

POSLOVNIK PODJETJA BLUBIT d. o. o.

KAZALO

ZGODOVINA SPREMEMB	IV
SEZNAM TABEL	V
SEZNAM SLIK.....	V
1. PREDSTAVITEV PODJETJA	1
1.1 OSNOVNE INFORMACIJE.....	1
1.2 ZGODOVINA	2
2. VREDNOTE, POSLANSTVO IN VIZIJA	2
2.1 VREDNOTE	2
2.2 POSLANSTVO IN VIZIJA	3
3. ORGANIZIRANOST DRUŽBE.....	3
4. DEJAVNOST PODJETJA	4
4.1 DEJAVNOSTI	4
4.1.1 Programiranje	4
4.1.2 Izdelava namenskih strojev in naprav - strojogradnja	5
4.1.3 Avtomatizacija.....	6
4.2 POGLED V PRIHODNOST	6
5. OPREDELITEV NOTRANJIH IN ZUNANJIH DEJAVNIKOV TER ZAINTERESIRANIH STRANI ..	6
5.1 RAZUMEVANJE POTREB IN PRIČAKOVANJ	7
6. SISTEM KAKOVOSTI	8
6.1 IZVAJANJE SISTEMA KAKOVOSTI	8
6.2 PROCESNI PRISTOP.....	8
7. ODGOVORNOST VODSTVA	10
7.1 VODITELJSTVO IN ZAVEZANOST	10
7.2 OSREDOTOČENOST NA ODJEMALCE	10
7.3 VZPOSTAVLJANJE POLITIKE KAKOVOSTI	11
7.4 PLANIRANJE IN CILJI SISTEMA KAKOVOSTI	11
8. VIRI	12
8.1 ČLOVEŠKI VIRI	12
8.2 NAČIN KOMUNICIRANJA, ODGOVORNOSTI IN POOBLASTILA TER OZAVEŠČENOST	12
8.3 KOMPETENTNOST ZAPOSLENIH	13
9. DOKUMENTIRANA GRADIVA	14
9.1 OBVLADOVANJE IN IZDAJANJE DOKUMENTIRANIH INFORMACIJ	15
9.2 ODOBRITEV, IZDAJANJE IN SPREMEMBA DOKUMENTOV	15
9.3 OBVLADOVANJE PODATKOV IN DOKUMENTOV ZUNANJEGA IZVORA	16
10. NAČIN DELOVANJA PODJETJA.....	16
11. VREDNOTENJE DELOVANJA	17
11.1 NADZOROVANJE, MERJENJE, ANALIZIRANJE IN VREDNOTENJE.....	17
11.2 NOTRANJA PRESOJA	17
11.3 VODSTVENI PREGLED.....	18

12. IZBOLJŠEVANJE.....	18
12.1 KOREKTIVNI IN PREVENTIVNI UKREPI	18
12.2 NENEHNO IZBOLJŠEVANJE	19

ZGODOVINA SPREMEMB

Verzija	Datum	Spremenil	Opis sprememb
1.0	20. maj 2020	Andreja Maver Zvonko Boštjančič	Prva verzija.
2.0	10. maj 2022	Andreja Boštjančič Zvonko Boštjančič	Posodobljena verzija.

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Osnovni procesni pristop.....	9
Tabela 2: Aktivnosti v sistemu vodenja kakovosti.....	10
Tabela 3: seznam dokumentiranih informacij.....	15

SEZNAM SLIK

Slika 1: Organigram družbe.	3
Slika 2: Življenjski cikel projekta.	4
Slika 3: Shema lastne programske platforme za krmiljenje kompleksnih strojev in naprav.....	5
Slika 4: Model »Customer journey – točke stika s stranko«.	11

1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Blubit d. o. o. je bilo ustanovljeno februarja 2009 z namenom razvoja specialne programske opreme za zahtevna okolja.

Sedež podjetja se nahaja v Ljubljani, kjer se tudi izvajajo vse aktivnosti v zvezi s poslovanjem podjetja.

Temeljni cilj podjetja je postati prepoznaven in zaupanja vreden partner na področjih:

- razvoja specialne programske opreme za industrijske namene,
- rešitev za nadzor in kontrolo avtomatizacije zahtevnih industrijskih procesov,
- izdelave namenskih proizvodnih naprav (klasičnih in robotskih),
- razvoju namenskih sodelujočih robotskih sistemov.

Od leta 2015 naprej se je podjetje aktivno usmerilo v strojogradnjo, avtomatizacijo, robotizacijo in s tem povezano izdelavo namenskih strojev in linij. V svoje rešitve vključujemo tudi znanja elektrotehnike in elektronike ter računalniškega vida.

Uspešno smo pridobili nova znanja, ki jih še vedno uporabljamo za izvedbo tudi najzahtevnejših projektov. Izvedba projektov je ciljno usmerjena za zadovoljevanje potreb različnih vrst proizvodnje, predvsem avtoindustrije. Za proizvajalce strojne opreme razvijamo njim prilagojeno programsko opremo in jim tako pomagamo premostiti razkorak med strojno opremo in IT sistemi ter orodji.

Na področju industrije sodelujemo s specializiranimi partnerji, za katere razvijamo prilagojene rešitve za nadzor in kontrolo zahtevnih industrijskih sistemov. Izvajamo tudi načrtovanje in izvedbo električnih inštalacij ter dobavo tehnološke opreme, strojev in naprav, v celoti s svojim kadrom in znanjem, razvitim znotraj podjetja. Značilnost naših projektov na tem področju je, da so popolnoma prilagojeni naročniku in kot taki popolnoma unikatni.

1.1 Osnovne informacije

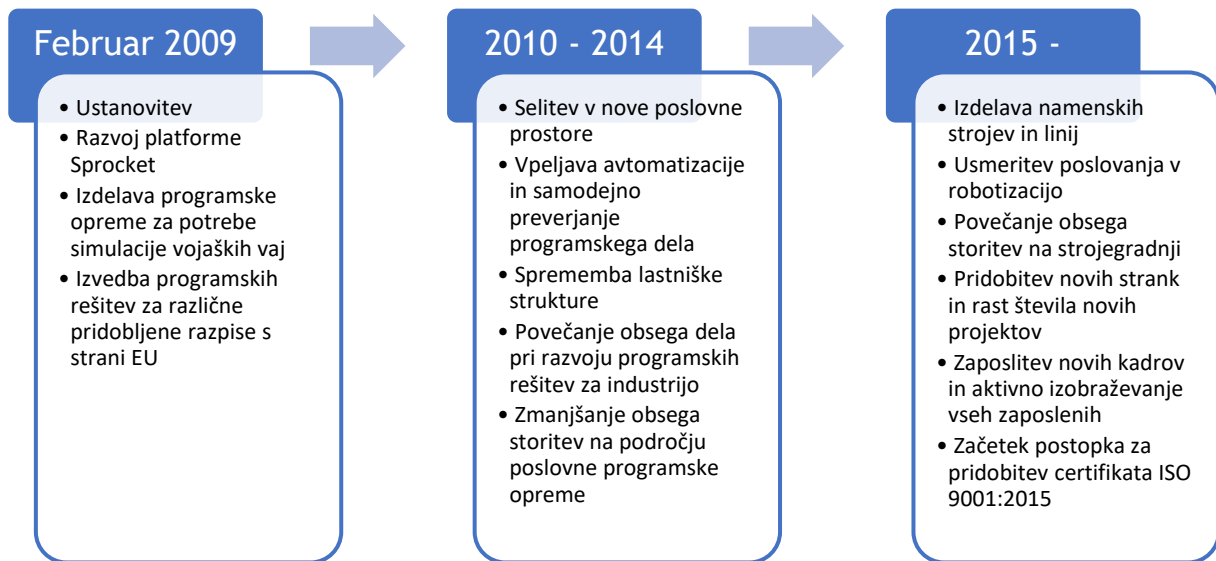
Osnovni kontaktni podatki so dosegljivi na <https://www.blubit.si/kontakt/>. Prav tako so na spletni strani predstavljeni primeri naše dobre prakse, ki predstavljajo ključne reference podjetja.

Logotip družbe:



Naziv:	Blubit d.o.o.
Naslov:	Jalnova ulica 70
Poštna številka in kraj:	1000 Ljubljana
Občina:	Ljubljana
Telefon:	01 60 10 165
Spletna stran:	http://www.blubit.si
E-pošta:	info@blubit.si
Matična številka:	3493547000
Davčna številka:	43304826
Šifra glavne dejavnosti:	63.110

1.2 Zgodovina



2. VREDNOTE, POSLANSTVO IN VIZIJA

Sistem vrednot, vizije, vrednosti in poslanstva povezuje sedanost in prihodnost podjetja. Kaj za podjetje pomenijo vrednote, kakšno je poslanstvo in vizija, predstavljamo v nadaljevanju ([povezava do predstavitev](#)).

2.1 Vrednote

Vrednote oblikujejo naše vedenje in dejanja, naše odnose. So globoko zasidrane v nas, opredeljujejo, kaj nam je vredno, za kaj se je vredno boriti, žrtvovati in odrekati. Opredeljujejo dejanja in vedenje posameznikov in s tem tudi podjetja.

V našem podjetju se zavedamo pomena zelenih vrednot, ki predstavljajo kompas podjetja in omogočajo zaposlenim in partnerjem plodno, inovativno in k ciljem usmerjeno sodelovanje. Gre za skupek lastnosti, ki usmerjajo in vodijo podjetje ter mu dajejo jasno predstavo, kaj je pomembno za podjetje, kaj oblikuje naše odnose in čemu slediti, gre za t. i. smisel obstoja podjetja.

Vrednote, ki jih podjetje zasleduje:

1. **Odgovornost:** Stojim za svojimi besedami in dejanji.
2. **Znanje:** Je temelj sedanosti in uspešne prihodnosti.
3. **Sodelovanje:** Sodelujemo, da uresničimo skupne cilje.
4. **Kakovost:** S kakovostnim delom zagotavljamo odličnost.
5. **Fleksibilnost:** Znamo se prilagajati, zato ustvarjamo optimalne rešitve.

Naša **odgovornost do dela** in ljudi izhaja iz **znanja** in pridobljenih izkušenj. S **sodelovanjem** in **fleksibilnostjo** zagotavljamo najvišjo kakovost.

2.2 Poslanstvo in vizija

KDO SMO?

S poslanstvom določamo namen obstoja podjetja. Daje nam okvir, s katerim oblikujemo strategijo podjetja in določamo, v kateri panogi bo podjetje delovalo.

Naše poslanstvo:

Ustvarjamo inovativne rešitve industrijske avtomatizacije za učinkovito in varno prihodnost.

KAM ŽELIMO?

Vizija je miselna slika prihodnosti, ki jo vidimo, še preden se uresniči. Vizija je v skladu z vrednotami, je kratka, jasna in čustvena.

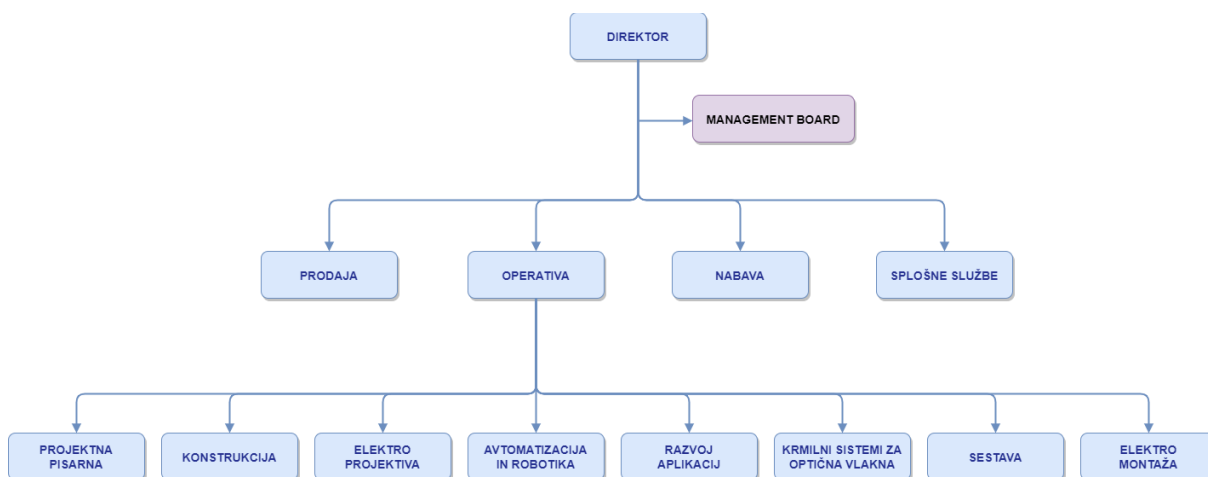
Naša vizija:

Vodilni v odgovornem ustvarjanju inovativnih tehnoloških rešitev.

3. ORGANIZIRANOST DRUŽBE

Organiziranost družbe je skladna s potrebami poslovanja in definirana s smerjo razvoja podjetja.

Temeljni princip oblikovanja organizacijske strukture podjetja temelji na delitvi dela, ki je potrebna, da se uspešno in učinkovito zadovolji potrebe in pričakovanja strank. Shematsko je predstavljena v obliki [organigrama](#), ki je dostopen vsem zainteresiranim deležnikom.



Slika 1: Organigram družbe.

Oddelek predstavlja zaokroženo celoto dela poslovanja podjetja. V oddelku so sistemizirana delovna mesta, ki zagotavljajo realizacijo nalog oddelka.

Delo med oddelki koordinira in vodi direktor. Posamezni oddelek vodi vodja oddelka ali od direktorja podjetja pooblaščen oseba, ki koordinira in usmerja dejavnost oddelka na način, da slednji dosega cilje podjetja in oddelka. Hkrati ta oseba koordinira in usmerja delo med posameznimi oddelki in

procesi ter skrbi, da delo znotraj posameznega oddelka in procesa poteka nemoteno ter v skladu s pričakovanimi cilji.

Podjetje deluje kot projektna organizacija, kar pomeni organizacijsko obliko za delo na projektu, ki zajema vlogo posameznikov v projektu, njihovo odgovornost, kompetence in naloge.

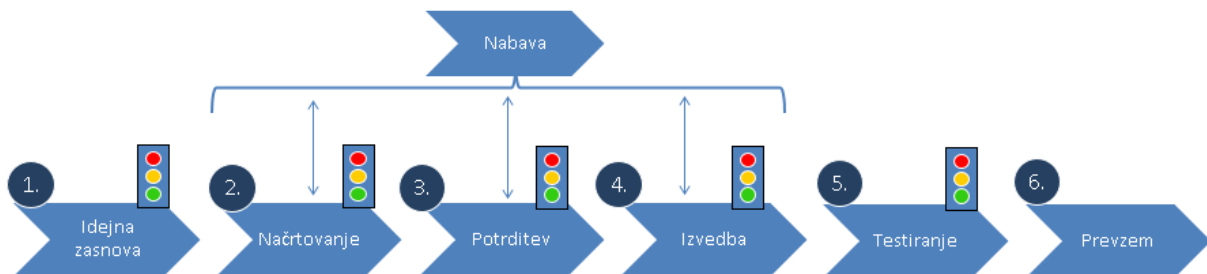
Znotraj podjetja je vzpostavljen t. i. sistem projektnega vodenja, kjer se prepletajo znanje, veščine, orodja in tehnike ter ostali procesi vodenja, ki jih potrebujemo, da se vsak projekt uspešno izvede. Ravno skrbna priprava in organizacija projektov, planiranje dela na projektih in organizirano upravljanje s projekti daje učinkovite rezultate pri dobavi in predaji zastavljenih projektov in hkrati podjetju daje moč za rast in omogoča konkurenčnost.

Da bi kot projektna organizacija dobro delovali, smo sprejeli osnovne standarde projektnega vodenja, ki so nam vodilo za učinkovito projektno vodenje. Uveljavitev in uporaba standardov projektnega vodenja zagotavlja želen nivo kvalitete dela na projektih.

Projekt ječasna aktivnost v podjetju, ki ima jasno definiran cilj, da doseže zastavljeno nalogo (npr. izvedba naročila, razvoj produkta, optimizacija obstoječega stanja ipd.). O projektu lahko govorimo, ko aktivnost vsebuje naslednje elemente:

- cilj (naloga) je jasno določen in kvantificiran;
- določen datum pričetka in datum konca aktivnosti;
- za realizacijo aktivnosti imenovana skupina ljudi, kjer ima vsak definirano svojo vlogo;
- določen proračun, potreben za realizacijo aktivnosti.

V spodnji sliki prikazujemo življenjski cikel projekta, ki je zastavljen v petih korakih. Ob vsakem koraku nastaja tudi projektna dokumentacija (projektna mapa, plan dela, zapisnik sestankov, poročilo o delu ipd.), ki je pomemben vir informacij za trenutni projekt kot tudi za vse ostale nadaljnje projekte v podjetju.



Slika 2: Življenjski cikel projekta.

Celoten način poteka dela v okviru projektnega vodenja je predstavljen v [priročniku za projektno vodenje](#).

4. DEJAVNOST PODJETJA

4.1 Dejavnosti

V nadaljevanju so predstavljene tri glavne smeri dejavnosti, ki jih izvajamo za naše naročnike. Predmet certifikacije ISO 9001 so vse opisane dejavnosti.

4.1.1 Programiranje

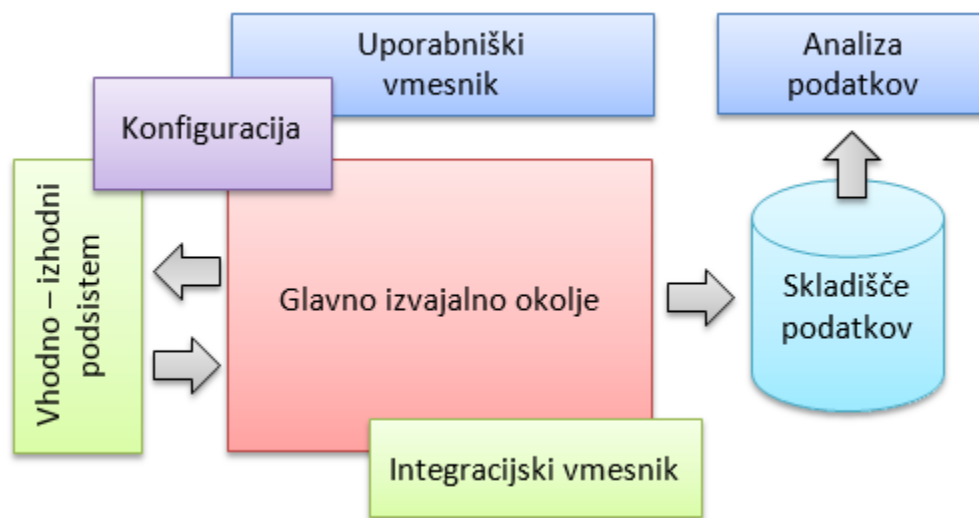
Za potrebe strojev in naprav, izdelanih po naročilu, razvijamo programsko opremo na PLC in Windows platformah. Obvladujemo tehnologije od fizičnega nivoja, nivoja programirljivih krmilnikov in vezij do nivoja računalniške programske opreme in integracije sistemov v obstoječo ali novo IT infrastrukturo.

Razvili smo tudi lastno programsko platformo za nadzor kompleksnih sistemov, poimenovano Sprocket. Gre za sodobno programsko opremo, primarno namenjeno uporabi v industriji optičnih

vlaknen, hkrati pa dovolj razširljivo in robustno ter zanesljivo za uporabo na drugih industrijskih področjih.

Na podlagi lastne platforme lahko strankam ponudimo:

- izdelavo programske opreme za krmiljenje strojev in naprav,
- izdelavo programske opreme za integracijo strojev in naprav v nadrejene nadzorne sisteme,
- izdelavo programske opreme za medsebojno povezovanje strojev in naprav (M2M),
- izdelavo programske opreme za centralno spremljanje delovanja strojev in naprav,
- izdelavo prilagojenih sistemov za računalniški vid.



Slika 3: Shema lastne programske platforme za krmiljenje kompleksnih strojev in naprav.

Na podlagi lastne programske platforme strankam ponujamo tudi klasične sisteme avtomatizacije s poudarkom na enostavnosti in uporabnosti. V sklopu naših storitev naročniku pomagamo tudi pri izboru in dobavi ustreznih strojnih ali elektronskih komponent, če so takšne komponente potrebne za rešitev specifičnega problema. Ne omejujemo se na posameznega proizvajalca, ampak uporabimo takšne komponente, ki v danem trenutku kar najbolje rešujejo izzive, s katerimi se soočamo.

Za naročnike razvijamo namensko programsko opremo za specifične potrebe, kot so na primer:

- programi za krmiljenje in nadzor strojev,
- programi za parametrizacijo in konfiguracijo vgrajenih sistemov,
- implementacije protokolov,
- zajem, prikaz in obdelava podatkov v realnem času,
- integracija sistemov (z ERP, oblakom ipd.).

4.1.2 Izdelava namenskih strojev in naprav - strojegradnja

Z rešitvami na področju programske opreme, ki so bile povezane z izdelavo strojev in naprav, smo v letu 2015 prišli do ugotovitve, da na trgu primanjkuje ponudnikov za izdelavo namenskih strojev na ključ. Zato smo našo ponudbo razširili še na izdelavo namenskih strojev na ključ, kar vključuje izvedbo celotnega projekta, od idejne zasnove do mehanske konstrukcije, sestave, elektroinštalacij in programske opreme. Tako lahko po zahtevah kupca prevzamemo celoten projekt izdelave samostojnih namenskih strojev ali montažnih linij. Izvajamo nadgradnje oz. dograditve samostojnih strojev z dodatnimi enotami (npr. merilne enote, sestavljene enote, manipulacijske enote ipd.) kot tudi izdelujemo robotizirane sestavljalne celice in integriramo robotske enote v obstoječe ali nove proizvodne linije.

Strankam nudimo izdelavo:

- namenskih sestavljalnih strojev na področju avtomobilske industrije in bele tehnike,
- manipulacijskih in proizvodnih linij,
- merilnih in testnih naprav,
- delno ali popolnoma avtomatiziranih ter robotiziranih naprav.

4.1.3 Avtomatizacija

Področje avtomatizacije sega na proizvodnjo z roboti, računalniškim vidom in naprednimi krmilnimi sistemi. Pri avtomatizaciji gre predvsem za zagotavljanje optimalne proizvodnje, ki se kaže skozi kvaliteto končnih izdelkov in dobro stroškovno učinkovitostjo.

Rešitve, ki jih ponujamo na področju avtomatizacije, so:

- izdelava programske opreme za PLC krmilnike,
- izdelava nadzornih sistemov,
- integracija robotskih celic,
- končna kontrola izdelkov,
- integracija strojev in proizvodnih linij v nadrejene sisteme,
- povezava IT sistemov s stroji in linijami,
- izvedba merilnih sistemov,
- rešitve računalniškega vida.

Seveda so rešitve tudi možne pri izdelavi robotiziranih sestavljenih naprav in integraciji robotskih enot v že obstoječe proizvodnje linije. Gre za t. i. integracijo robotov in robotskih sistemov Epson, ABB, Fanuc, Yaskawa in Universal Robots. Prav tako izdelujemo klasične robotske celice manjših gabaritov.

4.2 **Pogled v prihodnost**

Za podjetje so izjemnega pomena cilji poslovanja, ki odražajo tudi njeno kakovost. Vodstvo določa cilje podjetja za štiri širša področja: finance, trg, procesi in kadri (sistem uravnoteženih kazalnikov BSC). Okvir za določitev ciljev opredeljujeta vizija in politika kakovosti podjetja. Za spremljanje doseganja ciljev določamo kazalnike in merila ter ciljno vrednost ki jo želimo v določenem obdobju v podjetju doseči. Najbolj pomembni so strateški cilji, v podporo njim sledijo še kratkoročni oz. srednjeročni (letni) operativni cilji podjetja. Vsi cilji podjetja z odgovornimi osebami za doseganje le-teh so zbrani v preglednici [strateških in operativnih ciljev](#).

Naš pogled v prihodnost je predvsem usmerjen v večjo optimizacijo, učinkovitost in uspešnost poslovanja. Željni smo rasti in pridobivanja novih poslovnih priložnosti z različnimi odjemalci, ki v nas vidijo dolgoročnega partnerja. Seveda želimo optimizirati poslovanje, povečati našo učinkovitost in uspešnost. Zavedamo se, da so ključ do uspeha ravno naši zaposleni, ki s svojim znanjem, idejami, pozitivno naravnostjo in timskim delom pripomorejo ne le k dobri organizacijski klimi podjetja, ampak tudi k izpolnjevanju ciljev, poslanstva in vizije podjetja.

5. **OPREDELITEV NOTRANJIH IN ZUNANJIH DEJAVNIKOV TER ZAJINTERESIRANIH STRANI**

Delovanje podjetja je usmerjeno na širši družbeni kontekst. Osredotočamo se na odjemalce, zaposlene, partnerje na projektih in druge deležnike, kot so npr. lokalno okolje, kooperanti, financerji itd.

Vodstvo je usmerjeno v zagotovitev potreb oziroma zahtev odjemalcev. Na področju kakovosti se poslužujemo sodelovanja z odjemalci, razumevanju njihovih potreb in zahtev, merjenja zadovoljstva odjemalcev in izvajanja preventivnih ukrepov. Seveda je ob vsem tem zelo pomembno upoštevanje zakonodajnih zahtev in notranjih pravil, ki jih pri svojem delu upoštevajo vsi zaposleni, še najbolj pa odgovorne osebe podjetja.

Do najpomembnejših zainteresiranih strani za podjetje skrbno gojimo odnose.

1. **Odnos do odjemalcev** se kaže tako, da se zahteve odjemalcev v celoti obravnavajo, preučijo in izpolnjujejo glede na skupno dogovorjene obveznosti in na uspešnost ter zakonitost poslovanja. Prepoznavamo tudi njihove neizražene želje in ponujamo tudi nove rešitve, za katere menimo, da bodo dale optimalne želene rezultate. Na ta način krepimo zadovoljstvo in zaupanje odjemalcev.
2. **Odnos do zaposlenih** se kaže v izražanju pričakovanj vseh zaposlenih do organizacije, kar pomeni, da se raziskuje in obravnava vse njihove predloge in pričakovanja glede delovnih nalog. Pomembno je, da jim omogočimo takšne delovne pogoje, ki vodijo do zadovoljstva in zavzetosti vseh zaposlenih. Prav tako skrbimo za varnost in zdravje zaposlenih na delovnem mestu. Poudarjamo zdrav način življenja, ki se kaže z organiziranjem tedenske športne aktivnosti za zaposlene in ozaveščanju o zdravem prehranjevanju. Pomembno nam je tudi, da je njihovo družinsko življenje usklajeno s poslovnim. Zaposlenim je vsakodnevno omogočen dostop do vodstva podjetja in niso v nobenem pogledu diskriminirani. Delavce zaposlujemo v okviru zakonodaje in svojih notranjih splošnih aktov, ki so za podjetje obvezujoče narave.
3. **Odnos do okolja:** Podjetje ozavešča zaposlene in skrbi za čisto in varno okolje. Stremimo k temu, da uporabimo ves material in ne proizvajamo (prevelikih) odpadkov. Če pa ti že nastanejo, izvajamo ločeno zbiranje odpadkov, ki so pripravljeni za nadaljnjo reciklažo. Prav tako je naše delovanje podrejeno zahtevam lokalnega okolja, njihovi politiki in zakonodaji.
4. **Odnos do ponudnikov in drugih poslovnih partnerjev:** Gradimo na dolgoročnem odnosu, saj jih prepoznamo kot partnerje našega podjetja, ki so pomembni za naše delovanje in kakovost naših storitev.
5. **Odnos do podjetja:** Skrbimo za materialno in nematerialno lastnino podjetja (znanje, intelektualna lastnina, vzdrževanje, investiranje) in tako ohranjamo oz. celo povečujemo statistično tržno vrednost in konkurenčnost podjetja.

Zgoraj navedeno dosežemo tako, da izvajamo:

- ustvarjanje pogojev za zadovoljne, samoiniciativne in usposobljene sodelavce, saj le takšni sodelavci prispevajo k uspešnosti podjetja;
- ustvarjanje pogojev za cenjenje in nagrajevanje zaposlenih glede na njihovo opravljeno delo in rezultate dela;
- izvajanje predpisanih ukrepov za zagotavljanje potrebne varnosti pri izvajanju dejavnosti in stalno skrb za preprečevanje poškodb in poslabšanje zdravja;
- nenehno izboljševanje in razvijanje obstoječih in novih postopkov ter storitev tako v pogledu kakovosti in preprečevanja nevarnosti in tveganj pri delu;
- redno in v skladu z navodili poročanje lastnikom, bankam in ostalim zainteresiranim stranem, ki imajo zakonsko podlago (AJPES, FURS itd.);
- sistematično in redno udeleževanje raznih izobraževanj, konferenc in drugih (poslovnih) dogodkov, na katerih pridobivamo nova znanja za razvijanje naših produktov in storitev, se seznanjamo z bodočimi trendi in potrebami deležnikov, kar nam omogoča inovativnost, fleksibilnost in pravočasno identifikacijo priložnosti.

Realizacija strateških ciljev je podvržena tako notranjim kot zunanjim vprašanjem, ki so lahko ekonomska, politična, družbena, pravna, okoljska in tehnološka. V ta namen podjetje opravlja [PEST analizo](#), ki je naše strateško orodje pri razumevanju strateškega upravljanja podjetja (v kateri smeri naj podjetje razvija svoje delovanje).

5.1 Razumevanje potreb in pričakovanj

V podjetju se zavedamo, da je spoštovanje potreb in pričakovanj vseh zainteresiranih strank pomembno za doseganje strateških ciljev in uspešno dolgoročno poslovanje. V ta namen smo pri pripravi vizije in poslanstva definirali in upoštevali splošne in posebne potrebe ter pričakovanja

zainteresiranih strani. Prepoznali smo najpomembnejše zainteresirane strani: odjemalci, dobavitelji/partnerji, kooperanti, zaposleni, financerji kot tudi potencialne nove zainteresirane strani, kot so bodoči odjemalci in partnerji na projektih.

Ključne potrebe in pričakovanja najpomembnejših zainteresiranih strani so pregledno zapisana v ločenem [dokumentu](#).

Redno pregledujemo spremembe v poslovnem okolju in se nanje odzivamo z ukrepi, s katerimi želimo zmanjšati našo ranljivost in povečevati možnosti za uspeh. Pri manj vplivnih zainteresiranih straneh, kot so bodoči odjemalci in partnerji na projektih, se zavedamo predvsem njihovih potreb po varnosti, transparentnosti, strokovnosti, odzivnosti in zanesljivosti. Skozi komunikacijo in druge operative aktivnosti skrbimo, da so te potrebe upoštevane in v največji možni meri zadovoljene. Ravno tako pričakovanja po varnosti, partnerskem odnosu, odzivnosti in odgovornosti. Zavedamo se, da z uresničevanjem strateških ciljev hitro lahko preidejo iz manj vplivnih v vplivne zainteresirane javnosti.

6. SISTEM KAKOVOSTI

6.1 Izvajanje sistema kakovosti

Sistem vodenja obsega vse aktivnosti, ki jih izvaja podjetje z namenom vodenja, obvladovanja in zagotavljanja kakovosti:

- v družbi so identificirani ključni procesi in zaporedje procesov,
- sistematično in situacijsko prepoznavamo tveganja in priložnosti,
- za učinkovito rast in razvoj podjetja smo določili merljive cilje,
- prepoznavamo potrebe po virih, njihovo priskrbo v podporo procesom,
- procesi so oblikovani in optimizirani za realizacijo zastavljenih ciljev,
- s pregledi rezultatov doseganja ciljev in z vodstvenim pregledom definiramo in izvajamo ukrepe za nenehno izboljševanje procesov.

Kazalniki uspešnosti se spremljajo v [matriki kazalnikov](#).

6.2 Procesni pristop

V spodnji tabeli je predstavljen glavni procesni pristop v podjetju. Razdeljen je na tri glavne procese: vodstveni, glavni in podporni; vsakemu sledijo še podproces. Skrbniki procesov imajo možnosti šibke ali močne korelacije, so brez korelacije ali pa so skrbniki procesa.

PROCES	SKRBNIKI PROCESOV							
	Direktor	Vodja prodaje	Vodja projekta	Razvojni inženir	Vodja nabave	Vodja delavnice in montaže	Vodja splošnih služb	Poprodajna podpora – Razvojni inženir
VODSTVENI PROCES								
1. Vodenje poslovanja	S	M	M	M	M	Š	M	M

GLAVNI PROCES								
2. Prodaja	M	S	Š					Š
3. Razvoj (bazični)	Š	M	S	M	Š	Š		
4. Izdelava	Š	Š	S	M	M	M		
4.1. Programiranje	Š	Š	M	S	Š	Š		
4.2. Konstrukcija	Š	Š	M	S	M	M		
4.3. Elektro projektiva	Š	Š	M	S	Š	M		
5. Testiranje	Š	Š	S	M		M		
6. Predzagon in prevzem	Š	Š	S	M		Š	Š	
7. Poprodajna podpora	Š	M	Š	Š	Š		Š	S
8. Nabava	M		M	M	S	Š	Š	Š
9. Sestava in montaža	Š		M	M	Š	S	Š	
PODPORNI PROCESI								
10. Finance	S	Š	Š		M			
11. Logistika			M		M	Š	S	Š

Tabela 1: Osnovni procesni pristop.

Legenda:

S – skrbnik

Š – šibka korelacija

M – močna korelacija

(prazno) – ni korelacija

Poleg klasičnih vodstvenih aktivnosti, kot je koordinacija projektov, se izvajajo naslednje aktivnosti v sistemu vodenja kakovosti:

Aktivnosti SVK	Dokumentirana informacija	Kdaj?
Pregled poslovnega okolja	Vodenje – Pestle analiza	stalno
	Vodenje – Deležniki	februar
Obvladovanje poslovnih tveganj	Vodenje – Tveganja in priložnosti	stalno
Analiziranje delovanja procesov	Vodenje – Glavni proces	kvartalno
Planiranje ciljev SVK Poslovni načrt	Vodenje – Strateški in operativni cilji, Canvas model	februar
Ocena ustreznosti virov	Vodenje – Ocenjevanje kompetenc zaposlenih	februar
	Ocena infrastrukture	februar
Komuniciranje s kupci - prepoznavanje zahtev	Seznam ponudb, e-pošta	stalno
Ocenjevanje zadovoljstva	Customer Journey	februar
Obvladovanje reklamacij	Vodenje – Korektivni ukrepi	stalno
Ocenjevanje dobaviteljev	Vodenje – ABC analiza in vrednotenje dobaviteljev ob zaključku projekta	februar
Razvoj	Overjanje in validacija razvoja	po potrebi oz. glede na projekt

Proizvodnja	Spremni list, dobavnica	stalno
Notranje presoje	Zapisi	julij
Vodstveni pregled	Zapisnik vodstvenega pregleda	februar
Merjenje in nadzorovanje	Seznam merilne opreme	po potrebi
	Merilni protokoli	stalno
	Testi in certifikati	po potrebi
	Tehnična mapa	glede na obveznosti na projektu

Tabela 2: Aktivnosti v sistemu vodenja kakovosti.

7. ODGOVORNOST VODSTVA

7.1 Voditeljstvo in zavezanost

Vodstvo podjetja predstavlja direktor, ki je tudi odgovorna oseba za vse sisteme poslovanja in kakovosti. Vodstvo podjetja vzpostavlja in vzdržuje visoko stopnjo zavedanja in odgovornosti za sistem vodenja kakovosti.

Vodstvo dokazuje svojo zavezanost tako, da:

- razloži pomen izpolnjevanja zahtev odjemalcev,
- določi politiko kakovosti in jo komunicira ter izvaja,
- daje neposreden zgled in vzpodbudo zaposlenim pri načinu delovanja (vrednote, ki dejansko živijo v podjetju) in samem izvajanju aktivnosti na dogovorjen način v sistemu vodenja,
- vzpostavi cilje poslovanja, kakovosti, varovanja zdravja znotraj podjetja,
- opredeli vloge, odgovornosti in pooblastila ter po potrebi razrešuje nejasnosti, morebitne konfliktna situacije ali navzkrižje interesov,
- izvaja vodstvene preglede najmanj enkrat letno,
- zagotavlja razpoložljivost potrebnih virov,
- zagotavlja izvajanje, vzdrževanje in izboljševanje sistema zdravja in varstva ljudi.

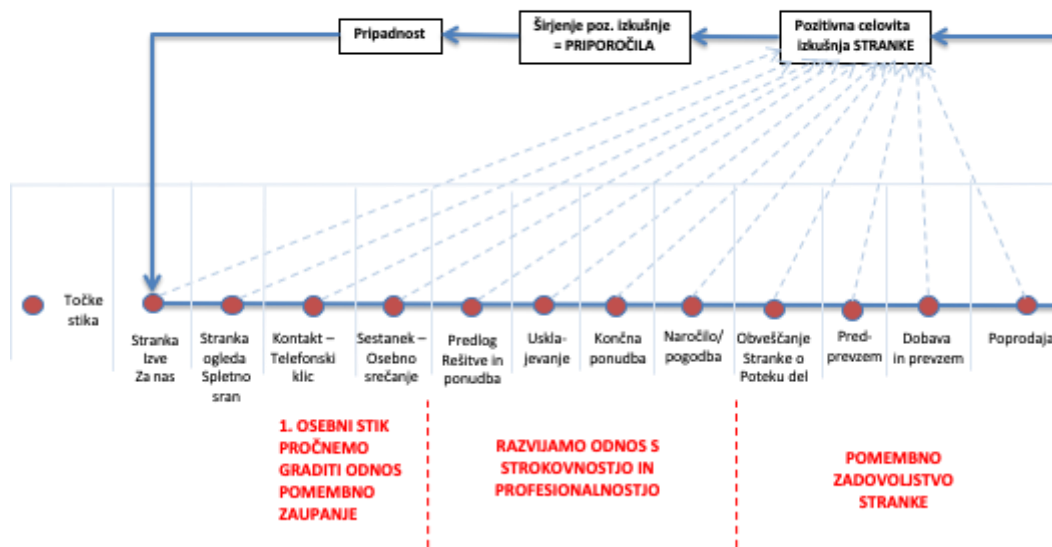
Odgovornost vodstva je nenehno izboljševanje delovanja sistemov vodenja, saj s tem podjetje zadovoljuje pričakovanja odjemalcev in drugih interesnih dejavnikov. Najmanj enkrat letno vodstvo opravlja vodstveni pregled uspešnosti delovanja in vsake tri mesece pregleduje stanje v registru tveganj in priložnosti ter glede (ne)izvajanja ukrepov po potrebi primerno ukrepa.

Redno ob koncu projekta (v roku 1 tedna po zaključku) se oceni njegovo uspešnost in poda zaključno oceno ter sprejme korektivne ukrepe. S končnim poročilom projekta in »*lessons learned*« so seznanjeni vsi zaposleni na kolektivnem sestanku 1-krat mesečno, ko se predstavi končne ugotovitve več projektov, ki so bili v tem obdobju zaključeni.

7.2 Osredotočenost na odjemalce

V podjetju se zavedamo, da je zadovoljstvo strank ključnega pomena za našo uspešnost in realizacijo strateških ciljev podjetja. V ta namen smo v podjetju oblikovali model celostne izkušnje stranke, ki vključuje izdelavo poti stranke od trenutka, ko izve za naš obstoj, do prodajnih aktivnosti in vseh točk stika, kjer se stranka sreča z našim podjetjem. S pomočjo modela »*Customer journey – točke stika s stranko*« bomo zadovoljili vse njene potrebe in pričakovanja ter tako prišli do popolnega zadovoljstva stranke, ki bo z nami doživela odlično izkušnjo.

COUSTOMER JOURNEY - TOČKE STIKA S STRANKO



Slika 4: Model »Customer journey – točke stika s stranko«.

7.3 Vzpostavljane politike kakovosti

Vodstvo določa politiko kakovosti in njene okvirne cilje. Politika je javno objavljena in dostopna na oglasni deski in spletni strani podjetja. Na vodstvenih pregledih se preverja ustreznost in skladnost politike z vizijo in poslanstvom najvišjega vodstva o prihodnosti podjetja.

Določili smo naslednje strateške usmeritve:

- rastemo tako, da sodelujemo s partnerskimi podjetji in zagotavljamo najvišjo kakovost;
- povečujemo delež prodaje pri obstoječih strankah in pridobivamo nove stranke;
- odprti smo za vse izboljšave, ki povečujejo učinkovitost dela in s tem uspešnost poslovanja;
- omogočamo dobre delovne pogoje svojim zaposlenim, cenimo njihovo pripadnost in željo po stalnem strokovnem in poklicnem izobraževanju;
- vsi zaposleni si prizadevamo, da s svojim delom zagotavljamo, da so naši proizvodi skladni z zahtevami kupca in z zakonskimi predpisi ter internimi zahtevami podjetja;
- prizadevamo si za stalno izboljševanje kakovosti, s čemer skušamo v prvi vrsti zadovoljiti pričakovanja naših kupcev.

Politika kakovosti zagotavlja osnove za vodstveni pregled izpolnjevanja zastavljenih ciljev kakovosti v družbi. Gre za nadzorovan proces, ki se nenehno usklajuje. Direktor preverja rezultate celotnega upravljanja in spodbuja zaposlene pri uresničevanju politike kakovosti podjetja. Temeljna naloga podjetja je skrb za stalno izboljševanje politike kakovosti z nenehnim preverjanjem rezultatov in določanjem preventivnih ter korektivnih ukrepov, če so ti potrebni.

7.4 Planiranje in cilji sistema kakovosti

Direktor zagotavlja, da so identificirani in planirani viri, ki so potrebni za doseganje ciljev politike kakovosti. Rezultati planiranja so dokumentirani in vključujejo:

- procese sistema vodenja kakovosti,
- potrebne vire,
- nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti.

Kakovost poslovanja načrtujemo, izvajamo in preverjamo na vseh področjih dela, s sistemom nenehnih izboljšav pa to nadgrajujemo. Direktor določi letni plan, ki vsebuje ključne letne cilje, s katerimi

predstavi, kaj želimo v tekočem letu uresničiti. Opredeli cilje kakovosti za vse ravni podjetja. Cilji so merljivi in podpirajo politiko kakovosti vključno z zavezo nenehnega izboljševanja.

Direktor in skrbnik sistema vodenja kakovosti sta v prvi vrsti odgovorna za njegovo vzpostavitev, delovanje in vzdrževanje, ki se uporablja in deluje vzajemno z vsemi dejavnostmi, ki so neposredno povezane s kakovostjo opravljene storitve. Pri izvajanju sistema vodenja kakovosti pa sodelujejo vsi zaposleni v skladu s svojimi vlogami v podjetju. Planiranje sistema vodenja kakovosti vsebuje vse faze, od začetnega zaznavanja do končne zadovoljitve zahtev in pričakovanj kupcev ter zainteresirane javnosti.

8. VIRI

Podjetje zagotavlja potrebna sredstva (finančna, informacijska, materialna, znanje), osebje in opremo. Določa in izbira jih direktor podjetja z upoštevanjem zakonskih zahtev za osebje, opremo in finančna sredstva. Potrebe po sredstvih so planirane v letnem planu poslovanja.

8.1 Človeški viri

Najpomembnejši vir za učinkovito izvajanje dela so ljudje, ki delijo vrednote podjetja in so usposobljeni ter kompetentni za opravljanje dela v podjetju. Ločimo potrebe po usposabljanju in potrebe po kadrovanju.

Potrebe po usposabljanju nastajajo zaradi zahtev, ki izhajajo iz:

- potrebnih znanj in kompetenc za delovno mesto, kot jih določa sistemizacija delovnih mest,
- sprotnega uvajanja novih postopkov dela in opreme,
- potrebe po bodočih znanjih, ki izhajajo iz obravnave zlasti tehnoloških vprašanj ter z njimi povezanimi tveganji in priložnostmi,
- spreminjajočih se zahtev zakonodaje in izvajanja postopkov dela na katerem koli delovnem področju s poudarkom na rednem usposabljanju s področja zdravja in varnosti za vse zaposlene in na novozaposlene, splošnem, tehničnem, požarnem in zdravstvenem varstvu.

Potrebe po zaposlovanju izhajajo iz:

- potrebe po novih kadrih zaradi uresničevanja strateških ciljev podjetja,
- potrebe po zamenjavi kadra, ki ne izpolnjuje delovnih nalog,
- potrebe po nadomestitvi kadrov.

Dostop do novih strokovnih informacij in znanj se zagotavlja na naslednje načine:

- z naročanjem strokovnih publikacij,
- z udeležbo na strokovnih srečanjih, seminarjih, kongresih ipd.,
- s povezavo v spletno omrežje (internet) in dostopnostjo do izbranih baz podatkov.

8.2 Način komuniciranja, odgovornosti in pooblastila ter ozaveščenost

Realizacijo politik in ciljev omogoča primerno usposobljeno in izkušeno osebje, ki se zaveda svojih odgovornosti, pooblastil in nalog. Odgovornosti in pooblastila so opredeljene s sistemizacijo podjetja (Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest podjetja Blubit d. o. o.), z opisi del in nalog ter pogodbami o zaposlitvi kot tudi v internih predpisih. Zaposleni so z internimi splošnimi akti podjetja seznanjeni. Za posebne naloge ali projekte direktor oblikuje projektne skupine ali pa se določi delovne naloge na kolegiju. Ravni odločanja in medsebojne povezave so določene z organizacijsko shemo družbe. Sistem vodenja kakovosti je dodeljen splošnim službam. Skrbnik za sistem vodenja z nalogami, pooblastili in odgovornostmi je dodeljen direktorju družbe.

Glavni in podporni procesi v grobem prikazujejo glavne odgovornosti in pooblastila skrbnikov. Direktor podjetja ima (ne glede na druge odgovornosti in pooblastila) tudi odgovornost in pooblastila za vzpostavlanje, izvajanje, vzdrževanje, pregled in stalno izboljševanje sistema vodenja kakovosti na

osnovi standarda ISO 9001. Odgovoren je za prenos in širjenje politike do zaposlenega, kakor tudi za nadzor nad izvajanjem sistema vodenja ter aktivnosti, povezane s širitvijo pomena zavedanja izpolnjevanja dogovorjenih zahtev z odjemalci med vsemi zaposlenimi. Njegova vloga je tudi povezovanje z zunanjimi institucijami na področju zgoraj omenjenih sistemov.

Informiranje zaposlenih vse od strateških do operativnih zadev izvajamo skozi različne oblike komunikacije. Najbolj pogosti in običajni komunikacijski kanali potekajo preko sestankov, oglasne deske, telefonskih klicev, elektronske pošte in dostopnosti direktorja.

Zaposleni kadar koli posredujejo svoje mnenje o delu – o kakovosti, procesih, varnosti in zdravju pri delu ter drugih predlogih in izboljšavah – direktorju, ki taka mnenja sistematično zbira in nanje tudi odgovarja ter jih analizira. Po potrebi sproži korektivne ukrepe ali pa prepozna določena tveganja ali priložnosti, ki zahtevajo ukrepanje.

V podjetju imamo vpeljane komunikacijske poti za komuniciranje z zunanjimi zainteresiranimi stranmi. Komunikacija poteka preko mesečnega poročanja o rezultatih ter preko sestankov (obravnavo rezultatov, odmikov, ukrepov, planov). Komunikacija z lokalno skupnostjo in različnimi institucijami Republike Slovenije poteka preko ustaljenega poročanja skladno s predpisi Republike Slovenije. Komunikacija s strankami poteka preko prodajnega procesa in projektne pisarne, pri čemer so v primeru posameznih strank skladno s pogodbenimi obveznostmi dogovorjena dodatna obveščanja v primeru sprememb. Vodja projekta je primarni skrbnik in odgovoren za komunikacijo s stranko in ob začetku vsakega projekta stranki po e-pošti pošlje vse informacije o tem, kdo je zadolžen za določeno nalogo pri projektu.

Podjetje deluje kot projektna organizacija in zato je nujno, da je komunikacija pri projektne delu intenzivna in organizirana. Pomembno je, da imajo vsi udeleženci projektne organizacije potrebne informacije ob pravem času. Glavno vlogo pri komuniciranju in organiziranju komunikacije ima vodja projekta. Kot odgovoren za operativno izvedbo projekta ima stalno vse informacije in odloča, kdaj in v kakšnem obsegu jih bo posredoval članom projektnega tima.

Osnovna komunikacija v projektne timu poteka na sestankih projektne tima. Vodja projekta odloči časovno dinamiko sestankov (tedensko, večkrat tedensko, mesečno, po potrebi ipd.) in vsebino, ki bo na sestanku predstavljena. Namen sestankov je predvsem prenos informacij, da bodo člani tima imeli vse potrebne informacije za nemoteno in tekoče izpolnjevanje svojih nalog. Prav tako se na sestanku pridobijo informacije o stanju projekta, trenutnih težavah in možnostih za odpravo le-teh. Na vsakem sestanku projektne tima se piše zapisnik. Sama komunikacija med člani tima poteka organizirano. Vodi jo vodja projekta. Formalna komunikacija med člani je tista, ki jo člani prenesejo na vodjo projekta in se zapiše, v nasprotnem primeru gre za neorganizirano komunikacijo, ki je dobrodošla med člani projektne tima, ampak je neformalna in ni nikjer zapisana.

O podrobnejšem načinu komuniciranja na področju projektov je napisano v [priročniku za projektne vodenje](#), kjer je natančno opisano, kakšne so vloge, odgovornosti in pristojnosti vodje projekta, lastnika projekta in članov projektne skupine. Nadalje je predstavljena tudi tehnična dokumentacija, ki nastaja v času komuniciranja projektne skupine.

Mnenje o naših storitvah, ki nam ga posredujejo naši kupci, evidentiramo in se nanj odzivamo s pojasnili in informacijami eventualnih korektivnih ukrepov. Za komuniciranje z inšpekcijskimi organi in drugimi zainteresiranimi je odgovoren direktor oz. od njega pooblaščen oseba.

8.3 Kompetentnost zaposlenih

Kompetentnost zaposlenih zagotavljamo s sistematičnim usposabljanjem, ki vključuje tudi prenos znanja in izkušenj med zaposlenimi ter s spodbujanjem stalnega strokovnega usposabljanja.

Za vsako sistemizirano delovno mesto so predvidene kompetence, ki naj bi jih zaposleni imeli. Preverjanje kompetenc se naredi enkrat letno s pomočjo letnega razgovora z zaposlenim in njegovim

vodjo. Glede na rezultate se direktor po posvetu s kadrovsko službo odloči za razvijanje kompetenc vsakega zaposlenega. Bodoče kompetence zaposlenega se obravnavajo v okviru vodstvenega pregleda s pomočjo [kompetenčnega modela](#).

Potrebe po kadrih planiramo bodisi letno, kar je razvidno iz letnega plana, bodisi sproti glede na pisno odobritev direktorja. Dokumenti in zapisi se hranijo v kadrovski službi, skupaj z ostalimi podatki o osvojenih znanjih vsakega posameznika, ki je opravil katero koli obliko usposabljanja ali izobraževanja. Plan usposabljanj in izobraževanj zaposlenih je odvisen predvsem od zahtevnosti tehnične opreme in se ga prilagaja glede na sprotne potrebe po znanjih na posameznih projektih. Velikokrat se zaposleni poslužujejo usposabljanj in izobraževanj, ki jih izvajajo dobavitelji tehnične opreme in so znanja potrebna v samem procesu razvoja strojev in naprav za naše kupce. Če je bilo za usposabljanje oz. izobraževanje izdano potrdilo, se slednje hrani v personalni mapi zaposlenega.

V okviru usposabljanj dajemo možnost mentorstva in supervizije. Mentorstvo je notranje deljenje znanja med zaposlenimi, medtem ko se supervizije poslužujemo tako notranje kot zunanje. Notranjo supervizijo opravljajo zaposleni, ki imajo primerne izkušnje in znanje ter so v podjetju zadolženi za vodenje procesov ali oddelkov (pregled dokumentacije, nadzor nad projekti ipd.). Slednjo dopolnjujemo z zunanjo supervizijo, kar pomeni dodatno zunanjo kontrolo strokovnjakov iz različnih področij poslovanja nad celotnim poslovnim sistemom vodenja in korekcijo morebitnih notranjih nepravilnih vzgibov in odločitev. Način projektne organizacije omogoča zaposlenim, da preko izvedbe projektov pridobijo nova znanja in izkušnje ter se s končnim poročilom izvedbe projekta zavedajo svojih pomanjkljivosti in težijo k njihovim odpravam.

Novozaposlene sistematično uvajamo v delo v poskusni dobi dela. Zaposlovanje se odvija v skladu z veljavno zakonodajo in na podlagi izraženih potreb po zaposlovanju. Vsak nov zaposleni je seznanjen z internimi pravili (pravilniki, navodili, politiko podjetja ipd.) in je pred nastopom dela poučen o varstvu in zdravju pri delu. V podjetju zagotavljamo tudi, da so poleg zaposlenih o pomenu izpolnjevanja politike organizacije in drugih postopkov seznanjeni in jih pri svojem delu upoštevajo tudi drugi, ki v našem imenu ali za nas izvajajo dejavnost.

9. DOKUMENTIRANA GRADIVA

Dokumentacija oz. dokumentirane informacije vključujejo:

- dokumentirano izjavo o politiki sistema vodenja kakovosti,
- dokumente, ki jih podjetje potrebuje, da bi zagotovilo učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje njenih procesov,
- zapise, ki jih zahteva standard kakovosti ISO 9001 in služijo kot dokazilo za skladnost z zahtevami tega standarda.

Med dokumentirane informacije uvrščamo:

- **dokumente** kot vrsto dokumentacije, v kateri so podane zahteve, obveze in postopki dela ter
- **zapise**, ki dokazujejo skladnost našega delovanja z zahtevami in učinkovitost delovanja.

Dok. Informacija (DI)	Odgovoren	Hranjenje	Čas hranjenja
Vodenje kakovosti – PESTLE, SWOT, Tveganja	Direktor	Strežnik	živ dokument
Komercialna korespondenca: povpraševanja po mailu in ustno (zaznamki), ponudbe in predračuni, priloge k ponudbi, marketinški material, potrditve (listki iz računovodstva)	Vodja prodaje, zaposleni	Registratorji Strežnik Poštni strežnik	3 leta
Kadrovske evidence in pogodbe	Vodja splošnih služb	Pod ključem	po zakonu

Sledljivost proizvodnje: NK	Projektna pisarna	Registratorji Strežnik	3 leta
Dokazila o skladnosti proizvodov, standardi, preskusna poročila	Projektna pisarna, zaposleni	Registratorji Strežnik	10 let
Poslovna dokumentacija	Vsi zaposleni	Registratorji Strežnik	5 let
Zapisi presoj in vodstvenega pregleda	Direktor	Registratorji Strežnik	5 let
Prodajni proces	Vodja prodaje	Registratorji Strežnik	
Reklamacije	Vodja prodaje	Registratorji Strežnik	5 let
Nabava	Vodja nabave/projektne pisarna	Registratorji Strežnik	5 let

Tabela 3: seznam dokumentiranih informacij.

Dokumenti, ki so zunanjega izvora in vplivajo na naše delo, se vodijo elektronsko in papirno. Predloge za dokumente notranjega izvora so zbrane na mrežnem disku, dostopnem na vseh službenih računalnikih v mapi [R:\predloge](#). Z zunanjo dokumentacijo kupcev ravnamo kot z intelektualno lastnino.

Potrebne zapise in njihovo vsebino (strukturo, obliko, čas arhiviranja, in druge potrebne podatke o zapisu) hranimo v tabeli [evidenca dokumentacije](#).

Zapisi, ki so določeni kot obrazci, se vodijo v elektronski in papirni obliki. Posebej je voden pregled nad pogodbami, ki določajo medsebojne obveznosti med podjetjem in zunanjimi partnerji (kupci, dobavitelji, bankami). Matični podatki o kupcih in dobaviteljih ter drugih poslovnih partnerjih so hranjeni v računovodskem sistemu družbe.

Dostop do datotek na strežniku je zaposlenim dodeljen glede na njihovo delovno mesto (organigram podjetja), vlogo v oddelku in vlogo na posameznih projektih.

9.1 Obvladovanje in izdajanje dokumentiranih informacij

Obvladovanje je vezano na nastanek, kontrolo, odobritev, razdelitev in vodenje sprememb dokumentov in podatkov, pomembnih za delovanje in pravno zaščitenost in sledljivost. Dokumente in podatke obvladujemo glede na sistem, ki zagotavlja:

- uporabo samo veljavnih postopkov in podatkov,
- pravilnost in popolnost dokumentov in podatkov,
- jasno dostopnost in seznanjenost z dokumenti in podatki,
- zbiranje in posredovanje ustreznih podatkov o sistemu vodenja kakovosti.

Dokumente delimo po izvoru na:

- notranje (predpise, navodila ipd.) in
- zunanje (standard(i), pravni in uradni predpisi, dokumentacija kupcev in dobaviteljev itd.).

9.2 Odobritev, izdajanje in sprememba dokumentov

Odgovoren za pripravo navodil, pravilnikov in obrazcev, vezanih na izdajanje navodil, je direktor podjetja ali od njega pooblaščen oseba. Pripravljajo jih lahko tudi zaposleni. Vsi odobreni dokumenti so shranjeni na mrežnem disku, dostopnem na vseh službenih računalnikih v mapi [R:\predloge](#), ki

je za branje dostopna vsem zaposlenim. Odgovoren za vodenje evidence izdanih in veljavnih dokumentov je skrbnik vodenja sistema.

Predlog spremembe dokumenta ali obrazca lahko predlaga kdorkoli od zaposlenih in ga posreduje direktorju. V kolikor se s spremembo direktor strinja, poskrbi za njeno izvedbo. Obravnavanje sprememb poteka na enak način kot priprava novega dokumenta. S podpisom odobrene dokumente hrani skrbnik sistema vodenja. Tako hranjen dokument služi tudi v morebitne pravne namene (pri tem se pri roku hranjenja upošteva zakonske zahteve, npr. kadrovske evidence, tehnična mapa ipd.). Enako se hrani tudi neveljavne izvode dokumentov še najmanj 1 leto po uveljavljeni spremembi.

9.3 Obvladovanje podatkov in dokumentov zunanjega izvora

Za obvladovanje podatkov je v našem podjetju poskrbljeno preko računalniškega sistema. Skrb za primerno ravnanje s podatki (varno shranjevanje, kontroliran dostop do podatkov in njihovo spreminjanje) je zakonska obveza vseh zaposlenih (dokumenti z osebni podatki so v zaklenjenih omarah/predalih, vedno ko nas ni zraven, računalniki so vedno zaklenjeni, ko ob njih ni zaposlenih).

Podatki in informacije v e-obliki so tudi sms obvestila, e-novice, e-pošta, za katere imamo dogovorjene načine njihovega obvladovanja. Za obvladovanje ostalih podatkov, povezanih s spremljanjem kakovosti našega dela, so odgovorne osebe v dokumentih (navodilih), v katerih se taki podatki pojavljajo.

10. NAČIN DELOVANJA PODJETJA

Način delovanja podjetja je usmerjen v t. i. projektno organizacijo, za katero je zelo pomembno, da ima znanja, veščine, orodja, tehnike in pravilne procese vodenja, da lahko uspešno izvede projekte. Pravilna organizacija projektov, planiranje dela na projektih in organizirano upravljanje s projekti se kaže v učinkovitem dokončanju zastavljenih projektov in povečanju rasti ter konkurenčnosti podjetja.

[Glavni proces](#) v podjetju predstavlja način projektnega vodenja posamičnega projekta, ki je sestavljen iz več pomembnih faz, v katere se vključujejo razvojna ekipa, direktor, vodja projekta, nabava in prodaja. Projektni pristop torej medsebojno povezuje procese realizacije (prodaja, snovanje in razvoj, nabava, proizvodnja/montaža), značilne za področje našega delovanja. Pri tem se uporablja tudi branži primerno izrazoslovje. Pomembno je poudariti, da prehod v naslednjo fazo projekta oz. med posameznimi procesi ali podprocesimi omogočajo izpolnjeni kriteriji za prehod kontrolnih točk oz. mejnikov projekta. Na ta način se zagotavlja, da so zahteve odjemalca in zakonodaje upoštewane pri odvijanju projekta.

Splošne službe spadajo v podporni proces podjetja. Glavnemu procesu nudijo podporo največ pri nalogah logistike in administracije.

Pomemben je proces vpisa materiala v zaloge, ki ga prejmemo od dobaviteljev. Vpis se opravi na podlagi dodeljenega stroškovnega mesta, ki je enako številki projekta. Gre za t. i. projektno skladišče, v katerega se vpisuje celoten nabavljen material za potrebe posamičnega projekta. Postopek vpisa materiala v zaloge se izvaja ali na [podlagi prejetega računa](#) ali na [podlagi izdanega naročila](#).

Podporni proces logistike je pomemben pri odpremi izdelka, ki nastane ob zaključku projekta. Ker imajo naši kupci različne pogoje odpreme blaga na njihovo lokacijo, je način odpreme urejen na dva načina: [splošno, t. i. »zunanja logistika«](#) in [logistika za Lumentum](#).

Ob odpremi se izda tudi račun za opravljeno storitev, ki se tudi izvede po vnaprej predpisanem [procesnem postopku](#).

Za postopke za izdajo računa, logistične naloge in vpis materiala v zaloge je odgovorna oseba, ki ji je v splošnih službah dodeljeno delovno mesto z nazivom »Sodelavec za splošno področje«.

11. VREDNOTENJE DELOVANJA

Z merjenjem zadovoljstva odjemalcev skušamo ugotoviti, kako smo izpolnili njihove zahteve in pričakovanja.

Metode ocenjevanja zadovoljstva odjemalcev vsebuje dva kriterija, in sicer:

- analiza števila reklamacij,
- pravočasnost dobav.

Izvajanje rednih meritev zadovoljstva odjemalcev oz. kupcev opravlja oddelek prodaje. Meritve se izvajajo na podlagi razgovora s stranko, ki je možen po telefonu ali osebno na sestanku. Spraševalec preko pogovora s pomočjo [vprašalnika za zadovoljstvo odjemalcev](#) pridobi informacijo o zadovoljstvu kupcev glede na njihove potrebe in pričakovanja. Izvajanje vprašalnika se izvaja v zaključni fazi projekta, po uspešno opravljenem končnem prevzemu. Dobljene povratne informacije spraševalec shrani in primerno ovrednoti v poročilu o projektu.

11.1 Nadzorovanje, merjenje, analiziranje in vrednotenje

Podjetje nadzoruje, meri in spremlja kazalnike uspešnosti vseh procesov, ki so potrebni za izpolnjevanje vizije, ugotavljanja in izboljševanja zadovoljstva odjemalcev ter stalnih izboljšav v sistemu vodenja. Če planirani rezultati niso doseženi, odgovorni lastniki procesov izvajajo korektivne ukrepe.

Za nadzor, merjenje in analizo uporabljamo različne metode, kot npr. na projektih analiza tveganj na projektu, gantogrami, finančni kontroling projektov in končno poročilo projekta. Na nivoju podjetja uporabljamo PESTLE, ABC metodo za oceno dobaviteljev, oceno zadovoljstva odjemalcev, oceno poslovnih tveganj, OK/NOK sistem, LOP (list of open points).

Odgovorni za procese in projekte pripravijo končno poročilo projekta, s pomočjo katerega se preveri uresničenost, pravočasnost in dobičkonosnost projekta. Poročila se obravnavajo na timskih sestankih, enkrat letno se izvede vodstveni pregled. Na podlagi rezultatov ciljev se sprejemajo ustrezni korektivni ukrepi. Procese nadziramo tako, da delajo čim ceneje, s čim večjo podporo informacijske tehnologije in se tudi na osnovi izkušenj stalno izboljšujejo. Sposobnosti procesa se izvaja z namenom ugotavljanja, kaj nam proces omogoča in kaj z njim lahko dosežemo.

Vso nadzorno in merilno opremo, ki jo uporabljamo (tudi če ni v naši lasti), obvladujemo in zagotavljamo ali v primeru najema skrbno preverimo, da so nadzorne in merilne naprave primerne za uporabo (kalibrirane). Enako velja tudi za vso programsko opremo, ki jo uporabljamo pri nadzorovanju in merjenju izdelka ali procesa.

11.2 Notranja presoja

Namen notranjih presoj je dvojen:

- overjanje, ali so dejavnosti obvladovanja in z njimi povezani rezultati skladni z načrtovanimi postopki, in ugotovitev učinkovitosti sistemov,
- iskanje možnih izboljšav v obliki priporočil za povečanje uspešnosti podjetja in/ali zadovoljstva odjemalcev ter drugih zainteresiranih strani.

Plan presoj zajema področje in elemente presoje, identifikacije odgovornih oseb za posamezna področja (presojevalcev), določitev presojevalcev, terminsko opredelitev izvajanja presoje, odgovorno osebo za presojo ipd. Predlog plana notranjih presoj pripravi skrbnik sistema vodenja za kakovost, odobri ga direktor družbe. Notranje presoje se izvajajo enkrat letno, po potrebi večkrat, na vseh področjih glede na stvarne potrebe oz. prehodne ugotovitve iz presoj. Izvedba presoj poteka po odobrenem planu in zajema uvod, preverjanje stanja in sklep. Notranjo presojo vodi odgovorna oseba, določena s planom presoj, kot presojevalci sodelujejo predstavniki posameznih področij. Rezultati presoje so zapisani v Poročilu o notranji presoji. Presojano področje se pripravi na podlagi poročila o presoji korekcije, korektivnih in preventivnih ukrepov.

11.3 Vodstveni pregled

Celoviti vodstveni pregled je planiran in izveden najmanj enkrat letno ob obravnavi spreminjajočega se poslovnega okolja (PESTLE, SWOT) in strateških usmeritev organizacije. Celoviti vodstveni pregled je le končni pregled celotnega stanja organizacije, ki je podrejen kvartalnemu vodstvenemu pregledu čez celotno poslovno leto.

Upošteva se informacije o uspešnosti, vključno s trendi in kazalniki za:

- neskladnosti in korektivne ukrepe,
- spremljanje in merjenje rezultatov,
- rezultate presoj,
- zadovoljstvo naročnikov,
- vprašanja, ki zadevajo zunanje ponudnike in zainteresirane strani,
- ustreznost virov oz. potrebe po priskrbi virov,
- uspešnost procesov ter ugotavljanje skladnosti izdelkov in storitev.

Vodstveni pregled preverja tudi učinkovitost ukrepov za obravnavanje tveganj in priložnosti. Pomembno je, da se preveri izvajanje procesov za identifikacijo novih potencialnih priložnosti za nenehno izboljševanje.

12. IZBOLJŠEVANJE

V primeru, da se ugotovi neskladnost izdelka oziroma storitve, kupec najprej izpolni reklamacijski zahtevnik (8D poročilo), kjer se natančno opredeli, kje in zakaj so bile težave ter kdo je odgovoren za storjeno napako. Za odpravo neskladnosti poskrbi projektni vodja, ki se po potrebi posvetuje z lastnikom projekta. Zaradi zagotavljanja objektivnosti pri neskladnosti sodeluje tudi oddelek prodaje. Po odpravi neskladnosti izvedemo ponovno kontrolo in skušamo z metodo »5x Zakaj« ugotoviti, kaj in kje se je zgodilo ter kdo je bil za to odgovoren. Na koncu analize še določimo aktivnosti, odgovorne za reševanje in roke za odpravo posledic, predvsem pa vzroke problema, ki je pripeljal do neskladnosti izdelka ali storitve, ki jo ponujamo.

12.1 Korektivni in preventivni ukrepi

S korektivnimi ukrepi ugotavljamo vzroke neskladnosti, ki se pojavljajo pri sistemu vodenja, v procesih in izdelkih.

Korektivni ukrepi vključujejo naslednje aktivnosti:

- pregledovanje neskladnosti, vključno s pritožbami odjemalcev,
- določitev vzrokov za neskladnost,
- določitev ukrepov za odpravo neskladnosti in ocenjevanje potreb po ukrepih, da se neskladnosti ne ponovijo,
- izvedba ukrepov za odpravo vzrokov,
- zapis opravljenih ukrepov,
- analiza učinkov odpravljenih vzrokov.

Korektivni ukrepi so namenjeni odstranitvi vzrokov za obstoječe neskladnosti. Projektna pisarna skupaj s prodajo na podlagi spremljanja stanja in analiz opredeli konkretne ukrepe in spremlja njihovo realizacijo. Korektivne ukrepe sprejme lahko tudi direktor družbe. Korektivni ukrepi vsebujejo: ugotavljanje vzrokov, analizo procesov, zapisov in poročil s ciljem ugotovitve vzrokov, uvajanje ukrepov za preprečevanje ponovitve, zagotovitev izvajanja korektivnih ukrepov ter zapisovanje sprememb, ki so posledica ustreznih [korektivnih ukrepov](#).

Cilj preventivnih ukrepov je v tem, da odpravimo vzroke neskladnosti, da bi preprečili njihov nastanek. Gre pravzaprav za ukrepe za identifikacijo ter obvladovanje tveganj in priložnosti. Slednje lahko nastopa hkrati. Tveganje je pravzaprav ocena verjetnosti, da se bo potencialno škodni dogodek zgodil.

Priložnost pa predstavlja ocena, da se bo potencialno koristen dogodek zgodil. Tveganja in priložnosti obvladujemo v tabeli [tveganj in priložnosti](#).

12.2 Nenehno izboljševanje

Podjetje nenehno izboljšuje učinkovitost sistema vodenja z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, rezultatov presoj in analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov in s pomočjo vodstvenih pregledov. Direktor skupaj z vsemi zaposlenimi vsaj enkrat letno preverja učinkovitost in funkcionalnost delovanja sistema kakovosti. Seveda se preverjanje opravi na način, ki je dostopen vsem zaposlenim v okviru teambuildinga ali brainstorminga na (manj uradnem) kolektivnem sestanku ali druženju. Poudarek je na pridobivanju novih idej in rešitev tako na procesnem kot tudi razvojnem nivoju politike kakovosti.

Za preverjanje se opravi tudi pregled na osnovi poročil o doseženih ciljih. Poročila o doseženih ciljih so osnova za razpravo na "pregledu s strani vodstva", ki ga skliče direktor družbe. V kolikor cilji niso doseženi, se odredi korektivne ukrepe z definirano odgovornostjo (kaj, kdo, do kdaj). Izboljšave se nanašajo na znižanje stroškov in porabe virov, skrajševanje normativnih časov in izboljšanje lastnosti proizvodov in procesov.