

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

ANALIZA KAKOVOSTI V PODJETJU BIROTEHNA d.o.o.

Ljubljana, september 2008

URŠKA LOGAR

IZJAVA

Študentka Urška Logar izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof.dr. Boruta Rusjana, 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 PREDSTAVITEV STANDARDOV	4
1.1 Zgodovinski pregled razvoja kakovosti	5
1.2 ISO - International Organization for Standardization	6
2. PREDSTAVITEV STANDARDOV ISO 9000 IN ZGODOVINA STANDARDA ISO 9001 V SLOVENIJI	7
3. PREDSTAVITEV STANDARDA ISO 9001:2000	10
3.1 Splošno o standardu ISO 9001:2000	10
3.2 Osem načel vodenja kakovosti po ISO 9001:2000	12
3.2.1 Osredotočenost na odjemalce	12
3.2.2 Vodstvo	12
3.2.3 Vključenost zaposlenih	13
3.2.4 Procesni pristop	13
3.2.5 Sistemski pristop k vodenju	15
3.2.6 Nenehno izboljševanje	16
3.2.7 Odločanje na podlagi dejstev	17
3.2.8 Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji	17
3.3 Motivi, prednosti in slabosti ter učinki uvedbe standardov kakovosti v poslovanje podjetja	18
3.3.1 Motivi za uvedbo standardov kakovosti v poslovanje	18
3.3.2 Prednosti in slabosti uvedbe sistema kakovosti po ISO 9001:2000	19
3.3.3 Rezultati raziskav o vplivu uporabe standardov kakovosti na poslovanje podjetja	21
3.3.4 Učinki uvedbe standardov kakovosti v poslovanju slovenskih podjetij	23
3.4 Spremembe v poslovanju po uvedbi standardov kakovosti	24
3.4.1 Struktura podjetja	24
3.4.2 Kultura podjetja	25
3.4.3 Kadrovanje	25
3.4.4 Zunanji udeleženci	25
4. PREDSTAVITEV PODJETJA BIROTEHNA D.O.O.	26
4.1 Avtotehna d.d.	26
4.2 Birotehna d.o.o.	26
4.3 Poslovanje	26
4.4 Organiziranost podjetja Birotehana d.o.o.	28
4.5 Kakovost in ISO 9001:2000 v podjetju Birotehna d.o.o.	30
4.5.1 Politika kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o.	30
4.5.2 Sistem vodenja kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o.	30
5. ANALIZA SISTEMA KAKOVOSTI V PODJETJU BIROTEHNA D.O.O.	34
5.1 Raziskava	34
5.1.1 Metoda raziskave	34
5.1.2 Načrt zbiranja podatkov	35
5.1.3 Način zbiranja podatkov	35
5.1.4 Struktura raziskave	35
5.1.5 Sestava vprašalnika	36
5.2 Rezultati – predstavitev anketiranih	37
5.3 Predstavitev in interpretacija odgovorov	39
5.3.1 Vplivi/učinki standardov kakovosti	39

5.3.2	Vpletenost zaposlenih v kakovost.....	48
5.3.3	Izpolnjevanje zahtev standarda kakovosti.....	56
5.4	Potrditev ali zavrnitev postavljenih hipotez.....	68
5.5	Predlagane izboljšave.....	69
SKLEPNE MISLI.....		71
LITERATURA.....		72
VIRI		76
KAZALO SLIK		
KAZALO TABEL		
KAZALO GRAFOV		
PRILOGE		

UVOD

Kakovost in njen pomen

Razmere današnjega trga so vse ostrejše. Zaradi stalnega večanja konkurence in vse širše ponudbe imajo kupci na trgu vedno večjo moč. Nekoč zgolj zadovoljevanje nujnih potreb je danes postalo zasenčeno z iskanjem nečesa, kar bo kupčeve potrebe ne le zadovoljilo, ampak preseгло njegova pričakovanja. Ne gre le za iskanje potrebnih in nujnih dobrin za preživetje, ampak poleg tega tudi za uresničitev želja, ki so pogosto opredeljene s specifičnimi zahtevami tako o namembnosti izdelka oziroma storitve, kot tudi o kakovosti le-tega. Naloga podjetij tako torej nikakor ni več zgolj proizvodnje enostavnih proizvodov in nudenje nujnih storitev, ampak skrb, da bodo s svojo ponudbo zadovoljili vse večje potrebe odjemalcev, hkrati pa poskrbeli, da bodo pri tem izpolnjene zahteve kakovosti. Nekoč neraziskano področje kakovosti in standardov, postaja danes nujni del celovite urejenosti podjetja. Slovenska podjetja so se prvič soočila s kakovostjo v letu 1989, ko je bil v Sloveniji organiziran prvi seminar o kakovosti v skladu s standardi ISO 9000. Od takrat naprej je kakovost v Sloveniji počasi dobivala na pomenu. Vse več podjetij je v svoj sistem poslovanja začelo uvajati standarde kakovosti.

Standard kakovosti v podjetju pripomore k ureditvi poslovanja in njegovih rezultatov v smeri izboljšanja kakovosti, vendar pa ne gre izpustiti dejstva, da le-ta sam od sebe ne bo prinesel dolgoročnih koristi. Podjetje, ki je sprejelo certifikat kakovosti zgolj kot "odliko", ki jo postavi na vsem vidno mesto in na čemer ne bo več gradilo, bo od certifikata kakovosti imelo le navidezno korist. Potrebno je vsebinsko in ne le formalistično uvajanje celovitega ravnanja kakovosti, kar bo bistveno povečalo uspešnost in učinkovitost delovanja podjetja (Možina, 1994, str. 215). Uveden sistem kakovosti od podjetja namreč zahteva njegovo vzdrževanje, podpira inovativnost in ustvarjalnost, predvsem pa je potrebno v njegovo ohranjanje in izpopolnjevanje vključevati vse zaposlene, in sicer že v samo načrtovanje izboljšav (Turk, 2003, str. 18). V kolikor podjetje torej ne bo konstantno skrbelo za uveden sistem kakovosti, v kolikor bo to le bežna naloga voditeljev in le nujno izpolnjevanje zahtev standarda podjetje ne more pričakovati koristi. Takšnih podjetij ni malo tudi na našem trgu. Velikokrat se organizacije ne zavedajo dolgoročnih koristi, ki bi jih zanje lahko prinesel uveden standard kakovosti, zato za njegov razvoj niso pripravljene posvečati svojega časa in energije. Nasprotno lahko podjetja, ki se tega zavedajo, uživajo v koristih vzdrževanega standarda kakovosti. Tako s standardom uredijo svoje poslovanje in izboljšajo njegovo preglednost, utrdijo sodelovanje s kupci in dobavitelji, povečajo zadovoljstvo zaposlenih in ugled podjetja in ne nazadnje skrbijo za iskanje nenehnih izboljšav (Zoppe, 2002, str. 43). Tudi podjetje Birotehna d.o.o., katerega sistem kakovosti sem raziskovala, ima omenjen problem. Moje delo se tako nanaša na proučevanje dejanskega stanja kakovosti v tem podjetju.

Opis problema

Kakovost je danes ključ do uspeha podjetja, pot do pridobitve zaupanja in zvestobe odjemalcev, do večanja ugleda, do izboljšanja položaja na trgu. Podjetje v konkurenci ne more več preživeti, v kolikor ne skrbi za kakovost na vseh ravneh poslovanja. Certifikat kakovosti je vsekakor pokazatelj prizadevanj za izboljšanje kakovosti, ne pa tudi dejansko ogledalo stalnih izboljšav.

Z raziskavo nameravam proučiti vpliv standarda kakovosti ISO 9001:2000 na poslovanje podjetja Birotehna d.o.o. Izvedeti želim predvsem, koliko se vodje trudijo, da bi sistem vnesli v zavest vsakega od zaposlenih, koliko jih pri tem vključujejo. Prav tako me zanima, ali so zahteve standarda vpeljane zgolj formalno oziroma v kolikšni meri so izpolnjene.

Tema raziskave

Teoretični del je namenjen opredelitvi kakovosti na splošno, zgodovinskemu razvoju kakovosti in predstavitvi standardov družine ISO 9000. Iz tega področja se nameravam v analitičnem delu posvetiti analizi stanja kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o. in iskanju odgovorov o vlogi sistema kakovosti pri zaposlenih. V podjetju na temo ISO standardov še ni bilo izvedenih raziskav, zato so lahko ugotovitve analize koristna informacija in smernica za vodje pri nadaljnjem vzdrževanju in izpopolnjevanju postavljenega sistema kakovosti.

Namen raziskave

Namen raziskave je s pridobljenimi ugotovitvami pomagati pri snovanju izboljšav sistema kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o., usmeriti skrbnike kakovosti v pravilno uporabo in izkoristek prednosti sistema kakovosti ter s tem dobiti dolgoročne koristi za celotno poslovanje podjetja. Na tej podlagi torej izboljšati sistem kakovosti, pri tem pa povečati vlogo zaposlenih.

Cilj raziskave

Glavni cilj raziskave je proučiti, ali ima podjetje Birotehna d.o.o. uveden sistem vodenja kakovosti zgolj formalno oziroma v kolikšni meri se trudi sistem kakovosti vzdrževati in izpopolnjevati ter pri tem vključiti vse zaposlene. Ugotoviti želim, ali so zaposleni zadovoljni z uveljavljenim standardom kakovosti in z nadaljnjim delom svojih vodij. Ravno tako je cilj dela dokazati oziroma objektivno potrditi ali zavrniti postavljene hipoteze, ki jih bom preverila z anketo.

Hipoteze so:

- učinki uporabe standardov kakovosti se pozitivno poznajo na vseh ravneh poslovanja podjetja,

- sistem kakovosti v podjetju oblikujejo vsi zaposleni,
- v podjetju dejansko izpolnjujejo zahteve standarda kakovosti.

Metode raziskovanja

Specialistično delo sestavljata teoretični in praktični del. Teoretični del predstavi kakovost in standarde kakovosti, podrobneje opredeli standarde družine ISO 9001:2000, njegova načela in prednosti. V tem delu so predstavljeni tudi splošni motivi in prednosti uvedbe standardov kakovosti v poslovanje podjetij ter učinki in potrebne spremembe po uvedbi.

Drugi, praktični del, se nanaša na empirično analizo, ki sem jo izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika. Z analizo poskušam priti do ugotovitev o dejanskem stanju standarda kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o. Raziskava vključuje vse zaposlene v podjetju, tako vodje kot tudi zaposlene na področju prodaje in servisa.

Bistvo raziskovalnega dela so teoretična izhodišča, do katerih sem prišla na podlagi študija literature, internetnih člankov, posveta s strokovnjaki in pogovora z vzdrževalci kakovosti v podjetju, na katerega se raziskava nanaša.

Rezultati raziskave

Z raziskavo bom poskusila potrditi ali zavrniti postavljene hipoteze na podlagi rezultatov, ki mi jih bo posredovala anketa. Rezultati analize bodo predstavljeni v tabelah in grafih ter podrobneje interpretirani. Iz analize podatkov sledi sklep specialističnega dela.

Struktura poglavij

Specialistično delo je razdeljeno na pet poglavij. Začne se z uvodom in nadaljuje s poglavji, ki predstavljajo teoretični del, ter poglavji, ki prikazujejo raziskavo in njene ugotovitve. Delo zaključuje sklep.

Opis proučevanega problema je predstavljen v uvodu, ki nadalje opiše temo dela, cilj, postavljene hipoteze in namen raziskave ter na splošno predstavi metode raziskovanja. Prva tri poglavja so namenjena teoretični osnovi. Prvo poglavje govori o opredelitvi kakovosti in standardov ter zgodovinskem razvoju kakovosti. Standarde družine ISO 9000 sestavljajo splošni standardi za obvladovanje kakovosti, ki vključujejo modele zagotavljanja kakovosti ter smernice za izbiro in uporabo. ISO 9000 je predstavljen v drugem poglavju, v katerem govorim tudi zgodovini standarda ISO 9000 v Sloveniji. Najbolj razširjen in največkrat uporabljen je zagotovo standard ISO 9001:2000. Slednjega predstavim v tretjem poglavju, kjer se najprej osredotočim na osem osnovnih načel tega standarda. Podjetja se odločajo za uvedbo standarda kakovosti v svoje poslovanje iz različnih motivov, ki jih v splošnem delimo

na notranje in zunanje. V nadaljevanju poglavja navajam motive, prednosti in slabosti ter učinke uvedbe. Vpliv uvedbe standardov kakovosti na poslovanje podjetja je proučevalo že veliko avtorjev. V tretjem poglavju predstavim nekatere meni zanimive rezultate raziskav.

Praktični del specialističnega dela se začne s predstavitvijo podjetja, v katerem sem izvedla analizo. Tako v četrtem poglavju predstavim podjetje Birotehna d.o.o., njegove dejavnosti in organiziranost. Predstavim tudi ureditev kakovosti v podjetju, saj se nanjo nanaša kasnejša analiza. V petem poglavju opisujem opravljeno analizo, metodo raziskave, način in načrt zbiranja podatkov, sestavo vprašalnika in raziskave ter seveda interpretacijo pridobljenih rezultatov. Delo zaključim z ugotovitvami raziskave in sklepnimi mislimi.

1. KAKOVOST IN PREDSTAVITEV STANDARDOV

Vemo, da so se zahteve trga s strani potrošnikov v zadnjih letih razvoja temeljito spremenile. Sedaj kupec zahteva bistveno več, za kar pa ni nujno pripravljen tudi plačati višje cene. Bistvenega pomena ni več samo cena oziroma kakovost, ampak se vse večkrat pojavljajo tudi zahteve po skrbi in varovanju okolja ter zahteve, ki se nanašajo na zaposlene (zdravje in varnost, status, varovanje osebnih podatkov). Prednost sodobnega podjetja ni več zgolj kakovost izdelkov oziroma storitev, ampak je za korak pred konkurenco potrebno poskrbeti z usklajenostjo vseh dejavnikov v poslovanju podjetja. Ti dejavniki zajemajo tako procese in sisteme kot zaposlene, kupce ter dobavitelje in tudi širšo družbo. Da bi izpolnjevali odjemalčeve zahteve, morajo podjetja skrbeti za nenehno izboljševanje, pri tem pa se osredotočati na zadovoljstvo kupcev.

Po Maroltovih besedah 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" (Marolt, 1994, str. 2). Za kakovost izdelka ali storitve ne skrbijo več naknadno z zunanjimi nadzori, zato mora biti predhodno plansko načrtovana. Poudarja se namreč preprečevanje napak in ne več odkrivanje le-teh. Podjetja dosegajo kakovost izdelka ali storitev s pomočjo procesa, ki poteka neprekinjeno, skrbi za nenehno izboljševanje, pri tem pa zajema vse dejavnosti podjetja, od odločitev vodilnih pa do proizvodnega procesa. Sam potek izgrajevanja sistema zagotavljanja kakovosti mora podjetje dobro zastaviti, saj bo s tem višalo raven kakovosti, zmanjševalo stroške in povečevalo produktivnost v podjetju, vse skupaj pa bo obrodilo dolgoročno uspešen razvoj in prodor na trgu.

Dosedanje izkušnje podjetij kažejo, da usmeritev k doseganju popolne kakovosti vodi do uspešnosti na vse bolj kompleksnem in zahtevnem trgu. Nenehne izboljšave kakovosti proizvodov, sistemov in procesov, v koraku s spremembami in razvojem trga podjetje naredijo konkurenčno. S pridobitvijo certifikata kakovosti podjetje potrjuje, da deluje v smeri prizadevanj za kakovost in upoštevanj standardov kakovosti. Vendar pa je pridobitev certifikata kakovosti šele začetek njenega celovitega obvladovanja. Sam sistem kakovosti namreč zagotavlja le tehnološke pogoje za kakovosten izdelek ali storitev oziroma pogoje, da

podjetje prepreči napake in da je učinkovito. Kar sistem ne vsebuje, so zahteve po poslovni uspešnosti. Prednosti, ki jih bo podjetje pridobilo z uvajanjem sistema vodenja kakovosti, so odvisne predvsem od namena uvajanja sistema kakovosti. Podjetje, katerega cilj je zgolj pridobitev certifikata, lahko svoje poslovanje spremeni le toliko, da zadosti minimalnim zahtevam standarda. Vendar pa si bo s tem dokazano doprineslo bistveno manj prednosti kot tisto, ki uporablja standard kot orodje pri prenovi in optimizaciji poslovanja ter s tem povečuje svojo poslovno uspešnost in rast.

Definicij pojma kakovosti je veliko, eden znanih avtorjev Crosby opredeljuje kakovost kot "skladnost s sprejetimi in v celoti razumljenimi zahtevami" (Crosby, 1989, str. 16). Vujošević pa nekoliko bolj nazorno opredeljuje kakovost in sicer kot "zbir vseh lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki se nanašajo na njihovo zmožnost, da zadovoljijo postavljene ali neposredno izražene potrebe" (Vujošević, 1992, str. 25).

1.1 Zgodovinski pregled razvoja kakovosti

Področje kakovosti se je začelo razvijati že v daljnem srednjem veku, ko je za kakovost skrbel mojster in njegov ceh. Bistven premik na tem področju se je zgodil z dobo manufakture in kasneje industrijsko proizvodnjo. Primer uporabe systemskega pristopa in visoke kakovosti sestavnih delov sega v obdobje pred prvo svetovno vojno, ko je Ford proizvedel pol milijona vozil letno. Razvoj standardov za sisteme kakovosti se je začel v vojaški industriji. V ZDA so na podlagi kakovosti oborožitve v drugi svetovni vojni izdali osnovna načela, ki so bila v Evropi objavljena leta 1945 kot NATO AQAP (NATO Agreement on Quality Control System requirements, NATO Sporazum o zahtevah sistema za obvladovanje kakovosti). Podjetja so sčasoma začela uveljavljati zahteve glede kakovosti, opirajoč se na osnovna splošna vodila standardov DEF STANS iz leta 1960 (Defence Standards – britanska verzija NATO AQAP). Zaradi uporabe različnih standardov je prišlo na trgu do neuskkljenosti, saj je presojanje potekalo na podlagi nasprotujočih si zahtev. NATO je leta 1970 popravil verziji AQAP 1 in AQAP 2 iz leta 1968. V izogib nastali zmedi na trgu in v smeri standardizacije so na osnovi AQAP 1 in AQAP 2 v Veliki Britaniji leta 1972 pripravili BS 4891 - vodila za zagotavljanje kakovosti. Ker je bil ta standard napisan na splošno, je britanska organizacija za standardizacijo (British Standards Institution – BSI) pripravila več različic. Leta 1979 je tako izšel BS 5750 v treh delih (Kozina, 1997, str. 80).

Premiki na področju standardizacije kakovosti, ki so se dogajali v Veliki Britaniji, so vzpodbudili mednarodno organizacijo za standardizacijo (International Standardization Organization – ISO), da je po ustanovitvi tehničnega odbora za zagotavljanje kakovosti 176 (Technical committee – TC 176) po intenzivnem delu in usklajevanju, leta 1987 pripravila danes zelo poznano in uporabno družino standardov ISO 9000. Standard je zajemal takratna mednarodno priznana načela ter najboljše poznane tehnike vodenja in zagotavljanja kakovosti (Pribaković, 2001, str. 47). Leto 1987 beležimo tudi kot začetek naglega vzpona certificiranja ISO 9000 v svetu. Število certifikatov sistema kakovosti je v samo desetih letih preseglo 200.000.

ISO 9000, katerega natančneje predstavim v nadaljevanju, opredeljuje način ravnanja kakovosti na splošno, zaradi česar so standardi uporabni za vse velikosti in različne vrste organizacij. V pomoč pri izbiri in uporabi ustreznega modela zagotavljanja kakovosti sta standarda ISO 9000 in ISO 9004, ki poleg smernic vsebujeta še navodila za ravnanje kakovosti in elemente sistema kakovosti (Piskar, 2003, str. 25).

Uporabnost standardov ISO 9001 je bila pobuda za pripravo sorodnih standardov, nanašajoč se na ostale vidike poslovnih procesov. Tako je leta 1996 izšel standard ISO 14001 za sisteme ravnanja z okoljem, standard OHSAS 18001:1999 za sistem zdravja in varnosti pri delu, standard SA 8000:1997 za sistem družbene odgovornosti (sociala), BS 7799 za varnost informacij, TickIT za informacijsko tehnologijo in še vrsta drugih. Izdani so bili tudi posebni standardi, ki so zajemali specifične zahteve posamezne branže. Na primer (Pribaković, 2001, str. 47):

- HACCP je zajemal zahteve za proizvodnjo hrane in pijač,
- QS 9000, VDA 6.1 in ISO TS 16949 zahteve za avtomobilsko industrijo,
- GLP zahteve za dobro laboratorijsko prakso,
- GMP zahteve za dobro proizvodno prakso,
- GSP zahteve za dobro skladiščno prakso,
- EARTO – smernice za delovanje raziskovanih in tehnološko razvojnih organizacij.

Temelji vse teh standardov so sorodna načela vodenja, kar omogoča podjetjem postavitve enovitega sistema vodenja, v katerega so integrirane zahteve posameznih standardov.

1.2 ISO - International Organization for Standardization

ISO - International Organization for Standardization (ISO) je svetovna skupnost državnih organizacij za standarde, v katero je vključenih več kot 157 držav (About ISO, 2007). Iz vsake države članice je zastopan po en organ za standarde, sistem pa je koordiniran s pomočjo osrednjega sekretariata v Ženevi v Švici.

ISO je nevladna organizacija, njena ustanovitev sega v leto 1947. Njeno poslanstvo je promocija razvijanja standardizacije in sorodnih aktivnosti v svetu, s pogledom na podporo mednarodne izmenjave produktov in storitev ter razvijanje sodelovanja v intelektualnih, znanstvenih, tehnoloških in ekonomskih sferah delovanja. Cilj dela so mednarodni dogovori, objavljeni kot mednarodni standardi.

Sam izraz ISO ni kratica, saj bi iz imena International Organization for Standardization logično sledila okrajšava IOS. ISO je izpeljanka iz grške besede "isos", ki pomeni enak, kar je koren predpone "iso-". Ta se pojavlja v množici izrazov, kot so isometric oziroma izometričen (enake mere ali dimenzije), isonomy (enakost v političnih pravicah) (Discover ISO, 2007).

2. PREDSTAVITEV STANDARDOV ISO 9000 IN ZGODOVINA STANDARDA ISO 9001 V SLOVENIJI

Začetek standardov sega v leto 1987. Tega leta je mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (International Standard Organization) izdala pet standardov serije ISO 9000 in terminološki slovar ISO 8402 (Marolt, 1994, str. 24). Druga izdaja ISO 9001:1994 je bila izdana leta 1994, leta 2000 pa tretja izdaja ISO 9001:2000, s katero so podjetja morala dokončno nadomestiti drugo izdajo do leta 2003.

Družino ISO 9000 sestavljajo skupine dokumentov in priporočil, ki določajo upravljalvske sisteme, terminologijo in orodja. Njihova naloga je upravljanje kakovosti in obravnavanje procesov (ne izdelkov). Z definiranjem temeljnih zahtev za sistem vodenja in zagotavljanja kakovosti, pomagajo managementu pri odločanju in usklajevanju tehnično razdeljenega dela ter pri planiranju in kontroli. Učinkovito uveden sistem ravnanja kakovosti po ISO 9000 pa imajo le tista podjetja, ki poleg dokazovanja o skladnosti (letne presoje in podaljševanje certifikata) dokazujejo tudi izboljševanje svoje konkurenčnosti (Pivka, Uršič, 2001, str. 33–34).

Marolt v svoji knjigi navaja k čemu pripomorejo učinkovito uvedeni standardi serije ISO 9000 (Marolt, 1994, str. 24):

- boljše načrtovanje, vzdrževanje in izboljševanje sistemov zagotavljanja kakovosti,
- natančnejše definiranje pogodbene obveznosti med kupcem in proizvajalcem,
- boljša ocenitev sposobnosti dobavitelja – proizvajalca,
- olajšana izdelava poslovnika zagotavljanja kakovosti.

Za standard ISO 9000 se podjetja odločajo prostovoljno. Na nekaterih področjih pa je Evropska unija za zagotavljanje kakovosti določila, da je poleg kakovosti proizvoda zahtevan tudi certificiran sistem vodenja kakovosti. Standard je splošen in ne namenjen točno določenim proizvodom, storitvam, dejavnostim, panogam ipd. Uporaben je za vse organizacije, ne ozirajoč se na njihovo velikost ali dejavnost, tako za neproizvodne, storitvene kot tudi za upravne dejavnosti. Koristen je za dobavitelje in za kupce. Prvi želijo delovati tako, da bi ugotavljali in preprečevali napake ter zadovoljevali kupce, na drugi strani pa kupci bolj zaupajo kakovosti podjetij, ki deluje po zahtevah standardov, saj z njimi zagotavljajo, da bo kakovost izdelka oziroma storitev vedno enaka. Torej lahko rečemo, da certifikat za podjetja pomeni prednost.

Ustreznost sistema zagotavljanja kakovosti v podjetju dokazujejo posebna potrdila, imenovana "certifikati kakovosti". Le-te izdajajo različne institucije. Njihov pomen pa sloni predvsem na tem, da se kupec lahko zanese na kakovost proizvodov oziroma storitev podjetja, pri katerem kupuje, ne da bi moral pošiljati lastne strokovnjake k dobaviteljem v kontrolo ustreznosti ureditve njihovih sistemov zagotavljanja kakovosti (Marolt, 1994, str. 24).

V Sloveniji je bil prvi standard ISO 9000 pridobljen leta 1989. Do konca leta 2005 pa je bilo veljavnih že preko 2.114 certifikatov iz te družine (The ISO Survey of Certifications, 2005). Podjetja urejajo svoje sisteme kakovosti s poslovniki kakovosti, ki jih obnavljajo na podlagi presoj s strani domače ali tuje akreditirane institucije.

Zgodovina standarda ISO 9001 v Sloveniji

Prvi premiki v smeri sistemov kakovosti se v Sloveniji začnejo z letom 1989, ko je bil organiziran prvi seminar na temo kakovosti v skladu s standardi ISO 9000. Seminar je za mnoge pomenil prvo informacijo o standardih ISO 9001. Večina takrat prisotnih podjetij pa je danes že ponosni imetnik certifikatov sistema kakovosti ISO 9001 (Lekič, 1999, str. 1).

Standard ISO 9001 so najprej poznali zgolj skrbniki kakovosti oziroma ljudje, ki so se tako ali drugače ukvarjali s kakovostjo. Sčasoma se je zanimanje razširilo med ekonomiste, sociologe in organizatorje ter z objavami razprav v časopisih tudi v širšo javnost. S pogledom v prihodnost, kjer je kakovost nepogrešljivi del vsakega delovnega procesa, so se podjetja vse pogosteje odločala za uvajanje standarda ISO 9001 in za certificiranje celotnega sistema kakovosti. Leta 1993 so imela certifikat standarda kakovosti podjetja v 48-ih državah širom sveta, to število je v petih letih, do leta 1998, naraslo na 143 držav (Likar, 2000, str. 9).

Tudi slovenski kupec je z razvojem postal vse bolj zahteven, poleg tega so se poostriale zahteve v odnosu podjetja do okolja in varstvene zahteve; iz teh vidikov je zagotavljanje kakovosti postalo merilo za uspeh podjetij. Vsekakor pa ne gre izpustiti dejstva, da so se bila mnoga slovenska podjetja ob razpadu jugoslovanskega trga prisiljena preusmeriti na nove in zahtevnejše trge. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je postala standardizacija minimum, ki ga morajo podjetja upoštevati za sodelovanje s podjetji članicami unije, pa tudi za ohranitev obstoječih in pridobitev novih kupcev.

Različne raziskave so pokazale, da so imeli dobavitelji s standardom ISO 9000 za polovico manj neakovostnih proizvodov kot dobavitelji, katerih proizvodnja ni bila standardizirana. S tem so bili certificirani dobavitelji v prednosti. Čeprav se je standardizacija prvotno uveljavljala v proizvodnih podjetjih kot posledica vse hujše konkurence med proizvajalci, pa standardiziranje vse bolj posega tudi na storitvena področja in javne službe. Likar navaja kot enega od vzrokov za to, počasno, le 0,3 % letno rast učinkovitosti dela v storitvenih panogah, kar je desetkrat počasneje od rasti učinkovitosti v proizvodnji (Likar, 2000, str. 9).

Danes je v Sloveniji podeljenih že več kot 2.114 certifikatov sistema kakovosti po standardih ISO 9000 (The ISO Survey of Certifications, 2005). Po podatkih Gospodarske zbornice in rezultatih primerjave Slovenije z Evropsko unijo pri uvajanju standardov ISO 9000, se Slovenija uvršča v sam evropski vrh. V skupnem seštevku podeljenih certifikatov sicer še vedno vodi proizvodni sektor, se pa med tem število certifikatov v storitvenem sektorju vidno veča.

Organizacija, ki v Sloveniji skrbi za kakovost, se imenuje Slovensko združenje za kakovost (SZK). To je strokovna, civilna, nevladna, nestrankarska in neprofitna organizacija. Ustanovljena je bila leta 1991 z namenom:

- spodbujanja in razvijanja ideje o kakovosti,
- uresničevanja le-te v praksi,
- povezovanja in združevanja strokovnjakov s področja kakovosti,
- obveščanja javnosti o dosežkih na področju kakovosti doma in v svetu,
- organiziranja izmenjave izkušenj med člani ter sodelovanje z domačimi, tujimi in mednarodnimi organizacijami s področja kakovosti.

Od leta 1992 je SZK kot uradni predstavnik Slovenije tudi polnopravni član Evropske organizacije za kakovost (EOQ).

S pridobitvijo certifikata podjetje še ni zaključilo svoje prizadevanje za kakovost, saj mora skrbeti za nenehno vzdrževanje in ravnanje sistema (Kozina, 1998, str. 26). Skrbeti mora za kakovost svojih proizvodov in storitev, da bi s tem dosegalo zadovoljstvo svojih odjemalcev. Kot kupci namreč vemo, da se naše zahteve nenehno spreminjajo in postajajo vse bolj kompleksne. Podjetja temu lahko sledijo le ob nenehnem učenju in razvijanju sposobnosti ljudi, zagotavljanju potrebnih virov, zmožnosti in nenehnem izboljševanju proizvodov in procesov (Novak, 2001, str.26).

V spodnji tabeli so prikazani najnovejši veljavni slovenski standardi za področje vodenja in zagotavljanja kakovosti.

Tabela 1: Veljavni slovenski standardi na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti.

<i>Oznaka slovenskih standardov</i>	<i>Naslov standarda</i>
SIST ISO 9000:2002 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar
SIST EN ISO 9000-3:1998 (en)	Standardi za vodenje in zagotavljanje kakovosti – 3. del: Smernice za uporabo standarda ISO 9001:1994 pri razvoju, nabavi in vzdrževanju programske opreme
SIST ISO 9000-4:1996 (en)	Standardi za vodenje in zagotavljanje kakovosti – 4. del: Vodilo za vodenje programov zagotovljivosti
SIST ISO 9001:2000 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve
SIST ISO 9004:2002 (sl, en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšanje delovanja
SIST ISO 10005:1998 (sl, en)	Vodenje kakovosti – Smernice za plane kakovosti
SIST ISO 10006:1998 (en)	Vodenje kakovosti – Smernice za kakovost pri projektnem vodenju
SIST EN ISO 10007: 1997 (en)	Vodenje kakovosti – Smernice za vodenje konfiguracije
SIST EN ISO 10012:2003 (en)	Sistemi vodenja meritev – Zahteve za procese merjenja in merilno opremo
SIST ISO/TR 10013:2002 (en)	Smernice za dokumentacijo sistema vodenja kakovosti

se nadaljuje

nadaljevanje

<i>Oznaka slovenskih standardov</i>	<i>Naslov standarda</i>
SIST ISO/TR 10014:1998 (en)	Smernice za vodenje ekonomike kakovosti
SIST ISO 10015:2002	Vodenje kakovosti – Smernice za usposabljanje
SIST ISO/TR 10017:2003 (en)	Napotki za statistične metode v zvezi z ISO 9001:2000
SIST ISO/TS 16949:2002 (en)	Posebne zahteve za uporabo ISO 9001:2000 v organizacijah s serijsko proizvodnjo in proizvodnjo nadomestnih delov v avtomobilski industriji
SIST EN ISO 19011:2003	Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali sistemov ravnanja z okoljem

Vir: Slovenski standardi na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti, 2007.

3. PREDSTAVITEV STANDARDA ISO 9001:2000

3.1 Splošno o standardu ISO 9001:2000

Standard ISO 9001:2000 temelji na odnosu kupec – prodajalec. Da bi podjetje izpolnjevalo potrebe in zahteve vse bolj preračunljivih kupcev, mora svoje aktivnosti izvajati smotrno. Sistem vodenja kakovosti tako zajema sistematično izvajanje različnih aktivnosti, s ciljem izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema vodenja kakovosti.

Te aktivnosti so (Kakovost poslovanja, 2007):

- določanje politike in ciljev kakovosti,
- identifikacija in določanje ključnih procesov za doseganje ciljev,
- določanje in uporaba meril za ocenjevanje uspešnosti procesov glede na cilj,
- iskanje priložnosti za izboljševanje uspešnosti, učinkovitosti in poenostavitev procesov,
- določitev metod za preprečevanje napak, zmanjševanje neskladnosti, dela in stroškov zaradi napak,
- nadzor nad učinkovitostjo izboljšav,
- ocenjevanje rezultatov glede na planirane rezultate

Standard narekuje uporabo načela "planiraj – stori – preveri – ukrepaj" (PDCA) in uporabo procesnega pristopa. Rezultat zamenjave na postopku temelječe dejavnosti s procesnim pristopom je podjetjem prinesel večji poudarek neposrednega povezovanja poslovnih ciljev s poslovno uspešnostjo. ISO 9000 jemlje podjetje kot vrsto med seboj delujočih procesov. Določila standarda vodijo podjetje v sistematičnost in učinkovitost teh procesov, s čimer proizvede izdelke in storitve, konkurenčne trgu in primerne zahtevam odjemalcev. Ta določila so sestavljena iz pozitivnih praks najboljših organizacij iz različnih področij – proizvodnja, storitve, javni sektor ipd. Vpeljava teh določil podjetjem omogoča uvajanje nadzora nad svojimi procesi, nenehno izboljševanje svoje učinkovitosti, sistematično razvijanje svojih

kadrov, prepoznavanje zahtev odjemalcev in izboljšanje njihovega zadovoljstva (Kaj je ISO 9001:2000, 2007).

Osnovni deli standarda ISO 9001:2000 so naslednji (Predstavitev standarda ISO 9001:2000, 2007):

Sistem vodenja kakovosti

Za začetek vzpostavljanja kakovosti mora podjetje najprej opredeliti svoje procese, njihovo medsebojno delovanje, vire, potrebne za nastanek izdelkov, ter način meritve in izboljševanja teh procesov. Tej opredelitvi sledi izdelava poslovnika kakovosti in nadzora zapisov, na podlagi česar podjetje vzpostavi sistem obvladovanja dokumentacije.

Odgovornost vodstva

Vodstvo podjetja nosi zelo veliko vlogo pri vzpostavitvi sistema kakovosti. Njegova odgovornost sega v določanje politike in ciljev ter pregled sistemov, hkrati pa je odgovorno tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.

Obvladovanje virov

Obvladovanje virov se nanaša na vire, potrebne za to, da bo podjetje zagotovilo takšen proizvod oziroma storitev, kot jo zahteva kupec. Med vire spadajo tako ljudje kot tudi fizični viri, npr. oprema, prostori ipd.

Realizacija proizvoda

Realizacija proizvoda pomeni vse procese, potrebne za to, da bo izdelek oziroma storitev izvedena. To je dejavnost sprejemanja navodil od kupcev, zasnova in razvoj proizvodov, nabava materiala ter končna dobava izdelkov oziroma posredovanje storitev.

Merjenje, analize in izboljševanje

Brez stalnega merjenja in analiz je vpeljava sistema kakovosti praktično nesmiselna. Nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistvenega pomena, saj podajajo podlago, na kateri je mogoče izboljšati kakovost poslovanja in njegovih rezultatov.

3.2 Osem načel vodenja kakovosti po ISO 9001:2000

Osnova standarda ISO 9001:2000 je skupina osmih temeljnih načel vodenja kakovosti, zasnovana na podlagi *analiz izkušenj* vodilnih svetovnih podjetij, *načel*, ki ta podjetja vodijo pri njihovem delu ter *koristi*, ki jih na ta način dosežajo (Novak, 2001, str. 12–15). Načela pomagajo vodstvu usmerjati podjetje k izboljševanju poslovanja.

3.2.1 Osredotočenost na odjemalce

Podjetje se mora zavedati, da so kupci tisti, zaradi katerih obstaja, deluje, raste in se razvija. Z namenom izpolnjevanja njihovih potreb in zahtev ter z namenom obdržati stare in pridobiti nove kupce, podjetje usmerja svoje aktivnosti.

Tako vodstvo v podjetju zagotavlja razmere, v katerih (Novak, 2001, str. 17-18, Hele, 2003, str. 37):

- se vsi zaposleni, od vodstva do delavcev, zavedajo, kako pomembno je izpolnjevanje zahtev in pričakovanj kupcev,
- se skrbi za ustrezno komuniciranje s kupci (komunikacija mora biti dvosmerna),
- so kupčeve zahteve in pričakovanja jasno prepoznana, določena in izpolnjena,
- so na voljo potrebni viri za delo,
- se stalno spremlja zadovoljstvo kupcev in glede na to ustrezno izboljšuje poslovanje.

To načelo se torej osredotoča na merjenje zadovoljstva kupcev, ki se kaže v njihovih odzivih. S tem, ko podjetje nenehno kontrolira rezultate in odzive kupcev, lažje vodi in izboljšuje svojo dejavnost v smeri zadovoljevanja kupčevih zahtev.

Ob primerni uporabi tega načela lahko podjetje pridobi (Novak, 2001, str. 13):

- večji tržni delež in prihodke, ki so posledica večje prilagodljivosti in odzivnosti na tržne priložnosti,
- učinkovitejšo izrabo virov, potrebnih za večanje zadovoljstva odjemalcev,
- večjo zvestobo odjemalcev.

3.2.2 Vodstvo

Vodstvo podjetja mora zagotoviti jasen namen in usmeritev podjetja ter ustvariti in vzdrževati prijetno delovno okolje, v katerega se bodo zaposleni vključili v smeri doseganja ciljev podjetja. Torej mora vodstvo oblikovati vizijo in poslanstvo podjetja, z njo seznaniti zaposlene ter v skladu s tem voditi podjetje, zaposlene in dajati zgled (Dulc, 2001, str. 16). Strateška naloga vodstva postane zagotavljanje stalnih izboljšav, da bi podjetje izpolnilo zahteve kupcev. Pri tem mora upoštevati interese vseh zainteresiranih skupin v podjetju. Kot navaja standard so to kupci, dobavitelji, lastniki, zaposleni in širša družba (Hele, 2003, str. 37). Naloga vodstva je hkrati tudi skrb za razvoj kakovosti pri poslovanju. Sistem, ki bo

zagotovil kakovost izdelkov, pa je mogoče uveljaviti šele takrat, ko vodstvo podpira koncept izboljševanja kakovosti in ga tudi samo obvladuje (Žnidaršič, Seražin, Polak, 1990, str. 50). Kot navaja Vujoševič mora vodenje temeljiti na prepričanju, da so ljudje pripravljeni dobro delati in jih zato k temu ni treba priganjati, ampak jih je potrebno predvsem motivirati (Vujoševič, 1996, str. 24).

Primerna uporaba tega načela podjetju prinese naslednje koristi (Novak, 2001, str. 13):

- zaposleni razumejo namen in cilje organizacije in so motivirani za njihovo doseganje,
- aktivnosti se določajo in izvajajo na enoten način, v smeri doseganja ciljev podjetja,
- možnosti za nerazumevanje med različnimi ravnmi in funkcijami v podjetju so manjše.

3.2.3 Vključenost zaposlenih

Bistvo podjetja so zaposleni, zato je pomembno uporabiti sposobnosti vsakega posameznika v korist podjetja, pri tem pa skrbeti tudi za to, da bo zaposleni čutil pripadnost do podjetja. Da bi se zaposleni počutili kot pomemben del in s tem z veseljem delovali v smeri uresničitve ciljev podjetja, je potrebno poskrbeti za dobro komunikacijo na vseh nivojih. S pravilno komunikacijo bodo zaposleni prišli do pravih in pravočasnih informacij, kompetence, motivacij in ustreznih delovnih razmer. Prav vsakemu, pa če je še tako "majhen" v proizvodnem oziroma storitvenem procesu, je potrebno dati vedeti, da je njegovo delo pomembno in cenjeno. Ta občutek zagotavlja, da zaposleni z veseljem prihajajo na delovno mesto in se trudijo za boljše rezultate, saj vedo, da bosta njihovo delo in trud opažena. Vodstvo mora še posebej spodbujati zaposlene, katerih potencial še ni izkoriščen ter jih aktivirati za konstantno izboljševanje dela. Usmerjati mora z mislijo, da zaposleni ne delajo napak namenoma, vendar pa nihče ni nezmotljiv. Iz napak se bo zaposleni učil in preoblikoval, kar pa bo za podjetje dolgoročno koristno.

S primerno uporabo tega načela lahko podjetje pridobi naslednje koristi (Novak, 2001, str. 13):

- zaposleni bodo motivirani in predani podjetju,
- večanje inovativnosti in ustvarjalnosti v smeri doseganja ciljev podjetja,
- odgovornost za lastne dosežke,
- večja pripravljenost za sodelovanje in nenehno izboljševanje.

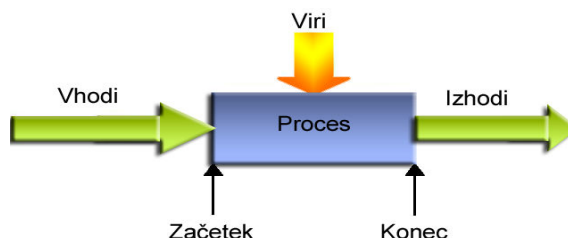
3.2.4 Procesni pristop

Eno najpomembnejših načel standarda je procesni pristop. Načelo temelji na vodenju aktivnosti podjetja na procesni način in ne kot samostojno nalogo. Pri tem je proces opredeljen kot skupek aktivnosti, ki so med seboj povezane in vzajemno vplivajoče. Te aktivnosti pretvarjajo vhode v izhode (ISO 9000:2002, 2002, str. 21). Uporabo sistema

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

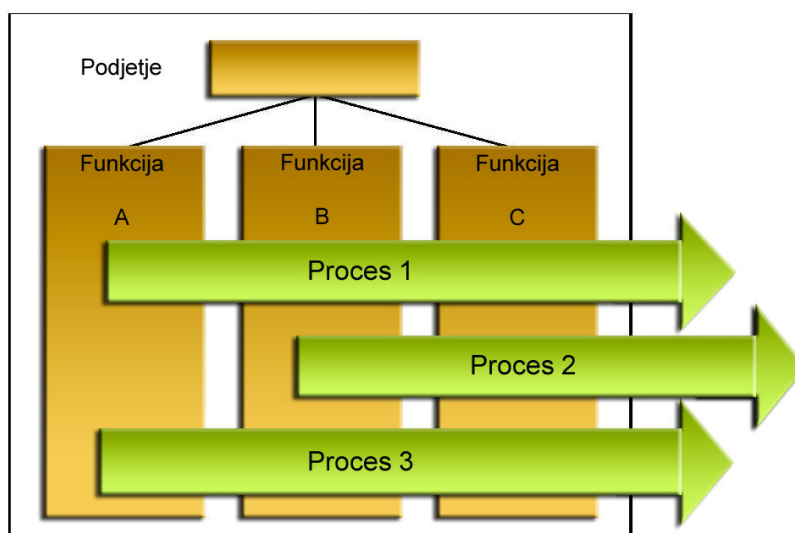
Naslednji dve sliki prikazujeta definicijo procesa in povezavo med funkcijskim ter procesnim pristopom organizacije dela v podjetju.

Slika 1: Definicija procesa.



Vir: Trebar et al., 2001b, str. 5.

Slika 2: Funkcijski in procesni pristop.

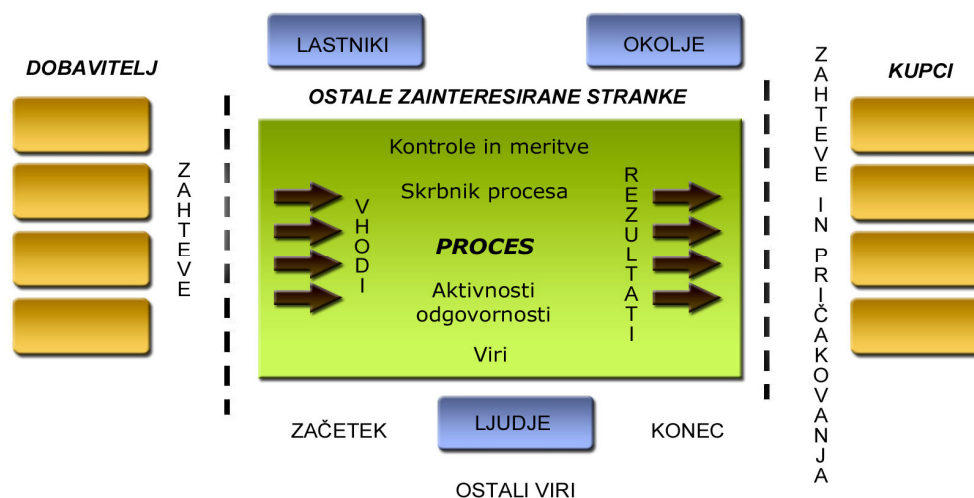


Vir: Sedovnik, Novak, 2001, str. 3.

V tem načelu je poudarjeno, da se želeni rezultati dosežejo uspešneje, kadar se dejavnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces, ki se začne, ko prepoznamo zahteve in pričakovanja odjemalcev, in konča s predajo kakovostnega izdelka ali storitve. Podjetje mora prepoznati procese in njihove povezave. To mu omogoči nadzor nad povezavami posameznih procesov znotraj sistema procesov ter nad njihovimi kombinacijami in medsebojnimi vplivi (ISO 9001:2000, 2000, str. 6–7).

Spodnja slika prikazuje shemo procesa.

Slika 3: Shema procesa.



Vir: Novak, 2001, str. 25.

S pravilno uporabo načela procesnega pristopa lahko podjetje pridobi sledeče koristi (Novak, 2001, str. 14):

- krajši čas izvedbe, učinkovitejša uporaba virov in posledično nižji stroški,
- zanesljivejši in bolj predvidljivi rezultati,
- izpostavljene najpomembnejše priložnosti in izboljšave.

3.2.5 Sistemski pristop k vodenju

Obvladovanje procesov kot del celotnega sistema prispeva k uspešnosti podjetja v smeri doseganja njegovih ciljev. Podjetje mora svoje aktivnosti povezati v smiselno celoto tako horizontalno – med organizacijskimi enotami – kot vertikalno, tj. med različnimi hierarhičnimi ravni planiranja (Dulc, 2001, str. 16). Povezane procese mora identificirati, razumeti in jih voditi kot sistem, kar bo pripomoglo k učinkovitosti in uspešnosti podjetja pri doseganju njenih ciljev.

Ob primerni uporabi tega načela podjetja lahko pridobijo naslednje koristi (Novak, 2001, str. 14):

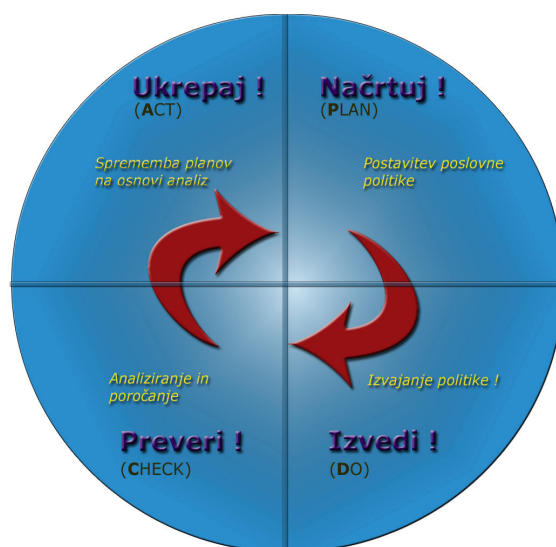
- povezovanje procesov, z namenom zagotavljanja najboljših rezultatov,
- usmerjanje pozornosti in virov na procese,
- večje zaupanje zainteresiranih strani podjetja.

3.2.6 Nenehno izboljševanje

Potrebe in zahteve kupcev konstantno naraščajo, temu mora podjetje slediti, kar pa mu omogoča nenehno izboljševanje poslovanja in s tem proizvodov oziroma storitev. Nenehno izboljševanje pomeni vodenje kakovosti v smislu TQM (Total Quality Management). Podjetje mora skrbeti za stalne izboljšave, saj je s pridobitvijo certifikata kakovosti stalno nadzorovano s strani podjetja, ki je certifikat izdalo in ki kontrolira njegovo vzdrževanje. Za obvladovanje poslovnega procesa z nenehnimi izboljšavami je v sistem poslovanja vgrajeno določeno zaporedje aktivnosti. Te aktivnosti so: planiraj, delegiraj, uresničaj, koordiniraj in kontroliraj (Lipovec, 1986, str. 136). Osnova sistema obvladovanja kakovosti na vseh organizacijskih ravneh podjetja je postal Demingov krog PDCA – Planiraj, Izvedi, Preveri, Ukrepaj. PDCA krog je zasnovan na neprestanem iskanju in planiranju novih rešitev, preizkusov, preverjanja ter posledično ukrepanja. Krog predstavlja nezaključeno izboljševanje poslovanja, ki se s koncem cikla nadaljuje v ponovnem začetku iskanja še boljših rešitev.

Naslednja slika prikazuje Demingov krog in njegovo izvajanje sprememb ter reševanje problemov.

Slika 4: PDCA krog.



Vir: Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 218.

Nenehne izboljšave lahko podjetju prinesejo sledeče koristi (Novak, 2001, str. 14):

- večjo učinkovitost, ki je posledica izboljšanih sposobnosti,
- izboljšave na vseh ravneh, povezane s strateškimi usmeritvami organizacije,
- sposobnost hitrega odziva na priložnosti.

3.2.7 Odločanje na podlagi dejstev

Odločanje in izboljševanje poslovanja podjetja ne more temeljiti zgolj na občutkih in mnenjih. Za to, da bi vodstvo sprejemalo pravilne odločitve in s tem resnično izboljševalo, izpopolnjevalo in nadgrajevalo svoje poslovanje, je potrebno zbrati podatke, informacije in dejstva. Le-te je potrebno nato obdelati z ustreznimi statističnimi metodami, jih analizirati in tako priti do koristnih informacij, ki bodo pripomogle k pravilnemu odločanju. Reševanje ugotovljenih problemov poslovanja se tako začne z zbiranjem dejanskih podatkov, temu pa sledi ugotavljanje vzrokov za problematična stanja, opredeljevanje in izbira alternativ za ustrezne rešitve, načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje rezultatov (Alič, 2003, str. 65).

Z upoštevanjem tega načela lahko podjetje pridobi naslednje koristi (Novak, 2001, str. 14):

- pravočasne, utemeljene in pravilne odločitve,
- večjo sposobnost potrjevanja učinkovitosti preteklih odločitev na osnovi dokazil o dejanskem stanju,
- večjo sposobnost za kritično presojo in po potrebi spreminjanje mnenj in odločitev.

3.2.8 Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji

Poslovni sistem ne sestavljajo samo interni procesi znotraj podjetja, ampak tudi procesi, ki se navezujejo na odnos podjetje – dobavitelj ter podjetje – kupec. Na trgu je potrebna dobra komunikacija v vseh smereh, saj je pomembno dejstvo, da so strani medsebojno odvisne. Z ustvarjenim medsebojnim spoštovanjem in zaupanjem se gradi dolgoročno partnerstvo in večje možnosti pri ustvarjanju boljših finančnih rezultatov. Namen certifikata je racionalizacija poslovnih odnosov, da bi se izognili presojam kupcev pri dobaviteljih oziroma zmanjšali njihovo število. Presojo tako izvede neodvisen organ, ki izda certifikat, nato pa opravlja redne vsakoletne preglede, s katerimi preverjajo, kako podjetje certifikat vzdržuje.

Koristi, ki jih ob primerni uporabi tega načela podjetja lahko pridobijo (Novak, 2001, str. 15):

- večje možnosti za ustvarjanje vrednosti za vse,
- večja skupna prilagodljivost in odzivnost na spremenjene tržne razmere in zahteve ter pričakovanja odjemalcev,
- optimizacija virov in stroškov.

3.3 Motivi, prednosti in slabosti ter učinki uvedbe standardov kakovosti v poslovanje podjetja

Za uspeh na danes prenasičenem trgu morajo podjetja konkurente prehiteti z novimi idejami in hitro odzivnostjo. Potrebne so inovacije proizvodov, storitev in procesov oziroma drugačnost od konkurence, ne pa le posnemanje le-te (Nordström, Ridderstrale, 2001, str. 73). Kljub temu, da se podjetja bolj ali manj tega tudi zavedajo, pa le šest odstotkov anketiranih podjetij meni, da jim gre pri tem dobro od rok (anketo je opravil American Management Association) (Hovelja, 2003, str. 23). Standardi kakovosti predstavljajo prednost za podjetja, saj že v osnovi zahtevajo nenehno izboljševanje poslovanja in iskanje novih priložnosti. Vendar pa so koristi uvedenega sistema kakovosti odvisne od marsičesa. Kakšne koristi bo imelo podjetje od uvedbe standardov kakovosti v poslovanje, je v veliki meri odvisno tudi od motivov, zaradi katerih se podjetje odloči za ta korak.

3.3.1 Motivi za uvedbo standardov kakovosti v poslovanje

Motivov za to, da se podjetja odločajo za uvedbo standarda kakovosti v svoje poslovanje, je lahko več, predvsem pa jih ne moremo posplošiti, saj se podjetja med seboj razlikujejo po številnih karakteristikah (velikost podjetja, dejavnost ...). Poleg internih motivov za uvedbo standarda so tukaj tudi zunanji vplivi. Med interne motive sodijo: želja po večanju tržnega deleža, boljši finančni rezultati, večja urejenost procesov, poenostavitev postopkov dela, izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev, ureditev dokumentacije ipd. Zunanji vplivi za to, da se podjetje odloči vpeljati standard kakovosti, pa se kažejo v pritiskih trga (zahteve, da ima podjetje kot dobavitelj certifikat standarda kakovosti), boljši odzivnosti na zahteve kupcev, ki se odločajo za standardizirana podjetja, saj imajo pri teh zagotovljeno določeno kakovost, večanju zadovoljstva kupcev, dostopu do novih trgov ipd.

Odločilni motivi za uvedbo standarda kakovosti v poslovanje si sledijo v naslednjem zaporedju (Samaržija, 2004, str. 1):

- zahteve kupcev (50 %),
- ureditev poslovanja (25 %),
- večanje ugleda podjetja (15 %),
- nepoznavanje sistema (7 %),
- investicije zaradi izogibanja obdavčevanju ter drugi razlogi (3%).

Dva največja motiva za uvedbo sistema kakovosti sta torej zahteve kupcev in ureditev lastnega poslovanja. V primeru, ko je vzrok zahteva kupcev, podjetje ne more ostati partner, v kolikor poslovanja ne uredi v skladu s sistemom kakovosti. Torej je na nek način primorano k tej nalogi. V kolikor pa se podjetje za sistem kakovosti odloči, ker želi urediti lastno poslovanje, gre navadno za optimizacijo ključnih procesov, kar privede do večje uspešnosti in konkurenčne prednosti.

3.3.2 Prednosti in slabosti uvedbe sistema kakovosti po ISO 9001:2000

Standard poudarja usmerjenost podjetja k odjemalcu in objektivni pristop vodstva k odločanju. Zaupanje strank si bo podjetje pridobilo z odnosi, ki bodo koristili tako podjetju, kot kupcu. Standard ISO 9001:2000 nudi podjetju številne prednosti, vendar pa ne zagotavlja, da bosta upoštevanje zahtev standarda in kakovost, pridobljena z njim, prinesla podjetju tudi tržno konkurenčno prednost. Kar standard zagotavlja, je sposobnost certificiranega podjetja izdelati izdelek oziroma nuditi storitve skladno s specificiranimi zahtevami ter stalni pretok podatkov do vodstva podjetja, s pomočjo česar vodstvo odkriva pomanjkljivosti in glede na to ukrepa z izboljšavami. V kolikor zna podjetje pravilo unovčiti, kar mu nudi sistem kakovosti, bo s tem zagotovo pridobilo tudi zeleno konkurenčno prednost.

Koliko in kakšne prednosti bo podjetje imelo po uvedbi sistema kakovosti v svoje poslovanje, je odvisno od tega, kakšen cilj in pristop bo podjetje imelo. V kolikor bo podjetju glavni cilj le pridobitev certifikata sistema kakovosti, bo svoje poslovanje prilagodilo zgolj toliko, da bo zadostilo minimalnim zahtevam standarda. Podjetje, ki bo uporabilo standard kakovosti kot sredstvo za obnovo in optimizacijo poslovanja, pa bo od uvedbe imelo bistveno več koristi.

V literaturi imamo podana različna mnenja o možnih koristih uvedbe sistema kakovosti v poslovanje podjetja. Dick trdi, da je prednosti veliko (Dick, 2000, str. 2). Pokažejo se predvsem v večji donosnosti poslovanja, večji odgovornosti in zavedanju zaposlenih, boljši izrabi časa in sredstev, večji konsistentnosti in sledljivosti proizvodov, manjši izgubi zaradi napak, nenehnem izboljševanju kakovosti in uspešnosti, višjem dobičku in širših tržnih priložnostih.

Zoppe pa je v svojem delu navedla naslednje koristi uvedbe sistema kakovosti v poslovanje podjetja (Zoppe, 2002, str. 43):

- ureditev poslovanja,
- boljše sodelovanje s kupci,
- večje zadovoljstvo zaposlenih, saj jim bodo celotno poslovanje, pa tudi odgovornosti in pooblastila bolj jasna,
- izboljšana preglednost poslovanja podjetja, kar vodstvu pomaga pri odločanju,
- sledljivost izvedenega dela,
- večji ugled podjetja pri poslovnih partnerjih,
- usmerjenost v nenehno iskanje priložnosti za izboljšave v podjetju.

Po besedah Repšeta uvedba standarda izboljša red v podjetju s pomočjo opredelitev postopkov, ki posledično zmanjšajo obseg neskladnosti in sistematizirajo poslovanje (Repše, 2007, str. 34). Korist je tudi v izboljšani produktivnosti zaposlenih in zniževanju stroškov. Prav tako pa Repše navaja dve vrsti glavnih hipotez, ki opredeljujejo vpliv standarda kakovosti na izboljšane finančne rezultate. Po hipotezah produktivnosti naj bi certifikacija podjetja izboljšala notranje postopke in posledično donosnost preko nižjih stroškov. Po tržnih

hipotezah pa naj bi certifikacija pomagala obdržati ali povečati tržni delež in tako izboljšati donosnost podjetja z večjim obsegom prodaje oziroma z višjimi prihodki.

Podjetju bo uporaba standardov kakovosti prinesla koristi, v kolikor bo standard smatralo kot živi del poslovanja, ki ga je potrebno vzdrževati in nadgrajevati. Kot navaja Dulc ima standard ISO 9001:2000 naslednje pomembne lastnosti (Dulc, 2001, str. 17). To so:

- prožen sistem vodenja,
- ki temelji na procesu in ne na postopkih,
- spodbujanje nenehnega izboljševanja,
- zadovoljstvo kupcev predstavlja merilo uspešnosti sistema,
- vse motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati,
- navezuje se na zakonske in regulativne zahteve,
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema,
- poudarja učinkovito notranje komuniciranje,
- pozoren je na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.

Koristi sistema kakovosti so najboljše vidne v prvem letu po uvedbi. Na začetku namreč pride do največjih sprememb poslovanja podjetja, kasneje pa se prednosti kažejo predvsem v utečenem učinkovitem delovanju podjetja ter v rednih manjših izboljšavah.

Uveljavitev standardov kakovosti v poslovanje podjetja ne bo prineslo nobenih koristi, v kolikor za sam proces uveljavljanja oziroma kasneje obnavljanja in vzdrževanja niso zavzeti tako ravnatelji kot tudi zaposleni. Standardi in njihova kakovost se mora zasidrati v delo in zavest vsakega posameznika, sicer je sistem kakovosti vzpostavljen samo navidezno. Kot je dejal Markun, bolje kot bomo razumeli sisteme kakovosti, standarde in certifikate, večjo korist bomo imeli od njih (Markun, 2003, str. 17).

Pri uporabnikih celovitega ravnanja kakovosti so bile poleg koristi evidentirane tudi slabosti pristopa. Le-te navaja Garvin, izhajajoč iz svoje raziskave o uporabi pristopov med ameriškimi podjetji (Garvin, 1996, str. 162–165):

- vlaganje sredstev v izboljšanje procesov za zadovoljevanje potreb trga, ki v bistvu izginja,
- neustrezna povezanost izboljševanih procesov,
- osredotočenost na spremembe procesov in izvajalsko raven, pri čemer je proces ravnateljstva ostal nespremenjen.

Raziskovalci rezultatov uvedbe celovitega ravnanja kakovosti celo pravijo, da so rezultati pogosto slabši od pričakovanih. Pri tem avtorji navajajo različne vzroke. Secretan kot vzrok navaja mehanski odnos do izvajalcev procesov in vsiljene usmeritve v zadovoljevanje potreb kupcev ob zanemarjanju lastnih potreb (Secretan, 1997, str. 83). Poysick pa pravi, da

izvajalci ne sodelujejo v procesih snovanja izboljšav, zaradi česar pogosto ignorirajo uvedene elemente celovitega ravnanja kakovosti (Poysick, 1996, str. 13–14).

3.3.3 Rezultati raziskav o vplivu uporabe standardov kakovosti na poslovanje podjetja

V prejšnjem poglavju sem se osredotočila predvsem na teoretično podane prednosti uvedbe sistema kakovosti v poslovanje podjetja. V tem poglavju pa bom povzela ugotovitve nekaterih raziskav o vplivu njegove uporabe. Takšnih raziskav je veliko, opisala bom le nekaj meni zanimivih.

V letu 1995 je bila izvedena analiza povezav med vrsto motivov za certifikacijo in njenimi koristmi. Analizo so izvedli avtorji Jones, Arndt in Kustin, na primeru 272-ih avstralskih podjetij. Avtorji so podali naslednje motive za certifikacijo: razvoj, razvoj in zunanji vplivi ter samo zunanji vplivi. Učinke uporabe standardov kakovosti pa so proučevali na področju: standardizacije izvedbenih procesov, količine napak, ponavljanja delovnih nalog, števila pritožb odjemalcev, količine naročil in višine stroškov poslovanja. Rezultati raziskave so pokazali, da so se le v 14 % podjetja odločila za uporabo standardov kakovosti iz razvojnih motivov. 43 % se jih je odločilo tako iz razvojnih kot iz zunanjih vplivov in ravno toliko, 43 %, se jih je odločilo le zaradi zunanjih vplivov. Tista podjetja, ki so se za certifikat odločila iz razvojnih motivov, so zaznala pozitivne učinke uporabe standarda kakovosti na vseh proučevanih področjih. Podjetja, ki niso imela razvojnih motivov za certifikacijo poslovanja, pa v povprečju niso zaznala koristi uporabe certifikacije, razen seveda pri standardizaciji izvedbenih procesov (Jones, Arndt, Kustin, 1997, str. 660).

V letu 1997 sta bili izvedeni dve raziskavi, ki sta podali nasprotujoča si mnenja o učinkih certifikacije podjetij. Prvo takšno raziskavo sta opravil raziskovalca Terziovski in Samson med podjetji iz Avstralije in Nove Zelandije. Avtor navaja, da ne more ugotoviti statistično pomembne povezave med certificiranostjo podjetja in njegovimi poslovnimi rezultati (Terziovski, Samson, 1999, str. 232). Nasprotno pa raziskovalec Sun, ki je proučeval norveška podjetja ugotavlja, da je certifikacija povezana z izboljšanjem poslovnih rezultatov podjetja. Podjetja z uveljavljenim sistemom kakovosti so namreč zaznala boljše rezultate na področju izmeta, stroškovne učinkovitosti, izboljšanja kakovosti proizvodov, zmanjšanja reklamacij, pa tudi na področju večanja donosnosti in produktivnosti. Manjši vpliv certifikacije je bilo zaznati pri tržnem položaju, konkurenčnosti, zadovoljstvu zaposlenih in odnosu do okolja (Sun, 2000, str. 176).

Na primeru slovenskih certificiranih podjetij sta v letu 1998 raziskavo opravila Pivka in Uršič. V njuni analizi anketirani ocenjujejo, da se je stanje po certifikaciji izboljšalo na področju učinkovitosti izvajanja procesov in izboljšanja kakovosti proizvodov. Minimalno pa se je izboljšalo zadovoljstvo odjemalcev, pridobivanje novih in zvestoba obstoječih odjemalcev, pisna strategija podjetja, poslovno načrtovanje in pa mesečni plani organizacijskih enot (Pivka, Uršič, 1999, str. 29). V letu 1999 sta anketo ponovila, pri čemer so bili rezultati podobni. Na podlagi obeh anket pa sta avtorja ugotovila, da certificirana

podjetja ne zaznajo bistvenega izboljšanja poslovanja, v primerjavi s stanjem pred certificiranjem (Pivka, Uršič, 2002, str. 38).

Raziskava iz leta 2001, ki je bila izvedena med japonskimi podjetji, je proučevala tudi možen vpliv dejavnikov na obseg učinkov uporabe standardov kakovosti v poslovanju. Proučevani so bili naslednji učinki uporabe standardov: povečanje izvoza, stroškovna učinkovitost, kakovost proizvoda in povečanje prodaje. Dejavniki vpliva na obseg učinkov pa so bili: motivi za certifikacijo, način uvajanja, način vzdrževanja in predhodne aktivnosti na področju kakovosti. Avtorja Arauz in Suzuki poudarjata, da se učinki in dejavniki razlikujejo glede na velikost podjetja. Po številu zaposlenih so bila tako podjetja razdeljena v tri skupine, in sicer: mala (do 100 zaposlenih), srednja in velika podjetja (nad 1000 zaposlenih). Kot sta avtorja ugotovila, se pri malih podjetjih pozitivni učinki uporabe standardov kakovosti poznajo že zgolj, če se podjetje certifikacije loti s pravim motivom in na pravi način. Pri srednje velikih in velikih podjetjih pa so pomembne tudi predhodne aktivnosti in ustrezno vzdrževanje sistema (Arauz, Suzuki, 2004, str. 31).

Leta 2004 je bila opravljena raziskava ameriških certificiranih podjetij, v kateri so analizirali razlike med učinki pri podjetjih, ki so med prvimi uvedla sistem kakovosti in tistimi, ki so ga uvajala kasneje. Z raziskavo so hoteli preveriti ali drži, da podjetja, ki so med prvimi uvedla sistem kakovosti, tega uvajajo iz lastnih potreb in so zato zaznala večje učinke v primerjavi s podjetji, ki so sistem kakovosti uvedla kasneje, mogoče zgolj kot posnemanje predhodnikov. Naveh, Marcus in Moon s to raziskavo ugotavljajo, da ne igra bistvene vloge časovna opredelitev pričetka uporabe standardov kakovosti, ampak so pomembna znanja, ki so jih podjetja pridobila iz lastnih in tujih izkušenj (Naveh, Marcus, Moon, 2004, str. 1855).

V raziskavah (Heras, Dick, Casadesus, 2002; Alič, 2003), v katerih se ugotavlja uspešnost poslovanja certificiranih v primerjavi z necertificiranimi podjetji, je ugotovljeno, da imajo slednja slabše poslovne rezultate. Takšen primer je Häversjöjeva raziskava iz leta 2000, ko je avtor analiziral donosnost kapitala danskih podjetij, ki so začela delovati po standardih kakovosti v letih od 1989 do 1995. Avtor trdi, da imajo certificirana podjetja v povprečju višjo donosnost kapitala. Z raziskavo pa tudi potrdi, da se donosnost kapitala po certifikaciji zviša v povprečju za 15 %, vendar meni, da je povišanje posledica rasti prodaje in ne toliko izboljšanja notranje učinkovitosti (Häversjö, 2000, str. 51).

Heras, Casadesus in Dick pa so v svoji analizi primerjali donosnost sredstev med certificiranimi in necertificiranimi podjetji in sicer med letoma 1994 in 1998. Kot so pokazali rezultati analize je donosnost pri certificiranih podjetjih višja kot pri necertificiranih. Avtorji pa poudarjajo, da se za certifikacijo pogosteje odločajo bolj donosna podjetja (Heras, Casadesus, Dick, 2002, str. 76).

Kot kažejo analize različnih mnenjskih raziskav so podjetja, ki imajo svoje poslovanje urejeno po standardih kakovosti, večinoma prepričana v učinke standarda na področju tehničnega vidika kakovosti oziroma notranjih koristih. Niso pa toliko prepričana v finančne učinke standarda kakovosti. K izboljšanim finančnim rezultatom prispevata predvsem

natančno načrtovanje in uvedba sistema kakovosti. Mnenja raziskovalcev so enotna v tem, da so učinki uporabe standardov kakovosti v poslovanju podjetja večji, v kolikor se podjetje ne le formalno, ampak tudi vsebinsko odloči in prizadeva za kakovost (Repše, 2007, str. 43). Koliko bo podjetje pridobilo s standardom kakovosti, je torej v veliki meri odvisno od intenzivnosti uporabe. Kot lahko povzamemo, nam različne raziskave pokažejo, da certifikat kakovosti ni edino, je pa vsekakor eno pomembnejših orodij za izboljšanje poslovnih rezultatov podjetja.

3.3.4 Učinki uvedbe standardov kakovosti v poslovanju slovenskih podjetij

Podjetja se večinoma odločijo za uvedbo uporabe standardov kakovosti z namenom dolgoročnih koristi na več področjih poslovanja. Raziskovalci slovenskih podjetij, ki uporabljajo standarde kakovosti, poudarjajo predvsem koristi s strani izboljšanja kakovosti proizvodov in storitev ter izboljšanja zadovoljstva kupcev. Rebernik poleg zvišanja ravni zadovoljstva kupcev ter zniževanja stroškov za poslovanje navaja kot korist uporabe standardov kakovosti tudi večjo urejenost poslovanja s pomočjo zapisov postopkov in procesov (Rebernik, 2000, str. 35). Pivka pa poleg tega dodaja še večanje učinkovitosti izvajanja procesov (Pivka, 2001, str. 304).

S pregledom poslovanja slovenskih podjetij, ki so uvedla standard kakovosti, raziskovalci ugotavljajo, da so nekatera podjetja uvedla standard kakovosti zgolj formalno (Topič, 1997, str. 28). Avtorji navajajo več razlogov za to. Mernik meni, da so standardi kakovosti ISO 9000 prekompleksni in statični, pri čemer je preveč papirologije (Mernik, 2001, str. 18–23). Rebernik pravi, da so standardi ISO 9000 premalo usmerjeni v okolje podjetja in v iskanje novih poslovnih priložnosti (Rebernik, 2000, str. 35). Pivka pa je v svojih raziskavah prišel do spoznanj, da standardi ISO 9000 minimalno izboljšujejo konkurenčnost podjetja, v primerjavi s stanjem pred in po pridobitvi certifikata (Pivka, 2000, str. 44–45). Prav tako navaja nizko stopnjo vpliva certifikata ISO 9000 na inovativnost, produktivnost in zniževanje stroškov poslovanja.

Vzroke za slab vpliv standarda kakovosti na opazovane dejavnike pa povezujemo tudi s slabo opravljeno dolžnostjo ravnateljske funkcije, ki ji je zadana naloga tako zgleđa kot tudi vključevanja sistemov ravnanja kakovosti v procese in v kulturo podjetja. Tako se zaposleni velikokrat sploh ne zavedajo vloge standarda kakovosti v njihovem delovanju in tudi niso vključeni ne v oblikovanje, ne v nadaljnje vzdrževanje standardov kakovosti. Potencial zaposlenih tako ostane neizkoriščen.

Slovenska podjetja se torej trudijo pridobiti certifikate kakovosti, saj nenazadnje to zahtevajo današnje razmere na trgu. Vendar pa premalo delajo na tem, da bi sistem kakovosti vnesli v samo kulturo podjetja in v delovanje vseh zaposlenih, kar pa je bistvo in pot do uspešnosti uvedenega standarda kakovosti.

Certifikati kakovosti torej predstavljajo osnovo, vodilo, pot za izboljševanje poslovanja podjetja, v redkih primerih pa tudi dejansko izboljšanje. Kot navajajo raziskovalci, so vplivi uvedbe celovitega sistema kakovosti tako pozitivni kot tudi negativni.

V podjetju Birotehna d.o.o. do sedaj še ni bila izvedena raziskava o vlogi standardov kakovosti v poslovanju. Moja naloga zato proučuje, kako standardi kakovosti vplivajo na poslovanje, v kakšni meri so uresničena načela kakovosti in koliko so pri oblikovanju in vzdrževanju sistema kakovosti vpleteni ne le ravnatelji, ampak tudi vsi zaposleni.

3.4 Spremembe v poslovanju po uvedbi standardov kakovosti

Certifikat kakovosti pomeni začetek sprememb v podjetju, ki je certifikat pridobilo. Potrebne spremembe nastajajo na vseh področjih poslovanja, od kulture podjetja pa do strukture in procesov podjetja, kar bom tudi opisala v tem poglavju. Čeprav spremembe niso vedno dobrodošle in jih pogosto spremljajo nasprotovanja, se je potrebno zavedati, da so ravno spremembe podlaga in pot do izboljšav v poslovanju podjetja ter pot do uspeha standarda kakovosti. Da bi spremembe dajale maksimalne koristi v prid podjetja, morajo pri tem v največji meri sodelovati vsi zaposleni. Pri vseh je potrebno zbuditi in ohranjati zavedanje, da so kakovost tako kot tudi nenehne izboljšave ključnega pomena v smeri večanja zadovoljstva kupcev. S pomočjo takšnega zavedanja bo uspeh celovitega ravnanja kakovosti zagotovljen brez nerazumevanja in upiranja spremembam. Da bi zaposlene spodbudili k večanju učinkovitosti, jih je potrebno vključevati že v samo načrtovanje izboljšav (Turk, 2003, str. 18). Sodelovanje zaposlenih bo torej vsekakor bolj ustvarjalno kot le strogo ukazovanje in ubogljivost.

3.4.1 Struktura podjetja

Uvedba standardov kakovosti v poslovanje podjetja najprej zahteva spremembe v strukturi podjetja. Slednja je lahko na eni strani visoka, kar pomeni, da gre za lastniško upravljanje in strog nadzor izvajanja delovnih nalog. V kolikor je struktura podjetja ploska, se odgovornosti prenesejo širše na podrejene, usklajevanje delovanja pa se izvaja med samimi ravnalci in ne s posredovanjem nadrejenih. Pri visoki strukturi gre za strogo hierarhično piramido, s povodom za ustvarjalnost le z vrha, zaradi česar so sposobnosti podrejenih slabo izrabljene. Nasprotno so prednosti ploske strukture ravno v večji ustvarjalnosti, saj z inovacijami lahko prispevajo tudi podrejeni. To je struktura, ki jo zahteva standard, saj so pri njej odgovornosti in pooblastila v procesih točno določena. S sprejetjem in vzdrževanjem standardov kakovosti naj torej podjetje umakne strogo hierarhijo, vertikalno komunikacijo in formalizacijo. Uvede naj decentralizacijo dela, pooblastil in odgovornosti, horizontalno komunikacijo in uveljavitev sposobnosti zaposlenih ter njihovo vključevanje v sistem kakovosti.

3.4.2 Kultura podjetja

Temelj kulture podjetja so osnovne vrednote, ki se izražajo v navadah, običajih, vzornikih in razmerjih med ljudmi (Tavčar, 2000, str. 473). Kultura podjetja je način razmišljanja in vedenja zaposlenih, kar je rezultat socialnega učenja skupine (Mesner-Andolšek, 1995, str. 158). Standardi kakovosti privedejo tudi do določenih sprememb v kulturi podjetja. To večinoma poteka zelo počasi, kar predstavlja oviro k uvajanju sprememb (Kast, 1985, str. 669). Spreminjanje kulture je dolgotrajen proces, saj zadeva spreminjanje vrednot vseh notranjih udeležencev (Kavčič, 1996, str. 160). Kot narekuje standard kakovosti, je za uspešno uvedbo sprememb potrebno pridobiti podporo vseh zaposlenih. Ne le pritisk nadrejenih na podrejene, ampak sočasno usklajeno vplivanje od zgoraj navzdol in obratno. Ključno vlogo pri spreminjanju kulture ima ravnateljstvo, ki mora spremembe podpirati in dajati zgled (Schein, 1997, str. 228). Za uspešno uvajanje sprememb pa naj ravnateljstvo uporabi tiste oblike spreminjanja, ki pri zaposlenih zbudijo najmanj odporov (Rus, 1992, str. 14).

3.4.3 Kadrovanje

Kadrovanje zajema načrtovano, sistematično iskanje, izbiranje in pridobivanje novih sodelavcev ter uvajanje, izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela, njihovo napredovanje, odpuščanje in upokojevanje (Lipovec, 1987, str. 275). Tako kot standard kakovosti v poslovanju podjetja zahteva nenehno inovativnost, tudi pri zaposlenih zahteva nenehno izboljševanje kompetenc. Zaposleni se morajo poistovetiti s podjetjem in delovati v smeri doseganja skupnih ciljev. Pri tem ravnateljji skupaj z zaposlenimi razpravljajo o samih delovnih nalogah ter sprejemajo in upoštevajo njihova mnenja, pripombe in predloge. Z vključevanjem bodo zaposleni dobili občutek pomembnosti njihove vloge v delovanju celotnega podjetja, kar jih bo še bolj vzpodbudilo v sprejemanje obveznosti in odgovornosti.

3.4.4 Zunanji udeleženci

Pomembno vlogo v poslovanju in posledično tudi v spreminjanju le-tega, imajo zunanji udeleženci. Mednje sodijo kupci in dobavitelji. Standard kakovosti od podjetja zahteva prepoznavanje potreb in želja kupcev, pri tem pa tudi upoštevanje njihovega zadovoljstva. Zahteve kupcev so vedno višje, česar se mora podjetje zavedati in delovati v smeri uresničevanja le-teh. Kupec, čigar pričakovanja bo podjetje izpolnilo ali celo preseгло, bo s storitvijo oziroma proizvodom zadovoljen. Takšni kupci ostanejo zvesti podjetju in so manj občutljivi za ceno (Rekar, 2000, str. 17).

Tudi dobri odnosi z dobavitelji so ključ do uspešnega poslovanja in konkurenčnosti na trgu. Kot navaja načelo standarda kakovosti, naj gre za vzajemno koristne odnose. Dobavitelje in njihovo delo je potrebno spremljati in ocenjevati, da bi na ta način poslovanje za obe strani

optimizirali in skupno delovali v smeri izboljševanja medsebojnih odnosov in poslovnih rezultatov.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA BIROTEHNA D.O.O.

Podjetje Birotehna d.o.o., sicer mlado podjetje z dolgo tradicijo, je v 100-odstotni lasti družbe Avtotehna d.d., zato bom najprej v grobem opisala Skupino Avtotehna d.d., nato pa predstavila podjetje Birotehna d.o.o., na katero se nanaša moja analiza.

4.1 Avtotehna d.d.

Skupina Avtotehna d.d. je danes ena največjih in najbolj prepoznavnih trgovskih družb v Sloveniji. Njen portfelj sestavlja 21 podjetij s področij:

- informacijske tehnologije,
- avtomobilizma,
- trgovine,
- proizvodnje in
- storitev.

Skupina Avtotehna d.d. je organizirana kot koncern. Sestavljena je iz krovne družbe Avtotehna d.d. in 21-ih odvisnih hčerinskih družb, od katerih jih ima deset sedež v tujini.

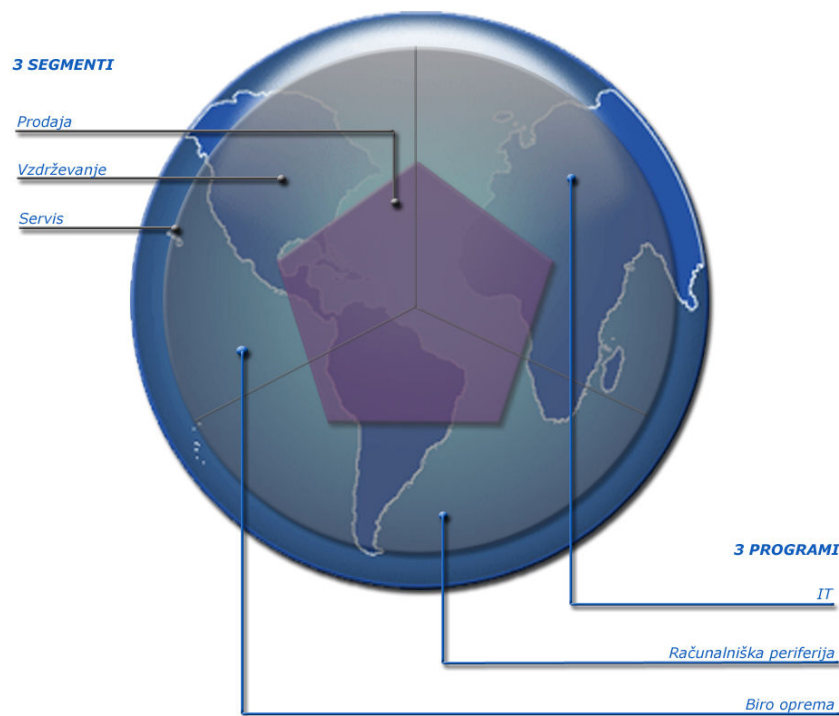
4.2 Birotehna d.o.o.

Kot že omenjeno na začetku predstavitve, je podjetje Birotehna d.o.o. mlado podjetje z dolgo tradicijo. Njegov nastanek sega v leto 2003, ko so pod imenom Avtenta Servis d.o.o. združili servisne dejavnosti podjetij Alstore, AT Birotehna, PCX, Repro in Ricopy. V aprilu 2006 se je podjetje preimenovalo v Birotehna d.o.o. Podjetje je v 100-odstotni lasti družbe Avtotehna d.d., kar mu daje dodatno moč in trdnost, partnerjem pa varnost.

4.3 Poslovanje

Dejavnost podjetja zajema prodajo, garancijsko in izvengarancijsko vzdrževanje ter servisiranje opreme.

Slika 5: Dejavnosti podjetja Birotehna d.o.o.



Vir: Poslovanje podjetja Birotehna d.o.o., 2008.

Prodaja

V oddelku prodaje podjetje Birotehna d.o.o. svojim kupcem ponuja izdelke iz IT skupine različnih blagovnih znamk, poznanih tako na domačem kot na tujih trgih. V večji meri gre za veleprodajo podjetjem posrednikom in le v manjšem odstotku tudi za prodajo končnim kupcem. Podjetje se od svojih konkurentov razlikuje v strokovnosti, zanesljivosti in hitri dostavi.

Vzdrževanje

Potem ko se podjetje odloči za nakup vrhunske IT in biro opreme, pričakuje, da bo le-ta čim dlje brezhibno delovala. Obenem je delujoča oprema za podjetje izredno dragocena, zato napredna podjetje ne bodo tvegala, da bi ta zaradi nevezdrževanja lahko na lepem odpovedala. Da do tega ne pride, podjetje Birotehna d.o.o. priporoča sklenitev vzdrževalne pogodbe, s katero podjetje nudi tehnično pomoč, strokovno vzdrževanje in servisne storitve s kratkim odzivnim časom in roki za popravilo. Z razpršeno mrežo podjetje pokriva območje celotne Slovenije. Organizacija dela omogoča tako servisiranje za individualne stranke kot vzdrževanje opreme pri podjetjih, ki imajo specifične zahteve glede odzivnega časa in časa popravila. Tako garancijsko kot izvengarancijsko vzdrževanje in servisiranje opreme serviserji izvajajo po predpisanih standardih in pogojih, saj so za posamezno področje posebej izšolani in so nosilci potrebnih proizvajalčevih certifikatov.

Servis

Birotehna d.o.o. slovenski trg že več kot 15 let preskrbuje s kakovostno ravno servisnih storitev, kar priznavajo tako njihove stranke kot tudi poslovni partnerji iz tujine in predstavniki proizvajalcev, nenazadnje tudi z rednimi preverjanji zadovoljstva pri samih strankah. Servisne storitve zajemajo garancijsko in izvengarancijsko servisiranje opreme za podjetja in za končne uporabnike. Strokovnost zagotavljajo s svojo ekipo serviserjev, ki se redno šolajo v okviru lastnega obveznega strokovnega izpopolnjevanja. Ravno tako pa serviserji pridobivajo vse predpisane certifikate z dodatnim šolanjem v osrednjih evropskih izobraževalnih centrih.

Podjetje Birotehna d.o.o. je eden večjih ponudnikov prodaje, vzdrževanja in servisiranja informacijske tehnologije, računalniške periferije in biro opreme v Sloveniji. V svoji vsestranski ponudbi na slovenskem trgu predstavljajo svetovno znane blagovne znamke s področja IT-ja, računalniške periferije in biro opreme, vendar si podjetje zastavlja višji cilji od zgolj prodaje in servisa kakovostnih izdelkov. Njihov cilj je s kupcem graditi partnerski odnos. Stremijo k temu, da si za kupca vzamejo čas, ga spoznajo, se vživijo v njegovo lastno situacijo in šele nato strokovno priporočijo rešitev, ki je za posamezno stranko najustreznejša. Menijo namreč, da bo le rešitev, pridobljena na ta način, za stranko lahko tudi vrhunska. S celovitim in vsestranskim pristopom izkazujejo partnerski odnos, zaradi česar se vedno večje število kupcev odloča za podpis pogodbe o rednem vzdrževanju. Merjenja in ankete pa dokazujejo, da jim najuglednejši in tudi najzahtevnejši dobavitelji redno izrekajo priznanja. Vrednote, ki jim sledijo pri svojem poslovanju ter odnosu do partnerjev, so hitrost, zanesljivost in prijaznost. Osnova uspeha je zaupanje vodilnih proizvajalcev IT-ja in biro opreme. Prednost pred slovensko konkurenco pa jim zagotavlja široka neposredna povezava s principalami.

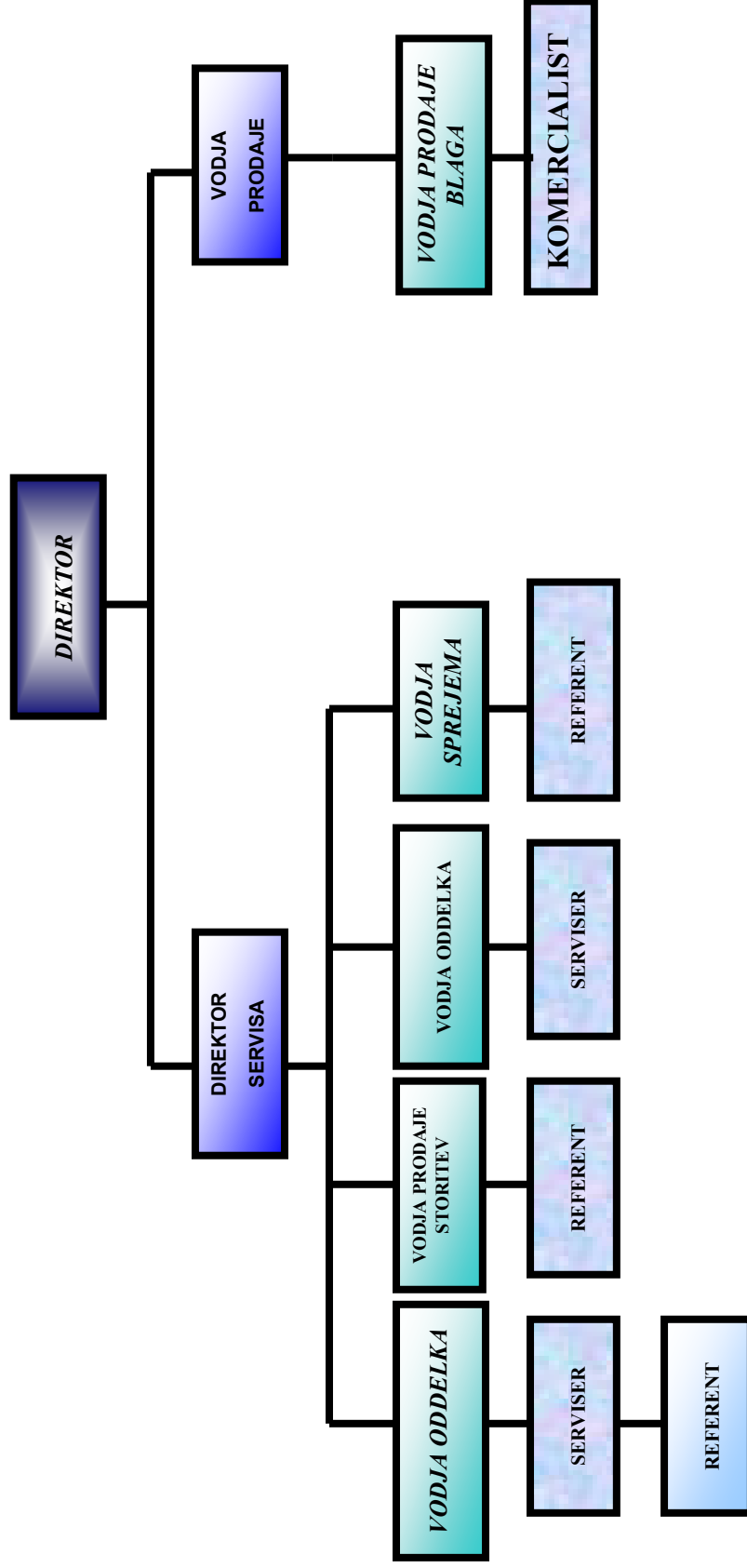
4.4 Organiziranost podjetja Birotehana d.o.o.

Podjetje Birotehna d.o.o. vodi direktor. Organiziranost podjetja določa uprava v okviru strateške vizije, optimalne koordinacije dela, zadovoljevanja potreb porabnikov in vrednot družbe. Prodaja in servis sta koordinirana s strani direktorja servisa in vodje prodaje, servis pa se nadalje deli še na vodje posameznih področij in njihovih izvrševalcev. Posamezna področja so organizacijske enote, v katerih se ugotavlja poslovni izid. Vodje področja imajo vpliv na prihodke in stroške ter odgovarjajo za poslovni izid področij.

Z Organizacijo družbe so določeni temeljni poslovni procesi, organiziranost družbe, delitev dela med posameznimi organizacijskimi enotami, medsebojna razmerja, njihove pristojnosti in odgovornosti na makro, mezo in mikro nivojih.

Organiziranost podjetja Birotehna d.o.o. prikazuje naslednja organizacijska shema.

Slika 6: Organizacijska shema podjetja Birotehna d.o.o.



Vir: Arhiv Birotehna.

4.5 Kakovost in ISO 9001:2000 v podjetju Birotehna d.o.o.

4.5.1 Politika kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o.

Podjetje si zastavlja globalni cilj, ki je v skladu s pričakovanji lastnikov, zaposlenih in dobaviteljev, in sicer doseči čim večji tržni delež pri prodaji proizvodov in storitev. Podjetje pa se zaveda, da lahko ta cilj in končni cilj zadovoljnega odjemalca doseže le s stalnim izboljševanjem kakovosti svojih storitev. Ker je pomembno zadovoljstvo vseh udeležencev v verigi, od dobavitelja do odjemalca, svoje aktivnosti, opredeljene v letnih planih poslovanja, osredotočajo predvsem na zadovoljstvo:

- kupcev in odjemalcev blaga in storitev,
- zaposlenih,
- dobaviteljev.

Zadali so si, da bodo odjemalce oskrbovali samo z dobrimi proizvodi in kakovostnimi storitvami po ugodnih prodajnih pogojih (cena, roki plačil, bonitete ...) ter z dogovorjenimi zahtevami.

Podjetje želi pri vseh zaposlenih vzpostaviti zavedanje, da so odgovorni za zagotavljanje kakovosti v vseh fazah poslovnega procesa. Vodstvo si prizadeva zaposlene stimulirati glede na skupne rezultate poslovanja družbe, za izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev ter zmanjšanje stroškov poslovanja. Zato naj bi imeli vsi zaposleni odprte možnosti usposabljanja in izobraževanja doma in v tujini ter optimalne pogoje dela v ustrezno opremljenih prostorih, z ustrezno računalniško in programsko opremo, orodjem, literaturo in drugimi pripomočki. V procesu nabave si prizadevajo z dobavitelji upoštevati dogovorjene, jasno določene zahteve, ki vključujejo natančno opredeljeno, kaj in koliko naročajo ter kdaj želijo naročeno blago prevzeti.

Da bi dosegali zastavljene cilje in preverjali ustreznost in učinkovitost postavljenega sistema kakovosti, pa vodstvo stremi k stalnemu pregledovanju delovanja sistema ter rednemu izvajanju notranjih in zunanjih presoj sistema kakovosti v skladu z letnim planom. V kolikšni meri jim zadan način poslovanja uspeva udejanjiti, sem ugotavljala z mojo raziskavo, analizo pa podajam v nadaljevanju specialistične naloge.

4.5.2 Sistem vodenja kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o.

4.5.2.1 Sistem kakovosti in procesi realizacije družbe

Procesi v podjetju Birotehna d.o.o. se delijo na dva temeljna procesa. To sta *servisiranje* računalniške in biro opreme ter *prodaja*.

Ključne točke teh dveh procesov so:

- za servisiranje:
 - prevzem pokvarjene opreme,
 - detekcija in odprava okvar,
 - vračilo popravljene opreme strankam;

- v procesu prodaje:
 - nabava računalniške in biro opreme,
 - prodaja te opreme končnim kupcem.

Tretjo skupino procesov, ki omogočajo izvajanje temeljnih procesov servisiranja in prodaje, tvorijo:

- vodenje procesov prodaje in servisiranja,
- preskrba ustreznih virov ter
- nadzor, merjenje in analiziranje teh procesov.

Seveda pa so za poslovanje podjetja potrebni še pomožni procesi, kot so pravne zadeve, finance in računovodstvo, varovanje, vzdrževanje IT, kadrovske zadeve. Te pomožne procese za podjetje opravljajo zunanji izvajalci.

4.5.2.2 Obvladovanje virov

Da bi bil sistem vodenja kakovosti uspešno izvajan in vzdrževan ter da bi nenehno izboljševali njegovo učinkovitost in s tem povečevali zadovoljstvo odjemalcev, v podjetju zagotavljajo vrhunsko usposobljen kader, ki pri svojem delu uporablja ustrezno opremo ter deluje v primernih delovnih pogojih. Vodje organizacijskih enot ugotovijo potrebe po strokovnem usposabljanju osebja in opremljenosti delovnih mest na podlagi postavljenih zahtev po usposobljenosti in opremljenosti osebja. Te zahteve so določene v Pravilniku o organizaciji dela in sistemizaciji ter razvrstitvi delovnih mest v tarifne razrede, ki jih določa družba, in glede na postavljene cilje kakovosti. Na osnovi ugotovljenih potreb direktor z vodjami organizacijskih enot pripravi letni plan strokovnih usposabljanj in investicij. Tako način planiranja in priprave na usposabljanje kot tudi pregled nad znanji in sposobnostmi posameznikov se vodita centralizirano.

4.5.2.3 Cilji kakovosti

Merljivi cilji kakovosti so opredeljeni v poslovnem planu podjetja, planih kakovosti organizacijskih enot in planu delovanja sistema vodenja kakovosti. Z izpolnjevanjem načel kakovosti podjetje Birotehna d.o.o. stremi k naslednjim ciljem:

1. Postati najbolj ocenjen servis na področju biro in računalniške opreme.

V ta namen so na vodstvenih pregledih posebej pozorni na doseženi dobiček in dosežene tržne deleže po posameznih programih. Zato si prizadevajo stalno nadzirati zadovoljstvo kupcev preko analiziranja podatkov o stikih s kupci in letni anketi o njihovem zadovoljstvu pri medsebojnem sodelovanju. Glede na te rezultate pa prilagajajo delovanje procesov za doseg čim boljših rezultatov.

2. Skrbeti za stalno zadovoljstvo zaposlenih.

V ta namen zagotoviti ustrezne vire ter uvesti ciljno vodenje in s tem uskladiti cilje lastnikov, vodstva in zaposlenih.

3. Vzdrževati in izboljševati svoje delovne postopke in sistem kakovosti

ter na ta način ohranjati in izboljševati svojo poslovno učinkovitost.

4.5.2.4 Izvajanje storitev

Podjetje pripravi plan izvajanja storitev po dogovorih z odjemalci in po sprejetih zahtevah. Ta plan vključuje vse organizacijske enote podjetja, ki so potrebne za doseganje ciljev kakovosti in izvedbo storitev. Za to, da bi bile storitve izvedene pravilno, po potrebi vzpostavi tudi ustrezne procese, dokumente in vire, specifične za to storitev.

Ena od zadanih nalog podjetja je sistematično preverjanje zahtev trga, s čimer želijo zagotoviti, da so te zahteve jasne in popolne ter skladne z lastnimi zmožnostmi za izpolnitev. Proces se nanaša na vse postopke v okviru opravljanja storitev in obsega:

- povpraševanja,
- ponudbe,
- naročila in
- potrditve naročil.

Za celoten potek pregleda pogodbe, ki vključuje tudi ocene pričakovanj odjemalca ali tržišča, ki niso pisno določene, je odgovoren direktor. Ta mora poskrbeti, da se v celoti ugotovi zahteve odjemalcev ali tržišča. Pri tem morajo vodje organizacijskih enot podati stališča o izvedljivosti odjemalčevih zahtev.

Zgoraj opisan postopek se nanaša na pogodbe večjih vrednosti in kompleksnejših naročil. V primeru manjših naročil pogodbe niso potrebne, zadostuje le pisno naročilo odjemalca, pri čemer je vodja organizacijske enote odgovoren za dosledno izvajanje in preverjanje naročila.

Podjetje vsako prejeto povpraševanje ali naročilo preveri glede popolnosti s strani odjemalca postavljenih zahtev. V kolikor pride do nejasnosti ali nepopolnosti zahtev, vzpostavi stik z odjemalcem in na ta način pridobi manjkajoče podatke. Procesi povezani z odjemalci so natančneje opisani v standardnih postopkih.

S pomočjo nadzorovanega načrtovanja in razvoja si prizadevajo zagotoviti, da razvoj novih storitev in sprememb pri že razvitih storitvah poteka po postopku, ki vsebuje natančno določene razvojne aktivnosti in ki omogoča sistematično preverjanje rezultatov razvoja.

S planirano izbiro, ocenjevanjem in odobritvijo dobaviteljev, podjetje stremi k nabavi le takšnih proizvodov in storitev, ki bodo skladni s predhodno postavljenimi zahtevami. Odgovorna za pridobivanje ponudb in ocenjevanje dobaviteljev na podlagi sprejetih kriterijev, sta nabava in odgovorni za področje. Njun predlog za sprejem dobavitelja med odobrene dobavitelje potrdi kolegij. Merila za izbiro, ocenjevanje in ponovno ocenjevanje dobaviteljev so zapisana v navodilih za izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev.

4.5.2.5 Nadzor, merjenje, analiziranje in izboljševanje

Uvedba nadzora, merjenja in analize podatkov imajo svoj namen. Na osnovni naštetih akcij in dobljenih rezultatih podjetje uvede korektivne in preventivne ukrepe ter stremi k stalnemu izboljševanju sistema vodenja kakovosti.

Za nadzor, merjenje in analize podatkov z izbiro ustreznih statističnih metod ter za njihovo uvedbo so odgovorni vodje vseh organizacijskih enot. Merjenja in analize podatkov podjetje vpelje na osnovi zahtev, ki so določene s politiko kakovosti ter cilji in plani kakovosti. Vsak posamezni vodja organizacijske enote pa je odgovoren za izbiro ustreznih statističnih metod, ki se jih bo uporabljalo ter za usposabljanje osebja za potrebe izvajanja vseh statističnih metod.

Podjetje analizira podatke s pomočjo informacijskega sistema MBS (Microsoft Business Solution), Programskega orodja OLAP (On Line Analytical Processing) in programskega paketa MS Excel. Informacije o zadovoljstvu odjemalcev in zaznavanju, ali je organizacija izpolnila njihove zahteve, pa nadzorujejo po Navodilu načina komuniciranja z odjemalci in merjenja zadovoljstva z odjemalci.

Nadzor izvajanja procesov in doseženih rezultatov izvršuje vodstvo družbe na rednih tedenskih sestankih kolegija. Ta nadzor poteka preko doseženih poslovnih rezultatov, izpolnjevanja plana in doseganja postavljenih ciljev. Nadzor nad izvedbo posameznih storitev pa opravljajo vodje oddelkov preko izpolnjevanja matrik za posamezno storitev. Za doseganje postavljenih ciljev je podjetje uvedlo sistem nagrajevanja, s pomočjo katerega želi vodstvo nadzirati in meriti uspešnost posameznikov pri izvedbi storitev in realizaciji procesov.

Na osnovi politike, postavljenih ciljev in planov kakovosti vodstvo določi, zbira in analizira podatke o rezultatih delovanja sistema kakovosti. Z dobljenimi informacijami ocenjuje ustreznost in učinkovitost sistema vodenja kakovosti ter hkrati išče možnosti za njegovo stalno izboljševanje. Analizira tako računovodske podatke o rezultatih poslovanja kot tudi podatke, ki jih zbira za ocenjevanje:

- zadovoljstvo odjemalcev,

- skladnost z zahtevami za storitev,
- značilnosti in trendi razvoja procesov in storitev,
- ustreznost dobaviteljev.

V poslovniku kakovosti si je podjetje zadalo nadzorovati izpolnjevanje politike kakovosti in doseganje postavljenih ciljev s pomočjo stalnega spremljanja delovanja sistema vodenja kakovosti. Direktor dnevno spremlja delovanje sistema poslovanja preko doseženih poslovnih rezultatov. Rezultate poslovanja pa tedensko in enkrat kvartalno pregledajo vodstva družb. Doseženi rezultati se posebej preverjajo ob vodstvenih pregledih, pri katerih se opravi analiza rezultatov presoj, podatkov, stanja in učinkov izvedenih preventivnih in korektivnih ukrepov.

5. ANALIZA SISTEMA KAKOVOSTI V PODJETJU BIROTEHNA D.O.O.

5.1 Raziskava

Na podlagi proučevane in obravnavane teorije v prvem delu naloge, sem prišla do ugotovitev, s pomočjo katerih sem postavila hipoteze, navedene v cilju raziskave. Hipoteze so: učinki uporabe standardov kakovosti se pozitivno poznajo na vseh ravneh poslovanja podjetja, sistem kakovosti v podjetju oblikujejo vsi zaposleni in v podjetju dejansko izpolnjujejo zahteve standarda kakovosti. Postavljene hipoteze želim s svojo raziskavo potrditi ali zavrniti, in sicer na primeru sistema kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o.

5.1.1 Metoda raziskave

V podjetju Birotehna d.o.o. sem opravila kvantitativno raziskavo, ki temelji na zanesljivih, številčnih, statističnih meritvah celotne ciljne populacije. Za zbiranje podatkov, ki so mi pomagali do analize stanja kakovosti v podjetju, sem sestavila strukturiran anketni vprašalnik. Vprašalnik so sestavljala razumljiva, kratka in jedrnata vprašanja in trditve z enostavnim besediščem, brez strokovnih izrazov. Na ta način sem se izognila nejasnostim in nerazumevanju, do katerega bi lahko prišlo iz strani zaposlenih, ki o standardih kakovosti niso strokovno podučeni. Prav tako sem anketo opremila z navodili in pojasnili za izpolnjevanje anketnega vprašalnika, v katerih sem pojasnila način odgovarjanja na posamezni sklop vprašanj.

5.1.2 Načrt zbiranja podatkov

Podatke sem zbirala po predvidenih korakih, ki so sledili v logičnem zaporedju:

1. najprej sem določila statistično populacijo, ki mi bo podala osnovo za analizo;
2. drugi korak je bil oblikovanje vprašalnika, ki sem ga glede na to, da so bili anketirani vsi zaposleni, sestavila temu primerno enostavno in razumljivo;
3. v naslednjem koraku sem zbrala podatke in jih analizirala – pridobljene odgovore vnesla v Excel, podatke obdelala in jih prenesla v svojo specialistično nalogo, kjer sem jih interpretirala in
4. na podlagi ugotovitev naredila zaključek analize.

5.1.3 Način zbiranja podatkov

Anketni vprašalnik sem poslala preko elektronske pošte na 50 email naslovov, torej vsem zaposlenim v podjetju. Tretjino izpolnjenih vprašalnikov sem dobila vrnjenih v roku enega dne. Po dveh dneh sem ponovno poslala elektronski opomin in zaposlene prosila, da izpolnijo anketo. Ker sem si prizadevala, da bi dobila čim več odgovorov, sem sodelavce tudi osebno nagovarjala k sodelovanju. Tako sem v roku enega tedna dobila vrnjenih 43 rešenih anket, kar je 86 % vseh razdeljenih anketnih vprašalnikov. Pri osebnih stikih z anketiranci sem le-te zgolj nagovorila k sodelovanju ali jim odgovorila na morebitne nejasnosti in se na ta način izognila vplivu ter zagotovila objektivnost pri procesu odgovarjanja. Vprašalniki so bili razdeljeni in vrnjeni v mesecu juliju 2008, tako se rezultati analize nanašajo na trenutno stanje kakovosti v podjetju, v letu 2008. Kot statistično populacijo torej lahko opredelim vse zaposlene v podjetju Birotehna d.o.o. v letu 2008.

5.1.4 Struktura raziskave

Raziskava je sestavljena iz treh poglavij, predstavljenih v nadaljevanju.

Prvo poglavje

Prvi sklop vprašanj se nanaša na splošne vplive oziroma učinke standarda kakovosti. Prvo vprašanje sprašuje anketiranca, na kaj najbolj pozitivno vpliva uvedba standardov kakovosti. Anketiranec izbere med podanimi možnostmi, ki naštevajo vplive na različna področja poslovanja podjetja. Nadalje se v prvem sklopu vprašanja oziroma trditve razdelijo na podpoglavja, ki natančneje sprašujejo o vplivu standardov kakovosti na posamezno področje. Tako anketiranec s pomočjo petstopenjske ocenjevalne lestvice ocenjuje vpliv standardov kakovosti na delovne procese, na poslovanje, odjemalce, zaposlene in nazadnje še vpliv na poslovanje z dobavitelji.

Drugo poglavje

Kot sem že prej v delu navedla, je za uspešnost standardov kakovosti v podjetju potrebno vključiti v proces vzdrževanja in nadgrajevanja sistema kakovosti vse zaposlene. Posebno me je zanimalo, v kolikšni meri to uresničuje proučevano podjetje, zato sem se v drugem sklopu osredotočila na vpletenost zaposlenih v sistem kakovosti. Vprašanja se nanašajo na seznanitev zaposlenih o standardih kakovosti, ki so uvedeni v poslovanje podjetja; sodelovanje zaposlenih pri pripravah, izvedbi in informiranju notranjih in zunanjih presoju; informiranju o ustreznosti in učinkovitosti delovanja sistema kakovosti; vključevanje zaposlenih v odločanje o vzdrževanju in izboljševanju sistema kakovosti ipd.

Tretje poglavje

Standardi kakovosti so sestavljeni iz določenih zahtev, ki jih mora podjetje upoštevati, da certifikat kakovosti obdrži. Vemo, da se stanje izpolnjevanja zahtev formalno razlikuje od dejanskega, zato sem v tem sklopu vprašanj želela priti do podatkov, v kolikšni meri so dejansko izpolnjene zahteve standarda kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o.

Trditve tako podrobneje analizirajo:

- stanje izpolnjevanj zahtev na področju odjemalcev in osredotočenosti nanje;
- vodstvo, pri čemer so odgovarjali samo vodje o tem ali spremljajo, pregledujejo, vzdržujejo in nenehno izboljšujejo sistem kakovosti;
- zaposlene – komunikacije med ravnmi, pomembnost posameznikovega dela za celotno poslovanje podjetja, izkoriščanje potencialov posameznika in spodbujanje k inovativnosti ter ustvarjalnosti;
- nenehno izboljševanje storitev podjetja;
- spremljanje in kontroliranje dela zaposlenih s strani vodstva ter odločanje na podlagi pridobljenih dejstev;
- sodelovanje z dobavitelji – dobri odnosi, v medsebojnem spoštovanju in zaupanju.

Vprašalnik sem zaključila s splošnimi podatki o anketirancu in sicer o njegovi starosti, spolu, področju dela, na katerem deluje, ter dobi zaposlenosti v podjetju Birotehna d.o.o. Tovrstna vprašanja sem postavila na konec vprašalnika, da bi se tako izognila vplivu na ostale odgovore.

5.1.5 Sestava vprašalnika

Vprašalnik je bil strukturiran glede namen raziskave in prilagojen dejstvu, da so nanj odgovarjali vsi zaposleni, tako tisti, ki skrbijo za vzdrževanje standarda kakovosti, kot tisti, ki so s standardi povezani samo posredno. Odgovori izražajo subjektivno mnenje sodelujočega. Tako so vprašanja in trditve enostavne, vendar vseeno tudi dovolj natančne, s čimer podajajo

potrebne podatke za analizo standarda kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o. Vanj ni vključenih strokovnih izrazov, torej se poslužujem predvsem vsem razumljivih pojmov.

Za jasen in preprost vprašalnik so potrebni štirje elementi (Converse, Presser, 1986, str.9):

- preprost, enostaven jezik s kratkimi besedami in vprašanji,
- običajni pojmi,
- natančna navodila za odgovarjanje,
- navedene splošne, uvodne informacije.

Vprašanja in trditve so zaprtega tipa, kar pomeni, da so odgovori dani, anketiranci pa se sami odločijo in izberejo eno ali več od podanih možnosti. Z zaprtimi vprašanji sem dosegla višjo stopnjo opredeljenosti. Tudi zaradi večjega števila postavljenih trditev oziroma vprašanj (približno 50) sem želela z zaprtim načinom vprašanj skrajšati čas odgovarjanja. Podane trditve so zaposleni ocenjevali s pomočjo petstopenjske opisne lestvice (sploh se ne strinjam, se ne strinjam, neopredeljen, se strinjam, zelo se strinjam) z ocenami od ena do pet.

Sestava vprašanj je temeljila na vprašalniku ga. Piskar iz leta 2003, ki je bil podlaga za oblikovanje lastnih vprašanj (Piskar, 2003). Sestavljen vprašalnik sem pred predložitvijo testirala. Po posvetu z mentorjem sem upoštevala tudi mnenja treh zaposlenih, ki sem jim vprašalnik testno razdelila.

5.2 Rezultati – predstavitev anketiranih

Z analizo želim prikazati, kakšno je stanje standardov kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o. – kakšni so vplivi oziroma učinki uvedenega standarda ISO 9001:2000, kolikšno vlogo imajo v kakovosti zaposleni in v kolikšni meri so izpolnjene zahteve standarda.

Večinski del vprašalnika se nanaša na odgovarjanje s petstopenjsko lestvico (sploh se ne strinjam, se ne strinjam, neopredeljen, se strinjam, zelo se strinjam), s katero anketiranec izraža svoje mnenje o strinjanju ali nestrinjanju s podano trditvijo. Pridobljeni odgovori so bili podlaga za izračun aritmetične sredine (v nadaljevanju AS) in standardnega odklona (v nadaljevanju SO). Rezultati analize so predstavljeni številčno v tabelah in grafično z grafi.

5.2.1 Predstavitev anketiranih

Informacije o anketirancih sem dobila s pomočjo vprašanj, ki so se nanašala na splošne lastnosti sodelujočega v anketi.

Starost anketiranih

Tabela 2: Starostna struktura anketiranih.

Starost	N	Delež v %
Do 20 let	1	2,3
21 do 25	9	20,9
26 do 35	18	41,9
36–45	12	27,9
Od 46 naprej	3	7
Skupaj	43	100

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Večina zaposlenih je starih od 26 do 35 let. Skoraj tretjina zaposlenih sodi v starostni razred od 36 do 45 let, na tretjem mestu pa so zaposleni od 21 do 25 let starosti. Kolektiv zaposlenih v podjetju Birotehna d.o.o. je torej relativno mlad, kar vodje lahko izkoristijo v prid podjetja predvsem s strani učenja in privzganjanja pripadnosti podjetju.

Spolna struktura anketiranih

Spolna struktura odraža panogo podjetja Birotehna d.o.o., ki poudarja je servisne storitve. Posledično je večina zaposlenih moških, žensk pa je tako le slaba četrtina, prisotne so predvsem na administrativni ravni in v prodajnem oddelku.

Tabela 3: Spolna struktura anketiranih.

Spol	N	Delež v %
M	33	76,7
Ž	10	23,3
Skupaj	43	100

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Področje dela anketiranih

Anketirane sem razdelila na zaposlene in vodje. Med zaposlen sodijo zaposleni v servisnem, prodajnem in sprejemnem oddelku, med vodje pa sodijo vodje oddelkov in direktorji.

Tabela 4: Področje dela anketiranih.

Področje dela	N	Delež v %
Vodje	6	14
Zaposleni	37	86
Skupaj	43	100

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Število let v podjetju

Večina je zaposlenih v podjetju do pet let, na drugo mesto sodijo zaposleni v podjetju od 6 do 10 let. Glede na skupno število zaposlenih je pohvalen tudi odstotek tistih, ki so v podjetju zaposleni od 11 do 15 let in tistih, ki so zaposleni celo več kot 20 let.

Tabela 5: Število let v podjetju.

Starost	N	Delež v %
Do 5 let	20	46,5
6 do 10	10	23,3
11 do 15	8	18,6
16 do 20	2	4,7
Več	3	7
Skupaj	43	100

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

5.3 Predstavitev in interpretacija odgovorov

V nadaljevanju bom predstavila trditve, ki jih je vseboval anketni vprašalnik ter rezultate odgovorov. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz treh poglavij, tako bodo razdeljeni tudi odgovori. Poglavja odgovorov si sledijo v naslednjem vrstnem redu:

- vplivi/učinki standardov kakovosti,
- vpletenost zaposlenih v kakovost ter
- izpolnjevanje zahtev standarda.

5.3.1 Vplivi/učinki standardov kakovosti

Najprej sem želela od anketirancev izvedeti, na kaj po njihovem mnenju uporaba standardov kakovosti ISO 9001:2000 najbolj pozitivno vpliva. Pri prvi trditvi – Menim, da uporaba standardov kakovosti ISO 9001:2000 najbolj pozitivno vpliva na –, so vprašani lahko izbirali med več danimi odgovori.

Spodnja tabela prikazuje število anketirancev (N), ki so se odločili za posamezno trditev, in delež skupnih odgovorov posamezne trditve glede na skupno število anketirancev.

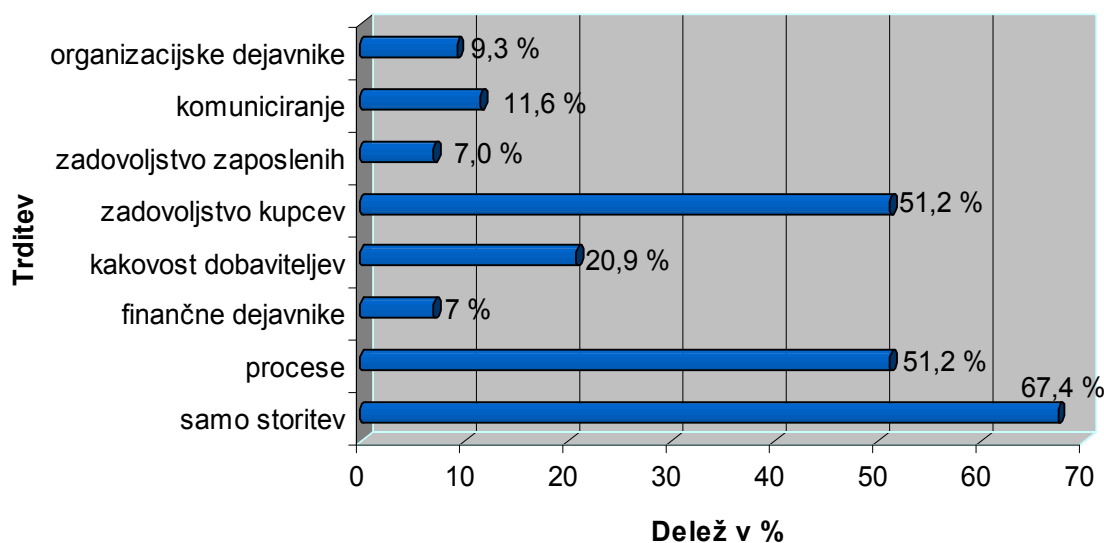
Tabela 6: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000.

Trditev		
samo storitev	n	29
	Delež %	67,4
proces	n	22
	Delež %	51,2
finančne dejavnike	n	3
	Delež %	7,0
kakovost dobaviteljev	n	9
	Delež %	20,9
zadovoljstvo kupcev	n	22
	Delež %	51,2
zadovoljstvo zaposlenih	n	3
	Delež %	7,0
komuniciranje	n	5
	Delež %	11,6
organizacijske dejavnike	n	4
	Delež %	9,3

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

V naslednjem grafu so prikazani deleži odgovorov (v %) posamezne trditve glede na skupno število anketiranih.

Graf 1: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000.



Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Kot nam sporočajo rezultati analize, večina anketiranih meni, da uporaba standardov kakovosti ISO 9001:2000 najbolj pozitivno vpliva na samo storitev. Nekoliko manj jih meni, da se pozitiven učinek uporabe standardov kakovosti najbolj pozna na procesih in zadovoljstvu odjemalcev. Le petina anketiranih pravi, da uporaba standardov kakovosti najbolj pozitivno vpliva na kakovost dobaviteljev. 11,6 % jih meni, da se le-ta najbolj pozna na komuniciranju. Najmanj pozitivno pa uporaba standarda kakovosti, po mnenju anketirancev, vpliva na organizacijske dejavnike ter zadovoljstvo zaposlenih in finančne dejavnike.

Koliko in kakšne prednosti bo podjetje doseglo z uporabo standardov kakovosti, je odvisno od marsičesa. Podjetje oziroma vodje, ki sami usmerjajo pomembnost upoštevanja načel standardov, s tem vplivajo na učinke, do katerih bo pripeljala uporaba standardov. Standardi kakovosti in njihova načela sicer opredeljujejo vsa področja poslovanja podjetja, vendar gre za celotno ureditev v smeri zagotavljanja boljše kakovosti storitev, da bi tako podjetje lažje konkuriralo na trgu in v čim večji meri zadovoljilo vse večje zahteve odjemalcev. Kot kažejo rezultati ankete, anketirani to zaznajo tudi pri njihovem poslovanju, saj menijo, da se uporaba standardov kakovosti ISO 9001:2000 najbolj pozitivno pozna ravno na sami storitvi.

5.3.1.1 Vpliv standardov kakovosti na delovne procese

Naslednjih pet sklopov trditve je bilo namenjenih podrobnejšemu analiziranju mnenja zaposlenih o vplivu standardov kakovosti na delovne procese, poslovanje, odjemalce, zaposlene in dobavitelje. Vprašani so podane trditve ocenjevali s petstopenjsko lestvico (sploh

se ne strinjam, se ne strinjam, neopredeljen, se strinjam, zelo se strinjam). V interpretaciji najprej navajam podano trditev in AS ter SO v tabeli, pod katero dobljene odgovore tudi interpretiram.

→ *Zaradi ureditve delovnih procesov po standardih kakovosti:*

Tabela 7: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na delovne procese.

Trditev	N	AS	SO
je zahtevana večja količina papirjev oz. dokumentacije,	43	3,60	1,072
je delo bolj urejeno, pregledno in nadzorovano,	43	3,67	0,86
imamo večjo samokontrolo svojega dela in posledično lažje odpravljanje svojih napak,	43	3,41	0,73
so delovni procesi jasno definirani in enotni,	43	3,41	0,87
so postopki planirani in vnaprej predvidljivi.	43	3,30	0,83

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Največje strinjanje zaposlenih se opazi pri trditvi, da je zaradi ureditve delovnih procesov po standardih kakovosti delo bolj urejeno, pregledno in nadzorovano. Na to trditev je kar 65,11 % (oz. 28) anketirancev odgovorilo z ocenama 4 ali 5. To potrjuje tudi AS, ki znaša 3,67 (3 je neopredeljena sredina). SO vzorca pri tej trditvi je 0,86, kar pomeni, da so si bili vprašani precej enotni.

Anketiranci se najmanj strinjajo s trditvijo, da so zaradi ureditve delovnih procesov po standardih kakovosti postopki planirani in vnaprej predvidljivi. Pri tej trditvi je AS 3,30. SO je 0,83. 44 % (oz. 19) anketirancev je na trditev odgovorilo z oceno 3. To pomeni, da zelo velik odstotek zaposlenih to trditev ocenjuje s srednjo, neopredeljeno oceno. Po njihovem mnenju vpliv ureditve delovnih postopkov po standardih kakovosti bistveno ne pripomore k planiranju in predvidljivosti postopkov. Pri ostalih treh trditvah je AS med 3,40 in 3,60, kar pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo s podanimi trditvami o vplivu standardov kakovosti.

Eden od namenov standardov kakovosti je ureditev delovnih procesov. Rezultati ankete so pokazali, da se anketiranci zavedajo pozitivnega vpliva standardov kakovosti na njihove delovne procese in torej ne vidijo to le kot odvečni del birokracije.

5.3.1.2 Vpliv standardov kakovosti na poslovanje

→ *Standardi kakovosti:*

Tabela 8: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na poslovanje.

Trditev	N	AS	SO
podjetju pomagajo pri doseganju zastavljenih ciljev,	43	3,44	0,95
pripomorejo k doseganju večjega dobička,	43	3,16	0,94
omogočajo boljšo kakovost storitev našega podjetja.	43	3,65	0,81

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvijo, da standardi kakovosti omogočajo boljšo kakovost storitev podjetja. Pri tej trditvi je AS 3,65, SO pa 0,81, kar kaže na enotnost odgovorov. 62,79 % (oz. 27) anketiranih se strinja oziroma se zelo strinja s to trditvijo, le 9,30 % (oz. 4) pa se s to trditvijo ne strinja. Najnižje je bila ocenjena trditev, da standardi kakovosti pripomorejo k doseganju večjega dobička. Tukaj je AS 3,16. Vendar pa je standardni odklon dokaj visok in sicer znaša 0,95. To pojasnjuje naslednje dejstvo: velik odstotek anketirancev je na trditev odgovorilo z oceno 3 ali celo 2. Takšnih odgovorov je bilo kar 60,46 % (oz. 26). Na drugi strani pa so tisti, ki so se s trditvijo strinjali ali zelo strinjali. Teh je 39,53 % (oz. 17).

Anketirani torej menijo, da standardi kakovosti pozitivno vplivajo in pripomorejo k izboljševanju kakovosti storitev podjetja, tudi za doseganje zastavljenih ciljev so pravo orodje, vendar pa po njihovem mnenju niso standardi tisto, kar pripelje podjetje do večjega dobička. Do podobnih rezultatov so prišli tudi raziskovalci v različnih raziskavah o učinkih standardov kakovosti, ko so ugotovili, da so podjetja večinoma skeptična o učinkih standarda kakovosti na finančno izboljšanje poslovanja podjetja. Standard je torej lahko le orodje, ki bo posredno pripomoglo do finančnih izboljšav.

5.3.1.3 Vpliv standardov kakovosti na odjemalce

→ Zaradi ureditve poslovanja po standardih kakovosti:

Tabela 9: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na odjemalce.

Trditev	N	AS	SO
se vse več kupcev odloča za našo storitev.	43	3,13	0,86
so kupci s kakovostjo storitev podjetja bolj zadovoljni	43	3,41	0,85
so obstoječi kupci bolj zvesti podjetju	43	3,20	0,98
se število pritožb kupcev zmanjšuje	43	3,16	1,02

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Večina anketirancev in sicer 48,84 % (oz. 21), se strinja, da so zaradi ureditve poslovanja po standardih kakovosti kupci s kakovostjo storitev podjetja bolj zadovoljni. V primerjavi z ostalimi trditvami, je pri tej AS najvišja, SO pa najnižji. Najmanjše strinjanje zasledimo pri trditvi, da se zaradi ureditve poslovanja po standardih kakovosti vse več kupcev odloča za storitev podjetja. Tukaj je AS najnižja, kar potrjujejo dobljeni podatki, da se s trditvijo strinja ali zelo strinja le tretjina – 32,56 % (oz. 14) anketiranih. Najvišji SO opazimo pri rezultatih glede strinjanja s trditvijo, da se število pritožb kupcev zmanjšuje zaradi ureditve poslovanja po standardih kakovosti. Sicer je tukaj AS 3,16, ampak je tudi SO precej visok (1,02), kar je posledica razpršenosti odgovorov. Če pogledamo procentualno, dobimo sledeče podatke: s trditvijo se je strinjalo ali popolnoma strinjalo 41,86 % (oz. 18), na drugi strani pa je trditev popolnoma ali delno ovrglo 27,91 % (oz. 12).

Podatki pričajo o neenotnem mnenju zaposlenih o tej trditvi. Nekateri menijo, da ureditev poslovanja po standardih kakovosti zmanjšuje število pritožb kupcev, drugi pa se s tem nikakor ne strinjajo. Prvotna naloga standardov kakovosti je skrbeti za kakovostno opravljene storitve in s tem izpolniti vsaj minimalne zahteve standardov. Sodeč po rezultatih ankete, se v proučevanem podjetju anketirani zavedajo, da ureditev poslovanja po standardih kakovosti pripomore k boljši kakovosti storitev in s tem k večjemu zadovoljstvu kupcev s kakovostjo storitev podjetja, vendar pa to ni razlog za odločitev kupca za njihove proizvode in storitve.

5.3.1.4 Vpliv standardov kakovosti na zaposlene

→ *Standardi kakovosti ISO:*

Tabela 10: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na zaposlene.

Trditev	N	AS	SO
podjetju pomagajo pri doseganju večjega zadovoljstva zaposlenih,	43	2,74	0,90
spodbujajo zavedanje zaposlenih, da je kakovost storitev potrebna za doseg ciljev in uspešnosti podjetja.	43	3,55	0,76

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Pri trditvi, da standardi kakovosti podjetju pomagajo pri doseganju večjega zadovoljstva zaposlenih, zaznamo zelo nizko stopnjo strinjanja. AS je le 2,74, kar procentualno pomeni, da se s tem ne strinja oziroma sploh ne strinja kar 44 % (oz. 19) anketirancev. Le 21 % (oz. 9) vseh anketirancev se s podano trditvijo strinja ali zelo strinja. Bistveno bolj se anketiranci strinjajo, da standardi kakovosti spodbujajo zavedanje zaposlenih, da je kakovost storitev potrebna za doseg ciljev in uspešnost podjetja. AS je tukaj 3,55, SO pa 0,76. Trditev ovrže (sploh se ne strinja ali se ne strinja) le 9,3 % (oz. 4) anketirancev, na drugi strani pa jo potrdi (se strinja ali zelo se strinja) 65 % (oz. 28) anketirancev.

Standardi kakovosti ne vplivajo direktno na zadovoljstvo zaposlenih, vendar pa se njihov učinek lahko pozna tudi na tem področju, v kolikor vodje njegove pozitivne vplive na poslovanje podjetja usmerijo tudi k večanju zadovoljstva zaposlenih. Anketirani tega vpliva pri njihovem poslovanju ne zaznajo. Na drugi strani pa vedo, da standardi kakovosti spodbujajo zavedanje zaposlenih, da je kakovost storitev potrebna za doseg ciljev in uspešnosti podjetja. Torej jih je potrebno dobro seznaniti s standardi, da bi tako delovali v smeri doseganja še višje kakovosti pri opravljanju storitev.

→ *Standardi kakovosti ISO omogočajo:*

Pri trditvi, kaj standardi kakovosti ISO omogočajo, so anketiranci lahko izbirali med več možnimi odgovori. Na izbiro so imeli naslednje:

- a) večje sodelovanje med zaposlenimi,
- b) boljše vzdušje med zaposlenimi,
- c) večjo zvestobo zaposlenih,
- d) večjo motivacijo zaposlenih.

Tabela prikazuje, koliko anketiranih (N) se je odločilo za posamezno trditev in kolikšen je delež glede na skupno število anketirancev.

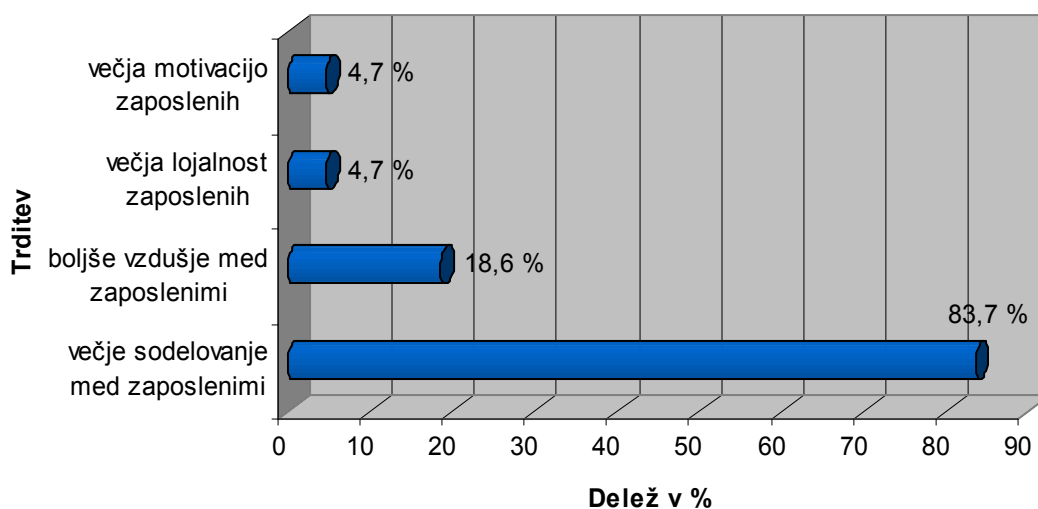
Tabela 11: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na zaposlene.

Trditev		
večje sodelovanje med zaposlenimi	n	36
	Delež %	83,7
boljše vzdušje med zaposlenimi	n	8
	Delež %	18,6
večja zvestoba zaposlenih	n	2
	Delež %	4,7
večja motivacija zaposlenih	n	2
	Delež %	4,7

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

V grafu prikazujem delež (v %) odgovorov za posamezno trditev glede na skupno število anketirancev.

Graf 2: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na zaposlene.



Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Kot lahko vidimo iz grafa, največ anketirancev meni, da standardi kakovosti ISO omogočajo večje sodelovanje med zaposlenimi. Občutno manj jih pripisuje kot pozitivno posledico standardov kakovosti boljše vzdušje med zaposlenimi. Najmanj pa jih je mnenja, da ISO standardi omogočajo večjo zvestobo in boljšo motivacijo zaposlenih.

Standardi kakovosti skrbijo za ureditev poslovanja po določenih postopkih, pri čemer je predpostavljeno, da zaposleni med seboj v čim večji meri sodelujejo. Anketirani zaposleni torej občutijo vpliv standardov kakovosti na količino njihovega sodelovanja med seboj in

menijo, da standardi k temu pozitivno prispevajo. Za večjo motivacijo, zvestobo ali boljše vzdušje med zaposlenimi pa ne bodo poskrbeli standardi in njegova načela, ampak se morajo tega lotiti vodje s pravnimi pristopi, metodami stimuliranja in nagrajevanja.

5.3.1.5 Vpliv standardov kakovosti na dobavitelje

→ *Standardi kakovosti:*

Tabela 12: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na dobavitelje.

Trditev	N	AS	SO
omogočajo izboljššan (primeren) postopek izbora dobaviteljev,	43	3,48	0,98
pripomorejo k krajšemu času izvedbe naročila/dobave,	43	3,34	0,92
omogočajo večjo točnost dobav,	43	3,20	1,01
pripomorejo k večji zanesljivosti dobaviteljev,	43	3,25	1,11
pripomorejo k boljšemu partnerskemu odnosu z dobavitelji.	43	3,39	0,97

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Kot lahko vidimo v zgornji tabeli, se anketirani zaposleni v povprečju strinjajo z vsemi podanimi trditvami, ki se nanašajo na vpliv standardov kakovosti na poslovanje z dobavitelji. Največje strinjanje je vidno pri trditvi, da standardi kakovosti omogočajo izboljššan (primeren) postopek izbora dobaviteljev. S trditvijo se strinja ali zelo strinja 58,14 % (oz. 25) anketirancev; 11,6 % (oz. 5) pa se jih s tem ne strinja oziroma se jih sploh ne strinja. Največji SO je pri trditvi, da standardi kakovosti pripomorejo k večji zanesljivosti dobaviteljev. Mnenja o tem se torej precej razhajajo. Med tem, ko jih 41,86 % (oz. 18) meni, da to drži (se strinja ali zelo strinja), jih kar 23,25 % (oz. 10) meni, da to ne drži (sploh se ne strinja ali se ne strinja).

Pomemben poudarek standardov kakovosti je med drugim tudi na ohranjanju vzajemno koristnih odnosov z dobavitelji, ki so za poslovanje podjetja ključnega pomena. Ravno urejenost in usklajenost postopkov iz obeh partnerskih strani sta ključni za dobro sodelovanje, kar se posledično pozna pri koristih na obeh straneh. Vpliv standardov na ta del poslovanja je tudi v anketiranem podjetju opazen, saj se anketiranci strinjajo, da standardi kakovosti pripomorejo k izboljšanju poslovanja z dobavitelji na vseh proučevanih področjih.

5.3.2 Vpletenost zaposlenih v kakovost

V tem poglavju sem se osredotočila na mnenje zaposlenih anketirancev o njihovi lastni vlogi v kakovosti podjetja, v katerem delujejo. Tudi pri tukaj podanih trditvah so vprašani le-te ocenjevali s petstopenjsko lestvico (sploh se ne strinjam, se ne strinjam, neopredeljen, se strinjam, zelo se strinjam), na podlagi katere sem izračunala AS in SO. Interpretacijo rezultatov podajam v nadaljevanju.

→ *Vodje podjetja oz. mojega oddelka, so me s standardi kakovosti, po katerih podjetje posluje, dobro seznanili in mi jih predstavili (z literaturo o standardih ISO 9001:2000, seminarji...).*

Tabela 13: Seznanitev zaposlenih o standardih kakovosti.

N	AS	SO
43	2,58	1,27

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Pri tej trditvi se je pokazalo precej nizko strinjanje anketiranih, kar potrjuje AS. S trditvijo se ne strinja oziroma sploh ne strinja 53,48 % (oz. 23), ki torej menijo, da jih vodje premalo seznanjajo s standardom kakovosti ISO 9001:2000, ki je uveden v poslovanje podjetja.

Vendar pa ne gre izpustiti dejstva, da je SO dokaj visok. Torej če pogledamo, koliko anketirancev meni, da so s strani vodij dovolj seznanjeni s standardom kakovosti, dobimo kar 32,55 % (oz. 14) anketirancev. Vodje so vsekakor takšnega mnenja, saj so od skupno šestih anketirani vodij, kar štirje ocenili to trditev z ocenama 4 ali 5. To je 9,30 % od skupnega števila anketirancev oziroma 28,57 % od števila anketirancev, ki so odgovorili, da se s trditvijo strinjajo ali zelo strinjajo.

Pri tej trditvi gre za velika razhajanja mnenj zaposlenih od vodij, saj se večina zaposlenih s trditvijo ne strinja, večina vodij pa je nasprotnega mnenja. Glede na rezultate analize gre torej sklepati, da si vodstvo napačno razlaga proučevani problem, saj so v resnici zaposleni slabo seznanjeni s standardi kakovosti, po katerih podjetje posluje. To je vsekakor slab kazalec.

Kot sem že v teoretičnem delu poudarila, je za učinkovit sistem kakovosti potrebno vanj vključevati zaposlene v vse faze razvoja sistema kakovosti. V kolikor zaposleni torej niso niti v grobem seznanjeni s standardi kakovosti, po katerih podjetje posluje, ne morejo prispevati k njegovi inovativnosti in nadgradnji.

→ *Odgovornost za zagotavljanje primerne kakovosti naših storitev nosi:*

Anketirani so se lahko odločili za več od spodaj navedenih trditev:

- a) jaz sam,
- b) celoten oddelek, v katerem poslujem,
- c) vodja oddelka,
- d) direktor,
- e) celotno podjetje.

V tabeli prikazujem število anketirancev, ki so se odločili za posamezno trditev ter delež odgovorov pri posamezni trditvi glede na skupno število anketirancev.

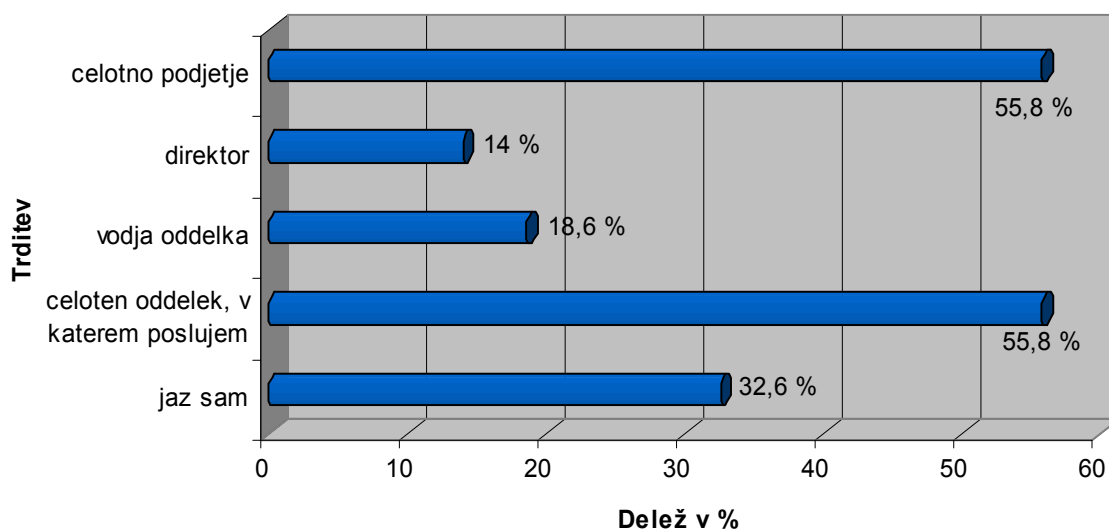
Tabela 14: Odgovornost za zagotavljanje primerne kakovosti storitev.

Trditev		
jaz sam	n	14
	Delež %	32,6
celoten oddelek, v katerem poslujem	n	24
	Delež %	55,8
vodja oddelka	n	8
	Delež %	18,6
direktor	n	6
	Delež %	14,0
celotno podjetje	n	24
	Delež %	55,8

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Graf nekoliko bolj slikovito prikaže deleže odgovorov (v %) pri posamezni trditvi glede na skupno število anketiranih.

Graf 3: Odgovornost za zagotavljanje primerne kakovosti storitev.



Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Kot lahko vidimo iz grafa, več kot polovica anketirancev meni, da odgovornost za zagotavljanje primerne kakovosti njihovih storitev nosi oddelek, v katerem poslujejo, oziroma celotno podjetje. Nekoliko manj, ampak še vedno pomemben odstotek, jih pravi, da so sami odgovorni za zagotavljanje primerne kakovosti njihovih storitev. Najmanj anketiranih pa se strinja s trditvama, da je za zagotavljanje kakovosti odgovoren vodja ali direktor.

Sodeč po rezultatih odgovorov na to trditvev gre torej zaključiti, da zaposleni kakovost postavljajo v skrb njihovega oddelka ali celo celotnega podjetja. Bistveno manj jih meni, da kakovost oblikuje vsak posameznik, ki tako prispeva k skupni kakovosti podjetja. Tudi pri tej trditvi bi poudarila vlogo vodstva, ki kot kaže ni opravilo svoje naloge osveščanja zaposlenih o njihovi pomembni vlogi k ustvarjanju kakovosti poslovanja celotnega podjetja. Cilj, zadan v Poslovníku kakovosti, kjer navajajo, da zagotavljajo zavest o kakovosti in napredku, torej ne drži. Na vodstvu še vedno ostaja naloga zaposlene priučiti, da je za kakovost odgovoren vsak posameznik, ki s svojim delom dodaja v celovito kakovost podjetja.

Rezultate te trditve lahko primerjamo z rezultati trditve prvega poglavja, kjer so anketirani ocenjevali vpliv standardov kakovosti na zaposlene. Ocenili so, da standardi spodbujajo zavedanje zaposlenih, da je kakovost storitev potrebna za doseg ciljev in uspešnosti podjetja. Tako torej vidimo, da se pri vseh trditvah kažejo posledice slabega seznanjanja zaposlenih s standardi. V kolikor bi bili zaposlenih seznanjeni s standardi kakovosti, po katerih podjetje posluje, bi se s tem tudi bolj zavedali njihove lastne vloge v skupni kakovosti poslovanja podjetja.

→ *S pripravami, potekom in rezultati notranjih in zunanjih presoj smo vsi zaposleni seznanjeni.*

Tabela 15: Seznanitev zaposlenih o pripravah, poteku in rezultatih notranjih in zunanjih presoj.

N	AS	SO
43	2,83	1,17

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Tudi rezultati strinjanja s to trditvijo so pod povprečjem (3). AS tako znaša 2,83. 44,18 % (oz. 19) se ne strinja oziroma se sploh ne strinja s trditvijo, da so vsi zaposleni seznanjeni s pripravami, potekom in rezultati notranjih in zunanjih presoj. Vendar pa je SO dokaj visok (1,17) kar torej priča, da se pomemben odstotek anketirancev s to trditvijo strinja. Ta odstotek znaša 30,23 % (oz. 13).

Pri tem, ali so zaposleni seznanjeni s pripravami, potekom in rezultati notranjih in zunanjih presoj, so torej mnenja zaposlenih dokaj deljena in neuravnotežena. Prevladuje pa odstotek tistih, ki menijo, da s tem niso seznanjeni.

→ *O ustreznosti in učinkovitosti delovanja sistema kakovosti vodstvo informira vse zaposlene.*

Tabela 16: Informiranost zaposlenih o ustreznosti in učinkovitosti delovanja sistema kakovosti.

N	AS	SO
43	2,55	1,07

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Strinjanje s to trditvijo je najnižje od vseh do sedaj analiziranih odgovorov. Kar 51,16 % (oz. 22) ali dobra polovica vseh anketirancev se ne strinja ali se sploh ne strinja, da so o ustreznosti in učinkovitosti delovanja sistema kakovosti informirani vsi zaposleni. Od tega se jih kar sedem sploh ne strinja s to trditvijo. To je 16,28 % od skupnega števila anketirancev oziroma 31,82 % od tistih, ki so odgovorili, da se s trditvijo ne strinjajo ali sploh ne strinjajo.

Kljub navedbam v Poslovniku kakovosti podjetja, da je s pomočjo komunikacijskih informacijskih sistemov zagotovljena informiranost vseh zaposlenih o učinkovitosti vodenja sistema kakovosti, to torej ne drži. Tako dobljeni rezultati in rezultati prejšnje trditve namreč pričajo o tem, da vodje upravljajo sistem kakovosti povsem samostojno in razdvojeno od ostalih zaposlenih, ki z njegovim delovanjem niso seznanjeni.

→*Nadrejeni pri odločanju o vzdrževanju in izboljševanju sistema kakovosti upoštevajo predloge svojih podrejenih.*

Tabela 17: Upoštevanje predlogov podrejenih pri odločanju o vzdrževanju in izboljševanju sistema kakovosti.

N	AS	SO
43	3,25	1,00

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Anketiranci se s to trditvijo v povprečju strinjajo. AS je pri tej trditvi malo nad povprečjem. 41,8 % (oz. 18) anketirancev se strinja ali se zelo strinja, da v podjetju nadrejeni upoštevajo predloge svojih podrejenih pri odločanju o vzdrževanju in izboljševanju sistema kakovosti. Ostalih 58,14 % se deli na:

- 37,21 % (oz. 16) tistih, ki niso točno opredeljenih oziroma ocenjujejo to trditev s povprečno oceno 3,
- 16,28 % (oz. 7) tistih, ki se ne strinjajo s tem in
- 4,65 % (oz. 2) tistih, ki se sploh ne strinjajo.

Kot vidimo velik odstotek zaposlenih meni, da to ne drži ali pa so se odločili za srednji odgovor. Skupno je takšnih kar 58,14 % (oz. 25). Nasprotno pa se vsi vodje s trditvijo strinjajo, kar izraža vidne razlike v mnenju med zaposlenimi in vodstvenim kadrom, ki potrjeno tudi v vzdrževanje in izboljševanje sistema kakovosti ne vključuje podrejenih.

→*Novi cilji so predstavljeni zaposlenim, da se tako vsi zavedamo, v katero smer podjetje kot celota deluje.*

Tabela 18: Seznanitev zaposlenih z novimi cilji.

N	AS	SO
43	3,00	1,13

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Pri tem, ali so novi cilji predstavljeni zaposlenim, da se tako vsi zavedajo, v katero smer podjetje kot celota deluje, znaša AS natanko 3. Po pregledu podanih odgovorov pa ugotovimo, da se nikakor niso vsi anketirani odločili za oceno 3, ampak je variacija odgovorov precej velika, kar tudi dokazuje visoki SO.

Razpršenost odgovorov je sledeča:

- 9,30 % (oz. 4) anketirancev se s trditvijo zelo strinja,
- 27,91 % (oz. 12) anketirancev se s trditvijo strinja,
- 23,26 % (oz. 10) anketirancev glede trditve ni točno opredeljenih,
- 32,56 % (oz. 14) anketirancev se s trditvijo ne strinja,
- 6,98 % (oz. 3) anketirancev pa se s trditvijo sploh ne strinja.

Kljub dokaj veliki stopnji razpršenosti odgovorov je še vedno največ tistih, ki se s trditvijo ne strinjajo (32,56 %), sledijo jim anketiranci, ki se s trditvijo strinjajo (27,91 %) in tisti, ki niso točno opredeljeni oziroma so izbrali srednjo oceno (23,26 %). Rezultati kažejo ponovno neenotnost anketirancev. Odstotki so precej enakomerno razdeljeni tako med strinjanje kot tudi med nestrinjanje s trditvijo. Razpršenost je opaziti tudi med vodjami, pri katerih se trije strinjajo s trditvijo, trije pa se ne strinjajo.

Kot vidimo je pri vseh trditvah, ki zajemajo vključevanje zaposlenih v sistem kakovosti, visok odstotek nestrinjanj oziroma zaznamo velika odstopanja med mnenji zaposlenih v primerjavi z mnenji vodij. Čeprav so slednji prepričani v vsestransko vključevanje zaposlenih v sistem kakovosti, zaposleni tega ne vidijo tako in menijo, da so bistveno premalo seznanjeni s standardi kakovosti v podjetju oziroma še manj vključeni v spremljanje, oblikovanje in nadgrajevanje le-tega.

→*Podjetje mi ponuja dovolj možnosti usposabljanja in izobraževanja doma in v tujini.*

Tabela 19: Možnosti usposabljanja in izobraževanja doma in v tujini.

N	AS	SO
43	3,04	1,32

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Anketiranci so si glede te trditve najmanj enotni. SO znaša 1,32, kar je najvišji izračunani standardni odklon te analize. Na eni strani imamo tiste, ki se s trditvijo strinjajo ali zelo strinjajo. Takšnih je 46,51 % (oz. 20). Na drugi strani pa imamo tiste, ki menijo, da to ne drži ali sploh ne drži. Teh je 41,86 % (oz. 18).

Vodje menijo, da je zaposlenim ponujeno dovolj možnosti usposabljanja in izobraževanja doma in v tujini. Tako je namreč odgovorilo pet od skupno šestih vodij. Če pa upoštevamo samo mnenja zaposlenih o tej trditvi, ugotovimo, da se le-ti večinoma ne strinjajo. Vendar je razlika zelo majhna. Tako torej ostane odprto vprašanje, kdo in zakaj meni, da nima ponujenih dovolj možnosti usposabljanja, glede na to, da je velik odstotek tistih, ki pravijo, da podjetje in vodstvo dovolj skrbi za to.

→Z usposabljanjem in izobraževanjem pridobivam nova znanja, potrebna za moje delo in dohajanje nenehnih sprememb na področju mojega delovanja.

Tabela 20: Pridobivanje novih znanj z usposabljanjem in izobraževanjem.

N	AS	SO
43	3,62	1,19

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Anketiranci se s podano trditvijo večinoma strinjajo. To dokazuje visok AS. 62,79 % (oz. 27) anketirancev se strinja, da z usposabljanjem in izobraževanjem pridobivajo nova znanja, potrebna za delo in dohajanje nenehnih sprememb na področju njihovega delovanja. Le 18,60 % (oz. 8) se jih s tem ne strinja ali sploh ne strinja.

Vsekakor je to zelo pomemben podatek. Vemo namreč, da je danes potrebno neprenehno učenje in izpopolnjevanje znanja in veščin. To je tudi zahteva samega standarda. Torej vodje lahko zavedanje zaposlenih o pomembnosti usposabljanja in izobraževanja izkoristijo v prid podjetja in jim ponujajo več izpopolnjevanj. Pri rezultatih prejšnje trditve smo namreč ugotovili, da podjetje nudi premalo možnosti usposabljanja in izobraževanja doma in v tujini. S tem bo pa bo pridobilo predvsem podjetje, saj bo gradilo na strokovnosti svojih zaposlenih.

→Na delovnem mestu imam izpolnjene optimalne pogoje dela (v ustrezno opremljenih prostorih, z ustrezno računalniško in programsko opremo, orodjem, literaturo in drugimi pripomočki).

Tabela 21: Izpolnitev optimalnih pogojev dela na delovnem mestu.

N	AS	SO
43	3,51	1,05

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

O izpolnjevanju optimalnih delovnih pogojev imajo anketiranci pozitivno mnenje. AS je nad povprečjem in znaša 3,51. S trditvijo se strinja ali zelo strinja 58,14 % (oz. 25) anketirancev. 20,93 % (oz. 9) se jih s tem ne strinja ali sploh ne strinja.

Tudi pri tej trditvi pa je ugotovljena velika razlika v mnenju med zaposlenimi in vodstvom. Če pogledamo rezultate vidimo, da se vodstvo v celoti (vseh 6 anketiranih vodij) s trditvijo strinja ali zelo strinja. Med zaposlenimi pa je ta trditev ocenjena nekoliko slabše. Vodje torej menijo, da skrbijo za izpolnjevanje optimalnih pogojev za delo svojih zaposlenih, medtem ko nekateri anketirani, ki delujejo v tem okolju, ne vidijo izpolnjenih vseh optimalnih pogojev za

delo. Menijo namreč, da bi bilo potrebno bolj poskrbeti za delovno mesto, na katerem delujejo in od česar je nenazadnje odvisna tudi kakovost opravljenega dela.

→Podjetje skrbi za zadovoljstvo svojih zaposlenih – s priskrbo ustreznih virov za delo (prostor, orodje ...), ustreznimi motivacijskimi nagradami (denarnimi in materialnimi).

Tabela 22: Skrb za zadovoljstvo zaposlenih.

N	AS	SO
43	2,76	1,04

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Anketiranci so nekoliko manj pohvalili skupno skrb za njihovo zadovoljstvo. AS je pod povprečjem in sicer znaša 2,76. Skoraj polovica anketirancev (48,84 % oz. 21) se s tem ne strinja ali sploh ne strinja. Vodje žal mislijo drugače. Od šestih vodij, kar štirje menijo, da dovolj skrbijo za zadovoljstvo svojih zaposlenih, saj so to trditev potrdili.

Poleg optimalnih pogojev za delo je potrebno poskrbeti tudi za zadovoljstvo zaposlenih. Na ta način bodo zaposleni delo opravljali z večjim veseljem in poskrbeli, da le-to ne bo samo opravljeno, ampak bo opravljeno tudi kakovostno. V proučevanem podjetju torej manjka komunikacija med zaposlenimi in vodilnim karom, ki bi slednjim dala možnost ugotoviti, kaj zaposleni od njih pričakujejo in kaj je tisto, kar jih bo zadovoljilo.

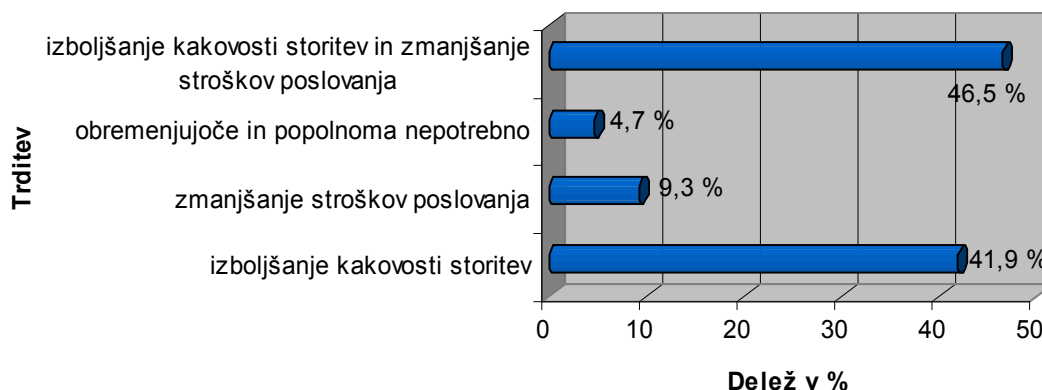
→Stimuliranje mojega dela glede na skupne rezultate poslovanja podjetja, je ...

Anketiranci so lahko začeto trditev zaključili z izborom več možnih trditev, in sicer, da je stimuliranje njihovega dela glede na skupne rezultate poslovanja podjetja:

- a) potrebno za izboljšanje kakovosti storitev,
- b) potrebno za zmanjšanje stroškov poslovanja,
- c) obremenjujoče in popolnoma nepotrebno,
- d) a+b.

Z grafom prikazujem, koliko anketirancev (delež v %) se je odločilo za posamezno trditev. Prikazani odstotek je razmerje števila odgovorov glede na skupno število anketirancev.

Graf 4: Stimuliranje dela.



Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Iz grafa je razvidno, da skoraj polovica anketirancev meni, da je stimuliranje njihovega dela glede na skupne rezultate poslovanja podjetja potrebno za izboljšanje kakovosti storitev in zmanjšanje stroškov poslovanja. Nekoliko manj jih pravi, da je stimuliranje njihovega dela potrebno samo za izboljšanje kakovosti storitev. Vseeno pa jih je 4,7 % prepričanih, da je to le obremenjujoče in popolnoma nepotrebno.

Zaposleni brez stimulacije delujejo pasivno, posledica česar je neučinkovitost. Vrste stimulacije je več. Od različnih finančnih nagrad, pa vse do bonitet, boljših delovnih pogojev, napredovanja ipd. Zaposlenim morajo biti cilji, za katere naj si prizadevajo z izboljšanjem svojega dela, jasno podani in tudi večkrat omenjeni, da tako ne pozabijo, kaj jih čaka kot nagrada za njihov trud. Ob takšnem načinu delovanja se bodo zavedali, da stimuliranje dela ni nepotrebno in obremenjujoče, ampak kvečjemu stimulatивно in koristno tako za lastni razvoj kot za napredek celotnega podjetja.

5.3.3 Izpolnjevanje zahtev standarda kakovosti

V zadnjem poglavju sem želela z anketnim vprašalnikom ugotoviti, koliko podjetje Birotehna d.o.o. izpolnjuje zahteve uveljavljenega standarda kakovosti ISO 9001:2000. Tako kot v prejšnjih dveh poglavjih so anketirani podane trditve ocenjevali s petstopenjsko lestvico (sploh se ne strinjam, se ne strinjam, neopredeljen, se strinjam, zelo se strinjam), ki je bila osnova za izračun AS in SO ter njuno interpretacijo.

5.3.3.1 Osredotočenost na odjemalce

→ Naše podjetje redno spremlja dogajanje na trgu (potrebe kupcev, konkurenco ...).

Tabela 23: Redno spremljanje dogajanja na trgu.

N	AS	SO
6	3,83	0,98

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

To trditev je ocenjevalo samo vodstvo. Tako sem dobila šest odgovorov vodij. AS je dokaj visoka, znaša 3,83. 83,33 % (oz. 5) vodij se s trditvijo strinja ali zelo strinja. Kar kaže veliko stopnjo enotnosti odgovorov. Vodje se torej strinjajo, da podjetje redno spremlja dogajanje na trgu. S tem se ni strinjala samo ena oseba vodilnega kadra.

→ Podjetje redno spremlja zadovoljstvo svojih odjemalcev (s spremljanjem reklamacij, z morebitnimi anketami ...).

Tabela 24: Redno spremljanje zadovoljstva odjemalcev.

N	AS	SO
6	3,66	1,03

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Tudi to, ali podjetje redno spremlja zadovoljstvo svojih odjemalcev, sem povprašala samo vodje. Pri odgovorih sem dobila sicer visoko AS (3,66) je pa tudi standardni odklon precej visok (1,03). Tako je 66,66 % (oz. 4) vodij odgovorilo, da se s tem strinja ali zelo strinja. SO pa kaže na visoko povprečno odstopanje rezultatov od aritmetične sredine. S trditvijo se torej ne strinjata ali pa sta izbrala srednjo oceno (3) dva od vodij, kar procenturalno znaša ostalih 33,33 %.

Zadovoljstvo odjemalcev je nujno potrebno spremljati, saj s tem podjetje dobi povratno informacijo o njihovem zadovoljstvu z dosedanjimi proizvodi in storitvami ter o njihovih nadaljnjih potrebah, zahtevah in željah. Brez tega podjetje ne more ugoditi odjemalcem, jih s tem obdržati in pridobiti nove. Če torej dva od vodij menita, da je ta naloga preslabo opravljena, je vsekakor potrebno ukrepati in v poslovanje uvesti redno in temeljito spremljanje zadovoljstva svojih odjemalcev.

→ Glede na zadovoljstvo svojih odjemalcev vodstvo usmerja in izboljšuje dejavnosti podjetja.

Tabela 25: Usmerjanje in izboljševanje dejavnosti podjetja glede na zadovoljstvo odjemalcev.

N	AS	SO
6	3,83	0,40

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Tudi na to vprašanje je odgovarjalo samo vodstvo, saj le oni sami najbolj vedo, ali glede na merjeno zadovoljstvo svojih odjemalcev usmerjajo in izboljšujejo dejavnosti podjetja. AS kaže dokaj veliko strinjanje, saj znaša 3,83. SO je nizek, kar pomeni, da so odgovori precej enotni. Če pogledamo rezultate, vidimo, da se pet vodij (83,33 %) s trditvijo strinja, le en (16,66 %) pa je pri tem izbral srednjo oceno (3). Podjetje torej spremlja zadovoljstvo svojih odjemalcev in se na rezultate spremljanj tudi odzove.

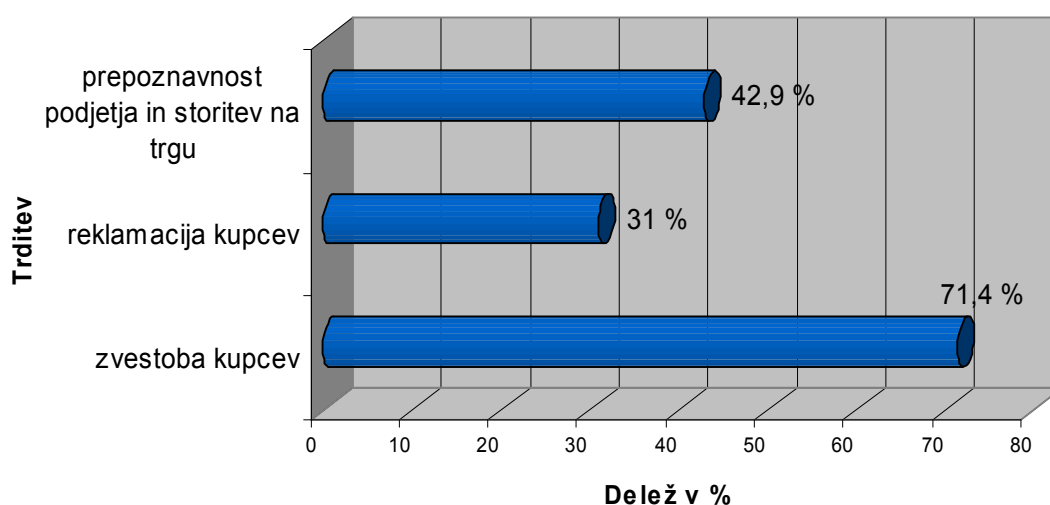
→ *Zadovoljstvo odjemalcev z našo storitvijo se odraža skozi ...*

Pri tej trditvi je bilo možnih več odgovorov. Anketiranci so lahko izbrali med naslednjimi:

- a) zvestobo kupcev (zaupanje, lojalnost ...),
- b) reklamacije kupcev,
- c) prepoznavnost podjetja in storitev na trgu.

Graf ponazarja delež (v %) anketirancev, ki so se odločili za posamezno trditev. Odstotek je izražen v razmerju glede na skupno število anketirancev.

Graf 5: Odras zadovoljstva odjemalcev.



Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Vidimo, da se anketiranci v veliki večini strinjajo, da se zadovoljstvo odjemalcev z njihovo storitvijo odraža skozi zvestobo kupcev. 42,9 % jih meni, da se zadovoljstvo odjemalcev pokaže s prepoznavnost podjetja in storitev na trgu. Tretjina pa jih pravi, da so reklamacije kupcev tiste, ki odražajo njihovo zadovoljstvo.

Zvestoba kupcev je nagrada zaposlenim za njihov trud. To zavedanje je vsekakor pozitivno, saj s to zavestjo zaposleni delujejo in ohranjajo odjemalce.

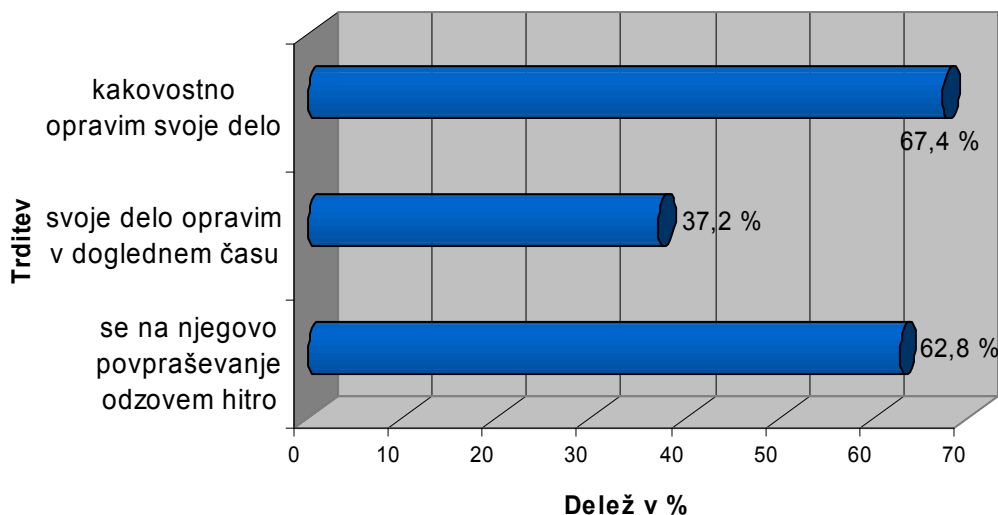
→ *Odjemalec je z mojo storitvijo najbolj zadovoljen, ko:*

Tudi pri tej trditvi je bilo možnih več odgovorov. Možni odgovori so bili:

- se na njegovo povpraševanje odzovem hitro (v do največ treh dneh pričnem s popravili oz. odgovorim s ponudbo);
- svoje delo opravi v doglednem času (hitra odprava napake, garancijska zamenjava, dostava ... v približno tednu dni);
- kakovostno opravi svoje delo.

Rezultati ankete so prikazani v spodnjem grafu, kjer delež (v %) posamezne trditve ponazarja anketirance, ki so se odločili za to trditev, v razmerju s skupnim številom anketiranih.

Graf 6: Merilo zadovoljstva odjemalcev.



Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Pri tej trditvi se mnenje zaposlenih deli. Glede na celotno število anketirancev jih je večina odgovorila, da je odjemalec z njihovo storitvijo najbolj zadovoljen, ko svoje delo opravijo kakovostno. Skoraj tolikšen odstotek jih meni, da je odjemalec zadovoljen, ko se na njegovo povpraševanje zaposleni odzove hitro, kar sem definirala z do največ v treh dneh, ko prične s

popravili oziroma odgovori s ponudbo. Nekoliko manj pa jih meni, da so odjemalci s storitvijo najbolj zadovoljni, ko zaposleni svoje delo opravijo v doglednem času (hitra odprava napake, garancijska zamenjava, dostava ... v približno tednu dni).

Zaposleni se torej zavedajo, da je kakovost tista odločilna prednost, ki bo kupca pritegnila k podjetju. S standardi, ki določajo mere kakovosti, odjemalci vedo, da so izpolnjeni pogoji za zadovoljitev njihovih potreb in zahtev.

→ *Vodstvo zahteva dvosmerno komunikacijo z odjemalci (osebno, telefonsko, preko e-pošte...), da bi bilo moje delo tako kakovostnejše opravljeno.*

Tabela 26: Dvosmerna komunikacija z odjemalci.

N	AS	SO
43	3,79	1,03

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

AS pri tej trditvi je precej visoka. To potrjujejo rezultati, pri katerih je razvidno, da se je kar 72,09 % (oz. 31) vseh anketirancev s trditvijo strinjalo ali zelo strinjalo. Prav tako je visok tudi SO, kar je posledica petih odgovorov, ki se s tem ne strinjajo ali sploh ne strinjajo. To je 11,63 %. Vodje so pri tem enotni. Vseh šest je odgovorilo, da to drži.

Glede na odgovore lahko trdimo, da v podjetju vodstvo zahteva dvosmerno komunikacijo s kupci, kar je pogoj za kakovostno opravljeno delo. Tega se zavedajo tudi zaposleni.

5.3.3.2 Vodstvo

To podpoglavje se nanaša na delo vodstva in njihovo izpolnjevanje zahtev standarda, zato je na trditve odgovarjalo samo vodstvo.

→ *Vodstvo podjetja spremlja in pregleduje dejansko delovanje sistema kakovosti (ustreznost in učinkovitost).*

Tabela 27: Spremljanje in pregledovanje dejanskega delovanja sistema kakovosti.

N	AS	SO
6	3,66	0,51

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Vodstvo se s trditvijo v povprečju strinja, kar potrjuje tudi nizek SO. 66,66 % (oz. 4) vodij meni, da ta trditev drži, dva (oz. 33,33 %) pa pri tem nista opredeljena oziroma sta trditev ocenila s srednjo vrednostjo (3).

V kolikor vodstvo ne bo spremljalo in pregledovalo dejanskega delovanja sistema kakovosti, je le-to postavljeno v podjetje kot neuporabljen sistem, kar seveda posledično ne bo prineslo dolgoročnih koristi za podjetje.

→ *Podjetje se trudi vzdrževati in nenehno izboljševati svoj sistem kakovosti.*

Tabela 28: Vzdrževanje in nenehno izboljševanje sistema kakovosti.

N	AS	SO
6	3,66	0,51

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Tudi pri tej trditvi znaša AS 3,66, SO pa 0,51. Procentualno se torej 66,66 % (oz. 4) vodij strinja s trditvijo, 33,33 % (oz. 2) pa je trditev ocenila s srednjo vrednostjo (3).

Kot sem omenila že pri prejšnji trditvi, je tako kot spremljanje in pregledovanje potrebno tudi nenehno vzdrževanje in izboljševanje sistema kakovosti. Brez tega sistem ne predstavlja aktivnega dela poslovanja. Pri tem bi poudarila, da je za izboljševanje sistema kakovosti potrebno ne le aktiviranje skrbnikov in vodij, ampak tudi vseh ostalih zaposlenih, kar smo pri prejšnjih odgovorih ugotovili, da v proučevanem podjetju ne velja. Zaposleni so tisti, ki morajo biti na sistem kakovosti in njegova načela najbolj pozorni in bodo potemtakem tudi najbolj vedeli, kaj je potrebno pri tem še spremeniti, dopolniti in nadgraditi. Za uspešno izboljševanje sistema kakovosti, naj torej vodje poskrbijo predvsem za večje vključevanje zaposlenih s svojimi idejami.

→ *Cilji podjetja so vsako leto na novo sprejeti in dodelani.*

Tabela 29: Vsakoletno sprejemanje novih ciljev podjetja.

N	AS	SO
6	3,50	0,54

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Mnenja vodij o tej trditvi so dokaj deljena. Točno polovica (oz. 3) vodij se strinja in meni, da so cilji podjetja vsako leto na novo sprejeti in dodelani, med tem ko jih je polovica (oz. 3) odgovorila s srednjo oceno. Torej niso popolnoma prepričani v to trditev.

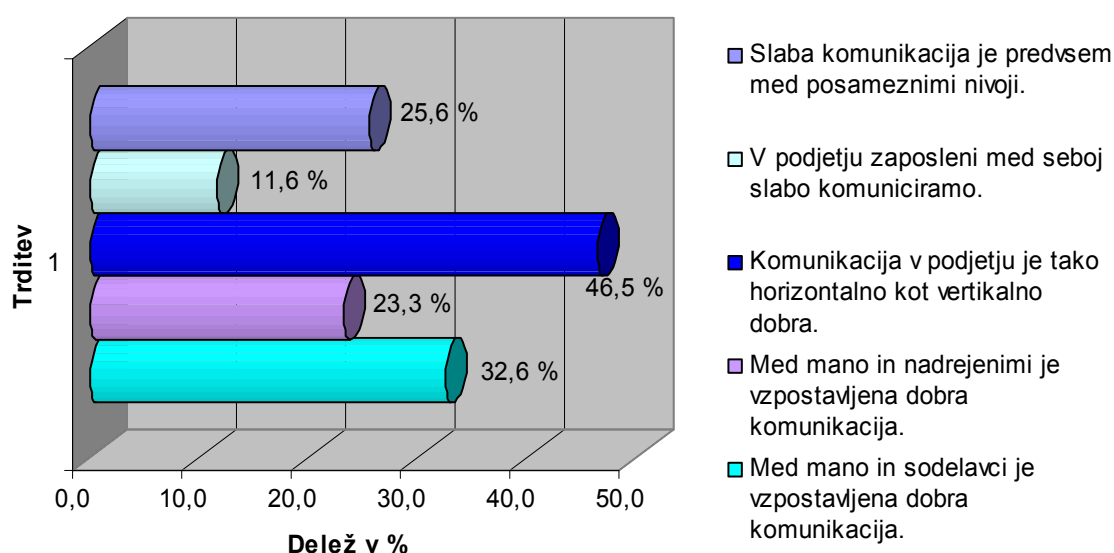
Brez postavljenih ciljev podjetje ne ve, v katero smer mora delovati. Kljub temu da podjetje v Poslovníku kakovosti jasno navaja zastavljene cilje, pa je vodstvo pri tem odgovarjalo dvomljivo. To načelo je vsekakor zelo pomembno, zato se mi postavlja vprašanje – ali podjetje res točno ne določa ciljev za nadaljnje poslovanje ali je to le sprenevedanje vodij?

5.3.3.3 Zaposleni

→ Med vsemi ravnmi zaposlenih v podjetju je poskrbljeno za dobro dvosmerno komunikacijo.

Za to trditev je bilo možnih več odgovorov. Spodnji graf prikazuje, kako zaposleni ocenjujejo komunikacijo med seboj in nadrejenimi. Delež (v %) pokaže razmerje odgovorov glede na skupno število anketirancev.

Graf 7: Komunikacija med vsemi ravnmi zaposlenih.



Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Kot vidimo, skoraj polovica vseh anketiranih meni, da je komunikacija v podjetju tako horizontalno kot vertikalno dobra. Tretjina jih pravi, da je komunikacija med sodelavci dobra. Skoraj enakovredno sta ocenjeni trditvi, da je komunikacija slaba med posameznimi nivoji (25,6 %) in da je med zaposlenimi in nadrejenimi vzpostavljena dobra komunikacija (23,3 %). Le majhen odstotek anketiranih pa meni, da v podjetju zaposleni med seboj slabo komunicirajo.

Komunikacija in skrb za dobre medsebojne odnose ne samo na posameznih ravneh, ampak tudi med ravnmi (zaposleni – vodje), je za poslovanje podjetja bistvenega pomena. Z vsakdanjimi pogovori nadrejeni stopijo v stik s svojimi zaposlenimi in skrbijo za nenehen pretok informacij. Za dobro poslovanje, predvsem pa za dobro počutje zaposlenega, je

potrebno ustvariti obojestranski odnos. Vodje naj skrbijo za ureditev dela, pa tudi za to, da so predlogi njihovih zaposlenih slišani in upoštevani.

Glede na rezultate odgovorov pri tej trditvi anketirani dobro ocenjujejo komunikacijo v proučevanem podjetju. Vseeno pa bi poudarila, da so rezultati nekaterih prej analiziranih trditev pokazali, da je komunikacija in pretok informacij med vodstvom in zaposlenimi slaba. Ocene vodij so se namreč v marsikateri trditvi bistveno razlikovale od ocen zaposlenih. Komunikacija kot taka, kot predmet sporazumevanja med zaposlenimi in vodji, je že lahko dobra, vendar pa je sam pretok informacij, ki bi koristile tako poslovanju podjetja na sploh kot tudi izboljševanju sistema kakovosti, precej slab.

→ *Delo vsakega posameznika se ceni kot pomemben del celote.*

Tabela 30: Pomembnost dela vsakega posameznika.

N	AS	SO
43	3,25	1,13

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Anketiranci se s trditvijo v povprečju strinjajo ali zelo strinjajo. Takšnih je 48,84 % (oz. 21), kar je skoraj polovica. Tisto, kar precej zviša SO (1,13) so anketiranci, ki se s trditvijo ne strinjajo ali se sploh ne strinjajo. Takšnih je 27,91 % (oz. 12). Vodstvo je pri tem enotno in meni, da ta trditev drži, saj je tako odgovorilo vseh šest vodij. Kljub temu da se anketiranci večinoma strinjajo s tem, da je delo vsakega posameznika cenjeno kot pomemben del celote, ne gre zanemariti odstotka tistih, ki se s tem ne strinjajo, saj ta odstotek glede na celoto ni nizek. Vodje so torej enotni, da je delo zaposlenih dovolj cenjeno, medtem ko so zaposleni pri tem nekoliko razdvojeni.

Zaposleni, katerega delo ni cenjeno in spoštovano, katerega prispevek se ne sešteje k skupnemu poslovanju podjetja, ne bo čutil pripadnosti. Imel bo občutek, da je njegovo delo podcenjeno, kar posledično pripelje do odtujitve. Rezultat ankete je vsekakor dobro opozorilo vodjem, da njihovo prepričanje po mnenju podrejenih ne drži popolnoma. Vodstvo naj torej poskrbi, da bo vsako delo cenjeno in pomembno. Vemo namreč, da delovanje podjetja sestavljajo majhni delci, ki skupaj tvorijo celoto. Vsak od teh delov mora biti ovrednoten, vodstvo pa naj poskrbi, da bo zaposlenim dajalo ta občutek.

→ *Vodstvo spodbuja zaposlene, da aktivno izkoriščajo svoje potencialne.*

Tabela 31: Spodbujanje zaposlenih k aktivnemu izkoriščanju potencialov.

N	AS	SO
43	3,02	1,03

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

AS je precej blizu srednje vrednosti (3). Vendar SO kaže na dokaj razpršene ocene te trditve. 39,53 % (oz. 17) anketiranih se strinja ali zelo strinja, da vodstvo podjetja spodbuja zaposlene k aktivnemu izkoriščanju svojih potencialov. Vendar se jih 30,23 % (oz. 13) s tem ne strinja, od tega se kar štirje (9,30 %) s trditvijo sploh ne strinjajo. To vsekakor ni zanemarljiv podatek, sploh glede na to, da so vodje enotni v nasprotnem in menijo, da spodbujajo zaposlene k aktivnemu izkoriščanju svojih potencialov.

Glede na prikazane rezultate gre ponovno povzeti, da je komunikacija med zaposlenimi in vodilnim kadrom slaba. Vodje se namreč ne zavedajo, kako zaposleni vidijo svojo vlogo v podjetju, sploh pri standardu kakovosti. Potrebno bo torej izboljšati komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi v dobro obeh strani in pa seveda v smeri izboljšanja skupnih rezultatov podjetja. Oboji namreč delujejo skupaj, so soodvisni, zato je sodelovanje in komuniciranje nujno potrebno.

→ *Vodstvo spodbuja zaposlene k inovativnosti in ustvarjalnosti.*

Tabela 32: Spodbujanje zaposlenih k inovativnosti in ustvarjalnosti.

N	AS	SO
43	2,95	1,04

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Zadnji odgovori v poglavju izpolnjevanja zahtev standarda kakovosti glede zaposlenih kažejo nizko stopnjo strinjanja, saj je AS pod povprečjem. S trditvijo se strinja ali zelo strinja 30,23 % (oz. 13), na drugi strani pa se 34,88 % (oz. 15) anketirancev s tem ne strinja ali sploh ne strinja. Pri tej trditvi je tudi ocena vodij precej nizka, saj so trije od šestih izbrali srednjo oceno trditve (3).

Rezultati potrjujejo, da je v podjetju premalo poskrbljeno za spodbudo zaposlenih k inovativnosti in ustvarjalnosti. Standard pa to zahteva, saj je osnovno vodilo ravno inovativnost in s tem iskanje novih boljših možnosti poslovanja. To je pogoj obstanka in konkurenčnosti na današnjem trgu.

5.3.3.4 Nenehno izboljševanje

→ *Podjetje skrbi, da se izvajanje storitev nenehno izboljšuje (omogoča stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih, najnovejše vire za delo in delovne pripomočke ...), da tako sledi vedno zahtevnejšim potrebam kupcev.*

Tabela 33: Nenehno izboljševanje storitev.

N	AS	SO
43	3,16	1,13

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Anketiranci se s to trditvijo v povprečju strinjajo. 44,19 % (oz. 19) se strinja ali zelo strinja, da podjetje skrbi za nenehno izboljševanje izvajanja storitev. 27,91 % (oz. 12) se s tem ne strinja ali sploh ne strinja. Vodje so ponovno enotni in se vsi (razen enega) strinjajo ali zelo strinjajo, da je iz strani podjetja poskrbljeno za nenehno izboljševanje izvajanja storitev. Kljub povprečnem strinjanju anketirancev, sploh vodij, pa je zanimiv podatek, da se kar štirje (oz. 9,30 %) zaposleni s tem sploh ne strinjajo. Torej je v zavesti vodij, da skrbijo za izboljšanje izvajanja storitev, nekateri zaposleni pa tega ne vidijo tako. V tem primeru bi bilo potrebno vodje in zaposlene združiti ter jih povprašati, kje ena stran vidi, da skrbi za izboljšanje in kje druga stran meni, da je za to premalo poskrbljeno, ter kakšni so predlogi.

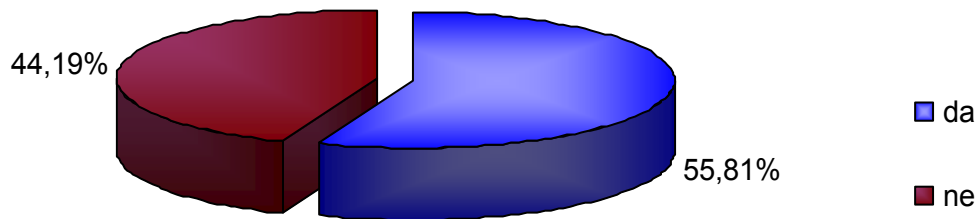
Trditve in njeni rezultati se povezujejo z rezultati prejšnje trditve, ki kažejo, da v podjetju ni dovolj poskrbljeno za spodbujanje zaposlenih k inovativnosti in ustvarjalnosti. V kolikor zaposleni niso stimulirani k inovativnosti, se tudi njihov vložek k nenehnim izboljšavam storitev ne more poznati v tolikšni meri, kot bi se lahko.

5.3.3.5 Odločanje na podlagi dejstev

→ *Vodstvo podjetja redno spremlja in kontrolira delo zaposlenih (npr. s pomočjo anket, intervjujev ...).*

Graf prikazuje koliko anketiranih se s to trditvijo strinja oziroma ne strinja. Delež (v %) pokaže razmerje odgovorov glede na skupno število anketirancev.

Graf 8: Redno spremljanje in kontroliranje dela zaposlenih.



Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Mnenja so skoraj sorazmerno razdeljena. Na vprašanje, ali vodstvo podjetja redno spremlja in kontrolira delo zaposlenih, je 55,81 % (oz. 24) vseh anketiranih odgovorilo pritrdilno; 44,19 % (oz. 19) pa jih je trditev zanikalo. Tudi vodje so pri tem razdeljeni. Točno polovica (oz. trije) meni, da redno spremljajo in kontrolirajo delo zaposlenih, polovica pa, da to ne drži. Rezultati torej pokažejo, da so anketiranci pri tej trditvi dokaj neenotni. To je možna posledica nerazumevanja, kaj sploh pomeni spremljanje in kontroliranje dela zaposlenih, saj tukaj ne gre zgolj za spremljanje finančnih kazalnikov opravljenega dela, ampak tudi za spremljanje vsakdanjega dela, zadovoljstva z delom ipd.

→ *Na podlagi podatkov, do katerih privede kontrola dela, nadrejeni sprejmejo odločitve v smeri izboljševanja poslovanja podjetja.*

Pri tej trditvi so anketirani izbirali med tremi odgovori in sicer:

- a) da (pridobljeni podatki privedejo do izboljšav);
- b) pridobljeni podatki privedejo do delnih izboljšav;
- c) ne (pridobljeni podatki ne privedejo do izboljšav).

AS (2) je pri tej trditvi precej nizko pod povprečjem (3). Tudi SO (0,43) je nizek, kar pomeni, da so bili odgovori anketirancev precej enotni. Kar 81,39 % (oz. 35) anketiranih je menilo, da s kontrolo dela pridobljeni podatki ne privedejo do bistvenih izboljšav. Samo 9,30 % (oz. 4) jih je odločno potrdilo, da rezultati kontrole dela privedejo do izboljšav.

Vse vrste kontrol se v podjetju izvajajo ravno za to, da se na podlagi pridobljenih informacij ukrepa v smeri izboljšanja poslovanja. Glede na rezultate analize ugotavljam, da podjetje slabo skrbi za redno spremljanje in kontroliranje dela zaposlenih, zaradi česar tudi ne more pridobiti zadostnih koristnih smernic za nadaljnje izboljševanje poslovanja. Vodje podjetja

Birotehna d.o.o. naj torej ne izvajajo kontrol zgolj zaradi formalnosti, ampak naj iz tega pridobijo najboljše za podjetje in usmerijo izboljšave glede na pridobljene podatke kontrole.

→ *V našem podjetju dovolj kontroliramo uspešnost opravljenih storitev.*

Tabela 34: Kontrola uspešnosti opravljenih storitev.

N	AS	SO
43	2,90	0,86

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Strinjanje s to trditvijo je nekoliko pod povprečjem. Anketiranci se v 37,21 % (oz. 16) ne strinjajo ali se sploh ne strinjajo, da je v njihovem podjetju uspešnost opravljenih storitev dovolj kontrolirana. Na drugi strani pa se jih 30,23 % (oz. 13) s to trditvijo strinja ali zelo strinja. Vodje so trditev ocenile precej visoko. Štirje od šestih se namreč s trditvijo strinjajo, trije pa so izbrali srednjo oceno (3). Razlika med zaposlenimi in vodilnimi je torej ponovno precej visoka, saj se zaposleni v večini odgovorov s to trditvijo ne strinjajo.

Kontrola opravljenih storitev je za nadaljnje poslovanje bistvenega pomena, saj usmerja k izboljševanju slednjega. V podjetju Birotehna d.o.o. je sicer uvedena kontrola opravljenih storitev, vendar po mnenju zaposlenih ni zadostna. Podjetje bo moralo ukrepati in izboljšati kontrolo opravljenih storitev. Glede na rezultate analize bi bilo vsekakor koristno upoštevati mnenja zaposlenih.

5.3.3.6 Odnosi z dobavitelji

→ *Podjetje navezuje dober odnos z dobavitelji (stalno komuniciranje, usklajevanje ...).*

Tabela 35: Odnosi z dobavitelji.

N	AS	SO
43	3,46	0,85

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Strinjanje s to trditvijo je precej visoko. 60,46 % (oz. 26) anketiranih se strinja ali zelo strinja, da podjetje navezuje dober odnos z dobavitelji. Samo 18,60 % (oz. 8) se jih s tem ne strinja. Nihče pa se sploh ne strinja.

→ Z dobavitelji se gradi na medsebojnem spoštovanju in zaupanju v smeri sodelovanja na dolgi rok.

Tabela 36: Dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.

N	AS	SO
43	3,53	0,98

Vir: Podatki iz opravljene ankete, 2008.

Tudi s trditvijo, da podjetje z dobavitelji gradi na medsebojnem spoštovanju in zaupanju v smeri sodelovanja na dolgi rok, se anketiranci v povprečju strinjajo. Tako se 62,79 % (oz. 17) vprašanih strinja ali zelo strinja; 18,60 % (oz. 8) pa se jih s trditvijo ne strinja.

Dobavitelj ni le nekdo, ki nam dobavlja blago, ko ga potrebujemo, ampak je naš poslovni partner, s katerim je potrebno razviti dober odnos, kar je prednost tako naročnika kot samega dobavitelja. Vzajemni odnosi ustvarjajo korektno poslovanje na obeh straneh, na podlagi katerega si partnerji zaupajo. Podjetje, ki bo skrbelo za dober odnos z dobavitelji, bo s tem pridobilo tudi na konkurenčni prednosti, saj vemo, da ravno nabava in s tem zanesljivost dobaviteljev bistveno vpliva na uspešnost nadaljnjih funkcij. Glede na ocene anketiranih proučevano podjetje skrbi za dobre odnose z dobavitelji, saj gradi na medsebojnem spoštovanju in zaupanju.

5.4 Potrditev ali zavrnitev postavljenih hipotez

V tem poglavju bom potrdila ali zavrnila na začetku dela postavljene hipoteze, glede katerih sem se poskušala opredeliti s pomočjo rezultatov opravljene analize.

Prva hipoteza

Učinki uporabe standardov kakovosti se pozitivno poznajo na vseh ravneh poslovanja podjetja.

Prvo hipotezo sem preverjala s pomočjo trditvev, ki so jih anketiranci ocenjevali v prvem delu vprašalnika. Najprej sem povprašala za splošno mnenje anketiranih o tem, na kaj najbolj pozitivno vpliva uporaba standardov kakovosti ISO 9001:2000. Rezultati prve trditve kažejo na enotno mnenje anketiranih, da uporaba standardov kakovosti najbolj pozitivno vpliva na samo storitev. Procentualno si nato odgovori sledijo v naslednjem vrstnem redu: na procese in zadovoljstvo odjemalcev, na kakovost dobaviteljev, na komuniciranje, na organizacijske dejavnike ter na zadovoljstvo zaposlenih in na finančne dejavnike.

V nadaljevanju ankete sem se osredotočila na podrobnejšo analizo mnenja zaposlenih o vplivu standardov kakovosti na delovne procese, poslovanje, odjemalce, zaposlene in dobavitelje.

Odgovori kažejo povprečno strinjanje z vsemi trditvami o pozitivnih učinkih uporabe standardov kakovosti na delovne procese, poslovanje, odjemalce in dobavitelje. Odstopanje je ugotovljeno pri rezultatih glede učinkov na zaposlene v podjetju, in sicer se anketirani v povprečju ne strinjajo, da standardi kakovosti ISO podjetju pomagajo pri doseganju večjega zadovoljstva zaposlenih. Glede na skupne rezultate analize torej lahko potrdim hipotezo, da se učinki uporabe standardov kakovosti pozitivno poznajo na vseh ravneh poslovanja podjetja Birotehna d.o.o., hipoteza pa ne drži za področje zaposlenih.

Druga hipoteza

Sistem kakovosti v podjetju oblikujejo vsi zaposleni.

Postavljeno hipotezo sem preverjala v drugem delu vprašalnika. Anketirani so podali svoje mnenje na trditve o vpletenosti zaposlenih v kakovost podjetja. Rezultati ankete pričajo, da vodstvo podjetja Birotehna d.o.o. v njihov sistem kakovosti, njegovo vzdrževanje in izboljševanje slabo vključujejo zaposlene. Trditve so v povprečju ocenjene pod aritmetično sredino, kar potrjuje zavedanje zaposlenih, da so pri tem delu izvzeti. Hipotezo, da sistem kakovosti v podjetju oblikujejo vsi zaposleni, torej ovržem.

Tretja hipoteza

V podjetju dejansko izpolnjujejo zahteve standarda kakovosti.

S tretjim delom vprašalnika sem se poglobila v preverjanje hipoteze o zavedanju pomembnosti izpolnjevanja zahtev standarda kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o. Rezultati tega dela analize so nad povprečjem, kar priča o tem, da se anketirani zavedajo pomembnosti kakovosti v poslovanju in delujejo v smeri izpolnjevanja zahtev standardov kakovosti. Z gotovostjo lahko potrdim svojo hipotezo, da v podjetju Birotehna d.o.o. izpolnjujejo zahteve standarda kakovosti na naslednjih področjih: odjemalci, vodstvo, nenehno izboljševanje in odnosi z dobavitelji. Pri zahtevah glede zaposlenih in odločanja na podlagi dejstev pa postavljeno hipotezo ovržem.

5.5 Predlagane izboljšave

Glede na ugotovitve te raziskave bom predlagala izboljšave, ki bi po mojem mnenju pripomogle k izboljšanju sistema kakovosti v podjetju Birotehna d.o.o.

Kot sem že v delu večkrat poudarila, je za to, da se standard kakovosti in njegova načela zasidrajo v zavest in delovanje zaposlenih, da to postane način dela in ne zgolj formalnost,

potreben predvsem trud s strani vodij in skrbnikov kakovosti. Vodje so tisti, ki dajejo zgled zaposlenim, in sicer s svojo zavestjo o pomembnosti standardov kakovosti. Nadalje morajo vse zaposlene v sistem kakovosti vključevati. To ni le formalnost, ki na sistem kakovosti gleda zgolj kot na nujo, ampak je dinamičen proces, ki se mora neprestano obnavljati in nadgrajevati. Kot ugotavljam iz analize, se vodje v podjetju Birotehna d.o.o. tega dejstva ne zavedajo, saj svoje podrejene zelo malo, ali bolje rečeno, sploh ne vključujejo v oblikovanje sistema kakovosti.

Napake vodij podjetja Birotehna d.o.o. pri vključevanju zaposlenih v vzdrževanje in oblikovanje standarda kakovosti, se kažejo skozi naslednja dejstva:

- zaposleni kakovost postavljajo v skrb njihovega oddelka ali celo na raven celotnega podjetja in ne vsakega posameznika posebej;
- s pripravami, potekom in rezultati notranjih in zunanjih presoj zaposleni niso seznanjeni;
- o ustreznosti in učinkoviti delovanja sistema kakovosti vodstvo ne informira vseh zaposlenih;
- nadrejeni pri odločanju o vzdrževanju in izboljševanju sistema kakovosti ne upoštevajo predlogov svojih podrejenih;
- novi cilji zaposlenim niso podrobno predstavljeni, tako zaposleni ne vedo točno, v katero smer podjetje kot celota deluje;
- podjetje slabo skrbi za zadovoljstvo svojih zaposlenih – s preskrbo ustreznih virov za delo, ustreznimi motivacijskimi nagradami;
- slabo je komuniciranje med posameznimi ravnmi;
- delo vsakega posameznika se ne ceni dovolj;
- vodstvo premalo spodbuja zaposlene k aktivnemu izkoriščanju svojih potencialov ter inovativnosti in ustvarjalnosti.

Naštete pomanjkljivosti v vodenju sistema kakovosti potrjujejo izvzetost zaposlenih pri oblikovanju sistema. Rezultati ankete so pokazali, da so zaposleni slabo obveščeni že o osnovah standarda kakovosti, ki je uveden v poslovanje podjetja. Medtem ko vodje menijo, da svoje zaposlene seznanjajo s standardi kakovosti, le-ti niso takšnega mnenja. Torej ni izpolnjen že prvi pogoj za vzdrževanje sistema kakovosti kot žive celote.

Prav tako zaposleni nimajo nikakršnih možnosti za sodelovanje pri oblikovanju in izboljševanju sistema, saj njihovi predlogi niso obravnavani. Sistem kakovosti v podjetju ne more postati zavedanje vseh, dokler vodje ne preoblikujejo celotne vloge zaposlenih in jim dajo možnost sodelovanja pri oblikovanju le-tega. Zaposlene morajo seznaniti s standardom kakovosti, po katerem podjetje posluje.

Iz rezultatov ankete je jasno razvidno, da je komunikacija med zaposlenimi in vodilnimi slaba. Sicer je komunikacija na posamezni ravni dobro ocenjena, vendar prihaja predvsem do neuskkljenosti med ravnmi. Velikokrat tako ugotovimo razhajanja mnenj o določeni problematiki s strani zaposlenih v primerjavi z mnenji vodij. Tako kot pri ostalih funkcijah je

tudi pri oblikovanju dobre komunikacije vse v rokah vodij. Ne gre zgolj za vsakodnevno komunikacijo in medsebojno razumevanje, ampak za informacije o različnih problematikah. Določene stvari vidijo zaposleni drugače od vodij. Da bi to uskladili in delovali v smeri izboljšanja, mora vodstvo popraviti komunikacijo med ravnmi. Potrebni so sestanki, predvsem pa osebni pogovori z vsakim od zaposlenih. Potrebno je zaposlenim prisluhniti, poizvedovati po njihovem mnenju in nenazadnje tudi upoštevati predloge izboljšav. S tem bo zaposlen dobil občutek pomembnosti in zadovoljstva v podjetju, kar se je tudi izkazalo kot slabo ocenjeno.

Anketirani se dobro zavedajo pomembnosti usposabljanja in izobraževanja, vendar pa menijo, da jim podjetje ne nudi dovolj možnosti, da bi to uresničili, predvsem pa jih ne spodbuja k izkoriščanju svojih potencialov. Vodje naj torej izkoristijo takšno zavedanje zaposlenih in jim ponudijo še več možnosti usposabljanj in dopolnjevanj znanja z različnimi seminarji in šolanji. S tem bodo pridobili na strokovnosti zaposlenih in celotnega podjetja.

Spremljanje in kontroliranje dela zaposlenih je še ena odprta problematika poslovanja podjetja. Tukaj ne gre zgolj za finančne kazalnike, ampak tudi za spremljanje zadovoljstva, počutja ... na delovnem mestu. Zaradi slabega spremljanja dela zaposlenih vodje ne vedo, v katero smer naj delujejo, da bi izboljšali delovne pogoje. Predlagala bi, da v podjetju uvedejo enoten in reden način spremljanja in kontroliranja dela zaposlenih. Sistem bi lahko vseboval pisne ankete, predvsem pa osebne pogovore z vodilnim kadrom, kjer bi zaposleni podali svoje mnenje o delovnem mestu, delu, delovnih pogojih ipd., nenazadnje pa tudi o potrebah in željah, ki so nujne ali zaželeni. Z upoštevanjem tega bodo zaposleni prihajali na svoje delovno mesto brez odpora, saj bodo vedeli, da jih tam čaka okolje, v katerem bo poskrbljeno za njihovo rast in uveljavljanje.

Tudi uspešnost opravljene storitve je po mnenju anketiranih slabo spremljana. To je izjemno slab kazalec za podjetje, ki se brez takšnih informacij ne more usmerjati naprej. Če je način spremljanja uspešnosti opravljenega dela slab, netemeljit in ne nudi koristnih informacij, podjetje svojega poslovanja ne bo izboljševalo, ampak bo stagniralo ali celo nazadovalo. Takšna kontrola daje informacijo o uspešnosti do sedaj opravljenega dela in o možnih izboljšavah. Predlagala bi, da podjetje uvede temeljito preverjanje uspešnosti opravljenega dela. Predvsem za velike stranke so to redni obiski ali telefonski stiki na temo, ali so bile stranke s storitvijo zadovoljne in kaj bi izboljšale. Ravno tako naj rednim strankam enkrat letno pošiljajo vprašalnike, ki bodo poizvedovali po teh informacijah. Na ta način bodo stranke ostale zveste podjetju, saj bo takšen odnos ustvarjal pozitiven vtis.

SKLEPNE MISLI

Urejenost poslovanja po zahtevah standardov kakovosti je danes kot vstopnica za boj na konkurenčni trg in zagotovilo pridobivanja, predvsem pa ohranjanja zvestobe odjemalcev. Vendar pa podjetjem ne bi smel biti cilj zgolj pridobitev certifikata kakovosti, saj s tem ne bodo dosegli pričakovanih koristi. Sistem zahteva vzdrževanje, nenehno obnavljanje in

nadgrajevanje, zahteva zgled s strani vodij, predvsem pa zahteva vključevanje zaposlenih na vseh nivojih oblikovanja sistema.

Z mojim delom sem ugotovila, kakšen je pogled na kakovost v podjetju Birotehna d.o.o. s strani vseh zaposlenih kot udeležencev v moji anketi. Podrobneje sem analizirala učinke sistema kakovosti na poslovanje, vlogo zaposlenih pri oblikovanju sistema kakovosti in izpolnjevanje zahtev standarda. Raziskava je temeljila na subjektivnih ocenah anketirancev. Rezultati raziskave so zrcalo stanja v podjetju, kar je v velik opomin ravnateljstvu pri nadaljnjem vzdrževanju in predvsem razvoju standardov kakovosti v podjetju. Po ugotovitvah raziskave lahko zaključim s končno ugotovitvijo, da je v podjetju uporabljen sistem kakovosti sicer postavljen in vzdrževan, vendar vsaj zaenkrat zgolj formalno. Podjetje izpolnjuje zahteve standarda in zazna pozitivne učinke uporabe sistema, vendar jih ne zna izkoristiti sebi v prid. Vodstvu bi bili pri tem zaposleni v veliko pomoč, če bi le imeli priložnost sodelovati. Potrebno je spremeniti celotno gledanje na sistem kakovosti, in sicer najprej pri vodstvu, ki bo z zgledom in informiranjem od zaposlenih dobilo pomoč ter sistem kakovosti oživel. Potrebne so korenite spremembe, trud in volja. Morebitna nasprotovanja spremembam pa se bodo poznala dolgoročno na urejenosti poslovanja, zadovoljstvu zaposlenih, komunikaciji med vsemi ravni v podjetju, zvestobi strank in ne nazadnje tudi pri finančnih kazalcih.

LITERATURA

1. ALIČ Milena: Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 122 str.
2. ARAUZ Rita, SUZUKI Hideo: ISO 9000 Performance in Japanese Industries. Total Quality Management, 2004. str. 3–33.
3. ARTAČ Vojko, KOČAR Lidija, PRISLAN Božo: Uvajanje integralnih sistemov kakovosti. Ljubljana: GZS, 2000. str. 9.
4. BURILL W. Claude: Achieving quality through continual improvement. New York: J. Wiley&Sons, 1999. 630 str.
5. CONVERSE Jean M., PRESSER Stanley: Survey Questions, Handcrafting the Standardized Questionnaire, Series: Quantitative Applications in the Social Science 63. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1986. 80 str.
6. CROSBY B. Philip: Kakovost je zastonj. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1989, 270 str.
7. ČIGON Ervin: Analiza uvajanja sistema kakovosti po standardu ISO 9001 v podjetju Krasooprema. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 50 str.
8. DALE Barrie, COOPER Cary, WILKINSON Adrian: Managing Quality and Human Resources, Oxford: Blackwell Publishers Inc., 1997. 272 str.

9. DICK P. M. Gavin: ISO 9000 certification benefits, reality or myth?. The TQM Magazin, 2000. 365 str.
10. DULC Janez: Trženjski pristop in standardi ISO 9001:2000 – CRM?. Revija Kakovost. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, 2001, št.3 – oktober. str. 17.
11. GARVIN A. David: Leveraging Processes for Strategic Advantage: A Roundtable with Xerox's Allaire, USA's Herres, SmithKline Beecham's Leschly and Pepsi's Weatherup. V knjigi: CHAMPY James, NOHRIA Nitin: Fast Forward, The Best Ideas on Managing Business Change, Harvard Business Review Book, 1996. str. 157–180.
12. HÄVERSJÖ Tord: The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. Managerial Auditing Journal, 2000. str. 47–52.
13. HELE John: The eight Quality Management Principles – a practical approach. revija ISO Management Systems. Ženeva: Central Secretariat of ISO (International Organization of Standardization), 2003, Vol. 3, No. 2 – March-April. str. 36–40.
14. HERAS Inaki, DICK P. M. Gavin, CASADESUS Marti: ISO 9000 certification's impact on sales and profitability: A longitudinal analysis of performance before and after accreditation. The International Journal of Quality & Reliability Management, 2002. str. 774–791.
15. HOVELJA Tomaž: O drevesih in gozdu. Glas gospodarstva, Inovativno podjetje. Gospodarska zbornica Slovenije, marec 2003. str. 22–25.
16. JERAJ Miro: Prenova poslovnih procesov na osnovi zahtev družine standardov ISO 9000:2000. Organizacija, Kranj, 2001. str. 603.
17. JONES Robert, ARNDT Guenter, KUSTIN Richard: The International Journal of Quality&Reliability Managemet, 1997. str. 650–670.
18. KAST E. Fremont, ROSENZWEIG E. Jamnes: Organization and Management, a Systems and Contingent Approach, McGraw-Hill, New York, 1985.
19. KAVČIČ Bogdan: Analiza kulture podjetja. V knjigi: Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov podjetij in zavodov, Sekcija za poslovne analize, 2. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza Ekonomistov Slovenije, Portorož, september 1996. str. 148–161.
20. KELEMEN Mihaela, FORRESTER Paul, HASSARD John: BPR and TQM: Divergence or Convergence? V knjigi: KNIGHTS David, WILLMOTT Hugh: The Reengineering Revolution?. Critical Studies of Corporate Change, Sage Publications, London, 2000. str. 154–173.
21. Kozina Lotar: Model poslovne odličnosti nadaljevanje ali konec certificiranja po ISO 9001, "Za uspešno družbo". Ljubljana: Zbornik referatov 6. Letne konference SZK, Portorož, 1997. 97 str.
22. KOZINA Lotar: Razvoj evropskega moedela poslovne odličnosti. 7. letna konferenca: Skupna odgovornost–skupen upseh. Zbornik referatov, november 1998. Ljubljana. SZK. str. 26.

23. LEKIČ Zoran: Uvodna beseda. BVQI Slovenija Dan kakovosti. Ljubljana: Zbornik referatov, 1999. 1–5 str.
24. LIKAR Igor: Kakovost vodenja ali vodenje kakovosti? Finance, Priloga kakovosti, št. 31. Ljubljana, 2000. str. 9.
25. LIPOVEC Filip: Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije združb. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
26. MAROLT Janez: Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj: Moderna organizacija v sestavi Fakultete za organizacijske vede Kranj, 1994. 548 str.
27. MARKUN Branko: Standardi so le orodje. Finance, Priloga kakovost, št. 62. Ljubljana, 2003. str. 17.
28. MERNIK M. Dušan: Programske rešitve: Računalniška podpora namesto papirnat, Gospodarski vestnik, Priloga: Kakovost. Št. 23, 2001. str. 18–23.
29. MESNER-ANDOLŠEK Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
30. MOŽINA Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
31. NAVEH Eitan, MARCUS Alfred, MOON Hyung Koo: Implementing ISO 9000: performance improvement by first or second movers. International Journal of Production Research: Taylor and Francis Ltd., 2004. str. 1843–1863.
32. NORDSTRÖM Kjell, RIDDERSTRALE Jonas: Funky Inc. V knjigi: Crainer Stuart, Dearlove Des: Handbook of Management, 2nd Edition, Financial Times, Prentice Hall, London, 2001. str. 46–74.
33. NOVAK Rajko: Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000, Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2001. 52 str.
34. PISKAR Franka: Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 237 str.
35. PIVKA Marjan, URŠIČ Dušan: Slovenian Experience in ISO 9000 Certification process. Management Research News, 1999. str. 23–30.
36. PIVKA Marjan, URŠIČ Duško, LESKOVAR ŠPACAPAN Gabrijela: Slovenske izkušnje pri uvajanju sistema kakovosti po ISO 9000. Naše gospodarstvo, letn. 47, št. 3/4, 2001. str. 296–309.
37. PIVKA Marjan, URŠIČ Dušan: The impact of ISO 9001 certification on Slovenian companies. Journal of Eastern European Management Studies, 2002. str. 27–45.
38. POYSSICH Gary, HANNAFORD Steve: Workflow Reengineering. Abode Press, Mountain View, California. 1996.
39. PRIBAKOVIĆ BORŠTNIK Ana : Sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001 olajša prehod na novi ISO 9001:2000, “Predani kakovosti tudi v novem stoletju”. Ljubljana: Zbornik referatov 10. Konference SZK, Portorož, 2001. 147 str.

40. REBERNIK Miroslav: Certificati kakovosti in dobičkonosnost podjetja. *Kakovost in ISO 9000*, Kapital, letn. 10, št. 231, 2000. str. 35.
41. REKAR Marjan: Management kakovosti v storitveni dejavnosti. *Organizacija*, letn. 33, št. 1. Ljubljana, 2000. str. 14–17.
42. REPŠE Borut: Analiza učinkov uporabe standardov ISO 9001 in modelov odličnosti. *Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007. 87 str.
43. RUS Veljko: Sociološki vidiki vodenja in upravljanja. *Fakulteta za družbene vede*, Ljubljana, 1992.
44. SAMARŽIJA Mojca: Uvajanje sistemov vodenja kakovosti. Internetni portal kakovosti.[URL:<http://www.ipq.si/expresso/econtent/Content.do?state=resource&resource=485>], 7.11.2007.
45. SECRETAN H. K. Lance: *Reclaiming Higher Ground, Creating Organizations that Inspire the Soul*. McGraw-Hill, New York, 1997.
46. SEDOVNIK Milena, NOVAK Rajko: Procesi – temelj kakovostnih storitev. *Prosojnica*. 10. konferenca Slovenskega združenja za kakovost. Portorož: Autocommerce d.d., november, 2001. 26 str.
47. SCHEIN H. Edgar: *Organization Culture and Leadership*. Second edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
48. SUN Hongyi: Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 2000. str. 168–176.
49. TAVČAR Mitja: Vrednote kot temelj delovanja managerjev. Ljubljana: Organizacija, 2000. str. 472–474.
50. TERZIOVSKI Mile, SAMSON Danny: The link between quality management and organizational performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1999. str. 226–233.
51. TOPIČ Bogdan: Certificati ISO 9001 in njihova prava vrednost. *Kakovost* št. 2, junij 1997. str. 26–28.
52. TREBAR Andrej et. al.: *ISO 9001:2000. Vodenje sistema kakovosti*. Ljubljana: Creativ, d.o.o, 2001b, CD. 87 str.
53. TURK Dunja: Zadovoljstvo zaposlenih in njihova pripadnost podjetju sta lani upadla. *Finance*, št. 9/1437, 15.1.2003. 19 str.
54. VUJOŠEVIČ Niko: *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 227 str.
55. ZOPPE Sandra: *Poslovanje podjetja v okviru integracije sistemov za upravljanje s kakovostjo, okoljem ter zdravjem in varnostjo*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 128 str.

56. ŽNIDARŠIČ Janez, SERAŽIN Silvo, POLAK Peter: Razumevanje kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. str. 50.

VIRI

1. About ISO. [URL:<http://www.iso.org/iso/home.htm>]. International Organization for Standardization. Pridobljeno, 7.11.2007.
2. Discover ISO. [URL:http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_isos-name.htm]. International Organization for Standardization. Pridobljeno, 7.11.2007.
3. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL:http://www.gzs.si/si_nov/panorama/iso_cert/analiza2001.htm]. Pridobljeno, 8.11.2007.
4. Certifikati serije ISO 9000 in ISO 14001, Certifikati kakovosti. [URL:<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1721>]. Gospodarska zbornica Slovenije. Pridobljeno, 8.11.2007.
5. Primerjava z EU za ISO 9000 in ISO 14000, Certifikati kakovosti. [URL:<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1723>]. Gospodarska zbornica Slovenije. Pridobljeno, 8.11.2007.
6. Slovenski standardi na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti. [URL:<http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm>]. Slovenski inštitut za standardizacijo. Pridobljeno, 9.11.2007.
7. Kakovost poslovanja. [URL:<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>]. Spletni priročnik za kakovost poslovanja. Pridobljeno, 27.10.2007.
8. Kaj je ISO 9001:2000. [URL:<http://www.qsatis.com/?q=node/view/62>]. Qsatis, izobraževanje in svetovanje. Pridobljeno, 10.11.2007.
9. Kakovost po ISO 9001:2000. Predstavitev standarda ISO 9001:2000. [URL:http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html#d0e283]. Organizacija znanja. Pridobljeno, 27.10.2007.
10. Poslovanje podjetja Birotehna d.o.o. [URL:<http://www.birotehna.si/opodjetju.asp?p=0&t=Kdo%20smo&id=160>]. Birotehna d.o.o. Pridobljeno, 6.3.2008.
11. Poslovna izkaznica podjetja Birotehna d.o.o. [URL:<http://www.birotehna.si/opodjetju.asp?p=0&t=Kdo%20smo&id=105>]. Birotehna d.o.o. Pridobljeno 6.3.2008.
12. Poslovnik kakovosti Birotehna d.o.o.: Sistem vodenja kakovosti. Ljubljana, 22.5.2007.
13. Standard SIST ISO 9000:2002. Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar, 2002. str. 21
14. SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo. 2003. Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti. [URL:http://www.sist.si/slo/g3/napotki_pristop.pdf]. 8.11.2007
15. Standard SIST ISO 9001:2000. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve, 2000, str. 6–7

16. SIST ISO 9001, Sistemi kakovosti – Model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. 1995. str. 6
17. The ISO Survey of Certifications 2005. Geneve: ISO Central Secretariat, 2006. str. 44.

KAZALO SLIK

Slika 1: Definicija procesa.....	14
Slika 2: Funkcijski in procesni pristop.....	14
Slika 3: Shema procesa.....	15
Slika 4: PDCA krog.....	16
Slika 5: Dejavnosti podjetja Birotehna d.o.o.....	27
Slika 6: Organizacijska shema podjetja Birotehna d.o.o.....	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Veljavni slovenski standardi na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti.....	9
Tabela 2: Starostna struktura anketiranih.....	38
Tabela 3: Spolna struktura anketiranih.....	38
Tabela 4: Področje dela anketiranih.....	39
Tabela 5: Število let v podjetju.....	39
Tabela 6: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000.....	40
Tabela 7: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na delovne procese.....	42
Tabela 8: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na poslovanje.....	43
Tabela 9: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na odjemalce.....	44
Tabela 10: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na zaposlene.....	45
Tabela 11: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na zaposlene.....	46
Tabela 12: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na dobavitelje.....	47
Tabela 13: Seznanitev zaposlenih o standardih kakovosti.....	48
Tabela 14: Odgovornost za zagotavljanje primerne kakovosti storitev.....	49
Tabela 15: Seznanitev zaposlenih o pripravah, poteku in rezultatih notranjih in zunanjih presoj.....	51
Tabela 16: Informiranost zaposlenih o ustreznosti in učinkovitosti delovanja sistema kakovosti.....	51
Tabela 17: Upoštevanje predlogov podrejenih pri odločanju o vzdrževanju in izboljševanju sistema kakovosti.....	52
Tabela 18: Seznanitev zaposlenih z novimi cilji.....	52
Tabela 19: Možnosti usposabljanja in izobraževanja doma in v tujini.....	53
Tabela 20: Pridobivanje novih znanj z usposabljanjem in izobraževanjem.....	54
Tabela 21: Izpolnitev optimalnih pogojev dela na delovnem mestu.....	54
Tabela 22: Skrb za zadovoljstvo zaposlenih.....	55
Tabela 23: Redno spremljanje dogajanja na trgu.....	57
Tabela 24: Redno spremljanje zadovoljstva odjemalcev.....	57
Tabela 25: Usmerjanje in izboljševanje dejavnosti podjetja glede na zadovoljstvo odjemalcev.....	58
Tabela 26: Dvosmerna komunikacija z odjemalci.....	60
Tabela 27: Spremljanje in pregledovanje dejanskega delovanja sistema kakovosti.....	60
Tabela 28: Vzdrževanje in nenehno izboljševanje sistema kakovosti.....	61

Tabela 29: Vsakoletno sprejemanje novih ciljev podjetja.....	61
Tabela 30: Pomembnost dela vsakega posameznika.....	63
Tabela 31: Spodbujanje zaposlenih k aktivnemu izkoriščanju potencialov.....	64
Tabela 32: Spodbujanje zaposlenih k inovativnosti in ustvarjalnosti.....	64
Tabela 33: Nenehno izboljševanje storitev.....	65
Tabela 34: Kontrola uspešnosti opravljenih storitev.....	67
Tabela 35: Odnosi z dobavitelji.....	67
Tabela 36: Dolgoročno sodelovanje z dobavitelji.....	68

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000.....	41
Graf 2: Vpliv uporabe standardov kakovosti ISO 9001:2000 na zaposlene.....	46
Graf 3: Odgovornost za zagotavljanje primerne kakovosti storitev.....	50
Graf 4: Stimuliranje dela.....	56
Graf 5: Odraz zadovoljstva odjemalcev.....	58
Graf 6: Merilo zadovoljstva odjemalcev.....	59
Graf 7: Komunikacija med vsemi ravnmi zaposlenih.....	62
Graf 8: Redno spremljanje in kontroliranje dela zaposlenih.....	66

PRILOGE

PRILOGA 1 - VPRAŠALNIK

VPRAŠALNIK

Spoštovani sodelavci. Pred vami je vprašalnik, s čigar rezultati bom prišla do podatkov o stanju kakovosti v našem podjetju. Vaši odgovori bodo podlaga za analizo kakovosti poslovanja, zato vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in na vprašanja odgovarjate v skladu z navodili. Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaš čas.

Vprašalnik je sestavljen iz enostavnih vprašanj.

Kjer vam je odgovor podan, obkrožite eno ali več postavk, ki se vam zdijo najpomembnejše.

Pri vprašanjih, kjer imate ocenjevalno lestvico, obkrožite oceno, s katero označujete pravilnost podane trditve.

Obrazložitev ocen:

Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne vem	Se strinjam	Zelo se strinjam
1	2	3	4	5

Na določena vprašanja odgovarja samo vodstvo, kar je jasno navedeno pred takšnimi vprašanji.

Kot veste naše podjetje posluje po standardih kakovosti Iso 9001:2000. To so standardi, ki narekujejo zagotavljanje kakovosti v vseh fazah poslovanja. Tako se podjetje trudi, da bi organiziralo svoje delo glede na zahteve standarda.

Z mojo specialistično nalogo pa bom poskusila priti do ugotovitev v kolikšni meri so standardi uveljavljeni v poslovanju našega podjetja, koliko se izpolnjuje njihove zahteve in kakšno vlogo imajo pri tem zaposleni.

VPLIV/UČINKI STANDARDOV KAKOVOSTI

1. Menim, da uporaba standardov kakovosti ISO 9001:2000 najbolj pozitivno vpliva na:
(obkrožite lahko več trditev, ki se vam zdijo ključne)
- a. samo storitev (kakovost, urejenost postopkov, hitrejši odziv,..)
 - b. procese (boljša organiziranost procesov, zmanjšanje napak pri opravljanju nalog..)
 - c. finančne dejavnike (večji dobiček, boljše obračanje zalog, rentabilnost..)
 - d. kakovost dobaviteljev (boljša kakovost dobave, krajši čas dobave, večja zanesljivost dobaviteljev..)
 - e. zadovoljstvo kupcev (pridobivanje novih kupcev, lojalnost obstoječih kupcev, manj reklamacij,..)
 - f. zadovoljstvo zaposlenih (večje zadovoljstvo, večja lojalnost, boljše vodenje, boljše vzdušje med zaposlenimi, večja motivacija...)
 - g. komuniciranje (med vsemi ravnmi zaposlenih v podjetju, pa tudi z zunanjimi partnerji, dobavitelji, kupci, javnostjo..)
 - h. organizacijske dejavnike (boljša kultura v podjetju, boljša strategija, vizija in poslanstvo podjetja, boljša komunikacija med zaposlenimi..)

Vpliv standardov kakovosti na delovne procese

→ Zaradi ureditve delovnih procesov po standardih kakovosti:

je zahtevana večja količina papirjev oz. dokumentacije.

Sploh se ne strinjam

popolnoma se strinjam

(papirnatega dela je bistveno preveč)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

je delo bolj urejeno, pregledno in nadzorovano.

Sploh se ne strinjam

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

imamo večjo samokontrolo svojega dela in posledično lažje odpravljanje svojih napak.

Sploh se ne strinjam

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

→ Zaradi ureditve delovnih procesov po standardih kakovosti:

so delovni procesi jasno definirani in enotni.

Sploh se ne strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

popolnoma se strinjam

so postopki planirani in vnaprej predvidljivi.

Sploh se ne strinjam

(delo za svoj potek ne potrebuje standardov kakovosti)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

popolnoma se strinjam

Vpliv standardov kakovosti na poslovanje

→ Standardi kakovosti:

podjetju pomagajo pri doseganju zastavljenih ciljev.

Sploh se ne strinjam

(za to ne potrebujemo standardov kakovosti)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

popolnoma se strinjam

pripomorejo k doseganju večjega dobička.

Sploh se ne strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

popolnoma se strinjam

omogočajo boljšo kakovost storitev našega podjetja.

Sploh se ne strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

popolnoma se strinjam

Vpliv standardov kakovosti na odjemalce

→ Zaradi ureditve poslovanja po standardih kakovosti:

se vse več kupcev odloča za našo storitev.

Sploh se ne strinjam

(standardi kakovosti ne pripomorejo k večanju št. kupcev)

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

so kupci s kakovostjo storitev podjetja bolj zadovoljni (ker standardi zahtevajo določeno raven kakovosti storitev).

Sploh se ne strinjam

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

so obstoječi kupci bolj zvesti podjetju.

Sploh se ne strinjam

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

se število pritožb kupcev zmanjšuje.

Sploh se ne strinjam

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vpliv standardov kakovosti na zaposlene

→ Standardi kakovosti ISO:

podjetju pomagajo pri doseganju večjega zadovoljstva zaposlenih.

Sploh se ne strinjam

(standardi kakovosti ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih)

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

→ *Standardi kakovosti ISO:*

omogočajo:

(obkrožite lahko več trditev, ki se vam zdijo ključne)

- a. večje sodelovanje med zaposlenimi
- b. boljše vzdušje med zaposlenimi
- c. večjo lojalnost zaposlenih
- d. večjo motivacijo zaposlenih

spodbujajo zavedanje zaposlenih, da je kakovost storitev potrebna za doseg ciljev in uspešnosti podjetja.

Sploh se ne strinjam

(v podjetju ni tega zavedanja)

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vpliv standardov kakovosti na dobavitelje

→ *Standardi kakovosti:*

omogočajo izboljššan (primeren) postopek izbora dobaviteljev.

Sploh se ne strinjam

(tudi brez standardov kakovosti bi bila izbira dobaviteljev pravilna)

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

pripomorejo k krajšemu času izvedbe naročila/dobave.

Sploh se ne strinjam

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

omogočajo večjo točnost dobav.

Sploh se ne strinjam

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

pripomorejo k večji zanesljivosti dobaviteljev.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

→ *Standardi kakovosti:*

pripomorejo k boljšemu partnerskemu odnosu z dobavitelji.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. VPLETENOST ZAPOSLENIH V KAKOVOST

Vodje podjetja oz. mojega oddelka, so me s standardi kakovosti, po katerih podjetje posluje, dobro seznanili in mi jih predstavili (z literaturo o standardih ISO 9001:2000, seminarji..).

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Odgovornost za zagotavljanje primerne kakovosti naših storitev nosi:
(obkrožite lahko več trditev, ki se vam zdijo ključne)

- a) jaz sam
- b) celoten oddelek, v katerem poslujem
- c) vodja oddelka
- d) direktor
- e) celotno podjetje

S pripravami, potekom in rezultati notranjih in zunanjih presoj smo vsi zaposleni seznanjeni.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

O ustreznosti in učinkoviti delovanja sistema kakovosti vodstvo informira vse zaposlene.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nadrejeni pri odločanju o vzdrževanju in izboljševanju sistema kakovosti upoštevajo predloge svojih podrejenih.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

(zaposleni ne sodelujemo s predlogi za spremembe)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Novi cilji so predstavljeni zaposlenim, da se tako vsi zavedamo, v katero smer podjetje kot celota deluje.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Podjetje mi ponuja dovolj možnosti usposabljanja in izobraževanja doma in v tujini.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Z usposabljanjem in izobraževanjem, pridobivam nova znanja, potrebna za moje delo in dohajanje nenehnih spremembah na področju mojega delovanja.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

(usposabljanje in izobraževanje sploh ni potrebno)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Na delovnem mestu imam izpolnjene optimalne pogoje dela
(v ustrezno opremljenih prostorih, z ustrezno računalniško in programsko opremo,
orodjem, literaturo in drugimi pripomočki).

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Podjetje skrbi za zadovoljstvo svojih zaposlenih –
s priskrbo ustreznih virov za delo (prostor, orodje..), ustreznimi motivacijskimi
nagradami (denarnimi in materialnimi).

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Stimuliranje mojega dela, glede na skupne rezultate poslovanja podjetja, je:

- f) potrebno za izboljšanje kakovosti storitev
- g) potrebno za zmanjšanje stroškov poslovanja
- h) obremenjujoče in popolnoma nepotrebno
- i) a+b

3. IZPOLNJEVANJE ZAHTEV STANDARDA KAKOVOSTI

Osredotočenost na odjemalce

Na spodnja tri vprašanja odgovarja samo vodstvo.

Naše podjetje redno spremlja dogajanje na trgu (potrebe kupcev, konkurenco...).

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Podjetje redno spremlja zadovoljstvo svojih odjemalcev (s spremljanjem reklamacij, z
morebitnimi anketami,...).

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Glede na zadovoljstvo svojih odjemalcev vodstvo usmerja in izboljšuje dejavnosti
podjetja.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam
(zadovoljstvo odjemalcev
ne vpliva na oblikovanje poslovanja)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zadovoljstvo odjemalcev z našo storitvijo se odraža skozi:
(obkrožite lahko več trditev, ki se vam zdijo ključne)

- a. zvestobo kupcev (zaupanje, lojalnost,..),
- b. reklamacije kupcev,
- c. prepoznavnost podjetja in storitev na trgu.

Odjemalec je z mojo storitvijo najbolj zadovoljen ko:
(obkrožite lahko več trditev, ki se vam zdijo ključne)

- a. Se na njegovo povpraševanje odzovem hitro (v do največ treh dneh pričnem s popravili oz. odgovorim s ponudbo),
- b. Svoje delo opravi v doglednem času (hitra odprava napake, garancijska zamenjava, dostava.. v cca tednu dni),
- c. Kakovostno opravi svoje delo.

Vodstvo zahteva dvosmerno komunikacijo s kupci (osebno, telefonsko, preko e-pošte..), da bi bilo moje delo tako kakovostnejše opravljeno.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 Vodstvo

Na naslednja tri vprašanja odgovarja samo vodstvo.

3.2.1 Vodstvo podjetja spremlja in pregleduje dejansko delovanje sistema kakovosti (ustreznost in učinkovitost).

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2.2 Podjetje se trudi vzdrževati in nenehno izboljševati svoj sistem kakovosti.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2.3 Cilji podjetja so vsako leto na novo sprejeti in dodelani.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 Zaposleni

3.3.1 Med vsemi ravnmi zaposlenih v podjetju je poskrbljeno za dobro dvosmerno komunikacijo.

- a) Med mano in sodelavci je vzpostavljena dobra komunikacija (horizontalno)
- b) Med mano in nadrejenimi je vzpostavljena dobra komunikacija (vertikalno)
- c) Komunikacija v podjetju je tako horizontalno kot vertikalno dobra
- d) V podjetju zaposleni med seboj slabo komuniciramo (horizontalno)
- e) Slaba komunikacija je predvsem med posameznimi nivoji (vertikalno)

3.3.2 Delo vsakega posameznika se ceni kot pomemben del celote.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3.3 Vodstvo spodbuja zaposlene, da aktivno izkoriščajo svoje potenciale.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3.4 Vodstvo spodbuja zaposlene k inovativnosti in ustvarjalnosti.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.4 Nenehno izboljševanje

3.4.1 Podjetje skrbi, da se izvajanje storitev nenehno izboljšuje (omogoča stalno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih, najnovejše vire za delo in delovne pripomočke...), da tako sledi vedno zahtevnejšim potrebam kupcev.

Sploh se ne strinjam
(storitve se ne izboljšuje)

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.5 Odločanje na podlagi dejstev

3.5.1 Vodstvo podjetja redno spremlja in kontrolira delo zaposlenih (npr. s pomočjo anket, intervjujev..).

DA

NE

V kolikor je bil vaš odgovor trdilen odgovorite na naslednje vprašanje, v nasprotnem primeru preskočite na vprašanje 3.5.3.

3.5.2 Na podlagi podatkov, do katerih privede kontrola dela, nadrejeni sprejmejo odločitve v smeri izboljševanja poslovanja podjetja.

- a) da (pridobljeni podatki privedejo do izboljšav),
- b) pridobljeni podatki privedejo do delnih izboljšav,
- c) ne (pridobljeni podatki ne privedejo do izboljšav).

3.5.3 V našem podjetju dovolj kontroliramo uspešnost opravljenih storitev.

Sploh se ne strinjam
(uspešnost opravljenih storitev
sploh ne kontroliramo)

popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.6 Odnosi z dobavitelji

3.6.1 Podjetje navezuje dober odnos z dobavitelji (stalno komuniciranje, usklajevanje..)

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.6.2 Z dobavitelji se gradi na medsebojnem spoštovanju in zaupanju v smeri sodelovanja na dolgi rok.

Sploh se ne strinjam popolnoma se strinjam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Splošni podatki:

Starost:

- a) do 20
- b) od 21 do 25
- c) od 26 do 35
- d) od 36 do 45
- e) od 46 naprej

Spol: M Ž

Področje dela:

- a) vodstvo
- b) zaposleni (servis, trgovina, sprejem..)

Št. let v podjetju

- a) do 5
- b) od 6 do 10
- c) od 11 do 15
- d) od 16 do 20
- e) več

Še enkrat se vam zahvaljujem za sodelovanje!