

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VIKTORIJA VLADOS

KOPER, 2015

2015

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VIKTORIJA VLADOS

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V IZBRANEM
PODJETJU

Viktorija Vlados

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Zaključna projektna naloga proučuje obvladovanje kakovosti v podjetju, ki je med vodilnimi svetovnimi ponudniki naprav in sistemov za merjenje, registracijo in obračun električne energije. V teoretičnem delu naloge smo predstavili management kakovosti v povezavi s konkurenčnostjo podjetja. V empiričnem delu smo izvedli raziskavo med zaposlenimi v izbranem podjetju in intervju z vodjo oddelka kakovosti. Ugotovili smo, da podjetje obvladuje in zagotavlja kakovost s sodobnimi metodami nenehne izboljšave, z nadgrajevanjem informacijskih in plačnih sistemov, izobraževanjem zaposlenih ter delovanjem v skladu s standardi. Podjetje je kljub svetovni gospodarski krizi uspešno in se spretno izogiba stagnaciji s svojo inovativnostjo in pravočasnim odzivom na izzive.

Ključne besede: management, podjetje, kakovost, obvladovanje, konkurenčnost, standardi.

SUMMARY

The final project thesis studies quality management in a company, which is among the leading world suppliers of devices and systems for measuring, registration and billing of electricity. In the theoretical part of the thesis we presented the quality management in connection with competitiveness of the company. In the empirical part we carried out a research among employees in the selected company and an interview with the head of the quality department. We found that the company manages and provides quality with modern methods of continuous improvements, upgrading of information and billing systems, education of employees and operating in compliance with standards. The company is successful despite the global economic crisis and deftly avoids stagnation with its innovativeness and timely response to challenges.

Keywords: management, company, quality, management, competitiveness, standards.

UDK: 658.5:005.336.3(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za strokovno pomoč, vodenje in nasvete. Prav tako se zahvaljujem svoji družini, predvsem mami, ki me je podpirala in mi omogočila šolanje. V veliko pomoč sta mi bila mentorica Sabina Kalan, mag., in mag. Matjaž Aljančič, ki sta mi posredovala znanje in koristne podatke.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Uporabljena metodologija raziskovanja	3
1.4	Uporabljene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Management kakovosti	4
2.1	Oprelitev kakovosti in obvladovanja	5
2.2	Politika, cilji in strategija kakovosti	6
2.3	Celovito obvladovanje kakovosti	9
2.3.1	Kaj je management celovite kakovosti	9
2.3.2	Stopnje razvoja in zaporedje obdobj obvladovanja kakovosti	10
2.3.3	Nenehno izboljševanje procesov	12
2.3.4	Voditeljstvo	12
2.3.5	Namen sistema vodenja kakovosti	13
3	Standardi kakovosti	14
3.1	Standardi, ki sestavljajo družino standardov ISO 9000:2000	14
3.2	Predmet standarda ISO 9000	14
3.3	Namen družine standardov ISO 9000:2000	15
4	Predstavitev podjetja Iskraemeco, d. d.	16
4.1	O podjetju	16
4.2	Poslanstvo in vizija	17
4.3	Vrednote	17
5	Management kakovosti v podjetju Iskraemeco, d. d.	20
5.1	Analiza obvladovanja kakovosti	20
5.1.1	Razvoj anketnega vprašalnika	20
5.1.2	Izvedba ankete	20
5.1.3	Rezultati in interpretacija	21
5.2	Politika stalnih izboljšav in kakovosti	22
5.2.1	Razvoj intervjuja	22
5.2.2	Izvedba intervjuja	23
5.2.3	Rezultati in interpretacija	23
5.3	Timsko delo	25
5.3.1	Razvoj anketnega vprašalnika	25
5.3.2	Izvedba ankete	25
5.3.3	Rezultati in interpretacija	26
5.4	Predlogi izboljšav za management izbranega podjetja	27
6	Sklep	29
	Literatura in viri	31

Priloge..... 33

PONAZORILA

Slika 1: Management kakovosti.....	5
Slika 2: Odnos med politiko, strategijo in cilji ter elementi za dosego rezultata.....	8
Slika 3: Analiza obvladovanja kakovosti v podjetju Iskraemeco, d. d.	21
Slika 4: Timsko delo v podjetju Iskraemeco, d. d.....	26
Preglednica 1: Stopnje razvoja in zaporedje obdobj obvladovanja kakovosti.....	11

KRAJŠAVE

AMR	avtomatsko odčitavanje (angl. <i>Automatic Meter Reading</i>)
ASQC	Ameriško združenje za nadzor kakovosti (angl. <i>American Society for Quality Control</i>)
DIN	Nemški inštitut za standardizacijo (nem. <i>Deutsches Institut für Normung</i>)
EOQC	Evropska organizacija za nadzor kakovosti (angl. <i>European Organization for Quality Control</i>)
ISO	Mednarodna organizacija za standardizacijo (angl. <i>International Organization for Standardization</i>)
JIT	ravno pravi čas (angl. <i>Just In Time</i>)
KVP	nenehno izboljševanje procesa (nem. <i>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess</i>)
PDCA	načrtuj, izdelaj, preveri, ukrepaj (angl. <i>Plan Do Check Act</i>)
RR-oddelek	razvojno-raziskovalni oddelek
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
TQM	celovito obvladovanje kakovosti (angl. <i>Total Quality Management</i>)
UKTI	Združeno kraljestvo – trgovina & investicije (angl. <i>United Kingdom Trade & Investment</i>)
QM	management kakovosti (angl. <i>Quality Management</i>)

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi smo raziskali obvladovanje kakovosti v podjetju Iskraemeco, d. d., kjer posebno pozornost posvečajo kakovosti delovanja procesov in izdelkom.

Kakovost delovanja procesov, izdelkov in storitev je za vse organizacije ključnega pomena, sploh glede na današnje svetovno ekonomsko stanje. Zaradi konkurence in tekmovanja med sorodnimi podjetji ter neusmiljenega trga, kjer so spremembe vse hitrejše, so zahteve po kakovosti in konkurenčnih cenah vedno večje.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Trg ni le statičen pojem, temveč živahno prizorišče, na katerem je pomemben vsak. Prav z vsakdanjim zadovoljevanjem slehernega kupca postopno nastaja pozitivna podoba podjetja in njegovih izdelkov. S tega stališča kakovosti ne merimo več po tehničnih dosežkih ali mnenju strokovnjaka, ki presoja *ex cathedra*. Kakovost je torej v tem, da kupcu nudimo pričakovane storitve z zadovoljivo zanesljivostjo, po konkurenčnih cenah, ob želenem času in pod zanj ustreznimi pogoji. Razočaranje enega samega kupca namreč povzroči verižno reakcijo, ki ima včasih nepredvidljive posledice. Ponavljajoča se razočaranja kupca pa lahko privedejo do propada podjetja (Jocou in Lucas 1995, 24).

Eden izmed načinov rasti dohodka podjetja je uvajanje sodobnega sistema zagotavljanja kakovosti, ki postaja tudi vse bolj pomemben dejavnik za konkurenčno sposobnost podjetja. V nasprotju z dosedanja prakso se hkrati z višanjem ravni kakovosti manjšajo stroški in povečuje se produktivnost. Vzrok tiči v tem, da se podjetja vprašanja kakovosti lotevajo z novimi sistemskimi ukrepi. Medtem ko te spremembe za nekatera podjetja pomenijo veliko nevarnost, jih druga razumejo in sprejemajo tudi kot svojo priložnost. Pokazalo se je, da je kakovost izdelkov in storitev eden od ključev do prodora na vse bolj zahtevno tržišče. Dolgoročno ni mogoče računati na uspešen razvoj in prodor, če svoje prihodnosti ne bomo gradili z obvladovanjem kakovosti (Šoštar 2000, 1).

Resnično inovativna podjetja so trajno zavezana k spodbujanju podjetništva: radikalno nove tehnologije ali aplikacije so zbrane v posebni enoti, ki praviloma deluje pod neposrednim nadzorom vrhnjega managementa, in so ocenjevane po drugačnih, dolgoročnih standardih, ki se osredotočajo na število uspešnih aplikacij in ne na kratkoročne finančne koristi, ki izvirajo iz obstoječih proizvodnih linij. Naloga oddelka za raziskave in razvoj (v nadaljevanju RR-oddelek) v teh podjetjih je torej uporaba znanja, ki nastane v podjetju ali zunaj njega, za izboljšanje konkurenčnega položaja (Banović, Jazbec in Prašnikar 2004, 36–37).

Iskraemeco je inovativno, razvojno in proizvodno slovensko podjetje, ki se ponaša z dobro poslovno etiko in se priznava kot uspešno. Na tekmovanjih kakovosti in inovativnosti je med najboljšimi v Evropi.

Vsako leto približno sto neodvisnih sodnikov sodeluje v izboru in podeljuje prestižne nagrade. Na podlagi izkušenj, poslovne profesionalnosti in strokovnega znanja iščejo organizacije, ki na evropskih tleh odražajo najvišje stopnje inovativnosti, poslovne odličnosti in trajnostnega razvoja. Tehnološki dosežki ter uspešnost podjetja na domačem in tudi na mednarodnem trgu so razlog, da bo Iskraemeco predstavljal Slovenijo kot nacionalni prvak za European Business Awards 2013/2014 v kategoriji UKTI Award for innovation. Kategorija poudarja strateški pomen inovacij, ki z naprednimi koncepti vplivajo na razvoj poslovnih praks (Iskraemeco 2013a).

Osnovni obravnavani problem v tej raziskavi je raziskati, kako naj izbrano podjetje v panogi proizvodnje in trženja izdelkov s pomočjo metod managementa kakovosti obvladuje kakovost procesov in izdelkov ter na ta način dosega konkurenčnost in zagotavlja rast in obstoj podjetja v prihodnje.

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je proučiti teorije in prakse s področja managementa kakovosti. Osredotočili smo se na podjetje Iskraemeco, d. d., ki proizvaja števec, naprave in sisteme za merjenje in obračun porabe električne energije. Konkretno nas je zanimalo, kako z obvladovanjem kakovosti procesov in izdelkov ohranjajo ter zagotavljajo raven konkurenčnosti, zadovoljujejo potrebe kupcev in rešujejo probleme na odprtih trgih z napravami merjenja porabe električne energije. Prav tako smo proučili, kakšna je njihova politika celovitega vodenja izboljšav v povezavi z obvladovanjem kakovosti procesov in izdelkov.

Za analizo obvladovanja kakovosti v organizaciji Iskraemeco, d. d., smo se odločili, ker smo v tem podjetju opravili obvezno strokovno prakso. Zanimiv kolektiv, vedno pripravljen pomagati in nuditi vse potrebno znanje nas je navdušil za nadaljnje raziskovanje tega podjetja, saj je za njih kakovost naložba za prihodnost.

Cilja teoretičnega dela naloge sta:

- predstaviti področja managementa kakovosti in standardov kakovosti,
- predstaviti podjetje Iskraemeco, d. d.

Cilja empiričnega dela naloge sta:

- analizirati dejavnike, ki podjetju Iskraemeco, d. d., omogočajo obvladovanje kakovosti.
- na podlagi ankete in dokumentov organizacije raziskati možnosti za napredek in konkurenčnost podjetja Iskraemeco, d. d., ter predlagati izboljšave na področju managementa kakovosti.

1.3 Uporabljena metodologija raziskovanja

Zaključno projektno nalogo smo izdelali s pomočjo različnih metod raziskovanja. Te so:

- metoda deskripcije, kar pomeni opisovanje konkretnih dejstev,
- metoda kompilacije – povzemanje in povezovanje raznih stališč in spoznanj drugih avtorjev s svojimi dognanji med prebiranjem literature,
- metoda analize ankete, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v podjetju.
- metoda študije primera in analize interne dokumentacije podjetja, ki je predmet proučevanja te zaključne projektne naloge.
- metoda sinteze spoznanj.

1.4 Uporabljene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavka naloge je naslednja:

- podjetje bo brez strategije obvladovanja kakovosti manj uspešno in konkurenčno ter management izbranega podjetja ima interes za nadgradnjo informacijskega sistema in sistema za vodenje kakovosti.

Omejitve raziskovanja so:

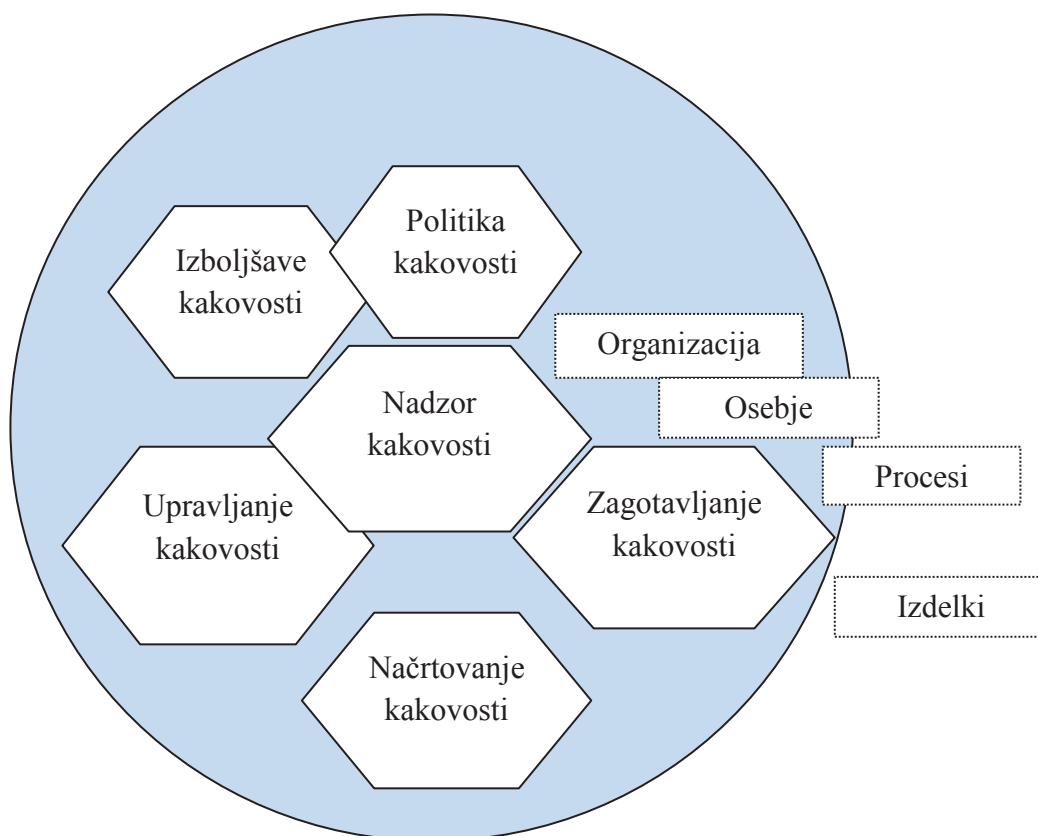
- raziskovanje v času od avgusta do oktobra 2014,
- neskladni odgovori anketirancev z dejanskim stanjem,
- omejena sposobnost enega raziskovalca v času raziskave od avgusta do oktobra 2014,
- poslovnih skrivnosti nismo razkrili.

2 MANAGEMENT KAKOVOSTI

Po Šoštarju (2000, 27–28) je management kakovosti vzajemno delovanje različnih vidikov, metod, elementov in struktur. Osnovo za management kakovosti predstavljata uporaba in razpoložljivost strategij, metod, orodij, postopkov, dokumentacije, zavzetost delavcev in pomožnih sredstev (to so računalniki, programska oprema, mreže, tehnična oprema).

Management kakovosti zahteva premišljeno strukturo. Elementi vodenja nam dajo smernice in navodila, kot so politika kakovosti, organizacija, management kakovosti in izgradnja regulacijskih krogov kakor tudi poslovnik kakovosti in dokumentacija kakovosti (Šoštar 2000, 27–28):

- načrtovanje kakovosti je izbor, klasifikacija in presojanje elementov kakovosti ter uresničevanje zahtev kakovosti ob upoštevanju ravni zahtevnosti in realizacijskih možnosti;
- upravljanje kakovosti je nadzor in korekcija realizacije določenega elementa s ciljem izpolnitve zahtev kakovosti;
- nadzor kakovosti je ugotavljanje, kako določen element izpolnjuje zahteve kakovosti;
- zagotavljanje kakovosti pomeni vse načrtovane in sistematične aktivnosti, ki potekajo znotraj managementa kakovosti (angl. *Quality management* – QM) s ciljem doseganja ustreznega zaupanja, da bo določeni element izpolnil zahteve kakovosti;
- politika kakovosti pomeni namen in določanje ciljev nekega podjetja glede kakovosti – uradno jih izrazi najvišje vodstvo;
- izboljšanje kakovosti predstavljajo ukrepi za povišanje učinkovitosti in procesov, ki jih sprejemamo znotraj celotnega podjetja za dosego koristi podjetja in kupca.



Slika 1: Management kakovosti

Vir: Šoštar 2000, 27.

Po Maroltu (2005, 105) je uspešno upravljanje in delovanje podjetja povezano z usmerjanjem in nadziranjem podjetja na sistematičen in transparenten način. Uspešnost podjetja je tudi rezultat vpeljave in vzdrževanja managementskega sistema, ki skrbi za neprekinjeno izboljševanje poslovanja in pri tem upošteva potrebe vseh zainteresiranih strani. Upravljanje podjetja vključuje tudi upravljanje (management) kakovosti, poleg upravljanja drugih funkcij oz. področij (npr. management razvoja, management prodaje, management proizvodnje itd.).

2.1 Opredelitev kakovosti in obvladovanja

Po Šoštarju (2000, 7) je kakovost po DIN 55350/ISO 8402, po načelih Evropske organizacije za nadzor kakovosti (EOQC) in po načelih Ameriške skupnosti za nadzor kakovosti (ASQC), definirana z naslednjo vsebino:

Kakovost je skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb.

Zahteve postavlja kupec oziroma tržišče. Kakovost torej pomeni optimalno izpolnjevanje zahtev tržišča glede na naslednja merila (Šoštar 2000, 8):

- funkcionalnost,

- zanesljivost,
- prijaznost do okolja,
- življenjsko dobo,
- čas dobave,
- ceno,
- svetovanje in vzdrževanje.

Obvladovanje je sicer večpomenska beseda: biti enako ali bolj sposoben kot nasprotnik, biti sposoben odločujoče vplivati na nekaj, biti sposoben (uspešno) opravljati kako delo ali dejavnost, imeti oblast nad kom ali čem, nastop stanja, kot ga določa samostalnik, na primer obvladovati tržišče. Izraz obvladovanje lahko vsebuje tudi upravljanje in management (vodenje), torej je lahko obvladovanje podjetja. Obvladovanje podjetja pomeni pravzaprav, da podjetje uspešno deluje in da nastajajo izidi za izpolnjevanje koristi udeležencev. Obvladovati je na primer treba zapletenost organizacije ipd. (Kralj 2005, 21).

2.2 Politika, cilji in strategija kakovosti

Politika, cilji in strategije kakovosti so v medsebojni povezavi tako glede odločitev o usmerjenosti organizacije kot tudi načinov doseganja ciljev. Na sliki 2 je predstavljen njihov medsebojni odnos. Politika kakovosti služi kot izhodišče za načrtovanje sistema managementa kakovosti in njegovih elementov (Marolt 2005, 27).

Politika kakovosti določa usmerjenost podjetja na področju kakovosti in služi kot izhodišče tudi za odločitve na srednji in operativni ravni organizacije. Posamezni profitni centri, sektorji, oddelki in timi lahko izdelajo in predstavijo svoje lastne izjave o politiki kakovosti, ki jo želijo realizirati, vendar morajo biti te politike v skladu s politiko kakovosti celotnega podjetja, ki mora biti predhodno poznana in objavljena (Marolt 2005, 27).

Pri določanju politike kakovosti je treba upoštevati mnogo dejavnikov, kot so: vizija podjetja, zahteve kupcev, razpoložljivi viri, zakoni in predpisi, standardi, dobavitelji, poročila presoj, tehnološki razvoj, predlogi zaposlenih itd. (Marolt 2005, 27).

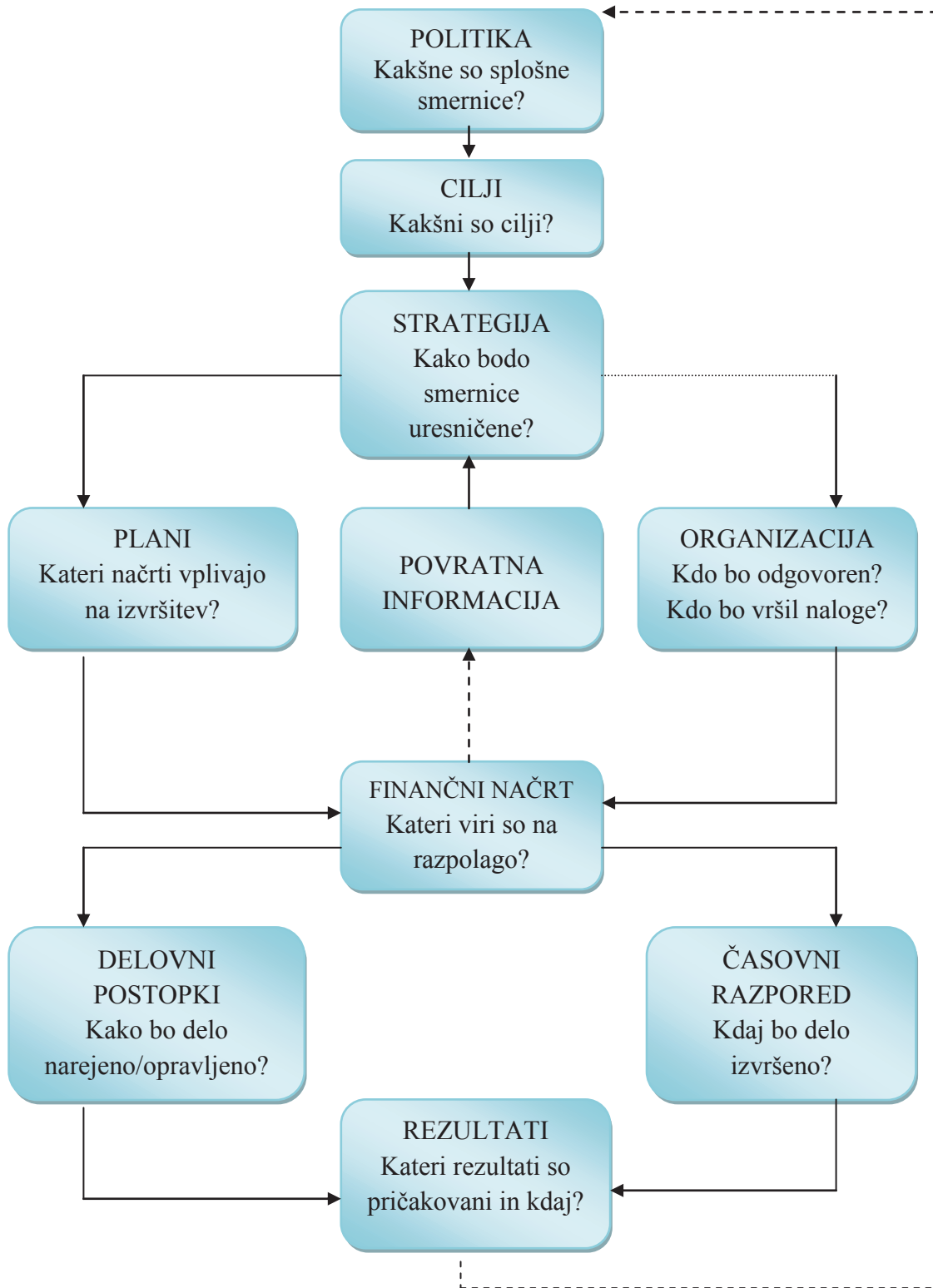
Izvorno odgovornost za kakovost proizvodov, tako v velikih kot v majhnih podjetjih, ima vrhnji management (Marolt 2005, 27).

Po Maroltu (2005, 27–28) cilji služijo kot vodila za odločitve in dejavnosti, ki jih je treba izvršiti za njihovo doseg. Cilje kakovosti lahko postavljajo na različnih ravneh podjetja tako posamezniki kot tudi timi. S timskim načinom postavljanja ciljev se lažje rešuje težave, ki bi lahko ovirale nemoteno doseganje postavljenih ciljev.

Izbrani cilji in strategije v povezavi s kakovostjo so izložki procesa odločanja v podjetju. Pri procesu odločanja so različni vložki, npr. zahteve kupcev, tako notranjih kot zunanjih; analize konkurence; informacije o težavah; reklamacije; inovacije in ostale informacije.

Glavna vodila za doseganje ciljev so (Marolt 2005, 29):

- politika in strategija služita kot smernici za nadaljnje odločitve in dejavnosti ter morata biti nedvoumno in razumljivo predstavljeni v pisni obliki;
- politika in strategija kakovosti morata biti dovolj splošni, da dopuščata delegiranje odgovornosti na nižje ravni podjetja, vendar dovolj natančno določeni za dosledno in ciljno usmerjene odločitve in dejavnosti;
- politika kakovosti naj predvideva tudi prihodnji razvoj podjetja in morebitne težave, ki bi se lahko pojavile, ter tudi morebitne rešitve za njihovo odpravo. To pripomore k zmanjšanju negotovosti in napravi politiko bolj realistično in prilagodljivo;
- politika kakovosti se uporablja, da se ustvari vzdušje zaupanja in jasnosti ter doseže kooperativnost zaposlenih.



Slika 2: Odnos med politiko, strategijo in cilji ter elementi za doseg rezultata

Vir: Marolt 2005, 28.

Iz slike 2 je razvidno, da politika in strategija opisujeta načela in pristope za doseg ciljev. Izbrane cilje je praviloma treba razstaviti na delne cilje in te zopet razdeliti na specifične naloge, ki so dodeljene izvedbeni oz. operativni ravni (Marolt 2005, 29).

2.3 Celovito obvladovanje kakovosti

Po Leberju (2004, 14) celovito obvladovanje kakovosti (angl. *Total Quality Management – TQM*) označuje obširen, integriran koncept managementa, ki v ospredje postavlja pojmovanje kakovosti kot osrednji del filozofije podjetja. V nasprotju z nekdanjimi predstavami o kakovosti TQM poudarja dinamično značilnost kakovost kot dosledno usmerjanje k trgu oz. k strankam. Cilji tega koncepta so večdimenzionalni, ker zaradi stopnjevanja kakovosti nakazujejo izboljšanje časovnih rokov in stroškov. TQM se je izoblikoval iz japonskega pristopa nadzorovanja kakovosti v celotnem podjetju (angl. *Company Wide Quality Control*). V začetku 80. let so zanimanje zanj najprej pokazale Združene države, nato pa še Evropa. Na razvoj so odločilno vplivali Crosby, Deming, Feigenbaum in Juran.

2.3.1 Kaj je management celovite kakovost

Po Leberju (2004, 14) TQM ali celovito obvladovanje kakovosti v bistvu pomeni:

- T (total): permanentno združevanje na vseh področjih podjetja v povezavo človek-proces-izdelek-storitev;
- Q (quality): naprej določene in dogovorjene lastnosti proizvodov, notranjih in zunanjih storitev;
- M (management): delež upravljanja oziroma vodenja za nedvoumno jasnimi cilji, z vključevanjem zaupanja, informacij in komunikacij.

Kakovost obravnavamo večdimenzionalno. Pojem kakovosti ne zajema samo kakovosti izdelkov in storitev, temveč tudi kakovost vseh procesov v podjetju, kakovost delovnih pogojev ter kakovosten odnos do okolja (Leber 2004, 14).

Kakovost je postavljena v strateški kontekst. TQM zazna jasne konkurenčne prednosti kot strateški potencial uspeha pri kakovosti podjetja. Ta cilj predstavlja dolgoročno nalogo znotraj podjetniške kulture (Leber 2004, 14).

Zadovoljevanje strankinih potreb predstavlja prvo nalogo vseh organizacijskih enot v podjetju. Izpolnitev te naloge se meri na osnovi stopnje zadovoljstva zunanjih in notranjih strank (Leber 2004, 14).

Pri konceptu TQM je najpomembnejši vir v podjetju delavec. Da bi lahko uporabili njegovo sposobnost za reševanje težav, je treba nenehno vlagati v njegovo kvalificiranost ter

medsebojno zaupanje. Vodstvo podjetja z doslednim izpolnjevanjem zastavljenih nalog daje vzgled in pospešuje nenehen nadaljnji razvoj (Leber 2004, 14).

Podjetje kontinuirano izboljšuje uspešnost in učinkovitost proizvodnih učinkov. Osredotoča se na stalno izboljševanje postopkov, da bi doseglo zvišanje uporabnosti izdelka pri stranki. Z doslednim izvajanjem načela kupec-dobavitelj na internih stičiščih spremljamo med drugim tudi izboljšavo procesov v podjetju (Leber 2004, 14).

2.3.2 Stopnje razvoja in zaporedje obdobj obvladovanja kakovosti

Začetek razvoja standardov ISO 9000 sega v leto 1979 in se vseskozi dopolnjuje ter nadgrajuje.

Kronologija razvoja standardov serije ISO 9000 (Podkonjak 2015):

- 1979 – BS 5750
Prvi veljavni državni standardi na področju sistemov kakovosti v svetu.
- 1987 – ISO 9000
Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) objavlja prvo izdajo serije standardov ISO 9000 (prilagojeni in izboljšani BS 5750 – osnova za ISO 9000).
- 1987
Prevod ISO 9000 v JUS A.K0.010-14 (vključuje elemente samoupravljanja).
- 1989 – junij
Prvi prevod ISO 9000 v slovenskem jeziku – čista kopija (ISKRA STANDARD).
Marca leta 1992 je bil v okviru USM ustanovljen tehnični odbor USM/TC QAS Zagotavljanje kakovosti.
- 1993 – december
Prva izdaja serije SLS ISO 9000.
- 1994 – druga izdaja
ISO objavlja dopolnjeno drugo izdajo serije standardov ISO 9000.
- 1995 – april
Predelana in usklajena druga slovenska izdaja serije standardov SIST ISO 9000.
V juniju 1996 je delo odbora USM/TC QAS Zagotavljanje kakovosti prevzel in nadaljeval tehnični odbor USM/TC VZK Vodenje in zagotavljanje kakovosti.
- 2000 – novembra SIST ISO 9001
Prenovljena tretja izdaja standarda ISO 9001.

V preglednici 1 so ponazorjene stopnje in zaporedje obdobj obvladovanja kakovosti, prav tako je razvidno, kako je prišlo do ugotavljanja napak in njihovih preprečitev, kar je posledica obdobja stalnih izboljšav.

Preglednica 1: Stopnje razvoja in zaporedje obdobjev obvladovanja kakovosti

7. stopnja – 1990 →	<p>Celovito obvladovanje kakovosti – TQM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Način stalnega izboljševanja dela na vsaki ravni in na vsakem funkcionalnem področju organizacije. 	STALNE IZBOLJŠAVE
6. stopnja – 1980	<p>Sistemsko zagotavljanje kakovosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pojavijo se prvi državni in mednarodni standardi, ki formalno določajo, KDO vse mora sodelovati pri zagotavljanju kakovosti in KATERE naloge se morajo izvrševati v zvezi z zagotavljanjem kakovosti. 	PREPREČEVANJE NAPAK
5. stopnja – 1965	<p>Zagotavljanje kakovosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • V 60. letih se začne odgovornost in kakovost prenašati na ostale službe v podjetju. • Skrb za kakovost se prenaša na vse zaposlene. • Začenja se obdobje INTEGRALNE kontrola kakovosti. 	
4. stopnja – 1935	<p>Statistične metode</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velikoserijska proizvodnja. • Razvoj in uporaba statističnih metod (dr. Walter A. Shewhart je že leta 1924 prvič uporabil Gaussovo krivuljo). 	UGOTAVLJANJE NAPAK
3. stopnja – 1910	<p>Kontrolor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Začetki velikoserijske proizvodnje. • Formirajo se prve službe kontrole kakovosti. • 100 % kontrola. 	
2. stopnja – 1880	<p>Mojster</p> <ul style="list-style-type: none"> • Začetek delitve dela. • Industrijska proizvodnja. 	
1. stopnja – pred 1880	<p>Delavec</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obrtniška proizvodnja. 	

Vir: Podkonjak 2015.

Časovni razmik med stopnjami je čedalje manjši, torej je napredek razvoja obvladovanja kakovosti zmeraj večji. Posledica tega je konstantna potreba po novih standardih, ki so nadgradnja prejšnjih.

2.3.3 Nenehno izboljševanje procesov

Velik del uspeha japonskega gospodarstva gre pripisati filozofiji »kaizen«. Vse delavce v podjetju se spodbuja k razmišljanju o izboljšavah v proizvodnji. Na tej osnovi so možni nadaljnji razmisleki, ki privedejo do »učinka skoka« v optimiranju sistema in procesov. Filozofija »kaizen« je bila v druge industrijske države uvedena pod imenom »nenehno izboljševanje procesov« (KVP) (Leber 2004, 12).

KVP pomeni spodbudo in izrabo sposobnosti vseh zaposlenih za stalno izboljševanje poslovnih postopkov glede na cilje podjetja. Vsakega zaposlenega je treba spodbujati z motivacijskimi ukrepi, kot je sistem podajanja predlogov, da razmišlja o potencialih za izboljšave v procesih. Izboljšave je treba izpeljati s čim manjšimi stroški z uporabo enostavnih metod in tehnik. Za oceno ukrepov izboljšav se ne uporabljajo »trdi«, to je merljivi rezultati, temveč tendence in razvoj v primerjavi z izhodiščnim položajem (Leber 2004, 12).

Kontinuirano izboljševanje je pomemben del filozofije »ravno ob pravem času« (angl. *Just-in-Time* – JIT). Uporaba orodij JIT za načela iskanja, pretoka, odstranjevanja ozkih grl, razpoložljivosti naprav, kakovosti in standardnih potekov se s KVP učinkovito uvede v proizvodnjo, pri tem pa se ta stalno iterativno izboljšuje (Leber 2004, 12).

2.3.4 Voditeljstvo

Marolt (2005, 95) meni, da je zadnje desetletje, za katerega so značilne nove oblike organizacijskih struktur, hitro spreminjajoče okoliščine poslovanja in globalna konkurenca, zavrglo domnevo, da naj bo funkcija voditeljstva zgoščena le na najvišjem vrhu organizacijske strukture. Sedaj velja načelo, da naj imajo ljudje na vseh organizacijskih ravneh več odgovornosti za odločanje in reševanje svojih težav. Zaradi tega je postala primarna skrb podjetij, kako dobiti primerne voditelje za vsako organizacijsko raven, ki bodo sposobni pritegniti zaposlene k učinkoviti uporabi virov, ki jih uporabljajo, in hitremu odzivanju na nove zahteve kupcev.

Voditelji vzpostavljajo enotnost namena, smeri in notranjega okolja podjetja. Ustvarjajo okolje, v katerem so lahko zaposleni popolnoma vključeni v doseganje ciljev podjetja. Potrebno je, da so voditelji zaposlenim za zgled in pokažejo zavezanost kakovosti. Naloga voditeljev je, da ustvarijo vzdušje zaupanja, spodbujanja in priznavanja prispevkov zaposlenih, kar omogoča odprt in iskren odnos. Takšno vzdušje maksimalno spodbuja ustvarjalne sposobnosti zaposlenih in izboljšuje reševanje težav kakovosti (Quality 2015).

2.3.5 Namen sistema vodenja kakovosti

Glavni cilj sistema vodenja kakovosti je premagati konkurenco. To počnemo z dodajanjem vrednosti na vsaki stopnji proizvodnje. Opredeljujemo dolgoročne načrte za svoje podjetje, medtem ko za to zagotovimo časovni okvir. Sistem vodenja kakovosti poskrbi, da je vsak zaposleni zaslužen za zadovoljstvo odjemalca. Ustvarjamo občutek sodelovanja in motivacije. Četudi so zastavljeni letni cilji glede rasti prodaje in inovacije izdelkov, bo vsak cilj metodično napredoval na podlagi kakovosti proizvodov, oskrbe in storitev. Na začetku uvedbe sistema vodenja kakovosti v podjetju lahko prepoznamo izgubo, uredimo procese, s čimer zmanjšamo stroške in neučinkovitost. S tem izboljšamo zadovoljstvo strank, povečamo prodajo in dobro ime podjetja (Smallbusiness 2014).

3 STANDARDI KAKOVOSTI

3.1 Standardi, ki sestavljajo družino standardov ISO 9000:2000¹

Družina standardov ISO 9000:2000 je sestavljena iz treh glavnih in enega dodatnega standarda. Glavni trije standardi družine ISO 9000:2000 so (Marolt 2005, 104):

- ISO 9000 – sistemi managementa kakovosti¹ – podaja osnove sistemov managementa kakovosti in določa terminologijo za sisteme managementa kakovosti;
- ISO 9001 – sistemi managementa kakovosti – določa zahteve za sistem managementa kakovosti, kjer mora organizacija prikazati svojo sposobnost, da nudi proizvode, ki izpopolnjujejo zahteve kupca in pripadajočih predpisov, ter si prizadeva povečati zadovoljstvo kupca;
- ISO 9004 – sistemi managementa kakovosti – nudi smernice, ki upoštevajo tako učinkovitost kot uspešnost sistema managementa kakovosti. Cilj tega standarda je izboljšati delovanje organizacije ter zadovoljiti kupce in ostale zainteresirane strani.

Dodatni standard:

- ISO 19011 – nudi navodila za presojo sistemov managementa kakovosti in sistemov managementa okoljevarstva.

Vsi skupaj tvorijo vrsto medsebojnih povezanih standardov, ki se nanašajo na sistem managementa kakovosti in ki naj olajšajo medsebojno sodelovanje v nacionalni in mednarodni trgovini (Marolt 2005, 104–105).

3.2 Predmet standarda ISO 9000

Mednarodni standard ISO 9000 opisuje temelje sistemov vodenja kakovosti, ki so predmet skupine standardov ISO 9000, in opredeljuje izraze v zvezi s tem (SIST EN ISO 9000:2005, 2005, 6).

Ta mednarodni standard lahko uporabljajo (SIST EN ISO 9000:2005, 2005, 6):

- organizacije, ki si z uvedbo sistema vodenja kakovosti prizadevajo za prednost;
- organizacije, ki želijo zaupati svojim dobaviteljem, da bodo njihove zahteve za proizvod izpolnjene;
- uporabniki proizvodov;
- tisti, ki se morajo med seboj sporazumeti o izrazih, ki se uporabljajo pri vodenju kakovosti (npr. dobavitelji, odjemalci, zakonodajalci);

¹ Slovenski standard SIST ISO 9000 prevaja izvorni izraz »Quality Management System« kot »sistem vodenja kakovosti«. Tukaj je uporabljen prevod »sistem managementa kakovosti« (Marolt 2005, 104).

- tisti znotraj ali zunaj organizacije, ki ocenjujejo sistem vodenja kakovosti ali presojujejo njegovo skladnost z zahtevami ISO 9001 (npr. presojevalci, zakonodajalci, certifikacijski oziroma registracijski organi);
- tisti znotraj ali zunaj organizacije, ki svetujejo ali usposablajo za sistem vodenja kakovosti, primeren za organizacijo;
- razvijalci sorodnih standardov.

V slovenskih podjetjih prevladujeta želja in potreba po urejenosti podjetja. Za reševanje teh potreb podjetja uporabljajo različne organizacijske pristope in rešitve. Eden od pristopov je izgradnja sistema kakovosti po zahtevah mednarodnih standardov serije ISO 9000 (Podkonjak 2015).

3.3 Namen družine standardov ISO 9000:2000

Mednarodni standard ISO 9000:2000 je uporaben za (Marolt 2005, 108–109):

- organizacije, ki si prizadevajo doseči prednost z uvedbo in izvajanjem sistema managementa kakovosti;
- organizacije, ki se hočejo prepričati o svojih dobaviteljih, da bodo izpolnjevali njihove zahteve glede proizvoda;
- uporabnike proizvodov;
- tiste, ki se ukvarjajo z medsebojnim razumevanjem terminologije, ki se uporablja v zvezi z managementom kakovosti (to so: dobavitelji, kupci, zakonodaja);
- tiste notranje in zunanje osebe ali institucije, ki ocenjujejo sistem managementa kakovosti ali ga presojujejo glede skladnosti z zahtevami ISO 9001 (npr. notranji ali zunanji presojevalci);
- tiste notranje ali zunanje osebe ali institucije, ki svetujejo ali usposablajo v zvezi s sistemom managementa kakovosti v organizaciji;
- razvojnike povezanih standardov.

Po Maroltu (2005, 108) ta mednarodni standard opisuje osnove sistemov managementa kakovosti, ki tvorijo predmet družine standardov ISO 9000:2000, in definira z njim povezane pojme.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRAEMECO, D. D.

4.1 O podjetju

Iskraemeco, d. d., ima sedež v Sloveniji in je eno izmed vodilnih podjetij na področju merjenja in upravljanja električne energije. Pri svoji dejavnosti že več kot šest desetletij uspešno združuje dolgoletne izkušnje, inovacije in napredek. Tehnološko dovršene rešitve, ki slonijo na lastnem znanju, se popolnoma skladajo z vsemi mednarodnimi standardi in zakonodajo ter do potankosti sledijo zahtevam trga. Pri razvoju in proizvodnji sledi načelu trajnostnega napredka in stremi k temu, da skozi celotni postopek ostaja v harmoniji z okoljem. Zaradi rešitev, ki vključujejo odprte standarde, so priljubljena izbira mnogih elektrodistribucij po svetu. Čeprav gre za evropsko podjetje, je tudi v svetovnem merilu znano po zagotavljanju pametnih rešitev, ki so namenjene še pametnejšim strankam (Iskraemeco 2013b, 8).

S svojimi izdelki in storitvami je podjetje prisotno v več kot sto državah po vsem svetu. Mednarodna skupina Iskraemeco ima poleg matičnega podjetja v Kranju še proizvodna in trgovska podjetja po Evropi in Aziji. Podjetje Iskraemeco, d. d., Kranj, se je leta 2007 pridružilo družbi El Sewedy Electric, ki ima sedež v Egiptu – Kairu. Z več kot deset tisoč zaposlenimi v štirinajstih državah je skupina El Sewedy znana po veliki ponudbi proizvodov in storitev s področja merjenja in upravljanja električne energije (Iskraemeco 2013b, 8).

Od ustanovitve leta 1945 podjetje ohranja in nadgrajuje svoje osnovno poslanstvo – proizvodnjo kakovostnih in tehnološko naprednih proizvodov za merjenje električne energije. Leto po ustanovitvi je pričelo s proizvodnjo enofaznega števca, leta 1956 pa je svoj proizvodni program dopolnilo še s trifaznimi števci. V šestdesetih letih je svojo dejavnost razširilo tudi preko državnih meja (Iskraemeco 2013b, 9).

Sedemdeseta leta so bila zaznamovana z razvojnim napredkom, saj so strokovnjaki v podjetju razvili prve elektronske precizijske števce in zvokofrekvenčne sprejemnike. Lastna razvojna baza in nenehna usmerjenost podjetja v prihodnost sta se leta 1986 izrazili v postavitvi prvega sistema za zbiranje in obdelavo podatkov. Že desetletje po tem, ko je podjetje prodrlo na trg s prvim industrijskim AMR-sistemom (angl. *Automatic Meter Reading* – avtomatsko branje števcov), je vzpostavilo tudi prvi AMR-sistem na ravni gospodinjskih porabnikov električne energije (Iskraemeco 2013b, 9).

Novo tisočletje je s seboj prineslo nove priložnosti in izzive. Priložnost za uveljavitev preko meja Slovenije so dobili na Švedskem leta 2004, kjer so uspešno izpeljali prvi obsežnejši AMR-projekt. Na Finskem so skupaj s partnerji postavili sistem na osnovi GSM-komunikacije, ki obsega pol milijona merilnih mest. Sledil je razvoj še bolj izpopolnjenih pametnih števcov. Podjetje je šlo še korak dlje in strankam ponudilo interoperabilnost. Med

njihovimi izdelki so različne serije števcov, orodja za komunikacijo ter sistem za zbiranje in obdelavo podatkov (Iskraemeco 2013b, 9).

4.2 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo podjetja je, da omogoča učinkovito rabo energije (Iskraemeco 2015).

Vizija podjetja vključuje naslednje elemente (Iskraemeco 2015):

- vodilno podjetje,
- globalna prisotnost,
- ponudnik sistemskih rešitev,
- okolju prijazna tehnologija,
- zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov,
- koncernska organiziranost.

Naprave in sistemi, ki omogočajo upravljanje porabe energije, so prispevek Iskraemeca k trajnostnemu razvoju (Iskraemeco 2015).

4.3 Vrednote

V podjetju Iskraemeco, d. d., so temeljne vrednote, predstavljene v nadaljevanju.

Ljudje

»Drug drugega podpiramo in spoštujemo. Med sabo komuniciramo na odprt in odkrit način« (Iskraemeco 2013b, 6):

- Verjamemo v načelo: Posamezniki igrajo, ekipa zmaguje! Timsko delo poveča učinkovitost, odzivnost in kakovost našega dela. Drug drugega spodbujamo in si medsebojno pomagamo, da postanemo še uspešnejši.
- Medsebojno se spoštujemo ne glede na posameznikov položaj in osebne okoliščine.
- Izobražujemo se zato, da izboljšamo svoje delo in pripomoremo k rasti poslovanja. Nenehne izboljšave so sestavni del našega odnosa do dela, kot tudi priložnost za osebno rast.
- Delujemo v skladu z etičnimi načeli in integriteto. Osredotočamo se na dolgoročni uspeh podjetja.
- Proaktivno upoštevamo stališča drugih (članov kolektiva, kupcev, dobaviteljev).
- Kupci, dobavitelji in delničarji so del našega tima.

Zavzetost in odgovornost

»Z nenehnimi izboljšavami, timskim delom in spoštovanjem obveznosti zavzeto dosegamo cilje« (Iskraemeco 2013b, 6):

- Za svoja dejanja, odločitve, časovne roke in proizvode prevzemamo osebno odgovornost. Zavedamo se učinka, ki jih imajo naša dejanja na druge.
- Dane obljube izpolnjujemo, upoštevamo pravila in spoštujemo strokovno znanje posameznikov.
- Usmerjeni smo v iskanje rešitev. Ko se pojavi problem, združimo sile v aktivnem iskanju rešitev.
- Uspešni in učinkoviti smo v vsem, kar delamo.

Skrb za kupce

»Svojim kupcem se posvečamo s predanostjo, spoštujemo, poslušamo, razumemo in izpolnjujemo njihova pričakovanja« (Iskraemeco 2013b, 7).

»Kupci so bistvo našega obstoja, zato se osredotočamo na ustvarjanje vrednosti zanje (Iskraemeco 2013b, 7):

- Pri izpolnjevanju kupčevih potreb smo odzivni, učinkoviti in zanesljivi.
- S predanostjo kupcem zagotavljamo proizvode in storitve, ki ustvarjajo vrednost zanje in za vse naše deležnike.
- Gradimo in ohranjamo dolgoročne odnose s svojimi kupci.

Kakovost

»Vsak od nas je odgovoren za kakovostno opravljeno delo« (Iskraemeco 2013b, 7):

- Verjamemo, da je kakovost naložba za prihodnost.
- Že prvič naredimo vse pravilno.
- Stremimo k trajnim izboljšavam izdelkov, storitev in procesov.

Trajnostni razvoj

»Spoštujemo svoje okolje« (Iskraemeco 2013b, 7):

- Naše rešitve podpirajo načelo trajnostnega razvoja, saj omogočajo večjo energetsko učinkovitost.
- S skrbnim ravnanjem zmanjšujemo svoj vpliv na okolje.
- Spoštujemo določbe s področja varnosti in zdravja pri delu.
- Naša odgovornost je, da se izogibamo varnostnim tveganjem in ukrepamo v smeri izboljšanja.

Z oblikovano srednjeročno strategijo se v Iskraemeco, d. d., osredotočamo predvsem na razvoj programov, ki bodo nastajali z razvojem lastnega znanja in s pridobivanjem ustreznih kadrov. Svojo dejavnost želimo razširiti z usvajanjem novih tehnologij in trgov ter posledično povečati kapital podjetja. Poslovno kulturo v podjetju ohranjamo s pomočjo zaposlenih in njihove lojalnosti do podjetja ter z vzdrževanjem uspešnih odnosov s poslovnimi partnerji (Iskraemeco 2013b, 14).

Obstoječa organiziranost podjetja zagotavlja najprimernejšo podporo temeljnim poslovnim procesom in dinamično prilagajanje tržnim razmeram ter zastavljenim ciljem. Osnovne organizacijske enote podjetja so področja in sektorji, ki se po potrebi razčlenijo še na oddelke, odseke in obrate, ki jih sestavljajo delovna mesta (Iskraemeco 2013b, 14).

5 MANAGEMENT KAKOVOSTI V PODJETJU ISKRAEMECO, D. D.

V empiričnem delu zaključne naloge smo v podjetju Iskraemeco, d. d., izvedli dve anketi med zaposlenimi na različnih oddelkih in intervju z vodjo oddelka kakovosti. Na podlagi rezultatov smo predlagali izboljšave za management.

5.1 Analiza obvladovanja kakovosti

5.1.1 Razvoj anketnega vprašalnika

Analiza stanja v podjetju je pomembna za razumevanje procesov in dinamike na področju obvladovanja kakovosti v podjetju, najbolje pa je dobiti ta vpogled z anketnim vprašalnikom, ki ga izpolnijo zaposleni. Pridobljeni rezultati so aktualni in verodostojni. Anketni vprašalnik analize stanja v podjetju je sestavljen iz sedmih vprašanj, ki smo ga prilagodili po Maroltu (2005). Uporabili smo 7-stopenjsko Likertovo lestvico (1 – zagotovo ne, 7 – zagotovo da). Predvideno število anketirancev je bilo 50 zaposlenih, od tega jih je vprašalnik rešilo 40 zaposlenih. Anketni vprašalnik je bil anonimen in zaprtega tipa ter posredovan zaposlenim v naslednje oddelke:

- razvoj in raziskave,
- kakovost,
- kadrovski sektor,
- proizvodnja,
- prodaja,
- informacijska tehnologija.

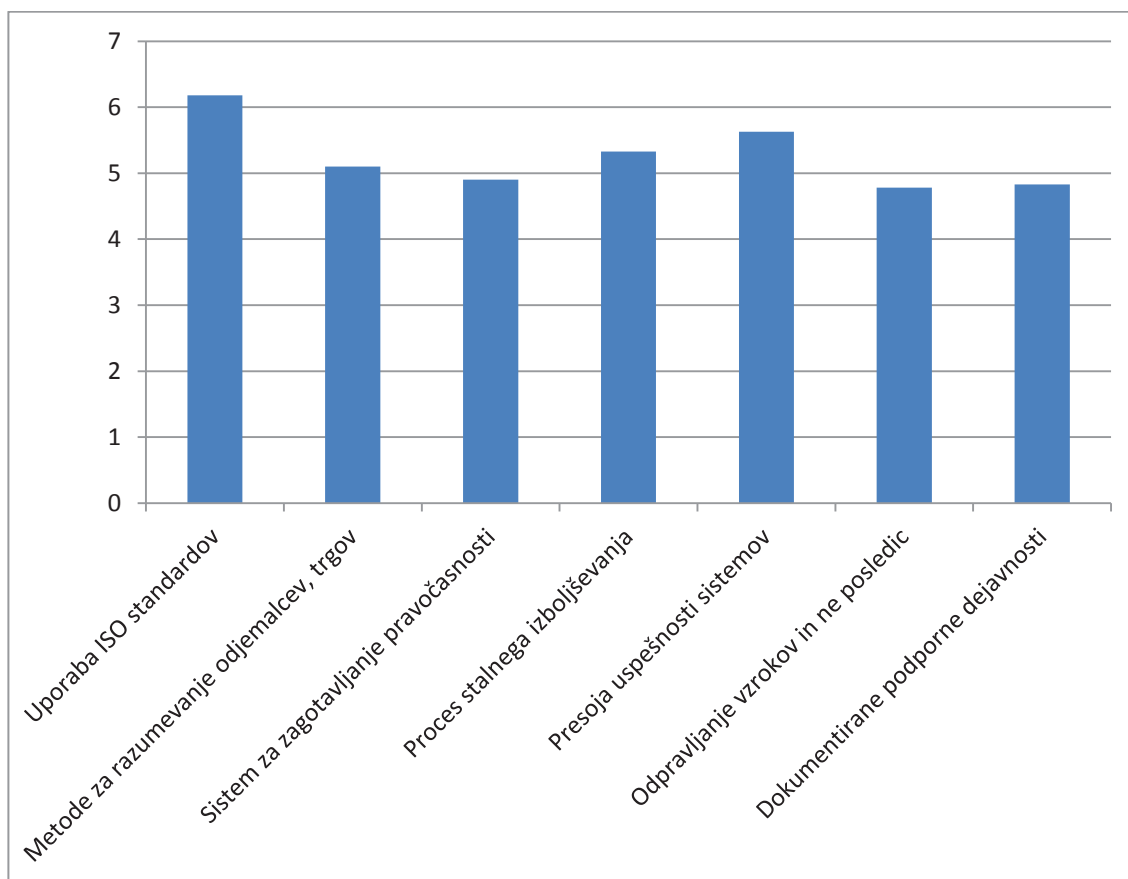
Namen ankete je bil raziskati, v kolikšni meri zaposleni menijo, da so v podjetju uporabljeni standardi, ali so zagotovljene metode za razumevanje odjemalcev in trgov, sistem za zagotavljanje pravočasnosti, proces stalnega izboljševanja, presoja uspešnosti sistemov, odpravljanje vzrokov in ne posledic ter dokumentacija podporne dejavnosti.

5.1.2 Izvedba ankete

Anketni vprašalnik smo razvili s pomočjo mentorice v podjetju Iskraemeco, d. d., pri kateri smo opravljali prakso. Posredovali smo ga približno devetdesetim zaposlenim prek povezave na spletno stran Mojaanketa.si, kjer so ga lahko izpolnili. Pridobivanje odgovorov je trajalo približno mesec dni. Kljub manjši udeležbi anketirancev od predvidene smo sklenili narediti analizo in interpretirati rezultate.

5.1.3 Rezultati in interpretacija

Anketni vprašalnik o stanju v podjetju Iskraemeco, d. d., je izpolnilo in oddalo 40 zaposlenih, in sicer 23 moških in 17 žensk. Njihova povprečna starost je 40,8 leta.



Slika 3: Analiza obvladovanja kakovosti v podjetju Iskraemeco, d. d.

Na sliki 3 so na osi X podana vprašanja zaposlenim, na osi Y pa odgovori s stopnjo, do katere se strinjajo ali menijo, da se določeni standardi, metode in postopki v podjetju upoštevajo. Po Likertovi lestvici je odgovor 1 zagotovo ne in 7 zagotovo da.

Na podlagi dobljenih rezultatov pri prvem vprašanju sklepamo, da imajo v podjetju sistem, ki zagotavlja, da vse dejavnosti, potrebne za proizvodnjo oziroma storitve, delujejo in da jih obvladujejo v skladu s predpisanimi standardi ali zahtevami (npr. z uporabo standardov ISO 9001:2008, ISO 17025:2005 in ISO 17020:2004). Skoraj polovica anketirancev z gotovostjo meni, da je tovrsten sistem prisoten v podjetju. Pri tem vprašanju je bil rezultat najvišji, s povprečno oceno 6,18.

Na drugo vprašanje o celostni in izvedljivi metodi za razumevanje dojemanj, potreb in pričakovanj odjemalcev ter trgov, na katerih podjetje deluje, so bili odgovori manj optimistični, s povprečno oceno 5,1.

Glede na dosežene 4,9 točke sklepamo, da zaposleni v podjetju Iskraemeco, d. d., menijo, da bolj kot ne imajo celosten in izvedljiv sistem za zagotavljanje, da bodo zahteve odjemalcev prenesene v pravočasno ponudbo novih izdelkov in storitev.

Pri četrtem vprašanju o procesu stalnega izboljševanja, ki temelji na pozitivnem prepoznavanju priložnosti in potreb s pomočjo analize podatkov o odjemalcih, o delovanju ter o zunanjih primerjavah z drugimi, so zaposleni odgovorili, da ga bolj kot ne imajo, tokrat že z večjo gotovostjo, in sicer s povprečno oceno 5,33.

Zanimalo nas je, v kolikšni meri ima podjetje temeljito in rutinsko metodo, da s presojo ali kako drugače ugotavlja uvajanje in uspešnost vseh sistemov, s pomočjo katerih poganja in obvladuje svoje aktivnosti. Tokrat smo dobili rezultat 5,63, kar je pritrديلen odgovor.

Zaposleni v podjetju Iskraemeco, d. d., menijo, podjetje bolj kot ne zagotavlja, da se presoje in njihovi rezultati vedno uporabljajo za izboljšanje sistemov tako, da odpravljajo vzroke (ne pa »gasijo požare«), da s tem preprečijo ponovitev težave, kar pa je bilo razvidno iz ocene 4,78.

Pri zadnjem vprašanju nas je zanimalo, ali so podporne dejavnosti (npr. računovodstvo, IT, odprema, obdelava podatkov, kadrovska, pravna služba in tajništvo) dokumentirane in jih obvladujejo ter stalno izboljšujejo najmanj v takšni meri kot glavne proizvodne dejavnosti. Dobili smo oceno 4,83, kar pomeni, da to bolj kot ne drži.

Glede na vse dobljene odgovore sklepamo, da so zaposleni v podjetju Iskraemeco mnenja, da podjetje uporablja ISO-sisteme, ki zagotavljajo kakovost, ima celostno in izvedljivo metodo za razumevanje potreb odjemalcev in trga, proces stalnega izboljševanja ter s presojo uspešnosti obvladuje svoje aktivnosti. V malo manjši meri pa ima sisteme za zagotavljanje prenosa zahtev odjemalcev v pravočasno ponudbo novih izdelkov, odpravljanje vzrokov, podporne dejavnosti pa niso tako izboljšane kot proizvodne.

5.2 Politika stalnih izboljšav in kakovosti

5.2.1 Razvoj intervjuja

Glede na to, da analiziramo obvladovanje kakovosti v podjetju, smo sklenili intervjuvati vodjo oddelka kakovosti. S pomočjo mentorja smo sestavili in nadgradili vprašanja. Namen intervjuja je pridobiti aktualne podatke na področju obvladovanja kakovosti v podjetju Iskraemeco, d. d.

5.2.2 Izvedba intervjuja

Intervju se je izvedel na sedežu podjetja v Kranju, in sicer v pisarni vodje oddelka za kakovost, z Matjažem Aljančičem. Potekal je približno dvajset minut. Postavili smo deset vprašanj, pri nekaterih tudi podvprašanja. S pomočjo tabličnega računalnika smo intervju tudi posneli.

5.2.3 Rezultati in interpretacija

1. Na čem temelji politika stalnih izboljšav v vašem podjetju?

Politika stalnih izboljšav v našem podjetju temelji na jasnih ciljih, ki jih postavi vrhnji management, in se jih redno spremlja mesečno ali letno; odvisno od posameznega cilja. V primeru, da se cilji ne dosežejo, sledijo korektivni ukrepi. V podjetju izvajamo tudi delavnice, ki so namenjene optimiziranju postopkov in procesov. Poleg tega uvajamo LEAN-metodologijo – vitko proizvodnjo in usposabljammo vedno več zaposlenih.

2. Kakšne naloge izpolnujete kot vodja kakovosti in za kaj ste odgovorni?

Skrb za celoten sistem, se pravi sistem vodenja, kar pomeni, da skrbim za vse procese, postopke, procedure, da so usklajeni in skladni z vsemi standardi pri nas v podjetju. Oddelek kakovosti je odgovoren za kontrolo, in sicer za končno ter procesno kontrolo. Kontrolorji so neodvisni, odgovarjajo pa neposredno meni. Nadzor nad usposobljenostjo ljudi v proizvodnji in nadzor nad merili. Vse odločitve glede zaustavitve proizvodnje in odprem lahko predlagam samo jaz, po potrebi jih odobrava še vrhnji management.

3. Kot vodja kakovosti v Iskraemecu, d. d., ste na tem področju strokovnjak. Pa vendar, s katerimi izzivi se srečujete danes, kateri, ocenjujete, bodo največji izzivi v prihodnosti?

Najbolj se srečujemo z izzivom motiviranja ljudi, da bi bili vsi odgovorni za kakovost v podjetju. Usposobitev lastnikov procesov, da bi razmišljali procesno, ne pa organizacijsko; zaradi tega se nam večkrat zatika na stičiščih med oddelki.

4. Kako se boste na njih odzvali?

Vzpostavljamo nov sistem vodenja, ki bo integriran za vse standarde. V teku je tudi projekt uvajanja novega informacijskega sistema, ki bo podpiral nove procese.

5. Na kakšen način izboljšujete kakovost vaših procesov ... in izdelkov?

Procese z uvajanjem novega informacijskega sistema, ki bo osnova za sistem vodenja kakovosti. Izdelke skozi korektivne ukrepe, uporabljamo isti proces tudi za vse neskladnosti. Če ugotovimo, da z izdelkom nekaj ni v redu, skozi ta proces aktiviramo

vse odgovorne ljudi, ki imajo dovolj znanja, da rešijo zadevo, in po potrebi vključujemo razvoj ter s povratnimi informacijami vplivamo na nove izdelke ali pa gremo v preoblikovanje obstoječih izdelkov.

6. Katera orodja (načela) nenehne izboljšave veljajo za vaše podjetje?

Metoda 5S in vitka proizvodnja, PDCA (Plan Do Check Act) metodologija, ki jo uvajamo pri vsaki problematiki, in 8D-metodologija.

7. Katera dajejo najboljši učinek?

Pri metodi 5S je očitna vizualna razlika. 8D-metodologija je osnova pri korektivnih ukrepih, ki ne gasi požarov, pač pa išče preventivo. Ta metoda tudi da in pokaže največ rezultatov.

8. Kaj je potrebno za učinkovito delovanje in izboljševanje sistema vodenja kakovosti?

Zavedanje ljudi; da ne gledajo ozko, ampak širše; kako njihova dejanja vplivajo na predhodnika in naslednjega v verigi. Med drugim je pomembno, da je sistem dovolj jasen.

9. Ali je svetovna ekonomska kriza kakorkoli vplivala na kakovost izdelkov v vašem podjetju? Kako? Kako ste se odzvali na področju kakovosti?

Svetovna ekonomska kriza ni vplivala na kakovost izdelkov, mogoče samo na količino izdelkov. Odzvali smo se tako, da smo začeli optimizirati stvari skozi vitko proizvodnjo, z zmanjševanjem izgub smo izboljšali kakovost in posledično nižali stroške. Kot odziv na ekonomsko krizo se je podjetje skrčilo.

10. V številnih podjetjih se vlaganje v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih šteje kot ključ do uspeha. V kolikšni meri to drži v vašem podjetju in na kakšen način zaposleni pridobivajo potrebno znanje? Kako sodelavce zadržujete v podjetju, motivirate?

Vlaganje v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih je zelo pomembno, vendar ne koliko, pač pa način usposabljanja. Zaradi velike ponudbe različnih usposabljanj je vprašanje, koliko tovrstna usposabljanja prispevajo k izobraževanju zaposlenih. Imamo prakso preverjanja izvajalcev usposabljanj, ker se dogaja, da nekdo z osnovnim znanjem že predava o suhoparnih dejstvih, ki se jih da prebrati iz knjige. Zaposlene, ki jih zanimajo določena področja, pošljemo na zunanja usposabljanja, ti potem znanje prenašajo na zaposlene z notranjim usposabljanjem. Vodje morajo pripraviti letni program usposabljanja za svoje zaposlene, uvedli smo ponovno osebne razgovore, na podlagi katerih vsak vodja določi cilje in se z zaposlenim dogovorita, katera usposabljanja bi bila zanj primerna. Takrat lahko zaposleni predlaga, kaj ga zanima, če je

to smiselno za nadgradnjo in izboljšanje dela, se mu to usposabljanje omogoči, kar tudi vpliva na motivacijo. Med drugim zaposlene karierno usmerjamo, uvajamo nov plačni sistem, ki je bolj prilagodljiv in omogoča nagrajevanje zaposlenih s tehničnim znanjem. Imamo močan sindikat, izvajamo športne aktivnosti, najvišje vodstvo komunicira z zaposlenimi, ki jih letno obvešča o dosežkih podjetja na predstavitvi. Tako zaposleni čutijo pripadnost in vedo, kaj se dogaja v podjetju.

Glede na odgovore Aljančiča sklepamo, da podjetje Iskraemeco, d. d., da veliko na kakovost in kompetentnost njihovih zaposlenih. Kakovost obvladujejo z več orodji, ki prinesejo zelene rezultate, zaposlene redno izobražujejo in prisluhnejo njihovim idejam ter željam glede izboljšanja delovanja procesov. Kljub svetovni krizi so uspešno podjetje, ki se spretno izogiba stagnaciji s svojo inovativnostjo in pravočasnim odzivom na izzive.

5.3 Timsko delo

5.3.1 Razvoj anketnega vprašalnika

Timsko delo v podjetju je ključnega pomena, zato smo s pomočjo mentorja in drugih virov na spletu sestavili anketni vprašalnik, ki nam je omogočil vpogled v dinamiko timov ter njihovo zadovoljstvo in počutje v tovrstnem okolju. Anketni vprašalnik timskega dela v podjetju je sestavljen iz devetih vprašanj in uporabili smo 7-stopenjsko Likertovo lestvico (ocena 1 – zagotovo ne, 7 – zagotovo da). Predvideno število anketirancev je bilo 50 zaposlenih, od tega je vprašalnik izpolnilo in oddalo 39 zaposlenih. Anketni vprašalnik je bil anonimen in zaprtega tipa, posredovan naključnim zaposlenim v naslednjih oddelkih:

- razvoj in raziskave,
- kakovost,
- kadrovski sektor,
- proizvodnja,
- prodaja,
- informacijska tehnologija.

Namen anketnega vprašalnika je bil ugotoviti, v kolikšni meri so članom timov jasni cilji in se zavedajo svoje odgovornosti, njihov vpliv na odločitve, obvladujejo spremembe in konflikte, med seboj sodelujejo in podpirajo ter ali so za svoje delo nagrajeni.

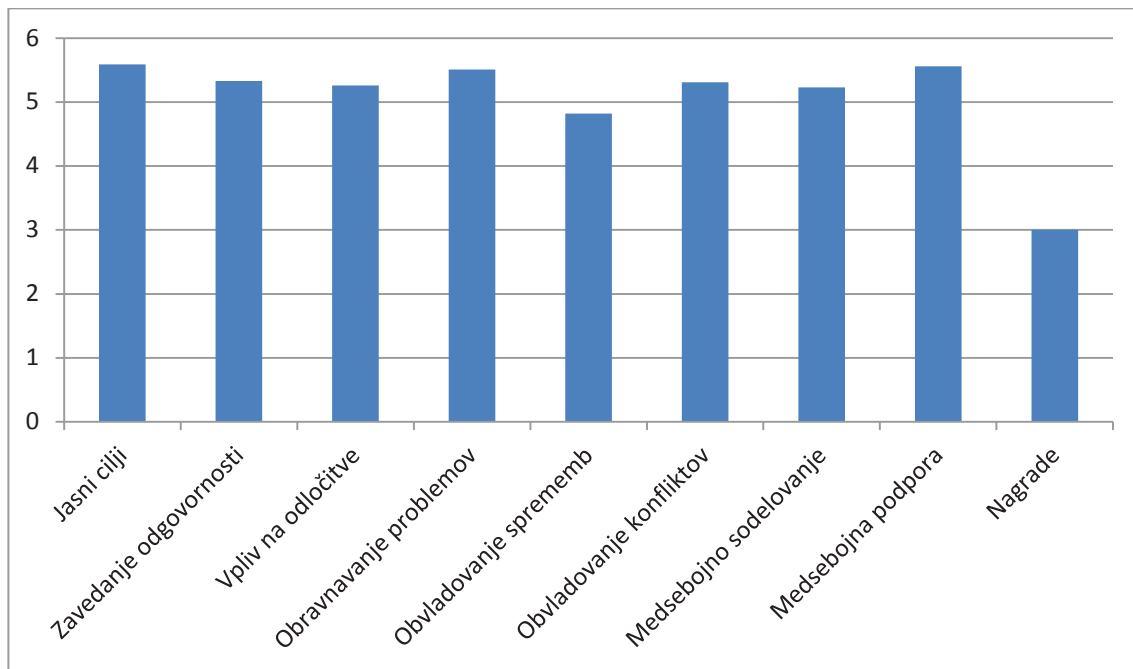
5.3.2 Izvedba ankete

Podobno kot pri prejšnjem anketnem vprašalniku je bil tudi ta s pomočjo mentorice, pri kateri smo opravljali prakso, posredovan približno devetdesetim zaposlenim prek povezave na spletno stran Mojaanketa.si, kjer so ga lahko izpolnili. Pridobivanje odgovorov je trajalo

približno mesec dni. Kljub manjši udeležbi anketirancev od predvidene smo sklenili narediti analizo in interpretirati rezultate.

5.3.3 Rezultati in interpretacija

Anketni vprašalnik o timskem delu v podjetju Iskraemeco, d. d., je rešilo 39 zaposlenih, in sicer 24 moških in 15 žensk. Njihova povprečna starost je 41,2 leta.



Slika 4: Timsko delo v podjetju Iskraemeco, d. d.

Na sliki 4 so na osi X podana vprašanja zaposlenim, na osi Y pa odgovori s stopnjo, do katere se strinjajo s trditvami in so zadovoljni s timskim delom v podjetju. Po Likertovi lestvici je odgovor 1 pomenil zagotovo ne in 6 da.

Na podlagi dobljenih rezultatov pri prvem vprašanju, ali so cilji njihovega tima popolnoma jasni in se vsi trudijo, da jih dosežejo, smo zabeležili najvišjo oceno, in sicer 5,59, kar je pritrdilno.

Na drugo vprašanje, kako se kot tim in posamezniki zavedajo svojih odgovornosti in ali se pri vsakem izzivu predhodno posvetujejo med seboj, smo dobili nekoliko manj optimističen odgovor, ki je v povprečju dosegel oceno 5,33.

Glede na doseženo oceno 5,26 sklepamo, da zaposleni v podjetju Iskraemeco, d. d., menijo, da v njihovem timu bolj kot ne dobi vsak priložnost spregovoriti in vplivati na odločitev. Pri tem se upošteva mnenje vseh članov tima.

Zanimalo nas je, v kolikšni meri je posameznemu članu tima pri obravnavanju določenega problema običajno jasno, kaj je treba narediti, da se ga razreši, ter za katero nalogo je odgovoren. Tokrat smo dobili oceno 5,51, kar nakazuje na to, da je posameznemu članu tima jasno in ve, kaj je treba narediti za razrešitev problema.

Pri petem vprašanju o obvladovanju sprememb v timu na učinkovit in hiter način so zaposleni odgovorili, da ga bolj kot ne imajo, in sicer v povprečju z oceno 4,82.

Z oceno 5,31 člani tima menijo, da konflikte znotraj tima bolj kot ne poskušajo obvladovati tako, da se o razhajanju mnenj pogovorijo, poskusijo najti skupno točko in sprejeti najboljšo možno rešitev za vse člane tima.

Na sedmo vprašanje, ali so vsi člani tima pripravljeni pomagati drug drugemu, odgovoriti na morebitna vprašanja in so vselej na razpolago, smo dobili malenkost nižjo oceno kot pri šestem vprašanju. Z oceno 5,23 si člani bolj kot ne priskočijo na pomoč.

Osmo vprašanje o splošnem zadovoljstvu in počutju znotraj tima, o medsebojni spodbudi med člani in prevzemanju odgovornosti ter cenjenju truda posameznikov znotraj tima je bilo ocenjeno kot drugo najvišje s 5,56, kar interpretiramo kot pritrdilen odgovor.

Zadnje vprašanje o denarnih in nedenarnih nagradah članov tima je bilo najnižje ocenjeno s 3, kar pomeni, da člani timov s strani podjetja Iskraemeco, d. d., bolj niso nagrajeni kot so nagrajeni.

Glede na dobljene rezultate sklepamo, da so člani timov bolj kot ne zadovoljni. Ni velikih odstopanj pri rezultatih, razen pri vprašanju o denarnih in nedenarnih nagradah, kjer menijo, da jih ne dobijo, oziroma je bolj pogosto, da niso nagrajeni kot nagrajeni. Pritrdilno so odgovorili na vprašanje o jasnosti ciljev v timu, medsebojni podpori in obravnavanju problemov. Bolj kot ne se zavedajo svojih odgovornosti, vplivajo na odločitve, obvladujejo spremembe in med seboj sodelujejo.

5.4 Predlogi izboljšav za management izbranega podjetja

Na podlagi raziskave teoretičnega in empiričnega dela so predlogi za izboljšavo managementa izbranega podjetja naslednji:

- uvedba izboljšav in sprememba organizacijske strukture glede na trenutne razmere,
- prerazporeditev upravljanja med izvršnimi direktorji in vodji oddelkov,
- zagotovitev, da se presoje in njihovi rezultati vedno uporabljajo tako, da odpravijo težave in s tem preprečijo njihovo ponovitev,
- večji poudarek na motiviranje zaposlenih s pomočjo denarnih in nedenarnih nagrad.

Uvedba izboljšav in sprememba organizacijske strukture pomeni za podjetje razvoj in posledično konkurenčnost drugim podjetjem. Pred uvedbo moramo izvesti sistematično analizo delovanja podjetja in njegovega okolja, da bi opredelili problematična področja. Analiza lahko temelji na primerjavi s konkurenčnimi ali sorodnimi podjetji.

Med izvršnimi direktorji in vodji oddelkov pride večkrat do konfliktov zaradi predolge verige ukazov, kar upočasnjuje delovanje procesov in povečuje izgubo. Rešitev za to je usposobitev lastnikov procesov, da razmišljajo procesno, ne pa organizacijsko, posledično se ne bo več zatikalo na stičiščih med oddelki.

Uporaba presoj in njihovih rezultatov znatno vpliva na odpravljanje težav, saj se napake iz preteklosti ne ponavljajo več, temveč se čas, ki je bil porabljen za »gašenje požarov«, izkoristi za nove ideje.

Motiviranje zaposlenih je dolgoročna naložba za podjetje. Mnoga podjetja vlagajo denarna in nedenarna sredstva za motiviranje zaposlenih, saj s tem povečajo produktivnost in zvestobo. S pomočjo zvestih zaposlenih so bili doseženi veliki preobrati v kriznih obdobjih in so ključnega pomena pri doseganju novih uspehov podjetja.

Bistvo podjetja so ljudje, zato ima vsako podjetje značilnosti, ki ga delajo drugačno in neponovljivo. Podjetje je živ organizem s svojimi čustvi, odzivi, značajem in obnašanjem (Slovensko združenje za kakovost 2004, 48).

6 SKLEP

V zadnjih letih svetovne krize se mnoga podjetja kljub svoji uspešnosti in konkurenčnosti spopadajo s problematiko ohranjanja položaja na tržišču, dobrega imena in števila zaposlenih. Eden največjih izzivov je obvladovanje kakovosti, za katero je odgovorno celotno podjetje. V času vladavine velikih korporacij in zmeraj večjih zahtev po kakovosti za najmanjšo možno ceno je prava umetnost dosegati cilje, uresničevati poslanstvo in vizijo podjetja.

Vsako podjetje izbere svojo pot za doseganje rezultatov, kjer inovativnost, kakovostni proizvodi in storitve ter skrb za okolje igrajo veliko vlogo. Višji in srednji management stalno iščeta rešitve za izzive, nadgrajujeta tehnologijo, izpopolnjujeta informacijske sisteme in izobražujeta zaposlene v podjetju. Ključnega pomena so hitri odzivi na razmere, poznavanje potreb odjemalcev, zmožnost predvidevati in biti pripravljen na spremembe. Podjetje, ki zagotavlja kakovost, obenem pa je prožno in proaktivno, lahko konkurira in narekuje smernice drugim podjetjem.

V projektni nalogi smo proučili, kako slovensko podjetje Iskraemeco, d. d., obvladuje kakovost, analizirali stanje v podjetju in dobili vpogled v timsko delo zaposlenih. Podjetje se je na svetovno krizo odzvalo z zmanjšanjem števila zaposlenih, vitko proizvodnjo, optimizacijo števila proizvodov, skozi zmanjševanje izgub pa so kakovost še izboljšali. S skrbno izbiro usposabljanj zaposlenih, z ukinjanjem zastarelih proizvodnih programov, vpeljevanjem novega plačnega in informacijskega sistema je Iskraemeco eno izmed vodilnih svetovnih ponudnikov naprav in sistemov za merjenje, registracijo in obračun električne energije. Sodelujejo z več kot stotimi državami pri mednarodnih projektih in so dobitniki številnih nagrad ter priznanj za inovativnost.

S pomočjo ankete v različnih oddelkih smo analizirali stanje v podjetju, ki nam pove, v kolikšni meri zaposleni menijo, da se upoštevajo standardi, so zagotovljene metode za razumevanje odjemalcev in trgov, sistemi za zagotavljanje pravočasnosti, je prisoten proces stalne izboljšave, presoja uspešnosti sistemov, odpravljanje vzrokov in ne posledic ter dokumentacija podporne dejavnosti. Glede na dobljene rezultate so zaposleni zadovoljni s standardi in sistemi. V nekoliko manjši meri so zadovoljni z odpravljanjem vzrokov za nastale težave, kar lahko reši na novo vpeljan informacijski sistem. Vodja oddelka kakovosti je v intervjuju omenil, da do tovrstnih nesporazumov prihaja zaradi dvoumnosti ali nerazumljivosti standardov. Včasih jih je težko integrirati, ker so si nekateri na prvi pogled podobni, pa vendar je lahko že ena malenkost odločilna.

V drugi anketi smo analizirali timsko delo v podjetju, poudarek na zadovoljstvu članov timov in njihovo dožemanje svojega položaja v svojem delovnem okolju. Vprašali smo jih, ali so jim jasni cilji v timu, v kolikšni meri se zavedajo svoje odgovornosti, imajo vpliv na odločitve, obvladujejo spremembe in konflikte, medsebojno sodelujejo in se podpirajo ter ali so zadovoljni z nagrajevanjem. Glede na mnenje o nizkih denarnih in nedenarnih nagradah se

člani čutijo med seboj povezani, zadovoljni s svojim delom in se zavedajo svoje odgovornosti. Iz tega lahko sklepamo, da je v podjetju dobra mikroklima in zaposleni z veseljem pridejo v službo.

V podjetju, kjer sta zagotavljanje in obvladovanje kakovosti tradicija, bodo zmeraj vidni rezultati ne glede na razmere v svetu. Tisti, ki zmorejo plavati na površju v hudih časih, bodo pripomogli k boljši prihodnosti in dali pot novim idejam.

LITERATURA IN VIRI

- Banović, Dušan, Boštjan Jazbec in Janez Prašnikar. 2004. *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.
- Iskraemeco. 2013a. *Iskraemeco je nacionalni prvak v izboru European Business Awards 2013/2014*. [Http://www.iskraemeco.si/emecoweb/slo/company/230813.htm](http://www.iskraemeco.si/emecoweb/slo/company/230813.htm) (23. 8. 2013).
- Iskraemeco. 2013b. *Publikacija za zaposlene: Prvi koraki v Iskraemecu*. Kranj: Iskraemeco, d. d.
- Iskraemeco. 2015. *O podjetju*. [Http://www.iskraemeco.si/emecoweb/slo/company/fact.html](http://www.iskraemeco.si/emecoweb/slo/company/fact.html) (29. 1. 2015).
- Jocou, Pierre in Frédéric Lucas. 1995. *V vrtincu sprememb; drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 2005. *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Leber, Marjan. 2004. *Leksikon metod inovacijskega menedžmenta in menedžmenta kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Marolt, Janez. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Podkonjak, Petar. 2015. *Spletni priročnik: Kakovost poslovanja*. [Http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14](http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14) (5. 2. 2015).
- Quality.eup.ru. 2015. *Принципы системного управления качеством*. [Http://quality.eup.ru/MATERIALY7/system_management.htm](http://quality.eup.ru/MATERIALY7/system_management.htm) (5. 2. 2015).
- SIST EN ISO 9000:2005. 2005. *Sistemi vodenja kakovosti – osnove in slovar (ISO 9000: 2005)*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- Slovensko združenje za kakovost. 2004. *Kakovost – različni pristopi, skupen cilj*. V *Zbornik referatov*. Ljubljana: Mond grafika.
- Smallbusiness.chron.com. 2014. *The Purpose of a Quality Management System by Julie Davoren, Demand Media*. [Http://smallbusiness.chron.com/purpose-quality-management-system-56872.html](http://smallbusiness.chron.com/purpose-quality-management-system-56872.html) (11. 8. 2014).
- Šoštar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketa »Analiza stanja v podjetju Iskraemeco, d. d.«
- Priloga 2 Anketa »Timsko delo v podjetju Iskraemeco, d. d.«
- Priloga 3 Intervju z Matjažem Aljančičem, vodjo oddelka kakovosti v podjetju Iskraemeco, d. d.
- Priloga 4 Dobljeni rezultati anketnega vprašalnika o stanju v podjetju Iskraemeco, d. d.
- Priloga 5 Dobljeni rezultati anketnega vprašalnika o timskem delu v podjetju Iskraemeco, d. d.

Anketa »Analiza stanja v podjetju Iskraemeco, d. d.«

Pozdravljeni,

sem Viktorija Vlados, študentka Fakultete za management v Kopru. Pred vami je anketa, s pomočjo katere bom ugotovila stanje v vašem podjetju, kar je ključno za izdelavo moje zaključne projektne naloge z naslovom »Obvladovanje kakovosti v organizaciji Iskraemeco, d. d.«

Odgovori na vprašanja so ocenjevalnega tipa, in sicer po Likertovi lestvici od 1 do 7.

Legenda:

- 1 – zagotovo ne,
- 2 – ne,
- 3 – bolj ne kot da,
- 4 – niti ne niti da,
- 5 – bolj da kot ne,
- 6 – da,
- 7 – zagotovo da.

Vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje in čas ter vam želim lep dan.

<http://www.mojaanketa.si/anketa/482142572/>

Anketa »Timsko delo v podjetju Iskraemeco, d. d.«

Pozdravljeni,

sem Viktorija Vlados, študentka Fakultete za management v Kopru. Vljudno vas prosim, da izpolnite kratko anketo, s pomočjo katere bom lahko dobila vpogled v timsko delo v vašem podjetju, kar je ključno za izdelavo moje zaključne projektne naloge z naslovom »Obvladovanje kakovosti v organizaciji Iskraemeco, d. d.«

Odgovori na vprašanja so ocenjevalnega tipa, in sicer po Likertovi lestvici od 1 do 7.

Legenda:

- 1 – zagotovo ne,
- 2 – ne,
- 3 – bolj ne kot da,
- 4 – niti ne niti da,
- 5 – bolj da kot ne,
- 6 – da,
- 7 – zagotovo da.

Vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje in čas ter vam želim lep dan.

<http://www.mojaanketa.si/anketa/482169606/>

Intervju z Matjažem Aljančičem, vodjo oddelka kakovosti v podjetju Iskraemeco, d. d.

1. Na čem temelji politika stalnih izboljšav v vašem podjetju?
2. Kakšne naloge izpolnujete kot vodja kakovosti in za kaj ste odgovorni?
3. Kot vodja kakovosti v Iskraemecu, d. d., ste na tem področju strokovnjak. Pa vendar, s katerimi izzivi se srečujete danes, kateri, ocenjujete, da bodo največji izzivi v prihodnosti?
4. Kako se boste na njih odzvali?
5. Na kakšen način izboljšujete kakovost vaših procesov ... in izdelkov?
6. Katera orodja (načela) nenehne izboljšave veljajo za vaše podjetje?
7. Katera dajejo najboljše učinek?
8. Kaj je potrebno za učinkovito delovanje in izboljševanje sistema vodenja kakovosti?
9. Ali je svetovna ekonomska kriza kakorkoli vplivala na kakovost izdelkov v vašem podjetju? Kako? Kako ste se odzvali na področju kakovosti?
10. V številnih podjetjih se vlaganje v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih šteje kot ključ do uspeha. V kolikšni meri to drži v vašem podjetju in na kakšen način zaposleni pridobivajo zaposleni potrebno znanje? Kako sodelavce zadržujete v podjetju, motivirate?

Dobljeni rezultati anketnega vprašalnika o stanju v podjetju Iskraemeco, d. d.

1. Ali ima vaša organizacija sistem, ki zagotavlja, da vse dejavnosti, potrebne za proizvodnjo oziroma storitve, delujejo, in da jih obvladujete v skladu s predpisanimi standardi ali zahtevami (npr. z uporabo standardov ISO 9001:2008, ISO 17025:2005 in ISO 17020:2004)?							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
0 %	0 %	2,5 %	7,5 %	12,5 %	25 %	52,5 %	6,18
2. Ali imate celostno in izvedljivo metodo za razumevanje dojemanj, potreb in pričakovanih odjemalcev ter trgov, na katerih organizacija deluje?							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
0 %	5 %	10 %	12,5 %	35 %	17,5 %	20 %	5,1
3. Ali imate celosten in izvedljiv sistem za zagotavljanje, da bodo zahteve odjemalcev prenesene v pravočasno ponudbo novih izdelkov in storitev?							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
2,5 %	5 %	7,5 %	22,5 %	25 %	22,5 %	15 %	4,9
4. Ali imate proces stalnega izboljševanja, ki temelji na pozitivnem prepoznavanju priložnosti in potreb s pomočjo analize podatkov o odjemalcih, o delovanju ter o zunanjih primerjavah z drugimi?							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
0 %	0 %	10 %	10 %	32,5 %	32,5 %	15 %	5,33
5. Ali ima vaša organizacija temeljito in rutinsko metodo, da s presojo ali kako drugače ugotavlja uvajanje in uspešnost vseh sistemov, s pomočjo katerih poganja in obvladuje svoje aktivnosti?							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
0 %	0 %	7,5 %	2,5 %	32,5 %	35 %	22,5 %	5,63
6. Ali vaša organizacija zagotavlja, da se presoje in njihovi rezultati vedno uporabljajo za izboljšanje sistemov tako, da odpravlja vzroke (ne pa »gasi požare«), da s tem prepreči ponovitev problema?							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
5 %	2,5 %	10 %	20 %	25 %	30 %	7,5 %	4,78
7. Ali so podporne dejavnosti (npr. računovodstvo, IT, odprema, obdelava podatkov, kadrovska, pravna služba in tajništvo) dokumentirane in jih obvladujete ter stalno izboljšujete najmanj v takšni meri kot glavne proizvodne dejavnosti?							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
0 %	5 %	15 %	10 %	35 %	32,5 %	2,5 %	4,83

Dobljeni rezultati anketnega vprašalnika o timskem delu v podjetju Iskraemeco, d. d.

1. Cilji našega tima so mi popolnoma jasni in se vsi trudimo, da jih dosežemo.							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
0 %	5 %	2,5 %	5,2 %	28,2 %	33,4 %	25,7 %	5,59
2. V skoraj vsaki situaciji se kot tim in posamezniki zavedamo svojih odgovornosti. Pri vsakem izzivu se predhodno posvetujemo med seboj.							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
0 %	2,5 %	5 %	15,7 %	30,8 %	25,7 %	20,6 %	5,33
3. V našem timu vsak dobi priložnost spregovoriti in vplivati na odločitev. Upošteva se mnenje vseh članov tima.							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
5 %	0 %	2,5 %	12,9 %	33,4 %	28,2 %	18 %	5,26
4. Pri obravnavanju določenega problema mi je običajno jasno, kaj je treba narediti, da se ga razreši, ter za katero nalogo sem odgovoren.							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
2,5 %	0 %	2,5 %	5,2 %	35,9 %	35,9 %	18 %	5,51
5. V našem timu obvladujemo spremembe na učinkovit in hiter način.							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
2,5 %	2,5 %	5,1 %	30,8 %	28,2 %	20,6 %	10,3 %	4,82
6. Konflikte znotraj tima poskušamo obvladovati tako, da se o razhajanju mnenj pogovorimo, poskusimo najti skupno točko in sprejeti najboljšo možno rešitev za vse člane tima.							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
2,5 %	0 %	2,5 %	15,4 %	41,1 %	15,4 %	23,1 %	5,31
7. Vsi člani tima so pripravljene pomagati drug drugemu, odgovoriti na morebitna vprašanja in so vselej na razpolago.							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
2,5 %	5 %	10,3 %	2,6 %	25,7 %	35,9 %	18	5,23
8. Mi je všeč moja služba in delo v našem timu. Medsebojno se spodbujamo pri prevzemanju odgovornosti ter cenimo trud posameznika znotraj tima. V našem timu držimo skupaj.							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
0 %	0 %	7,7 %	7,7 %	23 %	43,6 %	18 %	5,56
9. Naš tim je za uspehe nagrajen denarno in nedenarno, kar člane motivira in povečuje zadovoljstvo pri delu.							
1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
25,7 %	15,4 %	23,1 %	15,1 %	12,9 %	5,2 %	2,6 %	3