

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

SISTEM VODENJA KAKOVOSTI  
V ČISTILNEM SERVISU

Simona Prelovšek Juri

Koper, 2007

Mentor: izr. prof. dr. Slavko Dolinšek



## **POVZETEK**

Podjetje Čistoča, d. o. o. si z ISO standardi zagotavlja večjo kakovost in s tem želi vplivati na zadovoljstvo odjemalcev ter povečevati dodano vrednosti svojih produktov. Zato se v tej nalogi predstavlja teoretske osnove delovanja ISO standardov ter njihovo praktično implementacijo znotraj izbranega podjetja, v drugem delu pa se ugotavlja, ali je kakovost resnično pripomogla k uspešnejšim poslovnim rezultatom. Analiza je seveda omejena na dostopne podatke, vseeno pa je mogoče ugotoviti, da sta pridobitev certifikata kakovosti 9001 leta 1999 in certifikata ravnanja z okoljem 14001 leta 2001 prispevala k višji kakovosti ponujenih produktov in uspešnejšemu poslovanju.

*Ključne besede:* kakovost, standard ISO 9001:2000, sistem vodenja kakovosti, zagotavljanje kakovosti, nenehne izboljšave, zadovoljstvo kupcev storitev, storitveno podjetje, zaposleni.

## **ABSTRACT**

The company Čistoča, d. o. o. uses ISO Standards to reach a higher quality level of its products and thus improve the satisfaction of its business partners and the added value of its products. Thus this work presents the theoretical basis of ISO standards and their practical implementation within the chosen company, while in the second part it discusses whether this implementation really improved company's business results. The analysis is surely limited by data accessibility, but still it's possible to conclude that quality certification 9001 in 1999 and environment management certification in 2001 did positively influence corporate results.

*Key words:* quality standard ISO 9001:2000, quality management system, quality delivery, continuous improvements, customers' satisfaction, service company, employees.

**UDK:** 658.56:648.5(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema.....	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela.....	2
1.3	Predpostavke in omejitve raziskovanja.....	2
1.4	Uporabljene metode raziskovanja .....	3
<b>2</b>	<b>Razvoj in opredelitev kakovosti.....</b>	<b>5</b>
2.1	Kratek zgodovinski razvoj kakovosti.....	5
2.2	Kakovost in njen pomen.....	6
2.3	Standard ISO 9001:2000 – sistem managementa kakovosti.....	6
2.4	Namen standarda kakovosti 9001:2000.....	9
2.5	Modeli za ocenjevanje kakovosti storitev.....	10
<b>3</b>	<b>Sistemi vodenja kakovosti.....</b>	<b>13</b>
3.1	Sistem vodenja organizacije.....	13
3.2	Sistem vodenja kakovosti.....	13
3.2.1	Zahteve sistemov vodenja kakovosti.....	15
3.2.2	Presoja sistemov vodenja kakovosti.....	15
3.2.3	Dokumentacija sistemov vodenja kakovosti.....	17
<b>4</b>	<b>Predstavitev standarda ISO.....</b>	<b>19</b>
4.1	Načela vodenja kakovosti.....	19
4.2	Procesni pristop.....	21
4.3	Osredotočenost na odjemalce.....	22
<b>5</b>	<b>Predstavitev podjetja Čistoča, d. o. o.....</b>	<b>25</b>
5.1	Predstavitev podjetja.....	25
5.2	Vizija podjetja .....	26
5.3	Dejavnost podjetja.....	26
5.4	Naročniki Čistoče .....	27
5.5	Poslovanje družbe.....	27
5.6	Čistoča med 500 najhitreje rastočimi podjetji v Evropi.....	28
<b>6</b>	<b>Sistem kakovosti v obravnavanem podjetju.....</b>	<b>31</b>
6.1	Skrb za kakovost in ravnanje z okoljem.....	31
6.2	Politika kakovosti in ravnanja z okoljem.....	31
6.3	Preoblikovani standard ISO 9001 in 14001 v družbi.....	31
<b>7</b>	<b>Nabava in dobavitelji.....</b>	<b>33</b>
7.1	Kakovost vhodnih produktov.....	33
7.2	Ocenjevanje dobaviteljev.....	34
7.2.1	Kriterij ocenjevanja.....	35

7.2.2 Ocenjevanje dobaviteljev v družbi .....	35
<b>8 Proces trženja.....</b>	<b>37</b>
8.1 Delež pridobljenih poslov na javnih razpisih .....	37
8.2 Delež pridobljenih poslov na ponujene ponudbe.....	38
<b>9 Proces storitve.....</b>	<b>41</b>
9.1 Kakovost s tržišča.....	41
9.2 Kakovost med procesom.....	42
9.3 Zadovoljstvo naročnikov.....	43
9.3.1 Delež zadovoljnih naročnikov.....	44
9.3.2 Anketa o zadovoljstvu naročnikov.....	45
<b>10 Upravljanje s človeškimi viri.....</b>	<b>47</b>
10.1 Pregled zaposlenih v družbi Čistoča.....	47
10.2 Demografska in izobrazbena struktura zaposlenih.....	47
10.3 Kompetentnost.....	47
10.3.1 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.....	47
10.3.2 Uvajanje novih čistil.....	49
10.4 Absentizem.....	49
10.5 Motiviranje kadrov.....	49
10.5.1 Usposabljanje in izobraževanje.....	49
10.5.2 Letni razgovori.....	50
10.6 Varnost in zdravje pri delu .....	50
10.7 Komuniciranje z zaposlenimi.....	51
<b>11 Sklep.....</b>	<b>53</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>57</b>
<b>Viri.....</b>	<b>58</b>

## PONAZORILA

Slika 2.1 Demingov krog kakovosti PDCA.....	9
Slika 5.2 Število redno zaposlenih v letih od 1998 do 2005.....	26
Slika 5.3 Prihodki podjetja Čistoča, d. o. o. v letih od 1998 do 2005 v 1000 SIT.....	28
Slika 5.4 Certifikat za uvrstitev med „Europe's 500“ .....	29
Slika 7.5 Kazalnik kakovosti - reklamacije.....	33
Slika 7.6 Vzroki podanih reklamacij dobaviteljem.....	34
Slika 8.7 Delež pridobljenih poslov na javnih razpisih.....	38
Slika 8.8 Delež poslov na ponujene ponudbe.....	39
Slika 9.9 Število reklamacij s tržišča.....	42
Slika 9.10 Kakovost med procesom.....	43
Slika 9.11 Delež zadovoljnih naročnikov.....	45
Slika 10.12 Absentizem v letu 2006.....	49
Slika 10.13 Nesreče pri delu v letu 2006.....	51
Tabela 2.1 Vrste razkorakov v modelu.....	11
Tabela 7.2 Kazalnik kakovosti – reklamacije.....	34
Tabela 8.3 Delež pridobljenih poslov na javnih razpisih.....	38
Tabela 8.4 Delež pridobljenih poslov na ponujene ponudbe.....	39
Tabela 9.5 Število reklamacije s tržišča.....	41
Tabela 9.6 Kakovost med procesom .....	43
Tabela 9.7 Delež zadovoljnih naročnikov po mesecih v letu 2006.....	44
Tabela 9.8 Delež zadovoljnih naročnikov .....	44
Tabela 10.9 Nesreče pri delu v letu 2006.....	50

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Spoznanje, da v konkurenčnem boju na trgu sploh ni več najbolj pomembna in odločilna cena, temveč vrsta drugih dejavnikov, med katerimi sta na prvih mestih kakovost ponujenega izdelka ali storitve in ugled ponudnika. Mnoga podjetja je prisililo k drugačnemu razumevanju kakovosti. Kakovost je postala bistveni element gospodarske uspešnosti in osnovno načelo vseh podjetij. Z uvajanjem tržne ekonomije, so nastale gospodarske razmere, ki silijo podjetja v vse večjo prilagodljivost potrebam in zahtevam kupcev. Saj nivo kakovosti izdelkov ali storitev ne določa vodstvo, niti služba marketinga, temveč vedno le kupec in načrtovanje kakovosti se začne že v fazi planiranja in razvoja in ne šele v fazi proizvodnje ali v fazi izvajanja storitev. Načrtovanje kakovosti poteka v vseh fazah poslovnega procesa. Kakovost terja, da moramo kakovost načrtovati in da za kakovost odgovarjajo vsi zaposleni. Uvajanje standarda kakovosti v podjetju pomeni nov zagon in drugačen pristop h kakovosti proizvodov in storitev, ter kakovosti poslovanja. Sistem kakovosti ISO 9001 je model, ki postavlja zahteve za obvladovanje kakovosti v razvoju, konstrukciji, proizvodnji in vzdrževanju – v celotnem podjetju. Na ta način se podjetje loti pomembnih vprašanj in tako napreduje pri svojem razvoju in dviguje sposobnost podjetja pri zagotavljanju ustrezne zaščite okolja in posameznika v njem. Takšnega napredka pa ni mogoče doseči brez jasno določenih ciljev in nalog.

Kakovost je temelj, na kateri se gradi zaupanje kupcev in poslovnih partnerjev, je cilj za uspešno poslovanje in širjenje svojega proizvoda in storitve na širšem poslovnem trgu in seveda obstoj na sedanjem trgu. Kakovost ni več le tehnična kategorija, razumljena kot skladnost proizvoda s predpisanimi zahtevami, ampak jo doživljamo kot univerziteten koncept povezan z zadovoljstvom in preseganjem pričakovanj kupcev in vseh zainteresiranih strani v organizacijah in družbi na poti k kakovosti. Kakovost vse bolj povezujemo in doživljamo v povezavi s človeškimi potrebami, hotenji in pričakovanji. Pričakovanja pa so odraz vrednot. Splošne vrednote človeštva, kot so svoboda, enakopravnost, zaščita človeških življenj, varovanje zdravja, okolja in še katere, so dragocene same zase in ne sredstvo za doseganje česa drugega. Čeprav danes uvajanje sistemov vodenja kakovosti še vedno razumemo kot sredstvo za zagotavljanje dolgoročnega stabilnega razvoja organizacij in ga hkrati sprejemamo kot skupno splošno vrednoto.

## **1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela**

Podjetje Čistoča, d. o. o. ima vzpostavljen in certificiran sistem vodenja ISO 9001:2000 in sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004. Podjetje že vrsto let gradi na kakovosti. Namen je ugotoviti delovanje, vlogo in pomen izgrajenega sistema kakovosti. Cilj izboljševanja kakovosti je povečevanje učinkovitosti, kar posledično pomeni povečanje uspešnosti poslovanja ter ohranjanje, ustvarjanje in povečevanje konkurenčne prednosti.

Smiselno je predstaviti tudi orodja in metode, ki jih uporabljamo za merjenje in izboljševanje kakovosti. Čimbolj realno sliko kakovosti v podjetju bomo dobili s pravim izborom orodij in metodam in le na podlagi resničnega in ne izkrivljenega stanja je mogoče sprejemati prave poslovne odločitve.

Osnovne trditve diplomskega dela so naslednje:

- Podjetje si z ISO standardi zagotavlja večjo kakovost ter s tem vpliva na zadovoljstvo odjemalcev in povečuje dodano vrednost.
- Stalno izboljševanje kakovosti na vseh področjih v podjetju je pomembno za uspeh in ugled podjetja.
- Čistoča, d. o. o. uporablja kriterij kakovosti kot vodilnega.

## **1.3 Predpostavke in omejitve raziskovanja**

Omejitev v diplomskem delu bo predstavljala osredotočenost na eno samo podjetje – Čistoča, d. o. o. Izziv mi bo ugotoviti, kako je s kakovostjo v sektorju, ki danes igra čedalje pomembnejšo vlogo.

Z iskanjem rešitev in za analizo je treba pridobiti tudi sodelovanje vodstva podjetja, predvidevam da bo pogosto precej obremenjeno s tekočim poslovanjem in mi mogoče ne bo pripravljeno izdati vseh podatkov in informacij o podjetju. Kajti dejstvo je, da je strategija kakovosti poslovanja, strategija, ki dobro postavljena pomeni konkurenčno prednost, ki je podjetje ne namerava izdati vsakomur.

Trditve, sploh nekaterih, navedenih v času pisanja diplomske naloge še ni bilo možnosti preveriti v praksi, zato sem njihovo verjetnost poskusila podkrepiti ali ovreči na podlagi ugotovitev, do katerih sem prišla v času pisanja dela ter prebiranjem literature. Podatki, ki jih bom zbirala pri nenehno spreminjajoči se problematiki hitro zastarajo. Zato bom poskušala čim več nove literature in virov uvrstiti v diplomsko nalogo.

Predpostavljam, da sama pridobitev certifikata še ni zadostno potrdilo, da bo podjetje resnično uspešno, pomembno je, da vzpostavljeni sistem vodenja kakovosti pride v zavest vseh zaposlenih ter se nenehno preverja in dopolnjuje.



#### **1.4 Uporabljene metode raziskovanja**

Raziskava v diplomskem delu bo poslovne narave, saj se bom osredotočala na konkretno podjetje, ki mi bo predlagala tudi svoje izboljšave za še boljšo pozicijo v svojem okolju.

Raziskava bo statična ekonomska raziskava, saj bom proučevala stanje kakovosti v določenem obdobju. Diplomsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Teoretični del bo temeljil na deskriptivnem pristopu. V praktičnem delu, bom uporabila analitično metodo.

Uporabljala bom domačo in tujo literaturo, interna gradiva podjetja, kot dodatno pa bom uporabljala vire, do katerih je dostop preko interneta.

Ugotovitve, stališča in sklepe različnih domačih in tujih virov bom povzela z metodo kompilacije, kot povzetek sklepov in stališč drugih avtorjev, hkrati pa jih bom povezala s celovitim obvladovanjem kakovosti v podjetju Čistoča.



## 2 RAZVOJ IN OPREDELITEV KAKOVOSTI

### 2.1 Kratek zgodovinski razvoj kakovosti

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

Danes ni možno z gotovostjo trditi, kdaj je bila kakovost zaznana. V razvoju naprednih civilizacij obdobju pred našim štetjem opazamo kakovost v posameznih dosežkih znanosti in kakovosti življenja ljudi. Zgodovinski dosežki so zabeleženi in dejansko ustrezajo današnjim merilom kakovosti (Potočnik 1996, 11).

V srednjem veku najdemo zapisana standardna delovna opravila. V združenju evropskih mojstrov so se zavezali razvijati in ohranjati visoke standarde kakovosti v končnih izdelkih, že v obdobju med enajstim in petnajstim stoletjem. Navkljub povečanju množične proizvodnje se je ohranil nadzor nad kakovostjo proizvoda s pomočjo statističnih metod (Stimson 1998, 3).

Moderni razvoj kakovosti Piskarjeva in Dolinšek (2006, 34–35) delita na več pomembnih obdobj:

- Po prelomu stoletja je bilo več delavcev, ki so opravljali sorodna ali enaka opravila, združenih. Delovodja jih je nadzoroval, bil je odgovoren za kakovost njihovega dela.
- Med prvo svetovno vojno so se skupine delavcev, ki so imele enako opravilo še povečevale. Pojavil se je nov način skrbi za kakovost – kontrolorji, ki so šteli, sortirali, popravljali in bili odgovorni za doseženo kakovost.
- Po drugi svetovni vojni se je proizvodnja zelo povečala in ni bilo več mogoče pregledovanje vsakega proizvoda posebej. Kontrolorji so bili opremljeni z kontrolnimi kartami in metodami vzorčenja.
- V šestdesetih letih ni šlo več samo za odkrivanje napak na proizvodih, ampak za preprečevanje nastajanja napak in zagotavljanje kakovosti. Za kakovost so si prizadevali vsi zaposleni v organizaciji in ne le služba za nadzor kakovosti. Vse bolj je bil vključen tudi management. To je bilo obdobje zagotavljanja kakovosti. Pojavi se koncept popolnega nadzora kakovosti (TQC – Total Quality Control).
- V sedemdesetih in osemdesetih letih se začne obdobje obvladovanja kakovosti, saj kakovost postane strateško in konkurenčno orožje.
- V devetdesetih letih postane kakovost del poslovne strategije organizacije.

## **2.2 Kakovost in njen pomen**

Opredelevanje besede kakovost lahko postane ovira, saj se univerzalne definicije kakovosti ne da poenotiti, saj sama beseda vsakemu posamezniku praviloma predstavlja drugačen pomen, mnogokrat odvisno od človekovega individualnega sprejemanja okolja, ki je odvisen od njegove percepcije in preteklih izkušenj. Pojavljajo se nam različne definicije kakovosti.

Marolt (2005,7) jo opredeljuje kot: „Celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali neznačilne zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga.“

Crosby (1989, 16) kakovost opredeljuje kot: „Skladnost z zahtevami“. Opredelevanje zajema najrazličnejša področja, od poslovanja celotnega podjetja do izdelka oziroma storitve. To pomeni, da moramo najprej opredeliti zahteve za nek izdelek, ki morajo biti jasno opredeljene in izražene.

Cianfrani (2001, 18) v Mednarodni organizaciji za standardizacijo (ISO) definira: “Kakovost je doseganje vseh lastnosti izdelka in storitve, ki jih kupec pričakuje.“

Joseph Juran je opredelil kakovost kot “primernost za namen“ proizvoda ali storitve. Po Juranovem mnenju uporabnik proizvoda ali storitve njegovo “primernost za namen“ zlahka ugotovi sam. Philip Crosby trdi, da pomeni pojem kakovosti skladnost z zahtevami. Kakovost je določena s stopnjo, s katero predmet trgovanja izpolnjuje zahteve in pričakovanja kupca, pravi Farouk M. Fawzi. Faroukova definicija kakovosti se bistveno ne razlikuje od drugih, kljub temu uvaja dve merljivi vrednosti: stopnjo izpolnjevanja kupčevih zahtev in pričakovanj. Prav nič smiselno ni ločevanje poslovne politike in politike kakovosti. Po opredelitvi zagotavljanja kakovosti ni poslovanje podjetja nič drugega kot zagotavljanje kakovosti v vseh sestavinah poslovanja. Direktor mora poznati in pretehtati vzroke, zaradi katerih se odloča za zagotavljanje kakovosti. Če je pri tem dosleden, se izogne že prav legendarni nedomiselnosti, ki jo prinaša pogosto skoraj srednješolsko prepisovanje. Iz politike potem izvira množica ukrepov in organizacijskih rešitev, kamor se preslika razumnost pri njenem oblikovanju. (Potočnik 1998, 15–17).

Sklepam, da je najširša definicija kakovosti, ki določa proizvod kot kakovosten, če ima vse tiste lastnosti, za kar je predviden in se odziva na potrebe uporabnika.

## **2.3 Standard ISO 9001:2000 – sistem managementa kakovosti**

Standard ISO 9001:2000 je izdala mednarodna organizacija ISO (International Standardization Organization) leta 2000, na kar oznaka :2000 tudi opozarja. Gre za tretjo izdajo standarda (prva je iz leta 1987), ki nadomešča predhodno iz leta 1994. Le-

ta je imela poleg standarda ISO 9001 tudi standarda ISO 9002 in ISO 9003. Danes je v veljavi le en standard z oznako ISO 9001:2000.

Pri razvoju standarda so bila upoštevana načela vodenja kakovosti, ki jih danes uporabljajo v svetu uspešne organizacije, tako proizvodne kot storitvene. Zato je standard povzetek dobre poslovne prakse in kot tak v pomoč organizacijam, ki žele slediti samo najboljšemu. Standard se osredotoča predvsem na učinkovitost sistema vodenja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev. Namenjen je organizacijam, ne glede na velikost, organiziranost, proizvodnjo ali storitveno dejavnost, ki želijo obvladovati in izboljševati svoje poslovanje ter povečevati zadovoljstvo svojih odjemalcev (Markun b.l.).

Standard ISO 9001:2000 – sistemi managementa kakovosti je sestavljen iz devetih poglavij. Vsako poglavje ima določeno število členov.

– Uvod

Podan je splošen namen tega standarda, govori o njegovi uporabnosti, utemeljuje procesni pristop k sistemu managementa kakovosti, opisuje odnos med ISO 9001:2000 in ISO 9004:2000 ter predstavi razliko med njima.

– Predmet standarda

V tem poglavju je navedeno, kdaj naj organizacija uporablja ta standard in predstavi možnost dovoljene opustitve posameznih zahtev sistema managementa kakovosti in kaj je z opustitvijo povezano.

– Zveza z drugimi standarda

Podaja normativno povezavo s standardom ISO 9000:2000.

– Izrazi in definicije

Podobno kot pri drugem poglavju je standard ISO 9000:2000 normativ za pojme in definicije, ki se uporabljajo v ISO 9001:2000.

– Sistem vodenja kakovosti

Zagotavljanje skladnosti je osnovna naloga organizacije, da opredeli, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bo proces merila in izboljševala. Skladnost s politiko in cilji kakovosti naj zagotavlja sistem kakovosti. Podaja naj zahteve glede dokumentacije sistema kakovosti, nato skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.

– Odgovornosti vodstva

Vodstvo poleg zasnove in vpeljave sistema managementa kakovosti skrbi tudi za njegovo stalno izboljševanje. Ustvariti in vzdrževati mora zavest o

pomembnosti zadovoljitve zahtev kupcev. Določiti mora politiko in cilje kakovosti na različnih nivojih organizacijske strukture, ki naj bodo v skladu s politiko kakovosti. Odgovornost vodstva je tudi identificiranje in planiranje virov, potrebnih za doseg ciljev kakovosti. Določiti mora odgovornosti in pooblastila, vzpostaviti proces komuniciranja. Pregledovati mora sistem managementa kakovosti v planiranih časovnih obdobjih, da se sprotно ugotavlja ustreznost, primernost in učinkovitost.

– Vodenje virov

Organizacija mora poskrbeti za usposobljene človeške vire in za primerno delovno okolje, ki olajša doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod. Organizacija mora priskrbeti in določiti vire, potrebne za izvajanje in vzdrževanje sistema managementa kakovosti in za stalno izboljševanje njegove učinkovitosti. Zelo pomembno je povečevanje zadovoljstva kupca na podlagi izpolnjenih njihovih zahtev, saj standard daje več poudarka virom, ki jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.

– Realizacija proizvoda

Poglavje opisuje, katere procese sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev. Pomemben del v tem poglavju se nanaša na proizvodnjo in izvedbo storitev (kontrola proizvodnje in izvedba storitve, identifikacija in sledljivost, ohranitev proizvoda ...).

– Merjenje, analize in izboljšave

Vsaka organizacija določi kaj in kje je treba meriti in nadzirati, katere analize je treba izvajati in kako uporabiti podatke. Organizacija mora meriti in nadzorovati zadovoljstvo svojih kupcev, izvajati notranjo presojo, nadzorovati in meriti procese, nadzorovati in meriti svoje proizvode in zbirati in analizirati podatke, da se dokaže primernost sistema managementa kakovosti. Vsaka organizacija izvaja stalno izboljševanje učinkovitosti svojega sistema managementa kakovosti, ki vključuje korektivne in preventive ukrepe (Marolt 2005, 135–137).

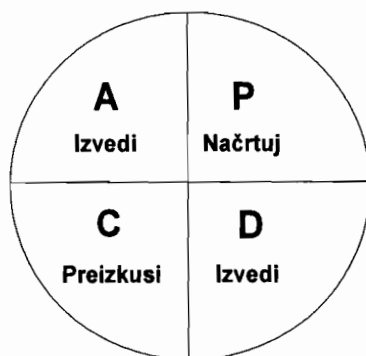
## 2.4 Namen standarda kakovosti 9001:2000

Marolt (1994, 30) opisuje, da ta standard opisuje glavne elemente, s pomočjo katerih se lahko izdelajo in izvajajo managerski sistemi za kvaliteto. Izbira ustreznih elementov, ki so podani v tem standardu, in obseg, do katerega podjetje te elemente sprejme in uporabi, je odvisen od faktorjev, kot so: trg, kateremu prodaja izdelke ali storitve, narava izdelka, produkcijski procesi in zahteve kupca.

Standard ISO 9001 je plod dolgoletnih izkušenj in spoznanj o nujnih dejavnostih za doseganje ustreznega poslovanja razvojno usmerjenih podjetij. Sistem, skladen s standardom, je funkcija lastnosti podjetja in ne bo nikoli enolično določen. Samo za doseganje skladnosti s standardom je treba obvladovati od sistema odvisne procese in med njimi ga ni, ki bi bil do popolnosti obvladan, kljub odličnemu načrtovanju, ustrezni izvedbi in uspešnemu prilagajanju. Znanje, ki ga pri tem uporabljamo ne bo nikoli popolno (Potočnik 1998, 45).

ISO 9001 je eden od treh sistemov standardov za to področje in ti standardi ne nadomeščajo tehničnih standardov, s katerimi določimo tehnične lastnosti predmetov trgovanja, ampak jih dopolnjujejo. Njihov namen ni poenotenje sistem kakovosti, saj morajo biti ti vedno prilagojeni potrebam podjetja. V podjetjih poteka to nezaključeno kroženje, ki ne more biti nikoli do popolnosti obvladano, kljub odličnemu načrtovanju, ustrezni izvedbi in uspešnemu prilagajanju. Ta koncept je vsakodnevno prisoten, uporablja se nenehno, ne glede na to ali je v formalni ali neformalni obliki poteka zavestno ali podzavestno. Vse aktivnosti ne glede na to, če so enostavne ali zapletene, se ravna po tem vzorcu brez konca. Ta cikel predstavlja slika 2.1.

Slika 2.1 Demingov krog kakovosti PDCA



Vir: Lah 2003, 15.

- Načrtuj: Vzpostavi cilje in procese, potrebne za doseganje rezultatov, v skladu z zahtevami odjemalcev in načeli organizacije

- Izvedi: Izvajaj procese.
- Preizkusi: Nadzoruj in meri procese in proizvod glede načel, ciljev in zahtev za proizvod ter poročaj o rezultatih.
- Izvedi: Izvajaj tako, da se delovanje procesa nenehno izboljšuje (Lah 2003, 13–15).

## **2.5 Modeli za ocenjevanje kakovosti storitev**

Za ocenjevanje kakovosti v obsegu celotne organizacije so najbolj poznani in pogosto uporabljeni naslednji modeli (Marolt 2005, 148–150):

- model kakovosti storitev „4 Q“,
- model pričakovane in zaznane kakovosti storitev,
- model razkorakov,
- model SERVQUAL,
- model CAF.

Model kakovosti storitev „4 Q“ je pridobil ime po štirih glavnih merilih, ki jih ta model uporablja. Merila modela „4 Q“ so:

- kakovost načrtovanja storitve,
- kakovost realizacije storitve,
- kakovost realizacije ob zahtevanem času in predvidenem roku,
- kakovost odnosov med izvajalci in kupci storitev.

Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev temelji na ocenjevanju tehnične kakovosti, funkcionalne kakovosti, na osnovi slovesa storitvene organizacije kot celote. S pomočjo tehnične kakovosti izmerijo rezultat dejanskega stanja storitve. Način, kako je storitev ponujena in izvedena, določa funkcionalno kakovost. Sloves storitvene organizacije se lahko prouči s pomočjo odjemalcev.

Model razkorakov ocenjuje kakovost storitve kot razliko med kupčevim in pričakovanim nivojem kakovosti storitve ter njegovim zaznanim nivojem kakovosti dejansko prejete storitve.



**Tabela 2.1** Vrste razkorakov v modelu

Razkorak 1	Splošen razkorak med izvajalcem storitve in kupcem
Razkorak 2	Razkorak med zaznavanjem pričakovanj in poznejšim načinom opredelitve izvedbe storitve.
Razkorak 3	Razkorak med specifikacijo izvajanja in samim izvajanjem storitve, če kontaktno osebje ni dovolj izraženo, je morda preobremenjeno, nesposobno ali ni pripravljeno izpolniti specifikacije (spremenljivost v ravnanju osebja).
Razkorak 4	Razkorak med izvedbo storitve in zunanjo komunikacijo zlasti v obliki, da se obljub, danih kupcem ne uresniči (npr. reklamno gradivo z veliko na uresničljivimi obljubami).
Razkorak 5	Peti razkorak se kaže v dojetanju kakovosti storitve kot rezultatu primerjave med pričakovano in dejansko kakovostjo izvedene storitve.

Vir: Marolt 2005, 150.

Model „SERVQUAL“ je model, ki je najbolj prilagojen za učinkovito merjenje storitev. Navedeni model je usmerjen na ugotavljanje kupčevega zaznavanja storitve oz kupčevega zadovoljstva s sprejeto storitvijo. Leta 1985 se je razvil model za merjenje kakovosti storitev. Avtorji modela so razvili lestvico merjenja kakovosti storitve, katero sestavljajo večje število komponent kakovosti storitev, ki so vnesene v vprašalnike. Vprašalniki obsegajo 22 trditev, ki se nanašajo na naslednja merila.

- zanesljivost storitve (skladnost z obljubami, popolnost, zaupanje v izvedeno storitev),
- pravočasnost,
- odzivnost,
- funkcionalnost (primernost izvedbe in namena),
- empatija (zmožnost zaznavanja in razumevanje kupca, odnos do kupca),
- dostopnost,
- vljudnost,
- komunikativnost,
- image (zunanja podoba organizacije, sloves, ugled, prepoznavnost organizacije in zaposlenih v njej).

Ocenjevanje je razdeljeno na dva dela. V prvem delu anketirani kupci ocenjujejo, kakšno storitev si želijo oziroma kakšno storitev naj bi organizacija ponudila. V drugem delu vprašalnika anketiranci odgovarjajo, kakšno storitev je organizacija ponudila. Likertova merilna lestvica s sedmimi ali petimi stopnjami ocenjevanja se uporablja za obe trditvi.

Model CAF je orodje za pregled stanja v organizaciji, ki poda sliko o možnostih izboljšav na različnih področjih. Zato je model pomagalo za stalno izboljševanje organizacije, saj je pot k odličnosti nikoli končana zgodba. Sestavljen je iz petih dejavnikov in štirih rezultatov, v okviru katerih je umeščenih 27 podmeril. Model CAF je orodje za oceno celovite uspešnosti organizacije, tako z vidika dejavnikov (voditeljstvo, strategija in načrtovanje, ravnanje z ljudmi pri delu, partnerstva in viri, procesi) kot rezultatov (za odjemalce, zaposlene, družbo in ključni finančni in nefinančni rezultati uspešnosti delovanja). Optimalni učinki modela, poleg ugotavljanja stanja tudi razvoj organizacijske kulture, se dosežejo, če se analiza po CAF naredi kot samoocenjevanje (po načelu »o organizaciji največ vedo tam zaposleni sami«). Vendar so za verodostojen rezultat pri samoocenjevanju potrebni vsaj trije pogoji:

- ustrezna usposobitev notranjih ocenjevalcev,
- relativna objektivnost in samokritičnost ocenjevalcev ter
- odsotnost neposrednega namena reorganizacije na podlagi ocene.

Čeprav je model namenjen samooceni, bi se lahko iz več razlogov odločili za eksterno oceno. Ti razlogi so predvsem potreba po predhodni usposobljenosti ocenjevalcev, večja objektivnost, hitrost, vprašljivost verodostojnih rezultatov pri notranjih ocenjevalcih, če je namen ocene reorganizacija ipd.

Pri tem velja opozorilo, da je zunanja ocena lahko le delno verodostojna, ker zunanjemu ocenjevalcu notranje informacije niso znane in je odvisen od podanega inputa s strani intervjuvancev ter pisnih gradiv (Setnikar Cankar in drugi 2005, 15).

### **3 SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI**

#### **3.1 Sistem vodenja organizacije**

„Sistem vodenja“ imenujemo urejen način vodenja in poslovanja organizacije, ki je sestavljeno iz več različnih področij. V sistem vodenja organizacije lahko vključujemo različne sisteme vodenja, npr. sistem vodenja kakovosti, sistem finančnega vodenja, sistem ravnanja z okoljem, informacijski sistem ipd. Pomembno je, da ni vsak sistem vodenja obravnavan in voden kot ločena zaključena enota, saj obstaja nevarnost podvajanja aktivnosti ali odstopanja od skupne usmeritve organizacije kot celote. Organizacija naj vzpostavi en sam celovit sistem vodenja, v katerega primerno vgradi vse zahteve za posamezno vrsto sistema vodenja.

Uspešnost delovanja organizacije po posameznem področju se ocenjuje z različnimi metodami in kriteriji, ki jih določajo standardi ali drugi primerni modeli. Organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije. V majhnih organizacijah se običajno večina dela izvaja na podlagi znanja in izkušenj posameznikov, zato postopki dela večina niso dokumentirani v obliki pisnih dokumentov. Večja, kot je organizacija, bolj formalno postaja vodenje organizacije in večje so potrebe po dokumentiranosti sistema.

Ko organizacija začne skladno delovati z zahtevami za sistem vodenja, ustrezno nadgradi sistem delovanja, da po potrebi izboljša nekatere aktivnosti, ki jih že izvaja in uvede nove aktivnosti, ki jih izvaja, da zadosti zahtevam sistema vodenja kakovosti. Enako velja tudi za druge sisteme vodenja, saj se pogosto zahteve posameznih sistemov vodenja med seboj prekrivajo. Sistem vodenja kakovosti zahteva, da ustrezno uredimo proces obvladovanja dokumentacije v vseh sistemih vodenja.

Organizacije svoj sistem vodenja dopolnjujejo in po potrebi dodajajo nove procese. Postopno dograjevanje je preprostejše, če ima organizacija že v samem začetku urejanja poslovanja urejeno ustrezno strukturo procesov. Sistem vodenja organizacije bo stabilnejši in bolj prilagodljiv, če so procesi jasno določeni ob vzpostavitvi sistema vodenja kakovosti, ki v praksi velja kot osnova za vzpostavitev drugih sistemov vodenja (Vajde in drugi 2004, 15–18).

#### **3.2 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).

Kakovost proizvoda ali storitve ni le izid naključja, saj morajo organizacije vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda ali storitve planirati, izvajati, nadzorovati in dokumentirati. Iz tega razloga je treba v organizacijsko shemo vgraditi sistem vodenja kakovosti v katerega morajo biti določene naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote, določila glede vodenja, odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb, postopki in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti, način pristopa k razpoznavanju problemov, način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in komunikacijskega povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti.

Kakovost v organizaciji se ustvarja s skupnim pristopom vseh v procesu sodelujočih služb. Pri vodstvu se začne izvajati organizacija sistema kakovosti, saj učinkovit sistem kakovosti zahteva aktivno vlogo vodstva in ne le njihovo formalno podporo. Uvajanje, razvoj in presoja sistema kakovosti morajo biti sestavni deli poslovne politike organizacije. Sistem kakovosti mora biti vgrajen v vse ravni vodenja, vključeni v sistem kakovosti z nalogo in odgovornostjo, da pri delu ne bo napak, če pa že bodo, bodo odpravljene in se ne bodo več ponovile. Kakovost je rezultat in če ni vgrajena v organizacijo, se sama ne bo pojavila.

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 in redno spremljati proizvodnjo oziroma izvajanje storitev,
- planirati razvoj novih izdelkov ali 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 in drugi 2004, 20).

Družina standardov ISO 9000 je bila razvita z namenom, da pomaga organizacijam vseh vrst in velikosti pri vzpostavitvi in izvajanju uspešnih sistemov vodenja kakovosti:

- ISO 9000 opisuje osnove sistemov vodenja kakovosti in specificira izraze za sisteme vodenja kakovosti.
- ISO 9001 specificira zahteve za sisteme vodenja kakovosti v primerih, ko mora organizacija dokazati svojo sposobnost, da dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo

zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne regulative in ko si organizacija prizadeva za večje zadovoljstvo odjemalcev.

- ISO 9004 podaja smernice, ki se nanašajo tako na uspešnost kot učinkovitost sistema vodenja kakovosti. Namen tega standarda je izboljševanje delovanja organizacije ter zadovoljstvo odjemalcev in drugih zainteresiranih strani.
- ISO 19011 podaja napotke za presojanje sistemov vodenja kakovosti in sistemov ravnanja z okoljem (Ješe 2005, 3).

### **3.2.1 Zahteve sistemov vodenja kakovosti**

V pripadajočih standardih so običajno določene zahteve, ki jih organizacije izpolnjujejo za posamezno vrsto sistema vodenja. Najpogosteje je določen en sam standard za vsako vrsto sistema vodenja, ki natančno predpisuje zahteve za ta sistem vodenja. Na podlagi tega standarda lahko organizacije pridobivajo certifikate, da izpolnjujejo zahteve za izbran sistem vodenja. Takemu standardu je lahko pridružena še vrsta drugih standardov in drugih dokumentov (tehnična poročila, napotki, vodila), ki dopolnjujejo osnovni standard. Osnovni standard in dopolnilni dokumenti skupaj tvorijo t.i. „družino“ ali skupino standardov, ki nosi ime po številkah standardov znotraj skupine.

Standardi mednarodne organizacije (ISO) so za sistem vodenja kakovosti in spadajo med veljavne standarde družine ISO 9000. Poznamo tudi druge standarde s področja vodenja in zagotavljanja kakovosti (ISO 10005:2005), Smernice za dokumentacijo sistema vodenja kakovosti (ISO 10013:2002), zahteve za procese in merjenje in merilno opremo (ISO 10012:2003) itd. Ažurne sezname veljavnih dokumentov vzdržuje organizacija ISO kot so nacionalne standardizacijske hiše, kakršen je v Sloveniji Slovenski institut za standardizacijo (SIST).

Za sisteme ravnanja z okoljem so veljavni standardi družine ISO 14000 in za sisteme vodenja varnosti in zdravja pri delu je veljaven standard OHSAS 18001. Poznamo tudi druge standarde vodenja kakovosti in hibride ISO 9000 standardov, značilne za nekatere specifične dejavnosti, kot na primer QS-9000, ISO/TS 16949:2000 in VDA 6.1 v avtomobilski industriji, TL-9000 v telekomunikacijah, ISO/TS 29001 za olje in gorivo ter drugi (Vajde in drugi 2004, 22).

### **3.2.2 Presoja sistemov vodenja kakovosti**

Sistem vodenja kakovosti moramo v primernih časovnih intervalih preveriti glede učinkovitosti in uspešnosti. To lahko storimo s presojo kakovosti, ki je instrument, primeren za vzdrževanje sistema vodenja kakovosti in za njegovo prilagajanje novim zahtevam. Vsem presojam je skupno to, da pooblaščen in kvalificirana oseba ali

skupina, organizirano zbira in ocenjuje informacije o dejanskem stanju objektivno in neposredno in jih potem primerja z načrtovanim stanjem (Pregrad in Musil 2000, 153).

V osnovi zasleduje presoja kakovosti naslednje cilje in prednosti:

- dokazati, da dejavnosti zagotavljanja kakovosti ustrezajo načrtovanim postopkom,
- zmanjšati števila napak zaradi sistematičnih pregledov in testiranja,
- zmanjšanje števila napak zaradi sodelovanja zaposlenih, njihovega vedenja o problematiki in dodatnega šolanja,
- boljši izdelek zaradi boljšega planiranja in skupinskega dela,
- zmanjšanje stroškov zaradi napak,
- sistematično izvajanje preventivnih in korektivnih akcij,
- izboljšanje komunikacije,
- odkriti šibke točke na področju odgovornosti za zagotavljanje kakovosti,
- sprožiti ukrepe za izboljšanje,
- nadzorovati učinkovitost ukrepov za izboljšanje (Šoštar 1996, 90).

Presojo kakovosti lahko izvajamo interno, v lastnem obratu in z lastnim osebjem, kakor tudi eksterno s tujimi presojevalci, ki preverjajo izpolnjevanje zahtev. Poznamo več vrst presoj:

- *Predpresoja*: Ko organizacija oceni, da je zgradila sistem kakovosti po zahtevah standarda sledi faza izvedbe presoje. Izvede jo lahko z usposobljenimi presojevalci, zunanjimi svetovalci ali akreditirano institucijo. Ponavadi ji sledi presoja sistema vodenja kakovosti za pridobitev certifikata (Šoštar 1996, 91).
- *Presoja sistema*: Presoja sistema je najbolj razširjena oblika ocenjevanja sistema vodenja kakovosti ali njegovih elementov. Sem spada npr. certificiranje sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2000. Certifikacijsko presojo izvajajo izključno domače ali tuje akreditirane institucije. Po uspešno opravljeni certifikacijski presoji sledi faza vzdrževanja in razvoja sistema kakovosti s strani akreditirane institucije. S pomočjo presoje sistema izvedemo sistematično preizkušanje sistema vodenja kakovosti, kot je dokumentiran v dokumentaciji sistema in optimiranje sistema glede transparentnosti in ekonomičnosti (Šoštar 1996, 92).
- *Presoja procesa*: S presojjo procesa verificiramo pravilno izvajanje sprememb. Le-ta nam zagotavlja, da so oprema, dokumentacija, postavitve delovnih mest, delovne razmere, usposobljenost osebja,

materiali in drugi dejavniki, ki vplivajo na kakovost, v skladu z zadnjo dokumentirano in odobreno verzijo delovne dokumentacije. Ta mora omogočati optimalno proizvodno ponovljivost proizvoda. (Pregrad in Musil 2000, 155)

- *Presoja proizvoda ali storitve*: Presoja kakovosti proizvoda ali storitve je definirana kot trenutni posnetek kakovosti sestavnih delov, sklopov ali celotnih proizvodov po izvršeni končni kontroli in od nje neodvisno. Namen te presoje je ugotavljanje skladnosti med dejanskim stanjem in zahtevami tehničnih podlag, risb, specifikacij, standardov ter dogovorov. ISO 9001:2000 navaja, da sta proizvod ali storitev enakovredno obravnavana (Pregrad in Musil 2000, 155).

### **3.2.3 Dokumentacija sistemov vodenja kakovosti**

Glavni cilji dokumentacije v organizaciji so:

- Komunikacija informacij kot orodje za prenos in komunikacijo informacij. Tip in obseg dokumentacije sta odvisna od vrste proizvodov in procesov organizacije, stopnje formalnosti sistemov komuniciranja ter stopnje komunikacijskih spretnosti v organizaciji in organizacijske kulture.
- Dokazovanje skladnosti je preskrba dokaza, da je bilo planirano res izvedeno.
- Delitev znanja z namenom širiti in ohraniti izkušnje organizacije. Tipičen primer bi lahko bila tehnična specifikacija, ki se lahko uporabi kot podlaga za načrtovanje in razvoj novega proizvoda.

Dokumentacija sistema vodenja kakovosti vključuje:

- dokumentirane izjave o politiki kakovosti in cilje kakovosti,
- poslovnik kakovosti,
- dokumentirane postopke, ki jih zahteva ta mednarodni standard,
- dokumente, ki jih organizacija potrebuje, da bi zagotovila učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje svojih procesov,
- zapise, ki jih zahteva ta mednarodni standard (Nasveti in informacije o posodobitvah 2004).





## **4 PREDSTAVITEV STANDARDA ISO**

Organizacijo je treba usmerjati in obvladovati na sistematičen in pregleden način, da uspešno deluje in je uspešno vodena. Nenehno izboljševanje in delovanje ob upoštevanju potreb vseh zainteresiranih strani, je uspeh lahko rezultat uvedbe in vzdrževanja sistema vodenja. Med področja vodenja organizacije spada tudi vodenje kakovosti (SIST 2004a). Za lažje vodenje organizacije k izboljšanju delovanja, si najvišje vodstvo lahko pomaga z uporabo načel vodenja kakovosti.

Standard ISO 9001:2000 vsebuje minimalne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati organizacije, ki želijo sistem vodenja kakovosti potrditi s certifikatom. Z izpolnjevanjem teh zahtev organizacije dokazujejo svojo sposobnost dobavljanja proizvodov, ki izpolnjujejo tako zahteve odjemalcev kot zahteve ustrezne zakonodaje (Repše 1998, 12).

Imamo osem načel vodenja kakovosti, na katerih je zasnovan standard ISO 9001:2000:

- osredotočenost na odjemalce,
- voditeljstvo,
- vključenost zaposlenih,
- procesni pristopi,
- sistemski pristop k vodenju,
- nenehno izboljševanje,
- odločanje na podlagi dejstev,
- vzajemno koristni odnosi z dobavitelji.

### **4.1 Načela vodenja kakovosti**

Ne glede na to ali imamo poslovanje usklajeno z zahtevami standarda, se moramo zavedati, da je treba poslovanje nenehno prilagajati času in tehnološkemu napredku. Pri tem si podjetje pomaga z osmimi načeli, ki jih vsebuje sistem vodenja kakovosti po ISO 9001:2000, in sicer:

- Nenehno smo osredotočeni na odjemalce, saj smo kot organizacija odvisni od svojih odjemalcev. Zato moramo razumeti njihove sedanje in prihodnje potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati za preseganje njihovih pričakovanj. Ob primerni uporabi tega načela organizacije lahko pridobimo večji tržni delež in prihodke kot posledica večje prilagodljivosti in odzivnosti na tržne priložnosti, pridobimo večjo učinkovitost organizacije pri izrabi virov za povečanje zadovoljstva odjemalcev in večjo lojalnost odjemalcev.

- Nenehno se posvečamo vodenju oz. vodjem katerih naloga je, da zaposleni sprejemajo in se prilagodijo spremembam in da zaposlenim omogočimo sodelovanje, napredovanje in doseganje ciljev, tako ciljev podjetja kot osebnih ciljev. Ključne koristi, ki jih organizacija pridobi ob primerni uporabi načel so, da zaposleni razumejo namene in cilje organizacije in so motivirani za njihovo doseganje, manjše možnosti za razumevanje med različnimi ravnmi in funkcijam in na enoten način se dosegajo aktivnosti.
- V procese vključujemo zaposlene, saj bodo le ti ustvarjali kakovost (ne pa sistem) in zadovoljstvo odjemalcev. Zaposleni so jedro organizacije, zato njihova popolna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti kar najbolje uporabljajo v korist organizacije. Z vključenostjo zaposlenih pridobimo motivirane in predane zaposlene, večjo inovativnost in ustvarjalnost pri doseganju ciljev organizacije in večjo pripravljenost za sodelovanje in nenehno izboljševanje.
- K izvajanju procesov vedno pristopamo procesno kar pomeni, da proces od vsega začetka skrbno načrtujemo tako, da bodo znani vhodi v proces, da načrtujemo izvajanje tega procesa katerega rezultat bo izpolnjeval zahteve in potrebe zunanjih odjemalcev (naročnikov) in notranjih odjemalcev (zaposlenih). Ključne koristi s primerno uporabo tega načela organizacije pridobijo učinkovitejšo uporabo virov in zato nižje stroške, bolj zanesljive in predvidljive rezultate, izpostavljene so najpomembnejše priložnosti za izboljšave.
- K vodenju vedno pristopamo sistemsko tako, da usklajujemo posamezne procese s cilji organizacije. Prepoznavanje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema, omogoča večjo uspešnost in učinkovitost organizacij pri doseganju zastavljenih ciljev. Seveda pri tem ne smemo pozabiti na razumevanje potreb in zahtev odjemalcev, ki jih nato z načrtovanimi procesi realiziramo njim v zadovoljstvo. Koristi ob primerni uporabi tega načela, organizacije lahko pridobijo povezovanje procesov, usmerjanje pozornosti in virov na procese, večje zaupanje zainteresiranih strani v organizacijo.
- Omogočamo in izvajamo procese nenehnega izboljševanja, saj se moramo zavedati, da noben proces ni trajno uspešen in da ga je treba nenehno izboljševati. Vedno obstaja možnost, da delo opravimo še boljše. Za zagotavljanje nenehnega izboljševanja je treba ohranjati

pozornost do odjemalcev, to pa počnemo skozi analizo pritožb, anketo mnenj, imamo stalne stike z odjemalci in ohranjati pozornost do procesov kot počnemo skozi merjenje, nadzorovanje in analiziranje tako procesov kot izdelkov. Ključne koristi ob uporabi tega načela organizacije pridobijo večjo učinkovitost, izboljšave na vseh ravneh saj postanejo bolj povezane s strateškimi usmeritvami organizacije in seveda sposobnost hitrega odzivanja na priložnosti.

- Vodstveno osebje nenehno odloča na podlagi dejstev in ne na podlagi nekega »mnenja« ali po »občutku«. Na podlagi dejstev se lahko odločamo le z načrtno pridobljenimi informacijami, ki so rezultat nekega načrtovanega merjenja in zbiranja podatkov ter njih obdelavo. Na ta način se zmanjša tveganje za napačne odločitve in posledično tudi morda slab poslovni rezultat. Ključne koristi, ki jih ob uporabi tega načela pridobi so pravočasne, utemeljene in pravilne odločitve, večja sposobnost za kritično presojo in po potrebi spreminjanje odločitev in večja sposobnost vrednotenja učinkov preteklih odločitev na osnovi dokazil o dejanskem stanju.
- Načrtno pridobivamo zelo pomembne povratne informacije od odjemalcev, o njihovih potrebah in željah. Pri tem je treba upoštevati celotno verigo dobavitelj – odjemalec. Z obema odprto komuniciramo, se medsebojno spoštujemo ter tako gradimo zaupanje. S takim pristopom bomo dosegli dolgoročno partnerstvo med obema strankama saj se oba zavedata, da njun uspeh (tako tudi naš) temelji na zadovoljevanju trenutnih in prihodnjih potreb končnega odjemalca (Gama System B. 1.).

## **4.2 Procesni pristop**

Želene rezultate lahko uspešneje dosegamo, če aktivnosti in z njimi povezane vire obvladujemo kot proces. Večina organizacij bo najprej določila temeljne procese, ki definirajo tiste aktivnosti, ki neposredno dodajajo vrednost izdelkom ali storitvam ter podporne procese, ki so potrebni za ohranjanje učinkovitosti temeljnih procesov. Ključni procesi so lahko podprti s procedurami in delovnimi navodili v primerih, kadar se utemelji, da obstaja potreba po podrobnejši opredelitvi pravil za izvajanje določenega opravila.

Ključne koristi, ki jih ob primerni uporabi tega načela organizacije lahko pridobijo:

- krajši čas, učinkovitejša uporaba virov in zato nižji stroški,

- bolj zanesljivi in predvidljivi rezultati,
- ponovljivi rezultati,
- izpostavljene najpomembnejše priložnosti za izboljšave (Tricker 201, 25).

Z izrazom proces je mišljeno, kako lahko procesi medsebojno vplivajo znotraj sistema in kako se lahko cikel »Planiraj–Izvedi–Preveri–Ukrepaj« (»Plan–Do–Check–Act« – PDCA) uporabi za obvladovanje teh procesov. S procesnim pristopom se doseže želen rezultat uspešneje, kadar se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces.

Novi ISO 9001:2000 poudarja procesni pristop, ta pa vključuje identifikacijo procesov, potrebnih za učinkovito izvajanje sistema vodenja kakovosti, razumevanje povezav med temi procesi, dokumentiranje procesov v obsegu, ki je potreben za zagotavljanje učinkovitosti delovanja in obvladovanja procesa. Ti procesi vključujejo procese vodenja, vodenja virov, realizacije proizvoda in procese merjenja, ki so pomembni za učinkovito delovanje sistema vodenja kakovosti. Gonilna sila pri določanju potrebne dokumentacije za sistem vodenja kakovosti naj bo analiza procesov, upoštevajoč zahteve ISO 9001:2000. Vendar dokumentacija ne sme biti tista, ki vodi procese.

### **4.3 Osredotočenost na odjemalce**

Zadovoljitev zahtev in potreb kupca, razumevanje in izpolnjevanje pričakovanj je osnovni namen poslovanja organizacije in edini upravičeni razlog za njen obstoj. Organizacija na kakovost gleda vedno iz dveh stališč. S svojega stališča, kot proizvajalec in s stališča zadovoljstva kupca oz. uporabnika izdelka ali storitve. Konkurenčno prednost danes dosegamo le v doseganju večjega zadovoljstva kupcev (Marolt 2005, 63).

Zadovoljen odjemalec ostaja zvest organizaciji in njenim proizvodom, plačati je pripravljen več za proizvode, s katerimi je zelo zadovoljen. Organizacija, ki ima zadovoljne kupce oz. uporabnike, ima tudi visok delež stalnih strank in s tem seveda nižje stroške na področju pridobivanja novih kupcev. Zadovoljstvo kupcev vpliva tudi na znižanje prodajnih stroškov, ker stalni kupci proizvode že poznajo in jih znajo uporabljati kot na primer novi, v katere je treba vložiti več časa in denarja, da se jih naučijo uporabljati. Imamo tudi nižje stroške pritožb in reklamacij, če imamo stalno ustrezno kakovost. Svoje pozitivne izkušnje zadovoljni kupci posredujejo drugim osebam, ki so potencialni kupci in iz tega razloga so tudi stroški pridobivanja novih kupcev nižji. Zadovoljstvo kupca mnogo pripomore k dvigu ugleda organizacije, saj večji ugled pomaga organizaciji pri uvajanju novega proizvoda na trgu, pozitivno vpliva na vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov s ključnimi poslovnimi partnerji organizacije.

Delovanje in obstoj katerekoli organizacije je smiselno in upravičeno le, če zadovoljuje potrebe in želje kupcev (Marolt 2005, 42–44).



## **5 PREDSTAVITEV PODJETJA ČISTOČA, D. O. O.**

### **5.1 Predstavitev podjetja**

Naziv družbe: Čistoča, d. o. o., čiščenje in vzdrževanje objektov

Naslov: Ljubljanska c. 12 f, 1236 Trzin

Predmet poslovanja: Čiščenje in upravljanje objektov

Kratek opis poslovanja: Družba ČISTOČA, d. o. o. je storitvena organizacija.

Pridobitev certifikata kakovosti 9001: Leto 1999.

Pridobitev certifikata ravnanja z okoljem 14001: Leto 2001.

Osnovni dejavnosti Čistoče družbe z omejeno odgovornostjo, v nadaljevanju Čistoča, sta organiziranje in izvajanje vseh vsakodnevnih in enkratnih čiščenj ter upravljanje objektov na področju cele Slovenije pod sporazumno oziroma pogodbeno določenimi pogoji, ki so lahko različni od naročnika do naročnika.

Najvažnejši razvojni mejniki so naslednji: leta 1925 g. Blaž Mušič prične z izvajanjem prvih čiščenj, leta 1968 odpiranje obrti in razširitev dejavnosti na generalna čiščenja, leta 1991 ustanovitev podjetja Čistoča, z dodatno širitvijo poslovanja na vsakodnevna čiščenja ter upravljanje in varovanje objektov (Čistoča 2006, 6–7).

Podjetje Čistoča je zaposlovala na dan 31.12.2005 okoli 800 strokovno usposobljenih delavcev. Njegova glavna dejavnost še vedno ostaja čiščenje objektov. Zahvaljujoč dolgoletnim izkušnjam in strokovnemu znanju lahko podjetje svojim naročnikom dolgoročno zagotovi ustrezno raven storitev. Tržni delež na področju čiščenj ter upravljanja objektov, ki si ga je Čistoča zagotovila kot vodilno podjetje v Sloveniji, omogoča, da se stalno nadgrajujejo strokovne izkušnje in izboljšuje kakovost storitev.

Osnovna značilnost storitvenih dejavnosti kakršne izvaja Čistoča je, da temeljijo izključno na strokovnem znanju, sposobnostih in izkušnjah zaposlenega osebja. Zato Čistoča svojim zaposlenim nudi ne le raven socialne varnosti, marveč tudi poklicno in strokovno perspektivo, ki vključuje redno izobraževanje in usposabljanje ter poklicno napredovanje. Zavedanje, da je organiziranje čiščenja in upravljanja objektov za zaposlene dejavnost, ki nikakor ne more biti brezosebna in naravnana samo na doseganje čim boljših poslovnih rezultatov. Delo z ljudmi in za ljudi je osnovna poslovna usmeritev podjetja. Zato se velik del svojih naporov usmerja v ustvarjanje dobrih odnosov z vsemi, ki sodelujejo pri dejavnosti organiziranega čiščenja in upravljanja objektov (predstavniki naročnika). Obseg in kakovost poslovanja, hitra in kontrolirana rast, dolgoletne izkušnje, ki se uspešno nadgrajujejo, poslovna solidnost, poštenost in prilagodljivost so, poleg strokovnosti, jamstvo, da s sodelovanjem z

Čistočo, naročnik naših storitev dobi resnega, dolgoročnega in vsestransko zanesljivega partnerja (Čistoča 2005).

Slika 5.2 Število redno zaposlenih v letih od 1998 do 2005



Vir: Čistoča 2005.

## 5.2 Vizija podjetja

Mihael Strmljan, direktor podjetja pravi: „Odločeni smo postati in ostati vodilno, najkvalitetnejše, najhitrejše in okolju prijazno podjetje na področju zagotavljanja celovitih storitev za bivanje v snažnem, urejenem ter prijetnem okolju, z najzadovoljnejšimi strankami. Svojim že pridobljenim in potencialnim naročnikom želimo poleg storitev čiščenja zagotoviti tudi dopolnilne usluge kot so vzdrževanje objektov in opravljanje manjših obrtniških del ter tako ponuditi celovito storitev na enem mestu“ (Čistoča 2005a).

Zanimivo kako je direktor uvrstil vrednote podjetja, vodilno mesto podjetja poudarja kot prvo, nato daje poudarek kakovosti, hitrosti oz. odzivnosti in na koncu podjetje prijazno okolju. Vizija podjetja torej temelji na kakovosti.

## 5.3 Dejavnost podjetja

Glavna dejavnost ostaja čiščenje objektov, razvoj pa se zadnje čase usmerja in nadgrajuje tudi na področje turizma in hotelskih storitev. Podjetje je specializirano za redna čiščenja na različnih področjih. Standardne obsege čiščenja lahko prilagajajo željam in potrebam naročnikov glede na njihove standarde in posebne zahteve, ki jih narekujejo posamezne dejavnosti.

Na ta način se izvajajo čiščenja prostorov v:



- poslovnih prostorih (pisarne),
- zdravstvu (lekarne, bolnišnice, klinike, zdravstveni domovi ...),
- živilski industriji (pekarnice, klavnice, mlekarne, pivovarne ...),
- drugi industriji,
- trgovskih objektih (trgovine, skladišča, večji trgovski kompleksi ...),
- turističnih in hotelskih objektih (od hotelskih sob, centrov za dobro počutje, savn, bazenskih kompleksov do okolice).

Poleg rednega čiščenja opravljajo tudi izredna čiščenja (občasna potrebna čiščenja stekel, preprog in oblazinjenega pohištva, zaves, žaluzij, luči, čiščenje na višini ...) ter vzdrževalna in obnovitvena dela (košnja trave, čiščenje snega, ključavničarska, vodo inštalaterska, mizarska in slikopleskarka dela ...) (Čistoča 2005b).

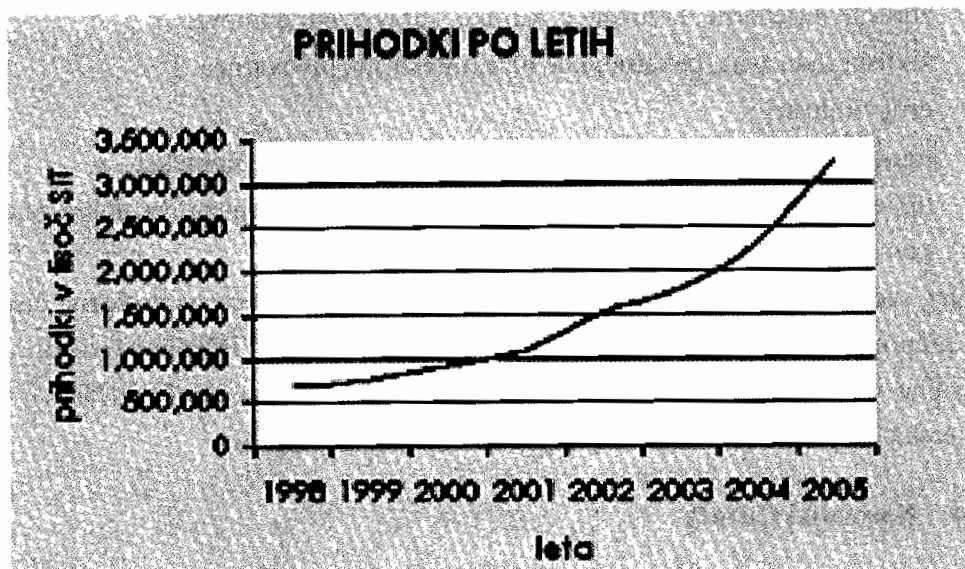
#### **5.4 Naročniki Čistoče**

- *Državna uprava*: Ministrstva RS, Davčna uprava RS, Carinska uprava RS, Mejni prehodi RS, Statistični urad RS, MMP Obrežje, Delovno in socialno sodišče ...
- *Zdravstvo*: Klinični center Ljubljana, Zdravstveni dom Ljubljana, Zdravstveni dom Slovenska Bistrica, Onkološki inštitut, Zavod za zdravstveno zavarovanje, Lekarna Ljubljana ...
- *Šolstvo in kultura*: Pravna fakulteta Ljubljana, Univerza na Primorskem, Ekonomska poslovna fakulteta Maribor, Fakulteta za management, Srednja ekonomska in poslovna šola Koper, Gea college – Visoka šola za podjetništvo, Cankarjev dom, Slovensko narodno gledališče, Pilonova galerija Ajdovščina ...
- *Turizem in hotelirstvo*: Vodno mesto Atlantis, Terme Dobrna, d. d., Zdravilišče Rogaška, d. o. o., Ljubljana Resort Hotel & Camping, Casino Ljubljana, d. d., Grand hotel Union, hotel Lev ...
- *Trgovina*: Poslovni sistem Mercator, d. d., Europark Maribor, Merkur, d. d., Trgoavto, d. d. Koper, Petrol, d. d., Celeia park ...
- *Drugi večji naročniki*: Telekom Slovenije, d. d., Vipap Videm Krško, d. d., NLB, d. d., Abanka Vipa, d. d., Pošta Slovenije, d. o. o., Gospodarska zbornica Slovenije, Mobitel, d. d., Ljubljanske mlekarne (Čistoča 2005c).

#### **5.5 Poslovanje družbe**

Kakovost in celovitost storitev, nenehna dosegljivost, hiter odzivni čas, usposobljeni delavci, dežurne mobilne ekipe, za vsak dan sproti in za generalne podvige se odražajo v dobrih poslovnih rezultatih, saj je delo opravljeno temeljito in kakovostno.

Slika 5.3 Prihodki podjetja Čistoča, d. o. o. v letih od 1998 do 2005 v 1000 SIT



Vir: Čistoča 2005d.

Družba ima pridobljena certifikata ISO 9001:2000 za sistem vodenja in ISO 14001:2004 za sistem ravnanja z okoljem ter možnost vzpostavitve sistema HACCP z naročnikom (Čistoča 2005d).

### 5.6 Čistoča med 500 najhitrejše rastočimi podjetji v Evropi

Podjetje Čistoča je v letu 2006 sodelovala pri izboru evropske gazele Evropske 500. Glavno merilo za uvrstitev na seznam, ki ga je objavila ugledna revija BusinessWeek, je povečanje števila zaposlenih. Med številnimi evropskimi podjetji, ki so se potegovala za ta naziv, se je Čistoča izmed 500 v Evropi najhitreje rastočih podjetij uvrstila na odlično 88. mesto.

Slika 5.4 Certifikat za uvrstitev med „Europe's 500“



Vir: Čistoča 2005e.



## **6 SISTEM KAKOVOSTI V OBRAVNAVANEM PODJETJU**

### **6.1 Skrb za kakovost in ravnanje z okoljem**

Skrb za kakovost in ravnanje z okoljem z leti postaja eden od temeljnih vodil podjetja Čistoča, s čimer se uresničuje vizija, postati eno od vodilnih družb na področju čiščenja in upravljanja. Leta 1999 je podjetje certificiralo Sistem vodenja kakovosti ISO 9001:2000 ter dve leti kasneje še Sistema ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001:2004. Z namenom utrditi področje kakovosti in ravnanja z okoljem se je v podjetju, v drugi polovici leta 2006 izvedla celovita prenova poslovnika vodenja. Razširjena je dokumentacija sistema vodenja ter v sistem so vključena tudi področja, ki jih standard neposredno ne obravnava.

Kakovost je v Čistoči vsakdanja spremljevalka in se vključuje v vsa področja dela od priprave ponudbe do izvedbe del. V Čistoči se zavedajo pomena čistega okolja, zato podjetje stremi k uporabi okolju prijaznih čistilnih produktov in tehnologije. Redno se spremljajo spremembe slovenske regulative s področja varovanja okolja in ravnanja s kemikalijami ter jih preko okoljskih programov vgrajujejo v sistem ravnanja z okoljem. Vsi pomembni okoljski vidiki so zbrani v Registru okoljskih vidikov.

V podjetju je vzpostavljen povratno informacijski sistem o zadovoljstvu naročnikov, s katerim se meri kakovost opravljenih storitev. V primeru nedoseganja zahtevane ravni kakovosti se vodi postopek reklamacije s tržišča, s katerim se odpravijo vzroki za nastanek neskladne storitve (Čistoča 2005f).

### **6.2 Politika kakovosti in ravnanja z okoljem**

S politiko kakovosti in ravnanja z okoljem so seznanjeni vsi zaposleni in tako neposredno zavezani k njenemu uresničevanju. Zaveza vodstva in zaposlenih v politiki kakovosti in ravnanja z okoljem je zagotavljanje kakovosti od sprejema naročila do izvedbe storitve, spremljanje razvoja tehnologije, uvajanje preizkušene, okolju in ljudem prijazne metode dela. Kaže se v rednem spremljanju in merjenju ravni kakovosti s strani vodstva in na podlagi ugotovitev se izvajajo ustrezni ukrepi, v kakovostnem opravljanju dela zaposlenih, racionalnem izrabljanju energentov ter izbiranju čistilnih produktov, ki imajo manjši vpliv na zdravo in varno okolje, izpolnjevanju zahtev lokalne skupnosti in veljavne zakonodaje (Čistoča 2006).

### **6.3 Preoblikovani standard ISO 9001 in 14001 v družbi**

V letu 2007 mineva 8 let od pridobitve certifikata kakovosti 9001 in 6 let od pridobitve certifikata ravnanja z okoljem 14001. Navkljub temu, da je sistem vseskozi nenehno vzdrževan, je družba v letu 2006 zastavila in tudi uresničila več ciljev za

ohranjanje vitalnosti sistema. Eden takšnih projektov je bil izveden na dokumentacijskem področju. Poleg rednega vzdrževanja in dopolnjevanja dokumentov so se v letu 2006 nekoliko razširili opisi posameznih procesov. Vključen je tudi proces računovodstva, ki ga standard ne vključuje. V času od prehoda na prenovljeni dokumentacijski del je bilo v letu 2006 s strani posameznih služb podanih 17 zahtevkov po spremembi dokumentacije sistema vodenja. Od 17 zahtevkov je bilo 13 zahtevkov s strani vodstva družbe odobrenih, medtem, ko je 5 zahtevkov po spremembi bilo neizvršenih. Okrepljeni so tudi presojevalski timi, tako da je sedaj za notranje presoje na področju sistema kakovosti in ravnanja z okoljem usposobljenih 11 aktivnih presojevalcev (Ahlin 2006, 3).

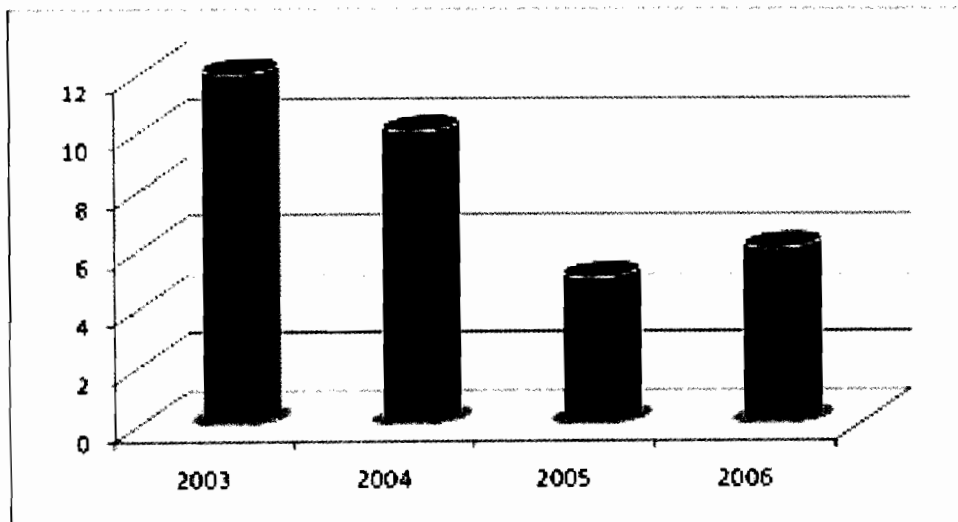
## 7 NABAVA IN DOBAVITELJI

V Čistoči se razvojni cilji na področju nabave uresničujejo predvsem s politiko strateških partnerstev, katere temelj so kakovostni produkti. S takim sodelovanjem se omogoča naročnikom zadovoljstvo s kakovostno opravljenimi storitvami. Razvojni cilji se uresničujejo s partnerskim in dolgoročnim odnosom z dobavitelji. Pet največjih dobaviteljev, ki oskrbujejo družbo Čistočo so Valtex, Bent, Johnson, Diversey, Makom in Omega (Ahlin 2006, 3–4).

### 7.1 Kakovost vhodnih produktov

V letu 2006 je v nabavno službo bilo pisno prejetih zgolj 6 reklamacij vezanih na neustrezno dobavljene produkte. Vse reklamacije so bile uspešno zaključene. V primerjavi z letom 2005 ni bilo velike razlike, saj je bilo v predhodnem obdobju le 5 reklamacij, njihovi vzroki so bili podobni. Iz tega sledi, da družba sodeluje z ustrezno kvalitetnimi dobavitelji.

Slika 7.5 Kazalnik kakovosti - reklamacije



Vir: Ahlin 2007, 4.

**Tabela 7.2** Kazalnik kakovosti – reklamacije

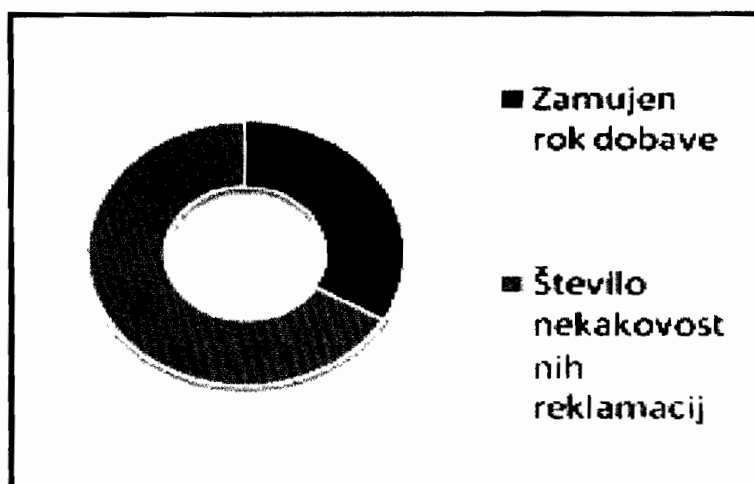
Kazalnik kakovosti	Doseženo	Planirano	Doseženo	Doseženo	Doseženo
	2005	2006	2006	06/ Doseženo 05 (3/1)	06/ Planirano 06 (3/2)
	1	2	3	4	5
Skupno število reklamacij dobaviteljem	5		6		
Število reklamacij dobaviteljem na 1 mio SIT nabave	0,03	0,07	0,03	1,00	0,42

Vir: Ahlin 2007, 4.

Vzroki podanih reklamacij dobaviteljem v letu 2006:

- število nekovostnih izdelkov: 4 reklamacije,
- število napačne količine izdelkov: 0 reklamacij,
- število zamujenega roka dobave: 2 reklamaciji,
- zaradi nedobavljenih izdelkov glede na izdano naročilo: 0 reklamacij (Ahlin 2007, 4).

**Slika 7.6** Vzroki podanih reklamacij dobaviteljem



Vir: Ahlin 2007, 4.

## 7.2 Ocenjevanje dobaviteljev

Graditev sistema celovitega obvladovanja nabave sloni na prenosu zahtev kupcev na dobavitelje. Ocenjevanje dobaviteljev pomeni dodaten nadzor nad vsestransko kakovostjo nabavljenega blaga in storitev, kar je v interesu kupca in dobavitelja. Namen



ocenjevanja dobaviteljev je pridobiti podrobnejšo predstavo o dobaviteljih in s tem olajšati odločanje o izbiri dobavitelja za širjenje sodelovanja na eni in za učinkovitejše izvajanje korektivnih ukrepov na drugi strani (Ahlin 2007, 5).

### **7.2.1 Kriterij ocenjevanja**

- Kakovost dobavljenega materiala kaže na statistični dokaz dobavitelja za kakovost dobavljenih izdelkov; ocenjuje njegovo sposobnost zadovoljevati naše potrebe, pričakovanja in zahteve.
- Ustreznost pošiljke vključuje oceno embalaže, sistema označevanje materiala in zahtevanih spremnih dokumentov.
- Točnost dobav se ocenjuje sposobnost dobavitelja, da zadosti zahtevam po pravočasni dobavi v dogovorjenih količinah.
- Pri tehnična podpora mora dobavitelj izkazati primerno podporo glede na nivo zahtevnosti ponujenih izdelkov, kar vključuje seznanjanje z novimi in obstoječimi izdelki, podporo montažam, informacije o spremembah pri izdelkih ali v procesih, podporo nabavi itd.
- Odnos do dobavitelja ocenjuje proces usmerjanja aktivnosti v obvladovanje stroškov in zagotavljanje optimalne nabave, kar vključuje tudi informiranje o stroških, zniževanje stroškov, uspešnost ob novih proizvodnih programih (Iskra Avtoelektrika B. I.).

### **7.2.2 Ocenjevanje dobaviteljev v družbi**

V januarju 2007 se je izvedlo ocenjevanje dobaviteljev glede na skupino artiklov, s katerimi oskrbujejo Čistočo. Dobavitelji so bili razdeljeni v naslednje skupine:

- delovna in zaščitna oprema: Kopitarna Sevnica, d. d., As Impex, d. o. o.,
- čistila in čistilni pripomočki: Sij, d. o. o., Pan Goslar, d. o. o., Omega, d. o. o., Merkur, d. d., Makom, Kimi, d. o. o., Johnson Diversey, d. o. o., Iris, d. o. o., Inter Koop, d. o. o., Ilirija, d. d., Ecolab, d. o. o., Bent, d. o. o.,
- papirna galanterija: Generalcommerce, d. o. o., Exim ex, d. o. o., Valtex, d. o. o.,
- pisarniški material: Mladinska knjiga trgovina, d. d.

Ocenjevanja dobaviteljev se je izvajalo pod vodstvom Vodje komercialne službe. Skupno je bilo ocenjenih 19 dobaviteljev, ki so lahko dosegli naslednje skupne ocene; A – sprejemljiv, B – pogojno sprejemljiv, C – nespremenljiv.

Ob zaključku ocenjevanja je bilo ugotovljeno, da podjetje Čistoča v letu 2006 ni poslovalo z dobaviteljem, ki bi bil ocenjen z oceno »nesprejemljiv«. Z oceno »pogojno sprejemljiv« je bilo ocenjenih 16 dobaviteljev. Zgolj 3 dobavitelji so dosegli najvišjo

### *Nabava in dobavitelji*

možno oceno, in sicer »sprejemljiv« (Sij, Stotinka, Iris). Ocenjevanje podizvajalcev za leto 2006 ni bilo izvedeno. V letu 2007 se vzpostavi način ocenjevanja tudi za podizvajalce, s katerimi podjetje Čistoča sodeluje (Ahlin 2007, 5).

## **8 PROCES TRŽENJA**

Proces trženja sestavljajo analiza trženjskih priložnosti, raziskave in izbira trženjskih ciljnih trgov, oblikovanje trženjskih strategij, načrtovanje trženjskih programov ter organizacija, uresničevanje in nadzor trženjskih naporov (Dulc 2003, 2).

Prodajati ni več lahko, še posebno ne v zaostrenih konkurenčnih razmerah, ko se nam dozdeva, da je pritisk na ceno vedno večji. Z uporabo preizkušenih trženjskih in prodajnih pristopov je možno večkratno povečati možnosti uspeha in postati boljši kot konkurenca.

Izvajalec, ki želi nuditi popolno in kakovostno storitev, mora poleg izpolnitve zahtev in pričakovanj poskrbeti tudi za dobre poslovne in medčloveške odnose. Doseči mora, da mu naročnik lahko popolnoma zaupa, zato ne sme dopuščati nobenih dvomov glede strokovnosti in kakovosti opravljenega dela. Dokazati mora naročniku in uporabnikom, da so pomembni in da jih spoštuje. Pokazati mora zanimanje za področja, ki presegajo obseg dodeljene naloge in biti naročniku koristni tudi na področjih, ki niso specifična (GfK Gral-Iteo 2002).

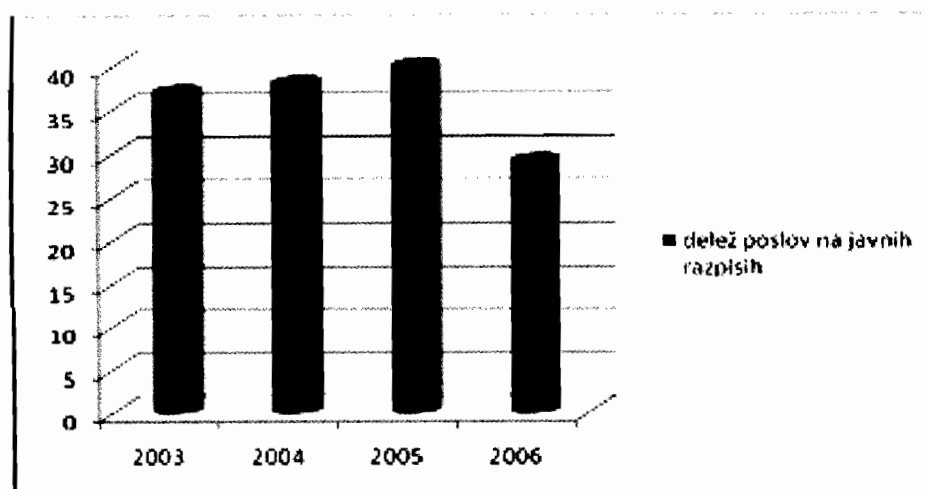
Sodila, ki jih uporabniki in odjemalci uporabljajo pri presojanju kakovosti storitev so naslednja (Tavčar 2002, 156):

- verodostojnost (resnicoljubnost, vrednost zaupanja, iskrenost izvajalnega osebja),
- varnost (ni nevarnosti, tveganja ali dvomov v izvajalca),
- odzivnost (pripravljenost, da pomaga odjemalcem in uporabnikom in da izvede storitev, ko je potrebno),
- sporazumevanje (osebje posluša, informira uporabnike),
- razumevanje za uporabnika (osebje se zavzema, da bi poznalo odjemalce in uporabnike ter njihove potrebe),
- zanesljivost (zmožnost izvajalca, da opravi obljubljeni storitev zanesljivo in natančno),
- zmožnost (osebje ima znanja in veščine, potrebne za opravljanje storitev).

### **8.1 Delež pridobljenih poslov na javnih razpisih**

Kakovost je bistven dejavnik pri odločanju odjemalcev na ponovnem javnem razpisu, čeprav je vedno večkrat skladno s postavljenim merilom iz razpisne dokumentacije, med najpomembnejšimi razlogi za pridobitev posla na ponujeno ponudbo in na javnih razpisih, največkrat najnižja ponudbena cena z DDV.

Slika 8.7 Delež pridobljenih poslov na javnih razpisih



Vir: Ahlin 2007, 6.

Tabela 8.3 Delež pridobljenih poslov na javnih razpisih

Kazalnik kakovosti	Doseženo 2005	Planirano 2006	Doseženo 2006	Doseženo 06/	Doseženo 06/
				Doseženo 05	Planirano 06
				(3/1)	(3/2)
	1	2	3	4	5
Število oddanih ponudb na javni razpis	35		41		
Delež pridobljenih poslov na javnih razpisih (%)	40	41	25	0,72	0,70

Vir: Ahlin 2007, 6.

## 8.2 Delež pridobljenih poslov na ponujene ponudbe

Delež pridobljenih poslov na ponujene ponudbe trenutno pada vsako leto. Treba bo vzpostaviti primernejši proces trženjskega načrtovanja z analizo tržnih priložnosti, z raziskovanjem ciljnega trga, z izdelavo trženjskih strategij za zopet višji delež pridobljenih poslov na ponujene ponudbe.

Konkurenčnost storitvenega podjetja je odvisna od zmožnosti managementa, finančnih virov in sredstev zanje, razsežnosti izkušenj, zmožnosti za rast, hitrosti odzivanja, zmožnosti prilagajanja in strategije delovanja. Odjemalce bo treba navezati

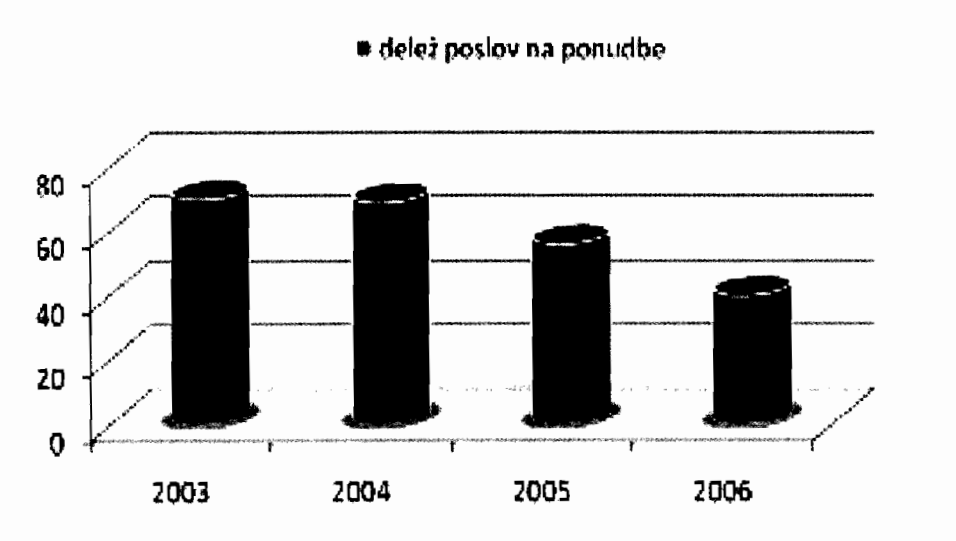
nase, poskusiti z drugačnim delovanjem kot doslej in povečevati svoj tržni delež (Tavčar 2003, 155–154).

**Tabela 8.4** Delež pridobljenih poslov na ponujene ponudbe

Kazalnik kakovosti	Doseženo 2005	Planirano 2006	Doseženo 2006	Doseženo 06/ Doseženo 05	Doseženo 06/ Planirano 06
				(3/1)	(3/2)
	1	2	3	4	5
Število oddanih ponudb	1429		1550		
Delež pridobljenih poslov na ponujene ponudbe (%)	56	72	41	0,71	0,55

Vir: Ahlin 2007, 6.

**Slika 8.8** Delež poslov na ponujene ponudbe



Vir: Ahlin 2007, 6.

Iz grafa Delež pridobljenih poslov na javnih razpisih je mogoče opaziti, kako se je trend iz pozitivnega v negativnega spremenil prav leta 2006. Enako velja tudi za graf Delež poslov na ponujene ponudbe, kjer je moč opaziti, da se je negativen trend pojavil že leta 2005. Potrebno je dodati, da delež pridobljenih poslov tako na javnih razpisih, kot na ponujene ponudbe, ni obvezno povezan z višjo ali nižjo kakovost v podjetju, saj so tu prisotni številni drugi faktorji. Pri uspešnosti na javnih razpisih in na sploh glede na ponujene ponudbe močno vpliva višina cene ponudbe, profesionalnost sektorja, ki

### *Proces trženja*

skrbi za pripravo ponudb, saj morajo te biti dovolj prepričljive. Potencialna stranka ne pozna storitev Čistoče in se pri odločitvi o začetku sodelovanja s tem čistilnim servisom najverjetneje nanaša na podatke, ki so razvidni v ponudbi, torej na predstavljene storitve in seveda na ceno. Sama ličnost in profesionalni izgled ponudbe lahko veliko krat odloči uspeh. Sama kakovost storitve bo verjetno vplivala na ohranjanju obstoječih strank, težje pa bo vplivala pri odločitvi strank, ki podjetja še ne poznajo (razen, če bodo informacije in mnenja pridobivale od drugih, obstoječih strank, ki bodo verjetno omenjale tudi nivo kakovosti storitev glede na njihove izkušnje).

## 9 PROCES STORITVE

Vzpostavljen je povratni informacijski sistem o zadovoljstvu naročnikov, s katerim merimo kakovost opravljenih storitev. V primeru nedoseganja zahtevane ravni kakovosti se vodi postopek reklamacije s tržišča, s katerim se odpravijo vzroki na nastanek neskladne storitve.

### 9.1 Kakovost s tržišča

Zaradi velike raznolikosti okoliščin, v katerih poteka izvajanje storitev in zaradi različnih osebnostnih in zmožnostih značilnosti izvajalcev, je napake storitev težje preprečevati, kot v proizvodnji izdelkov. S tržnega vidika je storitev dobra le, če je zadovoljen uporabnik ali odjemalec. Nezadovoljni odjemalci in uporabniki so največja nevarnost za širjenje in obstanek storitvene organizacije. Nadvse pomembno je odpravljanje posledice napak in nezadovoljstva in ponovno pridobivanje razočarane odjemalce in odjemalce ter utrjevati trajno navezanost (Tavčar 2003, 155).

**Tabela 9.5** Število reklamacije s tržišča

Kazalnik kakovosti	Doseženo 2005	Planirano 2006	Doseženo 2006	Doseženo	Doseženo
				06/ Doseženo 05 (3/1)	06/ Planirano 06 (3/2)
	1	2	3	4	5
Skupno število reklamacij s tržišča	306		284		
Število reklamacij dobaviteljem na 1 mio SIT prometa	0,09	0,13	0,08	0,88	0,61

Vir: Ahlin 2007, 7.

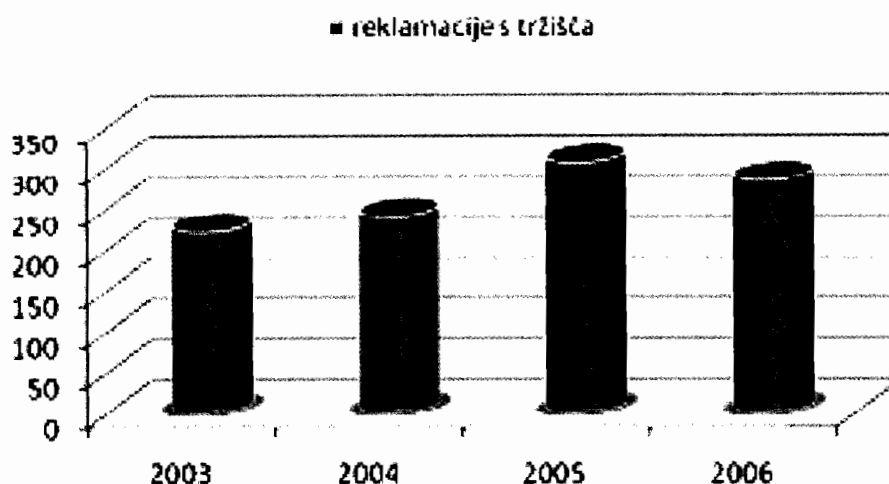
Vzpostavljen je povratni informacijski sistem o kakovosti s tržišča. Naročnik v primeru ne kvalitetno opravljenega čiščenja pokliče ali poda pisno reklamacijo glede na opravljeno storitev. V primeru, da se to zgodi, naredi kontrolor čiščenja na reklamirani lokaciji kontrolo in preveri stanje, če se ujema s pritožbo. Kontrolor zaposlenega opozori, ta pa odpravi vzrok reklamacije. Vodi se postopek reklamacije s tržišča, s katerim se odpravijo vzroki za nastanek neskladne storitve. Kontrolor opravi zapisnik o reklamaciji, katerega podpiše direktor enote.

Podjetje Čistoča se mora zavedati resnosti reklamacij in odpravljati vzrok napake, saj je vsaka izguba naročnika poslovno zelo pomembna.

Ugotovitve o napakah pri storitvah:

- Na vsako pritožbo, ki jo prejme vodstvo podjetja, odpade 19 drugih nezadovoljnih odjemalcev, ki si niso vzeli časa za pritožbo.
- Pridobitev novega odjemalca stane 5 do 10 krat toliko kot ohranitev obstoječega.
- Odjemalec mora doživeti 12 ugodnih izkušenj s storitvami, da pozabi na eno neugodno (Tavčar 2003, 160).

Slika 9.9 Število reklamacij s tržišča



Vir: Ahlin 2007.

Število reklamacij s tržišča odseva delež zadovoljnih naročnikov v smislu, da leta 2005, ko je bil delež zadovoljnih naročnikov najnižji, je bilo število reklamacij najvišje, trend pa se je obrnil leta 2006, torej ko je bil sistem kakovosti nadgrajen in ko se je delež zadovoljnih zopet povečal. Vsekakor pa ne smemo prezreti teže reklamacije, kar pomeni, da je velika razlika reklamacije glede na naročnika.

## 9.2 Kakovost med procesom

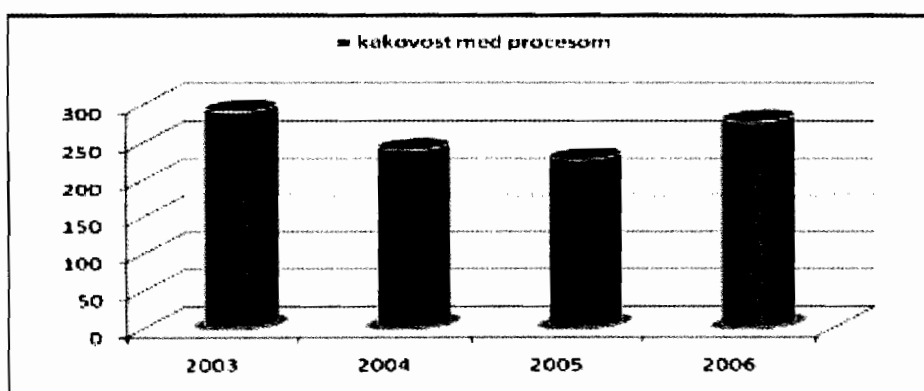
Kontrolorji čiščenja dnevno izvajajo kontrole čiščenja na objektih, izpolni se obrazec kontrola čiščenja na objektu. Preverja se ali zaposleni nosi delovno obleko in obutev, ali zaposleni pravilno uporablja čistila, je njegov delovni postopek pravilen,... če se najdejo nepravilnosti se to napiše v zapisnik in se določi datum ponovne kontrole na istem objektu, da se preveri, če so nepravilnosti pri delu odpravljene.



**Tabela 9.6** Kakovost med procesom

Kazalnik kakovosti	Doseženo	Planirano	Doseženo	Doseženo	Doseženo
	2005	2006	2006	06/ Doseženo 05 (3/1)	06/ Planirano 06 (3/2)
	1	2	3	4	5
Skupno število ugotovljenih neskladnih storitev	226		227		
Število ugotovljenih neskladnih storitev na 1 mio SIT	0,07	0,26	0,07	1,00	0,26

Vir: Ahlin 2007, 7.

**Slika 9.10** Kakovost med procesom

Vir: Ahlin 2007, 7.

### 9.3 Zadovoljstvo naročnikov

Zadovoljstvo je osnovnega pomena za razumevanje odnosov na tržni poti. Podjetje, ki pozna zaznavanje in stališča svojih poslovnih partnerjev, ima namreč možnost za boljše poslovne odločitve. Ker ve, ali zadovoljuje njihova pričakovanja in želje ali ne, lahko sprejema različne ukrepe, da bi svoje poslovne partnerje (še) bolje zadovoljevalo. Merjenje zadovoljstva ima za podjetje več vrednosti, saj poudarja razumevanje odnosa med poslovnimi partnerji, ter ponuja boljši pregled nad tem, kako zaposleni vplivajo na zadovoljstvo poslovnih partnerjev. Rezultati raziskave pokažejo na vidike, pri katerih izdelki ali storitve podjetja presegajo pričakovanja ali so pod pričakovanji in omogočajo sprejem ukrepov za odpravo razkorakov med tem, kaj poslovni partner pričakuje in dobi (GfK Gral-Iteo, 2002).

### 9.3.1 Delež zadovoljnih naročnikov

**Tabela 9.7** Delež zadovoljnih naročnikov po mesecih v letu 2006

Kazalnik kakovosti	Doseženo	Planirano	Doseženo	Doseženo	Doseženo
	2005	2006	2006	06/ Doseženo 05 (3/1)	06/ Planirano 06 (3/2)
	1	2	3	4	5
Skupno število vseh potrdil	10.819		12.424		
Delež zadovoljnih odjemalcev (%)	97,48	98,70	98,38	1,00	0,99

Vir: Ahlin 2007, 9.

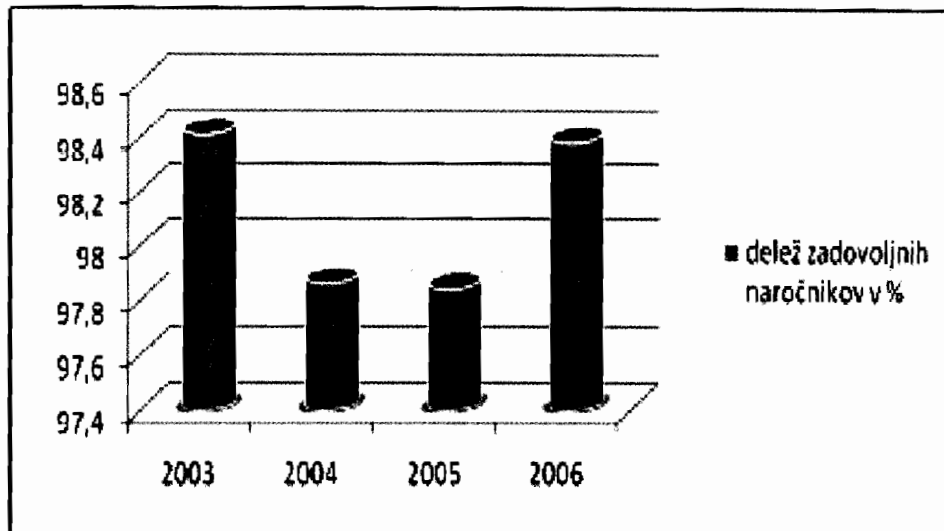
Vzpostavljen je povratni informacijski sistem o zadovoljstvu naročnikov, s katerim se kakovost opravljenih storitev meri mesečno. Naročniki mesečno potrjujejo potrdila o kvaliteti, kar pomeni, da nimajo pripomb na izvajano storitev. V primeru, da z opravljeno storitvijo niso zadovoljni, na omenjeni obrazec napišejo pripombe glede na opravljeno storitev in v nedoseganju zahtevane ravni kakovosti se vodi postopek reklamacije s tržišča, s katerim se odpravijo vzroki na nastanek neskladne storitve.

**Tabela 9.8** Delež zadovoljnih naročnikov

Mesec	Število potrdil o kakovosti čiščenja	Število zadovoljnih naročnikov	Delež zadovoljnih naročnikov (%)
Januar	972	964	0,99
Februar	1.007	976	0,97
Marec	1.028	1.009	0,98
April	982	967	0,98
Maj	1.078	1.056	0,98
Junij	996	982	0,99
Julij	1.040	1.026	0,99
Avgust	1.124	1.106	0,98
September	1.096	1.074	0,98
Oktober	1.035	1.020	0,99
November	1.074	1.058	0,99
December	992	985	0,99
	12.424	12.223	0,9838

Vir: Ahlin 2007, 9.

Slika 9.11 Delež zadovoljnih naročnikov



Vir: Ahlin 2007, 9.

Iz grafa Delež zadovoljnih naročnikov (mesečna potrdila o kakovosti) je moč ugotoviti, da se je leta 2006, ko je bil sistem kakovosti nadgrajen, subjektivno dojetanje kakovosti storitev skozi delež zadovoljnih naročnikov občutno povečalo in vrnilo na nivo iz leta 2003. Ob takšnih podatkih je mogoče sklepati, da je nadgradnja pripomogla k večjemu poudarku kakovosti storitev, kar je veljalo tudi nekaj let prej, torej takoj zatem, ko je bil sistem kakovosti prvič uveden.

### 9.3.2 Anketa o zadovoljstvu naročnikov

V mesecu Decembru 2006 je bila izvedena anketa o zadovoljstvu naročnikov z opravljenimi storitvami. Uporabljena je bila anketa, poslana po pošti na naslove Čistočinah naročnikov. Ugotavljala se je pomembnost dejavnikov za naročnike in zadovoljstvo z najpomembnejšimi elementi. Rezultati raziskave so pokazali, da je naročnikom najbolj pomembna kvaliteta izvedbe. Ugotovljeno je bilo, da so z najpomembnejšimi elementi naši naročniki zadovoljni. To pomeni, da so odstopanja med pričakovanji in dobljenim nivojem naših storitev zelo majhna. Ti rezultati potrjujejo pravilnost naših poslovnih odločitev predvsem v razvoju strokovnosti in načina sodelovanja z naročniki. Posledica je zadovoljstvo s storitvijo in seveda nadaljnje sodelovanje. Posamezni rezultati anket so se obravnavali na kolegijih operative, kjer so se sprejeli posamezni ukrepi na slabše doseženih ocenah. Termin izvedbe naslednje ankete je mesec Oktober 2007, obseg izvedbe se razširi na večje število naročnikov (Ahlin 2007, 10).



## **10 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI**

Konkurenčna prednost vsake družbe so ljudje. Način upravljanja s človeškimi viri povečuje ali zmanjšuje konkurenčne prednosti podjetja na globalem trgu. Podjetje gradi potrebno podporno okolje, ki spodbuja nenehno učenje, izmenjavo znanja, timsko delo, inovativnost, kreativno mišljenje in osebno rast ter razvoj posameznika v duhu vrednot družbe, kar je rezultat v močni pripadnosti družbi. V letu 2006 se je v izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih investirali 2.280.632 mio SIT (v letu 2005 je bilo v ta namen namenjenih 8.190.651 mio SIT). Na kadrovskem področju je bilo leta 2006 prevzetih 61 zaposlenih iz naslednjih podjetij: Avtobusni promet, ZD Slovenska Bistrica, Prah & Team, Cetus, Terme Dobrna, Eldom, Bietal, Omega, Zdravilišče Rogaška Slatina, SVS Mercator (Ahlin 2007, 10).

### **10.1 Pregled zaposlenih v družbi Čistoča**

Ob koncu leta 2006 je bilo v podjetju Čistoča 984 zaposlenih, od tega 26 v skupnih službah, 113 v poslovni enoti Primorska, 317 v poslovni enoti Vzhod in 528 v poslovni enoti osrednja Slovenija. V letu 2006 je 397 oseb prekinilo delovno razmerje ali se upokojilo. V letu 2006 se je na novo zaposlilo 387 oseb (Ahlin 2007, 10).

### **10.2 Demografska in izobrazbena struktura zaposlenih**

Povprečna starost zaposlenih v podjetju Čistoča je 45–50 let. Na dan 31. 12. 2006 je bilo po izobrazbeni strukturi v prvi skupini (zaposleni s I.–III. stopnjo izobrazbe) 771 zaposlenih oz. 78 % vseh zaposlenih, v drugi skupini (zaposleni s IV. in V. stopnjo izobrazbe) 184 zaposlenih oz. 19 % vseh ter v tretji skupini (zaposleni s VI. ali višjo stopnjo izobrazbe) 29 oz. 3 % vseh zaposlenih (Ahlin 2007, 10).

### **10.3 Kompetentnost**

Podjetje skrbno pazi, da delovna mesta, kjer so potrebna posebna znanja, zasedejo delavci, ki so ustrezno kompetentni na osnovi izobrazbe, usposabljanja, izkušenj in veščin. Te zahteve so za posamezna delovna mesta zapisane v Aktu o sistemizaciji delovnih mest. Direktor podjetja zagotavlja zadostne in ustrezne pogoje za izvajanje politike kakovosti in ravnanja z okoljem na področju usposabljanja in motivacije kadrov. Za vse na novo zaposlene delavce se izvede uvajanje v delo.

#### ***10.3.1 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih***

V podjetju je velik poudarek na razvoju in izobraževanju zaposlenih, še posebej stroki in operativnemu delu, ki ohranjajo kakovost storitev na visokem nivoju. Podjetje se zaveda pomena, ki ga ima izobraževanje na osebno in strokovno rast zaposlenih, saj

je neposredno povezano z uspešnostjo podjetja. Znanje v tem času zastara veliko hitreje kot v preteklosti, zato je stalno izobraževanje nujno za napredek celega podjetja. V podjetju je bilo v prvi četrtini letošnjega leta 2007 zabeleženih 944 ur namenjenih izobraževanju, od tega 93,22 % eksternemu in 6,78 % internemu izobraževanju. Največjega deleža izobraževalnih ur so bili deležni zaposleni v poslovni enoti Osrednja Slovenija (45,87 %), sledi jim poslovna enota Vzhod (28,92 %), skupne službe (14,41 %) in poslovna enota Primorska (10,81 %). Sicer je razmerje pričakovano, saj je v veliki meri odvisno od števila zaposlenih v poslovni enotah.

S stalnim dopolnilnim usposabljanjem zaposlenih, podjetje dosega zastavljene cilje na področju obvladovanja in neprestanega izboljševanja poslovnih procesov. V usposabljanje za kakovost in ravnanje z okoljem so sistematično vključeni vsi zaposleni. Za planiranje in izvedbo usposabljanja je odgovoren vodja kadrovske službe. Izobraževanje in usposabljanje se izvaja interno ali v sodelovanju z zunanjimi izvajalci ali pa se zaposleni udeležijo organiziranih izobraževanj izven podjetja. Vrednotenje in ocenjevanje izobraževalnih učinkov se izvaja na različne načine (preizkusi znanja, ankete, poročila, ocene).

Z usposabljanjem za kakovost dosegamo naslednje cilje:

- uvajanje celovite kakovosti in prehod na višjo raven kakovosti,
- spreminjanje miselnosti in odnosa do kakovosti dela in ravnanja z okoljem vsakega zaposlenega,
- enotna kultura kakovosti družbe,
- razvoj zaposlenih z dopolnjevanjem njihovega strokovnega znanja,
- povečanje pripadnosti zaposlenih družbi.

Zaradi vedno višjih standardov čiščenja, ki jih imajo zastavljene na različnih segmentih, skrbno izbirajo čistila, načine in tehnike čiščenja, za kar potrebujejo nenehna izobraževanja in izpopolnjevanja, ki jim omogočajo stalno seznanjenost z novostmi, ki so prisotne na naših in tujih trgih. Čistilci/čistilke so poučeni o pravilni uporabi čistil in ergonomični uporabi čistilnih pripomočkov, ki so povezani s sistemi čiščenja in varovanja okolja in nenazadnje zdravja naših zaposlenih. Prav tako so s strani internega izobraževanja poučeni o urejenosti na delovnem mestu, o kodeksu obnašanja in primerni komunikaciji, ki pomenijo osnovo profesionalnega pristopa k delu. Še posebno so s tem seznanjeni zaposleni na področju turizma in hotelirstva (sobarice, nadzornice, hotelske gospodinje). Na področju objektnega vzdrževanja strokovnost vzdrževalcev nadgrajujejo z dodatnim eksternim izobraževanjem, ki je nujno potrebno pri zagotavljanju kakovostnih storitev (Čistoča 2007).

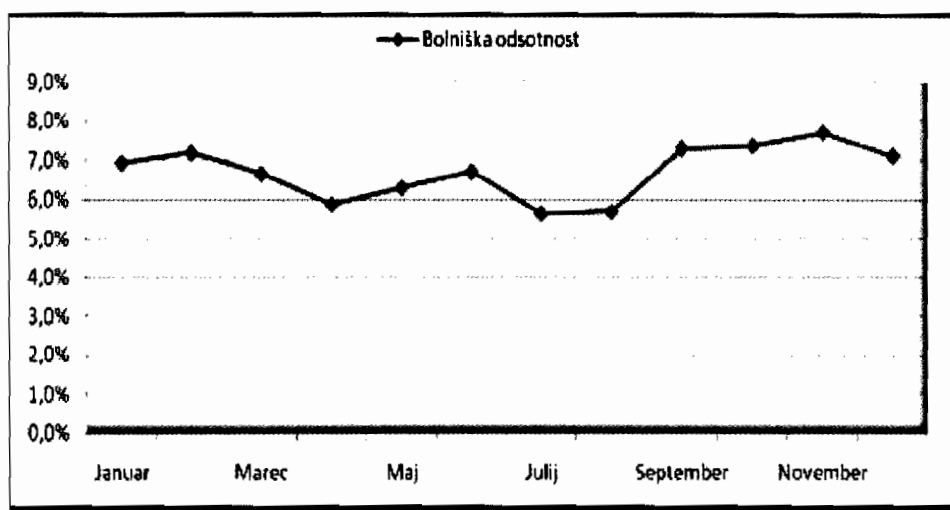
### 10.3.2 Uvajanje novih čistil

Pomembna projektna naloga Službe za kakovost in stroko je bil projekt izbire in uvedbe novih čistilnih produktov. V letu 2006 je komercialna služba objavila razpis, s katerim je podjetje Čistoča pozvala vse proizvajalce čistilnih produktov k sodelovanju. Izbira je potekala predhodno izdelanega kriterija ocenjevanja. Vse lokacije, kjer se odvija proces čiščenja so izbrani dobavitelji opremili z ustreznimi merilnimi pripomočki, dozirnimi tehnikami, barvnimi razpršilkami, varnostnimi listi, navodili za uporabo in higienskimi načrti.

### 10.4 Absentizem

V družbi Čistoča je v letu 2006 znašal seštevek bolniške odsotnosti 132.221 ur; od tega 84.611 ur v breme družbe Čistoča in 47.610 ur v breme Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Tako znaša za leto 2006 skupna stopnja absentizma v družbi Čistoča 6,7 % (Ahlin 2007, 11).

Slika 10.12 Absentizem v letu 2006



Vir: Ahlin 2007, 11.

### 10.5 Motiviranje kadrov

#### 10.5.1 Usposabljanje in izobraževanje

V letu 2006 je bilo v različne oblike izobraževanja in usposabljanja v podjetju Čistoča vključenih 686 udeležencev. Udeleženci so opravili 1.852 andragoških ur

usposabljanja in izobraževanja, kar predstavlja v povprečju 1,88 andragoške ure usposabljanja in izobraževanja na zaposlenega.

Opomba: z neupoštevanjem izobraževanja iz področja varstva pri delu, ki ga regulativa predpisuje, so udeleženci opravili 848 andragoških ur usposabljanja in izobraževanja, kar predstavlja v povprečju 0,86 andragoške ure usposabljanja in izobraževanja na zaposlenega (Ahlin 2007, 11).

### 10.5.2 Letni razgovori

V konkurenčno intenzivnem okolju se mora podjetje hitro odzivati na potrebe trga. Za učinkovit odziv in doseganje skupnih ciljev niso dovolj le redki zavzeti posamezniki, k skupnemu cilju v podjetju se morajo usmeriti vsi zaposleni. Kako zagotoviti, da bo vizijo, skupne cilje, poznal in k uresničevanju aktivno prispeval vsak zaposleni v podjetju? Iz tega razloga so je v Čistoči v preteklem letu prvič odvilo izvajanje letnih razgovorov. V izvajanje so bili vključeni le ključni kadri. Vsak vodja je s svojimi sodelavci opravil razvojni pogovor (Ahlin 2007, 11).

Z letnim razgovorom se doseže več pomembnih strateških ciljev:

- vzpostavitev partnerskega odnosa med vodjo in podjetjem,
- vzpostavitev partnerskega odnosa med vodjo in zaposlenimi,
- usklajevanje vrednote zaposlenih z vrednotami podjetja,
- učinkovito načrtovanje razvoj kompetenc in karier zaposlenih,
- načrtovanje izobraževanja in usposabljanja na ravni podjetja (OK Consulting B. l.)

## 10.6 Varnost in zdravje pri delu

**Tabela 10.9** Nesreče pri delu v letu 2006

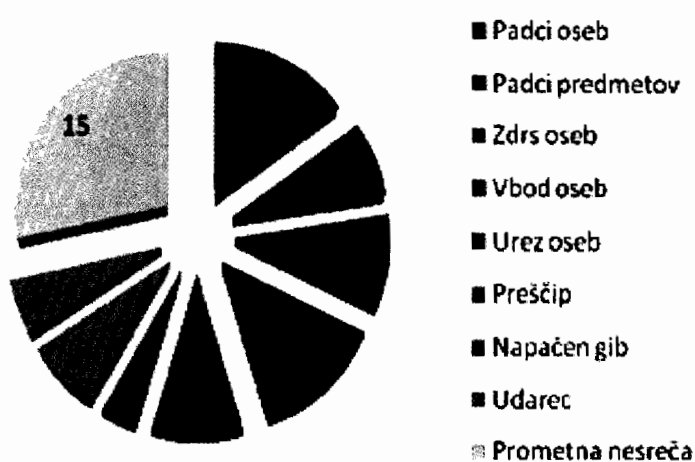
	Oblika nesreče	Število nesreč
1	Padci oseb	8
2	Padci predmetov	4
3	Zdrsi oseb	5
4	Vbodi oseb	7
5	Urezi oseb	5
6	Preščipi	2
7	Napačni gibi	4
8	Udarci	3
9	Prometne nesreče	15
	Skupaj	53

Vir: Ahlin 2007, 12.



Nezgodni dogodek je vsak nezaželen dogodek, ki se zgodi pri opravljanju dela in ima za posledico zdravniški poseg, delo z omejitvijo, bolniško odsotnost ali smrtno nezgodo. Pogostost in resnost poškodb pri delu zmanjšujemo s sistemskim delovanjem in preventivnim pristopom na področju izboljševanja delovnih pogojev. V letu 2006 je bilo zabeleženih 53 nesreč pri delu (Ahlin 2007, 11).

Slika 10.13 Nesreče pri delu v letu 2006



Vir: Ahlin 2007, 12.

### 10.7 Komuniciranje z zaposlenimi

Cilj internega komuniciranja je omogočiti zaposlenim njihovo socializacijo, izobraževanje, ter motiviranje zaposlenih za njihovo delovanje in ustvarjalnost pri delu.

Podjetje Čistoča je v okviru notranjega komuniciranja v letu 2006 izdala dve publikaciji »Čiste novice«, v drugi polovici leta, pa je bilo Čistim novicam dodana nova publikacija »Informator«, ki je dodatno pripomogel k ozaveščenosti zaposlenih. S kakovostnim notranjim in zunanjim komuniciranjem želijo v Čistoči vsej zainteresirani javnosti posredovati informacije o dejavnostih, storitvi in poslovanju, o stanju in vplivih na okolje ter tako utrjevati in ščititi ugled in dobro ime podjetja (Ahlin 2007, 12).



## 11 SKLEP

Obravnavana tema je bila razdeljena na 10 ključnih poglavij. Ključni poudarki so bili v teoretičnem delu na razvoj in opredelitev kakovosti, na sisteme vodenja kakovosti in predstavitev standarda ISO ter v praktičnem delu na predstavitev podjetja, na sistem kakovosti v obravnavanem podjetju, nabavo in dobavitelje, proces trženja, proces storitve in na upravljanje s človeškimi viri.

Namen naloge je bil preveriti veljavnost treh osnovnih trditev, ki so bile predstavljene v poglavju 1.2, ki so naslednje:

- podjetje si z ISO standardi zagotavlja večjo kakovost ter s tem vpliva na zadovoljstvo odjemalcev in povečuje dodano vrednost;
- stalno izboljševanje kakovosti na vseh področjih v podjetju je pomembno za uspeh in ugled podjetja;
- Čistoča, d. o. o. uporablja kriterij kakovosti kot vodilnega.

Glede prve osnovne trditve je relevantno upoštevati podatke, ki so predstavljeni na strani 43 (slika 9.10: Število reklamacij s tržišča) in na strani 440 (slika 9.11: Delež zadovoljnih naročnikov). V drugem grafu je moč ugotoviti, da se je leta 2006, ko je bil sistem kakovosti nadgrajen, subjektivno dožemanje kakovosti storitev skozi delež zadovoljnih naročnikov občutno povečalo in vrnilo na nivo iz leta 2003. Ob takšnih podatkih je mogoče sklepati, da je nadgradnja pripomogla k večjemu poudarku kakovosti storitev, kar je veljalo tudi nekaj let prej, torej takoj zatem, ko je bil sistem kakovosti prvič uveden – prva osnovna trditev, ob upoštevanju dostopnih podatkov, torej drži. Je pa treba poudariti, da takšen sklep sloni na nepopolnih podatkih in zanimivo bi bilo vedeti, kakšen je bil delež zadovoljnih naročnikov tudi pred letom 2003 (žal ti podatki niso dostopni), takšen sklep pa bodo lahko potrdili ali ovrgli tudi podatki iz (tekočega) leta 2007, ki pa razumljivo še niso na voljo.

Zgoraj predstavljene ugotovitve potrjujejo tudi podatki iz prvega upoštevanega grafa, saj je mogoče opaziti, da je število reklamacij s tržišča odsevalo delež zadovoljnih naročnikov v smislu, da leta, ko je bil slednji višji, je bilo število reklamacij nižje in obratno. Tako lahko ugotovimo, da leta 2005, ko je bil delež zadovoljnih naročnikov najnižji, je bilo število reklamacij najvišje, trend pa se je obrnil leta 2006, torej ko je bil sistem kakovosti nadgrajen in ko se je delež zadovoljnih povišal.

Druga osnovna trditev nadgrajuje prvo in jo materializira, v smislu, da se sedaj ne upošteva več subjektivnega dožemanja s strani naročnikov, ki je zagotovo pomembno a še vedno ne zagotavlja uspeha samo po sebi, ampak je predmet analize sama uspešnost podjetja. Slednjo je seveda mogoče ugotoviti skozi številne dejavnike, za cilje te naloge pa se bo uporabilo dva pogosto uporabljena kazalca: prihodke skozi leta in število pridobljenih poslov. Prvi so prikazani na strani 26 (slika 5.2: Število redno zaposlenih v

l. od 1998 do 2005). Kot je mogoče ugotoviti, je trend rasti prihodkov v vseh letih pozitiven, a je od leta 2000 moč opaziti njihovo hitrejšo rast. To si je vsekakor mogoče razložiti preko dejavnikov, eden od teh je zagotovo tudi inflacija, saj so prihodki prikazani v nominalni vrednosti. Ne glede na to, ob upoštevanju približnih vrednosti, je mogoče ugotoviti slednje: med letom 1998 in letom 2000 so se prihodki povprečno povišali za cca. 25 % letno, med letom 2000 in 2005 pa povprečno za skoraj 70 % letno. Takšna rast je dodatno podprta tudi z uvrstitvijo podjetja Čistoča na 88. mesto spiska 500 v Evropi najhitreje rastočih podjetij. Seveda ni mogoče trditi, da ti podatki potrjujejo drugo osnovno trditev, zagotovo pa ponujajo močno oporo takšnemu sklepu.

Če po drugi strani upoštevamo delež pridobljenih poslov, podatki kažejo drugačno sliko. Na strani 38 (slika 8.7: Delež pridobljenih poslov na javnih razpisih) je mogoče opaziti, kako se je trend iz pozitivnega v negativnega spremenil prav leta 2006. Enako velja tudi s podatkih na strani 39 (slika 8.8: Delež poslov na ponujene ponudbe), kjer je moč opaziti, da se je negativen trend pojavil že leta 2005. Takšni podatki zagotovo ne prispevajo k utrditvi sklepa, da druga predstavljena osnovna trditev drži. Je pa treba dodati, da delež pridobljenih poslov tako na javnih razpisih, kot na ponujene ponudbe, ni obvezno povezan z višjo ali nižjo kakovost v podjetju, saj so tu prisotni številni drugi faktorji. Pri uspešnosti na javnih razpisih in na sploh glede na ponujene ponudbe močno vpliva profesionalnost sektorja, ki skrbi za pripravo ponudb, saj morajo te biti dovolj prepričljive. Potencialna stranka ne pozna storitev Čistoče in se pri odločitvi o začetku sodelovanja s tem čistilnim servisom najverjetneje nanaša na podatke, ki so razvidni v ponudbi, torej na predstavljene storitve in seveda na ceno. Sama ličnost in profesionalni izgled ponudbe lahko veliko krat odloči uspeh. Sama kakovost storitve bo verjetno vplivala na ohranjanju obstoječih strank, težje pa bo vplivala pri odločitvi strank, ki podjetja še ne poznajo (razen, če bodo informacije in mnenja pridobivale od drugih, obstoječih strank, ki bodo verjetno omenjale tudi nivo kakovosti storitev glede na njihove izkušnje). Poleg omenjenega, pri uspešnosti na javnih razpisih gre upoštevati tudi druge dejavnike, ki vplivajo na odločitev zmagovalca slehernega razpisa. Ti dejavniki niso povezani z izbiro najboljše ponudbe, ampak lahko žal segajo v domeno klientelizma in korupcije, za čigar obstoj v Sloveniji obstajajo številna ugibanja.

Zadnjo osnovna trditev, da podjetje Čistoča uporablja kriterij kakovosti kot vodilnega, lahko ugotovimo le na osnovi izjav vodstva podjetja, tona komuniciranja z javnostjo in s strankami ter deležu finančnih sredstev, ki so namenjena ohranjanju ali izboljšanju sistema kakovosti. Trditev direktorja podjetja, kot je bilo predstavljeno na strani 26 v poglavju 5.2: jasno postavlja kriterij kakovosti med glavnimi elementi vizije podjetja, ki so naslednji: „vodilno“, „najkvalitetnejše“, „najhitrejšo“ „okolju prijazno podjetje“, „z zadovoljnimi strankami“. Kar dva elementa vizije („najkvalitetnejše“ in „z

zadovoljnimi strankami“) so povezane s kakovostjo, posredno pa to velja tudi za še dva („najhitrejša“ in „okolju prijazna“).

Če upoštevamo sredstva, ki jih je podjetje namenilo izobraževanju svojih zaposlenih (skozi izobraževanje je mogoče višati nivo kakovosti), je slika nekoliko drugačna. Leta 2006 je bilo od vseh 984 zaposlenih v različne oblike izobraževanja in usposabljanja v družbi Čistoča vključenih 686 udeležencev, torej slabih 70 % vseh. Udeleženci so po predstavljenih podatkih opravili 1.852 andragoških ur usposabljanja in izobraževanja, vendar če se ne upošteva obvezna izobraževanja iz področja varstva pri delu, ostane le 848 andragoških ur usposabljanja in izobraževanja torej povprečno 0,86 andragoške ure usposabljanja in izobraževanja na zaposlenega. Težko je trditi, da gre za visoko število, je pa res, da v kolikor bi se želelo pridobiti popolnejšo sliko, bi bilo treba pridobiti podatke za več let in jih po možnosti primerjati s podatki podobnih podjetij, ki opravljajo podobne dejavnosti.

Ob predstavljeni analizi je mogoče skleniti, da medtem, ko sistem kakovosti preko ISO standardov najverjetneje povišuje delež zadovoljstva z opravljenimi storitvami s strani strank, takšen sistem nima odločilnega vpliva na samo uspešnost podjetja.

Tu je mogoče dodati nove hipoteze, ki lahko postanejo predmet nadaljnjega raziskovanja. Poleg samega sistema kakovosti je namreč moč ugibati, ali je predpogoj za kakovostno opravljeno delo oz. ponujeno storitev zadovoljni in pozitivno naravnani zaposleni. Prav oni namreč ustvarjajo storitev in močno vplivajo na njeno kakovost, saj če bodo zadovoljni zaposleni obstaja večja verjetnost, da bodo zadovoljni tudi odjemalci.

Poleg tega bi bilo zanimivo ugotoviti kakšen vpliv je imelo uvajanje sistema kakovosti na obvladovanje stroškov. V primeru podjetja Čistoča. ni namreč moč dokazati, da so se ti znižali, kar pušča odprto vprašanje upravičenosti uvajanja sistema vodenja kakovosti, saj je osnovni cilj slehernega podjetja seveda uspešnost, torej čim višji prihodki, čim nižji stroški in potemtakem čim višji dobiček.



## LITERATURA

- Ahlin, Drago. Letno poročila sistema vodenja za leto 2006. Interno gradivo, Čistoča.
- Cianfrani A., Charles. 2001. ISO 9001: 2000 Explained. ASQ Quality Press.
- Crosby, Philip. 1990. Kakovost je zastonj. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dolinšek, Slavko, Franka Piskar, Armand Faganel, Karmen Kern Pipan in Drago Podobnik. 2006. Management kakovosti, Zapiski predavanj. Koper: Fakulteta za management.
- Dulc, Janez. 2003. Položaj trženja v podjetju. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- GfK Gral-Iteo. 2002. E-novice. [Http://www.gfk.si/lnovice.php?NID=608](http://www.gfk.si/lnovice.php?NID=608) (12. 6. 2007).
- GfK Gral-Iteo. 2002. Izmerili smo zadovoljstvo naših naročnikov. [Http://www.google.si/search?q=zadovoljstvo+naro%C4%8Dnikov&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:sl:official&client=firefox-a](http://www.google.si/search?q=zadovoljstvo+naro%C4%8Dnikov&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:sl:official&client=firefox-a) (15. 6. 2007).
- Iskra Avtoelektrika. B. l. Ocenjevanje dobaviteljev. [Http://www.iskra-ae.com/slo/supp\\_criteria.php](http://www.iskra-ae.com/slo/supp_criteria.php) (13. 6. 2007).
- Ješe, Mojca, 2005. Presoja kakovosti. Diplomsko delo, Fakulteta za računalništvo in informatiko Ljubljana., Univerza v Ljubljani.
- Kakovost. 2007. Predstavitev SIST. [Http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm](http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm) (29. 3. 2007).
- Kvas, Rado in Uroš Zarnik. 2006. Uvajanje poslovne odličnosti v slovenska podjetja. [Http://www.sist.si/slo/z2/2006-09program.pdf](http://www.sist.si/slo/z2/2006-09program.pdf) (7. 3. 2007).
- Lah, Silvo. 2003. Kakovost in zanesljivost proizvodnje. Novo Mesto: Šolski center Novo Mesto.
- Markun, Branko. B. l. ISO 9001 Sistemi vodenja kakovosti. [Http://www.siq.si/Sistemi\\_vodenja\\_kakovosti.759.0.html](http://www.siq.si/Sistemi_vodenja_kakovosti.759.0.html) (11. 3. 2007).
- Marolt, Janez. 1994. Management in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj: Moderna organizacija.
- Marolt, Janez. 2005. Kako izboljšati kakovost storitev? Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Marolt, Janez. 2005. Management kakovosti. Kranj: Moderna organizacija.
- Mihelčič, Miran. 2000. Pomen analiziranja kakovosti odločitev (poslovnih) in drugih ravnateljev ter strokovnjakov. Bernardin: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Močnik, Marko. 2002. Model poslovne odličnosti. Murska Sobota: Regionalna razvojna agencija Mura.
- O. K. Consulting. B. l. Razvojni letni pogovori. [Http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski\\_viri&pID=letni\\_razgovor](http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski_viri&pID=letni_razgovor) (13. 6. 2007).
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. Analiza učinkov vpeljave standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela. Koper: Fakulteta za management.
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. Implementation of the ISO 9001: from QMS to business model. *Industrial Management & Data Systems* 9 (106): 1333–1343.

## Literatura

- Potočnik Edvard. 1998. ISO 9001. Iz teorije v prakso – priročnik za vodstva podjetij. Ljubljana Taxus.
- Potočnik, Edvard. 1996. ISO 9001. Iz teorije v prakso – priročnik za vodstva podjetij. Ljubljana: Taxus.
- Potokar, Bruno. 2005. Uvedba sistema kakovosti v državni upravi s primerom uveljavitve kakovosti v upravnem programu. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta. Ljubljana, Univerza v Ljubljani.
- Pregrad, Boris, in Vojko Musil. 2000. Proizvodi – tehnologija, kakovost in varstvo okolja. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Repše, Albin. 1998. Obvladovanje kakovosti pri nabavi. Mozirje: Repše consulting.
- Repše, Albin. 1998. Obvladovanje kakovosti v procesu proizvodnje ali izvajanja storitev. Mozirje: Repše consulting.
- Repše, Albin. 1998. Obvladovanje kontrole kakovosti. Mozirje: Repše consulting.
- Repše, Albin. 1998. Obvladovanje kakovosti pri trženju. Mozirje: Repše consulting.
- Setnikar Cankar, Stanka, Janez Stare in Polona Kovač. 2005. Spremljanje in zagotavljanje kakovosti administracije UL in članic. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Stimson, William A.. 1998. Beyond ISO 9000: How to sustain quality in a dynamic world. New York: Amacom.
- Strašek, Vilijem. 1998. Vodenje kakovosti z vidika varovanja okolja okolja. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Šostar, Aldof. 1997. Koncept kakovosti v marketingu. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavčar, I. Mitja. 2002. Strategija trženja. Koper: Visoka šola za management.
- Tricker, Ray. 2001. ISO 9001:2000 for small business. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Vajde, Gregor, Mojca Rozman, Niko Harej, Aleks Jerčinović, Matjaž Polančič in Lojze Pavlič. 2004. Metodologija za vzpostavitev in vzdrževanje sistemov vodenja kakovosti. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko, Inštitut za informatiko.
- Vujošević, Niko. 1992. Sistemi kakovosti po ISO 9000. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Žargi, Darinka. 2002. Znanje za obvladovanje sprememb. Bernardin: Slovensko združenje za kakovost.

## VIRI

- Čistoča 2005c. Naši naročniki. [Http://www.cistoca.si/o\\_nas\\_reference.php](http://www.cistoca.si/o_nas_reference.php) (12. 6. 2007).
- Čistoča 2005e. Novice. [Http://www.cistoca.si/aktualno\\_novosti.php?newsID=74](http://www.cistoca.si/aktualno_novosti.php?newsID=74) (10. 6. 2007).
- Čistoča. 2005. Zgodovina podjetja. [Http://www.cistoca.si/o\\_nas\\_zgodovina.php](http://www.cistoca.si/o_nas_zgodovina.php) (28. 5. 2007).
- Čistoča. 2005a. Vizija podjetja. [Http://www.cistoca.si/o\\_nas\\_vizija.php](http://www.cistoca.si/o_nas_vizija.php) (28. 5. 2007).
- Čistoča. 2005b. Redno čiščenje. [Http://www.cistoca.si/ciscenje\\_redno.php](http://www.cistoca.si/ciscenje_redno.php) 85 (2. 6. 2007).



- Čistoča. 2005d. Kako poslujemo. [Http://www.cistoca.si/o\\_nas\\_poslovanje.php](http://www.cistoca.si/o_nas_poslovanje.php) (25. 5. 2007).
- Čistoča. 2005f. Kakovost. [Http://www.cistoca.si/zakaj\\_mi\\_kakovost.php](http://www.cistoca.si/zakaj_mi_kakovost.php) (12. 6. 2007).
- Čistoča. 2006. Certifikat kakovosti in varovanja okolja. Čiste novice 2 (3): 26.
- Čistoča. 2006. Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem. Interno gradivo, Čistoča.
- Čistoča. 2007. Statistika o zaposlenih. Čiste novice 3 (6): 10–11.

