

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NINA STRNIŠA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SISTEMI RAVNANJA KAKOVOSTI
V PODJETJU GORENJE NOTRANJA OPREMA, D.D.,
PO ZAHTEVAM STANDARDA ISO 9001:2000**

Ljubljana, junij 2003

NINA STRNIŠA

IZJAVA

Študentka Nina Strniša izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Adriane Rejc, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE NOTRANJA OPREMA, D.D.	2
1.1 SPLOŠNO O PODJETJU	3
1.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA	4
2. SPLOŠNO O KAKOVOSTI	7
2.1 POJEM KAKOVOSTI IN NJEN RAZVOJ	7
2.2 RAZLIČNI MODELI KAKOVOSTI V SVETU	8
2.2.1 Japonski modeli kakovosti.....	8
2.2.2 Ameriški modeli kakovosti.....	9
2.2.3 Evropski modeli kakovosti	11
3. ZAHTEVE STANDARDA ISO 9001:2000 V PODJETJU GORENJE NOTRANJA OPREMA D.D.	15
3.1 SISTEMI RAVNANJA KAKOVOSTI	15
3.1.1 Splošne zahteve	16
3.1.2 Zahteve glede dokumentacije	20
3.2 ODGOVORNOST RAVNATELJSTVA.....	23
3.2.1 Zavezanost ravnateljstva.....	24
3.2.2 Osredotočenost na odjemalce	24
3.2.3 Politika kakovosti	25
3.2.4 Planiranje.....	26
3.2.5 Odgovornosti, pooblastila in komuniciranje.....	29
3.2.6 Ravnateljski pregled	32
3.3 RAVNANJE VIROV.....	33
3.3.1 Priskrba virov	34
3.3.2 Človeški viri	34
3.3.3 Infrastruktura	35
3.3.4 Delovno okolje	35
3.4 MERJENJE, ANALIZE IN IZBOLJŠEVANJE.....	36
3.4.1 Splošno	36
3.4.2 Nadzorovanje in merjenje.....	36
3.4.3 Obvladovanje neskladnih proizvodov	38
3.4.4 Analiza podatkov	39
3.4.5 Izboljševanje.....	40
4. VZDRŽEVANJE SISTEMA RAVNANJA KAKOVOSTI V PODJETJU GORENJE NOTRANJA OPREMA, D.D.	42
5. POMEN KAKOVOSTI V PODJETJU GORENJE NOTRANJA OPREMA, D.D.	43
SKLEP.....	45
LITERATURA	46
VIRI.....	47
PRILOGE	

UVOD

Podjetje kot gospodarska celica ima v družbi pomembno vlogo. Deluje z namenom, da opravlja določene naloge, ki vodijo k ciljem doseči čim boljše rezultate, da bi z njimi lahko zadovoljili potrebe ljudi v družbi. Eden izmed temeljnih pogojev, ki nam pomaga doseči ta cilj, je kakovost. Danes je kakovost nuja, saj brez nje ni moč uspešno poslovati in dosežati dobrih rezultatov. O njej se pogovarjamo kot o nečem samo po sebi umevnem. Toda v ozadju take miselnosti je neko splošno stališče, da kakovost zagotavlja kontrola in če je ta dobra, potem so dobri tudi izdelki. Takšno stališče pa nas ob današnjih konkurenčnih izzivih globalnega trga pogosto razočara. Potrebno se je zavedati, da morajo ravnatelji v podjetjih zgraditi takšno kulturo podjetja, kjer so vsi zaposleni osredotočeni na skupni cilj – zadovoljstvo odjemalcev. Prav tako se je potrebno zavedati, da kakovost vpliva na dobiček podjetja in predstavlja nekaj, česar ni mogoče kupiti. Če jo pravilno razumemo, je lahko tudi zelo poceni, kajti drage so le nekakovostne stvari. Beseda kakovost mora prerasti v besedo odgovornost, saj so strateške prednosti podjetja odvisne prav od kakovosti dela vseh zaposlenih v podjetju in njihovih izkušenj. Vsekakor je zelo pomembno, da znamo ustrezno ravnati s kakovostjo v podjetjih ter hkrati znati tudi kakovostno voditi.

Predmet diplomskega dela je proučevanje izvajanja zahtev sistemov vodenja kakovosti¹ v podjetju Gorenje Notranja oprema, d.d. (v nadaljevanju GNO), po zahtevah standarda SIST ISO 9001:2000, ki ima status slovenskega standarda in je enakovreden mednarodnemu standardu ISO 9001:2000. Čeprav se v slovenskem standardu SIST ISO 9001:2000 izraz management v zvezi s kakovostjo prevaja kot vodenje², bom v diplomskem delu namesto izraza vodenje uporabljala izraz ravnanje. To je tudi razlog, da sem naslov diplomskega dela spremenila v »Sistemi ravnanja kakovosti«. **Namen** dela je s poglobljeno študijo Mednarodnega standarda ravnanja kakovosti ISO 9001:2000 ugotoviti, ali so sistemi ravnanja kakovosti v GNO skladni in primerljivi s prej omenjenim standardom ter kako uspešno je podjetje postalo po uvedbi tega standarda. **Cilj** dela je predstaviti zahteve sistemov ravnanja kakovosti po standardu SIST ISO 9001:2000 in prednosti, ki jih lahko podjetje doseže ob njihovem uvajanju in izvajanju. To je že tretja izdaja standarda, ki je v svetu zelo razširjena in spodbuja organizacije³, da povečujejo zadovoljstvo svojih odjemalcev in hkrati izpolnjujejo zahteve ustrezne zakonodaje z učinkovito rabo in stalnim izboljševanjem sistema ravnanja kakovosti. Izpolnjene zahteve podjetja potrdijo s spričevalom oziroma certifikatom. **Metoda** dela temelji na analitično-teoretičnem pregledu tuje in domače literature s področja razlage kakovosti, pregledu zahtev družine standardov ISO 9000:2000 (9000, 9001, 9004), pregledu

¹ Sistem vodenja kakovosti je sistem vodenja za usmerjanje in obvladovanje podjetja v zvezi s kakovostjo (SIST ISO 9000, 2002, str. 18).

² Vodenje je angleški prevod besede lead in se vsebinsko razlikuje od managementa. Pravilni prevod angleške besede management je tako ravnanje, ki ga opredelimo kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v proizvodnji in v zvezi s tem povezanih aktivnosti in nalog, ki jih zaposleni opravljajo (Vidmar, 2002, str. 8).

³ V standardu ISO 9001:2000 je organizacija opredeljena kot skupina ljudi in sredstev z razporejeno odgovornostjo, pooblastili in razmerji (SIST ISO 9000, 2002, str. 20). Vendar pa organizacijo pogosto enačimo s podjetjem in jo opredelimo kot združba ljudi, ki sodelujejo med seboj, da bi dosegli nek skupni cilj in čim bolj uspešno poslovanje podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 127).

literature proučevanega podjetja (strateški načrt, poslovnik kakovosti, poslovni načrt) ter pogovoru vodilnih ljudi s področja Kakovosti, ki so odgovorni za izvajanje sistemov ravnanja kakovosti v podjetju.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet vsebinskih sklopov oziroma poglavij. Uvodu sledi **prvo** poglavje, ki je namenjeno predstavitvi podjetja GNO. V **drugem** poglavju opišem pojem kakovosti in njen razvoj ter predstavim različne modele kakovosti v svetu. V **tretjem** poglavju sledi opredelitev zahtev standarda ISO 9001:2000 glede sistemov ravnanja kakovosti, odgovornosti ravnateljstva, ravnanja virov ter merjenja, analiz in izboljševanja. Izvajanje omenjenih zahtev standarda opišem v podjetju GNO. V **četrtem** poglavju predstavim glavne zahteve glede vzdrževanja sistema ravnanja kakovosti na splošno in v podjetju GNO. V **petem** poglavju opišem, kakšen je pomen kakovosti v podjetju in podam osnovne ugotovitve, ki se nanašajo na podjetje GNO. Na koncu sledi zaključek s povzetkom osnovnih ugotovitev.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE NOTRANJA OPREMA, d.d.

Podjetje GNO iz Velenja je bilo ustanovljeno leta 1984 s spremembo v organiziranosti delovne organizacije Gorenje TGO (Tovarna gospodinjskih aparatov). V skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij so od leta 1997 vpisani v sodni register kot delniška družba. Od začetka leta 2001 je večinski lastnik podjetja družba Gorenje d.d., ki je eden izmed največjih slovenskih neto izvoznikov in se uvršča med osem največjih evropskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov. S tem kapitalskim povezovanjem je družba GNO uresničila enega izmed strateških ciljev, hkrati pa so si zagotovili dodatne proizvodne in prodajne zmogljivosti. Gorenje d.d. spada v tako imenovano Skupino Gorenje, ki jo sestavljajo krovna družba Gorenje – Gospodinjski aparati, Gorenje d.d. ter 40 družb, ki so kapitalsko povezane v sistem. Krovna družba Gorenje je tudi ustanoviteljica zavoda TCL (Laboratorij za preizkušanje in certificiranje, Velenje). Glavno poslanstvo Gorenja je »izdelava in trženje kakovostnih, človeku in okolju prijaznih proizvodov za dom«. Gorenje ima tudi v svetu močno razvejano mrežo lastnih podjetij in predstavništev, ki so oblikovana kot trgovska podjetja in imajo organizirano lastno potniško mrežo, transport, skladišča in zagotavljajo servis proizvodov. Skupina Gorenje deluje na naslednjih poslovnih področjih (Letno poročilo Gorenja, 2001, str. 7):

- proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov ter prodaja dopolnilnega programa gospodinjskih aparatov, malih gospodinjskih aparatov in televizorjev,
- storitvene dejavnosti (trgovina, inženiring, zastopstva, turizem, gostinstvo in upravljanje z nepremičninami),
- proizvodnja in prodaja kuhinjskega in kopalniškega pohištva, sanitarne opreme in keramičnih ploščic (podjetje GNO),
- proizvodnja in prodaja orodij in industrijske opreme.

1.1 SPLOŠNO O PODJETJU

Družba GNO deluje znotraj Skupine Gorenje in predstavlja nosilca razvoja pohištvene dejavnosti. Je sodobno in evropsko usmerjeno podjetje. Njihova glavna dejavnost je razvoj, proizvodnja, trženje kuhinjskega in kopalniškega pohištva, sanitarne opreme za kopalnice ter proizvodnja keramičnih ploščic. Z letom 2001 je podjetje GNO prevzelo tudi 100 % kapitalski delež v družbi Gorenje Interieri, ki predstavlja proizvodno-prodajno enoto programa Marles. Za opravljanje svoje dejavnosti so razvili naslednja področja delovanja (Poslovnik kakovosti, 2001, 4. izdaja):

- program Pohištvo v Velenju
- program Keramika v vasi Gorenje
- program Kopalnice v Šoštanju
- program Marles v Mariboru
- strokovna služba na sedežu družbe v Velenju

1. Program Pohištvo je specializiran za proizvodnjo kuhinjskega in kopalniškega pohištva. V proizvodnji kuhinjskega pohištva nudijo širok izbor različnih modelov, pri katerih so dane velike možnosti kombiniranja in dodatni barvni dodatki. Pri tem programu gre izključno za kuhinje po naročilu, ki jih tržijo pod blagovno znamko Gorenje.
2. Program Keramika obsega velikoserijsko proizvodnjo keramičnih ploščic. Posebno ponudbo programa predstavljajo dekorji na keramičnih ploščicah – ta proizvodnja je maloserijska, posamezni učinki pa so doseženi z ročnim nanašanjem dekornih barv.
3. Program Kopalnice predstavlja celovito ponudbo na področju sanitarne opreme, ki je izdelana iz umetnega marmorja. Ta material omogoča, da lahko imajo izdelki različne oblike, barve in razne dodatke, ki spominjajo na naravni kamen.
4. Program Marles predstavlja celovito ponudbo kuhinjskega pohištva, ki zajema proizvodnjo kuhinj blagovne znamke Marles, kuhinje sestavljivega programa Optigor ter proizvodnjo kopalniškega pohištva.

Podjetje GNO ima tudi tovarno kuhinjskega pohištva v Sarajevu, ki so jo odprli v oktobru 2002, sodelujejo pa tudi s tovarnami kuhinjskega pohištva na Češkem in v Avstriji.

Polovico svoje proizvodnje proda podjetje na zahodnoevropske trge. Njihova glavna usmeritev je, da želijo postati evropsko usmerjeno podjetje in ponudnik notranje opreme na slovenskem trgu ter trgih jugovzhodne Evrope. To nameravajo uresničevati s strategijo rasti, investiranjem v trg ter neposrednimi investicijami v proizvodne enote na posameznih trgih. S svojimi izdelki želijo dvigovati kulturo bivanja in zadovoljevati potrebe potrošnikov. Da bi lahko sledili svojim željam, so se že leta 1995 odločili, da bodo svoj sistem kakovosti uskladili z določili standarda za vodenje in zagotavljanje kakovosti ISO 9001 (model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju – torej v vseh fazah nastajanja izdelka). Podjetje GNO je bilo imetnik certifikata ISO 9001:1994, ki ga je podelil Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje (SIQ) s certifikacijsko presojo že leta 1996. Ker

pa se v podjetju dobro zavedajo, da je kakovost pomemben element gospodarske učinkovitosti ter osnovno načelo vseh uspešnih podjetij doma in v svetu, so ob izdaji novega standarda v letu 2002 uspešno opravili tudi certificiranje po zahtevah novega standarda ISO 9001:2000. V letih od uvedbe standarda je podjetje GNO nekajkrat povečalo obseg svojega poslovanja, tako količinsko kot tudi pri ponudbi proizvodov, ter občutno povečalo število zaposlenih. Ob koncu leta 2002 je bilo tako v družbi zaposlenih 923 delavcev. Trenutno predstavljajo enega izmed največjih pohištenih podjetij na slovenskem trgu. Pomembno strateško povezavo v letu 2002 predstavlja kapitalska naložba v Glin C&M, saj se bo tako njihov delež proizvodnje še povečal. Mislim, da je podjetje GNO družbeno odgovorno in kakovostno podjetje, ki se ozira na potrebe in želje svojih odjemalcev na različnih trgih ter dosledno sledi zahtevam mednarodnih standardov. Zavedajo se, da bo odprti trg ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo prinesel veliko konkurenco in priložnost za rast. Rasla pa bodo le tista podjetja, ki bodo na takšne izzive dobro pripravljena. V podjetju GNO že sedaj sledijo zahtevam EU, kar se kaže v tudi njihovem deležu izvoza na trge EU.

1.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

Organizacijo družbe GNO ureja, spreminja in odobrava glavni direktor na podlagi Splošnih aktov družbe in v skladu s cilji družbe. Glavni direktor družbe opredeli njene sestavne dele in povezave ter po potrebi opiše naloge za delovanje posameznih področij in programov.

Organizacijsko strukturo družbe na predlog vodstvenih delavcev prav tako spreminja in odobrava glavni direktor. Spreminja in odobrava jo lahko v skladu z zahtevami in določbami Pravilnika o gospodarnem opravljanju dejavnosti družbe in v skladu z zahtevami uresničevanja njenih nalog. Organizacijska struktura podjetja mora biti razvidna iz razporeditve delovnih mest in druge dokumentacije, ki jo določi glavni direktor glede na potrebe smotrnega urejanja in izvajanja planskih nalog družbe. Programe in področja prodaje, izvoza, oskrbe, komercialne, kakovosti ter financ in ekonomike vodijo direktorji, ki so delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. Ostala področja urejajo vodje področij. Glavni direktor družbe tako skupaj z vodilnimi delavci (direktorji programov, direktorji področij in vodje področij) predstavlja vodstvo podjetja. S povezovanjem delovnih mest in dela delavcev se oblikujejo stalne in občasne delovne, strokovne in druge skupine. Delo je organizirano v eni ali več delovnih izmenah in drugih oblikah s ciljem smotrne izrabe delovnega časa. Delovna mesta se praviloma oblikujejo glede na področja izvajanja nalog, kjer je zahtevana podobna stopnja izobrazbe, znanja in zmožnosti. Delavčeve okvirne naloge, pooblastila in pričakovani rezultati se po predlogu odgovornega vodje določijo s pogodbo o zaposlitvi. Tekoče naloge je delavec dolžan izvajati samostojno in pravočasno, v predvidenih rokih, kakovosti in količini. Za zahtevnejše ali obsežnejše naloge, ki zahtevajo sodelovanje delavcev z različnimi znanji, se praviloma oblikujejo projekti in imenujejo projektne skupine za njihovo izvedbo. Sklepe o oblikovanju in imenovanju projektov sprejema glavni direktor družbe. Stopnja izobrazbe za opravljanje nalog se določi na podlagi zahtevnosti del in nalog delovnih mest, delovne izkušnje pa se opredelijo glede na potrebna znanja za opravljanje

nalog. Izpolnjene pogoje glede zaposlitve na posameznih delovnih mestih se dokazuje s kadrovskimi evidencami družbe in ustreznimi dokumenti, ki jih je dolžan predložiti vsak delavec (Pravilnik o notranji organizaciji podjetja GNO, 2002, 5. izdaja).

Na podlagi povedanega lahko sklepamo, da je za organizacijsko strukturo GNO značilna dokaj visoka stopnja formalizacije in specializacije dela. Vodstvo podjetja zagotavlja, da med ljudmi na različnih položajih potekajo ustrezni in učinkoviti procesi komuniciranja. Ti procesi potekajo v timih kakovosti, operativnih sestankih, internem glasilu, ravnateljskih pregledih in pri uvajanju novih ljudi na delovna mesta. Velik poudarek v podjetju je dan povezavi med specialnim znanjem, izkušnjami in delovno nalogo. V nadaljevanju sledi prikaz nalog, ki jih opravljajo po posameznih programih in področjih.

VSEBINA NAJPOMEMBNEJŠIH NALOG PO PROGRAMIH IN PODROČJIH DELOVANJA
(Pravilnik o notranji organizaciji podjetja GNO, 2002, 5. izdaja):

1. *Program Pohištvo*

- razvoj in tehnologija, razvoj in projektiranje novih proizvodov,
- proizvodnja kuhinjskega in kopalniškega pohištva, embalaže, izvajanje investicij,
- lakirnica, montaža, naročniška proizvodnja, skladiščenje polizdelkov, uvajanje nove tehnologije, preizkušanje, planiranje in razpis proizvodnje, reševanje reklamacij,
- kontrola kakovosti.

2. *Program Keramika*

- proizvodnja keramičnih ploščic, reševanje reklamacij na tržišču, izvajanje investicij,
- organiziranje in izvajanje vzdrževanja za tekoče in preventivno vzdrževanje proizvodne opreme; razvoj in uvajanje novih tehnologij, kontrola kakovosti.

3. *Program Kopalnice*

- proizvodnja sanitarne opreme za kopalnice; izvajanje investicij,
- planiranje in razpis proizvodnje, razvoj in uvajanje novih tehnologij,
- kontrola kakovosti.

4. *Program Marles*

- razvoj in tehnologija; reševanje zahtevnejših tehničnih problemov v zvezi z investicijami,
- skrbništvo baz podatkov, pregled tehnične dokumentacije in ostalih predpisov,
- proizvodnja kuhinjskega pohištva, embalaže, montaža in naročniška proizvodnja,
- organizacija in nadzor zdravstvenega varstva, varstva okolja, planiranje in nadzor nad uporabo zaščitnih sredstev ter kontrola kakovosti.

5. *Področje prodaje za program Pohištvo in Kopalnice*

- priprava, izvajanje in nadzor tržne politike in strategije, oblikovanje idej in sodelovanja za izboljšave proizvodov in storitev ter za nove proizvode in programe,
- planiranje in nadzor prodaje, prodaja proizvodov in storitev, organizacija prodajne mreže,
- skladiščenje končnih proizvodov, organizacija transporta,
- dejavnosti iz področja odgovornosti in pooblastil za kakovost.

6. *Področje izvoza za program Pohištvo, Kopalnice in Marles*

- naloge so enake kot pri 5. točki, le da se nanašajo na zunanji trg.

7. *Področje oskrbe za program Pohišstvo Kopalnice in Marles*

- raziskave in organizacija nabavnega trga, planiranje nabave, ukrepi za racionalizacijo stroškov, izbita dobavitelja, nabava materiala, organizacija transporta,
- dejavnosti iz področja odgovornosti in pooblastil za kakovost.

8. *Področje Kakovosti*

- vodenje, organizacija in izvajanje nadzorovanja in merjenja proizvodov (overjanje nabavljenih proizvodov, nadzorovanje in merjenje procesov in končnih proizvodov),
- sodelovanje pri realizaciji in razvoju proizvodov, obvladovanje dokumentov in podatkov na področju kontrole dokumentacije, obvladovanje nadzornih merilnih naprav,
- obvladovanje kakovosti na področju nadzorovanja in merjenja ter neskladnih proizvodov,
- sodelovanje pri reševanju reklamacij nabavljenih proizvodov in končnih proizvodov,
- ugotavljanje potrebnega usposabljanja in znanja ter izvajanje usposabljanja na področju kakovosti; dejavnosti iz področja odgovornosti in pooblastil za kakovost.

9. *Področje investicij, ekologije in varstva pri delu*

- vodenje, organiziranje in koordiniranje dela na področju investicij,
- spremljanje predpisov in zakonodaje iz področja varstva okolja in njihovo izvajanje,
- dejavnosti iz področja odgovornosti in pooblastil za kakovost.

10. *Področje informatike in standardizacije*

- planiranje, oblikovanje, organizacija in vzdrževanje informacijskih sistemov,
- izdelava in revizija internih standardov, arhiviranje in vodenje baze podatkov,
- dejavnosti iz področja odgovornosti in pooblastil za kakovost.

11. *Področje financ in ekonomike*

- oblikovanje strategije, ciljev in finančne politike ter strateško planiranje,
- priprava mesečnih in letnih planov poslovanja ter kontrola izvajanja teh planov,
- vodenje analiz in statistika poslovanja,
- finančno knjigovodstvo, knjigovodstvo osnovnih sredstev, drobnega inventarja, materialnega poslovanja, terjatev in obveznosti, zunanjetrgovinskega poslovanja,
- dejavnosti iz področja odgovornosti in pooblastil za kakovost.

12. *Področje kadrov, organizacije in splošnih zadev*

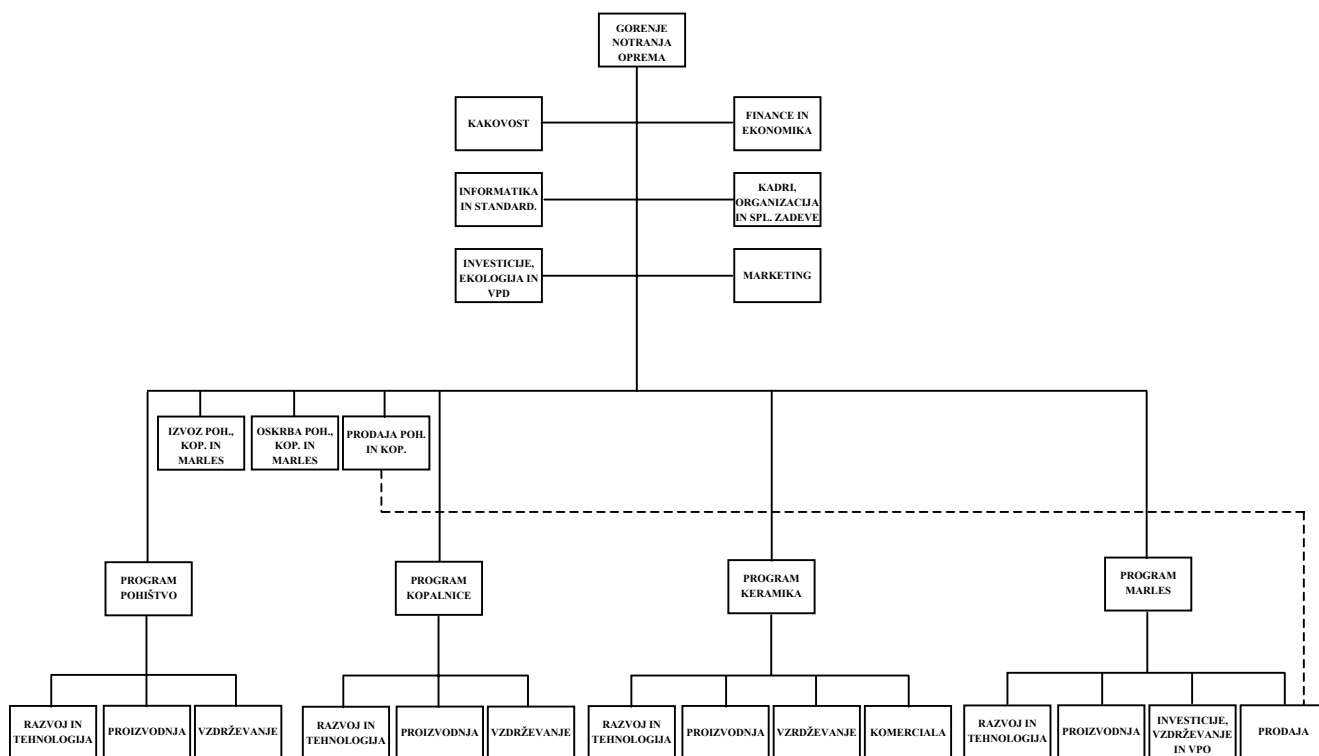
- priprava, izvajanje in nadzor kadrovske politike in sistemov, kadrovsko planiranje ,
- socialno delo, socialno in zdravstveno varstvo, invalidska problematika,
- razvoj kadrov in izobraževanje, nadzor politike izobraževanja,
- priprava splošnih aktov, strokovnih mnenj in analiz za organe upravljanja in vodenja,
- dejavnosti iz področja odgovornosti in pooblastil za kakovost.

13. *Področje marketinga*

- pospeševanje prodaje (organizacija sejmov doma in v tujini, oblikovanje in organizacija izdelave prospektov in katalogov, druge oblike pospeševanja prodaje),
- oglaševanje v medijih, oblikovanje celostne grafične podobe,
- oblikovanje novih izdelkov, izobraževanje in svetovanje,
- dejavnosti iz področja odgovornosti in pooblastil za kakovost.

Podrobnejši prikaz delovanja in medsebojna povezanost posameznih programov in področij delovanja sta prikazana v organigramu na strani 7.

Slika 1: Grafični prikaz organizacijske strukture podjetja GNO z organigramom



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji podjetja GNO, 2002, 5. izdaja.

2. SPLOŠNO O KAKOVOSTI

2.1 POJEM KAKOVOSTI IN NJEN RAZVOJ

Kakovost je zelo širok pojem, ki se spreminja s časom in družbenimi značilnostmi okolja. Različni ljudje si kakovost razlagajo zelo različno. Edini pojem kakovosti, glede katerega so si enotni tudi avtorji kakovosti, ki so poskušali opredeliti kakovost, je njen podjetniški vidik, da kakovost določa kupec. Vsako podjetje je tako odvisno od svojih odjemalcev in če se spreminjajo želje, potrebe in zahteve odjemalcev, se spreminja tudi kakovost. Če odjemalci dobijo pričakovano kakovost, se to lahko pokaže v njihovem zadovoljstvu, navdušenju in zvestobi.

Ena izmed najbolj splošnih opredelitev kakovosti pravi: Kakovost je skladnost z zahtevami⁴, ki jo ugotavljamo na osnovi stalnih merjenj stroškov kakovosti⁵ (Crosby, 1989, str. 16).

⁴ Zahteve so potrebe ali pričakovanja, ki jih izražamo na splošno ali pa obvezno (SIST ISO 9000, 2002, str. 16).

⁵ Stroški kakovosti nastanejo zato, ker so stvari opravljene napačno. Izognemo se jih lahko tako, da stvari že prvič naredimo dobro (Crosby, 1989, str. 16).

V preteklosti se je kakovost razvijala vzporedno z razvojem družbe in proizvodjalnih sil. V individualni proizvodnji je delal posameznik zato, da bi zadovoljil svoje potrebe. Kakovost se je stalno spreminjala in bila odvisna predvsem od posameznika. Kasneje se je razvil obrtniški način proizvodnje, ki v tehnološkem smislu pomeni specializirano proizvodnjo in delitev dela. Ta način proizvodnje je dosegel zelo visoko stopnjo v tehnoloških rešitvah in kakovosti proizvodov. Proizvodi so se zato razlikovali po funkcionalnosti, trajnosti in estetskem videzu. Zaradi hitrega razvoja znanosti in tehnike je v industrijskem načinu proizvodnje prišlo do potreb po vedno večjih količinah proizvodov. Pojavile pa so se tudi nove zahteve po kakovosti proizvodov, kot so zamenljivost, stabilnost, uporabnost, funkcionalnost in standardiziranost. Od individualnih ciljev in potreb človeka, preko zahtev glede kakovosti, ki jih določa obrtna proizvodnja, se kakovost v masovni in avtomatizirani proizvodnji še razširi. Danes kakovost ni več le tržna prednost, ampak nekaj samoumevnega.

Mislím, da bo tudi v prihodnosti kakovost zelo pomemben dejavnik za uspeh podjetja. V Sloveniji je zelo veliko podjetij, ki imajo certifikate kakovosti, vendar pa takšna potrditev kakovosti ni dovolj. Zavedati se moramo, da mora kakovost v podjetju izhajati iz njegove kulture in vizije ter zadovoljstva in pričakovanja vseh zaposlenih in ostalih zainteresiranih strani. Za vse to pa morajo biti odgovorni ravnatelji v podjetju.

2.2 RAZLIČNI MODELI KAKOVOSTI V SVETU

2.2.1 Japonski modeli kakovosti

◆ Pristop ravno ob pravem času – Just in Time (JIT)

Razvoj sistema ravno ob pravem času (JIT) se je pričel na Japonskem, kasneje pa se je zaradi njegovega velikega uspeha razširil tudi v Ameriko. Japonska podjetja so se zavedala, da je »kakovost prva«, zato so lahko proizvodjale kakovostne proizvode ob nizkih cenah in z visoko produktivnostjo ter na takšen način vzdrževala svoj prodor na mednarodno tržišče (Ishikawa, 1987, str. 70). Pristop JIT pomeni novo proizvodno filozofijo, saj mora proizvajalec postaviti takšen koncept proizvodnje, da bo lahko racionalno proizvajal izdelke kot jih in ko jih želijo kupci. JIT pristop je poznan tudi kot koncept, kjer podjetje posluje brez zalog. Osnovni cilj pa ni samo v zmanjševanju zalog, ampak tudi v izboljšanju konkurenčnosti podjetja in zniževanju stroškov. Pri zniževanju stroškov gre predvsem za odpravo nepotrebne izgube časa, nepotrebne dela, nepotrebni izgub materiala in dostavo sestavnih delov ustrezne kakovosti (Vidmar, 2002, str. 11).

◆ Sistem kaizen

Koncept kaizen pomeni obvladovanje, organiziranje in proces stalnih izboljšav kot način delovanja. Je najpomembnejši pristop v japonskih podjetjih. Bistvo kaizen pristopa je vključiti vse zaposlene, ki naj s svojim sodelovanjem stalno izvajajo izboljšave brez velikih vlaganj. Izraz brez velikih vlaganj je iz psihološkega vidika zelo pomemben, saj so ljudje vedno pripravljene delati izboljšave, ne v načinu svojega dela temveč z drugo tehnologijo

(Pogačnik, 2002, str. 4). Japonsko obvladovanje kakovosti pomeni miselno revolucijo v vodenju in sodelovanje vseh delavcev organizacije pri obvladovanju kakovosti ter izboljševanju lastnih nacionalnih standardov.

◆ Celovito upravljanje kakovosti – Total Quality Management (TQM)

TQM je sistem ter miselnost poslovanja in vodenja podjetja, ki se v celoti osredotoči na odjemalca. V TQM je za doseganje uspešnih poslovnih ciljev pomembno zadovoljstvo odjemalcev ali stranke. Pri tem pa ni mišljena samo zunanja stranka, temveč tudi vse notranje stranke v delovnih procesih. Zaradi tega je njegov učni proces dolgotrajen in zahteva spremembo v mišljenju celotnega podjetja. Nastal je v tistih podjetjih, ki so nastopala na odprtem in konkurenčnem trgu. Takšno stanje je podjetja prisililo v ponujanje odličnosti na najbolj ekonomičen način skupaj z iskanjem in izrabljanjem notranjih rezerv in sposobnosti vseh zaposlenih. Koncept TQM se je razvil na Japonskem in se nato prenesel tudi v Ameriko in Evropo (Potočnik et al, 1998, str. 33).

◆ Pristop nič napak, nič okvar in nič zalog – pristop 3 × 0

Poslovanje brez napak, okvar in zalog je zahteven cilj. Bistvo pristopa nič napak je zavedanje, da se napake lahko odpravijo, če odkrijemo njihove vzroke. Napake na izdelkih so tako posledica napak delavcev in če te napake pravočasno odkrijemo in odpravimo, se ne bodo pojavile v rezultatu procesa. Da bi lahko to uresničevali je potreben organiziran in sistematičen proces vzdrževanja delovnih sredstev. Proizvodnja pa poteka ob uporabi statističnih metod za ugotavljanje kontrole kakovosti. Cilj kontrole kakovosti je, da napako čim prej odkrijemo (Vidmar, 2002, str. 11).

2.2.2 Ameriški modeli kakovosti

◆ Primerjalno posnemanje (benchmarking)

Temeljna zasnova primerjalnega posnemanja temelji na filozofiji stalnega izboljševanja ter prizadevanjih po odličnosti in želji »biti najboljši med najboljšimi« (Pučko, 2001, str. 307). Uporablja se za pridobivanje informacij s pomočjo neposredne primerjave z drugimi. Ocenjevanje mora biti tako del koncepta usposabljanja v celotnem podjetju. Da bi se stalno približevali najboljšim, je potrebno ocenjevanja izvajati stalno, spoznanja iz njih pa moramo znati tudi uspešno uporabiti (Horvat, 1998, str. 21).

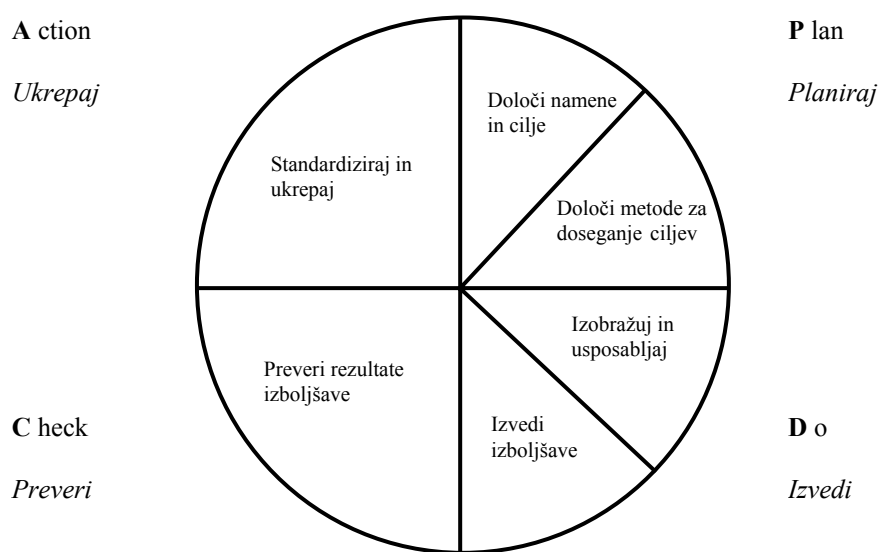
◆ Reinženiring

Koncept reinženiringa pomeni prehod iz klasičnega načina vodenja v TQM način vodenja, ki ga uporabljajo razvita podjetja. Torej gre pri reinženiringu za to, da opustimo stare načine dela in sisteme ravnanja ter preko radikalne prenove poslovnega procesa ali njegovih delov uvedemo nove. Danes je ta koncept stalno prisoten v vseh večjih in multinacionalnih podjetjih, ki s pomočjo reinženiringa dosegajo svetovno raven proizvodnje in premagujejo vse odpore, ki nasprotujejo spremembam podjetja (Vidmar, 2002, str. 16).

◆ Demingov krog kakovosti (PDCA krog)

Demingov PDCA krog (planiraj – izvedi – preveri – ukrepaj) je znan kot proces stalnih izboljšav v podjetju na prav vseh področjih delovanja. Z vrtenjem kroga je neopredeljenih vedno manj področij, zato se za redno delo v proizvodnem procesu zmanjšuje uporaba logike, povečuje pa se uporaba predpisov in standardov. Ko so dejavnosti podjetja skoraj v celoti dokumentirane, postopka ne končamo, ampak ga ponovimo na novi in višji tehnološki ravni (Žnidaršič, Seražin, Polak, 1990, str. 35, 36). Demingov krog je prikazan v sliki 2.

Slika 2: Demingov PDCA krog kakovosti



Vir: Žnidaršič, Seražin, Polak, 1990, str. 34.

◆ Model šest sigma (six sigma)

Glavni argument programa šest sigma je, da je v nasprotju s programi, kot so TQM, kaizen ali benchmarking, ta model »discipliniran sistem« za uporabo strogih metod zajemanja podatkov in statistične analize. Pri tem modelu nas zanima predvsem to, koliko je priložnosti za neskladne izdelke, če je opazovani proizvodni proces normalno porazdeljen. Pri tem se vzpostavljajo vzroki za napake (človeške napake ali druge okoliščine) in poiščejo poti za njihovo odstranitev, ki vodijo podjetja k uresničitvi jasno določenih ciljev in nenehnemu izboljševanju poslovanja (Ložar, 2002, str. 4). Šest sigma je koncept, usmerjen k odjemalcem, saj je osrednji namen tega modela doseči ustrezno raven kakovosti in zanesljivosti, ki bo izpolnila ali celo preseгла zahteve odjemalcev. Za uresničitev programa v podjetju morajo biti vključeni vsi zaposleni.

2.2.3 Evropski modeli kakovosti

Skupni evropski trg ter prosti pretok blaga in kapitala sta povzročila, da se je sčasoma v Evropi razvil mešan model, ki kombinira predpise in prostovoljno prilagajanje standardom. Največji odmev v Evropi imajo standardi družine ISO 9000, ki so nastali v Veliki Britaniji zaradi zaščite kupcev. Opredelili bi jih lahko kot splošni in temeljni standardi s področja ravnanja kakovosti, ki vključujejo sisteme zagotavljanja kakovosti ter podporne tehnike in smernice za izbiro in uporabo. Pomembno je, da se standardi ne nanašajo na posamezne proizvode, storitve ali področje industrije, ampak je njihova raba odvisna predvsem od potreb posameznega podjetja in izzivov, s katerimi se to podjetje srečuje. V okviru mednarodne organizacije za standardizacijo ISO (International Organization of Standardization) jih pripravlja in vzdržuje tehnični odbor ISO/TC 176, Vodenje in zagotavljanje kakovosti (Tomšič, 2002, str. 10). Prva skupina standardov je bila izdana v letu 1987, manjši popravki so sledili v letu 1994, konec leta 2000 pa je bila izdana nova (tretja izdaja) serija standardov družine ISO 9000. Nova družina standardov ISO 9000 vključuje:

- *ISO 9000, Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar*, kjer so opisane osnove za sistem ravnanja kakovosti v podjetju, opisana pa so tudi splošna prizadevanja za kakovost in definicije pojmov ter strokovnih izrazov s sodobnim pojmovanjem kakovosti.
- *ISO 9001, Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve*, kjer so podane specifične zahteve za sisteme ravnanja kakovosti, ko mora podjetje dokazovati svojo sposobnost, da dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje, standard ISO 9001 predstavlja tudi podlago za podelitev certifikata.
- *ISO 9004, Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšave delovanja*, ki se nanašajo na učinkovitost uspešnega sistema ravnanja kakovosti.

Slovenska izdaja standarda SIST ISO 9001:2000, ki je enakovredna mednarodnemu standardu ISO 9001:2000, je izšla v mesecu decembru 2000. Nova izdaja standardov prinaša pomembne novosti in spremembe podjetjem, ki želijo vzpostaviti ali izboljšati obstoječ sistem ravnanja kakovosti in nadomešča predhodno izdajo standarda ISO 9001:1994. Prehodno obdobje za vzpostavitev ali izboljšanje sistemov ravnanja kakovosti po ISO standardu je tri leta, po tem obdobju stara izdaja standarda ne bo več veljavna (prehodno obdobje velja do konca leta 2003). Vendar je med prehodnim obdobjem mogoče izvajati presoje ali podeljevati certifikate po stari ali novi izdaji standarda. Struktura in vsebina zahtev nove izdaje standarda temelji na osmih načelih ravnanja kakovosti, ki vodijo podjetja k izboljšanemu delovanju. Ta načela so (Novak, 2001, str. 12-15):

1. Osredotočenost na odjemalce

Podjetje je odvisno od svojih odjemalcev⁶ in zato mora razumeti njihove trenutne in bodoče potrebe ter si prizadevati preseči njihova pričakovanja. *Merilo za kakovost je dejansko mnenje odjemalcev.*

2. Voditeljstvo (ravnateljstvo)

Vodje (ravnatelji) vzpostavljajo enotnost namena in usmeritve podjetja. *Najvišje vodstvo⁷ mora oblikovati vizijo podjetja in seznaniti z njo vse zaposlene.*

3. Vključenost zaposlenih

Zaposleni na vseh ravneh so jedro podjetja. *Ravnatelji morajo zato ceniti zaposlene in jih vzpodbujati pri izobraževanju in prenašanju njihovega znanja v podjetje.*

4. Procesni pristop

Zaželeni rezultati se dosežejo, če se aktivnosti in viri vodijo kot proces⁸.

5. Sistemski pristop

Prepoznavanje, razumevanje in ravnanje povezanih procesov kot sistema omogoča večjo uspešnost podjetja. *Pomembno je usklajeno delovanje celotnega podjetja.*

6. Nenehno izboljševanje

Nenehno izboljševanje⁹ delovanja podjetja naj bo stalen cilj podjetja. *Zelo pomembno je, da izboljšujemo vse aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju.*

7. Odločanje na podlagi dejstev

Učinkovite rešitve temeljijo na analizi podatkov in informacij. *Ne odločajmo se na podlagi občutkov in prvih vtisov.*

8. Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji

Podjetje in njihovi dobavitelji¹⁰ so medsebojno odvisni in skrbijo za ustvarjanje vrednosti.

K izboljšavam standarda v največji meri prispeva večje upoštevanje načel **osredotočenost na odjemalce**, **procesni pristop** in **nenehno izboljševanje**, ki so vgrajena v celoto zahtev standarda. Pomembno je predvsem to, da ne gre več le za namen doseganja zadovoljstva odjemalcev s ciljem preprečevanja neskladnosti proizvoda, ampak gre za zahteve. Novost je tudi večja vključenost ravnateljstva, ki lahko s primernim uvajanjem teh načel pomembno prispevajo k uspešnemu razvoju podjetja, večje je notranje komuniciranje, manjši poudarek je na dokumentiranih postopkih, večje je upoštevanje ustreznih zakonskih in drugih zahtev, pomembno pa je tudi to, da so za posamezne funkcije in ravni cilji jasno opredeljeni in merljivi. Nova izdaja standardov vključuje tudi Demingov krog stalnih izboljšav (PDCA krog), ki predstavlja osnovo procesa nenehnega izboljševanja. Prenovljeni standard naj bi bil združljiv tudi z ekološkimi standardi. Pravzaprav gre za en sam standard, kjer so dovoljene izpustitve (Novak, 2001, str. 16-28).

⁶ Odjemalec je podjetje ali oseba, ki prejme proizvod (potrošnik, maloprodaja, prodajalec proizvoda, končni uporabnik) (SIST ISO 9000, 2002, str. 21).

⁷ Najvišje vodstvo je lahko oseba ali skupina ljudi, ki usmerjajo in obvladujejo podjetje na najvišji ravni (SIST ISO 9000, 2002, str. 19).

⁸ Proces je skupek med seboj povezanih aktivnosti, ki vplivajo druga na drugo in pretvarjajo vhode in izhode (SIST ISO 9000, 2002, str. 21).

⁹ Nenehne izboljšave so ponavljajoče aktivnosti, da bi se povečala sposobnost za izpolnjevanje zahtev (SIST ISO 9000, 2002, str. 20).

¹⁰ Dobavitelj je podjetje ali oseba, ki priskrbi proizvod (proizvajalec, prodajalec proizvoda, maloprodaja, ponudnik storitve ali informacije, pogodbenik) (SIST ISO 9000, 2002, str. 21).

Z uvajanjem standarda ISO 9001:2000 lahko podjetje izboljša poslovanje in dobi prednosti pred drugimi, ki so (Tomšič, 2002, str. 161-166):

- zagotovljena je opredelitev makro in mikro procesov v podjetju ter njihova racionalizacija,
- opredeljene so dejavnosti posameznih organizacijskih enot,
- določene so odgovornosti in pooblastila vsakega zaposlenega,
- zapisane so aktivnosti in postopki, ki omogočajo hitre in za podjetje ter posameznike neškodljive kadrovske premike,
- zapisane aktivnosti, odgovornosti in pooblastila posameznikov omogočajo hitro reševanje občasnih konfliktnih situacij,
- postopki dela zmanjšujejo ponavljanje napak na minimum,
- postopki na nabavnem področju omogočajo objektivni izbor najprimernejših dobaviteljev oziroma proizvodov in storitev,
- zgrajen sistem po ISO standardih zagotavlja evropsko in svetovno primerljivost,
- zagotovljeno je stalno izpolnjevanje in izboljševanje kakovosti poslovanja (notranje in zunanje presoje, korektivni in preventivni ukrepi),
- po raziskavah, ki so bile opravljene v Veliki Britaniji, so profitne stopnje podjetij lahko celo do trikrat večje,
- po raziskavah, ki so bile prav tako opravljene v Veliki Britaniji, se podjetja, ki imajo certifikat kakovosti, zelo redko pojavljajo med podjetij, ki so prenehala delovati.

Standard ISO 9001:2000 tako vsebuje minimalne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati podjetja, ki želijo sistem ravnanja kakovosti potrditi s certifikatom oziroma spričevalom. Certifikat kakovosti ne pomeni, da so izdelki ali storitve kakovostni, ampak da so procesi v podjetju nadzirani in upravljani po standardiziranem sistemu kakovosti. Standardiziran sistem kakovosti pomeni, da so izdelki razviti, izdelani in kontrolirani po takih postopkih, da bo odjemalec prejel ustrezen izdelek. Vzpostavljen sistem ravnanja kakovosti mora zagotavljati, da bo podjetje na ustrezen način ravnalo tudi v primeru reklamacije izdelka ali storitve, torej takrat, ko bo odjemalec menil, da izdelek ali storitev nista skladna z njegovimi zahtevami ali pričakovanji (Bernat, 2002, str. 46).

Sistem ravnanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000 je le eden izmed mnogih sistemov ravnanja kakovosti. Podjetja lahko uporabljajo tudi druge modele zagotavljanja kakovosti (npr. TQM ali Model poslovne odličnosti) in čeprav je bilo o standardih in sistemih ter modelih ravnanja kakovosti izrečenih že mnogo misli, pa ni nujno, da bodo prinesli zelene rezultate. Problem lahko nastane pri uvajanju, razumevanju pomena, pomanjkanju odgovornosti, dvojni kulturi podjetja in načinu kakovosti vodenja. Vsekakor lahko podjetje, ki gradi svoj sistem ravnanja kakovosti po navedenih priporočilih, ustvarja zaupanje v sposobnost svojih procesov (Gunčar, 1998, str. 49). Posledično se to pokaže v kakovosti

njihovih proizvodov in storitev ter nenehnemu izboljševanju vseh procesov. Prav to pa vodi podjetja k povečevanju zadovoljstva odjemalcev in zaposlenih ter večjemu uspehu.

Osnova sistema ravnanja kakovosti v podjetju mora temeljiti na naslednjih izhodiščnih točkah (SIST ISO 9000, 2002, str. 8):

- a) določiti je potrebno pričakovanja in potrebe odjemalcev in drugih zainteresiranih strani,
- b) opredeliti je potrebno politiko kakovosti in cilje kakovosti podjetja,
- c) določiti procese in odgovornosti za doseganje ciljev,
- d) zagotoviti je potrebno vire za doseganje ciljev kakovosti,
- e) vzpostaviti metode za merjenje učinkovitosti,
- f) uporabiti merjenje za določanje učinkovitosti,
- g) določiti načine za preprečevanje neskladnosti in odpravljanje njihovih vzrokov,
- h) vzpostaviti proces za nenehno izboljševanje sistema ravnanja kakovosti.

Razmerje med sistemi ravnanja kakovosti in modeli poslovne odličnosti

V novi izdaji standarda je omenjena tudi vedno večja povezanost med sistemi ravnanja kakovosti in modeli poslovne odličnosti. Najpomembnejše merilo v modelu poslovne odličnosti je zadovoljstvo kupcev in odjemalcev, kar je posebej poudarjeno tudi v sistemih ravnanja kakovosti. Model poslovne odličnosti je zelo uporaben za izboljšanje poslovanja podjetja, ki se začne pri samem vodstvu podjetja. Skupna točka je torej predvsem ta, da oba pristopa temeljita na skupnih načelih ravnanja kakovosti (načela ravnanja kakovosti so omenjena na strani 12). Oba pristopa omogočata, da podjetje opredeli svoje prednosti in slabosti, vsebujeta določila za ocenjevanje, podajata podlago za nenehno izboljševanje ter vsebujeta tudi zunanje priznanje v primeru doslednega izpolnjevanja zahtev. Edina razlika med sistemi ravnanja kakovosti po družini standardov ISO 9001 in modelom poslovne odličnosti je v področju uporabe. Standardi ISO 9001 podajajo zahteve za sisteme ravnanja kakovosti in navodila za izboljšanje delovanja, ki se ocenijo z izpolnjevanjem teh zahtev. Model poslovne odličnosti pa vsebuje kriterije za samoocenjevanje delovanja podjetja pri vseh aktivnostih in za vse zainteresirane strani. Pri tem je glavni kriterij ocenjevanja primerjava delovanja podjetja z delovanjem drugih podjetij (SIST ISO 9000, 2002, str. 15, 16).

3. ZAHTEVE STANDARDA ISO 9001:2000 V PODJETJU GORENJE NOTRANJA OPREMA, d.d.

V standardu ISO 9001:2000 so podane zahteve glede sistemov ravnanja kakovosti, odgovornosti ravnateljstva, ravnanja virov ter merjenja, analiz in izboljševanja. Te zahteve se nanašajo predvsem na tiste procese, ki neposredno vplivajo na kakovost proizvodov in posledično na zadovoljstvo odjemalcev. V nadaljevanju sledi opis zahtev in izvajanje teh zahtev v podjetju GNO.

3.1 SISTEMI RAVNANJA KAKOVOSTI

Da bi lahko podjetje uspešno delovalo, ga je potrebno voditi sistematično in pregledno. Uspeh podjetja je močno odvisen tudi od izvajanja in vzdrževanja sistema ravnanja, ki mora biti zasnovan tako, da nenehno izboljšuje učinkovitost in uspešnost¹¹ delovanja podjetja. Ravnanje v podjetju mora vsekakor vsebovati tudi ravnanje kakovosti, ki se izvaja s sistemom ravnanja kakovosti. Ravnateljstvo mora pri tem ustvariti podjetje in vzpostaviti aktivnosti, ki so usmerjene k odjemalcu, kajti prav odjemalci so ključ do uspeha podjetja. Podjetje GNO uresničuje zahteve za sistem ravnanja kakovosti, ki so skladne z zahtevami slovenskega standarda SIST ISO 9001:2000, Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve, in je enakovreden mednarodnemu standardu ISO 9001 (Quality management systems – Requirements). Z izpolnjevanjem teh zahtev dokazuje GNO svojo sposobnost doslednega dobavljanja proizvodov, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje. S procesi stalnega izboljševanja in zagotavljanja skladnosti z zahtevami odjemalcev poskušajo z učinkovito rabo sistema, še izboljševati zadovoljstvo svojih odjemalcev. Lahko rečemo, da so v GNO, od prve uvedbe standarda v letu 1996 in do danes, veliko pridobili. Povečala se je predvsem kakovost procesov, kakovost proizvodov v proizvodnem procesu in kakovost ter izgled končnih proizvodov na trgu. To je opazno tudi v večjem dobičku podjetja, ki ga namenijo za različne investicije na trg in v sodobno proizvodno opremo. Bistveno so zmanjšali količino izmeta, popravil proizvodov in reklamacij (stroški zaradi neustrezne kakovosti), povečali pa so ponudbo proizvodov, obseg svojega poslovanja ter s tem omogočili večjo fleksibilnost. Po anketi, ki so jo opravili med svojimi odjemalci v letu 2002, je bilo 10 % odjemalcev navdušenih, 80 % zelo zadovoljnih in 10 % zadovoljnih. Pri tem so si zastavili pomemben cilj, da nihče od njihovih odjemalcev ne sme biti nezadovoljen ali manj zadovoljen. Dobavni rok odpre in odzivni čas servisiranja so uspeli zmanjšati kar za 30 %. V letnih planih so si zadali cilj, da bodo delež stroškov zaradi neustrezne kakovosti vsako leto zmanjšali za 5 % ali več (Poslovni načrt, 2002, str. 27). Svoj sistem ravnanja kakovosti imajo vzpostavljen s poslovníkom kakovosti. Poslovnik kakovosti je osnovni dokument, ki opredeljuje celoten sistem ravnanja kakovosti v podjetju. V njem so dokumentirani postopki za vzpostavljene sisteme ravnanja kakovosti in opisi medsebojnega vpliva procesov sistema ravnanja kakovosti.

¹¹ Učinkovitost je obseg, v katerem so planirane aktivnosti realizirane in planirani rezultati doseženi. Uspešnost je razmerje med doseženimi rezultati in uporabljenimi viri (SIST ISO 9000, 2002, str. 20).

3.1.1 Splošne zahteve

Podjetje mora vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati sistem ravnanja kakovosti ter nenehno izboljševati njegovo učinkovitost v skladu z zahtevami, ki jih določa mednarodni standard. V GNO učinkovito obvladujejo tehnološke in poslovne procese, zlasti tiste, ki so posebno navedeni v standardu. Te procese morajo tudi stalno meriti in izboljševati. Pri tem imajo po zahtevah standarda izpolnjene naslednje aktivnosti (Poslovník kakovosti, 2001, 4. izdaja):

a) *identificirane procese za sistem ravnanja kakovosti in njihovo uporabo v celotnem podjetju*

Da bi podjetje lahko delovalo učinkovito, mora identificirati in voditi številne povezane aktivnosti. Aktivnost, ki uporablja vire in omogoča spremembo vhodov v izhode, lahko obravnavamo kot proces. Uporabo sistema procesov znotraj podjetja pa lahko imenujemo procesni pristop. Prednost tega pristopa je, da omogoča stalen nadzor nad povezanimi procesi znotraj sistema procesov ter med njihovimi kombinacijami in medsebojnimi vplivi. Proces, ki so potrebni za sistem ravnanja kakovosti, vključujejo procese za ravnateljske aktivnosti, priskrbo virov, realizacijo proizvoda in merjenja (SIST ISO 9001, 2000, str. 6). Proces, ki so v podjetju GNO prikazani v tabeli 1, na strani 17.

V tabeli 1 lahko vidimo, da so ključni procesi in podproces, (marketing, izvoz, prodaja, servis, vzdrževanje in logistika) v podjetju prikazani zelo jasno in pregledno. Naloge, ki jih morajo opravljati posamezne organizacijske enote, so tako vsem dobro znane. Pri tem vidimo, kakšna je povezava med posameznimi procesi in posameznimi organizacijskimi enotami oziroma lastniki procesov. Če želimo npr. ugotoviti, kakšna je povezava med procesi ravnanja in upravo podjetja, lahko vidimo, da je njuna korelacija zelo močna, saj je uprava podjetja tudi lastnik procesa ravnanja. Področje Kakovosti ima s procesi ravnanja srednjo korelacijo, ima pa tudi močno korelacijo s procesi ravnanja kakovosti v podjetju, saj je glavni lastnik tega procesa. Področje Finance in ekonomika ima s procesi ravnanja srednjo korelacijo, s procesi ravnanja kakovosti pa šibko korelacijo. Proces, ki so tako dobro obvladovani in tudi medsebojno usklajeni v sistemu, kar je zelo pomembno, saj lahko le tako zagotovijo potrebne ljudi, opremo, denarne, materialne in ostale vire za učinkovito ravnanje sistema.

Identifikacijo procesov za sistem ravnanja kakovosti ter korelacijo med posameznimi procesi, ki je prikazana v tabeli 1, je v podjetju GNO izdelal in določil direktor Kakovosti, pregledal in odobril pa jih je glavni direktor podjetja.

Tabela 1: Identifikacija procesov za sistem ravnanja kakovosti v podjetju GNO

Identifikacija procesov	Organizacijske enote, v katerih potekajo procesi (lastniki procesov)															
	Uprava	Kakovost	Finance in ekonomika	Informatika in standardizacija	Kadri, organizacija in splošne zadeve	Investicije, ekologija in varstvo pri delu	Marketing	Izvoz	Prodaja	Oskrba	Komerčiala	Programi				
Pohištvo												Kopalnice	Keramika	Marles		
Ključni procesi in podprocesi																
Proces ravnanja	5*	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	
Proces ravnanja kakovosti	5	5*	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Proces trženja	Marketing	3	1	1	1	1	5*	3	3	1	3	3	3	3	3	
	Izvoz	5	3	3	1	1	1	3	5 ^{abc}	1	1	5 ^c	3	3	3	3
	Prodaja	3	3	3	1	1	1	3	1	5 ^{abc}	1	5 ^c	5	3	3	5
	Servis	1	3	1	1	1	1	1	5*	5*	3	5*	3	5	5	5
Proces oskrbe	3	3	3	3	1	1	1	3	3	5 ^{abc}	5 ^c	3	3	3	3	
Proces razvoja in tehnologije	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	5*	5*	5*	5*	
Proces proizvodnje	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5*	5*	5*	5*	
Proces realizacije proizvodnje	Vzdrževanje	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5*	5*	5*	5*	
	Logistika	1	1	1	1	1	1	5*	5*	5*	5*	3	3	3	3	
Proces informatike	1	3	1	5*	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	
Proces financ in računovodstva	5	1	5*	1	1	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	
Investicijski proces	5	1	3	1	1	5*	1	1	1	1	1	3	3	3	5*	
Proces zagotavljanja človeških virov	3	3	1	1	5*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Proces zagotavljanja infrastrukture in delovnega okolja	5*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	
Proces merjenja, analiziranja, nenehnega izboljševanja	5*	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

Legenda:

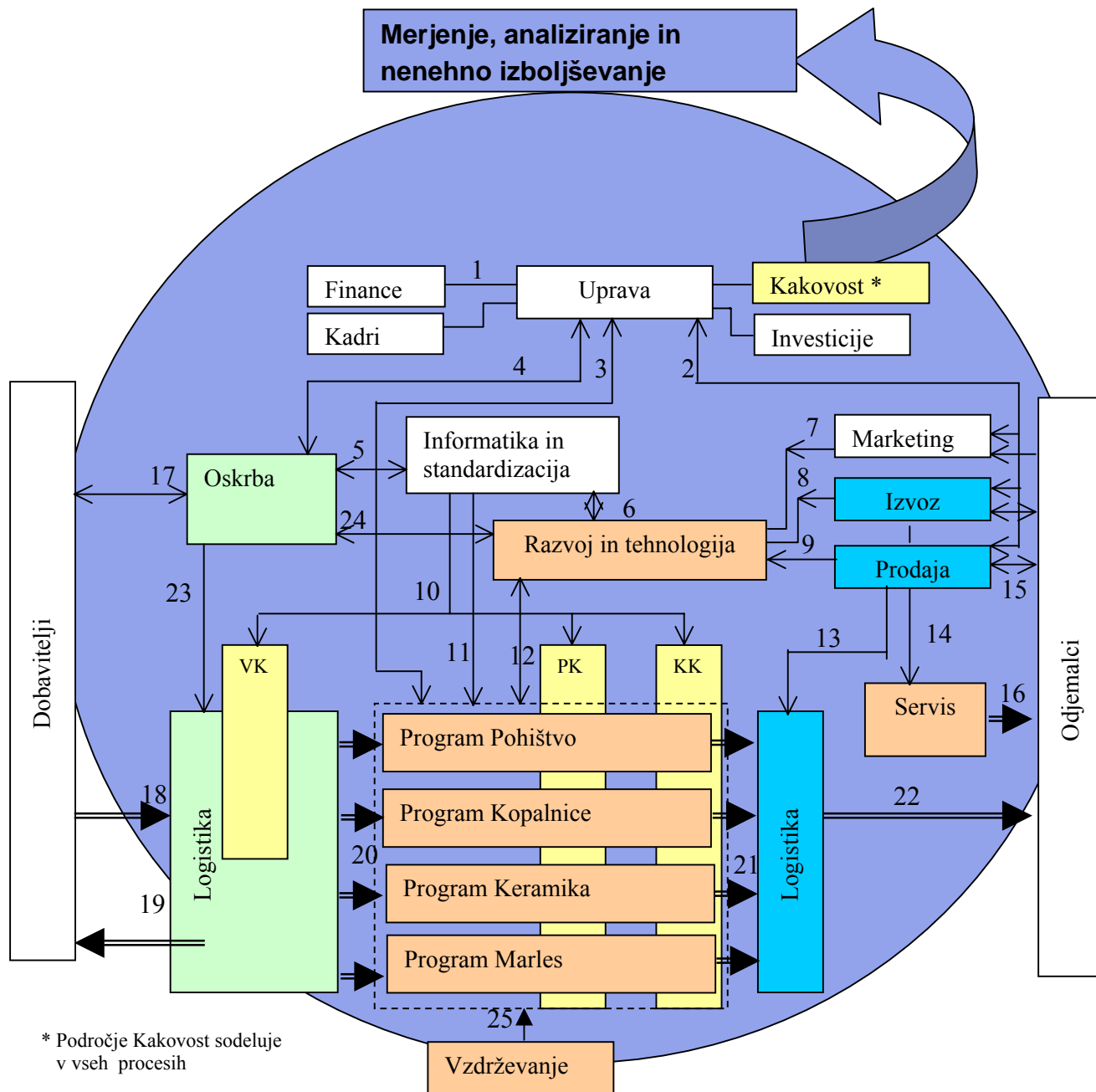
5 – močna korelacija
 3 – srednja korelacija
 1 – šibka korelacija
 * – lastnik procesa

a – program Pohištvo
 b – program Kopalnice
 c – program Keramika
 d – program Marles

Vir: Poslovník kakovosti, 2001, 4. izdaja.

b) določeno je zaporedje in medsebojni vplivi procesov (glej sliko 3)

Slika 3: Zaporedje in medsebojni vplivi procesov v podjetju GNO



Legenda:

- Materialni tokovi
- Informacijski tokovi

Vir: Poslovník kakovosti, 2001, 4. izdaja.

Številke nad povezavami prikazujejo zaporedje materialnega toka ali toka informacij med procesi. V tabeli 2 sledi prikaz medsebojnih povezav med procesi.

Tabela 2: Prikaz medsebojnih povezav med procesi

Zap. št.	Informacije, ki se prenašajo znotraj procesov
1	Politika in cilji kakovosti
2	Povratna informacija o zadovoljstvu in zahtevah odjemalcev
3	Plan proizvodnje
4	Zahteve za nabavo
5	Informacijska podpora nabavi
6	Informacijska podpora razvoju in tehnologiji
7	Oblikovne rešitve
8	Zahteve tujih odjemalcev
9	Zahteve domačih odjemalcev
10	Informacijska podpora procesu ravnanja kakovosti
11	Informacijska podpora proizvodnim programom
12	Razvojne in tehnološke rešitve ter podpora proizvodnim programom
13	Zahteve odjemalcev glede dostave proizvodov
14	Servisni pozivi za pomoč odjemalcem
15	Komuniciranje <i>marketinga, izvoza in prodaje</i> z odjemalci
16	Komuniciranje <i>servisa</i> z odjemalci in izvajanje servisnih storitev
17	Komuniciranje <i>oskrbe</i> z dobavitelji
18	Dostavljeni proizvodi dobaviteljev
19	Zavrjeni proizvodi dobaviteljem
20	Dostava nabavljenih proizvodov v proizvodne programe
21	Dostava gotovih proizvodov iz proizvodnih programov v logistiko
22	Dostava gotovih proizvodov odjemalcem
23	Informacije o nabavljenih proizvodih za prevzem
24	Komunikacije o zahtevah za nabavljene proizvode med <i>razvojem</i> in <i>oskrbo</i>
25	Potrebe po vzdrževanju opreme

Vir: Poslovník kakovosti, 2001, 4. izdaja.

c) *kriterije in metode, ki zagotavljajo učinkovito delovanje in obvladovanje procesov*

Kriteriji in metode za učinkovito delovanje in obvladovanje procesov so natančno opredeljeni v poslovnem načrtu podjetja za tekoče leto. Pri pripravi plana morajo upoštevati navodila in metodologijo, ki je uveljavljena v Skupini Gorenje. V poslovnem načrtu so natančno opredeljeni najpomembnejši cilji, ki so si jih zastavili v podjetju GNO za tekoče leto. Da bi lahko uresničili te cilje, so za vsako področje in program delovanja opredelili aktivnosti, ki jih morajo izpolnjevati, da bi lahko kot celota učinkovito delovali in izpolnjevali obvladovanje procesov. Cilji na področju kakovosti so usklajeni tudi s strateškim načrtom podjetja GNO. Pri tem se dobro zavedajo, da morajo pri uresničevanju teh ciljev upoštevati načela ravnanja kakovosti, ki jih v novi izdaji posebej opredeljuje standard ISO 9001:2000. Ta načela so: osredotočenost na odjemalce, procesni pristop in nenehno izboljševanje. Izbrane procese stalno spremljajo in ugotavljajo ter primerjajo doseganje načrtovanih vrednosti. Po potrebi izdelajo tudi pareto analizo ter diagram vzrokov in posledic, če se pokažejo odmiki od dopustnih vrednosti. Za ugotovljene odmike izdelajo sistemski diagram, s katerim določijo potrebne aktivnosti, vire in korektivne ukrepe za izboljšanje in učinkovito delovanje procesov.

d) vire in informacije za podporo delovanja in nadziranja procesov

Področje Financ in ekonomike je odgovorno, da so na voljo informacije, potrebne za podporo delovanja in nadziranja procesov. Te informacije so podane v poročilih, kot so: izkaz poslovnega izida, dinamika prodaje po programih in skupno, izbirni pregled proizvodno-prodajnih učinkov, podatki o gibanju zalog, produktivnost po programih in skupno, koriščenje časovnega sklada, delež bolniške, kazalci kakovosti in druga poročila.

e) nadziranje, merjenje in analiziranje procesov

Za obvladovanje procesov je odgovoren lastnik procesa oziroma organizacijska enota, ki je odgovorna tudi za izvajanje nadzora, merjenja in analizo procesov. Zelo pomembno je, da lastniki procesov te podatke posredujejo v informacijski sistem, kjer področje za Finance in ekonomiko izdela poročilo, ki ga nato mesečno obravnava vodstvo, vsako četrtletje pa tudi timi kakovosti. Nadziranje, merjenje in analiziranje procesov je dosledno izvedeno.

f) izvajanje ukrepov za doseganje planiranih rezultatov in nenehno izboljševanje procesov

Nenehno izboljševanje procesov je v sistemu ravnanja kakovosti zelo pomembno. Podjetje lahko tako poveča svojo učinkovitost, doseže izboljšave na vseh ravneh delovanja in omogoči večjo sposobnost odzivanja na priložnosti. V GNO morajo lastniki procesov poročati upravi o delovanju procesov. Uprava v primeru odstopanja določi odgovorne osebe za korektivne ukrepe in sproži glavne aktivnosti za izvajanje nenehnih izboljšav. Vsi lastniki procesov so odgovorni, da spremljajo razvoj tehnike svojega področja delovanja ter ugotavljajo, kje so možni potenciali za izboljšave procesov.

3.1.2 Zahteve glede dokumentacije

Splošne zahteve glede dokumentacije

Dokumentacija omogoča sporočanje namena in priskrbi objektivne dokaze. Po standardu ISO 9001:2000 izdelava dokumentacije ne sme biti sama sebi namen, ampak naj bo aktivnost, ki dodaja vrednost (SIST ISO 9000, 2002, str. 11). GNO ima dokumentacijo sistema ravnanja kakovosti, ki vključuje:

- dokumentirano izjavo o politiki kakovosti in ciljnih kakovosti,
- poslovnik kakovosti,
- dokumentirane postopke, ki jih zahteva standard SIST ISO 9001:2000,
- dokumente, ki jih potrebuje za učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje procesov,
- zapise, ki jih predvideva standard.

Podjetje GNO si je glede na vrsto in velikost svoje dejavnosti, kompleksnost procesov, usposobljenost ljudi in kulturo podjetja samo določilo obseg dokumentacije, ki je potreben za dokazovanje uspešnosti načrtovanja, izvajanja in nadziranja procesov ter učinkovitega izvajanja nenehnega izboljševanja. Pri izgradnji sistema dokumentacije za sistem ravnanja kakovosti je uporabljena piramidna struktura, kot je razvidno tudi iz slike 4.

Slika 4: Zgradba sistema dokumentacije za sistem vodenja kakovosti v podjetju GNO

RAVEN DOK.	OBSEG	PREJEMNIKI		VSEBINA
I.	Celotno podjetje STRATEGIJA	Najvišje vodstvo družbe (glavni direktor, direktorji programov, direktorji področij in vodje področij)		Predmet sistema ravnanja kakovosti, dokumentirani postopki in sklicevanje nanje, opisi medsebojnega vpliva procesov sistema ravnanja kakovosti.
II.	Področja Oddelki TAKTIKA	Najvišje vodstvo družbe Vodje oddelkov		Podrobnejši opis izvajanja zahtev sistema ravnanja kakovosti.
III.	Posamezne dejavnosti IZVEDBA	Izvajalci na delovnih mestih		Navodila za delo za neposredno izvajanje procesa (postopka).

Vir: Poslovník kakovosti, 2001, 4. izdaja.

Poslovník kakovosti

Poslovník kakovosti vsebuje opis sistema kakovosti in je po standardu obvezen v vsakem podjetju, ki ima vzpostavljen sistem ravnanja kakovosti po ISO standardu. Vsebina poslovníka kakovosti je pravzaprav odraz realnega stanja podjetja. To pomeni, da se poslovník kakovosti, skupaj z ostalimi dokumentiranimi postopki sistema ravnanja kakovosti, izvaja v praksi in se morajo po njem ravnati vsi zaposleni. V poslovníku kakovosti je jasno opredeljena vsebina, zasnova in obvladovanje poslovníka, hkrati pa so navedeni vsi prejemniki poslovníka kakovosti (v GNO so prejemniki glavni direktor, direktorji programov, direktorji področij in vodje posameznih področij delovanja).

Obvladovanje dokumentov

Obvladovanje dokumentov je v standardu določeno s posebnim pisnim postopkom. Dokumenti morajo biti najprej pregledani in odobreni ter nato dosegljivi na ustreznih delovnih mestih. Dokumentacija mora biti čitljiva in prepoznana, zastareli dokumenti pa umaknjeni.

GNO ima dokumentiran postopek za obvladovanje dokumentacije sistema ravnanja kakovosti na naslednjih področjih: izdelava, pregled in odobritev dokumentov pred njihovo izdajo; posodobitev dokumentov; zagotavljanje vročitve in spremembe dokumentov, da so ustrezne izdaje dokumentov na voljo na ustreznih mestih uporabe; zagotavljajo čitljivost in prepoznavnost dokumentov in preprečujejo uporabo zastarelih dokumentov. Pred izdajo dokumente pregledajo in odobrijo odgovorne osebe, ki niso izdelovalci teh dokumentov. Predpise (statut družbe, kolektivne pogodbe, poslovniki, pravilniki, organizacijski predpisi in organizacijska navodila) izdaja področje Kadri, organizacija in splošne zadeve.

Tehnično dokumentacijo (načrti, tehnični predpisi in standardi) izdaja področje Informatike in standardizacije. Kontrolno dokumentacijo (tehnologija kontrole kakovosti in statistični kontrolni zapis) izdaja Kontrola kakovosti programa, ki deluje v okviru področja Kakovosti. Ostalo dokumentacijo (navodila za delo, postopki) pa izdajajo posamezna področja.

Zahteve glede dokumentacije v podjetju dosledno upoštevajo. Pomembno je tudi arhiviranje posameznih dokumentov (originalov), ki se izvaja na posameznih področjih, ki so odgovorna za izdajo ustreznih dokumentov. Spremembe dokumentov pregledajo in odobrijo ista področja, ki so pripravila izvirno izdajo. Značaj spremembe je razviden iz samega dokumenta ali evidence. Veljavnost dokumentov je razvidna iz svežih žigov ali podpisov. Zelo pomembno je, da se vodijo evidence o prejemnikih dokumentov.

Obvladovanje zapisov

Posebno pozornost v podjetju namenijo obvladovanju zapisov, saj brez objektivnih dokazil o prejšnjem in izboljšanem stanju ni mogoče objektivno soditi o kakovosti. Zato podjetje skrbno zbira zapise o izboljšavah proizvodov, storitev, procesov, učinkovitosti sistema in predvsem zadovoljstva odjemalcev in drugih zainteresiranih strani. Ti zapisi so (Poslovnik kakovosti, 2001, 4. izdaja):

- pregledi o izobrazbi, usposabljanju, znanju in izkušnjah zaposlenih,
- dokazila, da procesi realizacije in proizvedeni proizvodi izpolnjujejo zahteve,
- rezultati pregledov zahtev v zvezi s proizvodi in ukrepi, ki se nanašajo na proizvode,
- vhodi za načrtovanje in razvoj,
- rezultati pregledov načrtovanja in razvoja ter potrebni ukrepi,
- rezultati overjanja in validacije načrtovanja in razvoja ter potrebni ukrepi,
- rezultati pregleda sprememb načrtovanja in razvoja ter potrebni ukrepi,

- rezultati ocenjevanja dobaviteljev in sproženih ukrepov,
- validacija procesov, katerih rezultatov ni mogoče overiti s kasnejšim nadzorom ali meritvami,
- izgubljeni ali poškodovani lastnini odjemalcev,
- označevanje proizvodov, kjer je zahtevana sledljivost¹²,
- rezultati metrološke potrditve¹³ merilne naprave,
- rezultati notranjih presoj,
- skladnost proizvoda s kriteriji sprejemljivosti,
- narava neskladnosti proizvodov in izvedenih ukrepov,
- rezultati korektivnih in preventivnih ukrepov.

Te zapise izdelujejo različna področja v podjetju glede na zahtevo, vsebino in potrebo.

3.2 ODGOVORNOST RAVNATELJSTVA

Pri uvajanju sistema ravnanja kakovosti je zelo pomembno, da ima veliko podporo ravnateljstva. Problem kakovosti ne nastane zaradi delavcev v proizvodnji, saj delavci opravljajo delo v skladu z odnosom, ki ga ima ravnateljstvo do dela. Tukaj bi posebej izpostavila Demingovo trditev o odgovornosti ravnateljstva, ki pravi, da so ravnatelji podjetja odgovorni za 94 % problemov kakovosti. To pomeni, da če zaposleni v podjetju ne čutijo zavzetosti ravnateljstva za izboljšanje kakovosti, si tudi sami ne bodo prizadevali za izboljšanje. Podpora mora biti razvidna iz formalne politike podjetja in postati del načina ravnanja.

Tudi standard ISO 9001 posebej poudarja zavezanost in vključenost ravnateljstva v razvoj in vzdrževanje učinkovitega in uspešnega sistema ravnanja kakovosti. Pri tem morajo ravnatelji vzpostaviti vizijo, politiko in strateške cilje, ki so skladni z namenom podjetja (SIST ISO 9001, 2000, str. 13). Ravnatelji se morajo zavedati, da »popolne kakovosti ni« in da je bistvo uspeha v obvladovanju obsega ravnanja kakovosti. Kakovost ni nekaj samo po sebi umevnega, zato se odgovornost za obvladovanje kakovosti ne sme »odrniti« bolj ali manj sposobnemu vodji na nižji stopnji hierarhične lestvice (Marovt, 2003, str. 31). Prav tako morajo voditi podjetje z zgledom, da bi se v njem razvijalo zaupanje zaposlenih, sporočati morajo vrednote glede kakovosti in sistema ravnanja kakovosti, ustvarjati morajo okolje, ki spodbuja vključevanje in razvoj zaposlenih, sodelovati morajo pri izboljšavah, iskanju novih metod in rešitev ter zagotavljati strukture in vire, ki so potrebni za podporo strateških planov podjetja (SIST ISO 9004, 2002, str. 15).

¹² Sledljivost pomeni zmožnost zasledovanja poteka, uporabe ali lokacije predmeta, ki ga obravnavamo (SIST ISO 9000, 2002, str. 24).

¹³ Metrološka potrditev je skupek operacij, ki so potrebne zato, da se zagotovi skladnost merilne opreme z zahtevami za njeno nameravano uporabo (SIST ISO 9000, 2002, str. 32).

3.2.1 Zavezanost ravnateljstva

Ravnatelji GNO v skladu s standardom SIST ISO 9001:2000 dokazujejo svojo zavezanost razvoju in izvajanju sistema ravnanja kakovosti ter nenehnemu izboljševanju njegove učinkovitosti tako, da (Poslovnik kakovosti, 2001, 4. izdaja):

- sporočajo vsem zaposlenim, kako pomembno je izpolnjevati zahteve odjemalcev, zakonodaje in pravnih zahtev,
- določajo politiko kakovosti¹⁴,
- zagotavljajo, da so cilji kakovosti določeni,
- izvajajo ravnateljske preglede,
- zagotavljajo razpoložljivost virov,
- spremljajo meritve kakovosti proizvodov in storitev, učinkovitost procesov in sistema, zadovoljstvo odjemalcev, analizira rezultate in tudi ustrezno ukrepa,
- zagotavljajo nenehno izboljševanje.

3.2.2 Osredotočenost na odjemalce

V novi izdaji standarda je osredotočenost na odjemalce posebej poudarjena. Zadovoljstvo odjemalcev¹⁵, ki se vračajo in povečujejo naročila ter širijo krog odjemalcev in ugled podjetja, je bistven pogoj za stabilen in dolgoročen razvoj. Zato mora biti izpolnjevanje zahtev in preseganje pričakovanj odjemalcev osnovni motiv aktivnosti podjetja. Tudi v podjetju GNO se tega zelo dobro zavedajo, saj ravnatelji zagotavljajo, da so zahteve odjemalcev opredeljene in izpolnjene z namenom, da se poveča njihovo zadovoljstvo. To dokazujejo predvsem s tem, da zagotavljajo razmere, v katerih (Poslovnik kakovosti, 2001, 4. izdaja):

- se zaposleni dobro zavedajo pomembnosti izpolnjevanja zahtev in pričakovanja odjemalcev,
- je komuniciranje z odjemalci ustrezno (pogovor z odjemalci, opazovanje vedenja odjemalcev, razgovor z osebjem, pošta, telefon, faks, E-pošta, Internet),
- so zahteve in pričakovanja odjemalcev prepoznane, določene in izpolnjene,
- so na voljo potrebni viri (materialni in človeški),
- se zadovoljstvo odjemalcev sistematično spremlja in z ustreznimi ukrepi izboljšuje.

Načelo »osredotočenost na odjemalce« ni vsebovano le v tej točki, ampak je vgrajeno v celo vrsto točk poslovnika kakovosti (odgovornost ravnateljstva, ravnanje virov, realizacija proizvoda ter merjenje, analize in izboljševanja). Pri tem si v podjetju prizadevajo, da se osredotočijo tudi na notranje odjemalce. To želijo uresničevati z večjo vključenostjo zaposlenih pri motiviranosti, predanosti, inovativnosti, ustvarjalnosti, odgovornosti in pripravljenosti za sodelovanje ter nenehno izboljševanje.

¹⁴ Politiko kakovosti določajo splošni nameni in usmeritev podjetja v zvezi s kakovostjo, formalno jo izrazi ravnateljstvo (SIST ISO 9000, 2002, str. 18).

¹⁵ Ohranitev nove stranke stane veliko manj kot pridobitev nove.

3.2.3 Politika kakovosti

Politika kakovosti mora biti zapisana v razumljivi obliki in znana vsem zaposlenim, saj govori o tem, kako dobro morajo opraviti svoje delo. Vsebovati mora tudi zavezanost k nenehnemu izboljševanju in biti podlaga za cilje kakovosti. Občasno jo je potrebno pregledati in prilagoditi trenutnim poslovnim razmeram. Glavni namen politike kakovosti je, da določa odnos, ki ga ima ravnateljstvo podjetja oziroma podjetje kot celota do svojih odjemalcev ter s tem vpliva na »spremembo odnosa do kakovosti vseh zaposlenih« (Trebar, Brun, 1993, str. 26).

Definicija politike kakovosti: Politika kakovosti je temeljna usmeritev in predstavlja cilje podjetja, ki jih formalno izvaja ravnateljstvo in se nanaša na kakovost (SIST ISO 9000, 2002, str. 18).

Temeljna izjava o politiki kakovosti v GNO se glasi (Poslovnik kakovosti, 2001, 4. izdaja):

**GORENJE NOTRANJA OPREMA TRŽI, RAZVIJA IN PROIZVAJA
KUPCEM PRILAGOJENE PROIZVODE, DA DOSEGA IN IZBOLJŠUJE
KAKOVOST ŽIVLJENJA V DRUŽINSKEM DOMU.**

Ravnatelji v GNO glede politike kakovosti zagotavljajo, da (Poslovnik kakovosti, 2001, 4. izdaja):

- je primerna namenu podjetja,
- vključuje zavezanost k izpolnjevanju zahtev odjemalcev in nenehnemu izboljševanju učinkovitosti sistema ravnanja kakovosti,
- podaja okvir za določanje in pregledovanje ciljev kakovosti,
- so z njo seznanjeni in jo razumejo vsi zaposleni (izobešena je na oglasni deski ali objavljena v internem glasilu),
- se nenehno pregleduje njena primernost.

Iz povedanega lahko sklepamo, da je politika kakovosti v podjetju zelo pomembna. V standardu je podana zahteva, da mora biti politika kakovosti obvezno dokumentirana. To je tudi ena izmed novosti nove izdaje standarda SIST ISO 9001:2000. V GNO politika kakovosti podaja osnovo in zahteve na področju sistema ravnanja kakovosti za obdobje od leta 2001 do leta 2005. Zelo pomembno je, da politiko kakovosti razume in uresničuje vsak delavec, ker lahko le na takšen način resnično izboljšajo kakovost v podjetju.

Sestavni del politike kakovosti v GNO predstavlja usmeritev in zavezanost ravnateljstva k razvoju in nenehnemu izboljševanju sistema ravnanja kakovosti, doseganje zadovoljstva odjemalcev, preprečevanje neskladnosti, izpolnjevanje zahtev odjemalcev ter zahtev

zakonodaje in pravnih zahtev. To je razvidno v naslednjih točkah (Organizacijski predpis podjetja GNO, 2001, 3. izdaja):

- Proizvodi morajo v celoti ustrezati zahtevam odjemalcev, standardom, tehničnim normativom in drugim dogovorom glede funkcionalnosti, varnosti, zanesljivosti, estetskimi in ekološkimi pričakovanji uporabnikov ob ekonomični proizvodnji. Na notranjem trgu morajo njihovi proizvodi presegati raven konkurenčnih proizvodov.
- Kakovost proizvodov mora doseči raven kakovosti evropskih proizvajalcev, ker je to tudi osnovni pogoj za konkurenčnost.
- Zavedajo se pomena ekonomične kakovosti, ki predstavlja optimalno kakovost glede na dolgoročnih učinkov podjetja v smislu ustvarjanja dobička, njihova prizadevanja so zato usmerjena v stalno zniževanje stroškov zaradi neustrezne kakovosti.
- Proizvodi morajo zadovoljiti še tako zahtevnega odjemalca, pri tem je pomembno tudi hitro in učinkovito servisiranje, ki zagotavlja večje zaupanje in zvestobo.
- V vseh dejavnostih podjetja je prisotno geslo »naredi dobro že prvič in vsakokrat«.
- V procesih vzpostavljajo takšne odnose, da vsaka organizacijska enota in vsak posameznik upošteva načelo »dobavitelj – odjemalec – dobavitelj«.
- Svoj sistem ravnanja kakovosti stalno izboljšujejo z jasno opredeljenimi odgovornostmi, pooblastili in stalnim izobraževanjem delavcev, ki vodijo in nadzirajo procese, ki vplivajo na kakovost.
- Z učinkovitim sistemom ravnanja kakovosti pridobivajo večje zaupanje in zvestobo odjemalcev in priznavajo da so odjemalci tisti, ki dajejo končno oceno kakovosti njihovih proizvodov.

3.2.4 Planiranje

Planiranje je zelo pomembno v vsakem podjetju, saj si z njim zamišljamo delovanje podjetja v prihodnosti in tako preprečujemo probleme, ki bi lahko ob tem nastopili. Po zahtevah standarda SIST ISO 9001:2000 je v vsakem podjetju potrebno planirati cilje kakovosti in sistem ravnanja kakovosti.

Cilji kakovosti

Standard zahteva, da se planirajo cilji na višjih in nižjih ravneh. Tako so vsi zaposleni vključeni v delo, ki vodi do uresničitve načrtovanih in ovrednotenih ciljev. Da bi lahko podjetja dosegla zastavljene rezultate in načrte, je potrebno pravilno opredeliti cilje, s katerimi bodo lahko dosegli, kar so predhodno načrtovali. Cilji kakovosti so pri uresničevanju sistema ravnanja kakovosti eden izmed bistvenih elementov in zahtev za uspešno in učinkovito izvajanje sistema v praksi.

V GNO ravnateljstvo zagotavlja, da so cilji kakovosti določeni za primerne funkcije in ravni znotraj podjetja. Cilji kakovosti morajo biti po zahtevah standarda dokumentirani, splošno opredeljeni, merljivi ter skladni s politiko kakovosti. Vsebovati morajo tudi tiste cilje, ki so

potrebni za izpolnjevanje zahtev glede proizvoda. V podjetju GNO je ravnateljstvo določilo najpomembnejše merljive in splošne cilje kakovosti za leto 2003, ki so (Organizacijski predpis podjetja GNO, 2001, 3. izdaja):

MERLJIVI CILJI za leto 2003 so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Prikaz merljivih ciljev za leto 2003 v podjetju GNO

Merljivi cilji	Delež izboljšanja po programih oziroma proizvodih							
	POHIŠTVO			MARLES	KERAMIKA		KOPALNICE	
	kuhinje	kopalnice	vrata	kuhinje in kopalnice	talne ploščice	zidne ploščice	umivalniki	sanitarna oprema
1. Kakovost. nab. proizvodov	0 %			2 %	0 %		5 %	
2. Kakovost proizvodov v proizvodnem procesu	5 %			5 %	30 %	38 %	2 %	5 %
3. Izmet	5 %			5 %	2 %	3,5 %	0,5 %	
4. Izplen	/			/	2	3,5 %	0,05 %	
5. Kakovost končnih proizvodov na izhodu	15 %	35 %	15 %	5 %	27 %	54 %	1 %	
6. Kakovost končnih proiz. v uporabi	doma							
	JV Evropa	10 %	10 %	5 %	5 %	0 %	5 %	
	EU							
7. Dob. rok odprem (dnevi)	doma	do 45 dni		20-30 dni	3 dni	/	do 15 dni	
	JV Evropa					/		
	EU	15-20 dni		15-20 dni		do 21 dni	/	
8. Odzivni čas servisiranja (dnevi)	doma	do 17 dni		do 30 dni	do 10 dni	/	do 12 dni	
	JV Evropa				do 30 dni	/		
	EU	do 15 dni		do 15 dni		do 15 dni	/	

Vir: Poslovni načrt podjetja GNO, 2002, str. 31.

Drugi merljivi cilji, ki v tabeli 3 niso zajeti, so še:

- stroški nekovosti v primerjavi z vrednostjo prodaje (zmanjšati se morajo za 5 %),
- stopnja zadovoljstva odjemalcev merjena z metodologijo za pridobivanje in uporabo teh informacij (po opravljeni anketi je 10 % odjemalcev navdušenih, 80 % odjemalcev zelo zadovoljnih in 10 % zadovoljnih).

SPLOŠNI CILJI

- Osnovni cilj v podjetju so procesi brez napak, filozofija »nič napak«¹⁶ mora biti njihova strategija in pogled v prihodnost.
- Dokazovati morajo sposobnost, da dosledno dobavljajo proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje.

¹⁶ Filozofija »nič napak« ni motivacijski program, ampak ideja, da mora vsak zaposleni opraviti delo pravilno že prvič. Osredotočiti se je potrebno na preprečevanje napak in ne na njihovo popravljanje. Temelji na dejstvu, da napake nastanejo zaradi pomanjkanja znanja in premalo pozornosti. Namenjena ni samo delavcem v proizvodnji, ampak vsem zaposlenim (Crosby, 1989, str. 207-211).

- Zadovoljstvo odjemalcev morajo doseči z učinkovito uporabo sistema ravnanja kakovosti, vključno s procesi za nenehno izboljševanje in preprečevanje neskladnosti.
- Z uvajanjem novih virov (človeški viri, sredstva, delovno okolje) in tehnologije bodo v procese vgradili višjo kakovost in s tem dosegli večjo uporabnost, varnost, zanesljivost in ekološko naravnost izdelkov ter povečali zadovoljstvo odjemalcev in vseh zaposlenih.
- Razvoj proizvodov visoke kakovosti in proizvodov za množično uporabo, izgled in kakovost bosta prilagojena cenovnemu razredu.
- Z dograditvijo dobavnega sistema bodo izboljševali pričakovanja in zadovoljstvo odjemalcev.
- Za največje izboljšanje kakovosti po izmerjenih merilih kakovosti (stroški kakovosti, cilji kakovosti, sistem ravnanja kakovosti, splošni vtis) bodo podelili priznanje.
- Izboljšali bodo kakovost storitev v smislu dostave proizvodov v dogovorjenih dobavnih rokih ter hitrega in učinkovitega reševanja pritožb odjemalcev.

Merljivi in splošni cilji so posebej opredeljeni tudi v strateškem načrtu družbe. Zelo pomembno je merjenje, analiziranje in izboljševanje merljivih ciljev kakovosti.

Delež izboljšanja kakovosti je možno še povečati, lahko pa spremenijo tudi kazalce in cilje kakovosti glede na zahteve odjemalcev ter potrebe in možnosti podjetja. Letne cilje kakovosti (merljivi in splošni cilji) v GNO planirajo ob zaključku tekočega leta ali ob začetku novega leta za naslednje leto. Glavne aktivnosti na področju določanja ciljev kakovosti izvaja področje Kakovost v sodelovanju z odgovornimi nosilci v podjetju ter programi in področji, ki so vključeni v te procese. Aktivnosti za doseg ciljev kakovosti so natančno opisane in določene v »Programu za izboljšanje kakovosti«, ki za vsak merljivi cilj kakovosti določa nosilce in roke za realizacijo ciljev kakovosti. Za izvajanje »Programa izboljšanje kakovosti« so odgovorni vsi nosilci aktivnosti skupaj z direktorjem programa. Nadziranje uresničevanja ciljev kakovosti izvajajo strokovni timi kakovosti programa in področja ter ravnateljstvo preko sestankov »Ravnateljski pregled«. Za opredelitev, spremljanje in pregledovanje primernosti politike in ciljev kakovosti je odgovoren glavni direktor GNO (Poslovni načrt, 2002, str. 28).

Planiranje sistema ravnanja kakovosti

Standard zahteva, da je planiranje sistema ravnanja kakovosti usklajeno s splošnimi zahtevami (točka 4.1.1), ki omogočajo doseganje ciljev kakovosti. Pri planiranju je zelo pomembno, da spremembe v podrobnostih ne porušijo celotnega sistema ravnanja kakovosti. V skladu s temi zahtevami ravnateljstvo GNO (Poslovnik kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- a) izvaja planiranje sistema ravnanja kakovosti z namenom, da se izpolnjujejo zahteve sistema ravnanja kakovosti in cilji kakovosti,

- b) ohranja celovitost sistema ravnanja kakovosti pri planiranju in izvajanju sprememb sistema ravnanja kakovosti.

Določanje ciljev kakovosti in planiranje sistema kakovosti izvajajo z naslednjimi aktivnostmi (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- dokumentirano politiko kakovosti in cilji kakovosti,
- letnimi plani (poslovni načrti) in strategijo GNO,
- programi izboljšanja kakovosti,
- ravnateljskimi pregledi,
- delovanjem timov kakovosti,
- izdelavo zapisov o kakovosti,
- izdelavo plana aktivnosti za načrtovanje in razvoj proizvodov,
- izdelavo tehnične, kontrolne in ostale dokumentacije ter navodil za delo.

3.2.5 Odgovornosti, pooblastila in komuniciranje

Odgovornosti in pooblastila

Odgovornosti in pooblastila morajo biti posebej definirana in zapisana v opisih del, organizacijskih shemah, postopkih dela ali v matriki odgovornosti. Zaposleni morajo biti seznanjeni s pooblastili in odgovornostmi. Ravnateljstvo v podjetju se mora zavedati, da izpolnjevanje zahtev standarda ISO 9001 ne sme postati le potrditev formalnosti za podelitev certifikata, saj to lahko prinese več škode kot koristi. Potrebno je nenehno izboljševanje sistema ravnanja kakovosti, ker se tudi potrebe in pričakovanja odjemalcev nenehno spreminjajo in višajo.

Ravnateljstvo GNO zagotavlja, da so odgovornosti in pooblastila določena in zaposleni z njimi seznanjeni. Glavno odgovornost za kakovost proizvodov, procesov in storitev nosijo ravnatelji in glavni direktor. Za kakovost opravljenega dela, proizvode in procese odgovarja izvajalec oziroma lastnik procesa (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja). V GNO imajo izdelano matriko odgovornosti in pooblastil, ki za vsako zahtevo sistema ravnanja kakovosti in funkcijo oziroma lastnika procesa določa izvedbo v skladu z pooblastili in odgovornostmi na svojem področju delovanja. Matrika odgovornosti in pooblastil za kakovost je prikazana v prilogi 1.

Predstavník ravnateljstva

Po zahtevah standarda mora ravnateljstvo določiti člana (ravnatelja), ki ima odgovornost in pooblastilo, da skrbi za procese sistema ravnanja kakovosti in poroča ravnateljstvu o njegovem delovanju in morebitnih potrebah po izboljševanju. Ravnatelj mora skrbeti tudi za poznavanje in spoštovanje zahtev odjemalcev (SIST ISO 9004, 2002, str. 25).

V podjetju GNO je glavni direktor določil, da ima direktor področja Kakovost, ne glede na druge odgovornosti, določene tudi odgovornosti in pooblastila za (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- vzpostavljáje procesov sistemov ravnanja kakovosti, njihovo izvajáje in vzdrževáje,
- poročáje ravnateljstvu o delovanju sistema ravnanja kakovosti in potrebi po izboljševáju,
- zagotavlja je dvigovánja zavesti o zahtevah odjemalcev v celotnem podjetju,
- povezave z zunanjiimi strankami o stvareh, ki se nanašájo na sistem ravnanja kakovosti.

Notranje komuniciránje

Ravnateljstvo mora poskrbeti za primerne komunikacijske procese. Pomembno je predvsem to, da komuniciránje omogoča učinkovito delovanje sistema kakovosti. V proučevánem podjetju se dobro zavedájo, da brez ustreznega komuniciránja ni mogoče širiti zavedánja o pomenu kakovosti proizvodov in storitev, ugotavlja ti zadovoljstva odjemalcev in izvajati nenehno izboljševáje za dolgoročen ter stabilen razvoj podjetja, ki omogoča zadovoljstvo vseh zainteresiranih strani. V podjetju ravnateljji zagotavlja jo, da so vzpostavljeni primerni procesi komuniciránja in da poteka komuniciránje o učinkovitem delovanju sistema ravnanja kakovosti. Zaposleni na vseh ravneh so jedro podjetja in njihova polna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti kar najboljše uporabljájo v korist delovanja podjetja (SIST ISO 9004, 2002, str. 25).

Notranje komuniciránje se v GNO ustrezno izvaja in obvláduje na naslednjih področjih:

- timih kakovosti,
- ravnateljskih pregledih,
- operativnih sestankih,
- internem glasilu,
- uvájanju zaposlenih in ostalih področjih.

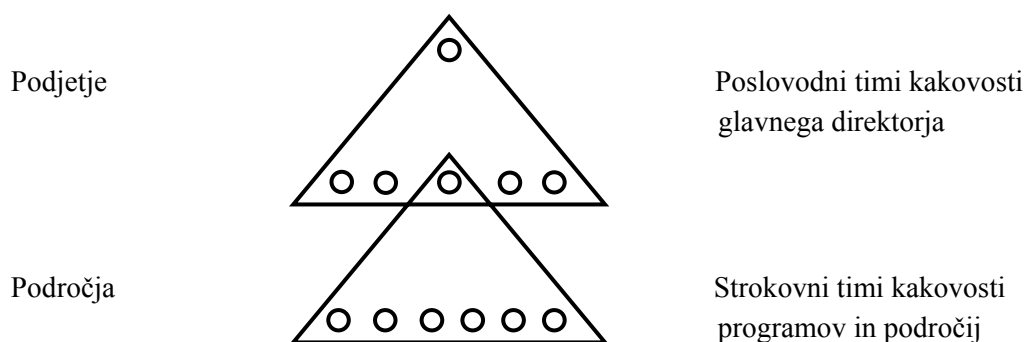
Delovánje timov kakovosti

Delovánje timov kakovosti v standardu ni posebej omenjeno ali zahteváno, vendar pa se v podjetju GNO dobro zavedájo, da je za ustrezno komuniciránje potrebno tudi njihovo delovánje. S pomočjo timov kakovosti vzpostavljájo, izvajájo in vzdržujejo sistem ravnanja kakovosti z vsemi procesi nenehnega izboljševája. Time kakovosti bi lahko opredelili kot oblika skupinskega in systemskega dela, ki obravnava, usmerja in rešuje določeno problematiko kakovosti. Sestavlja ga skupina ljudi, ki ima skupne cilje pri opravljanju določenih nalog in del (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja).

V GNO delujejo timi kakovosti na dveh ravneh:

- na ravni glavnega direktorja (poslovni timi kakovosti) in
- na ravni direktorjev programov, direktorjev področij in vodij področij (strokovni timi kakovosti).

Slika 5: Hierarhija delovanja timov kakovosti v podjetju GNO



Vir: Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja.

Praviloma se timi kakovosti izvajajo enkrat mesečno oziroma najmanj 10-krat letno, o njihovem delovanju pa se vodijo posebni zapisniki. Za izvajanje tima kakovosti je odgovoren vodja tima (lastnik procesa), nadzor pa izvaja direktor področja Kakovosti (Poslovník kakovost, 2002, 5. izdaja).

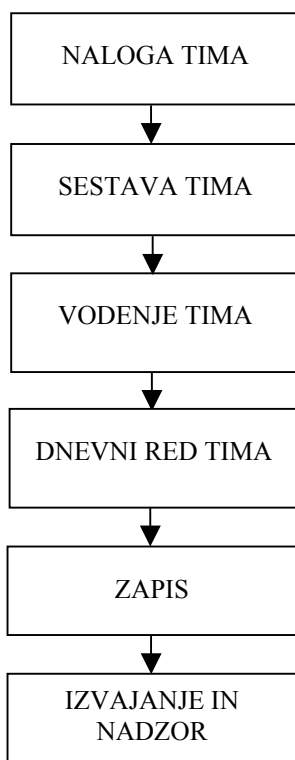
Najpomembnejše naloge poslovnega tima kakovosti glavnega direktorja GNO:

- planiranje strateških usmeritev in ciljev kakovosti podjetja (politika kakovosti),
- planiranje aktivnosti sistema ravnanja kakovosti v podjetju,
- predlaganje izboljševanja sistema ravnanja kakovosti in procesov,
- analiziranje in zniževanje stroškov zaradi neustrezne kakovosti,
- določitev ukrepov za izboljševanje.

Najpomembnejše naloge strokovnih timov kakovosti programov in področij:

- planiranje in spremljanje letnih ciljev kakovosti,
- spremljanje realiziranih aktivnosti posameznih programov pri izboljšanju kakovosti,
- predlaganje izboljševanja kakovosti proizvodov in procesov,
- izvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov,
- določitev ukrepov za izboljševanje.

Slika 6: Hodogram osnovnih aktivnosti in prikaz delovanja timov kakovosti



Vir: Organizacijski predpis o delovanju timov kakovosti, 2003, 2. izdaja.

3.2.6 Ravnateljski pregled

Splošne zahteve glede ravnateljskega pregleda

Standard podaja posebne zahteve glede ravnateljskega pregleda, saj so te zelo pomembne za ocenjevanje in izboljševanje sistema ravnanja kakovosti. Sistem mora ravnateljstvo pregledovati v primernih časovnih presledkih in tako zagotavljati ustreznost sistema, ugotavljati mora priložnosti za izboljšave in uresničevati potrebe po spremembah. Ravnateljski pregled mora vključevati tudi pregled politike in ciljev kakovosti. Potek in sklepi ravnateljskih pregledov morajo biti zapisani. Da bi lahko uresničili te zahteve, morajo biti pripravljene vhodni podatki za pregled in rezultati pregleda, ki pokažejo potrebne spremembe za izboljšanje sistema ravnanja kakovosti (SIST ISO 9004, 2002, str. 26-28).

Ravnatelji v GNO dosledno izpolnjuje zahteve in pregleduje sistem ravnanja kakovosti v planiranih časovnih presledkih. Pri samem pregledu ocenjujejo možnosti za izboljšave in potrebe po spremembah sistema ravnanja kakovosti, vključno s politiko in cilji kakovosti. Ravnateljski pregled izvajajo 2-krat letno in pri tem vzdržujejo potrebne zapise.

Vhodni podatki za pregled

Vhodni podatki so zelo pomembni, ker lahko na njihovi osnovi ocenimo delovanje sistema ravnanja kakovosti. Vključevati morajo tudi podatke o odjemalcih podjetja in o drugih zainteresiranih straneh.

V GNO vključujejo podatki za ravnateljski pregled naslednje informacije (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- ukrepe, ki temeljijo na predhodnih ravnateljskih pregledih,
- rezultati presoje sistema ravnanja kakovosti,
- povratne informacije odjemalcev,
- delovanje procesov in skladnosti proizvodov,
- stanje preventivnih in korektivnih ukrepov,
- spremembe, ki lahko vplivajo na sistem ravnanja kakovosti,
- priporočila za izboljšave.

Rezultati pregleda

Rezultati ravnateljskega pregleda morajo vključevati vse odločitve in ukrepe, ki se nanašajo na (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- izboljševanje učinkovitosti sistema ravnanja kakovosti in njegovih procesov,
- izboljševanje proizvodov glede na zahteve odjemalcev,
- potrebne vire (človeški, oprema, delovno okolje).

3.3 RAVNANJE VIROV

Standard podaja določene zahteve tudi glede ravnanja virov. Viri so lahko zaposleni, infrastruktura, delovno okolje, informacije, dobavitelji in partnerji ter naravni in finančni viri (SIST ISO 9004, 2002, str. 29). Pri tem bi lahko posebej izpostavili ravnanje in pomembnost zaposlenih (človeški viri oziroma kadrovski viri). Uspeh podjetja že dolgo ni več odvisen le od dobička, pomembno je predvsem znanje in sposobnosti ter zadovoljstvo ljudi, ki delajo v podjetju in uresničujejo strategije za doseganje ciljev podjetja. Če so zaposleni v podjetju zadovoljni, se bo to vsekakor pokazalo v njihovem odnosu do odjemalcev in posledično bodo zadovoljni tudi odjemalci, njihovo zadovoljstvo pa se bo pokazalo v dobičku podjetja. Ravnateljstvo je tako odgovorno za pridobitev, ustrezno informiranje in vzdrževanje virov, ki izboljšujejo sistem ravnanja kakovosti ter zadovoljstvo odjemalcev in drugih zainteresiranih strani. Z izboljševanjem in širjenjem sistema ravnanja kakovosti se njegov vpliv in odgovornost še povečujeta. Sistemi ravnanja kakovosti pa določajo tudi splošno kulturo podjetja, ki pomembno vpliva na poslovno obnašanje vseh zaposlenih in posledično tudi na uspeh podjetja. Posebna pozornost mora biti namenjena virom, ki izboljšujejo delovanje podjetja, in večji vključenosti ter podpori vseh zaposlenih.

3.3.1 Priskrba virov

V skladu z zahtevami standarda GNO načrtuje in zagotavlja vire (človeške, finančne, materialne, informacijske), vključno s primerno infrastrukturo in delovnim okoljem, ki jih potrebujejo za:

- izvajanje in vzdrževanje sistema ravnanja kakovosti ter nenehno izboljševanje njegove učinkovitosti,
- povečanje zadovoljstva odjemalcev z izpolnjevanjem njihovih zahtev,
- varnosti in zdravje pri delu ter družbeno odgovorno ravnanje z okoljem.

Da bi lahko v podjetju ustrezno načrtovali in priskrbeli vire, izvajajo številne aktivnosti na področju zavezanosti ravnateljstva, ravnateljskega pregleda, letnega plana poslovanja in strategije, planiranja realizacije proizvodov, na programih izboljševanja kakovosti, delovanja timov kakovosti ter ostalih področjih (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja).

3.3.2 Človeški viri

Splošne zahteve glede človeških virov (kadrovski viri)

Standard zahteva, da so izvajalci dela, ki vplivajo na kakovost proizvoda, usposobljeni na podlagi ustrezne izobrazbe, znanja, veščin in izkušenj (SIST ISO 9001, 2000, str. 16). Zavedati se moramo, da znanje ni bilo še nikoli tako pomembno kot danes. Znanje je pomembno za uspešno delo posameznika in eden temeljnih kazalcev vsakega podjetja. Današnje konkurenčne prednosti podjetij in posameznikov se kažejo predvsem v sposobnosti trajnega vzdrževanja znanja in njegovega povečevanja skozi proces učenja (Marovt, 2003, str. 28).

V GNO so izvajalci dela, ki pomembno vplivajo na kakovost proizvoda, usposobljeni na podlagi ustrezne izobrazbe, znanja, veščin in izkušenj. Ravnatelji imajo sposobnosti za vodenje, komuniciranje, koordiniranje, odločanje in druge sposobnosti, ki so pomembne za ravnanje s človeškimi viri (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja).

Kompetentnost, zavedanje in usposabljanje

Podjetje mora opredeliti kompetenco¹⁷ osebja, ki strokovno obvlada svoj posel in se znajde v položajih, ki terjajo samostojno razmišljanje in ukrepanje. Podjetje mora poskrbeti, da so zaposleni ustrezno usposobljeni, se zavedajo pomena svojega dela ter poznajo svoj vpliv na doseganje ciljev kakovosti. Pomembno je, da o ustrezni izobrazbi, veščinah, usposabljanju in izkušnjah obstajajo zapisi (SIST ISO 9001, 2000, str. 17).

¹⁷ Kompetenca pomeni zmožnost, sposobnost in ustrezno kvalificiranost za izvajanje nalog. Čeprav je v slovenskem standardu SIST ISO 9001:2000 uporabljen izraz kompetentnost, bi bilo primerneje uporabljati izraz usposobljenost.

V skladu z zahtevami ima GNO (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- določeno potrebno kompetentnost izvajalcev dela, ki vplivajo na kakovost proizvoda,
- zagotavlja usposabljanje ali izvaja druge ukrepe za usposabljanje zaposlenih (šolanje, tečaji, interna preverjanja kontrolorjev o znanju kakovosti),
- ocenjuje učinkovitost izvedenih ukrepov,
- zagotavlja, da se osebje zaveda pomena svojih aktivnosti in vpliva na doseganje ciljev kakovosti (sestanki, obvestila na oglasni deski),
- vzdržuje primerne zapise o izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah (področje Kadrov in splošnih zadev).

3.3.3 Infrastruktura

Od podjetja se zahteva, da določi in vzdržuje infrastrukturo, ki je potrebna za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod. Po potrebi mora podjetje zagotavljati in vzdrževati delovne prostore, procesno opremo in podporne storitve, kot sta transport ali komunikacije (SIST ISO 9001, 2000, str. 17). Pomembno je tudi, da se v podjetju zavedajo morebitnih naravnih pojavov, ki jih ni mogoče obvladovati, lahko pa vplivajo na infrastrukturo. Plan infrastrukture mora tako vključevati tudi tveganja, ki so povezana z nepredvidljivimi naravnimi pojavi, vključevati pa mora tudi strategijo za varovanje vseh zainteresiranih strani (SIST ISO 9004, 2002, str. 34).

GNO določa, priskrbuje in vzdržuje infrastrukturo, ki jo potrebuje za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod. Infrastruktura po potrebi vključuje tudi (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- zgradbe, delovne prostore in pripadajoče pomožne prostore ter njihovo varovanje,
- procesno opremo (strojno in programsko) ter njeno vzdrževanje,
- podporne storitve (transport in komunikacije) ter zagotavlja njihovo zavarovanje,
- primernost glede na okolje (ohranjanje okolja, vzdržuje čistost).

3.3.4 Delovno okolje

Pomembna zahteva, ki jo navaja standard za doseganje skladnosti za proizvod, je povezana tudi z delovnim okoljem podjetja. Podjetje mora določiti svoje delovno okolje in ga tudi obvladovati (SIST ISO 9001, 2000, str. 17).

GNO ima v skladu z zahtevami določeno in obvladovano delovno okolje za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod. Zagotavljajo in skrbijo tudi za primerno varnost in zdravje pri delu ter ustrezno ravnanje z okoljem. Pri tem na primeren način skrbijo za ustrezne delovne metode, delovno etiko in ostale človeške in fizične faktorje, kot so motivacija, zadovoljstvo, razvoj, pravila za varnost, ergonomijo, hrup, vročino, mraz, zadostna osvetljenost in ostale faktorje (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja).

3.4 MERJENJE, ANALIZE IN IZBOLJŠEVANJE

Pri uvajanju in uporabi sistema ravnanja kakovosti so merjenja, analize in izboljšave zelo pomembne, kajti le tako lahko v podjetju ugotovijo dejansko učinkovitost in uspešnost sistema. V novi izdaji standarda je ta točka posebej opredeljena, nanaša pa se na:

- splošne zahteve glede merjenj, analiz in izboljševanja,
- nadzorovanje in merjenje,
- obvladovanje neskladnih proizvodov,
- analizo podatkov,
- izboljševanje.

3.4.1 Splošno

Splošne zahteve opredeljujejo, da mora podjetje planirati in vpeljati procese nadziranja, merjenja in izboljševanja, da bi lahko dokazovala skladnost proizvodov, zagotovila skladnost sistema ravnanja kakovosti in nenehno izboljševala učinkovitost sistema ravnanja kakovosti (SIST ISO 9001, 2000, str. 25).

V skladu s temi zahtevami GNO planira in izvaja procese nadzorovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja, da dokaže skladnost proizvodov, zagotovi skladnost sistema ravnanja kakovosti ter nenehno izboljšuje učinkovitost sistema skupaj s stroški kakovosti. Vse to izvajajo v podjetju s pomočjo primernih metod, ki vključujejo tudi statistične metode (metoda vzorčenja, diagrami, tabele, razne meritve, ugotavljanje odstopanj, analize in poročila). Z metodo vzorčenja preverjajo raven kakovosti kosovnih nabavnih proizvodov, končnih proizvodov in proizvodov med samim procesom. S planom vzorčenja določijo raven kakovosti proizvodov v seriji. Metodo vzorčenja in ostale statistične metode uporabljajo na področjih Kakovost, Razvoj in tehnologija, Finance in ekonomika, Kadri, organizacija in splošne zadeve, ter pri nabavnih in prodajnih dejavnostih (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja).

3.4.2 Nadzorovanje in merjenje

Zadovoljstvo odjemalcev

Nadzorovanje in merjenje zadovoljstva odjemalcev je zelo pomembno za uspeh podjetja, saj komunikacije z odjemalci omogočajo povratne informacije o proizvodih, pokažejo kakšne so potrebe trga, zahteve odjemalcev in kako je bila storitev izvedena. Zelo pomembne informacije, ki jih lahko dobimo od naših odjemalcev so informacije, ki so povezane s konkurenco. Zadovoljstvo odjemalcev predstavlja tudi enega od kazalcev dosežka in učinkovitosti sistema ravnanja kakovosti. Podjetje se mora tako stalno informirati o mnenjih odjemalcev glede izpolnjevanja njihovih zahtev ter pri tem določiti ustrezne metode za pridobivanje in uporabo teh informacij. Najprimernejše metode za pridobivanje teh informacij

so: pritožbe odjemalcev, neposredno komuniciranje z odjemalci, vprašalniki in raziskave, razprave v tematskih skupinah, poročila v različnih medijih, poročila potrošnikov ter panožne in industrijske študije (SIST ISO 9004, 2002, str. 61).

GNO nadzoruje informacije o zadovoljstvu odjemalcev in s tem zagotavlja meritev delovanja sistema ravnanja kakovosti. Njihovi odjemalci so različni (starostna skupina od 25 do 60 let) in različne skupine odjemalcev imajo različne zahteve in pričakovanja (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja). Pomembna je predvsem sposobnost zaznavanja in razumevanja njihovih zahtev in pričakovanj ter pretvarjanje teh zahtev v notranje zahteve za realizacijo proizvoda in zagotavljanje vseh potrebnih virov. Zadovoljstvo odjemalcev kaže tudi ponovni nakup njihovih izdelkov v trendih rasti prodaje in sklepanje dolgoročnih pogodb. GNO ima v skladu z zahtevami izdelan postopek za pridobivanje in uporabo informacij o zadovoljstvu odjemalcev, ki obsega naslednje aktivnosti: izkazovanje pozornosti do odjemalcev; merjenje, analiziranje in izboljševanje; izvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov ter poročanje o zadovoljstvu odjemalcev (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja).

Notranja presoja

Notranja presoja je pomembna, ker se na njeni osnovi ugotavlja ustreznost sistema ravnanja kakovosti s planiranimi dogovori, ki so povezani z zahtevami mednarodnega standarda in zahtevami, ki jih postavi podjetje. Notranja presoja omogoča tudi večjo učinkovitost in vzdrževanje sistema kakovosti (SIST ISO 9001, 2000, str. 26).

GNO izvaja notranje presoje v planiranih intervalih, da bi v podjetju ugotovili (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- ustreznost sistema ravnanja kakovosti s planiranim dogovorom realizacije proizvoda, zahtevam standarda ISO 9001:2000 in zahtevam za sistem ravnanja kakovosti, ki jih je postavilo GNO,
- učinkovitost izvajanja in vzdrževanja sistema ravnanja kakovosti.

V podjetju planirajo program presoj glede na pomembnost aktivnosti in področij, ki jih presojajo in glede na rezultate predhodnih presoj. Posebej so določena področja presoj, pogostost presojanja in metodologija. Objektivnost procesa presoje omogoča izbira ustreznih presojevalcev in izvajanje samega procesa, saj presojevalci nikoli ne presojajo lastnega dela. Da bi zagotovili še večjo strokovnost in neodvisnost, proces presoje vedno dokumentirajo, vzdržujejo zapise in poročajo ravnateljstvu. Zaposleni, ki so odgovorni za področje presoje, morajo v primeru neskladnosti pravočasno izvesti korektivne ukrepe, ukrepi pa morajo vključevati tudi overjanje¹⁸ izvedenih ukrepov in poročanje o rezultatih overjanja (Poslovník kakovosti, 2000, 5. izdaja).

¹⁸ Overitev pomeni potrditev na podlagi stvarnega dokaza, da so bile zahteve izpolnjene (SIST ISO 9000, 2002, str. 28).

Nadzorovanje in merjenje procesov

Po zahtevah standarda mora podjetje s primernimi metodami nadzorovati (in kjer je to potrebno tudi meriti) procese v sistemu ravnanja kakovosti. Če se izkaže, da procesi niso sposobni dajati planirane rezultate, mora podjetje tudi ustrezno ukrepati (SIST ISO 9001, 2000, str. 26). Primeri meritev so: sposobnost, odzivni čas, trajanje cikla, izkoristek, učinkovitost in uspešnost zaposlenih v podjetju, izkoriščenost tehnologij, zmanjšanje odpadka in razporeditev ter zmanjšanje stroškov (SIST ISO 9004, 2002, str. 65).

V skladu s temi zahtevami v podjetju GNO uporabljajo ustrezne metode za nadzorovanje in merjenje procesov sistema ravnanja kakovosti. S temi metodami dokazujejo sposobnost procesov za doseganje planiranih rezultatov. Če planirani rezultati niso doseženi, izvedejo ustrezne korektivne ukrepe, da bi z njimi lahko zagotovili ustrezno skladnost proizvodov. Proces nadzorovanja in merjenja se izvaja z aktivnostmi na naslednjih področjih: ravnateljski pregled, notranje presoje, timi kakovosti, realizacija proizvoda, ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev, procesi nabave, proizvodnje in storitve (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja).

Nadzorovanje in merjenje proizvodov

Poleg zahtev za nadzorovanje in merjenje procesov podaja standard posebne zahteve za nadzorovanje in merjenje proizvodov, da lahko podjetja preverijo ali so zahteve za proizvod izpolnjene. Pri tem mora biti že vnaprej določeno, v katerih stopnjah proizvodnje bo preverjanje oziroma kontrola izvedena (SIST ISO 9001, 2000, str. 26).

GNO tako nadzira in meri karakteristike¹⁹ proizvoda na primernih stopnjah procesa realizacije proizvoda in s tem ustrezno preveri izpolnjene zahteve za proizvod. Nadzorovanje in merjenje proizvodov izvajajo v procesih overjanja nabavljenih proizvodov, overjanja proizvodov v proizvodnem procesu in overjanja končnih proizvodov na izhodu. Te procese izvajajo delavci kontrole kakovosti (kontrolorji), delavci področja razvoja in tehnologije ter delavci v samem proizvodnem procesu. Pri tem skrbno vzdržujejo dokaze o skladnosti proizvodov, iz zapisov pa je razvidna tudi odgovornost osebe, ki je sprostita proizvod v uporabo. Do sprostitve proizvoda ali izvedbe storitve ne pride, če niso zadovoljivo izvedeni planirani ukrepi, razen v primeru posebnih zahtev pooblaščenca ali odjemalca (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja).

3.4.3 Obvladovanje neskladnih proizvodov

V primeru, da se ugotovi neskladnost proizvodov ob njihovi izdelavi ali ob uporabi, mora podjetje izvesti ustrezne ukrepe. Standard tako podaja posebne zahteve, s katerimi mora podjetje identificirati in obvladovati proizvode, ki niso v skladu z zahtevami in s tem

¹⁹ Karakteristika je »razlikovalna« značilnost, ki je lahko vrednostna, količinska, fizična, vedenjska, časovna (SIST ISO 9000, 2002, str. 23).

preprečiti nenadzorovano uporabo in dostavo proizvodov. Vse mora biti ustrezno dokumentirano in vzdrževano (SIST ISO 9001, 2000, str. 27).

GNO v skladu s temi standardi zagotavlja identifikacijo in obvladovanje proizvodov, ki niso v skladu z zahtevami za proizvod. S tem preprečijo njegovo nenadzorovano uporabo in dostavo. Vsi ukrepi za obvladovanje in z njimi povezane odgovornosti ter pooblastila za ravnanje z neskladnimi proizvodi so določeni z dokumentiranim postopkom. Neskladni proizvodi so tudi ustrezno označeni in/ali izločeni na ustrezni lokaciji.

Za ravnanje z neskladnimi proizvodi uporablja GNO po zahtevah standarda naslednje načine (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- izvedba ukrepov za odpravo ugotovljene neskladnosti (dodelava, popravilo, sortiranje),
- odobritev uporabe proizvodov s posebnim dovoljenjem, ki ga izda ustrezni pooblaščenec ali odjemalec (alternativna uporaba, prevzem z dopustitvijo),
- spremeni prvotno predvideno uporabo (predelava, izmet).

Zapise o neskladnosti in izvedenih ukrepih ob neskladnosti izvajajo in vzdržujejo na ustrezen način. Če se neskladni proizvodi popravijo, jih ponovno overijo, da dokažejo skladnost z zahtevami. V primeru, da ugotovijo neskladnost proizvodov ob dostavi ali po začetku uporabe, izvedejo ustrezne ukrepe, kot so vračilo dobav, popravilo dobave, servisni posegi (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja).

3.4.4 Analiza podatkov

Vse odločitve, ki jih sprejemajo v podjetju morajo temeljiti na analizi podatkov. Analizo podatkov pa morajo opraviti na podlagi stvarnih merjenj in informacij, kot je opisano v standardu SIST ISO 9001:2000. Analiza podatkov lahko pomaga podjetjem predvsem pri določanju izvornih vzrokov problemov in izvajanju korektivnih in preventivnih ukrepov, ki so potrebni za izboljševanja (SIST ISO 9004, 2002, str. 71).

GNO določa, izbira in analizira primerne podatke, s katerimi dokazuje ustreznost sistema ravnanja kakovosti in odkriva priložnosti za nenehno izboljševanje učinkovitosti sistema ravnanja kakovosti. V te analize so vključeni tudi podatki, ki jih v podjetju pridobijo z nadzorovanjem in merjenjem ter iz drugih primernih virov (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja).

Analize teh podatkov zagotavljajo informacije o:

- zadovoljstvu odjemalcev,
- skladnosti z zahtevami za proizvod,
- karakteristikah in trendih procesov in proizvodov, vključno z možnostmi za preventivne ukrepe,
- dobaviteljnih.

Učinkovite odločitve temeljijo na uveljavljanju načela »odločanje na podlagi dejstev« in omogočajo naslednje aktivnosti:

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

3.4.5 Izboljševanje

Nenehno izboljševanje

Zelo pomembna zahteva, ki je v novi izdaji standarda še posebej poudarjena, je nenehno izboljševanje učinkovitosti sistema ravnanja kakovosti. Nenehno izboljševanje sistema se izvaja z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, analize podatkov, rezultatov presoj (notranje in zunanje presoje), ravnateljskih pregledov ter ob izvajanju korektivnih in preventivnih ukrepov (SIST ISO 9001, 2000, str. 28). V vsakem podjetju se morajo zavedati, da se zahteve odjemalcev stalno spreminjajo in postajajo vse bolj zapletene. Da bi lahko zadovoljili svoje odjemalce, morajo podjetja ob stalnem učenju razvijati sposobnosti zaposlenih, zagotavljati potrebne vire in nenehno izboljševati proizvode in procese. Osnovni namen izboljšav je predvsem izboljšanje kakovosti proizvoda, učinkovitost procesa in sistema ravnanja kakovosti ter s tem povečati zadovoljstvo odjemalcev. Proces nenehnega izboljševanja se uresničuje takrat, ko način ravnanja, vključenost vseh zaposlenih in kultura podjetja spodbujajo zaposlene, da nenehno razmišljajo o možnih izboljšavah, dajejo predloge in jih skladno z zahtevami tudi uresničujejo (Novak, 2001, str. 29).

GNO uresničuje zahteve nenehnega izboljševanja sistema ravnanja kakovosti z uporabo politike kakovosti, analiz podatkov, rezultatov presoj, ravnateljskega pregleda in korektivnih ter preventivnih ukrepov. Procesi nenehnega izboljševanja so vključeni v različne točke poslovnika kakovosti, ki zajemajo področja Sistemov ravnanja kakovosti, Odgovornost ravnateljstva, Ravnanja virov ter Merjenja, analize in izboljševanje.

Nenehno izboljševanje je stalen cilj v GNO, saj s tem pridobijo (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

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

Glede na priložnosti izboljševanja imajo določene možne korake procesa nenehnega izboljševanja (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- analiza in ocena obstoječega stanja,
- določitev ciljev in izboljšav,

- iskanje možnih rešitev,
- ocenitev in izbor možnih rešitev,
- izvedba izbranih rešitev,
- meritve, overitve, analize in ocene doseženih rezultatov,
- ocenitev sprememb,
- stalne izboljšave kakovosti in metode za reševanje problemov kakovosti.

Posebna pozornost je namenjena zapisom, saj brez objektivnih dokazil o izboljššanem stanju ni mogoče objektivno soditi o izboljšavah. Zapisi obsegajo podatke o izboljšavah proizvodov in storitev, procesov, učinkovitosti sistema in zadovoljstvu odjemalcev ter drugih zainteresiranih strani.

Korektivni ukrepi

Standard zahteva odpravljanje vzrokov neskladnosti in preprečitev njihovega ponovnega nastanka. Za izvajanje korektivnih ukrepov je potrebno vzpostaviti dokumentirani postopek (SIST ISO 9001, 2000, str. 28).

GNO izvaja ukrepe, s katerimi odpravlja vzroke neskladnosti in preprečuje njihovo ponovitev. Korektivni ukrepi so primerni posledicam dejanskih neskladnosti. Pri tem imajo vzpostavljen dokumentiran postopek, ki določa zahteve za (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- pregledovanje neskladnosti (vključno s pritožbami odjemalcev),
- določanje vzrokov neskladnosti,
- ocenjevanje potreb po ukrepih, s katerimi zagotovijo, da se neskladnosti ne ponovijo,
- določitev in izvajanje potrebnih ukrepov,
- zapise rezultatov izvedenih ukrepov,
- pregledovanje izvedenih korektivnih ukrepov.

Vse zahteve izvajajo z aktivnostmi, kot so: notranja presoja, ravnateljski pregledi, timi kakovosti, ustna in pisna opozorila ter ugotavljanje neustrezne kakovosti.

Preventivni ukrepi

Poleg preventivnih ukrepov je potrebno tudi odpravljanje možnih neskladnosti, da bi lahko preprečili njihov nastanek, preden neskladnosti dejansko nastanejo (SIST ISO 9001, 2002, str. 28).

GNO ima določene ukrepe, s katerimi odpravi vzroke možnih neskladnosti, da bi preprečila njihov nastanek. Preventivni ukrepi se nanašajo na posledice možnih problemov. Pri tem imajo vzpostavljen dokumentiran postopek, ki določa zahteve za (Poslovník kakovosti, 2002, 5. izdaja):

- določitev možnih neskladnosti in njihovih vzrokov,

- ocenitev potreb za ukrepanje,
- določitev in izvedba ukrepov,
- zapise rezultatov izvedenih ukrepov,
- pregledovanje izvedenih preventivnih ukrepov.

Vse zahteve se izvajajo z aktivnostmi, kot so: letni programi izboljšanja kakovosti, projekti kakovosti, zapisi o kakovosti, notranje in redne zunanje presoje, timi kakovosti, ravnateljski pregledi, usposabljanje zaposlenih in letni plan poslovanja.

4. VZDRŽEVANJE SISTEMA RAVNANJA KAKOVOSTI V PODJETJU GORENJE NOTRANJA OPREMA, d.d.

Pri uvajanju sistema ravnanja kakovosti po standardu ISO 9001 ni pomembno le izpolnjevanje zahtev, na podlagi katerih se podjetju podeli certifikat kakovosti, ampak je potrebno tudi redno preverjanje in vzdrževanje sistema ravnanja kakovosti. To je pomembno predvsem zato, da ugotovijo ali so proizvodi in storitve skladni z zahtevami odjemalcev in zahtevami ustrezne zakonodaje tudi po določenem časovnem obdobju. V primeru neskladnosti lahko podjetja certifikat kakovosti tudi izgubijo. Najpogostejši vzrok za odvzem certifikata kakovosti je lahko nezadovoljstvo odjemalcev glede zadovoljevanja njihovih želja ali nezadovoljstvo pri reševanju reklamacij, zavrnitev posodabljanja sistema ravnanja kakovosti in neposredno oglaševanje certifikata sistema ravnanja kakovosti. Certifikata kakovosti podjetja ne smejo uporabljati v oglaševalske namene, saj certifikat zagotavlja skladnost sistema in ne proizvoda ali storitve. Dovoljena je le uporaba logotipa certifikacijskega organa na dokumentih, katalogih izdelkov ter reklamnem materialu (Bernat, 2002, str. 47). Postopek preverjanja in vzdrževanja sistema ravnanja kakovosti se izvaja s certifikacijsko presojo. Glavni namen presoje je »sistematično in neodvisno« preverjanje, na podlagi katerega se ugotovi ali dejavnosti in rezultati v zvezi s kakovostjo ustrezajo načrtovanim ukrepom. Poznamo več tipov presoje. Ločimo jih po načinu izvedbe, po izvajalcih in po predmetu presoje (Trebar, Brun, 1993, str. 38-41).

Vzdrževanje sistema ravnanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000 izvajajo v podjetju GNO na področju delovanja timov kakovosti, sestankov »Ravnateljski pregled« ter z notranjimi in rednimi zunanjimi presojami.

S timi kakovosti, kot obliko skupinskega in systemskega dela, se vzpostavljajo, vpeljujejo, izvajajo in vzdržujejo sistemi ravnanja kakovosti s procesom nenehnega izboljševanja. Mesečno se izvede 15 timov kakovosti vseh ključnih procesov, o katerih se vodijo ustrezni zapisi.

Na sestanku »Ravnateljski pregled« ravnatelj pregleduje sistem ravnanja kakovosti dvakrat letno (polletni in letni pregled), da zagotovijo njegovo nenehno ustreznost, primernost in učinkovitost. Od uvedbe sistema ravnanja kakovosti, leta 1996, je bilo izvedenih dvajset sestankov, o katerih se vodijo ustrezni zapisi.

Z notranjo presojo se ugotavlja ali sistem ravnanja kakovosti ustreza planiranim dogovorom, zahtevam standarda in zahtevam za sistem ravnanja kakovosti, kot jih je postavilo podjetje samo. Hkrati se ugotavlja tudi učinkovitost izvajanja in vzdrževanja sistema. Notranjo presojo izvajajo v podjetju najmanj (obvezno) enkrat letno, glede na spremembe procesov ali ob odstopanjih od dogovorjenega pa tudi večkrat.

Redne presoje po zahtevah standarda lahko izvaja izbrana in pooblaščen institucija. V Podjetju GNO jo izvaja Slovenski institut za kakovost in meroslovje (SIQ). Namen redne presoje je enak namenu notranje presoje in se izvaja skladno s pravilnikom oziroma dogovorom med izvajalcem presoje in naročnikom presoje. Od leta 1996 je bilo v podjetju izvedenih 23 notranjih presoj in 10 rednih presoj, o katerih se vodijo ustrezni zapisi.

5. POMEN KAKOVOSTI V PODJETJU GORENJE NOTRANJA OPREMA, d.d.

Kakovost izdelkov in storitev je zelo pomembna v vsakem podjetju. Njen učinek na delovanje in poslovanje podjetja je dvojen. Po eni strani kakovost vpliva na dobiček podjetja, saj so prav od kakovosti odvisne prodajne cene, konkurenčne zmožnosti podjetja in osvajanje novih tržišč. Ta vpliv kakovosti lahko imenujemo vrednost kakovosti. Kakovost je tako pomembna že pri sami izbiri in sprejemanju odločitev o proizvodnem programu ter projektiranju novih izdelkov kot tudi pri prodaji izdelkov podjetja, saj je ravno kakovost tista, ki jo moramo prodati kupcem. Pomembno je, da se zavemo, da lahko podjetja, ki nastopajo v enaki panogi, uporabijo enake komponente ali obliko izdelka in embalaže. Vsakdo podjetje lahko tako izdelava proizvod za enako ceno. Edina prednost, da se bodo kupci odločili za nakup izdelkov določenega podjetja, je ugled zaradi kakovosti izdelkov in storitev (Crosby, 1989, str. 217).

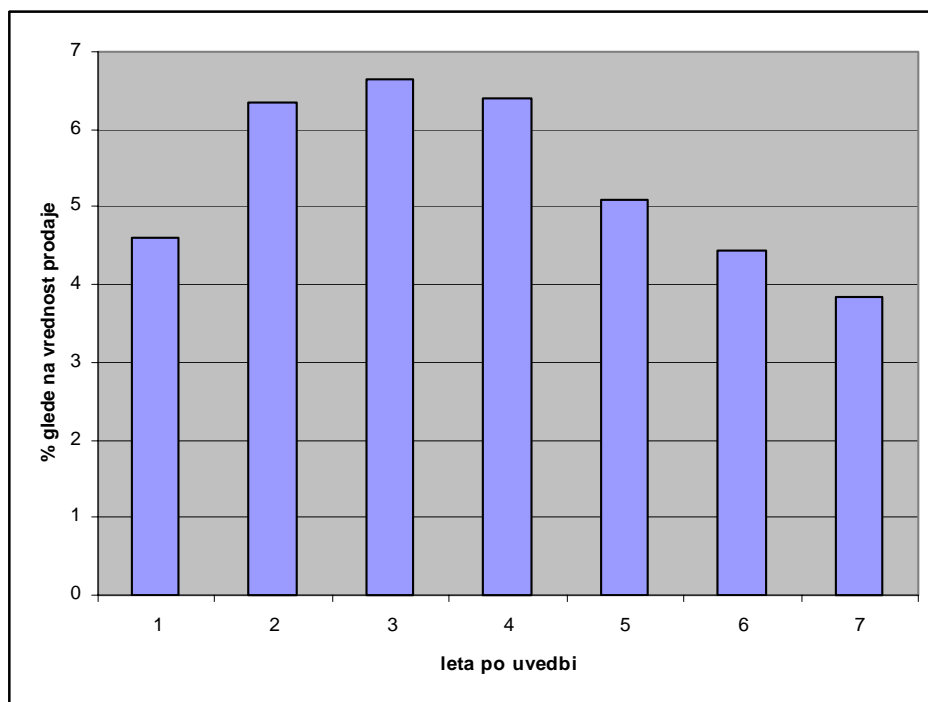
Po drugi strani pa kakovost vpliva na stroške delovnega procesa, ki so povezani z naporom za doseganje kakovosti in izgubami zaradi slabe kakovosti. Temu vplivu pravimo stroški kakovosti. V splošnem poznamo štiri skupine stroškov kakovosti. To so: stroški preprečevanja neustrezne kakovosti (načrt, vpeljava in zagotavljanje sistema kakovosti), stroški preverjanja skladnosti kakovosti (meritve in preverjanja), notranji stroški zaradi neustrezne kakovosti (napačno opravljeno delo) in zunanji stroški zaradi neustrezne kakovosti, ko izdelek pride v roke kupca (Rusjan, 1997, str. 174, 175). V podjetju je zelo pomembno, da so vsa prizadevanja usmerjena v zmanjševanje stroškov kakovosti, saj ravno zmanjševanje stroškov kakovosti daje priložnost za povečanje dobička, ne da bi ob tem povečali obseg prodaje, kupili novo opremo ali zaposlili nove ljudi. Pomen kakovosti v podjetju lahko opišemo tudi z opredelitvijo, da je razlika med »možnim in doseženim dobičkom posledica nekakovosti« (Crosby, 1989, str. 180).

Z uvedbo standarda ISO 9001:2000 lahko podjetja bistveno vplivajo na zmanjšanje stroškov kakovosti. S sliko 7, na strani 44, si lahko ogledamo podatke o izboljšavah oziroma

zmanjševanju stroškov zaradi neustrezne kakovosti v podjetju GNO, od prve uvedbe standarda leta 1996 do konca leta 2002.

V GNO med notranje stroške zaradi neustrezne kakovosti vključujejo izmet, izplen in popravila, med zunanje stroške zaradi neustrezne kakovosti pa spadajo reklamacije na domačem trgu, trgih JV Evrope in trgih EU.

Slika 7: Prikaz zmanjševanja stroškov v podjetju GNO zaradi neustrezne kakovosti glede na vrednost prodaje



Vir: Strateški načrt podjetja GNO, 2001, str. 54.

Po uvedbi standarda za sistem ravnanja kakovosti so se v podjetju GNO pokazale pomembne spremembe. Prva vidna sprememba je bila predvsem večja urejenost in preglednost delovanja podjetja, kar se kaže tudi v večji učinkovitosti poslovanja. Zaradi preglednejše organiziranosti in večje povezanosti so odgovornosti in pooblastila jasno določena, boljše je obvladovanje procesov in sprememb na trgu, večji poudarek je dan razvoju novih proizvodov, napake se odpravljajo sistemsko, proizvodi in storitve so kakovostnejši, ohranjajo stare kupce in pridobivajo vedno več novih kupcev, učinkovitejše pa je tudi servisiranje in reševanje pritožb odjemalcev. Z vidika odjemalcev je vse to zelo pomembno, saj so prav odjemalci, in ne cena ali količina, tisti, ki prinašajo podjetju uspeh. Ob začetni uvedbi sistema ravnanja kakovosti so se pokazali večji stroški v poslovanju. Vzrok je bil predvsem v večji formalizaciji in birokratizaciji, ker standard zahteva, da mora biti vse, kar se v podjetju naredi, tudi ustrezno zapisano. Na začetku povzroča to vsekakor počasnejše delovanje podjetja, vendar pa je danes sistem v podjetju že dobro utečen in predstavlja velike prednosti v poslovanju, ki se kažejo tudi v večji urejenosti (Poslovni načrt podjetja GNO, 2002, str. 35).

SKLEP

Cilj diplomskega dela je bil predstavitev zahtev sistemov ravnanja kakovosti po slovenskem standardu ISO 9001:2000 in prednosti, ki jih podjetje lahko doseže po njegovi uvedbi in izvedbi. Izvajanje zahtev sistemov ravnanja kakovosti sem proučevala v podjetju Gorenje Notranja oprema. V zadnjem času je vedno več slovenskih podjetij, ki imajo vzpostavljen sistem ravnanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000, saj se zavedajo, da ta standard predstavlja zelo pomemben element tržne konkurence. Zaradi vključevanja Slovenije v Evropsko unijo se bodo morala slovenska podjetja vedno bolj prilagajati zakonodaji, ki jo določa notranji evropski trg. Podjetja, ki nimajo certifikata kakovosti, bodo zato v prihodnosti zelo težko preživela.

V diplomskem delu sem želela posebej poudariti pomen kakovosti kot enega izmed najpomembnejših nefinančnih področij za učinkovito in uspešno delovanje podjetja. Potrebno se je zavedati, da lahko kakovost proizvodov in storitev dobimo le ob pomoči ljudi, zato postaja vedno bolj pomembno vključevanje vseh zaposlenih v obvladovanje kakovosti. To pomeni, da je potrebno spremeniti kulturo in se hkrati zavedati, da so ravnatelji tisti, ki so odgovorni za uspeh podjetja. Vse to morda pomeni velike spremembe v sedanosti, vendar pa bo takšen način ravnanja v prihodnosti nekaj povsem normalnega. V svetu obstaja veliko modelov ravnanja kakovosti in nekatere izmed njih sem tudi opisala. Vendar je v Evropi najbolj priznan in razširjen model zagotavljanja kakovosti, ki ga opredeljuje družina standardov ISO 9000. Ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo bodo ti standardi za slovenska podjetja predstavljali »vstopnico« za vstop na trg, kjer vlada močna mednarodna konkurenca. Dosedanji uspeh standardov družine ISO 9000 vodi v nadaljnji razvoj standardov na področju zaščite okolja, družbene odgovornosti, zdravja in varnosti ter na ostalih področjih.

Za učinkovito delovanje sistema ravnanja kakovosti je potrebno nenehno vzdrževanje in prilagajanje spremembam. Podjetja, ki bodo to uresničevala, imajo zgrajen dober temelj za uspešno in učinkovito poslovanje na vedno bolj odprtem in zahtevnem trgu.

Ker je od prve uvedbe standarda ISO, v podjetju Gorenje Notranja oprema, minilo že precej časa, naj na koncu omenim, da bi morali ravnatelji začeti razmišljati tudi o nadaljnjem razvoju in nadgradnji sistemov ravnanja kakovosti v podjetju. Izbrali bi lahko katerega od evropskih modelov zagotavljanja kakovosti, kot so TQM, Metoda 20 ključev ali celo Slovenski model poslovne odličnosti. Kakovost vsekakor postaja pomemben element za uspešno nastopanje na domačem in tujem trgu.

LITERATURA

1. Bernat Janez: Pridobiti in izgubiti certifikat kakovosti. Revija Kapital, Ljubljana, 2002, november, str. 46-47.
2. Crosby Philip B.: Kakovost je zastonj. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1989. 270 str.
3. Gunčar Uroš: Pogosti vzroki za neuspeh. Gospodarski vestnik, priloga Kakovost, Ljubljana, 1998, junij, str. 49.
4. Horvat Katrca: Deset korakov na poti v svetovni vrh. Revija Kakovost, Ljubljana, 1998, junij, str. 21-24.
5. Hrovat Metka, Pavlin Cveto: S certifikati do kakovosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana, posebna izdaja, 1997, april, str. 30.
6. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladati kakovost. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1987. 180 str.
7. Lipičnik Bogdan: Organizacija proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 243 str.
8. Marovt Matjaž: Manjkajoča znanja v proizvodnih podjetjih. 4. Konferenca kakovosti. Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem. Savinjsko Šaleška območna zbornica. Velenje, 2003, str. 28-32.
9. Novak Rajko: Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje, 2001. 52 str.
10. Pavlin Cveto: Golf in six sigma. Gospodarski vestnik, priloga Q Kakovost, Ljubljana, 2002, junij, str. 4.
11. Pogačnik Marjan: Integracija stalnih izboljšav v načinu dela podjetja. Revija Kakovost, Ljubljana, 2002, julij, str. 4-7.
12. Potočnik Edvard et al.: ISO 9000 – Iz teorije v prakso. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 114 str.
13. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
14. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
15. Rusjan Borut: Management proizvodnje, 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 185 str.
16. Slovenski standard SIST ISO 9000: Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar, druga izdaja. Ljubljana: Slovenski institut za standardizacijo, 2002. 56 str.
17. Slovenski standard SIST ISO 9001: Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve, tretja izdaja. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 2000. 47 str.
18. Slovenski standard SIST ISO 9004: Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšave delovanja, prva izdaja. Ljubljana: Slovenski institut za standardizacijo, 2002. 99 str.
19. Trebar Andrej, Brun Danilo: AUDIT – Presoja sistema kakovosti glede na zahteve ISO 9000. Ljubljana: Edil ing, 1993. 162 str.
20. Vidmar Barbara: Ravnanje kakovosti. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 42 str.

21. Žnidaršič Janez, Seražin Silvo, Polak Peter: Razumevanje kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 142 str.

VIRI

1. Interni podatki podjetja Gorenja Notranja oprema, d.d.: Kontrola kakovosti v procesu proizvodnje; gradivo za izobraževanje kadrov na področju kontrole kakovosti v procesu proizvodnje, 2003. 51 str.
2. Letno poročilo Gorenja, 2001. 112 str.
3. Organizacijski predpis podjetja Gorenje Notranja oprema, d.d., 2001, 3. izdaja.
4. Organizacijski predpis delovanja timov kakovosti, 2003, 2. izdaja.
5. Poslovni načrt podjetja Gorenja Notranja oprema, d.d., 2002. 96 str.
6. Poslovník kakovosti podjetja Gorenja Notranja oprema, d.d., 2001, 4. izdaja.
7. Poslovník kakovosti podjetja Gorenje Notranja oprema, d.d., 2002, 5. izdaja.
8. Pravilnik o notranji organizaciji podjetja Gorenje Notranja oprema, d.d., 2002, 5. izdaja.
9. Strateški načrt podjetja Gorenje Notranja oprema, d.d., do leta 2006, 2001. 39 str.
10. Tomšič Bojan: Sistem vodenja kakovosti po zahtevah standardov družine ISO 9000:2000 (9000, 9001, 9004), 4. izdaja, maj 2002. Podjetje za raziskave, razvoj, svetovanje in izvajanje storitev, d.o.o., Novo mesto. 178 str.

Priloga 1: Matrika odgovornosti in pooblastil za kakovost v podjetju GNO

SISTEMI RAVNANJA KAKOVOSTI PO ISO 9001:2000	Glavni direktor	Direktor kakovosti	Finančni direktor	Direktor Polništva	Direktor Keramike	Direktor Kopalnic	Direktor Marlesa	Direktor izvoza	Direktor prodaje	Direktor komercialne	Direktor oskrbe	Vodja kadrov, org. in spl. zadev	Vodja informatike in standardizacije	Vodja investicij	Vodja marketinga
SISTEM RAVNANJA KAKOVOSTI		O													
Splošne zahteve		O	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Zahteve glede dokumentacije		O													
Splošno	I	O	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Poslovnik kakovosti	I	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
Obvladovanje dokumentov	I	O,I	I	O,I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I	O,I	O,I	I	I
Obvladovanje zapisov	I	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
ODGOVORNOST RAVNATELJSTVA	O														
Zavezanost ravnateljstva	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Osredotočenost na odjemalce	O,I	I	I	I	I	I	I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I	I
Politika kakovosti	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Planiranje	O														
Cilji kakovosti	I	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Planiranje sistema ravnanja kakovosti	I	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Odgov., pooblastila in komuniciranje	O														
Odgovornosti in pooblastila	O	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Predstavniki ravnateljstva	O	I	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Notranje komuniciranje	O	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Ravnateljski pregled	O														
Splošno	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Vhodni podatki za pregled	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Rezultati pregleda	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
RAVNANJE VIROV	O														
Preskrba virov	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Človeški viri												O			
Splošno	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	O,I	I	I	I
Kompetenca in usposabljanje	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	O,I	I	I	I
Infrastruktura	O	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Delovno okolje	I	I	I	O,I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I
REALIZACIJA PROIZVODA				O	O	O	O								
Planiranje realizacije	I	I	I	O,I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I
Procesi povezani z odjemalci								O	O	O					
Zahteve v zvezi z proizvodom	I	I	S	I	I	I	I	O,I	O,I	O,I	I	S	S	I	I
Pregled zahtev v zvezi z proizvodom	I	I	I	I	I	I	I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I	I
Komuniciranje z odjemalci	I	I	I	I	I	I	I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	O,I	I
Načrtovanje in razvoj				O	O	O									
Planiranje načrtovanja in razvoja	I	S	S	O,I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I	S	S	S	
Vhodi za načrtovanje in razvoj	S	S	S	I	I	I	I	O,I	O,I	O,I	I	S	S	S	
Rezultati načrtovanja in razvoja				O,I	O,I	O,I	O,I						I		
Pregled načrtovanja in razvoja				O,I	O,I	O,I	O,I						I		
Overjanje načrtovanja in razvoja		I		O,I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I				

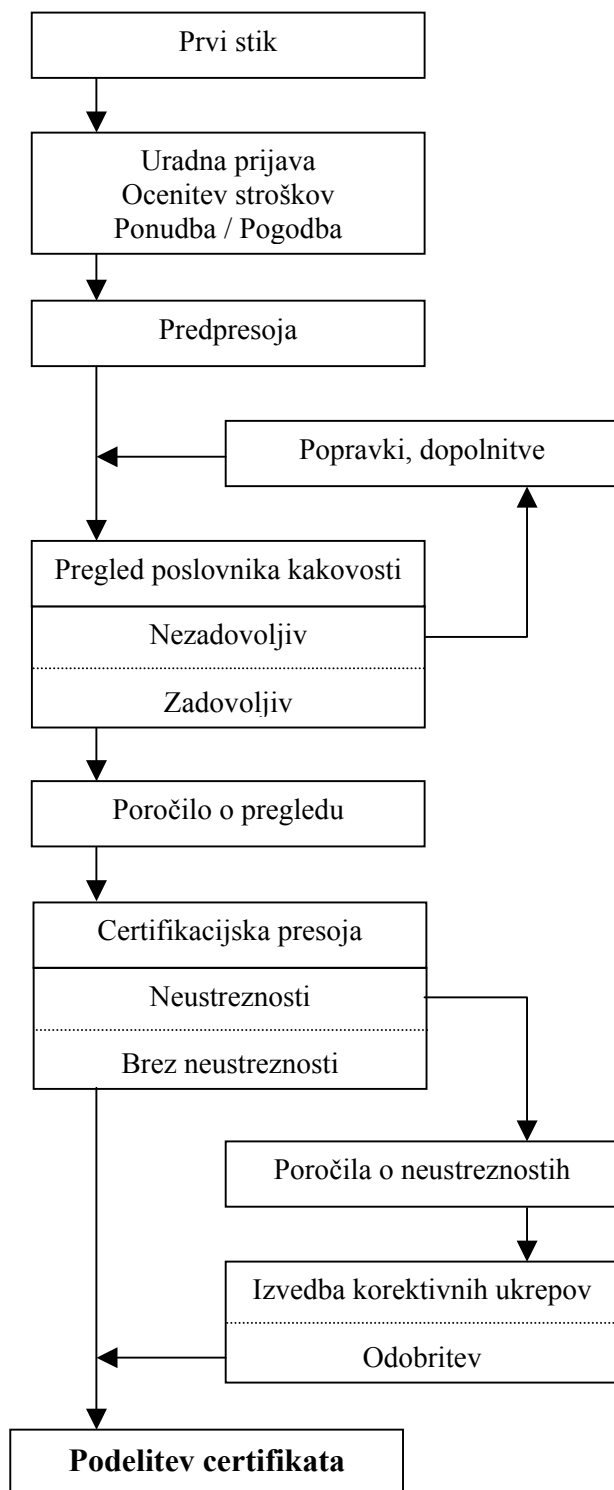
SISTEMI RAVNANJA KAKOVOSTI PO ISO 9001.2000	Glavni direktor	Direktor kakovosti	Finančni direktor	Direktor Polhištva	Direktor Keramike	Direktor Kopalnic	Direktor Marlesa	Direktor izvoza	Direktor prodaje	Direktor komerciale	Direktor oskrbe	Vodja kadrov, org. in spl. zadev	Vodja informatike in standardizacije	Vodja investicij	Vodja marketinga
Validacija načrtovanja in razvoja		I		O,I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I				
Obvladovanje sprememb razvoja		I		O,I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I		I		I
Nabava										O	O				
Proces nabave	S	I	I	I	I	I	I	I	I	O,I	O,I	S	S	I	
Informacije za nabavo	S	S	S	O,I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I		I	I	
Overjanje nabavljenih proizvodov		O,I		I	I	I	I	S	S	O,I	O,I	S	S	I	
Proizvodnja in izvedba storitev				O	O	O	O								
Obvladovanje proizvodov in izvedbe	S	I	S	O,I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I	S	S	I	
Validacija procesov za proizvode in storitve		S		O,I	O,I	O,I	O,I	S	S	S	S			S	
Identifikacija in sledljivost		I		O,I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I			S	
Lastnina odjemalcev		I		I	I	I	I	O,I	O,I	O,I	O,I				
Ohranitev proizvoda	S	I		I	I	I	I	O,I	O,I	O,I	O,I		S	S	
Obvladovanje nadzornih merilnih naprav	S	O,I		I	I	I	I			I	I			I	
MERJENJE, ANALIZE IN IZBOLJŠAVE	O														
Splošno	I	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Nadziranje in merjenje		O													
Zadovoljstvo odjemalcev	I	I	I	I	I	I	I	O,I	O,I	O,I	I	I	I	I	
Notranja presoja	O		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Nadziranje in merjenje procesov	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I
Nadziranje in merjenje proizvodov	S	O,I		I	I	I	I	S	S	S	S		S	S	
Obvladovanje neskladnih proizvodov	S	O,I	S	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	O,I	S	S	S	S
Analize podatkov	O	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Izboljševanja	O														
Nenehno izboljševanje	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Korektivni ukrepi	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Preventivni ukrepi	O,I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Legenda:

- O – organizacija izvedbe in definiranje zahtev
- I – izvedba na svojem področju delovanja
- S – sodelovanje

Vir: Poslovník kakovosti, 2001, 4. izdaja.

Priloga 2: Postopek pridobitve certifikata kakovosti po ISO standardu



Vir: Hrovat, Pavlin, 1997, str. 30