

# Stalno izboljševanje kakovosti kot pomemben dejavnik strategij inovativnosti in vitkosti

Alojz Gorše

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

## **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali učinkovit sistem inovativne dejavnosti in vitkosti pomembno vpliva na stalno izboljševanje kakovosti in posledično na uspešnost organizacije? Kakšni so pozitivni učinki stalnega izboljševanja kakovosti kot pomembnega dejavnika inovativnosti in vitkosti?

**Namen:** Za obstoj na dnevno razvijajočem se svetovnem trgu je izredno pomembno, da organizacije prepoznajo pozitivne učinke stalnega izboljševanja kakovosti, saj gre za pomemben del strategij inovativnosti in vitkosti. Zaposleni so zelo pomemben del organizacije, saj v procesih dnevno sodelujejo in jih tako najboljše poznajo. Koncept vitkosti, ki temelji na odpravljanju izgub v organizaciji, in inovativna dejavnost sta strategiji, ki se dopolnjujeta v dejavniku stalnega izboljševanja kakovosti in s prepoznavanjem le-tega lahko dosegamo večje pozitivne učinke.

**Metoda:** Analiza v zadnjih petih letih pridobljenih internetnih člankov na tematiko inovativnosti in vitkosti, pa tudi uporaba elektronskega vira EBSCOhost in ostalih strokovnih revij.

**Rezultati:** Ugotovitve kažejo velike pozitivne učinke inovativne dejavnosti in vitkosti, zato je za organizacijo nujno, da se zaveda pomembnosti obeh strategij in stalnega izboljševanja kakovosti, kot enega njenih ključnih dejavnikov.

**Organizacija:** Stalno izboljševanje procesov oz. proizvodov je pomemben del inovativne dejavnosti in eden od temeljev vitkosti, zato je pomembno, da vodstvo organizacije poskrbi za njegovo učinkovito izvajanje in spodbujanje zaposlenih k proaktivnemu sodelovanju, saj le tako prispevamo k učinkovitosti procesov in uspešnosti organizacije.

**Družba:** Članek se ukvarja s tematiko, ki je vedno aktualna, saj je stalno izboljševanje kakovosti pomemben dejavnik uspešnosti organizacije, kar je zagotovo pomembno za okolje, kjer le-ta deluje.

**Originalnost:** Našli smo le en članek, ki obravnava inovativnost in vitkost kot dopolnjujoči si strategiji. O inovativnosti je napisanih veliko člankov, tudi o vitkosti smo jih našli kar nekaj, vendar pa člankov, ki bi strategiji obravnavali skupaj, praktično ni.

**Omejitve/Nadaljnje raziskovanje:** Vsekakor bi bilo zanimivo raziskati še motiviranost zaposlenih za stalno izboljševanje kakovosti in učinke nagrajevanja sodelovanja v teh aktivnostih. Raziskavo smo opravili le na osnovi nekaj tujih in domačih člankov, ki smo jih pridobili na obravnavano tematiko.

**Ključne besede:** inovativnost, vitkost, stalno izboljševanje kakovosti

## 1 Uvod

Razmere na trgu se še vedno niso vrnila v stanje pred svetovno gospodarsko in finančno krizo, zato je izjemno pomembno, da prepoznamo vse priložnosti, ki bi kakorkoli povečale učinkovitost proizvodnje. Vsaka priložnost, s katero bi dosegli boljše rezultate, je pomembna, zato se je moramo lotiti s posebno pozornostjo. Vsaka prednost pred konkurenco, ki jo znamo izkoristiti, je dobra za podjetje in nam omogoča obstanek na trgu. Inovativnost in ustvarjalnost sta tako pogoja za učinkovito in uspešno organizacijo. Zavedati se moramo, da

\* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 9. junij 2015; revidirano: 15. junij 2015; sprejeto: 20. junij 2015.

je največ dodane vrednosti v inovativnosti, zato je zelo pomembno, da jo med zaposlenimi spodbujamo oziroma ustvarjamo pogoje za njeno izvedbo. Metoda podajanja predlogov za izboljšave s strani zaposlenih je ena od prvin stalnega izboljševanja procesa. Za organizacijo je pomembno, da vzpostavi določen sistem podajanja, obravnave in vpeljave predlogov za izboljšave. Zaposleni so največji kapital organizacije s stališča, da so ravno oni tisti, ki v procesih vsakodnevno sodelujejo in jih tudi najbolj poznajo.

Vitka proizvodnja je strategija obvladovanja poslovnih procesov z eliminiranjem izgub in posledično povečano rentabilnostjo. Rusjan (2009, str. 546) navaja, da je ena izmed bistvenih značilnosti vitke proizvodnje kot nove proizvodne miselnosti tudi težnja po stalnem odpravljanju vseh aktivnosti, ki ne dodajajo k vrednosti proizvoda in s tem k stalnemu izboljšanju proizvodnih procesov. To lahko povežemo z značilnim pristopom k reševanju problemov v okviru vitke proizvodnje, za katerega je značilno odpravljanje vzrokov problemov, ne pa blažitev posledic.

Cilj članka je predstaviti prednosti strategij inovativnosti in vitkosti, ki naj bi omogočali stalno izboljševanje procesov, z namenom proizvesti več proizvodov boljše kakovosti in z nizkimi stroški. Tudi če organizacija stabilno posluje, si nadalje želi napredka, izboljšav delovnega okolja, več kakovostnejših proizvodov s čim manj izmeta, kar je vse podlaga za uvedbo dopolnjujočih se strategij inovativnosti in vitkosti.

Raziskava je pomembna, ker omogoča pregled pozitivnih učinkov vpeljave strategij inovativnosti in vitkosti, njune učinke na stalno izboljševanje kakovosti procesa in težave, ki se lahko pojavijo ob njuni integraciji v sistem. Vsebina je zagotovo aktualna v razmerah krize, ko smo omejeni s finančnimi sredstvi. Želimo, da bi v podjetju prišlo do določenih izboljšav in boljše izkoriščenosti sredstev, ki jih imamo na voljo.

## **2 Teoretična izhodišča**

### **2.1 Stalno izboljševanje kakovosti procesov oz. proizvodov**

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

Kulturo stalnega izboljševanja kakovosti prepoznamo skozi naslednja vprašanja, ki si jih zastavljamo: Katere elemente naj uporabim? Kakovost, izobraževanje, vitkost ali izvedbeni management? In vemo, da je odgovor: vse. Tako vitkost lahko uporabimo za prepoznavo potrebne spremembe za izboljšavo učinkovitosti, izobraževanje za zagotovitev usposabljanja za uvedbo teh sprememb, projektni management za pomoč pri spremembi vedenja zaposlenih in kakovost za merjenje učinkovitosti spremembe. Ko prenehamo razmišljati, katerega od navedenih elementov moramo uporabiti, vemo, da smo dosegli popolno integracijo teh

temeljnih elementov v kulturo nenehnega izboljševanja. (Foss, Stubbs & Jones, 2011, str. 1603)

Avtorica je v svojem članku opisovala uvedbo učinkovitega procesa nenehnega izboljševanja procesa proizvodnje. V šestih mesecih so preučili proces proizvodnje in pripravili konkretne predloge izboljšav. Predloge za izboljšave so predstavili vodstvu, ki so njihovo uvedbo tudi podprli, saj je šlo za manjše investicijsko vlaganje. Zaradi uvedenih sprememb so dosegli večjo učinkovitost procesa in dosegli od 3% do 6 % večjo produktivnost. Ocenjen letni prihranek zaradi uvedenih izboljšav je več kot 42.000 EUR. (Turk, 2009, str. 23-28)

»Delovanje tima za izboljšave je bilo zelo uspešno. Kot izredno učinkovito se je izkazalo, da so v njem sodelovali zaposleni z različnih ravni organizacijske strukture. Tudi formalna postavitve tima, vodstvena predstavitev njegove vloge in pomena ter obljubljeni nagrada za pozitivne premike so izredno učinkovali. Nesporno dejstvo je, da moramo prisluhniti zaposlenim, ki določeno delo opravljajo, saj ga ti resnično najboljše poznajo« (Turk, 2009, str. 28).

»Nenehno izboljševanje kakovosti procesov in proizvodov, povečevanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov so tri pomembnejša zagotovila za dolgoročen obstoj in rast podjetja na konkurenčnem svetovnem trgu« (Turk, 2009, str. 23).

## **2.2 Dejavniki za ustvarjanje ustreznih pogojev za inovativnost**

V središču sistema inovacij so zaposleni, ki izvedejo potrebne aktivnosti, da se informacije pretvorijo v dejanja, ki prinašajo dodano vrednost proizvodom. (Srinivasan, 2010, str. 379)

»V poslovnem svetu je sicer že nekaj let povsem jasno, da je uspeh slehernega podjetja v mnogo čem odvisen od kreativnosti ljudi. V svetu, polnem hitrih sprememb, je ključnega pomena, kako inovativni so zaposleni pri kreiranju in izvedbi idej za nove produkte in storitve in obenem, kako kreativni so v iskanju rešitev za nastale probleme. Kreativnost je zapisana v številnih modelih kompetenc, s katerimi se zaposlenim sporoča, kaj se od njih pričakuje in kaj je ključnega pomena za uspešnost podjetja. Večinoma se kreativnost meri in spodbuja skozi različne projekte zbiranja in nagrajevanja kreativnih idej« (Laibacher Rogelj, 2009, str. 82).

»Učeča se organizacija, ki se v naših okoljih vzpostavlja danes, v razvitem svetu pa je že preteklost, reprezentira visoko stopnjo konkurenčne ostrine in progresivnega samospreminjanja. To pa zahteva razmišljujoče zaposlene, ustvarjalni naboj in nenehen razvoj zaposlenih. Razvoj pomeni tudi izobraževanje, pri nas pa število študentov po vstopu v delovno okolje pada. Govorimo pa o vseživljenjskem izobraževanju!« (Ovsenik, 2009, str. 73)

Kelemina (2009, str. 132–144) navaja: »Znanje je torej konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Če imamo znanje, smo korak pred drugimi, ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi. Posebej še to velja za novo znanje, ki je sad tako raziskovanj kot

ustvarjalnosti. Novo znanje se poraja v vsakem posamezniku - imenujemo ga tiho (implicitno) znanje in tudi osebno znanje. Sicer pa se znanje pojavlja pri opravljanju dela, razvojnih in organizacijskih dejavnostih, trženju, poslovanju in drugod - ponavadi ga imenujemo zunanje, izraženo (eksplicitno) znanje. Vse to lahko obravnavamo kot bogastvo posameznika in organizacije oziroma lahko rečemo, to je njihov intelektualni kapital, ki je seveda tesno povezan z uspešnostjo organizacije.«

»Dejstvo je, da vseh podrobnosti, ki se tičejo nekega delovnega procesa, vodja ali načrtovalec procesa ne more vnaprej predvideti in natanko definirati. Šele pri opravljanju delovne naloge se pokažejo pomanjkljivosti in s tem priložnosti za izboljšanje, poenostavitev, pocenitev ali olajšanje dela. In take priložnosti najlažje zazna tisti, ki je pri delovni nalogi neposredno udeležen. To pa ni razvojni tehnolog, tehnolog v proizvodnji ali vodja oddelka, ampak delavec na tem delovnem mestu. Oseba, ki je nagnjena k rutinskemu razmišljanju, bo delala togo po predpisanem postopku. Nemirni, ustvarjalni duhovi pa bodo nenehno iskali načine, da se odmaknejo s predpisane poti in najdejo nove, enostavnejše možnosti. In priložnosti za to so vsepovsod« (Fatur & Likar, 2009, str. 27).

»Podjetje, ki želi, da bodo njegovi sodelavci inovativni, mora ustvarjati tako organizacijsko klimo, ki bo nenehno spodbujala njihov ustvarjalni duh. Inovativnost mora biti del vsakdana in ne le stvar občasnih akcij. Po izkušnjah strokovnjakov iz podjetij že po mesecu dni brez novih spodbud inovativni elan upade. Načinov spodbujanja je veliko, od rednega informiranja (plakati, interno glasilo, intranet), iskanja usmerjenih rešitev na določeno perečo temo, žrebanj z nagradami za inovatorje, organiziranja skupinskega dela, pa do svečanih podelitev priznanj in razstav« (Fatur & Likar, 2009, str. 29).

»Pri inovativnosti, kot eni izmed aktivnostih delovnega procesa, gre za to, da poskušamo narediti stvari, ki presega opis naših del in nalog na delovnem mestu« (Birkinshaw & Duke, 2013, str. 47).

Avtorica v članku navaja, da imajo »pričakovane koristi inovativnosti na delovnem mestu pozitiven učinek na profitnost podjetja, izboljšujejo zadovoljstvo z delom, znižujejo absentizem, privarčujejo energijo in vire in trajnostno izboljšujejo produktivnost organizacije« (Lužar, 2013, str. 2).

»Obstajajo empirični dokazi, da dobri odnosi na delovnem mestu, urejeno delovno okolje in ugodni pogoji dela povečujejo verjetnost inovativnosti«, pojasnjuje Lužarjeva. (Lužar, 2013, str. 2)

»Taka podjetja se zavedajo, da ni dovolj imeti zgolj veliko dobrih idej. Zagotovljen mora biti tudi učinkovit proces realizacije idej, torej ustvarjanja proizvodov na podlagi idej. Potrebna je odličnost v ustvarjanju idej in odličnost v njihovem uresničevanju, tj. v njihovi pretvorbi v tržno potrjen proizvod v razumnem časovnem roku« (Fatur & Likar, 2009, str. 35).

»Podjetja se zavedajo pomena uresničevanja predlogov. Ideja, ki ni uresničena, je brez vrednosti. Da pa bi se izognili pripombam izvajalcev v slogu »on je dobil nagrado, mi pa delo«, podjetja poskušajo čim večji del bremena izvedbe prenašati neposredno na inventorje« (Fatur & Likar, 2009, str. 124).

Wendelken, Danzinger, Rau & Moeslein (2014, str. 229) so opravili raziskavo o razlogih, zakaj zaposleni ne sodelujejo pri inovativnih aktivnostih v podjetju. V raziskavi so zajeli različne motivatorje tistih, ki se ne vključujejo v inovativne aktivnosti in jih razporedili v različne kategorije, kjer motivacijo pogosto predstavljajo naslednji antipoli motivatorjev: kariera in poslovni ugled v primerjavi z zasebnim življenjem, denarne nagrade v primerjavi z ne nagrajevanjem inovativnosti, zabava in užitek v primerjavi z naporom za uspeh. Z izsledki svoje raziskave so potrdili izjavo Roberts in sodelavcev (2006), da lahko motivacija predstavlja tudi konflikt interesov med poslovnim in zasebnim življenjem. Poslovni in zasebni motivi so lahko v nasprotju z razpoložljivim časom in sredstvi. Tisti, ki se ne vključujejo v inovativne aktivnosti, dajejo prednost zasebnim motivatorjem, poslovni motivatorji pa imajo prednost pri tistih, ki se vključujejo v inovativne aktivnosti podjetja. To lahko interpretiramo tako, da koristi udeležbe ne presegajo žrtvovanja prostega časa. Tisti, ki sodelujejo v inovativnih aktivnostih kot motivator, niso omenili kategorijo nagrajevanja, medtem ko so tisti, ki ne sodelujejo pri inovativnostih, izpostavili pomanjkanje nagrad, ki se jim zdi pomemben motivator. Neudeleženci inovacijskega procesa so mnenja, da druženje s sodelavci za zabavo predstavlja določen stres in napor, ne pa zabavo. Ali se zaposleni identificirajo s podjetjem in so zato dolžni prispevati k inovativnosti, ali pa se ne identificirajo s podjetjem in težijo k distanci. Rezultati kažejo, da so udeleženci inovativnih aktivnosti tesno povezani s podjetjem, kjer so zaposleni, in njihov cilj je ustvariti nekaj novega za družbo.

Dong, Huo & Loi (2012, str. 1206) so v svoji raziskavi preučevali, kako in kdaj žaljivi odnosi nadrejenih škodijo ustvarjalnosti zaposlenih. Ugotovili so, da ima indirektno žaljiv odnos vodje oddelka negativen vpliv na ustvarjalnost članov tima. Z raziskavo so pokazali, da žaljiv odnos top managementa veča možnost, da se managerji srednje ravni nadalje obnašajo žaljivo do svojih podrejenih in posledično delajo škodo ustvarjalnosti. Rezultat raziskave bi moral služiti kot opozorilo organizacijam, da se je potrebno kakršnemukoli žaljivemu vodenju izogibati. Organizacije bi morale za top in srednji management izvajati programe usposabljanja za preprečevanje žaljivega vodenja. Srednji management je tisti, ki širi žaljivo vodenje na zaposlene, zato je potrebno usposabljanje glede vodenja srednjega managementa, da bomo dosegli določene izboljšave.

Maurer (2013, str. 8-9) v svojem članku razpravlja o tem, da noben posameznik v podjetju, razen top managementa, ne želi prostovoljno prevzeti odgovornosti za izboljšanje kakovosti in zmanjševanje stroškov. Z metodo kaizen se od vsakega zaposlenega pričakuje, da išče predloge za izboljšave procesa, s čimer zmanjšujemo stroške in povečujemo vrednost. Ko so zaposleni aktivno vključeni v sistem inovativnosti, njihovi predlogi lahko pripeljejo tudi do velikih prihrankov. V svojem članku navaja nekaj takšnih predlogov:

- Stevardesa, zaposlena v podjetju Southwest Airlines je predlagala uporabo navadne vrečke za smeti, ki ne bi bila označena z njihovim logotipom. S to trivialno idejo je podjetje prihranilo 300.000 \$ letno. Predlog stewardese je bil odgovor na zahtevo vodstva, naj vsak zaposleni poskuša najti prihranek v vrednosti 5\$ dnevno.
- V državi Arizona so prosili vse svoje zaposlene (zaposlene v javnih organizacijah) naj podajo predloge za prihranke v poslovanju. Policist je po pregledu pravilnika za vzdrževanje avtomobilov odkril, da motorno olje menjajo veliko bolj pogosto, kot je to priporočljivo. Z menjavo olja v avtomobilih so prihranili 100.000\$ letno.
- Toyotini oblikovalci so pregledali ročaje, ki so nameščeni nad oknom na vratih avtomobila. S predlogom za izboljšavo so zmanjšali število delov ročaja iz 34 na 5 in tako zmanjšali čas montaže ročaja za 75% in privarčevali.
- Nemške pošte so zelo donosne. Eden izmed razlogov je tudi uporaba metode kaizen. Zaposleni knjigovodja je ugotovil, da je podjetje plačevalo visoke vsote denarja za motorno olje. Z raziskavo je ugotovil, da so stroški nabave visoki zaradi tega, ker se motorno olje za vozila kupuje na bencinskih servisih. Z nakupom motornega olja v večjih količinah so se stroški zmanjšali za 75%.
- Otroška bolnišnica v Seattlu je preizkusila, če metoda kaizen deluje tudi v bolnišnici. Z uvedbo kaizena so uvedli približno 1000 manjših sprememb in iskreno povedano, se ta proces nikoli ne zaključi. Tako je npr. 10 kirurgov želelo ob določeni kirurški operaciji različno postavitve vozička za instrumente, kar je upočasnilo delo sester in posledično povzročilo več storjenih napak. Dogovorili so se za standardno postavitve vozička. Bolnišnica je poročala, da so z manjšimi predlogi za izboljšave zmanjšali stroške za 3,7%, v vrednosti 23 milijonov \$.

Navedeni primeri so dokaz, da majhni predlogi lahko povečajo kakovost in zmanjšajo stroške!

Rezultati pete evropske raziskave o delovnih in zaposlitvenih pogojih (European Working Conditions Survey, skrajšano EWCS), ki jo je leta 2010 izvedla Evropska Fundacija za izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev (Eurofound) in je pokrivala 34 evropskih držav (v njej je sodelovalo več kot 44.000 zaposlenih) kažejo, da imajo najboljšo prakso sodelovanja zaposlenih pri izboljšanju delovnih procesov skandinavske države (Norveška, Finska), Nizozemska, Irska in Kosovo. V Nemčiji, Slovaški, Turčiji, Italiji in Španiji se zaposleni manj vključujejo v izboljševanje delovnih procesov. Slovenija se po deležu sodelujočih pri izboljševanju organizacije dela in delovnih procesov približuje skandinavskim državam. (Lužar, 2013, str. 1-6)

### **2.3 Vitkost**

Atkinson & Nicholls (2013, str. 11) v svojem članku navajata ovire pri implementaciji spremembe kulture, usmerjene k vitkemu razmišljanju:

- Negativna kultura. Negativizem je odraz neuspeha večih neuspešnih pobud za spremembe v zadnjih letih. Zaposleni so sprejeli pesimistično miselnost, so cinični do novih pobud in imajo odpor do sprememb. Dokler ne spremenimo odnosa

zaposlenih, se ne bo spremenilo nič. Osredotočiti se moramo na spremembo miselnosti in odnosa zaposlenih do sprememb. Spremembe se morajo začeti pri vodstvu, ki mora razviti smiselni izvedbeni načrt.

- Vizionarsko vodstvo. Resnično je samo nekaj podjetij, ki načrtuje oz. planira svoje delovanje dlje kot eno leto vnaprej. Pomembno je, da vodstvo promovira miselnost k vitkosti na vseh ravneh, kar prinaša pozitivne spremembe v delovanju organizacije.
- Pomanjkanje samozavesti. Ko pritiski za spremembe naraščajo, vodstvo organizacije zaradi pomanjkanja samozavesti upočasni proces sprejemanja odločitev. Pomanjkanje zaupanja in samozavesti pri sprejemanju odločitev vodstva se projicira na zaposlene. Vodstveni timi tako več časa namenijo razmišljanju kot ukrepanju.
- Napol poln ali napol prazen kozarec? V organizacijah se srečujemo z optimističnim načrtovanjem in preprečevanjem ter v večini primerov pesimističnim popravljanjem napak oz. »gašenjem požara«, ko se je ta že vnel. Gre za to, da smo osredotočeni predvsem na reševanje včerajšnjih težav namesto na ustvarjanje robustne in odporne organizacije.

Različne metodologije vitkosti uporabljajo različne pristope za ohranjanje nenehnega izboljševanja kakovosti. Vitkost je strategija, ki vključuje nizko stopnjo tveganja. Če povzamemo, da obstajata dva različna pristopa za uvedbo spremembe, lahko povemo, da gre ne enem koncu za »Big Bang« spremembe ali pa popolnoma drugačen pristop, ki ga uvaja nenehno izboljševanje vitkosti. (Atkinson & Nicholls, 2013, str. 12)

Pri tako imenovanih »Big Bang« spremembah gre za strateške projekte, ki uvajajo velike spremembe v okolju in vplivajo tako na politično, gospodarsko, družbeno-kulturno, tehnično, okoljsko in informacijsko poslovanje podjetja. Ne moremo vedno napovedati, kako učinkovita bo sprememba Velikega Poka (Big Bang), saj če gre pri spremembi karkoli narobe, lahko to povzroči veliko škodo, od katere si podjetje ne bo kmalu opomoglo. (Atkinson & Nicholls, 2013, str. 12)

Velika prednost uvedbe vitkosti je, da gre za revolucijo skozi evolucijo. Zagotavlja veliko vrednost za stranke, saj temelji na konstantnem in nikoli končanem izboljševanju preko enega najpomembnejših virov – zaposlenih! Gre za fleksibilen in pragmatičen koncept. Deluje na principu primerjave trenutnega stanja s končnim stanjem in posledično osredotočenostjo na izboljšave za prihodnost oz. doseg željenega stanja. (Atkinson & Nicholls, 2013, str. 12)

»Pri vitkem vodenju gre za razvoj navdihujoče vizije, ki zaposlenim omogoča sprejemanje ukrepov nenehnega izboljševanja, ki so nagrajeni s strani vodstva, ki vodi z zgledom!« (Atkinson & Nicholls, 2013, str. 11)

»Eden od izzivov vitkega razmišljanja je, da je strategija usmerjena le v eliminiranje izgub, ki pa je učinkovito le v proizvodnih organizacijah« (Srinivasan, 2010, str. 380).

## **2.4 Inovativnost in vitkost**

»Vitkost in inovativnost sta prepoznani kot strategiji, ki sta bistvenega pomena za obstoj organizacije, vendar se le redko obravnavata kot strategiji, ki se dopolnjujeta« (Srinivasan, 2010, str. 379).

Srinivasan (2010, str. 380) v članku zavzema stališče, da se strategiji vitkosti in inovativnosti dopolnjujeta in lahko le skupaj prineseta večje koristi organizaciji. Prepričan je, da je sicer paradoks produktivnosti (ki govori o tem, da se lahko organizacija bodisi osredotoča na kratkoročne izboljšave ali gradi na fleksibilnosti za ustvarjanje novih proizvodov oz. storitev) pogosto prisoten v organizacijah, vendar ne sme biti razlog za sprejetje določenih odločitev. Organizacije lahko učinkovito združujejo strategijo vitkosti in inovativnosti za razvoj trajnostne konkurenčne prednosti.

## **3 Metoda**

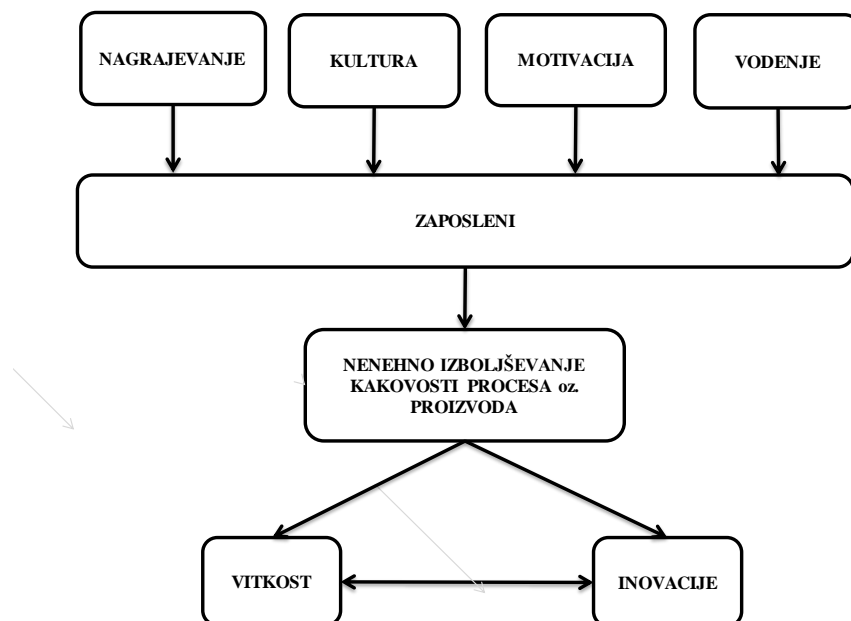
### **3.1 Zbiranje podatkov**

Članke za analizo smo zbrali predvsem s pomočjo interneta. Elektronski vir iskanja je tudi EBSCOhost, ki nudi dostop do različnih zbirk podatkov in vključuje tekste različnih mednarodnih časnikov in periodičnih publikacij. V člankih odkrivamo učinke inovativnosti in vitkosti na kakovost procesov. Člankov, ki bi navedeni strategiji obravnavali skupaj, skoraj ni, saj smo našli le enega. Za analizo smo zbrali članke, ki opisujejo prednosti ali težave oz. pomanjkljivosti vsake strategije posamezno. Članke smo podrobno prebrali in bistvo tudi izpostavili.

### **3.2 Model raziskave**

Model raziskave temelji na predpostavki, da implementirani strategiji vitkosti in inovativnosti v organizaciji pomembno vplivata na stalno izboljševanje kakovosti procesa oz. proizvoda. Na uspešno implementacijo posamezne strategije pa pomembno vplivajo dejavniki kot npr. kultura organizacije, motivacija zaposlenih, sistem nagrajevanja, vodenje...





Slika 1. Model raziskave

Slika 1 prikazuje model raziskave, ki smo ga uporabili, in temelji na večih spremenljivkah. V raziskavi bomo ugotavljali korelacijo med stalnim izboljševanjem kakovosti ter strategijami inovativnosti in vitkosti.

#### 4 Rezultati

Ugotovili smo korelacijo med strategijama inovativnosti in vitkosti. Kaizen oz. stalno izboljševanje kakovosti je eno od orodij vitke proizvodnje, ki temelji na sistemu podajanja predlogov za izboljšave, z namenom nenehnega izboljševanja. S stalnim izboljševanjem kakovosti pa vsekakor ohranjamo in krepiamo inovativno dejavnost v organizaciji. Z manjšimi predlogi za izboljšavo, ki jih predlagajo zaposleni, velikokrat naredimo ogromen korak k izboljšavam.

Zaposleni so eden od ključnih dejavnikov, ki vplivajo na nenehno izboljševanje kakovosti. Da pa bi zaposleni razmišljali oz. težili k nenehnim izboljšavam, je potrebna izpolnitev določenih pogojev. Kultura organizacije je tista, ki ustvarja pogoje za nenehno izboljševanje kakovosti. Tako so motiviranje, nagrajevanje in ustrezno vodenje pri aktivni udeležbi zaposlenih pri izboljševanju kakovosti ključnega pomena.

#### 5 Razprava

Avtorji analiziranih člankov se vsekakor strinjajo, da je znanje konkurenčna prednost, ki je danes za obstoj in razvoj organizacije nujno potrebno. Kelemina (2009, str. 132-144) navaja: »Znanje je torej konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Če imamo znanje, smo korak pred drugimi, ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi.«

V člankih je kot eden najpomembnejših dejavnikov za nenehno izboljševanje kakovosti naveden človek, ki ima izoblikovano osebnost in določene vrednote, ki niso nujno tudi vrednote podjetja. Da bi zaposlene kar najbolje vključili v nenehno izboljševanje kakovosti je nujno, da organizacija izoblikuje svojo kulturo, ki bo temeljila na vrednotah, kot so ustvarjalnost, znanje in inovativnost, timsko delo. O pomembnosti zaposlenih govorita tudi Fatur & Likar (2009, str. 27): »Dejstvo je, da vseh podrobnosti, ki se tičejo nekega delovnega procesa, vodja ali načrtovalec procesa ne more vnaprej predvideti in natanko definirati. Šele pri opravljanju delovne naloge se pokažejo pomanjkljivosti in s tem priložnosti za izboljšanje, poenostavitev, pocenitev ali olajšanje dela. In take priložnosti najlažje zazna tisti, ki je pri delovni nalogi neposredno udeležen.«

Wendelken, Denzinger, Rau & Moeslein (2014, str. 229) so z izsledki svoje raziskave potrdili izjavo Roberta in sodelavcev (2006), »da lahko motivacija predstavlja tudi konflikt interesov med poslovnim in zasebnim življenjem. Poslovni in zasebni motivi so lahko v nasprotju z razpoložljivim časom in sredstvi.«

Da pa bi zaposlene spodbudili k podajanju predlogov za izboljšanje kakovosti je pomembno, da zaposlene primerno motiviramo za proaktivno delo v organizaciji z urejenim sistemom nagrajevanja in tudi s primernim vodenjem. Lužarjeva (2013, str.2) pojasnjuje: »Obstajajo empirični dokazi, da dobri odnosi na delovnem mestu, urejeno delovno okolje in ugodni pogoji dela povečujejo verjetnost inovativnosti«.

Atkinson & Nicholls (2013, str. 12) zagovarjata, da je vitkost fleksibilen in pragmatičen koncept, ki zagotavlja veliko vrednost za stranke, saj temelji na konstantnem in nikoli končanem izboljševanju preko enega najpomembnejših virov – zaposlenih. Srinivasan (2010, str. 380) v članku zavzema stališče, da se strategiji vitkosti in inovativnosti dopolnjujeta in lahko le skupaj prineseta večje koristi organizaciji.

Podjetja v svoj sistem inovativnosti velikokrat vključijo tudi podajanje predlogov za izboljšave tako, da je v določeni skupini v nekem določenem obdobju (npr. 1 mesecu) določeno število predlogov za izboljšave, ki jih mora skupina predlagati za uspešno oceno in posledično denarno motivacijo vodje. Vodja pa seveda temu primerno dodeli tudi stimulacijo zaposlenemu, ki je predlog oddal. S tem želi vodstvo spodbuditi zaposlene, da razmišljajo o izboljšanju procesa oz. proizvoda.

Menim, da je nenehno izboljševanje kakovosti ključen dejavnik strategij vitkosti in inovativnosti, ki pa sta v današnjem času hitro spreminjajočega se trga izjemnega pomena, saj definirata fleksibilnost organizacije in težnjo po napredku in razvoju. Zaposleni so zagotovo glavni dejavnik delovanja sistema nenehnega izboljševanja kakovosti v organizaciji, pri čemer je kultura organizacije, ki definira motivacijske faktorje, kot sta nagrajevanje in vodenje, vsekakor ključni dejavnik uspeha.

## 6 Zaključek

Večina podjetij, ki so se uspela obdržati na tržišču kljub vsesplošni svetovni ekonomski in gospodarski krizi, je iskala različne možnosti za večjo učinkovitost procesov. Vitkost je ena od strategij, s katero poskušamo odstraniti iz procesa vse izgube, zato je zaradi svoje vsebine v tem času še bolj aktualna. Z inovativnim razmišljanjem pa razmišljamo izven določenih okvirjev in tako razvijamo nove proizvode ali postopke za izdelavo določenega produkta.

Članek ima visoko vrednost predvsem zato, ker skupaj obravnava strategiji inovativnosti in vitkosti ter njun vpliv na stalno izboljševanje kakovosti. V članku je prikazanih nekaj pozitivnih vplivov strategij, a ob tem tudi opozarjamo na morebitne napake oz. dejavnike, ki pomembno vplivajo na vključenost zaposlenih v ti dve strategiji. Članek je vsekakor zanimiv za management organizacij, ki vključujejo strategiji inovativnosti in vitkosti oz. so ju že vključili. Menedžment se sprašuje, ali je mogoče izboljšati njun vpliv na stalno izboljševanje kakovosti procesa oz. proizvoda v podjetju. V nadaljnje bi bilo smiselno raziskavo razširiti še z analizo vpliva motivacije na nenehno izboljševanje kakovosti, nagrajevanja inovativnosti...

Cilj nenehnega izboljševanja kakovosti je večja učinkovitost in posledično boljše poslovanje organizacije. Vsaka organizacija je integrirana v okolje, kjer deluje, predvsem s tem, ker iz okolja zaposluje večino svojega kadra. Veliko uspešnih organizacij svoj dobiček prispeva tudi za organizacijo določenih dogodkov v okolju, sponzoriranje športnikov in doniranje sredstev za tiste, ki najbolj potrebujejo pomoč.

Omejitev raziskave vidimo predvsem v tem, da smo v analizi uporabili le nekaj člankov na obravnavano tematiko in zato ni mogoče s 100% gotovostjo trditi, da naše ugotovitve držijo za vsa podjetja, je pa res, da je verjetnost za to visoka.

## Reference

1. Atkinson, P., & Nicholls, L. (2013). Demystifying Lean Culture Change' and continuous improvement. *Management Services*, 57(3), 10–15. Pridobljeno na <http://content.ebscohost.com.evirilook.sik.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=90521885&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLQ4v%2BbwOLCmr02eprdSsa64SLWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqt02zrrBKuePfgex44Dt6fIA>
2. Brcar, F., & Lah, S. (2011). *Vloga službe kakovost v organizacijah*. Organizacija, 44(6), 258–266. Kranj: Založba moderna organizacija.
3. Birkinshaw, J., & Duke, L. (2013). *Employee – led innovation*. *Business Strategy Review*, 24(2), 46–51. doi: 10.1111/j.1467-8616.2013.00947.x
4. Dong, L., Hui, L., & Loi, R. (2012). *The dark side of leadership: a three – level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity*. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212. doi: 10.5465/amj.2010.
5. Fatur, P., & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*; Znanstvene monografije. Koper : Fakulteta za management. Pridobljeno na <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf>

6. Foss, M. L., Stubbs, J. R., & Jones, G. (2011). *Integrating Quality, Education, Lean, and Performance Management into a culture of continuous improvement*. *Transfusion (Part 2)*, 51(7), 1598–1603. doi: 10.1111/j.1537-2995.2011.03219.x
7. Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012, november). *Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese Firms*. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025–4047. doi: 10.1080/09585192.2012.
8. Kelemina, D. (2009). *Učee se organizacije v slovenskem gospodarstvu*. *Organizacija*, 42(3), 132–144. Kranj: Založba moderna organizacija.
9. Laibacher, R., M. (2013). *Ali način, kako danes delamo, res spodbuja sproščanje naših ustvarjalnih potencialov?* 25. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2013: Sproščanje človekovih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva (str. 79–90). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
10. Lužar, B. (2013). *Sodelovanje zaposlenih kot inovativnost na delovnem mestu* (str. 17–20). Kranj: Ekonomska demokracija. Pridobljeno na <http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2F1882-1.doc&ei=xO48VfHPO4LjUeSlgKAO&usq=AFQjCNFPQnFF274FjmNwsGepnWVFJ19qTg>
11. Maurer, R. (2013). *Building a Quality Culture One Small Step at a Time*. *Journal for Quality & Participation*, 35(4), 8–11. Pridobljeno na <http://content.ebscohost.com.eviri.ook.sik.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=92897662&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLQ4v%2BbwOLCmr02eprdSsKm4S66WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqt02zrBKuePfgeyx44Dt6fIA>
12. Ovsenik, M. (2013). *Ustvarjalnost kot izziv časa*. 25. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2013: Sproščanje človekovih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva (str. 67–78). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
13. Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Srinivasan, J. (2010). *Creating a lean system of innovation: The case of Rockwell Collins*. *International Journal of Innovation Management*, 14(3), 379–397. doi: 10.1142/S1363919610002696
15. Turk, S. (2009). *Nenehno izboljševanje procesa proizvodnje v podjetju Frigomar*. Društvo Slovenska akademija za management: Izzivi managementu – spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa, 1(2), 23–29. Pridobljeno na <http://www.dlib.si/preview/URN:NBN:SI:DOC-A4PFPXUO/530cacea-3337-47fa-803f-0a13c3fbb936>
16. Wendelken, A., Danzinger, F., Rau, C., & Moeslein, K. M. (2014). *Innovation without me: why employees do (not) participate in organizational innovation communities*. *R&D Management*, 44(2), 217–236. doi: 10.1111/radm.12042

\*\*\*

**Alojz Gorše** se je po končani srednji lesarski šoli v Novem mestu zaposlil kot preddelavec v lesarskem izvozno usmerjenem podjetju. V želji po novih izzivih je nadaljeval svojo službeno pot v podjetju ADRIA Mobil d.o.o., kjer je zaposlen še danes. V podjetju je deloval na različnih področjih in tako pridobil neprecenljive izkušnje. Strokovna znanja v proizvodno-tehničnem sektorju, še posebej pa v razvojno-tehničnem sektorju, so mu nudila osebnostni in karierni razvoj, ki ga sedaj nadgrajuje v kadrovske službi, kjer opravlja delo izobraževalca zaposlenih. Težnje k perfekcionizmu so ga privedle, da je končal višjo ekonomsko šolo, nato je zaključil visokošolski študij na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer sedaj nadaljuje izobraževanje na

podiplomskem študijskem programu Menedžment kakovosti. Njegovo stalno izboljševanje kakovosti se kaže skozi nenehno izobraževanje po različnih certificiranih programih, kot so NLP Diploma, notranji presojevalec sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2008, Projektni menedžment in pridobivanje EU sredstev, itd.

\*\*\*

## Continuous Quality Improvement as an Important Factor of Innovation Strategies And Lean Management

### Abstract:

**Research question (RQ):** Does an effective system of innovative activity and lean management have a significant impact on continuous improvement of quality and consequently the performance of the organization? What are the positive effects of continuous quality improvement as an important factor in innovation and lean management?

**Purpose:** In order to survive on the daily evolving world market it is extremely important for organizations to recognize positive effects of continuous quality improvement, for this is an important part of innovation strategy and lean management. Employees are a very important part of the organization since they are involved in daily processes and therefore know them best. The concept of lean management, which is based on eliminating any kind of loss in the organization, and strategy of innovative activity are both complementary factors in achieving continuous quality improvement, since recognition of it can achieve greater positive effects.

**Method:** Analysis of the Internet articles of the last five years on the topic of innovation and lean management, as well as using the electronic resource EBSCOhost and other professional journals.

**Results:** Findings show significant positive effects of innovative activity and lean management, so it is imperative for the organization to be aware of the importance of both strategies and continuous improvement of quality as one of their key factors.

**Organization:** Continuous improvement of processes and products is an important part of innovative activity and one of the cornerstones of lean management, so it is important that the management of the organization ensure its effective implementation and encourage employees to cooperate, as it is the only way to contribute to the process and the organization efficiency.

**Society:** This article deals with a topic that is always relevant, because continuous improvement of quality is an important factor in the success of the organization, and is certainly important for the environment where it is situated.

**Originality:** We found only one article which deals with innovation and lean management as complementary strategies. There are many articles dealing with innovation, and we found quite a few about lean management, but articles that discuss both strategies together are practically non-existent.

**Limitations/Further research:** It would be interesting to investigate motivation of employees to continuously improve quality, as well as effects of rewarding for participation in these activities. The research was carried out only on the basis of a few domestic and foreign articles that we have found about the matter.

Keywords: innovation, lean management, continuous quality improvement