

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
UVAJANJE STANDARDA KAKOVOSTI
ISO 9001:2000 V PODJETJU

Mentor:

Obravnavana organizacija:

mag. Armand Faganel

Kmetijsko gozdarska zadruga Sloga
Kranj, z.o.o.

POVZETEK

Poslovno okolje današnjih podjetij zaznamuje njegova stalna spremenljivost. Postavlja jim vedno nove zahteve s strani kupcev in konkurence. Zadovoljstvo odjemalcev je bistven pogoj za dolgoročen in stabilen razvoj podjetja. V središču pozornosti in aktivnosti organizacije mora biti izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in celo preseganje njegovih pričakovanj. Osnovno vodilo snovalcev standarda ravnanja kakovosti ISO 9001:2000 je osredotočenost na odjemalca. Zadovoljen odjemalec pozitivno vpliva na poslovno uspešnost, zmanjšanje stroškov in povečano konkurenčno sposobnost organizacije.

Ključne besede: zadovoljstvo odjemalcev, ISO standard, zagotavljanje kakovosti, zadovoljstvo zaposlenih, standardi kakovosti, standard ISO 9001:2000.

SUMMARY

Business surrounding of today's companies shows fluent changes and sets new demands from the side of customers and competitors. For a long and stable development of a company the satisfaction of the customer is essential. Fulfilling the demands of the customer and even exceeding its expectations has got to be in the center of attention of a company. The main working guide of the creators of the ISO quality standard 9001:2000 was, to concentrate on the customer. A satisfied customer has a positive influence on the successfulness, the efficiency, the cost reduction and a bigger competitiveness of a company.

Key words: quality, the satisfaction of the customers, ISO standard, quality assurance, satisfied employees, quality standard, ISO 9000:2000.

UDK 658.562:006.83(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Splošno o kakovosti	3
2.1	Načela standardov kakovosti	3
2.2	Pojem kakovosti.....	4
2.3	Kakovost kot odločilen dejavnik poslovne uspešnosti	5
2.4	Kako obvladati kakovost.....	5
3	Uvajanje kakovosti v podjetju	7
3.1	Politika in cilji kakovosti	7
3.2	Načrtovanje ukrepov za izboljšanje stanja kakovosti	8
3.3	Organizacija priprave in izvedbe letnega programa kakovosti.....	9
4	Sistem uvajanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000	11
4.1	Glavni deli standarda	11
4.2	Splošne zahteve standarda	12
4.2.1	Zahteve glede dokumentacije	12
4.2.2	Odgovornost vodstva.....	12
4.2.3	Zagotovitev virov	13
4.2.4	Zahteve za izvedbo realizacije proizvoda oziroma storitev	14
4.2.5	Meritve, analize in izboljšave.....	17
4.3	Procesni pristop kot model obvladovanja povezanih procesov	19
4.3.1	Cikel P-D-C-A in procesni pristop.....	20
4.3.2	Razumevanje systemskega pristopa k ravnanju kakovosti.....	21
4.3.3	Uvedba procesnega pristopa po zahtevah ISO 9001:2000	23
4.3.4	Dokumentacija procesov	25
5	Vpeljava sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000 v podjetju Kmetijsko gozdarska zadruga Sloga Kranj	27
5.1	Predstavitev podjetja.....	27
5.1.1	Zgodovina in razvoj podjetja	27
5.1.2	Glavne dejavnosti podjetja	29
5.2	Iskanje konkurenčne prednosti v kakovosti.....	29
5.3	Odločitev za pristop k vzpostavitvi sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000 v podjetju Kmetijsko gozdarska zadruga Sloga Kranj	30
5.3.1	Razlogi za pristop k vzpostavitvi sistema kakovosti.....	30
5.3.2	Uvajanje procesa sistema kakovosti	30
5.3.3	Odgovornosti in naloge vodstva.....	31
5.3.4	Terminski plan projekta ISO 9001:2000	32
6	Rezultati raziskave pričakovanj zaoslenih glede učinkov uvajanja standarda	35
6.1	Oris metodološkega pristopa k problemu	35

6.1.1 Namen raziskave.....	35
6.1.2 Osnovni raziskovalni problem.....	35
6.1.3 Raziskovalna vprašanja	35
6.1.4 Osnovna raziskovalna metoda	36
6.2 Predstavitev ankete	36
6.2.1 Vzorec.....	36
6.2.2 Postopek zbiranja podatkov.....	36
6.2.3 Postopek obdelave podatkov.....	37
6.3 Rezultati in interpretacija anketnega vprašalnika	37
7 Sklep.....	47
Literatura	49
Priloge.....	51

SLIKE

Slika 4.1 Model sistema vodenja kakovosti, ki temelji na procesu	19
Slika 4.2 Shematična predstavitev procesa.....	20
Slika 4.3 Cikel Planiraj-Izvedi-Preveri-Ukrepaj	21
Slika 4.4 Shematična predstavitev običajnih procesov sistema ravnanja kakovosti	22
Slika 4.5 Veriga medsebojno povezanih procesov	23
Slika 6.1 Prispevek posameznika k uspehu podjetja in pomembnost posameznika v podjetju	37
Slika 6.2 Mnenje zaposlenih o njihovi ponosnosti glede zaposlitve v KGZ Sloga Kranj	38
Slika 6.3 Sredstva in možnosti ter ovire za zaposlene v podjetju	39
Slika 6.4 Informiranje zaposlenih in možnosti za njihovo usposabljanje	40
Slika 6.5 Razvrstitev ciljev, ki jih poudarja direktor.....	41
Slika 6.6 Mnenje zaposlenih o organizaciji dela v podjetju in kakovosti storitev podjetja.....	41
Slika 6.7 Mnenje zaposlenih o tem ali je uvedba ISO standarda potrebna	42
Slika 6.8 Mnenje zaposlenih o spremembah na področju poslovanja, ki bi jih prinesel standard kakovosti	43
Slika 6.9 Mnenje zaposlenih o spremembah na področju komunikacije, IS, motivacije in usposabljanja po uvedbi ISO standarda	44
Slika 6.10 Vpliv uvedbe standarda kakovosti na kupca in njegovo zadovoljstvo.....	45

TABELE

Tabela 6.5 Spremembe na področju reklamacij po uvedbi ISO standarda.....	45
--	----

1 UVOD

Poslovno okolje podjetij danes zaznamuje njegova stalna spremenljivost in jim postavlja vedno nove zahteve s strani kupcev in konkurence. Ključnega pomena za obstoj in razvoj podjetja je stalno izboljševanje na vseh področjih poslovanja. Tako je tudi s kakovostjo, ki se ne omejuje več le na kakovost poslovnih učinkov, temveč vse bolj zadeva tudi administracijo, servisiranje kupcev in ostale vidike poslovanja podjetja. V boju za naklonjenost kupcev je potrebno prisluhniti njihovim željam in zahtevam, katere se spreminjajo, predvsem pa so iz leta v leto višje. Vse pogostejši so tudi primeri, ko kupci zahtevajo določena dokazila o zagotavljanju kakovostnih proizvodov ali storitev. Taka dokazila so npr. pridobljen certifikat ISO 9001. Podjetja se certificirajo in s tem potrjujejo, da so sposobna izdelovati kakovostne izdelke ali opravljati kakovostne storitve, hkrati pa zagotavljati, da so izdelki oziroma storitve z mednarodnimi standardi zagotavljanja kakovosti.

Zagotavljanje kakovosti v podjetju je proces, ki se nikoli ne konča in ga je potrebno čutiti v celotnem podjetju pri vsakem zaposlenem. Podjetje se mora zavedati, da morajo kakovost zaznati kupci, da se mora kakovost odražati v vseh dejavnosti podjetja in to skozi kakovost dela vseh zaposlenih. To ima za posledico, da so mnoga slovenska podjetja že uvedla certifikat serije ISO 9000, veliko pa je takih podjetij in organizacij, ki sistem kakovosti po zahtevah tega mednarodnega standarda še uvajajo, posebno z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, kjer je zahteva po certificiranem sistemu ravnanja kakovosti lahko ena izmed zahtev pri izbiri dobavitelja opreme, proizvodov ali storitev.

Standardi kakovosti so v preteklosti veliko prispevali k razvoju enotnega sistema obvladovanja kakovosti. Sistem celovitega ravnanja kakovosti se je razvil do take stopnje in je tako pomemben, da so ga organizacije s celega sveta, zbrane v mednarodni organizaciji za standardizacijo, želele in tudi uspele standardizirati. Cilj teh standardov je bil poenotenje sistema ravnanja kakovosti v organizacijah. Mednarodna organizacija za standardizacijo je že leta 1987 izdala prvo serijo standardov ISO 9000, ki so bili osnova za poenotenje postopkov za sistemsko zagotavljanje kakovosti izdelkov in storitev. Ob koncu leta 2000 pa je bila izdana trenutno veljavna tretja izdaja - standard ISO 9001:2000. Standard je bil strukturno prenovljen, dodanih je bilo nekaj novih zahtev in poudarkov. Snovalci novega standarda so preoblikovali tudi naslov samega standarda in sicer so iz naslova črtali pojem zagotavljanje kakovosti. S to spremembo so želeli poudariti dejstvo, da je namen nove različice standarda, poleg zagotavljanja kakovosti proizvoda tudi povečanje zadovoljstva uporabnikov (SIST ISO 9001:2000, 5).

Certifikat za sistem kakovosti, pridobljen na osnovi neodvisne presoje, ki jo opravi pooblaščen ustanova, potrjuje, da je podjetje sposobno izdelovati kakovostne izdelke, hkrati pa kupcu zagotavlja, da so izdelki, ki jih kupuje, izdelani v skladu z mednarodnimi standardi o zagotavljanju kakovosti. Dosedanje izkušnje kažejo, da je z ureditvijo poslovanja podjetja skladno z mednarodnimi standardi serije ISO 9000 možno zmanjšati stroške in obenem povečati konkurenčno sposobnost podjetja. Potrjeno je, da standard v številnih primerih posredno vpliva na povečanje dobička oz. izboljšanje poslovnih rezultatov podjetij, neposreden vpliv na dobiček v podjetjih pa ni bil zaznan (Piskar 2005, 22). Vendar pa kljub temu, da se s pridobitvijo certifikata poveča ugled podjetja ali organizacije, v praksi in strokovnih krogih obstaja dvom o neposrednih učinkih vpeljave standarda na konkurenčnost podjetja ali organizacije. V raziskavi, ki sta jo izvedla Pivka in Uršič v slovenskih podjetjih (1999, 87-88) je bilo dokazano, da ima uvedba sistema kakovosti po standardu ISO 9001 naslednje vplive, ki so povezani s konkurenčnostjo slovenskih podjetij in organizacij:

- izboljša se učinkovitost izvajanja procesov,
- izboljša se kakovost proizvodov in storitev,
- delno se izboljša zadovoljstvo odjemalcev,
- delno se izboljša pridobivanje novih odjemalcev in lojalnost obstoječih,
- delno se izboljša zapisana strategija ter gospodarski načrt podjetja.

Omenjena raziskava ni mogla potrditi neposrednega vpliva pridobitve standarda na izboljšanje konkurenčnosti poslovanja slovenskih podjetij. To samo potrjuje domneve, da pridobitev certifikata ne vpliva vedno samo pozitivno na podjetje ali organizacijo. Nasprotniki uvedbe certificiranega sistema ravnanja kakovosti poudarjajo, da pri uvajanju sistema ravnanja kakovosti v veliko primerih pride do povečanja papirne dokumentacije v obliki raznih obrazcev, pravilnikov, navodil za delo, kar lahko privede do tega, da se zaposleni preveč posvečajo birokratskim opravilom in premalo osnovni dejavnosti, kar ima za posledice nižjo učinkovitost ter nezadovoljstvo zaposlenih. Sam certifikat in vsa pripadajoča dokumentacija namreč še ne zagotovita, da bo podjetje imelo delo, da bo učinkovito in uspešno. Na prvem mestu so še vedno prizadevanja zaposlenih za uspešno poslovanje.

Nedvomno pa drži, da podjetje ali organizacija z uvedbo sistema ravnanja kakovosti v manjšem ali večjem obsegu uresniči naslednje cilje: boljši pregled nad poslovanjem za vodstvo podjetja, boljša preglednost in sledljivost procesov v podjetju, boljša sledljivost dokumentov in zapisov, ugled podjetja ali organizacije se poveča.

Namen diplomske naloge je proučevanje kakovosti in vpeljava standardov kakovosti zaradi izboljševanja učinkov, s tem pa seveda tudi večanje konkurenčne sposobnosti in uspešnosti poslovanja in s tem prikazati kako uvesti učinkovit sistem zagotavljanja kakovosti v podjetje KGZ SLOGA Kranj na podlagi Mednarodnega standarda ravnanja kakovosti ISO 9001:2000.

Cilj diplomske naloge je v teoretičnem delu predstaviti standard kakovosti ISO 9001:2000, njegov vpliv na kakovost ter s tem posledično tudi na uspešnost podjetja. Temeljni cilj diplomske naloge je ugotovitev, da mora biti podjetje, ki želi preživeti na zahtevanem globalnem trgu seznanjeno s pomenom kakovosti in le to v podjetju stalno zagotavljati in uresničevati kot strategijo uspeha, ter prikazati prednosti, ki jih podjetje doseže ob uvajanju in izvajanju tega standarda.

Cilj praktičnega dela diplomske naloge je izvesti anketo med zaposlenimi s katero sem si zadal nalogo, da proučim smisel uvajanja Mednarodnega standarda ravnanja kakovosti ISO 9001:2000 v podjetje KGZ SLOGA Kranj. Namen raziskave je ugotoviti klimo v podjetju po mnenju zaposlenih, njihovo zadovoljstvo v podjetju ter njihova stališča o spremembah in pričakovanjih, ki jih bo prinesel ISO 9001:2000. Poleg tega me zanima tudi presoja zaposlenih o ciljih podjetja, ki naj bi jih direktor poudarjal in je zanje odgovoren.

Diplomska naloga je zasnovana tako, da vključuje strokovno literaturo in pridobljeno znanje na Visoki šoli za management v Kopru. Kot dodatni vir sem uporabil tudi vire, do katerih je omogočen dostop preko globalnega omrežja (internet-a,) same metodologije, ki jo uporabljamo pri uvajanju projekta vpeljave sistema kakovosti v našem podjetju ter praktičnih izkušenj, ki sem jih pridobil v podjetju. Na projektu uvajanja sistema kakovosti v podjetje namreč sodelujem kot vodja projekta in sem tudi odgovoren za dokončno vpeljavo sistema kakovosti po standardu ISO 9001:2000.

2 SPLOŠNO O KAKOVOSTI

2.1 Načela standardov kakovosti

Pomen kakovosti v svetu se kaže v vsestranski odličnosti, kjer se od vsakogar pričakuje in zahteva le najboljše. Sama filozofija ravnanja kakovosti sloni na osmih načelih, na katerih je zasnovana tudi zadnja izdaja standardov kakovosti ISO 9001:2000 (Novak 2001, 12). Ta načela so naslednja:

- načelo osredotočenosti na odjemalce govori o tem, da je podjetje odvisno od svojih kupcev oziroma odjemalcev, kar pomeni, da mora izpolnjevati pričakovanja in zahteve odjemalcev, če želi uspešno poslovati. Koristi, ki jih podjetje lahko pridobi v primeru, če se drži tega načela so lahko velike, izkazujejo pa se predvsem v povečanju lojalnosti odjemalcev, ter večjih prihodkih in tržnem deležu,
- načelo ravnateljstva opredeljuje enotnost namena in delovanja podjetja. Z uporabo tega načela dosežemo, da zaposleni v podjetju razumejo namene in cilje podjetja, kar ima vpliv tudi na njihovo motiviranost za doseganje ciljev. Poleg tega se z ravnateljstvom zmanjšajo tudi možnosti za nerazumevanje med različnimi ravnmi in funkcijami,
- načelo vključenosti zaposlenih opredeljuje zaposlene kot jedro podjetja. Njihova polna vključenost namreč podjetju omogoča, da se njihove sposobnosti v največji možni meri uporabijo v korist podjetja. Z upoštevanjem tega načela zaposleni pokažejo večjo željo in pripravljenost za sodelovanje in izboljševanje, kot tudi večjo motiviranost in lojalnost,
- načelo procesnega pristopa prispeva predvsem k temu, da aktivnosti v podjetjih skrajšamo, s tem pa posledično znižamo tudi stroške. To načelo omogoča sistematično identifikacijo in vodenje procesov v podjetju, s poudarkom na njihovih medsebojnih povezavah. Če aktivnosti obvladujemo kot proces, planirane rezultate uspešneje in učinkoviteje dosežemo,
- načelo sistemskega pristopa k ravnanju vodi k večji uspešnosti in učinkovitosti podjetja pri povezovanju procesov, večjemu zaupanju zaposlenih v podjetje. To načelo namreč podjetju omogoča prepoznavanje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema,
- načelo nenehnega izboljševanja mora biti eden bistvenih ciljev vsakega podjetja. Učinki stalnega izboljševanja tako proizvodov kot procesov, ki se odvijajo v podjetju, rezultirajo v izboljšavah na vseh ravneh, povečajo učinkovitost, kot posledico izboljšanih sposobnosti, povečajo pa tudi sposobnost hitrega odzivanja na priložnosti in spremembe,
- načelo odločanja na podlagi dejstev prispeva k temu, da odločitve temeljijo na analizi podatkov in drugih informacij, kar posledično pomeni, da so same odločitve kakovostne, pravočasne ter utemeljene. To načelo omogoča večjo sposobnost potrjevanja učinkovitosti preteklih odločitev na osnovi dokazil o dejanskem stanju,
- načelo vzajemno koristnih odnosov z dobavitelji povečuje sposobnost podjetja in njenih dobaviteljev za ustvarjanje vrednosti. Z upoštevanjem tega načela lahko podjetje veliko pridobi, predvsem na prilagodljivosti in odzivnosti na spremembe na trgu, kot tudi učinke pri optimizaciji virov in pri stroških.

2.2 Pojem kakovosti

Za kakovost ni enotne definicije, ker gre za dinamično kategorijo, ki jo je potrebno nenehno spremljati in preverjati, pa tudi razumevanje besede kakovost se je skozi zgodovino spreminjalo. Ena izmed definicij, ki je najpogosteje uporabljena označuje kakovost kot celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitev, ki se nanašajo na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga (Marolt 1994, 2).

Po Kotlerju (1996, 56) so kakovost izdelka ali storitve, zadovoljstvo kupcev ali dobiček podjetja med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem podpira višje cene in pogosto nižje stroške. Zato programi za izboljšanje kakovosti običajno prinesejo višje dobičke.

Tudi Demingova definicija kakovosti je obrnjena k stranki kot uporabniku proizvodov in storitev. Deming je definiral kakovost kot zadovoljevanje stranke ne le z izpolnjevanjem njenih pričakovanj, temveč s preseganjem le-teh (Davidson in Bailey 1995, 232). Lahko rečemo, da Deming v svoji definiciji poudarja nujnost ne le izpolnjevanja strankinih zahtev, temveč njihovega predvidevanja in preseganja.

Opredelitev kakovosti, ki sta jo oblikovala Coote in Jones, se predvsem nanaša na kakovost storitev. Coote in Jones sta naslednjega mnenja: "Kakovostna storitev je storitev, ki daje take rezultate, da bi jih uporabniki naših storitev kupili zase, če bi imeli naša sredstva" (Davidson in Bailey 1995, 231). Ta definicija se specifično nanaša na kakovost storitev. Bistvo takšnega razumevanja kakovosti je v predpostavki, da mora biti zaradi različnih hotenj in pričakovanj posameznikov kakovost fleksibilna.

Definicija kakovosti, ki jo predlaga Ameriško združenje za nadzor kakovosti (American Society for Quality Control – ASQC) je naslednja: "Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe" (Kotler 1996, 56).

Kakovost se torej nanaša na uporabnost proizvoda ali storitve, izraziti jo je mogoče le z zahtevami, ne pa s ceno ali stroški. Jasno opredeljene zahteve, ki jih mora imeti določen proizvod ali storitev, predstavljajo tudi osnovo za samo merjenje kakovosti. Če te zahteve ne izpolnjujejo zahtev uporabnika, jih je potrebno spremeniti. Kot je bilo že omenjeno, kakovosti ni mogoče neposredno povezati s ceno, saj je npr. proizvod nižjega kakovostnega razreda, ki ustreza zahtevam tega razreda, prav tako kakovosten kot izdelek višjega cenovnega razreda, ki ustreza tem višjim zahtevam (Crosby 1991, 16-17).

Kakovosti pa že dolgo časa ne pojmujejo več le kot tehnično kategorijo. V podjetju mora biti kakovost prepoznavna v vseh procesih in poslovnih funkcijah. Opredelimo jo lahko iz različnih vidikov, kot npr. iz tržnega vidika, iz tehničnega vidika ali pa iz vidika poslovne uspešnosti.

S tržnega vidika pomeni kakovost zadovoljitev odjemalčevih želja in pričakovanj (Repše 2001, 6). Ta pričakovanja se neprestano spreminjajo. V prihodnjih letih ne bo dovolj samo to, da se bomo izognili kupčevemu razočaranju. Iz konkurenčnih razlogov bomo prisiljeni kupca oz. odjemalca prijetno presenetiti. Skratka, morali bomo biti boljši. V kolikor bomo kakovostno določili zahteve trga, uporabniku pa ponudili proizvod in storitev, ki po kakovosti odstopa od konkurence ter skrbno analizirali povratne informacije o zadovoljstvu uporabnikov, bomo kakovost lahko uvrstili med naše konkurenčne prednosti.

Iz opisanega lahko zaključimo, da je kakovost proizvoda ali storitve eden pomembnih dejavnikov, ki bistveno vpliva na poslovno uspešnost podjetja, kar se izraža v doseženem dobičku podjetja.

Kakovost je torej širok pojem, ki si ga ljudje razlagajo različno. Če se želje, potrebe in zahteve ljudi, katerim naj bi proizvod ali storitev služila, spreminjajo, se s tem spreminja tudi kakovost proizvoda ali storitve, brez vsake njegove fizikalne spremembe. Kriteriji kakovosti so različni od kupca do kupca. Človekove želje deloma izražajo in predstavljajo njegove biološke in psihološke karakteristike, deloma pa običaji in navade posameznih socialnih in ekonomskih skupin ljudi.

2.3 Kakovost kot odločilen dejavnik poslovne uspešnosti

Trije najpomembnejši dejavniki konkurenčnosti podjetja so kakovost, rok dobave in cena proizvoda ali storitve. Ti trije dejavniki so v poslovnem procesu medsebojno tesno povezani. Če s kakovostjo ne ravnamo celovito, potem gotovo ne moremo pričakovati niti visoke in stabilne kakovosti proizvodov in storitev, niti spoštovanja rokov, kot tudi ne konkurenčnosti v ceni, saj delamo s previsokimi stroški, ki nam jih povzročajo slaba kakovost. Drugače povedano; spoštovanje rokov in doseganje konkurenčnih cen je odvisno tudi od stopnje ravnanja s kakovostjo (Repše 2001, 3).

Iz tega je lahko sklepati, da kakovost postaja vedno bolj pomembna in je eden glavnih elementov konkurenčnosti podjetja. Le s celovitim in s sistematičnim ravnanjem kakovosti lahko zadovoljimo zahteve kupcev, ki so vse večje in s tem zagotavljamo pričakovanje in zaupanja odjemalcev. Podjetja si že desetletja postavljajo vprašanja, kako čimbolj smotrno in učinkovito ravnati s kakovostjo glede na odločilen vpliv kakovosti na poslovno uspešnost. Sodoben pristop oz. filozofija ravnanja kakovosti je sistem celovitega obvladovanja kakovosti, kar pomeni kontinuirano, sistematično, celovito ravnanje kakovosti v vseh fazah nastajanja in uporabe izdelka oz. kreiranja in izvajanja storitve. Gre za prenos virov iz kurativnega ukrepanja v nujnih primerih v preventivno zagotavljanje kakovosti. Takšen sodoben sistem kakovosti podjetju daje naslednje prednosti:

- kontinuirano pospeševanje ravni kakovosti
- zmanjšanje stroškov zaradi nekakovosti,
- upoštevanje in realizacija dogovorjenih rokov.

V novejšem času k razvoju enotnega sistema obvladovanja kakovosti veliko prispevajo standardi ravnanja kakovosti. Sistem celovitega ravnanja kakovosti se je razvil do take stopnje in je tako pomemben, da so ga organizacije s celega sveta, zbrane v mednarodni organizaciji za standardizacijo, želele in tudi uspele standardizirati. Cilj teh standardov je poenotenje sistema ravnanja kakovosti v podjetjih in organizacijah.

Dosedanje izkušnje kažejo, da je z ureditvijo poslovanja podjetja skladno z mednarodnimi standardi ravnanja kakovosti ISO 9000 mogoče vplivati na poslovno uspešnost podjetja ali organizacije z zmanjšanjem stroškov in povečano konkurenčno sposobnostjo podjetja. Potrjeno je, da standard v številnih primerih posredno vpliva na povečanje dobička oz. izboljšanje poslovnih rezultatov podjetij, neposreden vpliv na dobiček v podjetjih pa ni bil zaznan (Piskar 2005, 22).

2.4 Kako obvladati kakovost

Zagotavljanje kakovosti v podjetju pomeni neprestano zmožnost izvajanja del skladno z zahtevami. Te zahteve so določene s strani kupca izdelkov ali storitev podjetja, če pa gre za željo po ugledu in priznanju podjetja navzven, pa so lahko te zahteve standardov, ki so nekakšen minimum za izgradnjo sistemov zagotavljanja kakovosti v podjetju. Za podjetje pomeni vpeljava učinkovitega sistema zagotavljanja kakovosti lažji vstop na

nov trg, izboljšano učinkovitost poslovanja, zvišanje ugleda oziroma slovesa podjetja, zmanjšanje stroškov kakovosti in boljši konkurenčni položaj na trgu.

Zagotavljanje kakovosti obsega vse planirane in druge sistematične dejavnosti, potrebne za pridobitev primernega zaupanja, da bo izdelek ali storitev izpolnjeval predpisane zahteve kakovosti. Kakovost izdelka ali storitve namreč ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v poslovni in proizvodnji proces. Lahko tudi rečemo, da procesi v podjetju ne smejo biti prepuščeni naključju, ampak morajo biti ponovljivi, če naj bi bil na koncu izdelek vedno enak tistemu, ki ga podjetje ponuja na trgu. Tako morajo biti vsi procesi zapisani, formalizirani v primernem obsegu. Nastajajo zapisani postopki, ki morajo biti vedno obvladovani in ustrezno izvedeni, če želimo doseči njihovo ponovljivost. To pa je že tisto, čemur običajno rečemo zagotavljanje kakovosti in je element zaupanja med poslovnimi partnerji.

Zagotavljanje kakovosti ni samo tehnična dejavnost, temveč je to sistem, ki presega okvire proizvodnih in storitvenih procesov in prodira v vse funkcije podjetja. To je nova filozofija pojmovanja kakovosti, ki temelji na spoznanju, da za doseganje zahtevane stopnje ravni kakovosti ni dovolj samo zagotavljanje kakovosti v proizvodnem ali storitvenem procesu, temveč v vseh fazah poslovnega procesa, od začetnih tržnih raziskav do servisiranja izdelkov ali storitev v uporabi.

Zagotavljanje kakovosti mora vsebovati (Griffin 1995, 5-8):

- jasna in natančna navodila: od delavcev v proizvodnji ne moremo pričakovati, da bodo že prvič naredili stvari pravilno, če jim ne damo jasnih in natančnih navodil za pravilno izvedbo del,
- točne dobave in proizvodnja brez napak: netočna dobava je glavni vzrok za potrošnikovo nezadovoljstvo, zato lahko rečemo, da mora podjetje pri izbiri svojih dobaviteljev vzeti na znanje točnost njihovih dobav v preteklosti. Kakovostna proizvodnja v podjetju pa zahteva sposobnost zaposlenih po kakovostnem izvajanju del, za kar je potrebno izobraževanje, usposabljanje in pridobivanje izkušenj,
- poznavanje potreb potrošnika: natančna identifikacija potrošnikovih potreb preprečuje njihovo zgolj naključno zagotavljanje, preizkusi in napake predstavljajo odvečen čas in dodatne stroške,
- razvoj izdelkov v smeri zadovoljevanja potrošnikovih potreb: zadovoljevanje potrošnikovih potreb zahteva, da so le te ugotovljene, razjasnjene in dokumentirane. Njihovo pomanjkljivo dokumentiranje pomeni, da se ugotovitve prenašajo od ust do ust, to pa vodi do različnih interpretacij posameznikov,
- kakovost in zanesljivost vgrajenih elementov: izdelki podjetja bodo kakovostni le, če so kakovostni tudi vsi materiali, ki so vgrajeni v te izdelke. V nasprotnem primeru bo imelo podjetje nemalo zahtev po popravilih njihovih izdelkov še v času garancije. Pravilna izbira dobaviteljev teh materialov lahko veliko pripomore k zmanjšanju garancijskih storitev.

3 UVAJANJE KAKOVOSTI V PODJETJU

3.1 Politika in cilji kakovosti

Politika kakovosti je sestavni del poslovne politike podjetja, ki jo lahko opredelimo kot izhodiščno in trajno ustvarjalno dejavnost, s katero se opredeljujejo zamisli, smotri, temeljni cilji razvoja in dela, nato pa opravlja usmerjanje k njihovi dosegli. Z njo določamo, kako bomo cilje, ki smo si jih postavili, tudi dosegli (Možina 1994, 274).

Za določitev in potrditev politike, kot tudi ciljev kakovosti je odgovorno vodstvo podjetja. Pri določitvi politike in ciljev kakovosti je potrebno uskladiti tri osnovne skupine vplivnih elementov in sicer:

- zahteve kakovosti, ki jih moramo izpolniti, izhajajo pa iz mednarodnih, regionalnih in nacionalnih standardov in predpisov in zahtev odjemalcev, ki so določene v pogodbah o prodaji proizvoda ali storitve,
- želje in potrebe potrošnikov za določeno kakovost, ki je lahko višja od tiste, ki smo jo dolžni obvezno zagotoviti,
- lastne možnosti, kot npr. oprema za proizvodnjo in kontrolo, kadri, finančna sredstva itd.

Definiranje kakovosti v podjetju je kontinuiran proces in metoda dela, ki se nanaša tako na nove proizvode in storitve, kot tudi na proizvode in storitve, ki se že proizvajajo in prodajajo. Na tržišču, v znanosti, tehnologiji, zakonodaji, navadah ljudi, se namreč stalno dogajajo spremembe, zaradi katerih je potrebno neprestano spremljati, analizirati in ponovno določati politiko in cilje kakovosti podjetja, torej ponovno definirati kakovost.

Cilji kakovosti so opredeljeni v strategiji podjetja, ki kakovost opredeljuje kot enega od glavnih elementov konkurenčnosti na trgu. Cilji kakovosti se nanašajo na kakovost izdelkov, storitev, procesov planiranja, organizacije, izvedbe, kontrole in so sestavni del poslovnih ciljev. Sistematično planiranje ciljev za nenehno izboljševanje kakovosti izdelkov, storitev oz. poslovanja ter ukrepov in odgovornosti s katerimi bi te cilje dosegli, omogočajo letni programi kakovosti, ki so sestavni del poslovnih načrtov.

Pri definiranju ciljev kakovosti proizvodov in storitev moramo upoštevati sledeče:

- strategijo in politiko kakovosti podjetja,
- raven konkurence, zahteve in pričakovanja odjemalcev, zahteve kakovosti na tržišču, zahteve raznih standardov, zakonske zahteve,
- doseženo raven kakovosti v prejšnjem letu in glede na to oceno realnih možnosti izboljšanja.

Osnova za definiranje ciljev kakovosti za naslednje leto so analize oz. informatika kakovosti v predhodnem časovnem obdobju. Spremljamo lahko različne kazalnike za različne predmete opazovanja, kot npr.:

- podjetje ali organizacija,
- program,
- obrat ali oddelek,
- proizvodna linija ali stroj,
- operacija,
- izdelek ali storitev.

Kazalniki kakovosti, ki jih lahko spremljamo pa so: stroški neakovosti, reklamacije, izmet, popravila, zastoji, izdelki nižje vrednosti itd.

Cilje kakovosti definiramo za kakovost izdelkov in storitev, kakovost procesa izdelave izdelka oz. izvedbe storitve, kakovost surovin, vhodnih materialov in sestavnih delov ter kakovost izvajanja drugih poslovnih funkcij: nabave, prodaje, razvoja, kadrovske funkcije itd.

Vsebinsko je smiselno cilje kakovosti ločiti na kakovost konstrukcije, zasnove oz. kakovostno cenovnega razreda izdelka ali storitve in na kakovost realizacije oz. izdelave izdelka, izvedbe storitve, ki predstavlja skladnost z zahtevami, definiranimi z dokumentacijo, kot so načrti, projekti, predpisi, standardi, deklaracije, pogodbe.

Pravilno definiranje kakovostno cenovne ponudbe izdelkov in storitev, glede na kupno moč in druge značilnosti določenega trga, je predvsem naloga funkcij trženja in razvoja, ki morata pri kakovosti konstrukcije proizvoda planirati cilje v smislu izboljšanja naslednjih značilnosti; funkcionalnosti, zanesljivosti, trajnosti, vzdrževalnosti, ustreznosti predpisom in standardom, varnosti, prijaznosti do okolja in uporabnikov itd., pri kakovosti storitev pa še čakalno dobo, trajanje postopkov, način komuniciranja s strankami, spretnost, usposobljenost in strokovnost osebja.

Cilje izboljšanja kakovosti je potrebno planirati številčno za vse izdelke in storitve, za skupine izdelkov, procese, organizacijske enote, dobavitelje, izvajalce storitev itd.

3.2 Načrtovanje ukrepov za izboljšanje stanja kakovosti

Ugotovitev, da stanje kakovosti v podjetju ni na zadovoljivi ravni, si moramo postaviti cilj za bistveno izboljšanje kakovosti in to še preden se začnejo kazati posledice slabe kakovosti na tržišču, v procesu, poslovnih funkcijah. Ukrepe za doseg te ciljev imenujemo korektivne ukrepe. Razliko med ciljno in obstoječo ravno kakovosti je potrebno doseči s sprejetjem ukrepov za izboljšanje kakovosti. Učinkovite ukrepe lahko sprejmemo le na osnovi poznavanja vzrokov za neko stanje kakovosti. To pomeni, da je potrebno izdelati analize vzrokov stanja določenega kazalnika ali karakteristike kakovosti, ki vključuje opazovanje ter diagnozo problema, kot npr.: napak funkcionalnosti, zanesljivosti, varnosti, dimenzijskega odstopanja, izgleda, komuniciranja s strankami, urejenosti trgovine ter izvesti ukrepe s katerimi vzroke odpravimo.

V primeru, da pa je raven kakovosti v podjetju že dovolj visoka, lahko za cilj kakovosti še vedno postavimo izboljšanje le-te z namenom pridobiti konkurenčne prednosti in s tem zmanjšamo tudi stroške; takšen cilj je preventivni cilj.

Pri načrtovanju ukrepov za izboljšanje kakovosti v podjetju ali organizaciji moramo izdelati načrt odgovornosti za vsako poslovno funkcijo oziroma določiti odgovorne v podjetju za doseganje planov kakovosti poslovanja. Le-te lahko določimo na osnovi rezultatov presoj sistema kakovosti ali pa na osnovi predlogov zaposlenih na posamezni poslovni funkciji. Izkušnje iz prakse kažejo, da se moramo za izboljšanje poslovanja oziroma kakovosti posvetiti predvsem sledečim ukrepom:

- izboljšati poslovno planiranje ter organizacijo dela in nadzor,
- doseči, da bodo dobavitelji sami skrbeli za pridobivanje in vzdrževanje atestov in ostalih dokumentov o skladnosti,
- sistemsko bolje urediti planiranje proizvodnje, da se izognemo improvizacijam, ki sicer rešujejo proizvodnjo količinsko, pri tem pa se praviloma bistveno poslabša kakovost,

- vzpostaviti nadzor nad kakovostjo reševanja reklamacij, kot je npr. ugotavljanje hitrosti reagiranja na reklamacijo, uspešnost rešitve reklamacije ipd.,
- profesionalizirati dela na razvoju, vodenju oz. ravnanju sistema kakovosti,
- izpopolniti in računalniško podpreti informacijski sistem ravnanja kakovosti,
- izpopolniti analize stroškov kakovosti,
- okrepiti aktivnosti pri usposabljanju zaposlenih za kakovost itd.

3.3 Organizacija priprave in izvedbe letnega programa kakovosti

Za uspešnost priprave in izvedbe letnega načrta kakovosti je pomembna jasna organizacija, opredelitev odgovornosti za definiranje ciljev in ukrepov, spremljanje realizacije programa in spremljanje izvedbe korektivnih in preventivnih ukrepov med letom.

Podjetja imajo običajno za pripravo letnega programa kakovosti zadolžen team za kakovost, kateri ima svojega vodja. Vodja za kakovost v podjetju je skupaj s sodelavci iz posameznih področjih dela v podjetju ali organizaciji zadolžen, da definirajo predloge ciljev in ukrepov za izvajanje kakovosti. Letni program kakovosti običajno obravnava in potrди team za kakovost, kateri je tudi zadolžen za spremljanje uspešnosti realizacije programa, običajno mesečno ali pa četrletno. Letni program kakovosti obravnava in potrди tudi vodstvo podjetja ali organizacije. V primeru odstopanj od planiranih ciljev je potrebno ustrezno korektivno in preventivno ukrepati.

V praksi je pri izvedbi letnih programov kakovosti največ problemov zaradi splošno napačnega mnenja, da je za vsebinsko pripravo letnega programa kakovosti zadolžen le predstavnik vodstva za kakovost. Pri postavljanju in usklajevanju ciljev kakovosti, kot tudi pri planiranju ukrepov za doseganje teh ciljev, morajo namreč aktivno sodelovati predstavniki vseh poslovnih funkcij v podjetju ali organizaciji.

4 SISTEM UVAJANJA KAKOVOSTI PO ZAHTEVAH STANDARDA ISO 9001:2000

4.1 Glavni deli standarda

Podjetja ali organizacija mora pridobiti zadovoljstvo odjemalca in med njima vzpostaviti odnos, ki prinaša obojestransko korist. Zamenjava na postopku temelječe dejavnosti s procesnim pristopom je tako podjetjem in organizacijam omogočila, da neposredneje povezujejo svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo. Prenovljeni standard razume podjetje ali organizacijo kot vrsto med seboj delujočih procesov, katerih rezultat so izdelki in storitve, ki jih odjemalci kupujejo. Bistvene prednosti standarda ISO 9001:2000 so v primerjavi s predhodnim standardom naslednje:

- temelji na procesu, kar pomeni, da je bolj usmerjen k individualni obravnavi odjemalca,
- motivira stalno izboljševanje,
- uspešnost sistema vidi v zadovoljstvu odjemalca,
- skupni cilj je motivacija in zagotavlja sodelovanje,
- upošteva zakonske regulative,
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema, funkcije in proizvoda,
- osredotočenost na notranje komuniciranje,
- upošteva razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in ravnanja kakovosti.

Standard ISO 9001:2000 sestavljajo naslednji glavni deli:

- *sistem ravnanja kakovosti* - podjetje ali organizacija mora najprej določiti, 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 poslovnikom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije,
- *odgovornost vodstva* - najvišje vodstvo v podjetju ali organizaciji je prvo, ki je odgovorno za kakovost. Dobro se mora zavedati tega pomembnega dela standarda. Odgovorno je namreč tako za določanje politike in ciljev ter za pregled sistema kakovosti, kot za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj podjetja ali organizacije,
- *ravnanje s sredstvi in zaposlenimi* - standard daje največ poudarka virom, ki si jih mora podjetje ali organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo zagotovljeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve,
- *izvedba proizvoda* - ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj izdelka oziroma storitve, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev,
- *merjenje, analize in izboljševanje* - nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema ravnanja ter zagotavljanja stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

4.2 Splošne zahteve standarda

Splošne zahteve določajo, da mora podjetje ali organizacija vzpostaviti, dokumentirati, izvajati, vzdrževati in nenehno izboljševati sistem ravnanja kakovosti v skladu z zahtevami standarda. Pri izvajanju sistema ravnanja kakovosti mora podjetje ali organizacija (SIST ISO 9001:2000, 11):

1. določiti procese sistema ravnanja kakovosti,
2. določiti zaporedje in medsebojne vplive teh procesov,
3. določiti sodila in metode, potrebne za zagotovitev učinkovitega delovanja in obvladovanja teh procesov,
4. zagotoviti, da so na razpolago informacije, potrebne za podporo delovanja in nadziranja teh procesov,
5. planirati, meriti, nadzorovati in analizirati te procese ter izvajati ukrepe, potrebne za doseganje planiranih rezultatov in nenehnega izboljševanja.

4.2.1 Zahteve glede dokumentacije

Standard ISO 9001:2000 od podjetij in organizacij izrecno zahteva, da dokumentirajo postopke za naslednjih šest aktivnosti:

- obvladovanje dokumentov,
- obvladovanje zapisov,
- notranje presoje,
- obvladovanje neskladnih proizvodov,
- korektivne ukrepe,
- preventivne ukrepe.

Sicer pa mora dokumentacija sistema ravnanja kakovosti vključevati sledeče (SIST ISO 9001:2000, 13):

- dokumentirane izjave o politiki kakovosti in ciljnih kakovosti,
- poslovnik kakovosti,
- dokumentirane postopke, ki jih zahteva standard,
- dokumente, ki jih podjetje ali organizacija potrebuje, da bi zagotovila učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje svojih procesov,
- zapise, ki jih zahteva standard.

Za boljšo učinkovitost izvajanja sistema kakovosti mora podjetje ali organizacija izdelati še druge dokumente:

- politiko kakovosti glede na svojo dejavnost, saj s tem lahko bistveno pripomore k zahtevam odjemalcev in izboljšanju kakovosti,
- izdelati cilje kakovosti, ki morajo biti merljivi in skladni s politiko kakovosti,
- poslovnik kakovosti, ki mora vključevati predmete sistema vodenja kakovosti, vključno z razlogi in s podrobnostmi glede opustitev. Obenem mora poslovnik kakovosti vsebovati dokumentirane postopke ter opise zaporedja in medsebojnega vpliva procesov, ki so vključeni v sistem ravnanja kakovosti.

4.2.2 Odgovornost vodstva

Odločitev, da podjetje ali organizacija začne uvajati sistem kakovosti v podjetju je odvisno od vodstva podjetja. Vodstvo podjetja s svojo politiko kakovosti in cilji kakovosti mora prepričati vse ravni zaposlenih v podjetju ali organizaciji. Najvišje vodstvo

podjetja ali organizacije mora prevzeti tvorno vlogo v sistemu ravnanja kakovosti in mora zagotoviti:

- dokazila o svoji zavezanosti za razvoj, uvedbo in stalne izboljšave učinkovitosti vodenja sistema kakovosti,
- poskrbeti, da so zahteve odjemalcev opredeljene in izpolnjene,
- politiko kakovosti in zagotoviti, da je le-ta podlaga za doseganje ciljev kakovosti
- opredeljevanje ciljev kakovosti na vseh ravneh podjetja ali organizacije ter zagotoviti, da so cilji merljivi, skladni s politiko kakovosti, ki morajo biti opredeljeni, merljivi in rokovno definirani,
- izvaja planirane aktivnosti v sistemu ravnanja kakovosti. V planih kakovosti se določi cilje, aktivnosti, odgovornosti, časovni potek aktivnosti, rezultate, kontrolne točke tako, da so zahteve odjemalcev vedno izpolnjene,
- odgovornosti in pooblastila morajo biti jasno predstavljene in opredeljene,
- predstavnika za kakovost, ki mora zagotoviti, da so procesi sistema kakovosti vzpostavljeni in vzdrževani, poročati mora najvišjemu vodstvu o stanju v sistemu kakovosti, skupaj s predlogi za izboljšave, vse zaposlene pa obvešča o zahtevah odjemalcev,
- da je v podjetju ali organizaciji vzpostavljen komunikacijski proces, ki se nanaša na proces sistema kakovosti in njegovo učinkovitost,
- vodstvene preglede in dokazovati, da so sprejeti vsi ukrepi za izboljševanje sistema kakovosti. Ti pregledi se morajo izvajati v naprej planiranih rokih in obravnavajo ustreznost, primernost in učinkovitost sistema kakovosti.

Dokumentiran sistem omogoča vodstvu, da lahko na podlagi hitrih in sprotnih informacij sprejema odločitve, primerne rešitve problemov ter korektivne in preventivne ukrepe, s katerimi se v prihodnje izogne težavam.

Vodstvo mora zagotavljati vse potrebne vire, usposobljen kader, ki mora imeti potrebno in primerno stopnjo izobrazbe, usposobljenost za izvajanje del, opredeljene odgovornosti in pooblastila, potrebna delovna sredstva, ustrezne delovne razmere in okolje, kot npr. velikost prostorov, čistočo, svetlobo, higieno, ergonomijo, kreativne delovne metode, varnost in zdravje pri delu, zgradbe, delovne prostore, komunikacijo, ipd.

4.2.3 Zagotovitev virov

Podjetje ali organizacija mora določiti in zagotoviti vire za izvedbo, vzdrževanje in stalno izboljševanje učinkovitosti sistema ravnanja kakovosti. Kot vire pojmuje:

- človeške vire,
- kompetentnost, zavedanje in usposabljanje,
- infrastrukturo,
- delovno okolje.

Zaposleni v podjetju ali organizaciji morajo biti usposobljeni in se morajo zavedati kakšen je njihov prispevek k doseganju ciljev podjetja ali organizacije, zavedati pa se morajo tudi kompetentnosti. Le-ta mora biti vnaprej določena za vsakega posebej in je sestavni del njihovega opisa del in nalog. Kompetentnost osebja je tudi eno izmed glavnih meril pri odločanju glede količine dokumentov sistema kakovosti, kot so npr. delovna navodila. Ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja je možno, če obstajajo merila, ki opredeljujejo cilje usposabljanja pred njegovim začetkom. Ključno merilo usposabljanja

je znanje, ki ga morajo slušatelji pokazati pri svojem delu. Osebe, odgovorne za uvajanje sistema kakovosti morajo imeti ustrezna pooblastila in jih je potrebno imenovati na podlagi izobrazbe, usposobljenosti, veščin in izkušenj.

Pri tem je potrebno zagotoviti sledeče:

- osebam, odgovornim za izvajanje aktivnosti kakovosti, določiti kompetence,
- omogočiti usposabljanje, saj le tako lahko zadostijo zahtevam,
- oceniti učinkovitost usposabljanja,
- zagotoviti, da se osebje zaveda pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da ve, kako lahko prispeva k doseganju ciljev kakovosti,
- vzdrževati ustrezne zapise o izobrazbi, izkušnjah in usposobljenosti.

Podjetje ali organizacija je odgovorna za ugotavljanje, zagotavljanje in vzdrževanje zmogljivosti, ki so potrebne, da se izdelajo dobri proizvodi. Infrastruktura vključuje prostore, delovna mesta, orodja, opremo, podporo, informatiko, komunikacije in prevozna sredstva.

Proces, s katerim določamo potrebno infrastrukturo, mora vključevati:

- zagotovitev funkcionalnosti, varnosti, razpoložljivosti, stroškov obratovanja, varovanja okolja in obnavljanja,
- razvoj in izvajanje postopkov vzdrževanja,
- ocenjevanje infrastrukture glede potreb oziroma pričakovanj organizacije in partnerjev,
- obravnavanje okoljevarstvenih vprašanj predvsem glede onesnaževanja okolja, reciklaže in programov ob morebitnih naravnih nesrečah.

Podjetje ali organizacija mora opredeliti in obvladovati človeške in fizične dejavnike delovnega okolja, ki so potrebni za doseganje skladnosti proizvoda. Podjetje je tudi odgovorno za identificiranje in obvladovanje človeških in fizičnih dejavnikov, ki se nanašajo na delovno okolje, potrebno za zagotovitev skladnih proizvodov. Ti dejavniki vplivajo na motivacijo, zadovoljstvo in lastnosti osebja.

Človeški dejavniki lahko vključujejo priložnosti za napredovanje oz. načrtovanje karier, ergonomijo delovnih mest, orodij in naprav, prijaznost do uporabnikov programske opreme, varnostne in zaščitne ukrepe itd. Fizični dejavniki pa vključujejo okoliščine, v katerih delajo izvajalci operacij na delovnem mestu; vročino, mraz, šum, ropot, osvetlitev, klimo oz. prezračevanje, čistočo itd.

4.2.4 Zahteve za izvedbo realizacije proizvoda oziroma storitev

Izvedba proizvoda je tisto zaporedje procesov in podprocesov, ki je potrebno, da pridemo do proizvoda ali storitve. Planiranje procesov izvedbe mora biti skladno z ostalimi zahtevami sistema ravnanja kakovosti v podjetju ali organizaciji in mora biti dokumentirano v obliki, primerni načinu delovanja podjetja ali organizacije. Pri planiranju procesov izvedbe proizvoda mora podjetje ali organizacija na primeren način določiti (SIST ISO 9001:2000, 18):

- cilje kakovosti za proizvod, projekt ali pogodbo,
- potrebo po vzpostavitvi procesov in dokumentacije ter preskrbo virov in sredstev, ki so specifični za proizvod,
- aktivnosti overjanja in validacije ter kriterije sprejemljivosti,

- zapise, potrebne za ustvarjanje zaupanja v skladnost procesov in iz njih izhajajočih proizvodov.

Podjetje ali organizacija mora tudi ugotoviti zahteve odjemalcev, vključno z (SIST ISO 9001:2000, 19):

- zahtevami za proizvod, ki jih izrazi odjemalec, vključno z zahtevami za razpoložljivost, dostavo in podporo,
- zahtevami za proizvod, ki jih odjemalec ne izrazi, vendar so nujne za nameravano ali specifično uporabo,
- obveznostmi v zvezi s proizvodom, vključno z zakonskimi zahtevami in zahtevami regulative.

Te zahteve je nato potrebno pregledati skupaj z dodatnimi zahtevami, ki jih določi podjetje ali organizacija. Tak pregled se mora izvesti, še preden se odjemalcu potrdi dobava proizvoda in mora zagotoviti da:

- so zahteve za proizvod določene,
- so odjemalčeve zahteve potrjene pred sprejemom, če odjemalec ne poda pisnih zahtev,
- so razrešene pogodbene zahteve ali zahteve naročila, ki se razlikujejo od predhodno izraženih,
- je podjetje ali organizacija sposobna izpolniti zahteve, ki so bile določene.

Rezultate pregleda je potrebno zapisati. Če pa pride do sprememb zahtev za proizvod mora podjetje ali organizacija zagotoviti, da je dokumentacija primerno dopolnjena in da je ustrezno osebje seznanjeno s spremenjenimi zahtevami.

Podjetje ali organizacija mora planirati in obvladovati načrtovanje in razvoj proizvoda oz. storitve. S planiranjem načrtovanja in razvoja proizvoda je treba določiti (SIST ISO 9001:2000, 20):

- faze procesov načrtovanja in razvoja,
- aktivnosti pregleda, overjanja in validacije primernih za vsako fazo načrtovanja ali razvoja,
- odgovornosti in pooblastila za aktivnosti načrtovanja in razvoja.

Rezultate planiranja je potrebno primerno ažurirati v skladu s potekom načrtovanja in razvoja ter dokumentirati na način, ki omogoča overjanje glede na vhode za načrtovanje ali razvoj. Tako mora rezultat načrtovanja in razvoja:

- izpolnjevati vhodne zahteve za načrtovanje in razvoj,
- preskrbeti ustrezne informacije za proizvodne in storitvene operacije,
- vsebovati ali sklicevati se na merila sprejemljivosti proizvoda,
- določiti karakteristike proizvoda, bistvene za varno in pravilno uporabo.

Na primernih stopnjah je potrebno izvesti sistematične preglede načrtovanja in razvoja, da bi se ocenila sposobnost izpolnjevanja zahtev in identificirali problemi ter predlagali ukrepi. Takih pregledov se morajo udeležiti predstavniki funkcij, ki so sodelovali v fazi načrtovanja in razvoja, rezultate pregledov pa je potrebno tudi zapisati. Načrtovanje in razvoj določenega proizvoda ali storitve je potrebno tudi overiti ter izvesti validacijo. Z overitvijo zagotovimo, da rezultat načrtovanja in razvoja izpolnjuje vhodne zah-

teve, s samo validacijo pa potrdimo, da je proizvod oz. storitev sposobna izpolniti zahteve za nameravano uporabo.

Da bi se zagotovila skladnost nabavljenih proizvodov in storitev z zahtevami, mora podjetje oz. organizacija proces nabave obvladovati. Vrsta in obseg obvladovanja morata biti odvisna od vpliva na kasnejše procese realizacije in njihove rezultate. Tako je potrebno ocenjevati in izbirati dobavitelje na osnovi njihove sposobnosti, da dobavijo proizvod v skladu z zahtevami podjetja oz. organizacije. Določiti je potrebno merila za izbiro in periodično ocenjevanje dobaviteljev. Nabavni dokumenti morajo vsebovati informacije, ki opisujejo proizvode, ki jih je potrebno nabaviti. Kjer je primerno morajo dokumenti vsebovati:

- zahteve za odobritev ali kvalifikacijo proizvoda, procesov, opreme in osebja,
- zahteve za sistem ravnanja kakovosti.

Podjetje ali organizacija mora pred izdajo nabavnih dokumentov zagotoviti ustreznost specifičnih zahtev, ki jih ti dokumenti vsebujejo. Podjetje ali organizacija mora obvladovati tudi proizvodne in servisne operacije in sicer tako, da (SIST ISO 9001:2000, 23):

- so na voljo informacije, ki določajo karakteristike proizvoda,
- so, kjer je potrebno, na voljo delovna navodila,
- uporablja in vzdržuje primerno opremo za proizvodne in servisne operacije,
- so na voljo in v uporabi merilne in nadzorne naprave,
- izvaja aktivnosti spremljanja in nadzorovanja,
- izvaja procese, določene za sprostitev proizvoda, dostavo in primerne aktivnosti po dostavi.

Zagotoviti je potrebno tudi identifikacijo in status proizvoda oz. storitve, če je zahtevano pa tudi sledljivost.

Podjetje ali organizacija mora tudi validirati vse procese proizvodnje in izvajanja storitev, kjer rezultatov procesov ni mogoče overiti s kasnejšim merjenjem in nadzorovanjem. To vključuje vse procese, kjer pomanjkljivosti procesa postanejo opazne šele pri uporabi proizvoda ali po izvedbi storitve. Tak način validacije po potrebi vključuje sledeče (SIST ISO 9001:2000, 25):

- kvalifikacijo procesov,
- kvalifikacijo opreme in osebja,
- uporabo določenih metodologij in postopkov,
- zahteve za odpis,
- ponovno validacijo.

Naloga podjetja je tudi, da enako kot proizvodne in servisne operacije obvladuje tudi merilne in nadzorne naprave. S tem se zagotovi, da je merilna sposobnost usklajena z merilnimi zahtevami. Podjetje mora po potrebi (SIST ISO 9001:2000, 25):

- merilne in nadzorne naprave periodično ali pred uporabo kalibrirati in nastaviti s pomočjo naprav, sledljivih do mednarodnih ali nacionalnih etalonov. Če taki etaloni ne obstajajo, je potrebno dokumentirati osnovo, uporabljeno za kalibriranje,
- merilne in nadzorne naprave zaščititi pred nepooblaščenimi posegi, ki bi lahko pokvarili kalibracijo,

- merilne in nadzorne naprave zaščititi pred poškodbami in okvarami med ravnanjem, vzdrževanjem in skladiščenjem,
- zapisati rezultate kalibracij merilnih in nadzornih naprav,
- ponovno oceniti veljavnost predhodnih rezultatov, če se pozneje ugotovi, da naprava ni več zadovoljivo kalibrirana in izvesti korektivne ukrepe.

Programsko opremo, ki se uporablja za merjenje in nadzorovanje določenih zahtev je potrebno pred uporabo validirati.

4.2.5 Meritve, analize in izboljšave

Podjetje ali organizacija mora določiti, planirati in izvajati aktivnosti merjenja in nadzorovanja, ki so potrebne, da se zagotovi skladnost in doseže izboljšanje. To vključuje določitev potreb in uporabo primernih metodologij, vključno s statističnimi metodami (SIST ISO 9001:2000, 26).

Med aktivnosti nadzorovanja in merjenja sodi sledeče:

- ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev. To pomeni pogledati podjetje ali organizacijo skozi oči odjemalcev. Metoda merjenja zadovoljstva mora dati odgovore na številna vprašanja, kot npr.: kdo so odjemalci, kako ugotovimo njihovo zadovoljstvo, kakšno je komuniciranje, kaj je za odjemalca najpomembneje itd.,
- izvedba notranjih presoj, katere je treba razumeti kot orodje vodstva za zbiranje povratnih informacij o vseh delovnih procesih v podjetju ali organizaciji. Te informacije so nato podlaga za ustrezno analiziranje, planiranje in nenehno izboljševanje sistema ravnanja kakovosti,
- nadzorovanje in merjenje procesov, kjer je potrebno uporabiti primerne metode za nadzor procesov realizacije. Te metode morajo potrditi stalno sposobnost vsakega procesa, da zadovolji njegov predvideni namen,
- nadzorovanje in merjenje proizvoda. Na primernih stopnjah je potrebno meriti in nadzorovati karakteristike proizvoda z namenom ugotovitve ali so izpolnjene zahteve za proizvod. Dokazi o skladnosti s kriteriji sprejemljivosti morajo biti dokumentirani, iz zapisa pa razvidna oseba, ki je pooblaščen za sprostitev proizvoda v nadaljnjo uporabo. Do sprostitve proizvoda ali storitve ne sme priti, dokler niso zadovoljivo končane vse specificirane aktivnosti, razen če ni drugače odobril odjemalec.

V primeru, da v procesu merjenja in nadzorovanja ugotovimo neskladnosti z zahtevami, moramo te neskladnosti obvladovati, da se prepreči nenamerna uporaba ali dostava. Aktivnosti obvladovanja neskladnih proizvodov ali storitev morajo biti določene v dokumentiranem postopku. Postopek naj bi vključeval tudi orodja, s katerimi bi lahko podjetje ali organizacija ločila kronične neskladnosti od naključnih, ugotavljala stroške neskladnosti in določala potrebe za izvajanje korektivnih ukrepov. S tem se ta postopek poveže s postopkom za izvajanje korektivnih ukrepov ter omogoči izpeljava stalnih izboljšav procesov in proizvodov.

Podjetje ali organizacija mora zbirati in analizirati podatke, da določi ustreznost in učinkovitost sistema ravnanja kakovosti ter ugotovi priložnosti za izboljšave. To vključuje podatke, pridobljene z aktivnostmi merjenja in nadzorovanja ter iz drugih primer-
nih virov. Te podatke je potrebno analizirati, da se priskrbi informacije o (SIST ISO 9001:2000, 28):

- zadovoljstvu oz. nezadovoljstvu odjemalcev,

- skladnosti z zahtevami odjemalcev,
- karakteristikah procesov, proizvodov in njihovih trendov,
- dobaviteljnih.

Stalno izboljševanje proizvodov, procesov in sistema ravnanja kakovosti mora podjetje ali organizacija zagotavljati z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, rezultati presoj in analiz ter s korektivnimi, preventivnimi ukrepi in vodstvenimi pregledi.

Podjetje ali organizacija mora izvajati tudi korektivne in preventivne ukrepe s katerimi odpravlja vzroke neskladnosti in tako prepreči njihovo ponovitev. Učinkovito izvajanje korektivnih ukrepov je namreč ključnega pomena za:

- izboljšanje kakovosti,
- povečanje produktivnosti,
- zniževanje stroškov,
- skrajševanja pretočnih časov.

Za učinkovito izvajanje korektivnih ukrepov moramo z uporabo ustreznih orodij ugotavljati systemske vzroke neskladnosti in jih odpraviti tako, da ni ponavljanja neskladnosti zaradi istih vzrokov. Zelo uporabne tehnike so npr.:

- Pareto analiza neskladnosti, s katero ločimo pomembne neskladnosti od manj pomembnih,
- diagram vzrokov in posledic za ugotavljanje vzrokov neskladnosti,
- sistemski diagram za določitev aktivnosti in potrebnih virov za odpravljanje neskladnosti,
- analiza učinkovitosti korektivnih ukrepov.

Pri izvajanju preventivnih ukrepov pa je predvsem pomembno, da poznamo in uporabljamo učinkovite postopke za ugotavljanje morebitnih težav. Obstaja vrsta metod za preprečevanje napak, kot so: metoda FMEA, metoda FTA, statistična metoda itd. V praksi se je uveljavila uporaba analize FMEA, ki je zelo učinkovito orodje, ker:

- spodbuja skupinsko delo,
- omogoča dokumentiranje izkušenj,
- kvantificira možne nevarnosti,
- je preprosta za uporabo.

FMEA – Failure Mode and Effect Analysis je metoda zagotavljanja kakovosti s katero je mogoče na sistematičen način odpravljati napake in s tem znižati stroške v fazi razvoja, izdelave in uporabe izdelkov. Je ena od učinkovitejših metod za preprečevanje napak. Imenujemo jo tudi sistematična analiza možnih napak, njihovih učinkov in kritičnosti. Ta metoda je izrazito preventivna, njena uporaba pa je raznolika. Uporablja se tako v razvoju, kot v tehnologiji. Uporablja se lahko, ko iščemo vzroke za neustrezno kakovost izdelkov in želimo vrednotiti posledice oziroma učinke napak pri kupcih.

Glede na naravo procesov je včasih bolje uporabiti tudi druge metode. Pogosto lahko nastanejo težave zaradi napačnega ravnanja s proizvodom ali njegove uporabe. Takšnih problemov z metodo FMEA ne moremo napovedati, ampak je takrat bolj primerna metoda AFD.

Metoda FTA (Fault Tree Analysis) oziroma metoda »drevo odpovedi« je logični diagram, ki pokaže, kako lahko pride do odpovedi sistema. V praksi je poznana kot pre-

ventivna metoda analize zanesljivosti izdelkov in sistemov. Ta metoda predstavlja aplikacijo formalizirane deduktivne logike in postaja v zadnjem času vedno bolj pomembna pri analizi zanesljivosti sistemov.

Statistična metoda se lahko uporablja skoraj pri vsakem problemu, s katerim se menedžment srečuje v razvoju, nabavi, proizvodnji, nadzoru ali na kakem drugem področju povezanim z ravnanjem kakovosti (Marolt 1994, 137).

4.3 Procesni pristop kot model obvladovanja povezanih procesov

Standard ISO 9000:2000 opredeljuje proces, kot skupek med seboj povezanih ali vzajemno vplivajočih aktivnosti, ki pretvarjajo vhode v izhode, kar prikazuje tudi slika 4.1.

Slika 4.1 Model sistema vodenja kakovosti, ki temelji na procesu

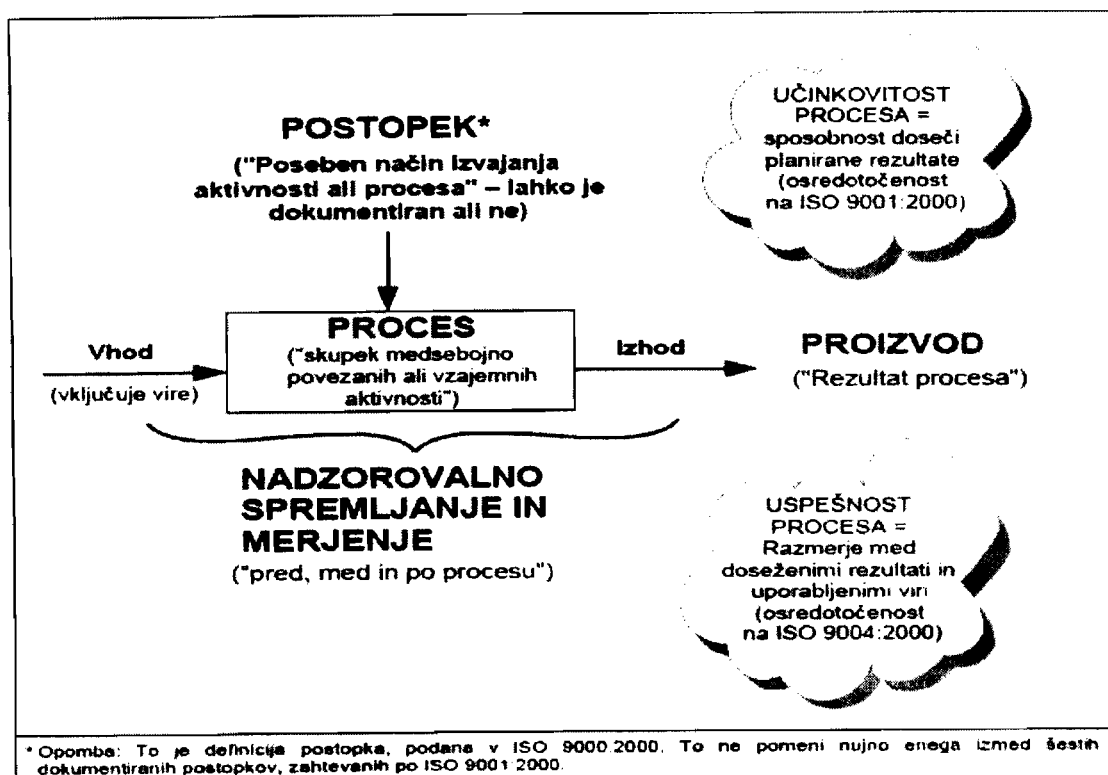


Vir: Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti 2003, 3.

Vhodi in izhodi so lahko otipljivi ali neotipljivi. Primeri vhodov in izhodov lahko poleg drugega vključujejo opremo, materiale, komponente, energijo, informacije in finančne vire. Za izvedbo aktivnosti znotraj procesa morajo biti razporejeni primerni viri. Za zbiranje informacij in podatkov za analizo delovanja procesa ter vhodnih in izhodnih karakteristik se lahko uporabi sistem meritev.

Standard ISO 9001:2000 poudarja, kako pomembno je za organizacijo, da identificira, uvaja, obvladuje in nenehno izboljšuje učinkovitost procesov, potrebnih za sistem ravnanja kakovosti in da obvladuje medsebojne vplive oz. interakcije teh procesov, če želi doseči svoje cilje. Z osredotočenjem na učinek izboljšav delovanja ISO 9004:2000 usmerja podjetje ali organizacijo na preseganje zahtev standarda ISO 9001:2000. ISO 9004:2000 priporoča ocenjevanje oz. ovrednotenje uspešnosti in tudi učinkovitosti procesa, kar je prikazano tudi na sliki 4.2. Učinkovitost in uspešnost procesa sta lahko ocenjeni med notranjim in zunanjim procesom pregledovanja in ovrednotena na zrelostni lestvici. Te lestvice običajno tvorijo naraščajočo vrsto od »ni formalnega sistema« do »najboljši v razredu«. Prednost tega pristopa pa je, da se rezultati dokumentirajo in nadzirajo v času, potrebnem za doseganje ciljev izboljševanja.

Slika 4.2 Shematična predstavitev procesa



Vir: Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti 2003, 4.

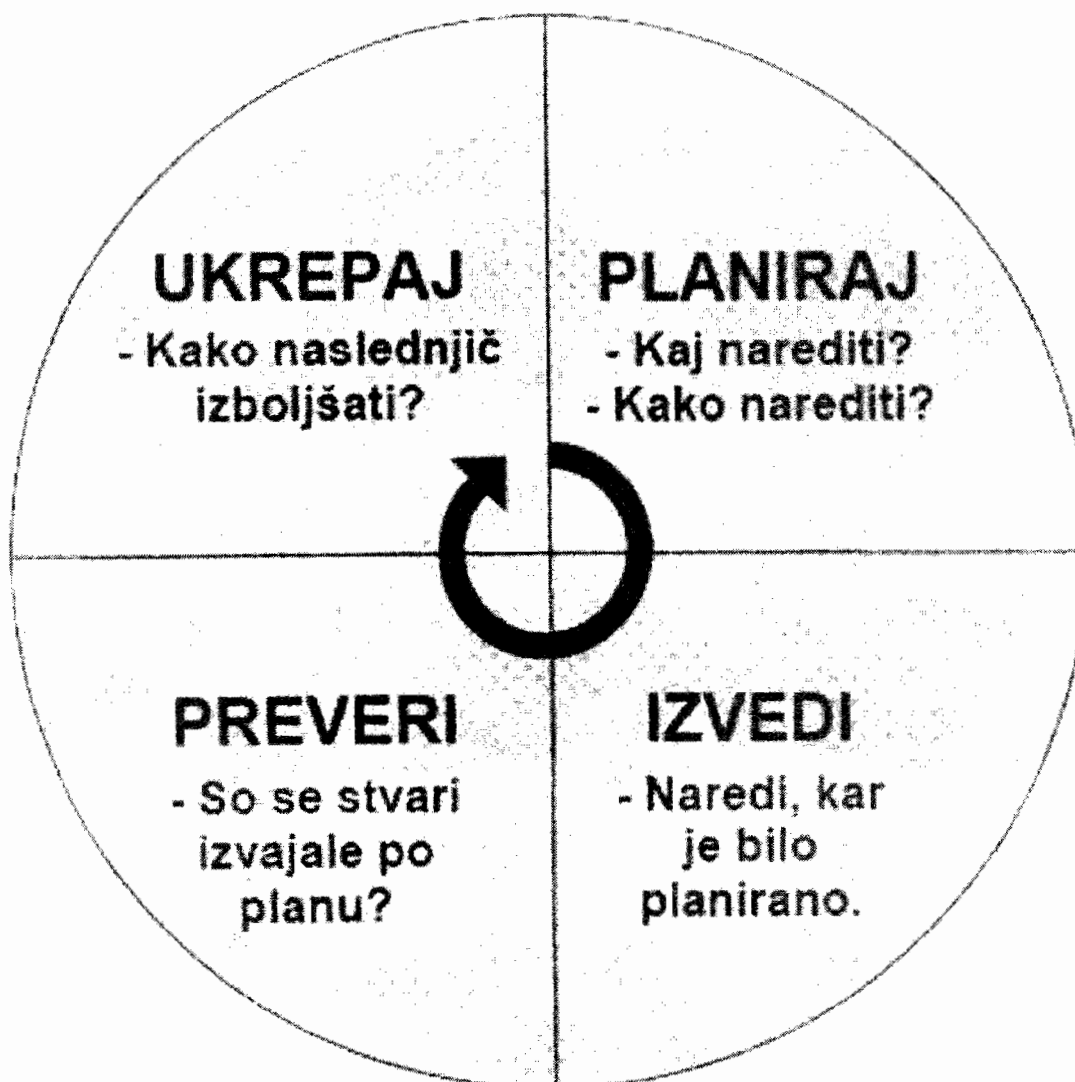
4.3.1 Cikel P-D-C-A in procesni pristop

Leta 1920 je Walter Shewhart prvič razvil cikel P-D-C-A, ki ga je kasneje propagiral W. Edwards Deming. Zato je tudi večkrat označen kot Demingov cikel. Koncept P-D-C-A je prisoten na vseh področjih našega poklicnega in zasebnega življenja in se nenehno uporablja, formalno ali neformalno, zavestno ali podzavestno. Vsaka aktivnost, enostavna ali zapletena, se ravna po tem vzorcu brez konca.

V okviru sistema ravnanja kakovosti je P-D-C-A dinamičen cikel, ki je lahko razvit znotraj vsakega procesa podjetja ali organizacije in za sistem procesov kot celoto. Zelo je povezan s planiranjem, uvajanjem, obvladovanjem in nenehnim izboljševanjem realizacije proizvoda in tudi drugih procesov sistema ravnanja kakovosti, kar je prikazano s sliko 4.3.

Vzdrževanje in nenehno izboljševanje zmožnosti procesa se lahko doseže s konceptom P-D-C-A na vseh ravneh v organizaciji. To se nanaša na strateške procese na visoki ravni, kot sta planiranje sistema ravnanja kakovosti ali vodstveni pregled, in tudi na enostavne operativne aktivnosti, izpeljane kot del procesov za realizacijo proizvoda.

Slika 4.3 Cikel Planiraj-Izvedi-Preveri-Ukrepaj



Vir: Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti 2003, 5.

Cikel P-D-C-A se nanaša na naslednje procese:

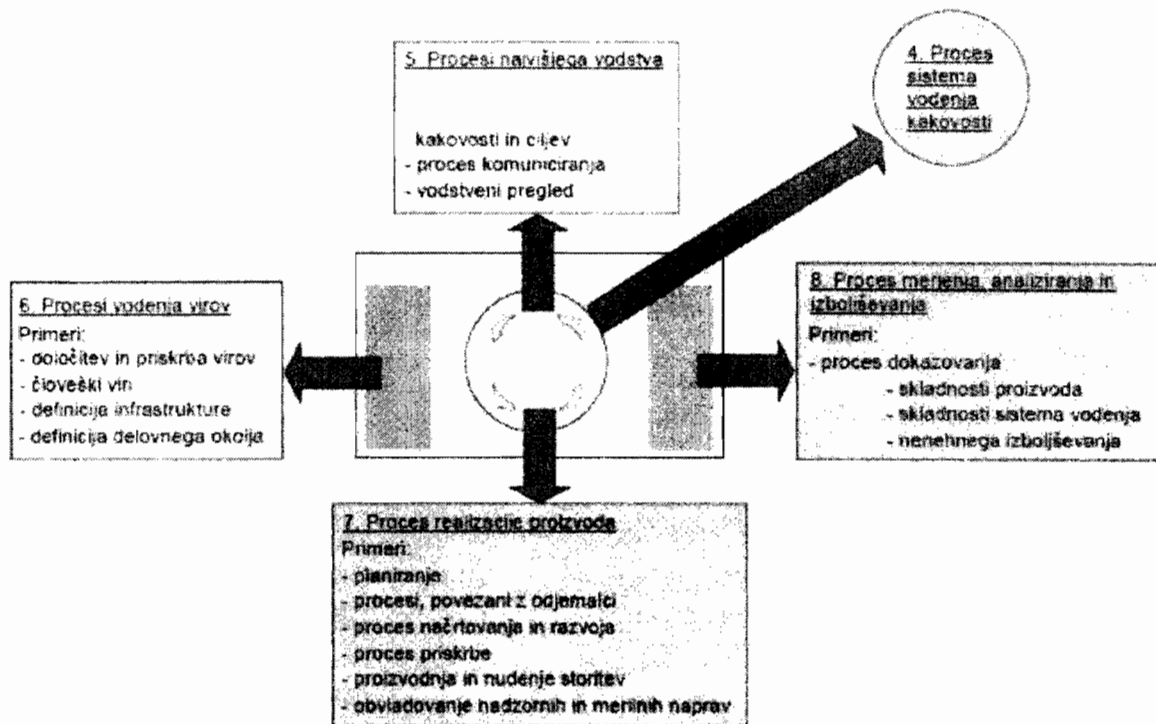
- planiraj, kar pomeni vzpostaviti cilje in procese, potrebne za doseganje rezultatov, v skladu z zahtevami odjemalcev in načeli organizacije,
- izvedi, kar pomeni izvesti procese,
- preveri, kar pomeni nadzorovati in meriti procese in proizvod glede na cilje in zahteve ter poročati o rezultatih,
- ukrepaj, kar pomeni ukrepati na tak način, da se delovanje procesa nenehno izboljšuje.

4.3.2 Razumevanje sistemskega pristopa k ravnanju kakovosti

Drugi pomemben princip ravnanja kakovosti, ki je tesno povezan s procesnim pristopom, je sistemski pristop k vodenju, ki pravi, da identificiranje, razumevanje in vode-

nje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispeva k učinkovitosti in uspešnosti podjetja ali organizacije pri doseganju njenih ciljev.

Slika 4.4 Shematična predstavitev običajnih procesov sistema ravnanja kakovosti



Vir: Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti 2003, 6.

Znotraj tega konteksta lahko sistem ravnanja kakovosti obsega več medsebojno povezanih procesov.

Procesi, potrebni za sistem ravnanja kakovosti, ne vključujejo le procesov realizacije proizvoda, torej tistih, ki direktno prispevajo k izdelavi proizvoda ali izvajanju storitev, temveč tudi številne procese vodenja, spremljanja in merjenja, kot so npr.: vodenje virov, komuniciranje, notranje presoje, vodstveni pregled in drugi procesi. To je shematično prikazano na sliki 4.4, ki podrobneje razkriva vrste procesov, ki običajno obsegajo sistem ravnanja kakovosti in so porazdeljeni od 4. do 8. poglavja v standardih ISO 9001:2000.

Procesi redko delujejo posamično. Izhodi enega procesa običajno tvorijo del vhoda v naslednje procese, kot je prikazano na sliki 4.5.

Slika 4.5 Veriga medsebojno povezanih procesov



Vir: Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti 2003, 6.

Medsebojni vplivi procesov nekega podjetja ali organizacije so pogosto lahko kompleksni, kar lahko tvori mrežo medsebojno odvisnih procesov. Vhodi in izhodi teh procesov so pogosto povezani z zunanjimi in notranjimi odjemalci. Takšna mreža procesov lahko kaže na to, da imajo odjemalci pomembno vlogo pri definiranju zahtev kot vhodov.

Odjemalčeva povratna informacija glede zadovoljstva ali nezadovoljstva s procesnim izhodom je bistvena za nenehno izboljševanje sistema ravnanja kakovosti.

Upoštevati je potrebno, da se cikel P-D-C-A lahko uporabi pri vsakem posameznem procesu in tudi za mrežo procesov kot celoto. Nekateri pomembni procesi sistema ravnanja kakovosti nimajo nujno neposrednega medsebojnega vpliva z zunanjimi odjemalci. Tako je lahko proces na primer notranja presoja, vodstveni pregled, vzdrževanje ali pa proces usposabljanja.

4.3.3 Uvedba procesnega pristopa po zahtevah ISO 9001:2000

Standard ISO 9001:2000 v svojem uvodu glede procesnega pristopa navaja, da pri uporabi znotraj sistema ravnanja kakovosti tak pristop poudari pomen:

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev,
- potrebe po obravnavanju procesov z vidika dodane vrednosti,
- pridobivanje rezultatov delovanja in učinkovitosti procesov,
- nenehnega izboljševanja procesov na podlagi objektivnega merjenja.

Znotraj konteksta standarda ISO 9001:2000 procesni pristop vključuje procese, potrebne za realizacijo proizvoda in druge procese, potrebne za učinkovito uvajanje sistema ravnanja kakovosti, kot so:

- proces notranje presoje,
- proces vodstvenega pregleda,
- proces analize podatkov,
- proces vodenja virov.

Vsi ti procesi so lahko vodeni po načelu P-D-C-A.

Zahteve za te procese pa so navedene v naslednjih točkah standarda ISO 9001:2000:

- sistem vodenja kakovosti (točka št. 4),
- odgovornost vodstva (točka št. 5),
- vodenje virov (točka št. 6),
- realizacija proizvoda (točka št. 7),
- merjenje, analize in izboljševanje (točka št. 8).

Splošne zahteve za sistem ravnanja kakovosti opredeljuje standard ISO 9001:2000 v točki 4.1. Pri obravnavanju teh zahtev si lahko podjetje pomaga z naslednjimi vprašanji: za identificiranje procesov, potrebnih za sistem ravnanja kakovosti in za njihovo uporabo v celotni organizaciji:

- kateri so potrebni procesi za naš sistem ravnanja kakovosti,
- kdo so odjemalci za vsak proces (notranji ali zunanji odjemalci),
- kakšne so zahteve teh odjemalcev,
- kdo je »lastnik« procesa,
- ali katerega od teh procesov izvajajo zunanji izvajalci,
- kakšni so vhodi in izhodi za vsak proces.

Za določanje zaporedja in medsebojnih vplivov teh procesov:

- kakšen je celotni potek naših procesov,
- kako lahko to opišemo (zemljevidi procesov ali diagrami poteka),
- kakšne so povezave med procesi,
- kakšno dokumentacijo potrebujemo.

Za določanje kriterijev in metod, potrebnih za zagotovitev učinkovitega delovanja in tudi učinkovitega obvladovanja teh procesov:

- kakšne so karakteristike namernih in nenamernih rezultatov procesa,
- kakšni so kriteriji za spremljanje, merjenje in analize,
- kako lahko to vključimo v načrtovanje našega sistema ravnanja kakovosti in procese,
- kakšne so gospodarske postavke, kot npr. stroški, čas, odpad itd.,
- katere metode so primerne za zbiranje podatkov.

Za zagotovitev virov in informacij, ki so potrebne za podporo pri delovanju in nadzoru teh procesov:

- kateri viri so potrebni za vsak proces,
- kakšni so kanali komuniciranja,
- kako lahko zagotovimo zunanje in notranje informacije o procesu,
- kako dobimo povratne informacije,
- katere podatke moramo zbirati,
- katere zapise moramo shranjevati.

Za merjenje, nadzor in analizo procesov:

- kako lahko spremljamo delovanje procesa,
- katera merjenja so potrebna,
- kako lahko najboljše analiziramo zbrane informacije, npr. uporaba statističnih tehnik,
- kaj nam rezultati analiz povedo.

Za izvajanje ukrepov, potrebnih za doseganje planiranih rezultatov in za nenehno izboljševanje teh procesov:

- kako lahko izboljšamo proces,

- kateri korektivni in preventivni ukrepi so potrebni,
- so bili ti korektivni in preventivni ukrepi izvedeni,
- so ukrepi učinkoviti.

4.3.4 Dokumentacija procesov

Procesi obstajajo znotraj organizacije in začetni pristop bi moral biti omejen na njihovo najprimernejše identificiranje in vodenje. ISO 9001:2000 zahteva, da so vsi procesi, potrebni za sistem ravnanja kakovosti, vodeni v skladu s splošnimi zahtevami standarda. Katalog ali seznam procesov, ki morajo biti dokumentirani, namreč ne obstaja. Vsako podjetje ali organizacija mora sama določiti, kateri procesi bodo dokumentirani, in sicer na podlagi njenih odjemalcev in ustrezne regulative ali zakonskih zahtev, narave njenih aktivnosti in njene celotne strategije.

Pri določanju, kateri proces naj bo dokumentiran, mora podjetje ali organizacija upoštevati naslednje:

- učinek na kakovost,
- tveganje odjemalčevega nezadovoljstva,
- zakonske in regulativne zahteve,
- gospodarsko tveganje,
- učinkovitost in uspešnost,
- kompetentnost zaposlenih,
- kompleksnost procesov.

Kjer je ugotovljena nujnost dokumentiranih procesov, je lahko uporabljenih več metod, kot so npr.: grafične predstavitve, napisana navodila, kontrolni sezname, diagrami pretoka, vizualni mediji ali pa elektronska oblika.

5 VPELJAVA SISTEMA KAKOVOSTI PO ZAHTEVAH ISO STANDARDA 9001:2000 V PODJETJU KMETIJSKO GOZDARSKA ZADRUGA SLOGA KRANJ

5.1 Predstavitev podjetja

5.1.1 Zgodovina in razvoj podjetja

Pravni predhodniki današnje Kmetijsko gozdarske zadruge Sloga Kranj, z.o.o., je več manjših kmetijskih zadrug, ki so obstajale na širšem področju Kranja. V letih 1960 in 1961 je prihajalo do združitve teh manjših kmetijskih zadrug in tako je leta 1961 nastala današnja kmetijska zadruga.

Po tem obdobju vse do leta 1992 je doživela več statusnih sprememb glede na družbene razmere v tem obdobju, lastniško pa je bila splošno družbeno premoženje. V letu 1992, ko je bila Slovenija že samostojna država se je ponovno statusno preoblikovala na osnovi Zakona o zadrugah, ki je omogočil dejansko lastniško preoblikovanje kmetijske zadruge. Postopek lastniškega preoblikovanja kmetijske zadruge je bil dokaj enostaven, saj so vsi »predhodno imenovani kooperanti« imeli možnost postati solastniki kmetijske zadruge na osnovi vplačila članskih deležev. Višina omenjenih članskih deležev je bila ob transformaciji relativno nizka in še danes znaša 250 EUR in vsi kmetje, ki so vplačali članski delež, so postali lastniki kmetijske zadruge. Omenjena ali še nižja višina vplačanih članskih deležev je značilna za večino kmetijskih zadrug v Sloveniji. Vsota vseh vplačanih članskih deležev predstavlja v celotnem kapitalu kmetijske zadruge le dobrih 5% vsega kapitala, vendar je vplačnikom teh članskih deležev s tem omogočeno popolno upravljanje s celotnim premoženjem kmetijske zadruge. Zadruga oblika lastnine, katera je ena izmed treh možnih oblik, poleg poznane še privatno in državno lastnino, ima pri upravljanju svoje specifične. Zakonska osnova za združništvo je Zakon o zadrugah, vsaka zadruga pa ima na osnovi tega zakona svoj temeljni akt, ki se imenuje zadruga pravila.

V kmetijsko zadrugo je vključenih trenutno 410 članov, lastnikov zadruge, ki upravljajo s premoženjem preko izvoljenih organov zadruge; upravni odbor, nadzorni odbor in predsednik zadruge.

V zadnjih desetih letih je kmetijska zadruga doživljala veliko sprememb, predvsem zaradi odprtosti trga in velike konkurence. Vlaganja v razvoj in posodobitev so bila relativno velika, obseg prihodkov se je letno povečeval od 15 do 20%, tako da sodi danes kmetijska zadruga med večje kmetijske zadruge v Sloveniji. Z širitvijo dejavnosti se je povečevalo tudi število zaposlenih na 70, v letu 2003 pa je bilo zaposlenih le 30.

Kmetijska zadruga je solastnik-delničar naslednjih podjetij: dveh živilsko predelovalnih podjetij: Ljubljanske mlekarnice, d.d. Ljubljana in Klavnice Škofja Loka, d.o.o., trgovskega podjetja Semenarna Ljubljana, d.d. ter Deželne Banke Slovenije, d.d.

Leta 2003 se je k kmetijski zadrugi pripojila Kmetijsko gozdarska zadruga Sv. Katarina iz tržiške občine, ki se je ukvarjala predvsem z odkupom lesa. V letu 2004 pa je kmetijska zadruga kupila kmetijsko podjetje KŽK, kmetijstvo Kranj, d.o.o., ki je v 100% lasti zadruge. Glavna naloga tega podjetja je proizvodnja kmetijskih pridelkov, kot so: mleko, semenska in merkantilna žita, krompir, sladkorna pesa itd. To podjetje obdeluje približno 1000 ha državnih kmetijskih zemljišč.

Organizacija podjetja ustreza vsem pogojem za normalno delovanje in zagotavlja učinkovito obvladovanje podjetja, kot prikazuje slika 5.1. Najmočnejše zastopana oddelka sta trgovina in komerciala s finančno računovodskimi aktivnostmi. Osnovne naloge

komerciale so trženje kmetijskih proizvodov članov zadruga, izdelava ponudb, sprejem in prenos naročil v profitne centre, nabava repromaterialov in spremljanje zahtev odjemalcev.

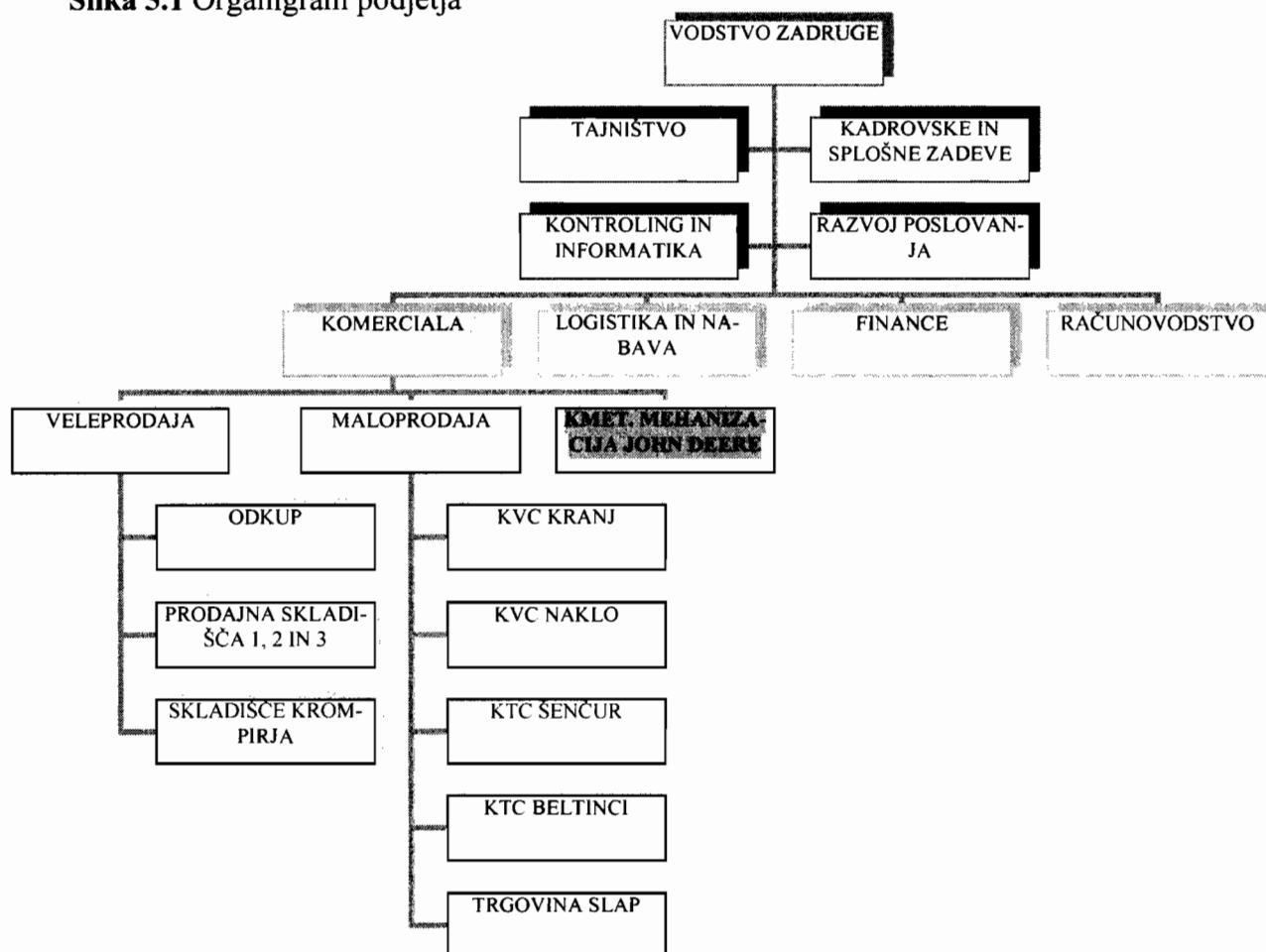
Kmetijsko gozdarska zadruga Sloga Kranj danes deluje pretežno na slovenskem in delno na evropskem trgu kmetijske dejavnosti, kot kupec in dobavitelj.

Poslanstvo podjetja je zadovoljevanje potreb članov lastnikov zadruga, hkrati pa zadovoljevanje potreb trga. Vodstvo podjetja v naslednjem petletnem obdobju ne namerava spremeniti poslanstva podjetja, temveč bo poskušalo z obstoječim kadrom, modernizirano tehnologijo in z izobraževanjem zaposlenih doseči optimalne rezultate.

Vizija podjetja za obdobje 2006 – 2010 je naslednja:

- povečati tržni delež na domačem trgu,
- povečati tržni delež na evropskem trgu,
- obvladovati razmere na nabavnem in prodajnem trgu,
- ohraniti in izboljševati partnerski odnos z odjemalci.

Slika 5.1 Organigram podjetja



Vir: KGZ Sloga Kranj, z.o.o. 2006.

5.1.2 Glavne dejavnosti podjetja

Osnovna dejavnost kmetijske zadruga je:

- **odkup kmetijskih pridelkov** in proizvodov od članov zadruga na osnovi letnih pogodb, kot so odkupi: mleka, živine, krompirja in ostale zelenjave, lesa in ostalih kmetijskih proizvodov,
- **oskrba članov z vsem potrebnim repromaterialom** za njihovo proizvodnjo, kot so: semena, mineralna gnojila, sredstva za varstvo rastlin, krmila, žita za krmo, itd.,
- **prodaja kmetijske mehanizacije in servisa za kmetijske stroje**, saj je zadruga generalni zastopnik za kar nekaj tujih proizvajalcev kmetijske mehanizacije: traktorjev, strojev za spravilo sena in silaže, stroje za obdelavo poljskih površin, hlevsko in gozdarsko opremo, rezervne dela itd.,
- **oskrba zahtev vrtničkarjev**, kot je: vrtno orodje, semena, sadike, grmovnice, itd.

Podjetje Kmetijsko gozdarske zadruga Sloga Kranj v zadnjih letih vztrajno povečuje obseg poslovanja, tako je v letu 2004 imelo 2,6 mrd SIT prihodkov, v letu 2005 pa 4,2 mrd SIT prihodkov, za leto 2006 pa načrtujejo 6 mrd SIT prihodkov.

5.2 Iskanje konkurenčne prednosti v kakovosti

Kakovost proizvodov in storitev je zaradi vedno večjih zahtev odjemalcev postala glavni element konkurenčnosti podjetij in organizacij. V boju za njihovo naklonjenost je potrebno prisluhniti njihovim željam in zahtevam, katere se spreminjajo, predvsem pa so iz leta v leto višje. Vse to se odraža v povečani potrebi po vedno višji kakovosti proizvodov in storitev, nenazadnje pa tudi v številu podeljenih certifikatov serije ISO 9000, ki je v Sloveniji že leta 2003 preseгла številko tisoč. To kaže na to, da mnoga podjetja in organizacije pospešeno uvajajo sistem ravnanja kakovosti po zahtevah tega mednarodnega standarda. To je predvsem posledica dejstva, da so z vstopom Slovenije v evropsko zvezo, kjer je zahteva po certificiranem sistemu ravnanja kakovosti ena izmed zahtev pri izbiri dobavitelja opreme, proizvodov ali storitev, slovenska podjetja dobesedno prisiljena v pridobitev certifikata, če želijo enakopravno sodelovati v konkurenčnem boju.

Tudi v podjetju Kmetijsko gozdarske zadruga Sloga Kranj se zavedamo, da se samo s prilagajanjem zahtevam naših odjemalcev, upoštevanjem njihovih želja in primerno kakovostjo proizvodov in storitev lahko obdržimo na trgu. Podjetij z enakimi proizvodi je namreč vsak dan več, konkurenca zastruje pogoje na trgu. V podjetju smo se pred kratkim odločili, da pristopimo k uvajanju sistema kakovosti po zahtevah mednarodnega standarda ISO 9001:2000, da bi dolgoročno zagotovili ustrezno kakovost, predvsem pa konkurenčnost in stabilnost poslovanja in s tem posledično ustregli zahtevam oziroma željam nekaterih naših odjemalcev, ki si želijo sodelovati predvsem s podjetji, ki imajo sistem ravnanja kakovosti skladen z zahtevami standarda ISO 9001:2000, hkrati pa želimo povečati tudi ugled in konkurenčnost samega podjetja.

5.3 Odločitev za pristop k vzpostavitvi sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000 v podjetju Kmetijsko gozdarska zadruga Sloga Kranj

5.3.1 Razlogi za pristop k vzpostavitvi sistema kakovosti

K odločitvi, da pristopimo k vpeljavi sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000 je pripomoglo povečanje podjetja in posledične težave s katerimi se je podjetje soočilo:

- preglednost celotnega poslovnega procesa podjetja ni bila najboljša,
- procesi v podjetju niso bili dokumentirani,
- problemi so se pojavljali pri zagotavljanju sledljivosti,
- opaziti je bilo nedorečenost pooblastil ter odgovornosti,
- zahteve kupcev po kvalitetnejših proizvodih in storitvah so bile vsak dan večje,
- pojavljale so se pomanjkljivosti v sistemu nabave,
- imeli smo stalne probleme pri vzdrževanju opreme.

Poleg tega se je povečano podjetje vse bolj usmerjalo na tuje trge, kjer pa podjetje še ni poznano in je certifikat ISO lahko pomembna referenca pri pridobivanju novih kupcev. Kakovost ima v podjetju KGZ Sloga Kranj že od nekdaj velik pomen. Predvsem na to vpliva sama namembnost dejavnosti, kot je pridelava in trženje prehrabnih artiklov., ki jo opredeljuje zakonodaja s področja o zdravstvenem varstvu rastlin, o uporabi fitofarmaceutskih sredstvih, o ohranjanju narave, o kmetijskih zemljiščih itd.

Zaradi trženja prehrabnih artiklov je v podjetju uveden tudi sistem HACCP, ki zajema prepoznavanje škodljivih vplivov, oceno tveganja, ukrepanje in nadzor nad celotnim procesom proizvodnje in hranjenja določenega živila. Cilj tega sistema je varnost živil, kar pomeni zagotovilo, da živilo ni škodljivo za zdravje potrošnika, če je pripravljeno oziroma hranjeno na predviden način.

5.3.2 Uvajanje procesa sistema kakovosti

Na podlagi vseh teh dejstev se je vodstvo podjetja konec meseca maja 2006 odločilo, da se prične s projektom uvajanje sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000. Za izvedbo projekta vpeljave sistema ravnanja kakovosti, predvsem uvajanje novih zahtev in postopkov v prakso bomo izvedli zaposleni podjetja s pomočjo svetovalnega podjetja AV STIK, svetovanje in inženiring za kakovost, Vojko Artača, s.p. Projekta smo se že lotili s temeljito analizo zahtev standarda nato pa smo na prvih operativnih sestankih pripravili osnutke procesov v podjetju. Pri tem smo se odločili vseskozi slediti cilju, da zahteve standarda prilagodimo obstoječim procesom in ne obratno, ker je podjetje v obstoječi obliki uspešno in učinkovito poslovalo.

Ustanovljen je bil team za kakovost in imenovan predstavnik vodstva za kakovost, ki je prevzel tudi samo vodenja projekta vpeljave standarda kakovosti v podjetje. Vodstvo podjetja je skladno z zahtevami določilo naloge in pristojnosti tako teama za kakovost, kot tudi predstavnika vodstva za kakovost.

Team za kakovost razvija politiko in cilje kakovosti, preko pooblaščenih oseb nadzira uvajanje zahtev standarda v prakso, določa korektivne ukrepe, usklajuje posamezne aktivnosti za učinkovito in kakovostno delo. Sestavljajo ga direktor podjetja ter vodja komercialnega sektorja in vodji profitnih centrov. Predstavnik vodstva za kakovost zagotavlja izvajanje in vzdrževanje sistema kakovosti skladno zahtevam standarda in ima naslednje pristojnosti in odgovornosti:

- načrtuje, vodi in nadzoruje aktivnosti uvajanja sistema kakovosti v podjetje, - je zadolžen za izdelavo poslovnika kakovosti,
- načrtuje in nadzira izvajanje izobraževanja za kakovost,
- pripravlja predloge za projekte kakovosti in nadzira njihovo izvajanje,
- sklicuje team za kakovost, vodi zapisnike sej in nadzira izvajanje sklepov teama,
- spremlja povezanost med sistemom ravnanja kakovosti in doseganjem dejanske kakovosti proizvodov in storitev.

5.3.3 Odgovornosti in naloge vodstva

Vodstvo podjetja KGZ Sloga Kranj je odgovorno za razvoj, vzdrževanje ter nenehno izpopolnjevanje sistema ravnanja kakovosti. Njegova naloga je, da periodično pregleduje in prilagaja postavljeno politiko kakovosti z vidika aktualnosti in organizacije, kot tudi da izvaja naslednje aktivnosti:

- izdelava politiko kakovosti podjetja, ki pomeni vnaprej zapisano zavezo za neprestano izboljševanje učinkovitosti sistema ravnanja kakovosti. Politika ne vsebuje natančnih ciljev in ne planira konkretnih kazalnikov, pač pa podaja le okvirne vrednosti in trende,
- na podlagi sprejete politike podjetja določi cilje kakovosti. Standard zahteva, poleg določitve ciljev na višji ravni, določitev ciljev tudi za ustrezne nižje ravni tako, da se praktično vsi zaposleni angažirajo pri iskanju poti in pri delu, ki vodi do načrtovanih, konkretno izmerjenih in ovrednotenih ciljev. Na podlagi doseganja oz. nedoseganja ciljev lahko vodstvo odloča o višini plač posameznikov in skupin in tako omogoča izgradnjo karier za mlajše zaposlene ter napredovanja za druge,
- določi odgovornosti in pooblastila. Le-ta so lahko zapisana v opisih del ali v organizacijskih shemah ali pa v postopkih in matriki odgovornosti,
- pregleduje sistem ravnanja kakovosti v določenih časovnih intervalih. Vodstveni pregled se osredotoča predvsem na ocenjevanje priložnosti za izboljšave in potrebe po spremembah sistema ravnanja kakovosti, vključno s politiko kakovosti in cilji. V tem smislu morajo biti pripravljene tako vhodni podatki za pregled, kakor tudi rezultati pregleda. Zahtevan je minimalen obseg informacij, ki jih pripravijo vodilni ljudje v kvantificirani obliki poročila o opravljenem delu in kot predloge za spremembe in izboljšave. Standard zahteva, da so odločitve in ukrepi konkretizirani in usmerjeni v izboljševanje učinkovitosti sistema in procesov, v konkretno izboljševanje proizvodov in storitev glede na zahteve odjemalcev ter v potrebne vire,
- sprejema odločitve in ukrepe v zvezi z izboljševanjem učinkovitosti sistema ravnanja kakovosti in njegovih procesov,
- sprejema odločitve in ukrepe v zvezi z izboljševanjem proizvodov in storitev glede na zahteve uporabnikov. V praksi to pomeni, da je vodstvo podjetja vedno informirano o novih ali specifičnih zahtevah ter o eventualnih pritožbah uporabnikov,
- sprejema odločitve in ukrepe v zvezi s potrebnimi viri.

Kot predstavnik vodstva za kakovost imam nalogo izdelati poslovnik kakovost. Pri pisanju poslovnika kakovosti mi bo vodilo, da bo poslovnik napisan poljudno, tako da ga bodo razumeli vsi zaposleni, ob tem pa bo izpolnjeval vse zahteve standarda kakovosti. Tako bom izhajal iz sledečih načel, da bo poslovnik kakovosti:

- osnova za enoten sistem ravnanja kakovosti v vseh delih podjetja,
- predvsem priročnik za ravnanje sistema kakovosti za vodstveno strukturo,
- sestavljen iz opisa in definicij postopkov in delovnih procesov,
- osnova za preprečevanje konfliktnih situacij zaradi različnega tolmačenja zahtev standarda kakovosti,
- osnova za izvajanje notranjih presoj sistema kakovosti ter za izobraževanje zaposlenih,
- osnova za nadaljnjo gradnjo sistema kakovosti v posameznih organizacijskih enotah.

Vzporedno z izdelavo poslovnika kakovosti se bo v mesecu septembru pričelo tudi izobraževanje zaposlenih z namenom predstavitve zahtev standarda ter pomenom kakovosti za podjetje. Obenem se bo pričelo tudi s prilagoditvami delovnih procesov in postopkov zahtevam standarda.

Zaposleni so bili obveščeni o sprejeti odločitvi vodstva, da se bo v podjetju pričelo z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001:2000. Pri nekaterih zaposlenih je bilo čutiti odpor do uvajanja standarda ravnanja kakovosti, po nekaj skupnih razgovorih in širši obrazložitvi pomena uvajanja standarda v podjetje, se odpor zaposlenih zmanjšuje.

V podjetju imamo v smislu prilagoditve procesov zahtevam standarda kakovosti ISO 9001:2000 v nadaljevanju nalogo izvajati naslednje aktivnosti:

- identificirati glavne procese (vodenje, finance, komerciala, trgovina, odkup in prodaja)
- identificirati podporne procese (nabava),
- identificirati človeške, materialne, finančne in informacijske vire,
- identificirati planiranje in razvoj sistema ravnanja kakovosti,
- določiti zaporedje in medsebojno povezanost procesov,
- določiti kriterije in metode za učinkovito vodenje procesov,
- izdelati kontrolne postopke na podlagi zahtev produktnega standarda,
- zagotoviti razpoložljivost virov in informacij,
- uvesti ukrepe za doseganje zastavljenih ciljev.

5.3.4 Terminski plan projekta ISO 9001:2000

Dinamiko uvajanja standarda ISO 9001:2000 v podjetje smo opredelili s terminskim planom projekta, ki smo ga izdelali takoj po odločitvi vodstva KGZ Sloga, da se prične z vpeljavo standarda ISO 9001:2000 in sicer:

Maj 2006	Vodstvo podjetja sprejme odločitev, da se prične s vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001:2000
Maj 2006	Ustanovitev teama za kakovost in imenovanje predstavnika vodstva za kakovost, ki postane tudi vodja projekta
Junij 2006	Izdelava terminskega plana projekta ter določitev podprojektov in njihovih nosilcev ter opredelitev virov
Julij 2006	Analiza zahtev standarda kakovosti ISO 9001:2000 in priprava osnutkov procesov v podjetju

September 2006	Inventura obstoječe dokumentacije v celotnem podjetju
September 2006	Izdelava politike kakovosti in ciljev kakovosti
September 2006	Izdelava poslovnika kakovosti
September 2006 – April 2007	Usposabljanje zaposlenih
September 2006	Identifikacija glavnih proizvodnih procesov ter priprava dokumentacije za te procese
Oktober 2006	Identifikacija podpornih procesov ter priprava dokumentacije za te procese
Oktober 2006	Izdelava kontrolnih postopkov ter ostale dokumentacije za proizvodnjo in kontrolo kakovosti v proizvodnji
Oktober 2006 – Januar 2007	Prilagoditev proizvodnega procesa zahtevam standarda, npr. uvajanje sledljivosti, itd.
November 2006 – Februar 2007	Prilagoditev vseh ostalih procesov v podjetju zahtevam standarda, npr.: nabave, prodaje, poprodajnih aktivnosti
Januar 2007	Priprava na predpresojno sistema ravnanja kakovosti
Februar 2007	Predpresoja sistema ravnanja kakovosti
Marec 2007	Odpravljanje pomanjkljivosti dokumentacije, ki so bile ugotovljene na predpresoji
April 2007	Presoja sistema ravnanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000

6 REZULTATI RAZISKAVE PRIČAKOVANJ ZAPOSLENIH GLEDE UČINKOV UVAJANJA STANDARDA

6.1 Oris metodološkega pristopa k problemu

6.1.1 Namen raziskave

V svoji diplomski nalogi sem si zadal nalogo, da proučim smisel uvajanja mednarodnega standarda ISO 9001:2000 v podjetje KGZ Sloga Kranj. Namen raziskave je ugotoviti klimo v podjetju po mnenju zaposlenih, njihovo zadovoljstvo v podjetju ter njihova stališča o spremembah in pričakovanjih, ki bi jih prinesel ISO 9001:2000. Poleg tega me zanima tudi presoja zaposlenih o ciljih podjetja, ki naj bi jih direktor poudarjal in je zanje odgovoren.

6.1.2 Osnovni raziskovalni problem

Cilj mojega raziskovanja pričakovanj zaposlenih glede učinkov uvajanja mednarodnega standarda ISO 9001:2000 v podjetje KGZ Sloga Kranj je torej dobiti odgovore na sledeča globalna vprašanja:

- kakšna je socialno-emocionalna klima v podjetju,
- kakšne so možnosti oziroma sredstva za uspešno poslovanje,
- katere ovire nasprotujejo zaposlenim, da bi bolje zadovoljili potrebe svojih strank,
- odnos nadrejenih do zaposlenih ter cilji podjetja, ki jih direktor po mnenju zaposlenih poudarja in je zanje odgovoren,
- mnenja zaposlenih o organizaciji dela in kakovosti storitev v podjetju,
- razlogi za uvedbo standarda kakovosti,
- katere spremembe naj bi prinesel standard kakovosti.

6.1.3 Raziskovalna vprašanja

1. Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju KGZ Sloga Kranj?
2. Ali imajo zaposleni na voljo primerna sredstva ter možnosti, da se zavzamejo za stranke in tako zadovoljijo njihove potrebe ali pa jih pri tem kaj ovira?
3. Ali nadrejeni zaposlenim dajejo primerne informacije o delu, ki ga morajo opraviti in jim omogočajo zadostno strokovno usposabljanje?
4. Katere cilje po mnenju zaposlenih poudarja direktor pri vodenju podjetja?
5. Kakšna je po mnenju zaposlenih organizacija dela ter kakovost storitev v KGZ Sloga Kranj?
6. Zakaj bi bilo po mnenju zaposlenih potrebno uvesti standarde kakovosti?
7. Kakšne spremembe na področju poslovanja (izbira dobavitelja, nabavne funkcije, kakovost proizvodov, odzivnost, točnost in popolnost dobav, učinkovitost in preglednost ostalih procesov) bi prinesla uvedba standarda kakovosti?
8. Kakšne spremembe na področju notranje komunikacije oziroma informacijskega sistema, motivacije in usposabljanja zaposlenih bi prinesla uvedba standarda kakovosti?
9. Ali bo uvedba standarda kakovosti po mnenju zaposlenih zmanjšala število reklamacij?
10. Ali bo uvedba standarda kakovosti pozitivna za kupca?

6.1.4 Osnovna raziskovalna metoda

Metodološki pristop k raziskovalnim vprašanjem je bil empirično-analitični ter interpretacijski. Ob posameznih raziskovalnih vprašanjih podajam tudi svoje mnenje.

6.2 Predstavitev ankete

6.2.1 Vzorec

Pri svoji raziskavi sem uporabil namenski vzorec, ki je zajemal 70 ljudi zaposlenih na naslednjih področjih podjetja:

- komercialnem področju,
- računovodskem in finančnem področju,
- kadrovskem in splošnem področju,
- področju kontrolinga in informatike,
- področju razvoja,
- v profitnih enotah podjetja (veleprodaja – odkup kmetijskih pridelkov, prodajna skladišča: Visoko, Mavčiče, Žabnica, skladišče krompirja; maloprodaja – Kmetijsko vrtnarski center Kranj, Kmetijsko vrtnarski center Naklo, Kmetijsko tehnični center Šenčur, Kmetijsko tehnični center Beltinci, Živilska trgovina Slap pri Trziču in v prodaji kmetijske mehanizacije tujih proizvajalcev).

Anketiranje je potekalo v času od 21. 8. do 5. 9. 2006. Za ta vzorec sem se odločil zato, ker bom s pomočjo mnenj zaposlenih najbolje ocenil sedanje stanje podjetja oziroma si ustvaril vizijo, ki bi jo prinesel mednarodni standard kakovosti ISO 9001:2000.

Podjetje se nahaja v urbanem primestnem okolju. Zaposleni prihajajo iz bližnjih okoliških krajev Kranja.

6.2.2 Postopek zbiranja podatkov

Podatke za raziskavo sem dobil z anketnim vprašalnikom, katerega sem razdelil vsem zaposlenim v podjetju KGZ Sloga Kranj. Razdeljenih je bilo 70, vrnjenih pa 66 anketnih vprašalnikov. Štiri ankete niso bile upoštevane, ker so bile pomanjkljive, tako da sem pri analizi zajel 62 anket.

Odločil sem se za kombiniran, zaprt in odprt (pri 3. in 4. vprašanju) tip vprašanj. Anketni vprašalnik je vseboval 4 vprašanja, pri čemer je prvo vprašanje zajemalo 20 podvprašanj. Anketa je bila anonimna in sestavljena na podlagi raziskovalnih vprašanj.

Iz odgovorov anketirancev na prvo vprašanje sem želel ugotoviti kakšno je trenutno stanje kakovosti v podjetju KGZ Sloga Kranj, zadovoljstvo zaposlenih, medčloveški odnosi med zaposlenimi, informiranost in motiviranost zaposlenih, njihova mnenja o razpoložljivih sredstvih za delo s strankami, njihov doprinos k uspešnosti podjetja ter spremembah, ki bi jih po mnenju zaposlenih prinesel mednarodni standard kakovosti ISO 9001:2000. Na ta vprašanja so anketiranci odgovarjali tako, da so obkrožili izbrano oceno pred trditvijo. Izbirali so med ocenami od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se strinjam, 4 – zelo se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).

Pri drugem vprašanju so anketiranci morali z ocenami od 1 (najmanj) do 5 (najbolj) razvrstiti cilje podjetja (legitimnost, pravičnost, obvladovanje stroškov, kakovost storitev, zadovoljevanje potreb uporabnikov), ki jih poudarja direktor in je zanje odgovoren. Cilj, ki mu je posameznik pripisali 5 (najbolj pomemben) sem dal 5 točk, tistemu, ki mu je vprašani dal 4 sem dal 4 točke in tako dalje. Na koncu sem za posamezni cilj seštel

točke in jih rangiral po številu točk od cilja, ki je dobil največ točk do cilja z najmanj točkami.

Tretje vprašanje se nanaša na oceno zadovoljstva zaposlenih v podjetju, četrto pa na potrebnost uvajanja mednarodnega standarda kakovosti ISO 9001:2000 po mnenju zaposlenih.

6.2.3 Postopek obdelave podatkov

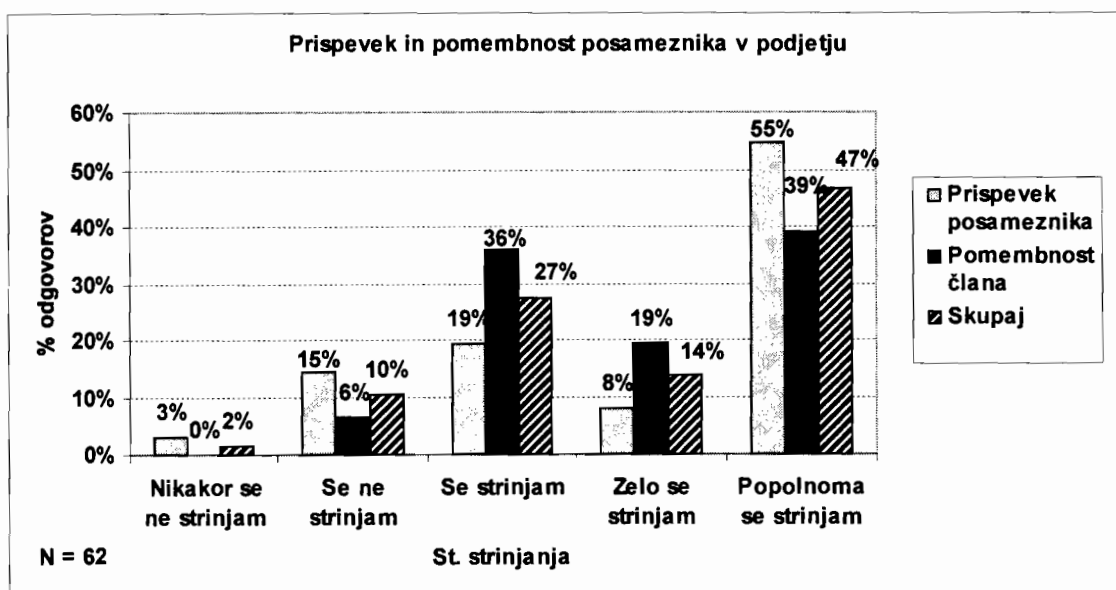
Podatke, ki sem jih dobil z anketnimi vprašalniki, sem obdelal z računalniškim programom Excel. Podatke sem prikazal v obliki frekvenčne porazdelitve in jih ponazoril z grafi.

6.3 Rezultati in interpretacija anketnega vprašalnika

1. Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju KGZ Sloga Kranj

Pri ugotavljanju splošnega zadovoljstva zaposlenih v podjetju KGZ Sloga Kranj sem upošteval prvi dve podvprašanji pri 1. vprašanju, ki sem ju pri obdelavi podatkov združil, in 3. vprašanje. Zanimalo me je, če je zadovoljstvo zaposlenih in njihov prispevek v podjetju povezan s ponosom, ki ga čutijo, ker so zaposleni v podjetju KGZ Sloga Kranj.

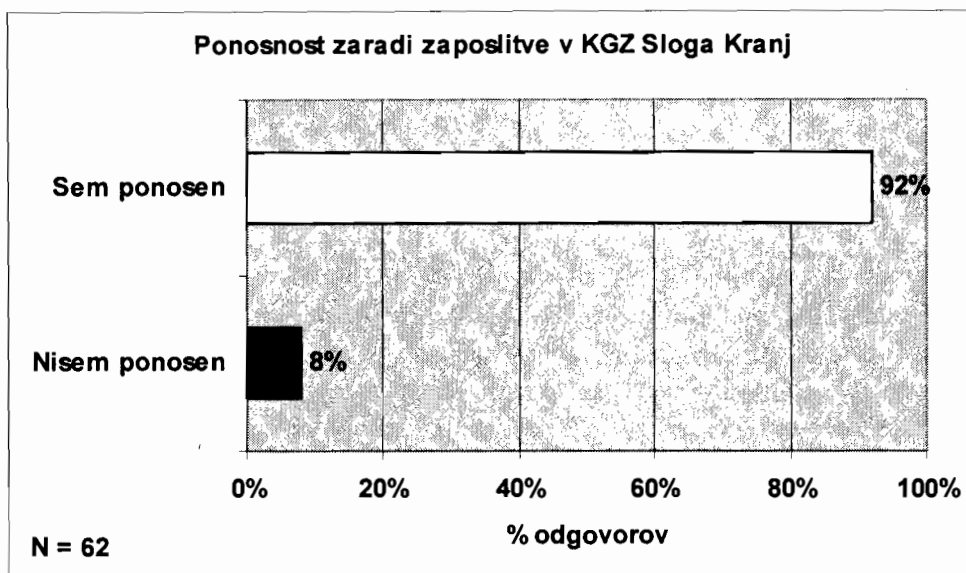
Slika 6.1 Prispevek posameznika k uspehu podjetja in pomembnost posameznika v podjetju



Dobljeni rezultati kažejo, da se velik delež zaposlenih zelo in popolnoma strinja (skupaj 61 % odgovorov), da njihov prispevek pripomore k uspešnosti podjetja in je vsak posameznik pomemben član podjetja. Le majhen odstotek (skupaj 12 % odgovorov) se s tem (nikakor) ne strinja. Delež odgovorov, kjer se anketiranci popolnoma strinjajo o prispevku posameznika k uspehu podjetja je sicer malo večji (55 % odgovorov) od pomembnosti posameznika za podjetje (39 % odgovorov), kar bi lahko pomenilo, da se zaposleni skupaj trudijo za uspešnost podjetja in je posameznik lahko uspešen le s pomočjo celotne skupine ljudi.

Nadalje sem zaposlene spraševal o njihovem odnosu do podjetja in o tem ali so ponosni, da so zaposleni v podjetju KGZ Sloga Kranj ter dobil naslednje rezultate:

Slika 6.2 Mnenje zaposlenih o njihovi ponosnosti glede zaposlitve v KGZ Sloga Kranj



Kar 92 % vprašanih je odgovorilo, da so ponosni ker so zaposleni v omenjenem podjetju in le 8 % jih temu nasprotuje. Od 37 anketirancev, ki so komentirali zakaj so ponosni, jih je 17 (49 %) odgovorilo, da zato ker je to uspešno podjetje. 9 (24 %) anketirancev je odgovorilo, da jih delo, ki ga opravljajo veseli. Ostali odgovori so bili še:

- dobro delovno vzdušje,
- zavzemanje podjetja za stranke,
- podjetje mi daje službo,
- drugi.

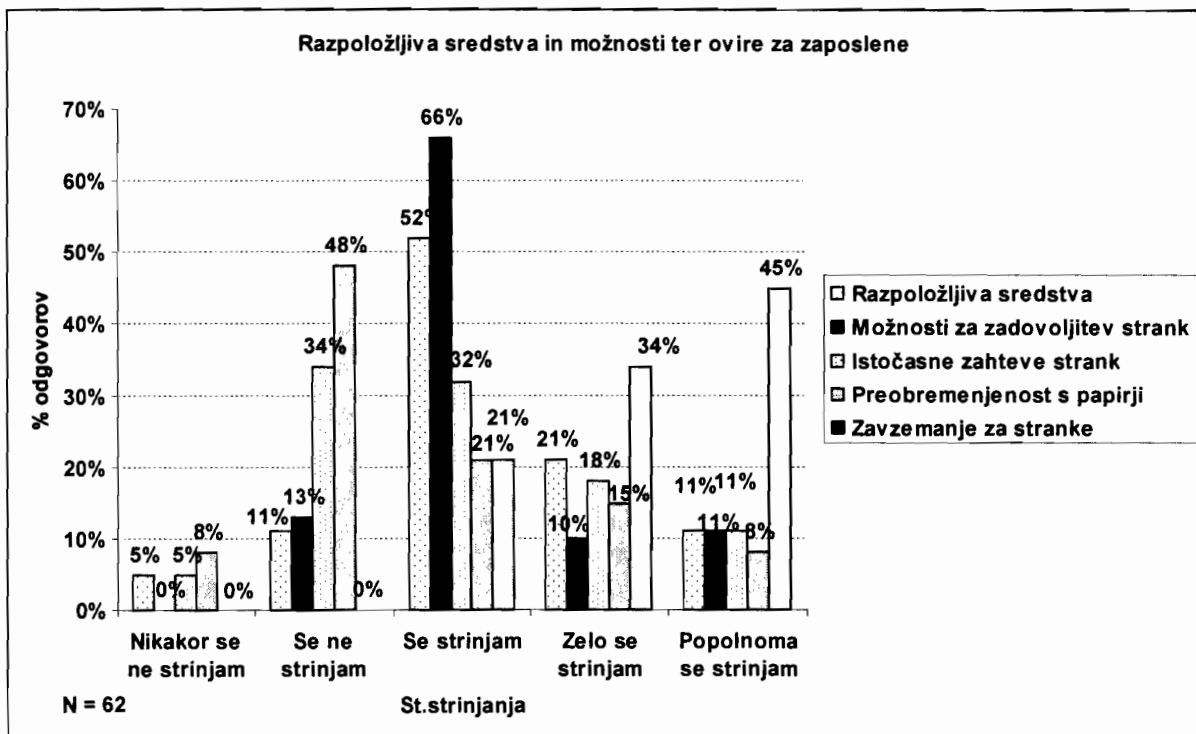
Tako Graf 1 kot Graf 2 kažeta, da so zaposleni v podjetju KGZ Sloga Kranj zelo ponosni in hkrati zadovoljni, da delajo v tem podjetju, zato lahko rečemo, da sta oba dejavnika med seboj povezana.

2. Razpoložljiva sredstva in možnosti oziroma ovire, ki zaposlenim (ne)omogočajo dobro delovanje v podjetju

Zanimalo me je mnenje zaposlenih o sredstvih, ki jih imajo na voljo, da dobro opravijo svoje delo ter o možnostih, da zadovoljijo potrebe svojih strank in se zanje zavzamejo. Spraševal sem jih tudi, če jim preštevilne istočasne zahteve strank ter preobremenjenost s papirji in evidencami onemogočajo dobro opravljanje dela.

Združil sem 3., 4., 5., 6. in 9. podvprašanje pri 1. vprašanju, saj se le-ta nanašajo na kakovost dela zaposlenih.

Slika 6.3 Sredstva in možnosti ter ovire za zaposlene v podjetju



Rezultati kažejo, da se zaposleni strinjajo in zelo strinjajo (63 % odgovorov), da imajo dovolj razpoložljivih sredstev za opravljanje dela. Še višji je odstotek odgovorov (76 %), kjer se (zelo) strinjajo, da imajo pri svojem delu dovolj možnosti, da zadovoljijo potrebe svojih strank. To potrjuje tudi odgovor, da se zelo in popolnoma strinjajo (79 %), da se pogosto zavzemajo za svoje stranke. Se pravi, da imajo zaposleni dovolj možnosti za zadovoljitev potreb svojih strank in jih tako dejansko zadovoljujejo oziroma se zanje zavzemajo.

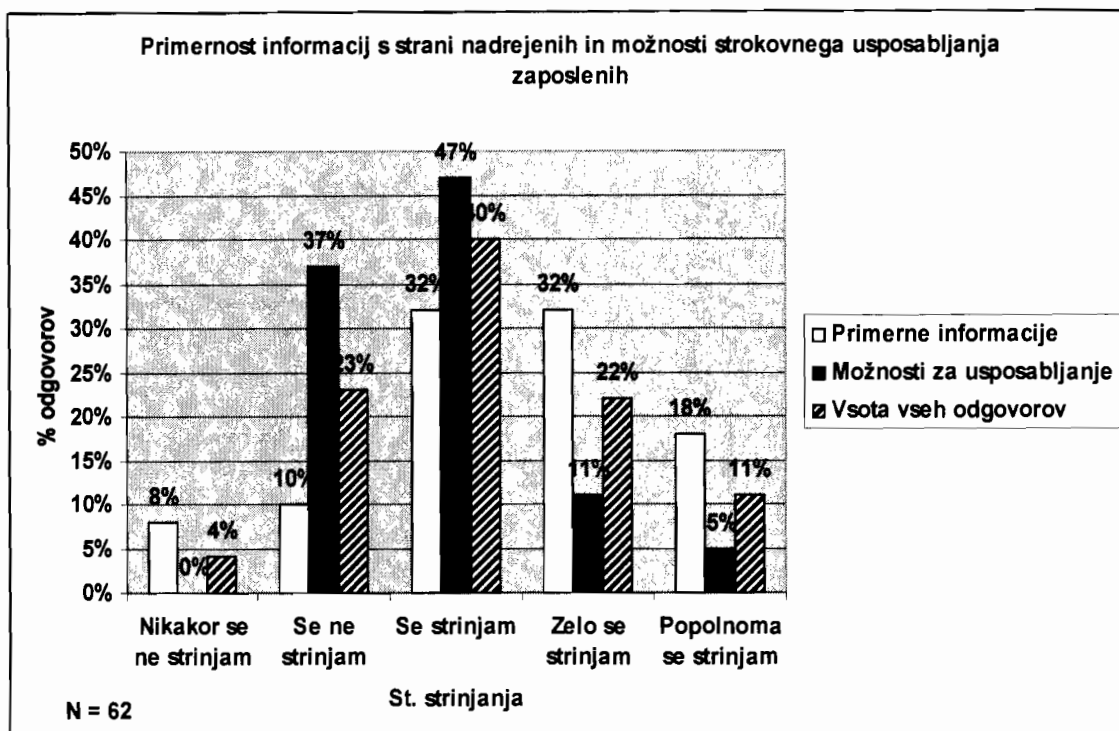
Nadalje sem zaposlene spraševal o ovirah, ki onemogočajo kakovostno opravljanje dela. Strinjajo se, da zaradi preštevilnih istočasnih zahtev strank (32 % odgovorov) in preobremenjenosti s papirji ter evidencami (21 % odgovorov) ne opravijo dela kvalitativno. Velik odstotek vprašanih pa se s tem ne strinja (34 % in 48 % odgovorov). To pomeni, da imamo na eni strani velik odstotek takih, ki jih pri kvalitetnem delu ovirajo istočasne zahteve strank oz. preobremenjenost s papirji in evidencami, na drugi strani pa tiste, ki jih omenjene ovire ne motijo.

Zaposleni se kljub preštevilnim zahtevam svojih strank in preobremenjenosti z evidencami in papirji trudijo za svoje stranke. To jim omogočajo tudi razpoložljiva sredstva in možnosti, ki jih imajo v okviru podjetja.

3. Odnos nadrejenih do zaposlenih

Anketirance sem spraševal, če jim nadrejeni dajejo primerne informacije o delu, ki naj bi ga opravljali ter jim zagotavljajo ustrezno strokovno usposabljanje. Združil sem 7. in 8. podvprašanje pri 1. vprašanju.

Slika 6.4 Informiranje zaposlenih in možnosti za njihovo usposabljanje



Iz dobljenih rezultatov lahko razberemo zelo enakovredne odgovore med nekaterimi kategorijami. Enak je delež zaposlenih, ki se strinjajo (32 % odgovorov) in zelo strinjajo (32 % odgovorov), da jim nadrejeni dajejo primerne informacije o delu, ki naj bi ga opravljali. Velik delež zaposlenih se strinja (47 % odgovorov), da jim nadrejeni dajejo dovolj možnosti za strokovno usposabljanje, hkrati pa se kar precej velik delež s tem ne strinja (37 % odgovorov), kar pomeni, da bi morali zaposlenim omogočiti še več možnosti za strokovno usposabljanje. Ta sklep potrdijo tudi naslednji rezultati, kjer skupno število odgovorov kaže na skoraj enakovreden delež pri odgovoru se ne strinjam (23 %) in zelo se strinjam (22 %). Na splošno bi lahko rekli, da so zaposleni zadovoljni z nadrejenimi glede informacij o delu ter možnostmi za usposabljanje (s tem sicer manj), saj je bilo takih odgovorov 40 %, vendar bi se nadrejeni lahko še bolj potrudili in ponudili zaposlenim možnosti za strokovno usposabljanje, saj bi se tako povečala tudi njihova kvaliteta dela..

4. Cilji, katerim direktor v podjetju daje prednost

Z 2. anketnim vprašanjem sem želel izvedeti stališča zaposlenih o ciljih, ki naj bi jih direktor v procesu njegovega dela zasledoval in bil zanje odgovoren. Odgovore sem točkoval in jih razvrstil od največjega do najmanjšega števila točk.

Slika 6.5 Razvrstitev ciljev, ki jih poudarja direktor

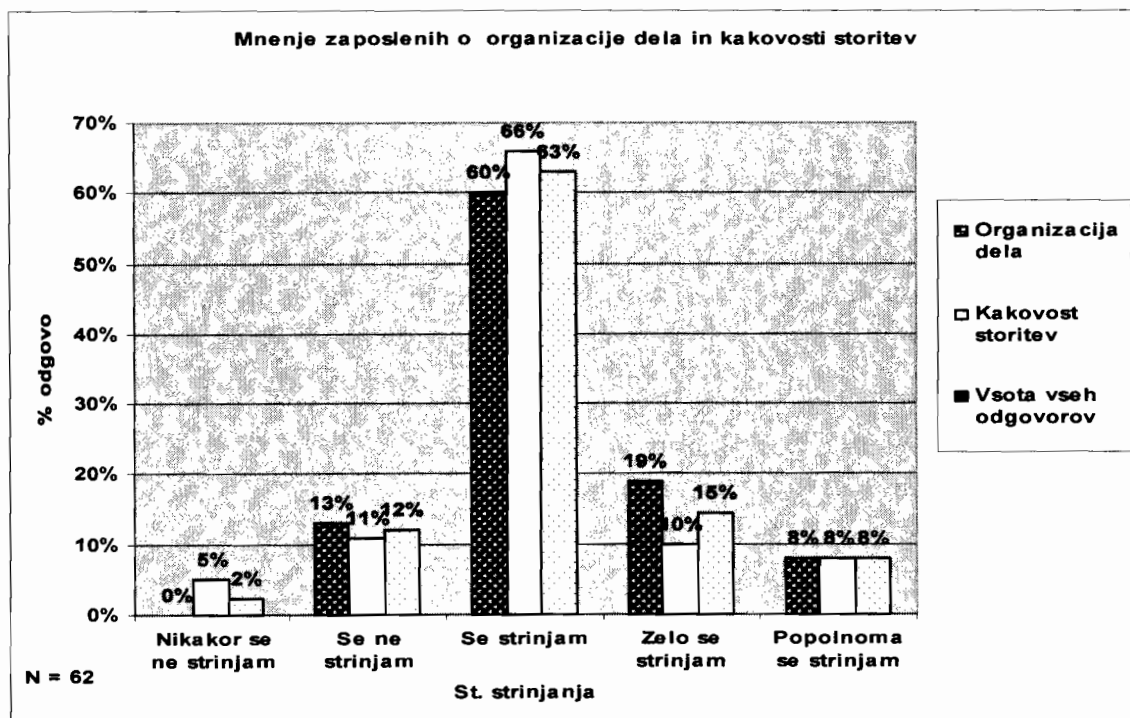


Iz grafične porazdelitve podatkov je razvidno, da direktor, po mnenju zaposlenih, v podjetju poudarja in je odgovoren predvsem za kakovost storitev in zadovoljevanje potreb uporabnikov (229 točk), potem za pravičnost (183 točk) in nenazadnje tudi za legitimnost in obvladovanje stroškov, ki sta dobila skoraj enakovredno število točk (145 oz. 144).

5. Organizacija dela in kakovost storitev v podjetju KGZ Sloga Kranj

Združil sem podvprašanji 10. in 11. pri 1. vprašanju, kjer me je zanimalo, če se zaposlenim organizacija njihovega delovnega mesta zdi primerna in kakovost storitev v zadrugi dobra.

Slika 6.6 Mnenje zaposlenih o organizaciji dela in kakovosti storitev podjetja

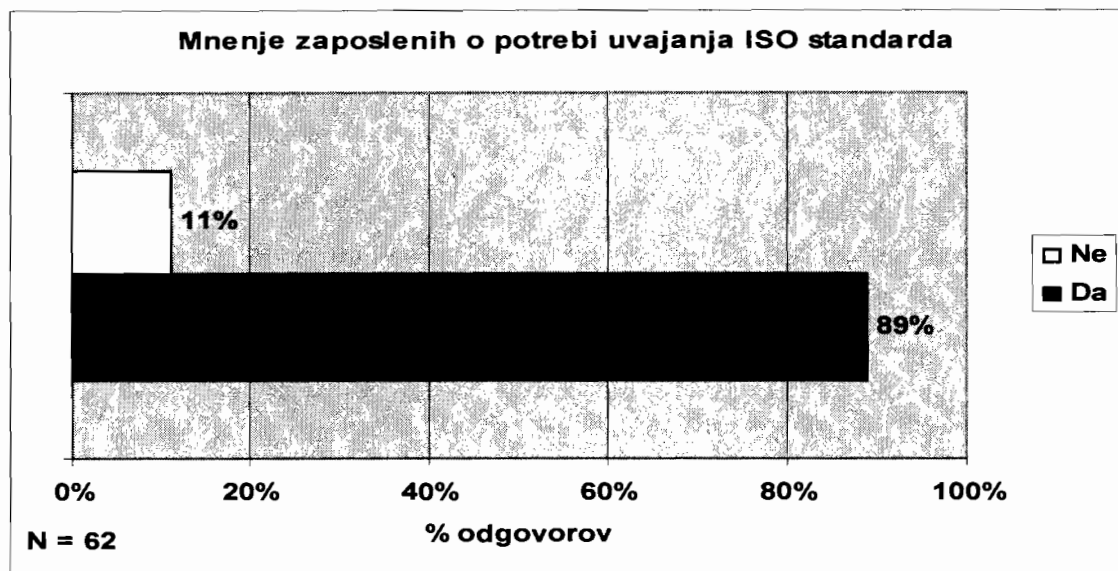


Rezultati prikazani v Grafu 6 kažejo, da se zaposleni strinjajo, da je organizacija njihovega dela primerna (60 % odgovorov), pa tudi kakovost storitev v podjetju dobra (66 % odgovorov). Se pravi, da sta obe spremenljivki soodvisni. Če je organizacija dela posameznega zaposlenega primerna, je tudi kakovost storitev celotnega podjetja uspešna. Nekateri se s tem sicer ne strinjajo (skupno 12 % odgovorov), spet drugi pa zelo strinjajo (skupno 15 % odgovorov), vendar pa razlogov za takšno odločitev ne moremo navesti, ker teh podatkov nismo zbirali.

6. Razlogi za uvedbo standarda kakovosti

S 4. anketnim vprašanjem sem želel izvedeti, če se zaposlenim zdi potrebno uvajati standard kakovosti ISO 9001:2000. Anketiranci so izbirali med odgovoroma DA in NE ter morali napisati razlog za svojo odločitev.

Slika 6.7 Mnenje zaposlenih o tem ali je uvedba ISO standarda potrebna



Kar 55 zaposlenih (89 % odgovorov) je bilo mnenja, da je uvedba ISO standarda potrebna.

Kot razlog za uvedbo je bila na prvem mestu večja konkurenčnost oziroma zahteve trga. Tako je odgovorilo kar 24 % tistih, ki so svoj odgovor utemeljili. Na drugem mestu (21 % odgovorov) je povečanje kakovosti storitev in posledično večje zadovoljstvo kupcev, 9 % tistih, ki so odgovor utemeljili, pa je mnenja, da to pomeni napredek za podjetje. Ostali razlogi za uvedbo standarda so po mnenju zaposlenih še:

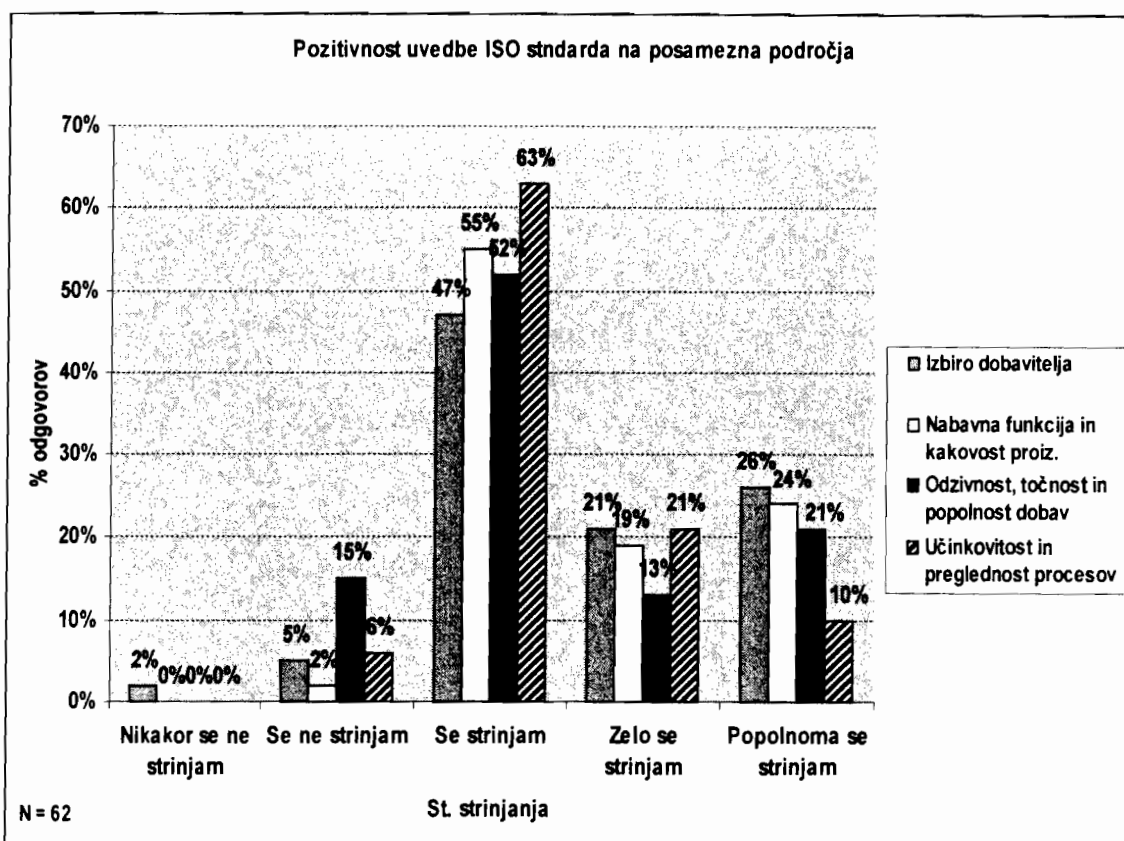
- več reda v poslovanju,
- večja razpoznavnost zadruga,
- večje zaupanje v zadrugo,
- možnost širitve na druge trge ...

Tisti, ki se ne strinjajo z uvedbo standardov, pa so svoj odgovor pojasnjevali z dodatno papirologijo, da sam standard ne pomeni kaj dosti, če ni ustreznega kadra, nepoznavanjem ISO standarda in pa, da je podjetje že brez standarda dovolj uspešno.

7. Spremembe na področju poslovanja, ki bi jih prinesel standard kakovosti

Spremembe, ki naj bi jih prinesel standard kakovosti, vključujejo 12., 13., 14. in 16. podvprašanje pri 1. vprašanju in se nanašajo na delovanje procesov, ki so potrebni za uspešno delovanje podjetja. Zanimalo me je, če zaposleni pričakujejo pozitivne spremembe na področju izbire dobavitelja, nabavnih funkcij in kakovosti proizvodov, odzivnosti, točnosti in popolnosti dobav ter učinkovitosti in preglednosti vseh procesov.

Slika 6.8 Mnenje zaposlenih o spremembah na področju poslovanja, ki bi jih prinesel standard kakovosti

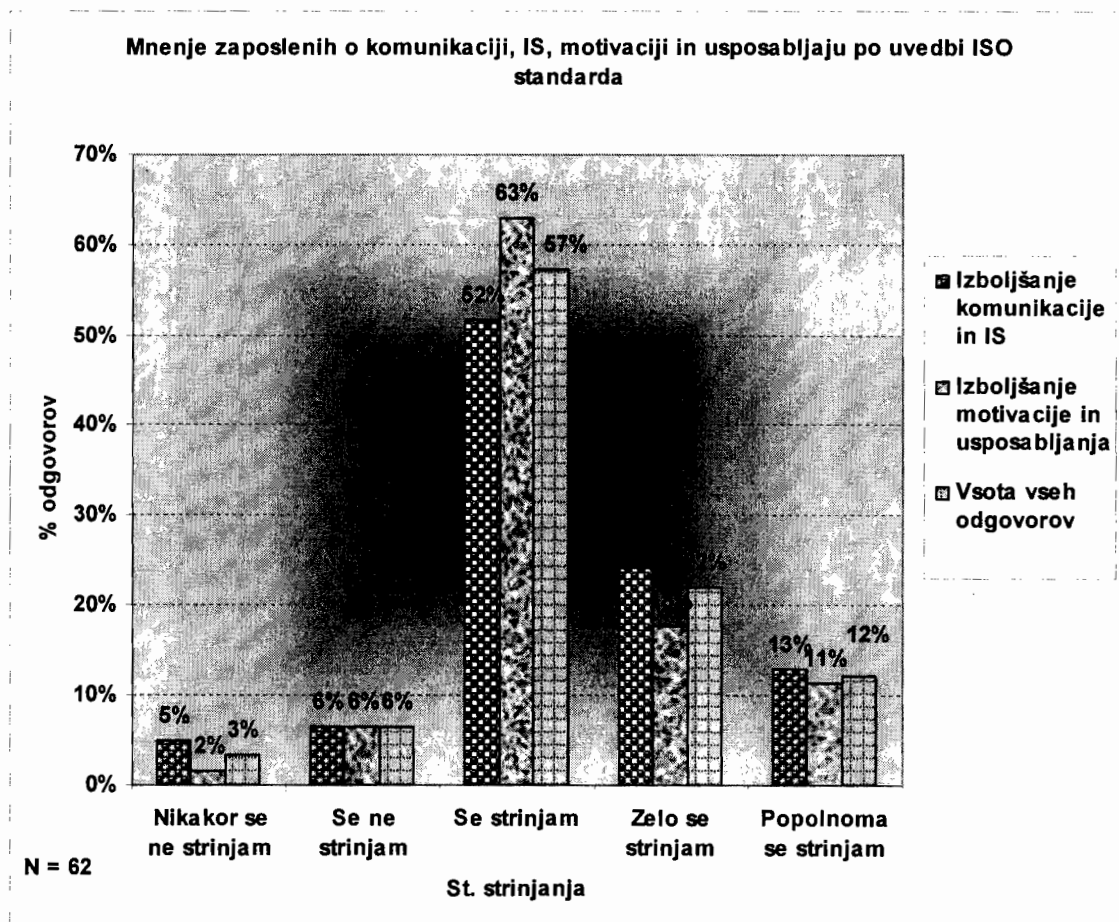


Podatki, ki so prikazani v frekvenčni porazdelitvi in ponazorjeni z grafom, so razvrščeni predvsem na srednjo kategorijo – se strinjam. Zaposleni se strinjajo, da bo standard kakovosti vplival na izbiro dobavitelja (47 % odgovorov) in le maloštevilni se s tem (nikakor)ne strinjajo (skupaj 7 % odgovorov). Standard kakovosti bo imel pozitiven vpliv tudi na nabavne funkcije in kakovost proizvodov (55 % odgovorov), na odzivnost, točnost in popolnost dobav (52 % odgovorov) ter posledično na učinkovitost in preglednost vseh procesov v podjetju (63 % odgovorov). Glede na dobljene rezultate, kjer je kar velik odstotek odgovorov tudi v kategorijah *zelo in popolnoma se strinjam*, bi standard kakovosti podjetju prinesel pozitivne spremembe, kajti zaposleni pričakujejo izboljšanje poslovanja na vseh omenjenih področjih.

8. Spremembe na področju notranje komunikacije in informacijskega sistema ter motivacije in usposabljanja zaposlenih, ki bi jih prinesel standard kakovosti

Nadalje so me zanimala pričakovanja zaposlenih glede sprememb, ki bi jih prinesel standard kakovosti tudi na področju notranje komunikacije in informacijskega sistema ter motivacije in usposabljanja zaposlenih. Želel sem ugotoviti, če so ti dejavniki med sabo povezani, zato sem pri obdelavi podatkov združil 17. in 18. podvprašanje pri 1. vprašanju.

Slika 6.9 Mnenje zaposlenih o spremembah na področju komunikacije, IS, motivacije in usposabljanja po uvedbi ISO standarda



Dobljeni rezultati kažejo, da se zaposleni v veliki večini strinjajo (skupaj 57 % odgovorov) in zelo (skupaj 21 % odgovorov) oz. popolnoma strinjajo (skupaj 12 % odgovorov), da bo standard kakovosti prinesel izboljšanje na področju notranje komunikacije in informacijskega sistema (52 % odgovorov – se strinjam) ter tudi pri motivaciji in usposabljanju zaposlenih (63 % odgovorov – se strinjam), kjer je delež odgovorov celo malo večji. To pa potrjuje rezultate prikazane v Grafu 4, kjer smo prišli do sklepa, da so zaposleni zadovoljni z informacijami o delu, vendar bi jim bilo potrebno omogočiti še več strokovnega usposabljanja.

9. Odnos do reklamacij po uvedbi standarda kakovosti

Zanimalo me je, če se bo, po mnenju zaposlenih, po uvedbi standarda zmanjšalo število reklamacij. Po tem sem jih spraševal v 19. podvprašanju pri 1. vprašanju.

Tabela 6.1 Spremembe na področju reklamacij po uvedbi ISO standarda

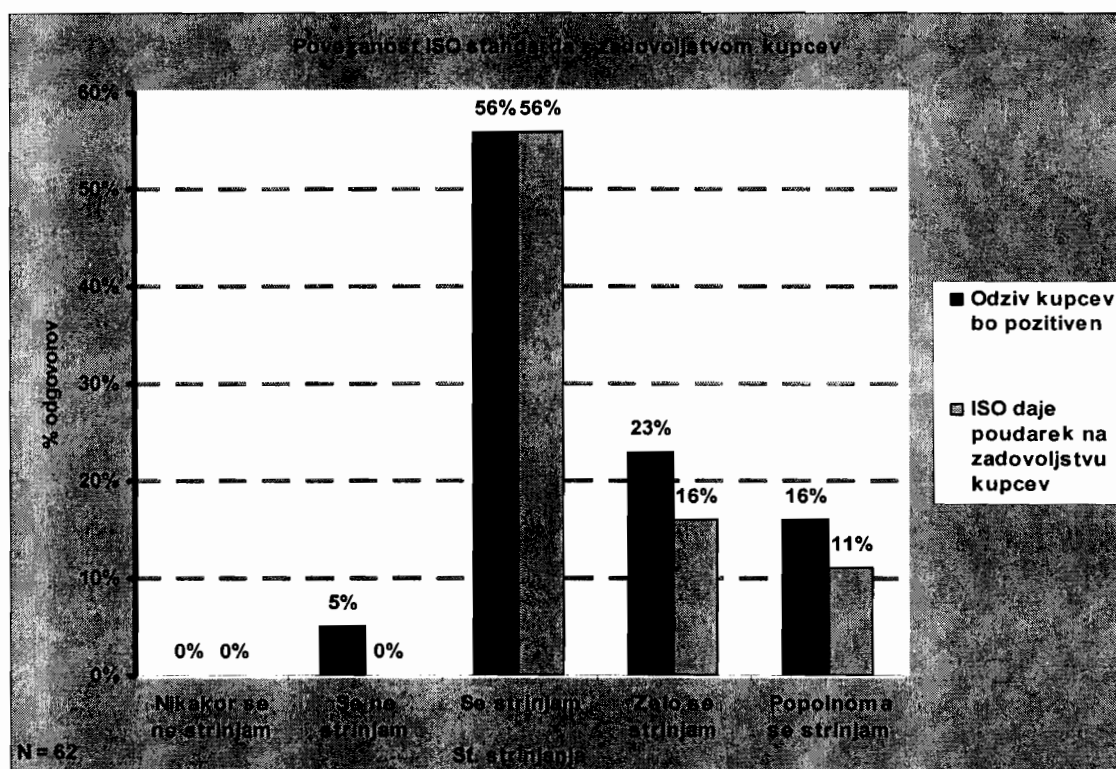
St. strinjanja		Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam	Popolnoma se strinjam
Mnenje zaposlenih						
Uvedba ISO standarda in zmanjšanje reklamacij	f f%	3 5%	2 3%	38 61%	14 23%	5 8%

Iz frekvenčne porazdelitve je razvidno, da se anketiranci strinjajo (38 odgovorov) in zelo in popolnoma strinjajo (19 odgovorov), da bo reklamacij po uvedbi standarda manj. Le 5 odgovorov je bilo, da se s tem nikakor(ne) strinjajo.

10. Vpliv standarda kakovosti na kupca

Pri zadnjem, 20. podvprašanju, ki sem ga združil s 15. podvprašanjem pri 1. vprašanju, pa me je zanimal vpliv na kupca oziroma na njegovo zadovoljstvo po uvedbi standarda kakovosti. Kajti le-ta naj bi dajal največji poudarek ravno na zadovoljstvu potrošnikov.

Slika 6.10 Vpliv uvedbe standarda kakovosti na kupca in njegovo zadovoljstvo



Rezultati kažejo, da se večina zaposlenih strinja, da standard kakovosti poudarja predvsem zadovoljstvo kupcev (56 % odgovorov), saj bo tudi njihov mnenju tudi odziv kupcev pozitiven (56 %).

7 SKLEP

Sodobno tržišče zahteva kakovost, kot splet primerne cene, izbire, enkratnosti izdelka ali storitve, izpolnjevanja rokov ter kakovosti samih proizvodov in storitev in izloča vse, ki so neučinkoviti in nefleksibilni. V današnjem času so namreč v ospredju globalne spremembe, ki še zaostrejujejo konkurenčni boj med podjetji.

Želja oziroma cilj vsakega podjetja je v čim večji meri zadovoljiti kupca in celo preseči njegova pričakovanja, izboljšati kakovost poslovanja, povečati konkurenčnost in zmanjšati stroške poslovanja. Ena od možnih orodij za doseganje tega cilja je uvedba sistema obvladovanja kakovosti, ki jih narekuje ISO standard. S pomočjo enega ali več povezujočih se standardov in modelov kakovosti so želje in cilji podjetja enostavneje dosegljivi, saj vsebujejo pristope uspešnega poslovanja podjetja. Med njimi je najbolj znan sistem ravnanja kakovosti po standardu ISO 9001. Standard je model sistema ravnanja kakovosti in zahteva od podjetja ali organizacije, da vzpostavi in vzdržuje učinkovit sistem ravnanja kakovosti ter ga tudi nenehno izboljšuje. Aktivnosti tega sistema naj bi bile razvidne v vseh funkcijah podjetja ali organizacije: v proizvodnji, prodaji, razvoju izdelkov ali storitev, v nabavi itd.

Pričakovanja podjetij pred uvajanjem sistema kakovosti po ISO 9001 so različna, odvisno od informacij s katerimi razpolagajo. Predvsem se z uvedbo pričakuje izboljšanje na vseh ravneh poslovanja podjetja, uvedba reda in splošne urejenosti v poslovanje, skratka spremembe, saj so le-te motor, ki poganja podjetje ali organizacijo v stalni razvoj.

Slovenija v primerjavi z razvito zahodno Evropo danes ne zaostaja veliko pri uvajanju sistemov ravnanja kakovosti. Predvsem izvozno usmerjena podjetja so se že pred časom zavedala vpliva kakovosti na konkurenčnost in uspešnost poslovanja. Da bi svojim kupcem zagotovila ustrezno kakovost proizvodov in storitev, so se pričela bolj sistematično in celovito ukvarjati z ravnanjem kakovosti.

Dosežki uveljavljanja celovitega ravnanja kakovosti v prakso podjetij razvitih držav potrjujejo, da celovito ravnanje ni samo odgovor na vprašanje, kako izboljšati kakovost poslovanja podjetij. Je predvsem kompleksen proces, v okviru katerega se v podjetjih postopno oblikujejo nove vrednote in organizacija, v kateri je vrhunska kakovost strateški cilj in prednostna naloga vseh, od najvišjega menedžmenta do vsakega posameznika.

Odločitev, da v podjetju KGZ Sloga Kranj uvedemo sistem kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000, je bila sprejeta zaradi velikega povečanja obsega dejavnosti in s tem povezano povečano število zaposlenih ter na osnovi dosedanjih izkušenj, ki jih imajo podjetja, katera so te standarde že uvedla. Uvedba standarda jim je prinesla pozitivne učinke na posredne dejavnike uspešnosti podjetja in na organizacijske dejavnike. Ocena večine podjetij je tudi, da je uvedba standarda pozitivno vplivala na ugled podjetja, učinkovitost in preglednost izvajanja procesov ter na boljšo razmejitev pooblastil in odgovornosti.

Kakovost ima v podjetju KGZ Sloga Kranj že od nekdanj velik pomen. Predvsem na to vpliva sama namembnost dejavnosti, kot je pridelava in trženje prehrabnih artiklov. S tem namenom smo v zadnji polovici meseca maja 2006 odločili, da pristopimo k uvajanju sistema ravnanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000.

Cilj diplomske naloge je bil predstavitev zahtev sistema kakovosti po standardu ISO 9001:2000 in prednosti, ki jih podjetje lahko doseže po njegovi uvedbi. Ali bomo le te tudi dosegli, je odvisno tako od aktivnosti najvišjega vodstva, kot tudi od vseh ostalih zaposlenih v podjetju. Ker smo v podjetju na začetku uvajanja standarda kakovosti ISO 9001:2000 imajo zaposleni v tem postopku zelo pomembno vlogo, saj je njihova pripra-

vljenost za sodelovanje v tem procesu odločilnega pomena. Pridobitev informacije o trenutnem stanju kakovosti in interesu zaposlenih pri izboljšanju tega stanja je vodstvu podjetja dragocena informacija.

Rezultati ankete izvedene med zaposlenimi kažejo, da je socialno-emocionalna klima v podjetju dobra, kar je pozitivno potrdilo skoraj 2/3 anketirancev (Slika 6.1), kar 92 % vprašanih (Slika 6.2) pa jih je zatrdilo, da so ponosni, da so zaposleni v tem podjetju. Tudi več kot 2/3 anketirancev (Slika 6.3) je potrdilo, da imajo dovolj razpoložljivih sredstev za opravljanje svojega dela in da imajo dovolj možnosti za zadovoljitev potreb svojih strank. Deljeno pa je mnenje anketirancev glede ovir, ki onemogočajo kakovostno opravljanje dela zaradi istočasnih zahtev strank in preobremenjenosti s papirji in evidencami. Podobno pa je tudi mnenje glede primerne informiranosti in možnosti zaposlenih za usposabljanje. Pozitivno je tudi stališče anketirancev glede ciljev kakovosti storitev in zadovoljevanja potreb uporabnikov, katere poudarja direktor podjetja.

Zelo pozitivno pa je stališče anketirancev glede potreb uvajanja ISO standarda v podjetju (Slika 6.7), saj jih 89 % meni, da je uvedba standarda potrebna, s tem bi se povečala konkurenčnost podjetja, zadovoljstvo kupcev in napredek podjetja. Poleg tega bi uvedba standarda prinesla več reda v poslovanju, večjo razpoznavnost podjetja, zaupanje v podjetje in večje možnosti širitve na druge trge. Anketiranci menijo, da bo uvedba ISO standarda pozitivno vplivala na izbiro dobaviteljev in kakovost proizvodov, na odzivnost, točnost in popolnost dobav ter posledično na učinkovitost in preglednost vseh procesov v podjetju. Večina anketirancev je prepričanih, da bo uvedba standardov prinesla izboljšanje na področju notranje komunikacije in informacijskega sistema ter tudi motiviranost in usposabljanje zaposlenih. Vsi anketiranci se strinjajo (Slika 6.10), da standard kakovosti poudarja predvsem zadovoljstvo kupcev in da bo odziv kupcev na uvedbo standarda za podjetje pozitiven.

Vpeljava sistema kakovosti je prvi korak na poti k poslovni odličnosti. Vsekakor pa sistem uvajanja kakovosti ni le kampanja meseca ali leta, temveč mora biti proces nenehnega izboljševanja, postati mora pristop in odnos do dela, način življenja, postati mora kultura podjetja.

LITERATURA IN VIRI

- Crosby, B. Philip. 1991. *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Davidson, Carolyn, in Stephen Bailey. 1995. *Quality: A literature Review and Analytical Framework*. Ljubljana: Javna uprava.
- KGZ SLOGA Kranj, z.o.o. 2006. *Letno poročilo 2005*. Poslovni dokumenti, KGZ SLOGA Kranj.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Kunšek, Iztok. 2002. *Certifikati serije ISO 9000 in ISO 14001*. [Http://www.gzs.si](http://www.gzs.si) (15. 8. 2006)
- Marolt, Janez. 1994. *Management in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, Stane. et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Napotki glede zahtev za dokumentacijo ISO 9001:2000*. 2003. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti*. 2003. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- Novak, Rajko. 2001. Procesni pristop k novim standardom ISO 9001. *Gospodarski vestnik*, 5, 12-15.
- Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Piskar, Franka. 2005. *Ali standard ISO 9001 pripomore k boljši organizaciji podjetja?* Kranj: Moderna organizacija.
- Pivka, Marjan in Duško Uršič. 2001. *ISO 9000 v slovenskih podjetjih*. Maribor: Management Forum.
- Repše, Albin. 2001. *Kakovost-odločujoč dejavnik poslovne uspešnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Slovenski standard SIST ISO 9001:2000*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Slovensko vodilo. SIST ISO/IEC Vodilo 59, Kodeks uveljavljenega ravnanja v standardizaciji*. 1997. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Snoj, Boris. 2000. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Tabelarična predstavitev rezultatov raziskave



Spoštovane sodelavke in sodelavci!

Kakovost je zaradi vedno večjih zahtev kupcev postala glavni element konkurenčnosti podjetij. Za njihovo naklonjenost je potrebno prisluhniti njihovim željam in zahtevam, katere se spreminjajo, predvsem pa so iz leta v leto višje. Vse to se odraža v povečani potrebi po vedno večji kakovosti proizvodov in storitev. Da bi zahtevam kupcem skušali čim bolj ugoditi, smo se odločili za uvedbo mednarodnega standarda ISO 9001:2000.

Pred Vami je vprašalnik, s katerim skušamo izmeriti Vaše zaznavanje naše zadrage in njeno delovanje. Prosimo, da pri vprašanjih obkrožite ustrezno oceno pri posameznih trditvah, kar kaže intenzivnost Vašega strinjanja z njo. Če se popolnoma strinjate s trditvijo, obkrožite oceno 5. Če se sploh ne strinjate, obkrožite oceno 1. V primeru, da Vaši občutki niso ekstremni, obkrožite ustrezno oceno med 2 in 4. Poudarjamo, da ni pravih ali napačnih odgovorov. Prosimo Vas, da iskreno navajate svoje občutke v zvezi s trditvami.

**Direktor KGZ Sloga Kranj
Marijan Roblek**

Navodilo: Pazljivo preberite vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.

V P R A Š A L N I K

1. Ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju.

Navodilo: za vsako vrstico označite oceno, ki najbolj ustreza Vašemu strinjanju.

	1	2	3	4	5
	<i>nikakor se ne strinjam</i>	<i>se ne strinjam</i>	<i>se strinjam</i>	<i>zelo se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>
1. Vsak posameznik v naši zadrugi prispeva k njenem uspehu.	1	2	3	4	5
2. Menim, da sem pomemben član naše zadrage.	1	2	3	4	5
3. Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim.	1	2	3	4	5
4. Pri svojem delu imam vse možnosti, da resnično zadovoljim potrebe strank.	1	2	3	4	5
5. Zaradi preštevilnih istočasnih zahtev strank včasih ne opravim dela, kot bi moral-a.	1	2	3	4	5
6. Preobremenjen-a sem z evidencami in papirji, ki otežujejo učinkovitost dela.	1	2	3	4	5
7. Nadrejeni mi dajejo primerne informacije o tem, kaj bi moral-a delati.	1	2	3	4	5
8. Mislim, da so mi v zadrugi omogočili zadostno strokovno usposabljanje.	1	2	3	4	5
9. Pogosto se zavzamem za stranke.	1	2	3	4	5
10. Organizacija dela na mojem delovnem mestu je primerna.	1	2	3	4	5
11. Kakovost storitev v naši zadrugi je dobra.	1	2	3	4	5
12. Uvedba standarda kakovosti bo imela pozitivni učinek na izbiro dobavitelja.	1	2	3	4	5
13. Uvedba standarda kakovosti bo imela pozitivni vpliv na nabavne funkcije in kakovost proizvodov.	1	2	3	4	5
14. Z uvedbo standarda kakovosti se bo izboljšala odzivnost, točnost in popolnost dobav.	1	2	3	4	5
15. Odziv kupcev po uvedbi standarda kakovosti bo pozitiven.	1	2	3	4	5

SE NADALJUJE

Navodilo: Pazljivo preberite vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.

Ocenite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju.

Navodilo: za vsako vrstico označite oceno, ki najbolj ustreza Vašemu strinjanju.

1	2	3	4	5
<i>nikakor se ne strinjam</i>	<i>se ne strinjam</i>	<i>se strinjam</i>	<i>zelo se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 16. Učinkovitost in preglednost vseh procesov v zadrugi se bo po uvedbi standarda kakovosti izboljšala. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Notranje komuniciranje in informacijski sistem se bosta po uvedbi standarda kakovosti izboljšala. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Motivacija in usposabljanje zaposlenih se bo po uvedbi standarda kakovosti izboljšala. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Uvedba standarda kakovosti bo prispevala k zmanjšanju števila reklamacij. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Uvedba standarda kakovosti daje največji poudarek zadovoljstvu kupcu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Z oceno od 1 (najmanj) do 5 (najbolj) razvrstite cilje, ki jih po Vaši presoji v procesu dela v zadrugi zasleduje direktor.

<input type="checkbox"/> legitimnost	<input type="checkbox"/> pravičnost	<input type="checkbox"/> obvladovanje stroškov
<input type="checkbox"/> kakovost storitev	<input type="checkbox"/> zadovoljevanje potreb uporabnikov	

3. Ali ste ponosni, da ste zaposleni v KGZ Sloga Kranj. (Obkrožite križec in napišite razlog za svojo odločitev.)

- x Sem ponosen(na), ker _____
- x Nisem ponosen(na), ker _____

PROSIMO, DA IZPOLNJENO ANKETO ODDATE V TAJNIŠTVO DO PONEDELJKA 28. 8. 2006.

HVALA ZA SODELOVANJE!

TABELARIČNA PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

Tabela 1 Prispevek posameznika k uspehu podjetja in njegova pomembnost

St. strinjanja		Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam	Popolnoma se strinjam	Vsota vseh odgovorov
Mnenje zaposlenih							
Prispevek posameznika k uspehu	f	2	9	12	5	34	62
	f%	3%	15%	19%	8%	55%	100%
Pomembnost posameznika	f	0	4	22	12	24	62
	f%	0%	6%	36%	19%	39%	100%
Vsota vseh odgovorov	f	2	13	34	17	58	124
	f%	2%	10%	27%	14%	47%	100%

Tabela 2 Sredstva in možnosti ter ovire za dobro opravljanje dela v podjetju

St. strinjanja		Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam	Popolnoma se strinjam	Vsota vseh odgovorov
Mnenje zaposlenih							
Sredstva, ki so na voljo	f	3	7	32	13	7	62
	f%	5%	11%	52%	21%	11%	100%
Možnosti za zadovoljitev strank	f	0	8	41	6	7	62
	f%	0%	13%	66%	10%	11%	100%
Istočasne zahteve strank	f	3	21	20	11	7	62
	f%	5%	34%	32%	18%	11%	100%
Preobremenjenost s papirji	f	5	30	13	9	5	62
	f%	8%	48%	21%	15%	8%	100%
Zavzemanje za stranke	f	0	0	13	21	28	62
	f%	0%	0%	21%	34%	45%	100%

Tabela 3 Informiranje zaposlenih in možnosti za njihovo usposabljanje

St. strinjanja		Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam	Popolnoma se strinjam	Vsota vseh odgovorov
Mnenje zaposlenih							
Primerne informacije	f	5	6	20	20	11	62
	f%	8%	10%	32%	32%	18%	100%
Možnosti za usposabljanje	f	0	23	29	7	3	62
	f%	0%	37%	47%	11%	5%	100%
Vsota vseh odgovorov	f	5	29	49	27	14	124
	f%	4%	23%	40%	22%	11%	100%

Tabela 4 Mnenje zaposlenih o spremembah na področju poslovanja, ki bi jih prinesel standard kakovosti

St. strinjanja		Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam	Popolnoma se strinjam
Pozitiven učinek na:						
izbiro dobavitelja	f f%	1 2%	3 5%	29 47%	13 21%	16 26%
nabavno funkcijo in kakovost proiz.	f f%	0 0%	1 2%	34 55%	12 19%	15 24%
odzivnost, točnost in popolnost dobav	f f%	0 0%	9 15%	32 52%	8 13%	13 21%
učinkovitost in preglednost procesov	f f%	0 0%	4 6%	39 63%	13 21%	6 10%

Tabela 5 Vpliv uvedbe standarda kakovosti na kupca in njegovo zadovoljstvo

St. strinjanja		Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam	Popolnoma se strinjam
Mnenje zaposlenih						
Odziv kupcev bo pozitiven	f f%	0 0%	3 5%	35 56%	14 23%	10 16%
ISO daje poudarek na zadovoljstvu kupcev	f f%	0 0%	0 0%	35 56%	16 26%	11 18%