

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA  
ISO IN MALA PODJETJA: PREDNOSTI IN  
POMANJKLJIVOSTI

SANDRA PERČIČ

MENTOR  
MAG. ARMAND FAGANEL

KOPER, 2007



## **POVZETEK**

V zaključni projektni nalogi je najprej opredeljen management kakovosti storitev. Za tem sledita poglavji o zagotavljanju in obvladovanju kakovosti, kjer so predstavljene definicije kakovosti ter standardi serije ISO 9000. ISO 9001 podrobneje določa zahteve za sistem vodenja kakovosti za uporabo v organizaciji, certificiranje ali v pogodbene namene. Rdeča nit zaključne projektne naloge je ISO 9001:2000 ter skupina zahtev, kot so sistem vodenja kakovosti, odgovornost vodstva, vodenje virov, merjenje, analize in izboljšave. Z analizo stanja je bilo ugotovljeno, katere naloge mora podjetje izvršiti, da bodo zahteve izpolnjene. Na podlagi izpolnjenih zahtev ter opravljene zunanje presoje podjetja, lahko podjetje pridobi certifikat kakovosti.

*Ključne besede:* sistem vodenja kakovosti, management kakovosti, kakovost, standard ISO 9001:2000, analiza podjetja, vodenje kakovosti.

## **ABSTRACT**

This final project work firstly defines the management of the quality of services, which is followed by two chapters dealing with the assurance and the controlling of quality, where the definitions of quality and the standards of ISO 9001 series are presented. ISO 9001 determines and details the demands for the system of assurance and management of quality for its application in an organization, certification or for contractual purposes. The thread of this project work is ISO 9001:2000, as well as a group of demands such as the system of quality management, responsibility of the management, management of sources, measurements, analysis and improvements. The analysis of the state in the enterprise showed which tasks have to be carried out in order to fulfil the demands. Fulfilled demands and an external estimation of an enterprise are the basis for an acquisition of the certificate of quality.

*Key words:* the system of quality assurance, quality management, quality, standard ISO 9001:2000, analysis of an enterprise

**UDK:** 334.0126:006 (043.2)



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1 Opredelitev področja in opis problema.....	1
1.2 Namen, cilji.....	1
1.3 Predpostavke in omejitve raziskave.....	2
<b>2 Management kakovosti storitev</b> .....	<b>3</b>
2.1 Opredelitev storitev in njihovih značilnosti.....	3
2.2 Opredelitev kakovosti storitev.....	3
2.3 Zadovoljstvo kupcev.....	4
2.4 Sistem vodenja kakovosti.....	4
2.4.1 Sistem vodenja kakovosti.....	4
<b>3 Zagotavljanje in obvladovanje kakovosti</b> .....	<b>7</b>
3.1 Zagotavljanje in celovito obvladovanje kakovosti.....	7
3.2 Metode zagotavljanja kakovosti.....	8
3.2.1 Razlogi in cilji zagotavljanja kakovosti.....	8
<b>4 Zagotavljanje kakovosti</b> .....	<b>9</b>
4.1 Definicija kakovosti.....	9
4.2 Zagotavljanje kakovosti.....	10
4.3 Vodenje kakovosti.....	10
4.4 Standardi serije ISO 9000.....	10
4.5 Značilnosti standarda ISO 9001:2000.....	11
4.5.1 Načela vodenja kakovosti.....	12
4.5.2 Procesni pristop v malih organizacijah.....	12
4.5.3 Zahteve standarda ISO 9001.....	14
4.5.4 Značilnosti malih podjetij.....	14
<b>5 Sistem kakovosti in mala podjetja</b> .....	<b>17</b>
5.1 Uvajanje sistema kakovosti.....	17
5.2 Posebnosti pri uvajanju standarda kakovosti ISO 9001 v mala podjetja.....	18
5.3 Dokumentacija sistema kakovosti.....	19
5.3.1 Zgradba dokumentov sistema kakovosti.....	19
5.3.2 Potek izdelave dokumentov.....	23
5.3.3 Razlogi za uvajanje standarda kakovosti ISO 9001 v mala podjetja.....	26
<b>6 Strukture in procesi v podjetju Elektro Perčič</b> .....	<b>29</b>
6.1 Predstavitev podjetja.....	29
6.2 Organizacijska zgradba družbe.....	29
6.3 Presoja kakovosti.....	30
6.3.1 Kaj je presoja.....	30

6.3.2 Poročilo o rezultatih presoje .....	31
<b>7 Sklep .....</b>	<b>33</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>35</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>37</b>

## **SLIKE**

Slika 6.1. Organizacijska zgradba podjetja Elektro Perčič .....	29
-----------------------------------------------------------------	----

## **TABELE**

Tabela 2.1. Razlike med izdelkom in storitvijo .....	3
Tabela 4.1. Razmejitev podjetij po ZGD .....	15
Tabela 5.1. Primer dokumentov, ki jih zahteva standard ISO 9001:2000 .....	25
Tabela 5.2. Razlogi za uvedbo standardov kakovosti .....	27

## **KRAJŠAVE**

**SVK**      **Sistem vodenja kakovosti**



# **1 UVOD**

## **1.1 Opredelitev področja in opis problema**

Vedno pogosteje se pojavljajo težnje h kakovosti izdelkov in storitev. Kakovostni izdelki in storitve so postali skoraj samoumevni za uspešna in prodorna podjetja. Kakovost zahtevajo kupci, dobavitelji, zaposleni, družba, pravzaprav celotni trg. Konkurenca na trgu je vedno hujša in podjetja morajo vedno bolj skrbeti za kakovost izdelkov in storitev, za nenehne izboljšave na vseh področjih. V Sloveniji se vedno več podjetij odloča za sisteme vodenja kakovosti po ISO 9001 oziroma se prilagajajo tem sistemom vodenja kakovosti. Te sisteme uvajajo tudi javna podjetja, upravne enote, razna ministrstva.

Vstop v neko verigo dobaviteljev in kupcev je za vsako podjetje izredno odgovorno dejanje. S tem prevzame odgovornost za zadovoljstvo kupcev. Vsakega kupca zanima predvsem kakovost končnega izdelka, za podjetje pa je ključnega pomena kakovost poslovnega in proizvodnega oziroma storitvenega procesa. Kakovost izdelka oziroma storitve mora biti skrbno načrtovana in ne prepuščena zgolj nekemu naključju. Zaradi teh razlogov je potrebno v organizacijsko zgradbo vgraditi sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001.

Našteti razlogi so privedli do tega, da smo tudi v našem malem družinskem podjetju začeli razmišljati o uvedbi sistema vodenja kakovosti in pridobitvi certifikata po standardu ISO 9001:2000. Verjamemo, da bomo s tem certifikatom pridobili na konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja na dolgi rok, hkrati pa se lahko ponudijo nova izhodišča za poslovanje z drugimi podjetji.

## **1.2 Namen, cilji**

Družba Elektro Perčič, Željko Perčič, s.p., je samostojni podjetnik, ki opravlja storitveno dejavnost. Pri podjetniku je zaposlenih 5 delavcev, ki opravljajo mnogo različnih in med seboj povezanih opravil. Namen naloge je predvsem oceniti trenutno stanje v našem podjetju in ugotoviti, kakšna so odstopanja od zahtev standarda ISO 9001 in s tem tudi, kakšne so prednosti in pa seveda tudi pomanjkljivosti uvedbe le-tega.

S to nalogo sem tudi osebno motivirana, saj sem lahko s preučevanjem tega standarda in sorodne literature tudi sama pripomogla k lažji uvedbi tega standarda v naše okolje.

Cilji v zaključni projektni nalogi so: ugotoviti, kaj pridobimo z vpeljevanjem standarda ISO, kakšne so prednosti, pomanjkljivosti, kakšne so spremembe in kje

prihaja do njih, kakšen je vpliv standarda na mala podjetja, kakšna dokumentacija je potrebna, kje in kako ureja se dokumentacija in kako se preverja kakovost.

### **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

Uvedba ISO standardov je vedno bolj dobrodošla pridobitev v vseh podjetjih na našem tržišču. ISO standardov je več skupin in seveda ne bo mogoče predstaviti vseh. Zato sem se omejila na naše podjetje in na uvedbo standarda ISO 9001, ki je trenutno najbolj primeren. Ker zaključna projektna naloga temelji na resničnem podjetju, so tu določene omejitve, ki so predmet poslovnih skrivnosti podjetja.

## 2 MANAGEMENT KAKOVOSTI STORITEV

### 2.1 Opredelitev storitev in njihovih značilnosti

Storitve so vedno večji del gospodarstva in imajo visoko letno rast. Nekatere storitvene dejavnosti celo okoli 10 %. Storitvenih dejavnosti je vedno več, s tem pa se pojavlja tudi problematika kakovosti pri storitvah. Kakovost v veliki meri vpliva na uspešnost in učinkovitost organizacij, ki izvajajo storitveno dejavnost.

Poenostavljena razčlenitev loči dve vrste proizvodov: materialni proizvod, ki ga imenujemo izdelek, in nematerialni proizvod, ki ga imenujemo storitev. Čeprav za vse vrste proizvodov (tako za izdelek kot tudi za storitev) veljajo enaka načela in pristopi k managementu kakovosti, pa vendarle obstajajo glede problematike kakovosti določene specifične razlike med izdelkom in storitvijo. Te razlike so razvidne iz Tabele 2.1.

**Tabela 2.1:** Razlike med izdelkom in storitvijo

IZDELEK	STORITEV
Kupec praviloma ne sodeluje v procesu proizvodnje izdelka	Kupec pogosto sodeluje v procesu izvajanja storitev
Izdelek je prilagojen kupcu, proces je prilagojen zaposlenim v proizvodnji	Tako storitev kot proces izvajanja storitve sta prilagojena potrebam kupca oz. uporabnika.
Zelo natančno definirani standardi za izvajanje nadzora in preverjanja kakovosti	Manj natančno določeni standardi za nadzor in preverjanje kakovosti
Variabilnost procesov v proizvodnji je manjša	Variabilnost procesov pri storitvah je večja
Prevladuje tehnično znanje, emocionalni faktorji so manj pomembni	Emocionalni faktorji so lahko zelo pomembni
Pri usposabljanju prevladujejo tehnična in tehnološka znanja	V usposabljanje so pogosto vključena tudi psihološka znanja
Večina zaposlenih v proizvodnji ni v stiku s kupcem	Velik delež zaposlenih je v neposrednem stiku s kupcem
Mnogo izdelkov lahko uskladiščimo	Storitve ne moremo uskladiščiti

Vir: Marolt in Gomišček 2005, 139

### 2.2 Opredelitev kakovosti storitev

Kakovost storitev se kaže v zelo specifičnih oblikah. Določene organizacije, ki opravljajo določeno vrsto storitev, so obvezane izvrševati storitve na točno določenem kraju ob točno določenem času in o svojem delu obveščati javnost (npr. železniški, avtobusni, letalski promet).

Da bi se zadovoljile zelo različne želje in zahteve kupcev, je potrebno veliko prilagajanje raznim zahtevam in pogojem poslovanja. Aktivna prisotnost in vključenost

kupca v proces izvajanja storitev ima lahko ključen vpliv na kakovost storitve. Posameznik lahko s svojo prisotnostjo v procesu izvajanja storitve bodisi zelo pospeši ali pa močno zavira izvedbo in kakovost storitve. Podjetja, ki opravljajo določene vrste storitev, morajo upoštevati vlogo aktivnega sodelovanja kupca tako, da z dobrim predvidevanjem in usmerjanjem dejavnosti, ki jih mora opraviti kupec, zmanjšajo možnosti neustreznega sodelovanja kupca v procesu izvajanja storitve.

Doseganje in vzdrževanje visoke kakovosti storitev je mnogo bolj zahtevno in kompleksno, kot pa si predstavlja marsikateri manager.

### **2.3 Zadovoljstvo kupcev**

Zadovoljstvo kupcev je izredno pomembno, saj je od tega odvisno naše prihodnje delo oziroma naša prihodnost. Če je storitev dobro opravljena in je kupec zadovoljen, se bo vračal k nam in tudi drugim povedal za kakovostno opravljeno storitev. Novica o slabo opravljeni storitvi pa se bo med ljudmi razširila še hitreje kot dobra. Ko enkrat izgubimo ugled, si ga nazaj le stežka pridobimo. Ko pa smo nekje v podjetjih oziroma pri naših kupcih dobro zapisani, pa reklame in propagande skoraj ne potrebujemo, saj se le-ta širi sama. Podobno izkušnjo imamo tudi v našem podjetju, saj v vsem času, kar delujemo, to je 25 let, nismo pripravili nobene reklame, poznajo pa nas vsi v bližnji in daljni okolici. Ugled in prepoznavnost smo si pridobili s kakovostno opravljenimi storitvami in posledično zadovoljnimi kupci.

### **2.4 Sistem vodenja kakovosti**

V vsakem podjetju ali organizaciji, ne glede na velikost, dejavnost ali organizacijski tip, obstaja potreba po ustrezni organiziranosti poslovanja. Poslovanje naj bi bilo organizirano tako, da s sinergijo posameznih področij doseže optimalne rezultate za organizacijo kot celoto. Obstaja veliko modelov, metod, standardov in pripomočkov, ki so organizacijam v pomoč pri urejanju poslovanja, jih je pa v praksi potrebno ustrezno ter pravilno uporabiti in povezati.

#### **2.4.1 Sistem vodenja kakovosti**

Sistem vodenja kakovosti lahko razumemo kot sredstvo za izvajanje politike kakovosti in doseganje zastavljenih ciljev kakovosti organizacije. Definicija v standardu ISO 9000:2000 opredeljuje sistem vodenja kakovosti (SVK) kot *»sistem vodenja za usmerjanje in obvladovanje organizacije v zvezi s kakovostjo«*. SVK predstavlja skupek odgovornosti, aktivnosti, virov in procesov, ki skupaj tvorijo postopke in metode za zagotavljanje kompetentnosti organizacije, da zadovolji zahtevam po kakovosti (Tricker 2001, 145).

Medtem ko kupca zanima predvsem kakovost končnega proizvoda, torej če izpolnjuje vse pogodbeno predpisane zahteve, je za proizvajalca odločilnega pomena

kakovost poslovnega procesa, to pomeni, koliko napak je nastalo in s kolikšnimi stroški so bile odpravljene. Da kakovost proizvoda ne postane le izid naključja, morajo organizacije vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda planirati, izvajati, nadzorovati in dokumentirati sistemsko. Zato je potrebno v organizacijsko zgradbo vgraditi sistem vodenja kakovosti. V sistemu morajo biti določeni predvsem:

- naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote,
- jasna določila glede načina vodenja,
- odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb,
- postopki in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti,
- način pristopa k razpoznavanju in reševanju problemov,
- način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami,
- komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti.

Organizacije se morajo zavedati, da se kakovost ustvarja s skupnim pristopom vseh v procesu sodelujočih služb. Organizacija sistema kakovosti se mora začeti izvajati na vrhu, kajti učinkovit sistem kakovosti zahteva aktivno sodelovanje vseh vodstvenih struktur, ne samo njihovo formalno podporo. To je tudi ena pomembnejših zahtev pri vzpostavljanju sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000. Uvajanje, razvoj in presoja sistema kakovosti morajo biti sestavni del poslovne politike organizacije. Vsakdo mora biti vključen v sistem kakovosti z nalogo in odgovornostjo, da pri njegovem delu ne bo napak oziroma da jih takrat, ko se pojavijo, odkrijemo in odpravimo ter zagotovimo, da se ne bodo ponovile. Sistem kakovosti mora biti vgrajen v vse ravni vodenja in usklajevanja v vseh fazah poslovnega procesa. Če kakovost ni vgrajena v organizacijo, se sama ne bo pojavila. Vse, kar se zgodi znotraj sistema kakovosti, mora biti rezultat in ne reakcija (Vujoševič 1996, 19).

Organizacije z vzpostavljenim sistemom vodenja kakovosti morajo:

- redno planirati in spremljati poslovanje organizacije kot celote z vidika kakovosti,
- jasno opredeliti odgovornosti in pooblastila zaposlenih glede kakovosti,
- planirati razvoj novih izdelkov ali storitev,
- planirati in redno spremljati proizvodnjo oziroma izvajanje storitev,
- poskrbeti za dostopnost primernih virov (ljudi, opreme, delovnega okolja),
- izvajati preglede, na podlagi katerih pridobivajo informacije o stanju v organizaciji,
- izvajati ukrepe za odpravljanje morebitnih napak in za izboljšanje stanja v organizaciji in spremljati učinkovitost teh ukrepov (Vajde 2004, 20).



### **3 ZAGOTAVLJANJE IN OBVLADOVANJE KAKOVOSTI**

#### **3.1 Zagotavljanje in celovito obvladovanje kakovosti**

Zagotavljanje kakovosti je skupek dejavnosti managementa kakovosti, načrtovanje kakovosti, upravljanje in preverjanje kakovosti. Zagotavljanje kakovosti tako ne obsega samo preverjanja kakovosti, ampak izpolnjuje predvsem naloge modela poslovanja. To pomeni naslednje dejavnosti (Šostar 2000, 9):

- določanje meril in ciljev kakovosti,
- razvoj lastnih analiz in preverjanj,
- svetovanje pri vprašanjih o kakovosti,
- zagotavljanje kakovostno usmerjenih razvojnih, proizvodnih, montažnih in logističnih procesov.

Celovito obvladovanje kakovosti temelji na dejstvu, da ne moremo popravljati kakovosti »v produktu«, torej ko je že narejen in zahteva zagotavljanje kakovosti že pri razvoju novega proizvoda. Zagotavljanje kakovosti pomeni razviti, načrtovati, proizvajati in servisirati kakovostni proizvod, ki je najbolj uporaben in vedno zadovoljuje potrošnika. Da bi ta cilj dosegli, morajo vsi v podjetju sodelovati in pospeševati zagotavljanje kakovosti.

Bistvo zagotavljanja kakovosti je torej v (Šobota in drugi 1999, 11):

- vključevanju vseh zaposlenih,
- vgrajevanju kakovosti pri razvoju novih proizvodov ter
- preprečevanju ponavljanj napak.

Zagotavljanje kakovosti torej ni samo tehnična dejavnost, temveč je to sistem, ki presega okvir proizvodnih procesov in prodira v vse funkcije organizacije. To je nova filozofija pojmovanja kakovosti, ki temelji na spoznanju, da za doseganje zahtevanega nivoja kakovosti ni dovolj samo zagotavljanje kakovosti v proizvodnem procesu, temveč v vseh fazah poslovnega procesa, tj. od začetka tržnih raziskav do servisiranja proizvodov v uporabi. Zagotavljanje kakovosti ni tehnično, temveč organizacijsko načelo. To je miselna revolucija v načinu vodenja (Vujošević 1996, 17).

## **3.2 Metode zagotavljanja kakovosti**

### **3.2.1 Razlogi in cilji zagotavljanja kakovosti<sup>1</sup>**

Zagotavljanje kakovosti je postalo odločujoče za uspeh podjetij predvsem zato, ker so se tržišča in izdelki v zadnjih letih zelo spremenili. Kot najpomembnejše lahko navedemo naslednje spremembe.

Spremembe tržišča:

- turbulence – hitro spreminjajoče se zahteve kupcev oz. tržišča,
- poostrene varnostne zahteve,
- naraščajoče zahteve po dokazih o zagotavljanju kakovosti,
- prijaznost do okolja in ustrezno ravnanje z odpadki, vprašanje kakovosti življenja,
- naraščajoče zahteve oz. pričakovanja kupcev, ki vključujejo zaupanje, trajnost, enostavnost uporabe, lahko razumljiva navodila za uporabo in izdelke brez napak,
- mednarodna prepletenost podjetij (globalna tržišča),
- nove poti širjenja in prodaje izdelkov oz. storitev.

Spremembe izdelkov:

- krajši inovacijski časi in hitrejša zrelost za tržišče,
- zahtevnejša sestava izdelkov.

Podjetje pa se lahko odziva na zgoraj omenjene spremembe in pri tem ohranja kakovost le, če izpolni naslednje zahteve:

- preventivno zagotavlja kakovost – kakovost mora biti zagotovljena že v zgodnjih fazah nastajanja izdelka, tako da se napake sploh ne morejo pojaviti ali pa se v tej zgodnji fazi lahko odpravijo z nižjimi stroški;
- popolnoma jasno opredeli kakovost v vseh fazah življenjskega ciklusa izdelka (od samega načrtovanja izdelka do prodaje in uporabe);
- spodbudi delavce za delo – notranji odnos do dela razvija kakovost in zaupanje (kakovosti ne moremo izdelati, ampak jo lahko samo razvijamo);
- izboljša sporazumevanje med posameznimi oddelki v podjetju ter med podjetjem in njegovimi tržnimi partnerji (oskrbovalci in odjemalci);
- doseči je potrebno samoodgovornost v celotnem procesu.

Glede na navedene zahteve je zagotavljanje kakovosti izredno pomembno področje, ki mora biti smiselno neposredno podrejeno vodilnemu kadru.

---

<sup>1</sup> Povzeto po Šostarju (2000, 10-12).



## 4 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

### 4.1 Definicija kakovosti

Beseda kakovost ima v vsakdanjem življenju za različne ljudi različen pomen. Skoraj vsak izmed nas ima kako svojo definicijo kakovosti, ki izhaja iz njegovih spoznanj in izkušenj. Vso raznolikost opredeljevanja kakovosti prikazujemo s spodnjimi definicijami.

- ISO 9000:2000 (SIST 2002a, 16): »Kakovost je definirana kot stopnja, na kateri skupek svojstvenih karakteristik izpolnjuje zahteve.«
- »Guruji« managementa kakovosti pa definirajo kakovost kot (James 1996, 61-77):
  - o Juranova definicija kakovosti je primernost za uporabo ('fitness for use'). Ta definicija temelji na predpostavki, da je za kupca najpomembnejša uporaba in je dejanska kakovost torej odvisna od uporabe proizvoda oziroma storitve.
  - o Deming podpira definicijo kakovosti kot primernost namenu ('fitness for purpose').
  - o Crosbyev »slogan« kakovosti je »ustrezati zahtevam« ('conformance to the requirements'). Ko so zahteve enkrat določene, je potrebno proizvodni proces prilagoditi tako, da proizvodi oz. storitve ustrezajo tem zahtevam.
  - o Feigenbaum: »Kupčevo zadovoljstvo ob najnižji ceni« ('customer satisfaction at the lowest cost'). Svoj pogled celovite kakovosti je zasnoval na ideji, da bo celovito obvladovanje kakovosti rezultiralo v znižanih stroških poslovanja in s tem v nižjih cenah za kupce.
- Obstajajo pa tudi bolj naravoslovno naravnane razlage pojma kakovosti: »Kakovost je določena s stopnjo, s katero predmet trgovanja izpolnjuje zahteve in pričakovanja kupca« (Potočnik in drugi 1998, 15).
- Najpogosteje uporabljena definicija označuje kvaliteto kot (Marolt 1994, 29) »celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali neoznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oz. trga.«
- Kakovost je po Evropski organizaciji za kontrolo kakovosti (EOQC), kot tudi po Ameriški skupnosti za kontrolo kakovosti (ASQC), definirana z naslednjo vsebino (Šostar 2000, 7): »Kakovost je skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega proizvoda ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb.«

Vsem tem definicijam je skupno to, da o kakovosti vedno odloča kupec. Razlika med njimi je le v tem, da nekatere omogočajo tudi merjenje kakovosti.

#### **4.2 Zagotavljanje kakovosti**

Zagotavljanje kakovosti obsega vse planirane in sistematične dejavnosti, potrebne za pridobitev primernega zaupanja, da bo proizvod izpolnjeval predpisane zahteve. Funkcije zagotavljanja kakovosti morajo zajeti vse dejavnosti organizacije (Vujošević 2000, 13). Natančno mora biti določen plan dela, organizacija dela in odgovornosti posameznih služb. Vsak udeleženec v procesu, tako sektor kot posameznik, mora natančno vedeti, kje je njegovo mesto v sistemu, kaj so njegove naloge in odgovornosti in kako mora delati (Vujošević 1992, 14).

Zagotavljanje kakovosti ni samo tehnična dejavnost, temveč je to sistem, ki presega okvir proizvodnih procesov in prodira v vse funkcije organizacije. To je nova filozofija pojmovanja kakovosti, ki temelji na spoznanju, da za doseganje nivoja kakovosti ni dovolj samo zagotavljanje kakovosti v proizvodnem procesu, temveč v vseh fazah poslovnega procesa, tj. od začetka tržnih raziskav do servisiranja proizvodov v uporabi. Zagotavljanje kakovosti ni tehnično, temveč organizacijsko načelo. To je miselna revolucija v načinu vodenja.

#### **4.3 Vodenje kakovosti**

Vodenje kakovosti pomeni na sistematičen način zagotoviti, da se organizirane dejavnosti izvedejo tako, kot so bile načrtovane. To je poslovodna znanost, ki se ukvarja s preprečevanjem problemov. Le-te je mogoče preprečiti z ustvarjanjem pravega odnosa do kakovosti in z nadzorom.

Vodenje kakovosti je potrebno, kajti stvari niso več preproste. Kakovost je zelo širok pojem, ki se spreminja s časom in družbenimi značilnostmi okolja. Vsako podjetje je odvisno od svojih odjemalcev, in če se spreminjajo želje, potrebe in zahteve odjemalcev, se spreminja tudi kakovost. Če odjemalci dobijo pričakovano kakovost, se to lahko pokaže v njihovem zadovoljstvu, navdušenju in zvestobi.

Najbolj učinkovito orodje za uresničitev teh ciljev in zagotavljanje kakovosti proizvodov je postavitve sistema kakovosti po standardih serije ISO 9000.

#### **4.4 Standardi serije ISO 9000**

Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO s sedežem v Ženevi je bila ustanovljena leta 1946 kot naslednica Mednarodne zveze za standardizacijo ISA. Njen namen oziroma področje dela je izdajanje mednarodnih standardov in priporočil ter

koordiniranje svetovne standardizacije na vseh področjih, razen v elektroniki, kjer je to naloga IEC.

Namen ustanovitve ISO je lažja izmenjava izdelkov, storitev in razvoj sodelovanja na področju intelektualne, znanstvene, tehnološke in gospodarske aktivnosti.

ISO 9000 vključuje:

- ISO 9000, Sistem vodenja kakovosti – osnove in slovar, kjer so opisane osnove za sistem ravnanja kakovosti v podjetju, opisana pa so tudi splošna prizadevanja za kakovost in definiranje pojmov ter strokovnih izrazov s sodobnim pojmovanjem kakovosti.
- ISO 9001, Sistem vodenja kakovosti – zahteve, kjer so podane specifične zahteve za sisteme vodenja kakovosti, ko mora podjetje dokazovati svojo sposobnost, da dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje, standard ISO 9001 predstavlja tudi podlago za podelitev certifikata.
- ISO 9004, Sistem vodenja kakovosti – smernice za izboljšave delovanja, ki se nanašajo na učinkovitost uspešnega sistema ravnanja kakovosti (<http://sist.si/slo/z162.htm>).
- ISO 19011 podaja napotke za presojanje sistemov vodenja kakovosti in sistemov ravnanja z okoljem.

V družini standardov ISO 9000 ni nikjer zapisano, kako naj bo sistem kakovosti v podjetju formalno definiran. V Sloveniji so razen nekaterih redkih izjem na področju izdelave in vzdrževanja programske opreme vsi sistemi kakovosti v malih in srednje velikih podjetjih določeni s poslovniki kakovosti. Strukturirani so na poglavja od Odgovornosti vodstva do Izobraževanja in Statističnih kontrol. Taka strukturiranost je za velika podjetja smiselna zaradi njihove zapletene sestave. Za mala in srednje velika podjetja pa skriva preslikava tega vzorca sistema kakovosti mnoge težave in pasti (Pivka in Uršič 2001, 34).

#### **4.5 Značilnosti standarda ISO 9001:2000**

Ta tretja izdaja ISO 9001 razveljavlja in nadomešča drugo izdajo (ISO 9001:1994) hkrati z ISO 9002:1994 in ISO 9003:1994 ter predstavlja strokovno revizijo teh dokumentov. Organizacije, ki so v preteklosti uporabljale ISO 9002:1994 in ISO 9003:1994, lahko uporabljajo ta mednarodni standard tako, da opustijo določene zahteve v skladu s točko 1.2. tega standarda (USM 2000, 5).

#### **4.5.1 Načela vodenja kakovosti**

Snovalci tretje izdaje standarda ISO 9001 so v pripravah na spremembe standarda skrbno analizirali dobro prakso vodenja najuspešnejših organizacij, ki vodstvom teh organizacij omogoča nenehno razvijati konkurenčne prednosti in zagotavljati dolgoročen, stabilen razvoj. Na osnovi ugotovitev so oblikovali osem načel vodenja, na katerih je zasnovana struktura in vsebina zahtev standarda (SIST 2003, 184-185):

- Osredotočenost na odjemalce. Organizacije so odvisne od svojih odjemalcev, zato naj razumejo njihove trenutne in prihodnje potrebe, izpolnjujejo njihove zahteve in si prizadevajo preseči njihova pričakovanja.
- Voditeljstvo. Vodje vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije. Ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije.
- Vključenost zaposlenih. Zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije in njihova popolna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabljajo v korist organizacije.
- Procesni pristop. Želeni rezultat se doseže uspešneje, kadar se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces.
- Sistemski pristop k vodenju. Identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistem, prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev.
- Nenehno izboljševanje. Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije naj bo stalen cilj organizacije.
- Odločanje na podlagi dejstev. Učinkovite odločitve temeljijo na analizi podatkov in informacij.
- Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji. Organizacije in njihovi dobavitelji so medsebojno odvisni. Vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

Teh osem načel vodenja kakovosti torej tvori podlago, na kateri je zasnovan standard kakovosti ISO 9001. Dve izmed načel, načeli procesni pristop in sistemski pristop, pa sta z vodenjem procesov neposredno povezani.

#### **4.5.2 Procesni pristop v malih organizacijah**

Bistvo procesnega pristopa je, da opredelimo vse procese, ki potekajo v organizacijah in jih ustrezno obvladujemo tako, kot je to opredeljeno v standardu. Prednost procesnega pristopa je v tem, da omogoča nenehni nadzor nad povezavami

med posameznimi procesi znotraj sistema procesov, kot tudi nad njihovimi kombinacijami in medsebojnimi vplivi.

Pri uporabi znotraj sistema vodenja kakovosti tak pristop poudari pomen (USM 2000, 6-7):

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev,
- potrebe po obravnavanju procesov z vidika dodane vrednosti,
- pridobivanja rezultatov delovanja in učinkovitosti procesov,
- nenehnega izboljševanja procesov na osnovi objektivnih merenj.

Uvajanje sistema kakovosti v male organizacije v Sloveniji uspešno poteka že od leta 1993. V tem obdobju so se pokazali vsi pozitivni učinki in pravilnost odločitve, da z organiziranim pristopom pomagamo malim podjetjem do večje kakovosti.

V tem istem času je razvoj standardov kakovosti pokazal, da so trendi usmerjeni proti celovitemu zagotavljanju kakovosti in v smeri poslovne odličnosti. Druga pomembna integracija, ki te trende podpira, pa je integracija vseh standardov vodenja kakovosti, ki sedaj obsegajo sisteme kakovosti po standardih serije ISO 9000, sisteme ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001 ter sistem varnosti in zdravja po standardu OHSAS 18001. To nam sedaj omogoča procesni pristop, ki pa je v malih organizacijah nekoliko drugačen kot v velikih.

Kako na malo organizacijo gledamo pri nas? Po nekaterih podatkih je pri nas aktivnih preko 36.000 malih gospodarskih družb, preko 61.000 samostojnih podjetnikov. Imamo pa še nekaj sto drugih organizacijskih oblik, kot so javni zavodi, državna uprava, borze, banke ... Glede na merila standardov vodenja te oblike nimajo nobenih razlik glede na gospodarske družbe ali s.p. Imajo pa nekatere posebnosti pri obvladovanju procesov. Večinoma nimajo razvoja, pa tudi nekatere druge oblike procesov moramo znati tolmačiti drugače kot pri glavnini organizacij. V to kategorijo so organizacije razvrščene po kvantitativnih kriterijih. Eden od njih postavlja mejo do 50 zaposlenih.

Kvalitativni kriteriji, ki smo jih omenili, pa niso nikjer upoštevani. Slovenske male organizacije so nastale šele pred kratkim (glede na tradicijo na zahodu) iz obrtniških delavnic različne proizvodne ali storitvene dejavnosti – mala družbena podjetja in lastniška podjetja nastala po letu 1989 s kapitalom enega ali več partnerjev, po lastninskem preoblikovanju večjih gospodarskih družb ali pa na pogorišču bivših družbenih podjetij (Artič, AV STIK, 35).

#### **4.5.2.1 Zahteve standarda**

Upoštevajoč načela vodenja od organizacije pričakujemo:

- osredotočenje na odjemalca

- *voditeljstvo*
- vključevanje zaposlenih
- procesni pristop
- *sistemski pristop k vodenju*
- nenehno izboljševanje
- odločanje na podlagi dejstev
- vzajemno koristni odnos z dobavitelji.

Prav zahteve po *procesnem pristopu* so v malih organizacijah tesno povezane z *voditeljstvom* in *sistemskim pristopom k vodenju*. Ker pa je vodenje v malih organizacijah skoncentrirano na enega ali dva, redkeje pa na več odgovornih oseb, prihaja pri določevanju procesov do težav. Nerazumevanje posebnosti malih organizacij marsikoga zavede, organizaciji pa pri uvajanju sistemov vodenja povzročijo probleme, ki niso samo organizacijske, ampak tudi finančne narave.

#### **4.5.3 Zahteve standarda ISO 9001**

Vse zahteve, specificirane v tem mednarodnem standardu, so splošne in namenjene za uporabo v vseh organizacijah, ne glede na vrsto in velikost ter preskrbljeni proizvod. Standard se uporablja, kadar organizacija (USM 2000, 9):

- mora dokazati svojo sposobnost, da dosledno dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje,
- namerava izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema, vključno s procesi za nenehno izboljševanje sistema in zagotavljanje skladnosti z zahtevami odjemalcev in ustreznimi zahtevami regulative.

#### **4.5.4 Značilnosti malih podjetij**

Za opredelitev malega podjetja obstajajo v različnih državah različna merila. Slovenski zakon o gospodarskih družbah (ZGD) v svojem 52. členu deli gospodarske družbe na majhne, srednje in velike. Merilo za takšno delitev pa je (Kocbek 2001, 157):

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta.

**Tabela 4.1: Razmejitev podjetij po ZGD**

Merilo	Mikro	Majhno	Srednje	Veliko
Število zaposlenih	< 10	< 50	< 250	> 250
Čisti prihodki	< 2.000.000 €	< 7.300.000 €	< 29.200.000 €	> 29.200.000 €
Vrednost aktive	< 2.000.000 €	< 3.650.000 €	< 14.600.000 €	> 14.600.000 €

Vir: povzeto po [www.gzs.si](http://www.gzs.si)

Velike družbe so tiste družbe, ki presegajo navedene kriterije srednje velikih podjetij, v vsakem primeru pa so to banke, zavarovalnice, borza vrednostnih papirjev in družbe, ki morajo po zakonu izdelati konsolidarno letno poročilo.





## **5 SISTEM KAKOVOSTI IN MALA PODJETJA**

Uvajanje sistemov kakovosti v poslovno-proizvodne procese je postalo nujno za velika podjetja s trenutkom, ko je postala ponudba večja od povpraševanja. Poleg osnovnih karakteristik in lastnosti ponujenega (ne več iskanega) izdelka/storitve sta postali pomembni še njegova kakovost in cena. Ta potreba je postala tako široka, da so zahteve standardizirali celo v mednarodnih standardih

Da si veliko podjetje zagotovi preglednosti in kontrolo pogodb s kupci ter logistiko, potrebno za izvajanje pogodb, potrebuje dober sistem vodenja. Za garancijo dogovorjene cene pa mora sistem vodenja poleg zunanje logistike zagotavljati učinkovito kontrolo notranje logistike.

V malem podjetju in obrti se v prvem obdobje potreba po sistemu kakovosti še ni kazala, saj so bila veliko bolj prilagodljiva zahtevam kupca kot velika podjetja. Z učinkovitim sistemom vodenja in usmerjenostjo h kakovosti in kupcu pa se tudi velika podjetja vedno lažje prilagajajo zahtevam kupca.

### **5.1 Uvajanje sistema kakovosti**

Potreba po uvajanju sistema kakovosti v mala podjetja prihaja že iz večjih podjetij, katerih dobavitelji in poddobavitelji so mala podjetja, predvsem pa iz spoznanja in potrebe podjetnikov po dobro organiziranem poslovno-proizvodnem sistemu ter učinkovitim vodenjem le-tega. Pri tem pa se pojavijo težave s časom in dodatnim znanjem, saj je v teh podjetjih malo zaposlenih, vsi pa so direktno povezani s preživetjem podjetja.

Težave malih podjetjih se pojavijo tudi pri stroških, ki predstavljajo investicijo v izboljšanje in ureditev sistema kakovosti po zahtevah mednarodnega standarda ISO 900x. Mala podjetja se vse bolj združujejo v skupine, pri čemer jim pomagajo tako svetovalci kot razne institucije, kot so zbornice, industrijska združenja ali organizacije, ki bi lahko dale finančno podporo ali pa celo član skupine, ki prevzame vlogo moderatorja.

Za opredelitev malega podjetja obstajajo v različnih deželah različna merila. Tako sodijo srednja podjetja v manjših državah v rang malih podjetij velikih držav. S tem se tudi razlikujejo načini dela v skupinah teh podjetij. Opredelitev malega podjetja predstavlja v Sloveniji podjetje, ki ima največ 50 zaposlenih.

Trend certificiranja je predvsem posledica zahtev s strani kupcev iz EU, ki iščejo dobavitelje na podlagi njihovih sistemov kakovosti. Največji razvoj podjetij je opaziti na področju izboljšane statusa podjetja, uvedbo nedvoumih procedur, visoko zavestjo kakovosti, razjasnitev odgovornosti, reorganizacije, povečano učinkovitostjo ...

## **5.2 Posebnosti pri uvajanju standarda kakovosti ISO 9001 v mala podjetja**

V družini standardov ISO 9000 ni nikjer zapisano, kako naj bo sistem vodenja kakovosti v podjetju formalno definiran. Za mala in srednje velika podjetja zato skriva preslikava vzorca sistema vodenja kakovosti velikih podjetij mnoge težave in pasti. Pojavne oblike so naslednje (Pivka in Uršič, 34-35):

1. Podjetje kupi splošno dokumentacijo za sistem vodenja kakovosti. Na slovenskem trgu je na voljo domača in tuja programska oprema. Praviloma je zgrajena na tradicionalnem modelu za velike organizacije. Vključuje skoraj vse možne scenarije potreb, dokumentov, postopkov. Uvajanje sistema vodenja kakovosti v malih in srednje velikih podjetjih s takšno programsko opremo povzroči skoraj zagotovo več težav in stroškov, kakor pa jih reši. Problem je, da ta podjetja nimajo na voljo znanja in drugih virov, da bi v množici splošnih načel in pravil poiskala lastno pot.
2. Preslikava sistema vodenja kakovosti (kupca, dobavitelja, konkurenta) je brez temeljite analize in prilagoditve lahko le formalna, dejanska učinkovitost pa ostaja vprašljiva. Razlike (kader, organizacijska struktura, management ...) med organizacijami so razlog, zaradi katerega rešitve v eni organizaciji nikakor ne dajo enakega rezultata kakor v drugi.
3. Pretirana dokumentiranost zaradi neznanja v malih in srednje velikih podjetjih, slabih svetovalcev ali zahtev certifikacijskih organov. Preveč dokumentacije je za mala in srednje velika podjetja bolj škodljiva kakor premalo.
4. Pomoč svetovalcev, ki imajo znanja predvsem o standardih ISO 9000, ti standardi pa od svetovalcev ne zahtevajo nikakršnih temeljnih znanj o procesih, katere presojujejo. Rezultati pomoči takih svetovalcev je praviloma neučinkovit sistem vodenja kakovosti. Taki svetovalci namreč praviloma iščejo neskladnosti, namesto da bi najprej ugotavljali učinkovitost.
5. Pomoč svetovalcev, ki ne poznajo posebnosti v malih in srednje velikih podjetjih. Mnoge procese v malih in srednje velikih podjetjih izvaja en sam človek. Ta se pojavlja v različnih vlogah: od managerja, do izvajalca ipd. Naloge standarda zato zahtevajo specifične rešitve.
6. Velik problem predstavlja pomanjkljivost meril za spremljanje vpliva uvedenega sistema vodenja kakovosti na učinkovitost in uspešnost poslovanja. Prevladuje predvsem izkustveni pristop, ki pa celovito ne omogoča vpogleda v napredovanje tistih poslovnih procesov, ki so kritični za odločanje managementa.

Sistem kakovosti je potreben za postavitvev in izvajanje procesov v organizirani obliki. Takšna je bila tudi ustanovitev podjetja iz podjetniškega načrta. Po določenem času delovanja malega podjetja ali pa obrti se notranje in zunanje okolje tako spremenita, da je treba »ponovno spraviti v red in pod kontrolo svoje podjetje«.

### **5.3 Dokumentacija sistema kakovosti**

Vsi elementi sistema kakovosti ter zahteve in določbe, ki jih je podjetje prevzelo v svoj sistem kakovosti, morajo biti sistematično in urejeno podani v obliki pisnih pravil, postopkov in navodil v dokumentaciji sistema kakovosti.

Pogoj za uspešni izdelavo dokumentov sistema kakovosti je aktivno sodelovanje vseh področij podjetja.

Določiti je treba:

- pristojnosti in odgovornosti za dokumentiranje celotnega sistema kakovosti,
- pristojnosti in odgovornosti za izdelavo posameznih postopkov in navodil,
- način izvajanja sprememb posameznih vrst dokumentov,
- terminski plan in končni rok,
- način obveščanja vodstva o poteku del.

#### **5.3.1 Zgradba dokumentov sistema kakovosti**

Dokumentacija sistema kakovosti obsega tri nivoje dokumentov, in sicer:

- prvi nivo dokumentov: Poslovnik kakovosti,
- drugi nivo dokumentov: Postopki za potek posameznih dejavnosti,
- tretji nivo dokumentov: Navodila za delo, navodila za preglede, interni standardi,

Ker je dokumentiran sistem kakovosti najvišji standard podjetja, ki ureja način poslovanja na področju kakovosti, naj bodo dokumenti sistema izdelani urejeno in sistematično, in sicer za vsak nivo dokumentov po svojih pravilih.

Dokumenti naj bodo na formatu A4. listi naj vodo v mapah prosto vloženi (ne vezani), imeli naj bi štiri luknje. Vsa nadaljnja izvajanja so le priporočila (Vujošević 1992, 209-210).

##### **5.3.1.1 Poslovnik kakovosti**

Poslovnik kakovosti ima relativno majhen obseg. V njem je podan le organizacijski »know-how« podjetja za področje kakovosti in je zato lahko dostopen tudi kupcem in drugim osebam zunaj podjetja.

Vsebovati mora vse elemente sistema ter zahteve in določbe, ki jih je podjetje prevzelo v svoj sistem kakovosti. Pri opisu elementov sistema moramo upoštevati vse dejavnosti, ki so pri tem udeležena. Za vsak element se poda samo natančen opis, tj.

KAJ se na tem področju izvaja v podjetju in KDO je odgovoren za posamezne dejavnosti/naloge. Obseg opisa je običajno 3-4 strani za vsak element sistema.

Za vsak element sistema se poda:

- načelen opis VSEH dejavnosti, ki se v podjetju izvajajo na tem področju (KAJ se izvaja),
- pristojnosti in odgovornosti za posamezne dejavnosti/naloge (KDO je odgovoren),
- medsebojne zveze (stična mesta),
- načelen potek dejavnosti (po potrebi).

Najprimerneje je, da so dejavnosti/naloge, odgovornosti in medsebojne zveze podajo v obliki matrike.

Poslovnik kakovosti ima običajno naslednje dele:

- a) Naslovni list
- b) Navodilo uporabnikom
- c) Lista veljavnih izdaj poglavij
- d) Vsebina (kazalo)
- e) Predgovor
- f) Poglavja Poslovnika kakovosti
- g) Priloge

a) Naslovni list ima naslednje podatke:

- ime in naslov podjetja,
- naslov »Poslovnik kakovost«,
- tekoča številka Poslovnika (številka izvoda),
- področje uporabe (navedejo se področja podjetja, za katera Poslovnik velja, ali izdelki, za katere velja),
- zaznamek glede zaupnosti (na hrbtni strani lista),
- zaznamek, če je v spremembi – morebitna časovna omejitev (na hrbtni strani lista).

b) Navodilo uporabnikom:

Navesti je treba mesto, ki je pristojno za predelavo in izvajanje sprememb Poslovnika. Nadalje se dajo uporabnikom navodila za ravnanje pri spremembah in dopolnitvah Poslovnika, tj. napotki za ureditev in zamenjavo spremenjenih poglavij.

c) Lista veljavnih izdaj dovoljenj

Ta lista omogoča uporabnikom pregled nad dejanskim stanjem sprememb vseh poglavij Poslovnika. Pri vsaki spremembi poglavja je treba hkrati z novo izdajo poglavja razdeliti tudi novo listo veljavnih izdaj poglavij.

d) Vsebina (kazalo)

Listo poglavij in podpoglavij Poslovnika kakovosti naj odobri pooblaščen oseb podjetja za področje kakovosti. Elementi sistema kakovosti so lahko razvrščeni po ISO 9004 ali po ISO 9001-9003. Če se Poslovník kakovosti uporablja kot interni dokument, je primerneje da so elementi podani po ISO 9004, ker je v tem primeru lažji nadzor nad učinkovitostjo sistema. Če je Poslovník kakovosti namenjen kupcem in drugim institucijam ter za pridobitev certifikata, je primerneje, da so elementi sistema podani po ISO 9001-9003. V teh primerih naj bo podana matrična povezava z elementi sistemi po ISO 9004.

e) Predgovor

Kratka načelna obrazložitev vodstva podjetja k politiki kakovosti, ki sta ji podpisala direktor podjetja in vodja področja kakovosti.

f) Poglavja Poslovnika kakovosti

Opis elementov sistema kakovosti po vrstnem redu, ki je podan v vsebini, s pripadajočimi matrikami odgovornosti.

g) Priloge

Priloga mora vsebovati najmanj seznam vseh veljavnih postopkov in navodil, ki se nanašajo na posamezne elemente sistema.

(Vujoševič 1992, 210-212)

### **5.3.1.2 Postopki**

Postopki dajejo podroben opis poteka posameznih dejavnosti. V njih je navedeno, KAKO in NA KAKŠEN NAČIN se izvajajo posamezne dejavnosti. V postopkih je podan organizacijsko tehnični »know-how« podjetja in so zato poslovna tajnost podjetja. Zunaj podjetja se lahko predajo le s posebnim dovoljenjem pooblaščen oseb.

K vsakemu elementu sistema pripada lahko več postopkov. Postopke vodimo ločeno od Poslovnika in so v Poslovníku kakovosti navedeni le kot referenčni dokumenti v prilogi Poslovnika.

Vsi postopki, ne glede na element sistema, naj bodo enotno urejeni. Priporoča se naslednji vrstni red poglavij:

1. Namen

Navede naj se namen oziroma predmet postopka.

2. Področje veljavnosti

Navedejo naj se področja podjetja, za katera velja postopek.

3. Izrazi in označbe

Navedejo naj se pomeni izrazov in označb, ki se pojavljajo v postopku.

4. Odgovornosti

Navedejo naj se odgovornosti za posamezne dejavnosti/naloge, ki so navedene v postopku.

5. Opis

Podati je treba opis postopka. Postopki naj bodo napisani sistematično, jasno in pregledno. Zaradi večje preglednosti naj bodo, kjer je le mogoče, dopolnjeni s poteki, kjer so za posamezne dejavnosti/naloge, tj. za posamezne korake poteka del, podane tudi odgovornosti.

Ker so stična mesta kritične točke vsakega sistema, je treba nameniti obdelavi teh mest posebno pozornost. Če je potrebno nekatere dejavnosti podrobneje opisati, je zaradi preglednosti postopka primernejše, da se to poda ločeno v navodilih za delo, ki so v postopku navedeni kot referenčni dokumenti.

6. Napotki in pripombe

Navedejo naj se dokumenti, ki se nanašajo na postopek (navodila, standardi, predpisi itd.), napotki na literaturo in morebitne pripombe.

7. Dokumentacija

Navedejo naj se dokumenti, ki se nanašajo na dokumentacijo postopka (na sam postopek in podloge, ki so nastale na podlagi postopka), in zapise o kakovosti (če so ti predmet postopka). Navede naj se tudi obvezen čas hranjenja enega izvoda neveljavnega postopka, ko je bil podvržen spremembi.

8. Spremembe

Navede naj se področje/mesto, ki je pristojno za spremembo postopka.

9. Razdelilnik

Navedejo naj se prejemniki postopka.

10. Priloge

Navedejo naj se priloge, ki so priložene postopku.

**5.3.1.3 Navodila**

Navodila za delo dajejo podroben opis izvajanja posameznih nalog/operacij in odgovornosti zanje. V njih je navedeno KAKO in NA KAKŠEN NAČIN se te izvajajo. V navodilih je podan tehnični »know-how« podjetja in so zato, enako kot postopki, poslovno tajnost podjetja.

K vsakemu postopku pripada lahko več navodil. Navodila se, enako kot postopki, vodijo ločeno od Poslovnika in so v Poslovniku kakovosti navedena le kot referenčni dokumenti v prilogi Poslovnika.

Ker je vsebina navodil zelo razločna, je tu težje podati enotno obliko kot pri postopkih, vendar naj bodo v njih jasno razvidni:

- namen,
- področje veljavnosti,
- uporabljeni standardi in predpisi,
- odgovornosti,
- opis dela.

(Vujoševič 1992, 212-214)

**5.3.2 Potek izdelave dokumentov**

Pri izdelavi dokumentov sistema kakovosti se predlaga naslednji vrstni red dejavnosti:

- a) Vodstvo podjetja določi in dokumentira politiko kakovosti, postavi cilje in obveznosti za kakovost ter prevzame vodilno vlogo.
- b) Vodstvo podjetja imenuje projektni team in vodjo teama za izdelavo dokumentacije sistema kakovosti.
- c) Glede na zahteve tržišča in potrebe podjetja je treba izbrati ustrezen model sistema kakovosti ter določiti zahteve za elemente sistema (osnutek Poslovnika kakovosti).
- d) Imenuje naj se team za presojo. Izvesti je treba presojo obstoječega stanja v podjetju, analizirati rezultate in izdelati seznam vseh pomanjkljivosti in odstopanja od postavljenih zahtev.

- e) Določijo naj se vse teme, ki morajo biti obdelane v postopkih, in izdela seznam potrebnih postopkov.
  - f) Obstoječe podloge in postopki, ki jih je treba izdelati, naj se uredijo po elementih sistema ter določijo njihovi nazivi in označbe.
  - g) Določiti je treba zgradbo in obliko dokumentov za postopke.
  - h) Določijo naj se pristojna mesta za izdajo posameznih postopkov in oblikujejo teami za njihovo izdelavo. Nadzorovati je treba delo teamov ter svetovati in pomagati pri njihovem delu.
  - i) Opravi naj se pregled zaključenih postopkov, če izpolnjujejo zahteve. Pregledani in odobreni postopki se predajo v poskusno uvajanje.
  - j) Zaključene postopke je treba vnesti v pripadajoča poglavja Poslovnika kakovosti ter besedilo Poslovnika uskladiti s postopki.
  - k) Izvesti je treba presojo sistema in postopkov. Po potrebi postopke dopolnimo in prilagodimo.
  - l) Glede na morebitne spremembe postopkov naj se uskladijo besedila poglavij Poslovnika.
  - m) Prijava za pridobitev certifikata.
- (Vujoševič 1992, 215-216)



Tabela 5.1: Primer dokumentov, ki jih zahteva standard ISO 9001:2000

Točka standarda	Zahtevani dokumenti o
5.6.1	Vodstvenih pregledih
6.2.2 e	Izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah zaposlenih
7.1 d	Dokazilih, da izvedbeni procesi in njihovi rezultati izpolnjujejo zahteve
7.2.2	Rezultatih pregledov zahtev v zvezi s proizvodi in iz njih izhajajočih ukrepih
7.3.2	Vhodih za načrtovanje in razvoj
7.3.4	Rezultatih pregledov načrtovanja in razvoja ter potrebnih ukrepih
7.3.5	Rezultati overjanja načrtovanja in razvoja ter potrebnih ukrepih
7.3.6	Rezultati validacije načrtovanja in razvoja ter potrebnih ukrepih
7.3.7	Rezultatih pregledov sprememb načrtovanja in razvoja ter potrebnih ukrepih
7.4.1	Rezultatih ocenjevanj dobaviteljev in sproženih ukrepih
7.5.2 d	Validaciji procesov, katerih rezultatov ni mogoče overiti s kasnejšim nadzorom ali meritvami
7.5.3	Enoličnem nadzorovanju proizvoda, kjer je zahtevana sledljivost
7.5.4	Izgubljeni, poškodovani ali kako drugače za uporabo neprimerni lastnini odjemalcev
7.6 a	Standardih, uporabljenih za metrološko potrditev (kalibracija in/ali overjanje, potrebno prilagoditev ali popravilo – rekalkibracija, primerjavo z metrološkimi zahtevami za predvideno uporabo opreme, zahtevano pečatenje in označevanje merilne opreme, ko niso na voljo mednarodni ali nacionalni standardi)
7.6	Veljavnosti predhodnih merilnih rezultatov, kadar se ugotovi, da merilna oprema ne izpolnjuje zahtev
7.6	Rezultatih metrološke potrditve merilne opreme
8.2.2	Rezultatih notranjih presoj
8.2.4	Skladnosti proizvoda s kriteriji sprejemljivosti in osebi, ki je sprostila proizvod za uporabo
8.3	Naravi neskladnosti proizvodov in izvedenih ukrepih, vključno z dovoljenjem za izvzetje
8.5.2	Rezultatih korektivnih ukrepov
8.5.3	Rezultatih preventivnih ukrepov

Vir: Marolt in Gomišček 2005, 114

### **5.3.3 Razlogi za uvajanje standarda kakovosti ISO 9001 v mala podjetja**

Za uvajanje sistemov vodenja kakovosti po ISO 9001 je danes značilno, da se seli od velikih v mala in srednja podjetja. Pravzaprav impulz po uvajanju sistema vodenja kakovosti v mala podjetja prihaja že iz večjih podjetij, katerih dobavitelji in poddobavitelji so mala podjetja, predvsem pa iz spoznanja in potrebe podjetnikov po dobro organiziranem poslovno-proizvodnem sistemu ter učinkovitem vodenjem le-tega.

Razlogi za uvajanje teh sistemov v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji so splošni in specifični. Splošni so takšni kot drugod po svetu in jih lahko razvrstimo v tri skupine (Pivka in Uršič 2001, 33):

- Zahteve kupca. Kupec, ki ima certificiran sistem vodenja kakovosti, je motiviran, da imajo tak sistem vodenja kakovosti tudi njegovi dobavitelji. Če je kupec veliko podjetje, se ta učinek razširi na vse njegove dobavitelje. Mnoga velika podjetja svojim dobaviteljem pomagajo tako, da jih posredujejo svoje izkušnje, poslovniške kakovosti ipd.
- Izboljšanje izdelkov, procesov in/ali storitev. Mnoga podjetja se zavedajo, da je sistem vodenja kakovosti po ISO 9001 ustrezna pot za izboljšanje izdelkov, procesov in/ali storitev.
- ISO 9001 je pomemben zaradi predstavitve. Danes je pomen certifikata ISO 9001 takšen, da ga uporabljajo za element predstavitve. S tem želijo prikazati svojo »usposobljenost za kakovost«.

Specifični razlogi pa so odvisni od posebnosti malih podjetij in njihovih potreb. Najpomembnejše pri vsem tem pa je odločitev podjetja, ki pa pogosto ni enostavna. Vprašani, ki si jih direktorji v takšnem trenutku zastavijo, sta: kaj bomo pridobili z uvedbo standarda ISO 9001 in zakaj bi ga uvajali. V spodnji tabeli je navedenih nekaj najpomembnejših razlogov, ki jih morajo direktorji malih podjetij oceniti glede na to, kako pomembni so za njih. Če podjetja zberejo vsaj 20 točk, to pomeni, da o teh stvareh že razmišljajo in da je sedaj pravi čas, da pričnejo s konkretnimi pripravami za uvedbo standarda.

**Tabela 5.2:** Razlogi za uvedbo standardov kakovosti<sup>2</sup>

Razlogi za uvedbo standarda kakovosti ISO 9001	Ocena pomembnosti
Izboljšanje, ureditev in preglednost organizacije poslovanja	5
Optimiranje kompleksnih, s tehnologijo pogojenih postopkov	3
Opredelitev pomembnih dejavnosti	5
Določitev omejitev pristojnosti in odgovornosti	4
Optimiranje postopkov dela, preprečitev dvojnega dela	4
Zmanjšanje proizvodnih časov, povečanje produktivnosti, znižanje stroškov poslovanja	3
Zavarovanje potekov postopkov in ohranitev znanja ob zamenjavi osebja	5
Preprečevanje konfliktov zaradi napačnega tolmačenja/nerazumevanja zahtev	3
Ustvarjanje pozitivnega stališča do kakovosti z izobraževanjem in motiviranjem	4
Zagotavljanje pogojev za neprekinjen proces izboljšav v podjetju	5

Opombe: 5 – zelo pomembno  
 4 – še kar pomembno  
 3 – bi bilo dobro, ni pa nujno  
 2 – če ni drugega dela  
 1 – popolna izguba časa

Vir: prirejeno po CTU 2003, 1

Ocene, vpisane v zgornji tabeli, se nanašajo na podjetje Elektro Perčič. Skupno število točk, ki so jih zbrali, je 41. To pomeni, da je že skrajni čas, da pričnejo v podjetju Elektro Perčič razmišljati o uvedbi sistema vodenja kakovosti.

<sup>2</sup> Povzeto po CTU (2003, 1).



## 6 STRUKTURE IN PROCESI V PODJETJU ELEKTRO PERČIČ

### 6.1 Predstavitev podjetja

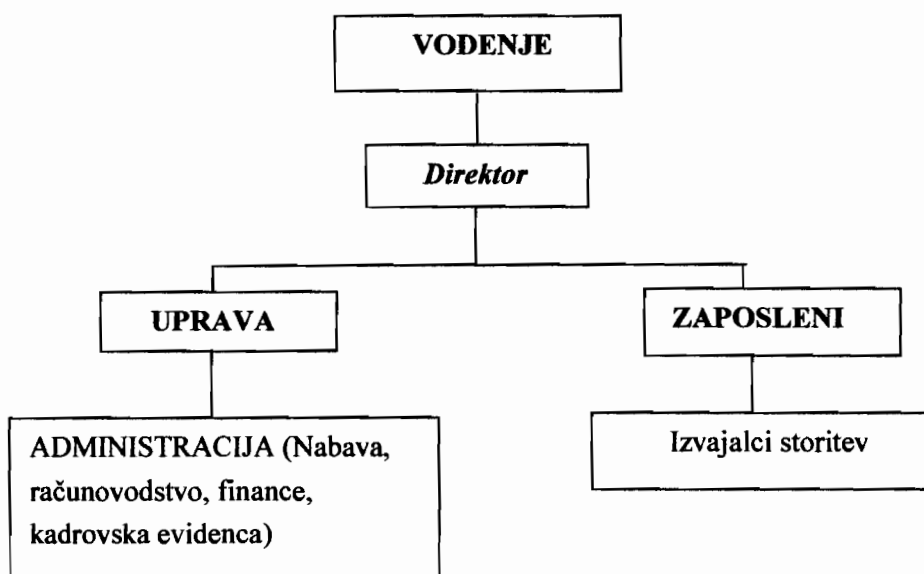
Elektro Perčič, Željko Perčič, s.p., je samostojni podjetnik, ki opravlja storitvene dejavnosti na področju elektroinštalacij in deluje že od leta 1981. Ukvarja se z elektroinštalacijami, elektromehaniko, montažo in vzdrževanjem opreme za prečrpavanje vseh vrst tekočin, opremo za prečrpavanje talnih in odpadnih voda ter vodovodnimi instalacijami. Izdelujejo in montirajo tudi lastna nivojna stikala.

Pohvalijo se lahko tudi z opremo vodnjakov in vodnih vrtin, izdelajo tudi električne instalacije za avtomatski vklop črpalk, prav tako pa se lotijo tudi ostalih električnih instalacij.

### 6.2 Organizacijska zgradba družbe

Struktura organiziranosti je ustroj oziroma smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah. Organizacijske zmogljivosti pa so vsi kadrovske, materialni, finančni in drugi razpoložljivi viri v organizaciji, ki zagotavljajo uresničevanje organizacijskih ciljev. Struktura organiziranosti je tako sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev. Cilji se s časom spreminjajo, zato moramo strukture organiziranosti prilagajati spremenjenim ciljem. Cilji oblikujejo strukturo organiziranosti in ne nasprotno (Ivanko 2000, 30).

Slika 6.1: Organizacijska zgradba podjetja Elektro Perčič



Vir: Podjetje Elektro Perčič

Podjetje vodi direktor. V podjetju obstajajo poleg nivoja direktorja še organizacijski nivoji:

- uprava, ki jo vodi direktor družbe in v kateri se odvijajo delovni procesi poslovnih funkcij nabave širše (od raziskave trga do sklenitve pogodbe), računovodstva, kadrovanja in tehničnega nadzora.
- Zaposleni, ki jih vodi odgovorni vodja del – mojster, nadzira pa jih uprava. Tu se izvajajo funkcije nabave (naročanje, skladiščenje), prodaje, izvedbe ipd.

Sistematizacija zaposlenih po organizacijskih nivojih:

Uprava:

- direktor
- vodja računovodstva, financ in kadrovskih zadev

Zaposleni:

- odgovorni vodja del
- ostali zaposleni

### **6.3 Presoja kakovosti**

#### **6.3.1 Kaj je presoja**

Presoja je orodje za prikaz dejanskega stanja v organizaciji. Program presoj vključuje različna področja poslovanja organizacije, kot so: presoja sistema managementa kakovosti, presoja managementa, presoja identitete organizacije, presoja zadovoljstva kupcev, presoja logistike, presoja produktivnosti, presoja poslovne strategije, presoja managementa storitev, presoja strateških povezav, presoja okolje varstva, presoja tehnologije, presoja kulturne organizacije itd.

Za vse vrste presoj je skupno, da neodvisna, pooblaščenca in kvalificirana oseba ali tim organizirano zbira in proučuje informacije o dejanskem stanju na objektivni in neposreden način in ga primerja z zahtevanim stanjem.

Vsaka presoja mora biti dobro planirana in pravilno izvedena. Zelo pomembna je pravilna določitev časa in pogostnost izvedbe presoje. Pri tem je potrebno upoštevati:

- *Spremembo pogojev poslovanja:*  
Sprememba prioritete glede na spremenjene okoliščine delovanja in poslovanja;
- *Da redne presoje pomagajo pri ugotavljanju dosežkov izboljšanja:*  
Z merjenjem istega elementa, vidimo učinkovitost predhodnih akcij;
- *Ponavljanje presoj daje bolj realno sliko:*  
Lažje ugotovimo, kdaj je normalno in kdaj nenormalno stanje procesa;

- *Pomembnost procesa:*  
Bolj ko je proces pomemben za doseg naše strategije, bolj pogosto naj bo presojan;
- *Zaostanek za konkurenco:*  
Bolj ko zaostajamo za konkurenco, večja naj bo pogostost izvedbe presoje;
- *Ali so rezultati predhodne presoje že vidni:*  
S preveliko pogostostjo presoj ne bomo zaznali rezultatov že izvedenih izboljšav;
- *Kakšne so sezonske in ciklične spremembe poslovanja:*  
Rezultati presoje so odvisni od časa, v katerem je presoja izvršena;
- *Kdaj da presoja najbolj zanesljive podatke:*  
Določiti najbolj primeren čas za izvršitev presoje, da dobimo točno sliko delovanja procesa ali funkcije.

Presoje so bile najprej uporabljene za revizijo finančnega poslovanja organizacij, da so ugotovili stopnjo skladnosti finančnega poslovanja z zakoni (standardi, predpisi) predpisanimi od državnih institucij in so nato prešle tudi na ostala področja, povezana s poslovanjem organizacije.

Presoje, ki niso finančne narave, imajo v bistvu enega od dveh ciljev.

Prvi je preverjanje skladnosti z določenimi zahtevami, ki smo jih postavili sami, kupci ali so podane v različnih standardih. Drugi cilj presoje je, da določimo, ali je kakovost izdelka ali storitve ustrezna, da zadovolji zahtevam kupca ali ciljnim skupinam kupcev. Z drugimi besedami, presoja določa, kateri standard naj bo postavljen in potem oceni učinkovitost in uspešnost sistema, da zadovolji temu standardu.

Namesto izraza presoja so uporabljeni tudi izrazi: audit, revizija, preverjanje, raziskava, ocenitev, opazovanje (Marolt IN Gomišček 2005, 549-550).

### **6.3.2 Poročilo o rezultatih presoje**

Poročilo o rezultatih presoje je kritična stopnja in mora natančno odražati, kaj je bilo ugotovljeno v teku presoje. Ključno pozornost je potrebno posvetiti ravni skladnosti glede na kriterije presoje, učinkovitosti uvedenega sistema managementa kakovosti in sposobnosti managerskega pregleda procesa, ki zagotavlja ohranjanje primernosti in učinkovitosti sistema managementa kakovosti.

Tu je tudi bistvena razlika od kriterijev presoj sistemov managementa kakovosti v preteklosti, ko so presojevalci sami pogosto tolmačili primernost in učinkovitost samega sistema managementa kakovosti. To se je pokazalo neprimerno iz dveh razlogov:

- A. management je tisti, ki je odgovoren za ocenitev primernosti in učinkovitosti sistema managementa kakovosti in

- B. presojevalci imajo lahko premalo kritičnega znanja o dejavnostih organizacije, da bi pravilno ocenili primernost sistema managementa kakovosti.

Z zaključnim poročilom se projekt presoje ponavadi zaključi. Posebno mesto pripada zaupnosti podatkov, ki mora biti ne le ustno dogovorjena, ampak tudi pisno definirana in v vseh ozirih zagotovljena (Marolt in Gomišček 2005, 553).



## 7 SKLEP

Razlog za uvajanje sistema kakovosti v podjetje je predvsem zahteva kupcev izdelkov ali storitev, ki od podjetja zahtevajo certifikate. Kupcem to daje večje zaupanje v izdelek ali storitev. Učinek se pozna tudi na konkurenčnosti, saj lahko podjetnik s pomočjo certifikata dolgoročno načrtuje poslovanje.

Kakovost je eden izmed dejavnikov, ki mora biti prisoten v vsakem podjetju, če le-to hoče uspešno delovati in preživeti na trgu, kjer je vedno več konkurence. Vsako podjetje poskuša ves čas pridobivati nove kupce in to delo jim je olajšano v primeru, ko podjetje že ima certifikat kakovosti.

Cilj naloge je bil ugotoviti pridobitve, prednosti, pomanjkljivosti, spremembe, do katerih prihaja, kakšna dokumentacija je potrebna in kako se preverja kakovost. Rezultat cilja je tako imenovana notranja presoja, s katero sem ugotovila, kaj mora podjetje še postoriti.

Podjetje se zaveda, da mora za svoj obstoj na trgu skrbeti za kakovost storitev in jih tudi izpopolnjevati. To pa je tudi eden izmed dodatnih razlogov za uvedbo ISO 9001:2000. Seveda pa je pomembno tudi to, da je za uvajanje sistema vodenja kakovosti potreben določen čas in s tem povezani tudi stroški.

Iz rezultatov, dobljenih z analizo stanja, lahko sklepam, da je za uvedbo sistema vodenja kakovosti potrebno nekaj časa. Predvidevam, da je ta čas v našem podjetju nekje med dvanajst in osemnajst mesecev. Stroški, ki se bodo pri uvajanju pojavili, se nanašajo predvsem na izobraževanja o sistemu vodenja kakovosti, morebitna svetovanja, literaturo, certifikacijsko presojo.

Razlika je tudi v velikosti podjetja, saj se vodenje kakovosti v velikem podjetju razlikuje od majhnega družinskega podjetja. Bistvena razlika je v tem, da ima v družinskem podjetju manj oseb več različnih vlog. Tako je npr. direktor v malem podjetju hkrati direktor, lastnik, oseba, ki skrbi za kupce, zaposlene, določa način dela in je odgovoren za vse. V majhnem podjetju tudi zaposleni točno vedo svoje naloge in delo poteka bolj tekoče.



## LITERATURA

- Artič, Vojko. 2002. *Procesni pristop v malih organizacijah*. Ljubljana: Slovensko združenje kakovosti
- CTU – Center za tehnološko usposabljanje. 2003. *Zakaj uvajati ISO 9000 v mala in srednja podjetja?*
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- James, Paul. 1996. *Total Quality Management*. London: Prentice Hall.
- Kocbek, Marijan. 2001. *Zakon o gospodarskih družbah. Uvodna pojasnila*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Marolt, Janez. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Potočnik, Edvard, Tomaž Babnik, Fedor Černe, Uroš Gunčar, Marko Kiauta, Rajko Novak, Marjan Pivka in Jernej Potočnik. 1998. *ISO 9001: iz teorije v prakso: priročnik za vodstva podjetij*. Ljubljana: Taxus.
- Pivka, Marjan in Duško Uršič. 2001. *ISO 9000 v slovenskih podjetjih*. Maribor: Management Forum.
- SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo. 2002a. *SIST ISO 9004*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo. 2003c. *ISO 9001 za majhna podjetja: Kaj storiti?: Nasveti tehničnega odbora ISO /TC 176*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- Šobota, Marko, Srečko Skodlar, Ivan Črv in Vančo Prešlenkov. 1999. *Sistem kakovosti*. Ljubljana: Gama System.
- Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Tricker, Ray. 2001. *ISO 9001:2000 for small business*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- USM – Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje. 2000. *SIST ISO 9001*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Vajde Horvat Romana, Tomislav Rozman, Katja Harej, Aleksandra Jerčinović, Gregor Polančič in Luka Pavčič. 2004. *Metodologija za vzpostavitev in vzdrževanje sistemov vodenja kakovosti*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko, Inštitut za informatiko.
- Vujoševič, Niko. 1992. *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## *Literatura*

Vujoševič, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Vujoševič, Niko. 2000. *1800 vprašanj o kakovosti*. Ljubljana: RR, Podjetnikova zbirka.

Gospodarska zbornica Slovenije. 2007. *Poslovne informacije*.

[http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne\\_informacije/pravna\\_podrocja\\_in\\_predpisi/s\\_tatusno\\_pravo/opomnik\\_za\\_ustanavljanje\\_gospodarskih\\_druzb\\_in\\_priglasitev\\_deja\\_vnosti\\_samostojnega\\_podjetnika\\_posameznika](http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/pravna_podrocja_in_predpisi/s_tatusno_pravo/opomnik_za_ustanavljanje_gospodarskih_druzb_in_priglasitev_deja_vnosti_samostojnega_podjetnika_posameznika).

## **PRILOGE**

### **Priloga 1 Analiza stanja**

## ***Analiza stanja***

### **Splošne zahteve**

Organizacija mora vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati sistem vodenja kakovosti ter nenehno izboljševati njegovo uspešnost v skladu z zahtevami tega mednarodnega standarda. Pri izvajanju sistema vodenja kakovosti mora organizacija:

- a) identificirati procese, potrebne za sistem vodenja kakovosti, in njihovo uporabo v celotni organizaciji,
- b) določiti zaporedje in medsebojni vpliv teh procesov,
- c) določiti kriterije in metode, potrebne za zagotovitev tako uspešnega delovanja kot tudi uspešnega obvladovanja teh procesov,
- d) zagotoviti, da so na voljo viri in informacije, potrebne za podporo delovanja in nadzora teh procesov,
- e) nadzorovati, meriti in analizirati te procese,
- f) izvajati ukrepe, potrebne za doseganje planiranih rezultatov in za nenehno izboljševanje teh procesov.

V primeru, da se organizacija odloči predati zunanjim izvajalcem v izvajanje katerikoli proces, ki vpliva na skladnost proizvoda z zahtevami, mora organizacija zagotoviti obvladovanje teh procesov. Obvladovanje teh procesov mora biti vključeno v sistem vodenja kakovosti.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DELNO

V podjetju še niso uresničene vse zahteve standarda. Predvsem ni v celoti postavljen sistem vodenja.

*Predlagani ukrepi:* podjetje mora zagotoviti sistem vodenja kakovosti v skladu z zahtevami standarda, ki bo vseboval vse navedene točke.

## ***Zahteve glede dokumentacije***

### ***Splošno***

Dokumentacija sistema vodenja kakovosti mora vključevati:

- a) dokumentirane izjave o politiki vodenja kakovosti in ciljih kakovosti,
- b) poslovnik kakovosti,
- c) dokumentirane postopke, ki jih zahteva ta mednarodni standard,
- d) dokumente, ki jih organizacija potrebuje, da bi zagotovila uspešno planiranje, delovanje in obvladovanje njenih procesov,
- e) zapise, ki jih zahteva ta mednarodni standard.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

NE

Podjetje nima dokumentiranega sistema vodenja kakovosti. Niti ne obstajajo dokumentirane izjave o politiki in ciljnih kakovosti, poslovnik kakovosti in dokumentirani postopki pod točko c). Pod točko d) je podana zahteva, da ima podjetje sredstva za zagotavljanje učinkovitega planiranja, delovanje in obvladovanje procesov. Nekateri od teh dokumentov obstajajo v podjetju, kot so npr. navodila za uporabo opreme, strojev, specifikacije ...

*Predlagani ukrepi:* podjetje mora dopolniti dokumentacijo pod točko d) in pa v vse ostale točke od a) do e).

#### ***Poslovnik kakovosti***

Organizacija mora izdelati in vzdrževati poslovnik kakovosti, ki vključuje:

- a) predmet sistema vodenja kakovosti, vključno z razlogi in s podrobnostmi glede morebitnih opustitev,
- b) dokumentirane postopke, vzpostavljene za sistem vodenja kakovosti, ali sklicevanje nanje,
- c) opis medsebojnega vpliva procesov sistema vodenja kakovosti.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

NE

*Predlagani ukrepi:* podjetje mora izdelati poslovnik kakovosti, kot to narekuje standard oz. točka.

#### ***Obvladovanje dokumentov***

Dokumente, ki jih zahteva sistem vodenja kakovosti, je potrebno obvladovati. Zapisi so posebna vrsta dokumentov in jih je potrebno obvladovati v skladu z zahtevami, podanimi v točki 6.4.5.

Vzpostaviti je potrebno dokumentiran postopek, ki opredeljuje potreben način obvladovanja za:

- a) odobritev primernosti dokumentov pred njihovo izdajo,
- b) pregled in posodobitev ter ponovno odobritev dokumentov, ko je to potrebno,
- c) zagotovitev, da so identificirane spremembe in trenutni status popravkov dokumentov,
- d) zagotovitev, da so ustrezne izdaje primernih dokumentov na voljo na mestih uporabe,
- e) zagotovitev, da dokumenti ostanejo čitljivi in prepoznavni brez težav,

- f) zagotovitev, da so dokumenti zunanjega izvora identificirani, njihovo razdeljevanje pa obvladovano,
- g) preprečitev nenamerne uporabe zastarelih dokumentov in uporabe primerne identifikacije zanje, če se obdržijo za kakršenkoli namen.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DELNO

V podjetju se izvajajo določeni postopki glede izdajanja dokumentov, njihovega odstranjevanja in nadomeščanja z novimi, ustreznega hranjenja in dostopanja do dokumentov. Vendar pa postopek, ki bi v celoti opredeljeval obvladovanje dokumentov ni do podrobnosti definiran in ni dokumentiran.

*Predlagani ukrepi:* potrebno je dopolniti in preurediti sistem obvladovanja dokumentov in postopek za obvladovanje dokumentov ustrezno dokumentirati.

#### ***Obvladovanje zapisov***

Zapise je treba izdelati in vzdrževati, da bi se z njimi dokazali skladnost z zahtevami in uspešnost delovanja sistema vodenja kakovosti. Zapisi morajo biti čitljivi, prepoznavni in dostopni. Potreben je dokumentiran postopek, ki opredeljuje načine obvladovanja za identifikacijo, shranjevanje, dostopnost, zaščito, čas hranjenja in odstranjevanje zapisov.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DELNO

V podjetju obstajajo različni zapisi, ki se ustrezno hranijo in vzdržujejo, vendar pa ne obstaja dokumentiran postopek, ki bi določal obvladovanje posameznih zapisov. V ta sklop spadajo npr. naročila odjemalcev, zapisniki sestankov, pritožbe odjemalcev, evidence načrtovanja ipd.

*Predlagani ukrepi:* potrebno je določiti, kateri zapisi se potrebujejo skupaj s tistimi, ki jih zahteva standard, in nato določiti čas in mesto hranjenja posameznega zapisa ter pogoje za odstranitev.

#### ***Zavezanost vodstva***

Najvišje vodstvo mora priskrbeti dokaze o svoji zavezanosti razvoju in izvajanju sistema vodenja kakovosti ter nenehnemu izboljševanju njegove uspešnosti, tako da:

- sporoča organizaciji, kako pomembno je izpolnjevanje zahtev odjemalcev kot tudi zakonodaje in pravnih zahtev,
- določi politiko kakovosti,
- zagotovi, da so cilji kakovosti določeni,
- izvaja vodstvene preglede,
- zagotavlja razpoložljivost virov.



*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DELNO

Zaradi majhnega števila zaposlenih v podjetju bi med najvišje vodstvo trenutno lahko šteli kvečjemu direktorja podjetja. V podjetju je vseskozi prisotno izboljševanja kakovosti, saj se podjetje zaveda, da na trgu ni samo. Zato se trudi, da svojim odjemalcem dostavlja vedno brezhibne in kakovostne proizvode. Vodstvo skrbi za ustvarjanje in vzpodbujanje stalnih inovacij, ki jih potem vključuje v proizvode in storitve ter izvaja sicer nedokumentirane vodstvene preglede v podjetju. Zaradi zahteve po dokumentiranju podjetje ne izpolnjuje vseh zahtev iz točke.

*Predlagani ukrepi:* kar zahteva dokumentiranje dokazov, bo potrebno pričeti zapisovati in vzdrževati ustrezne zapise o zavezanosti vodstva.

***Osredotočenost na odjemalce***

Najvišje vodstvo mora zagotoviti, da so zahteve odjemalcev opredeljene in izpolnjene z namenom, da se poveča zadovoljstvo odjemalcev.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DELNO

Podjetje upošteva in izpolnjuje zahteve odjemalcev vključno z zakonskimi zahtevami, ki zadevajo proizvode in storitve podjetja, vendar pa ne dokumentira zadovoljstva odjemalcev.

*Predlagani ukrepi:* ohranjanje in utrjevanje zavesti o pomenu odjemalcev pri vseh zaposlenih. Ohranjanje stalnega stika z odjemalci ter spremljanje trga in njegovih potreb.

***Politika kakovosti***

Najvišje vodstvo mora glede politike kakovosti zagotoviti, da:

- je primerna namenu organizacije
- vključuje zavezanost k izpolnjevanju zahtev in nenehnemu izboljševanju uspešnosti sistema vodenja kakovosti,
- podaja okvir za določanje in pregledovanje ciljev kakovosti,
- so znotraj organizacije z njo seznanjeni in jo razumejo,
- se pregleduje nenehna primernost.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

NE

Politika kakovosti ni formalno zapisana.

*Predlagani ukrepi:* potrebno bo zapisati politiko podjetja in politiko kakovosti, ki mora opredeljevati zavezanost h kakovosti, k nenehnemu izboljševanju sistema vodenja kakovosti ter okvirje za cilje kakovosti. Politiko kakovosti bo potrebno predstaviti na sestanku z zaposlenimi.

### ***Cilji kakovosti***

Najvišje vodstvo mora zagotoviti, da so cilji kakovosti, vključno s tistimi, ki so potrebni za izboljšanje zahtev za proizvod določeni za ustrezne funkcije in ravni znotraj organizacije.

Cilji kakovosti morajo biti merljivi in v skladu s politiko kakovosti.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

NE

Cilji kakovosti niso formalno zapisani in v celoti določeni.

*Predlagani ukrepi:* potrebno bo jasno definirati cilje, ki jih želi doseči organizacija. Cilji morajo biti realni, merljivi in povezani z dosegljivimi rezultati. Primerno je določiti tudi časovni okvir za doseganje ciljev.

### ***Planiranje sistema vodenja kakovosti***

Najvišje vodstvo mora zagotoviti, da se:

- izvaja planiranje sistema vodenja kakovosti z namenom, da se izpolnjujejo tako zahteve kot cilji kakovosti,
- ohraniti celovitost sistema vodenja kakovosti pri planiranju in izvajanju sprememb sistema vodenja kakovosti.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

NE

*Predlagani ukrepi:* prvi del točke a) se nanaša na planiranje, katerega bo potrebno opraviti, ko bo podjetje pričelo z uvajanjem sistema vodenja kakovosti skladno z zahtevami standarda. Drugi del točke se nanaša na planiranje ciljev kakovosti, ki jih mora podjetje določiti.

### ***Odgovornosti in pooblastila***

Najvišje vodstvo mora zagotoviti, da so odgovornosti in pooblastila določeni ter da je osebje organizacije s tem seznanjeno.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DA

*Predlagani ukrepi:* odgovornosti in pooblastila zapisati tako, da bodo odražali dejansko stanje in ostali dovolj prožni.

### ***Predstavniki vodstva***

Najvišje vodstvo mora določiti člana vodstva, ki mora ne glede na druge odgovornosti imeti določene odgovornosti in pooblastila, ki vključujejo:

- a) zagotavljanje, da so procesi, potrebni za sistem vodenja kakovosti, vzpostavljeni, da se izvajajo in vzdržujejo,
- b) poročanje najvišjemu vodstvu o delovanju sistema vodenja kakovosti in kakršnikoli potrebi za izboljševanje,

## *Priloga 1*

c) zagotavljanje dvigovanja zavesti o zahtevah odjemalcev v celotni organizaciji.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DELNO

Član vodstva v podjetju je direktor sam. Ker podjetje še nima vzpostavljenega SVK, zahteve, ki se nanašajo nanj niso izpolnjene. Podjetje izpolnjuje zahtevo iz točke c).

*Predlagani ukrepi:* ob vzpostavitvi SVK bo direktor ali oseba, katero bo določil, prevzela odgovornosti, ki jih nalaga ta točka standarda.

### ***Notranje komuniciranje***

Najvišje vodstvo mora zagotoviti, da so v organizaciji vzpostavljeni primerni procesi komuniciranja in da poteka komuniciranje o uspešnosti sistema vodenja kakovosti.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DELNO

Stanje komunikacije v podjetju ocenjujem kot pozitivno in je posledica vzpostavljenega medsebojnega zaupanja med maloštevilnimi zaposlenimi in vodstvom podjetja. Informacije se prenašajo hitro, prav tako so hitri tudi odzivi nanje.

*Predlagani ukrepi:* vzdrževanje dosežene klime komuniciranja in iskanje možnosti in načinov za morebitno izboljšanje.

### ***Vodstveni pregled - splošno***

Najvišje vodstvo mora pregledovati sistem vodenja kakovosti v planiranih časovnih presledkih, da zagotovi njegovo nenehno ustreznost, primernost in uspešnost. Pri pregledu mora oceniti možnosti za izboljšave in potrebo po spremembah sistema vodenja kakovosti, vključno s politiko in cilji kakovosti. Zapise o vodstvenem pregledu je treba vzdrževati.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

NE

Direktor podjetja je v neprestanem stiku s celotnim dogajanjem v podjetju, kar vključuje tudi vprašanja kakovosti. Lahko bi rekli, da so pregledi na različnih ravneh pogosti, in da se sprti odloča o izboljšavah. Točka standarda se nanaša na SVK, ki pa še ni vzpostavljen.

*Predlagani ukrepi:* najvišje vodstvo bo moralo pričeti z rednim planiranjem, izvajanjem in dokumentiranjem pregledovanja SVK, ko bo ta vzpostavljen. Ob pregledih SVK bo potrebno ugotoviti njegovo ustreznost, primernost in učinkovitost ter odločiti potrebne ukrepe v zvezi z ugotovitvami. Način izvajanja pregleda naj ustreza poslovni praksi podjetja.

### ***Vhodni podatki za pregled***

Vhodni podatki za vodstveni pregled morajo vključevati informacije o:

- rezultatih presoj,
- povratnih informacijah odjemalcev,
- delovanju procesov in skladnosti proizvodov,
- stanju preventivnih in korektivnih ukrepov,
- ukrepih, ki so sledili predhodnim vodstvenim pregledom,
- spremembah, ki lahko vplivajo na sistem vodenja kakovosti,
- priporočilih za izboljšave.

### **Rezultat pregleda**

Rezultati vodstvenega pregleda morajo vključevati vse odločitve in ukrepe v zvezi

z:

- izboljševanjem uspešnosti sistema vodenja kakovosti in njegovih procesov,
- izboljševanjem proizvodov glede na zahteve odjemalcev,
- potrebnimi viri.

### ***Priskrba virov***

Organizacija mora določiti in priskrbeti vire, potrebne za:

- a) izvajanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti in za nenehno izboljševanje njegove uspešnosti,
- b) povečevanje zadovoljstva odjemalcev z izpolnjevanjem njihovih zahtev.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DELNO

Točka določa, da se je potrebno prepričati o pristnosti virov in možnostih njihovega zagotavljanja za vzdrževanje in izboljševanje SVK ter za izpolnjevanje zahtev odjemalcev.

*Predlagani ukrepi:* ob vzpostavitvi SVK preveriti pristnost in ustreznost virov, ki jih določa točka standarda.

### ***Človeški viri - splošno***

Izvajalci dela, ki vpliva na kakovost proizvoda, morajo biti kompetentni na podlagi primerne izobrazbe, usposobljenosti, veščin in izkušenj.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DA

Kot kompetentnost se razume kombinacija ustrezne izobrazbe, usposabljanja, veščin in izkušenj. Ni potrebno, da ima vsak zaposleni vse štiri značilnosti, le tiste, ki so za naloge, ki jih opravlja potrebne.

## *Priloga 1*

*Predlagani ukrepi:* Analiza vrzeli zaposlenih in potreb po dodatnem usposabljanju. Pred uvajanjem SVK bo potrebno izvesti predvsem usposabljanja na področjih kot so vodstveni pregledi, notranja presoja kakovosti ipd.

### ***Kompetentnost, zavedanje in usposabljanje***

Organizacija mora:

- a) določiti potrebno kompetentnost izvajalcev dela, ki vpliva na kakovost proizvoda,
- b) zagotoviti usposabljanje ali izvesti druge ukrepe za zadovoljevanje teh potreb,
- c) oceniti uspešnost izvedenih ukrepov,
- d) zagotoviti, da se njeno osebje zaveda pomena kakovosti svojih aktivnosti in da ve, kako lahko prispeva k doseganju ciljev kakovosti,
- e) vzdrževati primerne zapise o izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DA

*Predlagani ukrepi:* skrbeti mora za osebni razvoj zaposlenih, spremljati programe izobraževanj in usposabljanj, ki jih ponuja trg ter vključevanje zaposlenih v programe, ki prispevajo k izboljševanju procesov in SVK. Zadovoljiti ostalim podtočkam od a) do e).

### ***Infrastruktura***

Organizacija mora določiti, priskrbeti in vzdrževati infrastrukturo, potrebno za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod. Infrastruktura po potrebi vključuje:

- zgradbe, delovne prostore in pripadajoče pomožne prostore,
- procesno opremo (tako strojno kot tudi programsko) in
- podporne storitve (kot sta transport ali komunikacije).

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DA

*Predlagani ukrepi:* še naprej zagotavljati in vzdrževati primernost infrastrukture.

### ***Delovno okolje***

Organizacija mora določiti in obvladati delovno okolje, potrebno za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DA

*Predlagani ukrepi:* potrebno je neprestano preverjanje primernosti delovnega okolja in iskanje izboljšav, ki bodo zagotavljale skladnost z zahtevami za proizvode in storitve.

***Merjenje, analize in izboljševanje - splošno***

Organizacija mora planirati in izvajati procese nadzorovanja, merjenja in analiziranja in izboljševanja, ki so potrebni, da:

- a) dokaže skladnost proizvoda,
- b) zagotovi skladnost sistema vodenja kakovosti in
- c) nenehno izboljšuje uspešnost sistema vodenja kakovosti.

To mora vključevati določitev primernih metod, vključno s statističnimi metodami, in obseg njihove uporabe.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DELNO

Podjetje izvaja procese nadzorovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja predvsem za doseganje skladnosti proizvoda, ne izpolnjuje pa točk b) in c).

*Predlagani ukrepi:* planirati je potrebno kako se bodo izvajale aktivnosti nadzorovanja in merjenja.

***Nadzorovanje in merjenje - zadovoljstvo odjemalcev***

Kot eno od meritev delovanja sistema vodenja kakovosti mora organizacija nadzorovati informacije o zaznavanju odjemalcev, ali je organizacija izpolnila njihove zahteve. Določiti mora metode za pridobivanje in uporabo teh informacij.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DELNO

Podjetje sproti pridobiva informacije od odjemalcev in ohranja dobre stike z njimi, pogosto jih tudi obišče, da pridobi sveže informacije.

*Predlagani ukrepi:* več pozornosti polagati na dajanje možnosti odjemalcem, da izrazijo svoje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, npr. v elektronski obliki (spletna stran), ki bi zagotovila anonimnost pritožb, pohval, pripomb.

***Notranja presoja***

Organizacija mora izvajati notranje presoje v planiranih intervalih, da bi ugotovila, ali sistem vodenja kakovosti:

- a) ustreza planiranim dogovorom, zahtevam tega mednarodnega standarda in zahtevam za sistem vodenja kakovosti, ki jih postavi organizacija,
- b) se uspešno izvaja in vzdržuje.

Organizacija mora planirati program presoj in pri tem upoštevati status in pomembnost presojanih procesov in področij kot tudi rezultate predhodnih presoj. Določeni morajo iti kriteriji za presojo, predmet presoj, pogostost in metode. Izbira presojevalcev in izvajanje presoj morata zagotoviti objektivnost in neodvisnost procesa presoj. Presojevalci ne smejo presojati lastnega dela.

## *Priloga 1*

Odgovornosti iz zahteve za planiranje in izvajanje presoj, poročanje o rezultatih in vzdrževanje zapisov morajo biti določeni v dokumentiranem postopku. Vodstvo, odgovorno za presojano področje, mora zagotoviti, da se brez neopravičene zamude izvedejo ukrepi za odpravo neskladnosti in njihovih vzrokov. Ukrepi, ki sledijo, morajo vključevati overjanje izvedenih ukrepov in poročanje o rezultatih overjanja.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

NE

Vodstvo sicer izvaja preglede in presoja učinkovitost procesov in aktivnost, ki med drugim zadevajo tudi kakovost proizvodov in storitev podjetja, ne moremo pa reči, da so te presoje dokumentirane ali, da se nanašajo na presojo SVK, saj le-ta v podjetju še ni vzpostavljen.

*Predlagani ukrepi:* razviti način merjenja delovanja sistema kakovosti in poiskati področja za izboljšanje. Pričeti s planiranjem presoj z izdelavo programa presoj, ki mora zajeti vse aktivnosti v zvezi s kakovostjo in zahteve standarda, določiti pogostost izvajanja notranjih presoj ter izvajalce. Postopke notranje presoje ustrezno dokumentirati in vzdrževati potrebne zapise (rezultati notranje presoje in ukrepi, ki sledijo).

### ***Nadzorovanje in merjenje procesov***

Organizacija mora uporabiti ustrezne metode za nadzorovanje in, kjer je to primerno, merjenje procesov sistema vodenja kakovosti. Te metode morajo dokazati sposobnost procesov za doseganje planiranih rezultatov. Če planirani rezultati niso doseženi, je treba izvesti ustrezne korekcije in korektivne ukrepe, da bi zagotovili skladnost proizvoda.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo standarda?*

DELNO

Organizacija sproti opravlja nadzorovanje in merjenje procesov. Le-to zagotavlja strokovna usposobljenost ljudi, ki so vključeni oziroma izvajajo te procese (samokontrola), ne izvaja pa merjenja procesov sistema vodenja kakovosti.

*Predlagani ukrepi:* vzpostaviti sistem za vodenje potrebnih zapisov o nadzorovanju in merjenju.

### ***Analiza podatkov***

Organizacija mora določiti, zbirati in analizirati primerne podatke, da bi dokazala primernost in uspešnost vodenja kakovosti in ocenila, kje je možno izboljševanje uspešnosti sistema vodenja kakovosti. Vključeni morajo biti podatki, pridobljeni z nadzorovanjem in merjenjem ter iz drugih primernih virov. Analiza teh podatkov mora priskrbeti informacije o:

- a) zadovoljstvu odjemalcev,

- b) skladnosti z zahtevami za proizvod,
- c) karakteristikah in trendih procesov in proizvodov, vključno z možnostmi za preventivne ukrepe,
- d) dobaviteljih.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo (točko) standarda?* DELNO

Ta točka standarda govori o določitvi, zbiranju in analizi primernih podatkov, da bi z njimi dokazali primernost in uspešnost vodenja kakovosti. Tega dela naše podjetje ne izpolnjuje v celoti. V podjetju imajo ustne informacije o zadovoljstvu odjemalcev ter certifikate o skladnosti z zahtevami za določene proizvode, prav tako pa se najdejo nekateri podatki o dobaviteljih.

*Predlagani ukrepi:* pričeti morajo z bolj podrobnim zbiranjem zgoraj naštetih informacij.

#### ***Nenehno izboljševanje***

Organizacija mora nenehno izboljševati uspešnost sistema vodenja kakovosti z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, rezultatov presoj, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov in vodstvenega pregleda

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo (točko) standarda?* DELNO

Organizacija poskuša nenehno izboljševati kakovost v podjetju, vendar imajo pogosto težave zaradi drugih dobaviteljev ali pritiskov strank glede cene izdelka višjega kakovostnega razreda. Potrebno bi bilo tudi izboljšati dokumentiranje postopkov, pripraviti kakšne programe izobraževanja in usposabljanja.

*Predlagani ukrepi:* poskušati se čim bolj približati zahtevam standarda.

#### ***Korektivni ukrepi***

Organizacija mora izvajati ukrepe, s katerimi odpravi vzroke neskladnosti, da bi preprečila njihovo ponovitev. Korektivni ukrepi morajo biti primerni posledicam dejanskih neskladnosti.

Vzpostaviti je treba dokumentiran postopek, ki določa zahteve za:

- a) pregledovanje neskladnosti (vključno s pritožbami odjemalcev)
- b) določanje vzrokov neskladnosti
- c) ocenjevanje potreb po ukrepih, s katerimi se zagotovi, da se neskladnosti ne ponovijo,
- d) določitev in izvajanje potrebnih ukrepov,
- e) zapise rezultatov izvedenih ukrepov,
- f) pregledovanje izvedenih korektivnih ukrepov.



*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo (točko) standarda?*

DELNO

V podjetju poskušajo izvajati korektivne ukrepe, da se problemi, ki so se pojavili odpravijo enkrat za vselej. Pri tej točki se zopet pojavlja zahteva o dokumentiranju, ki pa ga podjetje ne izvaja dosledno.

*Predlagani ukrepi:* potrebno je dokumentirati vse ukrepe, vse korekcije in spremembe ter izpolniti čim več zahtev tega standarda.

***Preventivni ukrepi***

Organizacija mora določiti ukrepe, s katerimi odpravi vzroke potencialnih neskladnosti, da bi preprečila njihov nastanek. Preventivni ukrepi morajo biti primerni posledicam potencialnih problemov.

Vzpostaviti je treba dokumentiran postopek, ki določa zahteve za:

- a) določitev potencialnih neskladnosti in njihovih vzrokov,
- b) ocenitev potreb za ukrepanje, da se prepreči pojav neskladnosti,
- c) določitev in izvedbo potrebnih ukrepov,
- d) zapise rezultatov izvedenih ukrepov,
- e) pregledovanje izvedenih preventivnih ukrepov.

*Ali podjetje izpolnjuje zahtevo (točko) standarda?*

DELNO

Preventivni ukrepi so pomembna aktivnost izboljševanja. Podjetje izvaja preventivne ukrepe, ki preprečujejo neskladnosti ali druge neželene pojave.

*Predlagani ukrepi:* vzpostaviti dokumentiran postopek, ki evidentira, kako se izvajajo aktivnosti preventivnih ukrepov. Potrebno je tudi evidentirati vire podatkov.

