

Integracija standardov vodenja v storitvenih organizacijah

ANTON PERŠIČ

Zavarovalnica Triglav, d. d., Slovenija

MIRKO MARKIČ

Univerza na Primorskem, Slovenija

Namen prispevka je proučiti ključne modele vodenja, prepoznati njihove prednosti in koristi ter opredeliti vpliv dejavnikov uspešnosti poslovanja na integracijo sistemov vodenja za organizacije na področju izvajanja storitev v Sloveniji. Z izvedeno kvantitativno raziskavo so bili s frekvenčnimi analizami po sklopih vprašanj predstavljeni in analizirani izbrani dejavniki standardov vodenja ter oblikovan nov regresijski model vodenja organizacije. V raziskavi je bil vprašalnik posredovan 89 velikim organizacijam, vse s certifikatom za sistem vodenja kakovosti ISO 9001 s področja izvajanja storitev v Republiki Sloveniji – področja bančništva in zavarovalništva, svetovalnih in inženirskih organizacij, večjih trgovskih organizacij, javna komunalna in elektro podjetja ter občine in upravne enote. Rezultati raziskave potrjujejo, da so dejavniki uspešnosti poslovanja neposredno povezani z uporabo in integracijo ustreznih standardov in modelov vodenja ter so namenjeni vsem tistim velikim organizacijam, ki si prizadevajo za poslovno odličnost in družbeno odgovorno ravnanje, na primer po modelu EFQM.

Ključne besede: družbena odgovornost, integracija, kakovost, model EFQM, uspešnost poslovanja

Uvod

V sedanjem poslovnem okolju so organizacije odvisne predvsem od svojih odjemalcev, zato naj bi dobro razumeli njihove zahteve in pričakovanja ter merili oziroma spremljali njihovo zadovoljstvo. Tako bi vodstva precej lažje izpolnjevala smotre in cilje organizacije (Piskar in Dolinšek 2006; Anttila 2010). S certificiranim sistemom vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 organizacije v dejanski praksi identificirajo svoje ključne poslovne procese in prepoznajo zahteve svojih odjemalcev z upoštevanjem načel vodenja kakovosti (Stimson 1998; Avolio in Gardner 2005). Poudarek certificiranih sistemov vodenja kakovosti je na oblikovanju »poslovne higijene« v organizaciji, na določanju notranjih pravil delovanja, na vzpostavljanju načela procesnega pristopa in sistema stalnega izboljševanja (ISO).

Temeljna naloga vodstva organizacije je povezovanje poslovnih procesov, usmerjanje miselnosti in odnosov sodelavcev z zgleodom pri izpolnjevanju poslanstva, vizije in ciljev (Garvin 1998; Markič 2004; Kovačič in Bosilij Vukšić 2005). Pri upravljanju poslovnih procesov ni dovolj, da v organizaciji uvedejo na primer nove standarde, modele ali sisteme vodenja, pomembno je ustvariti primerno inovativno delovno okolje, ki navdihuje in motivira vsakega posameznika v organizaciji. Takšno uspešno vodenje zahteva precejšnjo spremembo v kulturi in klimi v organizaciji med vsemi zaposlenimi (Anderson 1994; Bučar 2007; Turk 2010). Notranji presojevalci, posebej usposobljeni, motivirani in kompetentni zaposleni s svojim ugledom, znanjem in izkušnjami lahko pomembno vplivajo na izboljševanje poslovnih procesov, notranje klime in izpolnjevanje vizije in ciljev organizacije (Conti 1998; Alič in Rusjan 2010).

Skupna značilnost standardov, orodij in modelov vodenja je, da vključujejo zagotavljanje kakovosti izdelkov, izvajanje storitev in procesov dela kot tudi rezultate poslovanja. Evropski model poslovne odličnosti EFQM je bil razvit kot okvir za ocenjevanje poslovne uspešnosti organizacij ter se uporablja kot podlaga nagradam kakovosti v Evropi in Sloveniji – nagrada za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – PRSPO (Kern Pipan in Skubic 2007). Vizija odličnosti in z njo povezan organizacijski razvoj poudarjata in zahtevata stalno izboljševanje osebne uspešnosti in odličnosti, timskega sodelovanja in ustvarjalnosti, skupinskega in organizacijskega razvoja kot osnove za družbeno odgovorno ravnanje in trajnostni razvoj organizacije (McAlister idr. 2005; Singhal in Hendricks 2004; Bukovec 2007; Germ 2010; Commission of the European Communities 2010; Kern Pipan 2010). Toda razvoj standardov je usmerjen v specializacijo področij, v uporabo novih sistemov in modelov vodenja s poudarkom na etičnem ravnanju in inovativnem pristopu vodenja za doseganje poslovne uspešnosti (Mulej 2010). Da bi v organizacijah sistematično razvijali rast in razvoj organizacije je smiselna uporaba in integracija tistih standardov, orodij in modelov vodenja, ki za organizacijo pomenijo poslovne koristi. Nabor že uveljavljenih sistemov vodenja omogoča organizaciji celovit pristop in veliko priložnosti za uspešno uporabo. Pri tem je izjemno pomembna izbira ustreznega sistema in njegova učinkovita integracija v obstoječi model vodenja organizacije (Kaker 2008; Anttila 2010; Seražin 2010). Cilj raziskave je raziskati ključne dejavnike uspešnosti poslovanja iz najbolj razširjene dobre prakse obstoječih standardov vodenja ter oblikovati integriran model vodenja, ki bo najbolj ustrezal dejavnosti velikih storitvenih organizacij.

Dosedanja praksa izbire standardov in orodij vodenja v Sloveniji ne prikazuje ključnih koristi in možnosti uporabe integracije sistemov vodenja za storitvena področja. Problem za organizacije se kaže tudi v tem, da so dejansko večinoma prepuščene lastni iniciativi pri zbiranju informacij o pomembnosti in učinkih standardov vodenja, večinoma pri certifikacijskih institucijah (na primer SIQ, BV), pri Slovenskem združenju za kakovost in odličnost (SZKO) in z informacijami Slovenske fundacije za poslovno odličnost (SFPO). V Sloveniji ni jasne usmeritve za organizacije na področju izvajanja storitev, katere standarde in modele vodenja uporabiti in kako jih integrirati v svoje procese dela, da bodo prepoznani pozitivni učinki razvoja in rasti organizacije. Predvsem model poslovne odličnosti EFQM je lahko dolgoročno strateška usmeritev organizacij, ker vključuje tako dejavnike kot rezultate poslovnih dejavnosti ter spodbuja družbeno odgovorna ravnanja organizacij v poslovnem in družbenem okolju. Tudi raziskave v okviru Slovenskega priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost dokazujejo, da vodstva organizacij praviloma ne poznajo prednosti in koristi integracije standardov vodenja in načel odličnosti, še posebno ne na področju izvajanja tržnih in javnih storitev (KPMG 2005; Kern Pipan 2010; MŠZT 2010). Število vključenih organizacij za nagrado PRPO je sorazmerno majhno – do 10 organizacij na leto, tudi v primerjavi s podeljenimi certifikati standardov kakovosti v Sloveniji – veliko več kot 2000 organizacij (SIQ, BV).

Prav zato je namen raziskave prikazati smisel in koristi integracije aktualnih standardov in modelov za vodenje področja izvajanja storitev za velike organizacije v Sloveniji. Cilj raziskave je analizirati možne predloge in tako spodbuditi proces izboljševanja. Z vprašalnikom je bilo ocenjevanih 13 izbranih dejavnikov uspešnosti poslovanja, analizirana je bila njihova statistična povezanost s pomembnostjo integracije standardov vodenja za izboljševanje rezultatov poslovanja. To je tudi temeljna hipoteza kvantitativne raziskave in je lahko izhodišče za razširitev raziskave tudi na manjše organizacije na področju izvajanja storitev (pod 50 zaposlenih), kjer pa je število vključenih organizacij lahko še bistveno večje.

Metodologija

Metodologija raziskovanja je bila v osnovi kvantitativna, kot jo opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005). V raziskavi je bila vključena populacija organizacij iz seznamov certificiranih podjetij pri Slovenskem inštitutu za kakovost in meroslovje (SIQ) in instituciji Bureau Veritas (BV) v Sloveniji. Certifikacijski instituciji SIQ in

BV imata približno 75 odstotni tržni delež vseh izdanih certifikatov za sisteme vodenja in praktično vse izdane certifikate kakovosti organizacij na področju storitev v Republiki Sloveniji. V Sloveniji ima le še certifikacijska institucija TÜV približno 20-odstotni tržni delež izdanih certifikatov kakovosti, vendar v največji meri za proizvodne organizacije, ki poslujejo na govorno nemškem trgu.

Iz celotnega seznama certificiranih organizacij institucij SIQ in BV smo v raziskavo vključili vse velike organizacije po kriteriju števila zaposlenih nad 50, vse organizacije iz seznama na področju izvajanja storitev v Sloveniji in vse, ki so pridobile najmanj certifikat kakovosti ISO 9001. Poudarek raziskave je bil na velikih organizacijah, zato ker je tam integracija standardov vodenja praviloma celovit projekt prenove poslovnih procesov, ki pomembno vpliva na izboljševanje rezultatov poslovanja z vključenimi usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi. Iz podatkov certificiranih organizacij na SIQ in BV je mogoče tudi ugotoviti, da so certifikat kakovosti ISO 9001 na področju izvajanja storitev pridobile v večini velike organizacije. Integracija sistemov vodenja v manjših in mikro organizacijah ni toliko aktualna in se izvaja drugače – precej bolj je odvisna od vključenih zunanjih svetovalcev in le nekaterih posameznikov v vlogi vodij, zaposleni v procesih integracije skoraj ne sodelujejo. Pri tem so precej manjši tudi učinki integracije standardov vodenja, njihov vpliv na sistemsko izboljševanje procesov in rezultatov poslovanja pa je minimalen.

Z vprašalnikom smo v opisni obliki preverjali, kateri modeli vodenja so za organizacije sploh aktualni, kakšni so najpomembnejši razlogi za odločitev za integracijo standardov vodenja, kaj so njihovi ključni cilji in kaj glavne ovire takšne odločitve. Ocenjevali smo izbrane dejavnike uspešnosti poslovanja organizacije ter preverjali njihovo statistično povezanost s pomembnostjo integracije standardov vodenja. Prav v ta namen smo za raziskavo oblikovali nov regresijski model vodenja – združili smo posamezne odvisne spremenljivke, ki ocenjujejo oziroma merijo enako dimenzijo. S tem smo dobili indekse skupin spremenljivk, ki so statistično precej bolj zanesljivi. Po posameznih indeksih iz vprašalnika smo v nov regresijski model tako vključili:

- »prva_skupaj« – po vprašalniku smo združili vse certifikate sistemov vodenja kakovosti, ki jih organizacija ima oziroma jih namerava imeti v prihodnje;
- »druga_skupaj« – združili smo vse potrebne in nujne poslovne odločitve integracije sistema vodenja na svojem področju;

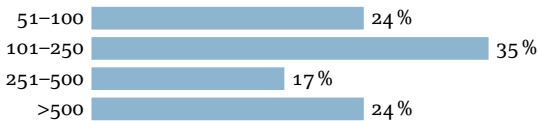
- »tretja_skupaj« – združili smo vse prepoznane največje ovire pri morebitnem uvajanju integriranega sistema vodenja;
- »četrti_skupaj« – združili smo vse glavne cilje, ki so jih sprejeli pri poslovni odločitvi za uvajanje integriranega sistema vodenja v svoji organizaciji;
- »peta_skupaj« – vključili smo vse najpomembnejše ugotovitve vodstva pri obravnavi rezultatov iz notranjih in zunanjih presoj sistema vodenja kakovosti v organizaciji.

S pomočjo linearne regresije smo preverili, katera od petih skupin dimenzij regresijskega modela ocene dejavnikov uspešnosti poslovanja vpliva na vlogo integracije standardov vodenja. Najprej smo preverili, ali je model, ki smo ga zastavili, sploh značilen, ter z regresijsko analizo statistično preverili njihovo povezanost – korelacije do indeksov v modelu. Testirali smo postavljene posamezne hipoteze po vprašalniku iz raziskave, da bi statistično potrdili vlogo dejavnikov integracije standardov vodenja pri izboljševanju uspešnosti rezultatov poslovanja.

Anketni vprašalnik smo poslali predstavnikom vodstva za sistem kakovosti vseh 89 velikih organizacij in ustanov na področju izvajanja storitev v Sloveniji po seznamu organizacij pri instituciji SIQ in bv, ki so izpolnjevale oba ključna kriterija – da imajo najmanj certifikat kakovosti ISO 9001 in da imajo več kot 50 zaposlenih (grafični prikaz števila zaposlenih v organizacijah je na sliki 2.1). Prejeli smo 54 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov oziroma 60,7 %, kar smo šteli kot zelo zadovoljivo stopnjo (Flere 2000), in smo jih nato vključili v statistično analizo. Za statistično obdelavo so bile oblikovane skupine velikih organizacij, vključenih v raziskavo po panogah dejavnosti, in sicer: zavarovalnice in banke, storitvene organizacije na finančnem področju, svetovalne in inženirske storitvene organizacije, večje trgovske organizacije, javna podjetja in elektrodistribucijske organizacije, občine in upravne enote. Izvedba raziskave z anketiranjem je bila izbrana zaradi lažje statistične obdelave rezultatov v elektronski obliki. Omejitev same raziskave je vezana na velike storitvene organizacije in rezultati niso splošno primerljivi za majhne storitvene organizacije ali za organizacije na področjih industrije v Sloveniji.

Rezultati

Rezultati raziskave so bili statistično celovito obdelani z orodjem SPSS in predstavljeni s frekvenčnimi analizami po posameznih sklopih vprašanj. Povezave med izbranimi dejavniki so bile statistično



SLIKA 1 Delež organizacij, vključenih v raziskavo, po številu zaposlenih

analizirane z multiplo regresijsko analizo, oblikovan je bil nov regresijski model vodenja organizacije. Z enosmernim t -testom (Pearsonov koeficient korelacije) so bile obdelane korelacije do ključnih hipotez – povezanost strategije uvajanja integracije standardov vodenja z izboljševanjem izidov poslovanja, za kar je odgovorno najvišje vodstvo organizacije. V preglednici 1 so prikazani rezultati iz vprašalnika opisne statistike in korelacije ocene dejavnikov uspešnosti poslovanja in vloge integracije standardov vodenja.

V izvedeni raziskavi kot odvisna spremenljivka nastopa dejavnik »vloga integracije standardov vodenja kakovosti za uspešnost poslovanja organizacije«, kar je hkrati temeljno raziskovalno vprašanje. V preglednici 2 ANOVA so zapisani rezultati za statistično preverjanje ocene ustreznosti novega modela. Z njim odgovorimo, ali sprejmemo ali zavrnamo ničelno hipotezo. Vrednost, ki je v novem regresijskem modelu za nas pomembna, je signifikanca, ki ima v našem modelu vrednost $p = 0,001$, torej je manjša od $p = 0,05$, kar je prikazano v preglednici 2. To pomeni, da je model statistično značilen. Model vodenja, ki smo ga sestavili, dobro napoveduje uspešnost poslovanja. Koliko variance bomo z našim novim modelom pojasnili, pa nam pove prilagojen R^2 v preglednici 3. Tako je vrednost v našem primeru 0,287, in to pomeni, da z modelom pojasnimo 28,7 % variance, kar je lahko še zadovoljivo. Velja tudi ugotovitev, da obstajajo še druge spremenljivke, ki vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije, ki pa jih z našim modelom in raziskavo nismo zajeli.

Struktura v raziskavo vključenih velikih organizacij po področjih dejavnosti (strukturo organizacij, vključenih v raziskavo, prikazuje slika 3.4) je bila naslednja: banke, zavarovalnice in finančne ustanove (7 %), svetovalne in inženirske organizacije (37 %), velike trgovske organizacije (17 %), javna in elektro distribucijska podjetja (17 %) ter občine in upravne enote (22 %). Od vseh 54 organizacij v raziskavi jih je imelo kar 83,3 % certifikat kakovosti ISO 9001 že več kot deset let, 16,7 % jih je imelo certifikat ISO 9001 od sedem do deset let in prav nobena organizacija manj kot sedem let. Vse organizacije, tako vodstva kot vključeni zaposleni, so imele zares veliko izkušenj iz sistema vodenja kakovosti po ISO 9001.

V raziskavi smo želeli ugotoviti, kateri so najbolj aktualni in po-

Integracija standardov vodenja v storitvenih organizacijah

PREGLEDNICA 1 Opisne statistike – ocene dejavnikov uspešnosti poslovanja in integracija standardov vodenja kakovosti

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
F	Pomembno je izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev po celovitih storitvah in procesih.	54	4,56	5	0,604
G	Zadovoljstvo odjemalcev pomeni lažje izpolnjevanje ciljev in razvoja organizacije v prihodnosti.	54	4,54	5	0,605
K	Notranje presoje so učinkovito orodje vodstva za izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti poslovnih procesov.	54	4,31	5	0,886
J	Z izboljševanjem sprememb procesov se povečuje učinkovitost poslovnih procesov.	54	4,30	5	0,816
A	Ocenite pomembnost integracije različnih sistemov vodenja, ki so aktualni za vašo organizacijo.	54	4,04	4	0,751
E	Razvoj informacijskih sistemov je pogojen z uvajanjem sprememb.	54	3,96	4	0,971
M	Nagrade kakovosti povečujejo ugled organizacije v poslovnem okolju (npr. priznanje za poslovno odličnost EFQM).	54	3,96	5	1,081
I	Organizacijska struktura organizacije se tekoče prilagaja potrebam spremenjenih poslovnih procesov.	54	3,91	4	0,896
B	Najvišje vodstvo ima strategijo in načrt za uvajanje sprememb integracije sistemov vodenja.	54	3,80	4	1,016
C	Management na nižjih ravneh je pripravljen in usposobljen za spremembe.	54	3,56	4	0,883
D	Zaposleni so ustrezno usposobljeni in motivirani za izvajanje sprememb izboljševanja.	54	3,52	4	0,841
L	Zaposleni aktivno sodelujejo v prenovah procesov in so za doseganje ciljev primerno motivirani.	54	3,28	4	0,979
H	Dobavitelji pomembno sodelujejo pri uvajanju sprememb v poslovnih procesih.	54	3,19	3	1,100

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) oznaka, (2) naziv dejavnikov, (3) število, (4) mediana, (5) modus, (6) standardni odklon.

PREGLEDNICA 2 ANOVA – potrditev novega modela

Model	Vsota kvadratov	df	Povp. kvadrat	F	Pomembnost
1 Regresija	5,312	5	1,062	5,258	0,001 ^a
Ostanki	9,697	48	0,202		
Skupaj	15,009	53			

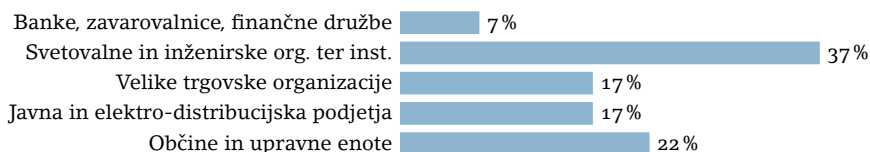
OPOMBE ^a Predikatorji: (konstanta), peta_skupaj indeks 1.5, četrta_skupaj indeks 1.4, tretja_skupaj indeks 1.3, druga_skupaj indeks 1.2, prva_skupaj indeks 1.1. Odvisna spremenljivka: tretji_del.

znani povezani standardi, modeli oziroma orodja vodenja v organizacijah in ali jih v udeleženi organizacijah dejansko tudi že upo-

PREGLEDNICA 3 Povzetek modela

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	Std. napaka ocene
1	0,595 ^a	0,354	0,287	0,44947

OPOMBE ^a Predikatorji: (konstanta), peta_skupaj indeks 1.5, četrta_skupaj indeks 1.4, tretja_skupaj indeks 1.3, druga_skupaj indeks 1.2, prva_skupaj indeks 1.1.



SLIKA 2 Struktura organizacij, vključenih v raziskavo

rabljajo v svoji praksi. S frekvenčno porazdelitvijo so rezultati raziskave pokazali, da so za organizacije najbolj uporabna naslednja orodja, modeli in standardi vodenja: vodenje letnih razgovorov (potrdilo 64,7 % organizacij), sistem ravnanja z okoljem ISO 14001 (44,4 %), model poslovne odličnosti EFQM (42,6 %), sistem varnosti in zdravja pri delu OHSAS 18001 (31,5 %) in sistem upravljanja varovanja informacij ISO 27000 (42,6 %).

Pridobljen certifikat kakovosti ISO 9001 že v svojih osnovnih zahtevah določa usmerjenost organizacije v izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev, v uresničevanje načel procesnega pristopa ter spodbuja sistem stalnega izboljševanja rezultatov poslovanja. Kot ključni razlogi za pristop organizacije k integraciji še drugih standardov oziroma modelov vodenja so bili v raziskavi potrjeni naslednji dejavniki: celovite zahteve odjemalcev oziroma trga (potrdilo 61,1 % organizacij), potreba po nadgradnji sistema vodenja ISO 9001 (55,6 %) in kot zahteva najvišjega vodstva (42,6 %).

Z raziskavo smo želeli preveriti, katere so glavne ovire oziroma težave, ki nastanejo znotraj organizacije in tako onemogočajo sistem izboljševanja. Rezultati raziskave so kot glavne ovire za integracijo standardov vodenja potrdile: preobremenjenost vodstva z rednim delo (potrdilo 59,3 % organizacij), splošno premajhno podporo zaposlenih za spremembe (31,5 %) ter preveliko kompleksnost in nezaupanje vodstva na nižjih področjih (24,1 %). Zanimivo, da kot ovira ni bila ocenjena premajhna usposobljenost zaposlenih (5,6 %) ali slaba informacijska podpora (potrdilo le 5,6 % organizacij v raziskavi).

Smisel integracije standardov vodenja je v poenotenju in združitvi takšnih modelov in orodij vodenja, ki so za organizacijo aktualni in prinašajo ustrezne koristi. Rezultati raziskave so potrdili, kakšna so pri tem največja pričakovanja organizacij in kaj so njihovi ključni cilji

PREGLEDNICA 4 Regresijska analiza – koeficienti

Model	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1 (Konstanta)	3,466	0,235		14,772	0,000		
Prva_skupaj indeks 1.1	0,016	0,031	0,063	0,526	0,602	0,934	1,071
Druga_skupaj indeks 1.2	0,062	0,052	0,144	1,200	0,236	0,930	1,075
Tretja_skupaj indeks 1.3	-0,246	0,075	-0,395	-3,294	0,002	0,936	1,068
Četrta_skupaj indeks 1.4	0,048	0,043	0,136	1,112	0,272	0,899	1,112
Peta_skupaj indeks 1.5	0,256	0,087	0,362	2,958	0,005	0,899	1,112

OPOMBE Naslovi stolpcev: nestandardizirani koeficienti: (1) B , (2) std. napaka; standardizirani koeficienti: (3) β ; (4) t , (5) pomembnost; statistike kolinearnosti: (6) toleranca, (7) VIF . Odvisna spremenljivka: tretji_del.

integracije: celovito izpolnjevati zahteve in pričakovanja odjemalcev (potrdilo 74,1 % organizacij), izboljšati rezultate poslovanja (66,7%), ustvariti spodbudno delovno okolje za zaposlene (38,9%).

Za preverjanje povezanosti vrednosti posameznih kriterijev odvisne spremenljivke smo oblikovali nov regresijski model vodenja. S pomočjo linearne regresijske analize smo preverili, ali katera od oblikovanih petih dimenzij novega modela vpliva na ocene dejavnikov vloge integracije standardov vodenja in uspešnosti poslovanja. Koeficienti regresijske analize so predstavljeni v preglednici 5.

Na dejavnik vloge standardov vodenja vplivata tretji indeks ($p = 0,002$, $\beta = -0,395$, *Katere so po vaši oceni glavne ovire za uvajanje integriranega sistema vodenja*) in peti indeks ($p = 0,005$, $\beta = 0,362$, *Kako vodstvo in zaposleni obravnavajo rezultate notranjih in zunanjih presoj v organizaciji*).

Z enosmernim t -testom smo želeli potrditi hipotezo, da imajo vodstva v velikih organizacijah v manjši meri oblikovano strategijo in načrt uvajanja integracije standardov vodenja, torej da slabše poznajo prednosti in koristi integracije standardov vodenja, ki vplivajo na izboljševanje rezultatov poslovanja. Rezultati so prikazani v preglednici 6.

S pomočjo korelacijskega koeficienta smo preverili, ali na ocene integracije sistemov vodenja kakovosti vplivajo tudi druge opisne spremenljivke – tip organizacije, število zaposlenih v organizaciji, število let od pridobitve certifikata kakovosti in regija, v kateri organizacija deluje. Vrednost Pearsonovega koeficienta – povezanost med obravnavanimi spremenljivkami in odvisnimi spremenljivkami – je prikazana v preglednici 7.

V raziskavi se pokaže statistična povezava dejavnika števila zaposlenih v organizaciji z dejavnikom prepoznavanja ovir pri uvajanju integracij standardov vodenja ($p = 0,022$, $\beta = -0,310$) in je negativno

PREGLEDNICA 5 Enosmerni *t*-test

Vprašanja iz raziskave	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>sig.*</i>
a) Ocenite pomembnost integracije različnih sistemov vodenja, ki so aktualni za vašo organizacijo.	10,142	53	0,000
b) Najvišje vodstvo ima strategijo in načrt za uvajanje sprememb integracije sistemov vodenja.	5,757	53	0,000
c) Management na nižjih ravneh je pripravljen in usposobljen za spremembe.	4,623	53	0,000
d) Zaposleni so ustrezno usposobljeni in motivirani za izvajanje sprememb izboljševanja.	4,531	53	0,000
e) Razvoj informacijskih sistemov je pogojen z uvajanjem sprememb.	7,291	53	0,000
f) Pomembno je izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev po celovitih storitvah in procesih.	18,926	53	0,000
g) Zadovoljstvo odjemalcev pomeni lažje izpolnjevanje ciljev in razvoja organizacije v prihodnosti.	18,656	53	0,000
h) Dobavitelji pomembno sodelujejo pri uvajanju sprememb v poslovnih procesih.	1,237	53	0,222
i) Organizacijska struktura organizacije se tekoče prilagaja potrebam spremenjenih poslovnih procesov.	7,443	53	0,000
j) Z izboljševanjem sprememb procesov se povečuje učinkovitost poslovnih procesov.	11,679	53	0,000
k) Notranje presoje so učinkovito orodje vodstva za izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti poslovnih procesov pri izpolnjevanju postavljenih ciljev.	10,899	53	0,000
l) Zaposleni aktivno sodelujejo v prenovah procesov in so za doseganje ciljev primerno motivirani.	2,084	53	0,042
m) Nagrade kakovosti povečujejo ugled organizacije v poslovnem okolju (npr. priznanje za poslovno odličnost EFQM).	6,546	53	0,000

OPOMBE * dvorepa.

povezana (trditvev »b«). Rezultati strinjanja s trditvijo »b« so glede na oceno in velikost organizacije prikazani v preglednici 8.

Razprava

Namen raziskave je bil prepoznati ključne ugotovitve vloge integracije standardov vodenja kakovosti na področju izvajanja storitev v Sloveniji in predvsem potrditi koristi in priložnosti za izboljševanje rezultatov poslovanja. Da je integracija standardov nujna in da je prepoznana povezanost med družbeno odgovornostjo in ekonomsko uspešnostjo organizacije potrjujejo številne raziskave v svetu in v Sloveniji (KPMG 2005; Kern Pipan 2010; mŠZT 2010; Mulej 2010). Tako Bakker s sodelavci navaja, da je bilo leta 2003 pregledanih 127

PREGLEDNICA 6 Pearsonov koeficient korelacije

Dejavniki ocene integracije	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
<i>st_zap</i>													
Pearsonov koef.	-0,041	-0,310*	-0,062	0,134	0,102	-0,063	0,005	0,092	0,058	0,114	-0,037	-0,037	0,013
Sig.	0,768	0,022	0,655	0,336	0,463	0,653	0,970	0,509	0,678	0,410	0,791	0,792	0,927
N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
<i>st_let_certifikata</i>													
Pearsonov koef.	0,022	-0,090	-0,057	0,219	-0,017	-0,083	-0,014	0,213	0,009	0,102	-0,009	0,026	0,077
Sig.	0,873	0,515	0,683	0,112	0,902	0,551	0,921	0,122	0,947	0,461	0,946	0,854	0,578
N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

PREGLEDNICA 7 Ocene trditve »b« po velikosti organizacije

	Število zaposlenih					Skupaj
	51-100	101-250	251-500	>500		
Sploh se ne strinjam	0	0	0	0	1	1
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	1,9%
Standardiziran ostanek	-0,5	-0,6	-0,4	1,5		
Se ne strinjam	0	3	0	3	6	6
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	0,0%	15,8%	0,0%	23,1%	23,1%	11,1%
Standardiziran ostanek	-1,2	0,6	-1,0	1,3		
Niti se strinjam, niti se ne strinjam	2	3	3	2	10	10
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	15,4%	15,8%	33,3%	15,4%	18,5%	18,5%
Standardiziran ostanek	-0,3	-0,3	1,0	-0,3		
Se strinjam	6	8	3	6	23	23
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	46,2%	42,1%	33,3%	46,2%	42,6%	42,6%
Standardiziran ostanek	0,2	0,0	-0,4	0,2		
Zelo se strinjam	5	5	3	1	14	14
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	38,5%	26,3%	33,3%	7,7%	25,9%	25,9%
Standardiziran ostanek	0,9	0,0	0,4	-1,3		
Skupaj	13	19	9	13	54	54
Delež znotraj st_zap (v odstotkih)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

empiričnih raziskav, ki so v veliki večini potrjevale pozitivno povezanost med integracijo družbene odgovornosti in finančno uspešnostjo organizacije (Bakker 2008). Izdelane so bile tudi mednarodne raziskave pomembnosti družbene odgovornosti in vpliva na poslovno uspešnost organizacij, kjer so bile vključene organizacije iz Slovenije (KPMG 2005), ki so takrat izpostavljale predvsem nizko zavedanje in slabo poročanje o ključnem pomenu in spoštovanju načel družbene odgovornosti v svojem okolju. Še več, družbeno odgovorno ravnanje so organizacije prepoznale zgolj v minimalnih oblikah sponzoriranja oziroma donacij društev v svojem okolju, izjemno malo v vlogi ravnanja z okoljem, trajnostnem razvoju, odličnosti in izboljševanju poslovanja. Tudi Bodlaj v svoji znanstveni raziskavi statistično dokazuje neposredno povezanost med tržno naravnostjo organizacije, inovacijami in poslovno uspešnostjo, kot izhodišče povezave pa so vzpostavljeni in integrirani standardi vodenja organizacije (Bodlaj 2009). Skozi večletno izvajanje presoj sistemov vodenja certifikacijske institucije SRQ so prepoznani vplivi integracije standardov vodenja na prednosti in koristi organizacije, še posebno na izboljševanje izidov poslovanja (Seražin 2010).

V Sloveniji je sicer formalno že izdelana strategija kakovosti in odličnosti do leta 2015 (Germ 2010; SFPO 2011), oblikovana je tudi nacionalna strategija družbene odgovornosti po mednarodnem standardu ISO 26000 kot nadgradnja modelov odličnosti, ki v aktualnih razmerah še posebno podpira reševanje svetovne družbeno-gospodarske krize (Mulej 2011). Dejansko pa v poslovni praksi žal še vedno ni pravih učinkov, ni ključnega preskoka v razumevanju pomembnosti in koristi modelov odličnosti. In to je tudi ključ gospodarskega razvoja in rasti družbe (Bučar 2007), da z osebno odličnostjo vsi prispevamo k poslovni uspešnosti z uporabo modela EFQM (Bukovec 2007). Da bi dolgoročno omogočili razvoj in rast organizacije, so nujno potrebne inovacije in ključna je prenova poslovnih procesov, kar je lahko izhodišče za zagotavljanje poslovne uspešnosti organizacije (Markič 2004).

Rezultati raziskave so potrdili tudi ugotovitve, da so poleg že certificiranega sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 za organizacije najbolj aktualni pristopi integracije sistemov vodenja, vezani na izvajanje letnih razgovorov z zaposlenimi, na sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001 in na model poslovne odličnosti EFQM. Prav model odličnosti EFQM z uporabo svojih načel omogoča pristop družbeno odgovornega ravnanja organizacije in vseh posameznikov v poslovnem in družbenem okolju. In kot najpomembnejši razlogi pristopa k integraciji sistemov vodenja so bile prepoznane

zahteve odjemalcev in potreba po nadgradnji že uveljavljenega sistema vodenja kakovosti v smeri večje poslovne uspešnosti pri izpolnjevanju ciljev.

Glavne ovire pri uvajanju integracije standardov vodenja v organizacijah se v raziskavi kažejo v obliki nemotiviranosti zaposlenih za izvajanje sprememb, tudi kot prevelika kompleksnost in nezaupanje vodstva v nove modele in standarde vodenja. Kot mogoča rešitev oziroma izboljševanje pristopov k integracijam sistemov vodenja se lahko uporabi proaktivno in sistematično delovanje združenj SZKO in SFPO – da se spodbudi vodstva in vse zaposlene glede vloge in koristi modelov kakovosti in odličnosti pri uresničevanju vizije in ciljev ter stalnem izboljševanju rezultatov poslovanja. Vse to so lahko le izhodišča za rast in razvoj organizacije kot njihova strateška usmeritev za prihodnost.

Glavni cilji uvajanja integracij sistemov vodenja so predstavniki v raziskavo vključenih organizacij ocenili kot še bolj celovito izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev za izboljševanje rezultatov poslovanja. In takšnim učinkom in koristim za organizacije, izboljševanju rezultatov poslovanja ter zagotavljanju razvoja in rasti organizacije so novi standardi, orodja in modeli vodenja tudi namenjeni (Stimson 1998; Anttila 2010).

Rezultati iz naše raziskave se v veliki meri ujemajo z ugotovitvami iz drugih raziskav, zlasti tistih raziskav, kjer so bile vključene organizacije iz Slovenije (KPMG 2005; Kern Pipan 2010; MŠZT 2010), da vodstva v veliko organizacijah integracije sistemov vodenja in poslovne odličnosti še vedno ne prepoznajo kot način izboljševanja rezultatov poslovanja, tudi ne poznajo koristi in priložnosti vloge integracije standardov vodenja. Rezultati naše raziskave so statistično potrdili, da imajo vodstva v velikih organizacijah na področju izvajanja storitev manjšo pripravljenost za uvajanje integracije standardov vodenja na osnovi izdelane strategije in ciljev oziroma da pri uvajanju integracije standardov vodenja vidijo več ovir. Takšne ugotovitve so lahko še posebno izjemna spodbuda vodstvom teh velikih organizacij – izpolnjevanje ciljev organizacije bo precej lažje uresničevati na osnovi uveljavljenih modelov in standardov vodenja, kot je model poslovne odličnosti EFQM, ki v sodobnem času vključuje tudi družbeno odgovorna ravnanja vodstva in vseh zaposlenih v poslovnem in družbenem okolju po novem standardu ISO 26000 (Singhal 2004; Kern Pipan 2010; SFPO 2011; Mulej 2011).

Rezultati raziskave na vzorcu 54 velikih storitvenih organizacij v Sloveniji potrjujejo nujnost usmeritve organizacij v integracijo aktualnih standardov in modelov vodenja, v uporabo načel modela po-

slovene odličnosti EFQM, vse s ciljem izboljševati rezultate poslovanja. In to je še posebej izjemno aktualno v sedanjem obdobju kriznega poslovanja (KPMG 2005; Kern Pipan 2010). Spodbujanje inovacij in sploh družbeno odgovorno ravnanje organizacij v poslovnem okolju so lahko velike priložnosti za odpravljanje kriznih razmer, za izboljševanje svojih poslovnih procesov pri uresničevanju ciljev ter dolgočasno za omogočanje razvoja in rasti organizacije (Mulej 2010). Je pa omejitev te raziskave na manjšem vzorcu organizacij, tudi le na organizacijah z večletnimi izkušnjami pridobljenega certifikata kakovosti ISO 9001 in zato vodstva v takšnih organizacijah praviloma bolje poznajo povezane standarde in orodja vodenja. Kljub temu so rezultati raziskave zaskrbljujoči. Nadgradnja takšne raziskave je smiselna širše naprej na področje vseh tržnih storitev ali celo gospodarskega sektorja. Tako bi lahko vodstva in vsi zaposleni na osnovi analiz rezultatov še v večji meri pripravljali svoje programe prenove poslovnih procesov na osnovi integracije že uveljavljenih standardov vodenja in v smeri stalnega izboljševanja izidov poslovanja.

Literatura

- Alič, M., in B. Rusjan. 2010. »Contribution of the ISO 9001 Internal Audit to Business Performance.« *International Journal of Quality and Reliability Management* 27 (8): 916–937.
- Anderson, H. A. 1994. *Effective Personnel Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Anttila, J. 2010. »Serija standardov ISO 9000, nenehen predmet velikega mednarodnega zanimanja in uporabe – kako na inovativen način uporabiti standarde kakovosti za doseg odličnosti poslovanja in trajnostni uspeh?« *Kakovost*, marec.
- Avolio, B. J., in W. L. Gardner. 2005. »Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership.« *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338.
- Bakker, M. 2008. »Why CSR Reporting in Broken And How It Should be Fixed.« <http://www.ethicalcorp.com/countet.asp?ContentID=6224>
- Bodlaj, M. 2009. »Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba.« Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Bučar, F. 2007. »Kakovost kot izziv bodočega razvoja.« V *Kakovost: inovativnost in odgovornost; zbornik referatov 16. letne konference Slovenskega združenja za kakovost*, uredil D. Žargi, 5–11. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Bukovec, B. 2007. »Z osebno odličnostjo do poslovne odličnosti s pomočjo modela EFQM.« V *Kakovost: inovativnost in odgovornost; zbornik referatov 16. letne konference Slovenskega združenja za kakovost*, uredil D. Žargi, 41–43. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.

- Conti, T. 1998. *Organizational Self-Assessment*. Ljubljana: DZS.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Flere, S. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Garvin, A. D. 1998. »Building a Learning Organization.« *Harvard Business Review* 71 (4): 78–92.
- Germ, M. 2010. »Strategija kakovosti in odličnosti Republike Slovenije za obdobje 2010–2015 – izhodišča za javno razpravo.« *Kakovost*, marec.
- Commission of the European Communities. 2010. *Green Paper: Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: European Commission.
- Kaker, B. 2008. »Vpliv sistemov vodenja na uspešnost poslovanja.« *V Biti boljši na poti boljšega: zbornik referatov 17. letne konference Slovenskega združenja za kakovost*, uredil D. Žargi, 72–73. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Kern Pipan, K. 2010. »Povzetek temeljnih izsledkov raziskave o uporabi orodij za stalne izboljšave za dvig kakovosti in odličnosti v velikih podjetjih v Sloveniji.« Ministrstvo za šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad rs za meroslovje, Ljubljana.
- Kern Pipan, K., in I. Skubic. 2007. *Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad rs za meroslovje.
- Kovačič, A., in V. Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: gv založba.
- KPMG. 2005. »International Survey of Corporate Responsibility Reporting.« <http://www.kpmg.com/Global/IssuesAndInsights/ArticlesAndPublications/Pages/Sustainability-corporate-responsibility-reporting-2005.aspx>
- Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- McAlister, D. T., O. C. Ferrell in L. Ferrell. 2005. *Business and Society: A Strategic Approach to Social Responsibility*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Mulej, M. 2010. »Kriza od leta 2008 je kriza enostranskega inoviranja: izbrani problem in vidik obravnave.« *Izzivi managementa* 2 (1): 34–38.
- Mulej, M. 2011. »Delavec s pravico do neodgovornosti.« *Delo*, 17. maj.
- Piskar, F., in S. Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Seražin, M. 2010. *Sistemi vodenja: zakaj in kako jih integrirati*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

- Singhal, V. R., in K. Hendricks. 2004. *Kakšne koristi prinaša izvajanje modela? Model odličnosti EFQM*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje.
- Stimson, A. W. 1998. *Beyond ISO 9000: How to Sustain Quality in a Dynamic World*. New York: American Management Association.
- Turk, I. 2010. *O osebni in poslovni odličnosti*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.