

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSTOPEK VPSELJAVE IN PRIČAKOVANI UČINKI PRIDOBITVE
STANDARDA KAKOVOSTI ISO 9001:2008 V PODJETJU TORKA
D.O.O.**

LJUBLJANA, maj 2011

MOJCA TOMAŽIČ

IZJAVA

Študentka Mojca Tomažič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Marka Jakšiča, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 KAKOVOST IN NJEN POMEN	2
1.1 Opredelitev kakovosti.....	2
1.2 Pomen sistema managementa kakovosti	3
1.3 Kakovost, stroški in poslovna uspešnost	3
2 STANDARD ISO 9001:2008.....	4
2.1 Družina standardov ISO 9000	4
2.2 Standard ISO 9001:2008	6
2.3 Načela obvladovanja kakovosti po standardu	6
2.4 Procesni pristop	7
2.4.1 Procesni pristop in cikel PDCA.....	8
3 UVEDBA SISTEMA KAKOVOSTI V PODJETJE TORKA D.O.O. PO ZAHTEVAH STANDARDA ISO 9001:2008	9
3.1 Predstavitev podjetja	9
3.2 Politika in cilji kakovosti.....	10
3.3 Analiza obstoječega stanja podjetja Torka d.o.o. in razlogi za pridobitev potrdila kakovosti.....	11
3.3.1 Nabava materiala in izbira dobavitelja	11
3.3.2 Proizvodnja in izvedba storitev	11
3.3.3 Trženje in prodaja.....	12
3.3.4 Kadrovanje.....	13
3.3.5 Razvoj in prihodnost podjetja.....	14
3.4 Certifikacijski postopek v podjetju Torka d.o.o.	15
4 ANALIZA UČINKOV UVEDBE SISTEMA KAKOVOSTI PO ZAHTEVAH STANDARDA ISO 9001:2008	16
4.1 Vpliv sprememb na stanje v podjetju Torka d.o.o. po uvedbi sistema kakovosti glede na zahteve standarda ISO 9001:2008.....	17
4.1.1 Sistem vodenja kakovosti in dokumentacija	17
4.1.2 Odgovornost vodstva.....	18
4.1.3 Vodenje virov	20
4.1.4 Realizacija proizvoda	21
4.1.5 Merjenje, analize in izboljševanje	22
4.2 Pregled prednosti in slabosti ter pozitivnih in negativnih učinkov uvedbe standarda kakovosti v podjetje Torka d.o.o.	24
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI.....	28

UVOD

Na kakovost lahko gledamo danes kot na osnovni pogoj za ohranjanje poslovnih partnerjev in tržnih deležev v visoko konkurenčnem mednarodnem poslovnem okolju, ki ga zaznamuje njegova stalna spremenljivost. Posledica tega so zahteve, ki se vedno znova postavljajo podjetjem, da zagotovijo kakovostne izdelke in storitve, saj so le-ti pomemben dejavnik zadovoljevanja odjemalčevih potreb in želja. Da bi bilo boljše in uspešnejše od konkurence, mora vsako podjetje dvigovati svojo kakovost in slediti novim tehnološkim dosežkom, kar je dandanes že samoumevno.

Eden od načinov za doseg cilja, ki si ga želi že skoraj vsako podjetje, je vpeljava sistema managementa kakovosti, ki mora biti postavljen tako, da se vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka ali storitve, sistematsko planirajo, izvajajo, nadzorujejo in dokumentirajo. Bistvo sistema je tudi v tem, da se sproti rešuje in odpravlja morebitne neskladnosti z ukrepi, ki so vnaprej določeni. Vsi zaposleni v podjetju so odgovorni za kakovost končnega proizvoda. Vsaj za tisti del procesa, v katerega je vključen, mora vsak udeleženec natančno poznati svoje mesto v sistemu, svoje naloge in odgovornosti. Kaj je torej tisto, kar naj bi vsaka organizacija upoštevala za uspešno poslovanje? Doseči čim večje zadovoljstvo svojih kupcev, stalno izboljševati svoje poslovne procese in doseči čim boljše sodelovanje v realizaciji zastavljenih ciljev kakovosti.

V diplomskem delu bom tako izhajala iz tega, da podjetje Torca d.o.o. še nima postavljenega sistema vodenja kakovosti, zato bom poskusila predstaviti pomen potrjevanja kakovosti, ki predstavlja temeljno načelo poslovnega sodelovanja. Predvsem bom poskušala predstaviti pozitivne in negativne učinke uvedbe sistema kakovosti ter sam postopek pridobitve standarda ISO 9001:2008.

Moj namen je predstaviti ocene učinkov uvedbe sistema kakovosti v podjetje Torca d.o.o. in opredeliti pomen kakovosti za podjetje ter opisati organizacijo sistema za zagotavljanje kakovosti. Zaradi nepoznavanja standarda ISO 9001:2008 v podjetju bom predstavila tudi elemente in postopek pridobitve standarda.

Cilj diplomskega dela je v teoretičnem delu opredeliti pojem kakovost, jo povezati z uspešnostjo podjetij in njenimi stroški ter predstaviti pomen kakovosti za podjetje. Prikazala bom tudi standarde kakovosti ter pripravila pregled pomembnejših standardov in modelov kakovosti. V praktičnem delu bom najprej opisala podjetje in njegovo delovanje od ustanovitve dalje. Podala bom potek uvajanja sistema kakovosti za doseganje ciljev celovitega obvladovanja kakovosti s ciljema zadovoljiti kupca s kakovostjo, ceno in roki ter poslovati z dobičkom. Vse to pa je dejansko podlaga za temeljni cilj – oceno učinkov vpeljave standarda v podjetje.

1 KAKOVOST IN NJEN POMEN

Vsa pozornost s strani podjetij se zadnja leta vedno bolj usmerja v kakovost. Kontrola izdelka ali proizvoda ni več toliko pomembna, kot je pomembna kontrola celotnega procesa, med katerim izdelek nastaja. Tako kot ljudje poudarjamo preventivo pri zdravju, jo podjetja poudarjajo pri proizvodnji oziroma pri njenem procesu z namenom večanja kakovosti.

1.1 Opredelitev kakovosti

Besedo kakovost ljudje uporabljamo vsakodnevno, vendar do danes še nismo dobili splošno sprejete definicije. Ta pojem so posamezni avtorji različno opredelili glede na to, iz katerega okolja prihajajo ter kakšne so družbene značilnosti danega okolja.

Ishikawa (1987, str. 48) je razumevanje pojma kakovosti razdelil na ožji in širši pomen, kjer prvi pomeni kakovost proizvoda, drugi pa zajema kakovost dela, kakovost storitve, kakovost informacije, kakovost procesa, kakovost oddelka, kakovost ljudi, vključno z delavci, inženirji, vodstvom in administracijo, kakovost sistema, kakovost organizacije in kakovost ciljev.

Crosby (1990, str. 16) je kakovost opredelil kot skladnost z zahtevami, kar bi pomenilo, da se za vsak izdelek ali storitev opredeli zahteve, ki jih mora ta izdelek ali storitev izpolnjevati. Šele, ko so vsa merila opredeljena, je mogoče kakovost tudi meriti. Izdelek ali storitev je torej kakovosten, če se sklada z vsemi zahtevami.

Kotler (1996, str. 50) tesno povezuje kakovost izdelka ali storitve z zadovoljstvom kupcev in dobičkom podjetja. Višja stopnja kakovosti se kaže v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem podpira višje cene in pogosto nižje stroške. Programi za izboljšanje kakovosti zato običajno prinesejo višje dobičke.

Po Rusjanu (1999, str. 268) naj bi kakovosten izdelek zadovoljil ali celo presegel zahteve in pričakovanja kupcev. Na kakovost vplivajo pričakovanja kupcev in je v tej povezavi v določeni meri vedno subjektivna.

Marolt (1994, str. 2) pravi, da je kakovost celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga.

Iz vsega navedenega bi lahko povzeli, da so kakovostni tisti izdelki in storitve, ki pri dogovorjeni ceni ustrezajo dani ponudbi dobavitelja in ugotovljenim pričakovanjem naročnika. Da pa bi dobavitelj dokazal svojo sposobnost izpolnjevanja sklenjenih

dogovorov s kupci oziroma naročniki, mora uvesti sistem obvladovanja kakovosti, ki ga lahko dokaže s certifikatom kakovosti po veljavnem mednarodnem standardu.

1.2 Pomen sistema managementa kakovosti

Sistem kakovosti lahko opredelimo kot celoto lastnosti in značilnosti podjetja, ki so nujne, da proizvod ali storitev ustreza zahtevam in pričakovanjem kupca (Božič, 1996, str. 39).

V sedemdesetih letih so se proizvajalci borili za kupce, saj jih je bilo vedno manj. Ta boj pa je danes še izrazitejši kot kadarkoli prej, saj kupci zahtevamo cenejše, a hkrati bolj kakovostne izdelke, za katere želimo, da so izdelani čim hitreje. Proizvajalci morajo zahteve trga spoštovati ter jih izpolnjevati, če želijo kupca obdržati. Posegajo po sistemih vodenja kakovosti, ki jih je potrebno vzdrževati, jih negovati, izboljševati in seveda izpopolnjevati.

Vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka, se morajo planirati, izvajati, nadzorovati in dokumentirati sistematsko. To je bistvo sistema kakovosti. Potrebno je natančno določiti plan dela, organizacijo dela in odgovornost posameznih služb. Pomembno je, da vsak udeleženec procesa ve, kje je njegovo mesto v sistemu, kaj so njegove naloge in odgovornosti ter kako mora delati.

V sistemu je tako potrebno določiti (Vujošević, 2000, str. 18):

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

1.3 Kakovost, stroški in poslovna uspešnost

Stroški kakovosti nastajajo zaradi raznih popravil, preprečevanja napak in vseh drugih aktivnosti, ki nastanejo, ker določeno opravilo ni bilo že prvič izvedeno pravilno. Lahko se jim reče tudi mera za izražanje (ne) kakovosti. Dobro jih je ugotavljati in analizirati z namenom njihovega zmanjševanja in predvsem odpravljanja vzrokov za njihov nastanek. Ravno zmanjšanje teh stroškov povečuje dobiček podjetja, ne glede na to ali v podjetju raste prodaja, ali nabavljajo novo opremo oziroma vlagajo v osnovna sredstva in ne glede na to, če zaposlujejo nove delavce (Crosby, 1990, str. 108).

Razdelitve stroškov kakovosti se pri različnih avtorjih razlikujejo. Dubrovski (1991, str. 316 – 317) na primer navaja dve glavni vrsti stroškov kakovosti:

1. direktne ali operativne stroške kakovosti, med katere štejemo:
 - stroške preprečevanja napak (preventivni stroški),
 - stroške presojanja napak (kontrola skladnosti),
 - stroške odpravljanja napak (zaradi slabe kakovosti), in
2. indirektno stroške kakovosti, med katere uvrščamo stroške izgube prodaje in dodatne stroške reklamiranja.

Vujošević (1996, str. 225) uvršča pod stroške kakovosti tiste, ki jih povzročajo ukrepi za preprečevanje neskladnosti, izvajanje pregledov kakovosti in ugotavljanje neskladnosti med proizvodnim procesom in pri uporabi proizvodov. Razdelil jih je na:

- stroške preprečevanja neskladnosti,
- stroške pregledov in preizkusov,
- stroške neskladnosti.

Številne analize in merjenja stroškov so pokazala, da stroški kakovosti predstavljajo med 20 in 40 % realizacije podjetja. Zmanjšanje stroškov kakovosti lahko torej vodi do znatnih povečanj donosnosti poslovanja (Rusjan, 1999, str. 287).

Dosedanje izkušnje so pokazale, 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 oziroma izboljšanje poslovnih rezultatov podjetij, neposreden vpliv na dobiček v podjetjih pa ni bil zaznan (Piskar, 2005, str. 22).

2 STANDARD ISO 9001:2008

S tem, ko naraščajo zahteve kakovosti proizvodov, se razvijajo tudi standardi in modeli, ki pomagajo podjetjem vzpostaviti ustrezen sistem obvladovanja kakovosti proizvodov in storitev. Na tak način imajo podjetja omogočeno izboljševanje poslovanja ter ocenjevanje svoje učinkovitosti in uspešnosti. Z vsemi certifikati, priznanji in nagradami pa doseženo raven kakovosti poslovanja pokažejo tudi zunanjemu svetu.

2.1 Družina standardov ISO 9000

Mednarodna organizacija za standardizacijo (angl. *International Organization for Standardization - ISO*) je bila ustanovljena na osnovi izvozne industrije. Izvozno usmerjene industrije potrebujejo dogovore v obliki mednarodnih standardov, ki odpravijo tehnične

ovire in s tem povečajo racionalizacijo procesa mednarodne trgovine. Glavna dejavnost mednarodne organizacije za standardizacijo je izdajanje standardov na vseh področjih poslovnega procesa. Mednarodne standarde pripravijo tehnični odbori za zagotavljanje kakovosti, pri tem pa sodelujejo tudi vladne in nevladne organizacije, ki so povezane z ISO (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 5).

Standardi, ki sestavljajo družino ISO 9000, so (Marolt in Gomišček, 2005, str. 102 - 103):

- ISO 8402, ki vsebuje osnovne opredelitve,
- ISO 9000, ki je model zagotavljanja kakovosti v oblikovanju, proizvodnji, vgradnji in servisu,
- ISO 9001, ki vsebuje zahteve, kjer so podane posebne zahteve za sisteme ravnanja kakovosti, ko mora podjetje dokazovati svojo sposobnost, da lahko dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in ustrezne zakonodaje,
- ISO 9004, ki vsebuje smernice za izboljšave delovanja, ki se nanašajo na učinkovitost uspešnega sistema ravnanja kakovosti,
- ISO 19001, ki nudi navodila za presojo sistemov vodenja kakovosti in sistemov vodenja okoljevarstva.

Organizacija ISO je prvič objavila standarde ISO 9000 leta 1987. Na začetku je bilo pod okriljem organizacije ISO izdanih pet standardov: ISO 9000, ki podaja smernice za izbiro in uporabo preostalih štirih; 9001, splošen standard kakovosti, ki ureja proizvod ali storitev od razvoja do vzdrževanja; 9002, ki se ukvarja s proizvodnjo in montažo proizvodov; 9003, standard o zaključnem pregledu in distribuciji izdelka; in 9004, vodilo za oblikovanje in uporabo sistemov kakovosti. Revizija iz leta 2000 je odpravila standarda ISO 9002 in 9003, zato sedaj ISO 9001 zagotavlja skladnost s kupčevimi in zakonskimi zahtevami (Cianfrani, Tsiakals in West, 2009). V naslednji tabeli prikazujem kronologijo razvoja standardov serije ISO 9000.

Tabela 1: Kronologija razvoja standardov serije ISO 9000

LETO	OPIS
1987	Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) objavlja prvo izdajo serije standardov ISO 9000.
1993	Izide prva izdaja serije SLS ISO 9000.
1994	ISO objavlja dopolnjeno drugo izdajo serije standardov ISO 9000.
1995	Predelana in usklajena je druga slovenska izdaja serije standardov SIST ISO 9000.
2000	Prenovljena je tretja izdaja standarda ISO 9001.
2008	Prenovljena je četrta izdaja standarda ISO 9001, vendar ne vsebuje nobenih novih zahtev v primerjavi z izdajo iz leta 2000.

Vir: Potkonjak, P.: Spletni priročnik za kakovost poslovanja (b.l.)

Skupina standardov ISO 9000 vključuje splošne standarde za obvladovanje kakovosti, ki so najbolj razširjeni standardi v zgodovini standardizacije. Organizacijam pomagajo in omogočajo vzpostaviti ustrezno »klimo« in z njo zagotoviti stabilno urejenost poslovanja v daljšem časovnem obdobju. Vključujejo modele za zagotavljanje kakovosti in smernice za izbiro in uporabo. Uporabni so za vse panoge, za večja in manjša podjetja, za proizvodne in storitvene organizacije (Artač, Kočar, Prislan, 2000, str. 8-9).

2.2 Standard ISO 9001:2008

Standard ISO 9001:2008 je izdala mednarodna organizacija ISO leta 2008. Kot smo že omenili, je to četrta izdaja skupine standardov ISO 9000, ki je zamenjala njeno predhodnico iz leta 2000, vendar ne vsebuje nobenih novih zahtev v primerjavi z njo.

Standard je zgrajen na načelih vodenja kakovosti, ki jih danes uporabljajo v svetu uspešne organizacije, tako proizvodne kot storitvene. Osredotoča se predvsem na učinkovitost sistema vodenja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev. Namenjen je vsem vrstam organizacij, ki želijo obvladovati in izboljševati svoje poslovanje ter povečevati zadovoljstvo svojih odjemalcev (SIQ, 2011).

ISO 9001:2008 je bil pripravljen z namenom, da bi podrobneje pojasnili zahteve obstoječega standarda ISO 9001:2000. V novem standardu iz leta 2008 so spremembe, ki so potrebne za boljšo združljivost sistema s standardom ISO 14000:2004. Standard tako ne vsebuje novih, dodatnih zahtev, niti ne spreminja namena sistema vodenja kakovosti. Uporabniki prejšnje različice bodo morali za podaljšanje certifikata kljub temu upoštevati, ali uvedena pojasnila vplivajo na njihovo dosedanjo razlago ISO 9001:2000, saj lahko pride do potrebe po spremembah v njihovih poslovnih kakovosti (E-standard, Sistemi vodenja kakovosti, 2011).

ISO 9001:2008 naj bi bil splošen in uporaben za vsa podjetja. Ob tem ugotavljamo, da vse zahteve tega standarda ne ustrezajo nujno vsem podjetjem. Podjetje lahko v določenih okoliščinah razmisli o izvzetju uporabe nekaterih zahtev ISO 9001:2008 iz svojih sistemov vodenja kakovosti (SIST, 2011).

2.3 Načela obvladovanja kakovosti po standardu

Pri oblikovanju učinkovitega sistema ravnanja kakovosti mora organizacija v skladu s standardom SIST ISO 9001:2008 upoštevati osem načel vodenja kakovosti (Novak, 2001, str. 12):

- osredotočenost na odjemalce,
- voditeljstvo,

- vključenost zaposlenih,
- procesni pristop,
- sistemski pristop k poslovanju,
- nenehne izboljšave,
- odločanje na podlagi dejstev,
- vzajemno koristni odnosi z dobavitelji.

2.4 Procesni pristop

Procesni pristop je eno najpomembnejših načel standarda, ki temelji na vodenju aktivnosti podjetja na procesni način in ne kot samostojno nalogo. Proces razumemo kot skupek med seboj povezanih ali vzajemno vplivajočih aktivnosti, ki pretvarjajo vhode v izhode. S takim načinom je možno slediti problemom od vira, analizirati vzroke in sprejeti ustrezne korektivne ukrepe za preprečevanje ponovnih nastankov problemov (Dolinšek, S., Piskar, F., Faganel, A., Kern – Pipan, K. & Podobnik, D., 2006, str. 60 - 61).

Uporabo sistema procesov znotraj podjetja, vključno z njegovo identifikacijo in medsebojnimi vplivi, imenujemo procesni pristop (Jeraj, 2001, str. 603).

Njegov namen je torej bolj uspešno in učinkovito doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Če kot primer vzamemo ISO 9001:2008, to pomeni večanje zadovoljstva odjemalcev, da se izpolnjujejo njihove zahteve. Procesni pristop zahteva od zaposlenih dobro poznavanje procesov, njihovih medsebojnih povezav in predvsem odgovornosti in pooblastil, ki jih imajo znotraj teh procesov. Ideja temelji na preprosti filozofiji, da so procesi sestavni del našega življenja in da jih je potrebno samo ustrezno prepoznati, vzdrževati in nenehno izboljševati (Dolinšek et al., 2006, str. 60 - 61).

Slika 1: Model sistema kakovosti, ki temelji na procesu



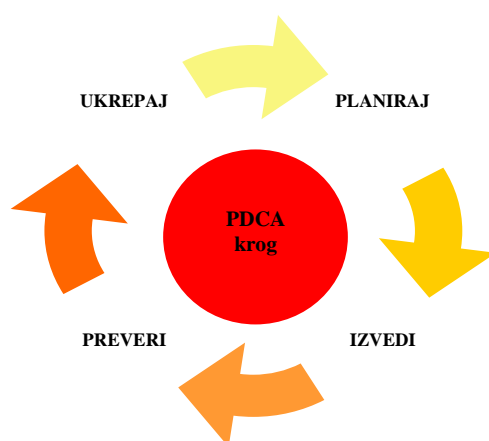
Vir: SIST ISO 9001:2000 – Zahteve, 2000

Na sliki 1 je jasno videti, da so vhodne zahteve določene tudi in predvsem po zaslugi odjemalcev. Cilji organizacije ali podjetja so zadovoljiti pričakovanja in zahteve kupcev s kvalitetnimi proizvodi in storitvami. Opredelitev omenjenih ciljev ter skrb za vire, ki so potrebni, da se postopek izdelave proizvoda brez težav popelje do zaključka, je v pristojnosti vodstva podjetja. Med seboj povezane aktivnosti torej spreminjajo zahteve v zadovoljstvo in hkrati ustvarjajo potek, na katerem je opredeljen standard kakovosti ISO 9001:2008.

2.4.1 Procesni pristop in cikel PDCA

Po postopkih merjenja in analiziranja, ki s povratnimi informacijami pokažejo, če so potrebni kakšni korektivni ukrepi, je v tem primeru potrebno opredeliti metodo za njihovo izvajanje, ki naj bi zajemala identificiranje in odpravljanje vzroka problemov. Pregledati se mora uspešnost sprejetih ukrepov, izvede se korektivne ukrepe in preveri njihovo uspešnost v skladu z načrtom.

Slika 2: Demingov krog PDCA



Vir: Podporni paket za sistem ISO 9001: Nasveti in informacije o posodobitvah ISO 9001, 2008

Koristno orodje za opredelitev, izvajanje in nadziranje korektivnih ukrepov in izboljšav je lahko metodologija Planiraj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj (PDCA – Plan, Do, Check, Act).

PDCA pristop je uspešno razvit skozi procese večine podjetij. Cikel združujemo z načrtovanjem, uvajanjem, obvladovanjem in izboljševanjem izvedbe izdelka ter ostalih procesov sistema ravnanja kakovosti. Standard ISO 9001:2008 poudarja, da se cikel nanaša na procese:

- **planiranja:** definiranje ciljev in prepoznanje procesov ter vzrokov problemov,
- **izvajanja:** izpeljevati proces,

- **preverjanja:** kontroliranje, nadziranje in ugotavljanje, če je prišlo do dobrega rezultata ter izdelava analize, ki je pokazatelj učinkovitosti ukrepa,
- **ukrepanja:** delati na način, da se sprejme učinkovite spremembe in izbriše neučinkovite, kar bo pripeljalo do nenehnega izboljševanja.

3 UVEDBA SISTEMA KAKOVOSTI V PODJETJE TORKA D.O.O. PO ZAHTEVAH STANDARDA ISO 9001:2008

V sledečem poglavju bom opisala podjetje Torca d.o.o., ki je predmet raziskave diplomskega dela, ter analizirala stanje v podjetju pred uvedbo sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2008.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Torca d.o.o. je malo družinsko podjetje, ki je locirano na Primorskem, in sicer v neposredni bližini italijanske meje. Ustanovljeno je bilo leta 1991 z namenom delovanja v trgovinski dejavnosti, saj je izguba prodajnega trga po razpadu Jugoslavije prisilila predhodno obrtniško dejavnost s področja brizganja plastičnih mas v celovito prestrukturiranje. V trgovinski dejavnosti je podjetje tako delovalo pet let, nato pa se je pokazala priložnost za ponoven zagon proizvodnje brizganih izdelkov iz plastičnih mas. Trgovinska dejavnost se je opustila in podjetje se je usmerilo v celovito tehnološko obvladovanje brizganja.

Glavna dejavnost podjetja je danes proizvodnja in montaža plastičnih mas ter kovinskih izdelkov. Proizvodnja se vrši na sodobnih strojih za brizganje plastike (Boy, Demag in Krauss Maffei), z zapiralno silo od 50 do 250 ton. Za zagotavljanje kakovosti pri pripravi granulotov pa poskrbijo sodobne rešitve proizvajalcev Dipre in Colortronic.

Z lastnim znanjem in bogatimi izkušnjami pri predelavi vseh vrst termoplastov zmoremo s pomočjo dolgoletnega partnerja izdelati tudi orodja za brizganje termoplastov do velikosti 800 x 800 mm. Konstrukcijo orodja izdelamo z novimi orodji za 3D projektiranje (ProEngineer in Catia V5). V naših orodjih se spajajo prvovrstne konstrukcijske rešitve, kvalitetni materiali in preciznost izdelave. Zlahka organiziramo in izvedemo celotno verigo procesov za izdelavo malih in srednje velikih serij.

Slika 3: Izdelki podjetja Torka d.o.o.



Vir: Interno gradivo podjetja Torka d.o.o.

Poleg zagotavljanja najvišje kakovosti stremimo tudi k časovni točnosti in jamstvu za konkurenčne cene. Dokaz, da znamo delati dobro, pa so tudi vzpodbudni poslovni in finančni kazalci.

3.2 Politika in cilji kakovosti

Osnovno merilo, ki opredeljuje uspešnost podjetja, so zadovoljne stranke, ki se zaradi prepoznavnosti kakovosti pri predelavi plastičnih mas, vedno znova obračajo na nas in tako dokazujejo pravilno usmerjenost podjetja in težnjo, da le kakovosten proizvod zagotavlja zadovoljnega odjemalca.

Smernice razvoja podjetja so zajete v spodnjih alinejah:

- ustvariti stalen proces čim hitrejšega ugotavljanja potreb potencialnih odjemalcev in izboljšati fleksibilnost podjetja glede na njihove izražene in /ali predvidene želje,
- usmeriti vse aktivnosti k nenehnemu izboljševanju artiklov in uslug,
- z nadzorom vseh aktivnosti v podjetju ustvariti stalen proces izboljševanja organizacijskega in tehnološkega sistema kakovosti in tako zagotoviti stalno in nadzorovano rast podjetja na domačem in tujem trgu,
- nadzirano urediti celoten proizvodni proces ter omogočiti takojšnje prepoznavanje in odpravo napak ter preprečiti ponovljivost le-teh.

Vodstvo trdno verjame v nadaljnji uspeh in rast podjetja ob tako urejeni strukturi. Pripadnost zgrajenemu sistemu vsakodnevno dokazujemo s svojim delom, zadanimi cilji in zgledom. Posledično so h kakovosti svojega dela zavezane vse osebe, ki so vključene v poslovanje podjetja, tako zaposleni, kot pogodbeni delavci, dobavitelji..., vsak na svojem

področju dela. Pri svojem delu je vsak dolžan prispevati čim več za skupen razvoj in blaginjo vseh v podjetju, in sicer po svojih najboljših močeh.

3.3 Analiza obstoječega stanja podjetja Torka d.o.o. in razlogi za pridobitev potrdila kakovosti

V analizi obstoječega stanja podjetja bom predstavila aktivnosti, ki se odvijajo v posameznih fazah proizvodnega procesa ter le-te povezala z razlogi, ki so pripomogli k odločitvi za uvedbo sistema vodenja kakovosti.

3.3.1 Nabava materiala in izbira dobavitelja

V podjetju Torka d.o.o. izbiramo dobavitelja glede na ceno in čas, v katerem je naročilo dobavljeno. Skušamo sodelovati le z uglednimi in kakovostnimi dobavitelji, vendar je to včasih zaradi njihovih previsokih cen nemogoče, zato večkrat izberemo nepoznanega dobavitelja le na podlagi ponudbe, ki jo nudi, in seveda predvsem zaradi nižje cene. Posledica tega je večje število reklamacij dobaviteljem, saj dobave niso točne, dosledne; prejeli smo tudi že pošiljko z materialom, ki ga nismo naročili. Velikokrat nas je to pripeljalo v neroden položaj pred našimi kupci, ko jim nismo mogli zagotoviti zelenega roka dobave proizvodov, zaradi česar nas je kupec zamenjal za bolj doslednega in kakovostnega dobavitelja.

Želeli bi se izogniti vsem neprijetnostim ob izbiri slabih dobaviteljev ter le-te izbrati na podlagi drugih, bolj pomembnih kriterijev. Z uvedbo sistema kakovosti bomo morali že zaradi pridobitve boljšega ugleda sodelovati z dobavitelji, ki delujejo na visoki ravni kakovosti. Z njimi bi si želeli ustvariti partnerstvo na podlagi pogodbe oziroma naročila (po potrebi s splošnimi dobavnimi pogoji), izbirali pa bi jih na osnovi izbranih kriterijev, kot so plačilni pogoji, kakovost dobav, reference, cena, pomembnost dobavitelja ipd.

3.3.2 Proizvodnja in izvedba storitev

Cilj izdelati proizvode, ki bodo popolnoma ustrezali zahtevam, zajema tako obvladovanje načrtovanja, izvajanja ter nadzora in merjenj proizvodnega procesa in izdelkov.

V podjetju Torka d.o.o. proizvodnja ni ravno vzorno urejena. Proizvodnega procesa nimamo dokumentiranega, kar v prvi vrsti povzroča probleme sledljivosti. Proizvodi namreč potujejo z enega delovnega mesta na drugo, kjer bi bila potrebna ustrezna dokumentacija, v kateri bi bile navedene že opravljene delovne operacije na proizvodih, kar bi omogočilo tudi lažjo in hitrejšo kontrolo. Slabe komunikacije med delovnimi mesti znotraj proizvodnega procesa so vzrok, da se vse šibke točke ugotavljajo prepozno. Prav tako v proizvodnji ni

vzpostavljenega ustreznega sistema zbiranja in pregleda povratnih informacij, ki bi služile kontroli skladnosti plana s samo izvedbo. Sama organizacijska struktura bi bila sicer pripravljena za računalniško spremljanje podatkov, vendar je problem v pomanjkanju računalniške opreme. Občasne okvare strojev, ki so posledica nerednih servisiranja, povzročajo ozka grla v proizvodnji in otežujejo tekočo proizvodnjo ter njeno planiranje. Prav tako primanjkuje prostora za večjo medfazno zalogo. Posamezne aktivnosti v proizvodnji nimajo svojega nadzornega vodje, ampak je to ena oseba – direktor, kateremu zaradi preobsežnega dela ne uspe kontrolirati in spremljati celotnega proizvodnega procesa, zato so končni proizvodi pogosto neskladni.

S potrditvijo sistema kakovosti želimo v podjetju v prvi vrsti narediti poslovanje bolj pregledno, kot je sedaj. Radi bi zagotovili notranji nadzor, kar bi omogočilo izboljšanje produktivnosti ter hitrejše in pravočasno odkrivanje šibkih točk v podjetju. Na tak način bi tudi zmanjšali nepotrebne stroške, ki smo jih do sedaj ustvarjali zaradi izvajanja napačno zastavljenega ali neoptimalnega ravnanja procesov. Standard bi nam pomagal določiti metode za preprečevanje napak, zmanjšali bi neskladnosti, proizvodnjo pa bi povezali s preglednimi dokumenti, ki bi pripomogli tudi k temu, da bi bil pretok informacij med delavci na posameznih delovnih mestih hitrejši in učinkovitejši. Z uvedbo standarda bi racionalizirali organizacijo, s tem bi skrajšali čas izvedbe artiklov, obvladali razna odstopanja in dosegali zastavljene cilje.

Lahko rečemo, da potrdilo kakovosti pomeni, da je v podjetju proces nadziran in upravljan po standardiziranem sistemu kakovosti, kar še ne pomeni, da je kakovosten proizvod ali storitev zagotovljena, obstaja pa za to velika verjetnost. V podjetju se tega zavedamo, zato si želimo najprej urediti proizvodnjo in njen proces ter vanj vzpostaviti sistem vodenja kakovosti z namenom odjemalcu zagotoviti izdelek, ki je zasnovan, razvit, izdelan in kontroliran po ustreznem postopku. S potrditvijo kakovosti bi dokazali, da so procesi v našem podjetju med seboj povezani, kar nam omogoča realizacijo vseh zahtev naročnika. Zagotovili bi si zaupanje kupca, saj to pomeni, da smo kakovostno podjetje, ki razmišlja in deluje po načelu, da je vse, kar naredimo, pomembno za kakovost in zadovoljstvo odjemalca.

3.3.3 Trženje in prodaja

V podjetju se osredotočamo na kupce, ki postavljajo na prvo mesto kvaliteto, ne le cene izdelka oziroma storitev, vendar nam to predstavlja težavo, saj jih velika večina posluje le s podjetji, ki že imajo uveden sistem vodenja kakovosti, oziroma je to nekakšno merilo, po katerem kupci izbirajo svojega dobavitelja. Ravno zato smo večkrat ostali brez dobičkonosnega posla in brez dobrega kupca ter partnerja. Zaradi slabe organiziranosti priprave dela in same proizvodnje pa smo pred kupcem nekajkrat izpadli tudi kot nezanesljivi in netočni. Nikoli nismo analizirali in ocenjevali stanja in razmer na tržišču, kar bi lahko naredili preko obstoječih strank, dolgoletnih izkušenj in drugih informacij ter s tem

ugotovili in identificirali svoj položaj na trgu, naše prednosti in slabosti, opredelili probleme in podobno. Za uvedbo sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2008 smo se odločili zgolj in predvsem zaradi konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji.

Našim kupcem skušamo omogočati redne servisne preglede in popravilo v primeru okvare ter stremimo k temu, da sta naš izdelek in storitev znana kot najkvalitetnejša na domačem tržišču. Zavedamo se, da je uvedba sistema pogoj za obstanek na trgu ter hkrati prednost pred ostalimi podjetji, ki so naši tekmeci. Zato si želimo ustvariti renome in ugled podjetja, s katerim bi lahko povečali prodajo ter ponudili kvalitetne proizvode in storitve ne samo na domačih tleh, ampak tudi v tujini. Potrdilo kakovosti jemljemo tudi kot nekakšno reklamno sporočilo, saj je njegova pridobitev javno objavljena, kar pomeni, da je z našo potrditvijo kakovosti lahko seznanjen vsak naš tekmeč. Želimo si torej doseči konkurenčno prednost na trgu, boljšo razpoznavnost podjetja ter širše tržne priložnosti.

3.3.4 Kadrovanje

Uvedbo standarda kakovosti moramo tesno povezati tudi z zaposlenimi v podjetju, predvsem z njihovo vlogo pri samem postopku uvedbe ter njihovimi zmožnostmi, znanjem in njihovim zadovoljstvom. Sledenje namreč v največji meri vpliva na kakovostno opravljanje dela delavca, na visoko odsotnost z dela zaradi bolniškega staža, na motivacijo, večjo inovativnost ipd.

Podjetje Torca d.o.o. je malo družinsko podjetje z majhnim številom zaposlenih, ki jih v glavnem sestavljamo družinski člani. Ravno zaradi tega smo zaposleni še bolj povezani ter prepričani v to, da lahko prav vsak od nas v podjetje vnese svoj prispevek, ki pripomore k uspešnosti. Delo, ki ga opravljamo, nas veseli, saj se zavedamo, da delamo za svoje podjetje, od čigar uspešnosti tudi živimo. Kljub temu, da smo z uvedbo standarda kakovosti veliko časa odlašali, smo ozaveščeni, da je to nujno zlo, ki se ga bomo morali lotiti. Za nas je predstavljal novost velik strošek in nezadovoljstvo, vendar smo spoznali, da je sprememba nujno potrebna za naš obstoj na trgu. Zato je že samoumevno, da se bomo uvedbe lotili z veliko truda in trdim delom.

Velik problem nam predstavlja pomanjkanje kadra predvsem v proizvodnji, kar se še kako pozna ob velikih naročilih. Zaradi tega smo pogosto najemali kader na trgu delovne sile, predvsem študente, in to zadnji trenutek pa včasih tudi prepozno, zato enostavno nismo imeli dovolj časa, da bi jih motivirali, da bi jih seznanili z našo strategijo in vizijo poslovanja, da bi jim lahko nudili ustrezno izobraževanje. Vsemu temu smo posvečali premalo zanimanja, saj je bil naš interes le čim prej realizirati naročilo in ga dostaviti odjemalcu. Najetim študentom pa je bilo le do zaslužka, ki so ga prejeli v vsakem primeru, ne glede na to, ali so svoje delo opravili kakovostno ali ne.

Da bi se izognili ponovnemu nezadovoljstvu s kadrom, smo se odločili najeti tudi delavce, s katerimi smo sklenili pogodbe za določen čas, v katerem bi se lahko dokazali. Želeli smo si pozitivnih učinkov tega dejanja, zato smo jim takoj na začetku predstavili strategijo in vizijo podjetja, saj le na tak način lahko pripomorejo k njuni realizaciji.

Naš poslovni partner, ki je sistem vodenja kakovosti imel že uveden in nas je k njemu tudi vzpodbujal, nas je opozoril na dejstvo, da so zaposleni pogosto nezadovoljni, ko se jih seznanijo s pričetkom uvajanja standarda v podjetje predvsem zaradi odpora proti spremembam. Ravno to je bil tudi eden izmed razlogov, da smo se za uvedbo odločili samo kratek čas za tem, ko smo najeli nove delavce. Verjeli smo namreč v to, da bodo delavci, ki so komaj nastopili delo pri nas, lažje sprejeli dejstvo o pričetku uvajanja sistema kakovosti v podjetje in se nanj navadili, kot če bi se tega lotili kasneje. Lažje je namreč človeku približati zapleten sistem dela na samem začetku, kot pa ga po določenem času spreminjati in ga otežkočiti. Prav zato smo jih najprej poslali na ustrezno izobraževanje ter jim pomen sistema kakovosti za podjetje približali na primeren način, saj se je že na samem začetku pokazalo njihovo nepoznavanje sistema dela ob vodenju sistema kakovosti po standardu ISO 9001:2008. Novo zaposleni so novico o pričetku uvajanja sistema kakovosti v podjetje sprejeli dobro, z veliko mero pripravljenosti na sodelovanje.

3.3.5 Razvoj in prihodnost podjetja

Do danes nam v podjetju nekako sploh ni bilo potrebno skrbeti za odjemalce z domačega trga, saj so se kupci vedno znova vračali k nam. Kriza na svetovnem trgu nas je pripeljala do faze, ko je postal slovenski trg za naše želje premajhen, zato smo začeli razmišljati o širjenju na evropski trg dela. Ob že skoraj dobljenem dobičkonosnem poslu, nas je kot strela z jasnega zadel pogoj za poslovanje s potencialnim odjemalcem, češ da potrebujemo certifikat kakovosti. Posel smo izgubili.

V podjetju Torka d.o.o. smo z uvedbo sistema kakovosti dlje časa odlašali predvsem zaradi stroškov, ki ob njej nastanejo in so precej visoki. Do dokončne odločitve za uvedbo nas je pripeljal zgoraj omenjeni dogodek. Spoznali smo, da je za poslovanje z uglednimi poslovnimi partnerji, za predstavitev našega podjetja v tujini ter za ohranitev obstoječih in pridobitev novih domačih odjemalcev, kaj šele tujih, ključnega pomena pridobitev certifikata. V podjetju smo pri opravljanju raznih aktivnosti že samoiniciativno uveljavljali določene elemente kakovosti, vendar je razlika z zahtevami standarda v tem precejšnja. V veliki meri nam je pomagalo podjetje, ki je tudi naš dolgoletni poslovni partner in s katerim odlično sodelujemo. Z izkušnjami iz pridobitve certifikata in ravnanja sistema kakovosti so nam olajšali začetno neznanje ter nam pomagali pri postopkih.

Če torej želimo konkurirati ostalim podjetjem na slovenskem trgu, ki imajo potrdila kakovosti že pridobljena, nimamo druge izbire, kot da si pridobimo z uvedbo standarda stabilnejši položaj na trgu. Z namenom razvoja podjetja, konkurenčnosti na trgu, ugleda

podjetja, lažjega in močnejšega predstavljanja na trgu odjemalcev, hitrejšega pridobivanja dobrih odjemalcev, smo v podjetju sprejeli odločitev uvedbe sistema ravnanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2008.

Da se naše podjetje razvija v skladu z zahtevami trga, bomo v največji meri dokazali s potrditvijo kakovosti, s katero bomo zmanjšali stroške dela, povečali dobiček in s tem pridobili finančna sredstva, s katerimi bi lahko investirali v razvoj podjetja, v napredek, v nove stroje, v boljšo izrabo virov in predvsem v izobraževanje ter zaposlitev novega kadra. Z urejeno in sledljivo dokumentacijo bo sistem dela prijaznejši vsem zaposlenim, tudi komunikacija med zaposlenimi in njihovo zadovoljstvo se bo izboljšalo, kar je seveda ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja. Poskrbeli bomo tudi za to, da bo razvoj podjetja vplival na večjo kontrolo nad stroji v proizvodnji in njihovim rednim vzdrževanjem ter se na tak način izognili okvaram in ozkim grlom v proizvodnji.

Vse to in še več je razlogov, ki se med seboj dopolnjujejo in zaradi katerih smo se odločili za uvedbo ISO standarda 9001:2008 v podjetje. Seveda pa je za nas glavni razlog še vedno konkurenčnost podjetja na trgu, ki nam bo s pomočjo imetja certifikata kakovosti pomagala k največjemu razvoju našega podjetja tako na slovenskem kot tudi na tujem trgu.

3.4 Certifikacijski postopek v podjetju Torka d.o.o.

Po funkciji v podjetju Torka d.o.o. sem predstavnik vodstva kakovosti, kar pomeni, da sem zadolžena tudi za celoten postopek uvedbe sistema vodenja kakovosti. Postopek potrjevanja kakovosti v podjetju Torka d.o.o. na podlagi svojih izkušenj razčlenjujem na 8 korakov.

Prvi korak lahko imenujemo kar informativni razgovor. Le-ta je v primeru uvedbe standarda v družbo Torka d.o.o. potekal med direktorjem družbe, mano in predstavnikom potrjevalne hiše oziroma SIQ. Na sestanku nama je bilo z direktorjem družbe obrazloženo, kako se je potrebno uvedbe standarda lotiti, kaj postopek od nas zahteva, dobili pa smo tudi poglobilne napotke, ki so nam služili kot glavni vodnik skozi postopek vpeljave. Izpolniti smo morali tudi vnaprej določen vprašalnik, na podlagi katerega je bila kasneje podjetju izdelana ponudba za potrditev sistema kakovosti. Direktor se je s pogoji v ponudbi strinjal, ocenil je, da je družba sposobna kriti stroške projekta ter izpolnil vlogo, s katero je družba Torka d.o.o. tudi uradno začela proces uvajanja sistema ravnanja kakovosti po določenih standarda ISO 9001:2008.

Po vloženi vlogi je SIQ podjetju poslal vprašalnik za samopresojo, ki ga bova z direktorjem družbe izpolnila ob zaključku celotnega projekta in ga s celotno dokumentacijo poslala v presojo.

Nato je prišla na vrsto izdelava poslovnika kakovosti, ki je bila v moji domeni. Poslali smo ga v SIQ, katerega naloga je bila oceniti, če se sistem ravnanja kakovosti iz poslovnika

kakovosti prilagaja in izpolnjuje zahteve standarda kakovosti ISO 9001:2008. SIQ je ocenil, da poslovnik kakovosti ustreza zahtevam ter izdal pisno poročilo. Temu postopku lahko pravimo tudi presoja dokumentacije oziroma pregled poslovnika.

Predpresoja, ki sem jo sama uvrstila na četrti korak v celotnem postopku, za podjetje ni obvezna. Družbi sicer lahko koristi, saj ji pokaže slabe strani, ki se jih mora podjetje rešiti, da bo potrjevalna presoja uspešna. Družba Torka d.o.o. se je odločila, da predpresoje ne bo izvajala.

Enega od ključnih korakov predstavlja potrjevalna presoja, s katero se ugotavlja, kako je družba postavila sistem kakovosti, kako je potekalo izvajanje, oceniti je potrebno učinkovitost postopkov ter ugotoviti možnosti za izboljšanje sistema. Presojevalci direktorja takoj seznanijo s svojimi ugotovitvami ter pisno poročilo oddajo vodji področja ocenjevanja sistemov ravnanja kakovosti. Komisija za potrjevanje sistemov ravnanja se odloči na podlagi mnenja omenjenega vodje. Pri vsem tem lahko pride do neskladnosti, ki so na primer neizpolnjene zahteve standarda ali dokumentov kakovosti. V tem primeru morata direktor in predstavnik vodstva kakovosti poskrbeti za njihovo odpravo, ki mora biti realizirana najkasneje šest mesecev po presoji, šele nato je podjetju lahko podeljeno potrdilo.

Šesti korak v celotnem postopku predstavlja dodatna presoja, do katere pride v primeru že omenjenih neskladnosti s standardom. Če se torej pri redni presoji ugotovijo težave, je dodatna presoja nujno potrebna.

Po uspešni presoji sledi podelitev potrdila kakovosti. Podjetje se na ta način uvrsti na seznam vseh imetnikov SIQ potrdil kakovosti, kar pomeni, da s tem tudi pridobi pravico do uporabe SIQ znaka. Podjetju je izdanih toliko potrdil, kolikor jih naroči oziroma potrebuje.

Zadnji, osmi, korak predstavljajo redne obnovitvene presoje, ki se izvajajo z namenom, da bi ugotovili, ali podjetje še vedno izpolnjuje in spoštuje vse zahteve izbranega standarda. To je tako imenovano vzdrževanje standarda oziroma sistema vodenja kakovosti.

4 ANALIZA UČINKOV UVEDBE SISTEMA KAKOVOSTI PO ZAHTEVAM STANDARDA ISO 9001:2008

Za družbo, ki uvaja sistem kakovosti je pametno, da v določenih intervalih spremlja odzive zaposlenih in kupcev v skladu s povratnimi informacijami ter spremlja ustrezne ukrepe za izboljšanje in upošteva pričakovanja ob planiranju in načrtovanju strategije poslovanja.

Podjetje Torka d.o.o. še ni izpeljalo do konca uvedbe sistema kakovosti, vendar smo sedaj v fazi pred potrjevalno presojjo. Vseeno me je zanimalo, v kolikšni meri bo uvedba sistema

kakovosti vplivala na poslovanje podjetja, njegovo konkurenčnost na trgu ter njegovo celotno stanje.

4.1 Vpliv sprememb na stanje v podjetju Torka d.o.o. po uvedbi sistema kakovosti glede na zahteve standarda ISO 9001:2008

V nadaljevanju opisujem svoja pričakovanja glede učinkov uvedbe sistema kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001:2008, prikazujem prednosti in slabosti uvedbe za podjetje ter podrobno analiziram tudi vpliv uvedbe standarda v podjetje iz vidika pozitivne in negativne plati.

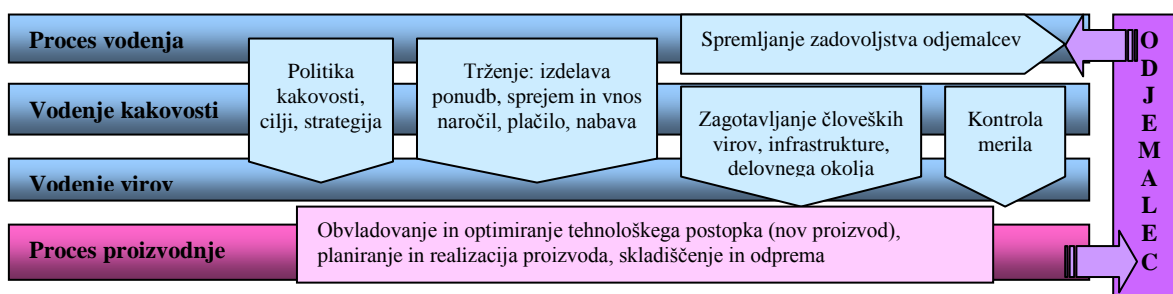
4.1.1 Sistem vodenja kakovosti in dokumentacija

Vse zahteve standarda ISO 9001:2008 so splošne in so namenjene za uporabo v vseh organizacijah. Standard od podjetja zahteva in pričakuje, da vzpostavi, dokumentira, izvaja in vzdržuje sistem vodenja kakovosti ter ves čas izboljšuje njegovo uspešnost (SIST ISO 9001:2008, 2008).

S tem, ko smo postavili sistem vodenja kakovosti v podjetju Torka d.o.o., vodimo dokumente o dogovorjenem načinu dela in razdelitvah odgovornosti po principu Demingovega kroga. Sistem pokriva vse procese, ki smo jih identificirali, jim določili zaporedje in medsebojne vplive. S temi procesi pokrivamo aktivnosti vodstva, zagotavljanje virov, realizacije proizvodov oziroma storitev in meritev ter izboljševanja. S sistemom obvladujemo informacije za podporo delovanja in nadzor teh procesov.

V vseh procesih se torej izvaja PDCA cikel, kar pomeni, da se aktivnosti načrtuje, izvede, kontrolira in po potrebi ukrepa. Organiziranost je enostavna, saj delo v podjetju poteka na eni lokaciji v enotnem prostoru. V tem prostoru je tudi t.i. mesto uprave, od koder se generalno nadzira vse aktivnosti procesov.

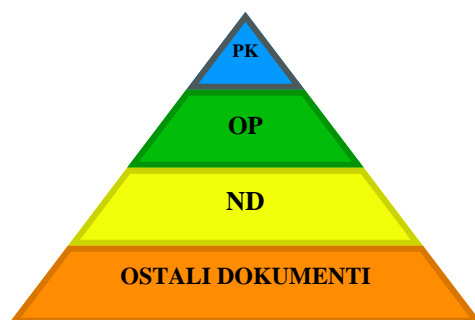
Slika 4: Procesni pristop v podjetju Torka d.o.o.



Vir: Interno gradivo podjetja Torka d.o.o.

Shema procesnega pristopa, ki je predstavljena na sliki 4, prikazuje, da so vsi procesi podrejeni doseganju zadovoljstva odjemalcev. Dokumentacija sistema vodenja kakovosti mora vključevati dokumentirane izjave o politiki kakovosti in ciljnih kakovosti, poslovnik kakovosti, dokumentirane postopke, ki jih zahteva standard, ter dokumente in zapise, ki jih podjetje potrebuje, da bi zagotovilo učinkovito planiranje (SIST ISO 9001:2008, 2008). Sistem vodenja kakovosti glede dokumentacije je prikazan v shemi na sliki 6.

Slika 5: Sistem vodenja kakovosti v podjetju Torka d.o.o.



Vir: Interno gradivo podjetja Torka d.o.o.

Poslovník kakovosti (PK) je osnovni dokument sistema vodenja kakovosti in predstavlja vrh sistemsko organizacijskega področja, saj so v njem opisani vsi procesi in njihove aktivnosti. V kolikor se ugotovi, da se za določen proces ne more dovolj podrobno podati zahteve in opisati postopek dela v samem poslovníku, se podrobneje vse postopke in določene aktivnosti opiše v **organizacijskih predpisih (OP)**. Le-ti so namenjeni interni uporabi. V **navodilih za delo (ND)** so podana najpodrobnejša pojasnila v zvezi z določenim delom za posamezen ponavljajoč postopek in so ponavadi kar na mestu uporabe ali pa na ustreznem zapisu, ki ureja neko aktivnost. Najnižje na lestvici organizacijske dokumentacije pa so razni obrazci, sheme, sezname in **ostali dokumenti**, ki praktično nimajo samostojne veljave.

V podjetju imamo vzpostavljen postopek, ki ureja delo in način označevanja vse dokumentacije, tako organizacijske kot tehnično-tehnološke, prav tako pa usklajuje delo z obvladovanjem vseh zapisov v podjetju. Ustrezna označitev omogoča posodobitev in zagotavlja prepoznavnost.

4.1.2 Odgovornost vodstva

Najvišje vodstvo mora glede zahtev po odgovornosti vodstva priskrbeti dokaze o svoji zavezanosti razvoju in izvajanju sistema kakovosti ter nenehnemu izboljševanju njegove uspešnosti tako, da (SIST ISO 9001:2008, 2008):

- sporoča organizaciji, kako pomembno je izpolnjevanje zahtev odjemalcev kot tudi zahtev zakonodaje in regulative,
- določi politiko kakovosti. Najvišje vodstvo mora glede politike kakovosti zagotoviti, da vključuje zavezanost k izpolnjevanju zahtev in izboljševanju uspešnosti sistema vodenja kakovosti, da podaja okvir za določanje in pregledovanje ciljev kakovosti,
- zagotovi, da so cilji kakovosti določeni,
- izvaja vodstvene preglede. Vodstvene preglede mora najvišje vodstvo opravljati v planiranih časovnih presledkih, da zagotovi njihovo primernost in uspešnost. Pri pregledu mora oceniti možnost za izboljšave in potrebo po spremembah sistema vodenja kakovosti, vključno s politiko in cilji kakovosti. Rezultat vodstvenega pregleda mora vključevati vse odločitve in ukrepe v zvezi z izboljševanjem uspešnosti sistema vodenja kakovosti in njegovih procesov, z izboljševanjem proizvodov glede na zahteve odjemalcev in v zvezi s potrebnimi viri,
- zagotavlja razpoložljivost virov.

Direktor je odgovoren za opredelitev in izpolnitev ciljev podjetja, podanih v politiki kakovosti. Preko nje pa z njim tudi vsi sodelujoči v proizvodnem procesu stremimo k izpolnitvi ciljev. Direktor je izdelal sistem smernic delovanja, ki težijo k nenehnemu izboljševanju, povečanju učinkovitosti. V politiki kakovosti, ki predstavlja tudi del poslovnika, je v grobem opisana direktorjeva vizija dobrega in kakovostnega poslovanja, vizija rasti podjetja, osredotočenost in težnja po čim večjem zadovoljstvu odjemalcev.

Osnovno vodilo za uspešno planiranje sistema vodenja kakovosti je, da se procese prepozna, pravilno vzpostavi, da se jih izvaja in vzdržuje. Ker so ustrezno dokumentirani, se jih vseskozi nadzoruje, meri in izboljšuje njihovo učinkovitost. Z dobrim poznavanjem vseh operacij se teži k izboljševanju kakovosti celotnega sistema in kvalitete proizvodov ter k izpolnitvi zastavljenih ciljev.

Direktor bo najmanj enkrat letno preveril delovanje vseh procesov in opravil t.i. vodstveni pregled, ki je tudi izdelan ponavadi za enoletno obdobje. Pri tem bo preverjal učinkovitost vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti tako, da bo preveril vse procese in njihove aktivnosti, kar se izvede preko analize kazalcev uspešnosti (izdelane analize so obvezna priloga) in posledičnemu zastavljanju novih ciljev. Glede na zahtevo sledljivosti si bo vse opaženo in povzetke ugotovitev beležil ter tako sprotno oblikoval in izpisoval »Poročilo o vodstvenem pregledu«. Analiza bo zajemala tudi pregled stroškov zagotavljanja kakovosti oziroma slabe kakovosti. Direktor se bo opiral tudi na rezultate notranjih in zunanjih presoj o stanju, delovanju in skladnosti procesov ter na usklajenost z določili standarda ISO 9001:2008 (Poročilo o internih presojah) in podanih priporočil o izboljšavah.

4.1.3 Vodenje virov

Pri človeških virih mora organizacija določiti potrebno kompetentnost izvajalcev dela, ki vpliva na skladnost z zahtevami za proizvod. Kjer je primerno, mora zagotoviti usposabljanje ali izvesti druge ukrepe za doseganje potrebne kompetentnosti. Organizacija mora tudi oceniti uspešnost izvedenih ukrepov in zagotoviti, da se njeno osebje zaveda pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da ve, kako lahko prispeva k doseganju ciljev kakovosti (SIST ISO 9001:2008, 2008).

Organizacija je odgovorna tudi 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. Tak proces mora vključevati (SIST ISO 9001:2008, 2008):

- 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.

Direktorjeva pripadnost podjetju je že kot lastniku samoumevna. Tudi vsi zaposleni imamo pogodbeno (ali z aneksom k pogodbi) določeno svoje delo, odgovornosti, pooblastila in kompetence, ki se izražajo glede na znanje, veščine in izkušnje ter se jih preverja v preizkusnem obdobju. S podaljšanjem delovnega razmerja se smatra, da smo tudi usposobljeni in sposobni samostojnega dela. Vnaprej je vodstvo odgovorno, da na podlagi merjenja delovne učinkovitosti določa stopnjo usposobljenosti (vsakodnevni vtisi in pregledi) in v primeru, ko je to potrebno, odredi dodatno usposabljanje.

Direktor je odgovoren, da zagotovi ustrezno infrastrukturo, potrebno za doseganje ciljev podjetja, kar pomeni zagotavljanje in ureditev poslovnih prostorov (tudi energetska, telefonska,...), kjer se v največji možni meri skrbi tako za optimalne delovne pogoje (čim manjši hrup, temperatura v prostoru ipd.), kot tudi za ureditev in nadzorovano vzdrževanje opreme (strojev, orodij). Sama čistoča na delovnih mestih je samoumevna in je dolžnost vsakega posameznika, predvsem pa direktorja.

Da dosegamo zahtevano raven kakovosti izdelkov, je pomembno, da je urejeno tudi delovno okolje ter da v podjetju vlada pozitivna delovna klima. Zagotavljati je potrebno red in disciplino. S posvečanjem urejenim medsebojnim odnosom direktor dviga pomen zagotavljanja kvalitete dela in teži h kakovosti, vsem interno sodelujočim pa s takim odnosom tudi dviga zavest o pripadnosti podjetju.

4.1.4 Realizacija proizvoda

Podjetje mora planirati in razvijati procese, ki so potrebni za realizacijo proizvoda. Planiranje procesov realizacije proizvoda mora biti skladno z zahtevami ostalih procesov sistema vodenja kakovosti. Organizacija mora torej določiti (SIST ISO 9001:2008, 2008):

- cilje kakovosti in zahteve za proizvod,
- potrebo po vzpostavitvi procesov in dokumentov ter po priskrbi virov, specifičnih za proizvod,
- zahtevane aktivnosti overjanja, validacije, nadzorovanja, merjenja, kontrole in preizkušanja, ki so specifične za proizvod ter kriterije za sprejemljivost proizvoda,
- zapise, potrebne za dokazovanje, da procesi realizacije in iz njih izhajajoči proizvodi izpolnjujejo zahteve.

Ugotoviti se morajo zahteve za proizvod, ki jih izrazi odjemalec, vključno z zahtevami za razpoložljivost, dostavo in podporo ter zahteve za proizvod, ki jih odjemalec ne izrazi, vendar so nujne za nameravano ali specifično uporabo, poleg vsega tega pa se ugotovijo še obveznosti v zvezi s proizvodom, vključno z zakonskimi zahtevami (SIST ISO 9001:2008, 2008).

V podjetju tečejo procesi, ki omogočajo realizacijo določenega proizvoda. Realizacija izdelave proizvoda je planirana v mejah zmožnosti. Na osnovi tega planiranja se zlahka uravnava preostala naročila. V fazi povpraševanja se sprotno izvajajo še analiza zmožnosti in pregled aktivnosti, ki določajo:

- značilnosti posameznih proizvodov s prepoznanimi cilji kakovosti,
- medsebojno povezanost oziroma odvisnost aktivnosti, ki omogočajo nemoteno realizacijo proizvoda,
- dokumentacijsko podporo, ki ureja zahteve nadzorovanja, kontrole, overjanja, s tem pa tudi zapise, ki dokazujejo izpolnitev zahtev ter tako že takrat preverjajo terminske in kakovostne zahteve.

Prodajni proces se ponavadi prične s povpraševanjem odjemalca po sodelovanju. Vsa povpraševanja se ustrezno dokumentirajo, označijo, preučijo in arhivirajo. V želji ugoditi zahtevam odjemalca se že v fazi razgovora stremi k natančnemu definiranju zahtev. Le-te se uskladi z zahtevami podjetja in njegovimi zmožnostmi ter tudi s standardiziranimi normami zelenega proizvoda, zakonskimi zahtevami (novi proizvodi). Že pri sklepanju dogovorov (novi proizvodi) se odpravlja vse morebitne zaplete, ki bi nastali ob naknadnem spreminjanju zahtev glede proizvoda, kar se nato dokumentira v naročilih.

Za obvladovanje novih proizvodov v grobem velja, da se za nove proizvode vedno zahteva tehniško risbo, na kar se po potrebi poskrbi za izdelavo orodja ter se izdelava vzorčne kose, ki morajo biti potrjeni pri odjemalcu. S tem se smatra, da je vzpostavitev novega proizvoda v redno proizvodnjo zaključena. Po potrditvi se izdelava ustrezen tehnološki list (z

opredeljenimi kontrolnimi zahtevami) za posamezen proizvod, ki skupaj s prvotno tehniško risbo tvorita tehnično mapo artikla.

Kakovost prejetega materiala je poglobitnega pomena za kakovost proizvodov podjetja. Le-ta odpravlja zastoje pri samem delu, odpravlja oziroma zmanjšuje stroške odpravljanja neskladnosti, po drugi strani pa povečuje storilnost podjetja. V podjetju je eden od dobaviteljev materiala kar sam odjemalec, zato tudi sam prevzema odgovornost za kvaliteto materiala, sicer pa se dobavitelje izbira na podlagi renomeja in kvalitete dela ter cene in hitrosti izvedbe naročila. Utečeno večletno delo podjetju zagotavlja tudi kvaliteto orodjarskih uslug (izdelava in popravila orodij). Vzdrževalna dela na strojih izvajajo predvsem pooblašene institucije.

Vsem ostalim dobaviteljem, katere podjetje želi poostreno spremljati, sledi, jih nadzira in ocenjuje preko direktorjevega rokovnika kakovosti. To po lastni presoji uporablja tudi za nove, njemu neznane dobavitelje, in sicer na osnovi prvega (manjšega) opravljenega posla po istih kriterijih, kot za znane dobavitelje. Seveda mu je predhodno prvi impulz sprejemljivosti prejeta ponudba.

V želji, da so uporabniki proizvodov zadovoljni s proizvodi, imamo v podjetje uveden sistem obvladovanja proizvodnega procesa, ki nam zagotavlja na izhodu kakovosten proizvod ter hkrati optimira proizvodni proces ter izboljšuje ekonomičnost poslovanja.

Da bi se zagotovila sledljivost kakovosti proizvoda in ostalih aktivnosti nazaj v proizvodni proces njegovega nastajanja, je v sistemu vodenja kakovosti vključen in vzpostavljen tudi postopek prepoznavanja proizvodov in dokumentacije, uporabljene pri poslovanju. Prepoznavanje proizvodov se izvaja na več načinov, in sicer:

- v tehnični mapi posameznega proizvoda in podatkih na njej,
- z neposrednim označevanjem spremne dokumentacije proizvoda,
- z označevanjem na finančni dokumentaciji (na računu je številka dobavnice),
- preko zapisov o poreklu in porabi materiala.

Kakovost proizvodov, ki se jo je doseglo v proizvodnem procesu, želimo obdržati na isti ravni še v prihodnje. Postopki rokovanja, skladiščenja, pakiranja in odpreme so samoumevni in taki, da preprečujejo vsakršno poslabšanje kakovosti proizvoda zaradi neustreznega transporta med operacijami ali pri prenosu proizvodov v skladišče. Enako velja tudi za delo z vhodnimi materiali.

4.1.5 Merjenje, analize in izboljševanje

Podjetje mora določiti, planirati in izvajati procese nadzorovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja, ki so potrebni za zagotovitev skladnosti in dosego izboljšanja. To vključuje določitev potreb in uporabo primernih metodologij, vključno s statističnimi metodami in

obseg njegove uporabe. Aktivnosti merjenja in nadzorovanja so sledeče (SIST ISO 9001:2008, 2008):

- ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev,
- izvedba notranjih presoj, katere je treba razumeti kot orodje vodstva za zbiranje povratnih informacij o vseh delovnih procesih v podjetju,
- nadzorovanje in merjenje procesov, kjer je potrebno uporabiti primerne metode za nadzor procesov realizacije,
- nadzorovanje in merjenje proizvoda. Na primernih stopnjah je potrebno meriti in nadzorovati karakteristike proizvoda z namenom ugotovitve, ali so izpolnjene zahteve za proizvod.

V primeru, da v procesu merjenja in nadzorovanja ugotovimo neskladnosti z zahtevami, moramo te neskladnosti obvladovati, da se prepreči nenamerna uporaba ali dostava. Za preprečitev neskladnosti mora organizacija izvajati korektivne ukrepe, s katerimi odpravi vzroke in njihovo ponovitev. Preventivne ukrepe pa določijo, da z njimi odpravijo vzroke potencialnih neskladnosti ter prepreči njihovo ponovitev (SIST ISO 9001:2008, 2008).

V podjetju se zavedamo pomena nenehnega izboljševanja. Da bi bili v tem uspešni imamo vpeljan postopek nadzorovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja ključnih procesov. S takim načinom dela nenehno dokazujemo sebi in poslovnim partnerjem, da so naši proizvodi izdelani v skladu z določili in zahtevami, da so izdelani v predvidenem roku in da se preverja usklajenost procesov za doseganje zahtev samega sistema vodenja kakovosti.

Vodstvo se v zvezi z zadovoljstvom odjemalcev, o kakovosti proizvodov, o celotnem pristopu podjetja zanima preko individualnih razgovorov na poslovnih srečanjih, telefonskih pogovorih ipd. in tako zbira podatke, ki si jih sprotno beleži. V primeru kakršnegakoli negativnega impulza (reklamacije) imamo opredeljene aktivnosti, kot so takojšen ogled reklamiranih proizvodov, vpis rešitve v reklamacijski zapisnik, analiza vzroka, ki določa morebitne korektivno – preventivne ukrepe. Največkrat rešujemo reklamacije z zamenjavami, reklamirani proizvodi gredo v takojšnje mletje in ponovno uporabo.

Notranje presoje izvajamo na področjih celotne proizvodnje in poslovanja, za katere velja uveden sistem vodenja kakovosti, kot ga definira poslovnik. Z direktorjem in zunanjim, strokovno usposobljenim svetovalcem, planiramo in izvedemo notranjo presoj in na podlagi tega izvajamo analize. Presojevalec dokumentira ugotovljeno stanje v poročila o presoji in poročila o odstopanju, na osnovi katerih se po potrebi sproži aktivnost za odpravo odstopanj. Ob koncu presoje izdelamo in potrdimo še skupno poročilo o presoji, s čimer zagotavljamo, da so obravnavana vsa odstopanja in so ukrepi izvedeni.

4.2 Pregled prednosti in slabosti ter pozitivnih in negativnih učinkov uvedbe standarda kakovosti v podjetje Torka d.o.o.

Standarda ISO 9001:2008 lahko z uporabo splošnih načel vodenja, pospeševanja stalnega izboljševanja in učinkovitega spremljanja zadovoljstva odjemalcev vsakemu podjetju pomaga doseči konkurenčnost položaja na trgu. Če podjetje želi pridobiti zadovoljstvo odjemalca, morajo biti med njima vzpostavljeni taki dobaviteljski odnosi, ki prinašajo obojestransko korist. Tako je možnih prednosti delovanja sistema ravnanja kakovosti več, vendar ne smemo izvzeti niti slabosti, ki jih uvedba prinese v družbo.

Številni zagovorniki uvedbe ISO standardov v podjetja pravijo, naj bi se s certificiranjem povečala urejenost poslovanja, kar vpliva tudi na ugled in konkurenčno prednost podjetja. Vodstvo podjetja naj bi imelo boljši pregled nad celotnim poslovanjem, izboljša se preglednost in sledljivost nad procesi, ki se odvijajo znotraj podjetja. Določijo se odgovornosti, pripomore pa tudi k preprečevanju napak in neskladnosti, ki jih lahko v poslovnem procesu povzroči človek (Rebernik, 2000, str. 35).

Podjetje z uvedenim sistemom kakovosti pridobi na ugledu pri potencialnih uporabnikih, ker mu le ti bolj zaupajo. Certifikat prinaša tudi določeno marketinško prednost in medijsko odmevnost (Topič, 1997, str. 26).

Piskarjeva (2003, str. 208) je v svoji raziskavi ugotovila, da so mnoga podjetja s certifikatom kakovosti dosegla boljšo kakovost na tehnični ravni (izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev, boljšo preglednost procesov, učinkovitost izvajanja procesov...), medtem ko se je vpliv uvedbe na poslovni ravni (uspešnost poslovanja) pokazal posredno. Nadalje je tudi ugotovila, da uvedba standarda vpliva na dobiček podjetja oziroma na njegovo poslovno uspešnost, ki se kaže v zmanjšanju števila reklamacij in povečanju zadovoljstva kupcev, boljši organizaciji dela, vendar je problem pri vsem skupaj ta, da podjetja dobička ne znajo prepoznati oziroma nimajo metodologije za ocenjevanje.

V podjetju Torka d.o.o. smo prepričani, da nam je uvedba sistema vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2008 prinesla lažje pridobivanje novih odjemalcev in hkrati bodočih poslovnih partnerjev, še posebno tistih iz tujine, na katere smo ciljali, kar je za nas skoraj najbolj pomembno. Večina odjemalcev je namreč takih, da s podjetji, ki nimajo uvedenega standarda kakovosti, sploh ne poslujejo, kar pomeni, da smo si z uvedbo in primerno vodenim sistemom, zagotovili ustrezno zaupanje kupcev, dobaviteljev ter tistih, ki jim je naše poslovanje v interesu. Že sedaj, ko smo šele na sredi celotnega postopka uvajanja standarda, beležimo povečanje zadovoljstva in zvestobe naših že obstoječih kupcev in dobaviteljev ter tudi tistih potencialnih odjemalcev, s katerimi si želimo sodelovati, vendar brez certifikata kakovosti nismo mogli konkurirati na trgu drugim podjetjem.

Tudi dobavitelji so spoznali, da poslujejo in sodelujejo s podjetjem, ki ima prav tako visoke standarde, kar se tiče kakovosti, zato so dobave sedaj dosledne, točne, natančne, na naročilo pa se odzivajo hitro. Preprečile so se tudi konfliktne situacije zaradi napačnega tolmačenja in celo nerazumevanja zahtev odjemalcev, saj smo jih identificirali in opredelili.

Standard med drugim tudi zahteva, da se vse procese in izdelke oziroma storitve ter njihovo kakovost načrtuje vnaprej, zato se v podjetju tega strogo držimo. Ugotovili smo namreč, da na podlagi načrtovanja lažje obvladujemo vse procese in na tak način dosegamo krajše, točne in dosledne roke dostave. Vse probleme raznih neskladnosti, na katere se redno opominja, so odpravljeni na hiter in miren način, večina že vnaprej s preventivnimi ukrepi, ostalim pa se skušamo izogniti s korektivnimi ukrepi.

Tako kot nekateri zagovarjajo uvedbo sistema kakovosti v podjetje, na drugi strani nasprotniki pripisujejo velik pomen dejstvu, da pri uvedbi kakovosti v podjetje pride do povečanja papirne dokumentacije v obliki obrazcev, pravilnikov in navodil. Prav tako tudi zagovarjajo dejstvo, da podjetju niti certifikat niti vsa dokumentacija, ki se izdelava ob uvedbi, ne moreta zagotoviti, da bo podjetje imelo delo, da bo uspešno in učinkovito poslovalo. Pivka in Uršič sta namreč zapisala, da standard ISO 9000 podjetjem sam po sebi ne prinaša prednosti, kot so boljše upravljanje podjetja, izboljševanje procesov, servisiranje kupcev in podobno. Pravita namreč, da bo standard učinkovit šele takrat, ko ga bodo podjetja povezala s svojo organizacijo, upravljanjem vseh vrst virov, produktivnostjo, dobičkom in inovacijami. Če podjetja tega ne bodo storila, bo pridobljen certifikat le kot formalnost, zato jim ne bo prinesel bistvenih prednosti (Špeh, 2002).

White (1996, str. 10 - 11) je naštel razloge, zaradi katerih sistem vodenja kakovosti ne da v vseh podjetjih zelenih rezultatov in ne vodi k uspešnosti poslovanja:

- sistem obvladovanja kakovosti je vsiljen z vrha podjetja,
- zastavljeni cilji so neprimerni,
- sistem obvladovanja kakovosti je nujno zlo,
- zaposleni sistem obvladovanja kakovosti odklanjajo zaradi odpora proti spremembam,
- sistem obvladovanja kakovosti je zelo drag.

Tudi v našem primeru sem prišla do ugotovitev, da standard ni prinesel samo pozitivnih strani, ampak tudi slabe oziroma negativne učinke. Za naše podjetje je bila ta uvedba od začetka zelo odveč, saj so stroški uvedbe in vzdrževanja standarda precej visoki, kar nam je predstavljalo v tistem času precejšen finančni zalogaj, lotiti pa smo se je morali, saj je bil nekakšen pogoj s strani potencialnega odjemalca za dobljeni posel. Tudi časovno opredeljeno je uvedba standarda precej dolga, zato je potrebno vztrajati, dokler niso vidni prvi rezultati in predvsem ne odnehati nekje na sredini.

Prav tako se je pojavil med nekaterimi zaposlenimi nekakšen odpor do sprememb, ki ga je standard prinesel, saj uvedba zahteva dodatno delo na posameznem delovnem mestu in tudi

strožjo kontrolo odgovornosti. Prav tako pa je bilo potrebno uvesti obilo dokumentacije, ki je tako za vodilne kot za zaposlene nadležna. Nihče nam ne garantira, da nam bo vse to zagotovilo delo ter bo naše poslovanje učinkovito in uspešno, vendar dejstvo je, da je za nas uvedba nujno zlo, kar pomeni, da je bilo za naše podjetje uvedba neizogibna, če smo hoteli pridobiti nove kupce, ugled in konkurenčen položaj tako na domačem kot tudi na tujem trgu.

SKLEP

Podjetja so pričela z izboljševanjem kakovosti proizvodov ter proizvodnje same predvsem zaradi vse večjih zahtev trga, kupcev, močne konkurence in sunkovitega razvoja. Želje kupcev ter njihova pričakovanja, kot so: sprejemljiva cena, izpolnjeni roki in zadovoljiva stopnja kakovosti, odločajo o uspehu podjetja, o njegovem nadaljnjem razvoju in obstoju, zato lahko rečemo, da je podjetje odvisno od svojih kupcev, zaradi česar se podjetja vedno bolj poslužujejo različnih modelov zagotavljanja kakovosti, med katerimi je najbolj priznan in v Evropi razširjen model, ki ga opredeljuje skupina standardov ISO 9000.

Kakovost je razširjen pojem in dobro poznan ter nepogrešljiv v poslovnem svetu. Brez nje ni obstoja in ne razvoja podjetja, vendar je pot do nje težka, zahtevna, dolga, predvsem pa ni poceni. Kdorkoli se loti programa vodenja kakovosti, se mora najprej zavedati, da si je potrebno za to najprej vzeti čas. Dolga pot do cilja je v veliko primerih razlog, da programi propadejo, še preden sploh dobro začnejo delovati.

V diplomskem delu sem skušala predstaviti osnovne razloge za uvedbo standarda ISO 9001:2008 v podjetje Torca d.o.o. ter prikazati potek celotnega procesa uvedbe. Eden glavnih razlogov je bila močna konkurenca na trgu, saj je vse več tujih in slovenskih podjetij, ki že imajo certifikat standarda kakovosti, kar predstavlja temelj za uspešen položaj na trgu ter dober ugled med odjemalci. Prav tako lahko potrjuje kakovosti podjetju pomaga pri iskanju posla, sodelovanja z ostalimi podjetji, pri javnih razpisih, ki tudi zahtevajo certifikat kakovosti, ipd. Druga podjetja bodo za svojega poslovnega partnerja prej izbrala podjetje, ki s certifikatom jamči za kakovost svojih proizvodov in storitev ter za preglednost poslovanja, ki hkrati usmerja k zmanjšanju neskladnosti ter stroškov.

V podjetju Torca d.o.o. si prizadevamo doseči zelene cilje ter predvsem izboljšati poslovanje, pridobiti nove kupce ter nove poslovne partnerje. S tem namenom smo se pred časom tudi odločili za pristop k uvajanju sistema vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2008. Celoten proces, do katerega smo bili sicer v začetku skeptični, smo si zastavili dokaj ambiciozno, saj se je postopek pričel v začetku leta 2010, zaključek pa predvidevamo že proti koncu letošnjega leta. V podjetju smo do sedaj izdelali dokumentacijo, v poslovni proces se je vključil tudi že sistem vodenja kakovosti, čakamo pa še na potrjevalno presojo v sredini letošnjega leta, katero mora podjetje opraviti čim bolj uspešno.

Dosedanje izkušnje podjetja Torka d.o.o. so že dokazale, da se je vpeljan sistem vodenja kakovosti podjetju izplačal oziroma mu je koristil. Analize so pokazale predvsem pozitivne učinke glede uspešnosti podjetja, podobno lahko ugotovimo tudi za organizacijsko stran. Da je ugled podjetja boljši je vidno v pozitivnih reakcijah na ponudbe podjetja Torka d.o.o., ki jih je direktor že poslal na tuje trge ter v njih omenil, da je podjetje sredi procesa uvajanja standarda kakovosti. Podjetju se pozna korist uvedbe standarda tudi na uspešnosti in preglednosti izvajanja postopkov in aktivnosti. Do sedaj v podjetju še niso beležili dobrega vpliva standarda na dobičkonosnost, na povečanje prodaje ter na inovativnost.

Podjetje Torka d.o.o. ima visoke in jasne cilje glede kakovosti, ki jih mora še izpolniti, kar je odvisno predvsem od direktorja in ostalih sodelujočih v podjetju. Potrebno se je namreč zavedati, da sama uvedba sistema ravnanja kakovosti ni dovolj za uspešno poslovanje podjetja in njegov obstoj, temveč predstavlja šele temelj za obetajočo obvladovanje in zagotavljanje kakovosti ter poslovno odličnost v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Artač, V., Kočar, L. & Prisljan, B. (2000). *Uvajanje integralnih sistemov kakovosti*. Ljubljana: GZS.
2. Božič M. (1996): *Sodelovanje in organiziranje*. Maribor: Via.
3. Cianfrani, C., Tsiakals J. J., & West J. E. (2009). ISO 9001:2000 explained. Najdeno 1. maja 2011 na spletnem naslovu http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3726/is_200901/ai_n31425476/
4. Crosby, Philip B. (1990). *Kakovost je zastoj: umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Dolinšek, S., Piskar, F., Faganel, A., Kern – Pipan, K. & Podobnik, D. (2006). *Management kakovosti*. Koper: Fakulteta za management.
6. Dubrovski, D. (1991). *Finančni, trženjski in drugi vidiki kakovosti*. Maribor: Naše gospodarstvo.
7. E-standard, Sistemi vodenja kakovosti. Najdeno 01. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.e-standard.si/9001>
8. Interna gradiva podjetja Torka d.o.o.
9. Ishikawa K. (1987). *Kako celovito obvladovati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
10. Jeraj, M. (2001). *Prenova poslovnih procesov na osnovi zahtev družine standardov ISO 9001:2000*. Kranj: Organizacija.
11. Kotler, P. (1996). *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
12. Marolt, J. (1994). *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Marolt, J. & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Novak, R. (2001). *Novosti in spremembe, ki jih prinašajo standardi ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
15. Piskar F. (2003). *Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Piskar F. (2005). *Ali standard ISO 9001 pripomore k boljši organizaciji podjetja?* Kranj: Moderna organizacija.
17. Potkonjak, P. (b.l.). Spletni priročnik za kakovost poslovanja. Najdeno 01. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>
18. Rebernik, M. (2000). *Certifikat kakovosti in dobičkonosnosti podjetja*. Ljubljana: Kapital, 10.
19. Rusjan, B. (1999). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo. 2008. *Podporni paket za sistem ISO 9001: Nasveti in informacije o posodobitvah ISO 9001*.

21. Slovenski inštitut za standardizacijo (SIST). Najdeno 28. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.sist.si/>
22. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje (SIQ). Najdeno 28. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.siq.si/>
23. Standard SIST ISO 9001:2000. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. 2000.
24. Standard SIST ISO 9001:2008. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. 2008.
25. Špeh, N. (2002, 15. april). Standard ISO mora v podjetju živeti. *Finance*. Najdeno 30. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/22021/Standard-ISO-mora-v-podjetju-%BEiveti>
26. Topič, B. (1997). *Certifikati ISO 9001 in njihova prava vrednost*. Ljubljana: Kakovost, 2.
27. Vujošević, N. (1996). *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Vujošević, N. (2000). *1800 vprašanj o kakovosti: za tiste, ki imajo vpeljan sistem 9001, za tiste, ki se nanj pripravljajo, za tiste, ki o kakovosti resno razmišljajo*. Ljubljana: RR.
29. White A. (1996). *Continuous Quality Improvement: A Hands-on Guide to Setting up & Sustaining a Cost-effective Quality Programme*. London: Judy Piatkus Publishers.