

2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KATARINA MEGLIČ

KATARINA MEGLIČ

KOPER, 2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI PO
SISTEMU ISO 9001 V MALEM PODJETJU

Katarina Meglič

Koper, 2014

Mentor: doc. dr. Aleksander Janeš

POVZETEK

Konkurenca na trgu je vedno večja in ključno je, da se podjetja zavedajo pomena vodenja sistema kakovosti. Le z ustrežno politiko vodenja kakovosti organizacije lahko dosežajo ugled in so konkurenčna tako na domačem kot na tujem trgu. Diplomsko delo obravnava pomen in vlogo standarda ISO 9001 za podjetja, predvsem ugotavlja, analizira in v sklepnem delu kritično ovrednoti učinke uvedbe ISO 9001 v podjetju MG Metal, d. o. o. Analiza raziskave, izvedene v podjetju, je pokazala, da je bila uvedba ISO 9001 pravilna odločitev, s čimer se strinjajo tako vodilni kot zaposleni, saj so po uvedbi jasno vidne pozitivne spremembe. Pozitivni učinki uvedbe ISO 9001 so vodilne motivirali za certificiranje omenjenega standarda, ki bo predvidoma junija leta 2014.

Ključne besede: standard ISO, kakovost, uvedba ISO 9001, prednosti ISO 9001, učinki uvedbe ISO 9001.

SUMMARY

Market competition is increasing and it is vital for companies to realize the importance of quality management system. Just corresponding quality management policy enables organizations to gain good market reputation and to become competitive in home and foreign markets. The main topic of this thesis is the importance and role of standard ISO 9001, it mostly searches, analyses and at the end also critically evaluates effects of ISO 9001 implementation in MG Metal, d.o.o. Research analysis of the company has shown ISO 9001 implementation to be the right decision for the organization and it has brought many positive changes for the employees as well as for management. The management motivation for adopting ISO 9001 certification is significant and positive predictor of the benefits derived from positive effects of implementation. ISO 9001 certification is expected to be adopted in June 2014.

Keywords: ISO standard, quality, ISO 9001 implementation, advantages of ISO 9001, ISO 9001 implementation effects.

UDK: 006.07(043.2)

*»Čeprav imaš tisoč polj, lahko poješ le eno merico riža naenkrat;
čeprav je v tvoji hiši tisoč soban, zvečer potrebuješ le eno posteljo.«
(kitajska modrost)*

ZAHVALA

*Iskrena zahvala gre mentorju, doc. dr. Aleksandru Janešu, za vse strokovne usmeritve in
potrpežljivost pri nastajanju mojega diplomskega dela.*

*Seveda se najlepše zahvaljujem svoji družini, ki mi je ves čas študija stala ob strani, me
bodrila in verjela vame.*

*Zahvaljujem pa se tudi vsem ostalim, ki so sodelovali pri nastajanju diplomskega dela in
omogočili, da je zasijalo v svoji luči.*

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	2
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.4	Predvidene metode raziskovanja	3
2	Standardi ISO in vloga kakovosti.....	4
2.1	Izvor in pomen standardov ISO.....	4
2.2	Kakovost in njena vloga v podjetju	5
2.2.1	Zgodovina in razvoj kakovosti.....	5
2.2.2	Pomen in razlogi zagotavljanja kakovosti	7
2.2.3	Cilji zagotavljanja kakovosti	8
2.2.4	Sistem kakovosti.....	8
2.2.5	Politika kakovosti	9
2.2.6	Dejavniki, ki vplivajo na kakovost izdelka oziroma storitve	9
2.2.7	Stroški kakovosti in konkurenčnost podjetja.....	10
3	Standard ISO 9001:2000	11
3.1	Predstavitev standarda ISO 9001:2000	11
3.1.1	Mednarodna standardizacija	12
3.1.2	Evropska standardizacija	13
3.1.3	Standardizacija v Sloveniji	13
3.1.4	Standardizacija v Sloveniji	13
3.2	Prednosti standarda ISO 9001:2000	14
4	Sistem vodenja kakovosti v podjetju MG METAL, d. o. o.....	15
4.1	Predstavitev podjetja	15
4.2	Razlogi za uvedbo sistema vodenja kakovosti po ISO 9001.....	15
4.3	Poslovnik kakovosti	16
4.3.1	Politika in cilji kakovosti.....	16
4.3.2	Definicije izrazov in kratic	17
4.3.3	Sistem vodenja kakovosti	17
4.3.4	Zahteve glede dokumentacije	18
4.3.5	Obvladovanje dokumentacije	19
4.3.6	Odgovornost vodstva.....	19
4.3.7	Priskrba virov	19
4.3.8	Realizacija izdelka.....	20
4.3.9	Proizvodnja in izvedba storitve	21
4.3.10	Merjenje, analize in izboljševanje	23
5	Rezultati.....	26
5.1	Pomen ISO 9001:2000 za podjetje MG Metal, d. o. o.	26
5.2	Analiza anketnih vprašalnikov na temo zadovoljstva z uvedbo ISO 9001	27
5.2.1	Obveščanje zaposlenih o uvedbi ISO 9001	28

5.2.2. Soočanje z novostmi, ki jih je uvedba ISO 9001 prinesla	30
5.2.3 Organizacijska klima in interna komunikacija po uvedbi ISO 9001	31
5.2.4 Delovno okolje po uvedbi ISO 9001	33
5.3 Analiza vsebine intervjujev zaposlenih in direktorja	35
5.4 Prednosti uvedbe ISO 9001	42
5.5 Možnosti nadaljnega razvoja.....	43
6 Sklep.....	45
Literatura.....	47
Priloge.....	49

PONAZORILA

Slika 1: Odnos med politiko, strategijo in cilji ter elementi za dosego rezultata.....	9
Slika 2: Model sistema vodenja kakovosti, osnovan na procesih	12
Slika 3: Podjetje MG Metal, d. o. o.	15
Slika 4: Zadovoljstvo zaposlenih z obveščanjem o uvedbi ISO 9001	29
Slika 5: Soočanje z novostmi, ki jih je prinesla uvedba ISO 9001	30
Slika 6: Organizacijska klima in interna komunikacija po uvedbi ISO 9001	32
Slika 7: Delovno okolje po uvedbi ISO 9001	33
Preglednica 1: Definicije izrazov in kratic.....	17

KRAJŠAVE

DN	delovni nalog
DIR	direktor
D. O. O.	družba z omejeno odgovornostjo
EU	Evropska unija
FI-FO	metoda skladiščenja (first in – first out)
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
IEC	International Electrotechnical Commission
ISO	International Organization for Standardization
ITU	International Telecommunication Union
KU	korektivni ukrep
ND	navodila za delo
OP	organizacijski predpis
PC	osebni računalnik
PK	Poslovník kakovosti
PrV	predstavnica vodstva
PU	preventivni ukrep
RS	Republika Slovenija
SIST	Slovenski inštitut za standardizacijo
S. P.	samostojni podjetnik posameznik
tč.	točka
t. i.	tako imenovani

1 UVOD

Gospodarska družba je podobna živemu organizmu, ves čas se spreminja, razvija in se trudi prilagajati okoliščinam na trgu. V podjetju je vedno mogoče razširiti manevrski prostor za izboljšave in posledično optimizirati poslovanje.

V svetu kot tudi v Sloveniji poznamo kar nekaj uveljavljenih praks, ki podjetjem pomagajo pri optimizaciji poslovanja, med njimi je zagotovo certifikat kakovosti po smernicah ISO 9001. Standard kakovosti ureja poslovanje, delovne procese, zvišuje vrednost podjetja, njegove blagovne znamke in povečuje tržno konkurenčnost podjetja.

Podjetja so večinoma usmerjena k ustvarjanju dobička, zagotavljanju varnosti ter uveljavljanju odgovornosti do svojih zaposlenih in svojih poslovnih partnerjev oziroma odjemalcev. Alič in Rusjan (2004, 15) ob tem dodajata, da uspešno poslovanje podjetja ni pomembno zgolj za posamezno podjetje, temveč za celotno narodno gospodarstvo in družbo kot celoto.

Sredstva podjetij so po navadi odvisna od lastne proizvodnje, zato je pomembno, da so procesi v podjetjih pravilno zastavljeni. Sistem vodenja kakovosti velja za temeljno vrednoto, ki narekuje uspešnost gospodarjenja in prepoznavnost podjetja na trgu.

Stanje na trgu se spreminja, potrošniška družba zahteva vedno večjo kakovost izdelkov in storitev. Bakan Toplak in Urbajs (2003) sta ob tem mnenja, da podjetja z vzpostavljenim sistemom kakovosti dosti lažje zadostijo evropskim zahtevam in konkurenci na trgu.

Znano je namreč, da cena izdelka ali storitve ni več odločilni faktor, na prvo mesto se je povzpela kakovost. Raven kakovosti po navadi povezujemo s trgom, prodajno ceno in notranjim potencialom podjetja, ki mora, glede na našeto, poiskati najboljšo kakovost izdelka ali storitve, ki bo ustrezal tako trgu kot notranjim zmogljivostim podjetja. Uvedba standarda ISO mora biti strateška odločitev organizacije. Na načrtovanje in izvajanje sistema vodenja kakovosti vplivajo spreminjajoče se potrebe, posebni cilji ter ponujeni izdelki oziroma storitve.

Namen standarda ISO nikakor ni v zahtevi po enotni strukturi sistemov vodenja kakovosti ali poenotenju dokumentacije, saj je le-ta edinstven za vsako organizacijo. Ponuja zgolj okvir za dobro prakso podjetja in navaja skupek stvari, ki jih je treba vključiti, pri čemer ne daje navodil, kako v posamezni organizaciji to narediti (BV Consulto 2013).

Pri izpolnjevanju zahtev standarda ISO vlada precejšnja svoboda. Le dobro pripravljeno načrtovanje, izvedba, nadzor procesov ter pravočasna ukrepanja podjetju zagotavljajo rast in razvoj, s tem pa večjo konkurenčnost na trgu (Bakan Toplak in Urbajs 2003).

V diplomskem delu smo se lotili obravnave pomena in vloge kakovosti v podjetjih ter podrobneje analizirali učinke uvedbe sistema vodenja kakovosti po ISO 9001 v podjetju MG Metal, d. o. o. Po opravljeni analizi rezultatov anketnega vprašalnika in analizi vsebine intervjujev z zaposlenimi in direktorjem v podjetju MG Metal, d. o. o., smo v sklepnem delu diplomskega dela predlagali možnosti za doseganje optimalne kakovosti v podjetju. Ob tem je pomemben tudi podatek, da podjetje MG Metal, d. o. o., še ni certificiralo ISO 9001, bo pa to predvidoma storilo junija 2014.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Družba, v kateri živimo, se hitro spreminja, spremembe pa od podjetij zahtevajo visoko stopnjo fleksibilnosti in iznajdljivosti. Konkurenca je izjemna, zato se na trgu ohranijo le podjetja z ustrežno politiko vodenja sistema kakovosti. Pri oblikovanju ustreznega sistema vodenja kakovosti si tako tuja kot domača podjetja pomagajo z uvajanjem standardov ISO. Standard ISO 9001:2000 predstavlja strateško odločitev podjetja in vodi k novi obliki poslovnega razmišljanja. Standard temelji na odnosu med kupcem in podjetjem, le-ta pa temelji na izpolnjevanju potreb in zahtev kupcev ter izboljševanju zadovoljstva kupcev za izdelek ali storitev.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je bilo prikazati ter ovrednotiti pomen in vlogo politike sistema kakovosti v podjetjih. Podrobneje smo analizirali učinke uvedbe ISO 9001 v podjetju MG Metal, d. o. o., se seznanili s pomanjkljivostmi za doseganje optimalne kakovosti v omenjenem podjetju in na koncu predlagali možnosti nadaljnjega razvoja.

Cilji diplomskega dela so bili:

- prikazati pomen in vlogo kakovosti v podjetjih;
- ugotoviti, analizirati in ovrednotiti učinke uvedbe ISO 9001:2000 znotraj podjetja MG Metal, d. o. o.;
- poiskati pomanjkljivosti pri doseganju optimalne kakovosti v podjetju MG Metal, d. o. o., in predlagati možne rešitve za izboljšavo kakovosti izdelkov oziroma storitev.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pri pisanju diplomskega dela smo se opirali na dve predpostavki:

- podjetje se mora zavedati pomena kakovosti izdelkov in storitev, če želi uspešno in konkurenčno nastopati na trgu;
- ustrezna politika sistema kakovosti naj bo temelj za doseganje uspešnosti in ugleda podjetja na trgu.

Pri pisanju diplomskega dela so nam bili v pomoč: najnovejša dostopna literatura, internetni in interni viri ter informacije, ki smo jih nadgradili z lastnimi izkušnjami oziroma znanjem, pridobljenim ob uvedbi ISO 9001 v podjetju MG Metal, d. o. o. Pri obravnavanju teme smo se osredotočili le na področja, ki so ključna za doseg namena in ciljev diplomskega dela.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Prvi cilj, *ovrednotiti pomen in vlogo ISO 9001 in kakovosti v podjetjih*, smo dosegli z uporabo opisne metode in interpretacije sekundarnih virov.

Drugi cilj, *ugotoviti, analizirati in ovrednotiti učinke uvedbe ISO 9001:2000 znotraj podjetja MG Metal, d. o. o.*, smo dosegli s pomočjo analize vsebine poslovnika kakovosti podjetja in analize rezultatov anketnih vprašalnikov. Rezultate smo predstavili v obliki grafov in jih vsebinsko dodatno podkrepili s pomočjo analize vsebine intervjujev zaposlenih in z mnenji strokovnjakov za področje standardov ISO.

Tretji cilj, *poiskati pomanjkljivosti pri doseganju optimalne kakovosti v podjetju MG Metal, d. o. o., in predlagati možne rešitve za izboljšavo kakovosti izdelkov oziroma storitev*, smo dosegli s pomočjo analize vsebine intervjujev zaposlenih v proizvodnji in direktorja Milana Megliča.

2 STANDARDI ISO IN VLOGA KAKOVOSTI

Konkurenca na trgu je vse večja, kupci postajajo vse zahtevnejši in podjetja se vse pogosteje odločajo za uvedbo sistema vodenja kakovosti po ISO 9001. Kot pravi Lekič (2012, 8) navkljub vsem pomislekom in gospodarski krizi, vedno znova novi uporabniki spoznavajo prednosti in dodano vrednost standarda ISO 9001. Zato v svetu in pri nas še vedno narašča število podjetij, ki se odločajo za uvedbo in certificiranje standarda ISO. Lekič (2012, 8) dodaja, da ne gre za nikakršno državno zakonsko obvezo niti evropsko regulativo, temveč je vse na prostovoljni bazi. Po njegovem mnenju je standard ISO 9001 še vedno zelo aktualen in še ni rekel zadnje besede.

O tem, kako pridobiti certifikat vodenja kakovosti, vemo skoraj vse. Vodstvo podjetja mora identificirati potrebo po vzpostavitvi sistema vodenja kakovosti in si odgovoriti na vprašanje o tem, kaj bo omenjeni certifikat podjetju res prinesel. Treba je pretehtati pozitivne in negativne strani vzpostavljenega in certificiranega sistema. Če so pozitivni učinki certificiranega sistema večji od negativnih, se je smiselno odločiti za uvedbo standarda ISO, se pa podjetja najpogosteje odločajo za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti, ki je v skladu s standardom ISO 9001 (Bernat 2002).

Osnovno vodilo, tako pri vključevanju enega standarda v sistem vodenja organizacije kot pri vključevanju več standardov, se kaže v enotnem sistemu vodenja organizacije. Praviloma so standardi zgrajeni tako, da omogočajo enotnost, ki zagotavlja učinkovito vodenje organizacije (Batista 2002).

2.1 Izvor in pomen standardov ISO

Izvor besede ISO je grški, in sicer »isos« pomeni enak, »isometric« pomeni enaka mera, »esonomy« pa pomeni enakost znakov (Dolinšek 2006, 22–23). Standard je dokument, ki nastane s konsenzom in ga sprejme priznani organ. Določa pravila, smernice in značilnosti za dejavnosti ter njihove rezultate, namenjen pa je za občo in večkratno uporabo. V uporabi so mednarodni, evropski in nacionalni standard. Vsi trije so tudi dostopni javnosti (Slovenski inštitut za standardizacijo 2013).

ISO je mednarodna organizacija za standardizacijo, ki razvija standarde glede na potrebe trga. Delo opravljajo strokovnjaki, ki pokrivajo industrijski, poslovni in tehnični sektor ter obenem sami uporabljajo standarde. Sodelujejo z drugimi znanstveniki, vladnimi organizacijami, izobraževalnimi ustanovami in testnimi laboratoriji (Bakan Toplak in Urbajs 2003).

Prednosti uporabe standardov so predvsem v izboljšanju primernosti izdelkov, procesov in storitev za njihove predvidene namene, preprečevanju ovir v trgovanju in podpiranju tehničnega sodelovanja (Piskar in Dolinšek 2006, 45).

2.2 Kakovost in njena vloga v podjetju

Kakovost dobrin in storitev sta od začetka človeštva v središču pozornosti. Ponuditi odjemalcem neoporečno blago ali storitev je bil od nekdaj prednostni cilj dobaviteljev, prevoznikov in ostalih ponudnikov (Piskar in Dolinšek 2006, 33).

Opredelitev pojma kakovosti ni preprosta, saj v literaturi obstaja ogromno definicij. Poznamo namreč ameriške, japonske in evropske modele pojmovanja kakovosti, ki jih v diplomskem delu ne bomo podrobneje predstavljali. Vse definicije pa so usmerjene na rezultate lastnega dela in rezultate procesov, ki so namenjeni uporabnikom za izpolnjevanje in zadovoljevanje njihovih potreb.

Bakan Toplak in Urbajs (2003) sta mnenja, da je najuporabnejša definicija kakovosti v praksi opredeljena v standardu ISO 9000: Sistemi vodenja – Osnove in slovar in se glasi: »Kakovost je stopnja, v kateri skupek svojstvenih karakteristik izpolnjuje zahteve.«

Vujošević (2000, 13) meni, da zagotavljanje kakovosti ne predstavlja zgolj tehnične dejavnosti, temveč celotni sistem, ki presega okvir proizvodnih procesov in tako prodira v vse funkcije organizacije. Gre za novo filozofijo pojmovanja kakovosti, ki temelji na spoznanju, da predstavlja zagotavljanje kakovosti poleg tehničnega tudi organizacijsko načelo.

Vujošević (2000, 10) še izpostavi, da mora biti kakovost usmerjena na trg in da je po navadi določena s strani odjemalcev. To pa je pglavitni razlog, da se ne sprašujemo o kakovosti izdelka, temveč o zadovoljstvu kupca z izdelkom. Ob tem Marolt (1994, 547) dodaja, da mora menedžment preudarno izbrati kombinacijo značilnosti izdelka ali storitve, ki bo optimalna za konkretnega odjemalca in za konkreten trg.

2.2.1 Zgodovina in razvoj kakovosti

Kakovost že dolgo ni zgolj tehnična kategorija, razumljena kot skladnost izdelka z zahtevami. Kakovost vedno bolj povezujemo in jo doživljamo v skladu s človekovimi potrebami, hotenji in pričakovanji. Pričakovanja pa so odraz vrednot, kot so svoboda, enakopravnost, zaščita človeških življenj, varovanje zdravja in okolja (Novak 2001, 12).

Uvajanje zagotavljanja kakovosti obsega ukrepe za izboljšanje kakovosti na vseh področjih poslovanja. *Cilji, ki jih želimo doseči, so* (Šostar 2000, 99):

- uvedba evropskih standardov poslovanja in optimiziranje stroškov poslovanja;
- visoka organizacijska, kadrovska in tehnična usposobljenost organizacije;
- izpolnitev in preseganje zahtev, potreb in pričakovanj strank;
- permanentno izobraževanje, usposabljanje in motiviranje osebja na vseh ravneh;
- spodbujanje vrednot: skrb za kupca in sodelavce, pripadnost organizaciji, timsko delo in fleksibilnost.

Marolt in Gomišček (2005, 11) razvojne stopnje menedžmenta kakovosti časovno delita na dva temeljna načina proizvodnje – neindustrijski in industrijski. Industrijski način proizvodnje je v rabi za proizvodnjo izdelkov in storitev. Obenem pa avtorja navajata tri pomembne razvojne stopnje pristopa h kakovosti, ki jih vključuje industrijski način proizvodnje. Vsaka od razvojnih stopenj ima svojo ciljno usmeritev, načela, specifična orodja in specifično povezanost celotne organizacije.

Prva stopnja – nadzor kakovosti

Začetek nadzora kakovosti sega v 20. stoletje in traja približno do leta 1960. Za industrijski način proizvodnje sta značilni velika delitev dela in proizvodnja identičnih izdelkov v velikih količinah. Ta način proizvodnje temelji na specifikaciji ali standardu kakovosti. Specifikacija je določljiva lastnost oziroma numerična veličina karakteristik kakovosti izdelka v merljivi ali ocenjeni obliki. Standard velja za splošno odobreno in sprejeto specifikacijo. Specifikacija in standardizacija omogočata zamenljivost izdelkov in njihovih sestavnih delov. Šele na osnovi izdelanih in sprejetih standardov je mogoče izvajati nadzor kakovosti, saj je nadzor v bistvu preverjanje, ali so proizvedeni izdelki v skladu s predpisanimi standardi (Marolt in Gomišček 2005, 13).

Marolt in Gomišček (2005, 13) navajata dobro in slabo stran nastanka funkcije nadzora kakovosti znotraj podjetij. Določitev značilnosti kakovosti, začetek razvoja strokovnega področja kakovosti in z njim povezane merilne tehnologije ter opreme štejeta kot dobro stran. Pomembno vlogo po njunem mnenju igra tudi neodvisnost pri odločanju glede kakovosti, kar je pomenilo strožje upoštevanje meril kakovosti. Slaba stran je bila po njunem mnenju v dejstvu, da so zaposleni menili, da je za kakovost izdelkov odgovorna le služba oziroma oddelek za nadzor kakovosti in so se zato osredotočali predvsem na količino, kakovosti pa pripisovali manjši pomen.

Druga stopnja – zagotavljanje kakovosti

V začetku 60. let so spoznali, da problematiko kakovosti v podjetju ni mogoče zadovoljivo reševati le z nadzorom končnih izdelkov. To posebno velja za visoko produktivno proizvodnjo in kompleksne izdelke, kjer so stroški zaradi neustrezne kakovosti lahko visoki. Načelo nadzora kakovosti, ki je do takrat veljalo in je poudarjalo »odkrij in izloči neustrezen izdelek«, je pasivni pristop. Omenjeni pristop pokaže, kako je bilo delo v preteklosti izvršeno, in daje neko vrsto pregleda preteklega dela o načrtovanju in proizvodnji izdelka. Staro načelo je zamenjal nov, aktivni pristop, katerega glavna skrb je v preprečevanju neustreznih izdelkov, to pomeni, da je treba čim bolj zmanjšati možnost realizacije neustreznega izdelka in zagotoviti razmere za nastanek ustreznega izdelka. Osredotočenost se je zato premaknila na dejavnosti zagotavljanja kakovosti v vseh fazah ciklusa načrtovanja in proizvodnje izdelka ter na vse dejavnike, ki vplivajo na kakovost izdelka (Marolt in Gomišček 2005, 14).

Zagotavljanje kakovosti tako omogoča preprečevanje nastajanja morebitnih problemov v zvezi s kakovostjo. Preprečevanje obsega načrtovanje in sistematično izvajanje dejavnosti, ki preprečujejo neustrezne izdelke. To pa pomeni postavitev primerne sistema kakovosti in občasno preverjanje delovanja posameznega dela sistema kakovosti kot tudi celotnega sistema s pomočjo presoj (Marolt in Gomišček 2005, 15).

Tretja stopnja – stalno izboljševanje kakovosti

Predhodni stopnji sta bili osredotočeni na kakovost izdelka ali storitve. V 90. letih se je začelo gledati na problematiko kakovosti skozi procese, ki potekajo v podjetju. Tretja stopnja zagotavlja osredotočenje na izboljševanje procesov, ki se izvajajo v organizaciji. Gre za procesni pristop h kakovosti. Ta je nastal zaradi novih zahtev globalizacije trga.

Pomagal naj bi izboljšati določene elemente, ki pripomorejo k večji uspešnosti in učinkovitosti poslovanja organizacij, kot so povečanje zadovoljstva kupcev, doseganje večje vključenosti vseh zaposlenih v procese na osnovi timsko organiziranega dela, zniževanje stroškov poslovanja, doseganje optimalnega izkoristka uporabljenih virov, doseganje višje ravni usposobljenosti zaposlenih, dvigovanje kulture zaposlenih in povečanje njihovega zadovoljstva (Marolt in Gomišček 2005, 15).

Tretja stopnja vključuje vrsto načel, poznanih iz koncepta menedžmenta celovite kakovosti, in predstavlja izziv, pred katerega je v današnjem času postavljena uprava podjetja, če želi izboljšati svojo učinkovitost in uspešnost poslovanja organizacije. Menedžment celovite kakovosti je usmerjen k identifikaciji in vrednotenju uspešnosti ter učinkovitosti vseh procesov, ki se izvajajo v podjetju – od procesov v razvoju, proizvodnji, nabavi, prodaji, skladiščenju do procesov v informatiki, računovodstvu, upravljanju ipd. (Marolt in Gomišček 2005, 16).

2.2.2 Pomen in razlogi zagotavljanja kakovosti

Zagotavljanje kakovosti izdelka in storitve je pogoj, če se podjetje želi obdržati na trgu oziroma želi biti konkurenčen partner. Zadovoljstvo kupcev je zato na prvem mestu. Za doseg kakovostnih storitev oziroma izdelkov mora podjetje imeti dobro razvit sistem zagotavljanja kakovosti, s katerim so seznanjeni vsi zaposleni.

Le zaposleni, ki so aktivno vključeni v proces doseganja ciljev organizacije, skupaj z menedžmentom lahko tvorijo uspešno in na trgu konkurenčno podjetje. Kakovost mora biti sestavni del kulture podjetja. Proces uvajanja te miselnosti pa je po navadi dolgotrajen. Ob vztrajnem izobraževanju zaposlenih na področju kakovosti in ob poudarjanju pomena zagotavljanja kakovosti se zaposleni privadijo na novo miselnost in pokažejo se pozitivni učinki za podjetje (Crosby 1991, 41).

Sistem zagotavljanja kakovosti temelji na spoznanju, da je večina vzrokov (70–80 %) za slabo kakovost v pripravljajalnih fazah proizvodnje in da so stroški odpravljanja napak pred začetkom proizvodnje najmanjši. Stroški naraščajo in dosežejo svoj maksimum, ko je izdelek z napako na tržišču. Zagotavljanje kakovosti poudarja pomen odkrivanja in preprečevanja pred popravilanjem napak. Neskladnosti preprečimo le takrat, ko poznamo, razumemo in nadziramo procese ter z ustreznimi ukrepi preprečujemo njihov nastanek (Šobota idr. 1999, 9–10).

Razlogi za večji poudarek na zagotavljanju kakovosti so poleg sprememb na trgu tudi nenehne spremembe izdelkov. Obenem se inovacijski čas krajša, hitrejša je tudi zrelost izdelkov za trg. Spremembe na področju izdelkov so vidne v sestavi le-teh, kar pomeni, da proizvodnja postaja vse zahtevnejša – podjetja se morajo prilagajati novim zahtevam, če želijo zagotoviti pričakovano kakovost (Križman in Novak 2002, 29).

2.2.3 Cilji zagotavljanja kakovosti

Prilagajanje in odzivanje podjetja na spremembe na trgu narekuje tudi nenehen proces zagotavljanja kakovosti. *Določena raven kakovosti se ohranja le takrat, ko se izpolnijo in upoštevajo zahteve, kot jih navaja Šostar (2000, 10):*

- preventivno zagotavljanje kakovosti: kakovost mora biti zagotovljena v zgodnjih fazah nastajanja izdelka, da se napake ne pojavijo ali pa se odpravijo v zgodnji fazi z najnižjimi stroški;
- jasna opredelitev kakovosti v vseh fazah življenjskega ciklusa izdelka;
- spodbujanje zaposlenih za delo;
- izboljšanje sporazumevanja med posameznimi oddelki v podjetju;
- izboljšanje sporazumevanja med podjetjem in tržnimi partnerji;
- doseganje samoodgovornosti v celotnem podjetju.

2.2.4 Sistem kakovosti

Kot navaja Vujošević (2000, 18), je pomembno, da sistem zagotavljanja kakovosti v podjetju zajema vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka ali storitve. Predstavlja namreč sistem, ki mora biti skrbno načrtovan, saj se funkcija zagotavljanja kakovosti odvija v celotnem spektru dejavnosti organizacije. Sistem je učinkovit le takrat, ko vsi udeleženci v procesu dosledno sprejmejo postavljene cilje in zahteve.

Vujošević (2000, 18) pravi, da *sistem kakovosti predstavlja sistem odgovornosti, zato je po njegovem mnenju v sistemu kakovosti treba določiti naslednje:*

- naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote;
- jasna določila glede načina vodenja;
- odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb;
- postopke in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti;

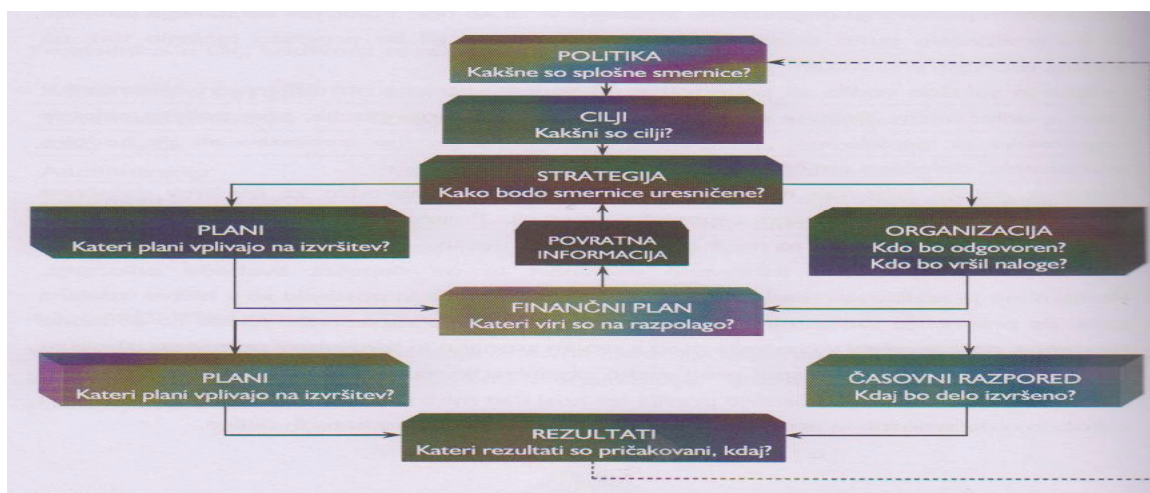
- način pristopa k prepoznavanju in reševanju problemov;
- način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in skupinami;
- komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti.

2.2.5 *Politika kakovosti*

Politika kakovosti mora biti zapisana v razumljivi obliki in biti obenem poznana vsem zaposlenim. Vsebovati mora zavezanost k nenehnemu izboljševanju in biti podlaga za cilje kakovosti. Glavni namen politike kakovosti je v določanju odnosa, ki ga ima podjetje kot celota do svojih odjemalcev, obenem pa vpliva na »spremembo odnosa do kakovosti vseh zaposlenih« (Trebar in Brun 1991, 26).

Politika kakovosti predstavlja temeljne usmeritve, cilje in vrednote, vezane na kakovost izdelka oziroma storitve. S politiko kakovosti vodstvo sporoča zaposlenim, kaj želi v prihodnosti doseči. Politika in cilji morajo biti pisno opredeljeni, zato je pomembno, da so s politiko kakovosti seznanjeni zaposleni na vseh ravneh.

Pri tem je treba upoštevati številne dejavnike, kot so vizija organizacije, zahteve kupcev, razpoložljivi viri, zakoni in predpisi, standardi, dobavitelji, tehnološki razvoj ipd. (Kreže 2008, 75–77).



Slika 1: Odnos med politiko, strategijo in cilji ter elementi za doseg rezultata

Vir: Marolt in Gomišček 2005.

2.2.6 *Dejavniki, ki vplivajo na kakovost izdelka oziroma storitve*

Kakovost izdelka ali storitve določata dve skupini dejavnikov: človeški in tehnološki. Podjetje se mora zavedati pomena posameznih dejavnikov in jih, glede na potrebe trga, nenehno izboljševati in odpravljati morebitne pomanjkljivosti.

Tehnološke dejavnike razdelimo v dve skupini (Marolt 1994, 11):

- zunanji dejavniki – finančna sredstva za investicije, skladnost dela s standardi in zahtevanimi predpisi;
- notranji dejavniki – razvitost delovnih sredstev, surovin, materialov; oprema za merjenje in preizkušanje ter orodja, ki vplivajo na kakovost.

Med *človeške dejavnike* uvrščamo: neposredne (direktne) in posredne (indirektne) dejavnike.

Neposredni dejavniki so lastnosti vsakega posameznika (sposobnosti, znanje, izkušnje, prizadevnost).

Posredni dejavniki se odražajo v sposobnosti vodilnega menedžmenta v podjetju – treba je namreč dosegati in obenem vzdrževati ustrezno raven kakovosti. Izredno pomembni so posredni dejavniki, predvsem pri industrijskem načinu proizvodnje in se kažejo v naporih vodilnih za načrtno usposabljanje zaposlenih, v motiviranju zaposlenih za kakovostno delo in v sistemskem pristopu zagotavljanja kakovosti v podjetju (Marolt 1994, 10).

2.2.7 Stroški kakovosti in konkurenčnost podjetja

Stroški kakovosti so vsi stroški, ki nastanejo pri izvajanju dejavnosti odpravljanja napak. Le-ti se lahko ob načrtnem nadzoru kakovosti in stroškov kakovosti vključijo v strukturo stroškov podjetja. Podjetje si z izračunom stroškov kakovosti odpira vrata do vodenja kakovosti (Vujošević 1996, 27).

Sistem kakovosti namreč predstavlja sistem odgovornosti, zato morajo biti nosilci sistema ljudje, ki zaupajo v svoje znanje in sposobnosti ter imajo hkrati ponos, da držijo dano besedo. Sistem je dokumentiran v Poslovniku kakovosti, ki je obenem tudi osnova za uvajanje in izobraževanja kadrov (Vujošević 1992, 15).

Rusjan (1999, 267) pravi, da kakovost poleg cene, fleksibilnosti, dobave in inovativnosti predstavlja enega ključnih dejavnikov za pridobivanje konkurenčnih prednosti podjetja.

3 STANDARD ISO 9001:2000

Standard ISO 9001:2000 izhaja iz odnosa odjemalec (kupec) – organizacija (prodajalec) in podaja zahteve za aktivnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da bi zanesljivo izpolnila potrebe in zahteve odjemalcev za izdelek oziroma storitev. Cilj je izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z ustrezno uporabo sistema vodenja kakovosti. Standard sili k novemu poslovnemu razmišljanju, ki temelji na vodljivosti sistema in uporabi načela »načrtuj – stori – preveri – ukrepaj« ter procesnega pristopa. Zamenjava na postopku temelječe dejavnosti s procesnim pristopom je organizacijam omogočila, da neposredneje povezujejo svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo (Bakan Toplak in Urbajs 2003).

Za certifikacijo sistema vodenja kakovosti po smernicah ISO 9001 se lahko odloči vsaka organizacija, so pa najpogosteje certificirana proizvodna in storitvena podjetja. Certificirajo se lahko tudi druge vrste organizacij, na primer javni zavodi, ustanove znotraj državne uprave, bolnišnice in zdravstveni domovi. Po navadi je odločitev o certifikaciji povezana s povečanjem konkurenčne sposobnosti podjetja (Bernat 2002).

Ob tem Markun (2003) poudarja, da lahko sistem vodenja, kot ga določa ISO 9001:2000, nadgrajujemo z različnimi drugimi sistemi vodenja, eden izmed njih je tudi sistem vodenja varovanja informacij, saj bi neustrezno ravnanje s podatki lahko zaustavilo posamezne dejavnosti podjetja.

3.1 Predstavitev standarda ISO 9001:2000

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Standard ISO 9001:2000 predstavljajo smernice za postavitev in ohranjanje sistema kakovosti ter pripomorejo k uvajanju doslednosti izvajanja delovnih procesov (Savič, Pipan in Gunčar 2007, 55).

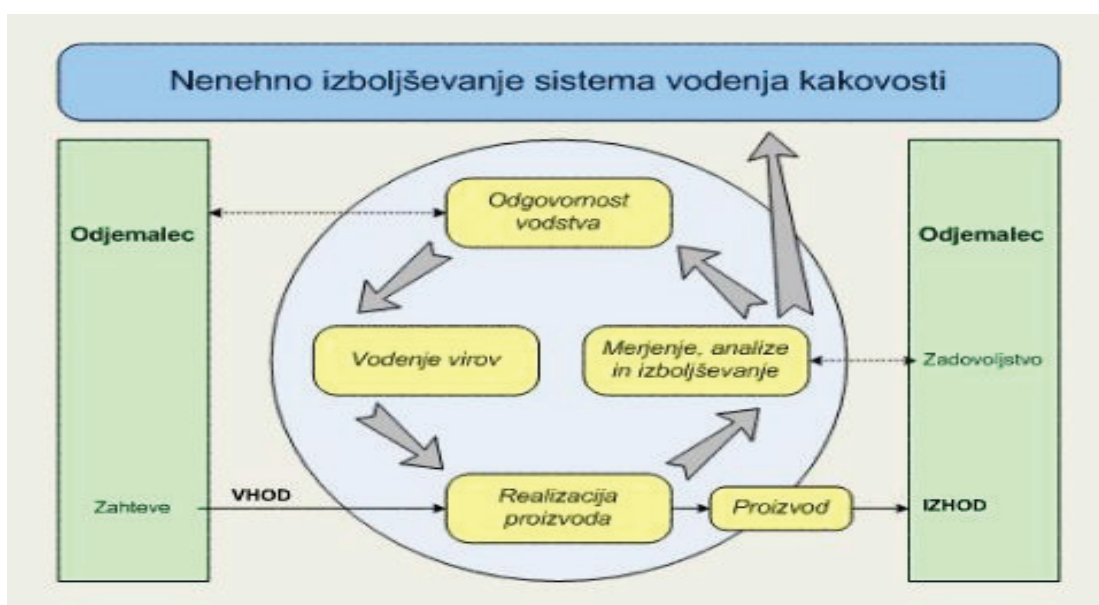
ISO 9001:2000 je sestavljen iz petih delov (Bakan Toplak in Urbajs 2003):

Sistem vodenja kakovosti. Organizacija mora jasno opredeliti procese in določiti, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, ter kako bo procese merila in izboljševala. Nato mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.

- *Odgovornost vodstva.* Vodstvo je odgovorno za določanje politike, ciljev, za pregled sistemov in za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.
- *Vodenje virov.* Novi standard daje poudarek virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Poleg ljudi mora zagotoviti fizične vire, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.

- *Realizacija izdelka.* Ta del sestavljajo procesi, potrebni za izvedbo izdelka ali storitve. K takim procesom spada: sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj izdelkov, nabava materiala, dobava izdelkov in posredovanje storitev.
- *Merjenje, analize in izboljševanje.* Bistveni za vodenje sistema so nadzorovanje in merjenje izdelkov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema.

Za učinkovito delovanje organizacije je treba identificirati in voditi številne aktivnosti. Uporabo sistema znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo in medsebojnimi vplivi, imenujemo »procesni pristop«. Prednost omenjenega pristopa je v tem, da omogoča nenehni nadzor nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov in nad njihovimi kombinacijami ter medsebojnimi vplivi (Potkonjak 2010).



Slika 2: Model sistema vodenja kakovosti, osnovan na procesih

Vir: BV Consulto 2012.

3.1.2 Mednarodna standardizacija

Mednarodna menjava blaga in mednarodna delitev dela se uspešno razvijata le takrat, ko v vseh sodelujočih deželah veljajo enake tehnične osnove. Mednarodni standardi so rezultat dogovorov nacionalnih organizacij za standardizacijo, gre za priporočila, ki so mišljena kot smernice za nacionalne standarde.

Dejstvo je, da obstoj neusklajenih standardov za sorodne tehnologije v različnih državah ali regijah lahko povzroči tako imenovane »ovire v trgovini«. Izvozno usmerjeni industrijski proizvajalci so že dolgo prepričani, da potrebujejo mednarodne standarde, katerih vsebino so s konsenzom sprejele vse zainteresirane države, da bi si olajšale postopek mednarodnega trgovanja (Slovenski inštitut za standardizacijo 2013).

Nosilci mednarodne standardizacije so: Mednarodna elektrotehniška komisija IEC, Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO in Mednarodna telekomunikacijska zveza ITU (Slovenski inštitut za standardizacijo 2013).

Prednosti mednarodne standardizacije (Slovenski inštitut za standardizacijo 2013):

- svetovni napredek in liberalizacija trgovanja;
- povezovanje posameznih področij;
- združljivost komunikacijskih sistemov;
- priprava standardov za nove tehnologije;
- skrb za dežele v razvoju;
- zaupanje uporabnikov.

3.1.3 Evropska standardizacija

Uporaba standardov ISO v svetu je široka. V zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja sta bila standardizacija in standard kakovosti ISO sprejeta kot osnovni minimum, ki so ga organizacije morale upoštevati, da so izdelke prodale državam EU (Piskar in Dolinšek 2006, 52).

3.1.4 Standardizacija v Sloveniji

Slovenski inštitut za standardizacijo je nacionalni organ za standarde, ki je odgovoren za vzpostavitev, vodenje in vzdrževanje sistema nacionalne standardizacije. Inštitut na mednarodno primerljiv način zagotavlja slovenske in druge standarde. Slovenijo predstavlja v mednarodnih in evropskih organizacijah za standardizacijo in omogoča ustvarjalno sodelovanje vseh zainteresiranih v Sloveniji pri zastopanju nacionalnih interesov v procesu evropske in mednarodne standardizacije (Bakan Toplak in Urbajs 2003).

Dejavnost slovenske nacionalne standardizacije se izvaja skladno z letnim programom, ki ga v soglasju z ustanoviteljem sprejme skupščina SIST, in s finančnim načrtom, ki ga v soglasju z ustanoviteljem potrdi upravni odbor SIST, v javnem interesu s poudarkom na strokovni neodvisnosti, z implementacijo temeljnih mednarodnih in evropskih načel standardizacije, ki temeljijo na konsenzu, prostovoljnosti, javnosti in odprtosti (Slovenski inštitut za standardizacijo 2013).

Kunšek (2002, po Podlinšek 2005, 20) po podatkih GZS iz leta 2005 ugotavlja: »Število podjetij, ki želijo pridobiti certifikat sistema kakovosti v svetu, vsako leto podvoji. V teh podjetjih dela več kot 51 % vseh zaposlenih v slovenskem gospodarstvu.«

3.2 Prednosti standarda ISO 9001:2000

Bakan Toplak in Urbajs (2003) poudarjata, da je učinkovit sistem vodenja kakovosti v podjetju pogoj za uspešno krmarjenje na svetovnih trgih. V odjemalcih zbuja zaupanje, kar je pogoj za nadaljnje poslovno sodelovanje, in podjetjem omogoča dobavljanje kakovostnih proizvodov pravočasno, po konkurenčnih cenah in z nižjimi stroški.

Bakan Toplak in Urbajs (2003) navajata naslednje prednosti ISO 9001:2000:

- je prožen sistem vodenja;
- temelji na procesu in ne na postopkih;
- spodbuja nenehno izboljševanje;
- v zadovoljstvu odjemalca vidi merilo za uspešnost sistema;
- vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje;
- v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati;
- se navezuje na zakonske in regulativne zahteve;
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema;
- se osredotoči na učinkovito interno komunikacijo;
- usmerja pozornost na razpoložljive vire;
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.

4 SISTEM VODENJA KAKOVOSTI V PODJETJU MG METAL, D. O. O.

4.1 Predstavitev podjetja

MG Metal, d. o. o., je manjše družinsko podjetje, ustanovljeno leta 2004. Prevzelo je celotno poslovanje samostojnega podjetnika Milana Megliča, ki se je s kovinarsko dejavnostjo ukvarjal od leta 1992.

Temeljni dejavnosti podjetja sta proizvodnja lastnega programa ročnega orodja s prepoznavno blagovno znamko ter visokokakovostne storitve na področju rezkanja in struženja. Slednje omogočata sodobna tehnologija in tehnološko dovršen strojni park (MG Metal 2013).



Slika 3: Podjetje MG Metal, d. o. o.

Vir: MG Metal 2013.

Podjetje z izdelki lastne proizvodnje oskrbuje kar nekaj slovenskih grosistov, ki so prepoznali predvsem širok izbor izdelkov podjetja, dobavo v zelo kratkem času in poudarek na kakovosti. V oddelku storitev na preciznih računalniško vodenih strojih CNC izdelujejo zahtevne mehanske strojne dele in različne sklope, ki se vgrajujejo v stroje za tiskana vezja in laserje ter za proizvodnjo sodobne krmilno-regulacijske tehnike za potrebe elektronike.

Pri izvajanju storitev je prednost podjetja pred konkurenco predvsem v kratkem odzivnem času, prilagodljivosti naročniku in v znanju, pridobljenem na izkušnjah iz preteklosti, kjer je poudarek na sprotnem pridobivanju novih znanj in uvajanju nove tehnologije.

4.2 Razlogi za uvedbo sistema vodenja kakovosti po ISO 9001

O razlogih za uvedbo sistema vodenja kakovosti po smernicah ISO 9001 smo se pogovarjali z direktorjem Milanom Megličem. Meglič nam je uvodoma povedal, da so se v podjetju MG Metal, d. o. o., za uvedbo ISO 9001 odločili po lastni presoji, kar pomeni, da to ni bila zahteva njihovih kupcev. Ker so podjetje z maloserijsko proizvodnjo, so želeli z uvedbo standarda urediti poslovanje znotraj podjetja.

V sistem vodenja kakovosti po ISO 9001 je po besedah direktorja Megliča vključen vsak zaposleni in ga je vsak na svojem področju dolžan dosledno uporabljati. Z urejenim poslovanjem v podjetju lažje prepoznavajo potrebe odjemalcev in obenem predstavljajo zanesljivega partnerja za odjemalce.

Za certifikacijo se zaradi prednostnih investicij in pomanjkanja finančnih sredstev še niso odločili. Po uvedbi ISO 9001 se je pokazala bistvena pomanjkljivost v proizvodnji, zato so se odločili, da najprej vzpostavijo elektronski delovni nalog in se po odpravi pomanjkljivosti odločijo za certifikacijo.

Vzpostavitev elektronskega naloga narekuje zahtevno in obsežno pripravo podatkovnih baz (načrti, časi, materiali). Bo pa omenjena baza podatkov zaposlenim omogočila preglednejše in racionalnejše naročanje materialov in rezilnega orodja, ki so potrebni za začetek izdelave.

Ob koncu našega pogovora je Meglič še dodal, da je certifikacija standarda ISO 9001 v podjetju MG Metal, d. o. o., predvidena junija 2014.

4.3 Poslovník kakovosti

Poslovník kakovosti predstavlja temeljni dokument podjetja MG Metal, d. o. o., saj služi kot upravljalno orodje za celovito obvladovanje kakovosti celotnega delovnega procesa. PK v celoti dokumentira sistem vodenja kakovosti, podaja politiko kakovosti, obvešča zaposlene, odjemalce in dobavitelje (PK MG Metal 2007).

Obenem onemogoča improvizacijo in neprofesionalno izvajanje določenih postopkov dela in poslovanja. Sistem zagotavljanja in vodenja kakovosti je zgrajen po zahtevah mednarodnega standarda ISO 9001:2000 z opustitvijo točke 7.3 Razvoj in točke 7.5.2 Validacija procesov za proizvodnjo, kar pa ne vpliva na kakovost poslovanja (PK MG Metal 2007).

4.3.1 Politika in cilji kakovosti

MG Metal, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 2004 z namenom prilagoditve sistemu in kot nadaljevanje družinske dejavnosti. Kot že omenjeno, gre za proizvodnjo lastnega programa ročnega orodja z razpoznavno blagovno znamko in visokokakovostne storitve, ki jih omogoča sodobna tehnologija CNC in moderni strojni park, s katerim v podjetju izdelujejo zahtevne mehanske strojne dele in sklope naprav (PK MG Metal 2007).

Poleg široke palete ročnega orodja je prepoznavnost podjetja v hitri odzivnosti na prejete zahteve in v kratkih dobavnih rokih s poudarkom na kakovosti. S tem so si pridobili zaupanje večjega števila veletrgovcev in nekaj manjših zasebnih podjetij, ki uspešno tržijo njihov program (PK MG Metal 2007).

Tudi pri izvajanju zahtevnejših tehnoloških storitev se njihova prednost pred konkurenco kaže v kratkem odzivnem času, prilagodljivosti naročniku in v znanju, pridobljenem na izkušnjah iz preteklosti. V podjetju vseskozi skrbijo za zagotavljanje kakovosti notranjih procesov, kar prinese trajno kakovost izdelkov in izboljša sistem vodenja kakovosti. Z nadzorom aktivnosti v podjetju ustvarjajo nenehen proces izboljševanja sistema vodenja kakovosti (PK MG Metal 2007).

Enako zavezanost kakovosti zahtevajo in pričakujejo od dobaviteljev, predvsem za dobave lesnih (pol)izdelkov, storitev laserskega razreza in storitev za zaščito materialov. Vodilni v podjetju se zavedajo, da le s takim pristopom h kakovosti lahko zagotavljajo zadovoljstvo odjemalcev, kar podjetju omogoča trden obstoj in daje možnosti za nadaljnjo rast (PK MG Metal 2007).

4.3.2 *Definicije izrazov in kratic*

V dokumentih sistema vodenja kakovosti v podjetju uporabljajo terminologijo, določeno s standardom ISO 9001:2000. Obstaja nekaj kratic in izrazov, ki so specifični le za podjetje MG Metal, d. o. o., in so navedeni v spodnji tabeli.

Preglednica 1: Definicije izrazov in kratic

Kratica	Pomen	Kratica	Pomen
DIR	direktor	PrV	predstavnica vodstva
PK	Poslovník kakovosti	OP	organizacijski predpis
ND	navodilo za delo		
KU	korektivni ukrep	PU	preventivni ukrep
DN	delovni nalog	FI-FO	Metoda skladiščenja (first in-first out)
PC	osebni računalnik	RS	Republika Slovenija

Vir: PK MG Metal 2007.

4.3.3 *Sistem vodenja kakovosti*

Vodstvo predstavlja direktor, ki je skrbnik vseh aktivnosti, zato ga lahko s stališča procesnega pristopa obravnavamo kot glavnega nosilca poslovnih funkcij. Odgovoren je za vzpostavitev medsebojnih odvisnosti procesov in povezav vseh postopkov, ki so tudi ustrezno dokumentirani in se jih izvaja ter vzdržuje.

Pri tem mu kot druga v podjetju pomaga t. i. predstavnica vodstva (PrV), ostali zaposleni so vodstvu podrejeni. PrV izvaja aktivnosti direktorja ob njegovi odsotnosti, z izjemo zahtevnejšega proizvodnega dela, in soodloča pri pomembnih odločitvah in aktivnostih v podjetju (PK MG Metal 2007).

Delo poteka v dveh poslovnih prostorih, in sicer v upravi podjetja ter proizvodnji. V upravi podjetja se izvajajo glavni procesi vodenja (vodenje, trženje, nabava) in opravlja se nadzor nad proizvodnjo, kjer poteka proces proizvodnje (PK MG Metal 2007).

Za nemoteno delovanje glavnih procesov so pomembni podporni procesi. Ti zajemajo skladiščenje, usposabljanje in proces vodenja kakovosti, ki poleg meril in kontrole skrbi tudi za ustrezno dokumentacijo (PK MG Metal 2007).

4.3.4 Zahteve glede dokumentacije

Osnovni dokument sistema vodenja kakovosti predstavlja Poslovník kakovosti in je vrh sistemskoorganizacijskega področja. V njem so v grobem opisani vsi poglobljeni procesi, prikazane so medsebojne odvisnosti in smernice poslovanja. Prav tako podaja odgovornosti oziroma naloge posameznika in predstavlja oris načina dela podjetja z definirano politiko kakovosti (PK MG Metal 2007).

PK je namenjen zaposlenim z namenom seznanjanja z odgovornostmi, predvsem pa vsem poslovnim partnerjem. Vodja podjetja je edini odgovoren in pristojen za odobritev morebitnih sprememb PK, odgovorna oseba pa ga evidentirano razdeljuje. PK je ustrezno oštevilčen glede na izdajo in po straneh (PK MG Metal 2007).

Organizacijski predpis – OP

Če za določen proces v podjetju ne morejo dovolj podrobno podati zahtev in opisati postopka dela v PK, se postopke procesa podrobneje opiše v organizacijskih predpisih. Le-ti so namenjeni interni uporabi. Izdela in odobri jih vodstvo. Nato se jih razdeli na ustrezna delovna mesta oziroma so shranjeni v upravi, kjer so na voljo zaposlenim (PK MG Metal 2007).

Navodila za delo – ND

V navodilih za delo so podana podrobnejša pojasnila v zvezi z določenim delom v procesu. Izdela jih vodstvo, saj najbolje pozna zahteve izdelave, jih nadzira, ureja in arhivira. ND so navadno izdelana za ponavljajoč se postopek. Praviloma velja, da se ob odprtju DN opozori zaposlene na specifičnost določenega dela, ti pa poiščejo ustrezno ND in ga po opravljenem delu vrnejo v arhiv oziroma so lahko kar na mestu uporabe (PK MG Metal 2007).

Ostali dokumenti

Najnižje na lestvici organizacijske dokumentacije so razni obrazci, sheme, sezname in podobni dokumenti. Dokumenti so podjetju v pomoč in podporo pri vzpostavitvi prej omenjenih višjenivojskih dokumentov in skoraj nimajo samostojne veljave. V podjetju stremijo k tem, da se vsebina takšnih dokumentov čim prej prenese v ND, tako dokumentacijo pa nato odpravijo (PK MG Metal 2007).

4.3.5 Obvladovanje dokumentacije

V podjetju imajo vzpostavljen poseben postopek, ki ureja delo in način označevanja celotne dokumentacije. Postopek namreč omogoča, da dokumentacijo pred uporabo pregleda in odobri vodstvo, jo hkrati ustrezno žigosa in razdeli prejemnikom. Omenjeni postopek omogoča posodobitev, ko je to potrebno, in zagotavlja prepoznavnost. Zapise delijo na zapise notranjega in zunanjega izvora, zapise prejete po telefaksu oziroma elektronski pošti (PK MG Metal 2007).

4.3.6 Odgovornost vodstva

Direktor je odgovoren za opredelitev in izpolnitev ciljev podjetja. Vodstvo mora izdelati sistem osnovnih smernic delovanja, ki morajo težiti k nenehnemu izboljševanju in povečanju učinkovitosti. Vodstvo skrbi, da so odgovornosti, obveznosti in pooblastila zaposlenih točno določeni in da so vsi zaposleni z njimi seznanjeni. V osnovi so vsa določila zapisana že v delovnih pogodbah ali dopolnjena z aneksi (PK MG Metal 2007).

Zaposleni so s pogodbo ali pripadajočimi aneksi seznanjeni z vsemi nalogami in opravili. V aneksih so določene veščine, znanja in kompetence, ki se od delavca pri posameznih delih zahtevajo. Pogodbe praviloma stopajo v veljavo z dnem podpisa delodajalca in zaposlenega. Samoumevne so kompetence natančnosti, reda, vestnosti, marljivosti in samoiniciativnosti, ki pripomorejo k dvigu kakovosti. Obvestila, povezana z delom zaposlenih, izobešena na oglasni deski v proizvodnih prostorih (PK MG Metal 2007).

V podjetju za opravljanje pomembnejših del uporabljajo nadzor z rokovnikom vodstva, kar omogoča sledljivost in analizo opravljenih del. Komunikacija v podjetju poteka vsakodnevno in z osebnim kontaktom vodstva z zaposlenimi. Vodstvo tudi najmanj enkrat na leto preveri delovanje vseh procesov in opravi t. i. vodstveni pregled, ki je po navadi izdelan za enoletno obdobje (PK MG Metal 2007).

Analiza zajema pregled stroškov zagotavljanja kakovosti/nekakovosti. Rezultati podjetju služijo kot kazalniki uspešnosti in so vodilnim v oporo pri zastavljanju ciljev. Na osnovi vodstvenega pregleda se določi nove merljive cilje. Zavezanost k izpolnitvi ciljev vodstvo potrdi s podpisom. Da bi bili vsi zaposleni seznanjeni s stanjem v podjetju, je poročilo o vodstvenem pregledu začasno izobešeno na oglasni deski (PK MG Metal 2007).

4.3.7 Priskrba virov

Za uspešno delovanje celotnega sistema vodenja kakovosti se v podjetju trudijo z ustreznimi viri, urejeno infrastrukturo, ustreznim delovnim okoljem ipd (PK MG Metal 2007).

Človeški viri

Vsakemu zaposlenemu je s pogodbo o zaposlitvi dodeljeno delovno mesto, obveznosti oziroma odgovornosti in pooblastila. Vodstvo je odgovorno, da na podlagi merjenja učinkovitosti določi stopnjo usposobljenosti, in ko je to potrebno, odredi dodatno usposabljanje. Praviloma se potrebo po usposabljanju odredi ob koncu januarja za tekoče leto (po vodstvenem pregledu). Po potrebi lahko tudi med letom, po postopku, ki ureja izobraževanje. Seveda je vodstvo odgovorno, da odredi usposabljanja, ki jih določa zakonska regulativa (PK MG Metal 2007).

Infrastruktura in delovno okolje

Vodstvo je odgovorno, da zagotovi ustrezno infrastrukturo, potrebno za doseganje ciljev podjetja. Le-ta zajema zagotavljanje in ureditev poslovnih prostorov, kjer se kar najbolj skrbi za optimalne delovne razmere zaposlenih (čim manj hrupa, ustrezna temperatura prostora, ureditev in nadzorovano vzdrževanje procesne opreme – tako strojne kot programske) (PK MG Metal 2007).

4.3.8 Realizacija izdelka

Podjetje načrtuje realizacijo izdelave izdelka v mejah zmožnosti. Odjemalci po navadi pričakujejo takojšen odziv in čim prejšnjo dobavo, zato imajo v podjetju za vse izdelke pripravljene aktivnosti, ki določajo:

- prepoznavanje značilnosti izdelkov s prepoznanimi cilji kakovosti;
- medsebojno povezanost oziroma odvisnost procesov;
- dokumentacijsko podporo, ki ureja zahteve nadzorovanja, nadzora, overjanja po določenih merilih in zapise, ki dokazujejo izpolnitev zahtev. Prejem naročila omogoča posodabljanje in spreminjanje ciljev kakovosti določenega izdelka, kar je razvidno iz tehniške dokumentacije ali določeno v fazi sklepanja pogodbe (PK MG Metal 2007).

Procesi, povezani z odjemalci

Prodajni proces se po navadi začne s povpraševanjem odjemalca po sodelovanju. Povpraševanja se ustrezno dokumentirajo, označijo, preučijo in arhivirajo. Z odjemalci komunicira uprava (navadno direktor). V podjetju že v fazi razgovora stremijo k natančnemu definiranju odjemalčevih zahtev, da bi jim lahko čim bolj ugodili. Uskladijo jih s standardiziranimi normami zelenega izdelka, zakonskimi zahtevami ter zahtevami in zmožnostmi podjetja. V fazi sklepanja dogovorov direktor odpravi vse morebitne zaplete, ki bi nastali ob spreminjanju zahtev glede izdelka. Vse zahteve so dokumentirane v pogodbah oziroma ostalih aktih, ki se navezujejo na te pogodbe. V podjetju največkrat uporabljajo naročilnice. Če se podjetje z odjemalci ne dogovori o vseh postavkah ob sklepanju pogodbe, se to naknadno ureja z aneksi k pogodbi. Ob sprejemu naročila pa vodstvo v upravi pregleda naročilnico in preveri vse parametre pogodbe (PK MG Metal 2007).

V primeru odstopanj se pred potrditvijo naročila pisno odpravi nesoglasja. V nadaljevanju se vodstvo s potrditvijo obveže, da se podjetje strinja s prejeto naročilnico in da bodo izdelki dobavljeni v predvidenem roku. Dokazilo o potrditvi se po telefaksu vrne odjemalcu, v dokazilo služi potrditev elektronske pošte. Originali se hranijo v arhivu oziroma v PC v upravi. Nato v upravi, na osnovi prejetega in potrjenega naročila, izdelajo DN, ki vsebuje vse značilnosti naročila. Takrat se na vsa odstopanja oziroma spremembe tudi opozori (PK MG Metal 2007).

Načrtovanje in razvoj

V podjetju ne razvijajo novih izdelkov (PK MG Metal 2007).

Nabava

Kakovost prejetega repromateriala je pglavitnega pomena za kakovost izdelkov podjetja. Zato imajo v podjetju izdelan postopek ocenitve znanih dobaviteljev, ključnih za izdelavo izdelka, in oblikovan postopek izbire novih, neznanih dobaviteljev. Postopek ocenitve podjetju omogoča ponovno oceno sprejemljivosti dobavitelja (PK MG Metal 2007).

Znane dobavitelje v podjetju ocenjujejo na osnovi pretekle kakovosti izdelkov oziroma storitev, dobavnega roka in cene. V pomoč so jim med letom izdelani zapisi o dobavitelju. V podjetju imajo tudi poseben postopek izbire novega dobavitelja, a ga še niso uporabili. Če bi vodstvo iskalo novega dobavitelja, bi ga najprej izprašalo na podlagi vprašalnika, ocenilo prvi izveden posel (bodisi izvedeno uslugo ali nabavljen repromaterial) in ga ocenilo po prejetih komercialnih merilih (PK MG Metal 2007).

V podjetju dobavitelje preverijo enkrat na leto, januarja. Lestvica dobaviteljev se ob pregledu v vednost dostavi tudi njim in se jih obvesti o njihovih pomanjkljivostih in pričakovanih podjetja. Zapise o dobaviteljih v podjetju hranijo v upravi. Z dobavitelji poslujejo z naročilnicami, posredno tudi na odpoklic (PK MG Metal 2007).

4.3.9 *Proizvodnja in izvedba storitve*

V želji, da so uporabniki zadovoljni z izdelki, imajo v podjetju uveden sistem obvladovanja proizvodnega procesa, ki zagotavlja kakovosten izdelek, optimira proizvodni proces in izboljšuje ekonomičnost poslovanja (PK MG Metal 2007).

Z nekaterimi odjemalci imajo urejen sistem planskega naročanja, kar uravnava delo v proizvodnji. Glede na ostala prejeta naročila zlahka uravnajajo tudi interna naročila in s tem v podjetju preprečujejo preobremenjenost proizvodnje v danem trenutku oziroma uravnajajo tekoče delo proizvodnje. Posamezna manjša naročila v ta načrt niso všteta. Proizvodnja je urejena tako, da ob prejemu in potrditvi naročila uprava izda nov DN. Termin realizacije izdelka določi direktor (PK MG Metal 2007).

Odprt DN je opremljen z nadzornim zapisom, v katerega se sprotno potrjuje faze procesa in rezultate nadzora. Ob zastojih se na hrbtno stran DN natisne obvestilo o neustrezni kakovosti, kar odpravlja večje zastoje, vodilnim omogoča izdelavo analiz in odpravlja ponovljivost napak. Omenjeno ureja direktor, ki za vsak tak primer posebej določa oceno primernosti za postopek odprave odstopanj z obvestilom o neustrezni kakovosti (PK MG Metal 2007).

Dokumentacijo, ki nastaja ob realizaciji izdelka v proizvodnji, ureja in nadzira direktor. Glede na zahtevnost posamezne delovne operacije vodstvo osebno opozarja delavce na potrebe poostregega nadzora in na odprave napak ob zastojih. Vodstvo z vsakodnevnimi stiki nadzira in ocenjuje resnično usposobljenost zaposlenih, nadzira čas izdelave določenega procesa in ugotavlja stabilnost procesov. Poleg osebnega nadzora je direktorju v pomoč tudi nadzor prek DN (PK MG Metal 2007).

Validacija procesov za proizvodnjo

Vse zahteve za izdelek so razvidne iz dokumentacije. Značilnosti izdelkov odjemalci določijo vnaprej in so merljive, zato dodatna validacija procesov ni potrebna. V podjetju sledijo odzivom odjemalcev ob uporabi svojih izdelkov, saj zadovoljstvo odjemalcev pomeni potrditev kakovosti le-teh (PK MG Metal 2007).

Identifikacija in sledljivost

Za zagotavljanje sledljivosti kakovosti izdelka in ostalih aktivnosti v proizvodnem procesu ima podjetje v sistem vodenja kakovosti vključen postopek prepoznavanja izdelkov in dokumentacije, uporabljene pri poslovanju. Sledljivost, ki se vrši od nabave vhodnih materialov, trajanja proizvodnega procesa vse do prodaje proizvoda, podjetju omogoča analizo celotnega poteka proizvodnega procesa vključno z uporabljenimi materiali (PK MG Metal 2007).

Lastnina odjemalcev

Načeloma je večina vgrajenih repromaterialov med nastajanjem izdelka last podjetja. Če si odjemalec želi, da bi izdelovali izdelke iz njihovih lastnih materialov, pa v podjetju te materiale ločeno shranjujejo, označujejo in skrbno pazijo na njih (PK MG Metal 2007).

Ohranitev izdelka

Podjetje se trudi kakovost izdelkov, ki so jo dosegli v proizvodnem procesu, obdržati na isti ravni v nadaljnjem poslovanju. Postopki rokovanja, skladiščenja, pakiranja ter odpreme predpisujejo in preprečujejo vsakršno poslabšanje kakovosti proizvoda zaradi neustreznega transporta med operacijami ali pri prevozu proizvodov v skladišče. Enako velja tudi za delo z vhodnimi materiali (PK MG Metal 2007).

Tako rokovanje z vsemi (pol)izdelki preprečuje poškodbe, ki bi jih (pol)izdelek utrpel zaradi nepravilnega ravnanja z njimi. Rokovanje z izdelki ureja vodstvo, ki odreja način notranjega

transporta izdelkov. Posebnih navodil ni, saj je skrb za ustrezno rokovanje samoumevna. Pošiljke oziroma izdelke prepeljejo z ročnimi prevoznimi sredstvi, manjše dele prenašajo ročno. Uporabljajo tudi manjši viličar, ki ga upravlja usposobljena oseba, transport opravljajo z lastnimi prevoznimi vozili (PK MG Metal 2007).

Obvladovanje nadzornih in merilnih naprav

V podjetju namenjajo pozornost tudi merilni opremi, s katero dosegajo zahtevano točnost pri obdelavi v proizvodnji in natančne meritve, ki jih izvaja osebje na vhodu, v procesu in končnem nadzoru. Pod izrazom merilna oprema imajo v mislih nadzorno opremo I. in II. kakovosti ter merila III. kakovosti kot pokazatelji. Za delo z merili skrbi in odgovarja odgovorna oseba PrV. Končni izdelki ne smejo odstopati od zahtev, zato je za podjetje pomembno, da odjemalec pri preverjanju kakovosti izdelka ugotovi enake rezultate (PK MG Metal 2007).

4.3.10 Merjenje, analize in izboljševanje

Vodilni se zavedajo pomena nenehnega izboljševanja. Da bi bili pri tem uspešni, imajo vpeljan postopek nadzorovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja ključnih procesov. S takim načinom dela v podjetju dokazujejo sebi in poslovnim partnerjem, da so izdelki proizvedeni v skladu z določili in zahtevami, izdelani v predvidenem roku in da se preverja usklajenost procesov za doseganje zahtev sistema vodenja kakovosti (PK MG Metal 2007).

Vodstvo občasno preverja zadovoljstvo odjemalcev z izdelki prek individualnih razgovorov na sejmih, poslovnih srečanjih, v telefonskih pogovorih ipd. Zbrane podatke direktor beleži in jih kasneje analizira, da bi lahko ustrezno ukrepal. Podjetje za merjenje zadovoljstva uporablja anketne liste (PK MG Metal 2007).

Ob morebitnem negativnem odzivu imajo v podjetju opredeljene aktivnosti, kot so takojšen ogled reklamiranih izdelkov (po možnosti z odjemalcem določitev načina popravila), vpis popravil v reklamacijski zapisnik in analiza vzroka, ki določa morebitne korektivno-preventivne ukrepe (PK MG Metal 2007).

Izdelke, ki jih odjemalec vrne zaradi neskladnosti, v podjetju posebej označijo z etiketo "Reklamacija" in so do končne analize ločeno shranjeni. Reklamacije veljajo z reklamacijskim zapisnikom in vračila izdelkov veljajo le z originalno dobavnico ali njeno kopijo. Da bi sledili zadovoljstvu strank, se vodstvo že ob sklepanju pogodbe priporoča oziroma zahteva povratno informacijo odjemalca, njegovih nadzornih služb in odzive končnih uporabnikov (PK MG Metal 2007).

Notranja presoja

Notranje presoje kakovosti se izvajajo z namenom preverjanja učinkovitosti vzpostavljenega sistema kakovosti in izvajanja predpisanih zahtev. Odgovornost za načrtovanje in realizacijo presoje ima PrV, ki v sodelovanju z direktorjem ali zunanjim sodelavcem izvede notranjo presojo. Notranje presoje se izvajajo po načrtu presoj, ki je na ogled na oglasni deski, da so vsi zaposleni seznanjeni z urnikom, cilji, pomenom in obsegom presoje.

Presojevalec izvaja presojo v skladu s pripravljenim gradivom in ugotavlja dejstva, ki jih kasneje primerja s postavljenimi zahtevami. Pri tem se v podjetju držijo pravila, da presojevalec ni skrbnik področja, ki se ocenjuje. Na koncu se izdelava skupno poročilo o presoji, kjer direktor potrdi, da so odstopanja obravnavana in da so ukrepi izvedeni. Notranja presoja je končana, ko so presoje vseh procesov sklenjene in je skupno poročilo o presoji izdelano (PK MG Metal 2007).

Nadzorovanje in merjenje procesov

Aktivnosti proizvodnega procesa v podjetju nadzirajo z ustreznimi alinejami DN ali obstoječimi zapisi. Tako odkrivajo napake, odstopanja od dogovorjenega, predvidevajo morebitne probleme oziroma izboljšave in po potrebi ustrezno ukrepajo. Tudi vodstvo se pri ostalih procesih medsebojno nadzira in dopolnjuje skladnost ostalih procesov, ki se opravljajo v upravi (PK MG Metal 2007).

Nadzorovanje in merjenje izdelka v času realizacije izdelka

Za potrebe usklajenega dela na področju nadzorov vseh faz proizvodnega procesa, nadzorovanja in merjenja izdelka imajo v podjetju izdelan predpis, ki določa delo ob vhodnem, procesnem in končnem nadzoru, način dela in označevanja proizvodov, potrditev kakovostnih pregledov samonadzora, supernadzora in opredeljuje izdelovanje ter način potrjevanja zapisov o kakovosti.

Posebej opredeljuje način obvladovanja in označevanja neskladnih proizvodov v vseh fazah nastajanja proizvoda in opredeljuje obveščanje o neskladnostih (PK MG Metal 2007).

Analiza podatkov

Za ustrezno obvladovanje kakovosti v podjetju obstaja predpis, ki vključuje seznam vseh zapisov o kakovosti, iz katerih se izvršujejo analize o ustreznosti proizvodov ali procesov. Zapisi o kakovosti so pomemben element sistema kakovosti, saj omogočajo vpogled v resnično izpolnjevanje zahtev. K zapisom o kakovosti v podjetju štejejo tudi zapise, ki dokazujejo, da proizvod ali storitev zadovoljuje predpisane zahteve. Zapisi o kakovosti nastajajo sproti. V primeru pogodbenih zahtev so zapisi o kakovosti dostopni odjemalcu. Zapise o kakovosti pred arhiviranjem v podjetju pregledajo glede popolnosti, jasnosti oziroma čitljivosti izpisa in potrjenosti. Zapisi o kakovosti so arhivirani v označenih mapah, te pa se shranjujejo v omarah (PK MG Metal 2007).

Izboljševanje

V sistem vodenja kakovosti ima podjetje MG Metal, d. o. o., vključeno ugotavljanje neskladnosti in njihovo korekcijo, kar zagotavlja izboljševanje in napredek. Predviden je način preventivnega ukrepanja, kar omogoča preprečevanje neskladij. Korektivne in preventivne ukrepe v podjetju izvajajo na vseh področjih vpeljanega sistema, je pa največ korekcij v proizvodnem procesu in v poslovanju z dobavitelji, redkeje se pojavljajo neskladja v odnosih z odjemalci (PK MG Metal 2007).

5 REZULTATI

5.1 Pomen ISO 9001:2000 za podjetje MG Metal, d. o. o.

Uspešna in učinkovita realizacija zahtev je ključna, zato so v podjetju MG Metal, d. o. o., uvedli sistem vodenja kakovosti po smernicah ISO 9001:2000. Omenjenega standarda podjetje še ni certificiralo, je pa dejstvo, da ga vodilni vseskozi nadzirajo, nadgrajujejo in vzdržujejo. Za lažje razumevanje pomena standarda ISO 9001 za podjetje smo o tem povprašali direktorja Milana Megliča (predhodno smo pripravili nekaj vprašanj za intervju z direktorjem). Zanimal nas je namreč vpliv uvedbe standarda ISO 9001 na strukturo in dejavnost podjetja, povpraševanje in ponudbo, število reklamacij in kakšne so morebitne spremembe pri tržni naravnosti podjetja.

Kako je uvedba ISO 9001 vplivala na strukturo in dejavnost podjetja?

Po mnenju direktorja Milana Megliča (2013) je uvedba ISO 9001 podjetju omogočila bolj suveren in enakovrednejši nastop na trgu.

Proizvodnja je bila sicer že pred uvedbo ISO 9001 razdeljena na struženje in rezkanje. So pa pred tem v podjetju imeli tudi oddelk proizvodnje ročnega orodja, ki sedaj predstavlja tako majhen delež, da ga v sistemu niso želeli posebej izpostavljati.

Uvedba standarda ISO je narekovala zamenjavo programa za računovodstvo, s katerim so lahko bolj pregledno nadzirali prejeto dokumentacijo in jo posredovali naprej v proizvodnjo. Vse to je bilo povezano s stroški, ki so jih kompenzirali z zmanjšanjem reklamacij in učinkovitejšo proizvodnjo.

Tudi posodobitev strojnega parka, natančneje nakup dveh CNC-strojov, je ena pomembnejših novitet po uvedbi ISO 9001. Meglič (2013) pove še, da so uvedli končni nadzor izdelkov, ki ga prej niso imeli, in dali večji poudarek merilnemu orodju.

Je pa uvedba omenjenega standarda zahtevala manjše spremembe na kadrovskem področju, in sicer so zaposlili enega delavca kot operaterja in zamenjali programerja na struženju.

Kaj se je zgodilo s povpraševanjem po uvedbi ISO 9001? Bi lahko rekli, da se je povečalo?

Meglič (2013) je opazil, da se je povpraševanje po storitvah podjetja z uvedbo ISO 9001 nekoliko povečalo, vendar meni, da glavni razlog ni v uvedbi standarda ISO, temveč splošnega stanja na trgu ponudbe in povpraševanja. V letu 2013 so izdali več ponudb kot preteklo leto, vendar se prodaja ni povečala.

Kako je s številom kupcev po uvedbi ISO 9001? Se je njihovo število spremenilo?

Kot pravi Meglič (2013), se je število kupcev povečalo, tukaj mislimo na nove poslovne partnerje, a se prodaja na ta račun ni povečala, saj se je promet pri drugih nekoliko zmanjšal. Ob tem Meglič (2013) dodaja, da so v podjetju nove stranke prepričali s kakovostnimi storitvami in doslednim držanjem rokov, ne toliko z uvedbo standarda ISO.

Se je število reklamacij po uvedbi ISO 9001 zmanjšalo?

Meglič (2013) potrdi, da se je število reklamacij po uvedbi standarda ISO 9001 res zmanjšalo, kar je bil tudi najpomembnejši cilj podjetja. Večino napak sedaj odkrijejo sproti, zato h končnemu kupcu dobavijo manj slabih kosov.

Se je tržna naravnost podjetja po uvedbi ISO 9001 kaj spremenila? Kako je z nabavo po uvedbi ISO 9001? Ste morda uvedli kake spremembe?

Meglič (2013) zanika, da bi se tržna naravnost z uvedbo ISO 9001 spremenila, in dodaja, da se v podjetju še vedno držijo načela povpraševanje – ponudba. Števila dobaviteljev niso zmanjšali, saj za potrebe njihovega podjetja (materiali, rezilno orodje) ni velikega izbora na slovenskem trgu.

5.2 Analiza anketnih vprašalnikov na temo zadovoljstva z uvedbo ISO 9001

Za ovrednotenje zadovoljstva zaposlenih z uvedbo standarda ISO in vseh novosti, ki jih je ta prinesel, smo se odločili, da med zaposlene razdelimo anketne vprašalnike, ki so bili v nadaljevanju podlaga za poglobljene intervjuje .

Vprašalnik

Uvodoma je predstavljen namen anketnega vprašalnika, nato sledijo demografski podatki anketirancev, ki so vezani na spol, starost, stopnjo izobrazbe in skupno delovno dobo. V drugem delu vprašalnika je napisanih 30 trditev, kjer so se anketiranci z uporabo Likertove lestvice od 1 do 5 odločali glede strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami.

Lestvica strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami:

1 - Se ne strinjam.

2 - Delno se strinjam.

3 - Nevtralno.

4 - Večinoma se strinjam.

5 - Popolnoma se strinjam.

Vprašalnik je v prilogi.

Vzorec

V vzorec je bilo zajetih vseh deset zaposlenih.

Analizo rezultatov anketnih vprašalnikov smo v nadaljevanju po vsebinskih sklopih predstavili s pomočjo grafov. Anketiranci so, kot smo že omenili, v vprašalniku izražali strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami, ki so bile razdeljene v vsebinske sklope.

Ti vsebinski sklopi so bili:

- *obveščanje zaposlenih o uvedbi ISO 9001;*
- *soočanje z novostmi, ki jih je uvedba ISO 9001 prinesla;*
- *organizacijska klima in interna komunikacija po uvedbi ISO 9001;*
- *delovno okolje po uvedbi ISO 9001.*

Demografski podatki

Vsi anketiranci, zaposleni v proizvodnji, so moškega spola. Med njimi so štirje, ki še niso dopolnili 30 let. Trije so stari med 30 in 40 let. Dva anketiranca sta stara med 40 in 50 let. Nad 50 let pa je star en anketiranec.

Dva med njimi sta končala dveletno šolo ali manj, štirje poklicno šolo, dva zaposlena imata srednjo šolo, ostala dva pa imata – eden višjo šolo in drugi visoko oziroma univerzitetno izobrazbo.

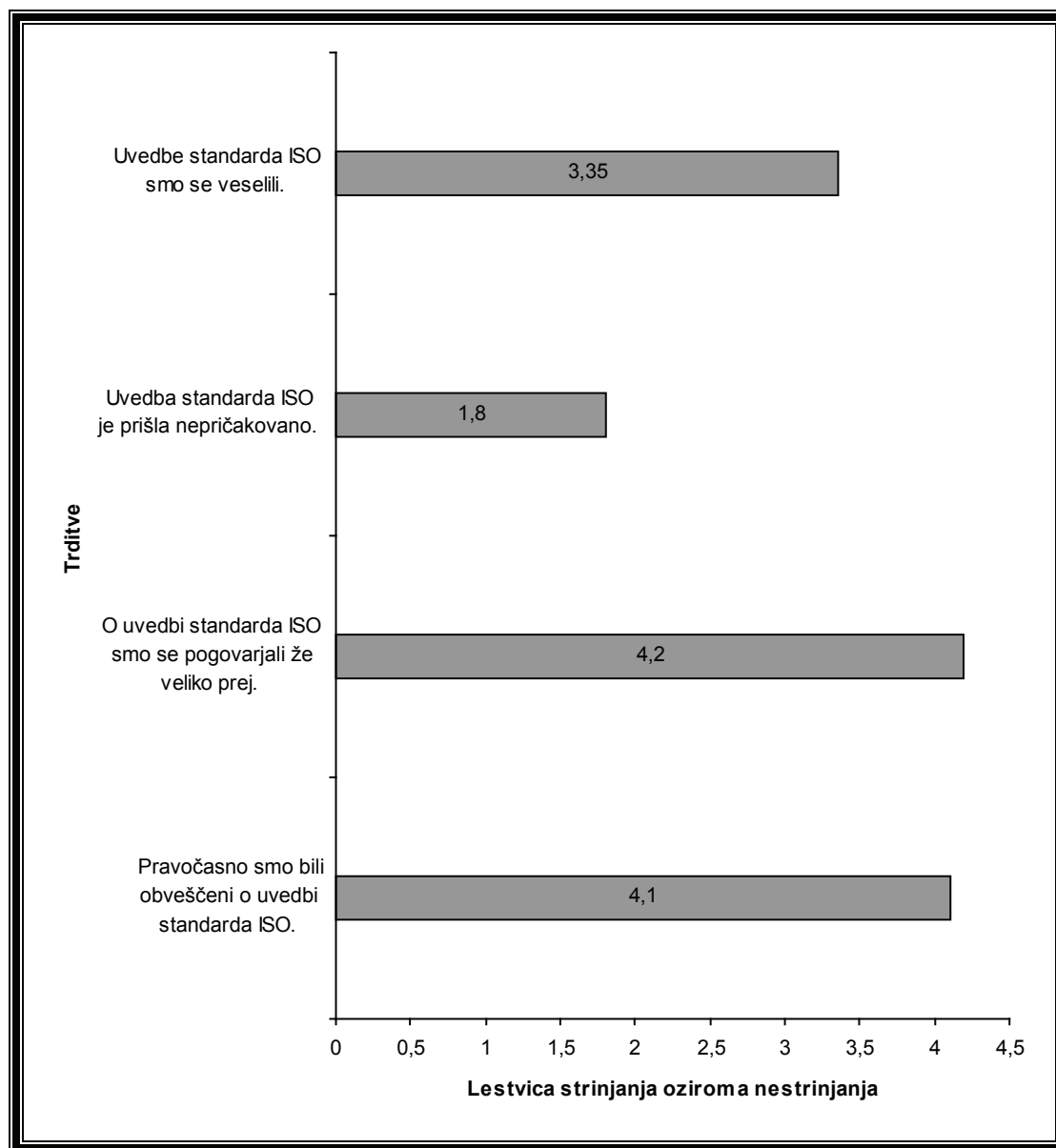
Med zaposlenimi je večina (štirje) takšnih, ki imajo nad 15 let delovne dobe. Trije imajo do 3 leta delovne dobe, dva imata med 6 in 10 let delovne dobe, zadnji pa med 10 in 15 let delovne dobe.

5.2.1 Obveščanje zaposlenih o uvedbi ISO 9001

Obveščanje zaposlenih o dogajanju znotraj podjetja je naloga vodstva, natančneje direktorja. Omenjenega dejstva se zelo dobro zavedajo v podjetju MG Metal, d. o. o., saj nam je direktor Milan Meglič (2013) v intervjuju zaupal, da so se že pred uvedbo ISO 9001 v podjetju zavedali, da sistem vodenja kakovosti uspešno deluje le takrat, ko so vsi zaposleni aktivni del omenjenega sistema.

Zavedanje, da le zadovoljni zaposleni kot aktivni del tima vplivajo na uspešnost podjetja in posledično omogočajo kakovost izdelkov oziroma storitev, je vodstvo motiviralo za uvedbo ISO 9001 v konkretnem podjetju. Ob tem je ključen tudi podatek, da gre za majhno podjetje, kjer je aktivna vključenost zaposlenih toliko pomembnejša. Direktor Meglič (2013) je ob tem še poudaril, da so se v podjetju prizadevali vsem zaposlenim čim bolj razumljivo predstaviti nov sistem vodenja kakovosti ISO 9001.

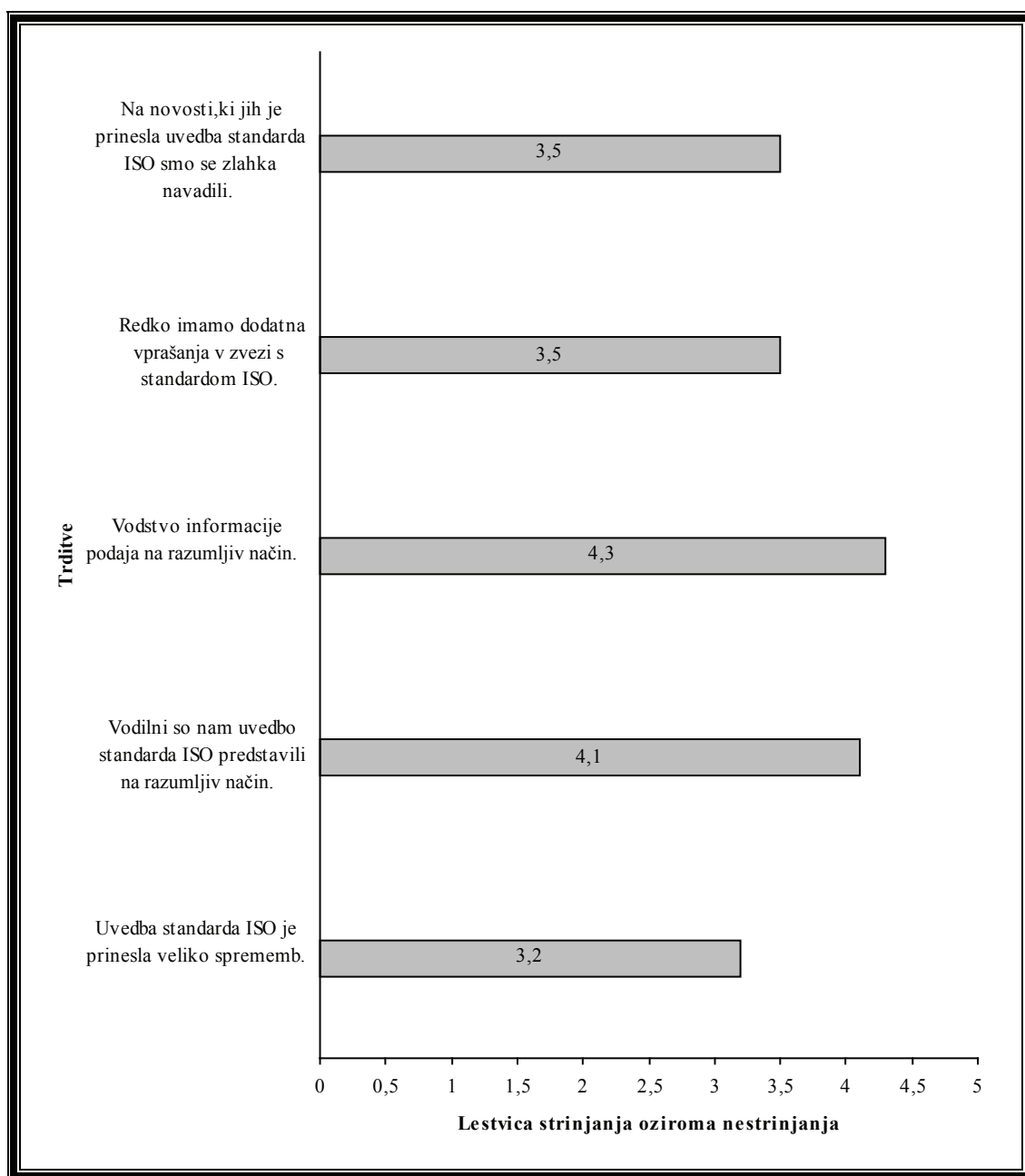
Tudi rezultati anketnih vprašalnikov so razkrili, da se anketiranci v večini strinjajo, da so bili o uvedbi ISO 9001 pravočasno obveščeni, torej uvedba zanje ni prišla nepričakovano, kar potrjuje besede direktorja Megliča (2013), da so se v podjetju zavzeli, da zaposlene pravočasno obvestijo o uvedbi novega sistema vodenja kakovosti. Obenem pa so anketiranci v večini tudi potrdili, da so se o uvedbi standarda ISO pogovarjali že veliko prej in so se zato veselili uvedbe, saj so bili predhodno seznanjeni s pozitivnimi učinki implementacije novega načina vodenja sistema kakovosti.



Slika 4: Zadovoljstvo zaposlenih z obveščanjem o uvedbi ISO 9001

5.2.2. *Soočanje z novostmi, ki jih je uvedba ISO 9001 prinesla*

Pravijo, da vsaka sprememba pomeni novo priložnost. Tudi implementacija standarda ISO 9001 je bila za vodstvo podjetja MG Metal, d. o. o., in ostale zaposlene sprememba, ki je s seboj prinesla določene novosti in s tem priložnosti za izboljšanje oziroma odpravo pomanjkljivosti v posameznih segmentih znotraj podjetja. Kot smo že omenili, so se zaposleni veselili uvedbe ISO 9001, saj so bili predhodno seznanjeni z novim sistemom vodenja kakovosti. Kako pa so se zares soočili z novostmi, vezanimi na samo implementacijo, si pogledjmo na sliki 5.



Slika 5: Soočanje z novostmi, ki jih je prinesla uvedba ISO 9001

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali (kar je razvidno iz slike 5), da so se zaposleni različno navadili na novosti, ki jih je uvedba omenjenega standarda prinesla. Večina sicer ni imela bistvenih težav, glede na dejstvo, da korenitih sprememb v podjetju po uvedbi ISO 9001 niti ni bilo. So se pa anketiranci večinoma strinjali, da so vodilni tako uvedbo standarda ISO kot vse informacije, povezane z uvedbo, predstavili razumljivo.

5.2.3 Organizacijska klima in interna komunikacija po uvedbi ISO 9001

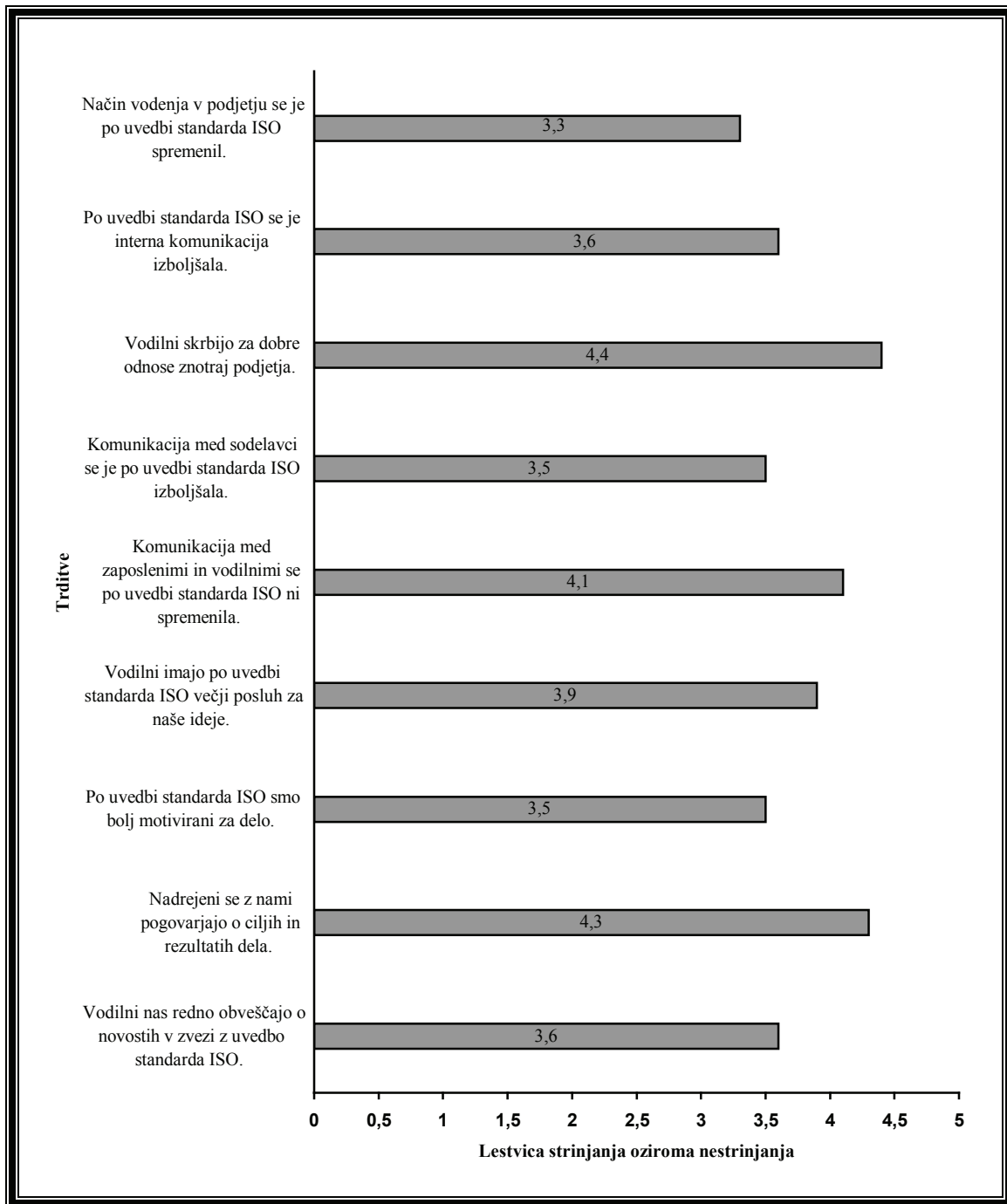
Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja in zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji. Zajema niz zaznav v obliki predpostavk, verovanj, stališč in mnenj; z njimi zaposlenim zagotavlja poznano psihološko okolje za opravljanje dela in pomembno prispeva k njihovem občutku varnosti. Klima je lahko homogena in prežema celotno podjetje, lahko pa se znotraj podjetja pojavlja več specifičnih klim, ki se nanašajo zgolj na okolje znotraj posamezne skupine oziroma oddelka. Slednje je večinoma odvisno od velikosti podjetja, namreč v majhnih podjetjih je večja verjetnost enotne homogene klime, medtem ko se v večjih podjetjih pogosto pojavljajo zelo različne klime (Musek Lešnik 2006).

Uspešnost podjetja je vse bolj povezana s kakovostjo komunikacije znotraj podjetja. Vodstvo podjetja tako uporablja interno komuniciranje kot enega izmed orodij za upravljanje procesov v organizaciji. Namen internega komuniciranja je, da se pri zaposlenih pridobi želeno, visokomotivirano podporo podjetju in njegovim ciljem. Podjetje lahko najučinkoviteje posluje, če med vodstvom in zaposlenimi vlada sinergija oziroma ko so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in ko imajo vsi delavci jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah podjetja (Možina idr. 2004).

Poznamo različne oblike internega komuniciranja, in sicer ustne oblike (telefonski razgovor, sestanki, interna izobraževanja, redni letni razgovori z zaposlenimi, družabna srečanja), pisne oblike (interna navodila, oglasna deska, publiciranje, nabiralniki predlogov) in elektronske oblike (elektronska pošta, telekonference, intranet) (Možina idr. 2004).

Na sliki 6 je razvidno, koliko so se anketiranci strinjali s trditvami, ki so bile vezane na organizacijsko klimo in interno komunikacijo v podjetju po uvedbi ISO 9001.

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, da se po mnenju anketirancev način vodenja v podjetju po uvedbi ISO 9001 ni bistveno spremenil, se pa strinjajo, da jih vodilni večinoma redno obveščajo o vseh novostih. Anketiranci se počutijo aktivno vključene v doseganje ciljev podjetja, saj so potrdili, da vodilni skrbijo za dobre odnose v podjetju in da se nadrejeni z zaposlenimi pogovarjajo o ciljnih in rezultatih dela. Interna komunikacija se je, po mnenju anketirancev, z uvedbo ISO 9001 nekoliko izboljšala. V proizvodnji se uporabljata tako ustna (sestanki, interna izobraževanja, redni letni razgovori z zaposlenimi) kot pisna oblika (interna navodila, oglasne deske, nabiralniki predlogov) internega komuniciranja.



Slika 6: Organizacijska klima in interna komunikacija po uvedbi ISO 9001

5.2.4 Delovno okolje po uvedbi ISO 9001

Sodobni način dela narekuje delovno okolje, ki se prilagaja vsem spremembam in novostim. Je prostor znotraj organizacije, kjer posamezniki preživijo več kot dve tretjini svojega časa. Ravno zato je pomembno, da predanosti zaposlenih do dela sledi tudi ugodno delovno okolje, ki pozitivno vpliva na kakovost in učinkovitost dela. Ob tem Gatiss (1996, 11) dodaja da mora vsak posameznik v podjetju svoje delo opraviti kakovostno, hitro in s čim nižjimi stroški.

Kot navaja Dekleva (2003, 68), izkušnje kažejo, da se podjetja vse bolj zavedajo pomena urejenega okolja. Urejenost nikakor ni le del ekologije, temveč tudi del poslovne psihologije. V urejenem delovnem okolju se zaposleni počutijo boljše, kar seveda vpliva na njihovo produktivnost, obenem pa poslovnim partnerjem kaže na solidnost poslovanja in zbuja zaupanje. Urejeno delovno okolje vpliva na funkcionalno organiziranost proizvodnje, varnost pri delu in skrb za zaposlene.

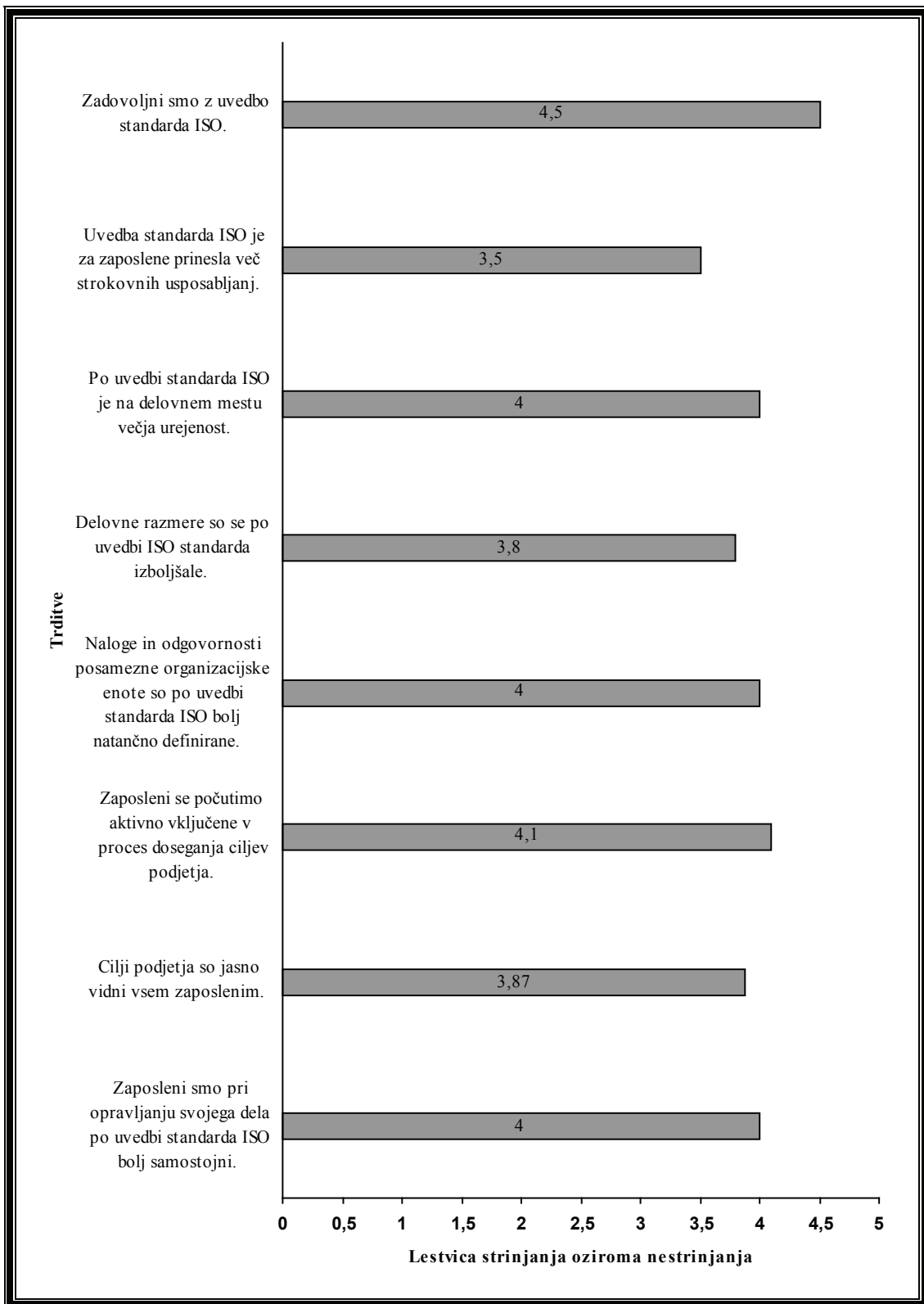
Izjemnega pomena je fizično delovno okolje, kjer so zaposleni izpostavljeni različnim dejavnikom, kot so hrup, svetloba, smrad, temperatura, vlažnost, ventilacija itd.

Ob tem Možina (2001, 4) dodaja, da bi lahko zadovoljstvo pri delu opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih zaposleni doživljajo v delovnem okolju.

Kot smo že omenili, je uvedba standarda ISO v podjetje MG Metal, d. o. o., vnesla določene novosti. Te novosti so se odražale tudi v delovnem okolju. Da bi razbrali, kakšne so bile spremembe v delovnem okolju omenjenega podjetja, smo zaposlenim postavili trditve in ugotovili, koliko se z danimi trditvami strinjajo oziroma ne strinjajo.

Na sliki 7 so prikazani rezultati strinjanja oziroma nestrinjanja anketirancev s trditvami, povezanimi z delovnim okoljem, po uvedbi standarda ISO 9001. Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, da so zaposleni zadovoljni z uvedbo ISO 9001, saj se počutijo aktivno vključene v doseganje ciljev podjetja, naloge in odgovornosti posameznih organizacijskih enot naj bi bile bolj definirane in zaradi tega naj bi vladala večja urejenost na delovnem mestu.

Pomemben je podatek, da se zaposleni po uvedbi ISO 9001 počutijo bolj samostojne pri opravljanju svojega dela, kar predstavlja dodatno motivacijo za delo. Ob tem se večinoma strinjajo, da so se delovne razmere po uvedbi standarda ISO izboljšale in da so cilji podjetja jasno vidni vsem, kar zagotovo vpliva na kakovost izdelkov, storitev in se odraža v ugledu podjetja na trgu. Se je pa, po mnenju anketirancev, nekoliko povečalo število strokovnih usposabljanj.



Slika 7: Delovno okolje po uvedbi ISO 9001

5.3 Analiza vsebine intervjujev zaposlenih in direktorja

Za jasnejšo predstavo, povezano s spremembami, ki jih je uvedba ISO 9001 v podjetje MG Metal, d. o. o., prinesla, smo po izvedeni analizi anketnega vprašalnika opravili posamezne intervjuje z vsemi zaposlenimi v proizvodnji (teh je 9) in z direktorjem, Milanom Megličem. Želeli smo se prepričati o tem, kako so se zaposleni, vključno z direktorjem, soočili z uvedbo ISO 9001 in s spremembami oziroma novostmi, ki jih je omenjena uvedba prinesla.

ZAPOSLENI: Kako je potekalo obveščanje in usposabljanje za uvajanje standarda ISO 9001? Ali bi lahko zaposleni rekli, da ste bili pravočasno obveščeni o uvedbi ISO 9001 oziroma ste se o uvedbi pogovarjali že veliko prej?

Zaposleni so v intervjuju enoglasno potrdili, da so bili o uvedbi ISO 9001 obveščeni že veliko prej, in sicer na rednih mesečnih sestankih. Prav tako so bili deležni dodatnega strokovnega izobraževanja, kjer jim je zunanji svetovalec podrobneje predstavil standard ISO 9001. So pa v intervjujih izpostavili še pomembno dejstvo, da je samo prilagajanje na novosti potekalo postopoma, s čimer so se izognili večjim težavam pri uvajanju (Intervju z zaposlenimi 2013).

DIREKTOR: Kje ste pridobili vse potrebne informacije v zvezi z ISO 9001? So vam bile lahko dostopne? Kako ste svoje zaposlene pripravili na uvedbo ISO 9001?

Pridobiti prave informacije ob pravem času je za podjetja še kako pomembno. Tega se dobro zaveda tudi direktor Meglič, ki je informacije o ISO 9001 zbiral dlje časa, se pogovarjal s kolegi in poslovnimi partnerji, ki so se tega že lotili oziroma standard ISO 9001 že imajo. Po temeljiti preučitvi pisnih ponudb izvajalcev se je direktor odločil za najprimernejšo ponudbo. Zavedal pa se je, da mora o tej novosti čim prej seznaniti tudi svoje zaposlene. Te je z uvedbo ISO 9001 sprva seznanil na rednem mesečnem sestanku in kasneje povabil zunanjega svetovalca, ki je zaposlene podrobneje seznanil s sistemom vodenja kakovosti po ISO 9001 (Meglič 2013).

Ob tem velja dodati, da tudi Danica Šprajcar (2011, 30), koordinatorica poslovanja v Kliniki Golnik, navaja, da je pomen strokovnjakov, ki organizaciji pomagajo pri vzpostavitvi in morebitni nadgradnji vzpostavljenega sistema, izjemen. Po njenem mnenju se lahko zgodi, da se organizacije, ki se odločijo za uvedbo ali nadgradnjo standarda, znajdejo pred problemom, kako zahteve interpretirati za svojo dejavnost. Ob tem navaja še, da je naloga nekoliko lažja v proizvodnih kot storitvenih dejavnostih.

D. Šprajcar (2011, 31) glede zunanjih svetovalcev izpostavi dva elementa, ki vplivata na kakovost svetovalnih storitev, in sicer strokovno poznavanje dejavnosti organizacije in predhodne svetovalne izkušnje. Zunanji svetovalci morajo dobro poznati stroko organizacije, ki je podlaga za svetovanje, upoštevati morajo velikost organizacije in morajo biti sposobni prilagajanja uveljavljenemu poslovanju organizacije.

ZAPOSLENI: Kako vam vodstvo podaja informacije, povezane z novostmi, ki jih je prinesla uvedba ISO 9001? Ali se strinjate, da vam vodstvo informacije podaja razumljivo in vas redno obvešča o novostih v zvezi z ISO 9001?

Seznanjanje zaposlenih z novostmi v podjetju oziroma delovni organizaciji je pomembno, če vodilni želijo ob sebi imeti kakovosten in motiviran kader. Saj le zaposleni, ki so na tekočem z vsem dogajanjem znotraj podjetja, lahko korektno opravljajo svoje delo.

Bukovec (2005, 10) je mnenja, da odličnost vodenja z zgledom prepoznamo po osredotočanju vodilnega osebja v posameznika kot celostno osebo z lastno enkratnostjo in identiteto kot tudi s sposobnostjo ustvarjanja in inoviranja. Ob tem dodaja, da se kot konstanta vseh organizacijskih teorij pojavljajo organizacijska uspešnost kot cilj, človek kot osrednje gibalno in obvladovanje sprememb kot ključno področje dela današnjih menedžerjev.

Kot je pokazala analiza vsebine intervjujev, se zaposleni večinoma strinjajo, da se vodstvo trudi za kakovostno interno komunikacijo. Dodali so, da vodilni uporabljajo različne pojavne oblike interne komunikacije, predvsem sta izraziti dve, in sicer redni mesečni sestanki in objave na oglasni deski v proizvodnji. Zaposleni redno dobivajo konkretne informacije, ki so hkrati vezane na konkretne naloge (Intervju z zaposlenimi 2013).

So pa zaposleni izpostavili, da se včasih zgodi, da določene informacije vodilnih zahtevajo podrobnejšo diskusijo, kjer se vodilni izkažejo za odgovorne in obenem fleksibilne – saj si vzamejo čas za zaposlene in se z njimi tudi individualno pogovorijo, če je to treba.

Tovrstno komunikacijo vodstva zaposleni seveda pozdravljajo, saj so navodila včasih preveč skopa in nujno potrebujejo dodatno obrazložitev, da bi lahko kakovostno opravili svoje delo. Zaposleni so ob tem poudarili, da jih vodilni na rednih mesečnih sestankih opozarjajo na pomanjkljivosti (vpisovanje v delovne naloge, pozabljen popisani vhodni material ipd), zato jih lahko sproti odpravljajo (Intervju z zaposlenimi 2013).

ZAPOSLENI: Kako pogosto imate dodatna vprašanja v zvezi z novostmi, ki jih je uvedba ISO 9001 prinesla? Kako ste se navadili na omenjene novosti?

Interna komunikacija narekuje zadovoljstvo zaposlenih in vpliva na uspešnost podjetja. Bolj ko so zaposleni seznanjeni z novostmi, bolj motivirani so in kakovostnejše je njihovo delo.

Zaposleni v intervjujih eksplicitno niso navajali, da bi imeli dodatna vprašanja v zvezi s sistemom ISO 9001, temveč so najpogostejša vprašanja povezana z nejasnostmi glede tehnične ali elektronske dokumentacije in njenega arhiviranja. Vodstvo je zaposlenim omogočilo, da si arhiviranje tehnične dokumentacije, ki je vezana na programiranje strojev, uredijo po lastni presoji. Zaposleni so se med sabo dogovorili za poenotene arhive, saj v tako majhnem podjetju ne programira vedno vsak zaposleni le svojega stroja. Ker se zaposleni v

proizvodnji ukvarjajo s programiranjem in izdelavo, so si glede na dano možnost evidence uredili tako, da so razumljive in jasne vsem, ki jih dnevno uporabljajo. Ker so bili zaposleni aktivno vključeni v novosti, ki jih je uvedba ISO 9001 prinesla, so se nanje zlahka navadili (Intervju z zaposlenimi 2013).

ZAPOSLANI: Kakšna je motivacija za delo po uvedbi ISO 9001? Ali bi lahko rekli, da ste po uvedbi standarda ISO bolj motivirani za delo in da imajo vodilni večji posluš za vaše ideje?

Srića (2010, 14) pravi, da je za kakovost delovanja v skupini strokovnost manj pomembna od osebnosti. Dodaja, da sebi in skupini najbolj koristimo takrat, ko delamo tisto, kar nam najbolj ustreza. Resda se, tako Srića, multidisciplinarne skupine težje uskladijo, redkejša pa so tudi zmote in napake.

Glede motivacije za delo po uvedbi ISO 9001 so zaposleni v intervjujih poudarili, da jih motivira želja po kakovostnih izdelkih in storitvah. Kot pomemben faktor vidijo pravočasno odkrivanje pomanjkljivosti, saj se zavedajo pomena izogibanja dodatni škodi. V podjetju MG Metal, d. o. o., so zato tudi na področju merjenja naredili korak naprej.

Vsak izmed zaposlenih je dolžan izvajati samonadzor, v primeru nejasnosti se zaposleni dostikrat posvetujejo med sabo, kar pomeni, da utrjujejo medsebojne odnose in komunikacijo. Slednje je ključno za dobro organizacijsko klimo, ki pozitivno vpliva na motivacijo, saj se zaposleni z veseljem vračajo v delovno okolje, kjer vladajo urejeni medsebojni odnosi in dobra komunikacija (Intervju z zaposlenimi 2013).

Po mnenju zaposlenih so vodilni že pred uvedbo standarda ISO 9001 pogosto prisluhnili njihovim idejam, zato so se vedno počutili aktivno vključene v delovni proces, to pa je vplivalo na izboljšanje komunikacije med zaposlenimi in vodilnimi, saj so se pogosto družili in izmenjavali mnenja, kar je v majhnem podjetju zagotovo ključ do uspeha (Intervju z zaposlenimi 2013).

DIREKTOR: Ste ažurni pri obveščanju zaposlenih glede novosti, ki jih ISO 9001 prinaša? Kako pogosto vas zaposleni sprašujejo o omenjenih novostih?

Ažurnost je v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem svetu še kako pomembna. Tega se dobro zaveda tudi Meglič (2013), ki zaposlene obvešča o vseh novostih, povezanih s standardom ISO 9001 in tudi sicer. Hkrati poudarja, da imajo zaposleni možnost kadar koli postaviti vprašanja ali predlagati svoj pogled na morebitni problem – skratka Meglič (2013) prisega na odprto medsebojno komunikacijo in timsko delo, saj se zaveda, da so le zadovoljni zaposleni resnično motivirani za opravljanje svojega dela.

ZAPOSLENI: Kako bi opisali komunikacijo med vami in vodilnimi ter med sodelavci po uvedbi ISO 9001? Se vam zdi, da se je komunikacija bistveno spremenila? Ali se strinjate, da vodilni skrbijo za dobre odnose znotraj podjetja?

Karmen Gorišek (2011, 14), govori o »kulturi klana«, kjer gre za prijazno delovno okolje in si ljudje delijo marsikaj skupnega. Je kot razširjena družina, vodilni so kot mentorji in uspeh je definiran kot skrb za zaposlene in pozornost do strank. Organizacija poudarja timsko delo, sodelovanje in konsenz.

Analiza vsebine intervjujev zaposlenih v proizvodnji je jasno pokazala, da je v podjetju že pred uvedbo ISO 9001 vladala prijetna organizacijska klima. Zaposleni so bili namreč mnenja, da vodilni že ves čas skrbijo za umirjeno in obenem navdihujoče delovno okolje, saj so znali prisluhnuti predlogom, ki so jih zaposleni podali, torej niso opazili bistvenih sprememb v horizontalni niti v vertikalni liniji komunikacije v delovnem okolju. Prav vsi zaposleni so se strinjali, da vodilni skrbijo za dobre odnose znotraj podjetja (Intervju z zaposlenimi 2013).

ZAPOSLENI: Kakšen se vam zdi način vodenja v podjetju po uvedbi ISO 9001? Bi se strinjali, da se je spremenil? Če, kako? Ali bi lahko rekli, da ste zaposleni pri opravljanju svojega dela po uvedbi ISO 9001 samostojnejši?

Znotraj vseh organizacij vlada hierarhija. K. Gorišek (2011, 15) piše o »kulturi hierarhije«, kjer je delovno okolje formalizirano in strukturirano. Procedure določajo, kaj bodo ljudje počeli, vodilni so tisti, ki koordinirajo in katerih glavni namen je doseganje učinkovitosti. Formalna pravila in postopki pa organizacijo držijo skupaj.

Zaposleni način vodenja v podjetju MG Metal, d. o. o., primerjajo z novostmi, ki jih je uvedba ISO 9001 prinesla. Spremembe v načinu vodenja vidijo v reorganizaciji delovnih zadolžitvev, dodatne naloge so se namreč porazdelile in vsak zaposleni ima točno določene zadolžitve, obveznosti in odgovornosti. Zaposleni omenjene novosti pozdravljajo, saj se je po njihovem mnenju močno povečala preglednost na delovnem mestu (Intervju z zaposlenimi 2013).

Kot je pokazala analiza intervjujev, so si zaposleni enotni tudi v dejstvu, da so vodilni od njih vedno pričakovali določeno samostojnost. Zgodilo se je npr., da so zaposleni presodili, da bi potrebovali rezilno orodje, s pomočjo katerega bo delo hitreje opravljeno, to idejo so posredovali vodstvu in skupaj so našli najugodnejšo rešitev (Intervju z zaposlenimi 2013).

Ob tem so zaposleni izpostavili, da za kakovostno opravljeno delo vsekakor potrebujejo dober material in kakovostna sredstva. Se pa pri svojem delu, po uvedbi ISO 9001, ravno zaradi jasno določenih nalog počutijo samostojnejše in posledično bolj motivirane za delo (Intervju z zaposlenimi 2013). Tudi K. Gorišek (2011, 15) izpostavi pomen spodbujanja individualne iniciative in svobode v organizaciji. Delovno okolje naj bo podjetniško naravnano, dinamično

in kreativno. Zaposleni naj se izpostavijo in sprejemajo tveganje, vodilni naj bodo drzni inovatorji, saj je po avtoričinem mnenju zavezanost eksperimentiranju in inovacijam tisto, kar organizacijo drži skupaj. Ob tem se, tako K. Gorišek, ne sme pozabiti na strokovno superiornost.

DIREKTOR: Kako gledate na interno komunikacijo po uvedbi ISO 9001? Se vam zdi, da se je komunikacija bistveno spremenila? Kako se je spremenil način vodenja v podjetju, če se sploh je? Je uvedba ISO 9001 zaposlenim omogočila večjo samostojnost pri delu?

Kiauta (2004, 12) pravi, da je kakovost odnosov obvezna kakovost. Med zahtevami v standardu ISO je namreč tudi zahteva za notranje oziroma interno komuniciranje. Navaja, da vsaka delovna skupina še ni tim. V mnogih delovnih skupinah se člani, tako Kiauta, ne zavedajo namena obstoja skupine in se ne počutijo odgovorne za rezultate njenega dela. Prizadevajo si zadovoljiti zahteve »šefa« in pri tem tekmujejo z ostalimi člani skupine.

Kiauta (2004, 12) dodaja, da je pomemben timski pristop, kjer se položaj vodje spremeni v voditeljski, saj najprej pomaga članom svojega tima razumeti namen obstoja tima, v nadaljevanju pa vsak član tima prevzame odgovornost za rezultate tima.

Po mnenju Megliča (2013) se način vodenja v svojem bistvu ni spremenil, se je pa spremenil način komunikacije, konkretno to pomeni, da so se naloge in odgovornosti natančno definirale, izboljšala se je sledljivost dokumentacije in opravljenih del. Posledično se lažje prepozna napake že v proizvodnem procesu in se jih sproti odpravi.

Meglič (2013) izboljšanje ravni komunikacije med zaposlenimi pripisuje dejstvu, da obveznosti in odgovornosti pred uvedbo ISO 9001 niso bile jasno določene, sedaj pa vsak izmed zaposlenih točno ve, kaj njegovo delo obsega, kako ga opravljati in na koga se, v primeru nejasnosti, lahko obrne. Zelo spodbudna za podjetje je, kot dodaja Meglič (2013), opazna večja samoiniciativnost, samostojnost in motivacija. Kot vodilni se zaveda svoje odgovornosti do podjetja, zaposlenih in seveda do poslovnih partnerjev. Zato vestno in odgovorno opravlja nadzor nad delovanjem zaposlenih, usmerja njihovo dela in delegira obveznosti ter zadolžitve.

ZAPOSLENI: Se kot zaposleni počutite aktivno vključeni v proces doseganja ciljev podjetja? Kako so naloge in odgovornosti posamezne organizacijske enote po uvedbi ISO 9001 definirane? Bi se strinjali, da so natančneje definirane?

Natančno definirani cilji in vizija podjetja so temelji, ki motivirajo tako vodilne kot zaposlene. Cilji podjetja MG Metal, d.o.o., so dolgoročno zastavljeni in izhajajo iz načela zadovoljevanja potreb uporabnikov, ki temelji na kakovostnih izdelkih in storitvah. Vizija podjetja narekuje nenehno obvladovanje izzivov sedanjosti in uspešno krmarjenje na trgu, kjer vlada izjemna konkurenca.

K. Gorišek (2011, 15) ob tem poudarja, da organizacijski cilji pomenijo rast in pridobivanje novih resursov. Uspeh pomeni pridobivanje novih in edinstvenih produktov ter storitev.

Rusjan dodaja (1999), da z vključevanjem vseh zaposlenih oziroma vseh poslovnih funkcij v zagotavljanje kakovosti lahko govorimo o t. i. celovitem obvladovanju kakovosti – ta pa zahteva stalno medsebojno sodelovanje med izvajalnim sistemom, kupci in drugimi poslovnimi partnerji.

Iz analize vsebine intervjujev z zaposlenimi se jasno vidi, da se tisti, ki opravljajo zahtevnejše naloge in imajo posledično večjo odgovornost, strinjajo, da so po uvedbi ISO 9001 aktivneje vključeni v proces doseganja ciljev podjetja. Medtem ko ostali zaposleni ne vrednotijo svoje vključenosti v proces doseganja ciljev za aktivnejše, se pa ob tem zavedajo, da so pomemben del celotnega sistema, saj kot kolektiv vsi tvorijo celoto (Intervju z zaposlenimi 2013).

Kot so v intervjujih izpostavili zaposleni, so po uvedbi ISO 9001 vsi dobili dodatne naloge oziroma zadolžitve. Ker gre za manjše podjetje in delo poteka v dveh izmenah, so v obeh izmenah zaposleni zadolženi za več enakih nalog, da bi se izognili morebitnim nesoglasjem (Intervju z zaposlenimi 2013).

Zaposleni so si enotni v dejstvu, da so jim večinoma naloge jasne, saj jih opravljajo že dlje časa, v primeru nejasnosti se obrnejo na vodilne oziroma preverijo organizacijske predpise ali navodila za delo (Intervju z zaposlenimi 2013).

ZAPOSLENI: Ali se strinjate, da so se delovne razmere z uvedbo ISO 9001 izboljšale? Kaj konkretno? Ali opazite, da po uvedbi ISO 9001 na delovnem mestu vlada večja urejenost? Se je število dodatnih strokovnih usposabljanj po uvedbi ISO 9001 povečalo?

Delovne razmere močno vplivajo na učinkovitost zaposlenih pri opravljanju njihovega dela, tu se pokaže ključna naloga vodilnih, ki morajo zagotoviti varne in ugodne delovne razmere in pogoje, da zaposleni učinkovito in motivirano sledijo ciljem podjetja ter se vsakodnevno z veseljem vračajo v delovno okolje.

Kot je pokazala analiza vsebine intervjujev, zaposleni menijo, da so se delovne razmere po uvedbi ISO 9001 izboljšale, pri tem mislijo na prostorsko preureditev delavnice, vzpostavitev računalniške mreže na vseh strojih, urejeno delovno dokumentacijo, izdelavo posebnih nalepk – iz katerih je razvidno, kateri kosi so končani in kateri potrebujejo zaščitno obdelavo. Na novo so bile postavljene police za odpremo (Intervju z zaposlenimi 2013).

V preurejenem delovnem okolju se zaposleni počutijo veliko bolje, predvsem pa delo v proizvodnji, v primerjavi z obdobjem pred uvedbo ISO 9001, poteka bolj nemoteno (Intervju z zaposlenimi 2013).

Kar zadeva strokovna usposabljanja, Darja Sušnik (2010, 15) navaja, da prakse svetovnih podjetij kažejo, da je izobraževanje bolje organizirati takoj in glede na konkretno potrebo kot pa na zalogo, češ, vsako izobraževanje je koristno, enkrat bo že prišlo prav. Obenem D. Sušnik dodaja, da so najnovejša raziskovanja pokazala, da so ne glede na poklic oziroma profil učinkovita tista usposabljanja, ki imajo ustrezno kombinacijo teoretičnega in praktičnega usposabljanja s pridobivanjem delovnih veščin.

Rezultati strokovnega usposabljanja so, tako D. Sušnik (2010, 15), večplastni. Rezultati v proizvodnji kažejo predvsem boljše vodenje, razumevanje in prevzemanje osebne odgovornosti, izboljšanje discipline dela in ozaveščenost delavcev, urejenost delovnega mesta in analitično obravnavanje napak in iskanje ter odprava vzrokov zanje.

Vezano na strokovna usposabljanja je analiza vsebine intervjujev zaposlenih pokazala, da se zaposleni zavedajo, da so strokovna usposabljanja draga in da se vodstvo preudarno odloča, katerega izmed zaposlenih bo poslalo na usposabljanje. So pa zaposleni ob tem poudarili, da jim vodstvo, ko se pokaže priložnost, omogoči obiske raznih strokovnih sejmov. Iz intervjujev je bilo prav tako razvidno, da si zaposleni želijo dodatnih strokovnih usposabljanj, menijo namreč, da se njihovo število po uvedbi ISO 9001 ni bistveno povečalo, čeprav bi si želeli (Intervju z zaposlenimi 2013).

DIREKTOR: Se kot vodilni trudite svoje zaposlene aktivno vključevati v proces doseganja ciljev podjetja? Kako gledate na spremembe razmer na delovnem mestu po uvedbi ISO 9001? Je bilo treba, zaradi novosti, ki jih je uvedba ISO 9001 prinesla, zaposlene dodatno strokovno usposablјati?

Podobnik navaja (2006, 6), da politika podjetja opredeljuje temeljne, splošne in dolgoročne značilnosti podjetja – vsebuje poslanstvo podjetja. Vodilni v podjetju imajo izoblikovano vizijo, ki je konkretna slika prihodnosti. Cilji pa izražajo namen podjetja, opredeljujejo namreč namembnost obstoja in razvoja, prav tako delovanja in obnašanja podjetja. Cilji, tako meni Podobnik (2006, 6), opredeljujejo tiste prihodnje pojave, katerih doseganje je pomembno za uresničitev poslanstva podjetja, s tem pa tudi zadovoljitev interesov udeležencev.

Meglič (2013) se kot vodilni zaveda, da je treba v zaposlenem poiskati tisto najboljše, saj se le tako pride do zelenih rezultatov, obenem pa zaposleni svoje naloge ne opravljajo z odporom. Vsak zaposleni je po uvedbi ISO 9001 dobil dodatne naloge oziroma obveznosti, za katere morajo skrbeti sami (npr. nadzor vhodnega materiala, označevanje, izhodni nadzor, nadzor meril ipd). Razmere v delovnem okolju so po mnenju direktorja Megliča (2013) postale veliko bolj urejene, tako v proizvodnji kot v administraciji, tukaj misli predvsem na dejstvo, da ima vsaka stvar točno določeno mesto, ni nepotrebnega iskanja dokumentacije, boljši je pregled nad vzdrževanjem strojev, materiali in orodjem.

Največji dokaz, da je bila uvedba ISO 9001 pravilna odločitev za podjetje MG Metal, d. o. o., je po mnenju Megliča (2013) zmanjšanje števila reklamiranih kosov. Večino napak odkrijejo med delovnim procesom, če se katero spregleda, se ta ugotovi ob končnem nadzoru.

Glede dodatnih strokovnih usposabljanj je Meglič (2013) še dodal, da so za nekatere naloge in zadolžitve organizirali dodatna interna izobraževanja. Za vsako nalogo je v podjetju izdelan organizacijski predpis, ki je zaposlenim vedno na voljo, prav tako pa tudi PK. Za bolj specifične in zahtevnejše naloge (programiranje, merjenje ipd.) so nekatere zaposlene poslali na zunanje izobraževanje, kjer so pridobili vsa potrebna strokovna znanja.

Meglič (2013) se seveda zaveda, da je možno nekatere stvari še izboljšati, zato je v pripravi nova oblika delovnega naloga – elektronski delovni nalog, ki bo omogočil popolno preglednost nad naročenimi izdelki. Dodal je, da je trenutno največji problem v potrjevanju dobavnih rokov. Takšna oblika delovnega naloga bo omogočala vsem zaposlenim pregled nad naročenimi kosi po rokih dobave.

V prihodnosti bodo v podjetju namenili več pozornosti merilnim napravam, kar trenutno že poteka, saj je naslednja investicija namenjena lastni merilnici in nakupu merilnega stroja. Tako so se odločili zaradi kupcev, tako obstoječih kot potencialnih, saj je kakovost izdelkov samoumevna, zanima jih predvsem, kako je končni izdelek premerjen.

5.4 Prednosti uvedbe ISO 9001

Na podlagi analize vsebine anketnih vprašalnikov in intervjujev z zaposlenimi in direktorjem Milanom Megličem lahko povzamemo, da je bila uvedba ISO 9001 za podjetje MG Metal d. o. o., zagotovo ena od boljših odločitev. Z jasno določenimi cilji podjetja in vizijo, katere del so vsi zaposleni, se podjetje lažje sooča z vsemi izzivi sedanosti in z veseljem zre v prihodnost.

Že dejstvu, da so bili zaposleni pravočasno obveščeni o uvedbi ISO 9001 in da so jim bile informacije o novostih predstavljene pravočasno in razumljivo, dokazujeta, da so se vodilni z vso resnostjo in odgovornostjo lotili uvedbe ISO 9001.

Spremembe, ki jih je uvedba ISO 9001 vnesla v podjetje MG Metal, d. o. o.:

- preglednejša ureditev tehnične, elektronske in administrativne dokumentacije;
- preglednejši postopek arhiviranja dokumentacije;
- natančnejša opredelitev nalog, obveznosti in odgovornosti zaposlenih;
- boljša sledljivosti postopkov dela;
- izboljšanje kakovosti in sledljivosti izdelkov in storitev;
- zmanjšanje nekakovosti (znižanje števila reklamacij);
- izboljšanje komunikacije med sodelavci;
- izboljšanje komunikacije med zaposlenimi in vodilnimi;

- aktivnejša vključenost zaposlenih v proces doseganja ciljev podjetja (posledično večja motiviranost in samostojnost zaposlenih pri delu);
- izboljšanje razmer na delovnem mestu (preureditev delavnice, vzpostavitev računalniške mreže na vseh strojih, urejena delovna dokumentacija).

Uvedba ISO 9001 je v podjetje MG Metal, d. o. o., kot smo že predhodno navedli, vnesla pozitivne spremembe, ki je zaposlene med seboj še bolj povezala, kar pa je, glede na dejstvo, da gre za majhno podjetje, kjer se vsi med seboj poznajo, še kako pomembno. Utrdila se je medsebojna komunikacija, zaposleni čutijo večjo stopnjo pripadnosti in večjo lojalnost organizaciji, kar podjetju omogoča, da suvereno nastopa na trgu in samozavestno sledi zastavljenim poslovnim ciljem.

5.5 Možnosti nadaljnjega razvoja

Bukovec (2006, 17) pravi, da predstavlja trajna rast organizacije cilj, učinkoviti procesi pa eno od sredstev. Doseganje kakovosti storitev in izdelkov naj bo ključni cilj organizacije, pri čemer ne smemo mimo dejstva, tako pravita Evans in Lindsay (2012, 30), da kakovost izhaja iz odnosa in obnašanja zaposlenih do dela. So pa osebne značilnosti posameznikov ključni element za ustvarjanje kakovosti na delovnem mestu.

Sistem vodenja kakovosti, ki ga določa standard ISO 9001:2000, je bil v podjetje MG Metal, d. o. o., uveden, čaka zgolj še na certificiranje, kar naj bi se predvidoma zgodilo junija 2014. Kot pravi direktor Meglič (2013), se v podjetju zelo dobro zavedajo, da se razmere na trgu nenehno spreminjajo, zato se nenehno dodatno strokovno usposablajo in iščejo nove možnosti razvoja.

K. Gorišek (2011, 17) ob tem dodaja, da je pomembna graditev pozitivnih pričakovanj ali vodilo »kakor jaz tebi – tako ti meni«, saj se je omenjeno še vedno obrestovalo.

Se pa vodilni v podjetju MG Metal, d. o. o., zavedajo, kot pravita Bakan Toplak in Urbajs (2003), da je certifikat predvsem prestižnega pomena, ki sam po sebi ne more zagotoviti kakovosti. Vprašanja kakovosti se ne morejo reševati zgolj s pridobivanjem certifikata. Pridobljeni certifikati ne zagotavljajo, da vzpostavljeni sistemi delujejo učinkovito, prav tako ne zagotavljajo uspešnosti organizacije.

Največja pomanjkljivost, ki jo je uvedba ISO 9001 v podjetju MG Metal, d. o. o., razkrila, je po besedah Megliča (2013) ravno v proizvodnji – slaba preglednost nad naročenimi kosi po dobavnih rokih.

Kot smo v diplomskem delu že omenili, bodo v podjetju v bližnji prihodnosti uvedli elektronski delovni nalog, ki bo vsem zaposlenim omogočal popolno preglednost nad naročenimi izdelki po rokih dobave.

Dejstvo je, da izdelava elektronskega naloga narekuje zahtevno pripravo podatkovnih baz (načrti, časi, materiali ipd.), česar se vodilni dobro zavedajo. Bo pa takšna podatkovna baza dolgoročno vsem zaposlenim omogočila preglednejšo in racionalnejšo naročanje materialov, rezilnega orodja in ostalega, kar potrebujejo za začetek izdelave.

Možnosti nadaljnega razvoja direktor Meglič (2013) vidi v nadgradnji merilnih naprav, kar trenutno že poteka. Ena izmed ključnih pridobitev za podjetje v bližnji prihodnosti je zagotovo lastna merilnica in nov merilni stroj, saj ima večina kupcev visoke zahteve po točnih tolerančnih izmerah.

V sklepnem delu intervjuja je direktor Meglič (2013) dodal, da bo aktivna vključenost zaposlenih v vse delovne procese tudi v prihodnje ostala prednostna naloga vodilnih, saj se zavedajo, da pripadnost podjetju vpliva na lojalnost zaposlenih – vse to pa narekuje uspešnost podjetja in kakovost izdelkov oziroma storitev.

Meglič (2013) se zaveda pomena nenehnih strokovnih usposabljanj, zato bodo, ko se bo pokazala priložnost in bodo finančna sredstva to dovoljevala, v podjetju MG Metal d. o. o., svoje zaposlene dodatno strokovno usposabljali.

Vodilni v podjetju MG Metal, d. o. o., namreč sledijo načelu, da nenehne spremembe na trgu zahtevajo napredno strokovno znanje, tega pa v nadaljevanju pretvorijo v kakovostne izdelke oziroma storitve. Le tako lahko na trgu nastopajo kot samozavestno in konkurenčno podjetje, obenem pa veljajo za zaupanja vrednega partnerja.

6 SKLEP

Konkurenčne prednosti narekujejo položaj podjetja v očeh kupcev v primerjavi s konkurenti. Nižja cena in raznolikost konkurentov sta pomembni pojavnimi oblikami konkurenčne prednosti, ob tem pa ne pozabimo na izjemen pomen kakovosti izdelka oziroma storitve.

Juran in Blanton (1998), ki velja za enega izmed svetovnih gurujev na področju menedžmenta kakovosti, je poudaril, da je za doseganje kakovosti ključnega pomena vizija organizacije, ki je združena s politiko in cilji organizacije. Juran govori o trilogiji kakovosti, ki vključuje: načrtovanje kakovosti, nadzor kakovosti in izboljševanje kakovosti.

Za doseganje konkurenčnih prednosti se podjetja danes vse pogosteje odločajo za smernice, ki narekujejo sistemske pristope pri vodenju. Eden izmed njih je zagotovo tudi standard ISO 9001:2000.

V diplomskem delu smo ovrednotili in analizirali pomen ter vlogo ISO 9001 in kakovosti v podjetjih, saj je v današnjem času kakovost izdelkov oziroma storitev na prvem mestu.

Ob tem dodajmo nekaj zanimivih misli avtorjev Burilleja in Ledolterja (1999, 16) o pomenu ISO 9001 v bližnji prihodnosti. Avtorja sta namreč mnenja, da bo število certificiranih podjetij v svetu naglo naraslo, saj bodo vodilni doumeli pomen sistema vodenja kakovosti.

Implementacija sistema vodenja kakovosti po ISO 9001 pa bo, po mnenju predhodno omenjenih avtorjev, podjetjem omogočila nenehen razvoj, povečala se bo samoiniciativnost in kreativnost zaposlenih – kot posledica vključenosti zaposlenih v doseganje ciljev organizacije – in podjetja, ki ne bodo sledila spremembam in ne bodo skrbela za kakovost svojih storitev in izdelkov, bodo propadla.

Največji poudarek smo v osrednjem delu namenili pomenu in vlogi omenjenega standarda v podjetju MG Metal, d. o. o., znotraj katerega smo izvedli lastno raziskavo, da smo ugotovili, analizirali in ovrednotili učinke uvedbe ISO 9001 ter poiskali pomanjkljivosti pri doseganju optimalne kakovosti v podjetju MG Metal, d. o. o. V sklepnem delu (poglavje 5.5) smo predlagali možnosti za nadaljnji razvoj.

Dejstvo je, da so sredstva podjetij odvisna od lastne proizvodnje, zato je ključnega pomena, da ima podjetje oblikovano ustrezno politiko sistema kakovosti. Le-ta predstavlja temeljno vrednoto podjetja in mu tako omogoča, da na trgu deluje kot konkurenčen partner in obenem dosega uspešno gospodarjenje.

Tudi v podjetju MG Metal, d. o. o., se zavedajo konkurence na trgu in dejstva, da je za obstoj in prepoznavnost na trgu odgovorno vodstvo.

Prav zato se je vodstvo podjetja MG Metal, d. o. o., odločilo za uvedbo standarda ISO 9001, ki ga še niso certificirali, predvidoma se bo to zgodilo junija leta 2014.

Kot je pokazala interna raziskava v podjetju MG Metal, d. o. o., je bila uvedba ISO 9001 pametna odločitev. Prinesla je kar nekaj pozitivnih sprememb, o katerih smo podrobneje pisali v diplomskem delu (5. poglavje), kjer smo predstavili rezultate.

Za uspešnost podjetja, kakovost izdelkov in konkurenčne prednosti na trgu je pomemben podatek, da so tako zaposleni kot vodilni zadovoljni z novostmi, ki so nastale kot posledica uvedbe omenjenega standarda, standarda ISO 9001:2000. Izkazalo se je, da je standard ISO 9001 razkril pomanjkljivosti, ki so jih v podjetju začeli odpravljati in hkrati intenzivno razmišljati o možnostih za nadaljnji razvoj.

Kot je v intervjuju poudaril direktor Meglič (2013), se je največja pomanjkljivost pokazala v proizvodnji, in sicer je bilo govora o slabi preglednosti nad naročenimi kosi po dobavnih rokih, kar bodo v bližnji prihodnosti rešili s pomočjo elektronskega naloga. Zaradi zadovoljevanja potreb kupcev bodo nadgradili merilne naprave, kupili lastno merilnico in nove merilne stroje.

Vodilni se namreč zavedajo, da so zadovoljni kupci pogoj za uspešno delovanje podjetja. Hkrati pa Meglič (2013) vidi izjemen potencial v dodatnih strokovnih usposabljanjih, najsi bodo ta interne ali eksterne narave, saj ga vodi načelo, da lahko le strokovno usposobljen kader kakovostno in zadovoljno opravlja svoje delo in organizaciji prinese tisto najboljšo.

Natančneje lahko povzamemo, da je uvedba sistema vodenja kakovosti po smernicah ISO 9001 v podjetju MG Metal, d. o. o., omogočila preglednejšo ureditev delovne dokumentacije in njenega arhiviranja, natančneje je opredelila naloge, obveznosti in odgovornosti zaposlenih, omogočila je boljšo sledljivost dela, izboljšala kakovost storitev in izdelkov, komunikacijo med sodelavci in z vodilnimi, delovne razmere, in kar je najbolj pomembno – še bolj aktivno vključila zaposlene v proces doseganja ciljev podjetja.

Se pa vodilni zavedajo, da certificiranje standarda v letošnjem letu nikakor ne pomeni, da bi se prenehali truditi, kvečjemu bo njihova motivacija po ohranitvi oziroma izboljšanju položaja podjetja na trgu še večja.

LITERATURA

- Alič, Milena in Borut Rusjan. 2004. ISO 9001 in uspešnost podjetij. *Revija Kakovost* 6 (2): 15–18.
- Bakan Toplak, Metka in Alojz Urbajs. 2003. *Kakovost po ISO 9001: 2000*.
[Http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html](http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html) (1. 9. 2013).
- Batista, Marko. 2002. *Sistem vodenja kakovosti v praksi*.
[Http://www.revijakapital.com/kapital/naslovnatema.php?idclanka=794&oznaci=batista+marko](http://www.revijakapital.com/kapital/naslovnatema.php?idclanka=794&oznaci=batista+marko) (10. 11. 2013).
- Bernat, Janez. 2002. *Pridobiti in izgubiti certifikat kakovosti*.
[Http://www.revijakapital.com/kapital/naslovnatema.php?idclanka=791&oznaci=bernat+janez](http://www.revijakapital.com/kapital/naslovnatema.php?idclanka=791&oznaci=bernat+janez) (10. 11. 2013).
- Bukovec, Boris. 2005. Kakovost vodenja. *Revija kakovost* 10 (3): 6–10.
- Bukovec, Boris. 2006. Z učinkovitimi procesi do trajne rasti organizacije. *Revija Kakovost* 3 (1): 17–20.
- Burrill, Claude, W. in Johannes Ledolter. 1999. *Achieving Quality Through Continual Improvement*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- BV Consulto 2012. Vstopna stran. [Http://www.bv-consulto.si/Iso_9001.htm](http://www.bv-consulto.si/Iso_9001.htm) (1. 9. 2013).
- Crosby, Philip B. 1991. *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dekleva, Majda. 2003. *Urejeno delovno okolje*. Ljubljana: Glas gospodarstva.
- Dolinšek, Slavko. 2006. *Management kakovosti*. Zapiski predavanj. Koper: Fakulteta za management.
- Evans, James, R. in William M. Lindsay. 2012. *Managing for Quality and Performance Excellence*. 9. izdaja. South Western: Cengage Learning.
- Gatiss, Gordon, F. 1996. *Total Quality Management*. London: Cassell.
- Gorišek, Karmen. 2011. Kultura organizacije – razumeti njeno moč in vpliv na poslovanje. *Revija Kakovost* 3 (1): 14–17.
- Juran, Joseph, M. in A. Blanton Godfrey. 1998. *Juran's Quality Handbook*. 5 izdaja. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kiauta, Marko. 2004. Analiza kakovosti odnosov v organiziranih skupinah. *Revija Kakovost* 10 (3): 7–12.
- Kreže, Tatjana. 2008. *Standardizacija in kakovost*. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Kunšek, Iztok.. 2002. *Certifikati serije ISO 9000 in ISO 14001*. Gospodarska zbornica Slovenije.
- Lekič, Zoran. 2012. ISO 9001 – 25 let. *Revija Kakovost*. 10 (3): 8–9.
- Markun, Branko. 2003. *Varovanje informacij*. Ljubljana: Revija Kapital.
- Marolt, Janez. 1994. *Management in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.

- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Meglič Milan. 2013. Intervju z direktorjem podjetja. Tržič, 10. december.
- MG Metal. 2007. *Poslovnik kakovosti*: Interno gradivo, MG Metal.
- MG Metal. 2013. [Http://www.mgmetal.si/](http://www.mgmetal.si/) (3. 9. 2013).
- Možina, Stane. 2001. Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija 1* (5): 3–6.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Musek, Lešnik Kristijan. 2006. *Kaj je organizacijska klima?* [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html) (8. 1. 2014).
- Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Podlinšek, Tanja. 2005. *Vloga standarda SIST ISO 9001 v podjetju Artes, d. o. o.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Podobnik, Drago. 2006. Managementski model kakovosti poslovanja – II. del. *Revija Kakovost 3* (1): 5–8.
- Potkonjak, Petar. 2010. *Spletni priročnik: Kakovost poslovanja*. [Http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14#kaz2](http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14#kaz2) (1. 9. 2013).
- Rusjan, Borut. 1999. *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Savič, Nenad, Karmen Pipan in Uroš Gunčar. 2007. *Poslovati odlično*. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije.
- Slovenski inštitut za standarizacijo. 2013. Vstopna stran. [Http://www.sist.si](http://www.sist.si) (1. 9. 2013).
- Srića, Velimir. 2010. Timsko delo in kakovost. *Revija Kakovost 10* (3): 11–14.
- Sušnik, Darja. 2010. Kompetentnost v proizvodnji. *Revija Kakovost 10* (3): 15–17.
- Šobota, Marko, Srečko Skodlar, Ivan Črv in Vančo Prešlenkov. 1999. *Sistem kakovosti*. Ljubljana: Gama System.
- Šostar, Adolf. 2000. *Management proizvodnje*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Šprajcar, Danica. 2011. Standard, uporabnik, svetovanje, certificiranje. *Revija Kakovost 10* (3): 30–31.
- Trebar, Andrej in Danilo Brun. 1991. *Priročnik za izdelavo poslovnika kakovosti (po sistemu standardov ISO 9000)*. Ljubljana: Edil.
- Vujoševič, Niko. 1992. *Sistemi kakovosti po ISO 9000 – smernice za zgradbo sistemov kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vujoševič, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vujoševič, Niko. 2000. *1800 vprašanj o kakovosti*. Ljubljana: RR.
- Zaposleni v proizvodnji podjetja. 2013. *Intervju z zaposlenimi*. Tržič, 10. december.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih z uvedbo ISO 9001 v podjetju MG Metal, d. o. o.
- Priloga 2 Polstrukturirani intervju za zaposlene in direktorja podjetja MG Metal, d. o. o.

ANKETNI VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH Z UVEDBO ISO 9001 V PODJETJU MG METAL, D. O. O.

Lepo pozdravljeni. Sem absolventka Fakultete za management in v diplomskem delu z naslovom *Zagotavljanje kakovosti po sistemu ISO 9001 v majhnem podjetju* proučujem učinke uvedbe standarda ISO 9001 v podjetju MG Metal, d. o. o. Zanima me, koliko ste zaposleni zadovoljni z novostmi, ki jih je uvedba ISO 9001 prinesla, zato vas prijazno prosim, da izpolnite anketni vprašalnik. Anketa je anonimna, zbrani podatki bodo uporabljeni le v namen raziskave.

Spol:

- 1) M
- 2) Ž

Starost:

- 1) do 30
- 2) 30–40
- 3) 40–50
- 4) 50 in več

Stopnja izobrazbe:

- 1) dveletna srednja šola ali manj
- 2) poklicna šola
- 3) srednja šola
- 4) višja šola
- 5) visoka/univerzitetna ali več

Skupna delovna doba:

- 1) do 3 leta
- 2) od 3 do 6 let
- 3) od 6 do 10 let
- 4) od 10 do 15 let
- 5) nad 15 let

Prosim Vas, da s pomočjo spodnje lestvice izrazite strinjanje/nestrinjanje s trditvami.

1 – Se ne strinjam.

2 – Delno se strinjam.

3 – Nevtrarno.

4 – Večinoma se strinjam.

5 – Popolnoma se strinjam.

Priloga 1

1. Pravočasno smo bili obveščeni o uvedbi standarda ISO. 1 2 3 4 5
2. O uvedbi standarda ISO smo se pogovarjali že veliko prej. 1 2 3 4 5
3. Uvedba standarda ISO je prišla nepričakovano. 1 2 3 4 5
4. Uvedbe standarda ISO smo se veselili. 1 2 3 4 5
5. Uvedba standarda ISO je prinesla veliko sprememb. 1 2 3 4 5
6. Vodilni so nam uvedbo standarda ISO predstavili razumljivo. 1 2 3 4 5
7. Vodstvo informacije podaja razumljivo. 1 2 3 4 5
8. Redko imamo dodatna vprašanja v zvezi s standardom ISO. 1 2 3 4 5
9. Na novosti, ki jih je prinesla uvedba standarda ISO, smo se zlahka navadili. 1 2 3 4 5
10. Vodilni nas redno obveščajo o novostih v zvezi z uvedbo standarda ISO. 1 2 3 4 5
11. Nadrejeni se z nami pogovarjajo o ciljnih in rezultatih dela. 1 2 3 4 5
12. Po uvedbi standarda ISO smo bolj motivirani za delo. 1 2 3 4 5
13. Vodilni imajo po uvedbi standarda ISO večji posluš za naše ideje. 1 2 3 4 5
14. Komunikacija med zaposlenimi in vodilnimi se po uvedbi standarda ISO ni spremenila. 1 2 3 4 5
15. Komunikacija med sodelavci se je po uvedbi standarda ISO izboljšala. 1 2 3 4 5
16. Vodilni skrbijo za dobre odnose znotraj podjetja. 1 2 3 4 5
17. Po uvedbi standarda ISO se je interna komunikacija izboljšala. 1 2 3 4 5
18. Uvedba standarda ISO je bila pravilna odločitev podjetja. 1 2 3 4 5
19. Način vodenja v podjetju se je po uvedbi standarda ISO spremenil. 1 2 3 4 5
20. Zaposleni smo pri opravljanju svojega dela po uvedbi standarda ISO samostojnejši. 1 2 3 4 5
21. Cilji organizacije so jasno vidni vsem zaposlenim. 1 2 3 4 5
22. Zaposleni se počutimo aktivno vključene v proces doseganja ciljev podjetja. 1 2 3 4 5
23. Naloge in odgovornosti posamezne organizacijske enote so po uvedbi standarda ISO natančneje definirane. 1 2 3 4 5
24. Delovne razmere so se z uvedbo standarda ISO izboljšale. 1 2 3 4 5
25. Po uvedbi standarda ISO je na delovnem mestu večja urejenost. 1 2 3 4 5
26. Uvedba standarda ISO je za zaposlene prinesla več strokovnih usposabljanj. 1 2 3 4 5
27. Zadovoljni smo z uvedbo standarda ISO. 1 2 3 4 5

Za Vaš dragocen čas in trud se iskreno zahvaljujem.

VPRAŠANJA ZA POLSTRUKTURIRANI INTERVJU

OBVEŠČANJE ZAPOSLENIH O UVEDBI ISO 9001

ZAPOSLENI: Kako je potekalo obveščanje in usposabljanje za uvajanje standarda ISO 9001? Ali bi lahko rekli, da ste bili pravočasno obveščeni o uvedbi ISO 9001 oziroma ste se o uvedbi pogovarjali že veliko prej?

DIREKTOR: Kje ste pridobili vse potrebne informacije v zvezi z ISO 9001? So bile informacije lahko dostopne? Kako ste svoje zaposlene pripravili na uvedbo ISO 9001?

SOOČANJE Z NOVOSTMI, KI JIH JE UVEDBA ISO 9001 PRINESLA

ZAPOSLENI: Kako vam vodstvo podaja informacije v zvezi z ISO 9001? Ali se strinjate, da vam vodstvo informacije podaja razumljivo in vas redno obvešča o novostih v zvezi z ISO 9001?

ZAPOSLENI: Kako pogosto imate dodatna vprašanja v zvezi z novostmi, ki jih je uvedba ISO 9001 prinesla?

ZAPOSLENI: Kako ste se navadili na novosti, ki jih je uvedba ISO 9001 prinesla?

ZAPOSLENI: Kakšna je motivacija za delo po uvedbi ISO 9001? Ali bi lahko rekli, da ste po uvedbi ISO 9001 bolj motivirani za delo in da imajo vodilni večji posluš za vaše ideje?

DIREKTOR: Ste ažurni pri obveščanju zaposlenih glede novosti, ki jih ISO 9001 prinaša? Kako pogosto se zaposleni obračajo na vas z dodatnimi vprašanji glede omenjenih novosti?

ORGANIZACIJSKA KLIMA IN INTERNA KOMUNIKACIJA PO UVEDBI ISO 9001

ZAPOSLENI: Kako bi opisali komunikacijo med vami in vodilnimi ter med sodelavci po uvedbi ISO 9001? Se vam zdi, da se je komunikacija bistveno spremenila? Ali se strinjate, da vodilni skrbijo za dobre odnose znotraj podjetja?

ZAPOSLENI: Kakšen se vam zdi način vodenja v podjetju? Bi lahko rekli, da se je način vodenja v podjetju po uvedbi ISO 9001 spremenil?

ZAPOSLENI: Ali bi lahko rekli, da ste zaposleni pri opravljanju svojega dela po uvedbi ISO 9001 samostojnejši?

DIREKTOR: Kako gledate na interno komunikacijo po uvedbi ISO 9001? Se vam zdi, da se je komunikacija bistveno spremenila? Kako se je spremenil način vodenja v podjetju, če se sploh je? Je uvedba ISO 9001 zaposlenim omogočila večjo samostojnost pri delu?

DELOVNO OKOLJE PO UVEDBI ISO 9001

ZAPOSLENI: Se kot zaposleni počutite aktivno vključeni v proces doseganja ciljev podjetja?

ZAPOSLENI: Kako so naloge in odgovornosti posamezne organizacijske enote po uvedbi ISO 9001 definirane? Bi lahko rekli, da so bolj definirane?

Priloga 2

ZAPOSLENI: Ali se strinjate, da so se delovne razmere z uvedbo ISO 9001 izboljšale? Kaj konkretno? Ali opazite, da po uvedbi ISO 9001 na delovnem mestu vlada večja urejenost? Se je število dodatnih strokovnih usposabljanj po uvedbi ISO 9001 povečalo?

DIREKTOR: Se kot vodilni trudite svoje zaposlene aktivno vključevati v proces doseganja ciljev podjetja? Kako vi gledate na spremembe razmer na delovnem mestu po uvedbi ISO 9001? Je bilo treba zaradi novosti, ki jih je uvedba ISO 9001 prinesla, zaposlene dodatno strokovno usposablјati?