REVIJA SLOVENSKEGA ZDRUŽENJA ZA KAKOVOST IN ODLIČNOST

ŠTEVILKA 2/2018

WWW.SZKO.SI

KAKOVOST

V SREDIŠČU
Izzivi slovenskega zdravstva

TRENDI
Kaj napovedujejo futurologi?

RAZISKAVE
Najbolj razširjeni standardi vodenja kakovosti v energetiki

KATJA KRAŠKOVIC
Kakovost bi morala biti vrednota celotne slovenske družbe

Simčič®
Karol & Igor & Marijan
GORIŠKA BRDA

Tonja Blatnik
urednica revije Kakovost

UVODNIK

Lov za zeitgeistom

Morda je za duh časa, v katerem živimo, značilno, da nas ne more presenetiti nobena dobra vest, nobena tragedija, nobena bizarnost. Smo postali imuni za impulze zunanjega sveta ravno zato, ker jih je toliko? Ko je internet pred nas postavil grmado informacij, je predhodno lakoto po njih dopolnilo njeno nasprotje: romantično hrepenenje po miru, po življenju v slonokoščenem stolpu našega jaza in družine.
Drži? Morda.

Morda je duh časa povsem drugačen. Ne v ograjevanju, temveč v soodvisnosti. Najbolje ga zajame metafora metuljevega učinka, rekoč, da lahko zamah metuljevih kril v Pekingu sproži tornado v Ameriki. Svet je eden. Občutek, da smo ločeni – med seboj, od narave, od vesolja, od bogov, nam je vcepljen. Zavedanje, da je vse povezano, prepleteno, krepi tudi potrebo po povezovanju. Priznani futurologi, intervju z enim od teh lahko preberete tudi v tej številki revije Kakovost, najbolj obetajočo prihodnost pripisujejo tistim, ki so sposobni interdisciplinarnega razmišljanja. Duh časa torej gradi na združevanju in »grajenju mostov«.
Drži? Morda.

Morda je duh časa čisto drugje. V nenehnem izboljševanju, reinoviranju, ponovnem razmisleku. Živeti v pepelu umrle sreče pač ne pelje nikamor. Medtem ko posamezniki kontemplirajo, podjetja inovirajo. Kar zadeva slednje, številke kažejo jasno sliko: inovacijsko aktivnejše dejavnosti k BDP v EU prispevajo okoli 40 odstotkov, k zaposlenosti 38 odstotkov, k zunanji trgovini pa 90 odstotkov. Kanček težje je to izračunati na ravni posameznika. A vsekakor drži, da so najboljši teren za prebojne ideje skupnosti, v katerih so člani predani, zadovoljni in se počutijo varne. Kdor ljubi in je ljubljen, temu poti niso zaprte.
Drži? Morda.

Kot vidimo, je zeitgeist 21. stoletja izmuzljiv in se prefinjeno umika naši roki, ki ga želi zagrabiti. Pri lovu nanj si lahko pomagamo vsaj z »daljnogledom«. Najpriročnejša za to je umetnost. Ta je bolj futuristična in avantgardna od znanosti, zato jo bomo v prihodnosti še bolj uporabljali za razmislek o tem, v kakšen svet želimo stopati.

Umetnost pač vidi dlje – nam, njenim uporabnikom, pomaga, da tudi sami vidimo več in drugače. Težave, s katerimi se srečuje sodobna družba, namreč niso rešljive s pomočjo »novega izdelka«, temveč nove miselnosti. Zato je misel, da gospodarstvo sponzorira umetnost, samo delno resnična – umetnost kot vir navdiha vedno znova tudi sama »sponzorira« gospodarstvo in s tem družbo v celoti. In ravno v tej točki, kjer navdih sproži refleksijo, ta pa transformacijo, se rojevajo najlepše zgodbe. Denimo zgodbe podjetij, ki ne tekmujejo le v tem, da bodo najboljša na svetu, temveč v tem, da bodo najboljša za svet.

In mimogrede, še anekdota z občnega zbora. Člani in članice SZKO so junija izvolili nov upravni odbor – tokrat v 100-odstotni ženski postavi. Ni minila niti minuta, pa je v dvorani že odmevala zamisel o morebitni potrebi po moških kvotah. Duh časa se je torej takoj oglasil – in odprl vprašanje, ali ima voditeljstvo »spol« ali pač ne.

Dokazov, da je zeitgeist vse kaj drugega kot mehanično razložljiv, je še na pretek. Antropologi ugotavljajo, da zahodnjake najbolj jezi, če smo soočeni s paradoksi. Jezi nas, ko poslušamo nekoga, čigar izjave se zdijo bodisi polne skritih pomenov bodisi čisto blebetanje – to nas bega, saj ne vemo, ali gre za norca ali za genija. In tu, v tej neizrekljivosti, se mi dozdeva, da prebiva zeitgeist, duh našega časa.

Prihodnost kliče po povezovanju, empatiji, spoštovanju in skupnem ustvarjanju. S tem se najlepše zlijejo ravno dejavnosti združenj, kot je naše, zato skladno z duhom časa pišimo boljši jutri, zlasti s kakovostnim in odličnim sodelovanjem!

UVODNIK
3 **Lov za zeitgeistom**

BESEDE PREDSEDNIKA
6 **Reviji na pot**

NA KRATKO
8 **Upravni odbor SZKO v novi postavi**
Zbrani utrinki o delovanju združenja

ENA NA ENA
12 MAG. KATJA KRAŠKOVIC, GEA COLLEGE
Kakovost bi morala biti vrednota celotne slovenske družbe
Ker smo Slovenci maloštevilen narod, moramo biti iznajdljivi, inovativni in drzni, če želimo uspeti.

RAZISKAVA
22 **Kako kakovostne storitve imamo v našem javnem zdravstvu?**

INTERVJU
24 RIHARD KNAFELJ, DR. MED., ZDRAVNIK
Slovenski zdravniki so kot vojska elitnih specialcev, vendar brez generala

INTERVJU
26 MAG. SONJA ŠMUC, GZS
Največje skoke dosežemo s sodelovanjem

NAVDIHUJOČE PRAKSE
28 **Poslovna odličnost v Sloveniji v letu 2018**

SZKO OD BLIZU
16 **Izzivi slovenskega zdravstva**
Z namenom dviga kakovosti slovenskega zdravstva je SZKO organiziral srečanje z okroglo mizo. Vidni predstavniki različnih deležnikov v zdravstvu so oblikovali smernice za izboljšanje stanja.

RAZISKAVA
20 **Najbolj razširjen standard vodenja kakovosti je ISO 14001:2004**
Sekcija za energetiko je izvedla drugo anketo o stanju uvedbe sistemov vodenja ter modela odličnosti v Sloveniji.

INTERVJU
30 BARBARA ZUPANC, MJU
Dvigamo ozaveščenost o pomenu kakovosti v javnem sektorju

NAVDIHUJOČE PRAKSE
32 **Znaka SQ se ne da kupiti, treba si ga je zaslužiti**

33 **Kanček narave, ujet v moderno embalažo**

34 **Želimo biti najboljši, saj izobražujemo za poklice prihodnosti**

KAKOVOSTNO BRANJE
36 **Meje v glavi**

39 **Kompetence prihodnosti so ... digitalne**

INTERVJU
40 PERRY TIMMS, PTHR
Blesteli bodo ljudje, ki poznajo ljudi
Biti odklopljen, biti »off-line« postaja novi luksuz. Industrija, ki se ukvarja z izklopom iz digitalnega in s ponovnim vklopom v fizični svet, je v porastu.

KAKOVOSTNO BRANJE
42 **Zaposlovanje tujcev in upravljanje novih kadrov**

44 **Izmerljive posledice prisotnosti in odsotnosti strateškega voditeljstva**

KOLUMNA
46 **Kako se spreminja lik kakovostnika**

KAKOVOST

Izdajatelj: **SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA KAKOVOST IN ODLIČNOST**

Odgovorna urednica: **Tonja Blatnik**
Uredniški odbor: **Ksenija Frelih, mag. Barbara Gunčar, Matej Kadličnik, Saša Kocijančič, Marko Kiauta, Petra Kodela Felicijan, Irena Malenković**

Lektorica: **Urša Fujs**
Oblikovna zasnova in prelom: **Meta Žebre**
Tisk: **Schwarz Print, d. o. o.**
Fotografija na naslovnici: **Peter Irman**
Naklada: **800 izvodov**

Naslov uredništva: **Dimičeva 13, 1000 Ljubljana**
Telefon: **01 5898 490**
Poštnina plačana pri pošti 1102 Ljubljana

Vse pravice pridržane avtorjem. Nobenega dela te publikacije ni dovoljeno kopirati, reproducirati, shranjevati v podatkovnih sistemih v kakršni koli obliki ali sredstvu brez dovoljenja lastnika avtorskih pravic. Uredništvo ne prevzema odgovornosti za morebitne napake ali nepravilnosti v objavljenih besedilih.

Reviji na pot

Marko Lotrič
predsednik Slovenskega združenja za kakovost in odličnost

Spoštovane bralke, spoštovani bralci, v veliko čast in veselje mi je, da danes v rokah držite prenovljeno izdajo revije Kakovost.

Pogosto se sprašujemo, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na razvoj in uspešnost podjetja, gospodarstva, družbe – ne nazadnje nove revije.

Na prvem mestu bi izpostavil zaupanje. Zahvaljujoč odlični ekipi, vzajemnemu zaupanju in spoštovanju je danes pred nami revija, polna svežine in mladostnega zagona. Naj bo tako tudi naše skupno delo – prizadevanje za kakovost in odličnost na vsakem koraku.

Ko pogledamo, na katerih področjih organizacije potrebujejo pomoč, vidimo, da je to predvsem dostop do »znanja«. In ker se kakovost našega delovanja kaže v tem, kaj lahko ponudimo drug drugemu, partnerjem oziroma v okviru SZKO članom, moramo vso energijo usmeriti v zagotavljanje tega. Pri tem nam bo v pomoč tudi prenovljena revija Kakovost.

Tako je naš namen pospeševati izboljšave in inovacije, še posebej v podjetjih. To bomo dosegli s pomočjo kulture celovitega obvladovanja kakovosti in odličnosti s končnim ciljem pospešenega razvoja, produktivnosti in konkurenčnosti.

Znak resnično odlične organizacije je njena zmožnost vpogleda v devet elementov – dejavnike in rezultate – modela poslovne odličnosti ter preko njih doseganje in vzdrževanje odličnih rezultatov upravljanja. To v svetu globalne konkurence, tehnoloških inovacij, nenehnih sprememb v proizvodnih procesih, negotovega ekonomskega in družbenega okolja ter nenehno spreminjajočih se zahtev predstavlja izziv. V pomoč je osem temeljnih načel odličnosti, ki so bistvena za vsako organizacijo, ki želi doseči trajno odličnost. Kot orodje strukturiranega vodenja v štirih korakih je poznan tudi cikel PDCA (Plan – Do – Check – Act oziroma: Planiranje – Izvedba – Preverjanje – Ukrepanje) ali Demingov krog, ki ga velja uporabiti za nadzor in stalno izboljševanje delovnih procesov ter predstavlja nepogrešljivo orodje celovite kakovosti.

Udejanjanje večje dodane vrednosti nam omogoča tudi sistematičen pristop do znaka SQ. V poslu in življenju na koncu vedno šteje zadovoljstvo – nas samih, naših najbližjih in poslovnih partnerjev. In ker je samo zadovoljen posameznik tisti, ki se zares trudi delati dobro, je doseganje dodane vrednosti, s pomočjo katere lahko uspešno nagradimo sodelavke in sodelavce za njihov trud in prizadevanje, bistveno.

Iz zgodbe o Malem princu, ki jo pozna ves svet, vemo, da je bistvo očem nevidno. Če hočeš videti, moraš gledati s srcem. A bistvo združenja SZKO je povsem vidno. Odgovor smo ljudje, ki si prizadevamo za dvig kakovosti in odličnosti v družbi. Verjamem, da je revija lepa priložnost za izmenjavo dobrih praks ter pridobivanje novih znanj. Izkoristimo to priložnost in s skupnim ustvarjanjem oblikujmo pozitivne spremembe.

Slovensko združenje za kakovost in odličnost

27
LET DELOVANJA

+500
ČLANOV IN ČLANIC

5
SEKCIJ

SEKCIJE

Sekcija za zdravstvo 2006

Sekcija za energetiko 2016

Sekcija za prehransko verigo 2016

Sekcija za industrijo 2018

Sekcija za državno upravo 2018

AKTIVNOSTI

organizacija konferenc

usposabljanja za vodje kakovosti QM po shemi EOQ

usposabljanja EAT v sodelovanju z MIRS po shemi EFQM

podeljevanje znaka SQ

delo sekcij

izdajanje revije Kakovost in drugih publikacij

Upravni odbor SZKO v novi postavi

Na občnem zboru so članice in člani izvolili nov upravni odbor v sestavi: dr. Andreja Čufar, Alenka Burnik, Judita Rigler, mag. Katja Kraškovic, mag. Nataša Gladovič in dr. Marta Svoljšak.

Občni zbor, ki ga sestavljajo vsi člani združenja, je najvišji organ združenja in voli vse druge organe. V sredo, 20. junija, je v prostorih Gospodarske zbornice Slovenije potekal volilni občni zbor, ki se ga je udeležilo čez 100 članov. Kandidacijska komisija je dobila 11 vlog, tri je zavrnila. Člani so tako izbirali med osmimi kandidati, pri čemer so bili izvoljeni naslednji člani Upravnega odbora:

- dr. Andreja Čufar, vodja upravljanja kakovosti, Kemofarmacija,
- Alenka Burnik, načelnica, Upravna enota Jesenice,
- Judita Rigler, vodja prodaje, SG GUZELJ, d. o. o.,
- mag. Katja Kraškovic, predsednica uprave, GEA College,
- mag. Nataša Gladovič, direktorica kakovosti, Droga Kolinska, d. d.,
- dr. Marta Svoljšak, direktorica tehničnega razvoja, kakovosti in varnosti, Petrol, d. d.

Ekipa Upravnega odbora je hitro zavihala rokave s prvo sejo v začetku julija. Člani Upravnega odbora si bodo razdelili ključne naloge, do konca leta pa bodo zasnovali strategijo višje prepoznavnosti SZKO, tudi mednarodne. Pomembna naloga bo tudi organizacija osrednjega dogodka združenja – 27. konferenca bo v Portorožu 8. in 9. novembra pod sloganom »Skupaj rastemo s kakovostjo«.

Izvoljenim članom čestitamo in se veselimo uspešnega sodelovanja ter novih premikov! Vse ostale kandidate pa prijazno vabimo, da se vključijo v aktivnosti, ki redno potekajo v SZKO, in tako pripomorejo k razvoju kakovosti in odličnosti doma in v svetu.

MAG. BARBARA GUNČAR

Na fotografiji (od leve proti desni): Alenka Burnik, mag. Nataša Gladovič, Marko Lotrič, mag. Katja Kraškovic, Judita Rigler in dr. Marta Svoljšak

Foto: arhiv SZKO

Prvi partnerski sestanek EFQM v Sloveniji

Prvi partnerski sestanek EFQM v Sloveniji je potekal 17. in 18. maja. Mednarodno srečanje, ki je prvi dan potekalo na Brdu pri Kranju, sta organizirala Urad Republike Slovenije za meroslovje in javna agencija SPIRIT Slovenija.

Redni letni partnerski sestanek je vodil predstavnik EFQM Gianluca Mule, ki je med drugim odgovoren za področje nacionalnih partnerjev, udeležence pa je nagovoril tudi direktor Urada RS za meroslovje dr. Samo Kopač. V skladu s spremembami v Sloveniji glede poslovne odličnosti se je dogodka udeležil tudi direktor javne agencije SPIRIT Slovenija mag. Gorazd Mihelič, ki bo v prihodnjih mesecih področje prevzel od Urada RS za meroslovje.

Prvi dan so si partnerji izmenjali novosti po državah in prediskutirali številne odprte teme. EFQM namreč napoveduje kar nekaj novosti, med katerimi je tudi sprememba modela odličnosti EFQM.

Drugi dan srečanja so udeleženci kot primer dobre prakse obiskali podjetje LOTRIČ Meroslovje, ki je od letošnjega leta tako kot Slovensko združenje za kakovost in odličnost partner mreže EFQM. Udeležence je sprejel direktor Marko Lotrič, ki je skupaj s sodelavkami in sodelavci predstavil pot podjetja k odličnosti, vsakodnevno komunikacijo ter organiziranost.

Uvodni predstavitvi je sledil vodeni ogled laboratorijev, v katerih poteka ključna dejavnost podjetja, kar je pri udeležencih srečanja pustilo močan pozitiven vtis. Spoznali so, da so kultura in vrednote del vsakdanjega življenja zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje.

TATJANA JELENC

V petek, 18. maja 2018, je podjetje LOTRIČ Meroslovje v okviru evropskega srečanja partnerjev gostilo skupino predstavnikov Skupnosti EFQM.

Foto: arhiv LOTRIČ Meroslovje

Industrijska sekcija aktivna na LinkedInu

Zato da bi direktorji, vodje, predstavniki, strokovni sodelavci, tehnologi za kakovost in kontrolorji pridobili čim več praktičnih izkušenj na področju kakovosti, se je s pomočjo SZKO ustanovila Industrijska sekcija.

Skupina, katere pobudnik in ustanovitelj je Aleš Brglez iz podjetja Gorenje, d. d., deluje na spletnem socialnem omrežju LinkedIn. Poleg delovanja sekcije na spletu so se člani Industrijske sekcije SZKO že sestali na prvem srečanju, ki je potekalo 17. maja 2018 v prostorih GZS Ljubljana. Člani so prisluhnili tudi zelo zanimivemu predavanju »Učinki digitalizacije na kakovost« iz vsebinskega sklopa »Industrija 4.0«, ki se je razvilo v delavnico izmenjave mnenj.

Delovanje Industrijske sekcije SZKO se deli na štiri večja področja:

- praktični vidiki kontrole in zagotavljanja kakovosti ter težave poklicev kakovosti,
- avtomatizacija kontrolnih metod,
- procesni pristop ter uvajanje in izvajanje zahtev ISO 9001:2015,
- specifične zahteve avtomobilske industrije in prepoznavanje ter zmanjševanje tveganj.

Prav tako pripravlja sekcija nekaj predstavitev ponudnikov opreme in storitev za podporo kakovosti, metod obdelave podatkov v kakovosti ter merilne tehnike in kalibracije.

Industrijska sekcija SZKO je imela drugo srečanje 21. junija 2018 v Kranju. Podjetje NETS je ob tej priložnosti predstavilo IKT-podporo kakovosti, ki omogoča povezovanje med različnimi sistemi.

MAG. MATEJA RAMŠAK

Sekcija za državno upravo na obisku pri ministru

Osnovni cilji Sekcije za državno upravo so izmenjava dobrih praks in združitev že pridobljenega znanja na področju kakovosti v državni upravi in v sodelovanju z državnimi organi priprava sistemskih rešitev, ki bodo zagotovile, da bo vodenje kakovosti v državni upravi potekalo kontinuirano tudi ob menjavi ministrov in drugega vodstva v državni upravi.

Nikakor ne moremo mimo ugotovljenega dejstva, da bodo v prihodnosti države, ki bodo uredile kakovostno delovanje državne uprave, imele veliko prednost pred ostalimi, saj bodo le-te lahko svojim državljanom zagotavljale kakovostnejše usluge hitro in učinkovito.

Sekcija za državno upravo je tako že sprejela svoj program dela, v katerega so vključene potrebne spremembe za sistemske rešitve vodenja kakovosti v državni upravi. V ta namen je sekcija pripravila tudi osnutek pisma o nameri, ki ga bo SZKO ob sodelovanju državnih organov lahko uporabil za izvedbo konkretnih projektov sistema kakovosti v državni upravi, za katere se bodo lahko pridobila sredstva iz evropskih kohezijskih skladov EU.

Na povabilo ministra za javno upravo Borisa Koprivnikarja smo se v sestavi predsednika SZKO Marka Lotriča, izvršne direktorice Barbare Gunčar in predsednika Sekcije za državno upravo sestali v prostorih Ministrstva za javno upravo in se dogovorili za nadaljnje sodelovanje in izmenjavo informacij, tako da bo teklo sodelovanje med MJU in državno sekcijo na SZKO čim učinkoviteje. Ena od naslednjih nalog sekcije je priprava osnutka deklaracije, v kateri bo izražen namen podpore za izvedbo sistemov kakovosti in odličnosti v javnem sektorju. Namen deklaracije je, da se spodbudi izvajanje kakovosti in odličnosti v javnem sektorju.

ROBIN MAJNIK

Na fotografiji (od leve proti desni): Robin Majnik, mag. Barbara Gunčar, Nina Langerholc Čebokli, Marko Lotrič in Barbara Zupanc

MEDNARODNO SODELOVANJE

Sodelovanje s srbskim združenjem in evropskim EOQ

SZKO in srbsko združenje SRMEK sta podpisala memorandum o soglasju, uspešno smo prestali tudi presojo usposabljanja za vodje kakovosti QM, ki jo izvaja Evropska organizacija za kakovost (EOQ).

V marcu smo gostili predstavnike Evropske organizacije za kakovost, ki združuje 32 nacionalnih organizacij za kakovost, tudi slovensko organizacijo SZKO. V skladu s svojim poslanstvom vsi člani skrbimo za napredek evropske družbe na podlagi promocije vrednot kakovosti. Predstavniki EOW so nas obiskali z namenom presoje usposabljanja QM. Usposabljanje in certificiranje menedžerjev kakovosti QM SZKO izvaja od leta 2002, letos smo izobrazili že 19. generacijo. To je najobsežnejše usposabljanje glede vodenja podjetij po načelih kakovosti, saj kandidati pridobijo celovito strokovno znanje in se seznanijo s praktičnimi izkušnjami. Tako se usposobijo za uspešno operativno obravnavanje problematike kakovosti v svojih organizacijah. Usposabljanju, ki poteka po modelu EOQ, sledi certificiran preizkus znanja. Presoja zahteva neodvisnost certificiranja, izvedba pa mora biti popolnoma ločena od postopka izvajanja izobraževanja. Presojo je izvajala Liliana Nitu.

H krepitvi mednarodnega sodelovanja smo prispevali tudi s podpisom memoranduma o soglasju za sodelovanje pri promociji kakovosti in odličnosti s srbskim Združenjem SRMEK (Združenje za mendežmenet kakovosti) in poslovne odličnosti). Memorandum je 13. maja v Beogradu podpisal predsednik SZKO Marko Lotrič.

MAG. BARBARA GUNČAR

Novi izvedenci usposabljanja EFQM

Slovensko združenje za kakovost in odličnost je v sodelovanju z Uradom RS za meroslovje organiziralo dvodnevno mednarodno in licencirano usposabljanje za ocenjevalca EFQM (EFQM Assessor Training – EAT). Predavatelj je bil mag. Uroš Gunčar.

Na usposabljanju so tečajniki razvili bistvena znanja in veščine za ocenjevanje po modelu odličnosti EFQM, kar jim pomaga:

- razumeti, kako lahko pomagajo pokazati priložnosti za razvoj podjetjem, ki so nosilci znaka SQ,
- uporabljati vse znanja in veščine – pristope, ki bi pomagala nosilcem znaka SQ dosegati še višjo raven odličnosti,
- sodelovati z drugimi in se povezovati v okviru ocenjevalnega tima.

Naši izvedenci so po novem usposobljeni za notranjega ocenjevalca po modelu odličnosti EFQM. S tem izobraževanjem so pridobili mednarodno licenco, ki dokazuje, da bodo lahko nosilcem znaka SQ dali povratno informacijo o tem, kje so dobri in kje imajo priložnosti za izboljšanje. To je še posebej pomembno za vsa slovenska podjetja, ki s poudarkom na slovenski kakovosti dokazujejo, da naše znanje nekaj šteje.

EFQM
Leading Excellence

»Kakovost v izobraževanju se ne kaže samo v dobrih programih. Odločilna je izvedba, odnos do udeležencev, kakovost merimo tudi po odličnosti diplomantov. Njihovi uspehi in karierne poti so najboljši pokazatelj tega, ali nam je uspelo izobraževanje zasnovati in izvesti kakovostno ali ne.«

PREDSEDNICA UPRAVE GEA COLLEGE MAG. KATJA KRAŠKOVIC

KAKOVOST BI MORALA BITI VREDNOTA CELOTNE SLOVENSKE DRUŽBE

Ker smo Slovenci maloštevilen narod, moramo biti iznajdljivi, inovativni in drzni, če želimo uspeti. To pa so odlični pogoji za razvoj podjetništva, ugotavlja predsednica uprave GEA College mag. Katja Kraškovic.

Sprašuje: **Tonja Blatnik;** fotografiji: **Peter Irman**

Pred tremi leti je vajeti izobraževalnega centra GEA College, ki je vse od ustanovitve leta 1990 v Sloveniji sinonim za poslovno izobraževanje, prevzela mag. Katja Kraškovic. V tem času je uvedla številne novosti in nove programe za usposabljanje za poklice prihodnosti, okrepila mednarodno delovanje in k sodelovanju pritegnila priznane tuje predavatelje. »Ker žal vsi ne morejo v tujino, skušamo pripeljati tujino tudi v učilnico pri nas,« slikovito pojasni svojo odločitev. Njena želja je, da so njihovi diplomanti – skupno jih je že več kot 2.800 – podjetni, drzni, strastni, pristni, da si prizadevajo za odličnost, iskrenost in napredek.

Nedavno je bila izvoljena tudi v upravni odbor Slovenskega združenja za kakovost in odličnost (SZKO); z vizijo, da se filozofija kakovosti in odličnosti udejanji v vseh porah našega gospodarstva in družbe, naših življenjih in da jo vsi sprejmemo za svojo. Kot pravi, si želi, da bi kakovost sprejeli kot osrednjo vrednoto tako v gospodarstvu kot v javnem sektorju.

Leta 2015 ste prevzeli vodstvo GEA College, stopili ste tudi v lastniško strukturo. Kaj je bil vzrok za to odločitev?

V otroških letih mi je bila zgled mama, ki je imela svoje podjetje, in vedno se mi je zdelo, da bi to bila prava pot tudi zame. Delo je zame način življenja, tudi ko sem bila nekje samo zaposlena ali vodila podjetje, sem delovala na način, kot bi bilo moje.

Po študiju sem se odločila, da se zaposlim in si naberem izkušnje. Šla sem po vseh korakih karierne poti do direktorja oziroma člana uprave. Sedaj je čas dozorel, da lahko ustvarim nekaj svojega. Ko se je pojavila priložnost za vstop v lastništvo GEA College, nisem veliko premišljevala. Izobraževanje mi je blizu, prenos znanja in delo z mladimi je nekaj, kar me navdihuje. Našla sem svoje pravo poslanstvo, čeprav je velikokrat tudi težko.

Kako se spreminja vloga voditeljev?

Ne glede na to, kakšno funkcijo opravljamo ali kako visoko na karierni lestvici smo, se nenehno učimo. Z novimi generacijami se spreminja tudi način vodenja in vsak mora poiskati pravi način za svoj tim. Najpomembnejše se mi zdi, da smo iskreni in delujemo srčno. Vedno imam občutek, da premalo komuniciramo, ker hitimo in se ujamemo v veliko projektov, ki jih želimo uresničiti. Vodje morajo zato spodbujati formalno in neformalno komunikacijo, saj je to pogoj za večjo povezanost in boljše rezultate.

Katere vrline so pogoj za uspeh?

Da smo lahko uspešni, je osnova dober tim in dobra storitev/produkt, v katerega celoten tim verjame. Vztrajnost, pogum, delovanje na način dolgoročnosti, grajenje odnosov in ciljana usmerjenost pa so po mojem mnenju vrline, ki lahko privedejo do uspeha. A nič se ne zgodi samo od sebe, brez vložka ni rezultata. Vedno se lahko zmotimo in delamo napake, vendar se je treba naučiti, da nas to ne ustavi in da gremo naprej.

Katere vrednote (poleg znanja) širite v programih GEA College? Kakšne podjetnike in voditelje želite »vzgajati«?

Poleg znanja želimo širiti podjetnost, sodelovanje, odličnost in rast. Želimo, da so študenti po tem, ko nas zapustijo, podjetni, drzni, strastni, pristni, da si prizadevajo za odličnost, iskrenost in napredek. Na takšen način lahko potem tudi kot šola prispevamo k boljši situaciji širše v družbi.

Kako kot uspešna menedžerka, ki ji je kakovost vsakdan, razumete Slovensko združenje za kakovost in odličnost (SZKO)? Zakaj ste se odločili, da postanete članica UO SZKO, zakaj vam to predstavlja izziv?

Sodelovanje v različnih združenjih pomeni, da lahko soustvarjaš skupno prihodnost nečesa, kar ti je pomembno. Tako prispevaš k napredku, razvoju tistih aktivnosti, ki so skladne s tvojimi vrednotami, in promoviraš tisto, kar se ti zdi pomembno za celotno družbo.

Kakovost je eno od področij, ki jim posvečam posebno pozornost. Dolgoročno nihče ne more delovati brez poudarka na kakovosti. SZKO mi predstavlja povezovanje in sodelovanje ljudi, ki želimo, da kakovost postane del našega vsakdana, in želimo to razširiti na vsa področja delovanja družbe, še posebej v poslovni svet. Za sodelovanje sem se odločila, ker si tako na izobraževalnem centru GEA College kot tudi v zasebnem življenju prizadevam za kakovost in bi želela, da ozavestimo glede tega več ljudi oz. pritegnemo celotno slovensko družbo, da bi kakovost sprejela kot vrednoto tako v gospodarstvu kot v javnem sektorju.

Ali se vam zdi združenje dovolj prepoznano, kaj bi predlagali za preboj?

Vsekakor ga poznajo tisti, ki se s kakovostjo ukvarjajo, širše pa po mojem mnenju ni poznano. Narediti moramo širšo promocijo združenja in same kakovosti, izobraževanj s tega področja, prikazati dobre prakse in ljudi navdušiti, da spremenijo pogled na kakovost v širšem in ožjem pogledu. Treba bi bilo imeti ambasadorje kakovosti, ki jih bodo ljudje prepoznali in se z njimi poistovetili, s tem pa sprejeli kakovost v svoj sistem vrednot.

Kako ocenjujete raven kakovosti v izobraževanju? Ali je v šolskih institucijah mogoče zaznati sistemsko delovanje za razvoj kakovosti?

Kakovost v izobraževanju naj bi bila sistemsko urejena, vendar je to v veliki meri odvisno od posamezne institucije in ljudi, ki so bolj ali manj zavezani kakovosti. Vsaka šola mora izpolnjevati minimalne pogoje kakovosti za pridobitev akreditacije, vendar so minimalni pogoji pač »minimalni« in težko govorimo, da je to vrsta kakovosti, ki zadostuje. Kakovost se ne kaže samo v dobrih programih, ampak tudi njihovi izvedbi, odnosu do udeležencev, dodatnih možnostih, ki jih udeleženci imajo, podpori programom itd. Kakovost v izobraževanju lahko merimo po odličnosti udeležencev, ki šolo oz. institucijo zapustijo. Njihovi uspehi in karierne poti izražajo kakovost izobraževanja ter so pokazatelj tega, ali nam je uspelo opraviti nalogo ali ne.

Kako razumete podjetništvo?

Podjetništvo ni nekaj visokoletečega. Podjetnik je lahko vsak, ki ima pogum, voljo in idejo. Vsekakor je podjetništvo naporno in zahtevno, ne moreš kar naenkrat reči »imam dovolj, bom počel nekaj drugega« oz. lahko, vendar ima tudi to svojo ceno. Zato moraš imeti delo rad in prostora za omahovanje ni.

Verjamete, da mora biti voditelj tudi podjetnik?

Vsak voditelj mora biti po mojem mnenju tudi podjetnik, vsaj občasno. Mnogokrat je treba sprejeti drzne odločitve in tudi kot voditelj oz. menedžer se temu ni mogoče izogniti. Vsekakor je verjetno podjetnik drznejši in strastnejši kot menedžer, vendar mora imeti tudi dober menedžer vse te lastnosti. Razliko vidim le v tem, da podjetnik odloča o svojem denarju in tako si mogoče upa več tvegati, menedžer pa zna biti malo previdnejši. Pa še to je verjetno odvisno tudi od vsakega posameznika in njegovega značaja. Menedžerji so spretnejši in manj čustveni, ko gre za težke odločitve glede kadrov, odločanje o projektih, ki že potekajo, itd.

Smo Slovenci dobri menedžerji? Kakšni smo kot podjetniki?

Slovenci imamo tako dobre podjetnike kot tudi dobre menedžerje. A verjamem, da smo mogoče boljši podjetniki, ker nam je to bolj blizu. Smo majhen narod in moramo biti iznajdljivi, inovativni in drzni, če želimo uspeti. Po drugi strani nimamo zelo velikih podjetij kot nekatere večje države, zato imamo tudi možnosti za vzgojo odličnih menedžerjev manj. Hkrati smo tej vlogi zaradi nekaterih napak menedžerjev iz preteklosti pripisali negativen prizvok, kar se mi ne zdi pošteno. Verjamem, da vsak posameznik v določeni situaciji skuša narediti najboljše v tistem trenutku, seveda pa se lahko tudi zmoti. To je človeško. Motijo se zdravniki, pravniki, učitelji, nihče temu ne more ubežati.

Menite, da imamo dovolj razvito podjetniško žilico?

Podjetniško žilico imamo dovolj razvito, problem je le, da ljudje ne želijo tvegati ali jim je udobneje, da ne tvegajo. Zato velikokrat kakšna zadeva ne uspe. Za podjetništvo je pogum bistven. Mladi pa se pri nas bojijo, da bodo s svojim neuspehom stigmatizirani, in se na to pot raje ne podajo. Raje so v varnem zavetju neke službe, ki jim mogoče niti ne ustreza. V Ameriki, denimo, niso tako kritični do neuspeha, kar pomembno prispeva k prijaznejšemu in bolj odprtemu okolje, ki ljudi spodbuja, da se podajo v podjetništvo.

Slovenci imamo tako dobre podjetnike kot tudi dobre menedžerje. A verjamem, da smo boljši podjetniki.

Čeprav GEA College najpogosteje povezujemo s študijem podjetništva, je programska ponudba bogata. Od digitalnega marketinga do študija upravljanja tveganj in korporativne varnosti. Za kateri program je največ zanimanja?

Še vedno je največ zanimanja za samo podjetništvo, vendar trendi narekujejo tudi svojo zgodbo. Podjetništvo poučujemo že več kot 25 let in po tem smo poznani. To je pričakovano, saj je to vendar naš osrednji program. Novi programi so na trgu šele leto ali dve in potrebujemo določen čas, da nas družba prepozna tudi po tem. Gradimo predvsem na programih, pri katerih skušamo zaznati poklice prihodnosti. Poleg formalnih programov pa imamo tudi akademije, izobraževanja po meri za podjetja, licenčne programe itd.

Vašim študentom so odprte možnosti sodelovanja s fakultetami v 56 državah. Kako pomembna je sposobnost mreženja in povezovanja za poslovni uspeh?

Izkušnjo študija v tujini imam tudi sama in to mi je dalo neverjetno širino, pogled z druge perspektive, tudi toleranco do drugačnih ljudi, osebno rast, spoznavanje nečesa novega.

Verjamem, da so takšne izkušnje pomembne tudi zaposlovalcem, zato naše študente spodbujam, da se za to odločijo in gredo. Poleg tega se spletejo tudi prijateljske in poslovne vezi, ki lahko pomagajo kadar koli v življenju.

Letos ste svoje profesorske vrste obogatili tudi z dvema mednarodno uveljavljenima predavateljema. Kdo sta to in kako poleg tega še skrbite za prenos najnovejšega mednarodnega znanja v Slovenijo?

Ker žal vsi ne morejo v tujino, skušamo pripeljati tujino tudi v učilnico pri nas. Skušamo najti predavatelje, ki imajo veliko izkušenj in ki so drugačni. Tokrat smo gostili Georgea Derisa iz Colorada in Perryja Timmsa iz Velike Britanije.

Perry Timms, ustanovitelj organizacije People and Transformational HR Ltd., je kadrovski futurist in eden izmed najvplivnejših mislecev glede upravljanja človeških virov leta 2017 (ang. Most Influential Thinker). Svoje sledilce navdušuje s svojo najnovejšo knjigo »Transformational HR« (slo. Preobrazbeno upravljanje človeških virov) in kot govorec na dogodkih TEDx s področja prihodnosti dela.

George Deriso je priznan ameriški poslovnež, med drugim tudi nekdanji predsednik podjetja Apple Avstralija, ki je osebno spoznal tudi Steva Jobsa. Je odličen predavatelj, ki je s svojimi znanji pomagal na noge postavati več uspešnih start-up podjetij, in velja za enega največjih strokovnjakov socialnega podjetništva na svetu.

Prav tako pri različnih projektih, raziskavah in izmenjavah sodelujemo z mnogimi institucijami ter se dogovarjamo za skupne programe. Če bomo uresničili načrt, bomo prvi takšen skupni program imeli že v letu 2019.

Tudi sami veliko potujete. Kako pomembna je odprtost v svet? ? Je to osnova, da razumemo dogajanje doma in v svetu?

Potovanja mi pomenijo svobodo, potešijo mojo radovednost in me navdihujejo. Ko spoznam nove ljudi, vidim nove dežele, okušam njihovo hrano in se seznanjam z njihovimi običaji, se odpočijem in naužijem nove energije. Vedno pa tudi vidim, kako lepo imamo doma, v Sloveniji, čeprav tudi pri nas ni vse rožnato. Vsekakor je kakovost življenja zelo dobra. Tujina in potovanja, kot sem že omenila, dajo človeku širino, toleranco, zaznavo novih priložnosti, ideje, potešitev radovednosti ...

Profil podjetnikov zaznamujeta svobodni duh in neustrašnost. Kako »adrenalinski« ste zunaj poslovne arene?

(Smeh) ... še veliko bolj kot v poslu. Sprostim se skozi šport. Če sem v fizični formi, zmorem tudi vse napore, tako da temu posvečam veliko pozornosti. Vsekakor imam zelo rada vse, povezano z adrenalinom. Včasih sem več skalno in ledno plezala, sedaj več motoriram in kajtam. Na vsakem dopustu skušam spojiti vzpon na kak večtisočak, potapljanje ter kajtanje ali motor. Včasih mi uspe, včasih pa moram tudi samo počivati in prebrati kako knjigo.

Kaj vas navdihuje, sprošča, navdaja z optimizmom, razveseli?

Navdihujejo in sproščajo me potovanja, motoriranje, hribi, dobre knjige, zgodbe o uspešnih ljudeh, ljubezen, dobra hrana, kozarec dobrega vina. Vse to me tudi razveseljuje in mi vliva optimizem.

KATJA NA KRATKO

- OD LETA 2015 PREDSEDNICA UPRAVE GEA COLLEGE TER OD LETA 2017 TUDI VEČINSKA LASTNICA.
- ČLANICA UPRAVNEGA ODBORA SZKO.
- ČLANICA RAZLIČNIH INTERESNIH ZDRUŽENJ (SLOVENIAN BUSINESS CLUB, ZDRUŽENJE MANAGER, AMCHAM, GZS, PTZ, GZS ZOR, IDR).
- PREDSEDNICA SKUPNOSTI SAMOSTOJNIH VISOKOŠOLSKIH ZAVODOV.
- NEKDANJA ČLANICA UPRAVE FINANČNE TOČKE V LASTI KD GROUP.
- EKONOMISTKA PO IZOBRAZBI IN PODJETNICA PO DUŠI, STRASTNA POPOTNICA, MOTORISTKA IN ŠPORTNICA.

Izzivi slovenskega zdravstva

Z namenom dviga kakovosti slovenskega zdravstva je SZKO aprila organiziral srečanje z okroglo mizo, na kateri so sodelovali vidni predstavniki različnih deležnikov v zdravstvu. Oblikovale so se tudi smernice za izboljšanje stanja.

Besedilo: **mag. Barbara Gunčar;** fotografija: **iStock**

Na povabilo predsednika SZKO Marka Lotriča in vodje sekcije za zdravstvo pri SZKO prof. Sergeja Hojkerja je 19. aprila potekalo srečanje z okroglo mizo z naslovom »Izzivi slovenskega zdravstva«. Cilj okrogle mize, ki jo je vodil podpredsednik združenja mag. Mirko Stopar, je bil poiskati rešitve za boljšo kakovost v zdravstvu. Sodelovali so predstavniki različnih deležnikov v zdravstvu, in sicer: mag. Marko Bitenc, dr. med., prof. dr. Jadranka Boturovič Ponikvar, mag. Robert Cugelj, prof. dr. Vojko Flis, dr. Rihard Knafelj, prof. dr. Mitja Košnik, Marjan Sušelj, prof. dr. Bojan Zalar, dr. Gordana Živčec Kalan.

SMERNICE ZA DVIG KAKOVOSTI

1. Pristojnosti in odgovornosti med deležniki v zdravstvu je treba razmejiti, saj nejasnost povzroča zmedo in čakanje, kar zavira sistemsko delovanje zdravstva.

2. Mreža zdravstvenih organizacij je preobsežna, glede na število prebivalcev v Sloveniji pa je zdravnikov specialistov premalo.

3. S tvornim sodelovanjem in komuniciranjem na vseh ravneh storitev bi marsikdaj premagali ovire, skrajšali čakanje in odpravili povečevanje stroškov.

4. Menedžment in organizacijo bolnišnic ter drugih zavodov v zdravstvu je treba prilagoditi podjetniškemu delovanju.

5. Potrebna je kontinuiteta iz mandata v mandat, ker le profesionalizacija omogoča, da se vse pozitivno začete spremembe nadaljujejo.

6. Z obstoječimi sredstvi je številne izboljšave sicer mogoče izpeljati, vendar sredstev ni dovolj. Priča smo staranju prebivalstva, vse več je tudi novih dragih zdravil, ki jih potrebujejo pacienti.

Združene misli za preskok v zdravstvu

prof. dr. Sergej Hojker, dr. med.
vodja Sekcija za kakovost v zdravstvu pri SZKO

Sistem je okorel

Pristop k zdravstvenemu sistemu zadnjih 30 letih nespremenjen. Posledica sta okorelost sistema in vmešavanje države v osnovno poslovanje zdravstvenih zavodov, ki bi morali biti bolj samostojni in konkurenčni. Boljše delovanje sistema ovirata tudi pomanjkanje družinskih zdravnikov in njihova preobremenjenost. Z uvajanjem e-zdravja smo jih dodatno obremenili z administrativnim delom, žal pa se s procesi in njihovo optimizacijo nihče ne ukvarja.

Fotografija: osebni arhiv

prof. dr. Mitja Košnik, dr. med.
predstojnik Katedre za interno medicino, MF, UL

Težimo k idealni obravnavi

Eden od postulatov kakovosti je, da naj uporabnik (bolnik) dobi tisto, kar je še ravno dovolj dobro, da ozdravi njegovo bolezen, in da se s problemom ukvarja tisti, ki je ravno dovolj usposobljen, da ga reši. V medicini pogosto težimo k idealni obravnavi, torej uporabi preveč in predobrih zdravil, preveč kvalificiranega kadra, tudi kadar za to ni potrebe.

Fotografija: www.medicina-danes.s

Marjan Sušelj
generalni direktor ZZZS

V Sloveniji je petina manj sredstev v zdravstvu kot v EU

Finance morajo slediti potrebam zdravstva in ekonomskim zmožnostim države. V Sloveniji je povprečno 20 odstotkov manj sredstev namenjenih za zdravstvo kot v povprečju EU. V zdravstvu smo odvisni skoraj izključno od priliva iz prispevkov, zato bo nujno povečati tudi druge vire.

Vse bolj smo odvisni od novih tehnologij in dragih zdravil. Ker se populacija stara, ne moremo pričakovati, da bomo za zdravstvo dajali manj sredstev. Žal opačam, da med institucijami ni jasnih razmejitev pristojnosti in odgovornosti. Večkrat sem presenečen, kako lahko nekdo odloča o pristojnostih, ki so osnovna domena ZZZS. Tako od uvedbe fiskalnega pravila npr. o porabi povečanih prilivov iz naslova prispevkov (zbranih namensko za zdravstvo) odloča državni zbor.

Standardi in normativi za delo v zdravstvu so koristni, a lahko vodijo v pretirano regulacijo in postanejo neživljenjski. Pogosto smo ujetniki sindikatov, ki standarde predlagajo in pri tem sledijo predvsem pravicam zaposlenih. Standardi se morajo bolj prilagajati tudi spremembam v tehnologiji dela. Imamo preveliko mrežo bolnišnic in drugih institucij, kar draži poslovanje. Mreža je predmet strateških odločitev, ki bi morale temeljiti na strokovnih argumentih, in ne trenutnih političnih interesih. Plačnik bi moral imeti vpliv na odločitve stroškov zdravstva, še bolj pa bi moral izvajati vlogo »kupca« zdravstvenih storitev.

Fotografija: www.delo.si

dr. Gordana Kalan Živčec
prokuristka Medico Veritas d. o. o.

Bolniki predstavljajo »le« delo in strošek, ne pa tudi prihodka

V slovenskem zdravstvu nismo veseli pacientov, kot je to običajno v svetu. Opravljene storitve namreč niso plačane v celoti ali pa so podcenjene, še posebej v primarnem zdravstvu. Bolniki tako predstavljajo »le« delo in strošek, ne pa prihodka.

Ločiti je treba tudi socialne pravice od zdravstvenih. Nekoč je bilo to isto ministrstvo, sedaj pa to sodi pod dva resorja, ki sta tudi različno financirana. Če želimo zagotavljati zdravstvene pravice in možnost novih zdravljenj ter tehnologij, je za socialne pravice treba zagotavljati vir zunaj zdravstvene blagajne. Za solidarno zbrane prispevke pri ZZZS pa je treba zagotoviti zdravstveno polico. Le tako bo jasno, da plačujemo za storitve, ki jih bomo lahko uveljavili, ko jih potrebujemo, in ne zgolj za »pravico do zdravljenja«, ki je, ko jih dejansko potrebujemo, ne moremo koristiti. Ministrstvo za zdravje mora imeti strateško naravnanost, nacionalni koncept, voditi resor, ne le »gasiti« posameznih področij glede na vpliv posameznih interesnih skupin.

Fotografija: www.new.medico-veritas.net

prof. dr. Vojko Flis, dr. med.
direktor UKC Maribor

Vsi hočejo delati vse

Menedžerju bolnišnice bi morali omogočiti uporabno vseh metod in orodij, ki jih imajo v rokah podjetniki. Žal smo še daleč od tega. Spremeniti bi bilo treba zgolj zakonodajo o javnih zavodih. Prav tako bi morali biti bolnišnice stopenjsko razvrščene. Red bi bilo dobro narediti tudi pri mreži na sekundarni in terciarni ravni. Urgence bi morale biti razporejene po geografskih merilih in po dostopnosti. Ne potrebujemo dveh urgenc, oddaljenih zgolj 20 kilometrov, s tem po nepotrebnem porabljamo sredstva, ki jih že tako nimamo dovolj.

Fotografija: Andrej Petelinšek

dr. Rihard Knafelj, dr. med.
UKC Ljubljana

Storilnost je premajhna

V javnem sistemu, na urgenci ni normativov, če pa že so, pa ni nadzora. Tudi nagrajevanja ni, zato se marsikdo sprašuje, zakaj bi delal več, če nekateri delajo malo, a enako zaslužijo.

Prav tako bolniki predolgo ležijo na posteljah in čakajo na izvedbo postopka. To pomeni, da ti niso dorečeni. Res pa je tudi, da so pacienti tudi razvajeni in veliko zahtevajo. Skupine, ki so nagnjene k tveganemu obnašanju in niso pripravljene spremeniti življenjskega sloga (kadilci, alkoholiki, ekstremni športniki), bi morale plačevati višjo zdravstveno zavarovalnino.

Fotografija: www.blse.info

mag. Marko Bitenc, dr. med.
direktor Kirurgija Bitenc, d. o. o.

70 odstotkov sredstev ne porabljamo dovolj transparentno

Naš sistem deluje po inerciji. Še nikoli nismo preverili, kolikšne so realne cene zdravstvenih programov in kakšne so realne potrebe po njih. Delamo predvsem po načelu nadaljevanja obstoječega, brez prestrukturiranja programov glede na potrebe. Nikakor se nočemo sprijazniti z evropskim dejstvom, da je zdravstvo klasična storitvena gospodarska dejavnost, pri čemer je bolnik pač potrošnik. Storitve plačuje ZZZS, ki ni zavarovalnica, del cene, ki znaša od 0 do 90 odstotkov, pa plačujejo zavarovalnice.

Bolnik kot uporabnik zdravstvenih storitev v resnici ni v središču zdravstvenega sistema in nima možnosti, da bi svoje želje in potrebe v resnici izražal, čeprav je edini, ki vplačuje v blagajne. Za tako razmišljanje je potreben miselni preskok v družbi.

Osnovni problem je, da 70 odstotkov sredstev, namenjenih za zdravstvo, ne porabljamo dovolj transparentno. Imamo rigiden sistem, ki je hiperreguliran in paradoksno prav zaradi tega netransparenten. Osebno delujem kot zasebnik. Moje delo določajo etika, strokovnost in ne nazadnje ekonomika. Za vsako operacijo sem razvil stroškovnik, stroške seštevam z uporabo kodnih čitalcev. Vse se samodejno vnaša v informacijski sistem in ob odpustu bolnika natančno vem, koliko zaslužim.

Fotografija: Kirurgija Bitenc

mag. Robert Cugelj
generalni direktor URI - Soča

V zdravstvenem sistemu primanjkuje finančnih sredstev

Slovenija postaja narod bolnih ljudi, kar je trend tudi v razvitem svetu. Napotitve s primarne na sekundarno raven se povečujejo. To pomeni povečevanje stroškov in daljšanje čakalnih dob. Stroški dela nenadzorovano naraščajo tudi zaradi pogajanj med vlado in sindikati. Tudi mreža zdravstvenih organizacij na število prebivalcev je preobsežna.

V javnih zdravstvenih zavodih so še rezerve, predvsem pri obvladovanju procesov – tako poslovnih kakor tudi strokovno-medicinskih. V zdravstvenem sistemu primanjkuje finančnih sredstev. Potrebovali bi centraliziran sistem IT. Takšni sistemi že delujejo v Avstriji in v Nemčiji.

Fotografija: www.boljsi-svet.si

Najbolj razširjen standard vodenja kakovosti je ISO 14001:2004

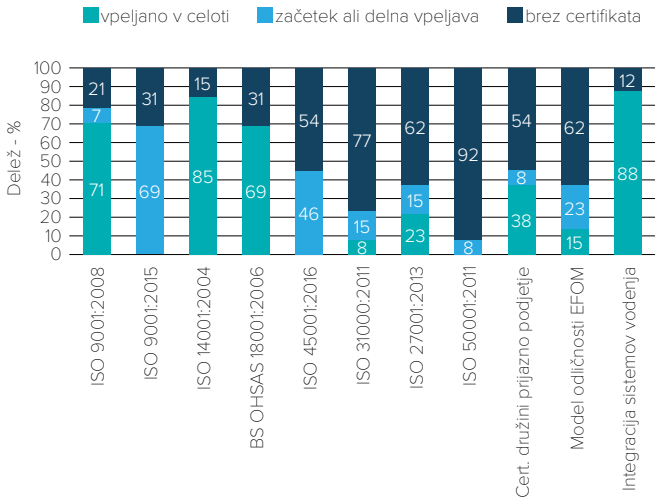
Družbe, ki delujejo v energetiki, so glavni nosilci trajnostnih sprememb, zato je vpeljava integriranih sistemov vodenja še toliko pomembnejša. Sekcija za energetiko pri SZKO je izvedla drugo anketo o stanju uvedbe sistemov vodenja ter modela odličnosti v Sloveniji. Izsledki raziskave kažejo, da je najbolj uporabljen standard ravnanja z okoljem ISO 14001:2004 – vpeljanega ga ima skoraj 60 odstotkov vseh anketiranih.

Besedilo: **mag. Boris Sovič, mag. Mojca Kremsar Janžekovič, dr. Zvonko Toroš, Irena Malenković;** fotografija: **iStock**

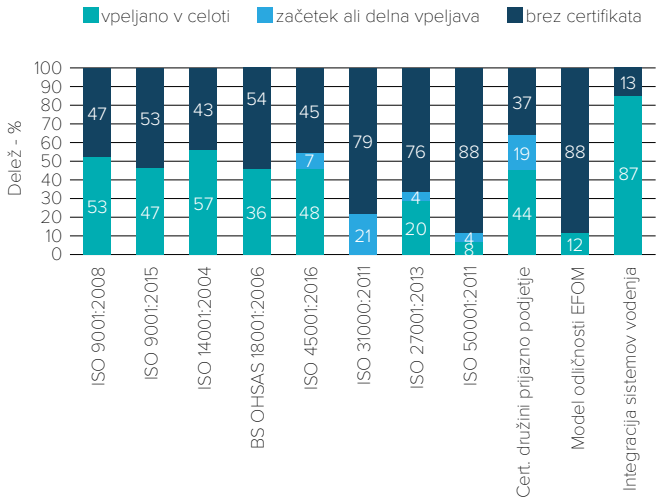
Energetika ostaja eden glavnih temeljev družbenega razvoja. Večina trajnostnih razvojnih strategij prehoda v nizkoogljično družbo predvideva velike spremembe prav v energetiki, še zlasti v distribucijskem elektroenergetskem sistemu. Energetska podjetja so zato glavni nosilci trajnostnih sprememb, vpeljava integriranih sistemov vodenja pa je zato še toliko pomembnejša.

S tem zavedanjem v mislih je Sekcija za energetiko, ki pod okriljem SZKO deluje tretje leto, v obdobju od maja do novembra 2017 v slovenskih energetskih družbah izvedla drugo anketo. Med njene ključne dejavnosti namreč spada ravno letna raziskava o stanju uvedbe sistemov vodenja ter modela odličnosti. Ključni namen je ugotoviti, kakšno je stanje uvedbe sistemov vodenja ter modela odličnosti, katerega uvedbo za družbe s kapitalsko naložbo države priporoča tudi Slovenski državni holding. Anketa je zajela področja energetike v sklopih dejavnosti: elektrika, toplota in gorivo. Odgovore na vprašalnik ankete je v celoti oddalo 14 od 7 družb, ki v Sloveniji delujejo v energetiki. Vprašanja so se nanašala na stanje vpeljave sistemov vodenja:

VPELJAVA STANDARDOV VODENJA IN MODELOV ODLIČNOSTI V LETU 2016



VPELJAVA STANDARDOV VODENJA IN MODELOV ODLIČNOSTI V LETU 2017



1. kakovosti ISO 9001:2008 in ISO 9001:2015;
2. ravnanja z okoljem ISO 14001:2005 in ISO 14001:2015;
3. varnosti in zdravja pri delu BS OHSAS 18001;
4. upravljanja tveganj ISO 31000;
5. informacijske varnosti ISO 27001 in
6. upravljanja energije ISO 50001.

Anketa je vsebovala tudi vprašanja o stanju vpeljave modela odličnosti EFQM in certifikata družini prijaznega podjetja in ali so vpeljani sistemi vodenja v družbi med seboj integrirani.

KAJ KAŽEJO REZULTATI?

Anketa je pokazala, da je najbolj uporabljen standard ravnanja z okoljem ISO 14001:2004, ki ga ima v celoti vpeljanega 57 odstotkov anketirancev, sledita mu standard kakovosti ISO 9001:2008, ki ga ima v celoti vpeljanega 53 odstotkov vprašanih, oziroma novi standard ISO 9001:2015, ki ga ima vpeljanega 47 odstotkov sodelujočih, ter standard varnosti in zdravja pri delu BS OHSAS 18001:2006, ki ga ima vpeljanega 48 odstotkov respondentov. Iz ankete tudi izhaja, da je standard ISO 14001:2015 vpeljalo 36 odstotkov respondentov.

Med preostalimi standardi, ki jih ima vpeljane manj kot polovica anketirancev, je z 20-odstotnim deležem med respondenti izrazitejši le še standard informacijske varnosti ISO 270001:2013. Standarda upravljanja energije ISO 50001:2011 in upravljanja tveganj ISO 31000:2011 sta zastopana v mnogo manjši meri. Prvega ima v celoti vpeljanega osem odstotkov respondentov, drugega pa nihče od vključenih. Integrirane sisteme vodenja ima 87 odstotkov sodelujočih v anketi.

CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE IMA 44 ODSTOTKOV RESPONDENTOV

Nerazumljivo je, da ni nobenega respondenta na začetku vpeljave modela poslovne odličnosti EFQM. Noben respondent nima delno vpeljanega, le 12 odstotkov respondentov ima sistem vpeljan v celoti, kar 88 odstotkov respondentov pa ga nima vpeljanega.

Anketa, ki je z izjemo dobaviteljev električne energije in plina zajela družbe, ki imajo od 65- do 100-odstotni funkcionalni delež na svojem delovnem področju, je razkrila precejšnjo pozornost, ki jo družbe namenjajo zlasti sistemom vodenja ravnanja z okoljem ISO 14001, kakovosti ISO 9001 ter varnosti in zdravja pri delu BS OHSAS 18001. Družbe se sorazmerno intenzivno pripravljajo tudi na novo izdajo standarda kakovosti ISO 9001:2015. Opazen je upad intenzivnosti glede vpeljave kakovosti skozi implementacijo standardov.

Stanje integracije vseh sistemov v letu 2017 je ostalo na enaki visoki ravni kot leta 2016. Na vprašanje o tem, ali so vpeljani sistemi vodenja v družbi med seboj integrirani, je v letu 2017 87 odstotkov respondentov odgovorilo, da so, 13 odstotkov pa jih je odgovorilo, da niso.

V prihodnje je cilj vzpostaviti bazo anketirancev v vseh družbah energetike, dvig odstotka sodelujočih z 42 odstotkov v letu 2017 na 100 odstotkov, kar bi posledično pomenilo tudi predstavitev dejanskega stanja vpeljanosti sistemov vodenja in poslovne odličnosti, zato člane pozivamo, da se v prihodnjo anketo čim aktivneje vključijo.

mag. Boris Sovič,
predsednik uprave,
Elektro Maribor d. d.;
mag. Mojca Kremsar Janžekovič,
svetovalka uprave za kakovost,
Elektro Gorenjska, d. d.;
dr. Zvonko Toroš,
svetovalec predsednika uprave,
Elektro Primorska, d. d.,
Irena Malenković,
koordinatorka upravljanja
tveganj in ekonomskih analiz,
Elektro Celje, d. d.

Kako kakovostne storitve imamo v našem javnem zdravstvu?

Če želimo izboljšati kakovost, jo moramo meriti. Nedavna raziskava Medicinske fakultete Univerze v Ljubljani o kakovosti javnih zdravstvenih storitev v Sloveniji kaže, da anketiranci najbolj pogrešajo več usmerjenosti k bolnikom, najbolj pa so zadovoljni z otipljivimi elementi, kot sta čistoča ambulant in sodobna zdravstvena oprema.

Besedilo: **Anja Fink;** fotografija: **iStock**

Storitve javnega zdravstva se opravljajo kot nepridobitna dejavnost in so pravica vsakega državljana Republike Slovenije. Čeprav ne temeljijo na ponudbi in povpraševanju, morajo biti izvedene kakovostno. Še več: kljub pritiskom na zdravstveni sistem zaradi rastočih potreb in stroškov med stabilizacijo gospodarstva, uvajanja novih tehnologij, rastočega bremena kroničnih nenalezljivih bolezni in hitrega staranja populacije moramo kakovost zdravstvenih storitev ohraniti na najvišji ravni.

Kakovost je večdimenzionalni koncept, pri čemer nekateri raziskovalci prisegajo na uspešnost, drugi na učinkovitost. Leta 1984 je Christian Grönroos prvič razvil opredelitev kakovosti za storitveni sektor. Opredeljuje jo kot posledico procesa vrednotenja, pri katerem uporabniki povezujejo svoja pričakovanja z zaznavanjem določenega izdelka ali storitev. Podobno kakovost storitev opiše tudi raziskovalka Valarie Zeithaml, ki meni, da storitev temelji na presoji uporabnikov, kako storitve izpolnjujejo ali presegajo njihova pričakovanja. Če uspešnost storitev izpolnjuje ali presega pričakovanja kupcev oziroma uporabnikov, so zaznavanja glede kakovosti storitev zadovoljiva. A ključno je, da so merila kakovosti predhodno jasno določena, saj lahko le tako izvedemo oceno (primerjavo z dejansko izvedbo).

STORITVE V ZDRAVSTVU NISO STANDARDIZIRANE

Za storitve v zdravstveni dejavnosti veljajo še nekatere druge posebnosti. Prof. dr. Kersnik pri tem izpostavlja, da gre za storitve, ki zahtevajo veliko osebnih stikov med bolnikom in izvajalcem ter so delovno intenzivne. Pri tako zapletenih storitvah je ugotavljanje kakovosti močno oteženo. Prav tako storitve v zdravstvu niso popolnoma standardizirane, njihov potek je zelo odvisen od vsebine. V procesu zdravstvene storitve sodeluje več akterjev; uporabnik (bolnik), zdravnik, zdravstveno osebje, administracija ... Bolnik je skozi celoten proces storitve neposredno vključen vanjo, je njen sestavni del. Zanj so pomembne vse informacije, ki jih prejme med potekom storitve.

»V mnogih storitvenih dejavnostih merila kakovosti določa panoga, in ne uporabniki.«

Za merjenje kakovosti v strokovni literaturi najdemo številne načine, kar je posledica velike raznolikosti storitev. Po mnenju slovenskega profesorja dr. Snoja v mnogih storitvenih dejavnostih merila kakovosti določa panoga, in ne uporabniki. A po drugi strani velja, da je zadovoljstvo uporabnikov ena ključnih posledic skrbi za kakovost delovanja vsake organizacije, pri čemer so storitve pojavne oblike izdelkov.

RAZISKAVA KAKOVOSTI V JAVNEM ZDRAVSTVU

Z namenom ugotavljanja kakovosti v zdravstvu smo na Medicinski fakulteti izvedli raziskavo, temelječo na strukturiranem vprašalniku po modelu Servqual. Pri tem smo proučevali naslednje razsežnosti:

- zanesljivost (sposobnost opravljanja storitve zanesljivo in natančno),
- odzivnost (pripravljenost pomagati uporabnikom in nuditi hitro storitev),
- zaupanje (znanje in prijaznost izvajalcev ter njihova sposobnost vtisa zaupanja),
- usmerjenost k uporabnikom (pozornost, individualizem, prilagajanje uporabnikom),
- otipljivi elementi (fizični objekti, videz, oprema).

Na podlagi Likertove lestvice strinjanja (ocene od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam) smo anketirali 110 ljudi – od tega 49 moških in 61 žensk različnih starosti in izobrazbenih struktur. Ugotavljali smo razlike med pričakovanji in zaznavami anketirancev o javnem zdravstvu v Sloveniji, pri čemer je zbir ocene kakovosti javnozdravstvene storitve v Sloveniji prikazan v tabeli.

RAZKORAK MED PRIČAKOVANJI IN IZKUŠNJAMI

Razsežnost	Pričakovanja	Zaznave	Vrzel
zanesljivost	4,10	3,19	–0,91
odzivnost	4,07	3,17	–0,90
zaupanje	4,28	3,45	–0,83
usmerjenost k uporabnikom	4,21	3,25	–0,96
otipljivi elementi	4,39	3,99	–0,40
povprečje	4,21	3,41	–0,80

OD STORITEV V ZDRAVSTVU PRIČAKUJEMO VEČ

Z analizo rezultatov smo ugotovili, da je zaznana kakovost storitev v primarnem javnem zdravstvu v Sloveniji v povprečju nižja, kot so pričakovanja uporabnikov. Vrzel, ki prikazuje oceno kakovosti storitev, je v vseh merjenih razsežnostih negativna. To pomeni, da anketiranci pričakujejo višjo kakovost storitve, kot jo dejansko prejmejo. Največja vrzel je pri razsežnosti usmerjenost k uporabnikom. Če se izrazimo vrednostno, pričakujejo anketiranci za skoraj 20 odstotkov višjo kakovost pri razsežnosti usmerjenost k uporabnikom, kot jo dejansko prejmejo. Najmanjša vrzel in s tem najvišja kakovost je po rezultatih pri vrzeli otipljivi elementi (–0,40). Iz tega lahko razberemo, da so po oceni anketirancev prostori urejeni in čisti, oprema v laboratorijih in ambulanti sodobna, aparature in materiali za izvajanje storitev primerni, zaposleni pa so prepoznavno oblečeni.

Ko smo podrobneje proučevali rezultate glede na spol, starost in izobrazbo, smo ugotovili, da tako moški kot ženske ocenjujejo pričakovanja nižje od zaznav. Mlajši anketiranci v povprečju ocenjujejo pričakovanja višje kot starejši.

Rezultati naše raziskave so pokazali, da obstajajo znatne vrzeli med pričakovanji in zaznavami uporabnikov primarnih javnozdravstvenih storitev v Sloveniji pri vseh merjenih razsežnostih. Do podobnih rezultatov so prišli tudi raziskovalci na Hrvaškem (glede na rezultate morajo izboljšati vse razsežnosti kakovosti) in v Italiji (izboljšati morajo komunikacijska orodja v zdravstvu).

Če želimo izboljšati kakovost, jo moramo meriti. Izražanje mnenj uporabnikov zdravstvenih storitev je edini način, da izvemo, kakšne potrebe in pričakovanja imajo uporabniki. Hkrati s tem pridobimo zaupanje, saj imajo uporabniki občutek, da lahko vplivajo na potek zdravljenja ali oskrbo. Rezultati tovrstnih raziskav so predvsem spodbuda vodstvu in zaposlenim v zdravstvu – zgolj z merjenjem kakovosti lahko prepoznamo elemente, ki jih je treba izboljšati, da bi povečali končno kakovost storitev in s tem zadovoljstvo uporabnikov.

Anja Fink
študentka Medicinske fakultete Ljubljana

RIHARD KNAFELJ, DR. MED.

Slovenski zdravniki so kot vojska elitnih specialcev, vendar brez generala

Specialist internističnih znanosti Rihard Knafelj, zaposlen kot zdravnik na oddelku za intenzivno interno medicino na UKC, meni, da imamo v Sloveniji vrhunske zdravnike, kljub temu pa imamo še veliko prostora za izboljšave.

Sprašuje: **mag. Barbara Gunčar;** fotografiji: **iStock in osebni arhiv**

Rihard Knafelj, dr. med., je zdravnik, internist, zaposlen na oddelku za intenzivno interno medicino na Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana. Je predstavnik mlade generacije zdravnikov – na UKC se je kot specialist zaposlil pred šestimi leti. Doktor znanosti je postal leta 2015. Poleg rednega kliničnega dela je Knafelj aktivno vpet tudi v pedagoško in raziskovalno dejavnost. Poučuje na Medicinski fakulteti, na Fakulteti Angele Boškin na Jesenicah, vodi vaje iz oživljanja, v okviru Medicinske fakultete sodeluje tudi v timu, ki opravlja medbolnišnične helikopterske prevoze kritično bolnih, redno sodeluje tudi v mednarodnih raziskavah. Poznamo ga tudi kot strastnega zbiratelja in velikega poznavalca parfumov.

Delovanje Zdravniške zbornice ocenjujete kot potrebno temeljite vsebinske in organizacijske prenove. Zakaj? Kakšna prenova bi bila po vašem mnenju najprimernejša?
Zdravniška zbornica bi morala biti ustanova, v katero bi želeli biti včlanjeni. Morala bi organizirati izobraževanja, skrbeti za licenciranje in skrbeti za reden nadzor nad izobraževanjem specializantov in mentorjev.

Zbornica bi morala skupaj s predstavniki posameznih specialistov sestaviti kurikulum kroženja, ki je dejansko možen. Trenutno so predpisani posegi nerazumno postavljeni in se v realnosti ne opravijo. Veliko predpisanih posegov, ki bi jih naj opravili med kroženjem, specializanti ne opravijo. Programi kroženj (konkretno za interno medicino) niso sestavljeni po principu klinične pomembnosti, ampak po nejasnih merilih brez argumentov. Potrebna je temeljita prenova programov kroženja in centralizacija kroženja v terciarne ustanove. Trenutno namreč zbornica predvideva kroženje v lokalni regiji/bolnišnici in omejuje kroženje v terciarnih centrih. Veliko načinov zdravljenja se opravlja samo v UKC Ljubljana in ne v UKC Maribor ali perifernih bolnišnicah.

Problematika slabih zdravnikov meče slabo luč na vse preostale, ki dobro delajo in smo nanje lahko ponosni. Kako bi uredili take primere?

Rihard Knafelj,
dr. med, specialist internist

V Sloveniji imamo vrhunske zdravnike. Moja sodelavka je dala prispodobo, da smo vojska elitnih specialcev, vendar brez generala. Potrebujemo strokovno močno, politično, strankarsko in ekonomsko neobremenjeno vodstvo. V slovensko družbo bi morali privzgojiti kulturo pohvale in kulturo pogovora o napakah. Ob pomembnih prebojih slovenskih znanstvenikov (ne samo zdravnikov) bi morali o tem poročati televizija, radio in časopisi. Medijsko bi morali biti pokriti dogodki, kot so npr. »naj zdravnik/zdravnica«.

»Podpiram zasebno/javno partnerstvo. Vrhunskim strokovnjakom, ki delajo v javnih zavodih, bi morali omogočati tudi opravljanje samoplačniške dejavnosti v istem zavodu, pri čemer to ne bi smelo posegati v pretočnost/čakalne dobe bolnikov, ki se zdravijo v javnem sektorju.«

Menite, da so pooblastila direktorjev premajhna, tudi plače, zato ni dobrih vodij. Kaj predlagate, da bo vodja – direktor prevzel odgovornost. Kako bi uredili plače direktorjev? Znani so primeri, ko imajo višje plače od njih tisti, ki več dežurajo oziroma opravljajo delo z dodatnimi odgovornostmi?

Vodja oddelka bi moral biti plačan glede na učinkovitost. Podobno bi moralo veljati za zaposlene. Plačo bi moral sestavljati fiksni del (80–90) odstotkov in variabilni del, ki bi se izplačal glede na uspešnost (raziskovalno v terciarni ustanovi, pedagoško na sekundarni in primarni). Morala bi seveda obstajati merila – zgolj dejstvo, da je nekdo »vpet« v pedagoško delo, še ne pomeni, da dobi samodejno izplačan variabilni del. Podobno bi veljalo za specialiste na nekaterih deloviščih (urgenca, OP, intenzive). Plača naj se delo, ne zgolj »delovišče«.

Država mora nujno zagotoviti zasebno/javno partnerstvo. Trenutna ureditev ne omogoča konkurenčnosti. Vrhunski strokovnjak, ki dela v javnem zavodu (npr. interventni kardiolog), bi lahko opravil samoplačniško dejavnost v istem zavodu, seveda v svojem prostem času. Cena posega pa bi morala biti v dogovoru z ustanovo in zavarovalnico. Dejavnost ne bi smela posegati v pretočnost/čakalne dobe bolnikov, ki se zdravijo v javnem sektorju. Trenutno kapacitete niso polno zasedene. Kot zdravniki smo se premalo posvetili preventivni medicini in osveščanju bolnikov.

Kot družba še vedno živimo v prepričanju, da je zdravstveno varstvo zastonj ali pa da je zdravstvena blagajna neizčrpna. V sodelovanju z ekonomisti in analitiki bi morali prenoviti sistem zavarovalništva, pri tem pa preprečiti politično vmešavanje. Dobrih zgledov je čez mejo na pretek.

Kako bi uredili delo mladih specializantov, da bi bili bolje razporejeni.

Vsak oddelek bi moral javiti število razpoložljivih mest za specializante. Trenutno take politike ni, zato smo pogosto priča dvema ekstremoma – poplava krožečih specializantov (konkretno na našem oddelku v maju 22 krožečih) ali pomanjkanje (poletje 2017 brez specializantov v nočnih izmenah).

Ob koncu – kaj imate radi, kaj vas navdihuje?

Sem gurman, obožujem gledališče, opero, parfume in mačke.

Če bi morali izbrati najboljše od naštetega, katera hrana, gledališka predstava, opera, parfum in pasma mačk vam je najljubša?

Pašta z omako iz paradižnikov in bazilike, nabranih na vrtu, burata z domačim oljčnim oljem, jabolčni štrudelj z vaniljevo kremo in espreso. Vrh ledene gore in Mačka na vroči pločevinasti strehi v MGL. Channelov No.5 in Egoiste. Moja devon rex mačka Greta in seveda čisto vse ostale mačke, ki jih srečam na dvorišču, ulici ali mestu.

»Za marsikaterega gospodarstvenika je sodelovanje s politiko mučno, ker je pogosto skrajno nerazumno. Meni so take situacije v izziv.«

MAG. SONJA ŠMUC, GENERALNA DIREKTORICA GOSPODARSKE ZBORNICE SLOVENIJE

Največje skoke dosežemo s sodelovanjem

Na čelu Gospodarske zbornice Slovenije je po novem ženska. Spomnim se, da je mag. Sonja Šmuc, sedanja generalna direktorica, že v preteklosti videla v ženskah potencial, ki ga je marsikdo prezrl. Raziskave namreč kažejo, da – tako ženske kot moški – dosežke žensk ocenjujemo bistveno nižje kot enake dosežke moških in se tega niti ne zavedamo. »V interesu podjetij je, da te neenakosti izkoreninijo, ker bo to dobro delo njihovi etiki in konkurenčnosti,« je prepričana Šmučeva.

Sprašuje: **mag. Barbara Gunčar;** fotografija: **arhiv GZS**

Kako se znajdete v vlogi povezovalca gospodarstva in kako zagovornika v odnosu do vladajočih struktur?
Največje skoke je mogoče doseči s sodelovanjem in na preseku različnih področij, zato me mesta, kjer je to mogoče, privlačijo. Za marsikaterega gospodarstvenika je sodelovanje s politiko mučno, ker je pogosto skrajno nerazumno. Meni so take situacije v izziv.

Že kot novinarka ste prepoznali model poslovne odličnosti kot primeren način vodenja in delovanja neke organizacije. Kaj bi svetovali, da bi model, ki je način delovanja najboljših družb, pri nas bolj uporabljali?
Nujno je ustvariti pozitivno javno mnenje do investiranja v kulturo poslovne odličnosti (PO). Ta mora na vseh področjih postati prepoznavna kot družbena dobrina. Verjamem, da se dviguje zavedanje med menedžerji, da delovanje podjetja po modelih PO prinaša gospodarsko uspešnost in trajno dobre rezultate, ki niso le finančne narave, ampak se kažejo tudi v motivaciji zaposlenih in v pozitivni podobi podjetja v javnosti. GZS si bo vsekakor še naprej prizadevala za širitev uporabe konceptov poslovne odlično-

sti v gospodarstvu, saj je to model, ki prispeva k uresničevanju cilja 60.000 evrov dodane vrednosti na zaposlenega do leta 2025, kot smo si ga zastavili na Vrhu slovenskega gospodarstva. Z nekaj posluha na sistemski (državni) ravni, s čimer bi zagotovili tudi kadrovske vire za izvajanje procesov poslovne odličnosti na operativni ravni, kot so usposobljeni svetovalci in ocenjevalci, ter z dopolnitvami programov izobraževanja in usposabljanja z vsebinami poslovne odličnosti se bomo premikali hitreje.

Ali se vam zdi, da so časi trdih metod, temelječih na orodjih kakovosti, še vedno aktualni?

Bolje je, da namesto izraza trde metode uporabimo izraz eksaktne. Matematične operacije v ozadju teh metod so le del celotnih aktivnosti, ki so v veliki meri subjektivne narave. Modeli poslovne odličnosti temeljijo na medsebojnih primerjavah doseženega napredka, ki jih je mogoče izvajati s primerjalnimi orodji, ki morajo biti preizkušena, priznana in zanesljiva. Vse naštete metode in orodja (statistične metode, 6 sigma) spadajo v to kategorijo, kar pomeni, da so še vedno aktualni. A je tu gotovo še precej prostora za izboljšanje, predvsem na akreditaciji postopkov, osebja in opreme.

Ali GZS podpira razvoj domačih proizvodov in storitev?

Zbornica podpira vsakršen razvoj proizvodov in storitev, ki vključujejo domače znanje, ne glede na to, pod čigavo blagovno znamko so končni proizvodi izdelani. Zakaj? Ker so slovenski proizvajalci večinsko – razen v primeru pomembnih nišnih igralcev – »komponentaši«, ki se vključujejo v mednarodne verige vrednosti. Zato GZS veliko pozornosti posveča sripom (strateška razvojno-inovacijska partnerstva), v katere je aktivno vključena, saj so usmerjena na področja, kjer ima Slovenija kritično maso znanja, kapacitet in kompetenc, zaradi česar imamo tudi inovacijski potencial za pozicioniranje na globalnih trgih. Na ta način želimo krepiti konkurenčnost gospodarstva s krepitvijo njegove inovacijske sposobnosti, diverzifikacijo obstoječe industrije in storitvenih dejavnosti ter doseči rast novih in hitro rastočih industrij oz. podjetij.

Zbornica podpira vsakršen razvoj proizvodov in storitev, ki vključujejo domače znanje, ne glede na to, pod čigavo blagovno znamko so končni proizvodi izdelani.

Seveda na posameznih področjih GZS izrecno podpira prav razvoj domačih proizvodov in storitev.

Bom pojasnila na konkretnem primeru iz enega od sripov. V okviru GZS deluje Zbornica kmetijskih in živilskih podjetij, katere glavni cilj je izboljšanje konkurenčnosti slovenske živilskopredelovalne industrije, v katero so vpeta tudi kmetijska podjetja, ki imajo organizirano proizvodnjo z več kot 2.500 družinskimi kmetijami. Da bi člani Zbornice kmetijskih in živilskih podjetij slovenskemu (in tujemu) potrošniku lahko ponudili najboljše izdelke, potrebujejo surovine odlične kakovosti, ki so v največji meri, in kolikor je to mogoče, lokalnega porekla. Živilska podjetja si želijo povečati delež lokalnih surovin v svojih izdelkih, zato se aktivno povezujejo s kmetijskimi podjetji in njihovimi kooperanti. Zbornica kmetijskih in živilskih podjetij v sripu Hrana deluje kot vezni člen povezovanja in sodelovanja ambicioznih in v razvoj usmerjenih deležnikov na področju kmetijstva, živilstva in povezanih področij. Primarni interes je prispevati k razvoju tistih verig iz nabora agroživilstva, ki izkoriščajo naravne in strukturne danosti in obenem svojemu prebivalstvu zagotavljajo preskrbo z domačimi izdelki. Tako je Zbornica kmetijskih in živilskih podjetij sodelovala tudi v pripravi sheme »Izbrana kakovost – Slovenija« za mleko in mlečne izdelke, meso in mesne izdelke ter sadje in predelane izdelke iz sadja, ki potrošniku zagotavljajo, da so izdelki pridelani in predelani v Sloveniji. Shema se bo v prihodnje razširila tudi na druge sektorje znotraj živilskopredelovalne industrije, kar bo še bolj spodbudilo razvoj domačih izdelkov.

Ali ima GZS željo podpirati slovensko kakovost med podjetniki?

GZS je reprezentativna zbornica, ki združuje člane iz vseh panog dejavnosti in regij, ima dobre povezave z razvojno-raziskovalno sfero ter državnimi institucijami, je zelo močna pri povezovanju poslovnih partnerjev, je trdno vpeta v evropsko mrežo zbornic in združenj, ima odlično razvito poslovno analitiko ter obsežen nabor strokovnih in izobraževalnih dogodkov. SZKO ima »pool« svetovalcev in drugih strokovnjakov, dobro segmentirana vsebinska področja delovanja ter je tesno vpeta v Evropsko združenje za kakovost. Obe organizaciji imata interes delovanja ali sta že vključeni v različne nacionalne projekte (npr. sripe, kompetenčne centre za kadre), obstajajo tudi sporazumi o medsebojnem sodelovanju. Seveda se da obstoječe še nadgraditi oziroma poiskati še druga presečna področja sodelovanja.

Zdi se mi, da moramo ženske več delati, da dosežemo rezultate, da so nam omogočeni položaji in plače kot moškim. Ali se boste dotaknili tudi teh razlik?

Kot GZS si moramo prizadevati za oblikovanje družbe, v kateri je enakost med spoloma osnova za uspešno ustvarjanje in razvoj. Slovenija se sicer uvršča med deset najboljših držav po spolni enakosti – trenutno smo na 7. mestu, a tudi za nas velja tako kot za druge države, da ženske nimajo enakih možnosti kot moški. Razvoj družbe pa je neločljivo povezan prav z enakostjo, saj je odprto sprejemanje posameznika najboljša podlaga za ustvarjalnost, inovativnost in uspešnost.

Če enakosti ne moremo doseči po spolu, pri čemer vendarle ne gre za vprašanje manjšine, ampak polovice prebivalstva, potem ni možnosti, da bi jo lahko dosegli pri družbeno občutljivejših značilnostih posameznih skupin, ki jim je skupna, denimo, drugačna polt, vera, spolna usmerjenost ... To je ovira razvoju. Družbe, ki so bolj liberalne, torej bolj tolerantne do raznolikosti, so bolj odprte, bolj inovativne in bogatejše. Delujejo kot magnet za ustvarjalne ljudi, kar pomeni, da se odprta mesta in države krepijo s človeškim kapitalom, konservativna pa ga izgubljajo.

Kako definirate svoj uspeh in kako uspeh drugih?

Uspeh je pustiti pozitivno sled, ob tem pa uživati življenje in ga zajemati s polno žlico.

Poslovna odličnost v Sloveniji v letu 2018

Letos se glede poslovne odličnosti v Sloveniji dogajajo konkretne spremembe, začenši s sprejetjem Strategije za poslovno odličnost 2018–2030. To je prva takšna strategija v Sloveniji in tudi, kolikor vemo, v širšem evropskem prostoru. S tem smo dobili moderno podlago za uvajanje poslovne odličnosti na različna področja družbenega življenja, njeno krepitev in nadaljnji razvoj.

Besedilo: **mag. Polona Jerina;** fotografije: **arhiv UKC**

V današnjem času je pomembno razlikovanje in doseganje presežkov. Iskanje višje dodatne vrednosti, dober izkoristek danih virov, optimizacija procesov, ohranjanje okolja, zmanjševanje vplivov na družbo in omogočanje posamezniku njegov osebni razvoj ter zadovoljstvo. Vse to nas vodi k iskanju novih rešitev, procesov, odnosov, skratka k odličnosti. Odličnost je pomembna tako za posameznika kot tudi za organizacijo. Za obe strani je namreč ključna trajnostna usmeritev, ki vodi k izpopolnitvi osebnih ali organizacijskih ciljev.

JUBILEJNA PODELITEV DRŽAVNE NAGRADE ZA POSLOVNO ODLIČNOST

Hkrati v tem letu zaznamujemo tudi 20. obletnico podeljevanja državne nagrade za poslovno odličnost v Republiki Sloveniji, bolj poznano kot postopek PRSPO. Postopki PRSPO so se že kar dobro uveljavili v slovenskem prostoru, a vsekakor obstajajo priložnosti za nadgradnjo in izboljšanje. Postopek od začetkov temelji na modelu odličnosti EFQM, ki je medtem že prerastel v globalni model odličnosti in dosega široko prepoznavnost po svetu.

Ob tem naj poudarimo, da je bilo v tem času v slovenskem prostoru prepoznanih 15 zmagovalcev PRSPO, 29 finalistov PRSPO in 25 prejemnikov mednarodnih certifikatov EFQM Priznani v odličnosti. Poleg navedenih smo podelili tudi 29 diplom PRSPO za posebne dosežke, izvedli številna izobraževanja in dogodke, ki so omogočili spoznavanje modela odličnosti EFQM in postopka PRSPO, tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju.

Ob tem jubileju smo ponovno zbrali vse zmagovalce preteklih postopkov PRSPO in jim podelili posebne svečane listine. Hkrati smo svečane listine podelili tudi organizaciji, ki ima veliko zaslug za širjenje kulture odličnosti, to je TPV, d. o. o., Novo

mesto, in posamezniku Vojku Križmanu, ki je v svoji dolgoletni karieri izjemno veliko prispeval k razvoju tega področja. Udeleženci so imeli tudi edinstveno priložnost v besedi in sliki podoživeti zgodovino postopka PRSPO, od začetka pa vse do danes.

Tej pomembni obletnici smo namenili tudi dogodek v Portorožu, ki se je odvil 22. marca istočasno s 37. mednarodno konferenco organizacijskih znanosti »Organizacija in negotovost v digitalni dobi«, ki jo vsako leto organizira Fakulteta za organizacijske vede iz Kranja. Drugi dan konference je bil namenjen predvsem poslovni odličnosti in predstavitvi dobrih praks na tem področju.

Univerzitetni klinični center Ljubljana je prejel žlahten izkaz odličnosti: mednarodno priznan certifikat Prepoznani v odličnosti – 4 zvezdice.

Odlične organizacije nenehno dvigujejo meje mogočega. Negujejo kulturo doseganja izjemnih rezultatov, skrbijo za blagostanje ljudi in ohranjanje okolja.

NAJVIŠJE PRIZNANJE JE PREJEL UNIVERZITETNI KLINIČNI CENTER

Ob tem ne smemo pozabiti postopek PRSPO 2017, ki se je z dogodkom v Portorožu, 22. marca, tudi uradno zaključil. Dobili smo tudi novega prejemnika priznanja EFQM Priznani v odličnosti, in sicer Univerzitetni klinični center Ljubljana (UKC). UKC je največja in najpomembnejša zdravstvena ustanova v Sloveniji, ki pokriva širok spekter področij sekundarnega in terciarnega zdravljenja ter zagotavlja celovito obravnavo pacientov. Po kazalnikih uspešnosti, učinkovitosti in strokovnosti spada med odlične evropske univerzitetne klinične centre. Letno obravnavajo čez milijon pacientov, kar obsega vse od ambulantnih pregledov do diagnostičnih storitev. UKC imam pomembno vlogo tudi pri sodelovanju z izobraževalnimi ustanovami, saj s tem skrbi za nadaljnji razvoj področja.

Z namenom širjenja prepoznavnosti in krepitve prihodnjih postopkov PRSPO smo organizirali tudi delavnico ter s tem vsem zainteresiranim deležnikom omogočili poglobljen pogled v postopek PRSPO in posamezne korake. Delavnica je potekala z namenom boljšega poznavanja postopka za podelitev državne nagrade za poslovno odličnost oziroma postopka PRSPO. Udeležba nam je potrdila, da je takšen pristop koristen in zaželen, saj omogoča udeležencem pridobitev želenih informacij.

A zavedamo se, da so ključni nadaljnji razvoj področja poslovne odličnosti, krepitev kulture odličnosti med organizacijami in tudi širjenje prepoznavnosti odličnosti med posamezniki. Sledenje trendom v svetu, ohranjanje agilnosti pri odzivanju na spremembe v okolju ter trajnostna naravnanost so ključna vodila, ki omogočajo preboj in lahko tudi obstoj na svojem nišnem področju. Težnja k odličnosti je ob tem lahko ključna in lahko hkrati potrdi tudi kredibilnost organizacije pri globalnih partnerjih. A ne pozabimo, da je pomembna predvsem prehojena pot, ki nas vodi k odličnosti, in ne zgolj priznanje ali nagrade, ki so lahko lepa potrditev naše začrtane poti k odličnosti.

mag. Polona Jerina
Urad RS za meroslovje

BARBARA ZUPANC, MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

Dvigamo ozaveščenost o pomenu kakovosti v javnem sektorju

Vodja sektorja za kakovost na Uradu za razvoj na Ministrstvu za javno upravo Barbara Zupanc skrbi za uvajanje sistemov kakovosti v javni sektor. Za našo revijo razkriva, kaj vse je treba postoriti, da so zadeve sistemsko in sistematično postavljene, da so cilji jasni, kazalniki in mejniki določeni, viri pa zagotovljeni.

Sprašuje: **mag. Barbara Gunčar;** fotografija: **osebni arhiv**

V strategiji odličnosti ste veliko naredili. Kako bi opisali svoje dosežke od sprejetja?

Strategija odličnosti je bila sprejeta šele na začetku letošnjega leta in še ni operacionalizirana z akcijskim načrtom. Predlog akcijskega načrta za področje javnega sektorja smo ob pripravi strategije sicer podali, a bo treba počakati še na oblikovanje vsebin akcijskega načrta za poslovno odličnost v zasebnem sektorju, šele potem se bodo lahko aktivnosti začele izvajati. Izziv je predvsem zagotoviti ustrezne vire. A Vlada RS je leta 2015 sprejela Strategijo razvoja javne uprave za obdobje 2015–2020 (SJU). Izvedbeni dokumenti strategije so dvoletni akcijski načrti, aktualen je za leti 2018 in 2019 ter vsebuje sistemske razvojne ukrepe za področje javne uprave, ki se izvajajo oz. se bodo začeli izvajati v obdobju do konca leta 2019. To je strategija, ki jo zdaj izvajamo v Sektorju za kakovost na Ministrstvu za javno upravo in ki opredeljuje uvedbo sistemov vodenja kakovosti v organe javne uprave, s čimer si prizadevamo doseči naslednje cilje:

1. Dvig ozaveščenosti o pomenu kakovosti kot vrednote v organizacijah javnega sektorja.
2. Krepitev razvoja sistema vodenja kakovosti na podlagi evropskega modela CAF (Common Assessment Framework – skupni ocenjavalni okvir) in izmenjava dobrih praks.
3. Krepitev sistema vodenja kakovosti s pilotno uvedbo ciljnega vodenja na MJU.

JAVNA UPRAVA JE ZAVIHALA ROKAVE

PRI UVAJANJU MODELA CAF IN CAF EPI V ORGANE JAVNE UPRAVE

Leto 2017 in 2018:

- Izvedena prva samoocena na 14 ministrstvih in Generalnem sekretariatu Vlade RS. V izvedbi so prve samoocene po modelu CAF pri 14 novih organih javne uprave.
- Za izvedbo samoocene je bilo usposobljenih 331 javnih uslužbencev, zaposleni v sektorju za kakovost pa so v procesu zagotavljali dodatno podporo in strokovno pomoč.
- Izvedena samoocena na 37 upravnih enotah, ki so že redne uporabnice modela.
- Izveden prvi in drugi pilotni projekt zunanje povratne informacije CAF EPI, in sicer pri skupaj 20 organih (UE). Izvedeno je bilo usposabljanje za zunanje ocenjevalce CAF EPI, ki ga je uspešno zaključilo 39 javnih uslužbencev.
- V sodelovanju s Slovenskim združenjem za kakovost in odličnost (SZKO) organizirana letna konferenca kakovosti in številni drugi dogodki. Skupaj se je vseh dogodkov s področja uvajanja kakovosti v organe javne uprave (brez usposabljanj) udeležilo okoli 300 udeležencev.
- Vzpostavljena podatkovna baza.
- Začeli smo izdajati mesečne e-novice s področja kakovosti.

PRI UVAJANJU CILJNEGA VODENJA

S projektom ciljno vodenje si prizadevamo doseči strateški cilj izboljšanja sistema vodenja kakovosti – neposredno želimo doseči programsko načrtovanje, pregled poslovanja, merljivih ciljev in procesnih kazalnikov. Trenutno poteka pilotni projekt na MJU in Inšpektoratu za javni sektor, rezultati pa bodo uporabljeni za oblikovanje metodološko ustreznega sistema za vpeljavo ciljnega vodenja v celotno državno upravo v okviru dejavnosti Učinkovito upravljanje zaposlenih. Končni cilji: dvig osebne odgovornosti, večja učinkovitost, dvig zavzetosti zaposlenih, izboljšanje organizacijske klime, višja kakovost storitev in zaupanje v institucije javne uprave. V letu 2016 so bila izvedena usposabljanja za vodje NOE na MJU, IJS in SVRK

Na podlagi strateških ciljev za področje kakovosti smo pridobili tudi sredstva evropske kohezijske politike.

Kako poteka sistem razširjanja aktivnosti?
Vzpostavili smo sistem informiranja, motiviranja in svetovanja organom javne uprave, ki se odločajo za uvedbo enega od modelov kakovosti. Sodelovanje temelji na načelu prostovoljne odločitve posameznega organa, mi jim predstavimo prednosti uvedbe modelov in tudi predvidene delovne obremenitve, ki običajno presegajo redno delo. Poskrbimo, da so sodelujoči uslužbenci in vodstvo organa ustrezno usposobljeni ter informirani, sodelavci v sektorju jim nudijo stalno pomoč in strokovno podporo, kadar koli jo potrebujejo. Uvedli smo letno časovnico posameznih aktivnosti, s čimer lahko tako mi kot sodelujoči organi vnaprej načrtujemo delo. Predstavitve potekajo v začetku leta, marca in aprila so usposabljanja, do poletnih dopustov pričakujemo prve rezultate, jeseni se opravljajo analize in predlogi izboljšav, na koncu sledi še slavnostna podelitev priznanj sodelujočim.

Ali nas lahko skrbi, da bo novo vodstvo prenehalo aktivnosti?
Strategija razvoja javne uprave velja do leta 2020, evropski projekti se zaključijo konec 2022. Začenjamo z razmislekom o novih ciljih na področju kakovosti javnega sektorja v naslednjih strateških dokumentih. Bolj kot nadaljevanje izvajanja aktivnosti v naslednjih nekaj letih nas skrbi dejstvo, da v naslednji finančni perspektivi EU za področje, s katerim se ukvarjamo, ne bo več namenskih sredstev in bo treba aktivnosti nadaljevati in nadgrajevati v okviru integralnega proračuna.

Kako sodelujete z gospodarstvom?
Naša primarna ciljna skupina so organi javne uprave, javni sektor, javni uslužbenci ..., tu imamo še obilico izzivov. Z gospodarstvom neposredno ne sodelujemo, smo pa vedno odprti za prenose dobrih praks iz enega v drugi sektor. Tako s strani zasebnega v javni kot obratno. V okviru programa Partnerstvo za spremembe se vsako leto za teden dni zamenjajo zaposleni iz uprave in gospodarstva. Vsak od njih se v svojo delovno sredino vrne z dragocenimi izkušnjami in idejami, kako nekatere delujoče prakse uvesti tudi v svoje delovno okolje. Udeležujemo se tudi dogodkov za podjetnike, start-upe ..., da smo na tekočem z novostmi. Tu vidim tudi pomembno vlogo SZKO, ki nam lahko pomaga spoznati najboljše prakse s področja npr. agilnih metod, ciljnega vodenja v podjetjih, da se lahko učimo drug od drugega. Vse, kar počnemo, eni in drugi, je prepoznati potrebe svojih strank in uporabnikov ter oblikovati storitve/izdelke, ki iz teh potreb izhajajo.

(kasneje izstopil iz pilota), oblikovan je bil priročnik za postavljanje ciljev, naknadno je bil v letu 2017 izveden še en sklop praktičnih delavnic z vodji NOE na MJU in IJS.
Strateški cilji ministrstva so za leto 2018 razčlenjeni na vseh ravneh ministrstva – do ravni zaposlenih.

PRI INOVATIVNOSTI
Namen projekta je dvigniti učinkovitost, produktivnost in kakovost storitev javne uprave z uporabo inovativnih metod dela za obravnavanje potreb uporabnikov.

- vzpostavljen je bil proces interne obravnave prejetih izzivov s strani organov državne uprave,
- prejetih šest izzivov, dva rešena, štirje v reševanju,
- oblikovana inovacijska skupnost z več kot 200 člani, ki se mesečno srečuje,
- v okviru inovacijske skupnosti vzpostavljena mreža ambasadorjev inovativnosti,
- oblikovan dvoletni program usposabljanj z devetimi moduli drugačnih pristopov pri delu in komuniciranju, prvi sklop je pri koncu,
- zaključen je 4. krog programa Partnerstvo za spremembe.

PRI MERJENJU ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV STORITEV
Leta 2017 smo se lotili izdelave pilotnega projekta za vzpostavitev sistema stalnega merjenja zadovoljstva uporabnikov s storitvami organov državne uprave.
V januarju 2017 smo začeli pilotno merjenje zadovoljstva strank pri 12 organih, ki so se v projekt vključili prostovoljno z željo, da izražena mnenja strank skrbno analizirajo in na tej podlagi sprejmejo potrebne ukrepe za izboljšave.
Pilotni projekt traja šest mesecev (julij 2018), potem načrtujemo analizo celotnega projekta, njegovo upravičenost in dodano vrednost ter pripravo metodologije za morebitno nadaljnjo uporabo pri vseh preostalih organih javne uprave, ki poslujejo s strankami.

Znaka SQ se ne da kupiti, treba si ga je zaslužiti

V Slovenskem združenju za kakovost in odličnost smo letos prenovili pravilnik o podeljevanju znaka kakovosti. Po novem lahko znak SQ pridobijo tudi društva, zavodi in podobne organizacije. Da se izognemo očitkom, da je znak mogoče kupiti, smo še bolj zaostrili pogoje pri presoji.

»Naš znak si podjetja prislužijo z dobrim delom ter vlaganjem v kakovost in odličnost poslovanja,« poudarja predsednik SZKO Marko Lotrič. Dodaja, da znak SQ pomaga pri pospeševanju prodaje in doseganju prodajnih ciljev. Podjetja z njim dokazujejo odličnost poslovanja, visoko kakovost izdelkov in storitev večinoma slovenskega izvora ter uresničevanje želja kupcev.

PRIZNAN PO VSEJ EVROPI

V SZKO smo razvili lastne postopke za preverjanje slovenskega deleža in elementov kakovosti, ki so vključeni v postopek presoje za pridobitev znaka SQ. Dokumentacijo in postopke je potrdila tudi Evropska organizacija za kakovost EOQ, katere član je SZKO. Zato je znak SQ priznan tudi na evropski ravni.

PRESOJA NI DELO ENEGA SAMEGA ČLOVEKA

Pridobivanja in podaljševanja pravice do uporabe znaka SQ izvajajo ustrezno strokovno usposobljeni sodelavci SZKO z ustreznimi pooblastili. Presoja zahteva večnivojski pregled. Prvega naredi izvedenec na terenu, njegovo poročilo pa nato pregleda tudi komisija, sestavljena iz strokovnjakov s potrebnimi kompetencami.

ZELO POMEMBEN DEJAVNIK JE ZADOVOLJSTVO STRANK

V poročilu je posebna pozornost posvečena spremljanju zadovoljstva strank, ki ga ne ugotavljajo s klišejskimi anketami, temveč ga preverjajo z različnimi sodobnimi orodji. »Poročilo, ki ga dobijo podjetja, je zato zanje lahko dodana vrednost pri nadaljnjem delu, lahko jim pomaga videti priložnosti za razvoj. To nas razlikuje od drugih podeljevalcev znakov,« še poudarja Marko Lotrič.

ALUBOMA – VSI IZDELKI S PEČATOM SLOVENSKE KAKOVOSTI

V družinskem podjetju AluBoMa, kjer se ukvarjajo s proizvodnjo in montažo aluminijastih in PVC-oken, vrat, verand in zimskih vrtov, so znak SQ prvič pridobili leta 2003. Kot meni direktor **Borut Zlobec,** so želeli z njim svojim izdelkom dodati vrednost in s tem prepoznavnost. Znak jim brez dvoma pomaga pri promociji, boljši prepoznavnosti in večji prodaji. »Certifikat imamo izobešen na vidnem mestu. Tako so vsi kupci seznanjeni, da lahko pri nas pričakujejo le kakovostne slovenske izdelke.« Tudi v Italiji, ki je njihov največji tuji trg, svoje izdelke oglašujejo kot »made in Slovenia«, kar stranke onkraj meje še dodatno spodbudi k nakupu.

ATRIUM – VSAKDO SE MORA ZAVEDATI KAKOVOSTI SVOJEGA DELA

Atrium – novi interieri izdelujejo pohištveno opremo po naročilu tako za javne objekte kot za bivalne prostore. Certifkat kakovosti SQ, ki ga nosijo vsi njihovi pohištveni izdelki, izdelani po naročilu, so po nekajletnem premoru znova dobili na začetku tega leta. »Na vrhuncu krize, ko so kupci stopnjevali le cenovne pritiske, smo vsa naša sredstva usmerili le v dejavnosti, ki so omogočale golo preživetje podjetja,« se spominja direktor **Božo Knehtl.** Ponovno pridobljen znak SQ v očeh kupcev pomeni dodatno jamstvo za kakovost. Znak uporabljajo tudi v tujini, kamor izvozijo več kot 80 odstotkov izdelkov, največ v Nemčijo, Avstrijo, Italijo, Francijo in Belgijo. Eden njihovih zadnjih projektov je bilo denimo opremljanje poslovnih prostorov zavarovalnice Allianz v Milanu.

IK SVETOVANJE – KAKOVOST POMENI ODGOVORNO DELO S STRANKAMI

Poslovanje podjetja IK svetovanje iz Črnivca sloni na treh stebrih: računovodski servis, davčno svetovanje in izobraževanje. »Ker je kakovost opravljenih storitev vedno na prvem mestu, smo se odločili za zunanjo potrditev našega načina dela prek presoje Slovenskega združenja za kakovost in odličnost, strokovno usposobljene inštitucije,« pojasnuje direktorica **Ida Kavčič.** Znak SQ so pridobili leta 2015, dve leti pozneje pa so ga podaljšali. »Uporaba znaka SQ vsekakor pripomore k naši prepoznavnosti,« meni Kavčičeva in dodaja, da vsaka dodatno pridobljena licenca ali certikat vpliva na večje zaupanje tujih poslovnih partnerjev, ki so zelo previdni in zahtevni pri sklepanju poslovnega sodelovanja.

Kanček narave, ujet v moderno embalažo

Podjetje Bio-Sad že več kot 20 let proizvaja »pijače za vaš okus«, poseben mejnik v njihovem delovanju pa je pridobitev znaka SQ – ta potrjuje kakovost njihovih proizvodov in vzorno poslovanje, kaže pa tudi pot in vizijo prihodnjih uspehov.

Besedilo: **Dušanka Černčič;** fotografija: **iStock**

Podjetje Bio-Sad s sedežem v Jakobskem Dolu na obronkih Slovenskih goric sledi dolgoletni lokalni tradiciji, istočasno pa se ponosno in uspešno kosa z vse hujšo konkurenco, razvija sodobno tehnologijo in nove prodajne programe. Slogan družbe se glasi »Pijače za vaš okus«, ponujajo namreč širok izbor brezalkoholnih in alkoholnih pijač ter pijač na osnovi vina. Direktor podjetja Bio-Sad Andrej Černčič poudarja: »Naša skrivnost uspešnega poslovanja je v dolgoletnih izkušnjah pri proizvodnji pijač, poznavanje razmer na trgu in uspešno prilagajanje le-tem, uporaba sodobnih tehnologij in razvoj novih izdelkov. Stalna raven visoke kakovosti naših izdelkov in storitev, izpolnjevanje pogodbenih obveznosti ter konkurenčne cene so strateški in ključni tržni elementi, s katerimi želimo zadovoljiti in preseči pričakovanja svojih naročnikov.«

S prefinjenim okusom in tradicijo skušajo ujeti kanček narave v moderno in estetsko dovršeno embalažo. Podjetje se ponaša z lastnim bogatim polnilnim programom. S proizvodnjo alkoholnih in brezalkoholnih pijač vrhunske kakovosti pridobivajo ugled in širijo svoj sloves tako doma kot tudi na tujih trgih. Potrošniki jih lahko prepoznajo po blagovni znamki Bio-Sad in Apis, velik delež polnilnega programa pa predstavljajo tudi polnitve pod trgovskimi blagovnimi znamkami. Pijače polnijo za več slovenskih družb, v zadnjih letih tudi za obe večji diskontni verigi Hofer in Lidl, prav tako pa v Jakobskem Dolu že vrsto let pijače polnijo tudi za večjega tujega kupca – srbsko blagovno znamko Gorki list.

ZNAKI KAKOVOSTI: CERTIFIKATI, NAGRADE IN PRIZNANJA

Bio-Sad je tudi večkratni nagrajenec za kakovost. V letu 2015 so pridobili certifikat IFS Food in k večletnemu poslovanju v skladu s standardom ISO 9001 in HACCP dodali nov standard za kakovosten in varen proizvod za potrošnika. Njihovo usmeritev v kakovost izdelkov so nagradili tudi kupci in strokovna javnost s številnimi zlatimi in srebrnimi medaljami ter pisnimi priznanji. Prav poseben pomen ima certifikat SQ, ki ga je Bio-Sadu za proizvodni program alkoholnih in brezalkoholnih pijač ter likerjev podelilo Slovensko združenje za kakovost in odličnost (SZKO). Strokovna komisija za znak SQ je namreč na podlagi zbrane dokumentacije, razpoložljivih podatkov in poročila o presoji ugotovila, da podjetje izpolnjuje vse zahtevane pogoje za pridobitev in upravičeno uporabo znaka SQ slovenski proizvod, slovenska kakovost.

Znak SQ je namenjen slovenskim proizvodnim in storitvenim organizacijam za označevanje proizvodov in storitev slovenskega porekla. Namen pridobitve pravice do uporabe znaka SQ je vzpodbujanje in dvigovanje ravni kakovosti slovenskih proizvodov ter njihova promocija doma in v tujini z uporabo znaka SQ kot razpoznavnega znaka kakovosti, slovenske ustvarjalnosti, slovenskega dela in uporabe slovenskih surovin. »Naše podjetje je s pridobitvijo znaka SQ postavilo nov mejnik v delovanju,« pravi direktor Andrej Černčič ter dodaja, da gre tako za potrditev kakovosti kot navdih za prihodnje uspehe.

Dušanka Černčič
Bio-Sad

Želimo biti najboljši, saj izobražujemo za poklice prihodnosti

Pred tremi leti je bil Šolski center Kranj nagrajen s priznanjem Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) in z mednarodnim priznanjem Prepoznani v odličnosti – Recognised for Excellence. Kakšni so bili njihovi koraki v smeri poslovne odličnosti?

Besedilo: **Lidija Grmek Zupanc, Saša Kocijančič, Nataša Kristan Primšar;** fotografija: **iStock**

Šolski center Kranj je v današnji sestavi od leta 2013. Nastal je z združitvijo Tehniškega šolskega centra Kranj in Ekonomsko-storitvenega izobraževalnega centra Kranj, iz katerega se je izločila ekonomska gimnazija. Sestavljajo ga tri srednje šole, ena višja strokovna šola in Medpodjetniški izobraževalni center.

KAKO MERIMO, KAKO DOBRI SMO?

Kot ugotavljata priznana avtorja, dejansko delujočih sistemov ugotavljanja in zagotavljanja na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji za srednje šole nimamo. Priporočena metoda skupnega evropskega okvira za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je samoevalvacija. Z njo šole iščemo odgovore na vprašanja: »Kako napredujejo naši dijaki, kako učinkovita je naša šola, kako kakovostno je vodenje šole, katera so najpomembnejša močna področja, katera so najočitnejša šibka področja, katerim področjem je treba zagotoviti dodatno energijo in jim prilagoditi nadaljnje akcije?«

Zunanje evalvacije v srednjih šolah izvajata Šola za ravnatelje in Center za poklicno izobraževanje. Te niso namenjene »inšpekciji«, ampak gre za kolegialna presojanja, ki nam pomagajo zagotavljati sistematičen in celosten vpogled v vse dejavnosti šole, opredeljujejo prednostna področja izboljšav, zagotavljajo kontinuiteto, povečujejo učinkovitost dela itd.

Višje strokovne šole predstavljamo t. i. krajše terciarno izobraževanje (ang. »tertiary short cycle education«) in smo sestavni del šolskih centrov v Sloveniji, torej smo v njih skupaj s srednjimi šolami. Višje strokovne šole smo programska nadgradnja srednješolskih programov, iz tega izhaja naša skupna usmerjenost.

Po drugi strani se povsem razlikujemo glede na zahteve kakovosti, ki jih pred nas postavlja država. Višje strokovne šole imamo obvezno zunanjo evalvacijo na vsakih pet let, srednješolske enote pa te zakonodajne obveznosti nimajo.

Višje šole spadajo v smislu zavezanosti kakovosti pod Zakon o visokem šolstvu, od tod pa tudi izhajajo že omenjene razlike.

OCENJEVANJE NAKVISA IN EFQM

Naša Višja strokovna šola je imela prvo zunanjo evalvacijo, ki jo je izvajala Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (Nakvis), leta 2014. Ker smo se res temeljito pripravljali že dobro leto in pol pred prihodom zunanjih ocenjevalcev, smo na ravni ŠC Kranj hkrati pripravljali tudi Management dokument in vlogo za PRSPO 2014.

Zunanje ocenjevanje po modelu EFQM je potekalo leta 2015. Glede na to, da je bilo za višjo strokovno šolo med evalvacijo, ki jo je izvedel Nakvis, in ocenjevanjem za PRSPO samo dva meseca, smo lahko primerjali vprašanja in pričakovanja obeh. Če se je v zunanji evalvaciji, ki jo je izvedel Nakvis, močno poudarjalo, ali delamo zakonito, torej če poznamo in se držimo zakonodajnih zahtev na vseh področjih, smo po drugi strani dobili vtis, da se je pri ocenjevalcih PRSPO močno poudarjalo, ali in kako sledimo trendom na različnih področjih.

Zahteva po kakovostnem in pravičnem izobraževanju je danes globalna zahteva.

Ko govorimo o modelu EFQM, takoj opazimo, da je terminologija ustvarjena za gospodarstvo – npr. odjemalci. Take izraze seveda nato »prevedemo« na šolsko področje, npr. v višjih šolah so odjemalci študenti. Zunanje ocenjevanje je na ŠC Kranj potekalo tri dni, zunanji ocenjevalci so bili štirje. Razdelili so se v tri skupine, ki so izvajale intervjuje. Pri vsaki osebi so bile napisane točke, po katerih je potekal intervju.

Poročilo je tako kot pri zunanji evalvaciji, ki jo je izvedel Nakvis, najprej navajalo ugotovitve, nato prednosti in na koncu priložnosti za izboljšave.

Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije je za višje strokovne šole razvila prilagojen model za ocenjevanje poslovne odličnosti. Naša višja šola je pripravila vlogo leta 2016, pri čemer smo dobili tudi pohvalo za sodelovanje v postopku ocenjevanja po modelu odličnosti višjih strokovnih šol (VSŠ).

Višja strokovna šola ŠC Kranj ima listino Erasmus Charter for Higher Education 2014–2020, na podlagi katere je koordinatorka programa Erasmus+ Nastja Beznik prejela že dve priznanji, jabolko kakovosti in priznanje Skupnosti VSŠ RS za razvoj mednarodnega sodelovanja in izmenjavo dosežkov na tem področju.

V okviru ŠC Kranj nadgrajujemo področje kakovosti delovanja glede mednarodnega sodelovanja tudi za srednješolsko raven. Evropska komisija je leta 2014 objavila razpis za listino Erasmus+ za mobilnost v poklicnem izobraževanju in usposabljanju za obdobje 2015–2020.

Namen listine je, da organizacije, ki imajo dokazano večletno kakovost pri izvajanju mobilnosti dijakov in osebja ter imajo postavljeno jasno strategijo mednarodnega opolnomočenja, spodbudi k nadaljnjemu razvoju in realizaciji akcijskega načrta za internacionalizacijo s poudarkom na kakovosti, prenosu znanja in krepitvi podpornih okolij.

ŠC Kranj je bil na razpisu za listino Erasmus+ za mobilnost v poklicnem izobraževanju in usposabljanju leta 2017 uspešen. Na ta način nam je omogočena enostavnejša prijava izmenjav, hkrati pa je listina kakovosti priložnost in odgovornost za razvoj procesov v okviru projektov izmenjav.

In kot pravi naš direktor Jože Drenovec: »Vsi zaposleni v šolskem centru se zavedamo, da opravljamo odgovorno delo, zato delamo strokovno in po svojih najboljših močeh. Želimo si ustvarjalnega sodelovanja s svojimi uporabniki. Na svojem področju želimo biti najboljši, saj izobražujemo za poklice prihodnosti.«

Lidija Grmek Zupanc
ravnateljica Višje strokovne šole ŠC Kranj
Saša Kocijančič
ravnateljica Srednje tehniške šole ŠC Kranj
Nataša Kristan Primšar
vodja Medpodjetniškega izobraževalnega centra ŠC Kranj

Meje v glavi

Čas je, da nekatere omejitve spoznamo kot predsodke in jih presežemo. Bistvo velikih voditeljev namreč ni v tem, da premagajo tekmece, temveč v tem, da spremenijo občutek, kaj je mogoče. SZKO ima priložnost, da dokaže, da je združenje lahko tudi gibanje, ki je sposobno regijska in panožna združenja povezati v usklajeno gibanje za kakovost.

Besedilo: **Marko Kiauta;** fotografija: **www.harrowonline.org**

Kljub stalnemu prizadevanju se pri uresničevanju marsikatere ideje začne zatikati, pogosto se napredek celo ustavi. In ko se navadimo, da ideja ni uresničena, se kaj hitro pojavi predsodek, da se nekaj pač »ne da«. Podobno se dogaja tudi pri idejah s področja kakovosti. Za večino ljudi, ki se ne ukvarjajo s kakovostjo, je vodenje kakovosti omejeno na predpisovanje, nadzor in ukvarjanje z napakami. Na področjih, ki niso pod pritiskom trga, prevladuje predsodek, da je ideja sistematičnega izboljševanja in razširjanja dobrih praks nekaj, kar je mogoče le v industriji. Zato številni vodilni vodenja kakovosti še vedno ne razumejo kot del svojega poslanstva. To delegirajo na nižjo raven, ki nima pogojev, da bi to udejanjila dovolj učinkovito, praktično in koristno.

Roger Bannister je leta 1954 prvi pretekel miljo v manj kot štirih minutah. To je desetletja veljalo za nemogoče. S tem je podrl magično mejo, odpravil predsodek in olajšal tek vsem tisočim, ki so za njim podirali ta tekaški rekord. Tovrstni športni nauki dokazujejo, da je vzor eden najučinkovitejših navdihov za uspehe.

KAJ NAS O MEJAH V GLAVI UČIJO LEKCIJE IZ ŠPORTA?

Za navdih pri preseganju teh stanj je odlična slikovita prispodoba iz športa, ki kaže, kako močna psihološka spodbuda je to, ko nekdo prvi preseže določeno mejo v glavi. Harvard Business Review je letos objavil članek o tem, kaj nas lahko tek nauči o omejitvah konvencionalnega mišljenja. Tekači in njihovi trenerji so si desetletja (1886–1954) neuspešno prizadevali, da bi premagali t. i. mejo štirih minut. Ko je prvi pretekel miljo pod štirimi minutami (glej fotografijo), je že 46 dni za tem to uspelo tudi drugemu tekaču. Od takrat je to uspelo več kot tisoč tekačem. Znanstveniki, ki so obravnavali ta primer, zlasti Yoram Wind in Colin Crook, so ocenili, da je bila meja prej psihološke narave kot omejitev zmogljivosti telesa. Kar se je spremenilo, je sprememba v mentalnem modelu. Tekače je pred tem zadrževala miselnost (predsodek), da milje ne morejo preteči hitreje kot v štirih minutah. Ko je bila ta meja presežena, so to zmogli tudi drugi.

KJE SO MEJE V GLAVI GLEDE KAKOVOSTI?

Prihaja čas, da vodenje kakovosti preraste v inovacijo vodenja, da se presežejo prakse, ko so aktivnosti vodenja kakovosti v veliki meri le odgovornost predstavnika vodstva za kakovost in njemu neposredno ali posredno podrejenih. Tak razvoj podpirajo tudi standardi družine ISO 9000. Nove prakse (inovacije), za katere so najboljši potrebovali tudi deset let in več, v

obliki smernic prepozna in razširja standard ISO 9004. Nove pojme, načela in pristope iz teh novih praks prepozna in objavi temeljni standard ISO 9000. Sledi še razširjanje teh novosti na sledilce, kar podpira ISO 9001 s svojimi zahtevami za certificiranje.

Odlično je, da standardi podpirajo razširjanje razmišljanja in delovanja najboljših. A zelo odgovorno postane odločanje, kaj in kdaj naj se od teh novosti zahteva pri certificiranih organizacijah. Prakse, ki so jih najboljši razvijali deset let in več, naj bi sledilci osvojili v treh letih? To je vsekakor mogoče kopirati, a žal ne tudi organsko razviti (»kapirati«).

MEJE V GLAVI PRI SPLOŠNEM DOJEMANJU VODENJA KAKOVOSTI

Tisti, ki se s kakovostjo ukvarjamo poklicno, vemo da so ključ za preboj dogodki in/ali posamezniki iz tistega dela Gaussove krivulje, ki predstavlja pozitivno vplivno manjšino. A kaj, ko so zakoni pisani tako, da na koncu ne opozarjajo na prepoznavanje in razširjanje najboljših pozitivnih praks. Opozarjajo na negativno vplivno manjšino, ki ne izpolnjuje zahtev zakonodaje. To je morda eden od ključnih dejavnikov, da običajni ljudje pod pojmom vodenja kakovosti pojmujejo le iskanje in obravnavo napak.

Za negativni vidik vodenja kakovosti je temelje postavil že Montesquieu. Postavil je temelje delitve oblasti na zakonodajno (lahko jo primerjamo s P – plan iz kroga PDCA), izvršno (D – do) in

sodno (C – check in A – act). Ta v negativni vidik kakovosti usmerjen krog (zakonodajna oblast – izvršna oblast – sodstvo) je leta 1950 Deming s svojim pristopom PDCA razširil tudi na pozitivni vidik kakovosti. A stroki kakovosti do sedaj še ni uspelo spremeniti splošnega pogleda.

Kako torej vplivati na mejo v glavah, ki vodenje kakovosti pojmujejo le kot ukvarjanje s slabimi rezultati? Zgodovinsko gledano so najvplivnejši v družbi potrebovali varovalko (»sodstvo«), da je družba za njihove potrebe ustrezno delovala. Zdi se, da je to desni politični interes, ki skrbi za nagrajevanje uspešnih ter konformnih in kaznovanje neuspešnih ter nekonformnih.

Posledica tega je, da je večina podvržena konformizmu, saj je ta varnejši. Kateri družbeni instrument pa bi lahko skrbel za levi politični interes razširjanja novih priložnosti na večino in ji s tem zagotavljati kar najboljše pogoje? Kateri je tisti instrument, ki večini pomaga tako, da sistematično prepoznava pristope najboljših in jih razširja na večino? To je poslanstvo standardizacije. Brez kulture standardizacije ni pogojev za vzpostavitev kulture kakovosti. Presezimo mejo v glavi in skušajmo poslanstvo standardizacije razumeti tudi v takem kontekstu.

KJE SO MEJE V GLAVI PRI NAŠEM ZDRUŽENJU?

Poslanstvo SZKO je ustvarjanje koristi svojim članom, kar je že večstoletno poslanstvo cehov. Posameznik, ki je pri svojem delu prišel do novih znanj in izkušenj, to predstavi v reviji, na konferenci in drugih strokovnih srečanjih drugim posameznikom, članom združenja, ki jim to pomaga pri njihovem delu. Interes je jasen. Tisti, ki nekaj prinese in podeli z drugimi, s tem dobi priložnost povratne informacije, novih spoznanj, poleg tega pa si s tem prisluži še kako pomemben občutek odobravanja in spoštovanja. Oboje je dodatna spodbuda za nadaljnje delo. Pa ne samo to. Člani tako povečajo tudi svojo prepoznavnost ter tako lažje pridejo do novih poslovnih priložnosti. Vse »čisto«.

A vsak pristop ima tako prednosti kot tudi omejitve. Omejitev združenja kot ceha je v tem, da družbe ne varuje pred oporečno kakovostjo storitev svojih članov. To vidim v svetovanjih, ki ponujajo čudeže s pomočjo občasnih modnih muh. Odličnost, ki je le eno od stanj kakovosti, prodajajo kot pojem zunaj pojma kakovosti! Lobi »odličnikov« je tako močan, da se je celo naše združenje preimenovalo v kakovost »in odličnost«. Cesarjeva nova oblačila so še kar sprejeta in občudovana. Konformizem je dovolj razširjen. To je certifikacijska praksa, ki je na račun neogrožanja zaslužka slepa za slabosti v certificiranih organizacijah. S tem daje legitimnost pristopom, ki jih zaposleni zavračajo kot birokratske, neživljenjske, nekoristne in nekatere celo škodljive. To je večinska praksa, ko notranje presojevalce učijo predavatelji praviloma iz certifikacijskih hiš, ki certificirajo organizacijo, iz katere so notranji presojevalci. Standarda, ki ga je certifikacijska hiša razvila za določeno panogo, nato ne da v uporabo kot javno dostopnega standarda, da bi ga lahko uporabljali tudi konkurenti. In tukaj se začne monopol.

VIZIJA: SLOVENSKO GIBANJE ZA KAKOVOST

Poslanstvo združenja je lahko poleg koristi za člane tudi ustvarjanje koristi za družbo, v kateri združenje deluje. Tu ni mišljeno le ustvarjanje koristi preko profesionalnega delovanja vsakega od članov. Tako poslanstvo dobro označuje pojem »gibanje« in pri takem pristopu ima družbena korist prednost pred koristjo posameznega člana. Člani združenja kot gibanja ne delujejo ločeno, vsak zase. Za preseganje meja v glavi so zato potrebne koordinirane aktivnosti, potrebni so vplivi in tveganja, ki presegajo vpliv in varnost posameznika.

V potrditev takega razmišljanja lahko navedemo, da so se francoska združenja za kakovost (AFQ in CARA, tj. nekdanji AFCERQ) združila pod eno oznako: Francosko gibanje za kakovost (Le mouvement français pour la qualité), ki ima približno 5.000 članov. Po številu članov v združenju SZKO proti številu prebivalcev je Slovenija močnejša: 1 član SZKO na 4.000 prebivalcev Slovenije. V Franciji je to razmerje 1 na 13.000. Kaj šele bo, če nam uspe uresničiti vizijo Zveze Združenj za kakovost, ki bi se lahko imenovalo Slovensko gibanje za kakovost. Če verjamemo, se bo to zgodilo. Če ne verjamemo, se ne bo. Torej, v kaj in zakaj verjamemo?

O tem odločajo meje v naših glavah. Do sedaj ni uspelo , da bi vodenje kakovosti postalo sestavni del profesionalne naloge vsakega, ki vodi katero koli skupino ljudi za skupni cilj te skupine. Zdi se, da ta ideja še vedno ni premagala psihološke meje, da je profesionalno delo ekonomista, zdravnika in pravnika omejeno na probleme, ki jih rešujejo ekonomija, medicina in pravo.

SZKO ima priložnost, da dokaže, da je združenje lahko tudi gibanje, ki je sposobno regijska in panožna združenja povezati v gibanje za kakovost.

Bistvo velikih voditeljev ni v tem, da premagajo tekmece, temveč v tem, da spremenijo občutek, kaj je (že) mogoče na njihovih področjih. SZKO ima priložnost, da dokaže, da je združenje lahko tudi gibanje, ki je sposobno regijska in panožna združenja povezati v gibanje za kakovost.

Marko Kiauta
predsednik Združenja za zdravstvo in član SZKO, dolgoletni vodilni presojevalec pri SIQ in vodilni ocenjevalec po EFQM modelu.

Kompetence prihodnosti so ... digitalne

Uporaba digitalne tehnologije bo k svetovnemu bruto domačemu proizvodu (BDP) do leta 2020 prispevala 1,36 trilijona dolarjev, kaže raziskava dublinskega Inštituta za digitalni marketing (Digital Marketing Institute), vodilnega mednarodnega certifikacijskega organa. A pozor: priča smo razkoraku med naraščajočim razvojem digitalne tehnologije in dejansko usposobljenostjo, znanjem in kompetencami za njeno uporabo. Na trgu je namreč veliko t. i. digitalnih samoukov, njihova znanja pa niso vedno zadovoljiva.

Besedilo: **Tonja Blatnik**

Digital Marketing Institute izdaja certifikat t. i. Strokovnjak digitalnega marketinga, s katerim se lahko pohvali že več 18.000 strokovnjakov iz več kot 80 držav. Po njihovem modelu izobražuje tudi GEA College, kjer se je z digitalnimi znanji opremilo 80 strokovnjakov.

»Že leta 2015 je splet prehitel televizijo in postal največji oglaševalski medij v Evropi. Slovenija se umešča na četrto mesto lestvice med desetimi evropskimi državami z najhitreje rastočim trgom spletnega oglaševanja,« poudarja mag. Katja Kraškovic, predsednica uprave GEA College. »62 odstotkov direktorjev marketinga meni, da je znanje digitalnega marketinga najbolj iskano in zaželeno med člani marketinškega tima, pri čemer pa jih skoraj polovica (45 odstotkov) poudarja, da je ravno to znanje najtežje najti.« Oglaševalski trg je »lačen« strokovnjakov digitalnega marketinga.

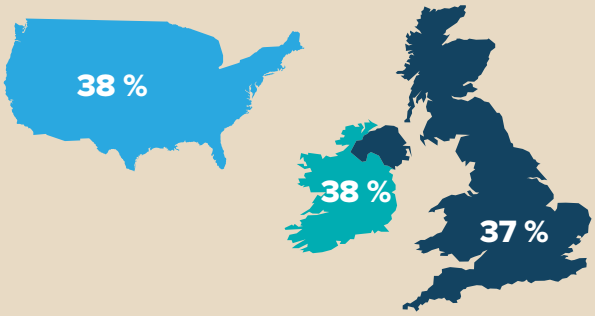
»V zadnjih treh letih se je število oglasov za delovna mesta v digitalnem marketingu dvignilo na 10 odstotkov. To je za naše razmere veliko, saj so slovenska podjetja v povprečju manjša, tudi če upoštevamo multinacionalke, in si težko privoščijo resnično velike marketinške oddelke z zelo specializiranim kadrom,« poudarja Tjaša Kuharič Srša, HR specialistka na zaposlitvenem portalu MojeDelo.com.

Podobno ugotavljajo tudi na Zavodu RS za zaposlovanje. »V zadnjem času opažamo porast potreb po zaposlovanju kandidatov, ki imajo poleg splošnih zahtev tudi znanja iz digitalnega marketinga. Zato smo letos na izobraževanje za digitalni marketing napotili že dve skupini iskalcev zaposlitve,« pravi Mateja Lisac, vodja oddelka I, ZRZZ, Območna služba Ljubljana.

Digitalni marketing postaja eden od ključnih nosilcev rasti organizacij, enako pomembnost v podjetjih pa dobivajo osebe, ki ga obvladajo. Uspešna podjetja se namreč zavedajo, da se več kot 70 odstotkov nakupnih poti začne na spletu.

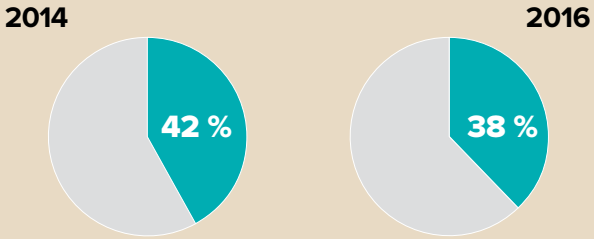
SAMOOCENE VIŠJE OD DEJANSKEGA ZNANJA

Digital Marketing Institute je testiral znanje 908 strokovnjakov za marketing (ZDA, VB in Irska). Več kot polovica marketingašev je ocenila svoje digitalno znanje in kompetence z oceno »dobro ali zelo dobro«, opravljeni test (v komisiji so digitalni velikani: Google, Facebook, LinkedIn, Twitter in Microsoft) pa je pokazal, da jih v povprečju zgolj 38 % dosega primerno raven znanja.



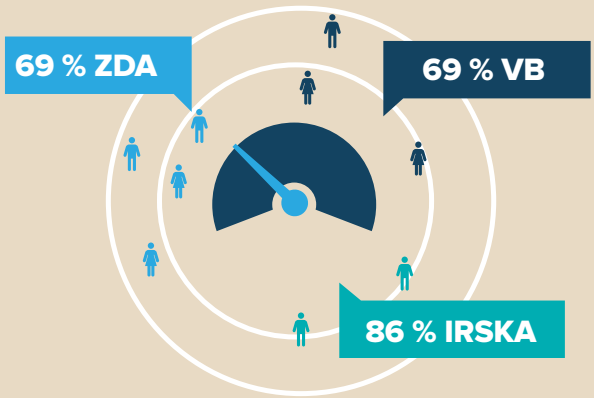
UPAD DIGITALNIH ZNANJ IN SPRETNOSTI

Raven digitalnih znanj in spretnosti upada iz 42% leta 2014 na 38% leta 2016).



POTREBE PO IZOBRAŽEVANJU

Odstotek marketingašev, ki menijo, da se bodo morali dodatno izobraževati, da bodo na svojem strokovnem področju ostali kompetentni.



Vir: Digital Marketing Institute

PERRY TIMMS

Blesteli bodo ljudje, ki poznajo ljudi

Britanski kadrovski futurist Perry Timms poudarja, da organizacije prihodnosti ne bodo tekmovale v tem, da bodo najboljše na svetu, temveč v tem, da bodo najboljše za svet.

Sprašuje: **Tonja Blatnik;** fotografija: **osebni arhiv**

Oktobra lani je je Perry Timms, energičen futurist HR iz Londona, zavihtel na lestvico 50 najvplivnejših mislecev s področja HR (2017 HR Most Influential Thinkers), eden redkih brez profesorskega ozadja priznanih poslovnih šol, ter v istem mesecu izdal še svojo prvo knjigo z naslovom »Preobrazbeno upravljanje človeških virov«. Perry, ustanovitelj podjetja PTHR, že 25 let sledi svoji viziji: spremeniti svet dela tako, da organizacijam vrnemo človečnost. Kadar je na odru, se prelevi v strastnega govorca; kadar piše, zlepa ne odneha, dokler ni vsebina resnično prebojna in praktična (je tudi med 10 top blogerji v Veliki Britaniji); kadar svetuje, se preda strankam, dokler cilj ni presežen; samega sebe pa opisuje kot »lifeaholic« – odvisneža od življenja. V Sloveniji predava študentom na GEA Collegeu.

Futuristi ste se sposobni potopiti v prihodnost. Kakšen bo svet čez deset let, kaj vidite?

Ključno bo digitalno povezovanje. Eksponentno uvajanje novih tehnologij bo zamajalo način dela, zlasti v biomedicini, transportu in izobraževanju. A pozor: suhoparno dejstvo, da »tehnologija nekaj omogoča«, še ne pomeni, da bodo ljudje to tudi želeli ali potrebovali – še več, vse te možnosti bodo lahko tudi zavrnili.

Čez deset let bomo bolj odvisni od naprav in digitalne podpore. Nekatere fizične stvari, ki smo jih danes vajeni, bodo preprosto izpuhtele. Nadomestile jih bodo njihove digitalne različice. Številne »fikcije«, ki jih trenutno spoštujemo, kot so pravila, zakoni, predpisi, pogodbe in celo lastnina, se bodo spremenile. Vrednost tega, da posedujemo avtorske pravice ali da poznamo zaporedje določenih procesov, bo vse manjša.

Vrednost česa pa bo višja?

V procesu odločanja največkrat razmišljamo v okviru naložbe, saj je miselnost današnjih voditeljev pač utemeljena na ekonomskih predpostavkah. A opažam, da koncept vrednosti začenja presegati koncept dobička. Poglejte samo Teslo ali Amazon – oba imata nizek dobiček, a ogromno vrednost. Tovrstne smernice nas odmikajo od klasične fiksacije na BDP in nas usmerjajo k razmisleku o vrednosti v širšem smislu. Govorimo lahko o novi vrednosti v smislu, če cenimo naravne vire, kako to spremeni naš odnos do krčenja gozdov? V kontekstu kriptovalut, ki že prehitevajo dolarje, jen, evro, pa že govorimo o zelo verjetni in uresničljivi alternativi trenutno poznani izmenjavi vrednosti.

Službe izumirajo, naj živi delo.

Katere megatrende še opažate?

Številka 1 je zagotovo digitalizacija – številne gospodarske mogotce izpodrinjajo digitalno spretnejši tekmeci, na trg vstopajo povsem novi igralci. Čez 20 let bomo priča napredku, ki bi ga sicer doživeli v 120 letih ali več.

Ali bomo lahko še kdaj delali in živeli, ne da bi bili nenehno prisotni na napravah? Ali bo »off-line« postal novi luksuz?

Drži, biti odklopljen je ultimativna razstrupitev. Naravnost zasvojeni smo s po-

trošnjo informacij. Bolj kot to nas trenutno skrbi, kaj bi pomenil odklop. Prave alternative še ni. Industrija, ki se ukvarja z izklopom iz digitalnega in s ponovnim vklopom v fizični svet, je že v porastu.

Svoje predavanje TEDx ste naslovili: Službe izumirajo, naj živi delo. Katerim poklicem napovedujete svetlo prihodnost?
Blesteli bodo ljudje, ki poznajo ljudi. Psihologi, biologi, antropologi, sociologi – še posebej bodo dobrodošli, če so okrepljeni z vrhunskimi analitičnimi sposobnostmi in znanji kriptografije. Pozabiti ne gre niti na umetnost. Ta je bolj futuristična in avantgardna od znanosti, zato jo bomo v prihodnosti še bolj uporabljali za razmislek o tem, v kakšen svet želimo stopati.

Na čem bodo grajene matrike uspeha organizacij prihodnosti? Bomo uspeh razumeli drugače kot danes?
Da! Pomislite na gibanje B- korporacije – 2000 podjetij se je zavezalo ideji, da ne bodo tekmovali (samo) v tem, da bodo najboljši na svetu, temveč da bodo najboljši za svet. Pomislite na Just Capital – lestvica ameriških podjetij, ki upošteva celostni uspeh. Pomislite na Great Game of Business. Ali na WorldBlu. Vse naštete iniciative izražajo nove smernice v merjenju uspeha. Posel mora biti vključevalen in odgovoren, zgolj dobiček ni zadosten trajnostni dejavnik, zlasti ne v kontekstu disruptivnih poslovnih modelov in tega, kar ljudje dejansko cenimo.

Ko razmišljate o lastni prihodnosti, kako se glasi vaše osebno vodilo?
Bodi vedoželjen, povezan z ostalimi in ustvarjaj. Ne dovoli, da drugi gradijo tvojo prihodnost. Vedi, kaj želiš!

* intervju je bil objavljen v reviji Direktor 2018

Tonja Blatnik
ustanoviteljica
iUFC – Institute for Universal Future Communications

Zaposlovanje tujcev in upravljanje novih kadrov

Zaradi trenutne visoke gospodarske rasti v domačem okolju določenih razpoložljivih kadrov sploh ni več mogoče najti. Delodajalci se na različne načine lotevajo problema glede zagotavljanja kadrov, velikokrat z zaposlovanjem tujcev, zlasti v gradbeništvu, prometu, predelovalnih dejavnostih, težko je najti domače varilce, orodjarje in delavce v gostinstvu.

Besedilo: **Magdalena Mirkac;** fotografija: **iStock**

Pri sprejemanju tujcev kot sodelavcev je pomembno, da se tako delodajalci kot vsi ostali zavedamo, da nosimo odgovornost, da jim zagotovimo določeno kakovost in varnost dela ter bivanja. Verjamem, da si nihče več ne želi ponovitve zgodovine oziroma ponovitve obdobja izpred šele nekaj let, ko se je v medijih bralo in poslušalo o izredno težkih in nečloveških razmerah za delo, v katerih so se znašli tujci.

Dela, ki se jih domači delavci pogosto branijo, opravljajo tujci, poklice, za katere se pri nas praktično nihče več ne zanima ali celo izumirajo, tudi v veliki meri opravljajo tujci.

Domačini se vse manj odločajo za določene poklice in ti so sedaj priznani kot deficitarni, za ta dela pa se zaposluje tuja delovna sila. Že zdavnaj bi moral zvoniti alarm za ureditev šolskega sistema in strukture izobraževanja na državni ravni, in če se to kmalu ne bo konkretno uredilo, se bodo problemi povečevali.

Na domačem trgu pogosto ni več ljudi, ki bi se na določeno prosto delovno mesto prijavili, ob gospodarski rasti pa se iz dneva v dan potrebuje več delavcev. Tako tuji delavci množično prihajajo – za zdaj še predvsem iz držav bivše skupne države.

Vse to zahteva spremembo pri upravljanju človeških virov, pri čemer bodo lahko samo tisti delodajalci, ki se bodo aktivno lotili urejanja tega področja na širši in spremenjen način, še naprej uspešno, kakovostno in sodobno poslovali. Področje ravnanja s človeškimi viri, upoštevaje migracije ter zaposlovanje in delo tujcev, postaja še pomembnejša sfera delovanja podjetij.

Vodje se bodo tako morali naučiti oziroma pridobiti kompetence glede upravljanja raznolikosti, tako kulturne, etične, verske in ne nazadnje generacijske. Vodstvene kompetence bodo morale postati še širše in bolj raznolike na vseh ravneh – vse od učenja, mentorstva, motiviranja, sodelovanja do odprtosti za uporabo novih modelov in pristopov. Potrebna bo napredna analitika, da se sproti pridobivajo podatki in načrtuje glede zaposlovanj, kakovosti in učinkovitosti. Organizacijske vrednote bo treba prilagajati raznolikim kadrom, da se ohranjajo in privabljajo najboljši. Vodje naj bi vpeljevali učenje kjer koli in kadar koli, prenos znanj pa bi naj aktivno potekal tudi med zaposlenimi. Delovanje celotnega delovnega procesa naj bi bilo fleksibilnejše, omogočali naj bi se rotacija med zaposlenimi, večja mobilnost delavcev in povečano sodelovanje z zunanjimi izvajalci.

Zaposlene je treba pripraviti na nove tuje sodelavce, jih seznaniti, kako jih sprejeti in vpeljati v delovno okolje. Pomembni so tudi t. i. družbena odgovornost podjetij ter vlaganje v dobro počutje zaposlenih in v prijetnost delovnega okolja ter naložbe v zavzetost in motiviranost zaposlenih. Človeški viri povezujejo kapital, sredstva in celotno poslovanje v delujočo celoto, ustreznemu upravljanju pa sledijo večja produktivnost, kakovost in uspešnost.

Dela, ki se jih domači delavci pogosto branijo, opravljajo tujci, poklice, za katere se pri nas praktično nihče več ne zanima ali celo izumirajo, pa prav tako.

Z zavedanjem, da so tuji delavci ranljiva skupina, ki spoznava novo okolje bivanja in delovno okolje, kulturo, navade in vrednote, se jim z ustreznim pristopom in skrbjo lahko omogočijo lažji prehod in večje zadovoljstvo, posledično pa večja učinkovitost in boljše sodelovanje.

Potreba po tuji delovni sili je trenutno v gradbeništvu, prometu, predelovalnih dejavnostih, težko je najti domače varilce, orodjarje in delavce v gostinstvu, kar izhaja tudi iz podatkov Zavoda za zaposlovanje. Problem, ki ga izpostavljajo delodajalci, so zahtevni in dolgotrajni postopki za izdajo dovoljenj za zaposlitev tujega delavca in posledično negotovost na obeh straneh.

Nedavno je bila na pobudo GZS ustanovljena delovna skupina na temo zaposlovanja tujcev, pri čemer smo bili poleg GZS prisotni delodajalci ter Obrtna zbornica, Zavod za zaposlovanje, Ministrstvo za delo in Ministrstvo za notranje zadeve. Na sestankih smo delodajalci uradnikom in institucijam predstavili svoje težave in jim podajali mnenja ter predloge za čim hitrejšo obravnavo postopkov pri urejanju delovnih dovoljenj oziroma pri zaposlovanju tujcev. Glede upoštevanja predlogov smo delodajalci še skeptični, saj imajo institucije popolnoma drugačen pogled na reševanje težav in na pospeševanje postopkov. A upamo, da bo vsaj nekaj predlogov naletelo na pozitiven odziv. Glede na to, da je oz. bo v kratkem začela delovati tudi nova e-aplikacija, pri kateri smo z našim podjetjem prisotni pri oblikovanju in testiranju, verjamemo, da je to vsaj korak k hitrejšim postopkom pri zaposlovanju tujcev.

Smiselno je, da si podjetja poiščejo pomoč pri zunanjih izvajalcih, ki se z ureditvijo celotnega postopka zaposlitve tujca profesionalno ukvarjajo. S takšno odločitvijo podjetja prihranijo veliko časa, sivih las in se izognejo podaljšanju že tako predolgega postopka, ki je lahko še posledica morebitnih postopkovnih ali drugih napak.

Izzivi današnjega časa so drugačni, kot so bili še pred kratkim, in zahtevajo od pristojnih obvladovanje sprememb in kopico veščin ter iniciativnosti za razvoj pestrega in raznolikega nabora kadrov. Od delodajalcev in vodij se zahteva ter pričakuje mnogo več kot zgolj usmerjenost na naloge in njihova realizacija. Vzpostaviti je treba zaupanje, biti zgled in obvladovati spremembe, ki so edina stalnica v poslu in življenju.

Magdalena Mirkac
specialistka za delovno pravo,
Trgotur, d. o. o.

Izmerljive posledice prisotnosti in odsotnosti strateškega voditeljstva

V tekmi razvoja niso samo podjetja, ampak tudi države. Pri čemer eni brez drugih ne morejo zmagovati. Razvojni izzivi obojih pa so povezani predvsem s tem, kdo jih vodi in kako jih vodi.

Besedilo: **Saša Mrak;** fotografija: **iStock**

Trenutno 48. mesto na lestvici merjenja globalnega indeksa konkurenčnosti (Global Competitiveness Index) Svetovnega gospodarskega foruma med 137 državami uvršča Slovenijo v družbo s Kostariko, Bahrajnom in Mauritiusom pred nami ter Bolgarijo in Panamo takoj za nami. Slovenija je sicer res napredovala s 56. mesta. A Češka na primer je bila še leta 2001 nekaj mest za nami, danes je 16 mest pred nami. Tudi na nedavno objavljeni lestvici konkurenčnosti Mednarodnega inštituta za razvoj menedžmenta (IMD) je Slovenija napredovala za šest mest, na 37. mesto med 63 državami, predvsem zaradi pozitivnega premika domačega gospodarstva in povečanja javnega proračuna. Pri obeh meritvah še vedno najnižje ocene prinašajo med drugim usposobljenost vlade, davčna ureditev, pravni red in toga delovnopravna zakonodaja.

PRI PRODUKTIVNOSTI NE DOSEGAMO NITI POVPREČJA EU

Pri tem so nekateri izzivi taki, na katere menedžment oziroma poslovni voditelji lahko neposredno vplivajo, in so drugi, na katere vplivajo težje. To so predvsem izzivi, povezani z državno politiko in strateškim vodenjem države. Kar me vodi do naslednje primerjave: mednarodni podatki kažejo, da smo po produktivnosti kar za 20 odstotkov pod evropskim povprečjem. Po podatkih OECD iz leta 2016 Nemec v delovni uri ustvari 66 dolarjev bruto domačega proizvoda, povprečen Slovenec pa le dobrih 60 odstotkov tega rezultata. Da je eden od temeljnih problemov slovenskega gospodarstva in javnega sektorja produktivnost, je v zadnjih poročilih izpostavil tudi UMAR.

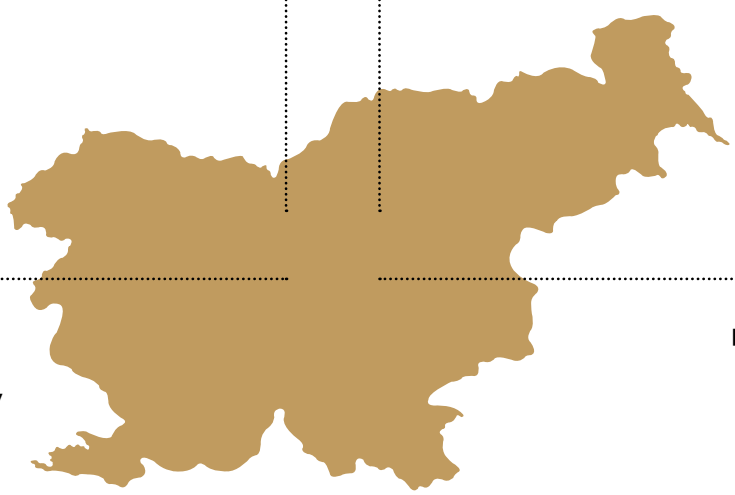
Produktivnost se neposredno navezuje na človeški kapital. Kako tega razvijamo, je lahko pomembneje za dolgoročni uspeh kot kateri koli drug dejavnik, ugotavlja Svetovni gospodarski forum. S »človeškim kapitalom« misli na znanje in veščine, ki ljudem omogočajo ustvarjanje. To je torej dinamičen koncept. Njegov prispevek se v življenju ljudi lahko podaljšuje, raste »z uporabo« in seveda obratno se zmanjšuje in skrajšuje, če ga prenehamo uporabljati in razvijati. V povprečju ga je svetu uspelo razviti 62-odstotno. Po indeksu, ki ga meri Svetovni gospodarski forum (Human Capital Index), je med 130 sodelujočimi državami le 25 takih, ki so razvile 70 odstotkov človeškega kapitala ali več. Slovenija je med njimi, je na

48

Slovenija je na 48. mestu od 137 na lestvici merjenja globalnega indeksa konkurenčnosti (Global Competitiveness Index).

37

Na lestvici konkurenčnosti Mednarodnega inštituta za razvoj menedžmenta (IMD) je Slovenija napredovala za šest mest, na 37. mesto med 63 državami.



20 %

Slovenska produktivnost je 20 odstotkov pod evropskim povprečjem. Nemec v delovni uri ustvari 66 dolarjev bruto domačega proizvoda, povprečen Slovenec pa le dobrih 60 odstotkov tega rezultata.

9

Človeški kapital je v povprečju razvit 62-odstotno, 25 držav pa je razvilo 70 odstotkov človeškega kapitala ali več. Slovenija je med njimi – na 9. mestu in prva v skupini osrednje Azije in vzhodne Evrope.

9. mestu in je tudi prva v skupini osrednje Azije in vzhodne Evrope. To je zelo dobro. Naš indeks znižujejo prenizka stopnja aktivacije oziroma uporabe znanja, kakovost izobraževalnega sistema ter premajhna aktivnost starejših zaposlenih od 55. leta.

Vse skupaj nas usmerja k razmisleku o tem, kje bo naše mesto v globalni vasi v prihodnje. Če pri produktivnosti ne dosegamo niti povprečja EU, če številke izseljenega visoko izobraženega kadra, ki se ne vrne, rastejo – med 15.000 in več Slovenci, ki zapustijo Slovenijo, je teh skoraj 30 odstotkov, in če smo med prvimi po zgodnjem upokojevanju, nas mora v tem zaletu in zadovoljstvu gospodarske rasti tudi upravičeno skrbeti. Tudi zato, ker vprašanja, povezana z upravljanjem človeškega kapitala, že zdavnaj niso samo slovenski izzivi, ampak globalni.

USPEH MENEDŽMENTA PRESEGA FINANČNE IZKAZE

Že leta 2015 je 73 odstotkov menedžerjev v raziskavi svetovalne hiše PWC izpostavilo, da ne vedo, kje bodo našli talente z ustreznimi kompetencami. Poziv, da danes uspeha menedžmenta ne merimo le po uspešnosti upravljanja finančnega kapitala, je zato upravičen. Eric Garton, partner globalne svetovalne družbe Bain & Company, ki velja za enega najboljših zaposlovalcev v ZDA, je pred letom za Harvard Business Review lepo zapisal: »Finančnega kapitala je danes v izobilju, a se ta še vedno upravlja izredno previdno; človeškega kapitala je premalo, a se ta ne upravlja previdno. Zakaj? Deloma zato, ker cenimo in nagrajujemo dobro upravljanje finančnega kapitala. In to izmerimo. Veliki direktorji so zelo pozorni na pametno upravljanje in alokacijo finančnega kapitala. Toda današnji veliki izvršni direktorji morajo biti enako odlični pri upravljanju človeškega kapitala.« Tudi tega lahko izmerimo.

»Finančnega kapitala je danes v izobilju, a se ta še vedno upravlja izredno previdno; človeškega kapitala je premalo, a se ta ne upravlja previdno.«

Zato naj povežem konkurenčnost, produktivnost, človeški kapital in voditeljstvo v preprosto trditev: najpomembnejši dejavnik za produktivnost podjetja je znanje tako menedžmenta kot zaposlenih. »Znanje se lahko nanaša na izkušnje (in tudi intuicijo) menedžmenta, izkušenost in usposobljenost zaposlenih ter na sposobnost uporabe sodobnih tehnologij in izdatke za razvoj in raziskave, ki so preko kreativnosti zaposlenih povezanis sposobnostjo inoviranja.« To v analizah ekonomskih izzivov 2017 zapiše UMAR in navaja mednarodno primerljive ankete, ki kažejo, da imamo v Sloveniji glede razpoložljivosti ustreznega, zanesljivega in profesionalnega menedžmenta še kar nekaj prostora za napredek.

Za učinkovito uporabo in razvoj znanja oziroma človeškega kapitala se danes spreminjajo organizacijske strukture, ki temeljijo na kulturi sodelovanja, odnosov in zaupanja, na horizontalni hierarhiji bolj kot na vertikalni. V slovenskem prostoru imamo dovolj virov za pridobivanje znanja in tehnik upravljanja in vodenja. A kot ne več tako mlada država bi morali sprejeti ključno spoznanje: temeljne vrednote skupnega dobrega, vizijo in zavedanje o pomembnosti strateškega vodenja. In ne samo, ko govorimo o podjetjih, temveč tudi, ko govorimo o državi. V tekmi razvoja niso samo podjetja, ampak tudi države. Pri čemer eni brez drugih ne morejo zmagovati. Zato ima strateško voditeljstvo, kljub temu da ga najbolj neposredno navezujemo na mehke veščine, na koncu zelo izmerljive vrednosti.

Saša Mrak
MBA, izvršna direktorica
Združenja Manager

mag. Barbara Gunčar

Kako se spreminja lik kakovostnika

»Vse se spreminja.«, »Nič ni tako, kot je bilo.«, »Vse teče.«. Še več je rekov, ki ponazarjajo dejstvo, da so spremembe edina stalnica. Nekoč smo samo dvignili roke, nekoč smo glasovali, nekoč smo se kar dogovorili, nobenih težav ni bilo. Nihče ni nasprotoval. Tako so nekoč z dvigom rok potrdili predsednika, čeprav statut zahteva tajno glasovanje, drugič so za izvolitev veljala pooblastila. Spet tretjič niso veljala pooblastila, praksa pa. Četrtič pa bi lahko predsednika potrdili kar na Upravnem odboru. Ja, ker je legitimno. Prišla je revizija, ki je zahtevala precej popravkov delovanja. Tako je tudi prav, saj mora kakovostnik vendarle biti vzgled.

Lotili smo se dela. Izdelali smo nove pravilnike, poslovnike, statut, prilagodili pogodbe, marsikdo je zaradi konflikta interesov odstopil, mislili smo, da smo svoje delovanje uredili, ... ampak za kratek čas. Spet se je odkril nekaj časa potuhnjen vzorec nekdanjega delovanja. Spet je začel delovati »star sistem«. Mar kakovostniki ne ločimo med legalnim in legitimnim, mar pomeni prijava nekoga že obsodba? Ja, ker smo delali dobronamerno, pa četudi je nekdo drugi dan spremenil svoj glas iz »ja« v »ne«. Morda je res, da so nekateri delali dobronamerno. Vendar velja pregovor, da dobri nameni vodijo v pekel.

Kakovostnik mora najprej biti vzgled, da lahko sodi druge.

Dolgo časa nisem razumela, zakaj moramo imeti napisano, kaj pomeni lik »kakovostnika« in zakaj mora biti šola QM. Zdaj to bolj razumem. Etika, morala in poslovanje z dobrim kakovostnikom lahko pade ali pa vzdržuje nosilne stebre v podjetju. Vzgled je ključen. Ne tako, da je danes tak, drugič drugačen, odvisno od osebe in primera. Naši člani za to stanje navajajo različne razloge. Vodja kakovosti iz Gorenja je dejal, da kakovostnik nima več ugleda, ker je vedno odgovoren za reklamacije, ker povzroča stroške. To povzroča pri ljudeh stres, slab občutek, a ljudje si želimo biti sprejeti, delati dobro, da drugi to opazijo. Zato ker se kakovostnik ne zna promovirati, je dejala kakovostnica iz Žita. Zato ker mora trdo delati, marsikdo ne zdrži pritiska zahtev kakovosti sodobnega časa. Biti mora široko razgledan glede vloge in nalog vodenja, da lahko daje dobro podporo vodstvu. Menedžiranje je zanj zelo potrebna veščina, saj mora znati delegirati. Kakovost je povsod. Vodstvo potrebuje človeka, ki obvlada tehnološko kakovost z orodji, metodami in tehnikami, z možnostjo podpore IT. Poznati mora standarde, da lahko opravlja svojo osnovno dejavnost, procese ipd. A kakovostnik mora dobro poznati tudi zakonske osnove, ki veljajo v delovni zakonodaji, pri vseh procesih, s katerimi se srečuje. Biti mora vsaj malo tudi pravnik, da mu ne podtaknejo odgovornosti ali stroškov reklamacij. Kakovostnik mora poznati osnove financ. Saj le tako razume direktorja in ve, kako mu s svojimi orodji pomaga ali celo prepreči kakšno res zapleteno in stroškovno zahtevno situacijo. Slaba kakovost ali prezahtevna kakovost, oboje je lahko velik strošek. Biti mora promotor sebe in kakovosti, s tem pa tudi promotor podjetja. Torej mora poznati vsa sodobna orodja trženja in promocije. Vedeti mora, kaj mu pomenijo kazalniki kot povratna informacija s trga. Razumeti mora inoviranje, saj brez stalnih sprememb ne bo prihodnosti podjetja. Sam mora biti del vizije, jo kreirati in se z njo poistovetiti. Da bi kakovostniki lahko povečali svoj ugled, je potrebno zavedanje, da mora biti kakovostnik najprej vzgled, da lahko sodi druge. Torej ni nič čudnega, da je kakovost del tranzicije, da v resnici to, kar velja danes, jutri ne bo. Morda bomo namesto orodij IT uporabljali kakšna preprostejša orodja. Zakaj ne bi kdaj tudi česa poenostavili. Lahko, če se zato spremenijo norme. Nič ni narobe, če popravimo pravila, a narobe je, da jih popravimo in ne spoštujemo. Danes smo pred trenutkom, ko lahko rečemo, da se lahko veselimo novega dne, saj je priložnosti, da se kakovostniki izkažejo, veliko, podjetja jih potrebujejo. Časi so nam torej naklonjeni. Ni pa potrebno, da smo pri tej vlogi pasivni. Kajti vse teče in se spreminja.

mag. Barbara Gunčar
izvršna direktorica SZKO

NEKATERE STVARI SO

#ZASKUPAJ

RADENSKA NA POTI

BREZ MEHURČKOV

VIŠJA VSEBNOST
Ca+Mg
KALCIJA IN MAGNEZIJA

NARAVNI MEHURČKI

V življenju enostavno obstajajo stvari, ki so za skupaj.

www.radenska.si/zaskupaj

27.
konferenca SZKO

DATUM
8.–9. 11. 2018

LOKACIJA
Grand hotel Bernardin, Portorož

SKUPAJ RASTEMO S KAKOVOSTJO

več informacij na www. szko.si