

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VPLIV STANDARDA ISO 9001 NA
KAKOVOST STORITEV

DAVID BOMBEK

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VPLIV STANDARDA ISO 9001 NA
KAKOVOST STORITEV

David Bombek

Koper, 2009

Mentor: pred. mag. Aleksander Janeš

POVZETEK

Večina podjetij se zaveda, da morajo vedno iskati nove načine za izboljšanje svojih proizvodov in storitev, če želijo konkurirati na vedno bolj zahtevnem trgu. Naloga preučuje standard kakovosti ISO 9001 in vpliv uvedbe sistema kakovosti na kakovost storitev na primeru Slovenskih železnic. Teorija pravi, da se pozitivni učinki uvedbe standarda kažejo na daljši rok in le ob popolni zavezanosti vodstva, ki mora skupaj z zaposlenimi dosledno izvajati zahteve standarda. Analiza kazalnikov kakovosti v potniškem prometu obravnavanega podjetja potrjuje, da zgolj pridobitev certifikata ni zadosten pogoj za dejansko izboljšanje.

Ključne besede: standard ISO, kakovost, kakovost v slovenskih podjetjih, procesni pristop, zahteve standarda

SUMMARY

Most of the companies are aware that they must always look for new ways to improve their products and services, if they wish to compete in an increasingly demanding markets. The subject of the final task is examining the quality standard ISO 9001 and the impact of implementing a quality system on the quality of service on a case of Slovenian railways. The theory says that the positive effects of the standard implementation are starting to show in a longer period of time and only with the full commitment of leadership, which must in conjunction with all employees consistently implement the requirements of the standard. Analysis of the quality indicators in passenger traffic of the examined company confirms that only a certificate is not a sufficient condition for a real improvement.

Key words: ISO standard, quality, quality in Slovenian companies, process approach, with standard

UDK: 006:338.46(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema ter teoretično izhodišče	1
1.1.1	Opredelitev pojma kakovost	1
1.1.2	Obvladovanje kakovosti	1
1.1.3	Kakovost in Slovenske železnice	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseg cilja	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	3
2	Kakovost in standardi ISO	5
2.1	Razvoj standardov ISO	5
2.1.1	Opredelitev standardizacije in standarda	5
2.1.2	Razvoj sistema ISO 9000	5
2.2	Uvajanje standardov kakovosti v slovenskih podjetjih	6
2.3	Standard ISO 9001:2000	7
2.3.1	Splošne zahteve	8
2.3.2	Dokumentacija standarda	8
2.3.3	Zahteve standarda	9
2.4	Procesni pristop	12
2.5	Postopek pridobitve	14
3	Predstavitev podjetja Slovenske železnice, d. o. o.	17
3.1	Dejavnost in organigram podjetja	17
3.2	Vizija in strategija	18
3.3	Sistem vodenja kakovosti	18
3.3.1	Splošne zahteve	19
3.3.2	Zahteve glede dokumentacije	20
3.3.3	Spremljanje in ugotavljanje neskladnosti	21
4	Analiza raziskave zadovoljstva uporabnikov storitev SŽ	23
4.1	Anketni vprašalnik	23
4.1.1	Uporabljene statistične metode	23
4.1.2	Rezultati ankete	23
4.1.3	Sklepi raziskave	28
5	Sklep	31
	Literatura in viri	33
	Priloge	35

SLIKE

Slika 2.1 Model sistema ravnanja kakovosti, osnovan na procesih.....	12
Slika 2.2 Demingov krog PDCA	13
Slika 3.1 Organigram podjetja.....	17
Slika 3.2 Dokumentacija sistema ISO 9001:2000 na SŽ	20
Slika 4.1 Grafični prikaz starosti anketirancev.....	24
Slika 4.2 Grafični prikaz števila potnikov glede na namen potovanja	25

TABELE

Tabela 4.1 Starost in spol anketirancev	24
Tabela 4.2 Število potnikov glede na izobrazbo.....	25
Tabela 4.3 Število potnikov glede na namen potovanja.....	25
Tabela 4.4 Število potnikov glede na vrsto vlaka.....	26
Tabela 4.5 Ocena kakovosti vlakov.....	27
Tabela 4.6 Ocena kakovosti osebja	27
Tabela 4.7 Ocena kakovosti postaj.....	28
Tabela 4.8 Povprečne ocene elementov kakovosti SŽ	28

KRAJŠAVE

ISO	International organization of standardization – mednarodna organizacija za standardizacijo
IEC	International Electrotechnical Commission - mednarodna komisija za elektrotehniko
ISA	International Federation of the National Standardizing Associations – mednarodna zveza nacionalnih standardizacij
SIST	Slovenski inštitut za standardizacijo
SŽ	Slovenske železnice
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
t. i.	tako imenovani

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema ter teoretično izhodišče

Danes se poslovno okolje nenehno spreminja in postavlja podjetjem nove izzive. Podjetja so zaradi globalizacije in vedno ostrejše konkurence prisiljena delovati tako na domačih, kot tudi na tujih trgih. Takšni pogoji zahtevajo stalni napredek in boj za vsakega kupca.

Včasih je bila cena tisti dejavnik, ki je ločeval dobra podjetja od slabih, vendar so potrošniki kmalu spoznali, da je cena nekakovostnih proizvodov in storitev previsoka glede na ponujene koristi. Slaba kakovost vpliva tudi na ugled podjetja, zaradi česar pride do izgube odjemalcev.

1.1.1 *Opredelitev pojma kakovost*

Ljudje si kakovost razlagamo različno in tudi v strokovni literaturi ni enotne definicije, zaradi česar govorimo o zelo subjektivnem pojmu. Razloge za to bi lahko našli v različnih kriterijih, ki jih imamo posamezniki - za nekatere je lahko neka storitev kakovostno izvedena, nekdo drug pa zaradi višjih pričakovanj ne bo ocenil enake storitve za kakovostno. Vsak posameznik ima torej svoje razumevanje kakovosti, vsem pa je skupen en kriterij – zadovoljitev pričakovanj. Da dejansko dosežemo neko izboljšanje na področju kakovosti proizvoda ali izvedbe neke storitve, moramo torej zadovoljiti pričakovanja kupca.

1.1.2 *Obvladovanje kakovosti*

Podjetja imajo na voljo veliko pristopov in konceptov za obvladovanje kakovosti, vendar je odvisno predvsem od najvišjega vodstva kako jih bodo vpeljali in prilagodili, da bo postal koncept obvladovanja kakovosti del vsakdanjega poslovanja na vseh nivojih delovanja organizacije. V zadnjih letih se je veliko slovenskih podjetij odločilo za vpeljavo standarda ISO 9001, in sicer z namenom izboljšanja svojih proizvodov in storitev.

1.1.3 *Kakovost in Slovenske železnice*

V nalogi želim na primeru Slovenskih železnic ugotoviti, ali standard ISO 9001 dejansko vpliva na izboljšanje kakovosti in zadovoljstva potrošnikov.

Na področju železniškega prometa imajo Slovenske železnice monopolni položaj, kar pomeni, da jim konkurenco predstavljajo le druge oblike javnega prevoza, predvsem osebni prevoz. Razvoj cestne infrastrukture in porast prodaje osebnih avtomobilov na eni, in zanemarjanje razvoja železniške infrastrukture na drugi strani, je nedvomno vplival na zmanjšanje uporabe in zanimanja za prevoze z železnico.

V podjetju se kljub temu zavedajo, da lahko pridobijo večji tržni delež na tem področju le s povečanjem kakovosti svojih storitev.

1.2 Namen in cilj diplomskega dela

Opravljanje dejavnosti prevoza potnikov že dolgo ne zajema več le prevoza iz točke A do točke B. Izbiramo lahko med večimi vrstami in ponudniki prevozov, na odločitev pa ne vplivajo le cena, hitrost in udobje. V današnji potrošniško usmerjeni družbi so zelo pomembne dodatne storitve in kakovostna izvedba celotnega potovanja. Tega dejstva se zavedajo tudi pri Slovenskih železnicah, kjer so z namenom spremljanja in povečanja kakovosti uvedli standard ISO 9001.

Namen diplomskega dela je proučiti standard kakovosti ISO 9001 in na podlagi teoretičnih izhodišč ugotoviti, kakšen vpliv ima na kakovost opravljanja storitev v potniškem prometu Slovenskih železnic.

Diplomsko delo bom razdelil v dva sklopa – teoretičnega in empiričnega. V prvem delu bom proučil standard ISO 9001 in podjetje Slovenske železnice, d.o.o., v empiričnem delu pa bom opravil raziskavo med potniki ter analiziral in predstavil rezultate o posameznih, merljivih elementih kakovosti.

Cilj diplomskega dela je analizirati, v kolikšni meri se je v času od uvedbe standarda ISO 9001 do danes spremenilo zadovoljstvo uporabnikov storitev v potniškem prometu na Slovenskih železnicah ter ugotoviti kakšni so vzroki za spremembe.

1.3 Predvidene metode za doseg cilja

Za doseg cilja projektne naloge bom uporabil različne metode. Teoretični del bom predstavil na osnovi prebrane, pregledane in analizirane literature in z uporabo drugih sekundarnih virov podatkov, internih dokumentov in zapisov podjetja ter poslovnika kakovosti.

V raziskovalnem (empiričnem) delu bom pridobil podatke s pomočjo vprašalnikov (metoda anketiranja), ki jih bom razdelil potnikom v pisni obliki in po elektronski pošti. Skušal bom pridobiti mnenja potnikov glede zadovoljstva pri uporabi storitev v potniškem prometu, in sicer glede na njihovo starost, spol, stopnjo izobrazbe, namen potovanja, ipd. Moj vprašalnik se zaradi lažje primerjave rezultatov ne bo bistveno razlikoval od tistega, ki ga uporabljajo v podjetju. Dodal bom le vprašanje o stopnji izobrazbe.

Dobljene rezultate bom obdelal s statističnimi metodami (frekvenčna porazdelitev, aritmetična sredina, modus), jih razložil in tabelarično ter grafično prikazal. Za primerjavo bom uporabil tudi rezultate anket iz prejšnjih let, ki so jih izvedli v podjetju.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Naloga temelji na predpostavki, da uporaba standarda ISO 9001 skozi čas povečuje zadovoljstvo potrošnikov. Menim, da standard sam po sebi še ni zagotovilo za dejansko izboljšanje kakovosti. Ključnega pomena je zavezanost vodstva za dosledno izpolnjevanje zahtev standarda in dolgotrajen proces spremembe mišljenja zaposlenih, saj se mora prav vsak zavedati pomembnosti nenehnega izboljševanja.

Predpostavljam tudi, da bodo anketiranci na vprašalnike odgovarjali vestno in navajali resnične podatke.

Standard ISO 9001 je zelo prilagodljivo orodje za izvajanje politike kakovosti in je lahko v pomoč pri izboljšanju vseh poslovnih funkcij podjetja, ne glede na to ali se ukvarja s proizvodno ali storitveno dejavnostjo. Prav zaradi tega se bom omejil le na področje kakovosti poslovanja v železniškem potniškem prometu in zadovoljstvo uporabnikov njihovih storitev.

Omejitev predstavlja tudi dejstvo, da so imeli na uspešnost poslovanja skozi vso proučevano obdobje vpliv številni notranji in zunanji dejavniki, na katere sama uvedba standarda nima vpliva.

2 KAKOVOST IN STANDARDI ISO

2.1 Razvoj standardov ISO

Z razvojem zahtev glede kakovosti proizvodov se razvijajo tudi standardi in modeli, ki pomagajo podjetjem vzpostaviti ustrezen sistem obvladovanja kakovosti proizvodov, izboljševati poslovanje, ocenjevati njegovo uspešnost in učinkovitost. Pridobljen certifikat, priznanje ali nagrada za doseženo kakovost poslovanja pomeni, da podjetje posluje skladno z zahtevami uvedenega standarda in da dosega določene kriterije.

2.1.1 Opredelitev standardizacije in standarda

Standardizacija je dejavnost vzpostavljanja določil glede na dejanske ali možne težave za skupno in ponavljajočo se uporabo z namenom, da se doseže optimalna stopnja urejenosti na danem področju. Deli se na tri vrste (Slovenski inštitut za standardizacijo 2009):

- mednarodna standardizacija: standardizacija v katero se lahko vključijo ustrezni organi iz vseh držav
- regionalna standardizacija: standardizacija v katero se lahko vključijo ustrezni organi iz držav z določenega geografskega, političnega ali gospodarskega področja sveta
- nacionalna standardizacija: standardizacija, ki se izvaja na ravni posamezne države

Prednost standardizacije so predvsem izboljševanje primernosti proizvodov, procesov in storitev za njihove predvidene namene, preprečevanje ovir v trgovanju in podpiranju tehničnega sodelovanja (Piskar in Dolinšek 2006, 45).

Standard je dokument, ki nastane s konsenzom in ga odobri priznani organ, ki določa pravila, smernice ali značilnosti za dejavnosti ali njihove rezultate, ter je namenjen za občo in večkratno uporabo in usmerjen v doseganje optimalne stopnje urejenosti na danem področju. Namen standardov je, da se zagotovi usklajenost materialov, proizvodov, procesov in storitev z zahtevami standarda in jih je treba dosledno upoštevati (Piskar in Dolinšek 2006, 45).

2.1.2 Razvoj sistema ISO 9000

Sami začetki združevanja standardov v mednarodne segajo stoletje nazaj. Daljnega leta 1906 je bil na področju elektrotehnike ustanovljen International Electrotechnical Commission (IEC). V takrat še kriznih ZDA je leta 1926 nastal International Federation of the National Standardizing Associations (ISA), ki je zaradi preusmeritve v mehanično smer prenehala delovati 1942.

Takoj po II. svetovni vojni leta 1946 je skupina 25 delegatov industrijsko razvitejših držav v Londonu ustanovila novo mednarodno organizacijo s ciljem: Olajšati mednarodno usklajevanje in poenotenje industrijskih standardov. Tako se je 23. februarja 1947 rodila ISO, ki jo poznamo še danes (Tesič 2006, 12).

Rezultat dela te organizacije so mednarodni sporazumi, ki so objavljeni v obliki mednarodnih standardov z oznako ISO. Trenutno povezujejo 156 držav, osrednji organ pa je Centralni sekretariat v švicarski Ženevi, od koder se usklajuje delo celotnega sistema. Organizacija ISO je standarde ISO 9000 prvič objavila leta 1987. Na začetku je bilo pod okriljem organizacije ISO izdanih pet standardov: ISO 9000, ki podaja smernice za izbiro in uporabo preostalih štirih; 9001, splošen standard kakovosti, ki ureja proizvod ali storitev od razvoja do vzdrževanja; 9002, ki se ukvarja s proizvodnjo in montažo proizvodov; 9003, standard o zaključnem pregledu in distribuciji izdelka; in 9004, vodilo za oblikovanje in uporabo sistemov kakovosti. Revizija iz leta 2000 je odpravila standarda ISO 9002 ter ISO 9003 in tako sedaj ISO 9001 zagotavlja skladnost s kupčevimi in zakonskimi zahtevami (Cianfrani, Tsiakals in West 2009).

Standardi so splošni in neodvisni od vrste dejavnosti. Vsako podjetje lahko prilagodi sistem kakovosti specifični svojega lastnega delovanja. Standard namreč določa, kaj mora podjetje narediti, kako bo to naredilo pa je odvisno od podjetja samega (Artač, Kočar in Prisljan 2000, 8).

Standardi, ki sestavljajo družino ISO 9000, so (Marolt in Gomišček 2005):

- ISO 9000: podaja osnove sistemov vodenja kakovosti in določa terminologijo za sisteme vodenja kakovosti,
- ISO 9001: določa zahteve za sistem vodenja kakovosti,
- ISO 9004: nudi smernice, ki upoštevajo tako učinkovitost kot uspešnost sistema managementa kakovosti,
- ISO 19001: nudi navodila za presojo sistemov vodenja kakovosti in sistemov vodenja okoljevarstva.

2.2 Uvajanje standardov kakovosti v slovenskih podjetjih

Eno od pomembnih prelomnic za slovensko gospodarstvo predstavlja osamosvojitve Slovenije leta 1991 in razpad jugoslovanskega trga. Slovenska podjetja so bila tako prisiljena iskati nove poslovne priložnosti in se preusmeriti na tuje trge. Za vstop na zahtevnejše tuje trge je potrebna večja konkurenčnost podjetij, ki je povezana z večjo kakovostjo izdelkov in storitev, ki jih ta podjetja nudijo. Zahteve po povečanju kakovosti in prilagajanju na tržni način poslovanja so vodile v vedno večjo uporabo standardov družine ISO. Pridobljeni certifikat kakovosti po standardih serije ISO 9000 je vsekakor koristna pridobitev, ki podjetju pomaga zadržati obstoječe kupce in pridobiti

novе, marsikje - posebno na zahtevnejših tujih trgih - pa je že pogoj za vstop na trg, oziroma za pridobitev poslov (Alič 2003, 70).

Standarde kakovosti so pri nas začela uvajati proizvodna podjetja. Danes občutno narašča število certifikatov v storitvenem sektorju, v skupnem seštevku podeljenih certifikatov pa je še vedno v ospredju proizvodni sektor (Piskar 2003, 29). Največ certificiranih podjetij je v predelovalni dejavnosti in med velikimi gospodarskimi družbami. Večji delež certificiranih gospodarskih družb je med izvozno usmerjenimi gospodarskimi družbami kot med neizvozniki. V Sloveniji že najmanj vsak tretji zaposleni dela v gospodarski družbi s certificiranim sistemom obvladovanja kakovosti po standardu ISO 9000 (Alič in Rusjan 2004, 436).¹

Najbolje zastopani standardi v Sloveniji so standardi družine ISO 9000. Prvi certifikat na osnovi standardov ISO 9000 je bil v Sloveniji podeljen leta 1989 (Rejc in Slapničar 2003, 62).

Slovenski inštitut za standardizacijo je slovenski nacionalni organ za standarde, ki je odgovoren za vzpostavitev, vodenje in vzdrževanje nacionalnega sistema standardizacije. S certificiranjem se v Sloveniji ukvarjajo samo podjetja, ki imajo pooblastilo države oziroma so akreditirana za to delo, zato s kredibilnostjo podeljenih certifikatov pri nas ni težav (Petavs 2003, 17).

Za potrditev sistema kakovosti s certifikatom morajo podjetja izpolnjevati minimalne zahteve, ki jih vsebuje standard ISO 9001:2000. Certifikacija je formalno priznanje, ki ga podjetja pridobijo za njihov sistem obvladovanja kakovosti, ni pa obvezna zahteva pri uvajanju standarda ISO 9001 (Vraber 2003, 24). Najpomembnejši izmed teh organov so:

- BVQI - Bureau Veritas Quality International,
- SIQ - Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje in
- TÜV Bayern Sava.

Slovenska podjetja veliko pozornosti posvečajo pridobivanju certifikatov kakovosti in kakovosti proizvodov. Veliko rezervo predstavlja celovita vključitev sistemov obvladovanja kakovosti v procese in kulturo podjetja, kar je ena od temeljnih funkcij managementa (Piskar 2003, 113).

2.3 Standard ISO 9001:2000

Standard ISO 9001 je eden od treh glavnih standardov družine ISO in določa zahteve za sistem managementa kakovosti, kjer mora organizacija prikazati svojo sposobnost, da nudi proizvode, ki izpolnjujejo zahteve kupca in pripadajočih predpisov ter si prizadeva povečati zadovoljstvo kupca (Marolt in Gomišček 2005, 2-3). Izdaja

¹ Podatek velja za leto 2004.

standarda ISO 9001:2000 je v primerjavi s starim ISO 9001:1994, ki je bil bolj usmerjen k proizvodnim organizacijam, zasnovana tako, da je primerna za uporabo v vseh okoljih.

V letu 2008 je izšla nova izdaja omenjenega standarda, vendar ne uvaja dodatnih zahtev in ne spreminja namena standarda ISO 9001:2000. Glavni namen posodobitve je izboljšanje združljivosti s standardom ISO 14001:2004².

2.3.1 Splošne zahteve

Splošne zahteve določajo, da mora podjetje ali organizacija vzpostaviti, dokumentirati, izvajati, vzdrževati in nenehno izboljševati sistem ravnanja kakovosti v skladu z zahtevami standarda.

Pri izvajanju sistema ravnanja kakovosti mora podjetje ali organizacija (SIST ISO 9001:2000 2000,11):

- določiti procese sistema ravnanja kakovosti,
- določiti zaporedje in medsebojne vplive teh procesov,
- določiti sodila in metode, potrebne za zagotovitev učinkovitega delovanja in obvladovanja teh procesov,
- zagotoviti vire in informacije potrebne za delovanje in nadzorovanje procesov,
- nadzorovati, meriti in analizirati procese,
- izvajati ukrepe, potrebne za doseganje planiranih rezultatov in za nenehno izboljševanje teh procesov.

2.3.2 Dokumentacija standarda

Dokumentacija sistema ravnanja kakovosti mora vključevati (SIST ISO 9001:2000 2000, 13):

- dokumentirane izjave o politiki kakovosti in ciljih kakovosti,
- poslovnik kakovosti,
- dokumentirane postopke, ki jih zahteva mednarodni standard ISO 9001:2000,
- dokumente, ki jih podjetje potrebuje, da bi zagotovilo učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje svojih procesov,
- zapise, ki jih zahteva standard.

Temeljni dokument sistema obvladovanja kakovosti je poslovnik kakovosti. V njem so zbrani vsi ključni procesi sistema vodenja kakovosti in njihove medsebojne povezave ter vplivi. Dostopen je tudi poslovnim partnerjem in drugim osebam izven podjetja,

² ISO 14001:2004 – sistem ravnanja z okoljem.

katerim služi kot dokaz, da se podjetje zavzema za kakovost in nakazuje, kako je podjetje sposobno izpolnjevati pogodbene obveznosti.

Zapisi so posebna vrsta dokumentov, ki jih je potrebno izdelati in vzdrževati, da bi se z njimi dokazala skladnost z zahtevami standarda in učinkovitost delovanja sistema ravnanja kakovosti. Vzpostavljen mora biti dokumentiran postopek, ki opredeljuje potrebne načine obvladovanja za identifikacijo, shranjevanje, zaščito, dostopnost, čas hranjenja in odstranjevanje zapisov (SIST ISO 9001:2000 2000, 13).

2.3.3 Zahteve standarda

Zahteve standarda ISO 9001:2000 posegajo v vse ključne poslovne funkcije podjetja in so osnovno vodilo, ki mu moramo slediti pri vzpostavitvi sistema ravnanja kakovosti. Ob zgoraj omenjenih splošnih zahtevah in zahtevah po dokumentaciji sistem ISO 9001 vsebuje še:

1. Zahteve po odgovornosti managementa.
2. Zahteve po ravnanju z zaposlenimi, infrastrukturo in delovnim okoljem.
3. Zahteve po izvedbi proizvoda ali storitve.
4. Zahteve po načrtovanju in razvoju.
5. Zahteve v procesu proizvodnje izdelka ali izvedbe storitve.
6. Zahteve v procesu merjenja, analiziranja in izboljševanja.

Zahteve po odgovornosti managementa

Najvišji management mora priskrbeti dokaze o svoji zavezanosti razvoju in izvajanju sistema ravnanja kakovosti ter nenehnemu izboljševanju njegove učinkovitosti, tako da (SIST ISO 9001:2000 2000, 13):

- sporoča zaposlenim v podjetju, kako pomembno je izpolnjevanje zahtev uporabnikov kot tudi zahtev zakonodaje in pravnih zahtev,
- določi politiko kakovosti,
- zagotovi, da so cilji kakovosti določeni,
- izvaja vodstvene preglede,
- zagotavlja potrebne vire.

Najvišje vodstvo podjetja nosi največjo odgovornost za uspešno vpeljavo in izvajanje sistema kakovosti ISO 9001. Ob skrbi za urejeno dokumentacijo in nadzor nad celotnim sistemom je najbolj pomembno širiti zavest med zaposlenimi na vseh nivojih delovanja podjetja, da je pomembno dosledno izvajanje zadanih ciljev in ukrepov. Nesodelovanje ali zapostavljanje določenih delov organizacije lahko privede do nazadovanja pri napredku in izboljševanju kakovosti proizvodov ali storitev.

Zahteve po ravnanju z zaposlenimi, infrastrukturo in delovnim okoljem

Zaposlene, infrastrukturo in delovno okolje standard pojmuje z viri. Podjetje mora določiti in priskrbeti vire, potrebne za izvajanje in vzdrževanje sistema ravnanja kakovosti in za nenehno izboljševanje njegove učinkovitosti ter povečanje zadovoljstva uporabnikov z izpolnjevanjem njihovih zahtev. V ta namen mora določiti potrebno usposobljenost zaposlenih, jim zagotoviti usposabljanje ter ocenjevati učinkovitost izvedenih ukrepov.

Hkrati mora zagotoviti osveščenost zaposlenih, da se zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev kakovosti.

Za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod ali storitev mora podjetje ob ustreznih kadrih določiti, priskrbeti in vzdrževati ustrezne zgradbe, delovne prostore, opremo in podporne storitve ter tako obvladovati delovno okolje (SIST ISO 9001:2000 2000, 16).

Zahteve po izvedbi proizvoda ali storitve

Pri planiranju izvedbe proizvoda ali storitve mora podjetje določiti (SIST ISO 9001:2000 2000, 17):

- cilje kakovosti in zahteve za proizvod ali storitev,
- potrebo po vzpostavitvi procesov, dokumentov in priskrbi virov,
- zahtevane aktivnosti overjanja (uradne potrditve), validacije (veljavnosti), nadzorovanja, kontrole in preskušanja, ki so specifične za proizvod ali storitev, ter kriterije za sprejemljivost proizvoda ali storitve,
- zapise potrebne za dokazovanje, da procesi realizacije in iz njih izhajajoči proizvod ali storitev izpolnjuje zahteve.

Pri določitvi zahtev v zvezi s proizvodom ali storitvijo mora podjetje ugotoviti:

- zahteve, ki jih določa uporabnik, vključno z zahtevami za dostavo in aktivnosti po dostavi,
- zahteve, ki jih uporabnik ne izrazi, vendar so nujne zaradi specifične uporabe proizvoda ali storitve,
- zakonske zahteve in zahteve regulative v zvezi s proizvodom ali storitvijo.

Zahteve po načrtovanju in razvoju

Podjetje mora planirati in obvladovati načrtovanje in razvoj proizvoda ali storitve. V ta namen mora določiti (SIST ISO 9001:2000 2000, 19):

- faze procesov načrtovanja in razvoja,

- pregled, overjanje in validacijo, primerne za vsako fazo načrtovanja in razvoja,
- odgovornosti in pooblastila za načrtovanje in razvoj.

Zahteve v procesu proizvodnje izdelka ali izvedbe storitve

Podjetje mora planirati in izvajati proizvodnjo in storitve v obvladovanih pogojih. Povsod, kjer je to primerno, morajo pogoji vključevati (SIST ISO 9001:2000 2000, 22):

- razpoložljivost informacij, ki opisujejo karakteristike proizvoda,
- razpoložljivost delovnih navodil, kjer so potrebna,
- uporabo primerne opreme,
- razpoložljivost in uporabo nadzornih in merilnih naprav,
- izvajanje nadzorovanja in merjenja,
- izvajanje aktivnosti za sprostitev proizvoda ali storitve in dostavo ter aktivnosti po dostavi.

Na procesih, kjer rezultatov ni mogoče overiti s poznejšim nadzorovanjem in merjenjem, mora podjetje izvajati postopke validacije. Ta vključuje vse procese, kjer pomanjkljivosti procesa postanejo opazne šele pri uporabi proizvoda ali po izvedbi storitve. Validacija mora dokazati sposobnost teh procesov za doseganje planiranih rezultatov. Podjetje mora določiti te procese in v to po potrebi vključiti (SIST ISO 9001:2000 2000, 23):

- določene kriterije za pregled in odobritev procesov,
- odobritev opreme in usposobljenost osebja,
- uporabo specifičnih metod in postopkov,
- zahteve za zapise,
- ponovno validacijo.

Zahteve v procesu merjenja, analiziranja in izboljševanja

Od podjetja se zahteva, da planira in izvaja procese nadzorovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja, ki so potrebni, da dokaže skladnost proizvoda ali storitve, da zagotovi skladnost sistema ravnanja kakovosti ter da nenehno izboljšuje učinkovitost sistema ravnanja kakovosti. V to mora vključevati določitev primernih metod, vključno s statističnimi metodami, in obseg njihove uporabe (SIST ISO 9001:2000 2000, 25).

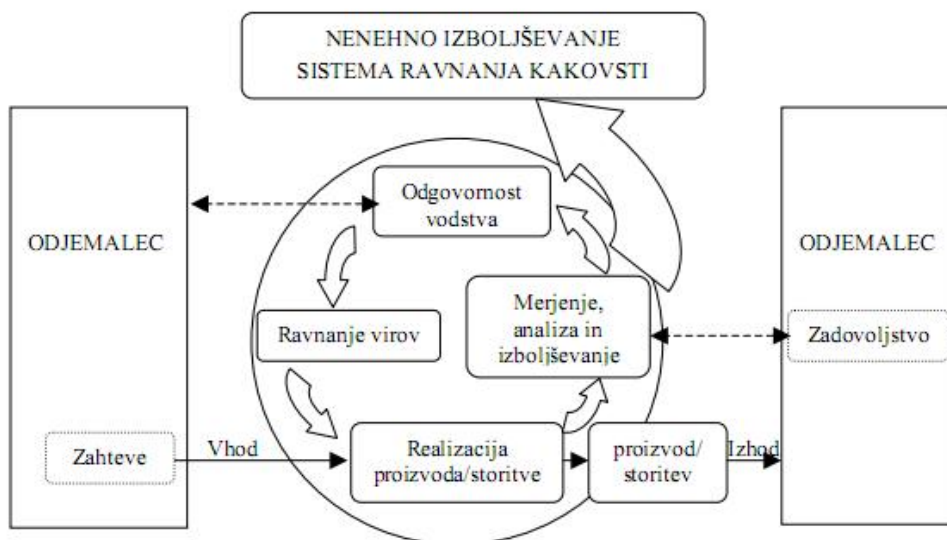
Podjetje mora izvajati notranje presoje v planiranih intervalih, da bi ugotovilo, ali sistem ravnanja kakovosti ustreza planiranim dogovorom, zahtevam standarda ISO 9001:2000, zahtevam za sistem ravnanja kakovosti, ki jih postavi podjetje ter presoditi, ali se učinkovito izvaja in vzdržuje. Potrebno je planirati program presoj in pri tem upoštevati pomembnost presojanih procesov in področij, kot tudi rezultate predhodnih presoj. Določiti je potrebno kriterije za presojo, predmet presoje, pogostost in metode.

Izbira presojevalcev in izvajanje presoj mora zagotoviti objektivnost in neodvisnost procesa presoj. Ukrepi ki sledijo, morajo vključevati overjanje izvedenih ukrepov in poročanje o rezultatih overjanja (SIST ISO 9001:2000 2000, 26).

2.4 Procesni pristop

Procesni pristop, ki ga zahteva uvedba standarda ISO 9001:2000, prikazuje delovanje organizacije kot skupek medsebojno povezanih procesov. Tak pristop omogoča nenehen nadzor nad njihovimi povezavami in procesi samimi. S takim načinom je možno slediti problemom do vira, analizirati vzroke in sprejeti ustrezne korektivne ukrepe za preprečevanje ponovnih nastankov problemov (Dolinšek idr. 2006). Model sistema ravnanja kakovosti, ki je osnovan na procesih, prikazuje slika 2.1.

Slika 2.1 Model sistema ravnanja kakovosti, osnovan na procesih



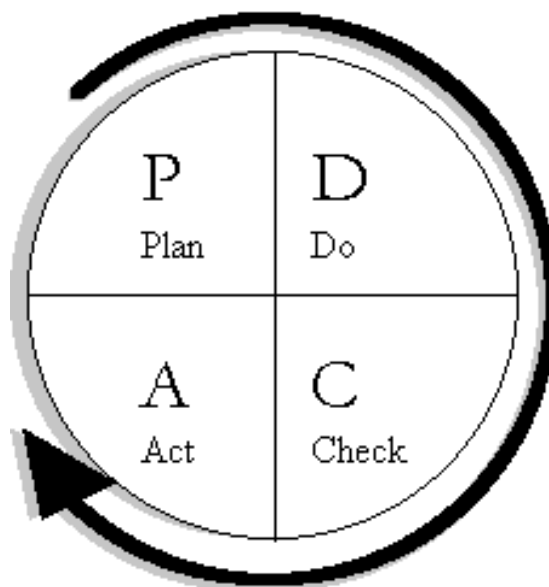
Vir: SIST ISO 9001:2000 2000, 8

Iz slike je razvidno, da imajo odjemalci pomembno vlogo pri določanju vhodnih zahtev. Vodstvo podjetja je odgovorno za določanje ciljev organizacije in zagotavljanje potrebnih virov, ki jih potrebuje za izvajanje procesov, da s proizvodi ali storitvami te zahteve zadovolji. Z merjenjem in analiziranjem povratnih informacij spremlja kakšna so odstopanja od pričakovanj, na osnovi katerih sprejme določene ukrepe za izboljšave.

Poenostavljeno lahko rečemo, da ISO 9001:2000 opredeljuje proces več med seboj povezanih aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju in pretvarjajo vhode (zahteve) v izhode (zadovoljstvo).

Pri vseh procesih se lahko uporablja metodologija P-D-C-A (SIST ISO 9001: 2000 2000, 7). Metodo P-D-C-A (plan-do-check-act) je predstavil W. Deming³ v petdesetih letih 20. stoletja in je znana tudi pod imenom Demingov krog (slika 2.2).

Slika 2.2 Demingov krog PDCA



Proces nenehnega izboljševanja se prične z načrtovanjem (P) lastne dejavnosti pred začetkom dela. Prva dejavnost vključuje rezultate (cilje) in poti oz. metode, kako priti do cilja. Na osnovi zbranih podatkov ravnatelj in strokovni sodelavci določijo politiko kakovosti podjetja. Cilji morajo biti merljivi, določene meje sprejemljivosti ter zagotovljeno sodelovanje vseh zaposlenih. Zaposleni morajo biti kompetentni, ustrezno kvalificirani ter primerni za opravljanje zastavljenih nalog (Piskar 2003, 83). V izvedbo (D) izboljšav v procesih se morajo vključiti vsi zaposleni. V primeru odmikov od načrtanih in načrtovanih ciljev ter napak, lahko pripomore k učinkovitemu reševanju problemov samo znanje, ki ga moramo črpati iz vseh zaposlenih.

Rezultate izboljšav je potrebno preverjati (C), da se ugotovijo možne napake in odstopanja. Preveriti se mora odmike od zahtevanih ciljev in zahtev za proizvod ali storitev, kot tudi možne vzroke za napake.

Zadnja dejavnost zajema ustrezno ukrepanje (A) na osnovi ugotovljenih vzrokov in rezultatov. Delovanje procesa mora voditi k nenehnemu izboljševanju. To je del kontrole (preverjanje in ukrepanje skupaj sta kontrola), ki ga izvaja glavno ravnateljstvo. Tu dobiva pomembne informacije za ravnanje kakovosti v prihodnje. V primeru, da dobljeni rezultati niso zadovoljivi, se krog P-D-C-A ponovi ob istem

³ William Deming – eden glavnih začetnikov obvladovanja kakovosti, deloval je predvsem na Japonskem.

problemu. Če so načrtani cilji uresničeni, se opravila standardizirajo, v nasprotnem primeru pa začnemo z novim krogom. Gre torej za proces učenja, kjer novi krog pomeni nov začetek, ki vključuje ocene in spoznanja zadnjega kroga. Ker po prvotni analizi, izvedbi, preverjanju in ukrepanju, zaradi lastnosti kroga vedno znova sledijo analize, izvedbe in preverjanja, je uporaba tega načela element stalnega napredka in izboljšav (Potočnik idr. 1996, 36-37).

Procesni pristop od zaposlenih zahteva dobro poznavanje procesov, njihovih medsebojnih povezav in predvsem odgovornosti in pooblastil, ki jih imajo znotraj teh procesov. Ideja temelji na preprosti filozofiji, da so procesi sestavni del našega življenja, in da jih je potrebno samo ustrezno prepoznati, vzdrževati in nenehno izboljševati (Dolinšek idr. 2006, 65).

2.5 Postopek pridobitve

Pri postopku pridobivanja certifikata ISO 9000 mora vodstvo aktivno sodelovati in opredeliti poslovni razlog za pridobitev. Koraki pri izgradnji sistema kakovosti so naslednji (Langerholc 1996, 12):

1. Analiza stanja
2. Priprava politike kakovosti
3. Priprava dokumentacije
4. Uvajanje
5. Priprava poslovnika kakovosti
6. Predpresoja
7. Certifikacijska presoja

Prvi korak je analiza stanja in delovanja podjetja. V tej fazi se ugotavlja obstoječa organiziranost podjetja in identificira procese, kar je podlaga za opredelitev podprojektov in njihovih nosilcev. Opraviti je potrebno tudi inventuro obstoječih dokumentov v celotnem podjetju. V poslovno politiko podjetja je potrebno vključiti politiko kakovosti. Politika kakovosti opredeljuje pomembnost in odgovornost za kakovost v podjetju in daje izhodišča za določanje ciljev in strategije na področju kakovosti. Sledi priprava terminskega plana, kjer se opredeli glavni projekt in podprojekte, njihove nosilce in čas trajanja. Naslednja je ena pomembnejših faz – izobraževalne aktivnosti. Zagotavljanje kakovosti se začne in konča z izobraževanjem, izobraževati je potrebno tako delavca za tekočim trakom kot vodstvene strukture. Podjetje se samo odloči, kako in kje bo izvajalo primerne izobraževalne aktivnosti. Ko podjetje oceni, da je zgradilo sistem kakovosti po zahtevah standarda ISO 9000, sledi predpresoja. Predpresojo lahko opravi usposobljeni interni presojevalec ali pa najeti zunanji svetovalec oziroma akreditirana institucija. V primeru, da so bile odkrite pomanjkljivosti, jih je potrebno odpraviti. V nasprotnem primeru lahko začnemo s

certifikacijsko presojo. Certifikacijsko presojo izvajajo izključno domače ali tuje akreditirane institucije. Uradna presoja traja več dni in če je uspešna, podjetje pridobi certifikat. Po uspešno opravljeni certifikacijski presoji sledi faza vzdrževanja in razvoja sistema kakovosti, kar preverjajo akreditirane institucije (Juran 2004, 10-11).

Certifikat je vreden toliko, kolikor truda in znanja je vanj vloženega, kajti poleg zunanjih zahtev standarda je potrebno v sistem kakovosti vključiti tudi notranje zahteve v organizaciji, saj standard ne vključuje ekonomskih kriterijev uspešnosti (Bakan Toplak in Urbajs 2003, 122-127).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA SLOVENSKE ŽELEZNICE, D. O. O.

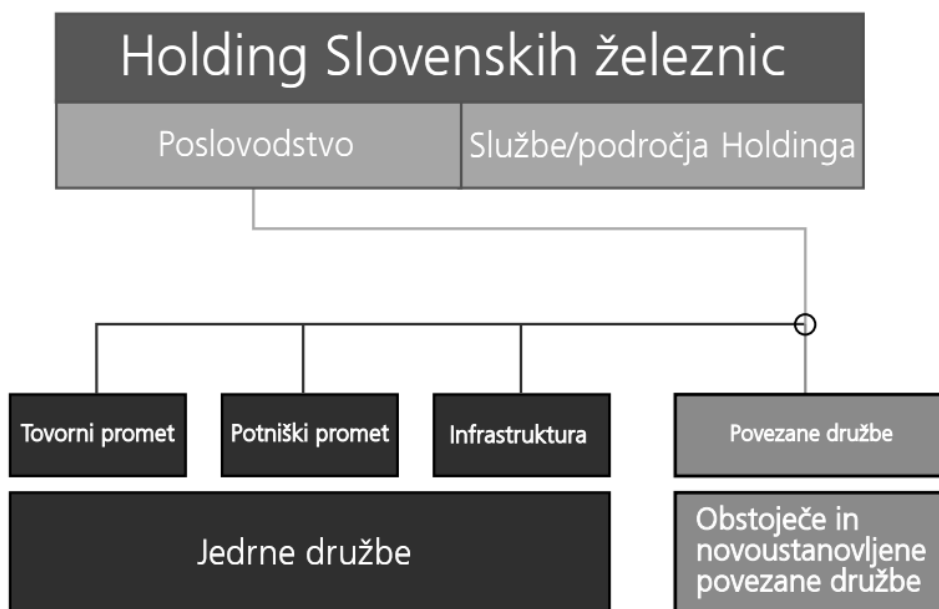
Na slovenskih tleh ima železnica bogato zgodovino, saj je bila prva proga zgrajena že leta 1846 in je povezovala Gradec in Celje. Kot samostojna organizacija Slovenske železnice delujejo od leta 1991 in so pomemben del prometnega sistema v Republiki Sloveniji. Danes so enovito podjetje v 100 % lasti države s šestimi odvisnimi družbami (SŽ – Centralne delavnice, SŽ – Železniško invalidsko podjetje, Prometni institut, SŽ – železniški zdravstveni dom, SŽ – železniško gradbeno podjetje in SŽ – železniška tiskarna), v katerih imajo Slovenske železnice 100 % ali večinski delež. Ta podjetja sestavljajo skupino Slovenske železnice, ki vzdržujejo in gospodarijo z javno železniško infrastrukturo, vodijo železniški promet, prevažajo potnike in blago po javni železniški infrastrukturi, opravljajo vleko vlakov, tehnično vagonsko dejavnost in dopolnilne dejavnosti (Slovenske železnice 2008, 10).

3.1 Dejavnost in organigram podjetja

Slovenske železnice imajo naslednje glavne dejavnosti:

- prevoz potnikov v notranjem in mednarodnem prometu,
- prevoz tovora v notranjem in mednarodnem prometu,
- vzdrževanje in modernizacija javne železniške infrastrukture in vodenje železniškega prometa.

Slika 3.1 Organigram podjetja



Vir: Slovenske železnice 2003c, 14

Prevoz potnikov v notranjem in mednarodnem potniškem prometu je osnovna storitev PE Potniški promet in je tudi predmet raziskave v nalogi, zato ostale dejavnosti niso podrobneje predstavljene. Železniški prevoz potnikov se v notranjem prometu opravlja kot mestni, primestni in medmestni, pri čemer so potnikom v notranjem železniškem prometu na razpolago tudi mednarodni vlaki.

Storitve v potniškem prometu se delijo na naslednje skupine:

- osnovne storitve pri prevozu potnikov (prevoz z vlaki, obveščanje potnikov, prodaja vozovnic, poprodajne in poprevozne storitve (reklamacije, pritožbe), urejene čakalnice in sanitarije...),
- dodatne storitve na vlaku (npr. prevoz koles, postrežba na vlaku, obveščanje potnikov med potovanjem, prostori za invalide, časopisi),
- dodatne storitve na postajah (npr. hramba prtljage, parkiranje koles, komercialne storitve na večjih postajah - gostinske, bančne storitve, trgovine, telefon, taksi).

3.2 Vizija in strategija

V borbi za preživetje na trgu morajo podjetja natančno planirati svojo prihodnost in določiti smernice za razvoj. Na SŽ so v letu 2003 pripravili dokument z naslovom Nova smer, v katerem je natančno zapisana strategija poslovanja do leta 2010. V njem je zapisana tudi nova vizija podjetja: Slovenske železnice morajo postati ključni, tržno usmerjen, tehnološko razvit ter stroškovno učinkovit železniški operater v prevozu blaga na V. in X. vseevropskem koridorju; ponudnik celovitih in prijaznih storitev v potniškem prometu v Sloveniji in regiji; vzdrževalec sodobne in varne železniške infrastrukture (v okviru nacionalnega programa). Dokument temelji na poglobljeni analizi stanja sistema Slovenskih železnic, analizi tržnega okolja in analizi možnosti izboljšanja poslovnega sistema v Evropski uniji, in je podlaga za izdelavo poslovnih načrtov kot temeljnih instrumentov vodenja tekočega poslovanja. Dejavniki uspešnosti, na katerih strategija sloni, so: izkoristek notranjih potencialov z oblikovanjem projektnih skupin, jasna razmejitev pristojnosti in odgovornosti, projektno vodenje, dejavna podpora države in socialnih partnerjev (Slovenske železnice 2003c, 4).

3.3 Sistem vodenja kakovosti

V skladu s sprejetjem nove strategije poslovanja in želji po izboljšanju kakovosti storitev, so v podjetju leta 1996 vzpostavili sistem vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000 in leto kasneje pridobili certifikat.

Za vzpostavitev in izvajanje sistema kakovosti je na Slovenskih železnicah uveden procesni pristop, kot ga opredeljuje standard ISO 9001:2000. Identificirani so procesi, njihova povezanost in medsebojni vplivi.

Delovanje procesov na Slovenskih železnicah se odvija na principu modela procesnega pristopa, ki ga kaže slika 2.2. Procesni pristop je zasnovan na filozofiji Demingovega kroga (načrtuj – izvedi – preveri – izboljšaj) in je upoštevan pri vsakem delu. Slovenske železnice ugotavljajo zahteve odjemalcev (potnikov, uporabnikov) in jih obravnavajo kot vhodne zahteve. S transformacijo v procesih dela pridejo do storitve za odjemalca. Merjenje zadovoljstva odjemalcev je merilo kakovosti in nadaljnega razvoja, ki se izraža v nenehnih izboljšavah (Slovenske železnice 2003a, 12).

Probleme kakovosti v podjetju rešujejo v t. i. timih kakovosti, ki so organizirani na treh ravneh. Vodja tima na prvi ravni je generalni direktor. Člani so namestnik in pomočniki direktorja, izvršni direktorji in drugi strokovnjaki, ki jih imenuje generalni direktor. Vodja tima na drugem nivoju je izvršni direktor, člani pa so vodje produktnih centrov, območnih enot in regijskih centrov ter drugi strokovni delavci, ki jih imenuje vodja tima. V produktnih enotah, območnih enotah in regijskih centrih je vodja tima vodja enote, člani pa so vodje najnižjih organizacijskih enot (nadzorništev vzdrževanja infrastrukture in vodenja prometa) in strokovni delavci služb v enoti oziroma centru, ki jih imenuje vodja tima. Na tretjem nivoju delujejo krožki kakovosti, ki jih vodijo vodje območnih enot, nadzorništev in drugih enot. Člani krožka so vsi zaposleni (Slovenske železnice 2003b, 2).

Zahtevnost nalog posameznega tima je razdeljena v skladu z nivojem. Naloga tima na prvem nivoju je opredelitev koncepcije kakovosti in ravnanja z okoljem na SŽ, opredelitev in spremljanje izvajanja preventivnih in korektivnih ukrepov, spremljanje učinkov in podobno. Timi na drugi ravni spremljajo in analizirajo kakovost in ravnanje z okoljem na podlagi informacij iz procesov in okolja, opredeljujejo in spremljajo izvajanje preventivnih in korektivnih ukrepov ter spremljajo njihove učinke. Krožki, ki delujejo na tretjem nivoju zbirajo in izmenjujejo ideje, spremljajo izvajanje ukrepov, med njihove naloge spada tudi izobraževanje, motiviranje in informiranje zaposlenih. (Slovenske železnice 2003b, 3).

3.3.1 Splošne zahteve

Splošne zahteve standarda ISO 9001:2000 (Slovenske železnice 2003a, 10):

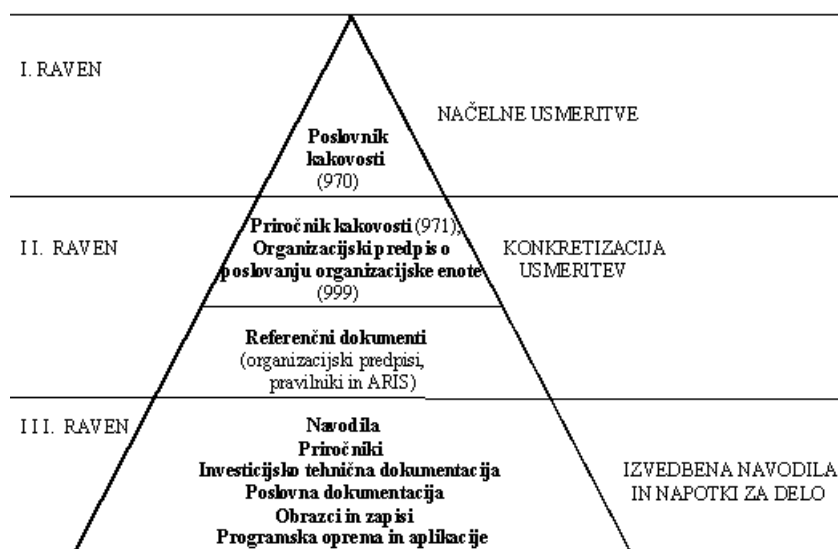
- Odgovornost vodstva je izražena v politiki in ciljnih kakovosti, organizaciji in pooblastilih, načrtovanju, nadzoru, zagotavljanju virov ter z drugimi ukrepi, ki so opisani v Poslovniku kakovosti in Organizacijskih predpisih o poslovanju organizacijskih enot. To funkcijo zagotavljajo procesi vodenja podjetja.
- Vodenje virov se kaže z zagotavljanjem potrebnih kadrov ter njihovim usposabljanju in motivaciji, priskrbi infrastrukture, osnovnih sredstev in opreme, delovnega okolja, finančnih virov itd. To funkcijo zagotavljajo procesi vodenja, podporni procesi in zunanji procesi podjetja.

- Realizacija storitve je opredeljena in se izvaja z glavnimi procesi, kateri so podprti z vsemi drugimi procesi. Pomemben element realizacije storitve je vozni red kot skupni načrt izvedbe prevoza potnikov in tovora.
- Merjenje, analize in izboljšave se izvajajo s presojami, kontrolami, anketami, obravnavo reklamacij in drugih kazalcev zadovoljstva odjemalcev, analizami in poročili ter opredeljevanjem in izvedbo korektivnih in preventivnih ukrepov. To funkcijo zagotavljajo procesi vodenja, notranji nadzor, kontroling ter notranje in zunanje presoje kakovosti.
- Cilj je, da se na osnovi zahtev odjemalcev, zakonskih in drugih zahtev realizira celoten sistem vodenja kakovosti, ki omogoča zadovoljstvo odjemalcev in doseganje ciljev podjetja ter zaposlenih in drugih zainteresiranih strani.

3.3.2 Zahteve glede dokumentacije

Dokumentacija sistema vodenja kakovosti Slovenskih železnic je opredeljena skladno s prikazom na naslednji sliki.

Slika 3.2 Dokumentacija sistema ISO 9001:2000 na SŽ



Vir: Slovenske železnice 2003a, 14

Dokumentacija sistema kakovosti je v podjetju SŽ razdeljena na tri ravni. Poslovník kakovosti vsebuje načelne usmeritve in je glavni dokument sistema vodenja kakovosti Slovenskih železnic. Dokumenti druge ravni opredeljujejo konkretne usmeritve, kot so dokumentirani postopki, ki jih zahteva standard ISO 9001:2000 in so potrebni za učinkovito delovanje sistema vodenja kakovosti, organizacijski predpisi in pravilniki ter druge podrobnosti glede posameznih zahtev sistema kakovosti. Pod tretjo raven spadajo izvedbena navodila, priróčníki, investicijsko-tehnična dokumentacija, poslovna

dokumentacija, obrazci in zapisi o kakovosti posameznih procesov ter programska oprema in aplikacije, ki se uporabljajo v procesih dela.

3.3.3 Spremljanje in ugotavljanje neskladnosti

Slovenske železnice spremljajo neskladnosti procesov, proizvodov in storitev z namenom identifikacije in preprečevanja nenadzorovane uporabe, izvedbe in dostave. Neskladnosti so razvrščene v naslednje skupine:

- izredni dogodki in motnje,
- odstopanja od voznega reda,
- neskladnosti, ki jih ugotavlja kontrola v procesu,
- neskladnost prvostopenjskih, drugostopenjskih in notranjih kontrol in revizij,
- neskladnosti med notranjimi procesi/strankami,
- neskladnosti, ki jih ugotavljajo presoje kakovosti,
- neskladnosti, ki jih ugotavljajo državni in mednarodni organi,
- neskladnosti, ki jih ugotavljajo uporabniki storitev,
- neskladnosti, ki jih ugotavljajo mediji in javnost.

Splošen postopek ob ugotovljeni neskladnosti je, da se neskladnost evidentira v predpisane zapise in izvede korekcija (odprava neskladnosti) na mestu nastanka v čim krajšem času. Za to so odgovorni izvajalci procesa in neposredno nadrejeni vodje. Kadar gre za neskladnost, ki jo neposredni izvajalci ne morejo odpraviti brez pomoči drugih (na primer izredni dogodek, večja okvara ipd.), morajo neskladnost prijaviti po opredeljenem postopku pristojnemu vodji oziroma organizacijski enoti. V tem primeru se angažirajo ustrezni delavci/organizacijske enote za odpravo neskladnosti in izdelajo ustrezne zapise (Slovenske železnice 2003b, 4).

4 ANALIZA RAZISKAVE ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV STORITEV SŽ

Podjetje, ki uvede sistem kakovosti ISO 9001:2000 mora v določenih intervalih spremljati odzive potrošnikov in v skladu s povratnimi informacijami sprejemati ustrezne ukrepe za izboljšanje ter upoštevati pričakovanja ob planiranju in načrtovanju strategije poslovanja. Redno spremljanje zadovoljstva uporabnikov železniških storitev s pomočjo ankete, ki se izvaja letno, je zahteva sistema kakovosti ISO 9001 in poslovna odločitev Potniškega prometa Slovenskih železnic.

4.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik (priloga 1) sestavljajo vprašanja iz katerih so razvidni osebni podatki potnikov, namen potovanja in ocene kakovosti storitev posameznih kriterijev kakovosti (od najslabše 1, do najboljše 5). Anketa je bila izvedena na vzorcu sto ljudi, in sicer preko spleta in fizično med potniki Slovenskih železnic. S pomočjo primerjave rezultatov anketiranja potnikov, ki so ga izvedli v podjetju leta 1997 in rezultatov anketiranja izvedenega letos za potrebe te naloge, so podane ugotovitve, ali uvedba standarda dejansko vpliva na dvig kakovosti.

4.1.1 Uporabljene statistične metode

Frekvenčna porazdelitev

Med zbranimi podatki o določeni spremenljivki X, preštejemo kolikokrat se pojavi posamezna vrednost spremenljivke X (npr. med ocenami stotih potnikov, preštejemo koliko potnikov je ocenilo urejenost postaje z oceno 1, oceno 2, oceno 3, oceno 4 in oceno 5). Prikazana je tabelarično.

Aritmetična sredina

Aritmetična sredina je seštevek vseh vrednosti razdeljen na skupno število podatkov. Govorimo torej o povprečni vrednosti.

Modus

Modus je najpogostejša vrednost spremenljivke. V našem primeru število potnikov, ki so največkrat ocenili določen kriterij kakovosti z enako oceno.

4.1.2 Rezultati ankete

Struktura anketirancev

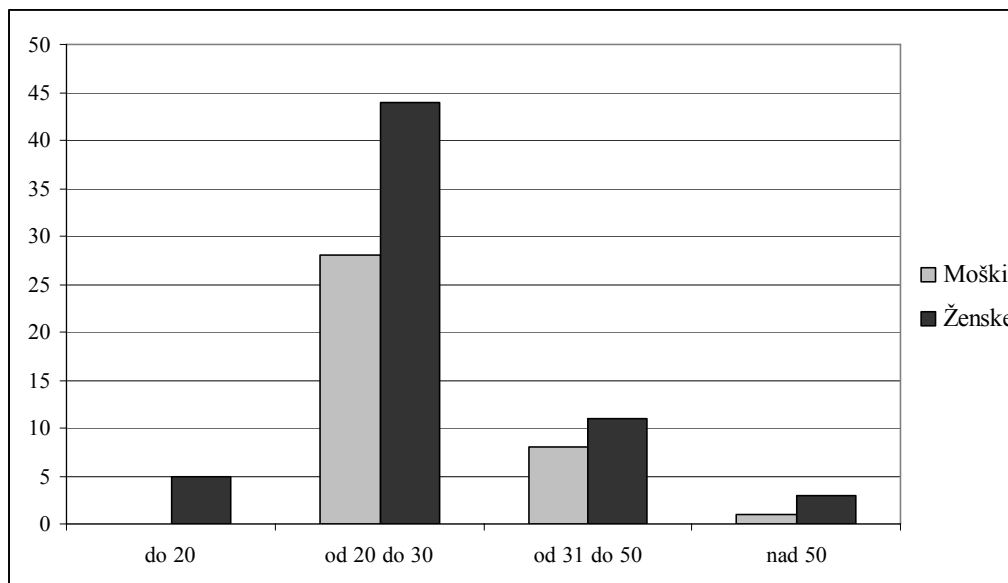
V anketi je sodelovalo sto ljudi, zato podani podatki pri posamezni kategoriji pomenijo število odgovorov in hkrati njihov delež v odstotkih. Prvi sklop vprašanj

vsebuje odgovore o osebnih podatkih: starost, spol in stopnja izobrazbe. Največ anketirancev spada v starostno skupino od 20 do 30 let (72), 19 anketirancev je starih med 30 in 50 let, stari do 20 let (5) in nad 50 let (4) pa predstavljajo manjši del populacije. Vzrok za manjše število predstavnikov populacije do 20 let bi lahko bil ta, da je bila anketa izvedena v poletnih mesecih. Predstavnikov moškega spola je 37, ženskega pa 63.

Tabela 4.1 Starost in spol anketirancev

Starost	Spol		Skupaj
	Moški	Ženske	
do 20	0	5	5
od 20 do 30	28	44	72
od 31 do 50	8	11	19
nad 50	1	3	4
Skupaj	37	63	100

Slika 4.1 Grafični prikaz starosti anketirancev



Največ anketirancev ima končano visoko šolo (fakulteto) ali pa so še študenti (v obeh kategorijah 34 oseb). Sledijo osebe s končano srednjo šolo, ki jih je 19, na tretjem mestu pa so dijaki in osebe z višješolsko izobrazbo (obe kategoriji 5). Dve osebi imata opravljen magisterij, ena oseba pa je zaključila poklicno izobraževanje. Strukturo anketirancev po spolu glede na izobrazbo prikazuje tabela 4.2.

Tabela 4.2 Število potnikov glede na izobrazbo

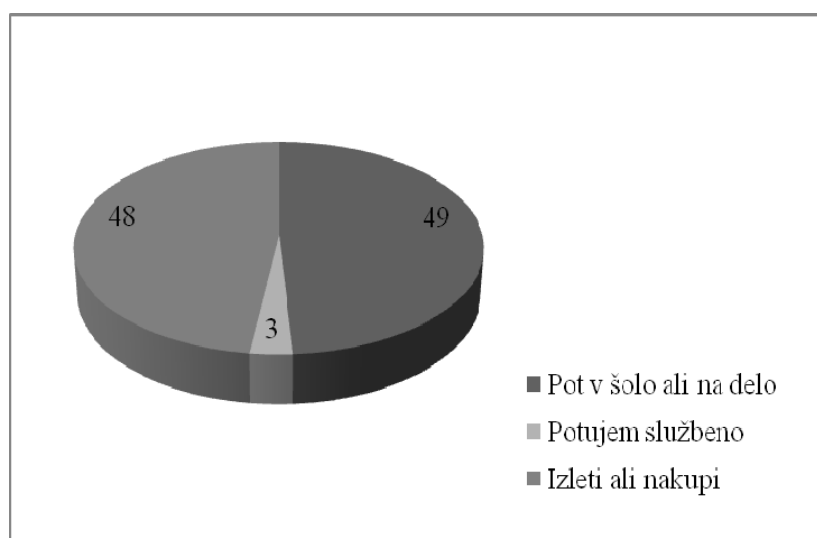
Šola	Skupaj	Moški	Ženske
poklicna	1	0	1
srednja	19	10	9
višja	5	0	5
visoka	34	14	20
magisterij	2	0	2
študent	34	13	21
dijak	5	0	5

Namen potovanja in vrsta vlaka

Približno polovica anketiranih (49 oseb) uporablja storitve potniškega prometa SŽ vsakodnevno za potovanje v šolo ali službo, 48 oseb pa se z vlaki občasno vozi na izlete, nakupe ali pa iz drugega razloga (alternativa avtomobilu ipd.). Tri osebe uporabljajo prevoze z železnico za občasna službena potovanja. Navedeni rezultati pomenijo, da je število tistih, ki storitve SŽ uporabljajo občasno, in tistih, ki storitve SŽ uporabljajo redno, približno uravnoteženo.

Tabela 4.3 Število potnikov glede na namen potovanja

Namen	Delež
Pot v šolo ali na delo	49
Potujem službeno	3
Izleti ali nakupi	48

Slika 4.2 Grafični prikaz števila potnikov glede na namen potovanja

Deleži anketirancev glede na vrsto vlaka so prikazani v spodnji tabeli. Večina jih uporablja potniške in regionalne vlake (tipa Siemens ali Fiat). Sledijo vlaki, ki jih sestavljajo klasični vagoni in na koncu z najmanjšim deležem vlak InterCity Slovenija.

Poznavanje strukture uporabe vrste vlakov je pomembno zaradi različnih karakteristik ki jih imajo posamezni tipi vlaka. Tako je vlak ICS najhitrejši, vlaki tipa Fiat in Siemens so počasnejši, udobje pa je stvar presoje vsakega posameznika.

Tabela 4.4 Število potnikov glede na vrsto vlaka

Vlak	Delež
Regionalni	18
Potniški	49
InterCity	15
EuroCity	4
Mednarodni	6
ICS	8

Ocena kakovosti storitev

Kakovost storitev so anketiranci ocenjevali v treh sklopih: vlak, osebje in postaja. Posamezen sklop ima več kriterijev kakovosti, ki so prikazani v spodnjih tabelah. Povprečne vrednosti posameznega sklopa so izračunane za primerjavo z rezultati anket iz prejšnjih let.

Vlak

Najbolje ocenjen kriterij kakovosti v sklopu ocenjevanja vlakov je točnost, in sicer s povprečno oceno 3,61. Glede na pogoste zamude vlakov je to presenetljivo, vendar je večina zamud posledica izrednih dogodkov na železniških tirih, kot so popravila tirov in prehodov, povečan promet v konicah, prednost vlakov višjega ranga pred tistimi z nižjim ipd. Na drugem mestu pri ocenjevanju vlakov je vozni red s povprečno oceno 3,44. Polovica anketirancev je ocenila vozni red z oceno 4, kar kaže na to, da so v večini z njim zadovoljni. Menim, da so nekoliko slabše ocene podali potniki, ki se vozijo iz manjših krajev, kjer ni tako pogostih povezav. S povprečnima ocenama 3,13 in 3,06 sta na tretjem oz. četrtem mestu urejenost in udobje vlakov. Glede urejenosti bi se najbrž morali v podjetju bolj potruditi, saj se velikokrat zgodi (še posebej v konicah, ko ena garnitura vlaka pripelje na postajo in v kratkem času odpelje v drugo smer), da vlaki niso zadovoljivo očiščeni. Udobje je sicer stvar presoje posameznika, saj se nekemu lahko zdi nek vlak povsem udoben, drugemu pa manj, vendar je dejstvo, da vlaki tipa Siemens po mojem mnenju niso najbolj primerni za daljše vožnje, ampak se v ta namen vseeno uporabljajo. Hitrost vožnje je pristala na predzadnjem mestu z oceno 2,88,

slabšo oceno pa je dobila le urejenost postaj. Hitrost potovanja je po mnenju eden največjih problemov, vendar obstoječa infrastruktura zaradi zanemarjanja vlaganj države v posodobitve tirov hitrejših voženj ne omogoča.

Tabela 4.5 Ocena kakovosti vlakov

Ocena	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Vozni red	4	14	35	28	19	3,44
Točnost	3	17	13	50	17	3,61
Hitrost	13	24	28	32	3	2,88
Urejenost	5	18	41	31	5	3,13
Udobje	4	18	51	22	5	3,06

Osebj

Urejenost osebja je s povprečno oceno 3,78 najbolj ocenjen kriterij kakovosti. V vodstvu so poskrbeli za visoko stopnjo zavedanja med zaposlenimi, da so urejene in čiste uniforme pomemben dejavnik v sklopu zagotovitve ugleda v očeh potrošnikov. Ocena bi nedvomno bila še boljša, če bi imeli predpisane enotne uniforme tudi za postajne delavce - večkrat se namreč menja oblika in barvna shema delovnih oblačil, ob uvedbi novih pa lahko delavci še vedno uporabljajo stare.

Tabela 4.6 Ocena kakovosti osebja

Ocena	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Urejenost	0	6	25	53	16	3,79
Ustrežljivost	0	12	31	44	13	3,58

Postaja

Pričakovano je z oceno 2,71 urejenost postaj med najslabše ocenjenimi kriteriji. Največkrat so anketiranci ocenili urejenost in ponudbo dodatnih storitev z ocenama 3 in 2, le 8 anketirancev pa je postajo ocenilo z oceno 5. V Sloveniji so nekatere postaje vzorno urejene in nudijo potnikom tudi dodatne storitve, je pa tudi mnogo slabo vzdrževanih postaj in najdejo se celo take, ki na vidnem mestu nimajo izobešenega voznege reda. Na tem področju bi se po mojem mnenju morale marsikaj korenito spremeniti, saj je neurejenost postaj eden glavnih dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo potnikov in ugled podjetja. Še slabša je ponudba dodatnih storitev. Danes so potrošniki veliko bolj zahtevni kot so bili včasih. Lokalni bar in lesene klopi v čakalnici še zdaleč ne dosegajo potrebnega standarda udobja.

Tabela 4.7 Ocena kakovosti postaj

Ocena	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Urejenost	9	34	37	17	3	2,71
Dodatne storitve	6	35	32	22	5	2,85

4.1.3 Sklepi raziskave

Za odgovor na postavljeno tezo iz začetka naloge, ali uvedba standarda kakovosti vpliva na izboljšanje kakovosti storitev in zadovoljstva potrošnikov, je bila potrebna primerjava dobljenih rezultatov z rezultati anket iz prejšnjih obdobjev ocenjevanja.

Tabela 4.8. vsebuje podatke o ocenah kakovosti v obdobju od leta 1996, ko so v podjetju pričeli z uvajanjem sistema kakovosti ISO 9001:2000. Podatki za leto 2009 so podatki moje raziskave.

Tabela 4.8 Povprečne ocene elementov kakovosti SŽ

	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2009
Vozni red	3,19	2,87	3,09	3,03	3,03	3,18	3,23	3,44
Vlak	3,17	3,14	3,11	3,29	3,39	3,24	3,25	3,17
Osebj	3,99	3,93	3,89	3,91	3,93	3,96	4,08	3,68
Postaja	3,28	3,23	3,18	3,07	3,04	3,02	3,17	2,78
Skupna povpr. ocena	3,38	3,31	3,30	3,35	3,39	3,35	3,42	3,27

Iz tabele je razvidno, da skozi vsa leta kazalniki kakovosti niso bistveno naraščali.. Največje izboljšanje je opazno pri voznem redu, ki ga na SŽ enkrat letno spremenijo in prilagodijo potrebam potnikov. Kljub rahlemu izboljšanju, je še vedno veliko pritožb zaradi ukinitve nekaterih linij, ki podjetju zaradi premajhne zasedenosti niso prinašale dobička. Gre predvsem za linije iz manjših in bolj odročnih krajev, kjer se je pogosto zgodilo, da so tam živeči prebivalci ostali brez javnega prevoza.

Anketiranci so vlak ocenili z enako oceno, kot leta 1996, torej tik pred uvedbo sistema ISO. Kljub nakupom novih garnitur tipa Siemens in Pendolino (ICS), se ocena ni izboljšala. Razloge za to bi lahko iskali v uporabi vlakov Siemens na daljših razdaljah, čeprav so namenjeni mestnemu in primestnemu prometu. Na teh vlakih ni gostinske ponudbe in so neprimerni za daljša potovanja. Vlak ICS, ki velja za najboljši in najhitrejši vlak Slovenskih železnic ima velikokrat zamudo, zaradi neustreznih tirov

pa ne more voziti z največjo hitrostjo. Vse to so dejavniki, ki so po mojem mnenju vplivali na izbrane nižje ocene.

Osebjem je v raziskavi ocenjeno z nižjo oceno (3,68) kot leta 1996, ko so bili ocenjeni v povprečju s 3,99, vendar bi težko rekli, da je bilo takrat osebje bolj urejeno kot danes. Vzroke za slabšo oceno bi lahko pripisali neprijaznosti nekaterih uslužbencev SŽ (kot so zapisali nekateri od anketirancev), ki ob opravljanju svojih del nimajo neposrednega stika s potniki, vendar se v primeru vprašanj ti vseeno obrnejo na njih. Anketiranci so se pritoževali tudi nad delom blagajniškega osebja, ki skozi leta ob prehodih na nove računalniške sisteme za prodajo kart niso dovolj hitro obvladovali svojega dela. Menim, da je krivo vodstvo podjetja, ki ni poskrbelo za dovolj dobro uvajanje in izobraževanje.

Največji padec ocen je opaziti pri postajah. Povprečna ocena 3,28 iz leta 1996 je padla na 2,78. Vlaganja v železniško infrastrukturo so bila v tem obdobju zelo majhna, saj je država kot lastnik podjetja namenila večji del proračuna za izgradnjo cestnih povezav, prioriteta je bila tudi dokončanje avtocestnega križa. Železniški promet je bil postavljen na stranski tir in na to uprava podjetja ne more vplivati. Postajna poslopja so v zelo slabem stanju, primanjkuje dodatne ponudbe, prodaja kart je zastarela, postaje imajo slabo ozvočenje. Vse to so razlogi, ki so jih navedli anketiranci, ki so dodelili slabe ocene.

Pogled na skupno povprečno oceno kaže, da se kazalniki kakovosti v 13 letih uporabe sistema ISO na področju storitev v potniškem prometu niso izboljšali, ampak kažejo celo rahel padec. Obstaja tudi verjetnost, da podatki ankete opravljene za potrebe te naloge ne kažejo popolnoma realnega stanja, saj je bil vzorec omejen na potnike postaj iz Štajerske regije, vendar menim, da rezultati kljub temu ne odstopajo veliko od realnih. Ne glede na dobljene rezultate, je po mojem mnenju vzpostavitev sistem ISO v podjetje SŽ prinesla tudi koristi, vendar vodstvo podjetja kljub izpolnjevanju vseh zahtev standarda ISO 9001:2000 glede vodenja dokumentacije in sprejemanja korektivnih ukrepov, ne naredi dovolj za dejansko izboljšanje samih storitev. Ob ugotovljenih neskladnostih, ki jih sporočajo potniki s pritožbami in uveljavljanjem reklamacij, v podjetju vodijo vse potrebne postopke in dokumente, ki jih standard zahteva, vendar se velikokrat zgodi, da potnik ne dobi povratne informacije ali odgovora na pritožbo, morebitni predlogi za izboljšanje pa se izgubijo med številnimi organizacijskimi ravnanji do vrha uprave.

5 SKLEP

V času opravljanja strokovne prakse v podjetju SŽ sem dobro spoznal njihov način vodenja in politiko kakovosti, zato sem v nalogi želel na praktičnem primeru ugotoviti, ali in v kolikšni meri uvedba standarda ISO 9001 vpliva na kakovost storitev. Izkazalo se je, da je na analizi stanja samo enega podjetja nemogoče trditi, da je standard ISO zares tisto orodje, ki bo stvari izboljšalo, vsekakor pa je izboljšava odvisna tudi od tega, kako podjetje uvaja standarde, koga v to vključi in kdo izvaja podporo.

Na zastavljeno vprašanje, ali in v kolikšni meri uvedba standarda ISO 9001 vpliva na kakovost storitev, ne moremo odgovoriti s preprostim da ali ne. Uvedba standarda sama po sebi še ne zagotavlja rezultatov. Odločitev organizacije, da bo spremenila ali uvedla vodenje kakovosti, je dolgotrajen proces, ki lahko traja več let. Zahteva namreč spremembo mišljenja in organizacijske kulture na prav vseh nivojih poslovanja. Crosby (1991, 41) pravi, da se ob vztrajnem izobraževanju zaposlenih na področju kakovosti in poudarjanju pomena zagotavljanja kakovosti zaposleni privadijo na novo miselnost v podjetju in sčasoma se pokažejo pozitivni učinki (najpogosteje od 3 do 5 let po uvedbi).

Standard ISO sam po sebi ne more zagotavljati izboljšav, če se vodstvo ne zaveže k popolni predanosti izvajanja vseh zahtev. Rezultati opravljene raziskave kažejo, da v primeru Slovenskih železnic po uvedbi standarda ISO 9001:2000 ni prišlo do bistvenega izboljšanja kazalnikov kakovosti v potniškem prometu. Opravljanje prevozov potnikov po železniških tirih je zelo specifična storitev, ki jo uporablja širok krog ljudi. Od mladih, starejših, poslovnežev, študentov in dijakov, do upokojencev in izletnikov. Izvedbo prevoza in druge obrobne storitve lahko v podjetju vsem uporabnikom ponudijo na enak način in jih je nemogoče prilagajati posameznim skupinam. Razlog, da rezultati raziskave ne kažejo nekega bistvenega napredka je tudi v tem, da je bila omejena samo na ožji krog dejavnosti in kriterijev, ki zadevajo prevoz potnikov. Domnevam, da bi kazalniki skozi 13 let uporabe standarda v podjetju naraščali, če bi v raziskavi zajel dejavnosti celotnega podjetja vključno s tovornim in ostalimi aktivnostmi SŽ. Vpliv na železnico imajo tudi zunanji dejavniki, na katere v podjetju nimajo vpliva. Sredstva za posodobitve dobivajo od države, ki je lastnik podjetja, prometna politika pa že več let daje prednost cestnemu prometu in infrastrukturi.

Ob upoštevanju vseh dejstev in obdelani literaturi lahko z gotovostjo trdim, da uvedba sistema kakovosti po standardu ISO 9001 prinaša izboljšanje in kakovost tako storitev kot tudi proizvodov. V kolikšni meri se bodo te izboljšave kazale in kakšno korist bodo podjetju prinesle, pa je odvisno izključno od uprave in ostalih zaposlenih ter njihove volje do uporabe zahtev standarda. Če potrdilo o pridobitvi certifikata pomeni le en papir več in se sistem vodenja kakovosti v praksi dejansko ne izvaja, velikega uspeha prav gotovo ne bo.

LITERATURA IN VIRI

- Alič, Milena. 2003. *Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetij*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Alič, Milena in Borut Rusjan. 2004. Analiza povezav med pridobljenimi certifikati sistemov vodenja kakovosti po standardih družine ISO 9000 in uspešnostjo gospodarskih družb. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 7 (9): 436–444.
- Artač, Vojko, Lidija Kočar in Božo Prisljan. 2000. *Uvajanje integralnih sistemov kakovosti*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Bakan Toplak, Metka in Alojz Urbajs. 2003. Kakovost po ISO 9001:2000. *Organizacija znanja* 3 (8): 122–127.
- Cianfrani, Charles, Joseph J. Tsiakals in John E. West. 2009. *ISO 9001:2000 explained*. [Http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3726/is_200901/ai_n31425476/pg_2/?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3726/is_200901/ai_n31425476/pg_2/?tag=content;coll) (8. 9. 2009).
- Crosby, Philip B. 1990. *Kakovost je zastonj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dolinšek, Slavko, Franka Piskar, Armand Faganel, Karmen Kern Pipan in Drago Podobnik. 2006. *Management kakovosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Juran, Tjaša. 2004. *Primerjava standardov ISO 9000-2000, programov obvladovanja celovite kakovosti in modelov poslovne odličnosti*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Langerholc, Mateja. 1996. *Celovito upravljanje kakovosti kot temelj za uspešno poslovanje podjetja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Petavs, Stane. 2003. Število certifikatov strmo narašča. *Finance* 62 (3): 17–18.
- Piskar, Franka. 2003. *Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO*. Koper: Fakulteta za management.
- Potočnik, Edvard, Tomaž Babnik, Fedor Černe, Uroš Gunčar, Marko Kiauta, Rajko Novak, Marjan Pivka in Jernej Potočnik. 1996. *ISO 9001: iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus.
- Rejc, Adriana in Sergeja Slapničar. 2003. Modeli za merjenje uspešnosti managementa. *Manager+*, 2: 60–65.
- Slovenske železnice. 2003a. *Poslovník kakovosti*. Interno gradivo, Slovenske železnice.
- Slovenske železnice. 2003b. *Priročnik kakovosti*. Interno gradivo, Slovenske železnice.
- Slovenske železnice. 2003c. *Strateški načrt 2003–2010 Nova smer*. Interno gradivo, Slovenske železnice.

- Slovenske železnice. 2008. *Letno poročilo 2007*. Interno gradivo, Slovenske železnice.
- Slovenski inštitut za standardizacijo. 2009. *Standardizacija: osnovne definicije*. [Http://www.sist.si](http://www.sist.si) (2. 9. 2009).
- Slovenski standard SIST ISO 9001:2000*. 2000. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Tesič, Daliborka. 2006. *Analiza stanja na področju kakovosti in certificiranja v Sloveniji, Srbiji in Črni gori ter na Hrvaškem*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Vraber, Mika. 2003. *ISO 9001 za majhna podjetja: kaj storiti?: nasveti tehničnega odbora ISO/TC 176*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Moje ime je David Bombek in sem absolvent Fakultete za management Koper. V diplomski nalogi raziskujem vpliv standarda ISO 9001 na kakovost storitev v potniškem prometu Slovenskih železnic, za kar potrebujem vaše mnenje. Anketa je anonimna, zbrani podatki pa bodo uporabljeni le za potrebe raziskave.

1. STAROST

- do 20
 od 20 do 30
 od 30 do 50
 nad 50

2. SPOL

- Moški
 Ženski

3. STOPNJA IZOBRAZBE

(klasifikacija je povzeta po straneh Zavoda za zaposlovanje RS)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> IV. (poklicna šola) | <input type="checkbox"/> VIII. (doktorat) |
| <input type="checkbox"/> V. (srednja šola) | <input type="checkbox"/> Študent |
| <input type="checkbox"/> VI. (višja šola) | <input type="checkbox"/> Dijak |
| <input type="checkbox"/> VII. (fakulteta, visoka šola) | <input type="checkbox"/> Ne želim odgovarjati. |
| <input type="checkbox"/> VII/2. (specializacija, magisterij) | |

4. NAMEN POTOVANJA

- Izlet/Nakupi.
 Pot v šolo/na delo.
 Potujem službeno.

Drugo (napišite namen potovanja)

5. Izberite vrsto vlaka, s katerim največkrat potujete:

- Regionalni (Fiat, Siemens)
 Potniški (Fiat, Siemens)
 InterCity (klasični vagoni)
 EuroCity (klasični vagoni)
 Mednarodni (klasični vagoni)
 ICS (Pendolino)

Priloga 1

V spodnjih tabelah označite, kako ste zadovoljni s posameznimi storitvami slovenskih železnic z ocenami od 1 (najslabše) do 5 (najboljše).

6. VLAK

	1	2	3	4	5
Vozni red	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Točnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hitrost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urejenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udobje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. OSEBJE

	1	2	3	4	5
Urejenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ustrežljivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. POSTAJA

	1	2	3	4	5
Urejenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodatne storitve (npr. bar, trafika, okrepitevalnica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. VAŠE ŽELJE IN PRIPOMBE O DELU SLOVENSКИH ŽELEZNIC

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!