuje njihovo razdeljevanje;
- preprečuje nenamerno uporabo zastarelih dokumentov in uporablja primerno identifikacijo zanje, če jih obdrži za kakršenkoli namen.
- Pri obvladovanju zapisov društvo določi:
  - način identifikacije zapisov,
  - način in čas hranjenja,
  - zaščito,
  - dostopnost in
  - način odstranjevanja.

*Za dokumentacijo, katere vsebino in obliko določi društvo, naj opredeli, na kakšen način je dokumentacija razpoznavna (naziv, veljavnost, verzija, obseg, obvladovanje sprememb, idr.). »se nadaljuje«*

*Z izrazom dokumentacija je mišljen skupek dokumentov in zapisov.*

*Dokumenti praviloma podajajo dogovore o načinu dela (kdo, kdaj, kaj in po potrebi tudi kako). Z izrazom dokument razumemo tako informacijo kot njen nosilni medij.*

*Dokument naj vsebuje naziv (po potrebi lahko tudi oznako) ter podatke o izdaji oz. veljavnosti, verziji in obsegu ("stran od strani").*

*Zapis je posebna vrsta dokumenta, ki navaja dosežene rezultate ali predstavlja dokaz o izvedenih aktivnostih. Za razliko od dokumenta je zapis "enkratni" in v splošnem nima nove izdaje.*

*Dokumenti in zapisi naj ostanejo čitljivi in prepoznavni brez težav.*

*Komuniciranje poteka z zainteresirano javnostjo (lokalne skupnosti, organizacije...) preko medijev, oglasov, člankov, sestankov...*

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

### ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

(evalvacija delovanja društva, ki jo podajo deležniki društva).

Društvo podrobno opredeli proces intervencije (požar, naravna nesreča...).

Zahteve so povezane razvojem organizacij.

---

### Tabela 1.35. Merjenja, analiziranje in izboljševanje

---

#### Načrtovanje merjenj in nadzorovanj

---

Društvo določi postopke s katerimi meri in ocenjuje zadovoljstvo udeležencev. Pri tem določi metode in periode za merjenja zadovoljstva:

- zainteresirane javnosti,
- članov društva in drugih sodelavcev,
- drugih zainteresiranih.

*Anketiranja - anketiranje deležnikov društva se opravlja enkrat letno in to s tipskimi vprašalniki za društva gasilcev. (vrste anket za: gospodinjstva, organizacije, člane društva, občine, dobavitelje)*

Društvo določi metode s katerimi meri učinkovitost in uspešnost:

- svojih procesov,
  - rezultatov svojih procesov.
- 

#### Notranje presoje

---

Društvo izvaja notranje presoje v planiranih časovnih intervalih, da ugotovi, ali:

- sistem vodenja ustreza zahtevam tega dokumenta
- se učinkovito izvajajo postavljena notranja pravila in dogovori društva;
- se učinkovito izvajajo zakonske in druge zahteve.

*Notranje presoje naj se vodi v skladu z mednarodnim standardom ISO 19011.*

Društvo pri načrtovanju notranjih presoj upošteva:

- pomembnost in vpliv presojanih področij na kakovost procesov društva,
  - rezultate predhodnih presoj (notranjih, zunanjih),
-

»nadaljevanje«

- šibkost posameznih področij delovanja društva.

Notranje presoje izvajajo usposobljeni presojevalci. Izbira presojevalcev in izvajanje presoj zagotavlja objektivnost in neodvisnost procesa presoj. Presojevalci ne presojujejo lastnega dela.

Vodstvo zagotavlja, da se ukrepi za odpravo ugotovljenih odstopanj učinkovito izvedejo v opredeljenih rokih. Ocene učinkovitost izvedenih ukrepov se dokumentira.

---

**Tabela 1.36. Postopki ravnanja ob ugotovljenih odstopanjih in izboljševanje**

---

Društvo določi postopke sistematičnega ravnanja ob ugotovljenih odstopanjih. Društvo dokazuje, da nenehno izboljšuje učinkovitost svojega delovanja.

Nenehno izboljševanje vključuje izvajanje ukrepov za:

- odpravo ugotovljenega odstopanja ali druge nezaželene situacije ("korekcija"),
- odpravo vzroka ugotovljenega odstopanja ali druge nezaželene situacije ("korektiven ukrep"),
- odpravo vzroka potencialnega odstopanja ali druge potencialne nezaželene situacije ("preventiven ukrep"),
- izboljšanje kakovosti in s tem povečevanja verjetnosti, da bodo deležniki procesov društva zadovoljni ("izboljševanje"),
- dokumentiranje učinkovitosti izvedenih ukrepov.

*Pri določitvi ukrepov za izboljšanje naj se upošteva vizijo društva, vrednote, cilje, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj sistema vodenja, analize podatkov različnih evalvacij.*

*K odstopanjem sodi nedoseganje ciljev, evidentirane pritožbe udeležencev v procesih društva, negativne ugotovitve pri analizi podatkov o zadovoljstvu udeležencev v procesih društva ali pri drugih analizah, idr.*

*Potencialne nevarnosti za odstopanje in/ali priložnosti za izboljšave so lahko razvidne iz analiz okolja društva, analiz povratnih informacij in podatkov o zadovoljstvu deležnikov društva, idr.*

### **Tabela 1.37. Procesi izvajanja storitev**

---

#### Komuniciranje in sodelovanje z javnostjo

---

Društvo vzpostavi ustrezne postopke komuniciranja in sodelovanja z javnostjo. Pri tem določi in dokumentira načine sodelovanja in komuniciranja o:

- promoviranju, seznanjanju zainteresirane javnosti o programih delovanja društva (usposabljanja, intervencije...)
- sprejem novih članov društva
- sodelovanju z okoljem
- reševanju ugovorov (pritožb)

Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote društva.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in sodelovanja z javnostjo ter ustrezno deluje v primeru, ko ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji.

---

#### Proces intervencije

---

Društvo določi postopek(-e) obvladovanja procesa intervencije, ki vključuje:

- organizacijo in nadzor procesa intervencije,
- poročanje o procesu intervencije,
- izdajanje potrebnih listin o intervenciji
- evalvacijo procesa posamezne intervencije in letni pregled intervencij.

Društvo dokazuje, da z učinkovitimi analizami doseženega uspeha in z ustreznimi drugimi analizami spremlja uspešnost procesov intervencij in določa potrebne izboljšave.

---

#### Razvoj programov in projekti

---

Društvo določi postopek(-e) obvladovanja razvoja novih in posodabljanja obstoječih programov ter vodenja projektov.

Pri tem uveljavlja projektni način dela, ki vključuje najmanj:

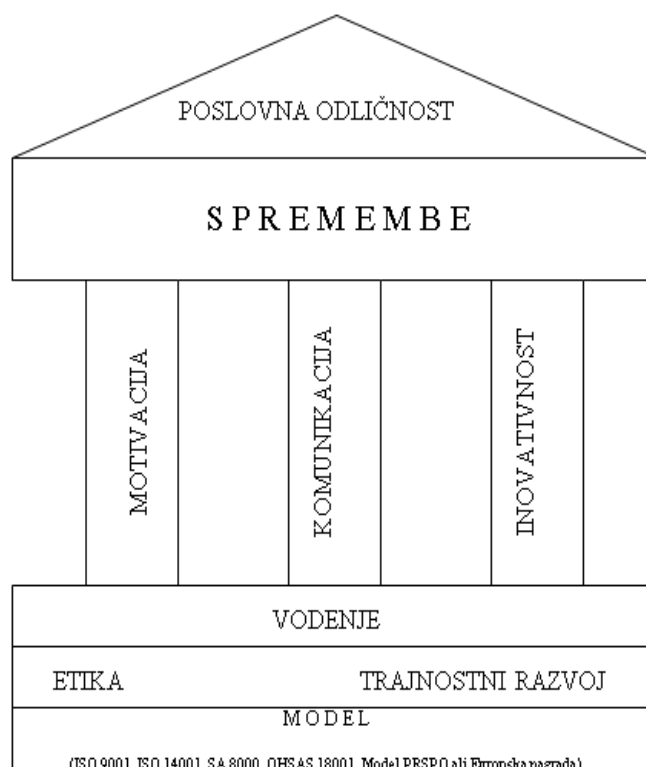
- določitev ciljev;
  - določitev nosilca in sodelujočih;
  - določitev časovnih okvirov in potrebnih virov;
  - načrtovanje poteka aktivnosti;
  - določitev načina(-ov) za spremljanje poteka in ocenjevanja doseganja ciljev;
  - evalvacijo izidov novega ali spremenjenega programa ali učinkov izvedenega projekta;
  - preglednost razvoja programov in projektov.
-



## 2 MODELI ODLIČNOSTI

### 2.1 Model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju

Model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju je avtorsko delo avtorja te monografije. Model (Škafar, 2005) je v praksi zaživel (podjetje Saubermacher - Komunala, d.o.o., Murska Sobota) in je dal dobre rezultate. Podjetje je prejelo Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.



Slika 2.1. Model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju.

Vir: Škafar (2005)

Podjetje mora najprej postaviti temelj. Prvi »kamen« so pravila igre v podjetju. Opredelijo se procesi, učinkoviti delovni postopki. To se lahko zapiše v priročnik, ki potrjuje, da v podjetju vlada red. To se lahko uredi s pridobitvijo certifikata kakovosti ISO 9001 (seveda niso potrebni certifikati, vzpostaviti je potrebno ureditev). Ker komunalna podjetja delujejo na področju okolja (voda, odpadki, odpadne vode,...), je potreba upoštevati trajnostni razvoj nujna, kajti v nasprotnem primeru lahko pride do katastrofalnih posledic za okolje in koristnika storitev (okužbe, bolezni, onesnaževanja voda,...). Pri tem podjetje uporablja sistem ravnanja z okoljem ISO 14001. Kot model za približevanje poslovni odličnosti pa se lahko uporabi Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost ali Evropska nagrada. Ta podjetju pomaga s samooceno, pa tudi z mnenji zunanjih strokovnjakov, ki ocenijo, kako napreduje na

poti k poslovni odličnosti. Sistem kakovosti (ISO 9001), sistem ravnanja z okoljem (ISO 14001), sistem družbene odgovornosti (SA 8000) in sistem varnosti in zdravja pri delu so že del Modela PRSPO in s tem Evropske nagrade. Bistvo je, da se to zlije v integrirano celoto, ki podjetju služi kot prototip funkcioniranja podjetja. Ker so komunalna podjetja, kot smo omenili, povezana z naravnim okoljem in so na udaru javnosti (predvsem na lokalnih nivojih pa tudi širše), je za dolgotrajno uspešno delo etika izrednega pomena, zato je priporočljivo, da si podjetja izdelajo kodeks etike.

Seveda pa to še zdaleč ni dovolj. Iz prakse vemo, da se zapisane ureditve lahko vzpostavijo s pomočjo zunanjih svetovalcev dokaj hitro, vendar ne zaživijo, če jih zaposleni, predvsem pa vodstvo, ne jemljejo za svoje. Zelo pomembno je namreč ambiciozno, motivirano, inovativno in v poslovno odličnost usmerjeno vodstvo.

Vse preveč imamo še komunalnih podjetij, kjer gre za vodstvo, ki je preveč tehnično usmerjeno, ali pa so v vodstvih politično aktivni ljudje. Če želimo imeti poslovno odlično komunalno podjetje, je potrebno pri izbiri kadra to upoštevati. Če je vodstvo usmerjeno k uspešnosti podjetja (zadovoljni kupci, zaposleni, lastniki in družba) ter ima izdelana etična načela, ki jih v praksi upošteva, je zaupanje zaposlenih v vodstvo podjetja, ki je izrednega pomena, veliko.

Model upošteva tudi trajnostni razvoj. »Trajnostni razvoj je inovativen pristop k naslednji industrijski revoluciji, družbi storitev in znanja. Realna bodočnost naj bi bila v resničnem trajnostnem razvoju gospodarstev, kjer se povezujejo industrija, družba in okolje. Ključne dimenzije trajnostnega razvoja bodo razum, narava in humanizacija« (Senge in Carsted, 2001, 26).

Dnevi, ko je bil posel le privatna stvar (če je sploh kdaj bil), so minili. V poslovni družbi vsaka poslovna poteza povzroči socialne posledice in interes javnosti.« Kadarkoli sklepamo posel, ga razvijamo, ko prodajamo ali kupujemo, delujemo tako za ljudi kot tudi zase in za svoja dejanja moramo vedno prevzeti popolno odgovornost« (Thommen, 2000, 57).

Logiko nove ekonomije, povezano s trajnostnim razvojem, naj bi oblikovale nekatere značilnosti, ki so globalne: neotipljivost, kar je značilnost idej, informacij, medsebojna povezanost oziroma soodvisnost, človekove pravice, varovanje okolja, vrednote, tehnologije itd. »Pojem inoviranja proizvodnih procesov obravnavajo najširše in povzemajo kot "poslovanje je komuniciranje"« (Kelly, 1999, 5). »Dimenzije trajnostnega razvoja bodo razum, humanizem in naravni sistemi« (Senge in Carsted 2001, 26).

In če vodstvo razvija ustvarjalnost pri zaposlenih ter jim nudi svobodo in možnost kreiranja idej, prihaja do številnih idej, izboljšav ter drugih inovacij. Seveda se pozna inoviranje na vseh področjih v podjetju, od vodenja, organiziranja, motiviranja, opravljanja storitev... Pri tem prihaja do stalnih sprememb, ki so pot do poslovne odličnosti, ta pa se doseže tudi s strateškim načrtovanjem in uresničevanjem načrtov. Tako pridemo do ugotovitve, da je inovativnost pogoj za poslovno odličnost v komunalnem podjetju (pa ne le v komunalnem).

Če se želi organizacija razvijati, biti konkurenčna in uspešna, so spremembe nujna. Le spremembe, a inovativne in ne katerekoli, so trajne za obstoj podjetja. »Malo podjetij je inovativnih, saj se le malo podjetnikov zaveda, da malenkostne spremembe pri vodenju podjetja odločajo o dobičku« (Gerber, 2004, 102).

Nenazadnje pa moramo omeniti komuniciranje, ki povezuje dele podjetje in zaposlene med seboj. Za medsebojno sodelovanje znotraj organizacije in povezavo organizacije z okoljem je izrednega pomena.

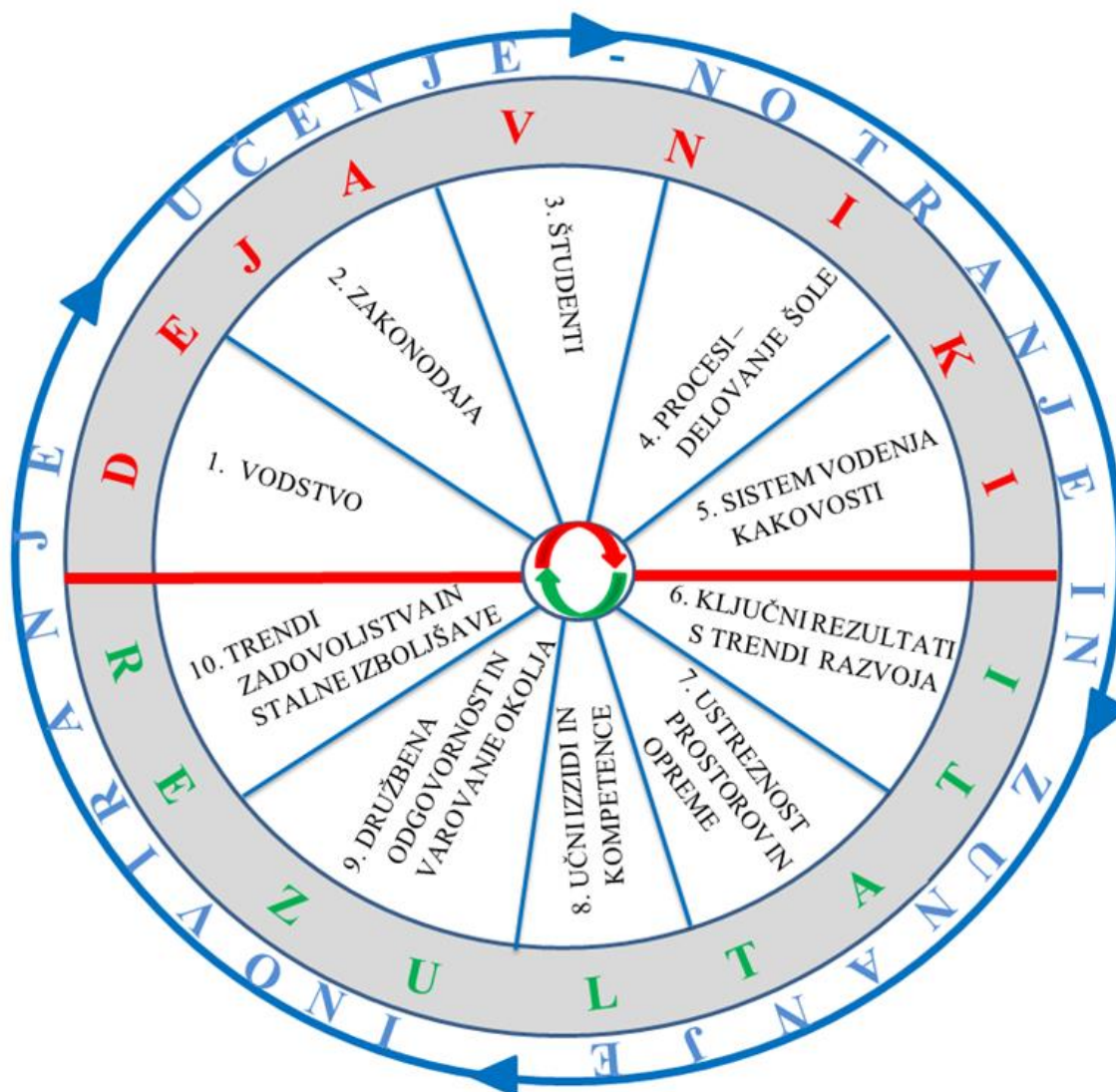
»Organizacija ne bo uspešna, če ni učinkovite komunikacije. Pri tem je mišljena komunikacija na vseh ravneh (vertikalno, horizontalno v podjetju, navzven,...). Komunikacija je učinkovita, kadar drug drugega vzpodbujamo k dejavnosti in inovativnim rešitvam«. (Daris 2004, 48–50)

## **2.2 Model odličnosti v višjih strokovnih šolah**

Model odličnosti (Škafar, 2016) je nastal v okviru Skupnosti višjih strokovnih šol. Avtorji modela so mag. Tatjana Žagar, dr. Branko Škafar in Marija Sraka. Na osnovi razpisov so se višje strokovne šole že prijavljale na razpis Diploma Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost. Rezultati so vzpodbudni.

Model odličnosti višjih strokovnih šol sestavljajo dejavniki in rezultati, ki so razvidni iz slike.

Model je orodje šolam za samoocenjevanje in prijavo na razpis Diplome Skupnosti višjih strokovnih šol (Sraka et al., 2015) za odličnost ter kot pomoč pri prikazovanju svojega delovanja na poti od kakovosti do odličnosti zainteresiranim stranem.



Slika 2.2. Diploma Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost.

Vir: Skupnost VŠŠ <http://www.skupnost-vss.si/wp-content/uploads/2017/05/E-PUBLIKACIJA-OVSS-3-izdaja.pdf>

Model vključuje merila na petih področjih DEJAVNIKOV, v katerih šola predstavi način svojega delovanja. Prikazani so v zgornjem delu kroga na sliki modela od 1 do 5. Posledica delovanja šole so doseženi REZULTATI, ki so strnjeni v petih področjih meril od 6 do 10 na spodnjem delu kroga.

Stalne izboljšave šole se dosegajo s pomočjo učenja in notranjega ter zunanjskega inoviranja (s pomočjo pritožb, notranjih in zunanjih presoj, samoevalvacijskega poročila, sistematičnega zbiranja predlogov, letnih poročil, stanja na trgu, ...).

**Tabela 2.1. Merila odličnosti višjih strokovnih šol**

<b>Dejavniki delovanja VŠŠ</b>	<b>Rezultati delovanja VŠŠ</b>
<p><b>1. VODSTVO</b></p> <p>DIREKTOR/ RAVNATELJ ZAGOTAVLJA VPETOST ŠOLE V OKOLJE IN JE GONILNA SILA KAKOVOSTI</p> <p>skrbi za prepoznano vlogo šole v razvoju ožjega in širšega okolja, pri tem zagotavlja, da so jasni vizija, poslanstvo in vrednote šole ter da se te udejanjajo tako s strani zaposlenih kot zunanjih sodelavcev; da se ugotavljajo učinki, ki jih ima delovanje višje strokovne šole na okolje; racionalno uporablja javne vire in zagotavlja ustrezne materialne razmere; zagotavlja povezanost šole z drugimi organizacijami in inštitucijami v širšem in ožjem okolju, kar se odraža tudi v strategiji razvoja šole, ki je izdelana vsaj za obdobje štirih let, idr.</p> <p><b>Ovrednotenje: 10 točk</b></p>	<p><b>6. KLJUČNI REZULTATI S TRENDI RAZVOJA</b></p> <p>ŠOLA ZA KLJUČNE REZULTATE IZKAZUJE UGODNE TRENDE</p> <p>ključni rezultati vključujejo prikaz finančnih rezultatov, učinkovitost financiranja programov, zaposljivost in konkurenčnost diplomantov, učne izide in pridobljene kompetence vsaj za obdobje petih let, prikaz rezultatov – učinkov in koristi sodelovanja šole z drugimi organizacijami in inštitucijami oz. sodelovanje v nacionalnih ali mednarodnih projektih (prikazi naj vključujejo benchmarking z domačimi in tujimi izobraževalnimi institucijami, idr.)</p> <p><b>Ovrednotenje: 12 točk</b></p>
<p><b>2. ZAKONODAJA</b></p> <p>IZPOLNJEVANJE ZAKONODAJE JE PREDPOGOJ DELOVANJA</p> <p>(brez tega je prijava brezpredmetna) – postopki spremljanja zakonodaje, pravočasno in proaktivno pripravljane na novosti in spremembe v zakonodaji, uvajanje v prakso in evalvacija skladnosti delovanja z zakonodajo - imenovanja za predavatelje, knjižnica, potrebna zaposlitev, ustrezni prostori (tudi za posebne potrebe), materialni pogoji, opredelitev pristojnosti in odgovornosti, organi šole, idr.</p> <p><b>Ovrednotenje: 5 točk</b></p>	<p><b>7. USTREZNOST PROSTOROV IN OPREME</b></p> <p>ŠOLA IZKAZUJE USTREZNOST PROSTOROV IN OPREME</p> <p>prikazana je ustreznost prostorov in tehnična oprema šole, predavalnice, laboratoriji, knjižnica, dostopnost prostorov in opreme za študente s posebnimi potrebami, idr.</p> <p><b>Ovrednotenje: 5 točk</b></p>

---

## Dejavniki delovanja VSŠ

## Rezultati delovanja VSŠ

---

### 3. ŠTUDENTI

#### SKRB ZA RAZVOJ KOMPETENTNIH ŠTUDENTOV/DIPLOMANTOV

vključevanje študentov v strokovno dejavnost šole – delo v projektnih skupinah, ustrezna informiranost študentov, pomoč pri sklepanju pogodb o praktičnem izobraževanju, študiju, organiziranem pridobivanju kompetenc na drugih šolah, mobilnost študentov in predavateljev, priznavanje znanj, spretnosti in veščin na drugih šolah, zagotavljanje sodelovanja študentov pri načrtovanih in doseženih učnih izidov in kompetenc ter upoštevanjem njihovega mnenja pri posodabljanju oziroma izvajanju študijskih programov, idr.

**Ovrednotenje: 15 točk**

### 8. UČNI IZIDI IN KOMPETENCE

#### ŠOLA SPREMLJA UČNE IZIDE IN PRIDOBLENE KOMPETENCE ŠTUDENTOV, POMOČ ŠTUDENTOM V ČASU ŠTUDIJA, IZMENJAVE

rezultati vključujejo prikaz primerjave načrtovanih in doseženih učnih izidov študentov in kompetenc diplomantov, napredovanje študentov po študijskem programu in trajanju študija, prikaz spremljanja kariernega razvoja diplomantov, svetovanje in pomoč pri iskanju zaposlitve doma in v tujini, organizacija praktičnega izobraževanja doma in v tujini, dodatna usposabljanja diplomantov za trg dela, vključevanje vabljenih predavateljev iz gospodarstva v izobraževalni proces, stalne notranje verifikacije in validacije – nadzor nad izpiti in izvedbo študijskih programov z evalvatorjem, idr.

**Ovrednotenje: 15 točk**

---

### 4. PROCESI - DELOVANJE ŠOLE

#### ŠOLA IMA DEFINIRANE PROCESSE

temeljne in podporne procese kot so: izobraževalni proces, delo referata, delo knjižnice idr., ki jih stalno izboljšuje; jasna organiziranost, delo na projektih (domačih in mednarodnih), prenavljanje programov, zagotavljanje in skrb za razvoj kompetentnih zaposlenih in zunanjih sodelavcev, proces nabave in ravnanja z viri, idr.

**Ovrednotenje: 10 točk**

---

### 9. DRUŽBENA ODGOVORNOST in VAROVANJE OKOLJA

#### ŠOLA IZKAZUJE DRUŽBENO ODGOVORNOST IN ODGOVORNOST DO VAROVANJA OKOLJA

rezultati učinkovitega obvladovanja stroškov (voda, energenti, ogrevanje, odpadki, ...) in sodelovanja z družbenim okoljem (projekti), idr.

**Ovrednotenje: 5 točk**

Dejavniki delovanja VSŠ	Rezultati delovanja VSŠ
<b>5. SISTEM VODENJA KAKOVOSTI</b> ŠOLA IMA VZPOSTAVLJEN SISTEM VODENJA KAKOVOSTI IN POTREBNE DOKUMENTE  poslovnik kakovosti; samoevalvacijsko poročilo z akcijskim načrtom, spremljanje predlogov in pripomb ter njihovo udejanjanje; določene metode in postopke za spremljanje zadovoljstva ključnih deležnikov šole, stalne notranje evalvacije vseh procesov šole (vsaj 1-krat letno), podeljeni drugi nacionalni in mednarodni standardi kakovosti, mednarodne akreditacije, nacionalna in mednarodna priznanja in nagrade šolam ter študentom, idr.  <b>Ovrednotenje: 10 točk</b>	<b>10. TRENDI ZADOVOLJSTVA IN STALNE IZBOLJŠAVE</b>  SPREMLJANJE TRENDOV ZADOVOLJSTVA DELEŽNIKOV ŠOLE  rezultati zadovoljstva ključnih deležnikov – študenti, delodajalci, zaposleni in okolje;  STALNE IZBOLJŠAVE  rezultati na vseh področjih delovanja šole potrjujejo uspešnost stalnih izboljšav  <b>Ovrednotenje: 13 točk</b>

### 2.3 Modela odličnosti - EFQM (European Foundation for Quality Management) in Priznanje republike Slovenije za poslovno odličnost

Model odličnosti EFQM (the European Foundation for Quality Management - Business Excellence model oziroma model PRSPO – Priznanje RS za Poslovno Odličnost - novi EFQM 2013 model) je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih in dvaintridesetih podmerilih. Pet od teh meril predstavlja **dejavnike**, štiri merila pa **rezultate**. Dejavniki nam povedo, kaj organizacija dela, rezultati pa povedo kaj organizacija dosega. Rezultati so posledica dejavnikov, ki jih izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij s strani rezultatov na spletni strani:

([http://www.mirs.gov.si/delovna\\_podrocja/poslovna\\_odlicnost/predstavitev\\_modela\\_odlicnosti\\_efqm\\_in\\_kazalnika\\_efqm\\_globalni\\_indeks\\_odlicnosti/](http://www.mirs.gov.si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost/predstavitev_modela_odlicnosti_efqm_in_kazalnika_efqm_globalni_indeks_odlicnosti/)).

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na panogo, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem managementa. Model odličnosti EFQM 2013 je praktično, neobvezujoče orodje, ki organizacijam omogoča:

- oceniti, kje na poti k odličnosti so; pomaga jim razu-meti njihove ključne prednosti ter morebitno oddaljenost od njihove izjave o viziji in poslanstvu,
- skupni jezik in način razmišljanja o sebi, kar omogoča uspešno komuniciranje v organizaciji in zunaj nje,
- povezavo med obstoječimi in načrtovanimi pobudami, preprečuje podvajanje in zagotavlja prepoznavo morebitnih neskladnosti,

- vzpostavitev osnovne zgradbe sistema managementa organizacije.

Ob številnih orodjih in tehnikah upravljanja v splošni rabi model odličnosti EFQM omogoča celovit pogled na organizacijo in ga je mogoče uporabljati za ugotavljanje, kako se te metode medsebojno ujemajo in dopolnjujejo. Zato ga je mogoče uporabljati v povezavi s katerim koli od številnih vrst orodij, odvisno od potreb in dejavnosti organizacije, kot splošno ogrodje za razvijanje trajnostne odličnosti.

Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo višje ravni poslovanja, ki uresničujejo ali presegajo pričakovanja vseh njihovih deležnikov.

EFQM je nastala za priznavanje in uveljavljanje trajnega uspeha ter za posredovanje napotkov tistim, ki ga želijo doseči. To uresničuje s tremi medsebojno močno prepletenimi komponentami:

- temeljnimi načeli odličnosti: osnovnimi načeli, ki so bistveni temelj doseganja trajnostne odličnosti vsake organizacije,
- modelom odličnosti EFQM: okvirom, ki organizacijam pomaga prenesti temeljna načela in točkovno logiko RADAR v prakso,
- logiko RADAR: dinamičnim ocenjevalnim okvirom in močnim menedžerskim orodjem, ki daje oporo organizaciji pri premagovanju izzivov, s katerimi se sooča, če želi uresničiti svoje težnje po doseganju trajne odličnosti.

Uporaba teh treh povezanih komponent je pomagala organizacijam vseh velikosti in panog, da se lahko primerjajo z značilnostmi, odlikami in dosežki trajno odličnih organizacij. Lahko jih uporabijo za razvijanje kulture odličnosti, večanje konsistentnosti svojega sloga managementa, dostopanje do dobrih praks, spodbujanje inovacij in izboljševanje svojih rezultatov.

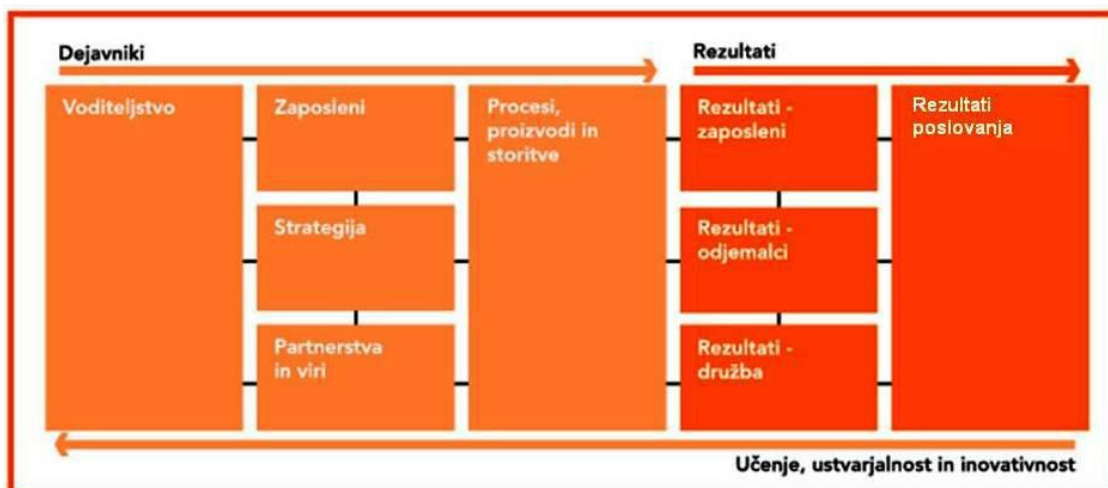
Če se model odličnosti EFQM uporablja pravilno, v povezavi z logiko RADAR in temeljnimi načeli zagotavlja, da vse menedžerske prakse, ki jih organizacija uporablja, sestavljajo usklajen sistem, ki se nenehno izboljšuje in omogoča organizaciji izvajati njeno strategijo.

Model EFQM in logika RADAR gradi na večletnih izkušnjah ter upošteva obstoječe in prihodnje izzive organizacije.

Temeljna načela odličnosti so bistvena za vsako organizacijo, ki želi doseči trajno odličnost. Lahko se uporabijo tudi kot podlaga za opis značilnosti odlične organizacijske kulture. Prav tako pa so lahko skupni jezik za najvišje vodstvo.

Podjetje, ki uporablja EFQM model poslovne odličnosti, izvaja procese neprestanih izboljšav po devetih merilih, ki naj bi zajemali vsa ključna področja delovanja podjetja. EFQM model poslovne odličnosti opredeljuje devet področij (5 dejavnikov in 4 rezultati):





© EFQM, 2012

Slika 2.3. EFQM model poslovne odličnosti

Vir: [http://www.mirs.gov.si/delovna\\_podrocja/poslovna\\_odlicnost/predstavitev\\_modela\\_odlicnosti\\_efqm\\_in\\_kazalnika\\_efqm\\_globalni\\_indeks\\_odlicnosti/](http://www.mirs.gov.si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost/predstavitev_modela_odlicnosti_efqm_in_kazalnika_efqm_globalni_indeks_odlicnosti/)

## 2.4 Pregled meril modela odličnosti EFQM 2013

Model odličnosti EFQM obsega pet meril - pet dejavnikov, ki se nahajajo na levi strani sheme modela. Dejavniki obsegajo aktivnosti, ki jih organizacija mora storiti, da bi razvijala in udejanila svojo strategijo.

- **Voditeljstvo;** Odlične organizacije imajo takšne voditelje, ki oblikujejo in udejanjijo načrtovano prihodnost, delujejo kot zgled vrednot in etike ter ves čas zbujejo zaupanje. So prožni in organizaciji omogočajo, da predvidi dogodke in se nanje pravočasno odzove, s čimer zagotavljajo njen stalni uspeh.
- **Strategija;** Odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem na deležnike osredotočene strategije. Za izvajanje le-te pospešujejo, udejanjajo in širijo ustrezne politike, načrte, cilje in procese.
- **Zaposleni;** Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo takšno organizacijsko kulturo, ki omogoča vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo sposobnosti svojih zaposlenih, ter zagovarjajo poštenost in enakopravnost. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih nagrajujejo in priznavajo, tako da jih spodbujajo, krepijo njihovo samozavest ter jim omogočajo uporabljati lastne veščine in znanje v korist organizacije.
- **Partnerstva in viri;** Odlične organizacije načrtujejo in obvladujejo zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire v podporo strategiji in politiki ter za uspešno izvajanje procesov. Zagotavljajo uspešno obvladovanje svojega vpliva na okolje in družbo.
- **Procesi, proizvodi in storitve;** Odlične organizacije snujejo, upravljajo in izboljšujejo procese, proizvode in storitve, da bi povečale vrednost za odjemalce in druge deležnike.

Model odličnosti EFQM obsega štiri področja rezultatov, ki se nahajajo na desni strani modela. To so rezultati, ki jih organizacija dosega skladno z zastavljenimi strateškimi cilji. Na vseh štirih področjih organizacije:

- razvijejo množico meril dojemanja in povezanih kazalnikov delovanj, da bi ugotovile uspešnost udejanjanja in razširjanja svoje strategije in podpornih politik na podlagi potreb in pričakovanj relevantnih skupin deležnikov,
- postavljajo jasne cilje za ključne rezultate odjemalcev na podlagi potreb in pričakovanj poslovnih deležnikov ter v skladu s svojo izbrano strategijo,
- razčlenjujejo rezultate, da bi razumele izkušnje, potrebe in pričakovanja posebnih skupin deležnikov,
- vsaj tri leta izkazujejo pozitivne ali trajno dobre rezultate, povezane z odjemalci,
- jasno razumejo osnovne razloge in gonila za opažena gibanja ter vpliv, ki ga bodo ti rezultati imeli na druge kazalnike delovanja, dojetanje in z njimi povezane končne rezultate,
- zaupajo v svojo prihodnjo uspešnost in rezultate na podlagi lastnega razumevanja vzročno-posledične povezave,
- razumejo, kako so ključni rezultati, ki jih dosežajo, primerljivi s podobnimi organizacijami in če je primerno, te podatke uporabijo za postavljanje ciljev.

Štiri področja rezultatov:

- Rezultati v zvezi z odjemalci; Odlične organizacije dosežajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih odjemalcev.
- Rezultati v zvezi z zaposlenimi; Odlične organizacije dosežajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih zaposlenih.
- Rezultati v zvezi z družbo; Odlične organizacije dosežajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja ustreznih deležnikov v družbi.
- Rezultati poslovanja; Odlične organizacije dosežajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih poslovnih deležnikov.

Z evropskim EFQM modelom poslovne odličnosti se analizirana in spodbuja k izboljšavam na vseh področjih delovanja organizacije, upoštevaje cilje (rezultate) in vire (dejavnike). Pri doseganju trajne odličnosti gre za sistematično vzročno-posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja, da bi dosegla zastavljene cilje, ter dejansko doseženimi rezultati. Evropski EFQM model odličnosti za razliko od ostalih pristopov omogoča predvsem vzpostavitev celovitega sistema merjenja in stalnega izboljševanja vseh ključnih področij in segmentov delovanja organizacije. Organizacijam v globalnem svetu tako omogoča vzpostavitev celovitega sistema merjenja napredka v delovanju preko metodologije RADAR

matrike (od 0 do 1000 točk). Preko modela odličnosti ter ocenjevanja, je omogočena tudi primerjava z najboljšimi organizacijami (ang. benchmarking) med-organizacijsko učenje ter prenos dobrih praks tako v zasebnem kot javnem sektorju.

V model poslovne odličnosti se dobro vključujejo tudi drugi TQM (total quality management) programi, ki jih morebiti peljete v vaši organizaciji kot npr. ISO 9000, ISO 14000, Uravnoteženi kazalci uspešnosti (the Balance Scorecard), TPM, CRM, 6 sigma, in druge metode in pristopi.

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Model odličnosti EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga tak sistem vzpostaviti z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve. EFQM svoj model stalno preverja in ga posodablja z zgledovanjem po dobri praksi tisočih organizacij v Evropi in zunaj nje. Na ta način mu zagotavlja dinamičnost in skladnost s sodobnimi pogledi na upravljanje.

EFQM, ki je preizkušeno praktično orodje, ki ga organizacije uporabljajo na številne načine ([http://www.mirs.gov.si/delovna\\_podrocja/poslovna\\_odlicnost/predstavitev\\_modela\\_odlicnosti\\_efqm\\_in\\_kazalnika\\_efqm\\_globalni\\_indeks\\_odlicnosti/](http://www.mirs.gov.si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost/predstavitev_modela_odlicnosti_efqm_in_kazalnika_efqm_globalni_indeks_odlicnosti/)):

- kot orodje za samoocenjevanje, ko z merjenjem ugotavljajo, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti kje so vrzeli in jim nakaže rešitve,
- kot način primerjave (benchmarking) z drugimi organizacijami, podjetji,
- kot vodilo za identificiranje področij za izboljšave,
- kot okvir za razmeščanje pobud, preprečevanje podvajanja in prepoznavanja vrzeli,
- kot podlago za skupni jezik in način razmišljanja o organizaciji, ki si ga delijo na vseh delovnih mestih v organizaciji in kot strukturo za sistem upravljanja organizacije.

### **3 RAZISKAVE O DELOVANJU SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI IN MODELOV ODLIČNOSTI**

#### **3.1 Splošno o delovanju sistemov vodenja kakovosti**

O delovanju sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti, ki so navedeni v tej znanstveni monografiji je bilo opravljenih več raziskav. Te so potekale tako s pomočjo anketiranja kot intervjujev, razgovorov in kot izmenjava mnenj na notranjih in zunanjih presojah sistema vodenja kakovosti v različnih organizacijah.

V nadaljevanju predstavljamo dve raziskavi in sicer za model odličnosti v komunalnih podjetjih in sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah. Obe raziskavi potrjujeta koristnost sistema vodenja kakovosti in njegovega pomena za organizacije.

#### **3.2 Kvantitativna analiza modela med slovenskimi komunalnimi podjetji ter med podjetji Saubermacher v Sloveniji ter matičnega podjetja v Avstriji**

Kvantitativna analiza modela je bila izvedena tako, da je bil izdelan vprašalnik, katerega vprašanja so bila vezana na uporabo elementov modela v anketiranih organizacijah.

Anketa je bila izvedena med 28 podjetji, ki se ukvarjajo z odpadki. Od tega jih je bilo 14 javnih komunalnih podjetij, 9 v privatni lasti (v glavnem se ukvarjajo s odstranjevanjem posebnih in nevarnih odpadkov) in 4 podjetja, ki so v delni lasti podjetja Saubermacher iz Avstrije ter samega podjetja Saubermacher iz Avstrije.

Anketirana javna podjetja pokrivajo s svojo dejavnostjo skoraj tri četrtine slovenske površine. Podjetja v privatni lastnini pa so organizacije, ki se ukvarjajo predvsem z nevarnimi in posebnimi odpadki. Za obširnejšo analizo modela (slovenska javna podjetja in model, privatna podjetja in model, podjetja v lasti Saubermacherja in model ter v podjetju Saubermacher iz Avstrije in model) smo se odločili za dodatno, še podrobnejšo analizo in dokazovanje o uspešnosti modela. Anketni vprašalnik je vseboval 47 vprašanj. Rezultati so potrdili pomembnost posameznih elementov modela za doseganje poslovne uspešnosti in odličnosti.

#### **3.3 Raziskava o sistemu vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah**

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali so v višjih strokovnih šolah, ki so izpolnile ankete in jih vrnilo, Zahteve sistema vodenja kakovosti, ki jih uporabljajo pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti na svoji višji strokovni šoli, pripomogle k izboljšanju kakovosti in s tem izpolnjevanju pričakovanj posameznih deležnikov šole.

Anketo je izpolnilo 30 višjih strokovnih šol, oziroma predsedniki komisij za kakovost ali ravnatelj (od 59 delujočih). Vprašalnik je bil sestavljen iz 11 vprašanj ter je bil anonimen.

Vprašanja in ocene (ocene so bile možne od 1 do 4, kjer ocena 1 pomeni – sploh se ne strinjam, ocena 2 - se ne strinjam, ocena 3 - se strinjam in ocena 4 – se zelo strinjam) po posameznih vprašanjih so sledeče:

**Tabela 3.1. Povprečne stopnje strinjanja**

<b>Dimenzija</b>	<b>Vrednost</b>
Boljša je informiranost.	3,3
Boljše je komuniciranje med zaposlenimi in med vodstvom in zaposlenimi.	2,9
Bolj sistematično so urejeni letni razgovori.	3,0
Bolj sistematično je urejeno izobraževanje in usposabljanje.	3,1
Zbiranje predlogov za izboljšave se je izboljšalo.	3,1
Boljša je pripadnost šole	3,0
Boljše se izvajajo procesi (izobraževalni, delo referata, knjižnice...).	2,8
Večje je zadovoljstvo študentov.	3,0
Večje je zadovoljstvo zaposlenih.	2,8
Večje je zadovoljstvo delodajalcev.	2,8
Stalne izboljšave so na naši VSŠ bolj prisotne.	3,4

Povprečna ocena vprašanj je v razponu od 2,8 do 3,4. Na osnovi ocen lahko povzamemo, da anketiranci strinjajo, da je sistem vodenja kakovosti po Zahtevah sistema vodenja kakovosti pripomogel k boljšemu zadovoljstvu posameznih deležnikov šole, boljšemu izvajanju procesov in prisotnosti stalnim izboljšavam na šoli.

**Sistem vodenja kakovosti ISO 9001 ima vpeljanih več sto organizacij v Sloveniji.** Zaupanje v njega kaže zahteva na tujih trgih, da kdor ima ta mednarodni standard je zaupanja vreden partner.

### **3.4 Modela odličnosti EFQM in PRSPO**

Model EFQM je v Evropi uveljavljen in vse več organizacij se poteguje za to priznanje. Nenazadnje organizacije s pomočjo tega modela ugotavljajo kje so na poti do odličnosti uspešna in kje so še priložnosti za izboljšanje. Priznanja EFQM se vsako leto podeljujejo v različnih evropskih mestih in model vse bolj pridobiva na teži.

Žal pa model odličnosti Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost v Sloveniji ni tako uveljavljen. Letno se na razpis prijavi okrog 10 organizacij (včasih več včasih manj) čeprav je model v Sloveniji že skoraj 20 let. Priznanje se podeljuje vsako leto. Kje so vzroki

za to, da se malo organizacij odloči za prijavo za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je treba raziskati.

Vsekakor pa prejemniki priznanja tako v Sloveniji kot v Evropi dokazujejo svojo odličnost skozi zadovoljstvo deležnikov organizacije in poslovne rezultate.

## 4 UGOTOVITVE O (NE)DELOVANJU SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI IN MODELOV ODLIČNOSTI

Če smo v prejšnjem poglavju ugotovili, da so sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti, ki jih v tej monografiji obravnavamo, koristni za organizacije, da so učinkovite in uspešne pa se vseeno ugotavlja, da vsem organizacijam ne prinašajo tega kar pričakujejo. Torej orodja kakovosti in modeli odličnosti organizacije v celoti ne uporabljajo kot bijiha lahko. Kje so vzroki?

V kolikor dobro proučimo predstavljene sisteme vodenja kakovosti in modele odličnosti v tej monografiji lahko ugotovimo skupne značilnosti le teh.

Skupne značilnosti omenjenih sistemov vodenja kakovosti so:

- vsi imajo osnovo v tako imenovanem **PDCA (planiraj - izvedi - izmeri - izboljšaj) krogu** (spirali),
- **vodenje** (ustrezni vodja - inovativni, timski, vizionarski, povezovalni, motivator) je osnova za doseg usmeritev organizacije (vizija, poslanstvo strategija, plani, merljivi cilji),
- **ljudje in viri** (ustrezni kadri (kompetentni), infrastruktura in tehnologija) so ključ za doseganje ciljev organizacije,
- **procesni pristop** (proces (organizacija mora imeti definirane proces) je potrebno stalno (vsaj vsako leto (op. avtor članka)) izboljševati). S tem se dosega izboljševanje kakovosti, zniževanje stroškov in skrajševanje časa samega procesa,
- **meritve** (organizacije morajo meriti ali so dosegle zastavljene merljive cilje),
- **stalne izboljšave na vseh področjih (organizacije morajo za svoj obstoj izboljševati procese in poslovanje, saj se vse spreminja (izdelki, storitve, konkurenca, kupci, dobavitelji...)).** Zato so nujen sistematičen pristop do izboljšav, inovacij (od zbiranja idej do uresničitve).

Skupna značilnost modelov odličnosti so (velja tudi vse kar je navedeno pri sistemih vodenja kakovosti):

- odličnost je **nadpovprečnost** (glede npr. na konkurenco in druge organizacije),
- **stalne izboljšave, nadpovprečni poslovni rezultati** (izguba ne more biti),
- **zadovoljstvo vseh deležnikov organizacije** (kupci, lastniki, zaposleni, dobavitelji, ožja in širša družbena skupnost (poudarek torej tudi družbeni odgovornosti). Zadovoljstvo vseh deležnikov se (vsaj letno) meri in se mora izboljševati. Trendi z leti morajo biti seveda pozitivni. Prikazovanje naj bi bilo večletno (vsaj zadnjih 5 let) Pri tem je najpomembnejše zadovoljstvo kupcev in ključni rezultati delovanja).

Sam sem opravil 9 raziskav (ankete, razgovori rezultati presoj; vključenih je bilo nekaj več kot 100 organizacij v zasebnem in javnem sektorju, ki imajo vzpostavljen sistem vodenja kakovosti) in ugotovil sledeče:

- **problem vodenja** (vodenje brez vizije, brez strategije, brez merljivih ciljev, vodja odloča vse sam...),
- **problem poslovnih procesov** (nedefinirani procesi, izboljšave redke),
- **problem meritev** (meritve v glavnem le iz poslovnega poročila - dobiček, prihodki, plače...),
- **problem izboljšav** (izboljšav je malo (5 do 20 na leto v organizacijah (analiza v več kot 100 organizacijah v velikosti do 100 zaposlenih), nesistematičen pristop izboljšav - naključno),
- **preslabo poznavanje sistema vodenja kakovosti in modela odličnosti** (običajno pozna skrbnik kakovosti in mogoče še direktor, ostali zaposleni premalo ali nič).

Seveda vse navedene ugotovitve ne veljajo za vse organizacije. V manj kot 20 % organizacij (19) pa problemov povezanih s sistemov vodenja kakovosti ali modelom odličnosti niso zaznali.

Iz predstavljene analize lahko povzamemo, da sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti ne delujejo kot bi morali. Večina organizacij, ki imajo vzpostavljen sistem vodenja kakovosti in ali uporablja model odličnosti orodja ne izrablja kakor bi lahko, zato ima večje težave s poslovanjem kot organizacije, ki orodje pravilno uporabljajo.



## 5 PREDLOGI ZA BOLJŠE DELOVANJE SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI IN MODELOV ODLIČNOSTI V PRAKSI

### 5.1 Splošno o predlogih za boljše delovabje sistemov vodenja kakovosti

Kakor smo omenili se orodja za zagotavljanje kakovosti in modeli odličnosti še premalo v celoti uporabljajo, zato ne dosegajo želenih rezultatov. Vzroki so omenjeni v prejšnjem poglavju.

Predlogi (ključni dejavniki), da bi se orodja za zagotavljanje kakovosti in modeli odličnosti učinkoviteje in uspešneje uporabljali pa so:

- **boljše vodenje** (vodenje z viziji in merljivimi cilji, vodja inovator, vodja ve fascinirati, je motivator, ima pravilen pristop do ravnanja z ljudmi...),
- **optimizacija poslovnih procesov** (določiti poslovne proces in skrbnike procesov, izboljševanje procesov vsako leto s timskim pristopom...),
- **opravljanje meritev** (razen poslovnih rezultatov še zadovoljstvo deležnikov organizacije, inovativnosti, bolniške, napak. Boljše morajo biti notranje presoje - predlogi izboljšav, primeri dobrih praks),
- **ustvarjalnost in inovativnost** (sistematičen pristop od zbiranja idej do invencijsko - inovacijske dejavnosti),
- **učeeča se organizacija** (vsi zaposleni se morajo v organizaciji učiti, to učenje mora biti sistematično in dolgoročno),
- **družbena odgovornost** (razen pomena dobičku in prihodkom biti tudi družbeno odgovorni),
- **seznanitev vseh zaposlenih** s sistemom vodenja kakovosti in modelom odličnosti (če se uporablja)
- **etično poslovanje** (dolgoročna uspešnost se zagotavlja le z etičnim poslovanjem) in
- pomen upoštevanja **stalnih sprememb** (katerim se je treba prilagajati ali jih ustvarjati).

Navedeni predlogi za izboljšanje uporabe orodij za zagotavljanje kakovosti in modelov odličnosti veljajo za vse organizacije, ki omenjena orodja že uporabljajo in tudi za tiste, ki bodo na to pot stopile. Vsekakor pa so orodja odlična pomoč za učinkovitejše in uspešnejše delovanje organizacij, le uporabljati jih moramo znati.

### 5.2 Vodenje

Vodenje je vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje. Manipuliranje je vplivanje na druge ljudi brez njihove volje. Na druge se lahko vpliva z ustrahovanjem ali z zaupanjem. Nadzor je potreben toda zaupanje je bistveno.

Voditi pomeni opraviti stvari prek drugih.

Uspešen menedžer vodi bolj demokratično in manj avtokratično.

Uspešen menedžer prilagaja vodenje zrelosti sodelavcev. Nemotiviranim in nesposobnim ter motiviranim in sposobnim bo naloge določal, jim dajal navodila in jih nadzoroval. Sposobne, a nemotivirane bo spodbujal, sposobnim in motiviranim pa bo dal vso svobodo.

Uspešni menedžerji so neopazno navzoči in pri vsem sodelujejo. Uspešni menedžerji so dejavni, znajo motivirati, usmerjati, odločati, reševati konflikte. So vzdržljivi, samokritični in se znajo pogovarjati. So dobri strokovnjaki, previdni igralci, vzdržljivi bojovníki in modri povezovalci.

Uspešni menedžer sodelavce dobronamerno kritizira, spodbuja in opogumlja ter ohranja avtoriteto, analizira kot računalnik natančno, konstruktivno povezuje in miri, se pogumno bojuje in ustvarjalno razmišlja.

Uspešen menedžer vleče kot lokomotiva, ohranja podjetje zdravo, skuša doseči čimveč, je iznadljiv in zna izrabiti vse priložnosti. Ne ponavlja samo starih izkušenj, ampak gredo naprej in vedno drugače. Je posloven in strog, veder, kritičen, human, objektivni, dosleden, včasih popustljiv, poln razumevanja, marljiv in vzdržljiv.

Menedžer kot vodja je močan, odločen, pravičen, blag, človeški, iskren, pošten, velikodušen, zmeren, radoveden, odgovoren, bojevit, sposoben imeti rad, komunikativen, pogumen, vzdržljiv, inteligen, sposoben, ustvarjalni, prepričan vase in trden.

Nalogo zna izbrati in jo opraviti, probleme zna odkrivati in rešiti, ima vizije in jih zna uresničiti, sodelavce zna navdušiti in nadzirati, podjetje zna voditi in z njim tudi upravljati.

Menedžerska teorija loči vodjo od klasičnega menedžerja. Menedžerji se trudijo nadzorovati, planirati, komunicirati in koordinirati. Vodje ustvarjajo vizije, motivirajo, upravljajo s spremembami in navdihujejo sodelavce. Vodenje je mogoče opredeliti kot sposobnost vplivanja na vodenje sodelavcev in na njihove sisteme vrednot, tako da ti z navdušenjem težijo k uresničenju ciljev v organizaciji. Tisto, k čemur mora menedžer večino delavcev priganjati, uspe vodji tudi takrat, ko od njih ničesar ne pričakuje.

Vodja je eden izmed najpomembnejših dejavnikov v podjetju. Vodja z izpolnjevanjem nalog vpliva na delo celotnega podjetja. S svojimi osebnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarja med ožjimi sodelavci in vsemi zaposlenimi v podjetju takšno vzdušje, ki bo vzpodbujalo ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo.

Vodja mora verjeti v spremembe. Energijo podjetja mora usmeriti v neprestano inoviranje. Imeti mora sposobnost vplivanja na ljudi, tako da ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Imeti mora občutek za smer in razvoj podjetja v prihodnje. Imeti mora vizijo in cilj, ki ju mora biti sposoben posredovati drugim, tako da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo. Funkcije menedžmenta kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola (nadzor) so prisotne na slehernem menedžerskem nivoju. Vendar pa sodobne teorije pozabljajo še na ostale funkcije menedžmenta. Razširjene funkcije menedžmenta so: planiranje, organiziranje, fasciniranje, usmerjanje, kontroliranje, analiziranje, te-le

komuniciranje in inoviranje. Današnji menedžerji premalo časa posvečajo inoviranju. V nadaljevanju se bomo omejili predvsem na področji usmerjanja (vodenja) in fasciniranja (motiviranja).

### 5.3 Opredelitev vodenja

“Komplementaren tim je kot roka, sestavljena iz prstov različnih delov in sposobnosti, njegov vodja pa je kot palec. Biti vodja je biti palec, ki združuje druge prste, da skupaj delujejo kot roka” (Ichak Adizes).

Pojem vodenje še danes nima povsem jasno oblikovane definicije. Med različnimi avtorji, tako domačimi kot tujimi, so še vedno nesoglasja glede vsebine tega pojma. Definicije se razlikujejo predvsem glede na probleme, ki jih avtorji vidijo pri vodenju. Skupno vsem je, da gre za pojav, ki povezuje vsaj dve osebi.

Rozman opredeljuje vodenje kot vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kot skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, 201).

Možina pravi, da se vodenje nanaša na ljudi in na to, kako jih usmerjati, motivirati in nanje vplivati, da bi zadane naloge čim bolje izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. (Možina, Stane, 1994, 4)

Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moči, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo. (Krause, 1999, 7)

Pojem vodenja je opredeljen kot vplivanje na posameznika ali skupino v podjetju. Namen vodenja je, da posameznika oziroma skupine usmerimo k zastavljenim ciljem podjetja. To dosežemo s pravilnim komuniciranjem, motiviranjem in vodenjem. Bistvo vodenja je v doseganju ciljev organizacije z uporabo dosegljivih virov (čas, znanje, kadri) in z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji. Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije.

Če strnemo vse definicije o vodenju lahko zaključimo, da je vodenje proces, s katerim vodja nezavestno in zavestno vpliva na podrejene s svojo celostno podobo (z obrazom, obleko, znanjem, osebnostnimi lastnostmi, načinom komuniciranja ...) z namenom, da dosežejo skupni cilj.

### 5.4 Stili vodenja

Usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem, preko vplivanja na njihovo vedenje, je glavna naloga vodenja. Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilnega pomeni stil določen vzorec vedenja, ki ga uporablja, ko dela z ljudmi. Lobnikar loči med sistemskimi in nesistemskimi stili vodenja.

**Nesistemski stili vodenja** (Lobnikar, 2003, 46-47) so:

- Ad hoc dnevno vodenje. Je vodenje brez koncepta, planov, principov in ciljev, razen morda želje po čimprejšnjem dobičku.
- Razdrobljeno vodenje. Poudarja se enkrat eno, drugič drugo, kar v danem trenutku najboljše kaže. Takšno vodenje imenujemo tudi vodenje brez strategije.
- Svobodno vodenje. Vodja postavi široke smernice in se v delo skupine ne vmešava. Vso odgovornost prenese na sodelavce.
- Manipulativno vodenje. Je vodenje s pisnimi nalogi in okrožnicami. Vodenje poteka brez osebnega stika vodje s sodelavci.
- Karizmatično vodenje. Vodja vpliva na podrejene s svojo osebnostjo in karizmo, da mu ti slepo sledijo. Slabost tega stila je v tem, da sodelavci vodji sledijo tudi v negativnih dejanjih.

**Sistemski stili vodenja** so (Lobnikar, 2003, 48-49):

- 1. stopnja – ukazovanje. Vodja sam rešuje problem in sprejme odločitve, podrejeni morajo brez vprašanja izpolnjevati postavljene naloge.
- 2. stopnja- utemeljevanje odločitev. Vodja sam rešuje problem in podrejenim utemelji, kaj in zakaj je treba nekaj storiti, o izvedbi pa ni razpravljanja.
- 3. stopnja - posvetovanje s posamezniki. Vodja želi o rešitvi problema dobiti mnenje nekaterih podrejenih na kolegiju, o izvedbi pa po tem ni razpravljanja.
- 4. stopnja - posvetovanje s skupino. Vodja se o rešitvi problema posvetuje z vsemi podrejenimi, torej z delovno skupino.
- 5. stopnja - skupinsko odločanje. Vodja se o rešitvi problema posvetuje z vsemi podrejenimi in razpravlja o njej, dokler ni doseženo soglasje. Kasneje skrbi za uresničitev sprejete odločitve, ki je obvezujoča.

## 5.5 Tehnike vodenja

- Vodenje s cilji. Gre za vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje organizacije in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se v takem primeru meri po doseženih ciljih.
- Vodenje z izjemami. Pri tem konceptu naj se vodje ne bi ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami. Vse naloge, ki niso naloge vodenja, se morajo prenesti na podrejene. Določiti morajo merljivo področje delovanja in komunikacijska pravila.
- Vodenje s soudeležbo. Tukaj poudarjajo, da je nujno sodelovanje sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadevajo, še posebej pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Le tako bo mogoče doseči identifikacijo s cilji in zavzeto izvrševati naloge. Predpostavljeni in sodelavci morajo sodelovati.
- Vodenje z delegiranjem. Bistvo je v delegiranju odgovornosti na sodelavce, z zaokroževanjem samostojnih delovnih področij. Za delovanje sistema je treba izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati katalog obveznosti med vodji in sodelavci. Delegira se lahko samo pristojnosti in ne odgovornosti.

- Vodenje z motivacijo. Koncept je osnovan na želji človeka po samo uresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci pri delu aktivnejši, če jim bodo dane možnosti za izobraževanje in razvoj. Ponuja privlačno delo z veliko avtonomije in pogojev za samokontrolo o rezultatih, namesto zunanje kontrole. Pri tem načinu vodenja predpostavljeni in delavci sodelujejo.

## 5.6 Novi trendi vodenja

Konkurenčnost podjetja v prihodnosti bo prav gotovo temeljila tudi na učinkovitem vodenju zaposlenih in čim boljšemu »izvabljanju« njihovih sposobnosti in talentov. V prihodnosti se naj bi vodje izogibali načinu ukazovanja, grajanja in kontrole delavcev. Bistvo je, da si bodo vodje pridobili zaupanje svojih podrejenih in tako z njimi ustvarjali skupne cilje. Avtorji zagovarjajo novo filozofijo vodenja, ki bo temeljila na sledečih značilnostih:

- Menedžment je odgovoren za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in za organiziranje poslovnega procesa.
- Vodja mora izhajati iz predpostavk, da so podrejeni pridni, se ne upirajo spremembam in so pripravljeni sprejemati odgovornost.
- Menedžment mora zagotoviti ustrezne pogoje, da uskladijo cilje zaposlenih in cilej organizacije (Merkač, Skok, 2005).

V prihodnosti bo potrebno uvesti v teorijo in prakso tudi novo tehniko vodenja in sicer vodenje na podlagi vrednot. Vrednote kot so ljubezen, mir, nenasilje, odprtost, prijaznost, pravičnost, poštenost, potrpežljivost, resnicoljubnost in sočutje lahko pri zaposlenih vzpodbudijo večjo motivacijo za delo, kot vse ostale poprej omenjene tehnike vodenja. Menim, da bodo uspešni vodje v prihodnosti morali graditi tudi na svojem osebnem razvoju. Vodje danes veliko časa posvečajo fizičnemu zdravju in dobri kondiciji, prav tako tudi duševnemu zdravju, kar je povsem pravilno. Vendar to ni dovolj.

Odlični vodje bi morali tudi več časa posvečati duhovnemu znanju. Vodje morajo spoznati, da so kot vodje odgovorni za vse zaposlene v podjetju, ki ga vodijo, med drugim tudi za njihov osebni razvoj.

## 5.7 Model ravnanja z zaposlenimi

Ravnanje z zaposlenimi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi viri, s katerimi organizacija upravlja, dosegli postavljene cilje. Organizacije, ki nimajo jasnih ciljev, zaman iščejo učinkovite načine ravnanja z zaposlenimi pri delu. V tržnem gospodarstvu se strategije ravnanja z zaposlenimi pri delu, ki naj bi pomagale uresničiti osnovno strategijo organizacije, zrcalijo v samih modelih ravnanja z ljudmi pri delu. Po mnenju kritikov naj bi bili vsi modeli, ki se uporabljajo v praksi, statične predstave preteklih izkušenj.

Spremembe modela upravljanja zaposlenih so potekale hkrati s spremembami splošnega modela operativnega delovanja podjetja, v treh stopnjah:

- administrativno upravljanje človeških virov – značilne so stabilne organizacijske strukture. V njihovem okviru so delavci dodeljeni delovnim mestom. Spremembe so minimalne ali jih sploh ni, podjetje sodelavcev ne spodbuja k razvoju novih kompetenc, spodbuja pa vzdrževanje tistih, ki so nujne za izvajanje predpisanih delovnih nalog;
- klasični model – organizacijske strukture niso več tako stabilne, na tej razvojni stopnji podjetje spodbuja sodelavce k razvoju novih kompetenc. Značilen je prehod od kolektivne obravnave zaposlenih k individualni, kar že kaže na obravnavo delavca kot osebnosti in ne več kot priveska delovnemu mestu. Najvidnejši instrument tega prehoda je ocenjevalni pogovor oziroma letni pogovor, ki na veliko odpre vrata nadaljnjemu razvoju kompetenc. Še vedno pa ostaja v ospredju iskanje optimalne skladnosti med značilnostmi delovnega mesta in značilnostmi delavca;
- model kompetenc – osrednjo vlogo prevzame delavec, ki to delovno mesto zaseda. Ta razvojna stopnja ne odpravi v celoti vloge oziroma pomena delovnega mesta, korenito pa poseže v razumevanje razmerja med delavcem in delovnim mestom. Za to stopnjo velja razmišljanje, da se delovno mesto mora razvijati vzporedno z osebo, ki ga zaseda. Ne velja več, da je delavec dodeljen delovnemu mestu, temveč obratno. To pomeni, da je delavec odgovoren za izpolnjevanje poslanstva delovnega mesta, ne pa več natančnih in vnaprej določenih opravil, kar pa je mogoče le, če ima delavec ustrezne kompetence.

Zelo hudo napako pri predvidevanju prihodnjih modelov ravnanja z zaposlenimi bi napravili (Lipičnik, 2002, 454), če bi človeka razumeli kot konstanto ali vir, ki se ne spreminja.

Driver, Coffey in Bowen so preučevali načine postopanja z ljudmi ali načine izrabljanja njihovih zmožnosti. Pri tem so odkrili šest modelov. Ti so: administrativni, legalni, finančni, vodstveni, humanistični in vedenjsko spoznavni model.

- Administrativni model. Za ta model je značilno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih. Delovanje je omejeno zgolj na zbiranje podatkov o delavcih. V preteklosti je mnogo kadrovske službe začelo s tem modelom, mnoga mala podjetja pa to počnejo še danes.
- Legalni model. Ravnanje z zaposlenimi je zakonsko določeno. Precej dolgo zakonsko zgodovino ima postopek sklepanja delovnega razmerja. Pri tem gre za opredeljevanje odnosa med delojemalcem in delodajalcem. Ravnanje z zaposlenimi je omejeno na izvajanje pravil s področja delovnopravne zakonodaje.
- Finančni model. V ospredju tega koncepta ravnanja z ljudmi je vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo. Med pomembnejše stroške prištevamo: zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko in življenjsko zavarovanje.
- Vodstveni model. Že ime modela pove, da je ravnanje z zaposlenimi osredotočeno na vodenje in vodje. Model se je razvijal v dve smeri.
  - V prvi smeri naj bi tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, razumeli probleme dela in produktivnosti. Izvajalskim vodjem, ki so brez pooblastil za

delo z ljudmi, naj bi svetovali, kako naj rešujejo tovrstne probleme. To naj bi naredili vedno, kadar bi nastali problemi.

- V drugi smeri imajo izvršilni vodje precej pooblastil za delo z ljudmi, a premalo znanja. Posebne kadrovske službe ali posebej za to organizirani izobraževalni centri izobražujejo vodje in jim poskušajo privzgojiti znanje za delo z ljudmi.

V mnogih podjetjih so najboljše rezultate dale kombinacije obeh smeri tega modela.

- Humanistični model. Osrednja ideja tega modela je, da morajo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi potenciali, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene na posameznike. Pomagajo jim, da maksimalno razvijejo svoje zmožnosti in dosežejo karierne cilje. Model temelji na McGregorjevi teoriji »y«.
- Vedenjsko spoznavni model. Pri tem modelu si želijo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, vključiti in izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi. Uporabljajo spoznanja psihologije in sociologije. Pri tem jih vodi osnovno izhodišče, da je mogoče tovrstne izsledke uporabiti v praktične namene.

Vsi ti modeli, ki nakazujejo način ravnanja z zaposlenimi, se na prvi pogled zdijo kot razvojni mejniki posameznih obdobj. Tako se ni mogoče znebiti vtisa razvojne komponente. Zato nehote pomislimo, da bi v praksi kazalo težiti k razvitejšemu modelu ravnanja z zaposlenimi, od katerega bi pričakovali večje možnosti, da bodo te bolje izkoriščene.

Na področju ravnanja z zaposlenimi so v zadnjih letih raziskave in prakse uspešnih podjetij opozorile na outsourcing, timsko delo, demokratični stil vodenja alternativni tip nagrajevanja.

- Outsourcing. Če obstaja nekdo, ki opravlja določeno storitev bolj učinkovito ali izdelava izdelek bolj kvalitetno, kot mi v podjetju, ga najamemo za to delo. Razmislimo, ali ne bi bilo smiselno izdelavo izdelka ali storitve outsorsati bolj učinkovitemu ponudniku. V tem primeru bi se naše podjetje osredotočilo na to, kar resnično počne najbolje.
- Timsko delo. Vse bolj pomembno postaja, da ljudje sodelujejo med seboj, ker na takšen način prenašajo znanje. Zdi se, da se ljudje od sodelavcev naučimo veliko več, kot smo se v mnogih letih študija in strokovnega izpopolnjevanja. Timsko delo je oblika organizacije, ki spodbuja tovrstni prenos znanja.
- Demokratičen stil vodenja. Pojavlja se trend opuščanja avtoritarnih sistemov vodenja, zato se polaga več pozornosti na decentralizacijo in sodelovanje v procesih odločanja.
- Alternativni tip nagrajevanja. Podjetja se zaradi vse bolj ostre konkurence usmerjajo v oblike nagrajevanja, ki za podjetje ne pomenijo neposrednih dodatnih stroškov dela. Nagrada je lahko gibljiv delovni urnik. Uslužbenci niso vezani na urnik od osme do šestnajste ure, ampak si delovni čas urejajo po lastni presoji in okusu.

Delo na domu je ena novih oblik dela. Prednosti dela na daljavo so tako na strani delojemalcev kot delodajalcev. Tudi sam delam že 10 let na takšen način in moram priznati, da mi je zelo všeč, saj si lahko približno polovico svojega dela časovno razporedim sam.

Nemška vlada že od sredine devetdesetih let intenzivno financira odpiranje novih tovrstnih mest – do leta 2000 sta nemška vlada in programi EU financirala že več kot dva milijona delovnih mest. V Veliki Britaniji že 5,5 % zaposlenih dela vsaj en dan v tednu doma, četrtna jih je zaposlenih v sektorju poslovnih storitev, četrtna pa v javnem in prostovoljnem sektorju. (Merkač, Skok, 2005, 244)

### **5.8 Timsko delo**

Neuspešni timi podjetju škodujejo, povprečni so predragi, uspešni podjetju koristijo.

Klasični timi (skupine) uporabljajo samo menedžerjeve možgane, sinergijski timi pa tudi možgane sodelavcev, v avtokratičnem timu so strokovnjaki odveč, v liberalnem strokovnjaki delajo, kar hočejo, v demokratičnem strokovnjaki sodelujejo.

Sodelavci v timu morajo pripadati timu, medsebojno sodelovati, razvijati dobre odnose, uspešno komunicirati, se prilagajati in se o medsebojnem doživljanju pogovarjati.

Vodja tima:

- uravnava delo tima,
- usklajuje sodelavce tima,
- tim usmerja k pravim ciljem,
- povezuje individualne dejavnosti sodelavcev,
- sprejemajo tveganje in so polni življenja in pobude.

Ustvarjalni timi:

- so odprti za vse novo in drugačno ne bežijo pred težavami in nasprotji,
- so prilagodljivi in delujejo izvirno,
- so vztrajni.

### **5.9 Optimizacija poslovnih procesov**

Vodilno misel, da ima boljša kakovost za posledico večjo produktivnost in s tem nižje stroške, boljše rezultate in zagotovljena delovna mesta, je potrebno uresničiti konkretno za vsak proces. Celovito izboljševanje procesov (Total Process Improvement – TPI) je preizkušen program za boljše izkoriščanje sredstev z:

- izkoriščanjem možnosti za izboljševanje v proizvodnem procesu,
- izkoriščanjem možnosti za znižanje stroškov,
- odpravljanjem zapravljanja oziroma razsipnosti,
- optimiranjem in poenostavitvijo delov procesov in potekov,
- skrajšanim časom obdelave,
- minimiziranjem pripravljalnih časov,
- preoblikovanjem procesov (rekonstruiranjem procesov),
- oblikovanjem novih procesov (reinženiringom procesov),
- ekološkim oblikovanjem in obvladovanjem ekološkim vprašanj.



Prenove poslovanja se podjetja lotevajo z uporabo različnih metodologij, ki so sestavljene iz določenih korakov:

- Analiza obstoječega stanja (proučitev obstoječega poteka procesov, dokumentacije).
- Skupaj z lastniki procesov in vodji oddelkov načrtovanje vsebine procesov.
- Načrtovanje (modeliranje) procesov: 2 fazi:
- Popis obstoječega stanja procesov (AS-IS).
- Načrtovanje želenega stanja procesov (TO-BE).

Rezultat prenove poslovnih procesov so MODELI (načrti) poslovnih procesov, ki so osnova za optimizacijo, informatizacijo in vpeljavo.

Iz navedenega je razvidno, da je sestavni del prenove poslovnih procesov tudi modeliranje.

»Opisovanje poslovnih procesov je lahko precej kompleksno, nepregledno in tako za analitika kot uporabnika (izvajalca) procesa pogosto dvoumno in neprecizno. Zlasti je to žgoče pri celoviti prenovi poslovanja, ko lahko obravnavamo tudi več deset procesov, ki jih sestavlja še mnogo več podprocesov in nekaj več aktivnosti. V okviru prenove poslovanja zaradi boljšega razumevanja poslovnih procesov izdelamo njihove modele, in sicer najprej modele obstoječih procesov, ki jih potem analiziramo in ugotavljamo njihove pomanjkljivosti. Z modeliranjem si pomagamo tudi pozneje, tako da izdelamo predloge prenove procesov v obliki modelov, na katerih lahko preizkušamo učinke predlaganih sprememb, še preden jih v organizaciji uvedemo« (Kovačič, Vukšič, 177).

»Modeliranje je snovanje, izdelava in uporaba nekega modela. Model splošno opredeljujemo kot sliko izvirnika, ki jo ustvarimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje brez tveganja za izvirnik. Modeli so slike realnega sveta, ki odražajo predstavo ali pogled na stvarnost. Omogočajo nam boljšo predstavitev, opredelitev in s tem razumevanje obravnavanega problema. Imajo svoj namen in predstavijo realnost iz nekega določenega zornega kota ter pri tem prikazujejo samo tisto, kar je za ta namen pomembno, in zanemarijo nepomembno. Modele (načrte) izdelamo npr. preden začnemo gradnjo hiše. Različni načrti prikazujejo različne vidike stvarnosti (zunanji izgled, vodovodno in električno napeljavo...). Uporabljamo jih pri raziskovanju in reševanju problemov na najrazličnejših področjih« (Kovačič, Vukšič, 2005, 177).

Tako kot na drugih področjih, kjer se uporablja modele, so se tudi v modeliranju poslovnih procesov uveljavila določena pravila ter tehnike ali metode za modeliranje. Obstaja nekaj sto različnih tehnik, vendar imajo določene skupne značilnosti. Ena od bistvenih je, da je model poslovnega procesa sestavljen iz slike oziroma grafične predstavitve procesa, ki jo spremlja še opis značilnosti procesa, kot so vhodi, izhodi ter dogodki, ki sprožijo izvajanje procesa.

Modeli poslovnih procesov so lahko, glede na namen modeliranja, izdelani in predstavljeni na različnih nivojih podrobnosti oziroma z različno potrebno stopnjo abstrakcije. Modele poslovnih procesov največkrat uporabljajo za podporo procesom ali za analizo in prenavo

samih procesov ter za razvoj programskih rešitev. V vseh primerih se od modela zahteva opis procesa (prek zajema podatkov ali samo predstavitve), s katerim spoznamo proces.

Včasih so modeli potrebni za odločanje o razvoju ali prenovi procesov. V tem primeru je cilj modeliranja analiziranje aktivnosti s poudarkom na učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov.

V primeru potrebe po optimalnem oziroma uspešnem izvajanju procesov potrebujemo modele s poudarkom na nadziranju izvajanja procesov ter zagotavljanju podatkov za podporo poslovnim odločitvam.

Pri razvoju programskih rešitev za podporo prenovi in informatizaciji poslovnih procesov so še posebej koristni izvedbeni modeli.

Razlogov za modeliranje poslovnih procesov je torej veliko. V okviru prenove poslovanja so to predvsem (Kovačič, Vukšić, 2005, 178):

- »Izboljšanje razumevanja procesa, veliko organizacij slabo pozna svoje poslovne procese.
- Ustvarjanje celotne slike poslovanja ter s tem boljšega pregleda.
- Odkrivanje slabosti v izvajanju procesov.
- Prikaz predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi.
- Razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa.«

»Ko modeliramo, moramo razmišljati o ugotavljanju členjenja procesov. Ker posamezne aktivnosti potekajo v različnih organizacijskih enotah, moramo pri modeliranju intervjuvati njihove izvajalce, saj v organizacijah večinoma nihče ne pozna poteka poslovnih procesov od začetka do konca, pač pa vsak pozna samo tiste dele, ki jih izvaja« (Kovačič, Vukšić, 2005, 178).

### **Prenavljanje poslovnega modela organizacije** (Mihalič, Škafar, 2008, 93–97)

Prenavljanje poslovnega modela organizacije poteka po naslednjih aktivnostih:

- strateško poslovno načrtovanje (izhaja iz ugotovljenih ciljev, strategije in ključnih dejavnikov uspeha organizacije) in razvijanje poslovnega modela,
- modeliranje in prenova poslovnih procesov (rezultat tega sta model poslovnih procesov, ki zajema prikaz izvajanja posameznih procesov in predloge njihove prenove, ter predlog organizacijske prilagoditve),
- modeliranje podatkov, razvoj globalnega modela podatkov organizacije s prikazom posameznih entitet in povezav oziroma poslovnih pravil ter predlog informatizacije poslovanja.

Z vidika optimizacije poslovanja moramo najprej opredeliti vse tri temeljne poslovne gradnike. To so organizacija, ki združuje človeške in druge vire za smotrno izvajanje

poslovnih procesov in uresničevanje zastavljenih ciljev, poslovni procesi, ki pomenijo zaporedje ciljno usmerjenih aktivnosti, namenjenih uporabi resursov, in resursi ali viri, ki omogočajo izvajanje poslovnih procesov.

Pogledi na optimizacijo poslovanja in načini optimizacije so se zgodovinsko spreminjali in se še vedno spreminjajo ter sprotno prilagajajo poslovnemu okolju in potrebam organizacij. Tako lahko po drugi svetovni vojni na tem področju zasledimo tri usmeritve.

Po letu 1950, ko je vladalo prepričanje o sorazmerni stabilnosti in nespremenljivosti organizacijske strukture in procesov v podjetjih, je bila vsa pozornost namenjena optimizaciji izrabe virov v poslovnih procesih. Značilna je predvsem optimizacija procesov proizvodnje, kjer lahko še vedno zasledimo informatizacijo s programskimi rešitvami, kot sta MRP (Material Requirements Planning) in MRP II (Manufacturing Resource Planning). Izključna usmeritev v vire predpostavlja neprilagodljivo organizacijsko strukturo, primerno le za nespremenljive razmere gospodarjenja, v katerih v današnjih časih deluje vse manj organizacij.

Od sedemdesetih let pa do danes opažamo optimizacijska prizadevanja usmerjena v organizacijo. Ključni rezultat organizacijske prenove je prehod iz klasične, toge organizacijske strukture v sploščeno, dinamično in prilagodljivo strukturo. Sploščenje gre v smeri odprave številnih upravljalških in odločevalskih ravni na račun srednjega vodstvenega kadra in izločanja (outsourcinga) posameznih poslovnih aktivnosti. Pojav doseže najvišjo točko v »centrih odličnosti«, ki v organizaciji s svojimi ad-hoc skupinami izvajajo različne poslovne postopke in aktivnosti. Tudi izključna usmeritev v »odličnost« organizacije s sploščenjem organizacijske strukture in odpuščanjem srednjega vodilnega kadra je pripeljala organizacije do izgube ključnih znanj o izvajanju procesov.

V zadnjem desetletju se je večina optimizacijskih naporov usmerila v procese. Najprej skozi obetavno usmeritev prenove poslovnih procesov (PPP), ki je v smislu zniževanja stroškov, dviga kakovosti in skrajševanja časov izvedbe stavila zlasti na informacijsko tehnologijo in nove pristope k informatizaciji poslovanja. Na področju usmeritve v procese, kljub priseganju na zveličavnost prenove poslovnih procesov, ugotavljamo, da približno 70 odstotkov tovrstnih projektov ni bilo uspešnih. Vzroke lahko najdemo v pretiranem pripisovanju pomena informacijske tehnologije pri prenovi ali v izključni usmeritvi v poslovne procese brez ustrezne obravnave drugih dveh gradnikov, to je lastništva, razpoložljivosti ter dodeljevanja virov in organiziranosti temeljnih, zlasti podpornih procesov, kot so financiranje, kadrovanje in informacijska podpora. Menedžment poslovnih procesov (MPP) skuša s celovito obravnavo vseh dejavnikov in gradnikov ter interdisciplinarnim pristopom odpraviti omenjene pomanjkljivosti in podjetjem omogočiti ustrezna metodološka izhodišča uspešne prenove poslovanja.

V naslednjih letih bodo lahko poslovno uspešne le organizacije, ki bodo temu primerno preuredile svojo organiziranost, procese in tehnološko infrastrukturo. Poslovno doktrino MPP lahko udejanjijo tako, da:

- na novo opredelijo celovit poslovni model in modele poslovnih procesov, ki pokrivajo vsa poslovna področja in pri tem omogočajo poslovanje, ki bi bilo inovativno in primerno novim izzivom;
- vzpostavijo primerne in učinkovite strategije in mehanizme upravljanja sprememb;
- sprotno rešujejo probleme, vezane na prilagajanje poslovnih pravil, tehnoloških standardov in kakovost izvajanja delovnih procesov (postopkov);
- razvijajo pregledno in razumljivo načrtovanje in spremljanje poslovnih izidov;
- opredelijo razmejitve in področja poslovnega povezovanja, razvoja poslovnega omrežja (mreže) na vseh ravneh izvajanja poslovnih procesov;
- zgradijo ustrezen sistem upravljanja znanja in mehanizme za stalno izboljševanje skupnega poslovnega znanja podjetja;
- opredelijo strategijo in metode analiziranja, merjenja in upravljanja tveganja.

Že malo oguljena ugotovitev, ki jo pogosto zasledimo tudi v naši vsakdanji praksi, pravi, da postajajo spremembe stalnica v poslovanju organizacije. Večina organizacij jemlje to resnico preveč z lahkoto in kot nujno zlo, temu primerne so posledično tudi težave z doseganjem sprememb. Poslovna strategija, poslovni procesi, kadri in (informacijska) tehnologija, so ključni pri udejanjanju sprememb. Samo medsebojno povezana in usklajena uporaba teh dejavnikov sprememb omogoča skladen razvoj in dvig poslovne kulture organizacije ter učinkovito upravljanje sprememb pri prenovi poslovanja (Kovačič, Vukšič, 2005).

### **5. 10 Cilji preнове poslovnih procesov in cilji preнове poslovanja**

»Za podjetje je zelo pomembno, da poslovne procese izvaja učinkovito, pri čemer si seveda pomaga tudi z njihovo informatizacijo, saj velikokrat prav informacijska tehnologija omogoča veliko sprememb, ki pripomorejo k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov. Učinkovitost procesa merimo skozi rezultat porabe virov (surovine, človeški viri, finančni viri...), uporabljenih za pretvorbo vhodnih veličin v izhodne. Največkrat je predstavljena v obliki časa in/ali stroškov, porabljenih za izvedbo procesa. Večjo učinkovitost procesov dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, avtomatizacijo določenih opravil, boljšim dostopom do skupnih podatkov, izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa, ipd.« (Kovačič, Vukšič, 2005, 41).

»Razen učinkovitosti pa je seveda zelo pomembna uspešnost procesa, ki preprosto povedano pomeni, da delamo prave stvari, saj je seveda mogoče delati tudi napačne stvari zelo učinkovito. Uspešnost procesa lahko izboljšamo z večjimi spremembami, redefiniranjem procesov ali pa celo izdelkov in storitev« (Kovačič, Vukšič, 2005, 42).

Najprej moramo opredeliti temeljne generične cilje preнове oziroma izboljšav, ki utemljujejo težnjo po učinkovitosti in uspešnosti tako poslovanja kot tudi delovanja prenovljenih procesov. Pri njihovem uresničevanju poskušamo iskati optimum treh omejujočih, medsebojno odvisnih, vendar običajno nasprotujočih si temeljnih ciljev oziroma meril: časa, stroškov in kakovosti. Časovno merilo pomeni sposobnost podjetja in njegovih poslovnih procesov, da proizvede zahtevani izdelek ali izvede storitev v dogovorjenem,

vneprej določenem roku. Stroškovno merilo se kaže v prilagajanju stroškov izdelka/storitve cenovnim razmerjem, ki jih vsiljuje na primer dogovorjen obseg stroškov (proračun) projekta ali prodajna cena na trgu. Čas in stroški so omejitve, ki lahko vplivajo na kakovost rezultata poslovnega procesa (projekta, izdelka, storitve...). Trikotnik na sliki prikazuje razmerja med časom, stroški in kakovostjo. Vsak krak trikotnika predstavlja enega od možnih ciljev, tako v nekem primeru zelo kakovosten izdelek lahko proizvedemo hitro, običajni izdelek lahko proizvedemo hitro in poceni, ne moremo pa proizvesti zelo kakovostnega izdelka hitro in poceni. V tem primeru so stroški omejitveno merilo oziroma dejavnik.

Prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja osnovna izhodišča in globalne cilje (Kovačič, Vukšič, 2005, 42):

- »poenostavite poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, kot so odobritve izvedbe, dokumentacije in drugih organizacijskih aktivnosti,
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja,
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja,
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa,
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev,
- prenovo poslovnih procesov v smeri tesnejšega in neposrednejšega povezovanja z dobavitelji (v smislu lastnih zunanjih virov),
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (outsourcing).«

Pri celoviti prenovi poslovanja pa opredelimo cilje prenove, ki temeljijo na težnji po učinkovitosti izvajanja prenovljenih procesov in uspešnosti poslovanja oziroma konkurenčnosti. Pri njihovem uresničevanju poskuša podjetje prenovo izvesti kot optimum več omejevalnih, medsebojno odvisnih, vendar navadno nasprotujočih si ciljev prenove poslovanja: ob že obravnavanih temeljnih ciljeh povečanja hitrosti izvajanja procesov, znižanja stroškov in dviga kakovosti izvajanja procesov in proizvodov, tudi cilji izboljšanje prilagodljivosti poslovanja ter spodbujanja inovativnosti in ravnanja s skupnim znanjem organizacije .

### **5.11 Optimizacija procesov**

Po analizi obstoječega stanja procesov v organizaciji jih je smiselno optimizirati. V okviru optimizacije poslovnih procesov lahko izboljšamo pretočne čase procesov, bolje razporedimo obremenitve osebja, v splošnem izboljšamo poslovanje in ga naredimo bolj preglednega. Posredni rezultati so izboljšanje zadovoljstva strank in zmanjšanje stroškov poslovanja.

Zato je potrebno najprej v organizaciji preučiti obstoječe stanje, definirati kazalnike, s katerimi bo organizacija merila delovanje procesov in na podlagi dobljenih rezultatov optimirati poslovanje.

Rezultat optimizacije poslovnih procesov je dvojen:

- ugotovitev, kako preurediti sam sistem
- pregled kritičnega dela procesov, ki jih je potrebno informatizirati in računalniško podpisati.

## **5.12 Inovativnost**

### ***5.12.1 Splošno o inovativnosti***

Evropska komisija je tem pobudam za spodbujanje inovacij v EU nedavno dodala še eno: konec leta 2004 je predlagala, da EU sprejme okvirni program za konkurenčnost in inovacije.

Ta program naj bi združil vrsto obstoječih evropskih programov na različnih področjih, ki se ukvarjajo s spodbujanjem inovacij, konkurenčnosti in rasti. Ti programi so večletni program za podjetja in podjetništvo, program za inteligentno energijo, program za promocijo okoljske tehnologije v okviru programa LIFE, program Modinis, eVsebine in eTen ter nekatere dejavnosti za spodbujanje inovacij v šestem okvirnem programu za raziskave in razvoj.

Vsi ti programi se bodo nemoteno nadaljevali do 1. januarja 2007, ko naj bi EU začela izvajati novi program za konkurenčnost in inovacije.

Evropska komisija je januarja 2005 objavila tudi študijo o inovacijah v evropskih podjetjih Innobarometer 2004, v kateri preučuje mnenja podjetij o javni podpori inovacijam v zasebnem sektorju. Študija preučuje mnenja 4500 evropskih direktorjev inovativnih podjetij z od 20 do 500 zaposlenimi v vseh 25 državah članicah EU.

Innobarometer 2004 ugotavlja, da 31 % inovativnih podjetij uporablja najmanj eno obliko javne podpore za svoje inovativne dejavnosti. Toda samo 12 % podjetij izkoristi ve možnosti za javno podporo inovacijam, ki so jim na voljo, kar pomeni, da so podjetja premalo seznanjena z možnostmi podpore in jih premalo zanimajo ter privlačijo.

Pri pridobivanju javne podpore za svoje inovacijske dejavnosti so najbolj aktivna podjetja na Cipru in v Avstriji, medtem ko podjetja v novih državah članicah v srednji in vzhodni Evropi prejemajo najmanj javne podpore za inovacije.

Evropska podjetja so zelo zadovoljna z nekaterimi programi EU za podporo inovacij: najbolj uspešna je podpora za spodbujanje med podjetji in usposabljanje, na drugem mestu pa so programi za podporo pri uvajanju nove tehnologije, raziskav in razvoja.

Najbolj učinkovito javno podporo za inovativna podjetja nudi Nemčija, toda hkrati se podjetja pritožujejo, da ima Nemčija najbolj zapleteno zakonodajo.

### 5.12.2 *Piererjeve točke inovativnosti*

Kakor navaja J. P. v članku Napačni kadri v Gospodarskem vestniku, 12. 1. 2004, so v mnogih evropskih državah gospodarstveniki nezadovoljni, ker upadeta inovativna in razvojna moč družbe. Ponudba usposobljenih tehničnih in znanstvenih kadrov je premajhna, da bi podjetjem omogočila zastavljeni razvoj, zato zahtevajo temeljite spremembe. V Nemčiji, kjer opazajo, da čedalje težje lovijo svetovni razvoj in globalno konkurenčnost, zahtevajo temeljite reforme. Velik odmev je povzročil predlog, ki ga je za reforme pripravil Heinrich von Pierer, predsednik Siemens. Njegove zahteve so nadvse primerne tudi za Slovenijo.

- Vrednost šol: ponovno morajo zagotoviti temeljno znanje, predvsem znanje tujih jezikov, matematike in naravoslovja.
- Poklicno izobraževanje: poklicno izobraževanje je v povezavi s praktičnim delom v preteklosti omogočilo Nemčiji znamenito kakovost »made in Germany«. Treba ga je obnoviti, da bomo dobili dovolj usposobljenih ljudi za klasične poklice, kot sta strugar in rezar, pa tudi za poklice prihodnosti, kot sta mehatronik in sistemski elektronik.
- Univerze: potrebujemo več tekmovalnosti med univerzami in na univerzah. Univerze morajo pridobiti več avtonomije in proste roke pri sklepanju naročil za raziskave, za sodelovanje z industrijo in za financiranje. Profesorji naj bodo nastavljeni na podlagi pogodb za določen čas, plačani pa glede na svoje storitve.
- Dodatno izobraževanje: strogo mora biti prilagojeno zahtevam trga. Za to izobraževanje morajo zaposleni uporabiti predvsem svoj prosti čas.
- Državne raziskave: znanstveni lobi ni najmočnejši, zato pri delitvi proračunskega denarja ni najglasnejši. Velika napaka je izdatke za raziskave prilagajati trenutnim razmeram v državnih blagajnah.
- Raziskave: država daje za raziskave in razvoj zdaj 2,5 odstotka BDP. ZDA namenijo za to tri odstotke, vsaj toliko tudi države, ki se skušajo uveljaviti, kot na primer Koreja. Povsod, od ZDA do Francije, Velike Britanije in Japonske so naložbe v raziskave in razvoj davčno privilegirane.
- Inovativni projekti: raziskave razširjajo obzorja, toda nove tehnologije je treba začeti tudi uporabljati, ne samo razvijati. To je tipično področje za sodelovanje države z gospodarstvom.
- Tvegani kapital: kdor ne tvega, ne dobi. Kdor tvega z novostjo, ta potrebuje denar. Predvsem v začetni podjetniški fazi mora imeti dostop do tveganega kapitala. Tveganemu kapitalu je treba odpreti prosto pot in dobički od naložbe tveganega kapitala ne bi smeli biti takoj obdavčeni, kajti edina spodbuda za prihod tveganega kapitala je dobiček.
- Navdušenost za tehnologijo: nove tehnologije je vedno spremljal dvom, vendar so najbolj elementarno pripomogle k blaginji. Zavest o tem je treba vbiti v glavo vsem, zlasti pa politikom.

### **5.12.3 Podpora inovacijski kulturi**

Slovenija bo za zmanjševanje zaostanka lahko uporabila tudi novo nacionalno strategijo za razvoj inovacij – Podpora tehnologiji, turizmu in zdravstvu (Tavčar, 2004).

Slovenija ima večinoma po zaslugi večletnih prizadevanj ljubljanskega mestnega oddelka za gospodarske dejavnosti in turizem, sodelovanja z irsko regijo Shannon in italijansko Umbrio pripravljeno prvo nacionalno strategijo za razvoj inovacij. Že dolgo vemo, da je Slovenija po inovacijski sposobnosti na nezavidljivem zadnjem mestu v Evropski uniji, njena sposobnost pa še naprej upada (Tavčar, 2004).

Odnos med inovativnostjo in uspešnostjo poslovanja je področje, ki mu doslej v slovenskem gospodarskem prostoru nismo posvečali dovolj velike pozornosti. Slovenska podjetja so z integracijo v Evropsko unijo v svojem poslovnem okolju soočena z novimi konkurenčnimi izzivi. V iskanju rešitev za tovrstne izzive je potrebno dobro razumevanje tako notranjih kakor zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost njihovega poslovanja (Milfelner, 2004).

Odgovor na vprašanje, kateri so dejavniki, ki vplivajo na razvoj inovativne marketinške strategije, za katero predpostavljamo, da bo v kar največji meri prispevala k večji uspešnosti poslovanja organizacije, nikakor ni preprost. Raziskave kažejo, da so pomembni tako zunanji kot notranji dejavniki organizacije. Na izbiro marketinške strategije vplivajo predvsem premoženje in sposobnosti ter značilnosti ožjega in širšega okolja organizacije (Milfelner, 2004).

V demokracijah pa spremembe nastajajo v nišah, v obrobni podjetjih, začnejo se kot eksperiment, nato pa postajajo vedno bolj razširjene in postanejo modni trend. Takrat so vlade prisiljene spremeniti pravila. Eksperimentov pa ne sme začeti vlada, temveč podjetja sama (prav tam).

Edini, ki lahko preživijo v Evropi, so ljudje z idejami - od oglaševalcev do inovatorjev. Delovna mesta, ki bodo ostala v Evropi, bodo zgolj lokalne storitve, od frizerjev do taksistov in restavracij, zdravnikov. Vendar s tem v Sloveniji ne moremo zagotoviti razvoja. Morali boste razvijati nove ideje in jih oblikovati v izdelke in storitve (prav tam).

Vedno bolj je pomembno, da ne delamo stvari bolje, temveč drugače. Nenehno je treba eksperimentirati in razmišljati drugače. Nujno se je spraševati, zakaj jemo ali vozimo avto tako in ne drugače. Nikoli se ne smemo zadovoljiti z odgovorom, da je pač tako, kot je. Tudi izobraževalni sistem bo treba spremeniti. Ni prav, da mlade učimo razmišljati enako, kot razmišljamo mi. Spodbujati jih moramo, da razmišljajo »crazy« (prav tam).

V nasprotju z doktrino iz poslovnega izobraževanja, da gre za "maksimiranje delničarskega denarja" ali "maksimiranje dobička", kapital z vidika inoviranja in odličnosti v vizionarskih podjetjih ni bil prevladujoča gonilna sila ali temeljni cilj. Vizionarska podjetja si prizadevajo za veliko ciljev, ned katerimi je dobiček samo eden izmed njih. Prizadevajo si za dobiček, toda obvladujejo ga skupaj z bistveno ideologijo (bistvene vrednote in smoter), ki je važnejša



od njega in nosi denar. Vizionarska podjetja imajo več denarja kot organizacije, ki so izključno usmerjene v dobiček (Collins in Poras, 2000).

#### **5.12.4 O inovativnosti ne smemo le govoriti**

Za menedžerje je pomembno, da pri vzpostavljanju inovativnih okolij upoštevajo nekaj glavnih pravil:

- Zgled. Če o inovativnosti le govorimo, predavamo, pišemo, pri tem pa sami nismo inovativni, bodo sodelavci hitro našli druge vzroke za dokazovanje, da so potrebni in uspešni. Vsakdo namreč želi biti uspešen. Zato si zaposleni prizadevajo razumeti interna pravila, ki uspešnost dopuščajo oziroma opazijo, cenijo in nagradijo.
- Odprtost za novosti. Veliko je managerjev, ki verbalno sicer pozdravijo inovativnost, a predlagane nove rešitve le stežka uvajajo v svoje operativne procese, ker zahtevajo spremembe. V novih okoliščinah se morda ne bodo več počutili tako samozavestni in uspešni. Redki so namreč menedžerji, ki tvegajo, še zlasti takrat, ko so uspešni.
- Vztrajnost. Inovativnost potrebuje veliko vztrajnosti, saj gre za kompleksen proces, ki se močno izraža v vseh poslovnih odnosih: do strank, dobaviteljev, lastnikov, javnosti, med zaposlenimi. Inovativnost je težko delo, ker neposredno ali posredno vpliva na celotno organizacijo.
- Ozaveščenost. Menedžerji, ki ne vedo, kdo so, kaj so njihove ključne sposobnosti in sposobnosti članov njegovega/njenega tima, ne morejo maksimirati potencialov zaposlenih. Zato bomo pri menedžerjih vedno bolj iskali pozitivne osebne lastnosti, in sicer v odnosu do sodelavcev/zaposlenih. Morda bo eden od ključnih kriterijev za ocenjevanje uspešnosti menedžerja postalo »število« učencev, ki so jih presegli, število inovativnih poslovnih modelov ali tržnih prebojev pri izdelkih oziroma storitvah.

#### **5.12.5 Deset pravil za uspešno upravljanje inovacij**

Z izkušnjami pri Deloittu in razumevanjem inovacijskih metod v Shellu, Starbucku, Virginu, Harley Dayvidsonu in Charlesu Schwabu smo ugotovili, da obstaja nekaj osnovnih pravil, ki jih je treba upoštevati za uspešno upravljanje inovacij:

- Za inovacije navdušeno vodstvo  
Za učinkovit sistem upravljanja inovacij, to je temeljno povezavo med strategijo podjetja in inovacijsko strategijo, je nujen dejaven management, ki proces razume in je nanj nenehno pozoren. Samo vnema vodstva lahko razvname ustvarjalnost ljudi, da se dejavno spopadejo z inovativno pobudo.
- Inovacijska kultura in organizacija  
Za učinkovite inovacije sta potrebni primerna struktura in disciplina. Da bi podjetja ohranila konkurenčno prednost, morajo inovacijski procesi institucionalizirati in ustvariti takšne razmere, v katerih bo ustvarjalno mišljenje postalo osrednja vrednota, pravilo in dejavnost. Treba je uvesti operativne spremembe, načrte komuniciranja,

sisteme nagrad in priznanj za pospeševanje prave kulture in vodenje organizacije skozi obdobja sprememb.

- **Generiranje idej**  
Gre za proces, pri katerem se ideje in koncepti porajajo znotraj organizacije, in za posebne metode učinkovitega spodbujanja, zbiranja, določanja prednosti in uporabe inovacij. Generiranje idej lahko usmerimo na specifične poslovne težave ali pa vanj selektivno vključimo širše občinstvo in skupnosti ter v organizaciji spodbujamo medsebojno sodelovanje.
- **Skrb za intelektualno premoženje**  
Za učinkovito upravljanje inovacij je v vsaki organizaciji pomembna sposobnost razumevanja, evidentiranja in izkoriščanja intelektualnega premoženja. Po podatkih evropskega patentnega urada je v svetu danes veljavnih več kot štiri milijone patentov, vsako leto je prijavljenih 700.000 izumov, v državah OECD je bilo leta 2001 za raziskovanje in razvoj porabljenih 645 milijard dolarjev (2,3 odstotka BDP), ocenjena vrednost patentov, nastalih v enem letu, ustreza 15 do 25 odstotkom izdatkov za raziskovanje in razvoj. Patentni uradi odobrijo vsako leto patentne pravice, katerih vrednost ocenjujejo na približno 97 do 150 milijard dolarjev. Vrednost obstoječih patentov je približno bilijon do 1,5 bilijona dolarjev. Skrita intelektualna lastnina je pomemben vir priložnosti, ki ga je treba upravljati s celostnim in vodenim inovacijskim procesom, da dosežemo kar največjo korist.
- **Zbiranje podatkov na trgu**  
Generiranje idej v organizaciji dopolnimo z raziskovanjem trga. Tako pridobivamo ideje iz zunanjih virov, na primer raziskovalnih inštitutov, univerz, skupin strokovnjakov za patentno pravo, kupcev in trga kot celote. Pravočasne in koristne informacije o panožnih trendih, tržnih priložnostih in dejavnosti tekmecev so bistvenega pomena tako za pridobivanje kot za razvijanje priložnosti za inovacije.
- **Razvijanje projektov**  
Spreminjanje inovacijskih procesov v vrednost je končno merilo učinkovitega procesa upravljanja inovacij. Ta funkcija kot "strojnica" inovacijske pobude zahteva sposobnost finančnega in projektne managementa na visoki ravni, s katerima usklajujemo strokovnjake in voditelje pri razvijanju kakovostnih predlogov in poslovnih priložnosti.
- **Financiranje in izvedba**  
Pogosto mislimo, da so inovativne priložnosti povezane z velikim finančnim tveganjem. Nekateri raziskave so pokazale, da 60 odstotkov direktorjev ni zadovoljnih z donosnostjo naložb v inovacije. Osnovni vzrok za to je pomanjkanje dobro strukturiranih in dobro vodenih finančnih mehanizmov.
- **Obdržati ali pustiti**  
V podjetjih pogosto mislijo, da je za obravnavano priložnost prezgodaj. Zato inovacijski proces zadušijo ali pa ga preoblikujejo in vključijo v obstoječo enoto ali pa ga zaradi neuspešnosti prehitro odpravijo. Pomembno je, da priložnosti gojimo v

primernem okolju do točke, ko jih lahko prepustimo trgu. Odgovorno vodstvo mora tudi zagotoviti primerno donosnost naložbe ali razmisliti, kdaj je primeren čas za njeno opustitev.

- **Oblikovanje rušilnih priložnosti**

V knjigi Christensena in Raynorja (Inovatorjeva rešitev: ustvarjanje in ohranjanje uspešne rasti) je razloženo, zakaj se uveljavljena podjetja, tudi tista, ki jih primerno vodijo, tako težko odzivajo ali sprejemajo rušilne inovacije, ki so na obzorju. Vzrok je v tem, da organizacije navadno razvijejo način razmišljanja, ki se vrti okoli tistega, kar že vedo. Ko se vzorec nekoč uveljavi, imajo menedžerji velike težave, kako drugim ali sebi upravičiti potrebo po tem, da procese obrnejo na glavo in se tako odzovejo na komaj opazno spremembo na trgu. Ko je grožnja očitna, pa je navadno že prepozno in si prednost pridobijo nova, komaj ustanovljena podjetja. Če smo sposobni prepoznati in oblikovati rušilne priložnosti, upravljanje inovacij pomembno izboljšamo, saj s tem omogočimo rast in se razlikujemo od tekmecev.

- **Dobiček/povečanje produktivnosti**

Upravljanje inovacij, ki ga razširimo na izdelke, procese, strategijo in storitve, je lahko postopno ali radikalno. Postopne inovacije navadno prinašajo vrednost s povečanjem dobička in produktivnosti v osnovni poslovni dejavnosti. Če uporabimo večino naukov učinkovitega upravljanja znanja, lahko postopne (drobne) inovacije uporabljajo vsi, jih posnemajo in s pridom uporabljajo.

Čedalje več podjetnikov in vodilnih v podjetjih ima občutek, da večino svojega časa porabijo za preučevanje konkurence in tekmovanje na vse manjših tržnih segmentih, kjer je edini način obstanka ta, da znižuješ cene in stroške produkcije. To pa dolgoročno vodi v propad, uničuje kreativnost in inovativnost ter zapira pot razvoju in novim tržno privlačnim izdelkom. Kim in Mauborgne zato trdita, da se najuspešnejša podjetja ne ukvarjajo več s konkurenco in bitko za vse manjši tržni delež na obstoječem trgu, pač pa z ustvarjanjem novih tržnih okolij, v katerih sami postavljajo pravila. To je v sodobnih tržnih razmerah, ko globalizacija prodira v vse sfere gospodarstva, edini in pravi način za uspeh.

Kreativnost, inovativnost in izvornost postajajo čedalje pomembnejši dejavniki uspešne poslovne strategije 21. stoletja. Le kreativni podjetniki, ki zmorejo prestopiti obstoječe tržne meje in ustvariti nove trge (mode, načine uporabe izdelkov), na katerih ponujajo nove izdelke in storitve brez konkurence, lahko uspejo. Številna uspešna podjetja so že spoznala, da morajo za uspeh v prihodnosti prenehati tekmovati med seboj. Toda kako?

Da bi lažje razumeli, nam Kim in Mauborgne tržni prostor razdelita na dva »oceana«: rdečega (predstavlja obstoječe trge; definira jih konkurenca) in modrega (prihodnost; neznani tržni prostor). Problem je v tem, da celotna disciplina oziroma večina poslovnih strategij zadnjih 25 let temelji na iskanju načinov, kako premagati konkurenco, iskanju konkurenčnih prednosti in diferenciaciji izdelkov in storitev zaradi čim bolj dobičkonosne rasti ter povečanja tržnega deleža. V poslovnem okolju, kakor ga poznamo danes, ti dejavniki ne zadostujejo več.

Kim in Mauborgne sta preučila zadnjih 150 let poslovnega sveta, uspešnih poslovnih strategij v številnih gospodarskih panogah, da sta prišla do teh sklepov. O večini trgov, ki jih danes jemljemo kot nekaj povsem samoumevnega (računalništvo, avtomobili, internet, telefonija...), se na začetku 20. stoletja ljudem še sanjalo ni. To pomeni, da imamo na trgu vedno ogromno neizkoriščenih možnosti in potencialov za ustvarjanje novih trgov in navad. Si lahko predstavljate trge leta 2030, 2040? Trgi se sčasoma spreminjajo; gospodarstvo se nenehno razvija, posli in trgi se širijo, podjetniki se razvijajo, eni prihajajo, drugi odhajajo.

### 5.13 Učeča se organizacija

Pojem se je začel uveljavljati v devetdesetih letih kot posledica gibanja za »odličnost poslovanja« v osemdesetih letih, ki je doseglo prvi vrh z izdajo knjige Toma Petersa in Roberta Watermana V iskanju odličnosti (In Search of Excellence) leta 1982. »Odličnosti« obravnavana podjetja ali druge organizacije niso mogle vzdrževati in so v večini primerov dokaj slabo končale. Pascale navaja, da je več kot dve tretjini podjetij, ki so jih tedaj identificirali kot odlična, v samo petih letih zdrknilo z vrha. Očiten razlog za to naj bi bil v nesposobnosti prilagajati se novim razmeram oziroma učiti se (Markič, 2004).

Učečo se organizacijo opisujejo kot organizacijo, ki je sistem medsebojnega vplivanja okolja ter želje po preživetju in rasti kot njene ključne skrbi. Teoretiki učeče se organizacije so začeli razlagati ta vidik obvladovanja organizacije na drugačen način od dotedanjega, racionalnega. Senge interpretira učečo se organizacijo kot organizacijo, ki premaguje svoje temelje (archetype), ki vidno ovirajo preživetje in razvoj. Argyris in Schon sta že leta 1978 menila, da je spreminjanje temeljnih smotrov in vizije (dvojna zanka učenja – double loop learning) prav tako težavno kot inoviranje proizvodnih procesov (enojna zanka učenja – single loop learning) in je ta težava glavni razlog za propad organizacije (prav tam).

Pedler, Burgoyne in Boydell opisujejo učečo se organizacijo kot organizacijo, ki je odvisna od štirih procesov: celovite politike podjetja, danih procesov, učinkov posameznikov in razumevanja posameznikov. Te procese dosegajo s pomočjo enajstih vedenjskih značilnosti organizacije: spodbujanje sprememb strategije; soudeležba posameznikov v osnovanju politike podjetja; preglednost notranjih informacij s pomočjo informacijske tehnologije; odločitveno in na povratni zanki utemeljeno računovodstvo; notranje koordiniranje s pomočjo pogajanj; nagrajevanje za inovacije ter razreševanje problemov; nedvoumna, toda prilagodljiva struktura; zbiranje informacij od sodelavcev, ki odhajajo; posnemanje in eksperimentiranje z ostalimi organizacijami; kultura spodbujanja učenja iz napak; kultura in struktura, ki spodbujata posameznikov osebni razvoj.

Senge je opisal spremembe, ki jih morajo menedžerji narediti, da bo organizacija uspešno napredovala in sledila dogajanju v njenem okolju. V svojih dveh najbolj uveljavljenih delih odseva nove potrebe po soodvisnem spreminjanju na različnih področjih »učočih se strok«.

Učeča se organizacija temelji na petih »učočih se strokah« v doživljenjskih programih učenja

in udejanjanja, ki so (prav tam 53–55):

- “Osebnostno izpopolnjevanje – učenje in povečanje osebnih sposobnosti za doseganje željenih izidov in ustvarjanje organizacijskega okolja, ki spodbuja vse udeležence k izbranim ciljem in smotrom.
- Miselni modeli – vpliv na kontinuirano razjasnjevanje in izboljševanje naše notranje podobe sveta in videnja, kako ta izoblikuje naša dejanja in odločitve.
- Skupna vizija – snovanje občutka zavezanosti skupini, z razvijanjem skupne predstave o prihodnosti, ki si jo bomo prizadevali ustvariti, in načela ter splošna navodila, s katerimi jo želimo dosegati.
- Teamsko učenje – preoblikovanje govornih veččin skupinskega mišljenja, da bi skupini ljudi omogočili boljše razvijanje inteligence in sposobnosti, kot ga daje seštevek nadarjenosti posameznih članov.
- Sistemsko razmišljanje – način razmišljanja o silah in njihovih medsebojnih relacijah, ki oblikujejo vedenje sistemov in izrazna sredstva za opisovanje in razumevanje teh. Ta stroka nam pomaga, da uspešneje spreminjamo sisteme in delujemo bolj usklajeno z obsežnejšimi naravnimi in gospodarskimi procesi”.

»Inovativno poslovanje in inovativna družba namreč vse bolj kažeta svoje prednosti in zahteve, vendar je o tem ljudi treba poučiti in za to tudi čustveno in vrednotno pripraviti« (Markič, 2004, 276).

»Učečo se organizacijo v tem okviru opišejo kot organizacijski sistem medsebojnega vplivanja dejavnikov, ki podpirajo inoviranje. Odvisna je od štirih procesov: celovite politike podjetja, sistema procesov, učinkov posameznika in posameznikovega razumevanja podjetja ali organizacije kot poslovno-organizacijskega sistema. Te procese dosegamo z enajstimi osrednjimi vedenjskimi značilnostmi posameznika in organizacije. Temelji na »učenju in obvladovanju petih ved« v vseživljenjskih programih učenja in udejanjanja: osebnega izpopolnjevanja, miselnih modelov, skupne vizije, teamskega učenja in dela ter systemskega razmišljanja. Management je eno od bistvenih orodij, s katerimi lahko podjetje ali druga organizacija inovira svoje proizvodne procese« (prav tam, 276).

»Zato preučimo še perspektivo ravnanja z znanjem in trajnostni razvoj kot model za prehajanje v novo stanje – stanje inovativne družbe. Logika inovativne družbe v povezavi s trajnostnim razvojem izoblikuje nove značilnosti izdelkov in storitev. Izidi v obliki znanj izhajajo iz procesov učenja, v katerem vsak posameznik povezuje elemente informacij. Med znanjem, vednostjo in učenjem obstajajo tesne povezave, ki so izredno vplivne in tudi zelo zapletene. Trajnostni razvoj je del sodobnejšega pristopa k naslednji stopnji razvoja, inovativni in sonaravni družbi. Realne možnosti za prehod k taki družbi naj bi bile izvedljive ob trajnostnem razvoju posameznikov, podjetij in drugih organizacij, regij in družbe kot celote. Dejavniki trajnostnega razvoja so razum, narava in humanizacija, ki vsi temeljijo na inoviranju z visoko stopnjo celovitosti« (prav tam, 276).

Osnovni namen managementa učečega se podjetja je določitev smeri organizacije. Smer lahko določijo in sporočijo deležnikom s pomočjo osnovnega načrta. Elementi oziroma izložki, ki določajo smer organizacije so: vizija, cilji, vrednote, strateške konkurenčne prednosti, kritični dejavniki uspeha (Harrington J.H. in Harrington J.S., 1995).

Čeprav so menedžerji koncept učeče se organizacije očitno sprejeli, je napredek zelo počasen. Koncept je teoretično izjemno privlačen, vendar v praksi presenetljivo redek (Garvin, 2000).

Osnovni pogoj za preoblikovanje v učečo se organizacijo je postavitve celovitega managementa izboljšav poslovnega procesa (Harrington J.H. in Harrington J.S., 1995).

Najpomembnejši avtorji, ki so pisali o tem, menijo, da so osrednji dejavnik pri udejanjanju učeče se organizacije prav nove prakse managementa/vodenja oziroma funkcija ravnanja z ljudmi. Novi pristop temelji na izrabi in širjenju znanja ter na praksah, ki zaposlene na vseh ravneh aktivno in simultano spodbujajo k nenehnemu izboljševanju delovanja organizacijskih procesov in produktov (McKenzie, 2004).

»Graditi učečo se organizacijo in spremljati njene učinke pomeni tudi meriti njene interne zmožnosti ter eksterna razmerja z dobavitelji, strankami, konkurenti in drugim poslovnim okoljem« (Mc Kenzie, 2004, 336).

## **5.14 Družbena odgovornost**

### **5.14.1 Splošno o družbeni odgovornosti**

Eden največjih izzivov človeštva v tem stoletju je zagotoviti trajen in uravnotežen razvoj, saj potreb sedanje ter prihodnjih generacij ne bo mogoče zadovoljiti brez spoštovanja naravnega sistema in socialnih ter okoljskih vrednot. Pri tem imajo ključno vlogo tudi podjetja vseh velikosti, ki lahko s svojim delovanjem in dobrim zgledom veliko prispevajo k navedenim ciljem (<http://www.center-rcv.org/public/DOP-25/index.html>).

Definicija družbene odgovornosti podjetij: »Družbena odgovornost podjetij (DOP), je koncept, kjer podjetja v svoje poslovne dejavnosti in odnose s svojimi interesnimi skupinami prostovoljno vključujejo vprašanja glede družbenih in okoljskih zadev« (<http://www.center-rcv.org/public/DOP-25/index.html>).

### **5.14.2 Namen smernic družbene odgovornosti podjetij**

Pravila obnašanja, ki jih s skupnim imenom razumemo kot družbeno odgovorno ravnanje, v večini evropskih držav niso urejena z zakoni in predpisi in pravzaprav predstavljajo dodatne napore podjetij glede družbeno odgovornega ravnanja. Ta presegajo obveznosti, naložene z zakonodajo, in posegajo na vsa področja delovanja podjetij, odnose znotraj podjetij in odnose z vsemi zunanji deležniki podjetja v najširšem smislu.

Smernice zajemajo splošna pravila za družbeno odgovorno ravnanje podjetij vseh dejavnosti, velikosti in vseh organizacijskih oblik ter s tem vzpostavljajo temeljne usmeritve za družbeno odgovorno ravnanje podjetij v Sloveniji.

S tem dopuščajo možnost podjetniškim združenjem in zbornicam, drugim oblikam podjetniškega povezovanja in posameznim podjetjem, da si na podlagi teh temeljnih smernic postavijo svoja pravila ravnanja – kodekse oziroma poslovno etična načela, ki izvirajo iz njihovega poslanstva in vrednot in se izraziteje navezujejo na specifično dejavnost, organizacijsko obliko in druge specifične značilnosti skupine podjetij ali posameznega podjetja. Z oblikovanjem in doslednim izvajanjem določil kodeksov DOP podjetja gradijo svoj ugled in prepoznavnost.

Določila smernic niso nespremenljiva. Potrebno jih je prilagajati nenehno spreminjajočim se zakonskim, gospodarskim in družbenim pogojem.

Te smernice zajemajo naslednja področja družbeno odgovornega ravnanja podjetij:

- družbeno odgovorno ravnanje z ljudmi,
- odnos do naravnega in urbanega okolja,
- pošteno trgovanje, odnos do dobaviteljev, kupcev in drugih zunanjih deležnikov,
- odnos do skupnosti, v kateri podjetje deluje,
- družbeno odgovorno investiranje,
- odnos do širše javnosti,
- razširjanje načel družbeno odgovornega ravnanja.

#### **5.14.3 Splošna načela družbeno odgovornega poslovanja in ravnanja**

Družbeno odgovorno poslovanje podjetij zajema spoštovanje dobrih poslovnih običajev v najširšem smislu ter odgovoren odnos do poslovnega, naravnega in družbenega okolja, v katerem podjetje deluje. V okviru tega ima posebno mesto prizadevanje podjetja za kar najmanjše negativne posledice svojega delovanja, za pošteno trgovanje, investiranje, naravi prijazno delovanje, pošten in pozitiven odnos do zaposlenih, dobaviteljev, kupcev in drugih poslovnih partnerjev ter prizadevanje za širjenje načel družbeno odgovornega ravnanja v okolju, v katerem podjetje posluje.

Podjetja si prizadevajo oblikovati in uvajati načela družbene odgovornosti ter spremljati njihovo spoštovanje na podlagi dialoga z vsemi deležniki, ki jih taka načela zadevajo.

Družbeno odgovorno ravnanje naj bi bilo opredeljeno v strateških in poslovnih dokumentih podjetja in vključeno v vsakdanje poslovanje. Z načeli družbeno odgovornega ravnanja so seznanjeni vsi zaposleni, direktorji in drugi pooblaščen delavci. Ti skrbijo za promocijo družbeno odgovornega ravnanja, tudi s svojim zgledom, nadzorujejo izvajanje sprejetih načel v podjetju in seznanjajo zunanje deležnike podjetja z družbeno odgovornim ravnanjem.

#### **5.14.4 Smernice za družbeno odgovorno ravnanje podjetij**

##### *5.14.4.1 Družbeno odgovorno ravnanje z ljudmi*

Podjetja pri svojem delovanju spoštujejo človekove pravice, dostojanstvo in ugled vsakega in vseh zaposlenih.

Pri tem se podjetja zlasti izogibajo vsakemu neenakopravnemu obravnavanju zaposlenih in kandidatov za zaposlitev, ki bi temeljilo na razlikovanju glede na spol, raso, barvo kože, starost, zdravstveno stanje oziroma invalidnost, versko, politično ali drugo prepričanje, članstvo v sindikatu, nacionalno in socialno poreklo, družinski status, premoženjsko stanje, spolno usmerjenost ali osebne okoliščine.

Podjetja si prizadevajo za enakopravno, pošteno in pravično zaposlovanje, razporejanje na delovna mesta, nagrajevanje dela in delovnega učinka, razvoj kariere in osebni razvoj zaposlenih. V okviru možnosti poslovnega procesa si podjetja prizadevajo zaposlovati tudi ljudi z zmanjšano delovno zmožnostjo oziroma s posebnimi potrebami. Pravice in obveznosti takih zaposlenih so enakovredne pravicam in obveznostim ostalih zaposlenih, ob upoštevanju posebnih potreb takih zaposlenih.

Podjetja si prizadevajo za ustvarjanje spodbudnega in prijetnega delovnega okolja in medsebojnih odnosov med zaposlenimi ter vodji in zaposlenimi, ki spodbuja k učinkovitemu opravljanju delovnih nalog, ustvarjalnemu in inovativnemu delu. V okviru finančnih možnosti in ob upoštevanju izzivov in možnosti poslovnega procesa podjetja skrbijo za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih in vseh drugih notranjih deležnikov ter za njihovo osebno rast.

Podjetja si ob upoštevanju zahtev poslovnega procesa prizadevajo za usklajevanje delovnih in družinskih in drugih zasebnih obveznosti delavcev.

Podjetja se zavezujejo, da bodo ustvarjala zdrave in varne delovne pogoje in skrbela za nenehen razvoj na področju varnosti in zdravja.

Vsakdo v podjetju ima pravico sodelovati pri ustanavljanju sindikata ali pridružiti se sindikatu za zavarovanje svojih interesov.

##### *5.14.4.2 Odnos do naravnega okolja*

Podjetja si pri svojem poslovanju prizadevajo čim bolj zmanjšati negativne učinke svojega poslovanja na naravno okolje območja, v katerem delujejo, in območij, na katera posegajo njihovi izdelki in storitve, ter se aktivno vključevati v izboljšanje okolja. Skrb za ohranjanje okolja zajema varčevanje z vsemi vrstami naravnih virov, pri čemer je posebna skrb namenjena neobnovljivim virom, skrb za zmanjševanje vseh vrst odpadkov in emisij, zlasti nevarnih, skrb za ponovno uporabo, recikliranje oziroma predelavo odpadnih snovi, ter skrb za urejeno notranje in zunanje okolje (v prostorih podjetja in v zunanjih objektih).

Podjetja si prizadevajo za vključitev odgovornega odnosa do okolja na vseh področjih svojega delovanja, od razvoja izdelkov in storitev, nabave ustreznih surovin in reprodukcijskih



materialov in drugih vhodnih materialov, odgovornega ravnanja z njimi v vseh fazah poslovnega procesa, do skrbi za odgovoren odnos do okolja pri izboru podizvajalcev in partnerjev, ki sodelujejo v posameznih fazah poslovnega procesa.

Podjetja prevzemajo odgovornost za preprečevanje in odpravo posledic morebitnih negativnih vplivov svojega delovanja na naravno okolje v skupnosti, kjer delujejo, in si prizadevajo nastale razmere kar najhitreje in najustrezneje rešiti.

Podjetja dajejo pobude za izboljšanje odnosa do naravnega okolja in izboljšanje urejenosti okolja v skupnosti, kjer delujejo, spodbujajo, izvajajo in se udeležujejo izvajanja aktivnosti skupnosti, ki so namenjene izboljšanju kakovosti in urejenosti okolja v skupnosti. Podjetja spodbujajo svoje zaposlene k dajanju pobud za take aktivnosti ter k sodelovanju v njih.

Podjetja širijo ozaveščenost o odgovornem ravnanju do naravnega okolja med svojimi zaposlenimi, poslovnimi partnerji in drugimi podjetji, ki delujejo v skupnosti.

#### *5.14.4.3 Odnos do dobaviteljev, kupcev in drugih poslovnih partnerjev*

Podjetja v odnosih do dobaviteljev in kupcev in drugih poslovnih partnerjev spoštujejo dobre poslovne običaje, ki temeljijo na poštenosti, dobri veri, korektnosti, lojalnosti in natančnosti ter varovanju podatkov.

V odnosih z dobavitelji podjetja spoštujejo sklenjene dogovore z njimi in skrbijo, da vsi zaposleni, ki so vključeni v pripravo, sklepanje in izvajanje poslov, spoštujejo etična načela. Podjetja se izogibajo dejanjem, ki bi lahko povzročila konflikte in kršenje načel družbeno odgovornega ravnanja, če pa do njih pride, se njihovega reševanja lotevajo pravočasno in na primeren način.

Podjetja se izogibajo sodelovanju z dobavitelji, ki v svojem poslovanju ne spoštujejo načel družbeno odgovornega obnašanja na katerem koli področju. Če je to primerno in izvedljivo, podjetja pri izbiri dobaviteljev dajejo prednost lokalnim dobaviteljem.

Podjetja skrbijo, da so izdelki in storitve, ki jih ponujajo katerim koli kupcem, kakovostni, razviti, izdelani oziroma izvedeni in kupcem ponujeni na družbeno odgovoren način.

Pri promociji izdelkov in storitev ter pri vseh drugih oblikah komunikacije s potencialnimi kupci in kupci podjetja upoštevajo načela etičnosti, preglednosti, poštenosti, korektnosti in natančnosti. S svojim delovanjem in komunikacijami s kupci si podjetja prizadevajo izogibati konfliktom s kupci, ki bi izvirali iz neupoštevanja zgornjih načel; če pa do njih vseeno pride, se reševanja konfliktov lotevajo sproti in na primeren način.

Z načeli družbeno odgovornega ravnanja s potencialnimi kupci in kupci podjetja seznanjajo vse svoje zaposlene in zunanje sodelavce, ki so vključeni v odnose s kupci in potencialnimi kupci. Vodstvo podjetja in/ali vodje ustreznih oddelkov skrbijo za spoštovanje načel družbeno odgovornega ravnanja s kupci pri zaposlenih in zunanjih sodelavcih ter sprejemajo ukrepe v primeru nespoštovanja teh načel.

#### *5.14.4.4 Odnos do skupnosti, v kateri podjetje deluje*

Razen skrbi za ohranjanje in izboljšanje naravnega okolja v skupnosti, kjer delujejo, si podjetja prizadevajo za izboljšanje kakovosti življenja v tej skupnosti v najširšem smislu.

S tem ciljem si podjetja prizadevajo za sožitje in sodelovanje z drugimi podjetji, organizacijami in institucijami ter prebivalci skupnosti. V ta namen dajejo pobude, sooblikujejo, izvajajo, financirajo ali sofinancirajo in/ali se udeležujejo skupnih aktivnosti skupnosti na področjih varovanja naravnih virov, izboljšanja pogojev za družbene dejavnosti skupnosti, izboljšanjem pogojev za bivanje in razvoj otrok in mladine, oseb s posebnimi potrebami in drugih skupin, ki potrebujejo pomoč skupnosti.

Podjetja si skupaj z upravnimi organi lokalne skupnosti prizadevajo za oceno možnosti pojava, zmanjševanje ter pravočasno in ustrezno reševanje možnih konfliktov, ki so posledica delovanja podjetja v skupnosti in vplivajo na skupnost, njene prebivalce in organizacije, ki v njej delujejo.

Družbeno odgovorno investiranje – Pri investiranju si podjetja prizadevajo upoštevati družbene in okoljske posledice svojih naložb. Podjetja se izogibajo naložbam v podjetja, ki ne spoštujejo načel družbene odgovornosti. Pri naložbenih odločitvah dajejo prednost tistim naložbam, ki so povezane z družbeno odgovornimi podjetji in dejavnostmi.

#### *5.14.4.5 Komuniciranje s širšo javnostjo*

Pri komuniciranju s širšo javnostjo podjetja skrbijo za svoj ugled in ugled svojih zaposlenih, uprave, lastnikov, svojih poslovnih partnerjev in drugih deležnikov, s katerimi prihajajo v stik.

Poročila, promocijska, informativna in vsaka druga obvestila, ki jih podjetja razširjajo v javnosti o sebi, svojih notranjih in zunanjih deležnikih, so pregledna, resnična, pravilna, točna, poštena in v skladu z etičnimi načeli.

#### *5.14.4.6 Razširjanje načel družbeno odgovornega ravnanja*

Podjetja se zavedajo, da se učinki družbeno odgovornega ravnanja povečujejo s povečevanjem števila oseb, ki delujejo v skladu z njegovimi načeli. V ta namen podjetja razširjajo in promovirajo načela družbeno odgovornega ravnanja tudi med svojimi poslovnimi partnerji, drugimi podjetji in organizacijami, prebivalci v skupnosti in v širši javnosti ter drugimi deležniki.

Za razširjanje načel družbeno odgovornega delovanja se lahko uporabljajo najrazličnejše metode, ki ustrezajo podjetju in ciljni skupini, kateri so namenjeni. Podjetja razširjajo načela družbeno odgovornega ravnanja na tri temeljne načine:

- z dobrim zgledom, ki pomeni dosledno spoštovanje načel družbeno odgovornega delovanja v lastnem poslovanju in odnosu do notranjih in zunanjih deležnikov;
- s širjenjem načel družbeno odgovornega ravnanja v poslovnem in družbenem okolju, kjer delujejo, z opozarjanjem na dobre prakse in njihovim upoštevanjem, z rezultati ter

njihovim predstavljanjem na posebej organiziranih dogodkih, ob drugih ustreznih priložnostih in/ali v dnevnikih stikih s posameznimi ciljnim skupinami;

- z opozarjanjem na primere družbeno neodgovornega ravnanja, bodisi individualno z opozarjanjem vsakokratnega storilca, bodisi z opozarjanjem ciljnih javnosti na posledice družbeno neodgovornega ravnanja ([http://www.center-rcv.org/public/RAZNO/DOP-ostalo/Kodeks\\_DOP\\_koncni\\_191007.pdf](http://www.center-rcv.org/public/RAZNO/DOP-ostalo/Kodeks_DOP_koncni_191007.pdf)).

## 5.15 Etično poslovanje

### 5.15.1 Etika in morala podjetja in menedžmenta

»Etika je filozofska panoga, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zla, moralnega in nemoralnega« (Sruk, 1999, 138).

Etika podjetja obravnava merila ravnanja podjetja glede na dobro in zlo.

Izhajajoč iz teh opredelitev, pripišemo etiki podjetja te naloge:

- opredelitev norm in pravil, po katerih naj se ravnaajo menedžerji in drugi udeleženci podjetja
- opis etičnih problemov, s katerimi se srečuje podjetje
- presoja obnašanja podjetja in utemeljitev, zakaj je to etično dobro ali slabo
- pokaže, kakšne so posledice za podjetniško ravnanje. Zraven tega mora ponuditi zamisli in orodja, s katerimi lahko analiziramo in odpravljamo etične probleme.

Etika menedžmenta obsega problem na treh ravneh (Kralj, 1999, 114):

- »etika do zunanjega okolja organizacije
- etika znotraj podjetja
- osebne dileme menedžerjev.«

V zunanjem okolju gre za poslovno etiko, ki izraža razmerja organizacije s poslovnimi partnerji in konkurenti, ter za družbeno odgovornost menedžmenta do posameznikov, skupin, organizacij, javnosti in države. Poudariti je treba moralo menedžerjev do posameznikov in upravljalcev podjetja, ki določajo okvire politike in dajejo oz. jemljejo oblast v podjetju menedžerjem (postavljajo in odpuščajo menedžerje), ki tako postanejo njihovi zaupniki. Moralne dileme menedžerjev obsegajo ravnanje v skladu z interesi lastnikov, sočasno pa njihovo družbeno odgovornost (zaposlovanje, varnost, ekologija, prispevanje javnim financam...).

V notranjem okolju organizacije gre za etiko vodenja ljudi (leadership), za uporabo moči, za načine vodenja in komuniciranja z ljudmi.

Etika zadeva tudi moralnost zasebnega življenja menedžerjev. Menedžer se mora enačiti z etiko organizacije tudi izven delovnega časa. Kot menedžer predstavlja in zastopa organizacijo 24 ur na dan. To pa je cena, ki jo prinaša funkcija vodje.

Združenje Menedžer je že leta 1990 sprejelo Kodeks društva menedžerjev. V njem je petero izhodišč za etično presojanje in odločitve, ki jih sprejemajo vodilni delavci:

- Koristnost. Etično dobra odločitev naj udeležencem organizacije prinese kar največ koristi. Natančneje: prinese naj čim večji presežek koristi nad obremenitvami, izgubami in neprijetnostmi.
- Pravičnost. Etično dobra odločitev naj ne bo krivična do kateregakoli izmed udeležencev organizacije in naj upošteva osnovna načela pravičnosti – poštenje, enakopravnost in nepristranskost.
- Temeljne etične pravice. Etično dobra odločitev spoštuje temeljne človekove pravice, kot jih navaja Univerzalna deklaracija o človekovih pravicah Organizacije združenih narodov.
- Sprejemljivost. Etično dobra je odločitev, ki jo udeleženci organizacije sprejmejo, ker e sklada z njihovimi vrednotami in načeli.
- Trajnost. Etično dobra odločitev predvideva koristnost in pravičnost posledic odločitve za udeležence v času, ko se bodo te posledice uresničile.
- Ameriška avtorja Blanchard in Peale sta v knjigi Moč poštenega poslovanja postavila pet načel etične moči za organizacije:
- Potrpežljivost: Zaposleni so prepričani, da bodo dolgoročno uspeli, če bodo spoštovali etične vrednote. Treba je obdržati ravnotežje med pridobivanjem rezultatov in med skrbjo, kako do njih priti.
- Temeljna usmeritev: Poslanstvo organizacije je zaposlenim posredovano z vrha. Organizacijo vodijo vrednote, upanja in vizije, ki pomagajo, da zaposleni ugotovijo, katero vedenje je sprejemljivo in katero nesprejemljivo. Ponos: Zaposleni so ponosni nase in na svojo organizacijo. Kadar čutijo ta ponos, so se sposobni upreti skušnjavam, da bi se vedli neetično.
- Vztrajnost: Zaposleni se čutijo zavezane, da živijo po etičnih načelih. Svoji obvezi so predani. Trudijo se dejanja uskladiti s svojo temeljno usmeritvijo. Jasen pogled naprej: Menedžerji podjetja in zaposleni si vzamejo čas za predah in premislek; za pogled, kje se organizacija nahaja; za oceno, kam je podjetje namenjeno, in odločitev, kako bodo prišli do tja. Etičnost odločanja in ravnanja menedžerjev lahko v vsakodnevem poslovanju omejujejo: nemarnost, neznanje ali nizka stopnja osebnega etičnega razvoja menedžerjev; pretirani pritiski upravljalcev na uspešnost, neprimerna urejenost organizacije, neustrezno vodenje, klima in kultura; pretirani pritisk konkurence, značilnosti kultur in spremenljivosti zunanjih okolij organizacije. »Etičnost odločanja in ravnanja menedžerjev pa izboljšujejo predvsem: zavzetost, znanje in visoka stopnja osebnega etičnega razvoja menedžerjev; pomembno je zavedanje sodelavcev in spodbujanje razvoja kulture organizacije, ki podpira etičnost, pa tudi poučevanje o etiki, dokumentih, ki opisujejo etiko organizacije, ter notranja urejenost, ko podpira odkrivanje neetičnosti. Menedžment se ne sme odzivati le na vplive okolja, temveč mora tudi sam vplivati nanj ter uveljavljati etično presojanje in ravnanje« (Možina, 1994, 164).

### **5.15.2 Kateri so etični problemi poslovnežev in menedžerjev?**

Vsak menedžer se vsak dan srečuje z etičnimi in moralnimi dilemami. Kateri etični problemi ga obkrožajo?

To so dnevni problemi srečevanja z vrednotami: poštenost, korektnost, zaupanje, odgovornost, posebej do zaposlenih, partnerjev in lastnikov, delitev odgovornosti... Etične dileme se pa pojavljajo v vseh oddelkih poslovanja: pri nabavi, pri prodaji, pri odnosih do bank, pri odnosih z javno upravo, v upravljanju z ljudmi. Predsednik uprave revizijske hiše Price & Waterhouse & Coopers g. Marko Rus, je dejal: »Kjer ni dilem, ni etičnih meril!«

Etično odločanje je enostavno, kadar gre za črno-bele odločitve, kjer je jasno, kaj je pravilno in kaj ni. Veliko se govori in piše o korupciji, ki pa ni edini izziv in najbrž tudi ne največji. Večinoma pa gre za dileme, kjer je ena odločitev boljša od druge ali kjer izbiraš manjše zlo.

V vsakdanjem življenju se običajno pojavljajo dileme, kot npr.:

- Je pravično na trgu držati enako ceno za proizvod oz. storitev in jo poskušati iztržiti tudi, ko se poslovno pogovarjamo z osebnim kolegom iz drugega podjetja, ki se otepa velikih težav in bi mu nižja dogovorjena cena pomagala zmanjšati težave? Ali drugače: naj znižam ceno v škodo svojemu podjetju sedaj, ko vem, da je kolega prisiljen kupiti naš proizvod/storitev za vsako ceno?
- Je etično, da se odzivamo s prispevki na vsako zunanjo humanitarno pobudo in delimo drugim denar naših zaposlenih delavcev, med katerimi bi prav gotovo našli osebo, potrebno socialne denarne podpore. Naj torej romajo prošnje invalidov, Unicefa, Rdečega križa v koš? Ali so podjetja tudi institucije za reševanje socialnih stisk?
- Je prav, da odpuščamo delavce in delavke, da bi preživel vitalni del podjetja, ali pa bi bilo bolje zadržati vsa delovna mesta na račun zmanjšanja plač vsem zaposlenim? Kratkoročno gledano, lahko etične odločitve znižajo dobičkonosnost, dolgoročno pa povečajo vrednost in ugled podjetja / skupine in posameznika ter prinašajo osebno zadovoljstvo in zadoščenje. S katerimi etičnimi problemi se srečujete v vašem podjetju/ skupini? Naštejte jih in predlagajte rešitve!

### **5.15.3 Etični kodeksi posameznih panog – strokovnih združenj**

Osnovna etična načela so ljudje v zgodovini izpovedovali in oblikovali v kratka in razumljiva življenjska vodila, ki so temelji za sožitje med ljudmi. Tudi predstavniki različnih poklicev so iz osnovnih etičnih načel izoblikovali etične kodekse za posamezne stroke. Njihov namen je oblikovati in graditi osebnost vsakega posameznika (ki dela v določeni stroki), ki ni odvisna od trenutnih družbenih razmer.

Z etičnim kodeksom zaposlenih v različnih panogah se sprejmejo osnovna načela etičnega obnašanja in so začrtane temeljne etične vrednote panoge, ki so jih dolžni upoštevati in izvajati vsi zaposleni na kakem področju v Republiki Sloveniji in v svetu.

Kodeks je družbeno priznan in uveljavljen sistem načel in pravil. Kodeks poklicne etike (Code of Professional Ethics) je sredstvo poklicne samoureditve. Določa minimalne standarde upravljanja in izvajanja posameznih dejavnosti, za katero je bil izdelan. Kodeks istočasno določa jasna stališča javnosti, kaj lahko upravičeno pričakuje od določenega poklica oz. dejavnosti. Kodeks nima prednosti pred zakoni, vendar daje zaposlenim v določeni dejavnosti odgovore na večna vprašanja in dileme, ki niso definirani v zakonih: kaj, kako in na kakšen način.

Kodeks posamezne panoge opredeljuje moralni lik in določa splošna pravila pričakovanega ravnanja in obnašanja ter dolžnosti delavcev pri opravljanju njihovih funkcij. S tem se želi zagotoviti enotno razumevanje in pošteno ter odgovorno opravljanje delavcu zaupanih nalog. Pri izdelavi kodeksa je treba upoštevati merila posamezne stroke in osebne poštenosti vsakega posameznika.

Večina slovenskih panog oz. strokovnih področij ima svoje etične kodekse. Pred nekaterimi panogami pa je še izziv, da napišejo svoj kodeks.

Poznamo sledeče etične kodekse:

- etični kodeks knjižničarjev,
- kodeks etike tajnic,
- etični kodeks kadrovske delavcev,
- kodeks poklicne etike finančnih delavcev,
- kodeks poklicne etike računovodij,
- kodeks sodniške etike,
- kodeks svetovalcev menedžmentu,
- kodeks univerzitetnih profesorjev,
- kodeks za medicinske sestre,
- kodeks etike davčnih delavcev,
- etični kodeks Inženirske zbornice Slovenije,
- kodeks ravnanja javnih uslužbencev,
- kodeks odvetniške poklicne etike,
- etični kodeks v turizmu, idr.

»Vsako podjetje mora poznati in upoštevati etični kodeks glede na dejavnost, ki jo opravlja« (Mihalič in et. 2008, 58–61). Vendar lahko tudi samo oblikuje lastna pravila oz. kodeks ravnanja in obnašanja. S tem, ko napišemo pravila, lahko vsi zaposleni vedo, kaj od njih pričakujemo in česa ne smejo delati tako po strokovni kot po organizacijsko-osebni plati.

### **5.16 Stalne spremembe**

Spremembe so stalne. Vse je minljivo le spremembe ostajajo. Ne preživijo najmočnejši ampak tisti, ki se spremembam prilagodijo (pomislite na dinosavre). Ljudje ne marajo sprememb, ker prinašajo v življenje nekaj neznanega, to pa povzroča nelagodje in stran. Le

spremembe prinašajo napredek. To je le nekaj misli povzetih z različnih virov in osebnih izkušenj. Ali to drži? Vsekakor verjamem v to.

Podjetja, države in globalni svet se morajo prilagajati na spremembe in jih pri svojem delu upoštevati, če želijo obstati. Prav tako je trenutno planet zemlja edini, ki ga imamo. Če ga želimo obdržati se moramo pri svojem vedenju spremeniti v odnosu do njega (ne ga onesnaževati tako ali drugače). Če vemo, da so ljudje najpomembnejši »vir« v podjetju je potrebno ustrezno ravnanje z ljudmi ter seveda ustrezno vodenje organizacije, ob tem pa je potrebno upoštevati splošna, panožno, podjetniško sprejeta etična načela. Za konkurenčnost podjetij je potrebno spodbujati ustvarjalnost, inovativnost kar pripomore k izboljšanju izdelkov, storitev, poslovnih procesov ter novih storitev in izdelkov ter nenazadnje boljših medsebojnih odnosov. Zato so spremembe nujne. Če se ne spreminjamo, izboljšujemo, prilagajamo razmeram na trgu nas drugi (beri konkurenca) prehitevajo (to je kot bi se ustavili na avtocesti), nenazadnje pa ogrožamo svoj in obstoj vseh živih bitij na zemlji.

Spremembe so stalnica. Povzročajmo in prilagajajmo se spremembam tako v organizacijah, da obstanejo, naravi (ne je pokoriti ampak se prilagajati naravi, če jo želimo obdržati prijazno za življenje) ter spodbujajmo dobre medsebojne odnose (bodimo strpni, ne sovražni ampak sodelovalni in prijazni).

## 6 ZAKLJUČEK

Biti uspešna organizacija je cilj vsake organizacije.

Seveda lahko uspešnost podjetja presojava z več vidikov. Razen finančnih kazalnikov, npr. dobička so za organizacije vedno bolj v ospredju tudi nefinančni kazalniki, kot so voditeljstvo, inovativnost, zadovoljstvo kupcev, zaposlenih, dobaviteljev in širše družbe (kraj, občina, država), kakovost življenja in dela, učinkovito izvajanje in krajšanje procesa dela, ki skupaj dolgoročno prispevajo k boljšemu poslovanju in kakovosti izdelkov ter storitev. Orodij, modelov in metod, ki zagotavljajo učinkovito presojanje uspešnosti, je veliko,

V tej monografiji smo predstavili primerjavo nekaj znanih in manj znanih sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti in na osnovi raziskav predstavili zakaj le ti ne delujejo v organizacijah kot bi morali.

Predlogi, ki so podani vsekakor lahko organizacijam, ki imajo omenjena orodja v uporabi, pomagajo, da bodo orodja boljše uporabili in s tem omogočili boljše poslovanje organizacije. Vsekakor pa lahko predloge upoštevajo tudi organizacije, ki bodo navedena orodja šele uporabljala.

Zavedati se moramo, da se organizacije hočeš nočeš morajo stalno prilagajati spreminjati, če želijo obstati. Torej se je spremembam (izdelki, storitve, spreminjanje, trga, organizacije, znanja, tehnologije) potrebno prilagajati ali spremembe ustvarjati. Pri tem so ključni inovativnost, znanje, dodelani procesi, dobro vodstvo, družbena odgovornost in etično ravnanje. Za doseganje tega pa so na razpolago odlična orodja kakovosti in modeli odličnosti.



## REFERENCE

1. Adizes, I. (2009). *Menedžirati v obdobju krize*. Slovenski institut za kakovost in meroslovje. Ljubljana.
2. Collins, J. C., in J. Porras I. (2000). *Built to last: successful habits of visionary companies*. 3. izdaja. London: Random House.
3. Collins James C. in J. I.Porras. (1994). *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Bussines.
4. Daris, I. (2004). *Pravila učinkovitega komuniciranja*, Menedžer 5: 48-50.
5. Dodič, M., Kunc, P., Škafar, B., Zavrl, S., Zmazek, V., Žagar, T.. (2008) *Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja : zahteve*. Izd. 2.0. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje, 13 str. ISBN 978-961-6443-16-6. [COBISS.SI-ID 241550080]
6. Garvin D. A.. (2000) *Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston, Harvard Bussines Press School. str. 256.
7. Gerber, M. E. (2004). *Mit o podjetniku*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
8. Harrington J. H., Harrington J. S., (1995) *Total Improvement Management*. New York, Donnelly & Sons Company.
9. Kelly, K. (1999). *New rules for the new economy: twelve dependable principles for thriving in a turbulent world*. London: Fourth Estate.
10. Kern, K. (2004). *Od kakovosti k odličnosti s pomočjo uporabe modela EFQM*. Priročnik za udeležence seminarja. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje.
11. Kovačič, A. in Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba
12. Koubek, A.. (2015). *Priročnik ISO 9001:2015*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
13. Kralj, M. (2007). *Kultura podjetja*, Maribor, Višja strokovna šola ACADEMIA.
14. Krause, R. (1999). *Zgled vodje*. Ljubljana: Založba Toxus.
15. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lipičnik, B. (2003). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lobnikar, B. (2003). *Slogi vodenja slovenskih podjetnikov*. V: Podjetnik, št. 12, št. 7, stran 46, 2003.
18. Markič, M. (2004). *Inoviranje procesa pogoj za odličnost poslovanj*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper. 102
19. Markič, M. (2003). *Inoviranje procesov kot pogoj za odličnost poslovanja*. Naše gospodarstvo 5-6.
20. Marolt, J. in Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
21. McKenzie, van Winkelen: *Understanding the Knowledgeable Organization*, Thomas Learning, 2004, str. 39.
22. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
23. Mihelič, A. (2007). *Kako voditi in ravnati z ljudmi?* (online). 2007. (citirano 12. 08. 2008). Dostopno na naslovu:  
[http://www.antonmihelic.com/studijska\\_gradiva/vodenje\\_in\\_kadri\\_skripta.htm](http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm)
24. Mihelič, A. (2007). *Organizacija, organiziranje in menedžment*. (online). 2007. (citirano 10. 08. 2008), dostopno na naslovu:  
[http://www.antonmihelic.com/studijska\\_gradiva/organizacija\\_skripta.htm](http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/organizacija_skripta.htm)
25. Mihelič A., Škafar B. (2008). *Poslovni procesi*. Višješolski učbenik. Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
26. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Možina, S. et.al. (2002). *Management*, Radovljica Didakta.
28. Mulej, M. in Z. Ženko. (2002). *Dialektična teorija sistemov in invencijskoinovacijski management*. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta.
29. Mulej, M., Fatur, P., Knez-Riedl, J., Kokol, A., Potočan, V., Prosenal, D., Škafar, B., Ženko, Z.. (2014). *Providing and measuring efficiency of innovation : a complex issue requiring requisite holism*. V: Parra-Luna, F. (ur.), Kasparova, E. (ur.), Frenck, M. (ur.). *Measuring Organisational*

- Efficiency. London: College Publications. 2014, str. 79-139.  
<http://www.collegepublications.co.uk/systems/?00004>. [COBISS.SI-ID 294475]
30. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. (2000). *Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 2000*. Ljubljana: Urad za standardizacijo in meroslovje.
31. Senge, P. in Carsted, G. (2001). *Innovating our way to the next industrial Revolution*. MIT Sloan Management Review 43 (zima): 19–38.
32. Sraka, M., Škafar, B., Žagar, T. (2016). *Diploma Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost. 2. izd.* Celje: Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije. ISBN 978-961-93958-1-3.  
<http://www.skupnost-vss.si/razpis-za-odlicnost/>. [COBISS.SI-ID 284417280]
33. Sraka, M., Škafar, B., Žagar, T., Sraka, M. (urednik), Škafar, B. (urednik), Žagar, T. (urednik). (2015). *Diploma Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost. Celje: Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije*. ISBN 978-961-281-928-6. <http://www.skupnost-vss.si/wp-content/uploads/2015/08/E-PUBLIKACIJA-OVSS.pdf>. [COBISS.SI-ID 280595968]
34. Sraka, M., Škafar, B. (2015) *Model odličnosti v višjih strokovnih šolah*. V: POLIČNIK, Jasmina (ur.). Zbornik referatov. Celje: Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije.  
<http://www.skupnost-vss.si/>. [COBISS.SI-ID 319819]
35. Struk, V. (1999). *Leksikon morale in etike*. Maribor: EPF
36. Škafar, B. (2005). *Inovativnost in model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju*. Pomurski ekološki center, Murska Sobota.
37. Škafar, B. (2007). *Uspešno podjetje jutrišnjega dne*. Pomurski ekološki center, Murska Sobota.
38. Škafar, B. in Mulej, M. (2008). *Innovativeness as Precondition for Business Excellence in Public Utility (Communal) Companies*. Organizacija Volume/letnik 41, Number/številka 2, March-April 2008. Kranj: Založba Moderna organizacija
39. Škafar, B. in Mulej, M. (2008). *Business Excellence in public – utility companies by innovativeness based on dialectical system thinking*. Cybernetics and systems, Volume 39, Number 8, November-December 2008. Taylor&Francis Group. Published in cooperation with the Austrian Society for Cybernetic Studies, Vienna
40. Škafar, B. (2009). *Inovativnost kot pogoj za poslovno odličnost v komunalnem podjetju*. Pomurski ekološki center, Murska Sobota.
41. Škafar, B. (2017) *Skupne značilnosti sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti ter vzroki za njihovo neizpolnjevanje pričakovanj v praksi*. Pomurska obzorja, ISSN 2350-6113, 2017, letn. 4, št. 8, str. 14-16. [COBISS.SI-ID 405579]
42. Škafar, B. (2012) *Model vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah = Model of quality management in higher business schools*. Anali PAZU, ISSN 2232-416X. letn. 2, št. 1, str. 52-60. [COBISS.SI-ID 275787]
43. Škafar, B., Mulej, M. (2008) *Innovativeness as Precondition for Business Excellence in Public Utility (Communal) Companies*. Organizacija : revija za management, informatiko in kadre, ISSN 1318-5454. [Tiskana izd.], marec-april 2008 Letn. 41, št. 2, str. 62-70. [COBISS.SI-ID 70731]
44. Škafar, B. (2008) *Innovativeness as a condition for business excellence*. Ökologisches Wirtschaften, 2008, no. 1, str. 12-13. [COBISS.SI-ID 70987]
45. Škafar, B. (2018), *Voditeljstvo in njegov pomen za doseganja poslovne odličnosti organizacije*. Pomurska obzorja, ISSN 2350-6113, 2018, letn. 5, št. 10, str. 16-22. [COBISS.SI-ID 16645683]
46. Škafar, B. (2014). *Sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah*. Pomurska obzorja, ISSN 2350-6113, 2014, letn. 1, št. 1, str. 10-14. [COBISS.SI-ID 274555392]
47. Škafar, B. (2014) *Orodja za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v višjih strokovnih šolah = Tool for Quality Assessment and Assurance in Vocational Colleges*. V: Balantič, Z. (ur.), et al. Fokus 2020: zbornik 33. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti = Focus 2020: proceedings of the 33rd International Conference on Organizational Science Development. Kranj: Moderna organizacija. 2014, str. 663-671. [COBISS.SI-ID 294731]
48. Škafar, B. (2011) *Projekt Impletum je dal rezultate na področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v višjih strokovnih šolah*. V: Križman, V. (ur.), Čuk, J. (ur.), Žargi, G. (ur.). Kakovost - včeraj, danes, jutri : [zbornik referatov], 20. letna konferenca SZKO, 10. in 11. november 2011, Portorož. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost. 2011, str. 149-151. [COBISS.SI-ID 277067]

49. Škafar, B. (2017) *Orodja kakovosti = Quality tools*. V: Arsenijević, O. (ur.) et al. Odgovorna organizacija : (konferenčni zbornik), 36th International conference on organizational science development: Responsible organization, Portorož, March 22nd - 24th, 2017. Maribor: Univerzitetna založba Univerze. 2017, str. 1057-1064.  
<http://press.um.si/index.php/ump/catalog/view/206/176/298-1>. [COBISS.SI-ID 404811]
50. Škafar, B. (2016) *S pomočjo modela odličnosti do odličnosti v višjih strokovnih šolah = Using the model of excellence to excellence in vocational colleges*. V: Doucek, P. (ur.), Novak, A. (ur.), Paape, B. (ur.). Trajnostna organizacija : zbornik 35. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti = Sustainable organization : proceedings of the 35th International Conference on Organizational Science Development, 35. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Portorož, 16.-18. marec 2016. Kranj: Moderna organizacija. 2016. [COBISS.SI-ID 328267]
51. Škafar, B. (2014) *Sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah kot primer dobre prakse*. V: ZAVEC PAVLINIČ, Daniela (ur.), KOSI, Helena (ur.). Dobre prakse : [zbornik referatov]. Murska Sobota: Pomursko društvo za kakovost. 2014, str. 16-20. [COBISS.SI-ID 298315]
52. Škafar, B. (2009) *Sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah*. V: LEKIČ, Zoran (ur.), ŽARGI, Gašper (ur.), TREBAR, Andrej (ur.). Kakovost ustvarja razliko : zbornik referatov. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost. 2009, str. 132-134. [COBISS.SI-ID 6828851]
53. Škafar, B. (2017) *Voditeljstvo in njegov pomen za doseganja poslovne odličnosti organizacije*. V: SLAVINEC, Mitja (ur.). Akademik Anton Vratusa - med znanostjo in politiko : Pomurska akademija Pomurju : (zbornik povzetkov), 15. znanstvena konferenca Pomurske Akademsko Znanstvene Unije, PAZU, Murska Sobota, 24. in 25. november 2017. 1. izd. Murska Sobota: Združenje Pomurska akademsko znanstvena unija. 2017, str. 7. [COBISS.SI-ID 16183859]
54. Škafar, B. (2016). *Skupne značilnosti sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti ter vzroki za njihovo neizpolnjevanje pričakovanj v praksi*. V: SLAVINEC, Mitja (ur.). Pomurska akademija Pomurju : Pomurje 25 let po osamosvojitvi Slovenije : (zbornik povzetkov). 1. izd. Murska Sobota: Združenje Pomurska akademsko znanstvena unija. 2016, str. 8. [COBISS.SI-ID 358475]
55. Škafar, B. (2015) . *Pot do odličnosti v višjih strokovnih šolah*. V: SLAVINEC, Mitja (ur.). Vrednotenje znanstvene odličnosti : Pomurska akademija Pomurju : (zbornik povzetkov), 13. znanstvena konferenca, PAZU, 27. in 28. november 2015, Murska Sobota. 1. izd. Murska Sobota: Združenje Pomurska akademsko znanstvena unija. 2015, str. 7. [COBISS.SI-ID 319051]
56. Škafar, B. (2013) . *Sistem vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah*. V: SLAVINEC, Mitja (ur.). Zdravo Pomurje za zdrav razvoj : Pomurska akademija Pomurju : (zbornik povzetkov), 11. znanstvena konferenca Pomurske Akademsko Znanstvene Unije, PAZU, Murska Sobota, 29. in 30. november 2013. 1. izd. Murska Sobota: Združenje Pomurska akademsko znanstvena unija. 2013, str. 10. [COBISS.SI-ID 287307]
57. Škafar, B. (2013) *Model uspešnega in učinkovitega podjetja jutrišnjega dne*. V: SLAVINEC, Mitja (ur.). 10 let PAZU, smernice za razvoj Pomurja : Pomurska akademija Pomurju : [zbornik strokovnih prispevkov], 10. znanstvena konferenca Pomurske akademsko znanstvene unije Pomurska akademija Pomurju, Murska Sobota, 30. november in 1. december 2012. 1. izd. Murska Sobota: Združenje Pomurska akademsko znanstvena unija. , str. 12. [COBISS.SI-ID 276299]
58. Škafar, B. (2014). *Sistem vodenja kakovosti za gasilska društva : zahteve*. Murska Sobota: Pomursko društvo za kakovost. 13 str. [COBISS.SI-ID 293963]
59. Tavčar, M.. (2007). *Celostno primerjalno presojanje politike organizacij*. Koper: fakulteta za menedžment. 105 Tavčar, M.. 2007. Menedžment. Napotki za študij predmeta ter gradiva za delo v skupinah in individualno delo. Koper: fakulteta za menedžment.
60. The European Foundation for Quality Management. Available: <http://www.efqm.org>. Thommen, Jean – Paul. (2000). *Etika podjetja*. MER 4-5: 56-68. Lesično: MER Evrocenter.
61. Urad Republike Slovenije za Meroslovje (21. 1. 2004). *Model\_EFQM* (online) [http://www.mirs.si/PRSP0/model\\_efqm.htm](http://www.mirs.si/PRSP0/model_efqm.htm).
62. Žagar, T., Škafar, B., Zavrl, S. (2008). *Sistem vodenja kakovosti za višje strokovne šole : zahteve*. 1. izd. [Ljubljana]: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije. 14 str. <http://www.zavod->

- irc.si/docs/Skriti\_dokumenti/Impletum\_Sistem\_vodenja\_kakovosti\_zahteve\_za\_VSS\_december\_2008.pdf. [COBISS.SI-ID 6570291]
63. Žagar, T., Škafar, B., Zavrl, S.. (2011) *Sistem vodenja kakovosti za višje strokovne šole : zahteve. 2. izd.* [Ljubljana]: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije; Murska Sobota: Višja strokovna ekonomska šola. [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Impletum\\_Sistem\\_vodenja\\_kakovosti\\_za\\_VSS\\_Zahteve\\_2\\_izdaja\\_2011.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Impletum_Sistem_vodenja_kakovosti_za_VSS_Zahteve_2_izdaja_2011.pdf). [COBISS.SI-ID 7159347]
64. Žagar, T., Škafar, B.. (2009) *Notranja presoja sistema vodenja kakovosti po zahtevah sistema vodenja kakovosti za višje strokovne šole.* [Ljubljana]: Ministrstvo za šolstvo in šport; Murska Sobota: Višja strokovna Ekonomska šola. [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Impletum\\_Notranja\\_presoja\\_VSK\\_za\\_VSS\\_april2009\\_1.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Impletum_Notranja_presoja_VSK_za_VSS_april2009_1.pdf). [COBISS.SI-ID 6829363]
65. Žagar, T., Škafar, B. (2017). *Posodobljena verzija zahtev sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah.* V: POLIČNIK, Jasmina (ur.). Zbornik referatov. Celje: Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije. 2 [http://www.skupnost-vss.si/wp-content/uploads/2017/12/Zbornik\\_Kakovost-v-vi%C5%A1jih-strokovnih-%C5%A1olah\\_7.-konferenca\\_2017.pdf](http://www.skupnost-vss.si/wp-content/uploads/2017/12/Zbornik_Kakovost-v-vi%C5%A1jih-strokovnih-%C5%A1olah_7.-konferenca_2017.pdf). [COBISS.SI-ID 416843]
66. W. Chan K. in Mauborgne R. (2005) *Blue Ocean Strategy.* Harvard Bussines School Publishing Corporation.

## STVARNO IN IMENSKO KAZALO

- A**
- Adizes, Ichak, 84, 116
- C**
- Carsted, Goran, 66, 117  
Collins, James, 99, 116
- D**
- Daris, Irena, 67, 116  
deležniki organizacije, 78, 80, 82  
delovanje sistemov vodenja kakovosti in  
modelov odličnosti, 5, 76  
družba, 66, 74, 75, 97, 103, 104, 115  
družbena odgovornost, 8, 66, 80, 82, 105, 106,  
108, 109, 110, 115  
družbena odgovornost podjetja, 105
- E**
- EFQM, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 31, 47, 54, 71, 72,  
73, 74, 75, 78, 116, 119  
etični kodeksi, 113  
etično poslovanje, 82  
etika in morala, 8, 66, 73, 110, 112, 113, 117
- G**
- Garvin, David A, 104, 116  
gasilsko društvo, 54, 119  
gasilstvo, 7, 9, 10, 54, 56  
Gerber, Michael, 67, 116
- I**
- inovativnost, 8, 67, 82, 95, 96, 98, 99, 101,  
102, 114, 115  
ISO 9001, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 31, 53, 54, 65,  
78, 116  
izboljšave, 12, 19, 26, 29, 34, 42, 45, 50, 53,  
57, 62, 64, 67, 68, 71, 73, 75, 77, 78, 80, 82,  
94, 104  
izobraževalni proces, 7, 23, 24, 26, 42, 52, 53,  
70  
izvajanje storitev, 6, 24, 63
- K**
- kakovost delovanja, 55  
kakovost vzgoje in izobraževanja, 28, 48, 53  
Kakovost za prihodnost vzgoje in  
izobraževanja, 9, 10, 13, 31, 47, 116  
Kelly, Kevin, 66, 116  
Kim, W. Chan, 101, 102  
Koletnik, Franc, 84  
komuniciranje in sodelovanje, 15, 16, 18, 20,  
24, 25, 26, 27, 33, 40, 41, 42, 51, 52, 58, 63,  
66, 67, 69, 72, 77, 83, 86, 89, 97, 100, 108  
Koubek, Anni, 10, 11, 116  
Kovač, Jure, 84  
Kovačič, Andrej, 91, 92, 94, 95, 116  
Kralj, Majda, 110, 116  
Krause G., Donald, 84, 116
- L**
- Lipičnik, Bogdan, 87, 116  
Lobnikar, Branko, 85, 116
- M**
- Markič, Mirko, 5, 102, 103, 116  
Mauborgne, Rennee, 101, 102, 120  
McKenzie, Jane, 104, 116  
Merjenja, analiziranje in izboljševanje, 6, 27,  
44, 61  
Merkač Skok, Marjana, 116  
Mihalič, Anton, 92, 113  
Milfelner, Borut, 98  
model odličnosti, 4, 9, 10, 72, 75, 76, 78, 79,  
80, 81, 82, 115, 118, 119  
model odličnosti EFQM (European Foundation  
for Quality Management), 72  
model poslovne odličnosti, 9, 10, 13, 14, 31,  
47, 54, 73, 75, 117  
model ravnanja z zaposlenimi, 88  
modeli odličnosti, 4, 9, 10, 72, 75, 76, 78, 79,  
81, 82, 115  
Možina, Stane, 84, 111, 117

## N

načela poslovanja, 8, 106  
nenehno izboljševanje, 10, 11, 14, 16, 18, 31,  
33, 34, 48, 49, 54, 55, 56, 104  
notranje presoje, 19, 28, 34, 44, 50, 53, 57, 62,  
82

## O

odgovornosti, 8, 18, 20, 21, 22, 34, 36, 37, 42,  
49, 51, 58, 59, 66, 69, 85, 86, 95, 105, 107,  
110, 112  
odjemalci, 10, 11, 12, 74  
odnos do dobaviteljev, kupcev in drugih  
poslovnih, 106  
odnos do skupnosti, 106  
odstopanja, 29, 52, 53, 62  
optimizacija poslovnih procesov, 82  
optimizacija procesov, 93  
organiziranost, 20, 70, 93

## P

partnerstva in viri, 74  
PDCA (planiraj - izvedi - izmeri - izboljšaj) krog,  
11, 13, 14, 32, 48, 54, 79  
Piererjeve točke inovativnosti, 8, 97  
pooblastila, 20, 36, 51, 58, 88  
Porras, Jerry, 116  
poslanstvo, vizija, vrednote, 16, 17, 20, 22, 24,  
33, 34, 38, 40, 42, 49, 50, 55, 56, 58, 63, 69,  
72, 73, 80, 87, 105  
prenova poslovanja, 8, 90, 92, 93, 94, 95  
prenova poslovnih procesov, 8, 90, 92, 93, 94  
Priznanje Republike Slovenije za poslovno  
odličnost, 9, 10, 65, 66, 78, 117  
proces intervencije, 60, 61, 64  
procesi, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 22, 23,  
26, 27, 29, 31, 32, 33, 34, 37, 42, 44, 45, 48,  
50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 61, 62, 64, 65, 66,  
70, 71, 74, 77, 78, 80, 82, 84, 87, 89, 90, 91,  
92, 93, 94, 95, 96, 99, 100, 101, 102, 103,  
104, 114, 115, 116, 117  
procesni pristop, 10, 11, 12, 80

## R

ravnanje z ljudmi, 82, 87, 88, 104, 105, 106,  
114  
razvoj, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 25, 26,  
27, 31, 32, 33, 34, 38, 41, 43, 49, 50, 51, 53,  
55, 56, 57, 59, 61, 64, 65, 66, 69, 70, 83, 86,  
87, 91, 92, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 102,  
103, 104, 105, 106, 107, 108, 111, 118, 119  
razvoj programov in projekti, 19, 26, 34, 43,  
57, 64  
Rozman, Rudi, 84

## S

Senge, Peter, 66, 102, 103, 117  
sistem vodenja kakovosti ISO 9001, 9, 10  
sistemi vodenja kakovosti, 6, 7, 9, 10, 13, 31,  
47, 54, 76, 78, 79, 80, 81, 115, 118, 119  
smernice družbene odgovornosti podjetij, 8,  
105  
spremljanje in poročanje, 14, 19, 22, 31, 34,  
37, 38, 48, 50, 54, 57, 59, 69, 70  
Sruk, Vladimir, 110, 117  
stalne spremembe, 67, 82  
stili vodenja, 83, 85, 88, 89  
storitev izobraževanja, 27, 44  
strategija, 12, 16, 26, 34, 38, 69, 72, 73, 74, 80,  
85, 87, 92, 93, 94, 98, 100, 101, 102, 103

## Š

Škafar, Branko, 4, 5, 9, 13, 14, 31, 47, 54, 65,  
67, 92, 116, 117, 118, 119, 120

## T

Tavčar, Mitja, 98, 119  
Thommen, Jean - Paul, 66, 119  
timsko delo, 88  
tveganja, 12, 34, 45, 89, 91, 94, 101

## U

učča se organizacija, 82, 102, 103, 104  
učenje, 32, 68, 75, 82, 102, 103, 104  
udeleženci, 25, 29, 51, 110, 111  
udeleženci,, 19, 34, 57, 110  
ustvarjalnost, 67, 82, 83, 100, 114

**V**

vodenje, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18,  
22, 23, 26, 28, 29, 31, 32, 34, 44, 45, 47, 48,  
51, 53, 54, 55, 59, 60, 62, 64, 67, 76, 77, 78,  
79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 89, 104, 110, 116,  
117, 118, 119, 120  
vodenje virov, 51  
voditeljstvo, 12, 16, 32, 55, 115  
vsebinska analiza, 12  
Vukšič B., Vesna, 91, 92, 94, 95, 116

**Z**

zadovoljstvo, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 22, 27,  
29, 31, 33, 34, 38, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52,  
54, 55, 56, 57, 59, 61, 62, 71, 77, 78, 80, 82,  
84, 96, 112, 115  
zakonitosti delovanja, 21, 36, 58  
zaposleni, 6, 8, 12, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 27,  
32, 33, 34, 36, 37, 38, 42, 44, 48, 49, 50, 51,  
66, 67, 69, 70, 71, 73, 74, 77, 80, 81, 82, 83,  
86, 87, 88, 89, 96, 97, 99, 106, 107, 108,  
109, 111, 112, 113, 115, 116

# **Založniška dejavnost**

## **Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu**

### **IZDANE MONOGRAFIJE**

1. **Temelji avtopoieze v orgaizaciji: Avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka**  
Balažič Peček, Tanja; Bukovec, Boris 2018
2. **Management varnosti pri delu, delovne razmere in gospodarska učinkovitost (e-knjiga)**  
Pavlič, Miran, Markič, Mirko 2018
3. **Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji (e-knjiga)**  
Balažic Peček, Tanja 2018
4. **Podlage in metode za raziskovanje in projektiranje organizacije**  
Ivanko, Štefan 2017
5. **Celostna obravnava dolgotrajne oskrbe v Sloveniji**  
Kavšek, Marta; Bogataj, David 2017
6. **Sodelovalno mreženje in izraba inovacijskega potenciala v turističnem prostoru**  
Colarič-Jakše, Lea-Marija 2017
7. **Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije**  
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2017
8. **Nova doktrina organizacije – 2.del: Preusmeritev pozornosti**  
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija 2017
9. **Avtopoietska organizacija**  
Bukovec, Boris (ur.) 2017
10. **Kakovost v slovenski javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999-2012**  
Žurga, Gordana 2017
11. **Poslovne vrednote mladih v Sloveniji**  
Pinterič, Uroš 2016
12. **Selected topics in modern society (e-knjiga)**  
Kaplánová, Patrícia 2016
13. **Glocalisation of the crisis: could Slovenia survive economic crisis better? (e-knjiga)**  
Pinterič, Uroš 2016
14. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2016**  
Bukovec, Boris (ur.) 2016



15. **Pisanje strokovnih in znanstvenih del**  
Brcar, Franc 2016
16. **Education policy as the factor of development (e-knjiga)**  
Pinterič, Uroš 2016
17. **Spregladane pasti informacijske družbe**  
Pinterič, Uroš 2015
18. **Psihosocialni dejavniki tveganja za bolečino v križu pri slovenskih poklicnih voznikih in absentizem**  
Kresal, Friderika; Meško, Maja 2015
19. **Zgodovina organizacijske misli**  
Ivanko, Štefan 2015
20. **Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad?**  
Turnšek Mikačič, Marija; Ovsenik, Marija 2015
21. **Sodobni trendi v turizmu**  
Ovsenik, Rok 2015
22. **Selected topics in change management (e-knjiga)**  
Kaplánová, Patrícia (ur.); Pinterič, Uroš (ur.) 2015
23. **Political legacy and youth civic engagement in Slovakia**  
Mihálik, Jaroslav 2015
24. **Turistični prostori različnosti: turizem, turisti in fotografska podoba**  
Ambrož, Milan; Bukovec, Boris 2015
25. **Izobraževanje za turizem v Sloveniji**  
Ovsenik, Rok; Bukovec, Boris; Ovsenik, Marija 2015
26. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2015**  
Bukovec, Boris (ur.) 2015
27. **Kontrolna teorija sistemov: model za sistemsko razmišljanje v sistemu zdravstvenega varstva**  
Mlakar, Tatjana 2014
28. **Featuring Norden in ten episodes**  
Czarny, Ryszard M. 2014
29. **Sociológia mládeže**  
Macháček, Ladislav 2014
30. **Inter-municipal cooperation in Slovakia : the case of regions with highly fragmented municipal structure**  
Klimovsky, Daniel 2014
31. **Rethinking public policies (e-izdaja)**  
Pinterič, Uroš 2014
32. **Local Governance between democracy and efficiency**  
Jüptner, Petr. (et al.) 2014

33. **Pasti razumevanja politične realnosti : pregled konceptov sodobnega političnega sistema**  
Pinterič, Uroš 2014
34. **Selected issues of administrative reality**  
Pinterič, Uroš; Prijon, Lea 2013
35. **Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij**  
Ivanko, Štefan 2012

## REVIJE FOŠ



### **Revija za univerzalno odličnost** (*Journal of Universal Excellence*)

je interdisciplinarna revija, ki združuje organizacijske vede oz. menedžment in univerzalno odličnost, tj. poslovno, organizacijsko in osebno odličnost.



### **Izzivi prihodnosti** (*Challenges of the Future*)

je znanstvena revija, ki poskuša odgovarjati na ključna vprašanja družbene teme pri čemer akademsko rigoroznost nadgrajuje z inovativnostjo v tematikah in pristopu.