



**B&B**  
**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA**

**Diplomsko delo višješolsko strokovnega študija**  
**Program: komercialist**  
**Modul finančni**

## **CELOVITA KAKOVOST**

Mentor: univ. dipl. org. Terezija Pesrl

Kandidat: Zora Bajde

Kranj, maj 2006

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici gospe Tereziji Pesrl za usmerjanje in strokovne napotke pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala gospe Jožici Faletič, Bojani Pajnič in Alenki Košir iz podjetja Žito Gorenjka in Jelki Podbevšek iz Žita d. d. za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Tini Sušnik.

## **POVZETEK**

Zaradi vedno večjih zahtev odjemalcev kakovost postaja vedno bolj pomembna in je celo glavni element tekmovanja med podjetji. S politiko kakovosti tako izpolnjujemo zahteve in pričakovanja kupcev in preprečujemo pomanjkljivosti. V diplomski nalogi želim predstaviti pomen kakovosti za podjetje, ki želi obstati na vedno bolj konkurenčnem trgu. Namen preučevanja kakovosti in standardov kakovosti je ugotoviti, ali potrjen sistem kakovosti prinaša prednosti in vodi k doseganju višje ravni kakovosti opravljanja dejavnosti podjetja. Predstavili bomo tudi sistem varne hrane HACCP, ki v Skupini Žito in v vseh drugih živilskih podjetjih igra pomembno vlogo. Sledljivost je mehanizem, ki omogoča, da za vsak živilski izdelek ugotovimo, kako in iz katerih surovin je nastal ter kateremu kupcu je bil dobavljen. Glavni razlog za uvajanje sledljivosti je povečanje varnosti končnih izdelkov za potrošnike. Sledljivost je čedalje pomembnejša v vseh proizvodnih dejavnostih, ne samo v živilstvu.

## **KLJUČNE BESEDE**

- kakovost
- kritična točka
- standard
- celovito obvladovanje kakovosti
- presoja

## **ABSTRACT**

Due to increased demands of consumers, the quality is becoming more and more important and it is the main element of competition between companies. With the policy of quality we satisfy demands and expectations of the buyer, and avoid imperfections. This paper will introduce what quality means for a company trying to exist in a very competitive market. The aim of this study of quality and the standards of quality is to work out whether the established system of quality results in advantages, and leads to achieving a higher level of quality of the company's management. It will also introduce the system of safe food HACCP, which plays an important role in Žito Group and all other food related companies. Tracking is a mechanism which helps us see how the product is made, what ingredients it is made of, and to which customer it was delivered. The main reason for introduction of tracking is to increase the safety of final products. Tracking is becoming more and more important in every type of production, not only in the food industry.

## **KEY WORDS**

- Quality
- Critical point
- Standard
- Complete control of quality
- Assessment

## KAZALO

1	Uvod .....	2
1.1	Predstavitev problema .....	2
1.2	Predstavitev okolja .....	2
1.3	Predpostavke in omejitve .....	3
1.4	Metode dela .....	3
2	Pojmovanje kakovosti in poslovne odličnosti.....	5
2.1	Opredeleitev kakovosti .....	5
2.2	Pojmovanje poslovne odličnosti .....	6
3	Standardi kakovosti.....	12
3.1	Standardi .....	12
3.2	Standardi kakovosti ISO 9001 .....	12
3.3	Sistem ravnanja z okoljem.....	15
3.4	Certifikat znanja in varnosti OHSAS 18001 .....	15
3.5	Standard družbena odgovornost 8000.....	16
3.6	Sistem varne hrane HACCP .....	16
3.7	Izziv ali nujnost ISO 22000 .....	17
4	Predstavitev sistema kakovosti v skladu s standardom ISO 9001:2000 v Žito Gorenjka.....	19
4.1	Sistem vodenja kakovosti .....	20
4.2	Odgovornost vodstva .....	22
4.3	Vodenja virov .....	24
4.4	Realizacija proizvoda .....	25
4.5	Merjenje, analize, izboljšave .....	27
5	Ocenjevanje – notranje presoje .....	28
5.1	Proces presoje .....	30
6	Zaključki in ugotovitve .....	41
	Literatura in viri .....	42

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Namen diplomskega dela je prikazati, da kakovost proizvodov in storitev postaja vse pomembnejša za zagotavljanje uspešnosti poslovanja. Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovati. Proizvajati mora proizvode, ki si jih kupci želijo, po katerih povprašujejo, so kakovostni in cenovno sprejemljivi.

Kakovost izdelkov in storitev danes ni več samo naključje ali želja proizvajalcev, vendar je to potreba vsakega proizvajalca, ki želi biti konkurenčen in uspešen. S politiko kakovosti tako izpolnjujemo zahteve in pričakovanja kupcev in preprečujemo pomanjkljivosti.

Pomagamo si s standardi, ki vpeljujejo red in merila za merjenje kakovosti ter vnašajo ustrezno pravno varnost in zaščito proizvajalcem in kupcem (Bajt, 2006, str.1).

Namen v teoretičnem delu je proučiti literaturo s področja sistema zagotavljanja kakovosti. V praktičnem delu pa predstaviti sistem, merjenje, analize in izboljšave nadzora sistema kakovosti v Žito Gorenjka.

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Skupino Žito predstavlja več podjetij v Sloveniji in v tujini. Krovna družba je podjetje Žito d. d. Dejavnost Skupine Žito temelji na pekarski, mlinarski in slaščičarski dejavnosti ter proizvodnji testenin in zamrznjene hrane. Sestavljajo jo naslednje družbe: Žito d. d.; Pekarna Vrhnika d. d.; Kruh pecivo d. d.; Žito Gorenjka d. d.; Žito Intes d. d.; Žito Šumi; Žito Grande; LD Žito d. o. o., Zagreb; Žito d. o. o., Beograd; Žito d. o. o., Skopje in ABC Agrohit d. o. o., Ljubljana.

Podjetje Žito Gorenjka je delniška družba, ki se je razvila na več kot osemdesetletni tradiciji pekarstva in konditorstva v Lescah. Pekarstvo ima v Lescah že dolgoletno tradicijo. Pred drugo svetovno vojno in takoj po njej je na našem območju delovala množica manjših mlinov in pekarn. Leta 1966 je v Lescah zrasla nova pekarna, ki je začela z delom kot Delovna enota Gorenjska. Pridružile so se ji še posamezne manjše enote z Bleda, Jesenic in Radovljice.

Leta 1968 smo v Lescah pričeli s proizvodnjo biskvitnega peciva. Kot prvi v Jugoslaviji smo še na obrtniški način komaj zadovoljevali potrebe po novih kakovostnih in ekonomsko donosnih izdelkih, zato so leta 1970/1971 postavili novo moderno linijo ter začeli z delom v dveh izmenah.

Leta 1922 se začne zgodba o slovenski čokoladi, ko je Adolf Zavrtanik ustanovil družinsko podjetje čokolade v Lescah. Proizvodnja je bila v privatnih rokah do leta 1946, ko je bila izvedena nacionalizacija. Do leta 1964 je delovalo podjetje samostojno kot Gorenjka, tovarna čokolade, leta 1964 pa se je pripojila Šumiju Ljubljana. Ta pa se je leta 1969 priključil Živilskemu kombinatu Žito Ljubljana. Leta

1973 so organizirali TOZD Gorenjka. Leta 1981 sta se TOZD Gorenjka in TPZD Triglav združila v TOZD Triglav Gorenjka, ki je kasneje postal družbeno podjetje Triglav Gorenjka, p. o. Lesce. To podjetje pa je skupaj s Podjetjem za delovanje poslovnega sistema Žito Ljubljana d. o. o. (po predhodnem brezplačnem prenosu polovice kapitala) ustanovilo družbo Žito Gorenjka d. o. o., ki se je 1997 lastninsko preoblikovala v delniško družbo.

V razvoju podjetja pa ima pomembno mesto tudi leto 1999, ko je podjetje pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001:1994 in s tem postavilo kvaliteto na prvo mesto dela posameznih funkcij in podjetja kot celote. V letu 2003 smo sistem vodenja kakovosti<sup>1</sup> uskladili z zahtevami novega standarda ISO 9001:2001, hkrati pa s spremembo upoštevali povezave s sistemom varne hrane HAACP (Hazard Analysis Critical Control Points).

Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja pekarskih izdelkov, biskvitnega peciva in čokoladnih izdelkov. V sodni register so vpisane še druge dejavnosti.

Naši načrti za prihodnost so usmerjeni v ohranitev in krepitev vseh treh strateških dejavnosti, ki jih bomo dosegli z ustreznim investiranjem v opremo, kadre in trge.

### 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Pri postavitvi ISO 9000 smo v začetni fazi. Po mnenju večine avtorjev organizacijskih predpisov v Žito Gorenjka smo šli v podrobnosti, ki jih kasneje v praksi nismo zmogli izvajati zaradi nepoznavanja ostalih procesov. Omejitve so v drugačni razlagi udeleženih in nosilcev tega sistema. Pripravlja se revizija vseh postopkov za poenostavitev in možnost dejanskega izvajanja.

Predpostavljamo, da kasneje z notranjimi in zunanjimi presojami ne bomo imeli več toliko težav in neskladij.

### 1.4 METODE DELA

Raziskava je osredotočena na posamezno funkcijo podjetja, ki je vključena v celoto poslovnega življenja in dela. Prioriteta poslovno uspešnega podjetja je celovito obvladovanje kakovosti ter vzpostavitev sistema zagotavljanja kakovosti na področju posameznih funkcij podjetja.

V diplomski nalogi smo uporabili metodo kompilacije<sup>2</sup>, kjer smo povzeli spoznanja, sklepe in rezultate različnih avtorjev. Njihova in naša spoznanja smo v drugem delu naloge prenesli v konkretne primere, kjer smo uporabili metodo raziskave.

---

<sup>1</sup> Sistem vodenja kakovosti je sistem vodenja za usmerjanje in obvladovanje podjetja v zvezi s kakovostjo.

<sup>2</sup> Sestavljanje dela po izpiskih iz del drugih piscev

Primarne podatke bomo predstavili z vprašalnikom, ki ga kot notranji presojevalci<sup>3</sup> pripravimo, ko presojamo določen sektor. Na podlagi odgovorov in ocenitve dela napišemo zapisnik o presoji.

Sekundarne podatke smo pridobili iz internih dokumentov Žito Gorenjka d. d., literature o kakovosti, člankov in interneta.

Pri pisanju diplomske naloge nam je bila v pomoč interna dokumentacija o kakovosti in Poslovnik kakovosti Žito Gorenjka. Z razgovori in znanjem zaposlenih v službi za kakovost in razvoj, z njihovimi razmišljanji in izkušnjami smo poskušali pridobiti čim več uporabnih informacij.

---

<sup>3</sup> *Presojevalec je oseba, ki je usposobljena za izvedbo presoje.*



## 2 POJMOVANJE KAKOVOSTI IN POSLOVNE ODLIČNOSTI

Kakovost dobrin in storitev je že od začetka človeštva v središču pozornosti. Ponuditi odjemalcem neoporečne proizvode in storitve je bil že od nekdaj prednostni cilj dobaviteljev in ostalih ponudnikov.

Kakovost lahko najdemo že tisoč let pred začetkom štetja. Na Kitajskem so uporabljali standarde kakovosti pri proizvodnji čaja, porcelana in drugih proizvodov. Konec 19. stoletja so organizacije zalagale tržišča s proizvodi množične proizvodnje. Potrebovale so strokovnjake za pripravo dela, proizvodnjo in prodajo. Obstoječi strokovnjaki s splošnimi znanji teh nalog niso mogli več izpolnjevati. Najbolj znan svetovalec s področja menedžmenta je bil Frederick W. Taylor (1865–1915). Njegovo ime je bilo povezano z revolucionarnim pristopom, ki je s sistematičnim preučevanjem poskušalo zmanjšati izgube v proizvodnji.

V prvi polovici 20. stoletja je dr. Walter Andrew Shewhart (1891–1967) vpeljal kontrolne karte, ki se imenujejo po njem in se še vedno uporabljajo. To je začetek vodenja kakovosti, kot ga razumemo danes. Z vpeljavo statistike oziroma nadzora procesov ni bilo več potrebno preverjati vsak posamezen proizvod.

Dr. W. Edwards Deming (1900–1993) je kot Shewhartov učenec izboljšal uporabnost statističnih metod. Vrsto let je Deming razvijal filozofijo vodenja kakovosti, ki je poznana kot »Demingovih 14 točk menedžmenta. Na Japonskem vsako leto podelijo nagrado s področja kakovosti, ki nosi njegovo ime.

Deming in Juran sta v 50-tih položila temeljni kamen za razvoj kakovosti na Japonskem. S svojim prepričanjem glede vodenja kakovosti nista bila usmerjena samo na obvladovanje stroškov, temveč tudi k preprečevanju napak.

Standardi kakovosti so bili po koncu 80-tih let deležni vse večje pozornosti. Z vse večjim vplivom na procese vodenja je postalo vodenje kakovosti sestavni del skupnih področij menedžmenta. Koncept »Total Quality Management« to še dodatno podpira.

Predstavljen razvoj kaže na to, da vodenje kakovosti ni bil vedno del celovitih menedžerskih znanj, ampak se je razvijal vzporedno, kot ločena disciplina. Od začetka 90-tih let prihaja do združevanja menedžmenta in integracije vodenja kakovosti v obliko celovitih znanj o kakovosti. Vodenje kakovosti je v stanju širokega razvoja in uporabe (Sistemi vodenja kakovosti, 2003, str. QM1-1, 1–2).

### 2.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI

*»Kakovost je skladnost s pričakovanji – o tem ni dvoma! Težji je odgovor: kako pričakovanja nastanejo in kako jih poznamo?«*  
(<http://www.janezdruclc.com/clanki.htm>)

»Kakovost je zastonj. Ni darilo, vendar je preprosto na razpolago. Tisto, kar je drago, so neakovostne stvari – vse dejavnosti, ki so posledica tega, da posel ni opravljen pravilno že prvič.«  
(Crosby, 1990, str. 1)

Težko je govoriti o univerzalni kakovosti, še manj o enotnem vzorcu kakovosti, ki naj bi ga povzela vsa podjetja. Vsako podjetje mora samo določiti lastno raven kakovosti, ki mu z izpolnjevanem zahtev do odjemalcev na eni strani in ekonomskega vidika na drugi strani zagotavlja obstoj in razvoj na dolgi rok.

Kakovost je eden bistvenih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno gospodarjenje. Ni le prosto na razpolago, ampak je najbolj pošten izvor dobička. Osnovno načelo pri kreiranju kakovosti je, da je potreben le tak izdelek, ki bo zadovoljil kupca. Za izdelavo izdelka boljše kakovosti moramo vložiti več truda, uporabiti kakovostnejše surovine in kar je najbolj važno, da posvetimo več časa kontroli izdelkov in procesov. Stroške, ki nastajajo z vgrajevanjem kakovosti v izdelke, imenujemo stroške kakovosti. Finančna politika ne sme zanemarjati kakovosti, kot se včasih dogaja, pač pa se moramo zavedati, da podjetje lahko živi le toliko časa, dokler kakovost njegovih izdelkov ali storitev ustreza zahtevam tržišča.

Zagotavljanje kakovosti pomeni, da pripravimo ljudi do tega, da bolje opravljajo tiste koristne stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru. Pojem »nič napak«<sup>4</sup> je sinonim za »že prvokrat narediti dobro«. Namenjen ni samo delavcem v proizvodnji, ampak vsem zaposlenim (Crosby, 1991, str. 19).

Preprečevanje slabe kakovosti je vzpostavljanje in vgrajevanje sistema kakovosti v organizacije in ne samo vsakodnevno reševanje posameznih problemov. Skrbeti moramo za to, da bomo s sistematičnim delom, metodami in sistemi probleme v zvezi s kakovostjo dovolj zgodaj spoznali in predvideli, nato pa celotni proces vodili tako, da do teh problemov sploh ne bo prišlo.

Uspešna podjetja postavljajo kakovost na vodilno mesto, medtem ko številna neuspešna podjetja upoštevajo le svoje zahteve, pozabljajo pa na zahteve kupcev in zagotavljanja kakovosti svojih proizvodov in storitev.

## 2.2 POJMOVANJE POSLOVNE ODLIČNOSTI

Model Total Quality Management (TQM)<sup>5</sup> pomeni celovito upravljanje kakovosti. Nastal je v podjetjih, ki so nastopala na zelo odprtem trgu, na katerem je s podobno ponudbo z odličnostjo stregla tudi močna konkurenca. Tako stanje je podjetja prisililo v ponujanje odličnosti z iskanjem in izrabljanjem notranjih rezerv in sposobnosti prav vseh zaposlenih. Uspešna podjetja so obstala, ker so:

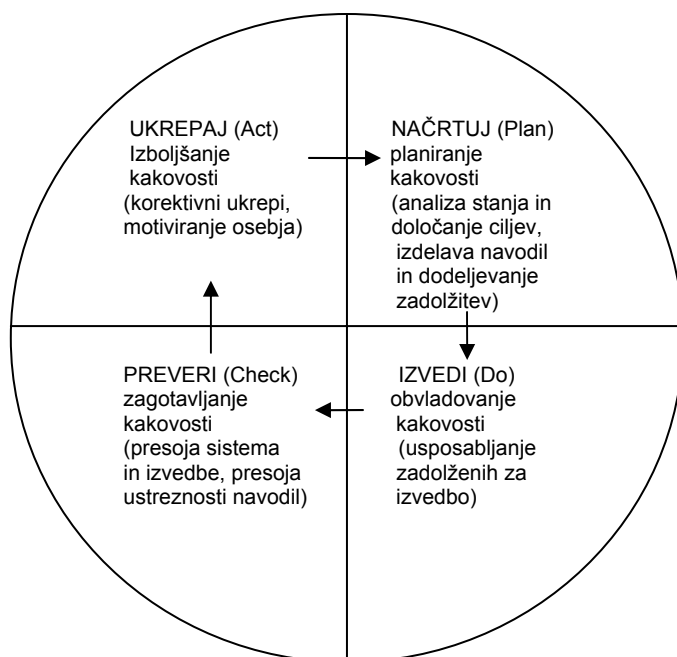
---

<sup>4</sup> Filozofija »nič napak« je ideja, da mora vsak zaposleni opraviti delo pravilno že prvič. Osredotočiti se je potrebno na preprečevanje napak in ne na njihovo popravljanje.

<sup>5</sup> TQM – celovito vodenje kakovosti

- ✓ znala ugotavljati pričakovanja in želje kupcev in tudi odjemalcev v lastnem poslovnem sistemu,
- ✓ z dobro izvedbo zmanjševala stroške že prvič,
- ✓ znala izmeriti in ugotoviti svojo uspešnost,
- ✓ sproti odstranjevala vzroke možnih napak,
- ✓ upoštevala samo tisto, kar tržišče pričakuje (Potočnik, 1996, str. 20).

TQM je zbir idej in tehnik, ki zaposlenim v podjetju pomagajo povečati poslovno konkurenčnost podjetja z izboljšanjem kvalitete izdelka in storitve. Značilno za TQM je večja decentralizacija (odprava centralizacije – samouprava) na operativnem nivoju in večje sodelovanje pri odločitvah delavcev na nižjih nivojih. Funkcija odločanja in kontrole se je zmanjšala, povečala pa se je vloga svetovalcev in inštruktorjev v strokovnem smislu. Gre za uveljavljanje nenehnih izboljšav in inovacij, ki vključujejo in predvidevajo sodelovanje vsakega posameznika v podjetju. Osnovni princip koncepta inovativnih izboljšav temelji na Demingovem krogu: planiraj – stori – prevri – ukrepaj (Plan-Do-Check-Act) (Bajt, 2006, str. 8).



Slika 1: Delitev operativnih nalog glede na Demingov krog (Vir: Potočnik, 1996, str. 36, 37)

Koncept PDCA je prisoten na vseh področjih našega poklicnega in zasebnega življenja in se nenehno uporablja zavestno ali podzavestno pri vsem, kar počnemo.

To je dinamičen cikel, ki je lahko razvit znotraj vsakega procesa organizacije in za sistem procesov kot celoto. Zelo je povezan s planiranjem, uvajanjem, obvladovanjem in nenehnim izboljševanjem realizacije proizvoda in drugih procesov sistema vodenja kakovosti (SIST ISO 9000, str. 4).

Evropsko nagrado za kakovost povzemamo kot priznanje Republike Slovenije za kakovost. V sliki 2 je prikaz ovrednotenja elementov poslovanja. Predali v modelu predstavljajo merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti. Model velja za majhna in srednje velika podjetja. Najpomembnejše merilo v modelu poslovne odličnosti je zadovoljstvo odjemalcev in kupcev.

TQM je danes v razvitem svetu navzoč kot nezamenljiva oblika vodenja poslovnih procesov. Ne pomeni samo nov korak v razvoju funkcije kakovosti, pač pa bistveno nov način vodenja in upravljanja podjetij. Razvil se je v Evropi kot odgovor na vse večjo konkurenčnost japonskih izdelkov, ki so jo dosegli prav na račun vse boljše kakovosti. Raziskave so pokazale, da je pri Japoncih, v primerjavi z ZDA in Evropo, pomembno predvsem naslednje:

- ✓ direktorji so prevzeli kakovost popolnoma v svoje roke,
- ✓ izobraževanje na področju kakovosti je obvezno za vse strukture v podjetju,
- ✓ na področju kakovosti nenehno potekajo inovacije in izboljšave.

Drži, da morajo biti za kakovost skrbeti vsi zaposleni, vendar morajo biti odgovornosti in pristojnosti natančno definirane, kajti naloga, ki jo morajo opraviti vsi, hitro postane naloga, za katero ne skrbi nihče (Lekič, 1991, str. 43).

Večino zahtev v seriji standardov ISO 9000, ki so osnova za izdajo certifikatov, praktično sovпада z zahtevami, ki jih podjetju postavlja aplikacija TQM. Podjetje, ki je voden po načelih TQM, lahko pričakuje, da bo sorazmerno hitro dobilo certifikat o kakovosti in obratno. Odobritev certifikata pa pomeni, da je v podjetju uveljavljen TQM.

Organizacija se v smislu TQM pojmuje kot enakovredni partner v interesnih skupinah svojega okolja. K temu spadajo poleg odjemalcev in dobaviteljev tudi sodelavci v organizaciji in družbeno okolje. Poseben položaj zavzemajo sodelavci. Ti so zastopani kot zainteresirani partnerji in kot sestavni del organizacije

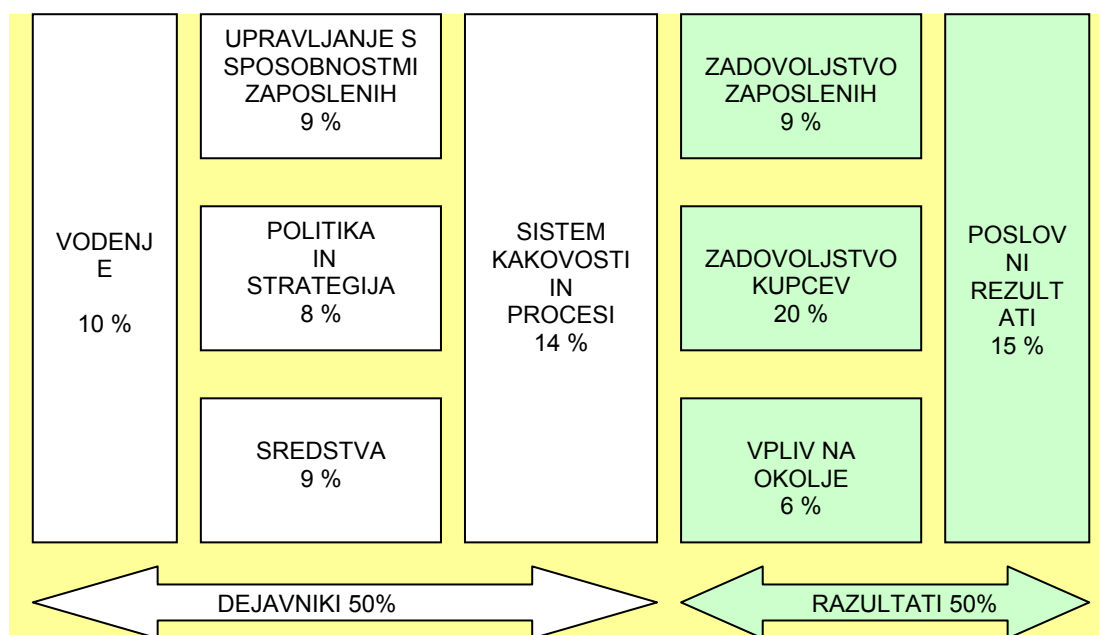
Za doseganje kakovosti v poslovanju je odgovorno predvsem vodstvo, ki mora v podjetju ustvariti filozofijo, ki je naklonjena in ki vzpodbuja stalne izboljšave in inovativnost ter zavedanje vseh v podjetju, da so potrebni in soodgovorni za kakovosten izdelek in zadovoljne stranke. Ta odločilen vpliv menedžerjev na kakovost daje osnovno razliko med TQM in predhodnimi metodami (Dolinšek, 2000, št. 3, str. 11).

Načela TQM po ISO 8402 razumemo kot navodilo za oblikovanje ustreznih postopkov in procesov vodenja. Razdelimo jih na:

- ✓ osredotočenost na rezultate,
- ✓ osredotočenost na odjemalce,
- ✓ koristi za zaposlene,
- ✓ koristi za družbo, kakovost dejavnosti,
- ✓ vključenost zaposlenih,
- ✓ učinkovito vodenje s sodelovanjem zaposlenih,
- ✓ izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (Osnove TQM, 2003, str. TQO 1–12).

Nujne nove naloge TQM so kakovost percepcije<sup>6</sup> in kakovost inovacije. Naša težava je v tem, da imamo preveč »enakega«.

TQM je dolgoročno naravnan pristop. Učinki se pokažejo šele čez več let. Če je poudarjeno samo maksimiranje dobička v kratki dobi, potem ni ne učinkov ne možnosti.



Slika 2: Vrednosti elementov poslovanja (Vir: Potočnik, 1996, str. 22)

### Zgodovina nagrad za kakovost PRSPO<sup>7</sup>

Japonska je že v petdesetih letih razvila svoj sistemski pristop obvladovanja kakovosti (Total Quality Management), katerega razvoj in posledica sta bila zaznamovana v letu 1951 s podelitvijo prve nagrade za kakovost, t. i. Demingove nagrade, najboljšim podjetjem po vrsti pomembnih kazalcev.

Kot odgovor na to so v ZDA v začetku šestdesetih let intenzivno začeli pripravljati zahteve za ustrezen sistem zagotavljanja kakovosti na podlagi posebnih vprašalnikov in tako prišli do prvih standardov. V osemdesetih letih so ZDA dopolnile japonski model TQM in ga prilagodile ameriškim razmeram. Leta 1988 so podelile prvo nagrado za kakovost Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA).

<sup>6</sup> Zaznavanja

<sup>7</sup> Priznanje Republike Slovenije za odličnost

Zahodna Evropa je bila v tem času zaznamovana s prvimi izdajami standarda ISO 9000 in hitro rastočim številom certificiranih sistemov kakovosti. Kljub temu pa so bili evropski proizvajalci v avtomobilski industriji daleč za Japonsko in ZDA. Zato je leta 1990 štirinajst vodilnih evropskih podjetij ustanovilo Evropski sklad za upravljanje kakovosti European Foundation for Quality Management (EFQM). Njihova naloga je bila razviti model, katerega uporaba bo dvignila konkurenčnost tudi v Evropi. EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije razvil model za poslovno odličnost. Model vsebuje vse elemente, ki zajemajo celoten poslovni sistem.

Po osamosvojitvi Slovenije smo se začeli soočati z zahtevami novih trgov, ki so morali čez noč zamenjati jugoslovanskega. Takoj nam je postalo jasno, kaj pomeni kakovost za našo konkurenčnost, produktivnost in življenjski standard. Leta 1988 je Slovenija dobila nacionalno priznanje kot najvišje priznanje za dosežke na področju odličnosti poslovanja, ki je enak evropski nagradi za kakovost.

**Namen PRSPO:**

- ✓ spodbujati gospodarske družbe, zavode ter državne organe k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev,
- ✓ izbira zglednih in najboljših slovenskih organizacij na vrsti meril po zgledu evropske nagrade za kakovost,
- ✓ slovenskim menedžerjem nuditi orodje za izboljševanje kakovosti proizvodov, storitev in poslovanja,
- ✓ pomagati slovenskemu gospodarstvu pomagati pri doseganju globalne konkurenčnosti.

**Cilji PRSPO:**

- ✓ razširiti zavedanje o evropskem modelu celovitega vodenja kakovosti,
- ✓ povečati zavedanje za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji,
- ✓ spodbuditi proces samoocenjevanja,
- ✓ spodbuditi konkurenčne primerjave z domačimi in tujimi podjetji,
- ✓ priznati dosežke na področju odličnosti podjetjem v Sloveniji,
- ✓ promovirati uspešne strategije kakovosti doma in v tujini.

([http://www.mirs.si/PRSPO/prspo\\_splosno.htm](http://www.mirs.si/PRSPO/prspo_splosno.htm))

## 3 STANDARDI KAKOVOSTI

### 3.1 STANDARDI

Beseda kvaliteta izhaja iz latinske besede *qualitas* in pomeni dobro lastnost, vrednost, odliko, značilnost, spodobnost. Je celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka, ki se kaže z njenimi lastnostmi oziroma je sposobnost izdelka, da zadovolji potrebe in pričakovanja kupca oziroma trga (Marolt, 1994, str. 2).

Kakovost je poleg cene, fleksibilnosti in inovativnosti ena ključnih prednosti podjetij. Kakovost predstavljajo brezhibni, varni vabljeni in prepričljivi (Bajt, 2006, str. 6).

Standard je dokument, ki nastane s konsenzom in ga odobri priznan organ. Določa pravila, smernice ali značilnosti za dejavnosti in njihove rezultate ter je namenjen splošni in večkratni uporabi. Usmerjen je v doseganje optimalne stopnje urejenosti na danem področju. Konec leta 2000 je bilo v Sloveniji na voljo 10.500 standardov. Mednarodni standardi, ki jih uporablja Slovenija, so ISO, IEC, ETSI, uporablja pa tudi evropske standarde CEN, CENELEC (Bajt, 2006, str. 4).

Prva skupina mednarodnih standardov kakovosti ISO 9000 je bila izdana leta 1987. Pojavili pa so se še drugi mednarodni standardi, splošni in tudi panožni. Serija standardov ISO 9000:2000 je rezultat obsežnih posvetovanj s uporabniki, kar je prispevalo k preprostejši uporabi standarda, hkrati pa je standard tudi prožnejši za privzemanje. Z globalizacijo poslovanja interes po uporabi mednarodnih standardov narašča.

### 3.2 STANDARDI KAKOVOSTI ISO 9001

Prenovljena tretja izdaja serije ISO 900 tvorijo naslednji standardi:

1. SIST ISO 9001:2000, specificira zahteve za sisteme vodenja kakovosti v primerih, ko mora organizacija dokazati svojo sposobnost, da dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev, in ko si organizacija prizadeva za večje zadovoljstvo odjemalcev. Sistem vodenja kakovosti – Zahteve.
2. SIST ISO 9000:2002, opisuje osnove sistemov vodenja kakovosti in specificira izraze. Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar.
3. SIST ISO 9004:2002, podaja smernice, ki se nanašajo na učinkovitost in uspešnost sistema vodenja kakovosti. Namen tega standarda je izboljševanje delovanja organizacije ter zadovoljstva odjemalcev. Sistem vodenja kakovosti – Smernice za izboljševanje delovanja. (<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokumenti.asp?id=4>)

Standard ISO 9001:2000 je izdala mednarodna organizacija ISO (International Standardization Organization) leta 2000, na kar oznaka 2000 tudi opozarja. Gre za tretjo izdajo standarda (prva je iz leta 1987), ki nadomešča predhodno iz leta 1994. Le ta je imela poleg standarda ISO 9001 tudi standarda ISO 9002 in ISO 9003. Danes je v veljavi le en standard z oznako ISO 9001:2000.

Pri razvoju standarda so bila upoštevana načela vodenja kakovosti, ki jih danes uporabljajo v svetu uspešne organizacije tako proizvodne kot storitvene. Zato je

standard povzetek dobre poslovne prakse in kot tak v pomoč organizacijam, ki želijo slediti samo najboljšemu.

Standard se osredotoča predvsem na učinkovitost sistema vodenja pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev. Namenjen je vsem organizacijam ne glede na velikost, organiziranost, proizvod ali storitev, ki želijo obvladovati in izboljševati svoje poslovanje ter povečati zadovoljstvo svojih odjemalcev.

### **Predstavitev standarda ISO 9001:2000**

Sistem ISO 9001:2000 sestavljajo naslednji glavni deli:

- ✓ **Sistem vodenja kakovosti** – organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.
- ✓ **Odgovornost vodstva** – najvišje vodstvo v organizaciji se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati za obveščanje o učinkovitosti znotraj organizacije.
- ✓ **Vodenje virov** – novi standard daje več poudarka virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.
- ✓ **Realizacija proizvoda** – ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev.
- ✓ **Merjenje, analize in izboljšave** – nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter z ugotovitvami, zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema (<http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm>).

ISO 9001:2000 od organizacij izrecno zahteva, da dokumentirajo postopke za naslednje aktivnosti:

- ✓ obvladovanje dokumentov,
  - ✓ obvladovanje zapisov,
  - ✓ notranja presoja,
  - ✓ obvladovanje neskladnih proizvodov,
  - ✓ korektivni ukrepi,
  - ✓ preventivni ukrepi
- (<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokumenti.asp?id=4>).





Slika 3: Model sistema vodenja kakovosti (Vir: SIST ISO 9000, str. 3)

Ta usmerjevalni dokument poskuša enostavno razložiti, kaj je mišljeno z izrazom proces, kako ti medsebojno vplivajo znotraj sistema in kako se lahko cikel »planiraj – izvedi – preveri – ukrepaj« uporabi za obvladovanje teh procesov.

V okviru standarda ISO 9001:2000 so poudarjene zahteve po analiziranju podatkov, s katerimi vodstva organizacij dokazujejo učinkovitost sistema vodenja in ugotavljajo priložnosti za nenehno izboljševanje.

Novemu standardu torej lahko pripišemo naslednje prednosti:

- ✓ je prožen sistem vodenja,
- ✓ temelji na procesu in ne na postopkih,
- ✓ spodbuja nenehno izboljšanje,
- ✓ zadovoljstvo odjemalca je merilo za uspešnost sistema,
- ✓ vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- ✓ v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati,
- ✓ navezuje se na zakonske in regulativne (urejevalne) zahteve,
- ✓ zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema, funkcije in proizvoda,
- ✓ osredotoči se na učinkovito notranje komuniciranje,
- ✓ usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- ✓ zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti (<http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm>).

### 3.3 SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM ISO 14001

Mednarodni standardi skupine ISO 14000 so relativno novi v primerjavi z drugimi standardi za vzorčenje, preskušanje in analitske metode za spremljanje in nadzor posebnih okoljskih vidikov. Standardi za ravnanje z okoljem so uporabni za vse organizacije. Priskrbeli naj bi vse elemente učinkovitega ravnanja z okoljem. Sistem ravnanja z okoljem omogoča organizacijam vzpostaviti red in doslednost pri reševanju okoljskih vprašanj, primerno porazdeliti sredstva, določiti odgovornosti in ocenjevati ravnanje, postopke in procese (<http://www.sist.si/slo/z1/z163>).

Dvig okoljske ozaveščenosti in vse strožja okoljska zakonodaja sta privedla veliko število organizacij do tega, da so vključile varstvo okolja v strukturo svojega sistema vodenja. Sistem vodenja z okoljem po ISO 14000 je v mnogo čem primerljiv s sistemom zagotavljanja kakovosti po ISO 9000, zato lahko rečemo, da je kar njegova dopolnitev in nadgradnja. Sistem omogoča organizacijam vzpostavitev reda in doslednosti pri reševanju okoljskih vprašanj. Omogoča primerno porazdelitev sredstev, določitev odgovornosti in stalno ocenjevanje ravnanja postopkov in procesov.

Standard podaja ključne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati podjetja, da opravljajo svojo dejavnost na odgovoren način do okolja. Obsega izpolnjevanje zakonskih zahtev, uravnavanje stroškov, učinkovito izkoriščanje virov, preprečevanje onesnaževanja, odzivanje na zahteve in pričakovanja poslovnih partnerjev, lastnikov in javnosti. Do sedaj je certifikat pridobilo več kot 260 podjetij. Nov mednarodni standard ISO 14001 je izšel leta 2004 in je popolnoma usklajen s standardom kakovosti ISO 9001:2000 (Bajt, 2006, str.11).

### 3.4 CERTIFIKAT ZNANJA IN VARNOSTI OHSAS 18001

Standard OHSAS 18001 je sistemsko orodje za učinkovito upravljanje zdravja in varnosti v prid delu. To koristi delodajalcem, zaposlenim in celotni družbi. V podjetjih so najprej poskrbeli za kakovost izdelkov in storitev, nato je prišlo na vrsto okolje, sedaj pa je v središču pozornosti človek.

Visoka varnost in zdravje pri delu je pojem, ki opredeljuje, kakšni naj bodo kakovostni izdelki, proizvodnja, delovni prostori, postopki dela in tehnološki postopki. Učinkovito upravljanje varnosti in zdravja pri delu vključuje izvajanje varstva pri delu, skrb za zdravje zaposlenih, upoštevanje medicine dela, ohranjanje kakovosti življenja zaposlenih ... Ocena tveganj na posameznih delovnih mestih pomaga delodajalcu spoznati nevarnosti in tveganja proizvodnih procesov v njegovi organizaciji. Na tej oceni temelji izjava o varnosti, ki jo mora izdelati in sprejeti vsak delodajalec. Na njeni podlagi se ovrednotijo nevarnosti ter predvidijo cilji in naloge zmanjšanje tveganj (Bajt, 2006, str.15).

Opravljanje delovnega postopka na varen način je opredeljeno v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu. Ta pravi, da je varstvo pri delu zagotovljeno, če delavci izvajajo predpisane tehnične, zdravstvene, socialne, vzgojne, pravne in druge varstvene ukrepe, upoštevajo normative, standarde in tehnične predpise ter ob ustrezni

pazljivosti, ustrezni strokovni in delovni sposobnosti pri upravljanju svojega dela uporabljajo varnostne ukrepe in normative (Zakon o varnosti in zdravju pri delu, Uradni list RS. št. 56/99).

### 3.5 STANDARD DRUŽBENA ODGOVORNOST 8000

Podjetje mora poleg urejenih proizvodnih in poslovnih procesov do okolja imeti dobro urejene odnose med zaposlenimi in skrbeti za družbeno odgovornost. Zaposleni postajajo kljub hitremu razvoju tehnologije najpomembnejši vir in bogastvo vsakega podjetja. Potrebe po sistemskem urejanju odnosov v podjetjih so zato privedle do novega standarda SA 8000 (Social Accountability). Če hoče podjetje dokazati etičen odnos do zaposlenih, mora spoštovati zahteve, ki so v tem standardu.

Standard temelji na načelih mednarodnih človekovih pravic, zapisanih v raznih konvencijah. Zajema prisilno delo, delo otrok, zdravje in varnost, delovni čas, plačilo, diskriminacijo, disciplinske ukrepe, svobodo združevanja, pravico do kolektivnih pogajanj (Bajt, 2006, str.16).

### 3.6 SISTEM VARNE HRANE HACCP

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) = analiza tveganj kritičnih kontrolnih točk

To je celovit sistem, ki omogoča prepoznavanje, ocenjevanje, ukrepanje in nadzor nad morebitno prisotnimi škodljivimi agensi v živilih, ki lahko ogrožajo zdravje človeka. Temelji na preventivnem ukrepanju, ki odpravi oziroma zmanjša tveganje na sprejemljivo raven. Sistem zagotavlja proizvodnjo in pripravo ter prodajo varnih, zdravstveno ustreznih živil. Zajema pridelavo hrane od kmetovalca do mize uporabnika in vključuje vse vrste živilske dejavnosti, kot so:

- ✓ industrijska in obrtniška podjetja,
- ✓ gostinski obrati in kuhinje v bolnišnicah, šolah in tovarnah,
- ✓ promet z živilii (skladišča, hladilnice, trgovine, transport).

Nove zahteve, ki jih prinaša sistem HACCP, so:

- ✓ dokumentirati postopke,
- ✓ oceniti tveganja po določeni metodologiji,
- ✓ določiti kritične kontrolne točke (KTT)<sup>8</sup>,
- ✓ uvesti dokumentiran nadzor nad KTT.

Čeprav je od junija 2000 HACCP v Sloveniji zakonsko predpisan, obstajajo še drugi razlogi, zakaj uvesti sistem, in sicer:

- ✓ **zdravstveni** – preprečevanje okužb in bolezni, ki se prenašajo s hrano,
- ✓ **ekonomski** – boljša organiziranost dela, vključevanje vodilnih struktur, določanje odgovornosti, določanje odgovornosti, manjša možnost pojava neustreznih končnih izdelkov, kar seveda vpliva na nižje stroške.

---

<sup>8</sup> Kritična kontrolna točka (KTT) je točka, stopnja ali proces, na katerem z ustreznim kontrolnim ukrepom potencialno nevarno tveganje preprečimo, odstranimo oziroma zmanjšamo na sprejemljivo raven.

- ✓ **zakonski** – Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živilo (ZZUZIS – Ur. l. RS, št. 52/2000), European Community Directive 93/43/EEC (iz leta 1993), Codex Alimentarius (iz leta 1985).

Pri posameznih fazah se vodijo ustrezni zapisi o izvajanju postopkov, ki nam služijo kot baza podatkov v smeri stalnega izpopolnjevanja procesov, izdelkov in usposobljenosti. Poleg zagotavljanja zdravstvene ustreznosti izdelkov lahko prek izvajanja aktivnosti HACCP sistema (PDCA-cikel) izboljšujemo kakovost ob hkratnem zniževanju stroškov

([http://www.pogrejinpojej.si/sl/informacija.asp?id\\_meta\\_type=1&id\\_informacija=9](http://www.pogrejinpojej.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=1&id_informacija=9)).

Danski standard DS 3027 je prvi uradni nacionalni standard HACCP na svetu. Možna je integracija<sup>9</sup> sistema z drugimi sistemi kakovosti v podjetju (npr. z ISO 9001). Uveden standard ISO 9001 ni pogoj za uvedbo sistema HACCP, vendar pa delo pri vpeljavi močno olajša. Sistem HACCP vključuje vse splošne zahteve za sisteme vodenja, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000 (glede odgovornosti, dokumentacije, zapisov, merjenja, analiz in ukrepanja) in dodatne zahteve glede zagotavljanja varnosti živil (dokumentirane v obliki HACCP študij in načrtov).

Vzdrževanje sistema HACCP se izvaja z verifikacijo<sup>10</sup> in revizijo<sup>11</sup> sistema. Pri verifikaciji izvajamo notranje in zunanje presoje. Pri notranjih presojamo izvajanje postopkov HACCP-a in validacijo<sup>12</sup>. Pri zunanjih se izvaja certifikacijska presoja HACCP-a in inšpekcijski pregledi. Pri reviziji sistema vgrajujemo spremembe v delovnem procesu oziroma v njegovem okolju (Alič s sodelavci, 2004, str. 2–8).

Vse proizvodnje družb Skupine Žito in distribucija živil so v skladu z zakonodajo, urejene po principih HACCP-sistema, ki je pod nadzorom zdravstvenega inšpektorata.

### 3.7 IZZIV ALI NUJNOST ISO 22000

Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) je septembra 2005 izdala težko pričakovani mednarodni standard ISO 22000:2005, ki določa zahteve za vodenje sistema varnosti živil, in sicer za katerokoli organizacijo v živilski verigi. Kaže se kot dobra rešitev za poenotenje vseh standardov za zagotavljanje varne hrane, ki so trenutno mednarodno priznani.

Posebnost standarda je, da je široko uporaben: za proizvajalce in primarne proizvajalce, proizvajalce, predelovalce živil, izvajalce prevoza, trgovino, prodajalce, celo za dobavitelje servisnih uslug. Sem so vključene tudi organizacije, kot so proizvajalci embalaže, čistil, aditivov in drugih sestavin. Standard je prinesel mnogo novosti, najbolj pa izstopajo naslednje opredelitve in zahteve standarda:

---

<sup>9</sup> Povezovanje v celoto

<sup>10</sup> Ugotovitev pravega stanja

<sup>11</sup> Pregled, sprememba

<sup>12</sup> Veljavnost

- ✓ možnost uporabe ISO 22000 v vsej živilski verigi, od kmetovalca do končnega porabnika,
- ✓ obveznost komuniciranja vseh udeležencev v verigi,
- ✓ sistem vodenja varnosti živil je z orodji standarda voden, nadziran, pregledovan in posodobljen,
- ✓ poudarek je na odgovornosti vodstva,
- ✓ obvladovanost prerekvizitnih programov<sup>13</sup> (osnovnih programov, vseh »dobrih praks«, spremljajočih higienskih programov),
- ✓ upoštevanje načel HACCP, ki generirajo<sup>14</sup> iz Codex Alimentarius Commission gradiv ...

Zunanje in notranje komuniciranje vseh udeležencev v prehranski verigi je nujno zato, da se zagotovi, da so vsi pomembni dejavniki tveganja prepoznavni prav na vsaki stopnji verige. ISO 22000 spodbuja zahtevo po strokovni razlagi izvajanja posameznega kontrolnega ukrepa. V praksi se namreč srečujemo, da se marsikatera aktivnost izvaja samo zato, ker je »tako rekel inšpektor« (ki največkrat tega ne utemelji) ali pa zato, ker »smo tako delali do sedaj« ...

Standard je usklajen z ISO 9001 prav zato, da se poveča vzajemno delovanje obeh standardov. Spogleduje pa se tudi z ISO 14001:2004. Poudarek standarda je na odgovornosti vodstva za zagotavljanje delovanja sistema za varnost živil glede človeških virov, infrastrukture in delovnega okolja. V sistem zagotavljanja varnosti živil morata biti vključeni prodaja in nabava, prav tako vzdrževanje, transport, informatika, zunanji procesi ... Usposobljenost kadrov je ključnega pomena.

Šibka točka marsikatero organizacije je notranje povezovanje, informiranje. ISO 22000 je glede informiranja še posebno zahteven. Zahteva posebno obširno informiranje tima za varnost živil o novih proizvodih, izboljševanju obstoječih, opremi, okolju, sanitaciji,<sup>15</sup> pakiranju, skladiščenju, odgovornostih in kompetentnostih zaposlenih, zahtevah zakonodaje, kontrolnih ukrepov, zahtevah odjemalcev, pritožbah ... Zahteve glede obvladovanja dokumentov so podobne tistim v standardu ISO 9001:2000.

Ali je ISO 22000 izziv ali nujnost, odgovor sledi iz ukrepov v primerih iz preteklosti, ko varnost živil ni bila zagotovljena, in iz danes aktualnega problema pojava ptičje gripe. Če se ukrepi za preprečevanje širjenja ptičje gripe ne bodo izvajali v vsej prehranski verigi in če zunanje in notranje komuniciranje ne bo hitro in uspešno, bo obvladovanje tveganja vprašljivo. ISO 22000 zahteva strokoven pristop, nenehno izobraževanje in usposabljanje, spremljanje dogajanj ter takojšnje reagiranje s posodobitvijo sistema – je torej izziv ali nujnost (Klun, Česen, 2006, str. 21, 22).

---

<sup>13</sup> Nov izraz, ki ga še nismo znali uspešno prevesti v slovenski jezik.

<sup>14</sup> Združujejo, predstavljajo, vključujejo.

<sup>15</sup> Higiena, čiščenje, razkuževanje, preprečevanje vdora insektov in glodalcev, kontrola ljudi, prevoznih sredstev ...

## 4 PREDSTAVITEV SISTEMA KAKOVOSTI V SKLADU S S STANDARDOM ISO 9001:2000 V ŽITO GORENJKA

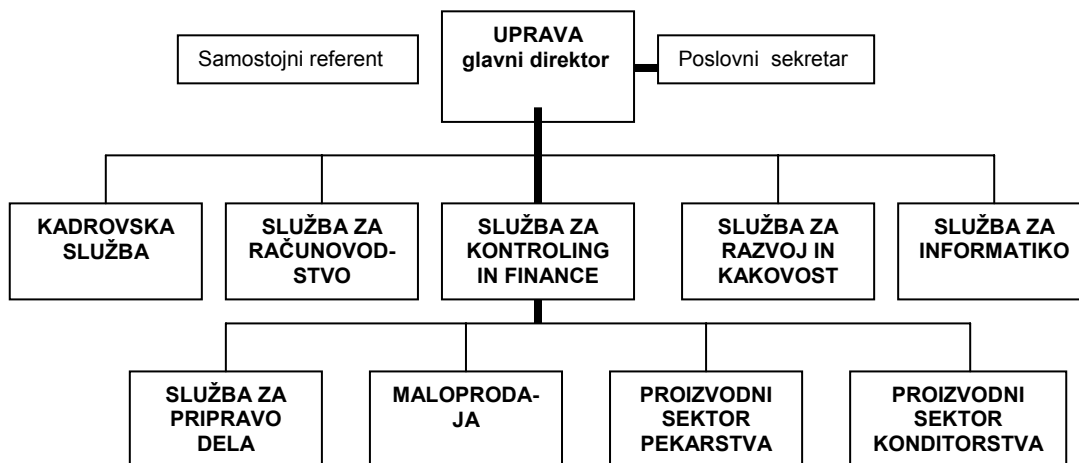
Žito Gorenjka d. d. je edini ustvarjalec slovenskih čokoladnih dobrot, in sicer že več kot 80 let. Naše biskvitno pecivo, kruh in čokoladni izdelki so narejeni iz najboljših sestavin in po postopkih, ki zagotavljajo, da so naši izdelki naravni in zdravju prijazni. Osnovno vodilo je vsesplošna odličnost, prvovrstna in stalna kakovost izdelkov in storitev, stroškovna učinkovitost, prilagodljivost in ekološka neoporečnost delovanja.

Ugotavljamo, razvijamo, usmerjamo in zadovoljujemo želje potrošnikov, ki hočejo več, ki znajo uživati brez slabe vesti, ki radi razveselijo sebe in tiste, ki jih imajo radi. To dosegamo z visoko kakovostnimi izdelki in storitvami, ki s svojo prepoznavnostjo presejajo meje centralne Evrope.

Pri poslovanju nam je vodilo vsesplošna odličnost. Zadovoljstvo kupcev je v središču naših misli in ravnanj. Z njimi razvijamo dolgoročna partnerska razmerja, ki so v obojestransko zadovoljstvo. Dodatna zagotovila za varnost izdelkov predstavlja uspešno uveden kontrolni sistem HACCP. Splošno obvladovanje kakovosti poslovanja potrjuje v podjetju uveljavljeni standard ISO 9001.

Ključno vodilo so nam zadovoljni zaposleni, ki jim nudimo možnost za osebno in poklicno rast, pri čemer se zavedamo pomena vsakega posameznika.

Umeščamo se v krog priznanih, družbeno odgovornih in uglednih podjetij.



Slika 4: Organizacijska shema na dan 31. 12. 2005

Podjetje Žito Gorenjka d. d. je certifikat za sistem vodenja ISO 9001:1994 pridobilo leta 1999. V letu 2003 smo sistem kakovosti uskladili z zahtevami novega standarda ISO 9001:2001, hkrati s spremembo pa smo tudi upoštevali povezave s sistemom varne hrane HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Z izdelano dokumentacijo sistema kakovosti smo natančno opredelili način izvajanja procesov in jasno določili odgovornost za izvajanje. Na ta način bomo dosegli svoje cilje, ki so usmerjeni tako na potrebe kupca in na njegova pričakovanja po kakovosti in varni hrani kot tudi na interese oziroma potrebe podjetja in družbenega okolja.

K vsemu naštetemu bomo z doslednim in vestnim izvajanjem predpisanih in sprejetih postopkov ter z nenehnim prilagajanjem novim spoznanjem in uvajanjem stalnih izboljšav največ prispevali zaposleni. Pri svojem delu bomo upoštevali princip:

- ✓ planiraj svoje delo,
- ✓ ga izvedi,
- ✓ preveri in analiziraj rezultate glede na načela, cilje in zahteve,
- ✓ ukrepaj tako, da se stanje izboljšuje.

#### 4.1 SISTEM VODENJA KAKOVOSTI

S sistemom vodenja kakovosti smo določili:

- ✓ temeljne procese podjetja in njihovo medsebojno povezanost,
- ✓ kriterije in metode za zagotovitev ustreznega delovanja in nadzora učinkovitosti procesov,
- ✓ zagotovitev ustreznih virov in informacija za podporo delovanja in nadzora procesov.

OSNOVNI PROCES	Vodstvo	Kakovost	Prodaja	Nabava	Logistika	Razvoj	Proizvodnja	Kadrovska služba	Računovodstvo	Informatika	Finančna služba
Vodenje	O	S	S	S		S	S	S	S	S	S
Prodaja	S	S	O		S	S	S			S	S
Razvoj	S	S	S	S	S	O	S			S	S
Nabava	S	S		O	S	S	S			S	
Proizvodnja	S	S	S	S	S	S	O*	S		S	
Informatika	S	S	S	S	S	S	S		S	O	S
Kontrola		O	S	S	S	S	S			S	
Finance	S								S	S	
Računovodstvo	S								O	S	O
Razvoj kadrov	S									S	S
Vzdrževanje					S	S	O			S	
Logistika		S	S	S	O	O	S			S	

O – odgovoren in odloča, O\* – odgovoren in odloča vsak za svoje področje proizvodnje, S – sodeluje

*Tabela 1: Organizacijske enote, v katerih potekajo procesi (Vir: Poslovnik kakovosti, 2004, str. 8)*

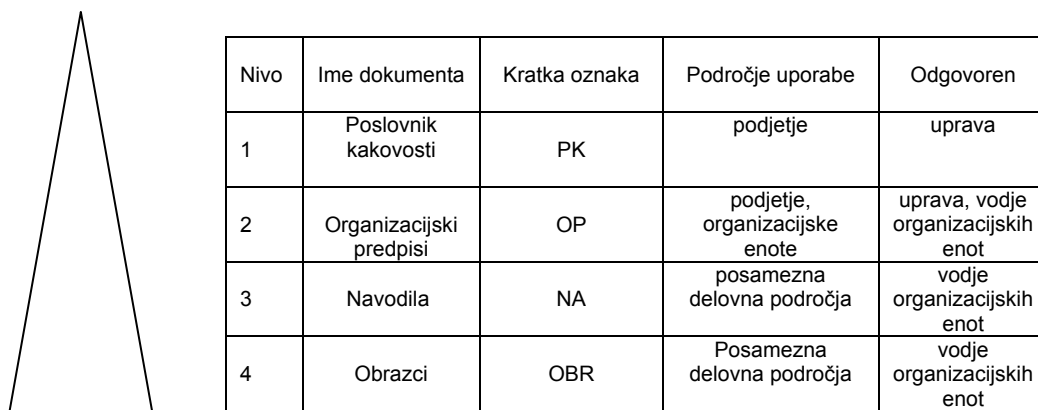
## Dokumentacija sistema kakovosti

Sistem kakovosti smo opredelili v poslovniku kakovosti in dokumentih nižjih nivojev – dokumentiranih postopkih, kot so organizacijski predpisi, navodila za delo, obrazci. Poslovník kakovosti je osnovni dokument sistema kakovosti (biblija kakovosti v našem podjetju). V njem je dokumentiran sistem kakovosti po poglavjih mednarodnega standarda ISO 9001:2000. Predstavlja krovni organizacijski dokument, s katerim lahko partnerjem dokazujemo urejenost in obstoj kakovosti v podjetju.

Poslovník kakovosti odobri uprava. Prejemniki po mreži so uprava, direktorji, vodje sektorjev in služb. Vsem ostalim zaposlenim je dostopen pri omenjenih prejemnikih. Kopijo poslovnika kakovosti lahko posredujemo tudi poslovnim partnerjem.

Organizacijski predpisi, navodila, pravilnik podjetja so dokumentirani načini ravnanja in izvajanja nalog za določeno področje in jih v poslovniku kakovosti navajamo kot referenčne dokumente. Obrazci pogosto dopolnjujejo navodila, pravilnike ali pa se pojavljajo kot samostojni dokumenti. Tako predstavljajo zapise o kakovosti kot prikaze o doseženi kakovosti in učinkovitosti delovanja sistema kakovosti.

Dokumenti sistema kakovosti so glede na to, ali se njihove zahteve nanašajo na celoten sistem kakovosti ali na posamezen proces v sistemu strukturirani v naslednjih nivojih:



Slika 5: Piramida dokumentacije (Vir: Tič, Strašek, 2004, str. 134)

### Obvladovanje dokumentov in podatkov

Pri obvladovanju dokumentov obravnavamo in določamo ravnanje in odgovornosti, ki so vezane na nastanek, kontrolo, odobritev, razdelitev in vodenje sprememb dokumentov sistema kakovosti. Dokumente in podatke obvladujemo po sistemu, ki zagotavlja:



- ✓ da uporabljamo samo veljavne postopke in podatke,
- ✓ da so dokumenti in podatki pravilni in popolni,
- ✓ da je jasna dostopnost in seznanjenost z dokumenti in podatki,
- ✓ da so zbrani in posredovani ustrezni podatki o sistemu kakovosti,
- ✓ da so dokumenti zunanjega izvora (zakoni, pravilniki ...) določeni in vpeljeni ter obvladamo njihovo razdeljevanje.

### **Odobritev in izdaja dokumentov**

Organizacijske predpise, navodila za delo ter obrazce pripravijo vodje za posamezno področje, ki ga organizacijsko in strokovno pokrivajo. Z njimi seznanijo uporabnike. Organizacijske predpise odobri uprava, navodila za delo in obrazce pa odgovorna oseba za vsako področje. Po odobritvi dokumentacijo odda vodji službe za kakovost in razvoj, ki je odgovorna za ažurno vodenje seznama organizacijskih predpisov, navodil in obrazcev. Po prejemu odobrenih dokumentov vodja službe za kakovost in razvoj poskrbi za prenos dokumentov na mrežo »Grom on Gorenjka«. Od tega trenutka dalje je na mreži edino veljavna verzija skupaj z originalnim izvodom, ki ga hrani vodja službe za kakovost in razvoj.

Prejemniki dokumentov so dolžni uporabljati seznam veljavnih dokumentov na mreži. Vsak izdan dokument mora vsebovati naslednje identifikacijske oznake:

- ✓ oznako dokumenta,
- ✓ datum izdaje dokumenta,
- ✓ stran dokumenta,
- ✓ podpis oseb, ki so pripravile, pregledale in odobrile dokument.

Kadarkoli se lahko upravi ali vodji službe za kakovost in razvoj posreduje predlog za spremembo dokumenta ali obrazca. Če je sprememba smiselna, vodja za kakovost in razvoj poskrbi za uskladitev in izvedbo spremembe.

## **4.2 ODGOVORNOST VODSTVA**

Vodstvo je odgovorno za načrtovanje, organiziranje in nadzorovanje dejavnosti podjetja tako, da trajno vodi do doseganja in izpolnjevanja ciljev podjetja. Vodstvo podjetja dokazuje zavezanost kakovosti:

- ✓ s poudarjanjem pomembnosti konkretnega odnosa do kupcev, njihovih zahtev in povpraševanj,
- ✓ s poudarjanjem pomembnosti izpolnjevanja zakonskih zahtev,
- ✓ z nadzorom učinkovitosti sistema, vključno z izvajanjem notranjih presoj in vodstvenih pregledov,
- ✓ s postavljanjem jasne politike ciljev in kakovosti.

Skrbi in zagotavlja, da se zapisana politika vsakodnevno uresničuje. To pomeni, da se zahteve kupca v celoti obravnavajo, proučijo in izpolnjujejo na skupno dogovorjene obveznosti. S takim načinom krepi zaupanje kupcev in njihovo zadovoljstvo.

*»Vodstvo je odgovorno za obvladovanje tveganj, ki se nanašajo na delovanje organizacije. Še posebej so pomembna področja delovanja organizacije, ki so*

zakonsko predpisana. Med ta področja spadajo: zdravje in varnost zaposlenih pri delu, okolje, varnost informacij in podobno. Vodstvo je dolžno oblikovati izhodišča, prepoznati, analizirati, ovrednotiti in oblikovati ravnanja s tveganji organizacije« (Tič, Strašek, 2004, str. 85).

### **Politika kakovosti**

S politiko kakovosti opredeljujemo cilje podjetja in skrb za doseganje teh ciljev, kar je sestavni del strateških usmeritev, taktičnih odločitev in operativnih dejavnosti. Politiko kakovosti kreira, izvaja, nadzira in spreminja uprava družbe. Pri snovanju politike nas vodi zaveza biti prisoten v krogu priznanih, poslovno uspešnih, tržno usmerjenih in kakovostno uglednih podjetij. Ta zaveza se izraža v usmeritvi v tri glavna programska področja – razvoj, proizvodnja in trženje čokolade, biskvitnega peciva in pekarskih izdelkov.

Z aktivnim sledenjem razvojnih trendov v svetu uresničujem temeljne cilje podjetja:

- ✓ izpolnjevati pričakovanja kupcev,
- ✓ povečevati uspešnost<sup>16</sup> in učinkovitost<sup>17</sup> poslovanja ter s tem izpolnjevati tudi pričakovanja lastnikov družbe,
- ✓ vzpostavljati partnerske odnose z dobavitelji,
- ✓ ustvarjati pogoje za dolgoročno socialno varnost in življenjski standard zaposlenim in jih tako motivirati za delo,
- ✓ uporabljati okolju prijaznejše proizvode in tehnologije ter tako prispevati k varovanju okolja,
- ✓ uveljavljati podjetje v družbenem okolju, v katerem deluje bodisi v sodelovanju s strokovnimi institucijami bodisi v podpori dejavnostim, ki širijo ugled našega podjetja.

S politiko kakovosti so zaposleni seznanjeni z osebnimi predstavitvami neposrednih vodij, z obveščanjem preko elektronske pošte, interneta in oglasne deske. Opredeljene temeljne cilje, ki so navedeni v politiki kakovosti, je možno dosegati le s konkretno zastavljenimi merljivimi cilji in aktivnostmi posameznih poslovnih funkcij. Spremljanje in (ne)doseganje ciljev predstavlja osnovo bodisi za preventivno ali korektivno ukrepanje.

*»Vodstvo mora zagotoviti učinkovito medsebojno notranje in zunanje komuniciranje. S procesnim pristopom omogočimo, da so komunikacijske poti dvosmerne, da pokrivajo primerne vertikalne in horizontalne povezave. Slabo komuniciranje v organizaciji je lahko povod za konflikte med zainteresiranimi stranmi, vzrok za neskladnosti v organizaciji pa lahko pomeni veliko tveganje v primeru komuniciranja ob nepravem času o nepravih stvareh organizacije« (Tič, Strašek, 2004, str. 86).*

Vodstvo podjetja zagotavlja, da izvajamo planiranje sistema kakovosti z namenom izpolnjevanja in doseganja zastavljenih ciljev kakovosti tako:

- ✓ da potekajo naši delovni procesi na standardiziran in učinkovit način, kar je razvidno skozi dokumentiranost sistema kakovosti,

---

<sup>16</sup> Učinkovitost je obseg, v katerem so planirane aktivnosti realizirane in doseženi planirani rezultati.

<sup>17</sup> Uspešnost je razmerje med doseženimi rezultati in uporabljenimi viri. Ta dejavnost dodaja neko novo vrednost.

- ✓ dokumentiranjem sistema kakovosti, vključno z dokumentiranjem delovnih postopkov v vseh oddelkih vse od prepoznavanja zahtev strank, do izvajanja postopkov dela, njihove kontrole do ukrepov ravnanja v primeru odstopanj in razčiščevanja vzrokov odstopanja in nadaljnjih ukrepov,
- ✓ načrtovanja potrebnih virov in sredstev (resursov),
- ✓ izboljšavami celotnega sistema tudi z uvajanjem novih izdelkov, kar je razvidno skozi vodenje razvojnih projektov in nalog.

### **Vodstveni pregled**

Z namenom stalno izboljševati učinkovitost sistem kakovosti in izvajanje politike kakovosti uprava stalno spremlja operativno delovanje sistema in sprejema ustrezne sklepe (morebitne korektivne ali preventivne ukrepe) na sestankih uprave z direktorjem, kamor po potrebi povabi ostale sodelavce.

Najmanj enkrat letno na presoji, na podlagi poročila notranje in zunanje presoje uprava pregleda delovanje sistema kakovosti kot celote in zapisniško poda zaključke. Osnova za pregled sistema kakovosti predstavljajo naslednja poročila in informacije:

- ✓ analiza poslovnih rezultatov,
- ✓ poročila sektorja za trženje,
- ✓ poročilo proizvodnega sektorja za pekarstvo
- ✓ poročilo proizvodnega sektorja za konditorstvo,
- ✓ poročilo kadrovske službe,
- ✓ poročilo službe za informatiko.

V omenjenih poročilih so zajete tudi informacije o rezultatih presoj, povratnih informacijah odjemalcev, delovanja procesov in skladnosti proizvodov, stanju korektivnih in preventivnih ukrepov, spremembah, ki lahko vplivajo na sistem kakovosti in priporočilih za izboljšave.

## **4.3 VODENJE VIROV**

Uprava določa zahteve za sredstva in zagotavlja usposobljeno osebje, odobri sredstva za izvajanje in nadzorovanje nalog. Izhaja iz politike kakovosti Poslovnika kakovosti in dokumentov nižjega nivojev (OP, plani ...) ter sistema HACCP. Pri tem upošteva tudi zakonsko določene zahteve. Navedeno je zagotovljeno z zasedbo delovnih mest z osebjem, ki zadovoljuje zahteve za dano delovno mesto. Na pobudo strokovnega osebja uprava določa zahteve in zagotavlja ustrezno infrastrukturo in delovno okolje.

*»Viri so omejeni, zato mora vodstvo skrbno obvladovati primerne človeške, fizične<sup>18</sup> in finančne vire za delovanje procesov, izvajanje politike in za doseganje splošnih ciljev« (Tič, Strašek, 2004, str. 88).*

### **Človeški viri**

Zavedajoč se pomembnosti usposobljenega osebja za pravilno in učinkovito izvajanje dela, posvečamo stalno skrb usposabljanju. Ustrezna usposobljenost in

---

<sup>18</sup> Pripomočki in oprema

kompetentnost<sup>19</sup> osebja za pravilno in učinkovito izvajanje dela je temeljno vodilo pri kadrovanju in usposabljanju. Potrebe po usposabljanju nastajajo zaradi zahtev, ki izhajajo iz:

- ✓ delovnega mesta – Pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest,
- ✓ stalnega seznanjanja z razvojem in uvajanjem novih tehnologij,
- ✓ uvajanja novih postopkov na kateremkoli področju dela,
- ✓ zakonskih zahtev.

Postopek za ugotavljanje potreb po usposabljanju, po novih kadrih izvede in je zanj odgovoren vodja kadrovske službe. Potrdi ga uprava in je vključen v Poslovni načrt. Plan se kadrovanja med letom lahko spreminja zaradi ugotovljenih novih potreb.

### **Infrastruktura**

Skladno z razvojem stroke skrbimo za delovne prostore in opremo. Poseben poudarek namenjamo ustreznemu razvoju in vzdrževanju informacijske in komunikacijske infrastrukture ter podobnim storitvam, kot je npr. transport, ki izkazuje vpliv na kakovost varnosti naših proizvodov.

Zelo pomembno za kakovostno odvijanje proizvodnje so ustrezno vzdrževana delovna sredstva (strojna in druga) in delovno okolje. V organizacijskem predpisu so opisani postopki vzdrževanja. Točno so določeni zapisi o nadzoru in delovnih sredstvih. Za obvladovanje kakovosti delovnih sredstev v proizvodnji je odgovoren vodja proizvodnje, za preventivno in tekoče vzdrževanje pa vodja vzdrževanja.

### **Delovno okolje**

Prostori so urejeni tako, da v danih pogojih omogočajo kakovostno, varno in nemoteno opravljanje dela. Vzdrževanje ustreznega delovnega okolja in nadzor nad delovnim okoljem je podrobneje določen v organizacijskem predpisu za proizvodnjo in v notranjem nadzoru po HACCP. Zapisi o spremljanju okolja in ukrepi so pod nadzorom strokovne institucije (Zavod za zdravstveno varstvo).

## **4.4 REALIZACIJA PROIZVODA**

Planiranje in razvoj procesov za realizacijo naših proizvodov so določeni s postopki dela. Z njimi zagotavljamo, da bodo zahteve za kakovost izpolnjene. Glavni del predstavlja:

- ✓ razvojno tehnološka dokumentacija (v njej so opisani tehnološki postopki, kjer so vidne kontrolne točke v procesu proizvodnje),
- ✓ določitev parametrov prevzema vhodnih materialov v specifikacijah surovin

### **Pregled izraženih zahtev strank in komunikacija s strankami**

Cilj sodelovanja s strankami je zadovoljevanje njihovih izraženih potreb in zahtev. Pri dogovarjanju medsebojnih obveznosti, določimo aktivnosti v prodaji povezane s pripravo in realizacijo letnih pogodb. Z ponudbami in naročili dajemo kupcem odgovor na njihovo povpraševanje.

---

<sup>19</sup> *Kompetenca pomeni zmožnost, sposobnost in ustrezno kvalificiranost za izvajanje nalog.*

V okviru komunikacije s stranko spada tudi sprejemanje pritožb in reklamacij. Med aktivnosti komuniciranja pa uvrščamo tudi sprejemanje informacij o zadovoljstvu kupcev, pobud kupcev, oglaševanjem, sodelovanjem na sejmih in podobno.

Zadovoljstvi kupcev spremljamo na več načinov:

- ✓ z raziskavami na spletu,
- ✓ v poročilih degustacij,
- ✓ s pridobivanjem referenc,
- ✓ preko dnevnih poročil komercialnih predstavnikov.

Vse te podatke analiziramo in pripravimo priporočila za izboljšanje .

### **Kakovost v razvoju**

V Žito Gorenjka poteka razvoj kot projekt ali razvojna naloga. Ponudbe, ki jih lahko poda vsak zaposleni, so oštevilčene in evidentirane v evidenčni knjigi. Ideje in pobude pregledujemo na sestankih razvojne koordinacije. Pobude, ki niso potrjene, se arhivirajo, tako da jih lahko kadarkoli uporabimo in hkrati služijo za zalogo idej pri pripravi plana za naslednje leto.

### **Validacija in rezultat razvoja**

Postopek validacije pomeni preverjanje novega proizvoda in tehnologije v prvi redni proizvodnji oziroma je rezultat sposoben izpolniti zahteve za uporabo. V nadaljevanju pa validacija razvoja pomeni tržno preverjanje novega proizvoda, kar ugotavlja prodaja.

Rezultat razvoja je tudi izdelana dokumentacija novega izdelka ali tehnologije, morebitne potrebne informacije za odjemalce, ustrezno usposobljeno osebje ter vsa ostala dokumentacija, kot so kalkulacije, cenik ... Po potrebi dopolnimo tudi HACCP-študijo. Vodja razvojne naloge je dolžan voditi mapo izdelka, v kateri je zbrana vsa dokumentacija.

*»Procesi, ki so pomembni za izdelek ali storitev, morajo biti planirani, odobreni, spremljani in nadzirani zaradi vplivov na kakovost, varnost, okolje, tveganja in druge vidike. Natančno pregledovanje in validacija procesov mora ugotoviti lastnost izdelka ali storitve, ki jih ni lahko ali ekonomično izmeriti in zahtevajo posebne veščine« (Tič, Strašek, 2004, str. 115).*

### **Nabava**

S procesom nabave določamo postopke zagotavljanja kakovosti pri nabavi materialov, ki neposredno vplivajo na kakovost izdelka. Določamo tudi postopke za nabavo opreme in storitev, ki so vezane na nabavo opreme. V teh postopkih določamo:

- ✓ odgovornosti in načine za izbor in ocenjevanje dobaviteljev,
- ✓ postopek naročanja materialov,
- ✓ postopek za izbor opreme in storitev.

Postopek izbora in ocenjevanje dobaviteljev vključuje določitev specifikacije za materiale. Tu se sklicujemo na pravilnike o kakovosti. Na izbiro dobavitelja pa vplivajo tudi poslovni kriteriji, kot so cena, rok dobave, plačilni pogoji, odzivnost dobavitelja in celovitost ponudbe.

*»Za organizacijo je smiselno, da obravnava dobavitelje po določeni prioriteti pomembnosti. Dobavitelji vplivajo na izvedbo organizacije in njen ugled. Dobavitelji morajo jasno razumeti medsebojno odvisnost med partnerji ali strateško zaveznitvo podprto v vsaki organizaciji z vodstvenim sistemom« (Tič, Strašek, 2004, str. 94).*

S prevzemom nabavljenih materialov ugotavljamo ali prispeli vhodni materiali ustrezajo našim zahtevam. Te zahteve podajamo dobavitelju in so določene s specifikacijo surovine. S postopkom prevzema po Planu kontrole zagotavljamo, da so v proizvodnjo dani le materiali, ki so bili pregledani.

#### **4.5 MERJENJE, ANALIZE, IZBOLJŠAVE**

S postopkom vodenja notranjih presoj ugotavljamo učinkovitost izvajanja sistema kakovosti ter ustreznost politike in ciljev kakovosti. Presojo izvajamo najmanj enkrat letno. Lahko se izvaja tudi večkrat, in sicer glede na ugotovljene šibkosti v izvajanju sistema kakovosti.

Osnova za izvajanje presoje je Plan presoje, ki ga pripravi skrbnik sistema kakovosti, odobri pa uprava. V tem planu so imenovani presojevalci. Ti morajo biti usposobljeni s področja vodenja in izvajanja notranjih presoj. Imeti morajo najmanj srednjo izobrazbo.

Presojevalci smo prejemniki odobrenega plana presoj. Pripraviti moramo urnik presoje in Vprašalnik notranje presoje na podlagi katerega izvajamo presojo. Po končani presoji presojevalci pripravimo Poročilo o notranji presoji za področje, kjer smo presojo izvajali. Poročilo temelji na zapisanih neskladnostih in predlaganih korektivnih ukrepih. Posredujemo ga skrbniku sistem kakovosti, in sicer skupaj z izpolnjenim vprašalnikom. Ta pripravi skupno poročilo o presoji.

Analiza podatkov nam omogoča oblikovati korektivne in preventivne aktivnosti z namenom preprečevanja odstopanj ali nadaljnje izboljševanje našega sistema dela. Analiza mora vključevati podatke o pritožbah kupcev, izvedenih kontrolah in nadzoru končnega proizvoda izdelka in procesa. Pomembno je tudi, da vključuje podatke o dobaviteljih, posebno tistih, ki lahko kritično vplivajo na proizvod.

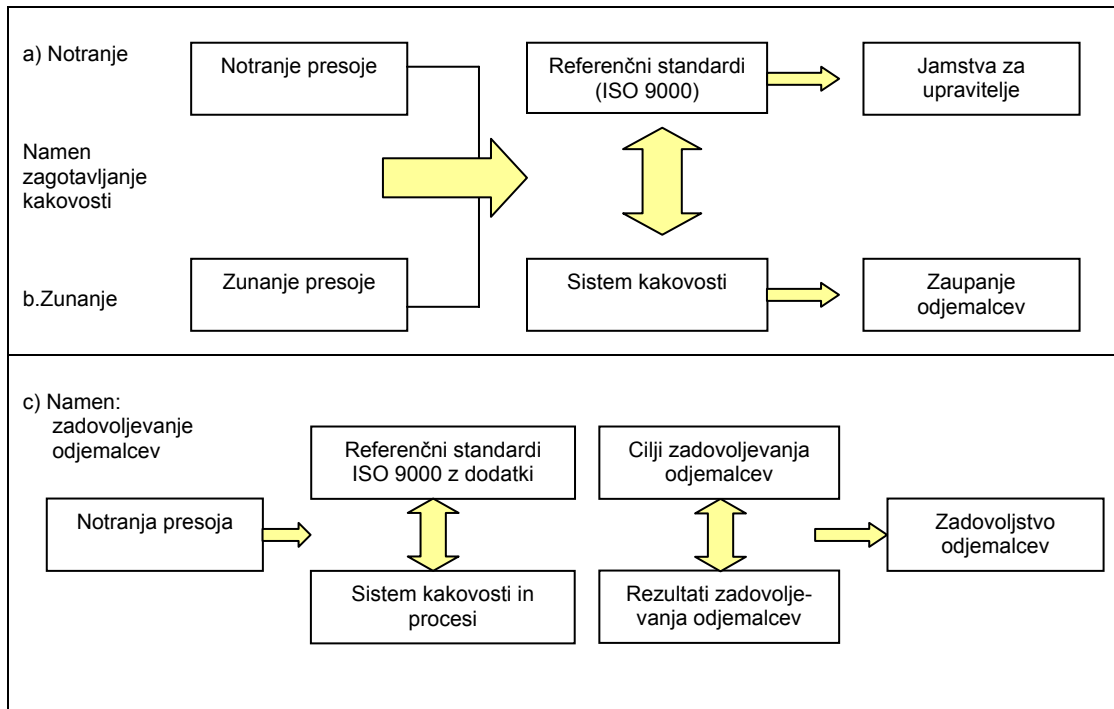
*»Bistvene aktivnosti za priskrbo podatkov in odločanje so merjenje, nadziranje, presojanje in ovrednotenje delovanja organizacije. S temi aktivnostmi se ugotovi, če se sistem izvaja s skladu z vodstveno politiko, splošnimi in merljivimi cilji. Zaposleni izvajajo meritve, nadzor, presoje in ovrednotenja. Biti morajo kompetentni za aktivnosti in za obratovanje katerekoli opreme. Rezultat mora biti analiziran in uporaben za določeno območje uspeha in mora prepoznati dejavnosti, ki jih zahtevajo korektivni ukrepi in nenehne izboljšave« (Tič, Strašek, 2004, str. 136, 137).*

## 5 OCENJEVANJE – NOTRANJE PRESOJE

Vse družbe v Skupini Žito potrjujejo svojo poslovno filozofijo kakovosti tudi z nadzorom svojih procesov s strani različnih certifikacijskih organov s certificiranjem sistemov vodenja kakovosti.

Definicija 'presoje' po standardu ISO 9000:2000 je:

»Presoja je sistematičen, neodvisen in dokumentiran proces pridobivanja dokazov presoje in njihovega objektivnega vrednotenja, z namenom, da bi določili obseg, v katerem so izpolnjeni dogovorjeni kriteriji presoje.«



- a.) notranje zagotavljanje kakovosti: presoja sistema kakovosti glede na standarde,  
 b.) zunanje zagotavljanje kakovosti: presoja sistema kakovosti glede na standarde,  
 c.) zadovoljevanje odjemalcev: ocenjevanje razkorakov med rezultati in cilji, kateremu sledi ocenjevanje procesov in sistema kakovosti

Slika 6: Različne vrste ocenjevanj (Conti, 1998, str. 12)

Notranje presoje so zelo pomembna verifikacijska aktivnost v sistemu kakovosti. Na eni strani z njim verificiramo<sup>20</sup> skladnost vzpostavljenega sistema kakovosti z izbranim standardom, na drugi strani pa cilje organizacije in pričakovane rezultate ali

<sup>20</sup> Potrditi, ugotoviti pravilnost, overiti

izvajanje aktivnosti nasproti definiranim postopkom dela ... To pomeni presojanje učinkovitosti sistema kakovosti. Rezultati presoje tako lahko ugotovljajo odstopanja ali še boljše predlogi izboljšav, ki vodijo k večji učinkovitosti sistema dela.

*»Kot presojevalci smo postavljeni pred odgovorno nalogo, kako objektivno oceniti učinkovitost vzpostavljenega in uveljavljenega sistema kakovosti. Tako kot na vseh področjih tudi pri presojanju velja stara modrost »vaja dela mojstra« oziroma analiza pomanjkljivosti ali napak nam omogoča, da jih postopoma ne ponavljamo več« (Žagar, 2001, str. 1).*

Ločimo tri različne vrste presoje sistema vodenja kakovosti:

1. presoja proizvoda,
2. presoja procesa,
3. presoja sistema.

### ***Presoja proizvoda***

Namenjena je ocenjevanju učinkovitosti proizvodov in ukrepov na določen proizvod. V tem primeru se ocenjuje skladnost kakovosti proizvoda z zahtevami odjemalcev glede na tehnične specifikacije ter dokumente za nadzor in proizvodnjo. Poleg tega pa poteka tudi presoja učinkovitosti, smotrnosti in konsistentnosti<sup>21</sup> dokumentov. Vse to pa pomeni, da presoja proizvoda močno presega običajni nadzor kakovosti.

### ***Presoja procesa***

Presoja procesa je namenjena ocenjevanju učinkovitosti postopkov in ukrepov za določen proces. V ta namen se ocenjuje skladnost (npr. kakovost procesa z delovnimi navodili, recepturami, zahtevami odjemalcev ...). Tudi tu je vključena učinkovitost, smotrnost in konsistentnost dokumentov določenega procesa in s tem presoja elementov sistema vodenja kakovosti.

### ***Presoja sistema vodenja kakovosti***

Presoja sistema je namenjena obširnemu ocenjevanju učinkovitosti celotnega sistema vodenja kakovosti in njegove dokumentacije. Z raziskavo se najprej preveri dokumentacija sistema vodenja kakovosti, vključno z vsemi navodili glede primerne usklajenosti s temeljnimi standardi. Nato je potrebno presoditi, ali vse dejavnosti in njihovi rezultati ustrezajo planiranim predpisom, postopkom, navodilom in ali je njihova izvedba učinkovita.

Presoja za podeljevanje certifikatov lahko poteka po naročilu organizacije, ki želi pridobiti certifikat, ali pa po naročilu neke druge strani. Vedno pa v soglasju s to organizacijo.

Zunanje presoje kakovosti (presoja druge strani – second party audit) lahko sprožijo odjemalci. Ker odjemalci presojujejo dobavitelja, je presoja označena kot »presoja dobavitelja« in služi predvsem za pridobitev zaupanja v sistem vodenja dobavitelja.

---

<sup>21</sup> *Obstojnost, trdnost*



Notranje presoje kakovosti so v prvi vrsti namenjene zagotavljanju in izboljševanju sistema vodenja kakovosti določene organizacije (Uvajanje in izvajanje sistemov vodenja kakovosti, 2003, str. INA 1-1, 1-2).

## 5.1 PROCES PRESOJE

### **Načrtovanje**

Za izpeljavo notranjih presoj je potrebno pripraviti letni plan presoj. Tega pripravi skrbnik sistema vodenja kakovosti v dogovoru z organizacijskimi enotami, ki bodo presojane. Priporočljivo je, da vodstvo odobri letni plan presoje.

Program notranje presoje mora vsebovati naslednje elemente:

- ✓ cilje in obseg presoje,
- ✓ kontaktne osebe,
- ✓ organizacijske enote,
- ✓ spisek referenčnih dokumentov, na osnovi katerih se bo presoja izvajala,
- ✓ imenovane presojevalce,
- ✓ točne termine presoje (datum, ura).

Pri izdelavi urnika presoje moramo upoštevati ostale obveznosti odgovornih iz enot, kjer bomo presojno izvajali in ostale dejavnike, kot so odsotnost sodelavcev, prostorska stiska ...

Ko se pripravi in potrdi program presoje, mora biti obvezujoč za vse udeležence, saj je le tako možno in učinkovito izvesti planirano presojno (Notranja presoja, interno gradivo Žito Gorenjka, marec 1998, str. 5).

### **Presojevalci**

Presojevalci moramo razumeti svojo nalogo in jo moramo biti sposobni izpeljati. Pri sestavljanju delovnih skupin za presojno je potrebno upoštevati naslednje:

- ✓ presojevalci moramo poznati procese, ki jih presojamo,
- ✓ imeti moramo izkušnje na področju vodenja,
- ✓ za zagotavljanje neodvisnosti ne smemo presojati področja, na katerem sami delamo,
- ✓ za spodbujanje komunikacije in razumevanje drug drugega je smiselno izbirati presojevalce s področja, katerega oddelek je pred ali sledi oddelku v verigi realizacije proizvoda, ki ga presojajo.

Vodja presoje izdelava plan za presojno. Ta mora vsebovati:

- ✓ cilje presoje – v tem kontekstu ugotavlja, ali so bili cilji v zvezi s kakovostjo resnično doseženi ali so bile izpolnjene zakonske zahteve, če so bili korektivni ukrepi izvedeni,
- ✓ obseg presoje,
- ✓ organizacijsko enoto, ki se presoja,
- ✓ odgovorne osebe, delovno skupino za presojno,
- ✓ referenčne dokumente (standardi, dokumenti sistema vodenja kakovosti),
- ✓ časovni plan presoje (predviden čas in trajanje),
- ✓ datum oz. uro zaključka sestanka.

Pri notranjih presojah kakovosti je smiselna tudi vključitev dodatnih virov informacij, kot je npr. vrste in število reklamacij. Čeprav ima v Žito Gorenjka d. d. določena organizacijska enota v svojem organizacijskem predpisu zapis o vodenju reklamacij, lahko iz teh informacij izpeljemo dodatna vprašanja za presojo pri drugi organizacijski enoti, in sicer v smislu procesa izboljševanja.

### **Izvedba**

Zelo pomembna je dobra priprava na presojo. Vsaka skupina si pripravi lasten vprašalnik glede na trenutno problematiko v posameznem procesu. Osnova je lahko vprašalnik, ki se uporablja pri zunanjih presojah. Nujno je razdeliti vloge v skupni. Presojevalci ne smemo presojati ljudi, ampak proces. Uporabljati moramo jasna, ciljna vprašanja, imeti moramo korekten odnos do presojanih. Vsako ugotovitev presoje je na kocu potrebno ponoviti in doseči strinjanje presojanih z njo.

Razgovor (intervju) je najbolj uporabna tehnika za izvajanje presoje. Pri vodenju pogovora je potrebno upoštevati naslednje:

- ✓ podajanje pregleda na začetku pogovora,
- ✓ logična razvrstitev vsebin,
- ✓ ostajanje pri temi,
- ✓ enostaven način izražanja,
- ✓ razumljiva razlaga strokovnih in neznanih besed,
- ✓ postavljanje odprtih vprašanj,
- ✓ zaprta vprašanja so smiselna le, če sprašujemo po konkretnih dejstvih.

Ob zaključki pogovora podamo presojanču kratek povzetek ugotovitev.

### **Rezultati presoje**

S pomočjo ugotovitev, do katerih presojevalci pridemo med postopkom presoje, pripravimo končno poročilo o presoji. Vsebina poročila mora biti jasna, precizna in popolna. Presojevalci oziroma tim za presojo mora na koncu presoje uskladiti rezultate presoje. Vsebina zaključnega sestanka mora vsebovati naslednje točke:

- ✓ zahvala delavcem za podporo v času poteka presoje,
- ✓ pozitivna opažanja,
- ✓ ugotovljene neskladnosti,
- ✓ možnost izboljšav,
- ✓ dogovor o rokih za izvedbo ukrepov.

Vodje organizacijskih enot, ki so bila predmet presoje, določijo v skladu z ugotovljenimi neskladnostmi korektivne ukrepe, roke in odgovornost za izvedbo. Za uspeh presoje je temeljnega pomena preverjanje učinkovitosti korektivnih ukrepov, zato je potrebno določiti, kdo, kako in kdaj naj izvede preverjanje korektivnih ukrepov.

Kot osnova za vrednotenje notranje presoje služijo zapisi o neskladnosti in poročilo o presoji.

Naziv/oznaka	Izdelal/odobril	Prejemnik	Arhiv	Čas hranjenja
Plan presoje	Vodja SZRK/uprava	Uprava, presojevalci	Vodja SZRK	5 let
Seznam usposobljenih presojevalcev	Vodja SZRK	/	Vodja SZRK	trajno
Urn timer notranje presoje	Vodja presoje	Odgovorni udeleženci presoje	Vodja SZRK	5 let
Vprašalnik notranje presoje	Vodja presoje in presojevalci	Vodja SZRK	Vodja SZRK	5 let
Notranja presoja – zapis o neskladnosti	Presojevalci	Vodja SZRK, odgovorni za področje ukrepa	Vodja SZRK	5 let
Poročilo o notranji presoji	Vodja presoje, vodja SZRK	Vodja SZRK, uprava, direktorji, vodje služb	Vodja SZRK	5 let

*Tabela 2: Zapisi o notranji presoji (Vir: Poslovník kakovosti, str. 32)*

## VPRAŠALNIK ZA NOTRANJO PRESOJO

SEKTOR/ODDELEK PRESOJE: **SEKTOR ZA KAKOVOST IN RAZVOJ**

Presojanec:

Zap. št.	ELEMENTSTANDARDA/POGLAVJE POSLOVNIKA KAKOVOSTI	DA	NE	OPOMBE
1.	Kako obvladujete dokumente in podatke, da so pravilni in popolni?	x		S predpisi, z navodili, veljavnimi dokumenti, zakonodajo (redno spremljanje sprememb), na mreži – GROM.
2.	Ali so bili zaposleni seznanjeni z veljavnimi dokumenti?	x		Da. Izobraževanje je potekalo 9. 9. 2004.
3.	Kdo odobri primernost dokumentov pred njihovo izdajo?	x		Vodje po posameznih oddelkih. Skrbnik je vodja za kakovost in razvoj.
4.	Kdo zagotovi, da dokumenti ostanejo čitljivi in prepoznavni brez težav?	x		Vodja službe za informatiko. Dostop do dokumentov imajo vsi, ki so za to kompetentni (na mreži). Dostop je samo za branje. Spremembe na dokumentih lahko izvajata samo vodja za kakovost in razvoj ter vodja službe za informatiko.
5.	Kako preprečujete zlorabo dokumentov?	x		Z omejitvijo dostopa do mreže.
6.	Kako obravnavate, hranite zapise poslovne tajnosti?	x		Pravilnik o varovanju poslovne tajnosti s klavzulami v pogodbah o delu. Dostop do določenih podatkov imajo samo določene osebe (npr. tehnologi, recepture).
7.	Kako zagotavljate skladnost sistema vodenja kakovosti?	x		S kontrolo ob prevzemu surovine, kontrole med samimi procesom, kontrola končnega izdelka, kontrola embalaže...
8.	Kako zagotavljate učinkovitost vodenja sistema z vodenjem kakovosti?	x		S pregledom nalog za določeno obdobje, sestanki razvoja, obvestila, vprašanja, mesečna poročila.
9.	Ali planiranje notranjih presoj ustreza zahtevam za sistem vodenja kakovosti?	x		Dosedanja praksa je enkrat letno, v bodoče pa bo po vsakem večjem posegu v procesu (investicije).
10.	Ali se notranje presoje učinkovito izvajajo?	x		Da, to kaže na urejenost podjetja. <b>Priporočilo: Ugotovljeno je bilo, da zadnji dve leti ni bil presojan sektor za informatiko. Notranja presoja naj se izvede na vseh osnovnih procesih v podjetju.</b>
11.	Pokažite zapis o odpravljenih neskladjih zadnje presoje.	x		Da (na mreži). <i>L./Poročilo o presoji/2004/</i>
12.	Pokažite zadnji zapisnik razvojne koordinacije.	x		Da.
13.	Ali zaposleni sodelujejo pri korektivnih ukrepih ali posredujejo svoje ideje?	x		Da, vendar bi bilo zaželeno več idej.

*Priloga 1: Vprašalnik in odgovori presojanca (Vir: Bajde, interna dokumentacija, 2004)*

## VPRAŠALNIK ZA NOTRANJO PRESOJO

SEKTOR/ODDELEK PRESOJE: **SEKTOR ZA KAKOVOST IN RAZVOJ**

Presojanec:

Zap. št.	ELEMENTSTANDARDA/POGLAVJE POSLOVNIKA KAKOVOSTI	DA	NE	OPOMBE
1.	Ali ste bili seznanjeni z zadnjimi veljavnimi dokumenti?	x		Da.
2.	Pokažite veljavne dokumente, ki jih uporabljate pri svojem delu?	x		OP 10.01 OP 15.01 Navodila »Postopki v procesu nabavne logistike, ki so povezani z informacijskim sistemom E-logis«.
3.	Kam in kako evidentirate podatke pri kontroli izdelkov v pekarni? Pokažite eno od kontrol.	x		Zvezek: dnevna kontrola izdelkov .Oznaka zvezka 5-1-2004. Dne 18. 8. pregled vzorcev. Izdelki so v redu. Če je potrebno, se v zvezek napiše opozorilo oziroma opomba. Obvesti se tehnologa in vodjo proizvodnje, ta pa preko oglasne deske zaposlene v pekarni.
4.	Pokažite plan kontrole za lešnike.	x		Oznaka artiklov: 015561 lešnikova jedrca pražena, 015560 lešnikova jedrca surova, 015564 lešnikova pasta, 015562 lešniki praženi rezani.
5.	Pokažite plan kontrole in evidenčno knjigo za ovsene kosmiče.	x		010130 ovseni kosmiči. SKS (specifikacija kakovosti surovin e) za posamezno surovino po posameznih dobaviteljih.
6.	Kako označujete surovine glede na že določen status? Kaj naredite z neustreznimi surovinami?	x		Označene so z nalepko (fizično v skladišču). Neustrezne surovine so skladiščene na določenem prostoru v skladišču do rešitve reklamacije.
7.	Kako zagotovite sledljivost izdelkov?	x		S pregledom surovin, analiznim izvidom, podroben opis v OP.
8.	Katere kontrole so bile opravljene na izdelku mini rulada 110 g TZ Pika?	x		Dne 10. 9. in 14. 9. 2004 je bila opravljena tekoča kontrola biskvitnega peciva po postopku, opisanem v OP.
9.	Pokažite potrdila o brezhibnosti laboratorijskih tehtnic.	x		Analitska tehtnica-kalibracija 9. 12. 2003, naslednja kalibracija 12. 2005.
10.	Kako dokažete ustreznost proizvoda?	x		S statusom proizvoda, knjiga Gotovi izdelki.
11.	Pokažite nam sinoptik za lešnikovo čokolado?	x		Izdelek 400208 mlečna čokolada z lešniki, sinoptik <sup>22</sup> 5. 1./10 – marec 98.

<sup>22</sup> Karta, na kateri je opisan proces proizvodnje (vsi proizvodni postopki), označene so vse kontrolne točke.

## VPRAŠALNIK ZA NOTRANJO PRESOJO

SEKTOR/ODDELEK PRESOJE: **SEKTOR ZA KAKOVOST IN RAZVOJ**

Presojanec:

12.	Pokažite zadnji OSK za pekarske izdelke.	x		OSK <sup>23</sup> , št. 8/2004
13.	Kako spremljate korektivne ukrepe, trenutno koruzno zrnato zmes? Kdo je zadolžen za spremljanje rokov surovin?	x		Skladišče obvesti kontrolo o pretečeni surovini. Kontrola naredi OSK. <b>Priporočilo: služba za kontrolo kakovosti mora biti ažurno obveščena o rokih uporabe surovin. Služba za informatiko pripravi ažurno spremljanje rokov uporabnosti preko sistema E-logis.</b>

*Priloga 2: Vprašalnik in odgovori presojanca (Vir: Bajde, interna dokumentacija, 2004)*

Oba vprašalnika sta bila pripravljena po pregledu referenčnih dokumentov, ki so napisani v poročilu. Presoja je potekala po programu, brez zapletov in v sproščenem ozračju. Zaradi prilagoditve termina zaposlenim je bil prvi del presoje izveden že v petek, 10. 9. 2004, ko je na vprašanja odgovarjala vodja za razvoj in kakovost, v četrtek pa smo presojo izvedli še z laboratorijskimi tehnikami.

---

<sup>23</sup> OSK – obvestilo o slabi kakovosti

## POROČILO O NOTRANJI PRESOJI

Datum in čas izvedbe: **prvi del 10. 9. 2004, od 9.00 do 9.30**  
**drugi del 16. 9. 2004, od 11.00 do 11.40**

Presojevalca:

Področje presoje: **SEKTOR ZA KAKOVST IN RAZVOJ**

Kontaktne osebe:

---

Vprašalnik (16. 9. 2004, 3 strani) – priloga poročilu

### Pregledani referenčni dokumenti:

- Poslovník kakovosti, verzija 12 , na Gromu,
- Seznam veljavnih organizacijskih predpisov, na Gromu,
- Poročilo o notranji presoji 2003, zaključno poročilo, na Gromu,
- Seznam obnovitvenega tečaja za notranje presojevalce, začetni tečaj za notranje presojevalce, 2. in 3. 9. 2004 ter obnovitveni tečaj, 2. 9. 2004,
- Zapisnik razvojne koordinacije ZA8RAKO\_04, na Gromu
- OP: 15. 1, verzija 7 in 10.01, navodilo za delo, št. 19 01/11, izdaja 01, na Gromu,
- Zvezek: tekoča kontrola pekarna, 5. 1. 2004,
- Plan kontrole za lešnike – 015562 lešnikova jedrca pražena, 015560 lešnikova jedrca surova, 015565 lešnikova pasta, 015562 lešniki praženi rezani,
- Plan kontrole za ovsene kosmiče 010130 in evidenčna knjiga,
- Zvezek: tekoča kontrola – mini rulada 110 g,
- Potrdilo o brezhibnosti laboratorijskih tehnic,
- Sinoptik za lešnikovo čokolado, 5.01/10 – marec 98.
- Obvestilo o slabi kakovosti – OSK, št. 8/2004,
- Reklamacijski zapisnik za gotovi izdelek, 23. 9. 2003,
- Zvezek: proizvodnja čokolade, kontrola neto mas izdelkov, 15. 9. 2003.

### UGOTOVITVE:

#### 1. Potek presoje:

Presojo smo izvedli 10. 9. in 16. 9. 2004. V prvem delu je bila prisotna vodja službe za zagotavljanje kakovosti, ki je odgovarjala na prej pripravljena vprašanja.

V nadaljevanju sva presojali še (napišemo imena oseb).

Presoja je potekala brez zapletov. Prisotni so pri presoji odgovorno sodelovali in pokazali ustrezno poznavanje predpisov.

**2. Splošne ugotovitve:**

Delo v službi za zagotavljanje kakovosti poteka v skladu s predpisanimi postopki.

**3. Neskladnosti:**

Pri opravljanju presoje nismo ugotovili neskladnosti.

**4. Priporočila:**

Notranja presoja naj se izvede na vseh osnovnih procesih v podjetju. Ugotovili smo, da sektor za informatiko v zadnjih dveh letih ni bil presojan.

Služba za kontrolo kakovosti mora biti ažurno obveščena o rokih uporabe surovin. Služba za informatiko naj pripravi ažurno spremljanje rokov uporabnosti preko sistema E-logis.

Ker smo že dve leti isti presojevalci presojali službo za razvoj in kakovost, priporočamo, da se skupine presojevalcev na posameznih področjih zamenjajo.

Datum:

Presojevalci:

*Priloga 3: Poročilo o notranji presoji (Vir: Bajde, interna dokumentacija, 2004)*



## ZAPISNIK

Pregled sistema kakovosti Žito Gorenjka d. d., ki je bil 24. 9. 2004 od 10. do 13. ure v pisarni uprave.

Prisotni:

Dnevni red:

1. pregled poročil po točkah poslovnika 5.6.2,
2. pregled poročila o notranji presoji in nadzora po HACCP zahtevah v septembru 2004,
3. pregled reklamacij,
4. pregled obvestil o slabi kakovosti in korektivnih ter preventivnih ukrepih,
5. pregled inšpekcijskih zapisnikov,
6. pregled politike kakovosti.

### **Ad 1 Obravnava polletnih poročil 2004**

- Sedaj imamo poročila posameznih služb (nabava, izvoz, maloprodaja ...), zato je bil sprejet korektivni ukrep, da imamo od septembra 2004 naprej enotno poročilo direktorja sektorja, ki bo vsebovalo tudi poročilo distribucije in logistike.
- Poročila direktorjev konditorstva in pekarstva že vsebujejo veliko analiznih podatkov, vendar je kot korektivni ukrep potrebno dodati še povečanje produktivnosti. V pekarstvu je cilj, da mesečno dosežemo povprečno produktivnost 30,5 kg/vloženo uro.
- V poročilu kadrovske službe je cilj zmanjševanje bolniških odsotnosti, zato je bil sprejet korektivni ukrep, da je v poročilih treba slediti tudi bolniško odsotnost.
- Poročilo službe za kakovost in razvoj – korektivni ukrep, da je v poročilo potrebno dodati sledenje terminskim planom, kot so bila že dana priporočila notranje presoje v septembru 2004.
- Na poročilo službe za informatiko ni bilo pripomb.

### **Ad 2 Obravnava poročila o notranji presoji v septembru 2004 in poročilo nadzora proizvodnje in skladišča po HACCP-sistemu, 22. 9. 2004**

Sprejeti sklepi:

- Neskladnosti je potrebno odpraviti v dogovorjenih rokih.
- Vsa dana priporočila morajo posamezne službe preveriti in upoštevati. Če to ni možno, je potrebno do naslednje presoje pripraviti ustrezno pisno obrazložitev.
- V prihodnje bomo notranjo presojo za posamezne organizacijske enote opravili tudi po zaključku večjih investicij ali večjih kadrovskih spremembah.
- Predpisane ukrepe, dane v poročilih po pregledih po HACCP-zahtevah, morajo odgovorne osebe izvesti v danih rokih.

**Ad 3 Reklamacije**

- **Reklamacije nabave** so obdelane v poročilih službe za razvoj in kakovost. V prvi polovici leta so se povečale s primerjavi z lanskim letom. V poročilih nabave so vključene tudi reklamacije s podanimi rešitvami.
- **Reklamacije gotovih izdelkov** obdeluje služba za trženje. Pri ugotavljanju vzrokov napak in njihovem odpravljanju pomaga služba za razvoj in kakovost. Vzroki reklamacij ne odstopajo od prejšnjih let. To so malomarnost (napačno označevanje embalaže), tehnološka nedisciplina, zastarela oprema (tujki) ...Planirana investicija v novo čokoladno linijo bo zmanjšala možnost reklamacij zaradi opreme in tehnoloških težav. Vodje proizvodnje naj opozarjajo zaposlene na upoštevanje navodil za delo.

**Ad 4 Obvestila o slabi kakovosti – OSK**

Vzpodbudno je zmanjšanje števila OSK v prvih šestih mesecih letošnjega leta. Skrajšal se je tudi čas za iskane rešitev.

**Ad 5 Pregled inšpekcijskih zapisnikov**

Pregledani so zapisniki o inšpekcijskem pregledu Zdravstvenega inšpektorata z dnem 1. 3. 2004, 18. 5. 2004, 22. 7. 2004 in 30. 8. 2004. Korektivni ukrep: odgovorne osebe za posamezna področja morajo v roku treh mesecev izpolniti priporočila, dana v zapisnikih. Vse kopije zapisnikov se hranijo tudi v arhivu poslovne sekretarke.

**Ad 6 Pregled politike kakovosti**

Obravnavna politike kakovosti je pokazala, da je v skladu z našim delom in ni potrebe po njenem spreminjanju.

Zapisal:

Uprava:

*Priloga 4: Pregled sistema kakovosti (Vir: Mazi, interna dokumentacija, 2004)*

Projekti	TEAM ZA NOVOSTI 12. sestanek	Št. zapisnika: 12 Datum: 28. 11. 2003 Stran: 1/1
----------	---------------------------------	--

**Udeleženci:****PREGLED ODPRTIH POBUD**

1. Mini krispi: poizkusili bomo posamično pakirati, potrebne dodelave.
2. Lahka minica: naredi se raziskava Funkcionalni trendi na pecivu do konca leta 2004.
3. Boljša hrustljivost riževih izdelkov: pripravijo se vzorci za degustacijo.
4. Projekt pralineji: groba definicija izdelkov.

**NOVE POBUDE**

1. Minica s karamelnim polnilom: vodila bi se zapacala – deformirani izdelki.
2. Minica z jagodno kremo: izvedljivo.
3. Cenejša jedilna čokolada: pripravi se kalkulacija s cenejšo recepturo.
4. Čokolada s keksi: naredijo se laboratorijski vzorci do konca leta 2004.

**ARHIVIRANE POBUDE**

1. Leška grmada – ni izvedljivo v industrijskem merilu.
2. Čokoladni koščki za peko: premajhen trg za investicijo 100.000 €.
3. Minica s karamelnim polnilom: pacanje vodil in zatikanje na traku.

Datum:

Zapisal:

*Priloga 5: Poročilo o poteku aktivnosti (Vir: Kralj, interna dokumentacija, 2003)*

## 6 ZAKLJUČKI IN UGOTOVITVE

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. Kakovost dandanes zahtevamo na vsakem koraku in v vsakem trenutku, zato je v zadnjem času vse več slovenskih podjetij, ki imajo vzpostavljen sistem ravnanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000. Zavedajo se, da ta standard predstavlja zelo pomemben element tržne konkurence. Po vključitvi Slovenije v Evropsko unijo se morajo podjetja vedno bolj prilagajati zakonodaji, ki jo določa evropski trg. Podjetja, ki nimajo certifikata kakovosti, bodo zelo težko preživela.

V začetku leta 2005 je podjetje Žito d. d. začelo nastopati na tržišču kot Skupina Žito. Prav pri združevanju podjetij je potrebno uvesti enoten sistem ravnanja kakovosti. V Žito Gorenjki d. d. se pripravlja revizija vseh postopkov in možnost dejanskega izvajanja. Za učinkovito delovanje sistema ravnanja kakovosti je potrebno nenehno vzdrževanje in prilagajanje spremembam. Podjetja, ki bodo to uresničevala, bodo zgradila dober temelj za uspešno in učinkovito poslovanje na vedno bolj odprtem in zahtevnem trgu. Pri urejanju poslovanja skladno z ISO 9001:2000 morajo sodelovati vsi zaposleni, še posebej pa se mora zavzeti vodstvo. Resnično mora verjeti v potrebo po ureditvi sistema poslovanja v podjetju, sicer do zelenega stanja ne bo prišlo. Bolj ko bodo zaposleni razumeli sisteme kakovosti, standarde in pomen kakovosti, večjo korist bo lahko imelo podjetje od njih, zato je potrebno zaposlene izobraževati že od začetka in jih vključevati v projekt.

Prav zaradi združevanja družb v Skupini Žito lahko razmišljamo o nadaljnjem razvoju in nadgradnji sistema kakovosti v podjetju. Kakovost je pomemben element za uspešno nastopanje na domačem in tujem trgu, zato naj potrdilo o kakovosti ne bo samo prestižen list papirja, temveč resnični dokaz kakovostnega dela in rezultatov.

*»Prepričani smo, da ima proces izgradnje organizacij vrhunske kakovosti odločilno vlogo in je strateški faktor konkurenčnosti naših podjetij v Evropi in globalnem trgu nove ekonomije – inovacij in hitrosti. To je potovanje, ki vključuje vse in zahteva popolno posvečanje vodstva in podporo vseh zaposlenih« (Božič, 2001, str. 130).*

## LITERATURA IN VIRI

1. Alič, M., Bungar, N., Tišler Serianz, M. (2004): Sistem HACCP na Gorenjskem, GZS, str. 2–8.
2. Bajt, N. (2006), Zapiski predavanj: Blago in storitve.
3. Božič, M. (2001), Zbornik referatov, 10. letna konferenca SZK, str. 130.
4. Crosby, B. P. (1990): Kakovost je zastonj, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 1.
5. Crosby, B. P. (1991): Govorimo o kakovosti, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 19.
6. Conti, T. (1999): Samoocenjevanje družb, DZS d. d., Ljubljana, str. 12.
7. Dulc, J. Članki: (<http://www.janezdulc.com/clanki.htm>), 17. 4. 2006.
8. Dolinšek, S. (2000, št. 3) Vpeljava TQM, potrebna infrastrukturna podpora v organizaciji, Kakovost, str. 13.
9. Klun, N., Česen M. (2006, št. 1) ISO 22000:2005 – izziv ali nujnost, Kakovost, str. 21–22.
10. Krakner, A. S. (1999): Higieniski minimum, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 239–241.
11. Lekič, Z. (1991) Total quality, Podjetništvo in vodenje, str. 42–44.
12. Marolt, J. (1994): Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete, Moderna organizacija v sestavi Fakultete za organizacijske vede, str. 2
13. Potočnik, E. s sodelavci (1996): ISO 9001 Iz teorije v prakso, Taxus, Ljubljana, str. 20.
14. Priznanje RS za poslovno odličnost:  
([http://www.mirs.si/PRSP0/prspo\\_splosno.htm](http://www.mirs.si/PRSP0/prspo_splosno.htm)), 1. 5. 2006.  
(<http://www.najdi.si/trident/quickpreview.jsp?q=PRSP0&qpts=485&rn=1143145>)
15. SIST: ISO 9000, Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti ([http://www.sist.si/slo/g3/napotki\\_pristop.pdf](http://www.sist.si/slo/g3/napotki_pristop.pdf)), 3. 5. 2006.
16. Slovensko združenje za kakovost (oktober 2003), Delovno gradivo iz seminarja: Uvajanje in izvajanje sistemov kakovosti, str. 1, 2, 3, 4.
17. Slovensko združenje za kakovost (september 2003), Delovno gradivo iz seminarja: Sistemi vodenja kakovosti, str. QM1-1,1-2.
18. Slovensko združenje za kakovost (maj 2003), Delovno gradivo iz seminarja: Razvoj in razširjanje SVK na vse poslovne procese (TQM), str. TQO 1-12.
19. Slovenski inštitut za standardizacijo: Predstavitev standarda SIST EN ISO 9001:2000 (<http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm>), 17. 4. 2006.
20. Slovenski inštitut za standardizacijo: Ravnanje z okoljem in standardi skupine ISO 14000 ([http://www.sist.si/z1/z163\\_print.htm](http://www.sist.si/z1/z163_print.htm)), 17. 4. 2006.
21. Spletni priročnik za kakovost poslovanja (<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokumenti.asp?id=4>), 4. 5. 2006
22. Tič Danilo, Strašek Viljem (2004): Integracija sistema vodenja organizacije, str. 85, 86, 88, 94, 115, 136, 137.
23. Zakon o varnosti in zdravju pri delu, Uradni list RS št. 56/99, str. 7063–7071
24. Zdravje in hrana:  
([http://www.pogrejinpojej.si/s1/informacija.asp?id\\_meta\\_type=1&id\\_informacija=9](http://www.pogrejinpojej.si/s1/informacija.asp?id_meta_type=1&id_informacija=9)), 18. 4. 2006.
25. Žagar, T. (2001), Izpopolnjevalni seminar za notranje presojevalce, Notranja presoja sistema kakovosti, str. 1.
26. Žito Gorenjka d. d.: Poslovnik kakovosti, verzija 12/2004.

- 27. Žito Gorenjka d. d.: Zapisniki in vprašalniki o notranji presoji 2004.
- 28. Žito Gorenjka d. d.: Organizacijski predpisi.

## **PRILOGE**

- Priloga 1: Vprašalnik za notranjo presojo – Vodja za kakovost in razvoj
- Priloga 2: Vprašalnik za notranjo presojo – Kemijski tehnik
- Priloga 3: Poročilo o notranji presoji
- Priloga 4: Zapisnik o sistemu kakovosti
- Priloga 5: Zapisnik tima za novosti

## **KAZALO SLIK**

- Slika 1: Delitev operativnih nalog glede na Demingov krog ( Potočnik, 1996)
- Slika 2: Vrednosti elementov poslovanja (Potočnik, 1996)
- Slika 3: model sistema vodenja kakovosti (SIST ISO 9000)
- Slika 4: Organizacijska shema na dan 31. 12.2005 (Žito Gorenjka)
- Slika 5: Piramida dokumentacije (Tič, Strašek, 2004)
- Slika 6: Različne vrste ocenjevanj (Conti, 1998)

## **KAZALO TABEL**

- Tabela 1: Organizacijske enote v katerih potekajo procesi (Poslovník kakovosti, 2004)
- Tabela 2: Zapisi o notranji presoji (Poslovník kakovosti, 2004)

## **KRATICE IN AKRONIMI**

- HACCP- Hazard Analysis Critical Control Points – Analiza tveganj kritičnih kontrolnih točk
- TQM – Total Quality Management – Celovito vodenje kakovosti
- PDCA – Plan Do Check Act – Načrtuj Izvedi Preveri ukrepaj
- EOQ- European organization quality – Evropska organizacija za kakovost
- PRSP0 – Priznanje Republike Slovenije za odličnost
- SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo