

Prof. dr. Janez Marolt

ELEMENTI DOSEGANJA ODLIČNOSTI

POVZETEK

Članek obravnava definicijo odličnosti in elemente, ki omogočajo doseganje odličnosti. Sama beseda odličnost je še vedno različno interpretirana in postavljena v povezavo z različnimi pridevniki kot: poslovna odličnost, organizacijska odličnost ipd. Elementi, ki so ključni za doseganje odličnosti so: menedžersko vodenje, produkti, stalno izboljševanje in sodelovanje zaposlenih. Vsak od teh elementov je podrobneje predstavljen. Posebna pozornost je v prispevku usmerjena na menedžersko vodenje kot elementu, ki povezuje vse ostale tri elemente.

Ključne besede: odličnost, elementi odličnosti, menedžersko vodenje

ABSTRACT from article: ELEMENTS SUPPORTING EXCELLENCE

This paper deals with definition and elements supporting excellence achievement. The term excellence is not yet clearly defined and often connected with various adjectives like: business excellence, organizational excellence etc. The key elements in achieving excellence are: management leadership, products, continuous improvements, and committed people. Each of these elements are discussed with same depth of analysis.

The great attention is given to management leadership as element that connects all the others elements.

KEYWORDS: excellence, elements of excellence, management leadership.

UVOD

Družbo oz. državo lahko v organizacijskem smislu definiramo kot sistem, ki je sestavljen iz medsebojno odvisnih in medsebojno vplivajočih komponent. Če želimo doseči odličnost družbe, moramo najprej doseči odličnost komponent, ki sestavljajo družbo. Če merimo odličnost z učinkovitostjo in uspešnostjo, potem je odličnost družbe odvisna od učinkovitosti in uspešnosti komponent, ki sestavljajo družbo.

Čeprav so komponente, ki sestavljajo družbo raznolike in so funkcije, ki jih opravljajo različne, pa obstaja nekaj skupnih elementov, ki jih je potrebno upoštevati, če se želi doseči odličnost. V članku so predstavljeni štirje osnovni elementi, ki jim je potrebno posvetiti posebno pozornost, če podjetje/ustanova želi uspeti na poti doseganja odličnosti.

1. KAKOVOST IN ODLIČNOST

V literaturi se izraz odličnost praviloma pojavlja v zvezi s kakovostjo. V zgodovini področja kakovosti se je zgodilo kar nekaj pomembnih vsebinskih premikov, ki so nadgrajevali in razširjali pristope, aktivnosti, orodja in območja kakovosti. V skladu s temi premiki, se je menjala in dopolnjevala tudi terminologija povezana s kakovostjo. Tako se v zadnjem desetletju vse bolj pogosto uporabljata v zvezi s kakovostjo tudi izraza kot sta TQM (upravljanje celovite kakovosti) in odličnost.

Dočim ima TQM jasno definirano tako filozofijo, teorijo in načela kot tudi cilje in orodja, pa to ne velja za odličnost.

Izraz "odličnost" se je (in se še) že dolgo asa pojavljal in uporabljal na mnogih področjih kot so slikarstvo, književnost, šport itd. Vendar se je pojem odličnost nanašal predvsem na **produkt** oz. **rezultate posameznika** in bi po mojem mnenju lahko tako odličnost imenovali tudi **mojstrstvo**. Pri mojstrstvu gre predvsem za produkte, ki so načeloma rezultat posameznika ali male grupe ljudi na nekem področju.

Izraz odličnost, v povezavi z industrijskimi produkcijskimi sistemi, za

katere je značilna velika delitev dela, pa se je pojavil šele leta 1982 v delu avtorjev Peters in Waterman z naslovom "V iskanju odličnosti", kjer je bila beseda "odličnost" direktno povezana s poslovno uspešnostjo podjetja. (1) Avtorja izpostavljata več ključnih področij poslovanja, ki vplivajo na odličnost, strategijo, sisteme itd.

Šele prihod modelov za nagrade kakovosti v začetku 1990-ih let npr. Evropska nagrada za kakovost (European Quality Award), Baldrige nagrada (Malcolm Baldrige National Quality Award) so dali spodbudo, da se je pričel uporabljati izraz poslovna odličnost. Nekateri so spremenili naziv v nagrado za odličnost ali nagrada za poslovno odličnost. Tako imajo npr. v Avstraliji nagrado, imenovano Avstralska nagrada za odličnost. Za vsa podjetja oz. ustanove, ki presegajo 600 točk, se smatra, da so dosegla stanje odličnosti. Vendar se je pokazalo, da večje število podjetij ni bilo sposobno obdržati svoje pozicije odličnosti in da sama nagrada in naziv odličnosti ne zavaruje podjetja, da ne bi v prihodnosti nazadovalo. Nudi pa možnost, da podjetja sledijo k cilju odličnosti.

Vidimo, da ima izraz odličnost, na industrijskem področju, iz zgodovinskega stališča, le malo korenin in je predvsem povezana z uvedbo nagrad za kakovost v 90 letih letih prejšnjega stoletja.

2.0 DEFINIRANJE ODLIČNOSTI

Mnogo je bilo v literaturi poskusov, da bi definirali odličnost. V glavnem je to literatura iz področja kakovosti ali strategije. Čeprav avtorja Koch in Cebula (1994) navajata "nobenega argumenta ni, na katerem temelji odličnost. Odličnost je odvisna od mnogo različenih vrst možnih spremenljivk"(2), pa Castle (1996) navaja v svojem članku, da "se poveča verjetnost uspešnega poslovanja z odličnimi ljudmi, procesi, izdelki in partnerskimi odnosi". Ta definicija potisne problem odličnosti na nižji nivo, to je, kaj so odlični ljudje, izdelki, procesi itd? Dale in Lascelles navajata v svojem članku, da je poslovna odličnost neke vrste neopredeljiv cilj, ki sloni na dogovornih merilih in da je odličnost le ključna stopnja

na poti TQM-a.(3).

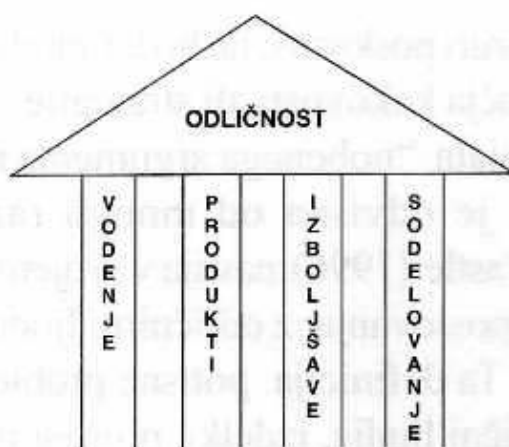
Definicija odličnosti, ki jo je postavila EFQM pravi, da je odličnost “izstopajoča praksa v upravljanju podjetja/ustanove in v doseganju rezultatov “ (4) . Vidimo, da ta definicija izpostavlja tudi upravljanje in vodenje kot pomemben element, ki vpliva na doseganje odličnosti.

Irska organizacija za odličnost definira odličnost kot “uporaba najboljših menedžerske prakse primerne za podjetje/ustanovo, da doseže najboljši možne rezultate. Odličnost se doseže z vpeljavo načel upravljanja celovite kakovosti TQM”. (5)

Na osnovi predhodnih definicij in sedanjega razumevanja bi lahko odličnost definirali kot “doseganje najboljših rezultatov ob optimalni izkoriščenosti vseh virov, ki nastopajo v produkcijskem procesu”.

3.0 ELEMENTI ODLIČNOSTI

Naj bo podjetje/ustanova velika ali majhna, naj nudi široko ali ozko paleto izdelkov in storitev, naj bo profitna ali neprofitna, za vsako velja, da so štirje ključni elementi, ki lahko, po dosedanjih izkušnjah močno pomagajo podjetju/ustanovi pri doseganju odličnosti. Ti ključni elementi, ki tvorijo stebre odličnosti so : menedžment-vodenje, produkti, stalno izboljševanje in sodelovanje zaposlenih.



Slika 1: Elementi-stebri odličnosti

3.1 PRVI ELEMENT - ODLIČNI PRODUKTI

Najpomembnejša dolžnost vsakega podjetja/ustanove je, da kupcu nudi **stalno odlične produkte (izdelke ali storitve)**, to je take, s katerimi **je kupec zadovoljen ali celo presegajo njegovo pričakovanje**. Vodstva podjetja pogostoma pozabljajo, da mora biti njihova glavna pozornost **usmerjena na kupca oz. odjemalca, ki je lahko zunanji ali notranji**. Kupec bo drugače gledal na izdelek oz. storitev, če je z njo zadovoljen ali ni zadovoljen. Ta odnos bo prenesel tudi na celotno podjetje/ustanovo ali oddelek. Ravno preko kupčevega zadovoljstva oz. nezadovoljstva se ustvarja imidž oz. sloves posameznega podjetja/ustanove ali oddelka. Zadovoljiti kupca je povezano z dobičkonosnostjo, ker se bo zadovoljen kupec še vračal. Zadovoljevanje kupcev je najboljša dolgoročna poslovna strategija, ki prinaša denar.

Ob tem je potrebno reči, da sta si zunanji in notranji kupec oz. odjemalec popolnoma enakovredna. Notranji kupec je vsak zaposleni, ki sprejema output predhodnega procesa oz. zaposlenega. Prav tako pa je notranji kupec praviloma tudi dobavitelj naslednjemu procesu oz. posamezniku v podjetju/ustanovi. Važno je, da vsi zaposleni razumejo in upoštevajo načelo notranjega kupca.

Vsi v podjetju/ustanovi morajo biti usmerjeni k zadovoljitvi kupca kot cilju, ki naj ga vsi oddelki in funkcije podpirajo. Usmeritev na kupca pa ni le cilj, ampak naj bi bil tudi mehanizem, ki združuje in usmerja večino procesov v podjetju/ustanovi.

Pri tem se mora podjetje/ustanova oz. oddelek zavedati, da se zahteve, želje in pričakovanja kupcev spreminjajo in da mora stalno izboljševati svoje izdelke in storitve, če želi obstati na trgu. Zadovoljevanje kupca ni nikoli končan proces.

Da bi podjetje/ustanova oz. oddelek dosegala odličnost pri zadovoljevanju kupca je potrebno, da izvede določene aktivnosti:

- 1. Identificira in razume katere so prioritete kupčevega zadovoljstva** - čeprav podjetja/ustanove načeloma vedo, da je potrebno ustreči zahtevam kupcev, pogosto ne vedo katere so prioritete kupčevega

zadovoljstva. Začetni korak k zadovoljstvu kupca je zbiranje informacij in njihova analiza, da bi ugotovili katere so glavne zahteve in želje kupcev.

2. Določi kakovost v skladu s pričakovanji - podjetje/ustanova izgubi na kredibilnosti, če obljublja boljšo kakovost kot jo dejansko nudi kupcu. Prevelike obljube samo razočarajo kupce in naredijo večjo škodo kot da ne bi obljubljali ničesar. Podjetje/ustanova z oglaševanjem, promocijami in podobnimi aktivnostmi ustvarja zelo določena pričakovanja potencialnih kupcev in je zato odgovorna za pričakovanja kupcev, ki jih je sama ustvarila.

Če podjetje/ustanova pravi, da je njen namen npr., da služi kupcu, potem kupci pričakujejo, da bo za njih npr. primeren raspored delovnih ur, da bodo primerne cene in da bo osebje ustrezljivo in prijazno. Če podjetje/ustanova oz. oddelek nima npr. delovnih oz. uradnih ur tako razporejenih, kot je za kupce primerno ali če je odnos do kupca brezbrizen, bodo kupci kmalu postali skeptični in nezadovoljni do takega podjetja/ustanove.

Podjetje/ustanova ali oddelek lahko ugotovi, če zadovoljuje pričakovanja zunanjih ali notranjih kupcev tako, da jih vpraša "če so zadovoljila njihova pričakovanja".

Podjetje/ustanova naj točno definira pričakovani nivo izdelka oz. storitve, ki ga nudi kupcu tako, da bo ta vedel kaj lahko pričakuje. Pričakovani nivo mora biti tudi vedno 100 odstotno realiziran. Podjetje/ustanova naj ustvari svoj standard, ki bo v skladu s pričakovanji kupca in bo pomagal, da bodo pričakovanja vedno realizirana.

Doseganje pričakovane nivoja izdelka/storitve, je za odlična podjetja/ustanove samo minimalna zahteva za doseganje strategije kako uspešno zadovoljiti kupca. Odličnost se kaže v prekoračenju kupčevega pričakovanja. Ljudje imajo pretežno radi novosti in pozitivna presenečenja. Odlična podjetja/ustanove vzdržujejo visok nivo kupčevega zadovoljstva s pogostim preseganjem kupčevih pričakovanj.

3. Zbiranje povratnih informacij od kupcev - odlična zadovoljitev kupca zahteva pogosto komuniciranje s kupci, zaposlenimi in konkurenco. Proces zadovoljitve kupca se prične z vključitvijo kupca, že mnogo prej, preden pride izdelek ali storitev v roke kupca.

Čeprav so pristopi in metode pridobivanja povratnih informacij zelo različne, pa so glavne aktivnosti: :

- vprašati kupce kaj mislijo o obstoječi ponudbi izdelkov oz. storitev
- skušati dobiti komentarje in predloge za izboljšave
- zbirati demografske informacije in podatke o nakupovalnem obnašanju
- ugotoviti ali so pričakovanja in namembnost izdelkov ali storitev dosežena
- nuditi dovolj vzpodbud , da se poveča število odgovorov in izboljša njihova točnost
- sistematično zbirati informacije (npr. vsak peti kupec, naključne telefonske številke ipd.)
- analizirati podatke skupaj z ostalimi podatki o kupcih, ki jih posedujemo.

Če želi podjetje/ustanova doseči in vzdrževati odličnost mora imeti informacijske sisteme, ki omogočajo in vzpodbujajo kupce, da enostavno in hitro dajejo pripombe o izdelkih in storitvah. Vspostavi je potreben stalen in sistematičen komunikacijski odnos s kupci.

Glavno korist, ki jo pridobijo podjetja/ustanove s povratnimi informacijami je možnost, da ugotovijo kaj je potrebno izboljšati in kako nuditi večje zadovoljstvo kupcem.

4. Relativno primerjanje (benchmarking) s konkurenco - povratne informacije ne nudijo informacij o tem kako naj bi bili izdelki izdelani niti kakšno je mesto podjetja/ustanove v primerjavi s konkurenco. Da bi podjetja/ustanove ali oddelki to ugotovili, uporabljajo relativno primerjavo (benchmarking).

Uporabnik relativne primerjave v bistvu prizna, da je nekdo na določenem področju boljši in on dovolj pameten, da poskusi doseči enako kakovost ali jo celo preseči. Lahko bi rekli, da je relativna primerjava pomembno orodje, ki omogoča izboljšave brez velikih stroškov.

Orodje relativne primerjave se uporablja za analiziranje postopkov in poteka določenega procesa. Ne uporablja se npr. za relativno primerjavo

nekega oddelka ali službe temveč procesov oz delo, ki ga v tem oddelku opravljajo (ne oddelek prodaje - temveč proces prodaje). Gre torej za procese in njihovo izboljšavo. Pri tem pa moramo za primerjavo uporabiti neka merila procesa npr. stroške, čas, kakovost itd.

Seveda je potrebno delati primerjavo z resnično boljšimi podjetji oz. ustanovami ali oddelki. Pri tem pa se moramo zavedati, da lahko nastanejo težave in neracionalnosti, kadar delamo primerjave med različno velikimi podjetji/ustanovami, z različno stopnjo avtomatizacije, različno kadrovske strukturo ipd.

3.2. DRUGI ELEMENT - STALNO IZBOLJŠEVANJE OBSTOJEČIH PROCESOV

Vsak izdelek oz. storitev je rezultat določenega procesa. Zato je najboljša pot za izboljšanje izdelka oz. storitve, izboljšati proces, ki je uporabljen za njeno produkcijo. Proces daje rezultate. Izboljševanje procesa ima lahko vee namenov. Kadar ugotovimo, da proces daje neustrezen output, želimo z izboljšavo doseči output, ki bo odgovarjal postavljenim zahtevam in s tem odpravili nezadovoljstvo kupca. Drug namen izboljševanja je, da bi proces dajal output višje kakovosti in bi s tem povečali zadovoljstvo kupcev. Tretji namen je običajno ta, da bi znižali stroške procesa ali povečali produktivnost.

K izboljšavi procesa pristopimo ko dobimo informacije od kupca oz. odjemalca (npr. reklamacije, pritožbe itd.) ali na osnovi notranjih presoj ali ko odkrijemo slabosti v delovanju procesov. Prav za vzdrževanje nivoja odličnosti je odločilno, da podjetje/ustanova sistematično presojajo svoje procese in odkrivajo v njih morebitne slabosti, jih skušajo odpraviti in s tem obdržati doseženi nivo ali ga izboljšati napram predhodnemu stanju.

Praviloma se procese izboljšuje z njihovim podrobnim proučevanjem, analiziranjem in spreminjanjem.

Stalno izboljševanje procesa sestoji iz:

- A.** sistematičnega pristopa k izboljšavi (ki se kaže v uporabi znanstvenega pristopa in primernih orodij za ugotovitev najboljše rešitve za določen problem) in
- B.** ponavljanja izboljšav (kar pomeni stalno reševanje novih problemov, ki se pojavljajo v procesu). Ponavljajoče izboljševanje je pravzaprav ponavljanje t.i. Demingova PDCA ciklusa, ki sestoji iz štirih zaporednih faz:

P - (Plan)	-	PLANIRAJ
D - (Do)	-	IZVRŠI
C - (Check)	-	PREVERI
A - (Act)	-	UKREPAJ

PDCA cikel simbolizira načelo ponavljanja.

Izboljševanje procesa se nanaša na vse komponente, ki nastopajo v procesu in vplivajo na njegov output: postopke, opremo, ljudi, materiale, dokumentacijo, informacije, okolje ipd.

Stalno izboljševanje praviloma poteka po izbranem modelu izboljševanja, ki si ga izbere podjetje/ustanova in obsega določeno število stopenj, ki si sledijo v zaporedju PDCA kroga in vključujejo določena orodja. V tabeli 1 so predstavljene stopnje modela s sedmimi stopnjami in pripadajoča orodja za vsako stopnjo.

STOPNJA	KLJUČNE NALOGE	OSNOVNA ORODJA
P - PLANIRANJE		
1. stopnja Izbor problema	<ul style="list-style-type: none"> - Izraziti spremembe v merilih delovanja oz. poslovanja - Sestaviti in podpreti primeren tim (če ni stalnega tima) - Določiti osredotočenost projekta - Napisati izjavo o problemu 	<ul style="list-style-type: none"> - timsko ustvarjanje idej - diagram afinitete - evidenčni list - kontrolna karta - histogram verjetnostne porazdelitve - grafikon vplivanja - Pareto diagram

		<ul style="list-style-type: none"> - matrika prednosti - sposobnost procesa - radarska slika - graf gibanja
2. stopnja	<ul style="list-style-type: none"> - Izdelati shemo poteka obstoječega procesa - Preučiti shemo poteka procesa in njegovo delovanje z upravljalci procesa in notranjimi in zunanjimi kupci 	<ul style="list-style-type: none"> - timsko ustvarjanje idej - makro shema poteka - shema poteka navzdol - sinoptik - drevesni diagram
Opis procesa, ki je predmet obravnave		
3. stopnja	<ul style="list-style-type: none"> - Izdelati vzročno-posledični diagram - Pregledati izdelan vzročno-posledični diagram - Ugotoviti, če bi več podatkov bolje razjasnilo problem - Ugotoviti ključne vzroke - Potrditi pravilnost o ključnih vzrokih 	<ul style="list-style-type: none"> - vzročno-posledični diagram - diagram afinitete - timsko ustvarjanje idej - evidenčni list - Pareto diagram - graf gibanja - analiza vplivo - grafikon medsebojnih odnosov - določitev razmerij - tehnika vrednotenja - razsevni diagram -
Identifikacija in potrditev ključnega(-ih) vzroka(-ov)		
4. stopnja	<ul style="list-style-type: none"> - Izoblikovati možne rešitve - Razvrstiti možne rešitve - Izbrati najboljšo rešitev - Predvideti možne naloge za rešitev dosego rešitve - Izdelati podroben plan aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - mrežni plan aktivnosti - timsko ustvarjanje idej - shema poteka - gantogram - določitev razmerij - tehnika vrednotenja - matrični diagram - drevesni diagram - program alternativnih odločitev - matrika prednosti
Doloeiti izvedljivo rešitev in planirati aktivnosti		
D - IZVRŠITEV		
5. stopnja	<ul style="list-style-type: none"> - Upoštevati plan 	<ul style="list-style-type: none"> - mrežni plan aktivnosti

Izvršiti izbrano rešitev	- Redno sestajanje tima, da se izmenjajo informacije o poteku o poteku izvrševanja rešitve	- shema poteka - gantogram - matrični diagram - graf gibanja - evidenčni list - histogram-verjetnostne porazdelitve - sposobnost procesa - kontrolne karte
--------------------------------	--	--

C - PREVERJANJE

6. stopnja Preverjanje in ocenitev	- Preverjanje rezultatov spremembe - Popraviti proces, če je potrebno - Oceniti skladnost rezultatov s pričakovanji	- evidenčni list - kontrolne karte - shema poteka - Pantogram - graf gibanja
---	---	---

A - UKREPANJE

7. stopnja Ukrepanje na osnovi rezultatov in razmišljanje o izkušnjah	- Standardizacija rešitve - Ocenitev procesa reševanja problema in predlaganje sprememb, če so potrebne - Nadaljevati z opazovanjem procesa in njegovim izboljševanjem	- diagram afinitete - radarska slika - timsko ustvarjanje idej
---	--	--

Tabela 1. Sedem stopenjski model izboljševanja procesa

3.3. TRETJI STEBER - PRIPRAVLJENOST LJUDI, DA DOBRO DELAJO.

Učinkovita realizacija znanja in uporabe tehnologije je možna samo s pomočjo ljudi. Zato so, ne glede na vrsto podjetja/ustanove ali področja poslovanja, ljudje glavni element odličnosti.

Kako doseči, da bodo zaposleni pripravljene po svojih najboljših močeh prispevati k odličnosti in se trudili za odličnost podjetja, je eno od najpomembnejših vprašanj poslovanja vsakega podjetja oz. ustanove.

Prvi korak za pridobitev zaposlenih k večji pripravljenosti, da s svojim delom prispevajo k odličnosti, je zblížanje dolgoročnih interesov zaposlenih, lastnikov in kupcev. Vse tri strani se morajo zavedati, da si z odličnimi izdelki in storitvami podjetje/ustanova zagotovi varnejšo prihodnost in obdrži delovna mesta, kar je ugodno za vse tri strani in tudi za širšo družbo.

Odlični izdelki ali storitve odražajo ustvarjalnost, sposobnost in prizadevanje njihovih ustvarjalcev. Ker so v industrijskem načinu produkcije praktično vsi ustvarjalci, na en ali drugi način, je potrebno za doseganje odličnosti vključiti vsakega zaposlenega, da bo s svojim znanjem, prizadevnostjo, idejami in razmišljanjem dal svoj doprinos k odličnosti. Sodelovanje vseh zaposlenih tako postane nujnost, če želi podjetje/ustanova doseči nivo odličnosti. Kako z organizacijsko-strukturnega stališča doseči sodelovanje zaposlenih je več pristopov. Najpogosteje je izbrana organizacijska struktura podjetja/ustanove zasnovana na osnovi timov. Pokazalo se je, da se človekovo sodelovanje, ustvarjalnost, prizadevnost pa tudi njegovo zadovoljstvo in potrditev njihovega dela najbolje realizira v okviru timskega dela.

Seveda je timska organiziranost povezana s spreminjanjem obstoječih organizacijskih načel in sistemov, od katerih je ena najpomembnejša ta, da se več odgovornosti za upravljanje in izboljševanje procesa podeli timu, ki postane "lastnik" procesa. Na ta način se najbolje aktivira znanje, izkušnje, ideje ljudi, ki delajo na tem procesu, ki ga najbolje poznajo in so od njega najbolj odvisni. Pri tem je pomembno, da tim dobiva hitre in

zadostne informacije o svojem delu in da imajo ljudje možnost izobraževanja in usposabljanja s področja svojega dela.

Potrebno je upoštevati, da ima tim svoj razvojni cikel, v katerem mora prehoditi več ali manj stopenj, da doseže svojo zrelost.

Če se vodstvo podjetja/ustanove ne bo prizadevalo, da bodo zaposleni v čim večji meri pripravljeni vlagati napore in svoje sposobnosti v korist podjetja/ustanove, potem je zelo majhna verjetnost, da bo dosegla stopnjo odličnosti.

3.4. ČETRTE STEBER - UČINKOVITI MENEDŽMENT IN VODENJE

Odličnost nikakor ni mogoče doseči brez glavnega elementa, to je **učinkovitega menedžmenta in vodenja**. Temu elementu pravimo tudi povezovalni element, ker povezuje vse predhodno omenjene elemente odličnosti.

Odličnost ni stvar naključja temveč zavestno postavljene pravilne vizije, uresničljivih ciljev in učinkovite realizacije postavljenih ciljev. To pa je odgovornost vodstva podjetja/ustanove.

Pri tem je potrebno ločevati med menedžmentom in vodenjem. Oboje je pomembno, toda področje dela je različno. V Tabeli 2 je predstavljena razlika med menedžmentom in vodenjem.

VODENJE

- vizija
- skupne vrednote
- spremembe vedenja
- učinkovitost
- vplivanje
- usmerjanje

MENEDŽMENT

- politika
- postopki
- procesi
- zmogljivost
- odgovornost
- upravljanje

*“mehki dejavniki”
bistvene stvari*

*Vodenje potrebujemo za
preskok na nov vzorec*

*“trdi dejavniki”
glavne stvari*

*Menedžment omogoča
delovanje v okviru
znanega vzorca*

Tabela 2 Razlika med vodenjem in menedžmentom

Stopnja do katere so menedžerji tudi voditelji je odvisna od tega, kako tolmačijo menedžerji svojo vlogo. Nekateri vidijo sebe tudi kot voditelje in ne samo menedžerje. Menedžerji-voditelji se zanimajo za vse vidike odličnosti, povezane s podjetjem/ustanovo, kjer delajo. Takim menedžerjem se pravi, da so vizionarsko usmerjeni (Bennis in Nanus) (6). Ne omejujejo se le na predpisane oz. administrativne aktivnosti, ampak so aktivni in skrbijo za stvari, ki so povezani z zadovoljevanjem kupca, spodbujanjem izboljšav in inovacij in pozitivnim odnosom do zaposlenih. Danes je še posebno pomembno kako menedžer ravna z ljudmi, kajti večina menedžerskih planov povezanih z izboljšavami, uspe ali propade predvsem zaradi nesodelovanja ljudi.

Voditelj je inspirator, ki s svojo pristojnostjo in primernimi sredstvi vpliva na posameznike, da postanejo pripravljeni dosegati cilje podjetja/ustanove. Avtorja Darling in Nurmi (7) navajata, da so dobri voditelji ljudje, ki so aktivno vključeni v kreiranje novih idej, novih politik in novih postopkov. Taki voditelji imajo naziv “agenti kreativnih sprememb”. S

tem se hoče povedati, da niso samo dobri rutinerji. Za uspešnega voditelja veljajo tri karakterne značilnosti:

A - Svoje delo opravlja z velikim navdušenjem in požrtvovalnostjo. Učinkovit voditelj ni plah človek, ki ne pozna niti zmage niti poraza. Trudi se, da bi delo potekalo bolje, hitreje, z manj napakami in nižjimi stroški. Svojo ustvarjalnost kaže tako, da želi najti boljši način dela in se za to tudi trudi. S svojim vizionarstvom pritegne pozornost sodelavcev in jih vzpodbuja, da so pripravljeni sodelovati pri doseganju ciljev podjetja/ustanove.

Uspešni voditelj ima vizijo kaj lahko iz podjetja/ustanove oz. oddelka naredi in skuša to vizijo tudi realizirati.

B - Mnogo menedžerjev ima dobro vizijo in pomembne cilje, ki pa ostanejo nerealizirani zaradi neučinkovitega komuniciranja. Uspešen voditelj mora imeti sposobnost, da tako očarljivo in prepričljivo predstavi prihodnje oz. zaželjeno stanje, da prepriča tudi druge in jih pridobi za sodelovanje. Crosby navaja "upravljanje z mnenjem ljudi, je povezano s spretnostjo komuniciranja in je danes neloeljivi del vodenja in pogoj za doseganja odličnosti v podjetju/ustanovi"(8).

Na kratko lahko rečemo, da je eden od osnovnih faktorjev pri vodenju, sposobnost vplivanja na mišljenje ljudi.

Komuniciranje ustvarja - ali naj bi ustvarjalo - mnenje ljudi v podjetju/organizaciji.

Pri tem je potrebno vedeti, da je ogromno metod s katerimi voditelji spreminjajo in oblikujejo mišljenje ljudi. To kar pravimo, da je "ustvarjanje mišljenja" gre preko tega, kar običajno mislimo s komuniciranjem, ki je usmerjeno bolj na dejstva ali celo znanje. Dejstva, številke in znanje imajo opraviti s tehnikami, metodologijami in znanjem kako narediti stvari. Razlika med voditeljem in klasičnim menedžerjem je v tem, da voditelj išče predvsem "zakaj" in šele nato "kako". Lahko rečemo, da je razlika med voditeljem in menedžerjem tudi v tem, da menedžer rutinsko rešuje probleme, dočim jih voditelj odkriva.

Voditelj se mora zavedati, da je za učinkovito komuniciranje potrebno upoštevati dejstvo, da je vsak človek individuum, ki se razlikuje od ostalih

in da je za vsakega človeka potreben specifičen pristop.

C - Zaupanje v veliki meri pomaga, da lahko podjetje/ustanova deluje učinkovito. Težko si je predstavljati, da bi zaposleni delali odlično brez zaupanja v svoje vodstvo (Gitlow in Gitlow) (9) Podjetje/ustanova v kateri ni zaupanja je anomalija. Zaupanje pomeni odgovornost, predvidljivost in zanesljivost. Zaupanje nudi osnovo, ki vzdržuje integriteto podjetja/ustanove.

Dober voditelj si mora pridobiti zaupanje ljudi. To bo dosegel tako, da pridobi določene pozitivne lastnosti kot so: integriteta, poštenost, delovnost, predvidljivost, nepodkupljivost, strokovnost, neoporečnost, zanesljivost itd.

Zaupanja ni mogoče doseči z novo politiko ali z novimi zakoni in predpisi, ker bo vedno nekaj ljudi, ki bodo našli poti, da obidejo veljavno politiko ali zakone.

Ljudje zaupamo določenemu človeku ali ne.

4. ZAKLJUČEK

V prispevku so predstavljeni ključni elementi, ki najbolj prispevajo k odličnosti in spadajo v kategorijo dejavnikov - po modelih odličnosti. Veljajo tako za podjetja kot ustanove oziroma tako za izdelke kot storitve. Seveda pa to niso vsi elementi, ki vplivajo na doseganje odličnosti. Je še mnogo spremenljivk, ki pa so bolj ali manj specifične narave in značilne za posamezne vrste dejavnosti.

Niso pa v tem prispevku omenjena merila odličnosti. Ravno pri merilih odličnosti se je pokazalo, da je le z nekaj splošnimi merili težko prikazati dejansko stanje odličnosti. To še posebno velja za neprofitne organizacije, kjer so klasična merila odličnosti poznana iz modelov npr. model Priznanja poslovne odličnosti R Slovenije, lahko tudi zavajajoča.

Morda bi bilo primerno v prihodnje poskusiti najti nove modele in merila odličnosti za široko območje storitvenih dejavnosti. To še posebno velja za področje neprofitnih dejavnosti.

Literatura

(1) Castle, J., 1996 "An integrated model in quality management positioning TQM, BPR and ISO 9000", *The TQM Magazine*, 8, 5, 1-7

(2) Koch, J., Cebula, R., 1994 "In search of excellent management", *Journal of Management Studies*, 31, 5, 681- 700

(3) Dale, B., Lascelles, D., 1997, "Total quality management adoption: revisiting the levels", *The TQM Magazine*, 9, 6, 418 - 428

(4) Wade, J., 2000 "Excellence! the journey starts here" *Quality World*, 5, 20- 22

(5) Kennedy, B., and Murphy, E., 2001 "Excellence in our communities" *Quality Progress*, 4, 59-63

(6) Bennis, W., Nanus B., 1985 "Leader", Harper & Rov. New York

(7) Darling, J., Nurmi, R., 1995 "Downsizing the multinational firm", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 16, Issue 5,

(8) Crosby, P. B., 1984 "Quality without Tears", McGraw-Hill, New York

(9) Gitlow, H.S., Gitlow, S.J., 1987 "The Deming Guide to Quality and Competitive Position", Prentice-Hall, Englewood Cliffs

Marolt J., 2001 "Študijski material za podiplomski študij managementa kakovosti" Fakulteta za organizacijske vede

Gabrijelčič J., 1995 "Od kakovosti k odličnosti", Dolenjska založba, Novo mesto