

Kako doseči kakovost poslovanja v podjetju – pregledni članek

Merima Bekrić*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
merima.bekric@gmail.com

Povzetek:

RV: Članek raziskuje vpliv kakovosti menedžmenta na kakovost poslovanja.

Namen: Ugotoviti kateri načini delovanja najvišjega vodstva so odločilni za poslovno odličnost. S kakšnimi pristopi vodstvo doseže kakovostno poslovanje.

Metoda: Analiza člankov iz revije Organizacija iz zadnjih 5 let in enega članka iz revije RUO s katerimi pridobimo rezultat raziskave.

Rezultati: Lastnosti vodje in posameznega zaposlenega vplivajo na kakovost poslovanja organizacije in poslovno odličnost. To je osnova, da podjetje posluje uspešno. Rezultati kažejo slabosti, ki jih lahko organizacija izboljša.

Organizacija: Raziskava pripomore k boljšemu doseganju uspešnosti organizacije. Rezultati lahko pomagajo pri nadaljnjem sprejemanju odločitev in pravočasnem odzivanju na tok sprememb v notranjem in zunanjem okolju.

Družba: Boljše poslovanje pripomore k širšemu okolju, saj je s tem tudi zagotovljena obstojnost organizacije.

Originalnost: Drugačen pogled na problematiko vodenja in iskanja izboljšav. Ni veliko preglednih člankov na to temo.

Omejitve: Analizo smo opravili samo z desetimi članki.

Ključne besede: organizacijski pristop, celovito obvladovanje kakovosti, poslovna uspešnost, inovativnost, menedžment.

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek.

1 Uvod

»Razmere na trgu se iz dneva v dan zaostrojujejo in organizacije se morajo sproti prilagajati novim tekmovalnim izzivom. Stremeti morajo za doseg čim boljših poslovnih rezultatov in kakovost ima pri tem pomembno vlogo – kakovost procesa in kakovost proizvoda, tj. izdelka ali storitve« (Brcar & Lah, 2011, str. 258).

Da podjetje preživi se mora prilagajati nenehnim spremembam. Spremembe se pa zahtevajo od samega podjetja in posameznikov, da so inovativni v izboljšavah in da se te izboljšave uresničijo in prinašajo korist organizaciji. Kakovost ne delimo samo na tehnični del kot na primer kakovost v proizvodnji ali kakovost v vodstvu temveč gre za odnose v podjetju, v družbi oziroma kakovost poslovanja in delovanja družbe v celoti. Če so zaposleni zadovoljni s klimo v podjetju so bolj inovativni in vemo, da je ustvarjalnost zaposlenih zelo pomembna saj pripomorejo k reševanju problemov in iskanju boljših predlogov. Prav tako imamo danes različne metode za izboljšanje kakovosti poslovanja zaposlenih in tudi organizacije, ki vplivajo na boljše poslovanje.

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 20. november 2012; revidirano: 10. januar 2013; sprejeto: 30. januar 2013.

Namen in cilj raziskave je ugotoviti, kako kakovost najvišjega menedžmenta oziroma celotnega podjetja vpliva na kakovost v proizvodnji oziroma celotni organizaciji. Po proučitvi in pregledu obravnavanih člankov, bomo imeli boljši vpogled, kako izboljšati poslovanje in kateri dejavniki so tisti, ki najbolj pripomorejo k izboljšanju kakovosti najvišjega menedžmenta oziroma kakovosti v proizvodnji. Zanima nas kakšni pristopi so lahko uporabljeni za izboljšanje poslovanja. Rezultati bi bili lahko uporabljeni za prihodnje izboljšanje poslovanja v podjetju.

2 Teoretična izhodišča

»Eno prvih in najpomembnejših vprašanj v podjetju je »Kaj je najbolj pomembno?«, ki ga moramo poznati in se ga zavedati. Zaposleni so srce organizacije. Ne zadostuje nam najmodernejša tehnologija in oprema, če nimamo ustrezno izobraženih zaposlenih in ne znamo delati z njimi, ne zadostuje velik kapital, če ne znamo upravljati z njim. Od zaposlenih je odvisno ali bo organizacija uspela ali ne. Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, prepoznavna na trgu in konkurenčna. Drugačnost s ciljem doseganja odličnosti pa ustvarjajo zaposleni in njihovi vodje; vse ostalo je že videno« (Janković, 2012, str. 73–84).

Da bi bilo podjetje uspešno mora izboljšati procese poslovanja in pri tem ima veliko vlogo kakovost poslovanja oziroma kakovost proizvodov in storitev. Brerar in Lah (2011, str.258–266) sta povedala: »Rezultati dobrega dela službe kakovosti se morajo kazati v višji kakovosti procesov in proizvodov, v večjem zadovoljstvu kupcev in dobaviteljev, v večji uspešnosti in boljšem počutju zaposlenih, v večji razširjenosti in uporabnosti orodij in metod kakovosti itd.« Hustič in Mulej (2010, str. 238–246) povzemata po Huntu: » Glavna pozornost je v poslovnem procesu prenove namenjena za poslovne procese, ki jih razdelimo na soodvisne tri procese: osnovna-ključ, podporno-upravno/informativen in vodilni. Ključni procesi ustvarjajo vrednost z vidika zunanjih kupcev. Podporni procesi običajno neposredno ne prispevajo k izboljšanju vrednosti rezultatov, vendar pa so potrebne za uresničevanje ključnih procesov. Namen vodstvenih procesov je načrtovanje, razvoj, vodenje in spremljanje procesov. Prav tako imajo pomembno vlogo pri razvoju in uveljavljanju sistema ukrepov za vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti poslovnih procesov. Hkrati posredno prispevajo k vzpostavitvi in vzdrževanju primerne organizacijske klime.«

Danes je pomembno ustvariti na trgu s proizvodi ali storitvami konkurenčno prednost. Kompetence posameznega podjetja so zelo različne. Prašnikar in Rajkovič (2009) povzemata po Grantu, da se kompetence nanašajo na trajnostno uporabo vseh virov, ki se širijo čez več funkcij in trgov. Med seboj se kompetence razlikujejo, vendar glavna sestavina je zmogljivost, ki je ponovljiv vzorec ukrepov pri uporabi sredstev, proizvodnji in ponudbi izdelkov na trgu. (str. 78) Peljhan in Tekavčič (2008, str. 174–184) povzemata po Langfield-Smith: »Nadzorni upravljalni sistem je treba biti izrecno prilagojen in podprt s strategijo poslovanja, ki naj bi pripeljala do konkurenčne prednosti in vrhunske zmogljivosti. Temeljne računovodske raziskave kažejo, da nadzorni upravljalni sistem prispeva k uspešnemu poslovanju in dobičkonosnosti podjetja.«

Da bi bilo podjetje uspešno moramo imeti nekatere dejavnike, ki pripeljejo do uspešnosti poslovanja. Brcar in Lah (2011) povzemata po Sureshchandar, Rajendran in Anantharaman dvanajst kritičnih dejavnikov kakovostnega poslovanja: (1) podpora najvišjega vodstva in vizionarsko voditeljstvo; (2) človeški viri; (3) tehnični sistemi; (4) informacijski in analizni sistem; (5) primerjava s sorodnimi organizacijami; (6) kontinuirano napredovanje; (7) orientiranost h kupcu; (8) zadovoljstvo zaposlenih; (9) timsko delo; (10) socialna odgovornost; (11) delovno okolje in (12) kultura servisa oz. službe. Poudarjata tudi, da je TQM pomemben del poslovne strategije za zagotavljanje konkurenčne prednosti in uspešnosti poslovanja. Razlikujemo (1) mehko stran TQM, ki vsebuje menežment kakovosti, kakovosti procesov, kakovosti podatkov, vključenost zaposlenih in orientiranost h kupcu in (2) trdo stran TQM, ki vsebuje uporabo orodij in tehnik menedžmenta kakovosti. (str. 258)

V preteklosti je bilo tako, da če si naredil veliko proizvodov oziroma storitev si uspešen in imaš dobiček. Danes ni več tako. Veliko poudarka dajejo podjetja raziskavam in razvoju, dobrim poslovnim odnosom oziroma dobremu ugledu ter prilagodljivosti na spremembe v okolju. Vidimo, da so podjetja, ki so delala po preteklem sistemu in niso bila fleksibilna za trg, propadla. Kodrič, Markič in Verle (2012, str. 1–12) trdijo: »Uspešnost organizacije ne določajo le finančni kazalniki, ampak zadovoljstvo zaposlenih, njihovi medsebojni odnosi in prepoznavanje pomena lastnega dela. Na organizacijo so začeli gledati kot na odprt poslovno-organizacijski sistem, raziskovalci so začeli pripisovati vedno večji pomen človeškim virom in povezovanju organizacije kot tehničnega in socialnega sistema. V 60-ih letih 20. stoletja se je pojavila t. i. kontingenčna teorija, ki je poudarjala, da na uspešnost organizacije vpliva več dejavnikov: okolje, velikost organizacije in tehnologija. Osnovno spoznanje je bilo, da naj bi organizacije, ki delujejo v nepredvidljivem družbenem okolju, ki se nenehno spreminja, postale bolj fleksibilne in manj hierarhično organizirane. Kot pogoj za doseganje uspešnosti organizacije so prihajali vedno bolj v ospredje humani medsebojni odnosi in prilagodljivost (fleksibilnost) organizacije. Vedno večja konkurenca je povzročila, da so se v organizacijah začeli zavedati, da so poleg »trdih« (*hard*) dejavnikov (finančni rezultati, ekonomija obsega ter stopnja raziskav in razvoja) pomembni tudi »mehki« (*soft*) dejavniki (kompetence, prilagodljivost, razvoj in raziskave, ugled ter dobri poslovni odnosi).«

Jerman, Vukovič in Završnik (2008) pravijo, da so eden izmed načinov dobrega poslovanja odnosi z javnostmi. So tudi eden izmed ključnih dejavnikov, pomembni za organizacijsko strategijo in za strateško upravljanje. S temi odnosi razvijajo svoj pristop do kupcev, ki je takoj usmerjena na poslovno strategijo in na koncu tudi na poslovno uspešnost podjetja. (str. 91)

Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar in Vorina (2009, str. 1–136) trdijo o organizacijski kulturi: »Filozofija (prepričanje) podjetja je miselno ozadje podjetja. Je dejansko formalna kultura podjetja in jo lahko opredeljujemo kot: nazor o podjetju z vero in zaupanjem vanj, sprejete vrednote (politične, etične, tehnološke in ekonomske), stališča do ljudi (izkazano z različnimi vodstvenimi pristopi), stališča do znanja (izkazano s štirimi modeli zgodovinskega razvoja menedžmenta) in temeljne zasnove o poslovanju (ekonomske, organizacijskih in človeških

odnosov, znanja in ustvarjanja).« Karpljuk, Meško, Mijoč, Štok in Videmšek (2009) pravijo, da kulturo skupine tvorijo posameznikovo razumevanje sebe in njegovega poslanstva v družbi. Je odraz kulture in pomeni hkrati krepitev, oblikovanje oz. preoblikovanje kulture. Organizacijsko kulturo gledamo kot proces in izraz posameznika, ki se lahko krepi, vzdržuje in razvija. Kultura podjetja vključuje vse vidike odnosov v notranjem in zunanem okolju organizacije. (str. 66)

Poleg vseh zgoraj naštetih dejavnikov je eden izmed najbolj pomembnih človek. Človek mora imeti osnovno znanje za vodenje podjetja in vključevati ostale člane v vodenje oziroma v sprejemanje nekih odločitev. Človek je najbolj uspešen kadar je motiviran in ne govorimo o plači, ki niti ni več toliko motivacija, temveč obstajajo tudi drugi dejavniki. Vodje v podjetju morajo uvajati nove procese in metode za zagotavljanje kakovosti in ena izmed najboljših metod je metoda celovitega obvladovanja kakovosti. Kavčič (2000, str. 183–184) pravi, da je v razvoju razumevanja kakovosti mogoče razločevati tri stopnje: (1) kontrola kakovosti kot posebna poslovna funkcija; (2) integralno zagotavljanje kakovosti; (3) celovito obvladovanje kakovosti. Kavčič (2000, str. 196–197) je rekel: »Uveljavljanje celovitega obvladovanja kakovosti predvsem zahteva stil vodenja. Ključni problem kakovosti je v kakovostnem vodenju sodelavcev. Menedžment bo uspešen na trgu, če bo sposoben uspešno voditi zaposlene v organizaciji. Načela celovitega obvladovanja kakovosti so: (1) stabilen cilj podjetja; (2) nova filozofija podjetja; (3) ne biti odvisen od masovne kontrole končnih proizvodov; (4) pri nabavi niso pomembni samo stroški; (5) stalno izboljševanje procesov; (6) uvesti usposabljanje na delu; (7) izboljšanje nadzora; (8) izboljšanje komunikacije; (9) odpraviti pregrade med področji; (10) izogibati se gesel in opominjanj; (11) preveriti delovne standarde na vseh hierarhičnih ravneh; (12) omogočiti delavcem, da so ponosni na svoje delo; (13) stalno učenje in izpopolnjevanje; (14) ustvariti strukturo vrhnjega menedžmenta. Kakovost je odgovornost vseh na vseh ravneh v organizaciji. Zato ni presenetljivo, da mnogi govorijo o (organizacijski) kulturi kakovosti. To pomeni, da so zaposleni mentalno programirani za kakovost, da je vse njihovo delovanje v organizaciji usmerjeno na isti cilj: izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev.«

S pomočjo raziskave želimo potrditi tezo, da dobra kakovost menedžmenta vpliva na pozitivno poslovanje podjetja.

3 Metoda

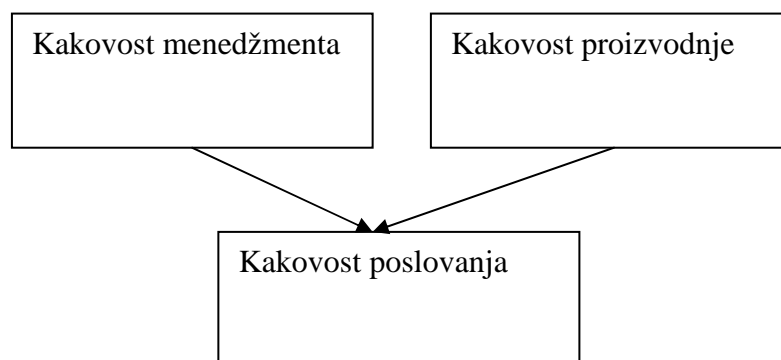
3.1 Zbiranje podatkov

Uporabljena je analiza člankov iz revije Organizacija iz zadnjih petih let in enega članka iz revije RUO, s katerimi pridobimo rezultat raziskave. Poskušamo odkriti dejavnike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja v višjem menedžmentu oziroma v proizvodnji. Ker je veliko takih člankov, ki pišejo o uspešnosti poslovanja, smo se omejili na zgolj deset člankov, ker bomo lažje pridobili željene podatke. V analizi desetih člankov smo podrobno prebrali vsakega in bistvo članka povzeli. Ker smo iz vsakega članka povzeli samo tisto najpomembnejše, smo

tako dobili 1-2 informacije oziroma dejavnika na članek. V veliko člankih so se dejavniki ponavljali.

3.2 Model raziskave

Naše vodilo je bilo to, da dobra kakovost menedžmenta oziroma kakovost proizvodov in storitev vpliva na pozitivno poslovanje.



Slika 1: Model raziskave

Slika 1 prikazuje model raziskave. V modelu so tri spremenljivke. Ugotavljali bomo, kateri dejavniki v vrhnjem menedžmentu in kateri dejavniki v sami proizvodnji vplivajo na kakovost poslovanja. Iz člankov zbrane rezultate bomo prikazali v tabeli.

4 Rezultati

Analiza člankov je pokazala, da je zelo veliko različnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. Tokrat smo vse dejavnike zbrali in jih prikazali v tabeli 1.

Tabela 1: Dejavniki uspešnega poslovanja

Uspešnost poslovanja	
1. Uspešno voditeljstvo	8. Strategija poslovanja
2. Zadovoljstvo zaposlenih	9. Večja kakovost proizvodov oz. storitev
3. Delovno okolje	10. Odnosi z javnosti
4. Komunikacija	11. Organizacijska kultura
5. Timsko delo	12. Motiviranje zaposlenih
6. Usposabljanje na delu	13. Celovito obvladovanje kakovosti
7. Konkurenčne prednosti	

V analizi desetih člankov vsi avtorji poudarjajo najbolj pomemben dejavnik in to je človek. Človek z svojim znanjem lahko pripomore k boljši uspešnosti podjetja, ker je vse odvisno od motiviranosti in želje človeka oziroma zaposlenega. Na primer, če je vodja zelo konzervativen in bi rad samo dobiček podjetja, ta ne bo usmerjen v kakovost odnosov med zaposlenimi, ne bo pretirane komunikacije oziroma je lahko kratkoročno uspešen, potem pa počasi to izgine. Če je vodja sposoben motivirati druge in daje poudarek na kakovost storitev podjetja, če uspešno vodi in planira prihodnje plane in strategije, potem lahko rečemo, da bo podjetje uspešno.

Vsi zgoraj naštetih dejavniki so zelo pomembni za človeka, vendar znanje lahko konkurira z vsem. Kelemina (2009, str. 132–144) navaja: »Znanje je torej konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Če imamo znanje, smo korak pred drugimi ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi. Posebej še to velja za novo znanje, ki je sad tako raziskovanj kot ustvarjalnosti. Novo znanje se poraja v vsakem posamezniku - imenujemo ga tiho (implicitno) znanje in tudi osebno znanje. Sicer pa se znanje pojavlja pri opravljanju dela, razvojnih in organizacijskih dejavnostih, trženju, poslovanju in drugod - ponavadi ga imenujemo zunanje, izraženo (eksplicitno) znanje. Vse to lahko obravnavamo kot bogastvo posameznika in organizacije oziroma lahko rečemo, to je njihov intelektualni kapital, ki je seveda tesno povezan z uspešnostjo organizacije.«

Biloslavo in Podobnik (2011) pravita, da podjetje, ki si želi kontinuirano nastajanje znanja, potrebuje vizijo, ki usklajuje in povezuje vse njene sestavne dele, kar je ključna naloga vrhnjega managementa. Vodje morajo posvečati pozornost okolju, svetovati in vprašati. S tem pridobimo sistem, v katerem pri sprejemanju odločitev sodelujejo vsi člani. Znanje je pomembno za oblikovanje razvoja zaposlenih, kar pripomore k širitvi in prenosu znanja. Za širitev znanja je pomembna tudi odprta komunikacija, ki nastaja z vključevanjem članov v sprejemanje odločitev in izmenjavo informacij, občutkov ter zaznavanj med zaposlenimi in menedžmentom. Za motiviranje zaposlenih je pomembno nagrajevanje, ki je lahko denarne, stvarne ali psihološke narave. Denarne nagrade izgubijo moč motivacije, zato je potrebno tudi drugačno nagrajevanje kot je zagotavljanje avtonomnosti in moči na zaposlene. Pri nagrajevanju in na splošno je pomembnejše timsko delo kot individualno, saj so tako člani motivirani k stalnem učenju in izpopolnjevanju znanja za doseg skupnih ciljev podjetja. (str. 215–225)

Ena izmed konkurenčnih prednosti je kakovost proizvodov in storitev. Kavčič (2000, str. 185) povzema po Wildu: »Kakovost je skladnost z namenom. Kakovost je stopnja, do katere proizvod ali storitev zadovoljuje uporabnikove zahteve. Kakovost je celota lastnosti proizvoda ali storitve, ki lahko zadovolji izražene ali implicitne potrebe. Kakovost je celotna kompozicija lastnosti, s katerimi uporabni predmet ali storitev zadovoljuje pričakovanja uporabnika.« Nekateri izmed dejavnikov, ki vplivajo na kakovost proizvodov oziroma storitev je pri kakovosti vodenja procesa stopnja procesa in menedžerska kontrola ter zagotavljanje postopkov, pri kakovosti načrta pa specifikacija proizvodnje oziroma storitve. Drugi dejavniki so zahteve na trgu, tržna politika organizacije in politika organizacije do proizvodov oziroma storitev.

5 Razprava

Analiza člankov je pokazala, da uspešnost oziroma kakovost poslovanja lahko dosežemo z različnimi metodami oziroma pristopi. Najpomembnejši je človek oziroma vodja v podjetju, ki s svojimi pristopi in s svojim znanjem pripomore k boljšemu poslovanju celotnega podjetja. Menedžerji oziroma vodje morajo različne inovacije vpeljati v podjetje in z medsebojnim sodelovanjem zaposlenih dosegati najvišjo kakovost poslovanja.

Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar in Vorina (2009, str. 63) pravijo: »Vodenje je mogoče opredeliti kot sposobnost vplivanja na vodenje sodelavcev in na njihove sisteme vrednot, tako da ti z navdušenjem težijo k uresničevanju ciljev v organizaciji. 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.«

Izrazit dejavnik je človek. Človek je uspešen, če ima znanje. Z znanjem zna uspešno voditi organizacijo, motivirati druge zaposlene, izdelati uspešno poslovno strategijo, biti konkurenčen ipd.

Iz analize in preučevanja člankov lahko tezo potrdimo, da dobra kakovost menedžmenta vpliva pozitivno na poslovanje podjetja. Ene izmed pomembnejših funkcij menedžmenta so vodenje, kontroliranje, planiranje ipd. Vendar, če hočemo, da je menedžment v podjetju uspešen se mora usmeriti tudi v druge funkcije kot so komuniciranje in timsko delo v podjetju, inoviranje in usmerjanje v prihodnost ipd.

V poslovanje morajo biti vključeni vsi zaposleni, nekateri bolj nekateri manj vendar vsi z najmanjšo idejo pripomorejo k izboljšanju poslovanja. Vodje so tisti, ki morajo motivirati in spodbujati delavce. Za uspešno opravljeno delo jih morajo nagraditi, saj jih tako motivirajo za večjo ustvarjalnost in inovativnost. Največjo konkurenčno prednost predstavljajo zaposleni, zato morajo menedžerji oziroma vodje zaznati te potencialne v podjetju in izkoristiti priložnosti, ki se ponujajo na trgu.

6 Zaključek

Z analizo člankov smo prišli do ugotovitev, da zelo veliko dejavnikov lahko vpliva na kakovostno poslovanje podjetja. V skoraj vsakem članku smo zaznali najbolj pomemben dejavnik in to je človek. Pri tem moramo poudariti menedžerje oziroma vodje, ki so najbolj pomemben dejavnik za motiviranje in vpeljavo inovacij v podjetje. Vodje morajo vpeljati tudi različne metode za kakovostno poslovanje in biti uspešni pri ustvarjanju timskega dela in paziti na zadovoljstvo zaposlenih. Strategijo poslovanja zelo vpliva na konkurenčno prednost podjetja, vendar podjetje ni konkurenčno, če ni uspešnega voditeljstva in kakovostnega proizvoda oziroma storitve podjetja.

Prispeveki stroki oziroma univerzalni odličnosti je ta, da bi podjetja ugotovila katere slabosti so bile pri dosedanjem vodenju in na katerih področjih bi bilo potrebno izboljšati poslovanje. Vodje zelo veliko vplivajo na podrejene in s to prednostjo so lahko zelo uspešni pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. Prednosti analize so, da jo menedžerji oziroma vodstvo lahko uporabijo za prihodnjo izboljšanje na različnih področjih podjetja ali pa celo pri celotnem podjetju. Izboljšave in hitra odzivnost in inovativnost so potrebne za odzivanje na spremembe na trgu. V današnjem času je zelo težko obstati na trgu, vendar kadar je podjetje

uspešno s tem pripomore tudi širši družbi kot na primer z delovnimi mesti, večjo uspešnostjo celotne regije ipd.

Menim, da morajo uspešni vodje znati uspešno voditi zaposlene in podjetje, zato se morajo vedno znova izpopolnjevati in izobraževati. Vsak vodja bi moral vedeti na katerem področju je največ slabosti in to na podlagi različnih metod in pristopov reševanja. Dejavniki za uspešno poslovanje zelo pripomorejo h kakovostnem poslovanju, saj lahko lažje vidijo in primerjajo doseganje rezultate in se tako osredotočajo na nadaljnje izboljšave v podjetju.

Iz analize člankov lahko vidimo, da vse dejavnike za izboljšanje poslovanja lahko naredimo posamezniki. Vodje se lahko usmerijo v analiziranje in ugotavljanje sprememb v komunikaciji zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost timov, kako vsak vodja vpliva oziroma pripomore k boljši kakovosti svojega oddelka ipd. Lahko bi izdelali kratkoročne plane za uspešnost podjetja, da bi videli, če z upoštevanjem vseh teh dejavnikov dosegajo uspešnost. Izvajanje takšnih in drugačnih izobraževanj pripomore k izboljšanju znanja ter samemu komuniciranju zaposlenih. Če bi se vsako podjetje poglobilo v raziskovanje uspešnosti na vseh področjih, bi poslovanje vsekakor bilo boljše.

Omejitev raziskave je v tem, da smo preučili samo deset člankov. Omejeno število člankov pomeni, da rezultati niso popolni saj na uspešnost vplivajo tudi drugi dejavniki in ne samo zgoraj naštetih.

Reference

1. Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B., & Vorina, A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
2. Bracar, F., & Lah, S. (2011). Vloga službe kakovost v organizacijah. *Organizacija*, 44(6), 258-266.
3. Biloslavo, R., & Podobnik, I. (2010). Prenos znanja znotraj organizacije: vplivni dejavniki in vloga zaposlenih. *Organizacija*, 43(6), 215–225.
4. Hustič, I., & Mulej, M. (2010). Some of the main factors of innovative renewal of companies operations. *Organizacija*, 43(6), 238–246. doi: 10.2478/v10051-010-0024-z
5. Janković, V. (2012). Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 73–84.
6. Jerman, D., Vukovič, G., & Završnik, B. (2008). How public relations impact on a company's effectiveness. *Organizacija*, 41(3), 1–8.
7. Karpljuk, D., Meško, M., Meško Štok, Z., Mijoč, P., & Videmšek, M. (2009). Zaznave povezane z organizacijsko kulturo med vodilnim in strokovnim kadrom v slovenskih podjetjih. *Organizacija*, 42(2), 64–70.
8. Kavčič, B. (2000). *Upravljanje proizvodnje*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
9. Kelemina, D. (2009). Učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu. *Organizacija*, 42(3), 132–144.
10. Kodrič, B., Markič, M., & Verle, K. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. *Organizacija*, 45(1), 1–12.

11. Peljhan, D., & Tekavčič, M. (2008). The impact of management control systems – strategy interaction on performance management: A case study. *Organizacija*, 41(5), 174–184. doi: 10.2478/v10051-008-0019-1
12. Prašnikar, J., & Rajkovič, T. (2009). Tehnological, marketing and complementary competencies driving innovative performance of Slovenian manufacturing firms. *Organizacija*, 42(3), 77–86. doi: 10.2478/v10051-009-0005-2

Merima Bekrić je diplomirala na Višji ekonomski šoli Novo mesto in pridobila naziv ekonomist. V času svojega izobraževanja je opravljala prakso na Upravi enoti Novo mesto in v Kmetijski zadrugi Novo mesto v oddelku računovodstva.

Abstract:

How to Achieve Quality Business Performance in an Organization

RQ: The research question is the influence of quality management on quality business performance.

Purpose: Determine which top management approaches are essential for business excellence and leadership approaches that achieve quality business.

Method: Analysis of articles from the Journal Organization from the last 5 years and one article from the Journal of Universal Excellent to obtain data.

Results: Characteristics of managers and individual employees influence the quality of an organization's performance and business excellence. This is rudimentary for an organization to perform successfully. The results show the weaknesses that an organization can improve in.

Organization: The research study facilitates in improving long-term success of an organization. The results can assist in further decision-making and timely responses to changes in its internal and external environment.

Society: Better business performance contributes to the wider environment, as this also ensures stability of an organization.

Originality: A different approach in viewing management issues and searching for improvements. There are not many review articles on this topic.

Limitations: The analysis was conducted with only ten articles.

Keywords: organizational approach, total quality management, business performance, innovation, management.