

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**UVAJANJE SISTEMA KAKOVOSTI V PODJETJU PLANIKA
KRANJ**

Ljubljana, maj 2005

IRENA STUDEN

IZJAVA

Študentka Irena Studen izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na spletnih straneh fakultete.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

stran

1	UVOD	1
2	RAVNANJE KAKOVOSTI	4
2.1	OPREDELITEV KAKOVOSTI.....	4
2.2	UGOTAVLJANJE STANJA KAKOVOSTI V PODJETJU	5
2.3	ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI.....	7
2.4	RAVNANJE KAKOVOSTI.....	8
2.4.1	RAZVOJ RAVNANJA KAKOVOSTI.....	8
2.4.2	CELOVITO RAVNANJE KAKOVOSTI.....	10
2.4.3	POJMOVANJE NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA	12
2.4.4	STATISTIČNE METODE ZA OBVLADOVANJE KAKOVOSTI.....	14
2.5	MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI.....	15
2.6	STROŠKI KAKOVOSTI.....	17
2.7	SISTEM KAKOVOSTI IN NJEGOVO UVAJANJE V PODJETJE	21
2.8	STANDARDI KAKOVOSTI.....	22
3	ZAHTEVANI POGOJI OB UVEDBI STANDARDA ISO 9001:2000.....	23
3.1	STANDARD ISO 9000	23
3.2	NAČELA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI ISO 9000.....	23
3.3	STANDARD ISO 9001:2000	25
3.4	DOKUMENTACIJA IN ELEMENTI STANDARDA ISO 9001:2000	27
3.4.1	ODGOVORNOST VODSTVA ZA REZULTATE	27
3.4.2	OBVLADOVANJE PROCESOV	29
3.4.3	SISTEM ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI.....	29
3.4.4	PREGLED IN POTRDITEV PONUDB IN POGODB.....	30
3.4.5	OBVLADOVANJE RAZVOJA NOVIH PROIZVODOV	30
3.4.6	OBVLADOVANJE DOKUMENTOV IN PODATKOV	31
3.4.7	NABAVA	31
3.4.8	OBVLADOVANJE PROIZVODOV, KI JIH DOBAVI ODJEMALEC	32
3.4.9	IDENTIFIKACIJA IN SLEDLJIVOST PROIZVODOV	32
3.4.10	KONTROLA IN PREIZKUŠANJE	33
3.4.11	OBVLADOVANJE KONTROLNE, MERILNE IN PREIZKUSNE OPREME.....	33
3.4.12	STATUS KONTROLIRANJA IN PREIZKUŠANJA	33
3.4.13	OBVLADOVANJE NESKLADNOSTI PROIZVODOV	33
3.4.14	KOREKTIVNI IN PREVENTIVNI UKREPI.....	34
3.4.15	RAVNANJE MATERIALA, SKLADIŠČENJE, PAKIRANJE, ZAŠČITA IN ODPREMA.....	34
3.4.16	OBVLADOVANJE ZAPISOV KAKOVOSTI.....	35
3.4.17	NOTRANJA PRESOJA	35
3.4.18	USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH.....	36

3. 4. 19	SERVISIRANJE	36
3. 4. 20	STATISTIČNE METODE	36
4	UVAJANJE SISTEMA KAKOVOSTI V PODJETJU PLANIKA KRANJ...	36
4.1	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	36
4. 1. 1	KRATKA ZGODOVINA PLANIKE KRANJ	36
4. 1. 2	LASTNINSKA STRUKTURA PODJETJA	37
4. 1. 3	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA.....	38
4. 1. 4	USMERITVE SISTEMA PLANIKA	38
4. 2	PRISTOP K IZGRADNJI SISTEMA KAKOVOSTI	39
4. 2. 1	PROJEKTNA ORGANIZACIJA IN CILJI PROJEKTA	39
4. 2. 2	PLAN PROJEKTA UVAJANJA KAKOVOSTI	40
4. 3	POSAMEZNE FAZE V PROJEKTU	41
4. 3. 1	OPREDELITEV CILJEV PROJEKTA	41
4. 3. 2	IZDELAVA PLANA IN ANALIZA STANJA.....	41
4. 3. 3	DOKUMENTIRANJE PROCESOV	43
4. 3. 4	DOLOČITEV KONTROLNIH TOČK.....	45
4. 3. 5	USPOSABLJANJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	47
4. 3. 6	PREGLED UČINKOVITOSTI PROJEKTA.....	47
4. 3. 7	ODGOVOR NA OSTALE ZAHTEVE	47
4. 3. 8	NOTRANJE PRESOJE.....	48
4. 3. 9	POSTOPEK PRIDOBIVANJA CERTIFIKATA	48
4. 4	PRIDOBITEV PROJEKTA KAKOVOSTI.....	50
4. 4. 1	PROJEKT PRIDOBITVE SPRIČEVALA KAKOVOSTI	50
4. 4. 2	PROBLEMI PRI UVEDBI SISTEMA KAKOVOSTI	51
4. 4. 3	UČINKI UVAJANJA ISO 9000.....	51
4. 5	VZPOSTAVITEV PREDPISA PROIZVODNJA	53
4. 5. 1	POSTOPEK IZDELAVE PROCESA	53
4. 5. 2	OBVLADOVANJE IN NENEHNO IZBOLJŠEVANJE PROCESOV	57
4. 5. 3	ORODJA ZA OBVLADOVANJE IN NENEHNO IZBOLJŠEVANJE PROCESOV	58
4. 5. 3. 1	Samokontrola.....	58
4. 5. 3. 2	Celovito produktivno vzdrževanje	59
4. 5. 3. 3	Japonski postopek 5S	61
4. 5. 3. 4	Tehnika FMEA v proizvodnem procesu.....	62
4. 6	SPODBUJANJE ZAPOSLENIH.....	63
4. 6. 1	VLOGA VODSTVA	63
4. 6. 2	MOTIVACIJA	65
4. 6. 3	KOMUNICIRANJE.....	67
4. 6. 4	IZOBRAŽEVANJE	69

5 SKLEP	71
LITERATURA	73
VIRI	76
PRILOGE	

KAZALO SLIK

stran

Slika 1: Grafična predstavitev PDCA ciklusa	13
Slika 2: Model poslovne odličnosti Evropske nagrade za kakovost	17
Slika 3: Kategorija stroškov kakovosti	19
Slika 4: Razlikovanje med učinkovitostjo in uspešnostjo	20
Slika 5: Definicija procesa	44
Slika 6: Faze postopka pridobivanja certifikata kakovosti	49
Slika 7: Načelo interne stranke	59
Slika 8: Prikaz celovitega produktivnega vzdrževanja	60
Slika 9: Prikaz sistema izobraževanja za kakovost	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava prizadevanj za kakovost v preteklosti in danes	9
Tabela 2: Udeležba v kapitalu delniške družbe Planika	37
Tabela 3: Plan projekta po aktivnostih in nosilcih	41
Tabela 4: Opis procesa dokumentacije za realizacijo delovnih nalogov	56
Tabela 5: Vzroki in ukrepi neučinkovitosti	60
Tabela 6: Japonski postopek 5S	61
Tabela 7: Nivo izobraževanja za celovito kakovost	70

1 UVOD

Podjetja in druge združbe danes živijo v okolju, v katerem se soočajo z velikimi spremembami. Spremembe se nanašajo na globalizacijo delovanja, preseganje ponudbe nad povpraševanjem ter razvoj na vseh področjih. Prednost imajo tisti, ki so se sposobni nenehno prilagajati ob hkratnem zagotavljanju visoke kakovosti izdelkov in storitev. Potrebe po izboljševanju kakovosti niso nastale zaradi kakovosti same, ampak zaradi zahtev trga, močne konkurence in hitrega razvoja.

Kakovost proizvodov in storitev je poleg cene in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčnih prednosti podjetja. Tako sodi skrb za kakovost v podjetju ali drugi združbi med najpomembnejše strateške naloge. Zanj je odgovorno predvsem ravnateljstvo podjetja. Kakovost je skozi zgodovino vseskozi pridobivala pomen in postala eden najpomembnejših dejavnikov nastopanja na trgu (Gerič, 2000, str. 17).

V preteklosti se je odnos do kakovosti spreminjal. Na začetku dvajsetega stoletja je bil posamezen delavec oziroma skupina v celoti odgovorna za izdelavo celotnega proizvoda in s tem tudi za njegovo kakovost. S sodobnejšim načinom proizvodnje se je pokazala potreba po nadzoru.

Med prvo svetovno vojno se začnejo hitro večati potrebe po proizvedenih količinah. Pojavijo se inšpekcije, katerih glavne dejavnosti so bile štetje, sortiranje in popravljanje. Druga svetovna vojna je spet zahtevala ogromno masovno proizvodnjo, ki je napovedovala nov korak v kakovosti. Pojem kakovosti se je vse bolj uporabljal v povezavi s statističnimi metodami. Naloga kontrolorjev kakovosti je bila, s pomočjo statističnih metod, odkriti raven variabilnosti in zagotoviti, da ostanejo proizvodni procesi pod kontrolo. Prednost tega pristopa v primerjavi z nadzorom končnih proizvodov je, da poteka odkrivanje napak kjerkoli v proizvodnem procesu, ne pa šele ob dokončanju proizvoda. Poudarek kontrole kakovosti vse bolj prehaja na zagotavljanje kakovosti oziroma preprečevanje napak (Rusjan, 2001, str. 269).

Sistemi kakovosti so postali aktualni v sedemdesetih letih, ko je bilo naenkrat na razpolago več kapacitet za izdelavo proizvodov kot pa kupcev. Med proizvajalci se je začel konkurenčni boj za kupce, ki je danes izrazitejši kot kdajkoli prej. V današnjih razmerah ostre konkurence na trgu zahteve in pričakovanja kupcev po boljši kakovosti proizvodov in storitev stalno naraščajo, pri čemer so za uresničitev svojih zahtev kupci pripravljani plačevati vedno manj. Eden izmed načinov, s katerim podjetje lahko zadovoljuje naraščajoče zahteve trga, je nenehno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti v podjetju, pri čemer je osredotočenost na kupca glavno vodilo v celotnem podjetju (Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 272). Pri tem ne gre le za povečevanje učinkovitosti poslovanja, temveč za integracijo kakovosti v vse vidike poslovanja in s tem tudi za razvijanje konkurenčne sposobnosti podjetja na podlagi spreminjanja

pogleda na okolje in na podlagi spreminjanja vrednot, ciljev, prioritet in celotne organizacijske kulture v podjetju.

Da proizvajalci lahko sledijo tem zahtevam trga, je treba stalno izboljševati sisteme ravnanja. Organizacije, ki so boljše od drugih na trgu premagajo svoje tekmece. Bistvena razlika med organizacijami zmagovalkami in organizacijami poraženkami je v tem, da zmagovalci vedo, kako bolje opraviti svoje delo. Odgovore na zgornja razmišljanja že dolga leta ponuja filozofija ravnanja kakovosti – TQM (Total Quality Management), ki postavlja v ospredje kupca (Marolt, Leskovar, 1999, str. 87–18).

Na dosego kakovosti pa vplivajo tudi predpisani standardi ISO 9000. Snovalci standardov skupine ISO 9000 so skrbno analizirali izkušnje vodilnih svetovnih organizacij, načela, ki jih vodijo pri njihovem delu in koristi, ki jih na ta način dosegajo (Novak, 2001, str. 51).

Kot način uvajanja elementov kakovosti v poslovanje podjetja je zelo razširjen pristop gradnje sistemov kakovosti na podlagi mednarodnih standardov kakovosti. V Evropi, kot tudi v Sloveniji, potrjevanje kakovosti hitro narašča. Slovenija se v zadnjih letih po številu podeljenih certifikatov kakovosti po standardu ISO 9000 lahko primerja z večino držav Evropske unije (Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU, 2004). Zdaj je v Sloveniji že prek 1400 podeljenih certifikatov po standardu ISO 9000 (Certifikati sistemov kakovosti, 2004).

Uvajanje elementov kakovosti pomeni spreminjanje obstoječega stanja v podjetju. Pri tem prihaja do problemov, ki otežujejo uvedbo in uspešnost. Zaposleni sistem obvladovanja kakovosti odklanjajo zaradi odpora do sprememb. To je sicer zelo človeško, vendar je odpor do sprememb mogoče odpraviti s primernim ravnanjem in motiviranjem ljudi ter s primernim pristopom k spremembam.

Uspešno uvedeni in upoštevani standardi kakovosti v podjetje omogočajo enoten jezik med kupci in proizvajalci, ker gre za sporazume, ki vsebujejo tehnične specifikacije, kriterije kot so pravila, napotki ali definicije in lastnosti. Hkrati pa podjetju standardi kakovosti omogočajo lažji vstop na nov trg in boljši konkurenčni položaj na trgu.

Podobno kot druga slovenska podjetja je na področju kakovosti delovala tudi Planika. Standardi kakovosti so bili pripomoček in nek okvir za iskanje dobrih rešitev, ki naj bi zagotovili boljšo in zanesljivejšo kakovost. Podjetje se je zanje odločilo samostojno in prostovoljno, iz različnih vzrokov, saj je v njih iskalo rešitve in načine za spremembe v podjetju, ki bi pomagale pri njegovi večji uspešnosti na trgu.

Podjetje je ugotovilo, da ne bo dosegalo zelene kakovosti, če ne bo sproti reševalo nastalih problemov. Prekiniti mora prakso iskanja krivca, bežanja pred problemi. Ta pristop je treba zamenjati s sistemskim reševanjem problemov. Odločitev vodstva

podjetja o ureditvi poslovanja skladno z zahtevami elementov standarda ISO 9001:2000 je bila nedvomno posledica nujnih prilagajanj specifičnim okoliščinam, v katerih deluje.

Cilj specialističnega dela je **predstaviti uvajanje sistema kakovosti za doseganje ciljev celovitega obvladovanja kakovosti**, ki poudarja vključevanje vseh zaposlenih v proces nenehnega izboljševanja procesov in proizvodov s ciljema zadovoljiti kupca s kakovostjo, ceno in roki, ter poslovati z dobičkom.

Namen uvajanja sistema kakovosti je, **da bo podjetje** v podobnih primerih delovalo utečeno ter intenzivno uvajalo **ukrepe racionalizacije in organizacijske spremembe** v podjetju. Tako lahko tudi na drugih ravneh postane zgled.

Metode za celovito obvladovanje kakovosti uporabljamo za reševanje problemov, zato jih je treba najprej opredeliti in opisati proces njihovega reševanja. Proces reševanja problemov, ki jih odkrijemo na osnovi ugotovljenih problemskih položajev in pomenijo določen odmik od neke osnove ali normalnega stanja, vsebujejo naslednje faze: spoznavanje in potrditev problema; zbiranje in analiza podatkov; iskanje, izbira ter uvajanje ustrezne rešitve in ugotavljanje učinkovitosti rešitev.

V delu bom proučila problematiko v podjetju Planika Kranj z analizo stanja ter poiskala izbiro in uvajanje ustrezne rešitve. Pri obravnavanju problemov mi bodo v pomoč razne statistične metode, ki jih uporabljamo v okviru obvladovanja kakovosti.

Metodologija izdelave specialističnega dela je zahtevala skrbno proučitev izbranih elementov standarda ISO 9001:2000 ter poznavanje zahtev s področja poslovne odličnosti. Pri pripravi specialističnega dela sem povezovala osebne izkušnje na področju predelovalne industrije in pogovori z najbolj izkušenimi vodji, prekaljenimi na zahtevnih tehnologijah v svetu (zlasti proizvodnji gore tehnologij).

Ob uporabi domače in tuje literature, predvsem s področij projektne managementa, razvijanja strategije kakovosti ter uporabe projektne pristopa za uvajanje sistema kakovosti bom za potrebe izdelave specialističnega dela pridobila večino podatkov v interni dokumentaciji podjetja Planika Kranj.

V delu bom proučila **prednosti in slabosti pri uvajanju kakovosti v podjetje** ter na osnovi dobrih praks predlagala zakaj in kako vpeljati ustrezen sistem kakovosti v proizvodno podjetje. Pri tem sem se osredotočila na eno izmed pomembnih faz, ki ji je podjetje doslej posvečalo premalo pozornosti – **spodbujanje in večja učinkovitost zaposlenih**. Prav od uspešnosti te faze je namreč odvisna uspešnost celotnega projekta.

Uvodoma naj opozorim na uporabo pojma **management**, na katerega naletimo tako v domači kot tuji strokovni literaturi. Včasih pa zasledimo napačno razlago tega pojma. Pojem management pomeni ravnanje poslovanja, ki obsega sodelovanje v ravnanju

celega podjetja oziroma organizacij, zavzema samostojno odločanje in usklajevanje procesov. Naj opozorim tudi na uporabo pojma ravnatelja oz. managerja, ki se v vsakdanji rabi v podjetju Planika pogosto pojmuje kot vodja projekta ali vodja področja. To izrazoslovje je napačno, saj predstavlja vodenje projektov ali vodenje področij le del aktivnosti v okviru celotnega procesa ravnateljstva.

2 RAVNANJE KAKOVOSTI

2.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI

Za kakovost obstajajo številne opredelitve glede na zorni kot gledanja avtorja. Najbolj splošna definicija pojma kakovosti je »skladnost z zahtevami« (Crosby, 1989, str. 16), kar pomeni, da je treba za vsak izdelek ali storitev opredeliti zahteve, ki jih mora določen izdelek ali storitev izpolnjevati. Merjenje kakovosti je mogoče šele, ko so vsa merila opredeljena. Če se izdelek ali storitev sklada z vsemi zahtevami, je kakovosten. Če te lastnosti proizvoda ne izpolnjujejo zahtev kupcev, jih je treba spremeniti. Kakovost ni neposredno povezana s ceno, saj je izdelek nižjega kakovostnega razreda, ki ustreza zahtevam tega razreda, ravno tako kakovosten kot izdelek višjega cenovnega razreda, ki ustreza tem višjim zahtevam (Crosby, 1989, str. 16, 17).

Druga opredelitev kakovosti je prilagojenost »zahtevam uporabnika«, pri čemer mislimo na zahteve kupca. Mera za samo kakovost je skladnost z njegovimi zahtevami. Ocena kakovosti je odločilna, če jo izrazi uporabnik; nepomembna je ocena proizvajalca o kakovosti lastnih izdelkov. Kakovost izdelka ali storitve opredelimo kot zbir značilnosti trženja, razvijanja, proizvodnje in vzdrževanja, skozi katere bo izdelek ali storitev v uporabi uresničil pričakovanja kupca oz. uporabnika (Feigenbaum, 1991, str. 7). Za proizvod ali storitev lahko trdimo, da je visoko kakovostna kadar zadošča potrebam različnih uporabnikov v daljšem časovnem obdobju. Juran kot eden izmed največjih strokovnjakov za kakovost na svetu je opredelil kakovost kot primernost za namen (Davidson in Bailey, 1995, str. 231). Po Juranovem mnenju uporabnik proizvoda »primernost za namen« zlahka ugotovi sam. Ta definicija postavlja v ospredje končnega uporabnika ali storitve, po Juranovem pa naj bi bila uporabna za proizvodnjo in storitev v dobičkonosnih in nedobičkonosnih organizacijah.

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

Smith razume kakovost kot nekaj, kar je dobro ali celo odlično. Ugotavljamo jo skladno z veljavnimi standardi za ovrednotenje teh stvari in v skladu z interesi – potrebami

uporabnikov in drugih udeleženi (Davidson in Bailey, 1995, str. 234). Tako Smith veže značilnosti kakovosti na določen predmet. Pri tem kakovost obstaja le kot odnos in ne sama po sebi oziroma je abstraktna in ne fizična značilnost, kar pomeni, da se kakovosti ne da neposredno izmeriti, temveč jo je treba meriti prek njenih izbranih lastnosti.

Osnovni **namen kakovosti je torej zadovoljitev kupca**, kar pa ni enostavno, saj imajo različni kupci oz. trgi različne želje, zahteve in pričakovanja. Osnovna naloga ravnateljev podjetja je, da izberejo takšno kombinacijo značilnosti kakovosti izdelka ali storitev, ki bo optimalna za določenega kupca ali trg. Ker pa se kupci med seboj razlikujejo, bodo tudi kombinacije različne, zato govorimo o relativnosti pojma kakovosti. Tudi pri istem kupcu so želje in pričakovanja lahko v različnih okoliščinah različne. Cilj podjetja naj bo proizvodnja takšnih izdelkov in storitev, ki najbolj zadovoljijo zahteve in pričakovanja tistih kupcev, katerim so namenjeni (Marolt, 1994, str. 3, 4).

Opredelitev kakovosti, ki jo predlaga Ameriško združenje za nadzor kakovosti (American Society for Quality Control – ASQC) je naslednja: »Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oz. storitve, ki vplivajo na njihovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene zahteve« (Kotler, 1996, str. 56). Enako kakovost opredeljuje tudi Brooks (Davidson in Bailey, 1995, str. 234), navedeno definicijo pa uporablja tudi Evropska organizacija za nadzor nad kakovostjo (European Organization for Quality Control – EOQC).

Evropa se bolj nagiba k ameriškemu obravnavanju kakovosti, medtem ko se Japonska razlikuje, saj se podjetja bolj posvečajo zanesljivosti, prilagajanju in estetiki proizvodov.

Glede na deloma različne opredelitve pojma kakovosti lahko trdimo, da gre za **dinamično kategorijo**, ki jo je treba nenehno spremljati in preverjati. Lahko tudi rečemo, da mora kakovost izdelka ali storitve pri dogovorjeni ceni ustrezati dokumentiranim zahtevam proizvajalca in ugotovljenim pričakovanjem naročnika. Za dokazovanje svoje sposobnosti morajo dobavitelji **uvesti sistem kakovosti**, ki ga dokažejo s **certifikatom kakovosti**.

2.2 UGOTAVLJANJE STANJA KAKOVOSTI V PODJETJU

Vloga kakovosti in pristop do nje sta se spreminjala. Najprej smo imeli stanje tehnične kontrole, kjer so kontrolorji na koncu proizvodnega procesa razdelili proizvode na dobre in slabe ter slabe vrnili v popravilo ali so jih odvrgli za izmet. Sledila je kontrola kakovosti, kjer so kontrolorji postali pomočniki proizvodnje pri zagotavljanju

kakovosti, da se je poslal kupcem le kakovostni proizvod. Nastala je radikalna sprememba, od ugotavljanja kakovosti, do zagotavljanja kakovosti.

Podjetje mora najprej ugotoviti, kakšno je stanje kakovosti, kateri so njeni problemi, nato lahko začne z izboljševanjem kakovosti. Crosby je sestavil tabelo za ocenjevanje standarda kakovosti. Tabela je razdeljena na pet razvojnih stopenj glede na zrelost (Crosby, 1991, str. 34–35).

Prva stopnja je **negotovost**, v kateri vodilni delavci ne razmišljajo o kakovosti kot o učinkovitem sredstvu za uravnavanje poslovanja. Za probleme kakovosti je ponavadi kriva služba za kakovost ali pa drugi oddelki v podjetju. Išče se krivca in beži pred problemi. Vsak problem obravnavajo kot enkraten problem, takrat ko se pojavi, pa čeprav se nekateri problemi ponavljajo in porajajo nove. Manjka neka sistematična metoda za odkrit napad na problem, namesto tega pa je veliko tarnanja in obtožb. Na tej stopnji ne poznajo stroškov kakovosti. V poročilih so neznani, medtem ko dejanski stroški kakovosti znašajo 20 odstotkov od prodaje. V takih podjetjih tudi nič ne storijo za izboljšanje kakovosti, ker se ne zavedajo, da imajo probleme s kakovostjo.

Prebujenje je druga stopnja. Vodstvo začne spoznavati, da je ravnanje kakovosti koristno, vendar še niso pripravljeni vložiti denarja in časa za uresničitev tega. Pogosteje opravljajo kontrolo kakovosti in testiranja ter probleme odkrivajo v zgodnejših fazah proizvodne. Oblikujejo se tudi timi za reševanje večjih problemov, vendar se ne zavzemajo za dolgoročneje rešitve. Še vedno pa je glavni poudarek službe za kakovost na ocenjevanju in izboljševanju izdelka. Stopnja prebujenja se začne takrat, ko začne delovati motivacija ljudi za kakovost. Ljudi je treba prepričati, da bolj življenjsko gledajo na stvari. Podjetju morajo nuditi stalno kakovostne izdelke in storitve ali pa bo ogrožen obstoj podjetja.

Sledi stopnja **razsvetljenja**, ki se pojavi z odločitvijo, da se začne in resnično izpelje formalno postavljen in urejen program za izboljšanje kakovosti. Organizirati je treba službo za kakovost, ki mora opravljati vso kontrolo kakovosti, pripravljati poročila in podobne dejavnosti. Najbolj očitne spremembe so pri reševanju problemov, ki jih obravnavajo odkrito, hkrati pa se gradi delujoč sistem za reševanje problemov, ne samo trenutnih, ampak tudi za preprečevanje le-teh v prihodnosti. Ustanavljajo delovne skupine za izboljšanje kakovosti, katerih cilj je vzpostaviti sistem in pripravljenost za kakovost, ki bo dolgotrajna.

Četrta stopnja je stopnja **modrosti**. V tej fazi vodilni delavci sodelujejo in uporabljajo velike možnosti, ki jih nudi ravnanje kakovosti. V podjetju deluje učinkovit sistem za poročanje o stanju kakovosti in ukrepi za preventivo. Kakovost je vključena tudi v odnose s kupci in v posebne delovne naloge, ki prispevajo k zniževanju stroškov kakovosti. Ko se pojavijo problemi, jih odkrijejo v zgodnji fazi razvoja, jih obdelajo in problemov ni več. V vseh poslovnih funkcijah sprejemajo predloge in izboljšave. Na tej

stopnji so poročila o stroških kakovosti točnejša kot na katerikoli prejšnji fazi. Pri tem gre za pravo kontrolo kakovosti, saj se je tudi razlika med ocenjenimi in dejanskimi stroški kakovosti zelo zmanjšala. V tej fazi tudi začnejo v podjetju z zagotavljanjem kakovosti ter lahko opravijo vsako nalogo, ki jo hočejo opraviti, saj pripravljenost, sistemi in navdušenje že čakajo.

Zadnja stopnja je **prepričanje**, kjer obravnavajo vodenje kakovosti kot absolutno nepogrešljivi del uravnavanja poslovanja. Na tej stopnji je sistem za preprečevanje napak tak, da se lahko pojavi zelo malo pomembnejših problemov. Preprečevanje nastajanja napak je glavna skrb. Stroški kakovosti so tako nizki, da so sestavljeni skoraj izključno iz nadomestil za delavce iz službe za kakovost in iz stroškov za preizkusno testiranje.

Pot od negotovosti do prepričanja je zelo dolga, vendar pa mora podjetje skozi vseh pet faz. Nekatera so pri tem uspešnejša in hitreje preidejo to pot razvoja kakovosti.

2.3 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

Zagotavljanje kakovosti je v podjetju stalen proces, ki zahteva nenehno izboljševanje lastnosti izdelkov ali storitev z najvišjo kakovostjo. S tem se izboljšuje tudi nivo kakovosti življenja, ki postaja vse pomembnejši. Bližnjice do kakovosti ne obstajajo. Edina pot je naporen, strukturiran proces, v katerem se korak za korakom spreminjajo način dela in način mišljenja, organizacijska struktura in delovna kultura (Barić-Bizjak, 1999, str. 50).

Zagotavljanje kakovosti pomeni, da zagotovimo tako kakovost proizvoda, da ga potrošnik kupi in še dolgo uporablja z zaupanjem in zadovoljstvom. Proizvod mora biti popolnoma funkcionalen na način, kot to potrošnik pričakuje. Če kupec pričakuje, da bo proizvod uporabljal dolgo časa, potem mora dobiti proizvod s potrebno življenjsko dobo. Vedno je obvezen tehnično sposoben in učinkovit servis, prav tako pa morajo biti rezervni deli dostavljeni kamorkoli, če bi proizvod nepričakovano odpovedal.

Ravnatelji morajo postaviti tako politiko podjetja za izvajanje resničnega zagotavljanja kakovosti, ki bo obsegala vsa področja poslovanja in v katero bodo vključeni vsi zaposleni, kooperanti ali dobavitelji in distributerji.

Na uspeh podjetja ne vpliva samo to, ali le-to proizvaja kakovostne ali nekovostne izdelke, pač pa je to odvisno še od drugih dejavnikov, ki jih v grobem razvrstimo v dve skupini: na človeške in tehnološke dejavnike (Marolt, 1994, str. 10). Oba dejavnika se tesno prepletata in rezultat medsebojne povezave se kaže na izdelkih ali storitvah. Človeške dejavnike razdelimo v dve podskupini (Marolt, 1994, str. 10, 11):

- direktni dejavniki, kamor uvrščamo odnos zaposlenih do svojega dela, ki se razlikuje od posameznika, saj je odvisna od lastnosti posameznika (izobrazba, prizadevnost, spol, izkušnje, sposobnost);
- indirektni dejavniki, ki jih najdemo v industrijskem načinu proizvodnje izdelkov in odražajo sposobnost ravnateljstva podjetja glede doseganja in vzdrževanja primerne nivoja kakovosti. Sem uvrščamo sistem samega zagotavljanja kakovosti, motivirane ljudi za kakovostno delo, načrtno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter urejenost reševanja problemov kakovosti.

Tehnološki dejavniki se nanašajo na izbiro primerne tehnologije in strojev za predpisano kakovost izdelka ali storitve. Te dejavnike razdelimo v dve podskupini (Marolt, 1994, str 11):

- notranji dejavniki, kamor uvrščamo razvitost delovnih sredstev, opremo za merjenje in preizkušanje, ustrezne surovine in materiale, orodja, ki vplivajo na kakovost;
- zunanji dejavniki, ki se nanašajo na skladnost našega dela s standardi ter upoštevanje finančnih in uvoznih omejitev.

2.4 RAVNANJE KAKOVOSTI

2.4.1 RAZVOJ RAVNANJA KAKOVOSTI

Skozi zgodovino se je odnos do kakovosti spreminjal. V začetku stoletja je bil izdelek kakovosten, če je preстал **inšpekcijski nadzor**. Izvajanje kontrole (Inspection) je bil prvi korak, pri katerem so vso odgovornost prevzeli kontrolorji. **Kontrola kakovosti** (KK ali ang. Quality Control – QC) je naslednji korak, ki je omogočil prenos odgovornosti za kakovost in premik kontrolnih opravil v predhodne faze proizvodnega procesa. Glavne značilnosti so: uvajanje nadzora nad dokumentacijo, začetki planiranja kakovosti, preizkušanje izdelkov v končni kontroli, definiranje zahtev kakovosti za procese, prvi poskusi poslovnikov. Sledilo je **zagotavljanje kakovosti** (ZK ali ang. Quality Assurance – QA) kot posledica zahtev kupcev po 100 odstotni kakovosti kupljenih izdelkov. Treba je postaviti tak sistem, v katerem bo slab izdelek naključen. Za tak pristop je značilno naslednje: uporaba statističnih metod FMEA, vključevanje dejavnosti izven proizvodnje, uporaba stroškovne analize, celoviti poslovnik sistema kakovosti, plani izboljšanja sistema in presoje sistema kakovosti. Kakovost je v zadnjem času doživela največji preskok. Ravno konkurenčnost in potreba po preživetju sta zahtevali korenite spremembe pri prizadevanju za kakovost do **celovitega ravnanja kakovosti**. V tabeli 1 so prikazane razlike prizadevanj za kakovost v preteklosti in danes.

Tabela 1: **Primerjava prizadevanj za kakovost v preteklosti in danes**

VČASIH	DANES
KONTROLA KAKOVOSTI	CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI
Kakovost se dosega s kontrolo, prebiranjem, ločevanjem in popravili ter nagovarjanjem vodstva podrejenih k boljšemu delu.	Kakovost se dosega s celovitim obvladovanjem dela in sistemskim odstranjevanjem vzrokov napak.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ obravnava se kakovost izdelkov, ▪ kakovost se dosega s kontroliranjem, ▪ kontrolo izvaja poseben oddelek, ▪ obstaja prepričanje, da je kakovost draga. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ obravnava se kakovost vseh dejavnosti v podjetju, ▪ kakovost izdelkov se dosega z obvladovanjem procesov, ▪ vsak sam nadzira rezultate svojega dela (samokontrola), ▪ zaposleni so prepričani, da je kakovost izvor dobička.

Vir: Žnidaršič, Razumevanje kakovosti, 1990, str. 17–40.

Celovito obvladovanje kakovosti (CEOKA) je danes razvojno gledano najvišje dosežena stopnja in že nadgradnja sistema kakovosti. Zanj je značilno, da zahteva zlasti miselni preskok pri ravnanju podjetja. Na kratko CEOKA opišemo kot: vključevanje zaposlenih na najnižjih nivojih odločitve, prenos vodenja kakovosti na ravnatelja podjetja, skupinsko delo, samokontrola, vključevanje vseh dejavnikov v podjetju, uvajanje metode **dobavitelj – kupec**, neprestano izboljševanje vseh procesov. Prehod na najvišjo stopnjo ne pomeni izboljšanje predhodne. Doseganje le-te pomeni investiranje v drago merilno opremo, uporabo statističnih orodij, podprto z računalniško obdelavo, in zapletene sisteme planiranja. Pri tem gre v resnici za **miselni preskok**. Ovreči je treba miselnost, da se napake morajo pojaviti in da je treba sistem zasnovati tako, da napake zaznava, nato pa jih sistematično odpraviti. Miselni preskok je v tem, da je treba napake predvideti in ne iskati! Pri tem je pomembno, da se kakovost izdelka ali storitve nikoli ne sme prepuščati naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v poslovanje organizacije (Šostar, 2000, str. 5).

Z uvajanjem koncepta celovitega obvladovanja kakovosti v organizacijo morajo vsi oddelki poznati svojo vlogo pri zagotavljanju kakovosti, sprejeti ustrezne cilje za zagotavljanje kakovosti ter zagotavljati njihovo izvedbo. To ugotovimo tudi iz

opredelitve pojmovanja organizacije, za katero velja, da je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Rozman in Rusjan, 1996, str. 5). V vsaki družbi prihaja do razmerij med ljudmi. Osnovni namen vzpostavljanja in vzdrževanja razmerij je v zagotavljanju obstoja družbe. Nastala razmerja omogočajo in zagotavljajo uresničevanje ciljev ljudi ob doseganju cilja združbe.

Uveljavljanje načel celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) ni enkratno dejanje, ampak proces. Za vsak delovni proces in njegov rezultat velja, da si ga vnaprej zamislimo. Zamisli sledi izvedba, tej pa ugotavljanje, ali je bilo zamišljeno izvedeno, in ukrepi, če je prišlo do odstopanj. V tako zavestno usmerjenem delovnem procesu nastopajo planiranje, izvedba in kontrola (Rozman, 2000, str. 12).

Za podjetje oz. organizacijo je zagotavljanje kakovosti lahko tako cilj kot strategija. Cilje opredelimo kot zaželene prihodnje rezultate ali izide (Rozman, 2000, str. 54). Strategija pa je vsaka možna usmeritev, ki obeta če bo uresničena, da bomo razrešili strateško vprašanje, oz. dosegli strateški cilj (Pučko, 1999, str. 363). Strategija nam vedno opredeli pot za doseganje cilja, taktika pa določa učinkovitost na tej poti. Strategija posamezne organizacije obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev ter sredstva za doseganje ciljev organizacije (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 25).

Vodstvo podjetja mora nedvoumno definirati in dokumentirati politiko, cilje in prednosti za doseganje kakovosti podjetja. Politiko opredelimo kot usmerjanje človekove dejavnosti v določeni smeri zaradi doseganja določenega cilja. Politika kakovosti se nanaša na proizvode oz. storitve, na organizacijsko strukturo podjetja in kadre. S tem, da morajo biti cilji ambiciozno postavljeni, vendar tudi uresničljivi (Trebar, Brun, Teran, 1991. str. 25).

Cilji organizacije naj bodo takšni, da so merljivi in omejeni v času, dosegljivi in predvsem realni ter spodbudni in izzivalni, da zaposleni vidijo tudi del svojih hotenj in ciljev.

2. 4. 2 CELOVITO RAVNANJE KAKOVOSTI

Po Kovaču je cilj ravnanja kakovosti, ki temelji na načelu TQM, v večjem poudarku na posamezniku. Filozofija TQM zagovarja mnogo večjo vključenost posameznika za odločanje, inovativnost in izboljšanje njegovega dela ter s tem tudi prevzem večje odgovornosti.

Zavzema tri ključna področja (Kovač, 1999, str. 89, 90):

- osredotočenje na kupca: ostati usmerjen h kupcu, treba se je prilagajati potrošniku in ne obratno. Podjetje mora biti fleksibilno in dinamično, da se

- lahko spreminja in prilagaja spreminjajočim se zahtevam okolja in kupcev;
- stalno izboljševanje procesa: podjetje mora periodično spremljati svoje rezultate in se po njih usmerjati. Stalno je treba izboljševati izvajalni (proizvodni) sistem, da bi izboljšali kakovost proizvodov in storitev ter učinkovitost izvedbe. Izboljševati je treba vse aktivnosti v podjetju, ki prispevajo k večji kakovosti proizvodov in storitev;
 - celovito sodelovanje zaposlenih prek timov: za učinkovito reševanje problemov je potrebno timsko delo. Pri sestavi delovnih skupin je treba upoštevati, da niso vsi ljudje primerni za vsako nalogo. Namen oblikovanja timov je, da se znanja sodelavcev z različnih področij, združijo ob istem problemu. Pri kompleksnejših nalogah pa je bolje oblikovati več timov, kjer je najpomembnejša razgraditev naloge na delne naloge. Lastnosti članov timov, ki pozitivno vplivajo na delovanje, so: ciljna usmerjenost, samozavest, sposobnost komuniciranja, sprejemanje odgovornosti, pridnost, lojalnost. V takem timu vlada enotnost, občutek za skupnost, iniciativa, aktivno in odprto komuniciranje, neprestano učenje.

Iz predstavljenih ključnih področij lahko definiramo teme, ki nam pomagajo razumeti pomen, namen in rezultat TQM:

- vsakdo ima kupce in dobavitelje; treba je ustvariti partnerske odnose z dobavitelji in s poddobavitelji;
- ljudje delajo kakovost, zato je treba motivirati zaposlene, povečati osebno kakovost posameznika in osebno odgovornost za svoje delo;
- s skupinskim delom izboljšati komunikacijo in delovno klimo ter povečati zadovoljstvo zaposlenih;
- preprečevanje napak z zgodnjim spoznavanjem neskladnosti in njihovih vzrokov, s tem pa zmanjšanje stroškov.

S prepoznavanjem navedenih tem in z razmišljanjem, kako jih uporabiti na samem delovnem mestu, začnemo razumeti, kako **lahko vsak prispeva k celoviti kakovosti podjetja**. Osebna kakovost vsakega posameznika je odločujočega pomena za vsako nadaljnjo kakovost. Tako kot zunanji kupci, pričakujejo kakovost tudi notranji kupci. Vsak zaposlen, ki prispeva k doseženim ciljem podjetja, je enkrat v vlogi dobavitelja in drugič v vlogi kupca. Kar pomeni, da je vsak zaposlen notranji kupec odvisen od učinkov ostalih.

Ravnanje kakovosti se uveljavlja v podjetja tudi zato, ker se njena tri načela dobro skladajo z načeli za doseganje poslovne odličnosti. To ni nikoli neko dokončno stanje, ampak je proces stalnih izboljšav na vseh poslovnih področjih v podjetju.

Po Messerju nam TQM predstavlja sistem za izboljšanje konkurenčnosti (Messerju, 1994, str. 29):

T: Teamarbeit, Teamgeist, Total im ganzen Unternehmen

(timsko delo, timski duh, popolnost celotnega podjetja)

Q: Qualität heisst, den Wunsch des Kunden zu einem angemessenem Preis

(kakovost pomeni popolnoma izpolniti želje kupcev za neko primerno ceno)

M: Motivierte Mitarbeiter machen mit

(sodelovanje motiviranih zaposlenih)

Kakovost je naloga, ki si jo vsak dan znova postavljamo. Kakovost ne obsega samo tehničnih lastnosti, ampak tudi izpolnjevanje dobavnih rokov, dobro skupinsko delo znotraj in navzven, kot preprečevanje izgub, z vedno istim ciljem: naši kupci morajo ostati zadovoljni.

2. 4. 3 POJMOVANJE NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA

Nenehno izboljševanje mora biti cilj vsakega podjetja, s čimer odgovarja na naraščajoče potrebe in pričakovanja kupcev in zagotavlja dinamičen razvoj sistema obvladovanja kakovosti (Anderson, 2002, str. 30). S pristopom nenehnih izboljšav je v sistem poslovanja podjetja vgrajeno zaporedje aktivnosti (planiranje, delegiranje, uresničevanje, koordiniranje in kontroliranje), ki jih organizacijska literatura predpisuje za obvladovanje (ravnanje) poslovnega procesa v podjetju (Lipovec, 1986, str. 136). Deming je te aktivnosti predstavil povezane v obliki kroga – PDCA (plan, do, check, action – planiraj, izvedi po planu, preveri, ukrepaj), ki je postal podlaga sistema obvladovanja kakovosti na vseh organizacijskih ravneh podjetja (Burrill, 1992, str. 42). Na sliki 1 (glej na str. 13) je prikazana grafična predstavitev PDCA v obliki kroga.

PDCA krog pomeni niz aktivnosti za izboljšanje procesa in se izvaja v štirih korakih. Začetni korak za doseganje zastavljenega cilja je zavedanje, da je napredek sploh mogoč. Vedno se začne v zgornjem delu kroga, kjer se analizira obstoječe stanje in izdela načrt aktivnosti za izboljšavo. V spodnjem delu kroga ni nič drugega kot poostrena kontrola, katero je avtor razdelil na ukrepaj in preveri.

Glavne dejavnosti posameznih elementov kroga so naslednje:

Načrtuj (Plan): načrtuj dejavnost pred vsakim začetkom dela

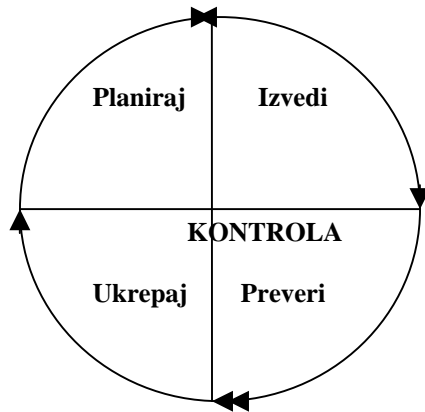
- določi namene in cilje, ki jih želiš doseči,
- potrdi motive, ki so določili izbor in rangirali cilje,
- dokumentiraj izhodiščno stanje,
- analiziraj vzroke za spremembe,
- določi akcije in metode za doseganje ciljev.

Stori (DO): v praksi izvedi točno tisto, kar je predpisano

- usposobi izvajalce, da bodo razumeli zahteve, jih sprejeli za svoje in delali po njih,

- delaj točno po navodilih in predpisih,
- izvedi izboljšavo.

Slika 1: Grafična predstavitev PDCA ciklusa:



Vir: Kovač, 1999, str. 96.

Preveri (Check): preveri skladnost rezultatov z zahtevami,

- s preverjanjem ugotovi rezultate dela in jih razvrsti po njihovih značilnostih,
- z rezultati seznaniti ustrezne ljudi.

Ukrepaj (Act): dejavnost standardiziraj v predpisih ali ponovi cikel,

- če so rezultati dobri, je treba predpise standardizirati, v proizvodnji vzdrževati doseženo stanje in vpeljati novo kulturo v okolje,
- če doseženi rezultati niso zadovoljivi, ponovi cikel na isti dejavnosti.

Iz neprestanega ponavljanja tega cikla izhaja sintagma Stalna (continuous) iskanja in planiranja novih rešitev, preizkušanja v praksi, preverjanja, ali so rešitve tudi učinkovite v praksi, in ukrepanja v primerih, če niso. PDCA krog predstavlja model za nikoli zaključeno iskanje novih možnosti, ciljev in sprememb. Na koncu vsakega cikla se začne ponovno iskanje novih izboljšav, planiranje sprememb in krog se ponovno začne ter zavrti naprej. Tisto, kar je pridobljeno v predhodnem ciklu, se v naslednjem še nadgrajuje na vse višje ravni.

Deming v svojem razmišljanju tudi priporoča ravnateljstvu vseh podjetij za ravnanje kakovosti štirinajst pomembnih načel (Rehek, 1995, str. 16, 17):

1. Določite in razložite vsem zaposlenim cilje, navade in hotenja organizacije in to pokažite s svojim zgledom.
2. Učite se novih pristopov in filozofije vodenja.

3. Pravilno razumite namen in bistvo nadzora. Spremljajte realizacijo procesa in zmanjševanja stroškov.
4. Ne ocenjujte poslovanja samo na osnovi doseganja cene.
5. Neprestano izboljšujte sistem proizvodnje in storitve.
6. Vzpostavite permanentno usposabljanje.
7. Poučujte vodenje in sami upoštevajte načelo vodenja.
8. Odpravite strah pred vzpostavitvijo zaupanja in pred klimo za razvoj inovacij.
9. Optimiranje in angažiranje skupin ter posameznikov v skladu s cilji in težnjami organizacije.
10. Odpravite prisilo na delovnem mestu.
11. Odpravite norme.
12. Odpravite ovire, ki onemogočajo delavcu, da bi bil ponosen na svoje delo.
13. Podpirajte usposabljanje in osebni razvoj vsakega zaposlenega.
14. Izvajajte akcije, s katerimi omogočate spremembe.

Ta določila so prava vodila in pomoč za ravnalce na vseh nivojih ravnanja.

Ravnateljstvo podjetja se odloči, da bo podjetje poslovalo na podlagi sistema kakovosti in s tem postavi tudi strateški cilj. Zavedati se moramo, da uvajanje sistema kakovosti v podjetje ni izvedljivo na kratek rok, temveč ga lahko opredelimo kot dolgotrajni proces, ki je sestavljen iz več faz. Posledica opredeljenega dolgoročnega cilja podjetja je oblikovana politika kakovosti. S politiko kakovosti podjetja, morajo biti poudarjeni elementi, ki opredeljujejo celovito obvladovanje kakovosti (Trebar, Brun, Teran, 1991, str. 27):

- usmeritev v medsebojne odnose **dobavitelj – kupec** med subjekti znotraj podjetja,
- vključevanje vsega osebja v podjetju v aktivnosti obvladovanja kakovosti,
- obvladovanje vseh proizvodnih in neproizvodnih procesov,
- sistematično izobraževanje za kakovost,
- periodično preverjanje s strani vodstva.

2. 4. 4 STATISTIČNE METODE ZA OBVLADOVANJE KAKOVOSTI

Metode za celovito obvladovanje kakovosti uporabljamo za reševanje problemov, pri čemer so nam v veliko pomoč razne statistične metode. Uporaba teh metod predstavlja osnovo zagotavljanja in kontrola kakovosti. Poznamo dve vrsti metod za kontrolo kakovosti, **vzorčno preverjanje** in **statistično kontrolo** procesa.

Vzorčno preverjanje nam pomaga pri sprejemanju odločitve o tem, ali sprejeti ali zavrni določeno serijo materialov (Rusjan, 1999, str. 270). Pri vzorčenju na osnovi vzorca, to je dela enot ali dela celote, vzete iz procesa ali serije, sklepamo o celotnem procesu ali seriji, ki jo proučujemo. Vzorčenje je primerno zaradi nižjih stroškov,

možnosti hitrejše odločitve in podrobnejšega pregleda. Slabost vzorčenja se odraža v tem, da z vzorčenjem dobimo le oceno dejanskega stanja (Marolt, 1987, str. 96).

Statistična kontrola procesa pa nam pomaga pri sprejemanju odločitve ali nadaljevati z izvajanjem določenega procesa ali njegovo izvajanje zaustaviti in določiti razloge za slabo kakovost (Rusjan, 1999, str. 276). Rečemo lahko, da pri zagotavljanju kvalitete izdelka uporabljamo tako imenovano induktivno statistiko ali statistiko sklepanja. Sklepanje pomeni proces, s katerim odkrijemo razlago za splošnost na osnovi opazovanj posameznih delov celote. Z uporabo statistike sklepanja za zagotavljanje kvalitete zbiramo podatke o karakteristikah kvalitete in jih predstavimo v primerni obliki, da jih lahko analiziramo in interpretiramo ter na njihovi osnovi tudi odločamo (Marolt, 1987, str. 95). S statističnimi metodami zbiramo in analiziramo podatke o variabilnosti dejavnikov, ki vplivajo na kakovost izdelka ali storitve. V tej metodi gre predvsem za notranji vidik kakovosti, to je skladnost proizvoda ali storitve s specifikacijami. Tako z vidika podjetja variabilnosti ni, kar pomeni, da morajo biti lastnosti kakovosti in standardi sprejemljivosti točno določeni. Saj kakovost v smislu skladnosti s specifikacijami ponazarja, v kolikšni meri so dejanske lastnosti proizvodov ali storitev usklajene s specifikacijami. Kakovost v smislu skladnosti s specifikacijami pa je funkcija variabilnosti v lastnostih proizvoda. Če primerjamo dva proizvoda, lahko hitro ugotovimo, da si nista popolnoma enaka. Prevelika variabilnost ima za posledico neustrezne proizvode in storitve (Rusjan, 1999, str. 277).

Statistične metode, ki se najbolj pogosto uporabljajo v praksi za kontrolo kakovosti, so: kontrolne karte, histogram, Pareto diagram ter diagram vzrokov in posledic.

2.5 MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI

Uvedba sistema kakovosti na podlagi standarda pomeni, da organizacija **izpolnjuje zahteve** tega standarda in posluje skladno z njegovimi elementi. Povedano drugače, sistem kakovosti pomeni, da so vsi proizvodi ali storitve istovetne in da je izmet zmanjšan na minimum. Sistem kakovosti v podjetju je orodje za spoštovanje in dosledno izvajanje organizacijskih predpisov in organizacijskih navodil predpisanih v Poslovniku kakovosti podjetja. Pri tem naj opozorim, da standardi kakovosti niso nadomestilo za zakonske in tehnološke standarde ter njihov razvoj.

Poleg standardov kakovosti naletimo tudi na **modele kakovosti**. Model kakovosti nam pove, da se zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo doseže z izvajanjem strategije in načrtovanjem, ravnanjem z zmožnostjo zaposlenih in ravnanjem s sredstvi, sistemi kakovosti in procesi, kar privede do odličnosti v poslovnih rezultatih. Ravnanje kakovosti zagotavlja uspešno poslovanje, vendar pa lahko rečem, da samo zagotavljanje kakovosti še ne prinese nujno tudi uspešnosti.

V ta namen so bili zgrajeni modeli poslovne odličnosti, ki vključujejo tudi uspešnost organizacije. Proti koncu osemdesetih let je bila v Evropi ustanovljena Ustanova za management kakovosti – EFQM (European Foundation for Quality Management), da bi ravnatelje evropskih družb obveščala o idejah na vseh področjih celovite kakovosti. V Sloveniji je model poslovne odličnosti v sodelovanju z EFQM (Evropskim skladom za kakovost) prevzel Urad za standardizacijo in meroslovje in ga vključil v priznanje RS za poslovno odličnost.

Do nedavnega je bilo veliko govora o delovanju skladno s pričakovanji in specifikacijami, v ospredju pa je bila predvsem zadovoljna stranka. Zdaj pa se pozornost ne posveča samo **zadovoljni stranki**, ampak tudi **zadovoljstvu zaposlenih** ter na tej osnovi doseženim poslovnim rezultatom. Navedena razmerja bolj natančno opisuje Model poslovne odličnosti slika 2 (glej na str. 17).

Organizacija se na podlagi tega samoocenuje. Na podlagi dosežkov se obravnavajo prednosti in slabosti v organizaciji ter izdelajo programi izboljšav, da bi se dosegla odličnost poslovanja.

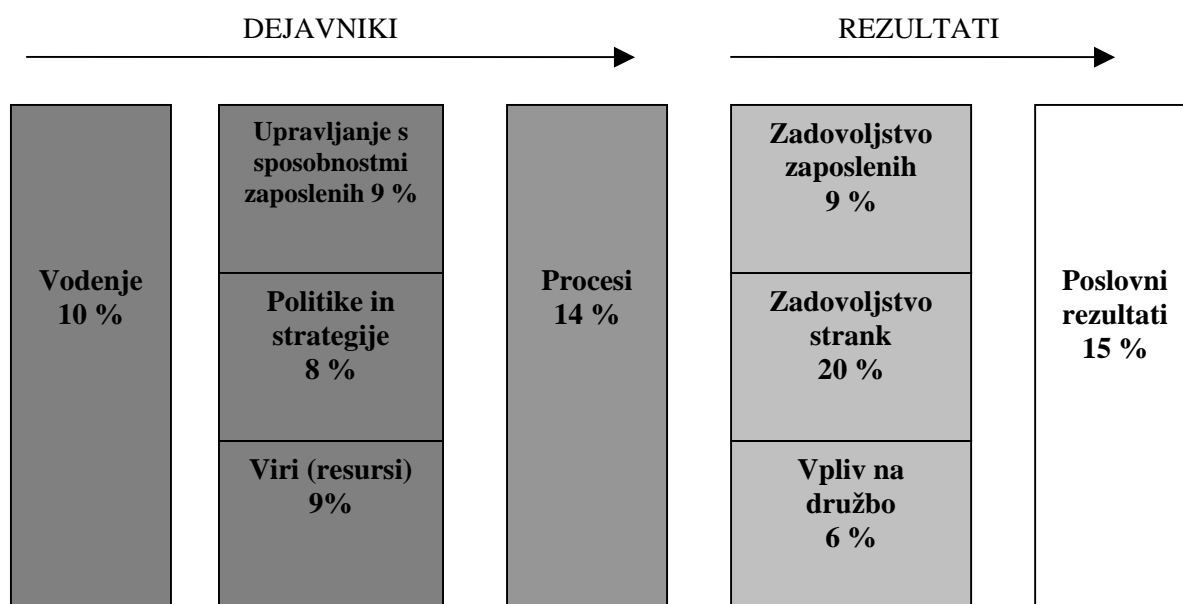
Model temelji na točkovanju in je sestavljen iz devetih ključnih elementov, ki so bili potrjeni z obširnimi preverjanji po vsej Evropi. Vsak element ima določeno število možnih točk, skupno število točk je 1000.

Zaradi lažje uporabe so merila razvrščena v dve skupini: **dejavniki** (500) in **rezultati** (500). Merila v skupini **dejavniki** prikazujejo, kako se rezultate dosega (organizacija v podjetju). Merila v skupini **rezultati** pa prikazujejo, kaj je organizacija dosegla in kaj dosega (poslovanje podjetja).

Pomemben del pristopa k poslovni odličnosti je spodbujanje organizacij, naj se same ocenijo po evropskem modelu. Po ocenjevanju organizacija ugotovi svoj relativni položaj glede na mednarodno priznana merila odličnosti in glede na druge organizacije.

Povezanost evropskega koncepta poslovne odličnosti v podjetju in konceptu ravnateljstva je predvsem usmerjenost k ljudem in rezultatom. S pojmom usmerjenost k ljudem mislimo tako na usmerjenost k strankam kot tudi usmerjenost k zaposlenim. Ob prizadevanjih za večanje zadovoljstva strank je prav tako pomembno višanje zadovoljstva zaposlenih, saj zadovoljni delavci dosegajo dobre in odlične rezultate. V praksi se namreč potrjuje, da delavec dosega slabe in povprečne rezultate takrat, kadar to mora, dobre in odlične rezultate takrat, ko to hoče. Tudi v Planiki se kaže premajhna usmerjenost k ljudem, ki ji je podjetje doslej posvečalo premalo pozornosti. Zato je to ena izmed pomembnih faz, ki jo bom proučila v nadaljevanju mojega specialističnega dela.

Slika 2: Model poslovne odličnosti Evropske nagrade za kakovost



Vir: Kern, Leon, 2002, str. 52.

2.6 STROŠKI KAKOVOSTI

Za kakovost lahko rečemo, da ima svojo vrednost, ceno in stroške, ki jih je treba čim boljše spoznati in zagotoviti, da bodo čim nižji. Pri modelih kakovosti je treba upoštevati predvsem, da gre za potrebo po povečanju dodane vrednosti na zaposlenega. Zaposleni morajo delati le tisto, kar povečuje vrednost in zmanjšuje porabo virov. Znanje zaposlenih, pomanjkljiva navodila, neustrezna oprema in slabo ravnateljstvo izjemno vplivajo na stroške. Vsi zaposleni se morajo zavedati, da so stroški in odhodki napak tem večji, čim pozneje se odkrijejo nepravilnosti.

Danes podjetja zato na veliko izvajajo obsežna evidentiranja in presojanja stroškov kakovosti, kar omogoča hitro zmanjševanje poslovnih stroškov, še zlasti pa stroškov napak. Zmanjševanje stroškov kakovosti pomeni povečevanje dobička brez povečanja obsega prodaje, brez zaposlovanja novih delavcev in brez nakupa nove opreme. Pri vsem tem imajo pomembno vlogo informacije, ki morajo biti prave in ob pravem času. Saj le tako tisti, ki se v podjetju ukvarjajo s kakovostjo, vodstvu dokažejo, da je zmanjšanje stroškov kakovosti v bistvu priložnost za doseganje večjega dobička (Crosby, 1991, str. 108).

Stroške lahko opredelimo kot cenovno izražene potroške prvin poslovnega procesa, ki nastopajo pri doseganju poslovnih učinkov, to je ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev. Izračunajo se kot zmnožek potroškov delovnih sredstev, predmetov dela,

storitev in delovne sile z njihovimi cenami oz. obračunskimi postavkami (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str. 620).

Stroški kakovosti nastajajo zaradi zahtev kakovosti, to so torej stroški, ki jih povzročajo vsi ukrepi za preprečevanje napak in pregledovanje kakovosti, ter napake med proizvodnim procesom in uporabo izdelka oz. storitve (Vujošević, 1992, str. 193). Stroški kakovosti obsegajo:

- stroške preprečevanja napak
- stroške pregledov in preizkusov
- stroške napak

Izračun stroškov je edini ključ, ki nam pomaga pri ravnanju kakovosti. Uporabiti ga moramo kot ravnateljski pripomoček, s katerim osredotočimo pozornost na ravnanje kakovosti. Stroški kakovosti so edini način za merjenje ekonomičnosti in učinkovitosti dela. V Ameriki so stroški kakovosti ena najpogostejših tem pri razpravah o zagotavljanju kakovosti. O tem je mnogo različnih mnenj in klasifikacij. Ena najbolj znanih je razdelitev Feigenbauma, ki je razdelil stroške kakovosti na štiri kategorije, kar je razvidno tudi iz slike 3 (glej na str. 19).

Stroški so razdeljeni na tri glavne kategorije: preventivni stroški, stroški ocenjevanja in stroški zaradi napak. Zadnji so, glede na izvor, razdeljeni še na notranje in zunanje stroške. To je primer klasične razdelitve stroškov. Zaželeno je, da te stroške zmanjšamo na najmanjšo možno mero in jih združimo na tej ravni.

Stroški nastali zaradi napak so zelo pomembni, saj lahko ugotovimo, da se zaradi njih zmanjša tudi produktivnost. Uspešno podjetje zato vodi posebno evidenco napak. Zaradi napak povzročeni stroški so zato signal za ukrepanje v dveh smereh:

- izdelava programa izboljšanja
- beleženje uspehov pri izvajanju prejšnjega programa

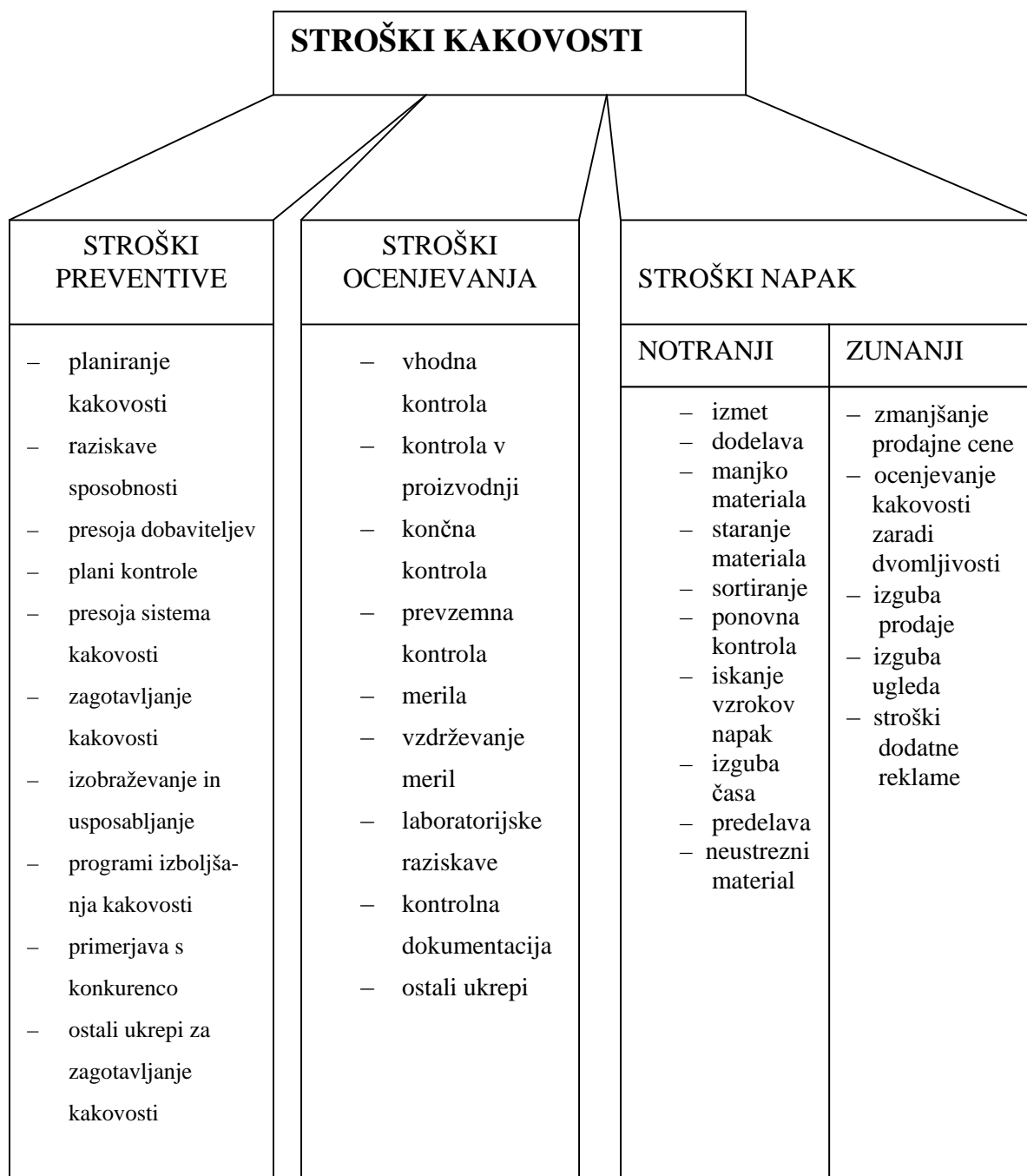
Ta proces je žal največkrat uveden samo v proizvodni poslovni funkciji. Vemo pa, da napake lahko nastopijo na vseh nivojih in vseh enotah (področjih) podjetja. V proizvodnji se le materializirajo zahteve enot, ki so odgovorne za pripravo proizvodnje. Pokažejo se napake, čeprav delavci ne morejo vplivati na njihovo preprečitev.

Zaradi napak lahko stroške kakovosti prikažemo na dva načina, in sicer (Perčič, 1997, str. 11):

- stroški na osnovi podatkov in
- ocenjeni stroški (izguba prodaje, ugleda, imagea ter dodatni stroški reklame).

Izguba nastane, ko se kupec, nezadovoljen s kakovostjo proizvoda, odloči za nakup proizvoda konkurenčnega proizvajalca.

Slika 3: Kategorija stroškov kakovosti



Vir: A.V. Feigenbaum, Total Quality Control, 1983, str. 111.

Za zbiranje stroškov kakovosti, analizo stroškov, poročanje na pristojna mesta ter uvajanje popravnih ukrepov mora biti **sistemska urejenost**. Treba je vzpostaviti sistem za ravnanje stroškov kakovosti, hkrati pa je treba določiti obseg in način zbiranja stroškov kakovosti glede na:

- vrste stroškov,
- mesta, kjer so stroški nastali in
- nosilce stroškov (stroškovna mesta).

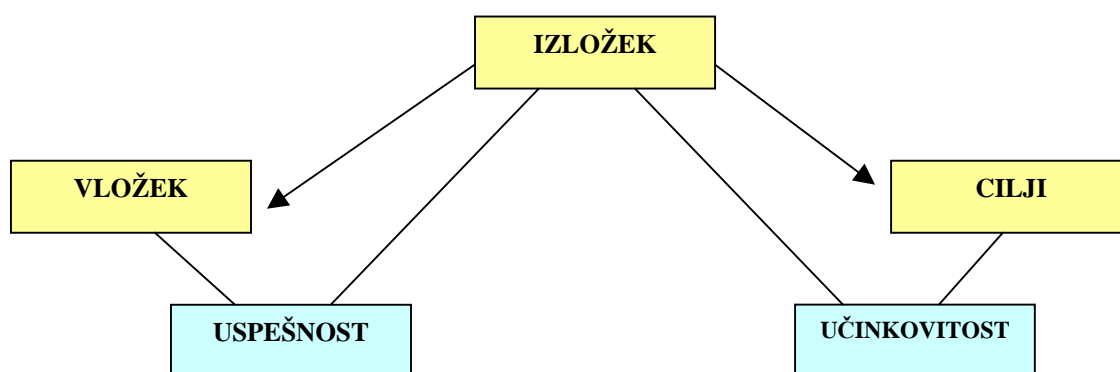
Vrednotenje stroškov kakovosti lahko poteka na podlagi elementov, ki jih razberemo iz analitičnega knjigovodstva. Stroški kakovosti so nepogrešljivi pri vrednotenju možnih prihrankov in pri razvrščanju vprašanj, ki jih je treba reševati. Gibanje vrednosti stroškov kakovosti je treba redno spremljati, saj lahko le na ta način izmerimo dosežen napredek. Kazalec stroškov kakovosti podjetja največkrat dopolnijo s kazalci kakovosti in uspešnosti.

Kakovost se pogosto poskuša opisati tudi z besedami učinkovitost in uspešnost (Alič, 2003, str. 19):

- Učinkovitost je **obseg, v katerem so planirane aktivnosti realizirane in planirani rezultati doseženi**. Biti učinkovit pomeni doseči planirane cilje. Učinkovitost je izražena s stopnjo zadovoljevanja zahtev kupcev oziroma z razmerjem med izložki (doseženimi učinki oziroma rezultati poslovanja) in planiranimi cilji podjetja.
- Uspešnost kaže na sposobnost podjetja, da izdeluje proizvode s čim nižjimi stroški in v čim krajšem času, kar pomaga podjetju dosegati boljše pogoje na trgu. Uspešnost poslovanja je **izražena z razmerjem med izložki (doseženi rezultati poslovanja) in vložki (uporabljenimi viri) podjetja**. Podjetje je uspešno, če dosega čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom, oziroma če dosega dani učinek s čim manjšimi sredstvi, predmeti in delom ter s tem povezanimi stroški. Pomeni, da izpolnjuje potrebe in zahteve delničarjev.

Razlikovanje med učinkovitostjo in uspešnostjo prikazuje slika 4.

Slika 4: Razlikovanje med učinkovitostjo in uspešnostjo



Vir: Alič, Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti, 2003, str. 20.

2.7 SISTEM KAKOVOSTI IN NJEGOVO UVAJANJE V PODJETJE

Razlogi za uvedbo standardov kakovosti med podjetji se razlikujejo. Odvisni so od dejavnosti podjetja, njegove velikosti, udeležbe na trgih, od postavljene vizije, poslanstva.

Nekaj glavnih razlogov za uvedbo standarda kakovosti (Piskar, 2003, str. 30–31):

- izboljšanje glede podjetja in njegovega slovesa (uporaba standarda kot promocijsko sredstvo);
- ugoditev zunanjim zahtevam in pritiskom trga (kupci v okviru javnih naročil zahtevajo, da imajo dobavitelji standard ISO 9000);
- zahtevnejši in doslednejši postopki dela, natančna opredelitev odgovornosti;
- poenostavitev postopkov dela in pogodb s strankami;
- izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev;
- povečanje verjetnosti, da bo storitev dobro opravljena;
- izboljšanje produktivnosti, organizacije in delovanje obstoječega sistema kakovosti;
- ureditev dokumentacije;
- povečati in obdržati tržni delež.

Bistvo sistema kakovosti je predvsem v tem, da se vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda ali storitve, planiramo, izvajamo, nadzorujemo in sistemsko dokumentiramo. Sistem pa bo učinkovit le tedaj, ko bodo vsi udeleženci v procesu dosledno sprejeli postavljene cilje in zahteve ter bo vsak vedel, kje je njegovo mesto. Za sistem kakovosti je znano, da je to **sistem odgovornosti**. Vodilni delavci se morajo v veliki meri zavedati, da je odgovornost za slabo kakovost njihova. Kako bodo delavci prevzeli nov način razmišljanja o kakovosti, je spet odvisno od vodilnih delavcev, saj se ljudje ravnavajo po zgledu svojih vodjih.

Uvajanje sistema kakovosti poteka običajno po naslednjem zaporedju (Vujošević, 2000, str. 19–22):

- Izobraževanje ravnateljcev – ravnatelji osvajajo znanja o filozofiji zagotavljanja, modelih sistemov kakovosti, ter njihovih metodah ravnanja kakovosti.
- Določitev obveznosti ravnateljstva – v tem delu se postavljajo jasni cilji zagotavljanja kakovosti, izbira ustreznega modela kakovosti, določitev rokov za uvedbo sistema ter zagotovitev izobraževanja vseh sodelujočih pri projektu uvajanja sistema kakovosti.
- Postavitev organizacije projekta kakovosti – obsega določitev projektne skupine, imenovanje vodja projektne skupine ter imenovanje odbora za nadzor nad stroški in postavljenimi termini.
- Planiranje projekta kakovosti – zajema opredelitev vseh zahtev, za vse elemente sistema, presojo obstoječega stanja v organizaciji, določitev pravil za izdelavo posameznih vrst sistema (poslovnika, postopkov in navodil) ter izdelavo

- operativnega plana izdaje dokumentov in uvajanje sistema kakovosti.
- Uvedba sistema kakovosti – najprej zahteva usposabljanje zaposlenih za razumevanje dokumentacije sistema kakovosti in njeno pravilno uporabo. Sledi usposabljanje notranjih presojevalcev, odobritev poslovnika kakovosti s strani vodstva organizacije, izvedba interne presoje celotnega sistema, prijava za pridobivanje certifikata kakovosti pri pooblaščenih potrjevali ustanovi ter določitev datuma veljavnosti sistema kakovosti. Vzdrževanje sistema kakovosti se potem vsako leto obnavlja in vzdržuje z rednimi izvajanjem notranjih presoj.

2.8 STANDARDI KAKOVOSTI

Standardi kakovosti omogočajo enoten jezik med kupci in proizvajalci. Namen standardov je, da se zagotovi skladnost materialov, izdelkov, procesov ali storitev z zahtevami, ki jih je treba dosledno upoštevati. Podjetja s pridobljenim certifikatom kakovosti imajo določeno prednost na tujem in domačem trgu.

Mednarodna organizacija za standardizacijo (International Organization for Standardization) je bila ustanovljena na osnovi izvozne industrije. Izvozno usmerjene industrije potrebujejo dogovore v obliki mednarodnih standardov, ki odpravijo tehnične ovire in s tem povečajo racionalizacijo procesa mednarodne trgovine. Glavna dejavnost mednarodne organizacije za standardizacijo ISO (International Standard Organization) katere je izdajanje standardov na vseh področjih poslovnega procesa. Mednarodne standarde pripravijo tehnični odbori za zagotavljanje kakovosti, pri tem pa sodelujejo tudi vladne in nevladne organizacije, ki so povezane z ISO (Standard SIST ISO 9001:2000, 2000 str. 5).

Standardizacija pomeni prostovoljno in metodično izvajanje poenotenja materialnih in nematerialnih predmetov v korist skupnosti, kjer sodelujejo vsi zainteresirani. Standardi tako zajemajo izdelke, procese, storitve in sisteme, ki pospešujejo racionalizacijo in zagotavljanje kakovosti na vseh gospodarskih področjih. Standard mora biti sestavljen v skladu s pravili, vsebina standarda pa mora dovoljevati preverjanje njegove skladnosti.

S sprejemom usmeritve Evropske unije (EU) se s certifikati podjetja ali družb zagotavljanja kakovost na področju varstva proizvodov ali storitev. Zakonodaja s tem obvezuje družbe, da sprejmejo potrebne ukrepe in zagotovijo dotok na trg le tistim proizvodom, ki dosegajo visoko stopnjo varnosti. Družbe morajo ohraniti sodobno raven tehnološkega znanja in so dolžne zadostiti vsem predpisanim zahtevam s pomočjo ustreznih naprav in procesov.

Uporaba standardov postane obvezna, ko jih določen kupec ali trg predpiše kot pogoj za poslovno sodelovanje. Podjetje ali organizacija mora zgradbo standarda prilagoditi

svojim potrebam, saj bo le na takšen način lahko učinkovito izpolnjevalo zahteve, ki jih standard predpisuje.

3 ZAHTEVANI POGOJI OB UVEDBI STANDARDA ISO 9001:2000

3.1 STANDARD ISO 9000

Če se je večina poslovnih podjetij že sprijaznila s tem, da so mednarodni standardi na področju tehničnih zahtev nujni, kljub temu ostaja še mnogo nerazumevanja na področju standardizacije organizacijskih in poslovnih procesov. Z vse večjo globalizacijo se postavlja vse več zahtev po uvajanju organizacijskih standardov predvsem s strani tujih partnerjev (Bitenc, 1999, str. 18).

Sistem ISO 9000 temelji na preglednem in sistematičnem sistemu ravnanja kakovosti, ki zagotavlja nenehno izboljševanje delovanja ob upoštevanju potreb vseh deležnikov, podjetjem pa pomaga uresničevati poslanstvo, razvojne vizije, politike in cilje kakovosti (Novak, 2001, str. 31). Orodje skupine ISO 9000:2000 sestavljajo standardi (Standard SIST ISO 9000:2000, 2002, str. 5):

- ISO 9000 (načela in slovar);
- ISO 9001 (zahteve za sisteme obvladovanja kakovosti v primerih, ko mora podjetje dokazovati svojo sposobnost, da dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne regulative in ko se podjetje prizadeva za večje zadovoljstvo odjemalcev);
- ISO 9004 (smernice za povečanje uspešnosti in učinkovitosti sistema obvladovanja kakovosti, namen je izboljšanje delovanja podjetja ter zadovoljstvo odjemalcev);
- ISO 19011 (smernice za presojo sistemov obvladovanja kakovosti in sistem ravnanja z okoljem).

Ena bistvenih novosti je sam naslov standarda, ki ne vsebuje več izraza **zagotavljanje kakovosti**, ampak **ravnanje kakovosti**. Standard ISO 9001:2000 v sistemu ravnanja kakovosti posebej spodbuja uporabo procesnega pristopa, kjer izhajamo iz opredelitve, da je pravi pogoj učinkovitega delovanja vsakega podjetja prepoznavanje in obvladovanje številnih medsebojno povezanih procesov.

3.2 NAČELA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI ISO 9000

Sistem obvladovanja kakovosti po ISO 9000:2000 je zasnovan na osmih načelih:

1. Osredotočenje na odjemalce (kupce)

Osredotočenje na odjemalce je posledica spoznanja, da je zadovoljstvo odjemalcev, ki se vračajo in povečujejo naročila ter širijo krog odjemalcev in ugled podjetja bistven pogoj za dolgoročen in stabilen razvoj. Zato mora biti izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in preseganje njihovih pričakovanj središče pozornosti in aktivnosti podjetja.

2. Ravnateljstvo

Ravnateljstvo podjetja mora voditi podjetje z jasno opredeljenimi cilji in strategijo. Ravnateljstvo podjetja je tisto, ki odločilno vpliva na ustvarjanje in ohranjanje notranjih odnosov, v katerih se zaposleni čutijo popolno vključeni v aktivnosti za doseganje ciljev podjetja (dobra kakovost). Ravnateljstvo s pravilnim obveščanjem omogoči, da zaposleni postanejo bolj motivirani za doseganje ciljev podjetja. Pri tem mora ravnanje temeljiti na prepričanju, da so ljudje pripravljeni dobro delati in jih zato k temu ni treba priganjati, ampak jih je treba predvsem motivirati (Vujoševič, 1996, str. 24).

3. Vključenost zaposlenih

Sodelovanje in uspehi zaposlenih nas prepričujejo, da so njihove sposobnosti velike. Zaposleni na vseh ravneh podjetja so jedro podjetja. Gre za spoznanje, da kakovost ustvarijo ljudje.

Delavce je treba motivirati, da te sposobnosti kar najbolje razvijejo v korist podjetja. Poskrbeti moramo za večjo vključenost posameznika v odločanje, inovativnost, izboljšanje njegovega dela, večjo produktivnost in tudi prevzem večje odgovornosti. S tem so zaposleni bolj motivirani za nenehno izboljševanje procesov, saj imajo večjo odgovornost za lastne dosežke.

4. Procesni pristop

Da bi podjetje delovalo čim bolj učinkovito, mora najprej identificirati in voditi številne povezane aktivnosti. Aktivnost, ki uporablja vire in ki jo vodimo z namenom, da omogočijo spremembo vhoda v izhode, lahko obravnavamo kot proces. Uporabo sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo in medsebojnimi vplivi lahko imenujemo – procesni pristop (Jeraj, 2001, str. 603).

5. Sistemski pristop k ravnanju

Sistemske usmerjeno ravnanje, razumevanje, prepoznavanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema, omogoča večjo uspešnost in večjo učinkovitost podjetja pri doseganju zastavljenih ciljev. Gre za usklajeno delovanje celotnega podjetja kot sistema in njegovih sestavnih delov kot podsistemov. Aktivnosti v podjetju morajo biti povezane v smiselno celoto tako horizontalno med organizacijskimi enotami kot vertikalno, to je med različnimi hierarhičnimi ravni planiranja (med strateško, taktično in operativno ravno) (Dulc, 2001, str. 16).

Ključne koristi uporabe systemskega pristopa za podjetje so (Novak, 2001, str. 14):

- povezovanje procesov, kar zagotavlja boljše rezultate
- usmerjanje pozornosti in virov na procese
- večje zaupanje zainteresiranih strani v podjetje

6. Nenehno izboljševanje

Nenehno izboljševanje mora biti stalni cilj podjetja. Izvajanje izboljšav mora biti prisotno na vseh ravneh podjetja, saj le tako dosežemo hitro odzivanje na hitre spremembe globalnega trga. Z nenehnimi izboljšavami v podjetjih, korak za korakom, izboljšujejo proizvode (rezultate) izmed vsakega izmed procesov. K nenehnim izboljšavam v podjetju pogosto pristopajo projektno: izhajajoč iz poznavanja tekočega stanja skušajo z izvedbo projekta doseči planirano izboljšano stanje oziroma cilj (Burrill, 1999, str. 470).

7. Odločanje na podlagi dejstev

Sprejemanje pravih odločitev za podjetje ni nikoli lahko, vendar uporaba dejanskih podatkov in informacij ob upoštevanju izkušenj in intuicije k temu lahko pripomore (Hele, 2003, str. 40). Odločanje samo na podlagi mnenj in občutkov je lahko tvegano. Dejstev ne poznamo dokler z meritvami nismo zajeli podatkov, jih obdelali z ustreznimi statističnimi metodami in tako ustvarili informacijo. Taka informacija pa je podlaga za odločanje. S tem bistveno zmanjšujemo tveganje, ki ga sicer prinaša odločanje na podlagi občutka.

Za odločanje na podlagi zbiranja in analiziranja podatkov je treba vzpostaviti učinkovit računalniško podprt informacijski sistem, ki omogoča učinkovito beleženje poslovnih dogodkov in odločanje na osnovi analiz podatkov in informacij. Podjetje na osnovi dejstev lahko sprejme pravočasne, utemeljene in predvsem prave odločitve.

8. Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji

Podjetje in dobavitelji so medsebojno odvisni. Pravi poslovni sistem sestavljajo poleg internih procesov v podjetju tudi procesi med podjetjem ter njegovimi dobavitelji in kupci (ter distributerji). Z obojimi podjetje razvija in vzdržuje partnerske odnose, v katerih se oba prizadevata za ustvarjanje nove vrednosti. Dobavitelji podjetja so del procesa, za katere mora veljati enaka kultura kakovosti kot za podjetje. Vzajemni odnosi z dobavitelji omogočajo večjo odzivnost na spremenjene tržne razmere, hkrati pa zmanjšamo vire in stroške. Z dobavitelji se pogosto srečujemo, najmanj enkrat letno pa jih moramo seznaniti z dosežki in cilji podjetja.

3.3 STANDARD ISO 9001:2000

Standard ISO 9001:2000 določa zahteve za sistem obvladovanja kakovosti. Uporablja se, kadar mora podjetje dokazati sposobnost, da dosledno dobavlja proizvode, ki

izpolnjujejo zahteve odjemalcev in ustrezne zakonodaje. Podjetje ga uporabi tudi, kadar namerava izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema, vključno s procesi za nenehno izboljševanje sistema in zagotavljanje skladnosti z zahtevami odjemalcev in ustreznimi zahtevami regulative (Standard SIST ISO 9001:2000, 2000 str. 9).

Novi standard ISO 9001:2000 je postavil temelje, na osnovi katerih podjetje v okviru svojih poslovnih procesov postavi cilje, merila za njihovo doseganje, postopke in metode, s katerimi zagotavlja svojim odjemalcem pričakovano kakovost storitve ali izdelka. Podjetje pa se mora zavedati dejstva, da sam standard ISO 9001:2000 ne postavlja dosežkov, ki jih je treba dosegati, niti ne da zagotovi, da bosta upoštevanje zahtev standarda in določena kakovost, ki se z njegovim uvajanjem pridobi, zagotovila prednost pred konkurenco. Standard ISO 9001:2000 zagotavlja, da je podjetje sposobno izdelati izdelek ali opraviti storitev v skladu s specifikiranimi zahtevami. Ta standard omogoča tudi nenehen pretok podatkov do vodstva podjetja, s čimer se odkrijejo pomanjkljivosti in posledično hitro ukrepanje (preventivni in korektivni ukrepi).

Novi ISO 9001:2000 je oblikovan in strukturiran povsem drugače kot dosedanja izdaja. Zahteve so zdaj razporejene v pet od skupno osmih poglavij standarda, dodane pa so tudi nove zahteve, tako da standard ISO 9001:2000 sestavljajo naslednji glavni deli:

- **sistem obvladovanja kakovosti s splošnimi zahtevami in zahtevami za dokumentacijo:** podjetje mora najprej opredeliti, kateri so njegovi procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bodo proces merili in izboljševali. Skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov se mora vzpostaviti sistem za obvladovanje dokumentacije;
- **odgovornost vodstva z močnim poudarjenim zadovoljstvom odjemalcev in planiranjem ciljev:** najvišje vodstvo je odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled rezultatov poslovanja, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti izvajanja procesov znotraj podjetja;
- **upravljanje virov s posebnim poudarkom na človeških virih, infrastrukturi in delovnem okolju:** te mora podjetje zagotoviti, da zagotovi potrebno zmogljivost proizvodnega procesa, kar je predpogoj za pravočasno izdelavo skladnih proizvodov ali storitev za odjemalca;
- **realizacija proizvoda z mnogimi elementi iz prejšnje izdaje standarda:** Spremenjena je zahteva **pregled zahtev v zvezi s proizvodom**, dodana je zahteva **komuniciranje z odjemalci**, iz prejšnje izdaje standarda pa ostajajo vsebinsko skoraj enake naslednje zahteve: načrtovanje in razvoj, nabava, proizvodnja in izvedba storitev, identifikacija in sledljivost, lastnina odjemalcev, ohranitev proizvoda in obvladovanje nadzornih in merilnih naprav;
- **merjenje, analiza in izboljševanje:** z zahtevo po merjenju zadovoljstva odjemalcev, z notranjimi presojami, z nadzorovanjem in merjenjem tako procesov kot proizvodov, z obvladovanjem neskladnih proizvodov in končno, z obvezno analizo podatkov, kot osnovo vsestranskemu in nenehnemu

izboljševanju s pomočjo močno poudarjenih korektivnih in preventivnih ukrepov, daje osnovo za ukrepanje na podlagi dejstev in nenehno izboljševanje poslovanja.

Zamenjava na postopku temelječe dejavnosti s procesnim pristopom podjetjem omogoča, da bolj neposredno povezujejo svoje poslovne cilje z uspešnostjo podjetja. Prenovljeni standard se ne omejuje samo na obravnavo posameznih procesov, temveč obravnavo razširja na celotno poslovanje podjetja, saj podjetje razume kot več med seboj sodelujočih procesov, katerih rezultat so izdelki ali storitve, ki jih odjemalci kupujejo.

3. 4 DOKUMENTACIJA IN ELEMENTI STANDARDA ISO 9001:2000

Standard ISO 9001:2000 zahteva, da mora podjetje vzpostaviti in vzdrževati dokumentirane postopke za obvladovanje vseh dokumentov in podatkov do primerne obsega, vključno z dokumenti zunanega izvora. Vsi elementi določenega standarda iz skupine ISO 9000 ter zahteve in določbe, ki jih je organizacija prevzela v svoj sistem kakovosti, morajo biti sistematično in urejeno podani v obliki pisnih pravil, procesov in navodil. Obseg dokumentacije je odvisen od velikosti, dejavnosti in organiziranosti določene družbe. Pri tem so podatki lahko v obliki kakršnega koli medija – elektronskega ali v obliki papirnatega zapisa (Fajfar, Gyorkos, 2000, str. 417). Prav tako je opredeljena zahteva glede dokumenta:

- izda in odobri
- razdeli in prejme
- uporablja

V Planiki je veljavni izvod poslovnika kakovosti (v nadaljevanju PK) in tudi ostala sistemska dokumentacija na voljo na interni računalniški mreži. Vsakemu izvajalcu je zagotovljen dostop do tistih dokumentov, ki jih potrebuje.

Poskrbeti je treba tudi za zastarele dokumente kot tudi za spremembe dokumentov in podatkov. Zahteve po izdelavi in vzdrževanju dokumentiranih postopkov so v standardu ISO 9001:2000 opredeljene v vseh elementih poglavij od 4. 2. 1 do 4. 2. 20.

3. 4. 1 ODGOVORNOST VODSTVA ZA REZULTATE

Vidike poslovanja, ki so najpomembnejši za rezultate v sistemu kakovosti družbe, določa predsednik uprave v obliki dokumenta politik kakovosti. Z njeno vsebino so seznanjeni vsi zaposleni, dobavitelji in kupci. Predsednik uprave zagotavlja, da je razumljiva in izvajana na vseh ravneh (strateško planiranje).

Poleg politike kakovosti mora vodstvo podjetja določiti dolžnosti in odgovornost ter pooblastila osebju, ki vodi, izvaja in overja dela, ki vplivajo na kakovost. Posebno pa osebju, ki uvaja ukrepe za preprečitev neskladnosti proizvodov ali storitev, ugotavlja in evidentira vse probleme v zvezi s kakovostjo, omogoča in overja izvajanje rešitev, ki zagotavljajo kakovost proizvodov, ter izvaja nadzor, nadaljnje obdelave, dostave ali vgradnje neskladnih proizvodov, dokler ni pomanjkljivost ali nezadovoljivo stanje odpravljeno.

Vodstvo podjetja mora identificirati in zagotoviti potrebne vire za izvedbo in izboljševanje sistema kakovosti in sicer:

- finančna sredstva,
- delovna in materialna sredstva,
- postopki in navodila,
- znanje in kvalificiran kader za vodenje, izvajanje in notranje overjanje vseh aktivnosti,
- delovanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti in nenehno izboljševanje njegove učinkovitosti,
- povečanje zadovoljstva odjemalcev z izpolnjevanjem njihovih zahtev.

Imenovati mora tudi predstavnika, ki je tudi član vodstva. Imenovani predstavnik mora biti ne glede na druge odgovornosti pooblaščen in odgovoren, da zagotavlja izvajanje in vzdrževanje kakovosti skladno z zahtevami standarda in da poroča o delovanju sistema kakovosti svojemu vodstvu.

Vodstvo podjetja tudi spremlja izpolnjevanje letnih ciljev kakovosti med letom na odboru kakovosti, celovito pa ob pregledu vodstva ob koncu leta. Osnova za pregled vodstva so polletna poročila poslovno – funkcijskih enot, ki zajemajo področje izboljšav, notranjih presoj, reklamacij, kazalcev uspešnosti in anketiranja odjemalcev. Vodstvo družbe upošteva cilje kakovosti kot kriterij za pregledovano obdobje. Tedaj tudi določa preventivne in korekcijske ukrepe skupaj z letnimi cilji kakovosti za naslednje leto. Pri zagotavljanju kakovosti je treba natančno opredeliti odgovornosti, saj vsakdo more in mora prevzeti le svoj, čisto določen del odgovornosti. Vsem posameznim funkcijam in delavcem je treba določiti naloge, dodeliti ustrezne kompetence ter od njih zahtevati ustrezno odgovornost. To pa lahko strokovno zadovoljivo opravi le ustrezna služba (Kaltnekar, 1989, str. 357).

Odgovornosti in pooblastila so navedena v organizacijskem predpisu – Pristojnosti, pooblastila in odgovornosti ter kompetenčni red. Vsi zaposleni pa imajo pooblastila, da:

- sprožijo postopek za preprečitev neskladnosti izdelka in nepravilnega ravnanja z okoljem;
- spoznajo in zapišejo vsak problem kakovosti.

3. 4. 2 OBVLADOVANJE PROCESOV

Zahteve slovenskih standardov za obvladovanje procesov so naslednje: podjetje mora identificirati, planirati in zagotoviti izvajanje proizvodnih ali storitvenih procesov, procese vgradnje in servisiranja v obvladljivih pogojih, kar obsega izdelavo dokumentiranih navodil za delo, uporabo ustrezne opreme za proizvodnjo ali storitev, ustrezno delovno okolje, skladnost z referenčnimi standardi in predpisi, uporaba planov kakovosti, spremljanje in obvladovanje ustreznih parametrov procesa in karakteristik proizvoda med proizvodnjo, vgradnjo in servisiranjem ter preverjanjem in odobritev procesov in opreme.

Vsako podjetje ima večje število poslovnih procesov, ki potekajo prek različnih funkcij. Poslovni procesi so sestavljeni iz procesnih korakov in so skupek delnih procesov. Procesni morajo zaznamovati organizacijsko strukturo in obratno. Bistveni poslovni procesi so procesi, ki vsebujejo aktivnosti, ki dodajajo vrednost za kupca. Ti poslovni procesi predstavljajo bistvo poslovanja podjetja in so življenjskega pomena pri ustvarjanju izdelka ali storitve. Za vsak proces je treba definirati odgovornosti, določiti vse detajle procesa, kot so: končni izdelek ali storitev, vmesni izdelek ali storitev, delovne korake, uravnavanje, potrebna orodja, delovna sredstva, kot so navodila za izvedbo, preverjanje in nadzor.

Namen obvladovanja procesa je zagotavljati kakovost ter obvladovati čas in stroške. Glede na naravo aktivnosti in usposobljenost izvajalcev je smiselno, da dokumentiramo postopke izvajanja procesa. Postopki procesov so dokumentirani v obliki diagramov procesov in pripadajočih tabel za popis posameznih aktivnosti. Proces je odobren šele tedaj, ko ravnatelj procesa zagotovi usposobljenost vseh izvajalcev in to dokumentira z Zapisnikom o usposabljanju.

3. 4. 3 SISTEM ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI

Zagotavljanje kakovosti je tako cilj kot tudi strategija. Ravnateljstvo mora narediti kakovost za ključno sestavino organizacijske kulture. Kakovost mora postati vrednota vseh zaposlenih v podjetju. Da usmerimo vse dele podjetja k skupnemu cilju, je treba ta cilj posredovati, pojasnjevati in njegovo doseganje podpreti z odločitvami, predpisanimi postopki in aktivnosti v celotnem podjetju. Ravnateljstvo podjetja postavlja cilje, politike strategije glede kakovosti, kar služi kot osnova za usmerjanje odločitev in kontrolo delovanja na nižjih ravneh v podjetju.

Pri zagotavljanju kakovosti morajo vsi oddelki poznati svojo vlogo, sprejemati ustrezne cilje, povezane z zagotavljanjem kakovosti in njih izvedbo. V takem sistemu za kakovost ni odgovoren le oddelek kakovosti, temveč je kakovost odgovornost vseh.

Oddelek kakovosti ima vlogo koordinatorja in skrbi za to, da bo vsak oddelek prispeval svoj delež k zagotavljanju kakovosti (Rusjan, 1999, str. 294).

Sistem ravnanja kakovosti je v Planiki določen s Poslovnikom kakovosti. Z njim so opredeljene in opisane vse dejavnosti podjetja. Procesi so v skladu z zahtevami elementov ISO 9001:2000 smiselno strukturirani.

3. 4. 4 PREGLED IN POTRDITEV PONUDB IN POGODB

Aktivnosti obvladovanja priprav in potrditev ponudb ter pogodb zagotavljajo podjetju Planika dogovor s kupcem, ki je celovit, točen, kupcu razumljiv in realen (količina, cena, rok, itd.). Pogodba se sklepa s posameznim kupcem za določeno obdobje medsebojnega sodelovanja ali za izvedbo posameznega posla. Pogodbe sklepa oseba, ki je v skladu s kompetenčnim redom pristojna za opravljanje tovrstnih poslov.

Predmet povpraševanja naših kupcev so proizvodi in storitve v okviru posameznega prodajnega programa (obutev lastnih blagovnih znamk, proizvodne in razvojne storitve, komplementarno blago). Sledi pregled zahtev kupcev v zvezi s proizvodom, ki so lahko komercialne ali tehnične, v postopkih, ki sledijo obravnavamo ponudbe in naročila (pogodbe). Vsaka sprememba in dopolnila po že podpisani pogodbi se morajo dokumentirati kot dodatki k pogodbi. Vsako spremembo ponudbe ali naročila je treba uskladiti in izdelati novo ponudbo ali naročilo. Stara pogodbeno dokumentacija se označi kot neveljavna in se arhivira. Dobavitelj mora izdelati in dokumentirati postopke za pregled pogodbe in za usklajevanje teh dejavnosti.

3. 4. 5 OBVLADOVANJE RAZVOJA NOVIH PROIZVODOV

Obvladovanje razvoja novih proizvodov je najmanj na isti ravni kot obvladovanje procesov v izvajanju proizvodnje ali storitve. S tem zmanjšamo nastajanje napak razvoja, kar zelo znižuje stroške in povečuje kakovost. Celoten razvoj ima svoje temelje predpisane v osnovnem letnem planu razvoja, kjer so opredeljeni osnovni razvojni plani na letnem nivoju. Strateški razvoj se izvaja na podlagi potrjenega zapisa ideje in vsebuje naslednje faze: prototipov, predkalkulacij, potniške kolekcije, projektne definicije, razvojne in proizvodne kalkulacije, kataloga materialov. Operativni razvoj proizvodov izvajamo skladno s potrjeno projektno definicijo, ki jo skupaj izdelata vodja SPE oz. produktni vodja in tehnični vodja, ki sta za to skupino proizvodov odgovorna v fazi zasnove, razvoja, proizvodnje in prodaje.

Za vsako aktivnost v razvoju je določen rok in odgovorna oseba za izvajanje dejavnosti. Predpisan je tudi način verifikacije razvoja, kar pomeni, da odgovorne osebe s podpisom potrdijo zaključek razvoja (podpis poskusne proizvodnje). Izdelek je tako pripravljen za redno proizvodnjo. Razvoj izdelka poteka skladno s terminskim planom,

ki je opredeljen v zapisu ideje in je dokončan v Projektni definiciji. Skladno s tem potekajo vse faze dela od zapisa idej do validacije in verifikacije proizvoda. Vsi zapisi se prilagajo v Mapo proizvoda. V vseh fazah mora biti:

- proizvod usklajen z zahtevami naročnika – izvedena validacija vzorca – izdelka;
- proizvod skladen z zahtevami, ki so opredeljene v mapi proizvoda;
- popolna in predpisana dokumentacija;
- proizvod usklajen z vsemi predpisi, zahtevami, ki so nastajali v zaporednih fazah razvoja;
- verifikacija izdelka, katera se izvede, ko se razvoj izdelka zaključi. Razvoj proizvoda potrdimo s podpisanim dokumentom evidenca pripomb ali projektno definicijo. S podpisom vodje proizvodnje, tehničnim vodjem in vodjem SPE oziroma produktnega vodje – je operativni razvoj proizvoda potrjen.

Potrjena je :

- ustreznost proizvoda glede na zahteve naročnika, kar je potrjeno z validacijo – na samem vzorcu ali pisno v obliki dokumenta potrjeno s strani kupca;
- ustreznost proizvoda glede na zahteve proizvodnje;
- popolnost spremne dokumentacije.

Proizvod je na razpolago za planiranje v proizvodnji. V primeru odstopanj od prvotno opredeljenih zahtev se izdelava zahteva za spremembo.

3. 4. 6 OBVLADOVANJE DOKUMENTOV IN PODATKOV

Za vsako fazo razvoja novega proizvoda je treba izdelati ustrezno dokumentacijo. V osnovi je izdelek vsebinsko opredeljen v Mapi proizvoda, terminsko pa v terminskem planu, ki je del Projektno definicije. Mapa proizvoda nastaja vzporedno z razvojem proizvoda. V mapo spada vsa dokumentacija, ki izdelek opredeli tako, da je jasna za naročnika, prodajalca, nabavo in proizvodnjo. Na vsakem dokumentu je oznaka (**datum**; za dokumente, ki sestavljajo Mapo proizvoda; tudi **verzija**), ki omogoča razločevanje predhodne verzije istega dokumenta od naslednjega. Vse neveljavne verzije je treba umakniti iz dosega izvajalcev. Določen je tudi način hranjenja neveljavnih verzij. V opisih posameznih procesov so vključene tudi aktivnosti za zaščito podatkov pred izgubo ali odtujitvijo.

Zahteva se tudi, da mora dobavitelj postopke dokumentiranja zagotoviti tudi za dokumente zunanje izvora, kot so standardi in odjemalčeve risbe.

3. 4. 7 NABAVA

Nabavo lahko definirano kot: pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih (Arjan, 1998, str. 29). Po tej definiciji nabavna funkcija zajema odgovornost za opravila, katerih namen je: opredelitev specifikacije, izbira

najprimernejšega dobavitelja, priprava na pogajanja z dobaviteljem, naročanje pri izbranem dobavitelju, spremljanje in kontrola izpolnitve naročila, poznejše spremljanje in ocenitev opravljene dobave. Vodja nabave je odgovoren za vsako izmed šestih omenjenih dejavnosti. Da bi dosegli kvaliteto izdelkov ali storitev, moramo omogočiti učinkovito izmenjavo informacij in stalne izboljšav, kar ne gre brez dobrega sodelovanja strokovnih služb, nabave, referentov in dobaviteljev. Vključevati se morajo strokovnjaki iz strokovnih enot, ki morajo predpisati tehnične zahteve, količino in uporabo. Odgovorna oseba procesa nabave skrbi za pretok informacij od zahtevka naročila nabavi do uporabe materiala ali storitve. Njena ključna naloga je izbira ustreznega dobavitelja.

S postopki Poslovnika zagotavljamo, da izdelke, storitve ali dokumente, s katerimi ustvarjamo izdelek za kupca, nabavljamo tako, da je kakovost čim večja. Nabava zagotavlja, da je ves nabavljeni material in zunanje storitve ustrezajo kakovostnim zahtevam za izdelavo obutve in s tem zahtevam naših odjemalcev. Postopki obvladovanja nabave so določeni v aktivnost procesa – Izbor kooperantov za proces kooperacije in storitve vezane na našo nosilno dejavnost izdelave obutve.

Kljub predpisanemu postopku obvladovanja nabave se v Planiki pojavlja, da največkrat ni pravočasnih in točnih informacij s strani dobaviteljev ali pa razvoj ne reagira pravočasno na spremenjene zahteve dobaviteljev. Tako prihaja do nesporazuma oz. do samovoljne odločitve referentov za potrditev materiala. Dobavljen material, ki ne ustreza predpisani specifikaciji, pomeni dodatne stroške, izpad proizvodnje in neizpolnjevanje dobavnih rokov dogovorjenih po pogodbi.

3. 4. 8 OBVLADOVANJE PROIZVODOV, KI JIH DOBAVI ODJEMALEC

V podjetju skoraj ni proizvodov, ki jih dobavi odjemalec. V kolikor se morda le pojavi tak primer se za konkreten projekt pripravi opis postopka obvladovanja overjanje in vzdrževanje proizvodov, ki jih dobavi kupec.

3. 4. 9 IDENTIFIKACIJA IN SLEDLJIVOST PROIZVODOV

Pri vsaki aktivnosti zagotavljamo, da so vsi vhodni dokumenti, ki jih pri aktivnosti potrebujemo, smiselno označeni, da so prepoznavni po namenu in veljavnosti. Materialno poslovanje predpisuje, da je vsak material označen s šifro. Šifra se nahaja na skladiščnih kartotekah, spremljevalni dokumentaciji – spremnici, do predaje blaga kupcu. V celotnem procesu imamo določen status proizvoda. Zasledovanje vgrajenih materialov v obutev pa je mogoče prek proizvodnih nalogov in pripadajočih proizvodov. Po artiklu se najde dobavljen material s pomočjo dokumentacije, ki jo

hranimo v arhivu. Zapisi o kakovosti, ki omogočajo sledljivost, prepoznavanje in dokazila o kakovosti kupljenega materiala, so arhivirani v mapi proizvoda.

3. 4. 10 KONTROLA IN PREIZKUŠANJE

Namen kontrole in preizkušanja je preprečiti uporabo neustreznih proizvodov posamezne aktivnosti v naslednji aktivnosti, saj bi tako povečevali škodo. Določila o kontrolnih aktivnostih so predpisana in določajo, kdo in po katerih kriterijih preverja določene značilnosti. Kontrolne točke so smiselno razporejene na vhodu v proces, v samem procesu in pri izhodu iz procesa.

3. 4. 11 OBVLADOVANJE KONTROLNE, MERILNE IN PREIZKUSNE OPREME

Dobavitelj mora vzpostaviti in vzdrževati dokumentirane postopke za obvladovanje kalibriranja in vzdrževanja kontrolne, merilne in preizkusne opreme, ki jo uporablja. Določiti je treba vrsto in način merjenja ter točnost in ustreznost merilne opreme, s katero dokazujemo skladnost s specificiranimi zahtevami.

Merilno opremo se označuje tako, da je v vsakem trenutku razvidno, ali je oprema preverjena in ustrežna. Dobavitelj mora določiti obseg ter pogostost preverjanja. Dokumentacija za vsako merilno ali preizkusno sredstvo vsebuje poročila o pregledih in umerjanju, navodila za uporabo ter certifikat. Hrani se v arhivu in je po potrebi na razpolago kupcem.

3. 4. 12 STATUS KONTROLIRANJA IN PREIZKUŠANJA

S statusom kontroliranja zagotavljamo, da proizvod ne zaobide kontrole in ne vstopa v naslednjo aktivnost, če ni ustrezen. V tem primeru je potreben ukrep odprave neskladnosti.

Status kontroliranja je praviloma prepoznaven iz podpisa osebe, katera izvaja kontrolo. S tem se zagotovi odprema, uporaba ali vgradnja samo takega proizvoda, ki je zagotovo prestal zahtevane kontrole in preizkušanja.

3. 4. 13 OBVLADOVANJE NESKLADNOSTI PROIZVODOV

Proces reševanja in prepoznavanja proizvodov, ki niso skladni z zahtevami kupcev, izvajamo pri proizvodih, ki jih izdelujemo sami s kontrolo v proizvodnji in proizvodih iz dokupa ob prejemu na skladišče gotovih izdelkov. Nadzor, odgovornosti in

pooblastila za ravnanje z neskladnimi proizvodi so določeni v organizacijskem predpisu (OP) Obvladovanje neskladnosti. Ob pojavu neskladnosti, ki se lahko ponavlja, tisti, ki odpravlja napako, poskrbi, da se sproži tudi proces odpravljanja vzroka za nastanek take napake (obrazec neskladnost, reklamacija z opisom odprave napake ali poslovna rešitev).

Vse neskladnosti so na vpogled in arhivirane v skupni rabi in so dostopne pooblaščenim osebam.

3. 4. 14 KOREKTIVNI IN PREVENTIVNI UKREPI

Z ukrepanjem razumemo odstranjevanje vzrokov za morebitne nastale napake v procesih, nezadovoljstvo stranke in previsoke stroške. Poznamo korektivno in preventivno ukrepanje.

Korektivne ukrepe uvedemo, ko ugotovimo že nastalo neskladnost (napake, odstopanje v procesu in podobno). Odkrivanje pomanjkljivosti je naloga vseh zaposlenih, zato so dolžni predlagati sprožitev postopka za korektivni ukrep. Ključni napotki za učinkovite korektivne ukrepe sta hitro delovanje in učinkovita komunikacija. Od tega sta lahko odvisna varstvo potrošnikov in ugled podjetja. Seznam kontrol za postopek izvajanja korektivnih ukrepov so: načrtuj naprej – preden se soočite s težavo, ocenite tveganje izvedbe, odločite se, kaj morajo ukrepi vključevati. V primeru korektivnih ukrepov, ki se nanašajo na že prodane proizvode je treba storiti naslednje: slediti proizvodu, pripraviti načrt in način obveščanja, poskrbeti za vrnjene proizvode. Spremljati je treba odzive na korektivne ukrepe in se odločati za dodatne ukrepe. Po korektivnih ukrepih se oceni uspeh postopkov, sodelujočim pa je treba poslati pripombe in zahvalo.

Preventivne ukrepe izvajamo zato, da bi preprečili možnosti nastajanja neskladnosti od načrtovane kakovosti in za izboljšanje doseženega nivoja kakovosti. Ti ukrepi se uvedejo na podlagi predvidevanj in drugih pokazateljev o možnosti neskladnosti. Viri zahtev za ukrepanje so: poročila o kakovosti, zapis notranje ali zunanje presoje, reklamacije kupcev, pregled vodstva, pobude iz inovativnih pregledov, aktualni problemi ali priložnosti.

Nadzor in evidenco nad ukrepi vodi predstavnik vodstva za kakovost oziroma direktor za svoje področje, če so uvedeni ukrepi interno na samem področju.

3. 4. 15 RAVNANJE MATERIALA, SKLADIŠČENJE, PAKIRANJE, ZAŠČITA IN ODPREMA

Podjetje zagotavlja kakovost notranje manipulacije, skladiščenje materiala ter zaščito izdelka pred predajo naročniku. Predpisani postopki veljajo za celoten proces od prevzema materiala do predaje izdelka naročniku.

Skladiščni prostori so urejeni tako, da ne pride do poškodb. S postopki označevanja preprečujemo zamenjavo ali napačno uporabo. Vse materiale se izdaja po FIFO metodi. Skladišče je zaprto in primerno urejeno za skladiščenje materialov in polizdelkov za potrebe proizvodnega procesa. Za specifične materiale se izdelava poseben predpis.

Odpremo materiala, polizdelkov in izdelkov kupcu oz. partnerjem vršijo pooblašteni skladiščniki na podlagi delovnih nalogov, katere potrdi pooblaščen osebja (vodja skladišča).

Varovanje zapisov, v smislu zaščite pred poškodbami in uničenjem, je izvedeno enako kot za dokumente, za katere je natančno opredeljeno z organizacijskimi predpisi in navodili.

3. 4. 16 OBVLADOVANJE ZAPISOV KAKOVOSTI

Po zahtevah določil standarda ISO 9001:2000 vse dokumente hranimo kot dokaze dosežene kakovosti ali kot dokaze izvedenih planiranih aktivnosti. V poslovniku podjetja je predpis obvladovanja dokumentov, kjer je opredeljen operater sistema kakovosti in vrsta dokumentacije. Operater je odgovoren za številčenje, distribucijo, vodenje registra in arhiviranje dokumentov kakovosti v podjetju. V podjetju je sistemsko dokumentacija, dokumentacija zunanega izvora in ostala dokumentacija. V matriki so natanko opredeljeni čas in mesto hranjenja ter odgovorni nosilci za posamezni dokument.

Izvajanje predpisanih aktivnosti dokazujemo z zapisi, ki nastajajo v različnih fazah naših procesov. Postopki dela na predpisanih obrazcih opisujejo zakaj, kdaj, kje nastane določen zapis in kdo ga izdelava. Kot zapise o kakovosti štejemo vse pisne dokumente na obrazcih z vnaprej določeno obliko in vsebino pa tudi nestandardne oblike (poročila, ...), ki pričajo o rezultatih preverjanj in preizkušanj v procesu in nadzoru.

3. 4. 17 NOTRANJA PRESOJA

V podjetju najmanj enkrat letno planiramo izvedbo notranjih presoj, da bi ugotovili delovanje sistema vodenja kakovosti, ustreznost izvedbe glede na zahteve mednarodnega standarda ter učinkovitost izvajanja in vzdrževanja sistema vodenja kakovosti.

Notranje presoje izvajamo tako, kot je zapisano v organizacijskem predpisu Notranje presoje. Poleg redne se lahko opravi tudi izredna presoja na željo kupca ali ob izrednih dogodkih (večje reklamacije, uvajanje novih tehnologij, ...). Notranjo presojo v podjetju izvede vodilni presojevalec in član notranje presoje, ki ju na predlog vodje področja kakovosti imenuje predstavnik vodstva za kakovost.

3. 4. 18 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Usposobljenost vseh zaposlenih, ki vplivajo na kakovost, je enako pomembna kot zagotovitev finančnih in materialnih pogojev za delo. Proces usposabljanja se zato obvladuje enako skrbno kot ostale poslovne dogodke. V podjetju je način usposabljanja predpisan v organizacijskem predpisu Izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov.

3. 4. 19 SERVISIRANJE

Postopki servisiranja vključujejo definiranje zahtev za servisiranje, reklamacije in informacije o neustrezni kakovosti izdelka ob pregledu pogodbe in poročanje o izvedenih servisiranjih. Podatki o tem so vključeni v oceno kakovosti dobavitelja.

3. 4. 20 STATISTIČNE METODE

Za potrebe analize izvajanja in obvladovanje kakovosti procesov, kot tudi pripravi podatkov oz. informacij za sprejem odločitev, si pomagamo s sodobnimi statističnimi metodami. Odločitev o načini statističnega spremljanja procesov v posamezni poslovno – funkcijski enoti je razvidna v kazalcih uspešnosti, v obrazcih dokumentov, ki so namenjeni zajemanju in analizi podatkov kot tudi v navodilih za pripravo (letnih poročil, poročil o projektu, poročil o notranji presoji itd.).

Za uspešno pridobitev potrdila kakovosti mora podjetje zagotoviti vse zgoraj naštetih zahteve.

4 UVAJANJE SISTEMA KAKOVOSTI V PODJETJU PLANIKA KRANJ

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

4. 1. 1 KRATKA ZGODOVINA PLANIKE KRANJ

Planika je bila kot državno gospodarsko podjetje ustanovljena leta 1995, tako da se je na območju Kranja združilo več manjših proizvajalcev obutve. V sodni register je bilo podjetje vpisano leta 1953 kot podjetje za trženje in proizvodnjo obutve. Od ustanovitve dalje je doživljala vzpone in padce. Med najpomembnejše mejnike sodijo: leto 1957, ko se je organizirala lastna trgovska mreža s 27 prodajalnami; 1959 ustanovitev prvega

obrata v Turnišču, kjer so izdelovali športno in civilno obutev; 1967 podpisana prva pogodba o poslovnem sodelovanju z Adidasom, s katerim je bila partner celih 25 let. To je bilo obdobje velikega napredka. V sedemdesetih letih so se zaradi povečanega obsega proizvodnje ustanovili štiri obrati v Sloveniji, hkrati je bilo odprtih tudi 160 lastnih prodajalnih po vsej Jugoslaviji.

Ob razpadu jugoslovanskega trga v začetku 90. let prejšnjega stoletja je bil velik padec, saj je podjetje izgubilo jugoslovanski trg z več kot 100 prodajalnami. Leta 1997 sledi lastninsko preoblikovanje, Planika se organizirana kot delniška družba. Naslednje leto doživi podjetje stečaj s prisilno poravnavo. V času sanacije se ustanovijo povezana podjetja po bivših republikah nekdanje Jugoslavije in s tem ponovna širitev podjetja na vzhodne trge.

Po letu 2001, ko podjetje posluje brez izgube je, 2002 leto konsolidacije – aktivnosti na področju izboljševanja in utrjevanja kakovosti vseh poslovnih procesov v podjetju in osvajanje novih trgov; ustanovitev povezanega podjetja Ross. Leto 2003 je velik napredek pri razvoju trženjskih mrež za vse prodajne programe, pridobitev ISO standarda 9001: 2000, izgradnja novega informacijskega sistema, podpis pogodbe o ustanovitvi RC– KO (razvojni center za usnjarsko in obutveno industrijo) v Beogradu.

Planika ima danes zaposlenih 680 delavcev z letni proizvodnjo 6,5 mio. parov, s prodajo 9,5 mio. parov. V svoji organizaciji združuje dva lastna proizvodna obrata v Sloveniji ter več pogodbenih partnerjev (kooperantov) v Bosni, Srbiji, Makedoniji, Sloveniji. Proizvodni obrat Kranj ima proizvodne kapacitete zasedena z izdelavo modnega programa (šivalnica in montaža) in Turnišče, kjer so proizvodne kapacitete zasedene z izdelavo športnega – treking programa (šivalnica in montaža).

4. 1. 2 LASTNINSKA STRUKTURA PODJETJA

Leta 1997 se je Planika preoblikovala v delniško družbo. Udeležbo pri kapitalu delniške družbe Planika na dan 31.12.2003 kaže tabela.

Tabela 2: **Udeležba v kapitalu delniške družbe Planika**

Lastnik	Lastniški delež
SOD	57,00 %,
Mali delničarji	26,00 %,
Gorenjska banka d.d.	11,00 %,
SKB banka d.d.	6,00 %.

Vir: Letno poročilo Planika d.d., 2003.

4. 1. 3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

Planika Kranj d.d. je organizirana na poslovna področja in notranja podjetja, ki so prikazana v prilogi številka 1. V državah izven Slovenije ima povezana podjetja, ki so v stoddstotni lasti matičnega podjetja. Podjetje ima dvočlansko upravo.

4. 1. 4 USMERITVE SISTEMA PLANIKA

Usmeritve in osnovne smernice delovanja sistema podjetij Planika so zajete v načrtu poslovanja (Načrt razvoja Planike za obdobje 2003–2005, 2002).

Planika je podjetje, ki se vrti okoli kupcev, nakazuje splošno globalno **vizijo** tržno usmerjenega podjetja, znotraj katerega je kupec najpomembnejši strateški partner. Na vseh korakih delovanja podjetja se ta vizija vgrajuje v procese poslovanja, predvsem pa se z nenehnim ponavljanjem vizije počasi spreminja miselnost zaposlenih, pri katerih je proizvodna usmerjenost še močno zakoreninjena. Prehod v miselnosti zaposlenih predstavlja eno najpomembnejših, a hkrati najtrdovratnejših nalog. Vizija Planike je specializacija v trženju in proizvodnji ozko definiranih vrst obutve, doseganje odličnosti na teh področjih ter enakovredno strateško zaveznitvo s tujimi partnerji. Eno izmed pomembnih planikinih vodil je skrb za okolje in temu primerna ekološko neoporečna proizvodnja.

Poslanstvo Planike izhaja iz zgodovine podjetja z več kot 50-letno tradicijo v proizvodnji obutve. Podjetje proizvaja športno, komfortno in zaščitno obutev skladno s potrebami in željami kupcev ter zahtevami svetovnih trgov. Dodano vrednost ustvarja po mednarodnih kriterijih, saj želi biti konkurenčna na mednarodnih trgih.

Cilji Planike so konkurenčno prilagajanje zahtevam trgov in ciljnih kupcev ter tako povečevanje konkurenčnih prednosti družbe in povezanih podjetij. Le ob zadovoljstvu vseh udeležencev, ki so vključeni v delovanje podjetja, je obstoj smiseln in cilji dosegljivi.

Uspeh na trgu bo dosežen s trženjem lastnih blagovnih znamk v družbi s priznanimi blagovnimi znamkami.

Razvojni načrt temelji na tržnih programih in strategijah izvajanja teh programov v okviru strateških poslovnih enot (SPE). Pojmovanje SPE v Planiki presega poslovanje v okviru posameznih funkcij v podjetju, presega meje tako notranjih podjetij in poslovnih področjih matičnega podjetja, kot meje med matičnim in povezanimi podjetji. Svojo tržno orientiranost Planika gradi tudi tako, da skuša vse delovanje in odločanje skoncentrirati na tržne programe, ki so na trgih, na katerih Planika posluje, uspešni in prinašajo najvišjo dodano vrednost lastniku.

Bolj podrobno delovanje podjetja pa je zapisano v drugih internih aktih Planike, predvsem v organizacijskih predpisih.

4.2 PRISTOP K IZGRADNJI SISTEMA KAKOVOSTI

4.2.1 PROJEKTNA ORGANIZACIJA IN CILJI PROJEKTA

Postavitev sistema kakovosti po standardih ISO serije 9000 je za vsako podjetje **zahteven projekt**. Projekt pomeni načrt ali osnutek. V literaturi je mogoče najti veliko različnih opredelitev projekta, čeprav imajo vse dokaj skupne značilnosti. Ko želimo opredeliti projekt, ga najprej primerjamo z ostalimi ponavljajočimi se delovnimi operacijami v podjetju. Zaključimo lahko, da je projektom in ponavljajočim delovnim operacijam skupno, da jih opravljajo ljudje; se izvajajo ob omejenih sredstvih in času; jih planirajo, izvajajo in kontrolirajo. Poleg spoznanja, da je za izvedbo projekta potreben določen čas, je težava predvsem v tem, kako načelno opredeljene zahteve v standardih razlagati in jih pravilno vgraditi v organizacijo poslovanja. Standardi serije ISO 9000 podajajo le splošne zahteve, kaj naj sistem vsebuje, oziroma katere mehanizme moramo vgraditi v organizacijo poslovanja. Kako to izvesti, pa je prepuščeno ravnateljstvu organizacije, kajti sistem kakovosti se mora prilagoditi **ciljem, dejavnostim in posebnostim** organizacije. Preden začnemo z izvajanjem projekta uvajanja sistema kakovosti v organizacijo, se moramo najprej vprašati, ali je pridobitev certifikata kakovosti po standardih ISO 9000 res **mejniki** pri poslovanju organizacije in kolikšna je njegova **vrednost**.

V podjetju Planika se je vodstvo odločilo za vzpostavitev sistema kakovosti kot nadaljevanje projekta PPPP (projekt preoblikovanja poslovnih procesov). V ta namen je bila osnovana projektna skupina. Naročnik projekta je bil predsednik uprave.

Odločitvena skupina vključuje člane iz *posameznih enot*, ki so bili vodje projektnih skupin pri uvajanju sistema kakovosti. Projektna skupina ima vodjo ter člane. Vodje organizacijskih enot so hkrati tudi vodje podprojektnih skupin (vodja razvoja, plana, proizvodnje, ekonomike). Člani podprojektnih skupin so formalni vodje oddelkov v svojih enotah. Podprojektne skupine so sestavljene tako, da so v njih zajeti predstavniki vseh oddelkov znotraj vsake organizacijske enote.

Podjetje Planika ustvarja svoje prihodke s prodajo svojih proizvodov in storitev na domačem in tujem trgu. Tuji trgi so največkrat bolj raznoliki, v mnogih primerih bolj dinamični in zahtevni, zato je konkurenčnost podjetja odvisna od razmer na danem trgu ter od kakovosti in cene proizvodov podjetja. K doseganju visoke in stalne kakovosti s čim nižjimi stroški pripomore ustrezen sistem obvladovanja kakovosti v podjetju (notranji vidik kakovosti). Tuji kupci se tega zavedajo in zato od svojih dobaviteljev pogosto zahtevajo dokazovanje obvladovanja kakovosti na podlagi dokazil o vzpostavljenem sistemu kakovosti na podlagi zahtev posameznih standardov. S

pridobljenim certifikatom kakovosti podjetja na zahtevnejših trgih signalizirajo obstoječim in potencialnim kupcem in poslovnim partnerjem, da **obvladujejo kakovost** svojih proizvodov in storitev. To **daje kupcem** in poslovnim partnerjem večje zaupanje v to, da jim bo dobavitelj vedno dobavljal izdelke oziroma opravljal storitve **dogovorjene kakovosti** v dogovorjenih rokih in pod dogovorjenimi pogoji.

Cilj projekta je bil pridobitev potrdila kakovosti iz standarda ISO9001:2000 z vključevanjem vseh zaposlenih v proces nenehnega izboljševanja procesov in proizvodov s ciljem, zadovoljiti kupca s kakovostjo, ceno, roki. Ocenjeni čas trajanja projekta od začetka do konca je bil leto in pol. Stroški projekta so bili ocenjeni cca. 5,5 mio SIT (presoja za certificiranje, ocenjen na cca. 2,5 mio. SIT, dodatni stroški svetovanja in strošek internega dela vseh članov projektnih skupin). Da bi to dosegli, je bilo treba opisati procese v celotnem podjetju, vzpostaviti kontrolne točke in sistem dokumentiranja.

4. 2. 2 PLAN PROJEKTA UVAJANJA KAKOVOSTI

Plan projekta uvajanja kakovosti je bil sestavljen z namenom, da se določi aktivnosti v projektu, kdo bo izvedel aktivnosti ter časovne roke, kdaj in v kolikšnem času se določena aktivnost izvede.

Aktivnosti so bile porazdeljene na naslednje nosilce v tabeli 3 (glej na str. 41):

- naročnik projekta
- projektna skupina (PS)
- podprojektna skupina (PPS)
- odločitvena skupina (OS)
- zunanji svetovalci (ZS)

Legenda:

KT – kontrolna točka

OP – organizacijski predpis

ON – organizacijsko navodilo

Tabela 3: **Plan projekta po aktivnostih in nosilcih**

AKTIVNOST	NOSILEC
1. Opredelitev ciljev za projekt	Naročnik
2. Izdelava terminskega plana in določitev organizacijske strukture za projekt – analiza stanja in določitev plana za projekt kakovosti	OS, ZS
3. Dokumentiranje procesov- OP, ON	OS, PPS
4. Izdelava plana usposabljanja za zaposlene	vodstvo
5. Določitev kontrolnih točk (KT) v procesu dela – spremljanje KT in izdelava poročil kakovosti – ukrepanje na podlagi analiz	PPS, ZS PS, ZS PS, ZS
6. Usposabljanje zaposlenih: – delavnice Zakaj kakovost? – seminarji o PSPN – seminarji o notranjih presojah	PS, ZS PS, ZS ZS
7. Motiviranje za projekt in sistem kakovosti	PS
8. Pregled uspešnosti projekta	Naročnik, OS, ZS. PS
9. Uvajanje preostalih zahtev ISO 9001	PS, ZS
10. Presoje: – notranje – zunanja predpresoja – certifikacijska presoja	Presojevalci PS PS

Vir: Interno gradivo projekta PPPP – ISO Planika, 2002.

4.3 POSAMEZNE FAZE V PROJEKTU

4.3.1 OPREDELITEV CILJEV PROJEKTA

Prva faza je bila **opredelitev ciljev za projekt kakovosti**. Nosilec je bil naročnik projekta, predsednik uprave. Aktivnost je bila izvedena z namenom, da se na podlagi opredeljenih ciljev izdelata grobi terminski plan za projekt kakovosti in določi organizacijsko strukturo za projekt.

4.3.2 IZDELAVA PLANA IN ANALIZA STANJA

Izdelava terminskega plana in določitev organizacije za projekt je bila naslednja aktivnost. S terminskim planom in določilom organizacije se je določilo časovne roke za določeno aktivnost, organizacijsko strukturo, aktivnosti v projektu in nosilce za izvajanje le-teh z namenom, da se določi čas trajanja uvajanja sistema kakovosti.

Analiza stanja je bila prva analiza v terminskem planu takoj za opredelitvijo ciljev projekta. Nosilka izdelave analize stanja in plana je bila odločitvena skupina z zunanjim

sodelavcem. Zaradi strategije podjetja in prehoda iz treh podjetij na SPE ter prenove procesov smo izdelali tudi SWOT analizo.

Prednosti:

- možnost izvedbe izredno zahtevnih tehnologij pri določenih tipih obutve,
- edini proizvajalec v Sloveniji z GORE-TEX tehnologijo,
- sodobna tehnologija in sodelovanje s priznanimi svetovnimi proizvajalci obutve,
- sodobno opremljen lastni razvojni oddelek z lastno vzorčno delavnico,
- sodelovanje z italijanskimi oblikovalci in razvoj lastne blagovne znamke,
- dolgoletna tradicija v izdelavi in trženju obutve,
- velika prodajna površina, prisotnost na tujih trgih ter poznavanje trga bivše Jugoslavije,
- dober kadrovski potencial in usposobljeno osebje,
- načrtno vlaganje v znanje ter lastno središče za izobraževanje in samostojno učenje.

Pomanjkljivosti:

- nekonkurenčnost zaradi predrage delovne sile,
- slaba organiziranost in počasna odzivnost na zahteve trga,
- ni zagotovljena kakovost v celotnem procesu,
- velik odstotek slabe kakovosti,
- zastarel strojni park,
- ponavljanje problemov, ki niso bili v preteklosti nikoli rešeni,
- neproduktivno nasprotovanje med posameznimi oddelki,
- dobave, ki stalno zamujajo,
- predolg koeficient obračanja materiala,
- prevelik odstotek dodelavnih poslov.

Priložnosti:

- diverzifikacija v sorodne proizvode,
- dodajanje komplementarnih proizvodov,
- sposobnost pomika v boljše strateško skupino.

Nevarnosti:

- zaradi splošne krize v usnjarskopredelovalni industriji je nevarnost, da v naslednjih letih ne bo več pravih čevljarjev, kajti za ta poklic se mladi ne odločajo;
- pomanjkanje surovine na trgu zaradi bolezni BSE;
- uvoz cenene obutve z Daljnega vzhoda.

Ugotovitve analize so pokazale določene prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in tudi nevarnosti. Vsekakor je treba natančno ugotoviti, **kaj je slabo, saj lahko potem izboljšujemo.**

Ko ugotovimo razloge – vzroke za slabo delo in delovanje procesa v celoti, je treba sprožiti akcije, s katerimi ustvarjamo pogoje za boljše delo in delovanje. Odločitvena skupina z zunanjim sodelavcem se je odločila, da se prednosti predstavi in poudari, za pomanjkljivosti pa se poišče vzrok in predlaga rešitev v obliki ON. Pri analizi je bilo ugotovljeno, da v enotah nimajo popisanih procesov, izvajanje le teh pa se razlikuje. Kontrolne točke niso postavljene, kar onemogoča spremljanje, dokumentiranje in vodenje na različnih ravneh podjetja. Veliko je zamud in izpadov proizvodnje. Obravnavanje določenih problemskih stanj in uvedeni ukrepi niso sistemski. Informiranje in prenos informacij znotraj organizacijskih enot poteka v ustni obliki. Posledica je izguba sledljivosti le-teh. Med OE se pojavlja tudi različno tretiranje kupcev, kar se kaže tudi v različnih načinih vodenja.

4.3.3 DOKUMENTIRANJE PROCESOV

Za **dokumentiranje procesov** – organizacijskih predpisov (OP) in organizacijskih navodil (ON) je bil predviden rok štirinajst mesecev. Treba je bilo izobraziti vse udeležence, vključene v projekt, s projektnim načinom dela (razdelitev udeležencev projekta in procese projektnega managementa). Treba je bilo izdelati procese, ker o teh ni bilo nobenega zapisa, saj se je delalo po načelu najboljše prakse. Udeležencem je bilo treba razložiti razlike med OP in ON. Procesni so se popisovali v podprojektnih skupinah zaradi poznavanja procesov članov podprojektnih skupin. Tudi organizacijska shema Planike je bila razdeljena na tri profitne centre, med katerimi so bile velike razlike.

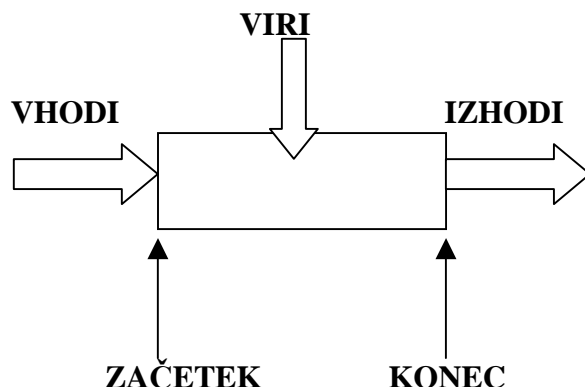
Vsaka organizacija ima večje število poslovnih procesov, ki potekajo prek različnih funkcij. Za katerikoli proces velja, da je proces ene ali več aktivnosti, ki uporabljajo vire in ki jo vodimo z namenom, da omogoči spremembo vhodov v izhode. Pri tem velja tudi trditev, da je vhod v proces običajno izhod iz prejšnjega procesa. Proces se v organizaciji planira, organizira in vodi pod nadzorovanimi, vnaprej predpisanimi, pogoji.

Novi standard vzpodbuja procesni pristop zato, da organizacija z izpolnjevanjem zahtev odjemalcev poveča njihovo zadovoljstvo. Organizacije pa se morajo same odločiti, katere procese bodo spremljale glede na pomembnost.

Pomen procesnega pristopa je osrednja novost standarda in zahteva nov način razmišljanja o sistemu obvladovanja kakovosti. Ideja temelji na filozofiji, da so procesi sestavni del našega življenja in jih je treba samo ustrezno prepoznati, vzdrževati in nenehno izboljševati. Procese je treba v organizaciji sistematično razpoznati, s posebnim poudarkom na njihovih povezavah.

Proces je opredeljen kot skupek med seboj povezanih in vzajemno vplivajočih aktivnosti, ki pretvarjajo vhode v izhode (Standard SIST ISO 9000:2002, str. 21).

Slika 5: Definicija procesa



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

Želeni rezultati se dosežejo uspešneje, kadar se aktivnosti in z njim povezani viri vodijo kot proces. Zahteve standarda se nanašajo na procese, ki neposredno vplivajo na kakovost proizvodov in s tem na zadovoljstvo odjemalcev, ki so potrebni za sistem obvladovanja kakovosti.

Rezultati procesov morajo izpolnjevati zahteve in pričakovanja odjemalcev, saj so le zadovoljni odjemalci zagotovilo za dolgoročen uspešen razvoj podjetja, procesov in sistema. Procesi morajo zaznamovati organizacijsko strukturo ter obratno.

Procesni pristop ponuja podjetjem številne **prednosti in priložnosti** za izboljšave dejavnikov (Novak, 2001, str. 23):

- Oblikovanje in izvajanje politike in strategij: določitev in učinkovito delovanje procesov vodi podjetja k bolj predvidljivim rezultatom ter učinkovitejši uporabi virov.
- Določanje nalog in ciljev: poznavanje in razumevanje sposobnosti procesov omogoča postavljanje izzivalnih nalog ter ciljev.
- Operativno vodenje: učinkovito vodenje procesov omogoča racionalnejše organiziranje in s tem krajše roke izvedbe, nižje stroške, preprečevanje napak, obvladovanje odstopanj ter doseganje zastavljenih ciljev.
- Razvoj zaposlenih: omogoča povezanost procesov zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja ter razvoja zaposlenih s prihodnjimi potrebami podjetja.

Pri uvedbi procesnega pristopa so določene **zahteve za določitev procesov** in sicer:

- identifikacija procesov
- določitev zaporedja in medsebojne povezave procesov
- merjenje, spremljanje in analiziranje procesov
- nenehno izboljševanje procesov

Novi standardi dopuščajo opustitev nekaterih procesov, ki ne vplivajo na sposobnost in odgovornost podjetja, da priskrbi proizvod, ki izpolnjuje zahteve odjemalcev in ustrezne zahteve regulative (Standard SIST ISO 9001:2000, 2000. str. 10).

Zahteve za opis procesov je treba izpolniti najprej, če želimo delovati v nekem procesu. To izvedemo z izdelavo in izdajo OP in ON. V OP opišemo vsebino aktivnosti (nalog, opravil) v procesu in grafično predstavimo diagram procesa ter določimo odgovornosti in pristojnosti za izvajanje aktivnosti. V ON opišemo vsebino in obliko vseh dokumentov, ki podpirajo delovanje procesa. V praksi velja trditev, da le podrobno definiran in opisan proces, za katerega je vsak izvajalec usposobljen in kateremu dosledno sledi pri izvajanju, je učinkovit proces s kakovostnim rezultatom. Predpisi in navodila morajo biti pisani tako, da so razumljivi vsem, ki pri njihovem izvajanju sodelujejo. V teh navodilih morajo biti določene odgovornosti in pristojnosti za izpolnitev vseh obveznosti podjetja do kupca.

Planiranje kakovosti je torej postopek, ko se pripravlja konkreten OP. Zaradi lažjega dela in učinkovitejšega izvajanja nalog so bili procesi določeni v skupini, ki je vključevala vse člane projektnih in podprojektnih skupin, ki so bile zadolžene za vsak oddelek posebej. Vsaka podprojektna skupina je popisala svoj proces, ga predhodno uskladila ter ga predstavila projektni skupini. Kjer so se pojavljala neskladja procesa, so na tedenskih sestankih vodje skupin poiskali vzroke in sprejeli ukrepe za njihovo odpravo. Če se niso našle prave rešitve, so skupine povabile zunanjšega svetovalca. V nekaterih enotah so se popisali tudi dodatni procesi. Naslednji korak je bil postavitve poslovnika z zahtevano dokumentacijo. Dokumentiranje procesov je potekalo po planu. V svojem specialističnem delu bom podrobneje pokazala proces proizvodnje izdelkov v prilogi 3.

4.3.4 DOLOČITEV KONTROLNIH TOČK

Podprojektna skupina, s pomočjo zunanjih svetovalcev, je bila nosilec za določitev kontrolnih točk v procesu dela. Spremljanje kontrolnih točk in izdelava poročil kakovosti ter ukrepanje na podlagi analiz, je bila dana projektne skupini in zunanjim svetovalcem zato, ker bodo te aktivnosti izvajali člani projektne skupine in da se postavi sistem poteka poročil. Aktivnosti so se začele uvajati drugi mesec projekta, rok za njihovo vzpostavitev je bil dvanajst mesecev. Rok je bil predviden v tako velikem obsegu zaradi spremljanja izboljšav, ki so doprinesle določene rezultate šele po enomesečnih, dvomesečnih analizah. Na podlagi analiz se je pokazala smotrnost postavljenih določenih zahtev – točk.

Z namenom imeti poenotene kontrolne točke med proizvodnjo Turnišče in Kranj je odločitev o izbiri in vzpostavitvi kontrolnih točk potekala znotraj projektne skupine, v kateri so bili tudi člani podprojektnih skupin ter zunanji sodelavec. Določilo se je, kdo bo spremljal proces, kaj, kje in kako bo (kontrolna dokumentacija). Naslednja aktivnost je tekoče spremljanje dogajanj na kontrolnih točkah (beleženje odstopanj), pri katerih smo želeli dobiti podatke o odstopanjih in iz njih sestavljeno poročilo o kakovosti. Sledila je izvedba ukrepanja na podlagi konkretnih podatkov, s katerimi želimo doseči,

kdo odloča, kaj je prioriteta in določiti posameznike oziroma skupine, ki odpravljajo vzroke napak.

V prvotnem procesu je bila po vsaki fazi kontrola, vendar ni bila učinkovita, saj je bilo veliko slabe kvalitete. Kontrolne točke smo postavili pri vhodu materiala že v samem skladišču. Vhodna kontrola preverja kakovost materiala skladno s predpisano specifikacijo, ki jo določi razvoj ob naročilu.

V nadzoru proizvodnega procesa je **pregled prvih parov**. Pregled prvih parov izvaja vodja izvajalnega tima, kar pomeni, da na začetku kontrolira oz. ugotavlja skladnost izdelkov v fazi nastavitve strojev s predpisanimi specifikacijami (referenčni vzorec, kontrolne šablone, opravljeni predpisani testi – s strani kupca) za potek procesa proizvodnje.

Procesna kontrola in 5S akcije se izvajajo po planu. V okviru procesne kontrole izvedemo vzorčenje dela, ustreznost spremne dokumentacije, referenčnega vzorca, oskrbe z materiali na konkretnem delovnem nalogu za artikel, pripravljenost strojev in inštrumentov (termometre, merilce časov, ...), ki so pomembni za pravilno delovanje stroja ter meril, ki so potrebna za kakovost izdelkov. Tisti, ki kontrolira, ugotovitve zapiše na obrazec procesne kontrole in 5S akcije ter jih vpiše, v zato pripravljeno, datoteko na skupnih mapah.

Vmesna kontrola na koncu krojilnice izvaja kontrolo posameznih delov in jih kompletira po posameznih blokih (partijah). S podpisom na spremni list kontrolor preda blok v fazo šivalnice, kjer mojster ob potrditvi zaključka bloka zagotavlja tudi kvaliteto zgornjih delov. Za zgornje dele od kooperantov dobimo že pismeno potrdilo o dogovorjeni kvaliteti od odgovornega organizatorja kooperacij. Področje kakovosti hrani spisek vseh delavcev, ki so odgovorni za določitev statusa kontroliranja.

Končna kontrola se izvaja v fazi montaže. Kontrolor kontrolira pod nadzorom mojstra skladnost artikla z veljavno tehnološko dokumentacijo in potrjenega referenčnega vzorca. Podpis kontrolorja pomeni zaključitev delovnega naloga in potrditev kakovosti izdelka.

Super kontrola – nadzor na izhodu ni zadnja faza proizvodnje izdelka, ampak predstavlja fazo predaje izdelkov v skladišče končnih izdelkov. Nadzor izvedbe procesa superkontrole je v pristojnosti področja kakovosti.

V okviru projektne skupine je bila definirana tudi priprava analiz kontrolnih točk in način, kako bo potekalo obveščanje o rezultatu točk po nivojih (vodja organizacijske enote – tehnični direktor – skrbnik sistema kakovosti).

4.3.5 USPOSABLJANJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Nosilec aktivnosti izdelave plana usposabljanja za zaposlene, ki sodelujejo v projektu, je bilo vodstvo podjetja. Vodstvo pridobi izvajalce delavnic in predavatelje za seminarje.

Teme delavnic in seminarjev so bile izbrane na podlagi predloga zunanjih svetovalcev. Seminarji in delavnice so se izvajali periodično, z namenom, da so potekali pred začetkom določene aktivnosti. Za notranje presojevalce smo uporabili obliko zunanjega usposabljanja na seminarjih.

Nosilec motiviranja za projekt in sistem kakovosti je bila projektna skupina, zaradi vključenosti vodij organizacijskih enot, ki pridobivajo potrdilo kakovosti. Motiviranje je potekalo v času projekta.

4.3.6 PREGLED UČINKOVITOSTI PROJEKTA

Projektna skupina se je sestajala na tedenskih sestankih, da bi **pregledala učinkovitost izvajanja projekta**. Ti sestanki so bili redni, vodje podskupin so morali pripravljati poročila. Na sestanku projektne skupine vodja dejavnosti poda poročilo o dejavnosti. Podatki, ki jih je moral nosilec dejavnosti predati vodji, so bili: datum začetka in zaključka dejavnosti, odstotek zaključenosti dejavnosti, opravljene ure, porabljeni finančni sredstva in komentar. Člani projektne in podprojektne skupine so bili vključeni v projekt v delovnem času, tako da nismo porabili dodatnih finančnih virov.

Po terminskem planu je bil pregled učinkovitosti projekta s strani naročnika, odločitvene skupine, zunanjega svetovalca in projektne skupine predviden, zaradi primernosti časovnih intervalov vsake tri mesece.

4.3.7 ODGOVOR NA OSTALE ZAHTEVE

Rokovno je bilo **določeno**, da se aktivnosti preostalih zahtev ISO 9001 izvedejo v dvanajstem mesecu. Časovni rok je bil predviden pol leta. Uvajanje ostalih zahtev je bila dejansko prilagoditev določenim postopkom, ki so se v večini primerov že izvajali, vendar morda na drugačen način, zaradi napačne razlage zahtev.

Zaradi uvajanja sistema kakovosti v podjetje se je pokazala potreba po seznanitvi zaposlenih z zahtevami standarda, poslovnika kakovosti ter ciljem podjetja. V organizacijskih enotah so pripravljali letne plane poslovanja, kadrovanja, izobraževanja, plan proizvodnje, nabavo drobnega inventarja in osnovnih sredstev po ON ter s tem izpolnjevali zahtevo standarda Obvladovanje razvoja, Planiranja kakovosti in Usposabljanje. Mnogo vodij organizacijskih enot je sodelovalo pri projektih, ki so se izvajali v podjetju. Nabava je že predhodno delno potekala po zahtevah standardov zaradi delovnih navodil nabave, ki veljajo za celotno podjetje. V teh delovnih navodilih je bilo določeno obvladovanje neskladnih proizvodov (ločenost materialov za odpis) in

status kontroliranja in preizkušanja. Izvajala se ni le vhodna kontrola materiala v pisni obliki in ločitev prevzetega blaga. Identifikacija in sledljivost proizvodov je potekala že predhodno.

Zahteve standarda **Obvladovanje kontrolne, merilne in preizkusne opreme** se je za vso to opremo po organizacijskih enotah pridobilo spričevalo kakovosti. Preventivni in korektivni ukrepi se izvajajo na nivoju organizacijskih enot in nivoju celotnega podjetja. V OE so podlaga korektivnih, kakor tudi preventivnih ukrepov poročila kontrolnih točk ter notranja presoja kakovosti, ki poteka letno. Obvladovanje zapisov kakovosti, za katerega je določen skrbnik, poteka v OE, katere morajo imeti urejene mape z zapisi kakovosti.

4.3.8 NOTRANJE PRESOJE

Aktivnosti v tej fazi projekta pa so, z interno presojo in stalnim izboljševanjem, preverjati ter izboljševati sistem kakovosti ter prijava na certifikacijsko presojo. Želena rezultata faze projekta sta sistem kakovosti, katerega osrednja aktivnost je stalno izboljševanje sistema kakovosti, ki dokazuje, da je skladno z ISO 9001 standardom in pridobljeno potrdilo o kakovosti.

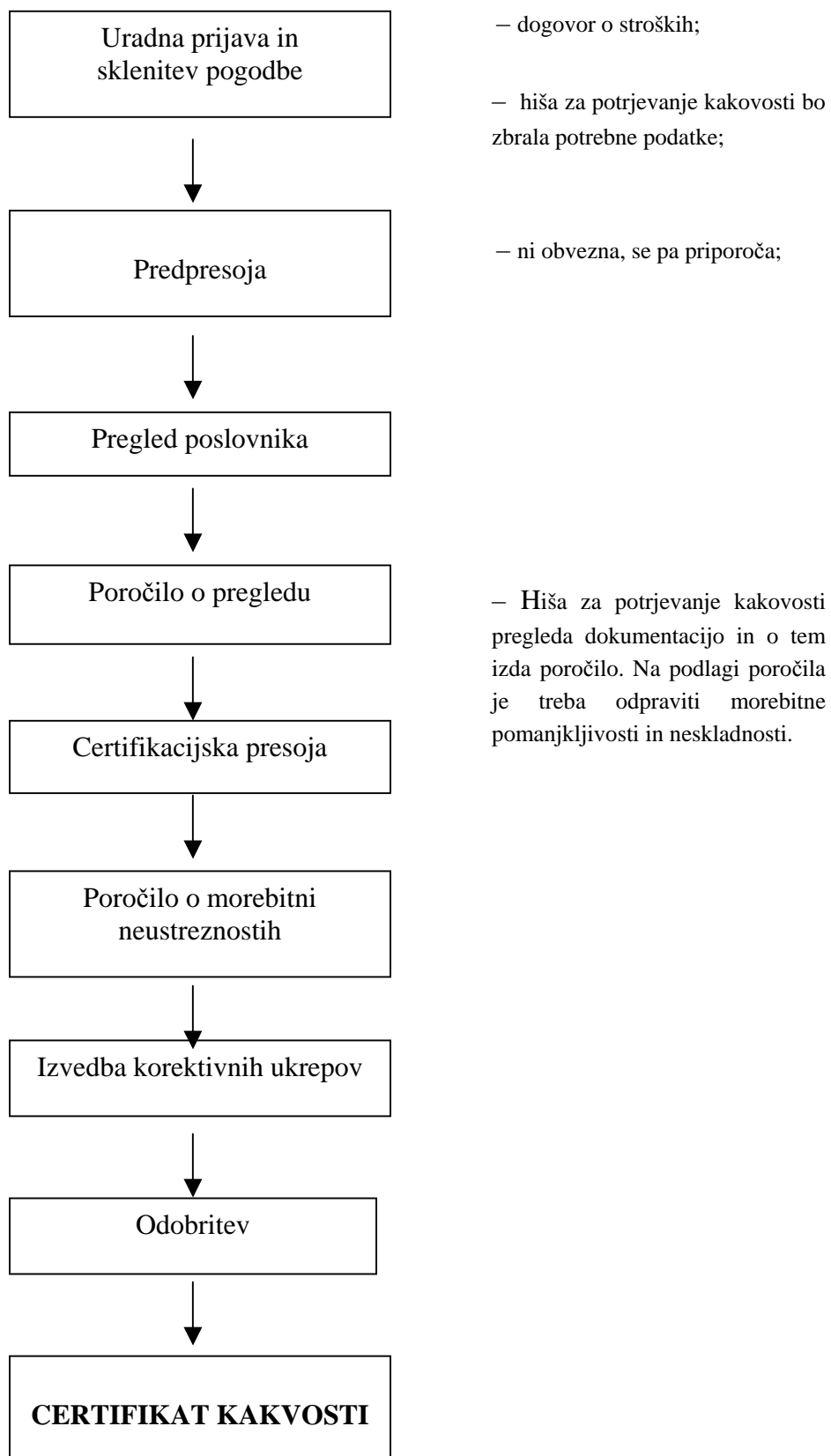
Notranja presoja, katere nosilci so presojevalci v okviru podprojektnih skupin, je bila terminsko določena v trinajstem mesecu projekta po opravljenih aktivnosti, ki so navedene pod točko pet. Zunanja presoja, nosilec je projektna skupina, se izvede mesec dni po opravljeni notranji presoji z namenom, da se ugotovi, ali so bile morebitne neskladnosti oziroma ali so bile neskladnosti iz predhodne presoje odpravljene in ali se zadovoljuje vse zahteve standarda v vseh organizacijskih enotah. Kot zadnja aktivnost projekta je certifikacijska presoja, ki presodi ali se izpolnjujejo vse zahteve standarda za potrdilo kakovosti. Zadnjo fazo podrobno prikažem v točki pridobivanja certifikata.

4.3.9 POSTOPEK PRIDOBIVANJA CERTIFIKATA

V tej točki nameravam prikazati zadnjo fazo pridobitve certifikata ali spričevala kakovosti, to je navezava stika z organizacijo, ki podeljuje omenjeno spričevalo. S hišo za potrjevanje kakovosti se organizacija o dodelitvi certifikata kakovosti dogovori predvsem o posameznih fazah postopka pridobivanja certifikata kakovosti. Faze so prikazane v sliki 6 (glej na str.49).

Začetek postopka pridobitve certifikata kakovosti se prične z uradno prijavo in sklenitvijo pogodbe med predsednikom uprave podjetja in hišo za potrjevanje kakovosti. V fazi pridobitve certifikata ali spričevala kakovosti se zvrstijo vse faze, naštete na sliki zgoraj, nato pa sledi odobritev in podelitev certifikata (priloga 2).

Slika 6: Faze postopka pridobivanja certifikata kakovosti



Vir: Interno gradivo projekta PPPP–ISO Planika, 2002.

4. 4 PRIDOBITEV PROJEKTA KAKOVOSTI

4. 4. 1 PROJEKT PRIDOBITVE SPRIČEVALA KAKOVOSTI

Projekt pridobitve spričevala ali certifikata kakovosti pomeni, da so standardi v zahtevah ISO 9001 uvedeni v vse OE v podjetju. S tem podjetje pridobi večji ugled v okolju, kupcu pa zagotavlja pričakovano in dogovorjeno kakovost proizvodov in storitev. Pri tem uporabljamo kot vodilo PK, v katerem imamo zapisane postopke in referenčne dokumente z navodili. Vodstvo in odgovorni vodje, ki so vključeni v proces, zagotavljajo, da so vse zahteve, ki so dogovorjene, skladne z našo ponudbo in predpisanimi postopki, tudi izpolnjene. Kupčevo zadovoljstvo stalno nadziramo. Zadovoljen kupec, zadovoljni zaposleni in učinkovito delo so temeljni cilji sistema kakovosti v proizvodnji. V smeri navedenih temeljnih ciljev smo izboljšali:

- **preglednost dela** (kdo in za kaj odgovarja, kdo je izvajalec, česa ni treba storiti, ali imamo pravo tehnično dokumentacijo);
- **red** (kje dobiti dokument, ni napačnih navodil za delo ...);
- **sistematično zbiranje podatkov** (vemo, kaj smo naredili in kaj še moramo ...);
- **obvladovanje procesov** (natančna navodila za delo, opredeljeni tehnološki postopki, usposabljanje);
- **strokovnost dela** (ustvarjanje razmer za dosledno upoštevanje predpisov, kontrola, korektivni ukrepi, dvig samozavesti in avtoritete zaposlenih ...);
- **zadovoljstvo zaposlenih** (osebni razvoj, pripadnost kolektivu, spremljanje delovnega okolja, možnost dajanja koristnih predlogov, vzpostavljen je sistem pohval ...);
- **obvladovanje stroškov** (povečuje se učinkovitost dela, kar vodi k manjši porabi finančnih sredstev ...).

Uvedba sistema kakovosti v proizvodnjo se kaže v izvajanju nekaterih dejavnosti, katerim doslej nismo namenjali posebne pozornosti ali pa jih nismo izvajali:

- izdelali smo plan dela za vse leto, glede na prodajni plan (posebej v okviru proizvodnih investicij, plan stroškov, plan izobraževanja, plan notranjih presojev,...);
- vzpostavili smo sistem odgovornosti (primarna in sekundarna odgovornost) vseh zaposlenih;
- vzpostavili smo sistem merjenja zadovoljstva zaposlenih;
- vzpostavili smo sistem merjenja napak pri delu zaposlenih;
- uvedli smo letne razgovore z zaposlenimi;
- uvedli smo timske oblike dela – ringe (pred reorganizacijo proizvodnje je bil poudarek na pripravi in izvajanju izobraževanja za vse zaposlene);
- začeli smo z obvladovanjem procesov (planiranje, izvedba, kontrola);
- uvedli smo letni pregled s strani vodstva;
- uvedli smo notranje in zunanje presoje sistema kakovosti.

V proizvodnji smo na podlagi razgovorov in kontrolne liste napak med drugim tudi ugotovili, da se med zaposlenimi uveljavlja spoznanje, da je za uspeh treba napake takoj pokazati, da jih lahko čim prej odpravimo. Neodkrite napake namreč stanejo več kot odkrite. Poseben poudarek je bil, da je v zavesti vsakega zaposlenega, da je samokritičen in ima sposobnost reagiranja v kritičnih situacijah. Izbrali smo vodilo, da je treba vsako delo že prvič opraviti brezhibno (samokontrola). Tudi notranje odkrivanje in odpravljanje napak ima svojo ceno, ki je sicer nižja od zunanega, pa vendar pomeni veliko izgubo časa in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

4.4.2 PROBLEMI PRI UVEDBI SISTEMA KAKOVOSTI

V sklopu projekta so se pojavljali problemi predvsem zaradi specifičnosti in kompleksnosti proizvodnje. Eden od problemov, ki se je pojavljal, je bil oddaljenost organizacijske enote, ki se nahaja v Turnišču. Delo projektne skupine in ostalih skupin je bilo oteženo. Delo je potekalo ločeno po podprojektih skupinah, vodje pa so predstavili opravljeno delo skupin. Slaba stran je, da se člani podprojektih skupin niso srečevali ter izmenjavali mnenja, zato ni bilo zaželenega timskega dela in zadovoljstva v podprojektih skupinah.

Pojavljal se je tudi dvom posameznikov v pridobitev projekta vzpostavitve sistema kakovosti. Nekateri so menili, da gre le za modno muho. Celo med zaposlenimi v podjetju je bilo zaslediti razmišljanje, da gre le za več dela za isto plačilo itd. Vendar lahko rečemo, da takšni pomisleki in dileme, ki se pojavljajo ob uvajanju kakovosti, ne izhajajo iz realnih in argumentiranih temeljev. V tem primeru gre predvsem za odraz napačnih pristopov pri uvajanju zahtev standarda v prakso.

Po uvedbi sistema kakovosti smo opazili stranske učinke, ki vključujejo:

- dosledno in pravilno izvajanje vseh procesov zahteva kratkoročno več časa in napora;
- vzdrževanje sistema kakovosti (presoje, preventivni in korektivni ukrepi, sestanki za kakovost ...) poleg tekočega dela dodatno obremenjujejo zaposlene;
- po začetnem ustvarjalnem zagonu in motivaciji zaposlenih za doseg cilja – certifikata je viden padec motiviranosti pri nekaterih zaposlenih.

4.4.3 UČINKI UVAJANJA ISO 9000

Med strokovnjaki se postavlja vprašanje, ali lahko sistem obvladovanja kakovosti po ISO 9000 predstavlja uspešen korak v smeri TQM. S tega stališča sta se med poznavalci oblikovala dva različna pogleda, in sicer optimističen in pesimistični (Gotzmani Tsiotras, 2001 str. 1326–1342).

Optimistični pogled temelji na dejstvu, da standardi serije ISO 9000 ponujajo podjetju dobro strukturirano orodje za zagon kakovosti. Zagovorniki tega pogleda trdijo, da

standardi te serije izboljšujejo notranjo organizacijo in operacije, zagotavljajo učinkovitejšo in enotnejšo komunikacijo v podjetju, povečujejo zavest zaposlenih v kakovostne rezultate, zmanjšujejo razlike v kakovosti in stroške kakovosti, povečujejo zadovoljstvo kupcev in njihovo zaupanje v podjetje ter spodbujajo konstantni napredek. Ugotovimo lahko, da standardi serije ISO 9000 ponujajo dober začetni korak v smeri TQM.

Pesimistični pogled pa pravi, da se podjetja osredotočijo v glavnem na hitro in lahko pridobitev certifikata brez pravega prispevka h kakovost, kar povečuje birokracijo in zmanjšuje fleksibilnost in inovativnost. Slednje podjetjem ne ponuja garancije za napredek v proizvodih, procesih in doseganju zadovoljstva kupcev. V primeru slabe izvršitve gre podjetje lahko celo korak nazaj, ker so zaposleni bolj birokratski, brez delovne vneme. K uspešnemu uresničevanju TQM filozofije v podjetje veliko prispeva zaupanje in podpora vodstva in zaposlenih.

Vpliv ISO standardov na TQM v grškem gospodarstvu sta proučevala Katerina D. Gotzamani in George D. Tsiotras (Gotzamani, Tsiotras, 2001, str. 1326–1342). Ugotovila sta naslednje:

- Velik prispevek uvedbe standardov ISO na TQM je pri obvladovanju procesov, ker se standardi v glavnem ukvarjajo z razvojem, standardizacijo in dokumentacijo procesov, ki neposredno vplivajo na kakovost. Po uvedbi certifikata se učinek te kategorije znatno poveča s sistematično dokumentacijo in kontrolo kritičnih procesov in kakovosti proizvodov. Metode obvladovanja procesov postajajo čedalje bolj naravnane v preprečevanje napak kot pa v njihovo poznejše odkrivanje. Pozitiven prispevek standarda na TQM ima tudi uporaba kakovostnih podatkov in njihovo varovanje ter oblikovanje proizvodov s pomočjo jasno oblikovanih specifikacij za proizvodne procese.
- Certificiranje je s seboj prineslo tudi nekaj nespodbudnih dejstev. Prišlo je do dramatičnega porasta kontrole in nadzora vhodnih materialov, kar pomaga zavarovati kakovost materialov in s tem kakovost končnih izdelkov, vendar je v nasprotju s TQM filozofijo. Slednja temelji na zaupanju in sodelovanju med podjetjem in majhnim številom zanesljivih dobaviteljev, kar naj bi nadomestilo pretirano kontrolo kakovosti vhodnih materialov. Z uvajanjem ISO standardov je porasla tudi kontrola končnih izdelkov. Porast kontrole vhodnih materialov in končnih proizvodov povečuje stroške končnim izdelkom brez prave dodane vrednosti, zato naj bi podjetja v prihodnosti slednje zamenjala z zaupanjem v proces in pravilno izvedbo že na samem začetku. Tudi Deming pravi, da morajo podjetja prenehati biti odvisna od masovnih pregledov in nazorov. Podjetje bo moralo izvajati kontrole, dokler ne doseže stopnjo, na kateri lahko resnično zaupa svojim operacijam. Zagotavljati mora kakovost izdelkov, ki jo zahtevajo kupci, in se tako izogniti velikim stroškom nezadovoljstva in ne zadovoljlitve potreb kupcev.
- Standardi ISO vplivajo tudi na kupce. Gre zlasti za vodenje in obravnavanje

pritožb kupcev, kar povečuje kakovost proizvodov in storitev in omogoča preživetje podjetja v prihodnosti.

- Manjši napredek k TQM pa so prinesli standardi ISO na področje upravljanja s človeškimi viri. Tako bodo morala podjetja vložiti še veliko energije in sredstev v izobraževanje vseh zaposlenih o učinkih kakovosti, o metodah, tehnikah za izboljšanje kakovosti in o sodelovanju zaposlenih pri postavljanju predlogov.

Podobno je veljalo tudi za Planiko. Povzetek zgoraj navedene raziskave nam pokaže, da so učinki uvedbe ISO standardov na vseh področjih v večini pozitivni. Podjetja morajo v prihodnje usmeriti več napora na področje upravljanja s človeškimi viri, odnosi z dobavitelji in povečanju zadovoljstva kupcev, kar je nujno za uspešno pridobitev TQM.

4.5 VZPOSTAVITEV PREDPISA PROIZVODNJA

4.5.1 POSTOPEK IZDELAVE PROCESA

Postopki in navodila morajo biti pisani tako, da so razumljivi vsem, ki pri njihovem izvajanju sodelujejo. V teh navodilih morajo biti določene odgovornosti in pristojnosti za dopolnitev vseh obveznosti, ki jih je navzven sprejelo podjetje Planika. Predpisi o procesu vsakega Poslovnika poslovno – funkcijske enote predstavljajo plan kakovosti za konkreten proces. Planiranje kakovosti je postopek, ko se pripravlja konkreten organizacijski predpis.

Celoten poslovni proces je sestavljen iz delnih ali funkcionalnih poslovnih procesov: nabave, proizvodnje, prodaje in financiranja. Posamezni funkcionalni poslovni procesi se delijo na vrsto časovno omejenih poslovnih dogodkov, ki jih lahko opredelimo kot kakovostne, količinske in časovne enote poslovnega procesa, njegove sestavne dele pa kot zaporedje dogajanj od sprožitve nekega naloga, izvedbe predpriprav, do dela, ki se pokaže v učinku.

Poslovanje proizvodne firme lahko poteka le ob prisotnosti elementov proizvodnega procesa, to je: delovnih sredstev, predmetov dela, delovne sile in storitev.

Časovna naloga funkcionalnega procesa proizvodnje je preoblikovanje priskrbljenih in pripravljenih elementov poslovnega procesa v proizvode in storitve oz. poslovne učinke, in to na način, ki zagotavlja racionalno izkoriščenje vseh razpoložljivih sredstev ter ustvarjanje dodane vrednosti.

Proizvodnja lahko uspešno opravlja svojo osnovno nalogo z izpolnjevanjem dveh nalog:

- izdelavo proizvodnega programa na podlagi strateških usmeritev družbe,
- pripravo vsega potrebnega za izvedbo proizvodnega procesa

Pri drugi nalogi je treba izpostaviti pripravo proizvodnega procesa, ki obsega pripravo

in vlaganje proizvodnih faktorjev v proizvodni proces z namenom, da se uresniči (realizira) proizvodni program. S planiranjem se določijo vnaprej potrebni ukrepi za izvajanje procesa proizvodnje.

1. Opredelitev procesa proizvodnje obsega tri glavne faze: krojenje, šivanje in montažo ter dve pomožni fazi: pripravo materialov za proizvodnjo in samo pripravo kot sestavni del glavnih faz proizvodnje.

2. Opredelitev vsebine posameznih faz tega procesa je podrobno opredeljena s tehnološkimi postopki, ki se med seboj razlikujejo glede na vrsto obutve, tehnologijo izdelave oz. zahtevnost obutve in s tem povezanim tehnološkim postopkom.

Vsebina posameznih faz je naslednja:

Faza krojenja: Material za končno obutev (naravno ali umetno usnje, tekstil) se kroji – seka na ustreznih strojih, po skicah, ki so izdelane za točno določen model –varianto. Osnovno orodje so sekalni noži za posamezne dele obutve. V fazi krojenja se opravljajo še dela: obdelava robov po predpisu glede na tip obutve ali zahtevo kupca, barvanje, označevanje, žigosanje in kontrola s kompletiranjem partij (10 parov) v blok (12 partij – 120 parov).

Faza šivanja: Izkrojeni posamezni sestavni deli za obutev dobivajo v fazi šivanja že obliko zgornjega dela obutve, kar pomeni, da se v tej fazi opravi sestavljanje vseh posameznih sestavnih delov v celoto. Izdelati je treba vse operacije, ki so predpisane v tehnološkem postopki za točno določen izdelek.

Faza montaže: V tej fazi izdelek dobi končno podobo. Pomembno orodje v tej fazi je kopito, na katerega se z ustreznim strojem navleče zgornji del. V naslednjih fazah se izvede montaža vseh spodnjih delov (podplat, pete) in čevelj dobi svojo pravo obliko. V zaključni fazi montaže (finiš) se čevelj obdela do zadnje faze (čiščenje, poliranje) tako, da je primeren za kontrolo in oddajo v skladišče.

V fazi priprave se izvaja proces sortiranja zgornjih in spodnjih delov na vozičke ter določena pripravljalna dela (priprava podplatov za lepljenje, sestava okrasov, izdelava prerezov za pakiranje ...). V pripravi se poskrbi za nemoten prehod v montažo, v kateri je treba zagotoviti nemoten potek celotnega procesa.

3. Časovna omejitev trajanja posamezne faze

Glede na to, da je sedanji proces proizvodnje trajal 8–9 dni (krojilnica 2 dni, delo v šivalnici 4–5 dni in delo v montaži – vključno s pripravo 2 dni), je cilj preoblikovanega proizvodnega procesa zmanjšanje časovnega obdobja na največ 5–6 dni.

4. Izdelava časovnega modela izvajanja procesa proizvodnje

Časovni model procesa proizvodnje je mogoče izdelati le v grobem, saj se, glede na vrsto obutve oziroma zahteve tehnologije, izdelave in časi za celoten proces zelo razlikujejo.

5. Izdelava zapisa procesa v ARIS-u

Ob podrobnejšem pregledu ugotovimo, da ARIS ni zgolj programsko orodje, ampak je metodologija. ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) je v Nemčiji razvil profesor August-Wilhelm Scheer. Metodologija zagotavlja orodje, ki povezuje razkorak med teorijo poslovanja ter informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, ki je namenjena podpori poslovanja.

ARIS metodologija je opredeljena na način:

- da omogoča primerno zgradbo za opisovanje poslovnih procesov;
- sestavlja jo skupina metod za modeliranje pripravljenimi predlogi modelov;
- da omogoča koncept računalniške podpore management poslovnih procesov (Davis, 2001 str. 50).

Osnova ARIS metodologije je predstavitev poslovnih procesov v obliki diagramov »verige zaporedja dogodkov (ang. Event) in opravil – funkcij (ang. Function)«. Metodologija omogoča poleg modeliranja procesov tudi modeliranje: sistemov, organiziranosti, informacijskih tokov, virov podatkov, poslovnih objektov, materialov, programske opreme, znanja, veščin, izdelkov in stroškov. Najpomembnejše je, da metode modeliranja v metodologiji ARIS dovoljujejo povezovanje različnih modelov oz. modeliranje odvisnosti posameznih objektov ter tako omogočijo, da prikažemo kar se da realno sliko modeliranega poslovanja (Hars, 2002, str. 175–186).

Za proizvodnjo smo uporabili procesni (kontrolni) pogled – dinamičen model, ki prikazuje obnašanje – izvajanje procesa in kako so le-ti povezani z viri, podatki in funkcijami poslovnega okolja. Vključujejo: dogodkovno vzročne verige, informacijski tok, komunikacijske diagrame, diagrame poteka in diagrame dodane vrednosti. Model je usmerjen v obnašanje – izvajanje procesov.

Opis proizvodnega procesa v tem delu ne zajema opisa posameznih operacij oz. zaporedja operacij v proizvodnem procesu posameznega obrata (krojilnica, šivalnica priprava z montažo), ampak opis (proces), ki se začne z razpisom delovne dokumentacije, ki je potrebna za realizacijo delovnih nalogov v tabeli 4 (glej na str.56).

Smisel izdelave procesa proizvodnje je, da vodi procesa in ekipi pomaga do enostavnega in nedvoumnega in v celotnem podjetju enotnega načina popisovanja posameznih faz obravnavanega procesa. Popis bo služil kot dogovor o načinu izvajanja procesa za potrebe enostavnejšega reševanja problemov, dogovarjanja in izvajanja izboljšav in rednega usposabljanja udeležencev, zlasti novih članov.

Tabela 4: Opis procesa dokumentacije za realizacijo delovnih nalogov

Faza	Trajanje	Opis	Odgovornost
Razpis delovne dokumentacije	1 dan	Razpis vseh potrebnih dokumentov, ki so potrebni v proizvodnem procesu za nemoten potek proizvodnje (delovni nalogi (DN), materialne potrebe, spremnice, sekalni listi, materialni čeki ...)	Vodja OPP
Distribucija delovne dokumentacije po delovnih timih	Do 1 ure	Prevzem razpisane dokumentacije in oddaja te dokumentacije vodjem posameznih izvajalnih timov	Pripravljalec nalogov ali zadolžen delavec znotraj izvajalnega tima
Razdeljevanje delovne dokumentacije znotraj izvajalnega tima	Do 1 ure	Vodja izvajalnega tima prejeto dokumentacijo razporedi med zaposlene glede na potrebe oz. organiziranost tima.	Vodja, mojster izvajalnega tima
Začetek izvajanja delovnih operacij znotraj izvajalnega tima	V času, ki je predpisan na spremnici s tehnološkim postopkom.	Vsak delavec – izvajalec najprej ustrezno evidentira začetek izvajanja delovne operacije. Registrira dokument s črtno kodo.	Posamezen delavec. Nadzor izvaja vodja izvajalnega tima.
Evidentiranje napak, nepopolnega zaključevanja posameznih blokov, partij in delovnih nalogov v celoti	Tekoča naloga	V kolikor pride v procesu izvajanja delovnih operacij do težav, ki onemogočajo zaključevanje posameznih blokov in partij, se zahteva sprotno evidentiranje teh težav, in sicer z ustreznim zajemanjem s pomočjo črtno kode. Opombe se vpišejo ali iz vnaprej znanega registra napak ali pa se vpišejo ročno.	
Vračanje posameznih blokov, partij v popravilo	Takoj	Napake so registrirane, ugotovljena so odstopanja in izbrani ustrezni ukrepi za odpravo napak. Status mora biti točno določen in evidentiran. Oddvojijo se izdelki, ki jih nato prevzame pripravljalec delovnih nalogov in jih transportira v prostore ustreznega izvajalnega tima.	Vodja izvajalnega tima in pripravljalec delovnih nalogov
Zaključevanje blokov, partij in delovnih nalogov v celoti	Skladno s tehnološkim postopkom	V tekočem (nemotenem) proizvodnem procesu se morajo v skladu z razpisano delovno dokumentacijo kompletirati bloki, partije in delovni nalogi v celoti. Ko je izvedena zadnja faza celotnega tehnološkega procesa, je treba s pomočjo črtno kode, ki je na spremnem dokumentu, izvesti ustrezna čitanja na optičnem čitalcu.	Delavec oz. kontrolor končne kontrole pri zadnji operaciji (pri pakiranju in odpremi v skladišče končnih izdelkov) ali vodja izvajalnega tima, potem ko mu delavec, ki je izvedel zadnjo operacijo, preda vso spremno dokumentacijo

Vir: Interno gradivo projekta PPPP– ISO Planika d.d, 2002.

4. 5. 2 OBVLADOVANJE IN NENEHNO IZBOLJŠEVANJE PROCESOV

Vsako podjetje doseže konkurenčnost na trgu s povečanjem vrednosti izdelka v očeh kupca in hkratnim zmanjšanjem stroškov, ki nastanejo zaradi odvečnih, nepotrebnih opravil, ki izdelku ne prinašajo dodane vrednosti. Vemo, da neustrezna kakovost, ki pomeni negativno odstopanje med pričakovanji kupca in tem, kar daje izdelek, povzroča podjetju velike stroške. Zato se vse več poudarka daje preprečevanju napak. Pomanjkljivosti lahko preprečimo z:

- razvojem izdelka, ki bo zadovoljil potrebe kupca
- ustreznim izborom dobaviteljev oziroma kooperantov
- zagotavljanjem kakovosti v proizvodnji
- učinkovitim informacijskim sistemom podjetja
- vzdrževanjem delovnih sredstev ter
- izobraževanjem, usposabljanjem in motiviranjem zaposlenih

Celovito obvladovanje kakovosti zahteva sodelovanje in povezavo vseh funkcij v podjetju (krog kakovosti). Za ustrezno povezavo posameznih poslovnih funkcij, ki omogočajo usklajenost notranjega in zunanjega vidika kakovosti, so potrebni naslednji koraki (Rusjan, 2001, str. 270–271):

1. Opredelitev lastnosti izdelka, kjer morajo podjetja upoštevati glas kupca (zunanji vidik kakovosti). Ugotoviti je treba, katere lastnosti proizvoda prinašajo kupcu zadovoljstvo.

2. Določitev merjenj lastnosti izdelka

3. Postavitev standardov kakovosti, ki se praviloma postavijo kot tolerance z zgornjimi in spodnjimi mejami sprejemljivosti ali kot zelene vrednosti.

4. Vzpostavitev sistema kontrole kakovosti

Podjetje mora opredeliti obseg, mesto in izvajalca kontrole. V praksi se z vidika **obsega kontrole** pojavlja več oblik kontrole kakovosti:

- **stoodstotna kontrola kakovosti**, kjer pregledamo skladnost vsakega nabavljenega materiala ali dokončnega izdelka s predpisanimi standardi in specifikacijami. V procesu proizvodnje obutve se 100 % kontrola opravi le za naravna usnja, ostala pa nadomešča vzorčno preverjanje;
- **vzorčno preverjanje** je cenejše od 100 odstotne kontrole kakovosti, iz pošiljke se vzame velikost vzorca glede na velikost pošiljke;
- **preverjanje prvega in zadnjega izdelka serije**;
- **prevzem serij na osnovi priloženega certifikata ustreznosti**.

Z vidika **mesta izvajanja kontrole kakovosti** ločimo:

- kontrolo vhodnih materialov

- kontrolo procesa in
- kontrolo dokončanih proizvodov

V prizadevanjih za večjo kakovost in s tem tudi večjo konkurenčnost podjetja, se je trud, vložen v odkrivanje napak na izdelkih, usmeril predvsem v preprečevanje napak. Skrb za kakovost postane naloga vseh zaposlenih v podjetju, ki kontrolirajo kakovost že med samim izvajalnim procesom.

5. Odkrivanje in odpravljanje vzrokov slabe kakovosti je osnovni cilj kontrole kakovosti, da ugotovi vzroke nastalih napak in te vzroke odpravi, da se ne bi enake napake pojavljale v prihodnje.

6. Nenehno uvajanje izboljšav

Podjetje mora stalno izboljševati vse sisteme v podjetju, saj bo le tako izboljšalo kakovost svojih proizvodov, povečalo svojo učinkovitost ter zmanjšalo stroške poslovanja.

4. 5. 3 ORODJA ZA OBVLADOVANJE IN NENEHNO IZBOLJŠEVANJE PROCESOV

V podjetju Planika d.d. se uporabljajo številna orodja za nenehno izboljševanje procesov. Ta orodja so:

4. 5. 3. 1 Samokontrola

Z reorganizacijo proizvodnje v obliki manjših fleksibilnih enot proizvodnih celic (ringi) smo pri zaposlenih uvedli postopek samokontrole po načelu interne stranke, slika 7 (glej na str. 59). Namen postopka samokontrole je:

- iskanje napak – strošek popravil in izmeta je manjši, čim bližje smo operaciji;
- preprečevanje napak – delavec išče vzroke slabega delovanja in se trudi narediti dobro že v prvem poskusu, da bi dosegel ničelno število napak.

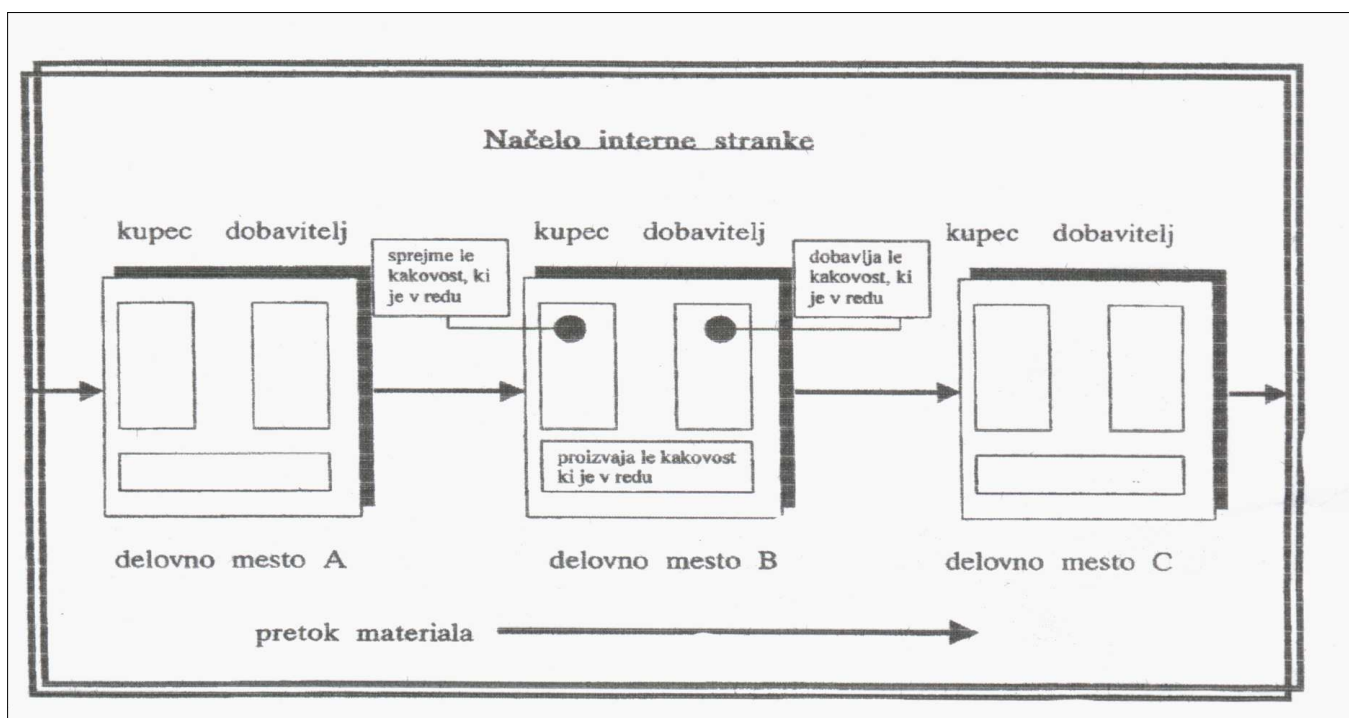
Filozofija uspešnega dela je Nikoli ne vzemi izdelka v roke ali ga ne odloži, preden ne veš, kaj bi z njim počel oziroma mu dodal neko novo vrednost. Delavec je namreč odgovoren za kakovost tistega dela dodane vrednosti, ki ga je sam ustvaril. To povečanje občutka odgovornosti omogoča:

- dvig ravni kakovosti
- znižanje stroškov kakovosti in
- skrajšanje rokov (nemoten tok proizvodnje)

Naloga vsakega zaposlenega je, da kontrolira svojo operacijo in opozori na težave, če se pojavijo. Vsak zaposlen ima vlogo kupca in dobavitelja, kar pomeni, da vsak izdelek kupi od predhodnega delavca (dobavitelja). Je tisti, ki sprejme le kakovost, ki je v redu,

zavrne pa izdelke, ki niso skladni s predpisano specifikacijo.

Slika 7: Načelo interne stranke



Vir: Uvodno izobraževanje reorganizacije proizvodnje Kranj, 2001, str. 7.

Ko doda izdelku svojo dodano vrednost, je ta isti delavec dobavitelj naslednjemu delavcu (kupcu) in dobavlja le kakovost, ki je sprejemljiva.

4. 5. 3. 2 Celovito produktivno vzdrževanje

TPM (ang. Total Productive Maintenance) ali celovito produktivno vzdrževanje je nenehna težnja po izboljšanju učinkovitosti proizvodne opreme s trajnim sodelovanjem vseh akterjev slika 8 (glej na str. 60).

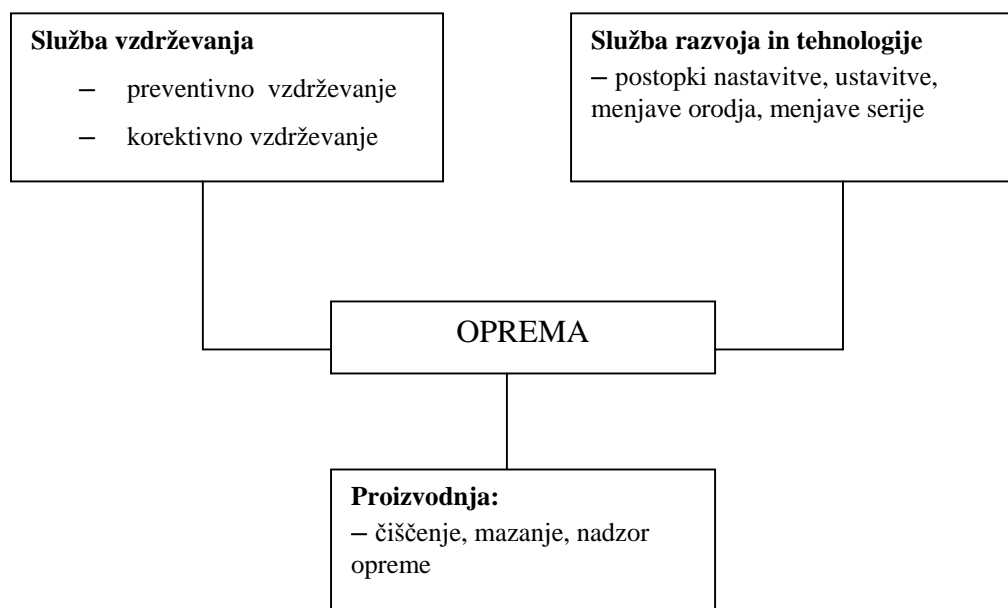
Osnovni namen TPM- a je:

- povečanje produktivnosti
- izboljšati delovne metode
- razviti samovzdrževanje (delavci lahko do določene ravni sami skrbijo za svoje stroje)
- vključiti delavce pri razvoju in dograjevanju njihovega stroja in
- odpraviti neučinkovitost v proizvodnji

Za izboljšanje učinkovitosti je treba:

- meriti učinkovitost
- določiti vzroke neučinkovitosti in
- ukrepati proti neučinkovitosti

Slika 8: Prikaz celovitega produktivnega vzdrževanja



Vir: Interno gradivo Izobraževalnega centra, 2003.

Učinkovitost proizvodne opreme merijo s kazalcem operativne storilnosti (Ro), ki predstavlja razmerje med številom dobro narejenih delov in številom teoretično izvedljivih delov.

Vzroki neučinkovitosti proizvodne opreme in ukrepi proti tej neučinkovitosti so prikazani v tabeli 4.

Tabela 5: Vzroki in ukrepi neučinkovitosti

Vrsta okvare	Ukrep
Lastni zastoji: <ul style="list-style-type: none"> ▪ okvara stroja ▪ okvara orodij ▪ okvara proizvoda 	Zagotavljanje tehnične zanesljivosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ menjava serije ▪ menjava orodja 	Hitra menjava
Posredni zastoji: <ul style="list-style-type: none"> ▪ prenasičenost ▪ pomanjkanje sestavnih delov ▪ pomanjkanje delavcev 	Organizacija

Vir: Interno gradivo 2003.

4. 5. 3. 3 Japonski postopek 5S

5S je pet japonskih postopkov, katerih imena se začenjajo s črko »S« in imajo skupni cilj »Živeti v tovarni, ki je čista in urejena«.

Tabela 6 : Japonski postopek 5S

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Seire – ureditev2. Seiton – red3. Seiso – čiščenje4. Seiketsu – čistoča5. Shunkan – disciplina |
|---|

Vir: Interno gradivo stalnega projekta PSPN 2002.

Prvi S, **ureditev**, pomeni ločitev potrebnega od nepotrebnega ter takojšno izločitev neuporabnega.

Drugi S, **red**, nas uči, da tisto, kar potrebujemo, postavimo na hitro dostopno mesto. Tudi dokumente razvrstimo po pomembnosti in pogostosti uporabe. Pri tem vedno mislimo na to, da bi čas, ki ga zgublamo z iskanjem, zmanjšali v kar največji možni meri.

S tretjim S, s **čiščenjem**, odpravimo vso umazanijo. Predstavljamo si, da so delovna mesta izložbe. Če se izložba blešči, vedno privabi kupce, da pogledajo v notranjost trgovin. Čisto delovno mesto prav tako pripomore k boljšemu počutju delavca, s tem pa tudi k boljšim rezultatom dela.

Četrty S, **čistoča**, pomeni, da vse zaposlene naučimo vzdrževati raven čistoče in higiene v tovarni. Redno čiščenje in urejanje delovnega okolja ter spoštovanje reda je naloga vseh zaposlenih v podjetju. V okviru projekta PSPN smo uvedli 5S v proizvodnjo in smo z vzdrževanjem reda delavcev na delovnem mestu v proizvodnji ukinili tri snažilke.

Peti S, **disciplina**, navaja zaposlene na red. V tem primeru gre za redno uporabo načel 5S v lastnem delovnem okolju, tako da postane navada, samodejno početje.

5 S smo uvajali postopno, saj zahteva spremembo navad in miselnosti zaposlenih. V projekt stalnega pospeševanja napredka (PSPN) je bilo vključeno celotno poslovanje podjetja, aktivnosti v ugotavljanju prihrankov ali izgub ter ukrepov za odpravljanje letih, saj je cilj podjetja zmanjšanje stroškov na vseh področjih. Vedeti moramo, koliko sekund dela imamo v eni prodajni minuti in koliko stroškov v eni plačani minuti. Razumeti moramo realnost in obdržati stik z njo. Treba je spremeniti način dela sebe, in vseh ter okolja v katerem delamo. Cilj podjetja so izboljšave, katere ugotavljamo na

podlagi naslednjih aktivnosti.

1. Snemanje filma

Namen snemanja filma je ugotoviti pri posamezniku skupno količino dodane vrednosti (D.V.). Dodana vrednost je fizična sprememba izdelka, je vrednost, ki jo prodamo in jo kupec plača. Označujemo jo z zeleno. Ločiti moramo delo z D.V. od dela brez dodane vrednosti (B.D.V.), označena je rdeče. Delo brez dodane vrednosti zajemajo: zastoji, slaba oskrba z materiali, tehnološka neuskkljenost izdelka, slaba organizacija dela itd.

Čas snemanja filma je 120 minut ali več. Merska enota je minuta. Zapisujemo časovne intervale, koliko sekund oz. minut je D.V. in koliko B.D.V. Izdelamo sliko (priloga 4). Količina D.V. se giblje od 35 do 40 %. Hkrati izdelamo vprašalnik 5x ZAKAJ? Primer prikazan v (prilogi 5).

2. Analiza filma

Prvi stolpec (priloga 6) prikazuje ugotovitev sedanjega stanja. V drugem stolpcu so prikazane smeri napredka oz. izboljšav. Na koncu izračunamo učinek predlagani aktivnosti, zadolžitve, roke in izračun prihrankov. Analize se tedensko poročajo in spremljajo.

3. Seznam možnih napak

Kakovost je zagotovljena s pravilno izvedbo vseh operacij v procesu. Kakovost je treba varovati. Priloga 7 prikazuje seznam možnih napak v celotnem proizvodnem procesu izdelave obutve, ki vplivajo na njeno končno kakovost.

4. 5. 3. 4 Tehnika FMEA v proizvodnem procesu

Za vsak izdelek si je mogoče zamisliti različne načine nastopa neustreznega delovanja oz. izvrševanja namenske funkcije. Analiza napak in odpoved delovanja v prvi fazi načrtovanja in preizkušanja izdelka nam lahko pomagata določiti **vzročno – posledične odnose**. Napake ali odpovedi imajo različen vpliv na kvaliteto skladnosti izdelka. Za vsako kritično specifikacijo stoji najmanj ena večja napaka ali odpoved, ki povzroči, da izdelek ne deluje, kot bi od njega pričakovali (v primeru planiranja, priprave in izvajanja proizvodnje gore tehnologije gre za odpoved organizacijskega predpisa) v proizvodnji. Tehnika FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) je bila razvita predvsem za zagotavljanje kakovosti v fazi načrtovanja OP. Ta sistematična metoda pomaga identificirati možno napako oziroma zaščititi kakovost storitve ali procesa pred nastankom napake, če je le ta kritična (Mikulak, Beauregard, McDermott, 1996, str. 28–44). Strokovnjaki v razvoju uporabljajo analizo kot sestavni element postopka pri načrtovanju proizvodnje. FMEA tehnika obravnava napako in odpoved posameznih komponent določenega sistema in upošteva njene posledice »od spodaj navzgor« (Marolt, 1994, str. 251). S tehniko FMEA se vsake nevarnosti, ki je na spisku, lotimo v naslednjem zaporedju:

- začnemo z možnimi izvori in vzroki dogodkov in

- iščemo negativne posledice posameznih dogodkov.

FMEA tehnika nam služi predvsem za:

- sistematično urejanje vseh možnosti napak in presojanje njihovih posledic,
- določanje možnih vzrokov za nastop napak,
- preverjanje predvidenih specifikacij in kontrolnih postopkov glede na odkritje in preprečitev napak,
- ocenjevanje verjetnosti nastopa okvare, posledice napak za kupce, možnosti odkritja napak ter iz tega izhajajoč primeren obseg tveganja,
- določanje odgovornosti za izvedbo posameznih ukrepov,
- ponovno proučevanje znova odkritih napak.

Analiza možnih napak in posledic je koristna predvsem ob razvoju novih izdelkov ali storitev, ob določanju novih tehnologij in za problematične sestavne dele. Sistematičen pristop k zagotavljanju kakovosti izdelka v fazi načrtovanja s pomočjo tehnike FMEA pomeni določene stroške, ki pa so zaradi zmanjšanja poznejših težav upravičeni in zanemarljivi (Marolt, 1994, str. 251).

Analizo možnih napak in njihovih posledic za proces opravi tehnološka priprava ob sodelovanju zaposlenih, službe zagotavljanja kakovosti, vodstva proizvodnje ter po potrebi ob soudeležbi ostalih strokovnih služb in v določenih primerih tudi kupcev oz. uporabnikov proizvodov. Da pa bi bila dosežena zahtevana kakovost proizvodov, je cilj tehnike FMEA postopka analiza predvidenega organizacijskega predpisa (Marolt 1994, str. 251). Za tehniko FMEA se tako v primeru razvoja uporablja obrazec (priloga 8). V Izpolnjenem obrazcu so:

- matični podatki
- značilnosti
- morebitne napake
- morebitne posledice napak
- morebitni vzroki napak
- predvideni kontrolni ukrepi
- verjetnost pojava napake
- pomen napake za kupca
- verjetnost odkrite napake

Prioritetno število tveganj nam pove, v kakšnem medsebojnem razmerju so si vzroki napak. Nadalje vpišemo predlagane ukrepe za izboljšanje.

4. 6 SPODBUJANJE ZAPOSLENIH

4. 6. 1 VLOGA VODSTVA

Ravnateljstvo podjetja se odloči, da bo podjetje poslovalo na podlagi sistema kakovosti,

s tem si postavi tudi strateški cilj. Vemo, da uvajanje sistema kakovosti v podjetje nikoli ni izvedljivo na kratek rok, temveč ga lahko opredelimo kot dolgotrajen proces, ki je sestavljen iz več faz. Kot posledico opredeljenega dolgoročnega cilja podjetje oblikuje politiko kakovosti. S politiko kakovosti so določene smeri in akcije za doseg opredeljenega cilja. V izjavi, ki predstavlja politiko kakovosti podjetja, morajo biti poudarjeni elementi, ki opredeljujejo celovito obvladovanje kakovosti (Trebar, Brun, Teran, 1991, str. 27):

- usmeritev v medsebojne odnose dobavitelj – kupec med subjekti znotraj podjetja,
- vključevanje vsega osebja v podjetju v aktivnosti obvladovanja kakovosti,
- obvladovanje vseh proizvodnih in neproizvodnih procesov,
- sistematično izobraževanje za kakovost,
- periodično preverjanje s strani vodstva ...

Pomembno je, da se politika celovitega oblikovanja kakovosti opre na jasno, usklajeno in primerno vodenje. Zato je pomemben razvoj nove vodstvene države. Celovito obvladovanje kakovosti, ki poudarja predvsem kupca, spreminja vedenje vodstvenih delavcev. Ti morajo izžarevati značilnosti in lastnosti, ki ustvarjajo ugodno delovno vzdušje. Med najpomembnejšimi lastnosti sodijo (Černetič et al., 1987, str.151–159; Marolt, 1994, str.59–60; Jocu et al., 1995, str.128–130).

- spodbujanje sodelavcev k vedno boljšim dosežkom
- vlivanje poguma za premagovanje problemov
- doslednost pri izvajanju nalog
- poštenost do sebe (samokritičnost in samodisciplina)
- pozornost do sodelavcev
- poudarjanje moči znanja in ne hierarhične moči
- razvojna naravnost, spodbujanje inovativne dejavnosti
- odprto komuniciranje in podobno

Sodobni organizacijski razvoj je vnesel v skupino medsebojno sodelovanje in ukinil klasični model delovanja skupine, kjer je imel vodja popolno oblast, podrejeni pa so bili samo izvajalci ukazov in naročil.

Zato veljata predvsem dve temeljni nalogi vodje:

- sistematično in natančno razvijanje vizije in ciljev podjetja ter
- nenehno prizadevanje za razvijanje okolja, ki omogoča ustvarjanje klime za inoviranje, sodelovanje in učenje zaposlenih.

Kako bodo delavci prevzeli novi način razmišljanja o kakovosti, kako bodo dojemali novo filozofijo zagotavljanja kakovosti, je odvisno predvsem od vodilnih delavcev, kajti že od začetka mora biti jasno, da se ljudje ravna po zgledu svojih vodij. Če delavcev ne zanima kakovost, je to posledica njihovega občutka, da ima vodstvo kakovost za nepomembno.

Vodenje mora temeljiti na prepričanju, da so ljudje pripravljeni dobro delati in jih zato k temu ni treba priganjati, ampak predvsem motivirati (Vujoševič, 1996, str. 24). Vodja mora biti karizmatičen, ljudi mora navdihniti z elanom, jih z osebnim zgledom pritegniti k sodelovanju pri novih izzivih in jim tako omogočiti, da dosežejo zastavljene cilje.

4.6.2 MOTIVACIJA

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo (Zajc, 1994, str. 42–43). Definicij o motivaciji je seveda zelo veliko. Z vidika ravnalca je pomembna ugotovitev Lipičnika, da motivacijo managerji uporabljajo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. V našem primeru je to izboljševanje kakovosti izdelka, storitev, procesa.

Namen motivacijskih aktivnosti oziroma metod je prepričati zaposlene, da lahko s svojim vsakdanjim delom prispevajo h kakovosti končnega izdelka in končno k uspehu podjetja. **Cilj** motivacije je, da zaposleni, ki so usmerjeni k doseganju postavljenih ciljev, dosežajo tudi nadpovprečne rezultate. Željni so povratnih informacij, želijo osebno odgovornost v zvezi z zastavljenimi cilji, denarne nagrade pa pojmujejo kot merilo za svoje dosežke. Delo, ki motivira zaposlene, je poln izzivov, posameznik pa ima možnost sooblikovati cilje organizacije in vplivati na odločitve, ki zadevajo njegovo delo. Pomembno je omeniti tudi delovanje v delovni skupini, ki je lahko sposobnejša kot posameznik pri doseganju zastavljenih ciljev. Za doseganje uspehov skupine pa je treba še kaj več od strokovne usposobljenosti. Kakovost sodelovanja je namreč odvisna tudi od medsebojnega spoštovanja, enakopravnosti odnosov, način komuniciranja in podobno.

Motivacija zaposlenih je odvisna od privlačnosti nagrade, ki jo dobi zaposleni kot posledico svoje aktivnosti. Nagrajevanje zaposlenih sodi med psihološke stimulatorje za delo. Ločimo dve vrsti stimulacij, ki učinkujeta kot motivacijska dejavnika: denarno in nedenarno.

Denarna stimulacija se je v preteklosti bolj ali manj uspešno uporabljala za izboljšanje kakovosti. Postopno pa se je izrodila. Namesto, da bi bila motivacijsko sredstvo za višjo kakovost dela, je postala sredstvo razdeljevanja osebnih dohodkov glede na dosežene rezultate dela. Šele takrat, ko je stimulacija za kakovost dosegla pomemben delež v plači zaposlenega, je opravila svojo funkcijo. Kakovost je tako prišla v zavest posameznika (Žnidaršič et al., 1990, str. 92).

Nedenarna stimulacija je nadgradnja denarne in ima na zahodu čedalje večji pomen, saj predstavlja glavni vzvod za povečanje produktivnosti in s tem tudi uspeha posameznika in družbe. Vsa prizadevanja nematerialnega spodbujanja h kakovostnemu delu morajo biti usmerjena v poistovetenje človeka z delom, ki ga opravlja.

Avtorji v svojih delih priporočajo razne oblike nedenarne motivacije, in sicer podeljevanje priznanj, organiziranje tekmovanj med organizacijskimi enotami podjetja, stalno informiranje zaposlenih s pomočjo oglasnih desk, internih glasil in podobno.

Leta 2002 je Planika vzpostavila sistem nedenarnega nagrajevanja, ki se imenuje »Predlagaj, zmagaj«. Podjetje potrebuje ljudi, ki so pripravljeni delati z veliko mero pripadnosti in zvestobe. Če pa se od zaposlenih zahteva še določena mera odličnega delovanja, jih mora podjetje vzpodbuditi s primerno nagrado ali priznanjem. Namen nedenarnega nagrajevanja je pritegniti ljudi, jih vključiti v cilj tovarne, kar je pogoj za oblikovanje zavesti o pomenu kakovosti za zagotavljanje nenehnega razvoja podjetja.

Zelo pomembno vlogo ima vodja, ki vzpodbuja, motivira delavce svoje osnovne delovne enote in tudi nagradi delavce za: kakovostno delo, ustvarjalnost, sodelovanje in odločno nadaljevanje. Vodja pa ne nagradi: površnega dela, ohromelosti, hitro opravljenega dela, rutine.

V kolikor pa podrejeni ne dobijo priznanja za uspešno opravljeno delo ali opravljeni projekt, se odnosi v enoti poslabšajo.

Oblike nedenarnih nagrad, ki jih prejmejo zaslužni delavci so:

- **pohvale:** – **ustna pohvala:** zasebno izražena pohvala, javna pohvala (na sestanku, ob posebnih priložnostih), širjenje »pozitivnega« opravljanja dela,
- **pisna pohvala:** čestitka za dobro opravljeno delo, pohvala napisana na plačilni kuverti, pohvala po elektronski pošti,
- **članek v internem glasilu** (Planikine novice),
- **skupinske pohvale:** motivacijski sestanki, imena proizvajalcev na izdelku, pisne pohvale kupcev/strank so objavljene v internem glasilu, skupni pikniki, ogled prireditve, izlet,
- **srečanje z vodjo na kavi,**
- **predstavitve uspeha na ravni direkcije,**
- **kosilo z vodjo ali direktorjem,**
- **test novega proizvoda,**
- **aktivnosti, ki kažejo na spoštovanje vsakega posameznika:** predsednik uprave ima razgovor z vsakim novozaposlenim, novozaposlene predstavimo v internem glasilu, objavljeni intervjuji ob jubilejih, čestitke za rojstni dan, ob rojstvu otrok, porokah,
- **nagrade oz. aktivnosti povezane z osebnim in strokovnim razvojem:** sodelovanje pri posebnih projektih, udeležbe na pomembnih sestankih namesto vodij, več samostojnosti pri delu, sodelovanje pri najpomembnejših projektih, strokovno usposabljanje namenjeno osebnemu razvoju (tečaj tujega jezika), obisk sejmov, strokovnih srečanj, storitve povezane z zdravjem in rekreacijo.

V dosednji praksi se je pokazalo, da k večji učinkovitosti nagrad in priznanj prispeva naslednje:

- načrtno uvajanje spontanih in formalnih nagrad skladno z vrednotami, cilji in strategijo podjetja,
- komuniciranje ob uvajanju nagrad in priznanj,
- nagrade in priznanja niso nadomestilo za vodenje, temveč le pripomoček vodij,
- zavedati se moramo, da imajo vse nagrade in priznanja »rok trajanja«,
- ustvarjalnost pri oblikovanju nagrad,
- nikoli ni pomembna samo nagrada, temveč tudi način, kako jo izročimo.

4. 6. 3 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je sestavni del vsakdanjika vsakega posameznika, saj je praktično nemogoče nekomunicirati. Komunikacija namreč predstavlja vsakršno sporazumevanje, stik – besedni in nebesedni. O komuniciranju govorimo takrat, kadar neko sporočilo potuje od oddajnika do sprejemnika. Komunikacija je zanka, ki povezuje vsaj dva človeka. Komuniciramo z besedami, intonacijo glasu in gestikulacijo telesa.

Celovita komunikacija ni samo verbalno podajanje vsebine sporočila, temveč predstavlja tudi neverbalni okvir načinov, kako je določeno sporočilo podano. Kot uspešno, dobro komunikacijo navadno opredelimo komunikacijo, ki med osebami povzroči dober stik (Planko, 2002, str. 3).

Osnova sodelovanja, zaupanja, verodostojnosti je komunikacija med ljudmi. Na komuniciranje ne smemo gledati le kot na izmenjavo besed, temveč kot na izmenjavo energije. Vemo, da bo prejemnik sporočila v vsakem primeru čutil energijo, ki jo nosi sporočilo bodisi ustno ali pisno.

Vsako podjetje se mora zavedati pomena notranjega komuniciranja, saj management lažje doseže sodelovanje in lojalnost delavcev, če jim bo dajal odkrite in poštene informacije. Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije. Pomaga jim spoznati, kako bi sami tudi doprinesli k večjemu uspehu. Zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko in cilji organizacije (Rozman, 2000, str. 25).

Odkritost in izmenjava mnenj na vseh ravneh podjetja oblikujeta položaj, v katerem ni nihče zapostavljen. S tem se vzpostavi kultura, v kateri vsakdo čuti, da je izražanje lastnih idej zaželeno in popolnoma varno. Tako komuniciranje ustvari klimo zaupanja, varnost in lojalnost. To podjetju pomaga lažje prebroditi obdobja, ko se od zaposlenih zahteva dodaten napor ali odrekanje. Odkritost vodstva, pripravljenost na dialog in prizadevanje za izboljšanje notranjega komuniciranja, so pomembni pogoji za večjo produktivnost, dobre odnose in kakovost. Pomembno je, ali se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, ali so delavni sestanki redni, ali dobijo zaposleni dovolj informacij za dobro opravljanje dela in ali so le-te posredovane razumljivo.

Kljub pravilom za uspešno komunikacijo in izobraževanju managerjev za uspešno podjetje z značilno obsežno komunikacijo ugotavljam, da v podjetju Planika zaposleni občutijo prav pomanjkanje informacij. Vprašanje pa je tudi, kako točne so informacije, ki jih zaposleni dobivajo. Zato je odprta komunikacija pomembna za lažje prilagajanje spremembam (Cvetko 2002, str. 84). Poleg izgradnje komunikacijske mreže je najpomembnejši komunikacijski tok, navzgor in navzdol.

V podjetju se kljub vzpostavitvi stalnih vodstvenih timov po področjih, kjer so vključeni predstavniki vodstva proizvodnje, razvoja, vzdrževanja obveščenosti o pomembnih odločitvah in dogodkih, informacije niso prenašale na nižje ravni. Težave so se pojavljale na nižjih hierarhičnih ravneh. Tu je prisotno večje število delovnih enot oz. izvajalnih timov, med katerimi je bilo težko zagotoviti ustrezen prenos vsakodnevnih informacij.

Vodilni in vodstveni delavci ocenjujejo medsebojno komunikacijo kot učinkovito. Vendar pa velik delež zaposlenih ocenjuje, da vodja komunicira z njimi le, kadar je to obvezno. Skoraj polovica zaposlenih si želi več komunikacije z vodjo, večjo opaženost in potrditev njihovega prizadevanja ter prispevka k uspehu.

V podjetju smo v ta namen uvedli letne osebne razgovore, ki jih nadrejeni s svojimi podrejenimi opravijo na začetku koledarskega leta. Z dobro načrtovanimi in izvedenimi letnimi razgovori želijo spoznati delovne ter osebne potenciale zaposlenih, njihove interese in ambicije. Na osnovi informacij vodja ugotovi, katere izmed njegovih ambicij zagotavljajo izboljšanje učinkovitosti in kakovosti dela v organizaciji in so zato z vidika podjetja pomembne ter uresničljive. Razgovor je priložnost za usklajevanje želja in zahtev. Vodja in podrejeni ključne točke razgovora zapišeta v za to predvideni obrazec. Sledi usmerjanje delavca v dodatno izpolnjevanje in usposabljanje z možnostjo napredovanja ali premestitve na drugo delovno mesto znotraj podjetja, kjer bo bolje izkoristil svoje sposobnosti in znanje. Pri upravljanju s sposobnostmi zaposlenih je ključnega pomena spodbujanje razvoja v smeri povečevanja uspešnosti na njegovem delovnem mestu. Rezultat letnega razgovora sta načrt dela in načrt usposabljanja delavca. V načrtu dela so opredeljeni cilji, ki jih mora delavec doseči v prihodnjem letu, usklajeni z letnim planom dela organizacijske enote.

Zaposleni pa lahko dobijo informacijo na oglasnih deskah in enkrat mesečno tudi v internem časopisu, ker se predstavijo nagrajenci za posebne dosežke:

- najboljši zaposleni v mesecu, letu: uporabimo posebna merila (količina dela, kakovost dela, največ inovacij, najmanjši absentizem, najhitrejši napredek;
- nagrade za ideje in predloge: določen znesek za vsako idejo, določen odstotek prihranka za uvedeno idejo in prikaz uvedene ideje na kakovost izdelka.

4. 6. 4 IZOBRAŽEVANJE

Strokovnjaki za kakovost pripisujejo dobršen del uspeha podjetja prav izobraževanju. Ti so mnenja, da je izobraževanje srce kakovosti. Za kakovost ima izobraževanje dva cilja (Žnidaršič et al., 1990, str. 75):

- pridobiti ustrezna znanja in
- oblikovati pravilen odnos do kakovosti.

Izobraževanje je dolgotrajen in načrtovan proces razvijanja posameznikovih znanj in sposobnosti, ki so mu v pomoč pri vključevanju v družbeno življenje in delo. Izobraževanje v podjetju je proces, v katerega morajo biti vključeni vsi zaposleni – od direktorja do delavca v izvajalnem timu v proizvodnji. Želje in potrebe po dodatnem in dopolnilnem izobraževanju so pri delavcih izražene različno, zato se mora k izobraževalnemu procesu pristopiti z različnimi prijemi, ki pripeljejo do cilja.

Sam proces se začne z osnovnim izobraževanjem, kjer posameznik pridobi znanje, na osnovi katerega spozna svojo vlogo v sistemu in začuti potrebo po spremembah, ki so gonilo napredka. Sledi učenje tehnik in metod, ki so različne za posamezna področja (statistične metode za vodenje in obvladovanje proizvodnje, izdelava sistema zajemanja in vrednotenja stroškov na ekonomskem področju ...). Zadnji korak pa je uvajanje metod v prakso (Žnidaršič et al., 1990, str. 76–78).

Slika 9: Prikaz sistema izobraževanja za kakovost



Vir: Žnidaršič et al, 1990, str. 77.

Odlični vodje morajo čutiti potrebo po izobraževanju, usposabljanju ter razviti in uvesti takšen program izobraževanja, ki bo skladen s politiko podjetja. Podjetje lahko izdelata letni program izobraževanja, ki temelji na štirih ravneh (Andrejčič, 1995, str. 57–58), kot kaže tabela 7 (glej na str. 70).

Program izobraževanja za vodilne delavce zajema praviloma naslednje teme:

- politika, cilji, in strategija kakovosti,
- razvoj sistema kakovosti (strategija načrtovanja elementov sistema kakovosti),
- presoja sistema kakovosti.

Za višje vodstvene in visoke strokovne delavce zajema izobraževanje za kakovost naslednje teme:

- taktika načrtovanja elementov kakovosti (orodja za zagotovitev kakovosti v vseh fazah njenega nastajanja),
- presoja kakovosti (sistem, proces).

Za ostale vodstvene in strokovne delavce zajema program izobraževanja naslednje teme:

- operacionalizacija elementov sistema kakovosti (uporaba orodij za zagotavljanje kakovosti),
- presoja kakovosti (proces, izdelek).

Za izvajalce oz. delavce v proizvodnji pa program zajema teme, kot so:

- zagotavljanje kakovosti v procesu oziroma na delovnem mestu,
- samokontrola.

Tabela 7: Nivo izobraževanja za celovito kakovost

VODILNI DELAVCI	GENERALNI DIREKTOR VODJE PODROČIJ VODJE PROJEKTOV
VIŠJI VODSTVENI DELAVCI IN STROKOVNI DELAVCI	VODJE SLUŽB VODJE OBRATOV
OSTALI VODSTVENI DELAVCI IN STROKOVNI DELAVCI	VODJE ODDELKOV IZMENOVOVODJE
IZVAJALCI	DELAVCI V PROIZVODNJI

Vir: Andrejčič, 1995, str. 57.

V podjetju Planika je bil v letu 2002 velik poudarek na izobraževanju zaposlenih. Ustanovili so interno izobraževalni center v podjetju, v katerem so svojim delavcem ponudili obsežne izobraževalne programe splošne narave (tuji jeziki, računalništvo, uspešno medsebojno komuniciranje) in dodatna strokovna usposabljanja, povezana s

tehnološkimi novostmi, vendar le za vodilne delavce.

V letu 2003 pa je potekalo izobraževanje s področja celovitega obvladovanja kakovosti. Program izobraževanja se je začel z izobraževanjem vodstva podjetja, sledilo pa je izobraževanje vodij in osnovnih delovnih enot. Udeleženci so se seznanili z vsebinami: katera so orodja za zagotavljanje napredka (JIT, TPM, izkoriščenje človeških potencialov pri skupinskem delu ...), vodenje in motivacijo, retoriko, kreativnost, varstvo pri delu, obvladovanje stresa. Za proizvodne delavce so potekala uvodna izobraževanja zahteve standarda ISO, samokontrole in model 20 ključev samoocenjevanja v podjetju.

5 SKLEP

Hiter tehnološki razvoj, pojavljanje novih proizvodov in storitev ter novih oblik organiziranja poslovanja podjetja, ki so podprte z globalizacijo tržišč in proizvodov, prinašajo nove izzive. Pogosto se dogaja, da se na tržišču pojavljajo tuja podjetja s proizvodi višje kakovosti in z nižjimi prodajnimi cenami, podjetja, ki temu toku niso sposobna slediti, pa propadejo. Dejstvo, da Planika proda dve tretjini svojih proizvodov in storitev v gospodarsko razvite države potrjuje, da mora imeti vsaj tako kakovostne proizvode, kot jih ima tuja konkurenca.

Cilj vsakega podjetja je v čim večji meri zadovoljiti kupca in celo preseči njegova pričakovanja. Podjetje, ki želi uspevati, mora proizvajati proizvode, ki jih kupci želijo v rokih in na stopnji visoke kakovosti ter za sprejemljivo ceno. Način, kako uresničiti cilje podjetja, se v vsakem podjetju razlikuje. Eno od možnih orodij za doseganje teh ciljev je uvedba sistemov obvladovanja kakovosti, ki jih narekujejo ISO standardi in so primerljivi s tujimi ter so predstavljeni v tem specialističnem delu. S pomočjo enega ali več povezujočih se standardov in modelov kakovosti so cilji podjetja enostavneje dosegljivi. Vemo, da standardi predpisujejo in zahtevajo podobne pristope, kot jih najdemo v strokovni literaturi kot vodila uspešnega poslovanja podjetij.

Kot ključ za učinkovito ravnanje kakovosti, sem izpostavila uvajanje sistema kakovosti v podjetje Planika po določenih standarda ISO 9001:2000 s pomočjo Poslovnika kakovosti, ON in OP posameznih enot. Pri vzpostavljanju sistema kakovosti je vsekakor potrebna velika potrpežljivost. Kljub opravljenim uvodnim izobraževanjem je treba izdelati programe izobraževanj za vse zaposlene. Le tako bodo lahko zaposleni poglobili znanja o načelih zagotavljanja kakovosti. Predlagam krožke za izboljšanje kakovosti v proizvodnji, kjer delavci lahko aktivno sodelujejo in dajejo predloge.

Ne samo, da se delavci poučijo o novih odgovornostih, potreben je tudi **miselni preskok** pojmovanja kakovosti. Vsak na svojem delovnem mestu bo moral delovati v

smislu PDCA cikla oziroma v smeri stalnega izboljševanja svojega dela. Prav tako se bodo morale tudi zahteve v obliki opisane dokumentacije stalno **izboljševati**, pri katerih moramo paziti, da so uporabniku prijazne in razumljive, da ga usmerjajo in vzpodbujajo pri njegovem delu.

Ravnateljstvo se mora zavedati, da je sistem kakovosti ISO 9000 le organizacijska podlaga in kašipot za uvajanje organizacijsko – tehnoloških inovacij. To v povezavi in soodvisnosti z zahtevami standarda povečuje konkurenčnost in kakovost, hkrati pa zadovoljuje uporabnika naših proizvodov ali storitev. Odgovornost ravnateljstva za uspešno vpeljavo, delovanje in razvijanje sistema kakovosti je odločilna, zato jo določila standarda ISO 9001:2000 tako zelo poudarjajo. Tudi v Planiki se je večkrat postavilo vprašanje, v kakšni meri se vodstvo te odgovornosti sploh zaveda in v kolikšni meri je vodstvo kos tej nalogi.

Ko govorimo o procesu sprememb, je potrebna najprej sprememba filozofije ravnanja: od t. i. »šefovskega« (ukazovalnega) načina ravnanja naj ravnanje preide na »managerski« (sodelovalen) način ravnanja. Tak pristop bo zaradi izboljšanih odnosov v podjetju omogočil vključevanje vseh zaposlenih v vse aktivnosti na poti do TQM. Pri tem je treba upoštevati, da so prav odnosi med zaposlenimi temelj notranje kulture podjetja. Ti odnosi so kvalitetni le, če so pri zaposlenih na ustrezen način zadovoljene njihove potrebe, kar posledično vodi do njihovega zadovoljstva in osebne rasti. Na takih temeljih zgrajena kultura bo pospeševala sodelovanje zaposlenih v procesu nenehnih izboljšav, kar bo okrepilo tudi ostale elemente kakovosti, kot je osredotočenost na odjemalce, procesni pristop, nenehno izboljševanje itd. Tak notranji razvoj je potreben tudi zaradi večanja uspešnosti podjetja v boju s konkurenco. Primerno je, da pri tem pritrdim navedbi Golemana, ki pravi, **da nič več ne tekmujemo samo z izdelki, temveč z uspešnim ravnanjem z ljudmi** (Goleman, 2001 str. 15, 16).

Ob zaključku naj poudarim, da pridobitev certifikata kakovosti ni slaba investicija, le da so pričakovanja o poslovnem napredku po pridobivanju certifikata kakovosti previsoka. Podjetje s certifikacijo pridobi urejen sistem kakovosti, večjo zavest zaposlenih za nenehne izboljšave ter jasno opredelitev odgovornosti. Pridobitev certifikata po standardu ISO 9001:2000 nikoli ne daje zagotovila za obstoj podjetja. Zato velja priporočilo, da je potrebno nenehno vzdrževanje sistema kakovosti in da delo s pridobitvijo certifikata ni končano.

LITERATURA

1. Alič, Milena: Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
2. Anderson, Stewart: Continual improvement and the consistent pair. revija ISO Management Systems. Ženeva: Central Secretariat of. ISO (International Organization for Standardization), Vol. 2, No.6 – November-December, 2002.
3. Andrejčič, Radovan: Management kakovosti. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, 1995.
4. Arjan, J. van Weele: Nabavni proces – Analiza planiranja in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
5. Barić-Bizjak, Ruža M.: Iskanje odličnosti v državni upravi. Neprofitni management. Letnik 2, št.1/2, september, 1999.
6. Bitenc, Alojz: Ravnanje z okoljem v sodobnem podjetju. Kakovost. Ljubljana: 2, 1999.
7. Burrill, Claude W.: Achieving quality through continual improvement. New York. J. Wiley & Sons, 1999.
6. Crosby, Philip B: Kakovost je zastoj. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1989.
7. Crosby, Philip B.: Govorimo o kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991.
8. Cvetko, Roman: Razvijanje delovne kariere. Koper: Znanstveno – Raziskovalno središče Republike Slovenije Koper, 2002.
9. Černetič et al.: Priročnik za delovodje. Kranj: Moderna organizacija, 1987.
10. Dale, Barrie; Cooper, Cary; Wilkinson, Adrian: Managing Quality and Human Resources. Oxford: Blackwell Publishers Inc., 1997.
11. Davidson, Carolyn; Bailey, Stephen J.: A Literature Review and Analytical Framework. Ljubljana: Javna uprava št. 2, letnik 31, 1995.
12. Davis, R.: Business Process Modelling with ARIS – A Practical Guide. London: Springer – Verlag, 2001.

13. Dulc, Janez: Trženjski pristop in standardi ISO 9001:2000–CRM? Revija kakovost. Ljubljana, Slovensko združenje za kakovost, št. 3, 2001.
14. Fajfar, Peter; Gyorkos, Jozsef: Dokumentacija sistema kakovosti. Kranj: Organizacija, 2000.
15. Feigenbaum, Armand V.: Total Quality Control. New York : MCGraw – Hill, Inc., 1983.
16. Feigenbaum, Armand V.: Total Quality Control. New York : MCGraw – Hill, Inc., 1991.
17. Gerič, Ivan: Odnos med boljšo kakovostjo izdelkov ali storitev ter stroški z dobičkom. revija Kakovost. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, julij 2000.
18. Goleman, Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001
19. Gotzmani, D. Katerina, Tsiotras D. George: An empirical study of the ISO 9000 standards contribution towards total quality management. International Journal of Operations & Production Management B.k.: MCB University Press, 2001, Vol. 21, No. 10.
20. Hars, A.: Business Process Excellence: ARIS in Practice, Using BPR Tools in Business Process Education. Berlin: Springer – Verlag 2002.
21. Jeraj, Miro: Prenova poslovnih procesov na osnovi zahtev družine standardov 9000:2000. Kranj: Moderna organizacija, 2001.
22. Kaltnekar, Zdravko: Organizacija delovnih procesov. II. izdaja. Kranj: Moderna organizacija, 1989.
23. Kern, Karmen; Leon, Loredana: Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) in uvedba novega Modela odličnosti EFQM v Sloveniji. 11. Letna konferenca: Znanje za obvladovanje sprememb. Zbornik referatov. Ljubljana: SZK 2002.
24. Kotler, Philip: Marketing Management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996.
25. Kovač, Jure: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede, 1999.
26. Lipovec, Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor. Založba obzorja, 1986.

27. MacDonald, John; Dolinšek, Slavko: Nekateri razlogi za neuspeh pri vpeljavi TQM–a. revija Kakovost. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, julij 2003.
28. Marolt, Janez: Zagotavljanja kvalitete. Kranj: Moderna organizacija, 1987.
29. Marolt, Janez: Management in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj: Moderna organizacija, 1994.
30. Marolt, Janez; Leskovar, Robert: Kakovost kot osrednji element sodobne organiziranosti. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999.
31. Messer, Grisheim: Qualitätsverbesserung bei Messer Griesheim. Frankfurt: Organisation und Regeln 4, 1994.
32. Messer, Grisheim: SHEQ Handbuch. Prozessmanagement. Frankfurt: Kapitel 7, 1999.
33. Mikulak, Raymond; Beauregard, Michael; McDermott, Robin: The Basic of FMEA. Portland: Productivity, INC.; 1996
34. Novak, Rajko: Novosti in spremembe, ki jih prinašajo standardi ISO 9001:2000. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2001.
35. Perčič, Anton: Ravnanje kakovosti strokovne enote v tovarni avtopnevmatike Sava Semperit. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997.
36. Piskar, Franka: Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
37. Pučko, Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.
38. Rehak, A.: Štirinajst Demingovih točk. Ljubljana: Revija Q – kakovost 3, 1995, str. 16–17.
39. Rozman, Rudi; Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje I. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
40. Rozman, Rudi: Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.

41. Rusjan, Borut: Management proizvodnje. 1. izdaja . Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1999.
42. Rusjan, Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2001.
43. Šostar, Adolf: Management kakovosti. Maribor: Fakulteta za strojništvo. 2000.
44. Trebar, Andrej, Brun Danilo, Teran Janez: Priročnik za izdelavo poslovnika kakovosti: po sistemu standardov ISO 9000. Ljubljana: Edil. 1991.
45. Trebar, Andrej et.al.:ISO 9001:2000. Vodenje sistema kakovosti.: Creativ d.o.o., CD, 2001.
46. Trunk – Širca, Nada; Tavčar, Mitja I.: Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management, 1998.
47. Turk, Ivan; Kavčič, Slavka; Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997.
48. Vujošević, Niko: Sistemi kakovosti po ISO 9000: smernice za zgradbo sistemov kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.
49. Vujošević, Niko: Vodilo za standarde kakovosti po ISO 9000. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.
50. Žnidaršič, Janez. et al.: Razumevanje kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990.

VIRI

1. Certifikati sistemov kakovosti. GZS. (<http://www.gzs.si>), 29. 12. 2004.
2. Jeraj, Miro: Organizacija proizvodnih procesov. Zapiski predavanj. Kranj: FOV 1998.
3. Letno poročilo za leto 2003. Kranj: Planika d.d., 2004.
4. Marolt, Janez: Zagotavljanje kakovosti. Zapiski predavanj. Kranj: FOV 1999.
5. Organizacijski predpis. Proizvodnja izdelkov OP.PR.TP.01.02. Kranj: Planika d.d., 2003

6. Planko, Sergeja: Uspešno medsebojno komuniciranje. Delovno gradivo. Ljubljana. Iteo, 2002.
7. Poslovni načrt za leto 2001. Kranj: Planika d.d., 2000
8. Poslovník kakovosti podjetja Planika, d.d. Kranj: Planika d.d, 2004.
9. Projekt modernizacije prenove Planika (PPPP-ISO). Kranj: Planika d.d., 2001.
10. Projekt stalnega pospeševanja napredka. Kranj: Planika d.d., 2002.
11. Rusjan, Borut: Management proizvodnje. Zápiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2001.
12. Slovenija in ISO 9000 certificiranje v EU. GZS. (<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1722>), 29. 12. 2004.
13. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje. (<http://www.siq.si>), 10. 11. 2004.
14. Standard SIST ISO 9001:2000. Sistemi vodenja kakovosti-Zahteve, 2000.
15. Standard SIST ISO 9000:2000. Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar. 2002.
16. Strateško razvojni načrt Planike za obdobje 2003–2005. Kranj: Planika d.d., 2002.
17. The ISO Survey of ISO 9000and ISO 14000 Certificates – Tehth Cycle. (<http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.frontpage>), 05. 01. 2005.