

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**PREOBLIKOVANJE ODDELKA PRIPRAVA IN OSKRBA PROIZ-
VODNJE V DRUŽBI LISCA D.D.**

Ljubljana, september 2016

MATEJA FLAJS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Flajs Mateja, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Preoblikovanje oddelka Priprava in oskrba proizvodnje v družbi Lisca d.d. , pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Stare Aljažem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 22.9.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKO UREJANJE POSLOVANJA	2
1.1 Organiziranost podjetij	2
1.1.1 Razmerja odgovornosti	3
1.1.2 Procesi v podjetju	3
1.1.3 Delovna mesta	4
1.2 Spreminjanje in razvoj organizacij	5
1.3 Pristop obvladovanja sprememb v organizaciji	5
2 PREDSTAVITEV PODJETJA LISCA D.D.	6
2.1 Trenutno stanje v oddelku Priprava in oskrba proizvodnje	9
2.2 Trenutno stanje v oddelku Finalna kontrola	12
2.3 Predlogi za večjo učinkovitost	14
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključni procesi v oddelku Priprava in oskrba proizvodnje	10
Tabela 2: Ključni procesi v oddelku Finalna kontrola	13
Tabela 3: Ključni procesi pri združitvi oddelkov Priprava in oskrba proizvodnje ter Finalna kontrola	15

KAZALO SLIK

Slika 1: Stičišča procesa in delovne naloge za opredelitev delovnega mesta	5
Slika 2: Organizacijska struktura v podjetju Lisca D.D.	8

UVOD

Tehnologija, civilizacija in napredna miselnost pospešujejo spremembe v okolju. Naraščajoča globalizacija, raznovrstnost in padec institucij ter ostale zunanje spremembe so lahko vzrok za spremembo znotraj podjetja. Spremembe v okolju posredno vplivajo tudi na zaposlene, ki se morajo prilagajati novim delovnim mestom oz. zamenjajo kar nekaj vrst dela pri več delodajalcih. Različne generacije zaposlenih imajo različne potrebe po napredovanju in izzivih, ki jih je v podjetju dobro upoštevati in jim nuditi pogoje za osebni razvoj in nove izzive, »kajti najboljši delavci največkrat ne zapuščajo podjetja zaradi denarja, ampak odnosov med zaposlenimi in menedžerji.« (Kovačič& Bosilj Vukšič, 2005, str. 65).

Odgovornost menedžerjev za procesno organiziranost v novih razmerah poslovanja in dela je sprejetje novih načel, ki bodo zagotovila preživetje organizacij danes in omogočila učinkovito ter uspešno poslovanje v prihodnosti. Temeljiti bi morala na drugačni modrosti, individualizmu, zanašanju na samega sebe, pripravljenosti na tveganje in spremembe. Urejanje na oddelke, skupine, enote ni več pomembno (Ivanko, 2014, str. 335-338).

Prenova poslovanja se najpogosteje odraža predvsem v prenovi poslovnih procesov na področjih racionalizacije, standardizacije in poenostavitve postopkov s sodobno tehnologijo. Poslovni proces je logično povezan izvajalski in nadzorni postopek z aktivnostmi, ki se odražajo v načrtovanem izdelku ali storitvi.

Razlogi za spreminjanje organizacij so:

- zunanji dejavniki: npr. spreminjanje okolja, razvitost države, naklonjenost pravne zakonodaje v državi;
- notranji dejavniki: npr. spremembe odgovornosti, ki mora ustrezati novi organizacijski strukturi, uvedba nove tehnologije, neugodna klima v podjetju;
- cilji organizacij: npr. postati vodilni v panogi, biti nosilec sprememb ipd.

V zaključni strokovni nalogi se bom osredotočila na področje organiziranja oddelkov Priprava in oskrba proizvodnje ter Finalna kontrola. Z združitvijo oddelkov bi lahko v procesu kontrole gotovih izdelkov našli sinergijo za večjo učinkovitost poslovnih procesov in višji nivo kakovosti izdelkov. V prvem poglavju bom v teoriji predstavila organizacijsko urejenost poslovanja s predpisi in procese v podjetju. Kljub težnjam po nižji stopnji formalizacije so za nekatera področja, kot so spremenjeni kriteriji nivoja kakovosti, postopki ravnanja in odgovornosti v procesu, potrebni formalno določeni postopki, odstopanja, odgovornost.

V drugem poglavju bom predstavila razvojno pot podjetja Lisca d. d. in organizacijske spremembe v oddelkih Priprava in oskrba proizvodnje ter Finalna kontrola na osnovi pridobljenih podatkov in lastnih opažanj. Glede na majhno število zaposlenih v obeh oddelkih, nekatere enake naloge in predvsem usposobljenost zaposlenih bi lahko našli prihranke v času za bolj učinkovito lansiranje kakovostnih izdelkov na trg.

1 ORGANIZACIJSKO UREJANJE POSLOVANJA

Organizacijo podjetja urejajo statut, pravilniki in poslovniki, ki morajo biti skladni z zakonodajo države. V državni zakonodaji so opredeljeni standardi in zahteve glede odgovornosti uprave, določitve dolžine delavnikov, upoštevanja varovanja zaposlenih ipd.

Statut, pravilniki in poslovniki so dokumenti, ki določajo odnose podjetja z okoljem in temeljne odnose v podjetju. Praviloma jih sprejemajo najvišji upravljalni in ravnalni organi podjetja, ki dajo tudi pobudo za izdelavo le-teh (Rozman, 2001, str. 117-120).

- Statut je ustanovni akt in ureja ime podjetja, obliko podjetja, odgovornosti in pristojnosti posloводства. Temelji na osnovi zakonskih ali drugih predpisih, ki jih sprejema država in državni zbor.
- S pravilniki urejamo posamezna področja, ki se nanašajo na organizacijske strukture in procese. Pravilniki, ki urejajo organizacijske strukture, so npr.: opisi delokrogov ali delovnih mest v organizacijskem smislu in smislu določitve organizacijske strukture celega podjetja. Pravilniki, ki urejajo procese, pa so pravilniki o planiranju, kontroli-ranju, nagrajevanju in podobno.
- Poslovniki oziroma predpisi podrobneje določajo način delovanja posameznih organov, enot, oddelkov ali procesov, zlasti pri projektih. Opredeljujejo razmerja, odgovornost, postopke. So konkretna navodila za delo in omogočajo lažje opravljanje in nadzor izvajanja nalog. Glede na rok veljavnosti veljajo poslovniki ali predpisi za nedoločen čas, lahko so začasni ali le obvestila. Glede na področja lahko pravilniki ali poslovniki urejajo več enot ali eno samo.

V zaključni strokovni nalogi bi rada opozorila na nujnost določanja postopkov, odgovornosti in pristojnosti za odobritev neskladij izdelkov s standardi. Tako se lahko izognemo odobritvam, ki so v skladu s cilji posamezne poslovne enote, ne pa tudi cilji podjetja.

1.1 Organiziranost podjetij

»Namen funkcije organiziranja je z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi doseči koordinirane napore: ključna koncepta pri tem sta organizacijska oblika in organizacijska struktura« (Dimovski, 2002, str. 83). Funkcija organiziranja so razdelitev nalog na delovna mesta, delegiranje pristojnosti, določanje ustreznih odnosov za oblikovanje oddelkov in odločanje o ustreznosti velikosti oddelkov (Dimovski, 2002, str. 83).

Dimenzije strukture organizacije so formalizacija, centralizacija in kompleksnost. Formalizacija je stopnja definiranja postopkov, napisanih in uveljavljenih v standardih za delovanje. Centralizacija je delegiranje pristojnosti med delovna mesta v organizaciji. Kompleksnost se nanaša na število različnih delovnih mest, delovnih enot in oddelkov. Horizontalna kompleksnost pomeni število delovnih mest na isti ravni, vertikalna kompleksnost pa pomeni število ravni v organizaciji. V organizacijah so delovna mesta specializirana, najpomembnejša odgovornost pri organiziranju je oblikovati delovna mesta, ki omogočajo, da ljudje opravijo prave naloge ob pravem času. Osnova za oblikovanje oddelkov so lahko poslovne funkcije, procesi, proizvodi, kupci, geografska področja, več ali kombinirane osnove (Dimovski, 2002, str. 84-86).

Notranja osnova za oblikovanje organizacije sta poslovna funkcija in proces. Za oblikovanje oddelkov je lahko vsaka funkcija ali proces svoj oddelek. Uporabljajo jo manjša podjetja

z manjšim številom različnih proizvodov in storitev ter večje produktne organizacije za osnovo pri oblikovanju divizij. Ta oblika omogoča učinkovitost na osnovi specializacije za posamezna področja, slabost je postavljanje ciljev oddelka pred cilje podjetja. Zunanje osnove za oblikovanje oddelkov so proizvodi, kupci in geografska področja. Oddelki so samostojnejši, manj specializirani, manj formalizirani in manj kompleksni. Pri oblikovanju organizacije na osnovi proizvodov v vsakem oddelku proizvajajo in tržijo svoj izdelek. Pri oblikovanju organizacij na osnovi kupcev vsak oddelek trži proizvode in storitve za specifične skupine potrošnikov npr. ženske, otroke, najstnike, moške. Pri oblikovanju organizacij na osnovi geografskega področja vsak oddelek trži in proizvaja izdelke za svojo regijo, ki je lahko Evropa, Bližnji vzhod ipd. (Dimovski, 2002, str. 94-106).

Cilj poslovanja zasebnih podjetij oz. družb je jasno določen z dobičkom. Proizvodi, uporabna vrednost in storitve so rezultati podjetja za doseganje tega cilja. Ker je naloga za izdelavo proizvodov, storitev ter uporabne vrednosti lahko kompleksna in obsežna, se proces od vhoda do izhoda razdeli na več nalog. Z delitvijo procesa na posamezne naloge dosežemo krajši čas preoblikovanja, večjo kakovost in posledično nižje stroške. Osnova za delitve procesa na delne procese izhaja iz: poslovnih funkcij (nabava, proizvodnja, prodaja), poslovnih procesov (planiranje, organiziranje, kontrola), tehnologij, vrst dela in sredstev za delo (vlivanje, izpihovanje npr. stekla), predmeta (kupci, regija, izdelek). Delni procesi se delijo na delovne naloge, ki pa ne smejo biti postavljene preširoko, da jih en sam človek ne more opraviti, niti preozko, da ne pride do prevelikih usklajevanj in zapletov pri vrstnem redu izvajanja. Delitvi procesov na delovne naloge sledi povezovanje delovnih nalog v delokrog. Delokrog ali zadolžitev posameznika temelji na časovni omejitvi, ki ne sme biti daljša ali bistveno krajša od razpoložljivega časa. Podobna mora biti zahtevnost nalog, naloge pa si morajo slediti v logičnem zaporedju (Rozman, 2001, str. 74-78).

1.1.1 Razmerja odgovornosti

Vsako podjetje ima hierarhično lestvico odgovornosti, naj bo to podjetje veliko ali majhno. Na najvišji stopnji hierarhične lestvice je uprava oz. vrhnji menedžment, ki je po številčnosti najmanjši, a ima največjo odgovornost in vpliv v organizaciji. Njihova vloga je strateški menedžment in načrtovanje podjetja ter koordiniranje poslov po konceptu kontrolinga. Kontroling je sistem za neodvisno sprotno spremljanje in analiziranje poslovanja, ki se ga nato primerja z načrtovanim poslovanjem, vrhnji menedžment pa na tej osnovi sprejema ukrepe za popraviljanje. Na stopnji nižje je srednji menedžment, na katerega prenese pooblastila vrhnji menedžment, odvisno od organiziranosti podjetja. S tem postane srednji menedžment samostojnejši in odgovornejši. Deluje znotraj posameznih poslovnih funkcij, pogosto pa se dogaja, da postavlja cilje poslovne funkcije pred cilje podjetja. Nižji menedžment na osnovi delegiranih pooblastil deli skupine poslov na konkretne naloge. Vloge nižjega menedžmenta so pravočasno, kakovostno in količinsko ustrezno opravljene naloge, odgovornost je dvojna: do srednjega in višjega menedžmenta. Vloga zaposlenih kot nosilcev delovnih nalog so pravočasno in kvalitetno opravljene naloge v predvideni količini. Odgovorni so neposredno svojemu nadrejenemu (Florjančič, 2004, str. 21-23 in str. 27-29).

1.1.2 Procesi v podjetju

Dosedanje aktivnosti v podjetjih so bile usmerjene v usmerjanje nalog na poti od vhoda energije do izhoda izdelkov oz. storitev. Procesna organiziranost temelji na usmerjanju procesa, pri katerem se naloge združujejo. Delavci sprejemajo odločitve, nadzor in preverjanje procesa se dogajata v samem procesu, zato ni dodatne potrebe po kontroli nad izved-

bo procesov. Delo se opravi tam, tako in takrat, ko je to najbolj smiselno. Tako se delovne enote spremenijo iz oddelkov v procesne time. Zaposleni lahko opravljajo iste naloge kot do sedaj, le da se ljudi poveže v time za učinkovito in racionalno izveden proces do končnega izdelka oz. storitve. Lahko pa se enostavna dela spremenijo tako, da se povežejo v nalogo večjega obsega. Sodelavci procesnega tima so skupinsko odgovorni za proces. Vsi v timu morajo zaradi izvajanja nalog na najbolj racionalen način poznati vse korake v procesu, tudi tiste, v katerih niso udeleženi. Usmerjeni so na odjemalce in zadovoljnost le-teh. Tudi sodelavci tima imajo večje zadovoljstvo s poznavanjem uspešnosti procesa in lastnim razvojem. Imajo možnost odločanja, dogovarjanja in morajo biti samsmerjevalni. Omoogočeno jim je tudi stalno izobraževanje za lažje odločanje in sprejemanje rešitev. Spremeni se tudi sistem nagrajevanja. Ljudje niso plačani na podlagi statusa in delovne dobe, temveč sta osnova za nagrajevanje prispevek in učinek. Za velike dosežke se izplačujejo tudi dodatne nagrade. Merilo za napredovanje so sposobnosti, merili za plačilo pa sta učinek in rezultat. Zaposleni se morajo zavedati, da delajo za odjemalca, ki storitev oz. izdelek plača, in ne za svojega vodjo (Ivanko, 2014, str. 335-343).

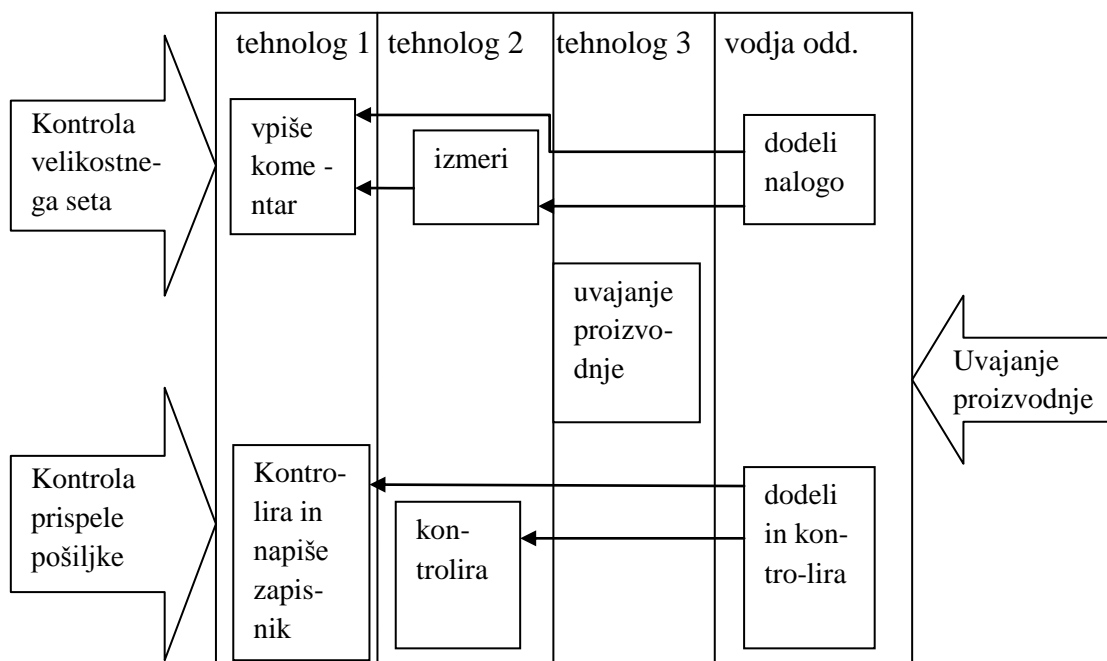
Poslovni proces razčlenimo na podprocese, ki pa so sestavljeni iz aktivnosti za njegovo izvršitev. Procesi in podprocesji so preoblikovanje vhodnih surovin, energije, izdelkov, storitev v izhode, namenjene notranjim ali zunanjim poslovnim partnerjem. Notranji poslovni partner je lahko tudi oddelek oziroma enota, ki je lastnik procesa z vlogo nadzora in odgovornosti za izvedbo le-tega. Z delovnimi nalogami se v procesu pretvarjajo vhodni elementi v izhodne s koriščenjem razpoložljivih virov in omejitev. Prispevek k vrednosti izhoda v delovnem procesu je dodana vrednost. Stroški so ovrednoten porabljen material, čas in energija, porabljena za skozi proces narejen izdelek ali storitev (Damij, 2009, str. 5-14).

1.1.3 Delovna mesta

Pri združevanju delovnih nalog v delokroge je potrebno upoštevati časovno omejitev, zahtevnost delovnih nalog in zaporedje delovnih nalog v procesu. Pri združevanju delovnih nalog na nosilce oz. delovna mesta si lahko pomagamo s porazdelitveno tabelo aktivnosti, funkcijskim diagramom, linearnim grafikonom odgovornosti, diagramsko metodo organizacije ali celovito matrično metodo projektiranja organizacije. Ključna za njihovo uspešnost je ustrezna povezava nalog z nosilci nalog. Pri tem je pomembno upoštevati potrebo v procesu za izpolnitev cilja podjetja in ne zgolj pridobljena znanja v šoli oz. izobraževanju (Lipičnik, 1999, str. 72-81).

V spodnji sliki sem prikazala proces razdeljen na delovne naloge za opredelitev delovnega mesta.

Slika 1: Stičišče procesa in delovne naloge za opredelitev delovnega mesta



1.2 Spreminjanje in razvoj organizacij

Spremembe v okolju so nenehen razvoj tehnologije, znanosti, kultura po inovativnosti oz. človekova želja po najboljšem, najsodobnejšem. Spremembe v okolju se dogajajo bolj dinamično, kot so odzivi nanje v organizacijah, s katerimi sledijo priložnostim in se izogibajo nevarnostim. V odvisnosti organizacij od okolja se spremembe dogajajo od znotraj navzven. To pomeni, da so spremembe v procesih ključne za izboljšanje kakovosti proizvodov ali storitev in s tem tudi kakovosti življenja. Za menedžment procesov spreminjanja je ključna opredelitev vzrokov za spremembo in spremembe same. Potrebna sta terminsko opredeljen plan z jasno določeno odgovornostjo za vse aktivnosti in dobro komuniciranje vseh udeležencev procesa. Menedžer procesa sprememb mora biti prepričan o pravilnem razumevanju obveznosti in v končni cilj sprememb. Pomagati mora vsem udeleženi s pristopom trenerja in dobro komunikacijo o namenu sprememb, končnem stanju, o korakih po planu in o prispevku posameznika k cilju. Sam pa je s svojimi vrednotami, vedenjem in odnosom do sodelavcev zgled, kako spremembe izpeljati (Bukovec, 2009, str. 152).

1.3 Pristop obvladovanja sprememb v organizacijah

Proces spreminjanja v organizacijah je zahteven poslovni proces, ki zahteva podrobno diagnozo in analizo. Spremembe v organizaciji morajo biti usklajene, z njimi ne smemo zamujati ali pretiravati. Vizija in poslanstvo podjetja sta smernici, ki ju ni zaželeno spreminjati, saj se vse spremembe dogajajo v skladu z njima. Za uspešno obvladovanje spre-

memb je potrebno uporabiti pravo metodo. Spremembe so lahko tudi neučinkovite, če niso uporabljene premišljeno in nadzorovano (Ivanko, 2002, str. 281-284).

Začetek sprememb je v zaznavanju in identificiranju problema v podjetju. Sledi odločitev, kaj je potrebno narediti za odpravo problema. V aktivnosti za odpravo problema je potrebno vključiti zaposlene, ki so ključni pri udejanjenju sprememb. Razvitih je veliko modelov za prenovo poslovanja. Modeli celovitega menedžmenta kakovosti (v nadaljevanju TQM) so: ISO standardi, Evropski model poslovne odličnosti EFQM in Evropski model CAF. Ti modeli so postopni, vključujejo vse udeležene v procesih podjetja, z nizko naložbo in nizkim tveganjem. Spremembe se dogajajo nenehno v smeri izboljševanja kakovosti na vseh nivojih in procesih. BPR model je model prenove poslovnih procesov in je v primerjavi s TQM radikalnejši in usmerjen v poslovne procese, v njem sodelujejo ključni izvajalci, tveganje je visoko, ravno tako stroški. Usmerjen je v tehnologijo s ciljem uspešnosti in učinkovitosti, spremembe se dogajajo nepovezano (Kovačič& Bosilj Vukšič, 2005, str. 76-84).

Pri prenovi je pričakovanje odpora zaposlenih veliko. Ljudje, vpleteni v spremembe oz. prenove, se jim upirajo zaradi bojazni izgube nadzora in svojega obstoja, predhodnih napak, nezaupanja v ideje in preobsežne spremembe. Odpor lahko zmanjšamo z nazorno predstavitvijo, z ustreznim informiranjem o potrebah po spremembah in ciljih, z informiranjem o uspehih (Kovačič& Bosilj Vukšič, 2005, str. 66-69).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Lisca je mednarodni ponudnik ženskega in moškega spodnjega perila, spalnega programa in kopalk pod lastnima blagovnama znamkama LISCA in CHEEK.

Od ustanovitve leta 1955 do danes je podjetje doživelo veliko sprememb. Iz delavnice s tremi zaposlenimi, ki so šivali gumbe in krpali nogavice, je po začetku izdelave nedrčkov nastalo podjetje z intenzivno rastjo. Po izgradnji tovarne v Sevnici je sledila izgradnja obratov v Krmelju, na Senovem, v Zagorju in Babušnici (takratni republiki Srbiji) – za potrebe proizvodnje lastne blagovne znamke in kooperacije krojenja in šivanja tujih blagovnih znamk. Leta 1963 se je podjetje vključilo v mednarodno delitev dela z dodelavnimi posli za Felino, Lowabllle, kasneje še Palmers, Luwa, Kaufhof in Arena idr.

Svoj vrh je podjetje doseglo leta 1979, ko je imelo več kot 2.300 zaposlenih in izdelavo 10 milijonov izdelkov na leto. V osemdesetih letih so se začele razmere na tekstilnem področju zaostrovati. Po odcepitvi je sledila izguba trgov bivše Jugoslavije, z njo pa usmeritev na evropske trge in dodelavne posle. Pri dodelavnih poslih so vršili razvoj s proizvodnjo.

Leta 1995 se je družba, vključno z obratom v Srbiji, preoblikovala v delniško družbo z notranjim odkupom delnic. Bila je narejena tudi celostna vizualna prenova blagovne znamke in logotipa. 1995 je družba začela s krepitvijo prodaje izdelkov pod lastno blagovno znamko. Do leta 2008 je družba popolnoma opustila dodelavne posle in se preusmerila v trženje izdelkov lastne blagovne znamke na mednarodnem področju preko lastne prodajne mreže in spletne trgovine.

1996 je družba s predčasnim upokojevanjem in prerazporeditvijo zaposlenih v matično podjetje zaprlo prvi obrat v Zagorju. Do leta 2002 je sledilo še zaprtje preostalih dveh

obratov v Krmelju in na Senovem. Zmanjševale so se tudi proizvodne kapacitete na sedežu podjetja v Sevnici.

Z uvajanjem TQM so v družbi začeli leta 1996. Naslednje leto so pridobili certifikat ISO standarda 9001:2000. Leta 2000 so pristopili h Cost driver analizi, pod vodstvom dr. Ferk Hansa.

Lastniška struktura podjetja je bistveno vplivala na delovanje. Vstop delnic na borzo za prosto trgovanje je v nekaj letih pripeljal do večinskih lastnikov, in tako je bil septembra 2004 sprejet dokument Strateško prestrukturiranje in konsolidacija poslovanja za celovit prehod na poslovanje na odprtih mednarodnih trgih.

Temeljne smernice delovanja so intenzivirati tržno realizacijo lastnih blagovnih znamk, zadržati in okrepiti vse funkcije v podjetju, pri čemer je potrebno obliko, način delovanja in lokacijo izvajanja prilagajati ciljem strateškega načrta in spremembam v poslovnem okolju, v delovanju pa vnašati ustvarjalni in domiselni duh mednarodnih modnih trendov ter organizacijsko kulturo, način obnašanja in delovanja.

Ključni cilji podjetja do leta 2009 so bili preobrazba iz proizvodnega podjetja v tržno marketinško podjetje, razvoj od ponudnika na domačem trgu do mednarodnega modnega koncerna, pridobitev trga skozi segmentiranje in vertikalno usmerjenostjo, prestrukturiranje in reorganiziranje.

Leta 2004 so bili prvi izdelki proizvedeni v Tučiji. Naslednje leto pa so prve izdelke uvozili tudi iz Kitajske. V družbi so zadržali razvoj, dobaviteljem pa so priskrbeli uvajanje in kontrolo izdelkov.

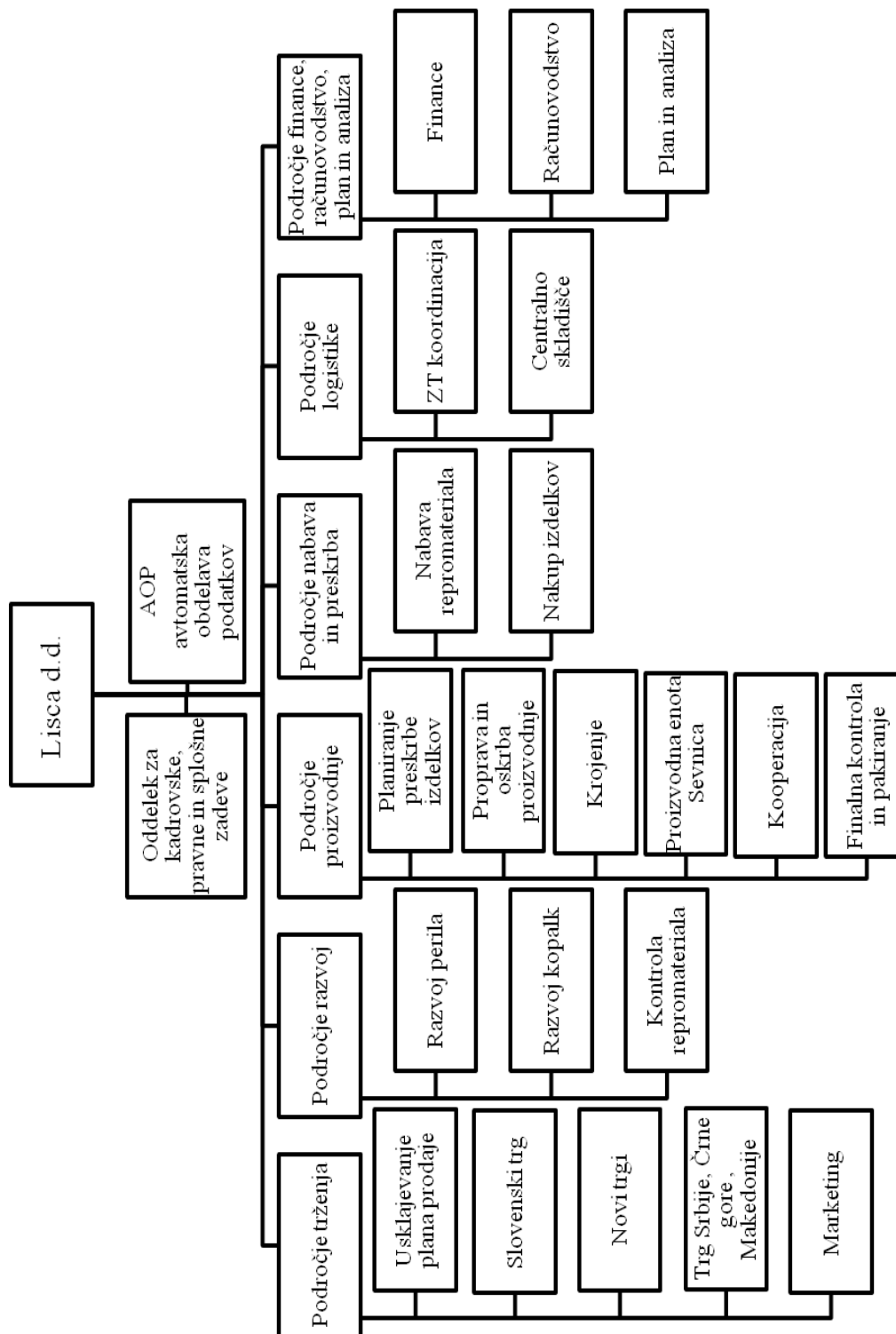
V spodnji sliki sem oblikovala shemo s trenutno organizacijsko strukturo. Izhodišče je organizacijska struktura iz leta 2013 z vnesenimi spremembami do junija 2016.

Vizija podjetja je postati uveljavljen ponudnik ženskega perila, kopalk in bluz v evropskem prostoru, upoštevajoč vse mednarodne standarde in merila evropske poslovne odličnosti. Razumemo žensko, ji sledimo v njenih željah in potrebah in ji z izdelki Lisce naredimo življenje še lepše in prijetnejše.

Poslanstvo je s kakovostnim, modnim in funkcionalnim perilom, kopalkami in bluzami, ki se odlično prilegajo ženskemu telesu, poudariti lepoto in na ta način omogočati ženskam, da so lepe, privlačne in samozavestne skozi vse življenjsko obdobje.

Tržna usmerjenost: Lisca ima evropsko tržno usmerjenost s poudarkom na državah srednje Evrope, jugovzhodne in zahodne Evrope, Skandinavije, držav Beneluxa in Izraela (Lisca d.d., 2003).

Slika 2: Organizacijska struktura v podjetju Lisca d.d.



Vir: povzto in prirejeno po Lisca d.d. (2003). Poslovnik vodenja kakovosti za sistem vodenja kakovosti na podlagi standarda ISO 9001:2000

2.1 Trenutno stanje v oddelku Priprava in oskrba proizvodnje in preskrbe

V oddelku so zaposleni:

- 1 vodja oddelka z nalogami vodenja oddelka in razporejanje nalog, vodenja prisotnosti in oddajanje podatkov za zaposlene, ki so na terenu. Odgovornost vodje oddelka je ustrezna kvaliteta izdelkov, ki so prevzeti na zalogo.
- 1 mehanik z nalogami servisiranja in popravila strojnega parka v šivalnici in vzorčni šivalnici v Sevnici, pomoč pri pripravi strojev pri dobaviteljih in v obratu v Babušnici.
- 1 električar z nalogami vzdrževanja in popravila električnih naprav in napeljave ter ostala vzdrževalna dela v podjetju.
- 3 tehnologi z nalogami kontrole gotovih izdelkov v centralnem skladišču z oddajanjem poročil, uvajanja in kontrole proizvodnje pri dobaviteljih, kontrole velikostnih setov in vzorcev za prodajno kolekcijo s komentiranjem, kontrole originalov za proizvodnjo. Pomoč pri reševanju reklamacij v oddelku Prodaja in urejanje reklamiranih izdelkov za popravilo in določanje statusa (odpis ali prekvalifikacija na vzorec).

Delo tehnologov je zelo nepredvidljivo, kar pomeni, da se izve za pošiljko, ko je že v skladišču, in sete, ko so že dostavljeni v pisarno. Zato so postavljene prioritete:

1. Ko dobijo velikostni set, se le-ta urgentno pregleda in odda komentarje v aplikacijo angl. *Sample Comments* (v nadaljevanju SC). Vsaka zamuda pri kontroli setov pomeni tudi zamudo oz. zaviranje začetka proizvodnje in posledično dobavnega roka. Velikostni seti so priprava dobaviteljev na proizvodnjo. Pri tem je potrebna natančna opredelitev neskladij s standardi, ki veljajo za naše izdelke. Velikostni set je določeno število izdelkov po velikostih, ki jih določi razvoj za testiranje: skladnosti mer, faz šivanja in prileganja.
2. Naslednja prioriteta je kontrola gotovih izdelkov za prevzem na zalogo, glede na potrebe tržnikov za lansiranje kupcem. V primeru, da pošiljka zamuja dobavni rok, je potrebno v zelo kratkem času pregledati pošiljko in ji določiti status: ustrezna kakovost, pogojno ustrezna kakovost, včasih je potrebna 100 % kontrola z izločevanjem neustreznih izdelkov. Sledi zapis poročila in posredovanje poročila s prilogami slik Oddelku nabave, prodaje in razvoja, ki je tudi osnova za reklamacijo dobavitelju.
3. V fazi priprave prodajne kolekcije je naslednja prioriteta kontrola izdelkov za kolekcijo s komentiranjem. Kolekcija mora biti pravočasno pripravljena za trgovske potnike. Izdelava izdelkov za prodajno kolekcijo je v bistvu priprava na proizvodnjo, pri kateri je potrebno opozoriti na kritične točke za izboljšanje kakovosti pri sami proizvodnji.
4. Pregled in urejanje reklamiranih izdelkov. Ko so reklamacije v prodajnem oddelku rešene, jih pošljejo na naš oddelek, kjer jih pregledamo. Izdelke, ki jih je mogoče popraviti, damo na popravilo in podamo predlog za prevzem na redno zalogo. Za izdelke z manjšimi odstopanji podamo predlog za prevzem na vzorec, kar gredo na letno odprodajo, ki je dvakrat v letu. Neustrezne izdelke pa evidentiramo za uničenje.
5. Občasno prodajni oddelki prosijo za pomoč pri reševanju reklamacij, kar se opravi v pisarni referentov prodaje.

6. V dogovoru z oddelkom nabave se organizira uvajanje pri podizvajalcih. V obratu Babušnica se vrši uvajanje v enakomernem intervalu na 14 dni, tehnolog je prisoten en teden. Pred odhodom je potrebna priprava standardov artiklov za posameznega dobavitelja. Uvajanje zajema razjasnjevanje faz šivanja izdelka, medfazno kontrolo in končno kontrolo, v odvisnosti od procesov v proizvodnji. Pri podizvajalcih se ugotovitve in dogovori o odstopanjih navedejo v poročilu za medfazno kontrolo in poročilu kakovosti gotovih izdelkov.
7. Kontrola originala je proces, v katerem se pregleda original za proizvodnjo (pošlje se dobavitelju z ostalimi standardi in je del standarda), zašit v vzorčni šivalnici. Če se ne ujema s standardi, ga je potrebno vrniti v popravilo in ponovno pogledati. S podpisom se potrdi za original za proizvodnjo.
8. Proizvodnji sestanki so običajno enkrat tedensko, na katerih se informira o trenutnem stanju in problemih v proizvodnji.

Tabela 1: Ključni procesi v oddelku Priprava in oskrba proizvodnje

Proces	Vhod	Vodja	3 Tehnologi	Izhod
1. Kontrola velikostnega seta (21 setov*).	Velikostni set.	1. Dodeli izvedbo tehnologu (1,5 ure).	2. Pregleda izdelke in primerja z dokumentacijo in originalom (11,2 ure).	Komentar o odstopanjih v obrazec SC.
2. Kontrola prispelih pošiljk (83330 kom).	Prispela pošiljka po naročilu.	1. Dodeli izvedbo kontrole tehnologu in sodeluje pri kontroli (50 ur). 3. Organizira 100 % kontrolo (1ura).	2. Pregleda izdelke in prispеле pošiljke po metodi naključja in ugotovi skladnost s standardi (417 ur). 4. Poda kriterij za 100 % kontrolo (20 min).	Poročilo prispēle pošiljke. Predlog za odpis, prekvalifikacijo izločenih izdelkov.
3. Kontrola izdelkov za potniško kolekcijo (33 artiklov **).	Potniška kolekcija.	1. Določi prostor za izvajanje kontrole in opremljanje, organizira ekipo za opremljanje, kontrolira (10 ur).	2. Pregleda naključne izdelke (8 ur).	Komentar neskladij z originalom in predlogi za izboljšanje.
4. Reklamacije(330 kom).	Reklamirani izdelki (rešena reklamacija).	2. Podaja odgovor o upravičenosti (3 ure).	1. Pregleda reklamirane izdelke (6 ur).	– Izdelki za popravilo. – Izdelki za prevzem na vzorec. – Izpolnjen obrazec za odpis

se nadaljuje

Tabela 1: Ključni procesi v oddelku Priprava in oskrba proizvodnje (nad.)

5. Reklamacija(30 kom).	Reklamacija (nerešena).	2. Poda mnenje o upravičenosti (1 ura).	1. Poda mnenje o upravičenosti (1 ura).	Status reklamiranega izdelka.
6. Uvajanje proizvodnje (5 obiskov).	Nalog za uvajanje proizvodnje pri kooperantih.	1. Priprava dokumentov (SC, angl. <i>measurements chart</i> , naročilo), posvet pri tehnologih (2 uri). 2. Uvajanje, medfazna in končna kontrola (40 ur).	1. Priprava dokumentov (SC, angl. <i>mmments, measurements chart</i> , naročilo), posvet pri tehnologih (8 ur). 2. Uvajanje, medfazna in končna kontrola (160 ur).	Odpravljene napake in izpolnjeni obrazci angl. <i>Inspection report, Qaulity approval</i> .
7. Kontrola originala (33 izdelkov).	Original za proizvodnjo.	1. Dodeli nalogo tehnologu oz. jo sam opravi (1 ura).	2. Pregleda izdelek za original (1,5 ure).	Odobren original za proizvodnjo.
8. Proizvodnji in ostali sestanki.	Vabilo za sestanek.	1. Udeležba na sestanku (5 ur).		Poročanje.
	Skupaj ur.	114,5 ure/1 os.	613,1 ure/3 os.	
	Ur na razpolago.	168 ur	483 ur***	
	Razlika.	-53,5 ur	+130 ur	

Legenda: * Vzeto povprečje za kontrolo setov: set ima 4 komade in se ga kontrolira ter poda komentar v 8 minutah/ komad.

** Potniška kolekcija je 2x letno v skupnem obsegu 388 artiklov (2–70 komadov/artikel).

*** 2 tehnologa sta zaposlena za 8 ur na dan, 1 tehnolog je zaposlen za 7 ur na dan.

Vsi podatki v tabeli so povprečje na mesec z 21 delovnimi dnevi.

Iz tabele sem izvzela mehanika in električarja, ki nista neposredno vpletena v procese oddelka.

V Tabeli 1 je prikaz glavnih procesov v Oddelku priprava in oskrba proizvodnje v povprečju na mesec. Glavnina, 468 ur, je namenjena procesu naključne kontrole gotovih izdelkov, pri katerem naj bi se pogledal naključni vzorec 10 % količine naročila. V praksi se pregleda manjši vzorec, odvisno od razpoložljivega časa. Naslednja procesa z največjim obsegom ur sta priprava in uvajanje proizvodnje pri podizvajalcih. Procesna sta zaporedna in ločena glede na izvajalca, skupaj zajemata 210 ur. V manjšem časovnem obsegu so procesi kontrole velikostnih setov v obsegu dobrih 11 ur. Prodajna kolekcija se pripravlja 2 krat v letu, in sicer v začetku junija za sezono kopalk in sezono perila pomlad poletje nas-

lednjega leta, ter v začetku decembra za sezono jesen zima naslednjega leta. Ker proces ne poteka v zelo velikem obsegu ur, se lahko, v skrajnem primeru zamud dobav, s prerazporeditvijo delovnega časa ta proces izvede. Reklamacije se obdelajo v času, ko ni drugih prednostnih procesov oz. ko čakamo na pošiljko. Pri tehnologu je za 130 ur prevelika obveznost, ki je ni mogoče pokrivati z vodjem oddelka.

Ovira za kvalitetno delo je kadrovska podhranjenost. Od treh tehnologov je eden vsak drugi teden na terenu, vmes pa ima pripravo za delo na terenu. En tehnolog je občasno na terenu in ima nekaj dni pred odhodom priprave za delo na terenu. Stalno prisoten je samo en tehnolog. Zaradi tega je pregledan manjši odstotek izdelkov glede na prispelo količino. V primeru 10 % naključne kontrole bi morali pregledati 400 izdelkov na dan, če je v letu 250 delovnih dni. V praksi se pogleda nekje do 5 % glede na prispelo pošiljko, kar gotovo ni dovolj za preprečevanje vstopa slabih izdelkov na trg. Ker imajo tehnologi tudi drugo delo, se zgodi, da se kakšna pošiljka prevzame brez kontrole.

Naslednja ovira je neuspešno posredovanje komentarjev na prodajno kolekcijo do proizvodnje. Pri nadaljnji pripravi normativov in standardov artiklov za proizvodnjo bi lahko v dokumentacijo navedli tudi te opombe.

Ko pri kontroli najdemo odstopanje, ki je preveliko glede na standard in izkušnje, nimamo določeno, kdo lahko to odstopanje potrdi za prodajo. Tudi ko določimo in izločimo izdelke za odpis, se zgodi, da se ti izdelki ne smejo izločiti. Sledi ponovna kontrola in ponovno izločanje. Za določanje sprejemljivosti izdelkov z večjo napako bi moral biti določen tim s predstavnikom prodaje, nakupa in kontrole, ki bi se urgentno sestal in določil kriterij. S tem bi se prihranil čas za delo dvojne kontrole. Odstopanje bi moralo biti potrjeno na obrazcu, napaka, ki bi pomagala pri odločanju v podobnih situacijah v prihodnosti in pri reševanju reklamacij, pa arhivirana.

2.2 Trenutno stanje na oddelku Finalna kontrola

V oddelku so zaposleni:

- Tehnolog: En tehnolog, ki vodi oddelek z organiziranjem oz. razporejanjem nalog v oddelku. Oddaja poročila, opravlja administrativne naloge pri oddajanju izdelkov v skladišče gotovih izdelkov za prevzem na zalogo. Pošilja velikostne sete na oddelek razvoja za testno oblačenje.
- Skladiščnik: En skladiščnik skrbi za transport izdelkov in prešteje prispelo pošiljko. Drugi skladiščnik prešteje spakirane izdelke in vpisuje podatke v oddajnico za centralno skladišče.
- Kontrolor: Šest usposobljenih delavk kontrolira izdelke po navodilih in opremlja ter pakira izdelke, ko je njihovo delo opravljeno.
- Konfeksionar: Enajst delavk, od tega 4 zaposlene za polovični delovni čas in z omejitvami. Konfeksionarke opremljajo in pakirajo izdelke.

V oddelku Finalna kontrola potekajo naslednji procesi:

1. Pri kontroli prispele pošiljke vodja oddelka da navodila, kateri artikli se kontrolirajo najprej, razdeli tabelo mer (angl. *Measurements chart*)(v nadaljevanju MC). Skladiščnik pripelje palete s kartoni iz centralnega skladišča, jih odpre in prešteje izdelke v svežnjih. V primeru manjka komadov ali poškodovane pošiljke se naredi zapisnik. Skladiščnik, ki šteje pošiljko, izloči tudi določeno število izdelkov po določenih velikostih za testiranje na oddelku Razvoj. Kontrolorke pregledajo izdelke prispelih pošiljk glede na standarde iz tabele MC. Iz oddelka Razvoj dobijo na osnovi velikostnega seta navodila za izločanje posameznih napak oz. se z njimi dogovorijo glede dodatnih kriterijev. Sledi opremljanje in pakiranje po navodilih za posamezen artikel. Drug skladiščnik prešteje gotove izdelke, jih vpiše v oddajnico, prvi skladiščnik pa jih odpelje v skladišče gotovih izdelkov. Zapisnike o kvaliteti izdelkov napiše vodja oddelka Finalna kontrola.
2. Posamezne delovne naloge pakiranih izdelkov z napakami, ki so predvideni za 100 % kontrolo, pregledajo po navodilih in glede na standard oz. dopuščena odstopanja. Vodja oddelka določi kontrolorje, kontrolorji jih pregledajo.
3. Na proizvodnih sestankih se dogovorijo o prioritetah, zamudah pošiljk in ostalih podrobnostih, vezanih na procese v oddelku.

Tabela 2: Ključni procesi v oddelku Finalna kontrola

Proces	Vhod	Vodja odd.	2 skladiščnika	6 kontrolorjev	9 konfekcionark	Izhod
1. Kontrola prispele pošiljke.	Kartoni z izdelki.	1. Da navodilo o vrstnem redu in pošiljanju vel. seta na Razvoj, navodilo za kontrolo in pakiranje (42 ur). 5. Izpiše oddajnico (1,5 ure). 8. Napiše poročilo (9 ur).	2. Štetje izdelkov (103 ure). 6. Prešteje izdelke in vpiše na oddajnico (230 ur).	3. Kontrola izdelkov (968 ur)*.	4. Opremi in spakira izdelke (1421 ur)**. 7. Zbira podatke o neskladju s standardi (30 ur).	Prešteta pošiljka in oddan velikostni set.
2. 100 % kontrola posameznih delovnih nalog.	Pošiljka z napakami.	Določi kontrolorje (0,5 ure).		Kontrola izdelkov po danih kriterijih (16 ur).		Ločeni ustrezni in neustrezni izdelki.

se nadaljuje

Tabela 2: Ključni procesi v oddelku Finalna kontrola (nad.)

3. Sestanki in usklajevanja z prodajo.	Sestanek.	Udeležba na sestanku (10 ur).				Dogovori oz. termini za delo.
	Skupaj ur.	164/ 1os.	333/ 2 os.	984/6 os.	1.451/9os.	
	Ur na razpolago.	168	336	1.008	1.512	
	Razlika.	- 4 ure	- 3 ure	- 24 ur	- 61 ur	

Legenda: *Čas za kontrolo 1 izdelka je 0,7 minute/izdelek.

**Čas za pakiranje je 1,1minuta/izdelek.

Podatki v tabeli so povprečje na mesec z 21 delovnimi dnevi.

Iz tabele 2 Ključni procesi v oddelku Finalna kontrola je razvidno, da je največ časa porabljenega za opremljanje in pakiranje izdelkov. Proces kontroliranja je naslednji po obsegu. V manjšem obsegu pa so procesi odpiranja in štetja ter oddaje spakiranih izdelkov v skladišče. Vodja oddelka vse procese usmerja z navodili in sodeluje pri pakiranju. Vsi nosilci nalog pa imajo še nekaj rezerve.

Najpogostejša ovira za kvalitetno delo je časovno neenakomerno prispetje pošiljk za kontrolo in pakiranje. V kritični situaciji se v podjetju poišče pomoč za pakiranje. Posledice so hitenje pri pakiranju in tudi kakšna napaka pri opremljanju, zmanjšan obseg kontrole in pozen odgovor o ustreznosti velikostnega seta za testno oblačenje iz Razvoja. V primeru pripomb so velikokrat izdelki že na zalogi v centralnem skladišču in je potrebna naključna kontrola v oddelku Priprava in oskrba proizvodnje.

Ker so prispetja pošiljk čez leto zelo neenakomerno razporejena, prihaja do obdobj, ko ni dela. Takrat zaposleni sicer koristijo ure, ki so bile narejene preko polnega delovnega časa, če pa je potreba po 100 % kontroli izdelkov, ki so prispeli že spakirani, opravijo le-to.

2.3 Predlogi za večjo učinkovitost in višji nivo kvalitete

Predlagam združitve oddelkov Priprava in oskrba proizvodnje in Finalna kontrola. V ta namen sem naredila pregled procesov, ki bi se izvajali v združenem oddelku. Za lažje in učinkovitejše odločanje o dovoljenem odstopanju izdelkov od standardov predlagam postopek za ravnanje v takih primerih. Sledi nekaj predlogov za večjo učinkovitost nekaterih procesov v oddelku, ki so povezani s procesi drugih oddelkov

Tabela 3: Ključni procesi pri združitvi oddelkov Priprava in oskrba proizvodnje ter Finalna kontrola

Proces	Vhod	Vodja odd.	2 skladiščnika	6 kontrolorjev	9 konfektionark	4 tehnologi*	Izhod
1. Kontrola prispele pošiljke.	Kartoni z izdelki.	1. Da navodilo o vrstnem redu in pošiljanju vel. seta na Razvoj, navodilo za kontrolo in pakiranje (42 ur). 5. Izpiše oddajnico (1,5 ure). 8. Napiše poročilo (9 ur).	2. Štetje izdelkov (103 ure). 6. Prešteje izdelke in vpiše število na oddajnico (230 ur).	3. Kontrola izdelkov (968 ur)*.	4. Opremi in spakira izdelke (1521 ur)**. 7. Zbira podatke o neskladju s standardi (30 ur).		Prešteta pošiljka in oddan velikostni set.
2. Sestanki in usklajevanje s prodajo.	Sestanek.	Udeležba na sestanku (10 ur).					Dogovori oz. termini za delo.
3. Kontrola velikostnega seta (21 setov*).	Velikostni set.					Pregled izdelkov in primerjava z dokumentacijo in originalom (11,2 ure).	Komentar o odstopanjih v obrazec <i>Sample coments</i> .

se nadaljuje

Tabela 3: Ključni procesi pri združitvi oddelkov Priprava in oskrba proizvodnje ter Finalna kontrola (nad.)

4. Kontrola prispelih pošiljk (83330 kom).	Prispela pošiljka po naročilu.	3. Določi kontrolorje (0,5 ure).		2. Pregleda izdelke, prispele pošiljke, po metodi naključja in ugotovi skladnost s standardi (24 ur). 5. Kontrola izdelkov po danih kriterijih (16 ur).		1. Pregleda izdelke, prispele pošiljke, po metodi naključja in ugotovi skladnost s standardi (443 ur). 4. Poda kriterij za 100 % kontrolo (0,3 ure).	Poročilo o prispeli pošiljki. Predlog za odpis, prekvalifikacijo izločenih izdelkov.
5. Kontrola izdelkov za potniško kolekcijo (33 artiklov).	Potniška kolekcija.	1. Določi prostor za izvajanje kontrole in opremljanje, organizira ekipo za opremljanje (1 ura).				2. Pregleda naključne izdelke (16 ur).	Komentar neskladij z originalom in predlogi za izboljšanje.
6. Reklamacija (330 kom).	Reklamacija.					Pregleda reklamirane izdelke (9 ur).	Status reklamirane izdelka.
7. Reklamacija (30 kom).	Reklamacija (nerešena).					Poda mnenje o upravičenosti (2 uri).	Status reklamirane izdelka.

se nadaljuje

Tabela 3: Ključni procesi pri združitvi oddelkov Priprava in oskrba proizvodnje ter Finalna kontrola (nad.)

8.	Nalog za uvajanje proizvodnje pri kooperantih.					1. Priprava dokumentov (SC, MC, naročilo), posvet pri tehnologih (10 ur). 2. Uvajanje, medfazna in končna kontrola (200 ur).	Odpravljene napake in izpolnjeni obrazci <i>Inspection report</i> , <i>Quality report</i> .
9.	Original za proizvodnjo.					Pregleda izdelek za original (2,5 ure).	Odobren original za proizvodnjo.
	Skupaj ur.	73/ os.	333/2os.	1.008/6os.	1.551/9 os.	694	
	Ur na razpolago.	168	336	1.008	1.512	651	
	Razlika.	- 103	- 3	0	+ 39	+ 43	

Legenda: * 1 tehnolog je zaposlen 7 ur/teden, trije so zaposleni 8ur/teden.

Vsi podatki v tabeli so poprečju na mesec z 21 delovnimi dnevi.

V tabeli 3 Ključni procesi v primeru združitve oddelkov Priprava in oskrba proizvodnje ter Finalna kontrola se zmanjšajo dela delegiranja in sestankov. Pri delovnem mestu konfekcionar in tehnolog so presežene ure obremenitev, a so pri vodji oddelka še proste. Kot vodja oddelka je usposobljen za vse naloge tehnologa, tako da ga lahko pokriva pri vseh procesih v oddelku. Delovno mesto pakiranja lahko pokrivata tako skladiščnik kot vodja oddelka.

Z združitvijo oddelkov pride tudi do drugih večjih učinkov. Pri ozkem grlu kontroliranja nepakiranih izdelkov in pri ozkem grlu kontroliranja spakiranih izdelkov v skladišču so usposobljeni kontrolorji, tehnologi in vodja oddelka. Za kontrolo prodajne kolekcije, reklamacij in velikostnih setov je usposobljen tudi vodja oddelka. Za pakiranje nepakiranih izdelkov pa so usposobljeni vsi.

V primeru neskladnih izdelkov s standardi bi bilo potrebno sestaviti pravilnik o ravnanju v takem primeru. Predlog vsebine: pri opaženih odstopanjih je potrebno najprej pregledati naključni vzorec 20 % prispele pošiljke. Evidentiranje napak mora biti opisno in količin-

sko, potrebno je pripraviti izdelke z vsemi opaženimi napakami. Zapisnik z opažanji in izdelke z napakami se dostavi komisiji za potrjevanje odstopanj, ki bi morala biti sestavljena iz predstavnikov, prodaje, nabave, razvoja. Po pregledu odstopanj se odločitve o ravnanju navedejo v zapisnik napak, ki gre v nadaljnjo obravnavo po navodilih iz zapisnika.

Predlogi za prihranke časa v oddelku Priprava in oskrba proizvodnje s finalno kontrolo pri povezanih procesih z drugimi oddelki.

Vsi tehnologi za uvajanje niso zaposleni v oddelku Priprava in oskrba proizvodnje s finalno kontrolo. Vodja oddelka bi moral dobiti zapisnik o medfazni kontroli in končni potrditvi za odpremo (angl. *Obrazca Inspection report* in angl. *Quality approval*). To je informacija za delo kontrolorjev in vodje oddelka. Zapisnik o kakovosti pošiljke bi moral biti povratna informacija o kakovosti dobavitelju oz. v primeru nespoštovanja dogovora osnova za reklamacijo, s katero bi tehnologom na terenu pomagali do večjega učinka pri dvigu kakovosti končnih izdelkov. Posledično bi bila kakovost izdelkov višja, s tem pa manj porabljenega časa za določanje kriterijev in izločanje ter pregled reklamacij.

Komentarje na izdelke za potniško kolekcijo bi morali na oddelku Razvoj proučiti in v primeru ustreznih krojev in mer opombo vnesti pod navodilo za delo, da se pri redni proizvodnji izognemo že opaženim napakam. Najpomembneje je napake preprečiti pred proizvodnjo, saj odpravljanje napak s paranjem in dokrojevanjem povzroča zelo velike izgube in s tem stroške in nižjo kakovost.

Pregled reklamiranih izdelkov bi imel večjo vrednost, če bi se napake, katerih vzrok je v pakiranju, šivanju, kroju ali modelu, vnesle v računalniško aplikacijo in bi bile dostopne tako Razvoju kot Kontroli gotovih izdelkov in nabavi za oceno podizvajalcev z vidika kakovosti. Lahko bi bila tudi informacija pri odločanju za izjemno potrditev izdelkov za prevzem na zalogo.

Pri odobritvi originala za proizvodnjo bi le-tega moral pregledati tehnolog, ki gre v proizvodnjo, kamor je namenjen original. Tudi to je priprava za delo oz. standarda za delo v proizvodnji pri kooperantu, ki bi zmanjšal porabljen čas za podpisovanje originalov in pripravo dokumentacije. Za uvajanje proizvodnje je namreč zadolženih še nekaj oseb, ki niso zaposlene v oddelku Priprava in oskrba proizvodnje

SKLEP

Z razvojem tehnologije, civilizacije in s tem vedno večjimi zahtevami kupcev, se prilagajajo in razvijajo tudi podjetja. Ob vsaki večji spremembi v podjetju se spremenijo ali prilagodijo tudi organizacijski predpisi. Glavni vodili podjetja za prilagajanje sta vizija in strategija podjetja, ki usmerjata spremembe. Podjetje v procesu iz surovin, idej, energije naredi proizvod ali storitev za notranjega ali zunanjega partnerja. Proces se deli na podprocese, aktivnosti in naloge. Uspešna podjetja usklajeno opravijo naloge, aktivnosti in jih učinkovito povežejo skozi podprocese v proces in do končnega partnerja. Storitve in izdelki so narejeni kakovostno, ob pravem času in v pravi količini.

V zaključni strokovni nalogi sem analizirala oddelka Priprava in oskrba proizvodnje ter Finalna kontrola. V obeh oddelkih je relativno malo zaposlenih, zato bi z združitvijo dosegli enakomerno obremenitev. Z določitvijo postopka, določanja še sprejemljivih kriterijev za izločanje izdelkov neustrezne kakovosti bi se izognili dvojnemu delu in s tem prihranili čas. Podala sem tudi nekaj predlogov (ki se nanašajo na povezane procese) za doseganje višje kakovosti izdelkov in posledično manj porabljenega časa za določanje kriterijev in izločanje neustrezne kakovosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Bukovec, B. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
2. Damij, N. (2009). *Management poslovnih procesov: modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje*. Ljubljana: Vega.
3. Dimovski, V. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Florjančič, J. (1995). *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Florjančič, J. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola
7. Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
8. Kovačič, A., & Bosilj, Vukšič V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana GV Založba.
9. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija Podjetja* (5. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Lisca d.d. (2003). *Poslovník vodenja kakovosti za sistem vodenja kakovosti na podlagi standarda ISO 9001:2000* (poslovnik). Sevnica: Lisca d.d..
11. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.