

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

INTEGRACIJA STANDARDOV V POSLOVANJE
PODJETJA

Mentor:

doc. dr. MIRKO MARKIČ

Obrađnavana organizacija:

Alcan Tomos d. o. o.

KOPER, 2005

ALEKSANDRA ROJC

POVZETEK

Temeljni namen diplomske naloge je predstavitev mednarodnih standardov s področja kakovosti, ravnanja z okoljem ter varnosti in zdravja pri delu in njihova integracija v poslovanje podjetja s sprejetjem integriranega sistema managementa. Metodologija dela temelji na analitično-teoretičnem pregledu domače in tuje strokovne literature, kritičnem pregledu integriranega dokumentacijskega sistema v podjetju ter anketiranju zaposlenih s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika. Izid raziskave kaže na relativno dobro seznanjenost zaposlenih z zahtevami uvedenih standardov in njihovo upoštevanje v praksi, ustreznost modela združevanja dokumentacije v enotni Poslovník integriranega management sistema ter večinsko prepričanje o pozitivnem vplivu uvedbe zahtev standardov na izboljšanje organiziranosti poslovanja. Predlogi, ki izhajajo iz izidov raziskave, se nanašajo pretežno na nadaljnje izobraževanje in na poglobljeno usposabljanje zaposlenih, raziskavo vzrokov odporov pri posameznikih in na nadgradnjo dokumentacijskega sistema.

Ključne besede: integracija standardov, kakovost, management, poslovanje podjetja, ravnanje z naravnim okoljem, varnost in zdravje pri delu

ABSTRACT

The aim of this document is presentation of international standards for quality, environment, occupational health and safety at work, their integration in management system and acceptance by workers. Methodology of work is based on analytically-theoretical review of national and foreign business literature, critical review of integrated documentation system within enterprise and inquiry of workers with structural questionnaire. Research result is showing relatively good acquaintance with requirements of introduced standards and their consideration at daily work, suitability of documentation integrating system and majority conviction of positive effect on business organisation brought in with introduction of standard's requirements. Based on research results some proposals were identified relating mainly on further education and goal oriented qualification of workers, focusing on detection of individual resistance causes and upgrade of existing documentation system.

Key words: integration of standards, quality, management, enterprise, environment, occupational health and safety at work

UDK 65.012:658(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Smoter in cilji diplomskega dela.....	1
1.3	Metode obravnavanja.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve obravnavanja.....	3
1.5	Opis poglavij, ki jih bomo obravnavali.....	3
2	Predstavitev standardov	4
2.1	SIST EN ISO 9001: 2000 – model sistema vodenja kakovosti.....	4
2.1.1	Potreba po uvedbi standardov kakovosti.....	4
2.1.2	Zgodovina razvoja in pregled standardov skupine ISO 9000.....	4
2.1.3	Standard SIST EN ISO 9001 : 2000.....	5
2.1.4	Preverjanje kakovosti v praksi.....	8
2.1.5	Razširjenost standarda SIST EN ISO 9001 v Sloveniji in primerjava z EU.....	8
2.2	SIST EN ISO 14001 : 1997 – model ravnanja z naravnim okoljem.....	10
2.2.1	Uvedba standardov ravnanja z naravnim okoljem.....	10
2.2.2	Razvoj standardov skupine ISO 14000.....	11
2.2.3	Standard SIST EN ISO 14001 : 1997.....	11
2.2.4	Preverjanje izpolnjevanja zahtev standarda in delovanja modela ravnanja z naravnim okoljem v praksi.....	13
2.2.5	Razširjenost standarda ISO 14001 v Sloveniji in primerjava z EU.....	14
2.3	OHSAS 18001 – model vodenja poklicnega zdravja in varnosti.....	15
2.3.1	Potreba po uvedbi modela vodenja poklicnega zdravja in varnosti.....	15
2.3.2	Razvoj standarda OHSAS 18001.....	16
2.3.3	Predstavitev standarda OHSAS 18001:1999.....	17
2.3.4	Preverjanje poklicnega zdravja in varnosti v praksi.....	19
2.3.5	Razširjenost standarda OHSAS 18001 v Sloveniji.....	19
2.4	Integrirani sistemi managementa organizacije.....	19
2.4.1	Uvod.....	19
2.4.2	Koristi integracije sistema vodenja.....	20
2.4.3	Omejitve integracije modela managementa.....	21
2.4.4	Človeški viri.....	21
3	Uporabni del	23
3.1	Poslovník integriranega management sistema (PIMS).....	23
3.1.1	Uvedba krovnega dokumenta integriranega vodenja poslovanja organizacije.....	23
3.1.2	Predstavitev modela Poslovníka integriranega management sistema.....	24
3.1.3	Zgradba Poslovníka integriranega management sistema.....	25

3.1.4	Izboljšave in nadgradnja PIMS.....	27
3.2	Raziskava o odnosu zaposlenih do zahtev standardov	28
3.2.1	Namen in cilj raziskave.....	28
3.2.2	Metode raziskave in opredelitev vzorca	29
3.2.3	Analiza izidov in njihova interpretacija.....	30
4	Zaključek.....	43
	Literatura in viri.....	45
	Priloge.....	48

SEZNAM SLIK IN TABEL

SLIKE

Slika 2.1	Primerjava števila certifikatov ISO 9000 med Slovenijo in EU.....	9
Slika 2.2	Primerjava števila certifikatov ISO 14001 med Slovenijo in EU.....	15
Slika 3.1	Model Poslovnika integriranega management sistema.....	24
Slika 3.2	Poslovodstveni in ključni procesi.....	25
Slika 3.3	Poznavanje zahtev standarda kakovosti po delovnih mestih.....	30
Slika 3.4	Poznavanje zahtev standarda varstva naravnega okolja po delovnih mestih.....	31
Slika 3.5	Poznavanje zahtev standarda varnosti in zdravja pri delu po delovnih mestih.....	31
Slika 3.6	Poznavanje zahtev standardov kakovosti, varstva naravnega okolja ter varnosti in zdravja pri delu po delovni dobi.....	32
Slika 3.7	Ravnanje v skladu z zahtevami standarda kakovosti po delovnih mestih.....	34
Slika 3.8	Ravnanje v skladu z zahtevami standarda varstva naravnega okolja po delovnih mestih.....	35
Slika 3.9	Ravnanje v skladu z zahtevami standarda varnosti in zdravja pri delu po delovnih mestih.....	35
Slika 3.10	Ravnanje v skladu z zahtevami standardov kakovosti, varstva naravnega okolja ter varnosti in zdravja pri delu po delovni dobi.....	36
Slika 3.11	Potrebnost uvajanja zahtev standardov kakovosti, varstva naravnega okolja ter varnosti in zdravja pri delu v poslovanje podjetja po delovnih mestih.....	37
Slika 3.12	Potrebnost uvajanja zahtev standardov kakovosti, varstva naravnega okolja ter varnosti in zdravja pri delu v poslovanje podjetja gleda na delovno dobo anketiranih.....	38
Slika 3.13	Ustreznost združevanja zahtev različnih standardov v enotni krovni dokument PIMS po mnenju različnih kategorij zaposlenih.....	39
Slika 3.14	Ustreznost združevanja zahtev različnih standardov v enotni krovni dokument PIMS po mnenju zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju.....	40
Slika 3.15	Vpliv pridobitve certifikata kakovosti na izboljšanje organiziranosti poslovanja podjetja.....	41
Slika 3.16	Vpliv pridobitve certifikata varovanja naravnega okolja na izboljšanje organiziranosti poslovanja podjetja.....	41
Slika 3.17	Vpliv pridobitve certifikata varnosti in zdravja pri delu na izboljšanje organiziranosti poslovanja podjetja.....	41

TABELE

Tabela 2.1 Pregled certificiranja za skupino standardov ISO 9000 od 1989 do 2002....	9
Tabela 2.2 Pregled certificiranja za skupino standardov ISO 14001 od 1997 do 2002.....	14
Tabela 3.1 Ključni procesi in skrbniki procesov.....	26
Tabela 3.2 Struktura anketiranih v podjetju glede na delovno mesto.....	29
Tabela 3.3 Struktura anketiranih glede na delovno dobo v podjetju.....	30

KRAJŠAVE

EMAS	Eco-management and Audit Scheme (prvi evropski predpis s področja managementa varstva naravnega okolja)
EN	European Norm (evropski standard, ki ga izdaja evropska organizacija za standardizacijo)
ISO	International Organisation for Standardisation (mednarodna organizacija za standardizacijo s sedežem v Ženevi, ustanovljena leta 1947)
ISO 9001: 2000	Sistemi vodenja kakovosti
ISO 14001: 1997	Sistemi ravnanja z naravnim okoljem
MGT	Management – v podjetju zaposleni člani posloводства (vršni managerji)
OHSAS 18001	Occupational Health and Safety Assessment Series (sistemi vodenja poklicnega zdravja in varnosti)
P	v podjetju zaposleni proizvodni delavci
PDCA	Plan, Check, Do, Act (Demingov krog: načrtuj, izvedi, preveri, deluj)
PIMS	Poslovník integriranega management sistema (celovit dokument o dokumentacijskem modelu v obravnavanem podjetju)
P/R	v podjetju zaposleni proizvodno - režijski delavci
R	v podjetju zaposleni režijski delavci
SIST	oznaka za slovenske standarde, ki jih izdaja Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za standardizacijo in meroslovje
SAGE	Strategic Advisory Group on Environment (strateška svetovalna skupina za naravno okolje)
TSM	Total Safety Management (management celovite varnosti)

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Živimo v svetu hitrih sprememb, v večini panog pogojenih z vse bolj prisotno globalizacijo, ki pred organizacije postavlja izzive nenehnega prilagajanja in iskanja vedno novih, izboljšanih pristopov k njenemu obvladovanju. Zadovoljevanje pričakovanj udeležencev ne temelji več zgolj na vse bolj kakovostnih proizvodih, proizvedenih in na tržišču ponujenih po vedno nižjih cenah, temveč je kakovosten proizvod visoko vreden takrat, kadar je narejen na human in naravnemu okolju prijazen način.

Da bi lahko zadostili zahtevam iz tako različnih področij, pa potrebujemo orodja, s pomočjo katerih bodo managerji in njihovi sodelavci sposobni učinkovito obvladovati procese. V podjetjih in drugih organizacijah se odločajo za uvedbo izbranih standardov, ki so jih v različnih organizacijah uvedli z namenom lažjega obvladovanja področij, za katera so bili izdelani. Na osnovi analize potreb in možnosti se vršni managerji odločajo za uvajanje poslovnih sistemov vodenja po mednarodnih standardih kot npr. kakovosti, ravnanja z naravnim okoljem, varnosti in zdravja pri delu ali po drugih.

Uvajanje različnih mednarodnih, regionalnih ali državnih standardov v poslovanje podjetja ali druge organizacije pa morda vodi do podvajanja podatkov in informacij, uvajanja različnih pristopov za določena opravila in različnih modelov poslovanja za izbrane aktivnosti, kar iz stroškovnega ali organizacijskega vidika ne pomeni optimalne razrešitve. To je tudi razlog, zaradi katerega naj bi večino zahtev posameznih standardov smiselno združili v enovit model poslovanja, ki bo obsegal specifična in združljiva področja posameznih vidikov. Dokumentacijo, ki vsebinsko pokriva zahteve različnih standardov pa velja integrirati v enoten krovni dokument, ki naj bi predstavljal pravila in vodila za poslovanje v podjetju ali drugi organizaciji.

Še pomembnejši vidik uvedbe modela vodenja na osnovi mednarodnih, regionalnih ali nacionalnih standardov pa je poznavanje teh zahtev s strani zaposlenih in njihovo upoštevanje. Na taki podlagi naj bi snovali, izvajali in kontrolirali proces nenehnih izboljšav in neprestanega dvigovanja ozaveščenosti ter ustvarjalnega sodelovanja vseh v podjetju ali drugi organizaciji.

1.2 Smoter in cilji diplomskega dela

V diplomski nalogi bomo skušali raziskati odnos zaposlenih managerjev in sodelavcev do mednarodnih, regionalnih ali nacionalnih standardov, ki so jih uvedli v podjetju. To so: standard kakovosti ISO 9001, standard ravnanja z naravnim okoljem ISO 14001 in standard za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu OHSAS 18001. Z raziskavo bomo skušali ugotoviti raven poznavanja in upoštevanja zahtev standardov

pri vsakdanjem delu zaposlenih, s čimer hkrati ugotovimo ali je bilo dovolj informacij in izobraževanja prenesenih na izvajalsko raven. Izidi raziskav bodo poslovodstvu podjetja tudi v pomoč za odkrivanje morebitnih zadržkov in pomislekov zaposlenih glede zahtev uvedenih standardov kot tudi načina integriranja dokumentacije v enotni krovni dokument Poslovnik integriranega management sistema. Z izidi raziskave naj bi v podjetju pridobili informacije na temelju katerih bo možno ugotovljene pomanjkljivosti in morebitne neskladnosti odpravljati ter dosežati še učinkovitejše uporabe tovrstnega pripomočka za poslovođenje obravnavanega podjetja.

Cilji diplomskega dela izhajajo iz smotra in so naslednji :

- raziskati seznanjenost zaposlenih sodelavcev z vsebinami navedenih standardov,
- analizirati stopnjo upoštevanja standardov in v primeru neupoštevanja ali zadržkov pri upoštevanju, ugotoviti vzroke,
- ponazoriti mnenje zaposlenih sodelavcev o koristnosti uvajanja standardov v poslovanje podjetja,
- proučiti ustreznost združevanja dokumentov v enotni krovni dokument PIMS,
- ugotoviti ali obstaja korelacija med uvedbo standardov in izboljšanjem organiziranosti poslovanja podjetja.

1.3 Metode obravnavanja

Diplomsko delo bomo izdelali kot uporabno raziskavo, ker bomo s pomočjo metode anketiranja skušali poiskati odgovore na različna raziskovalna vprašanja.

Metodologija raziskave vsebuje pretežno relativistični pristop k raziskovanju, ki gradi na raziskovalnih vprašanjih in z njihovo interpretacijo skuša oblikovati logično in sprejemljivo teorijo. Teoretično ozadje temelji na proučevanju zahtev navedenih standardov in analizi vsebin izbrane literature.

Primarne podatke in informacije, pretežno kvalitativne, bomo zbrali s pomočjo anketnega vprašalnika. Zbrali jih bomo tako, da se bomo udeležili sestankov delovnih skupin, ki so v podjetju že vrsto let uvedene kot uspešna oblika komuniciranja. Vzorec anketiranih bo obsegal 100 zaposlenih sodelavcev iz različnih organizacijskih enot, npr. oddelkov v proizvodnji in strokovnih režijskih službah. Ciljna skupina anketiranih sodelavcev bo približno 60 odstotkov zaposlenih sodelavcev po posamezni kategoriji iz strukture zaposlenih in sicer: člani poslovodstva (MGT), sodelavci iz režijskih strokovnih služb (R), proizvodno režijski sodelavci (P/R) in sodelavci iz proizvodnih oddelkov (P). Znotraj tega kriterija pa bomo skušali zajeti 50 odstotkov zaposlenih sodelavcev, ki so se v podjetju zaposlili pred manj kot enim letom in 50 odstotkov zaposlenih sodelavcev, ki so v podjetju zaposleni od enega do treh let. Izidi ankete

bodo vir podatkov in informacij za ugotovitev mnenja zaposlenih o standardih ter njihovi sprejemljivosti in upoštevanju.

1.4 Predpostavke in omejitve obravnavanja

Hipoteze, ki jih bomo z anketo preverili, so naslednje :

- ocenjujemo, da je z vsebinami standardov seznanjena večina sodelavcev (več kot 60%),
- predvidevamo, da zaposleni z daljšo delovno dobo bolje poznajo zahteve standardov,
- pričakujemo, da večina sodelavcev pri svojem delu ravna v skladu z zahtevami vseh navedenih standardov (več kot 60 %),
- sklepamo, da med zaposlenimi prevladuje mnenje o nujnosti uvajanja standardov v poslovanje podjetja,
- menimo, da bo anketa potrdila pozitivne občutke sodelavcev, da je uvedba standardov izboljšala organiziranost poslovanja.

Omejitev obravnavanja je v tem, da gotovo obstajajo tudi drugi vidiki, ki vplivajo na izboljšanje organiziranosti poslovanja, vendar jih v nalogi nismo posebej obravnavali.

1.5 Opis poglavij, ki jih bomo obravnavali

Celotno diplomsko nalogo bomo razčlenili na štiri glavna poglavja in podpoglavja.

V uvodnem poglavju se bomo srečali z izzivi, ki naj bi jih podjetjem in drugim organizacijam ponujala integracija zahtev standardov v poslovanje podjetja in predstavlja smoter, cilje in metode obravnavanja pričujočega diplomskega dela.

Drugo poglavje predstavlja teoretični del, v katerem bomo predstavili zahteve obravnavanih standardov in možnosti njihove integracije v poslovanje podjetja.

Najobširnejše je tretje poglavje, ki predstavlja aplikativni del, v katerem prikažemo model Poslovnika integriranega management sistema in so zajeti izidi raziskave o odnosu zaposlenih do standardov.

V četrtem poglavju bo zaključek, ki vsebuje sklepne misli celotnega diplomskega dela. Navedena so vprašanja, ki jih je raziskava odprla, ni pa nanje v celoti odgovorila in s tem so dane možnosti za nadaljnje raziskovanje s ciljem izboljšanja in nadgradnje obstoječega stanja.

2 PREDSTAVITEV STANDARDOV

2.1 SIST EN ISO 9001 : 2000 – model sistema vodenja kakovosti

2.1.1 Potreba po uvedbi standardov kakovosti

Svetovne proizvodne zmogljivosti so danes večje kot je povpraševanje, večina proizvajalcev pa je sposobna izdelovati približno enake količine proizvodov. V takih razmerah poteka med proizvajalci trd konkurenčni boj, v katerem imajo prednost tista podjetja in druge organizacije, ki prepoznajo in upoštevajo potrebe kupcev ter postavljajo kakovost na prvo mesto.

Medtem, ko kupca zanima le kakovost končnega proizvoda, pa je za proizvajalca odločilnega pomena kakovost poslovnega procesa, to pomeni, koliko napak je nastalo in s kolikimi stroški so bile odpravljene. Kakovost proizvoda ne sme biti nikoli prepuščena naključju, temveč mora biti izid skrbnega planiranja, brezhibne izdelave in stalnega nadzora. Zato je smiselno v organizacijsko strukturo vgraditi sistem kakovosti na osnovi zahtev, podanih v standardu SIST EN ISO 9001. Bistvo sistema kakovosti je, da se vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda, planirajo, izvajajo, nadzorujejo in dokumentirajo sistemsko (Vujoševič 1996, 18).

Pri tem gre za uporabo Demingovega procesa nenehnih izboljšav na osnovi štirih stopenj procesa ustvarjanja in nenehnih izboljšav, znanega pod kratico PDCA (Plan, Do, Check, Act) kar v slovenski jezik prevajajo kot načrtuj, izvedi, preveri, deluj.

Hkrati pa je zelo pomembno, da vsak udeleženec v poslovnem procesu ve, kaj in kako mora delati ter pozna svoje naloge in odgovornosti. Sistem kakovosti naj bi bil sestavni del poslovne politike organizacije in ga morajo začeti izvajati pri vršnem managementu, ob tem pa mora biti vanj vključen vsak udeleženec poslovnega procesa. Le tako lahko zagotovijo, da napak ne bo, če pa se že bodo pojavile, jih bodo odkrili, odpravili in preprečili, da bi se ponavljale.

2.1.2 Zgodovina razvoja in pregled standardov skupine ISO 9000

Standardi serije ISO 9000 so mednarodni standardi; predpisujejo minimum zahtev, ki naj bi jih zadovoljil sistem kakovosti. Pripravljajo jih tehnični odbori ISO. Leta 1987 je izšla prva izdaja standardov ISO 9000, ki je skupaj s terminološkim standardom ISO 8402 prinesla uskladitev standardizacije kakovosti v mednarodnem obsegu in hkrati podprla rastoči vpliv kakovosti kot dejavnika v mednarodni trgovini (Pregrad in Musil 2000, 109).

Leta 1994 so bili standardi serije ISO 9000 revidirani. V nadaljevanju smo povzeli bistvene vsebine posameznega standarda:

ISO 9000 Standardi managementa in zagotavljanja kakovosti – smernice za izbor in uporabo. Standard vsebuje osnovne definicije in načela ter značilne položaje v odnosu kupec-proizvajalec pri izboru ustreznega standarda.

ISO 9001 Sistem kakovosti – model za zagotavljanje kakovosti v razvoju, konstrukciji, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Vsebuje 20 elementov kakovosti in postavlja zahteve v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Zahteve morajo biti izpolnjene, kadar pogodba med pogodbenima strankama zahteva prikaz dobaviteljeve sposobnosti glede načrtovanja in dobave proizvoda s ciljem preprečevanja nastajanja neustreznih proizvodov.

ISO 9002 Sistem kakovosti – model za zagotavljanje kakovosti v proizvodnji in vgradnji. Standard opredeljuje kakovost z 18 elementi in ne postavlja zahtev pri razvoju in servisiranju.

ISO 9003 Sistem kakovosti – model za zagotavljanje kakovosti v zaključni kontroli in preizkušanju. Definira kakovost z dvanajstimi elementi.

ISO 9004 Elementi managementa kakovosti – smernice. Vsebuje smernice za pripravo organizacijskih, tehničnih, administrativnih in kadrovskih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost proizvoda (Pregrad in Musil 2000, 110-111).

V skladu s pravili ISO je potrebno standarde najmanj vsakih pet let pregledati in ugotoviti, ali so glede na trenutne okoliščine še ustrezni. Tako so bili leta 2000 izdani novi standardi serije ISO 9000, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju.

2.1.3 Standard SIST EN ISO 9001 : 2000

Tretja izdaja ISO 9001 razveljavlja in nadomešča drugo izdajo (SIST EN ISO 9001 : 1994) hkrati s SIST EN ISO 9002 : 1994 in SIST EN ISO 9003 : 1994. Organizacije, ki so v preteklosti uporabljale SIST EN ISO 9002 : 1994 in SIST EN ISO 9003 : 1994, lahko uporabljajo mednarodni standard SIST EN ISO 9001 : 2000 tako, da opustijo določene zahteve v skladu s točko 1.2 (SIST EN ISO 9001: Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve, 5).

Za razliko od standarda SIST EN ISO 9001 : 1994, ki pozna zahteve za poslovni sistem kakovosti, prinaša standard SIST EN ISO 9001 : 2000 zahteve za poslovni *sistem vodenja kakovosti*. Pomembnejša novost je tudi spodbujanje organizacij, da z učinkovito uporabo in nenehnim izboljševanjem poslovnega sistema vodenja kakovosti povečujejo zadovoljstvo svojih odjemalcev.

Kljub temu, da je bistvo dosedanjih zahtev ohranjeno, je avtorjem standarda SIST EN ISO 9001 : 2000 uspelo prejšnjih 20 elementov zmanjšati na zgolj pet poglavij in sicer: *Sistem vodenja kakovosti, Odgovornost posloводства, Vodenje virov, Realizacija proizvoda in Merjenje, analize in izboljševanje*.

Posebna pozornost je namenjena izrazoslovju. Osnova za dobro razumevanje namena in zahtev standarda je brez dvoma SIST EN ISO 9000 : 2000 Sistemi vodenja kakovosti – osnove in slovar. Skrbna izbira, uporaba in pojasnila besed in izrazov, ki kar najbolj primerno in razumljivo opisujejo uporabljene pojme in zahteve, nedvomno pripomorejo k boljšemu razumevanju, večji prijaznosti in lažji uporabi standardov v najrazličnejših organizacijah.

Izraz *proces* je npr. obrazložen kot »skupek med seboj povezanih ali vzajemno vplivajočih aktivnosti, ki v hode pretvarja v izhode«, izraz *zadovoljstvo odjemalcev* pa kot »dojemanje odjemalca o tem, do kakšne stopnje so bile izpolnjene njegove zahteve« (SIST EN ISO 9000 : Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar, 17, 21).

Snovalci standarda so skrbno analizirali izkušnje vodilnih svetovnih organizacij, načela, ki jih vodijo pri njihovem delu in koristi, ki jih na ta način dosežajo. Na tej osnovi so oblikovali *osem načel vodenja kakovosti*, na katerih sta zasnovana standarda SIST EN ISO 9001 : 2000 in SIST EN ISO 9004 : 2000 in jih bomo obrazložili v nadaljevanju.

Osredinjenost na odjemalce – poudarja soodvisnost organizacij od odjemalcev in iz tega izhajajoče potrebe po razumevanju njihovih potreb in preseganju njihovih pričakovanj. Ob primerni uporabi tega načela so ključne koristi v večjem tržnem deležu, večji učinkovitosti organizacije pri izrabi virov, potrebnih za povečevanje zadovoljstva odjemalcev in večji lojalnosti odjemalcev.

Voditeljstvo – vodje vzpostavljajo enotnost namena in delovanja organizacije, bdijo nad ustvarjanjem in ohranjanjem notranjih odnosov in vključenostjo zaposlenih v aktivnosti za doseganje ciljev organizacije. Koristi tega načela se lahko kažejo v tem, da se aktivnosti določajo in izvajajo na enoten način, zaradi česar je možnost nerazumevanja med različnimi ravnmi in funkcijami manjša, hkrati pa zaposleni razumejo namen in cilje organizacije in so motivirani za njihovo doseganje.

Vključenost zaposlenih – omogoča, da se njihove sposobnosti kar najbolje uporabljajo v korist organizacije. Možne koristi se kažejo v motiviranih in predanih zaposlenih, večji inovativnosti, odgovornosti za lastne dosežke, večji pripravljenosti za sodelovanje in nenehno izboljševanje.

Procesni pristop – aktivnosti in z njimi povezane vire je potrebno obvladovati kot proces. Ključne koristi lahko zaznajo kot krajše čase, učinkovitejšo uporabo virov

in zato nižje stroške, bolj zanesljive in predvidljive izide ter izpostavljene najpomembnejše priložnosti za izboljšave.

Sistemski pristop k poslovanju – medsebojno povezane procese se prepozna, razume in vodi kot proces, kar omogoča večjo uspešnost organizacij. Ob primerni uporabi tega načela lahko pričakujejo koristi na osnovi povezovanja procesov, ki zagotavljajo najboljše izide, usmerjanja pozornosti in virov na procese ter večjega zaupanja zainteresiranih strani v organizacijo.

Nenehno izboljševanje – mora biti trajni smoter vsake organizacije. V tem primeru izhajajo ključne koristi iz večje učinkovitosti zaradi izboljšanih sposobnosti, povezanosti izboljšav s strateškimi usmeritvami organizacije in sposobnosti hitrega odzivanja na zaznane priložnosti.

Odločanje na podlagi dejstev – odločanje je podprto z analizo podatkov in informacij. Take odločitve so pravočasne, utemeljene in pravilne, možno je preverjanje učinkovitosti prejšnjih odločitev na osnovi dokazil o dejanskem stanju in olajšana kritična presoja.

Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji – povečujejo sposobnost organizacije in njenih dobaviteljev za ustvarjanje dodane vrednosti. Ključne koristi tega načela izhajajo iz večje možnosti za ustvarjanje vrednosti za vse, večja skupna prilagodljivost in odzivnost ter optimizacija virov in stroškov.

Načela vodenja kakovosti, še posebej načela osredinjenosti na odjemalce, procesni pristop in nenehno izboljševanje, so vgrajena v elemente standarda in ustrezne zahteve znotraj njih. V nadaljevanju povzemamo v skrženi obliki njihove bistvene zahteve.

V četrtem poglavju – *Sistem vodenja kakovosti*; postavlja standard med splošnimi zahtevami nalogo organizaciji, da vzpostavi, dokumentira, izvaja in vzdržuje poslovni sistem vodenja kakovosti ter nenehno izboljšuje njegovo učinkovitost.

V petem poglavju – *Odgovornost posloводства*, standard nalaga vršnemu managementu, da dokaže svojo zavezanost razvoju in izvajanju poslovnega sistema vodenja kakovosti in nenehnemu izboljševanju njegove učinkovitosti.

Šesto poglavje vsebuje *vodenje virov*. Postavljene so zahteve o pristojnosti, zavedanju in usposabljanju človeških virov, ustrezni infrastrukturi in delovnem okolju.

Najbolj obširno je sedmo poglavje – *Realizacija proizvoda*. Zajema vse faze procesa proizvodnje, od planiranja in procesov povezanih z odjemalci preko načrtovanja in razvoja ter nabave do same proizvodnje in izvedbe poprodajnih storitev ter obvladovanja nadzornih in merilnih naprav.

Zadnje, osmo poglavje, je *Merjenje, analize in izboljševanje*. Poudarek je na nadzoru in merjenju zadovoljstva odjemalcev, kakor tudi procesov in proizvodov. Postavljena je zahteva po planiranih notranjih presojah. V organizaciji naj bi obvladovali neskladne proizvode in analizirali podatke. In nenazadnje, potrebno je

stremeti k nenehnemu izboljševanju in se pri tem opirati na preventivne in korektivne ukrepe.

Bistvene izboljšave standarda SIST EN ISO 9001 : 2000 so predvsem v široki uporabnosti za vse vrste in velikosti organizacij, usmeritvi v nenehno izboljševanje in zadovoljstvo odjemalcev, poudarjanju managementa celovite kakovosti in povezanosti s procesi v organizacijah ter združljivosti z ostalimi poslovnimi sistemi managementa, še posebej s SIST EN ISO 14001. Obenem so bolj racionalni, saj manjšo pozornost in težo posvečajo obsegu in podrobnostim potrebne dokumentacije. Predvsem pa so za uporabnike bolj prijazni in lažje razumljivi.

2.1.4 Preverjanje kakovosti v praksi

Obstajajo notranje in zunanje presoje delovanja sistema managementa kakovosti.

Standard predvideva izvajanje notranjih presoj v planiranih obdobjih, s katerimi v organizacijah ugotavljajo ali kakovost ustreza planiranim dogovorom, zahtevam standarda in zahtevam za sistem managementa kakovosti, ki jih zasnujejo v organizaciji, ter ali se učinkovito izvaja in vzdržuje.

Mednarodno združenje notranjih presojevalcev (International Association of internal auditors) definira notranje presoje kot neodvisno, ciljno naravnano in svetovalno storitev, usmerjeno k dodajanju vrednosti in izboljševanju operacij v organizaciji. Pomaga organizacijam pri doseganju zasnovanih ciljev s tem, da prinaša sistematičen pristop k ocenjevanju in izboljševanju učinkovitosti obvladovanja tveganj, nadzoru in obvladovanju procesov (Fight 2002, 2).

Ugotovitve iz notranjih presoj sodijo med ključne informacije za obravnavo na poslovodstvenem pregledu, ki naj bi ga v organizacijah opravili v planiranih obdobjih, s ciljem, da zagotovijo nenehno ustreznost, primernost in učinkovitost modela managementa kakovosti. Za pridobitev certifikata kakovosti SIST EN ISO 9001 : 2000 pa morajo v organizaciji uspešno prestati zunanjo presojo, ki jo izvršijo presojevalci organizacije za certificiranje.

Certifikat ima veljavnost tri leta, po poteku veljavnosti naj bi se organizacija ponovno certificirala (recertificirala), v vmesnih obdobjih pa potekajo obdobne kontrolne presoje.

Za odjemalca pomeni dobaviteljev certifikat zagotovilo, da je sposoben dobavljati proizvode pravočasno in v dogovorjeni kakovosti, ker ima zasnovan, zgrajen in obvladovan poslovni sistem managementa kakovosti.

2.1.5 Razširjenost standarda SIST EN ISO 9001 v Sloveniji in primerjava z EU

V Sloveniji iz leta v leto narašča število podjetij in drugih organizacij, ki jim je uspelo njihove poslovne modele kakovosti uskladiti z zahtevami standarda SIST EN

ISO 9001 : 2000. Konec leta 2002 je bilo v Sloveniji veljavnih nad 1200 certifikatov serije ISO 9000, kot je razvidno iz tabele 2.1.

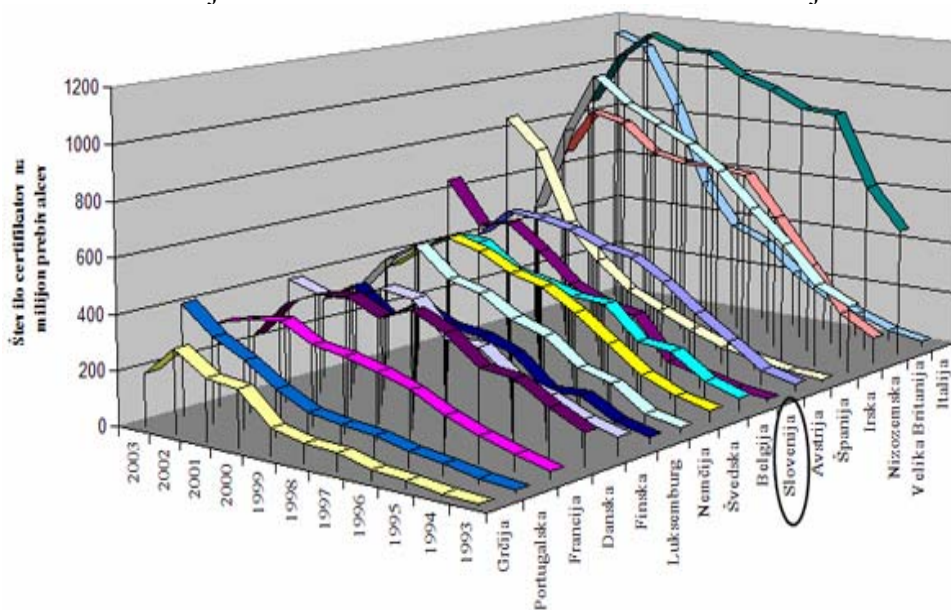
Tabela 2.1 Pregled certificiranja za skupino standardov ISO 9000 od 1989 do 2002

Leto	Mala podjetja	Storitve	Izdelki	Vsa podjetja
1989	0	0	1	1
1990	0	0	1	1
1991	0	0	2	2
1992	0	0	8	8
1993	1	0	19	19
1994	4	2	26	28
1995	14	6	60	66
1996	23	17	63	80
1997	23	35	82	117
1998	59	46	89	135
1999	69	73	88	161
2000	120	123	98	221
2001	98	125	78	203
2002	123	133	61	194

Vir : <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1723> (22. 1.2005)

Iz Slike 2.1 razberemo, da je bila Slovenija po kriteriju števila certifikatov ISO 9000 na milijon prebivalcev leta 2003 primerljiva z ostalimi državami Evropske unije, saj se v primerjavi s petnajsterico najrazvitejših evropskih držav uvršča na sedmo mesto.

Slika 2.1 Primerjava števila certifikatov ISO 9000 med Slovenijo in EU



Vir: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1723> (22. 1. 2005)

2.2 SIST EN ISO 14001 : 1997 – model ravnanja z naravnim okoljem

2.2.1 Uvedba standardov ravnanja z naravnim okoljem

Po tisoč letih uničujočega delovanja na naravno okolje ga je človeštvo v veliki meri spremenilo.

Negativna plat gospodarske rasti se kaže predvsem v dveh njenih značilnostih: stalnosti in nediferenciranosti. Nenehna gospodarska rast pomeni, da vsako leto porabimo več neobnovljivih surovin in neobnovljive energije ter pridelamo čedalje več odpadkov, nediferencirana gospodarska rast pa pomeni, da ne ločimo nujne in zaželene od nepotrebne gospodarske dejavnosti, koristnih od nekoristnih in celo škodljivih izdelkov in storitev (Požarnik 1999, 50).

V zadnjih treh desetletjih prejšnjega stoletja so zadeve v zvezi z varovanjem naravnega okolja pridobile na pomenu. Podjetja in druge organizacije, ki poslujejo na mednarodnih tržiščih razvitega sveta občutijo, da so zahteve okoljevarstvenih kriterijev sestavni del vsakega posla, ki poleg kakovosti in cene odločilno vplivajo na uspeh v mednarodni konkurenčnosti.

Ekološko gibanje bo vplivalo na spremembe tržišč. Nekatera podjetja se temu razvoju sicer upirajo, vendar pa ga ne morejo upočasniti. Prilagodljiva podjetja so spoznala, da razvoj teče v smeri okolju prijaznih izdelkov in storitev ter ga ni več mogoče speljati v drugo smer, zato so to že upoštevala pri strateškem načrtovanju (Winter 1994, 37).

Tudi s slovensko zakonodajo s področja varstva naravnega okolja dokaj hitro sledijo razvitemu svetu in predpisane vrednosti dopustnih obremenitev naravnega okolja se približujejo ali so že popolnoma usklajene z evropskim pravnim redom.

Med pomembnejše koristi, ki jih omogoči uvedba modela ravnanja z naravnim okoljem sodijo npr. smotrna uporaba naravnih virov, optimalna izraba surovin, manjša poraba energije in zmanjšani stroški odstranjevanja odpadkov.

Uvedba modela ravnanja z naravnim okoljem lahko prinese podjetju ali drugi organizaciji tudi izboljšanje položaja na tržišču. Odjemalci v postopek ocenjevanja in razvrščanja dobaviteljev že vgrajujejo oceno stanja na področju ravnanja z naravnim okoljem. Urejena dokumentacija kot ena izmed osnovnih načel modela omogoča podjetjem in drugim organizacijam možnosti za kandidiranje za ugodna finančna sredstva iz raznih programov in skladov EU (Bitenc 2002, 4). Tudi spremljanje in upoštevanje okoljskega pravnega vidika je ena od zahtev modela, kar omogoča podjetjem in drugim organizacijam, da se začnejo na spremembe zakonodaje pripravljati vnaprej in s tem dosežejo optimalnejšo pot pri zadostitvi zahtev

zakonodajalca. In nenazadnje, ob stalnem dvigovanju okoljske zavesti javnosti lahko uveden model pomembno pripomore k dvigu ugleda in uspešni promociji podjetja.

2.2.2 Razvoj standardov skupine ISO 14000

Zahteve po ocenjevanju vplivov na naravno okolje segajo že v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja. V tem obdobju so se začeli pojavljati protesti neformalnih skupin, ki so z različnimi oblikami protestov zahtevale boljši odnos do naravnega okolja, v katerem živijo in delajo. Razvoj na področju okoljske ozaveščenosti je šel v Evropi in tudi v drugih delih razvitega sveta polagoma naprej, tako da so organizirali prve konference o naravnem okolju in prve okoljske presoje ter ocene vplivov na naravno okolje (Strašek 1998, 9-10).

Mednarodna organizacija za standardizacijo je leta 1991 ustanovila strateško svetovalno skupino SAGE (Strategic Advisory Group on Environment), ki naj bi proučila trenutno stanje in možnosti ter izdelala priporočila za varstvo naravnega okolja. Priporočila so obravnavali in sprejeli na konferenci Združenih narodov o naravnem okolju in razvoju (United Nations Conference on Environment and Development - UNCED) leta 1992 v Riu de Janeiru.

Eden izmed prvih odzivov na vsebinski vidik te konference je bilo sprejetje standarda s področja managementa z vidika naravnega okolja EMAS (Eco-management and Audit Scheme), ki ga je izdala Evropska komisija in je bil v EU sprejet v prvi polovici leta 1995. V njem je Evropska komisija poudarila vlogo in odgovornost podjetij in drugih organizacij pri krepitvi gospodarstva in varstva naravnega okolja v Evropski uniji.

Organizacija ISO pa je prva okoljska standarda ISO 14001 in ISO 14004 izdala konec leta 1996. Temelji so povzeti iz britanskega standarda BS 7750. Danes skupina ISO 14000 šteje 21 objavljenih standardov, tehničnih priporočil in smernic. Standard ISO 14000 predstavlja nekakšen kompromis med različnimi pristopi, kar je razvidno iz tega, da npr. v standardu ni zahtev za začetne okoljske analize.

2.2.3 Standard SIST EN ISO 14001 : 1997

Modeli ravnanja z okoljem izhajajo iz modelov kakovosti, ki so utrdili mesto ekologije na področju kvalitete. Tako so tudi ISO standardi serije 9000 močno prispevali k nastanku okoljskih standardov serije ISO 14000 (Vuk 2000, 146).

Standard SIST EN ISO 14001 : 1997 je splošno zasnovan in sistemsko usmerjen. Priporoča izvedbo in vzdrževanje tega modela, hkrati pa omogoča nenehno izboljševanje modela in kot posledico zmanjšanje onesnaževanja naravnega okolja. Standard ne postavlja mejnih vrednosti ali meril za izvajanje operacij ali izdelavo proizvodov. Namesto tega izhaja iz filozofije, da je postavljena okoljska politika, ki

prinaša nenehno izboljševanje in napredek, tudi najboljša za naravno okolje. Standard je napisan tako, da je praktičen in uporaben v kakršnikoli organizaciji ne glede na velikost in vrsto dejavnosti, s katero se ukvarja.

Model ravnanja z naravnim okoljem je razdeljen na tri uvodna poglavja, v katerih so opredeljeni zadeva, reference in definicije, v četrtem poglavju pa so zbrane zahteve standarda, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju.

1. *Okoljska politika*: vršni management mora sprejeti politiko organizacije do naravnega okolja, ki je zavezujoča, javna in jo poznajo vsi zaposleni. Politika zavezuje k nenehnim izboljšavam, preprečevanju onesnaževanja in izpolnjevanju zakonskih in drugih okoljskih zahtev. V njej so zapisani cilji, potrebno jo je dokumentirati, izvajati in vzdrževati.
2. *Planiranje* : v organizaciji naj bi najprej vzpostavili Register okoljskih vidikov, ki predstavlja seznam tistih poslovnih vidikov podjetja, ki povzročajo vplive na naravno okolje. Pri tem naj bi upoštevali zakonske in druge zahteve, na katere je organizacija pristala in se nanašajo na okoljske vidike. Iz tako zbranih podatkov in informacij izhaja določitev okvirnih in izvedbenih ciljev, ki so sestavni del programa ravnanja z naravnim okoljem. V njem so poleg ciljev določene tudi odgovornosti, sredstva in časovni okviri za doseganje ciljev.
3. *Uvajanje in delovanje*: opredeljuje najprej strukturo in odgovornosti za učinkovito ravnanje z naravnim okoljem, pri čemer je vodstvu naložena obveznost zagotovitve vseh sredstev, tako finančnih kot kadrovskih in tehnoloških. Imenovan mora biti predstavnik vodstva za ravnanje z naravnim okoljem. Standard predvideva tudi ugotavljanje potreb in zagotavljanje usposabljanja zaposlenim, katerih delo lahko pomembno vpliva na naravno okolje. Vzpostaviti je potrebno model učinkovitega notranjega in zunanjega komuniciranja. V organizaciji naj vzpostavijo in vzdržujejo dokumentacijo modela ravnanja z naravnim okoljem ter obvladujejo pripadajoče zapise. Obvladovanje delovanja modela predvideva vzpostavitev in vzdrževanje postopkov, ki dajejo nedvoumna navodila za delovanje in njihova odsotnost lahko vodi v odstopanja od okoljske politike. V smislu pripravljenosti in odziva na izredne razmere pa morajo v organizaciji predvideti postopke za identifikacijo in preprečevanje morebitnih nesreč in izrednih razmer ter jih, kjer je to izvedljivo, tudi občasno praktično preizkusiti.
4. *Preverjanje in korektivni ukrepi*: zajeta je zahteva po rednem nadzorovalnem spremljanju in merjenju ključnih parametrov delovanja in dejavnosti, ki lahko pomembno vplivajo na naravno okolje z uporabo kalibrirane in ustrezno vzdrževane merilne opreme. Izide meritev je potrebno preveriti v smislu ustreznosti zakonodaji in predpisom. Za primer neskladnosti morajo obstajati

vzdrževani postopki, v katerih so določene odgovornosti in pooblastila za ravnanja, s katerimi se ublažijo kakršnikoli že povzročeni vplivi na naravno okolje in sprožijo korektivni in preventivni ukrepi. Obstajati morajo postopki za prepoznavanje, vzdrževanje in odstranjevanje zapisov o naravnem okolju, vključno z zapisi o usposabljanju in izidih presoj in pregledov. Zahtevano je občasno izvajanje presoj modela ravnanja z naravnim okoljem s ciljem, da ugotovijo, ali je model ustrezen, primerno vpeljan in vzdrževan, in da se vodstvu predstavi izide presoj.

5. *Poslovodstveni pregled*: zahtevan je periodični poslovodstveni pregled, s katerim se ugotavlja ustreznost, zadostnost in učinkovitost modela ravnanja z naravnim okoljem, ter preveri morebitno potrebo po spremembi politike, ciljev ali drugih elementov sistema ravnanja z naravnim okoljem.

Poudariti je treba, da ta mednarodni standard ne postavlja absolutnih zahtev za način ravnanja z naravnim okoljem, ki bi presegale zahteve po zavezanosti za izpolnjevanje zahtev zakonodaje in predpisov ter nenehno izboljševanje, izraženih v okoljski politiki.

Mednarodni standard temelji na istih načelih poslovođenja kot družina standardov ISO 9000, ki obravnavajo model kakovosti. Organizacije se lahko odločijo, da bodo kot podlago za postavitev modela ravnanja z okoljem uporabile obstoječi model vodenja, ki ustreza zahtevam standarda iz skupine ISO 9000 (SIST EN ISO 14001 : 1997, 5-6).

Oba modela, tako model managementa kakovosti ISO 9000, kot model ravnanja z naravnim okoljem ISO 14001, pa temeljita na pravilih kroga PDCA.

2.2.4 Preverjanje izpolnjevanja zahtev standarda in delovanja modela ravnanja z naravnim okoljem v praksi

Tudi model ravnanja z naravnim okoljem pozna notranje in zunanje presoje ter poslovodstveni pregled.

V poglavju Preverjanje in korektivni ukrepi postavlja standard zahtevo po vzpostavitvi in vzdrževanju programov in postopkov za občasno izvajanje presoj modela ravnanja z naravnim okoljem.

Avtorja Welford in Gouldson (1993, 107-109) priporočata razdelitev presoje v tri stopnje. Prva stopnja je stopnja pred - presoje, ki ima namen minimizirati čas, potreben za presojo in maksimirati produktivnost presojevalne skupine. Zajema naslednje korake: načrtovanje namena presoje, izbira članov skupine, analiza tipa proizvodnje in vključevanje zaposlenih. Druga stopnja je izvedba same presoje. Vsebuje naslednje korake: pregled zapisov, proučitev politike podjetja, proučitev strukture poslovođenstva (vključuje odgovornost, usposobljenost poslovođenstva in

način avtorizacije), osebni razgovor z izbranimi zaposlenimi in fizični pregled stanja. Zadnja stopnja je izvedena po presoji in vključuje oceno ugotovitev, poročanje o ugotovitvah in pripravo akcijskega plana izboljšav.

Izide notranjih presoj, skupaj z ostalimi potrebnimi informacijami, obravnavajo na poslovodstvenem pregledu, ki ga standard predvideva v planiranih časovnih presledkih.

Zunanje presoje izvajajo v nekaterih podjetjih z namenom, da pridobijo certifikat ISO 14001, s katerim potrjujejo, da imajo uveden model ravnanja z naravnim okoljem.

Še vedno pa je preveč podjetij in drugih organizacij, ki opravijo le okoljevarstveni pregled, ki ga imenujejo presoja in se na tej osnovi okličejo za ekološko ozaveščeno podjetje. Ozaveščeni morda tudi so, ne morejo pa biti učinkoviti. Presoja mora namreč pomeniti nenehen proces, ki se nikoli ne konča. Ključna vloga presoje mora biti preverjanje in ocenjevanje vseh ostalih aktivnosti podjetja, ki so povezane z izboljšanjem modela ravnanja z naravnim okoljem. V Evropski uniji razmišljajo o standardizaciji procesa presoj in pozdraviti gre njihova prizadevanja za javno objavo poročil presoj. Vendar je presojanje tehnika, ki je še v povojih in ponuja veliko možnosti za eksperimentiranje. Še posebno to velja za merjenje ekoloških dosežkov (Welford in Gouldson 1993, 122).

2.2.5 Razširjenost standarda ISO 14001 v Sloveniji in primerjava z EU

Zanimanje za uvajanje modela ravnanja z naravnim okoljem v skladu s priporočili standarda ISO 14001 je v Sloveniji naraščalo od leta 1997 do leta 2000, nato pa je nekoliko stagniralo. Do konca leta 2002 je bilo v Sloveniji veljavnih 180 certifikatov ISO 14001, kot je razvidno iz spodnje tabele.

Tabela 2.2: Pregled certificiranja za skupino standardov ISO 14001 od 1997 do 2002

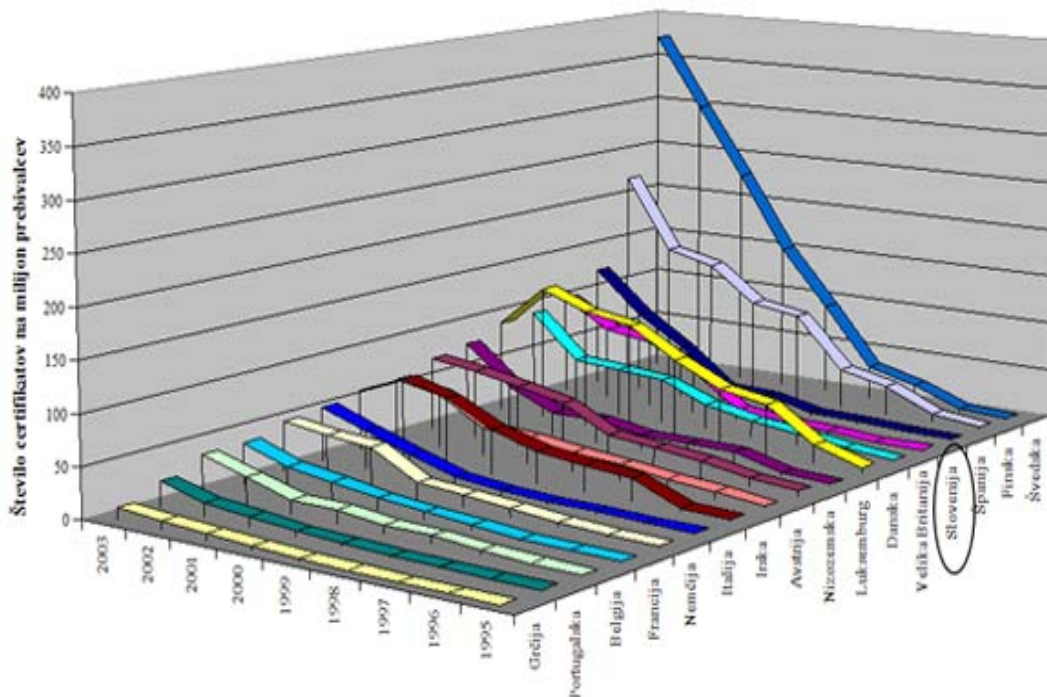
Leto	Mala podjetja	Storitve	Izdelki	Vsa podjetja
1997	0	0	2	2
1998	3	2	6	8
1999	2	3	10	13
2000	18	16	48	64
2001	13	14	35	49
2002	14	21	21	42

Vir: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1722> (22. 1. 2005)

Po številu certifikatov ISO 14001 na milijon prebivalcev je bila Slovenija v primerjavi z najrazvitejšimi državami Evropske unije leta 2003 na visokem četrtem

mestu, kar jo uvršča med ekološko bolj ozaveščene države. Primerjava je razvidna iz slike 2.2.

Slika 2.2: Primerjava števila certifikatov ISO 14001 med Slovenijo in EU



Vir: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=6814&IDpm=1722> (22. 1. 2005)

2.3 OHSAS 18001 – model vodenja poklicnega zdravja in varnosti

2.3.1 Potreba po uvedbi modela vodenja poklicnega zdravja in varnosti

Ob prehodu v novo tisočletje prihaja v Evropski uniji do hitrih sprememb v tehnologijah, delovnih razmerah in pogojih dela. Predvidevati je, da bodo novi postopki dela in nova tehnologija s seboj prinesli tudi nove nevarnosti in industrijske bolezni, predvsem take, ki so povezane s fizičnimi in psihičnimi obremenitvami. Pričakovati je tudi, da bodo sodišča, podprta z zahtevo po izvajanju spremenjenih in v prihodnje tudi bolj zahtevnih predpisov, določala največji možni učinek in razlago o njihovi uporabi v prid delavcem. Delno bodo k varnosti prispevali večji finančni stroški za poškodbe in zdravstvene okvare, zato se bo slednjim delodajalec hotel izogniti (Drusany 2001, 14).

Najpomembnejši dokument politike varovanja zdravja v organizacijah je izjava o zagotavljanju varnosti in zdravja. V večini evropskih držav je osnovno izhodišče za zagotavljanje varnosti in zdravja v organizacijah ocena tveganja na posameznih

delovnih mestih, tako tudi v Sloveniji. Na podlagi 14. člena Zakona o varnosti in zdravju pri delu (Vir: www.ius-software.si/baze/regi/zakoni/indexO1999.htm) je bil izdan Pravilnik o načinu izdelave izjave o varnosti z oceno tveganja (Vir: www.ius-software.si/baze/regi/predpisi/indexO2000.htm), kjer je zapisano, da je izjava o varnosti listina, s katero delodajalec pisno izjavi, da izvaja vse ukrepe za zagotovitev varnosti in zdravja pri delu, glede preprečevanja nevarnosti in tveganja pri delu, obveščanju in usposabljanju delavcev, dajanja navodil, ustrezne organiziranosti ter zagotavljanja potrebnih materialnih sredstev v ta namen.

Sistematičen in preventiven pristop pri managementu varnosti in zdravja prispeva k večji učinkovitosti v razmerah čedalje večje konkurenčnosti. Za preprečevanje škode, delovnih nezgod, okvar zdravja zaposlenih in posledično možnih odškodnin, ki predstavljajo strošek podjetja, se vse bolj uporablja preventivni pristop. Pri tem lahko uporabijo serijo standardov za presojanje poklicnega zdravja in varnosti OHSAS 18001, ki na sistematičen način podjetje ali drugo organizacijo spodbudi, da oceni stopnjo varnosti in zdravja tako na posameznem delovnem mestu kot tudi v celotni organizaciji, izboljša stopnjo varnosti in zdravja s preventivnimi in korektivnimi ukrepi ter uvede, vzdržuje in izboljšuje model managementa varnosti in zdravja.

Koristi od investiranja sredstev v varnost se ne pokažejo takoj, saj jih je velika večina preventivne narave. Včasih pa so prihranki možni že z uvedbo hitrih in preprostih ukrepov, ki jih mora uveljaviti vodstvo. Predvsem pa je potrebno miselnost varovanja zdravja vplesti v kulturo podjetja ali druge organizacije.

Kultura TSM (Total Safety Management) je vsakdanji prikaz globoko ukoreninjenega niza vrednot, ki prispeva k nenehnemu izboljševanju delovnega okolja kot najvišje prioritete organizacije. Kaže se v postopkih, pričakovanjih, navadah in tradiciji, ki poudarjajo varnost, zdravje in konkurenčnost, ne pa v sloganih podjetja (Goetsch 1998, 225).

Problematika varnosti in zdravja je stvar vsakega sodelavca. Premajhna skrb za varnost in zdravje praviloma povzroča poškodbe in bolezni. Večina varnostno - zdravstvenih težav je posledica človeškega dejavnika. Zato je smiselno urediti delovna mesta tako, da bo v kar največ vidikih poskrbljeno za varnost in zdravje zaposlenih. Žal pa ljudi ni mogoče prisiliti, da bi skrbeli za svoje zdravje, pa naj bo to na delovnem mestu ali doma. Zato je potrebno investirati v usposabljanje zaposlenih in dvigovanje ravni ozaveščenosti sodelavcev o pomenu varnosti in zdravja.

2.3.2 Razvoj standarda OHSAS 18001

OHSAS serija za presojanje poklicnega zdravja in varnosti ter spremljajoča OHSAS 18002, v kateri so smernice za uvedbo OHSAS 18001 sta bili razviti leta 1999 ter izdani kot odgovor na vztrajne zahteve podjetij in drugih organizacij po

prepoznavnem standardu poklicnega zdravja in varnosti po katerem bi ocenili in certificirali njihov model.

OHSAS 18001 je bil razvit, da bi bil primerljiv z ISO 9001 : 1994 in ISO 14001 : 1996 standardoma managementa in, da bi olajšali integracijo modelov managementa kakovosti, naravnega okolja in poklicnega zdravja in varnosti v organizacijah, ki si to želijo.

OHSAS specifikacija bo revidirana in popravljena, ko bo nastala potreba, vsekakor pa ob novih izdajah ISO 9001 ali ISO 14001, da se zagotovi stalna primerljivost (OHSAS 18001 : 1999, 1).

2.3.3 Predstavitev standarda OHSAS 18001 : 1999

OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series (Serija za presojanje poklicnega zdravja in varnosti)

Kot je razvidno iz naziva, OHSAS 18001 ne vsebuje besede *standard*, saj ni priznan kot mednarodni standard. Trenutno je OHSAS 18001 serija za presojanje vzpostavljanja modela poklicnega zdravja in varnosti, njena oblika in izrazoslovje pa sta enaka kot v standardih ISO 9000 in ISO 14000, zato se pričakuje, da bo organizacija ISO specifikacijo v naslednjih letih sprejela kot standard. Kljub temu pa se v povezavi z OHSAS 18001 pogosto uporablja izraz standard (zato smo ga tudi sami uporabili v diplomski nalogi).

Zgradba serije za presojanje poklicnega zdravja in varnosti je enaka kot pri ISO standardih. V prvem poglavju je razložen predmet serije, v drugem zveza z drugimi publikacijami, v tretjem pa so pojasnjeni izrazi in definicije. Četrto poglavje zajema elemente modela managementa poklicnega zdravja in varnosti, ki sledijo načelom PDCA kroga tako kot standarda kakovosti in varstva naravnega okolja. Elementi modela, ki ji povzemamo po seriji OHSAS 18001 : 1999, so naslednji :

Splošne zadeve – v organizaciji naj bi vzpostavili in vzdrževali model presojanja poklicnega zdravja in varnosti v skladu z zahtevami, ki sledijo v nadaljevanju.

Politika poklicnega zdravja in varnosti – naj bi bila sprejeta in ustrezala naravi in obsegu tveganja poklicnega zdravja in varnosti organizacije, vključevala zavezanost za nenehno izboljševanje, vključevala zavezanost za najmanj izpolnjevanje zahtev veljavne zakonodaje na področju poklicnega zdravja in varnosti in drugih zahtev, na katere je organizacija pristala. Vršni management organizacije s politiko poklicnega zdravja in varnosti seznanjeni vse zaposlene z namenom, da se zavedajo svojih individualnih obveznosti na tem področju, biti pa mora na voljo tudi javnosti. Potrebno jo je dokumentirati, izvajati in vzdrževati, pa tudi periodično pregledati zaradi zagotavljanja relevantnosti in ustreznosti.

Načrtovanje – zajema zahtevo po *prepoznavanju nevarnosti, oceni in obvladovanju tveganj* po metodologiji, ki mora biti bolj proaktivna kot reaktivna, upoštevati izkušnje iz preteklega delovanja ter določiti kriterije glede zahtev za opremo in potreb po usposabljanju. Organizacija mora vzpostaviti in vzdrževati postopek prepoznavanja in dostopa do *zakonskih in drugih zahtev* iz področja poklicnega zdravja in varnosti, ki so zanjo relevantne ter te podatke in informacije redno objavljati. Zastavljeni morajo biti *cilji*, po možnosti kvantificirani, na področju poklicnega zdravja in varnosti za vsako funkcijo in na vseh ravneh organizacije. Cilji morajo biti skladni s poslovno politiko podjetja in v okviru zmožnosti financiranja ter usposobljenosti ljudi. Za doseganje zastavljenih ciljev mora organizacija vzdrževati program(e) vodenja poklicnega zdravja in varnosti, v katerih so določene odgovornosti, sredstva in časovni okvir.

Uvajanje in delovanje – določene morajo biti vloge, odgovornosti in pooblastila oseb, ki vodijo, izvajajo ali verificirajo aktivnosti z vplivom na tveganja zdravja in varnosti, izhajajoča iz aktivnosti, opreme in postopkov organizacije. Organizacija mora imenovati člana najvišjega posloводства s posebno odgovornostjo za delovanje modela managementa zdravja in varnosti. Posloводство je dolžno zagotoviti vsa sredstva, tako finančna kot kadrovska in tehnološka, ki so nujna za izvajanje, obvladovanje in izboljševanje modela managementa zdravja in varnosti. *Končno odgovornost za zdravje in varnost nosi najvišje posloводство*. Potrebno je zagotoviti *usposabljanje, zavedanje in usposobljenost* sodelavcev za opravljanje nalog, ki lahko vplivajo na zdravje in varnost. Organizacija mora imeti postopke, s katerimi zagotavlja prenos podatkov in informacij zdravja in varnosti k zaposlenim in drugim zainteresiranim strankam in obratno. Postopki posvetovanja in sodelovanja morajo biti dokumentirani in zainteresirane stranke o njih obveščene. Vpeljana in vzdrževana mora biti *kontrola dokumentov in podatkov ter informacij*. Uvedena mora biti *operativna kontrola*, kar pomeni, da mora organizacija določiti tiste operacije in aktivnosti, ki so povezane s prepoznanimi tveganji, kjer je potrebno uvesti kontrolne mere. Organizacija mora osnovati in vzdrževati postopke za pripravljenost v sili in ukrepanje pri incidentih in v nevarnih situacijah ter za preprečevanje in omilitev možnih bolezni in poškodb, ki so lahko povezane z njimi.

Preverjanje in korekcija – postavljena je zahteva po vzpostavitvi in vzdrževanju postopkov za redne nadzorovalne *meritve in opazovanja* učinkov izvajanja poklicnega zdravja in varnosti. *Nesreče, incidente in neskladnosti* je potrebno preiskati in ukrepati zato, da se omilijo posledice. Določiti je potrebno odgovorne ljudi za sprožanje in izvedbo *preventivnih in korektivnih ukrepov*, ki jih je potrebno po določenem času preveriti in ugotoviti njihovo učinkovitost. Obstajati morajo

postopki za prepoznavanje, obvarovanje in razpolaganje z *zapisi* iz področja zdravja in varnosti pri delu, še posebno izidov presoj in pregledov ter določen čas hranjenja. Organizacija mora vzpostaviti in vzdrževati program za občasno izvajanje *presoj* modela managementa poklicnega zdravja in varnosti. Program presoj, vključno z urniki, mora temeljiti na izidih ocene tveganja aktivnosti organizacije in na izidih predhodnih presoj. Tak program naj vsebuje tako notranje kot zunanje presoje modela, po potrebi pa tudi izredne presoje.

Poslovodstveni pregled – vršni management organizacije mora v določenih časovnih presledkih pregledati model managementa poklicnega zdravja in varnosti, da tako zagotovi njegovo nenehno ustreznost, zadostnost in učinkovitost.

2.3.4 Preverjanje poklicnega zdravja in varnosti v praksi

Notranje presoje izvajajo na osnovi letnega plana notranjih presoj z namenom preizkusa usklajenosti med zahtevami in izvedbo, preizkusa učinkovitosti modela in procesov (izpolnjevanje ciljev in politike), ugotovitev slabosti v modelu (gospodarnost, prekrivanje aktivnosti), opredelitev zahtev za korektivne ukrepe in ukrepe za izboljšanje modela ter dvigovanja zavesti.

Izredne presoje se uvedejo ob novih strateških ciljih in/ali odločitvah, ob varnostnih problemih, pri povečanem številu poškodb pri delu ali poklicnih boleznih, pri uvedbi nove tehnologije, zaradi ugotavljanja potreb po usposabljanju (npr. nov oddelek) ali za zmanjšanje stroškov nevarnosti pri delu.

Zunanje presoje so običajno namenjene pridobivanju certifikata, ki potrjuje, da ima organizacija uveden model managementa varnosti in zdravja pri delu, lahko pa presojujejo tudi dobavitelja.

2.3.5 Razširjenost standarda OHSAS 18001 v Sloveniji

V Sloveniji je do 4. 1. 2005 certifikat za uveden model managementa poklicnega zdravja in varstva pri delu OHSAS 18001 prejelo 23 podjetij (Vir: http://www.gzs.si/katalogi/izpis_zadetkov_katalog.asp?kat=033 (22. 1. 2005).

2.4 Integrirani sistemi managementa organizacije

2.4.1 Uvod

Modeli managementa v organizaciji so vzpostavljeni kot pripomoček za lažje odločanje in njeno obvladovanje. Od njih pričakujejo tako koristi, ki se izražajo skozi boljše poslovne izide, zadovoljstvo zainteresiranih strank, večje znanje zaposlenih, boljše obvladovanje procesov in podobno, kot tudi obvladovanje tveganj na področju naravnega okolja, zaposlenih, politike, tehnologij itd. Glede na vrednote, možnosti in potrebe se veliko vršnih managerjev odloči, za uvajanje modelov managementa po mednarodnih standardih kakovosti, ravnanja z okoljem ter zdravja in varnosti pri delu.

Uvajanje več modelov managementa pa povzroči veliko zapletenost modela obvladovanja organizacije, npr. podvajajo se podatki in informacije, uvajajo se različni pristopi za različna dela ipd. V organizacijah zato poskušajo uvesti optimalni model managementa tako, da združijo vse modele managementa na področjih, ki se podvajajo, specifična področja posameznih modelov managementa pa obravnavajo ločeno. Vse zahteve posameznih modelov managementa pa je smiselno združiti v en model managementa, ki obsega tako specifična kot združljiva področja posameznih modelov in je dokumentiran v enotnem poslovniku. Namen take integracije je udejanjanje politike organizacije in omogočanje večje učinkovitosti pri doseganju zastavljenih ciljev.

2.4.2 Koristi integracije sistema vodenja

Avtorja Tič in Strašek (2004, 50-53) navajata načelo koristi kot najpomembnejše izhodišče za uvajanje modelov managementa v organizacijo in nato njihovo integriranje. Navajata naslednje najpomembnejše pričakovane koristi:

Obvladovanje tveganj – za izbrana področja, s katerimi se v organizacijah pri poslovanju srečujejo, obstajajo nacionalni predpisi (npr. področje naravnega okolja, zdravja in varnosti itd). Vendar delovanje v skladu s predpisi ni nujno skladno, če to ne podprejo z modelom. Če je teh modelov več, pomeni prevelika kompleksnost nevarnost za organizacijo, zato je bolje, če modele vodenja integrirajo, s čimer zmanjšajo tveganje (npr. ali bodo v dokumentaciji našli ustrezni postopek in ali bo odgovorni pravilno ravnal).

Racionalizacija virov – za vodenje več različnih modelov potrebujejo več ljudi, več usposabljanj, količina dokumentacije je bistveno večja, potrebna so večja finančna sredstva. Z združevanjem modelov dosežejo zmanjševanje dokumentacije in stroškov.

Boljša celostna podoba organizacije – zainteresirana javnost lahko prepozna namere organizacije v smeri izboljšav, kar se dodatno potrdi z neodvisnim certificiranjem. Integriran poslovodstveni model dviguje javno mnenje o organizaciji, saj ta aktivno sodeluje na področjih, ki za poslovodstva niso zmeraj prioriteta in ima na teh področjih zastavljene programe in cilje.

Boljše delovanje organizacije – integrirani poslovodstveni sistem temelji na procesnem pristopu, ki ugotavlja vhode, preoblikovanje in izhode iz procesov. Procesni postopki in aktivnosti omogočajo združitev različnih področij delovanja v enem integriranem opisu, ki lahko vodi k zmanjšanju nezgod, bolezni ali okoljskih nezgod, boljšemu komuniciranju in hitrejšemu pretoku informacij. To pa vodi k izboljšani izvedbi.

Večje zadovoljstvo odjemalcev – zanesljivejše obvladovanje delovanja organizacije pomeni hkrati večjo zanesljivost dobav. Zadovoljni zaposleni pa so

podlaga za vrhunske proizvode pri izpolnjevanju zahtev kupcev, oboje pa bistveno vpliva na zadovoljstvo odjemalcev.

Zmanjšanje kompleksnosti – dosežejo jo z minimizacijo dokumentacije poslovodstvenega modela, poenostavljenim izvajanjem, vzdrževanjem in izboljševanjem enega modela ter preprostejšim usmerjanjem zaposlenih k integriranim procesom, postopkom in aktivnostim.

2.4.3 Omejitve integracije modela managementa

Obstajajo tudi omejitve modela managementa, ki jih moramo upoštevati. To so predvsem :

Verodostojnost implementacije – standarde zaradi nenehnih izboljšav v različnih časovnih obdobjih spreminjajo in včasih nove različice standardov povsem ovržejo zahteve prejšnje izdaje. Zato morajo tudi z integriranimi modeli slediti spremembam posameznih standardov.

Specifične zahteve odjemalca – obstaja možnost, da odjemalec postavi zahteve, ki so v neposrednem nasprotju z integriranim modelom poslovođenja. V tem primeru jih je potrebno upoštevati in obravnavati ločeno.

Potreba po delitvi sistema vodenja - morda je znotraj organizacije za odpadke zainteresirani specialist, ki potrebuje in želi ločene modele kakovosti, zdravja in varnosti ter naravnega okolja. Lahko pa obstajajo tudi zunanji vplivi na promocijo posamičnih modelov vodenja.

Omejitve intergracije – obstajajo določene okoliščine in zahteve različnih modelov, ki jih ne morejo integrirati v običajno območje dokumentacije integriranega modela. Za dodatne zahteve potrebujejo strokovne ekspertize, ki jih običajno izdelajo zunanji strokovnjaki. Aktivnosti strokovnjakov pa je primerno ločiti od običajnih izvedbenih in komercialnih procesov v organizaciji in jih obravnavati v podpornih procesih (Tič in Strašek 2004, 53-54).

2.4.4 Človeški viri

Tako posamezni standardi kot integrirani modeli managementa organizacije pa ne bodo pripeljali do napredka pri obvladovanju poslovanja organizacije, če ne bodo imeli podpore v zaposlenih. Avtorja Gabrijelčič in Vujošević namenjata temu vidiku poseben pomen.

Po Gabrijelčiču (1995, 40) morajo biti usmeritve podjetja in drugih organizacij čim bolj jasne in enostavne. Na tak način se ključni in dolgoročni smotri in cilji podjetja zasidrajo v podzavest sodelavcev, s čimer se lahko izredno zmanjša čas reagiranja podjetja na možne probleme. Te sodelavci razrešujejo hitro in ne čakajo odobritve od svojih nadrejenih. Jasne in enostavne opredelitve in usmeritve sprejemajo kot svoje, s čimer se poveča njihova pripadnost in identifikacija s

podjetjem, kar posledično prinaša povečanje produktivnosti in izboljšanje ostalih področij poslovanja.

Tudi Vujoševič (1996, 26) poudarja pomen izobraževanja, saj navaja, da nobena politika ne more uspeti, če nima podpore pri ljudeh. Zaman je postavljati modele, če za to ni zanimanja in navdušenja v vsakem posamezniku. Tam, kjer so zahteve modela samo formalno zadovoljene, manjkajo pa interes, navdušenje in motivacija, ki so glavni katalizatorji za ustvarjalno delo vsakega posameznika, ne bo pozitivnih izidov. Lahko kupijo licenco ali tehnologijo, toda kakovosti ne morejo kupiti. Kakovost je v ljudeh, v njihovem znanju, odnosu do dela in v organiziranosti poslovanja. Še tako popolni modeli in naprave ne morejo izboljšati poslovanja, če se pred tem ne spremeni miselnost ljudi in njihova privrženost novim idejam.

Pri izobraževanju zaposlenih igrajo pomembno vlogo v podjetjih vodje organizacijskih enot za kakovost. Motiviranje zaposlenih za doseganje managementa celovite kakovosti naj bi sodilo med njihove najpomembnejše delovne zadolžitve.

Po Kiauti pa ni njihova vloga, da povedo rešitev, ampak, da pomagajo pri njenem iskanju (Potočnik s sodelavci 1996, 222).

Vsako podjetje in druga organizacija mora prepoznati in oceniti dejanski inovativni pristop zaposlenih. Pomembneje je zastavljati vprašanja kot nanje odgovarjati, toda postavljati je potrebno *prava* vprašanja (Drucker 1998, 17).

Vprašanju razumevanja in sprejemanja standardov s strani zaposlenih smo namenili vsebinski vidik raziskovanja v diplomski nalogi in ga bomo podrobneje predstavili v prihodnjih poglavjih.

3 UPORABNI DEL

3.1 Poslovník integriranega management sistema (PIMS)

3.1.1 Uvedba krovnega dokumenta integriranega vodenja poslovanja organizacije

Podjetje je izgradnjo poslovnega sistema kakovosti v skladu z zahtevami ISO standardov postavilo kot eden prvih smotrov, ki jih je bilo zaradi izpolnjevanja zahtev kupcev potrebno doseči čimprej po ustanovitvi. Tako je svoje poslovanje zastavilo v skladu z zahtevami takratnega standarda SIST EN ISO 9001 : 1994, ki ga je v naslednjih letih nadgrajevalo z novejšimi različicami standardov s področja kakovosti in z zahtevami avtomobilske industrije. Dokumentacija, ki je bila izdelana z namenom obvladovanja poslovnih procesov je bila zbrana v Poslovníku kakovosti, ki ga je organizacija izdala leta 1999. Večinski lastnik podjetja, korporacija Alcan, pa je zahteve po varstvu naravnega okolja ter varnosti in zdravju pri delu prenesla na vsa svoja hčerinska podjetja. To je v praksi pomenilo, da je potrebno poslovne procese organizirati tudi v skladu z zahtevami standardov SIST EN ISO 14001 : 1997 in OHSAS 18001 : 1999.

Organizacija se je na tej točki odločila za integriranje sistemov vodenja, pri čemer je bilo najprej potrebno določiti in obnoviti strateška in organizacijska izhodišča. V okviru strateških izhodišč je bilo potrebno prepoznavanje zunanjih in notranjih zainteresiranih strani v skladu s cilji organizacije, določanje načina komuniciranja z njimi ter prepoznavanje njihovih interesov in groženj, ki jim je podjetje izpostavljeno in vplivajo na povezave z udeleženci. Med organizacijskimi izhodišči pa je bilo potrebno preveriti sposobnost organizacije, njene usmeritve, cilje in strategije za njihovo doseganje. Upoštevati je bilo treba uravnoteženost stroškov, koristi in priložnosti.

Prvi korak pri izgradnji integriranega sistema vodenja je bilo prepoznavanje začetnega stanja v sklopu katerega je bilo potrebno poiskati področja delovanja, ki jih je možno integrirati in področja, ki so specifična in zato ostanejo ločena. Izid pregleda je bila ugotovitev, kaj obstaja in kaj manjka za izpolnitev zakonskih zahtev in zahtev posameznega standarda. Ugotovljene so bile tudi prednosti in slabosti na posameznih področjih, ter kadrovske, informacijske in komunikacijske potenciali. Funkcijski model organiziranosti je bilo potrebno kombinirati s procesnim pristopom. Z njim je organizacija določila skrbnike procesov in odgovornosti za posamezne procese. Prepoznani so bili vhodi v proces, procesne aktivnosti, izhodi iz procesa in viri, potrebni za izvedbo posameznih, to je poslovodstvenih, izvedbenih in podpornih procesov.

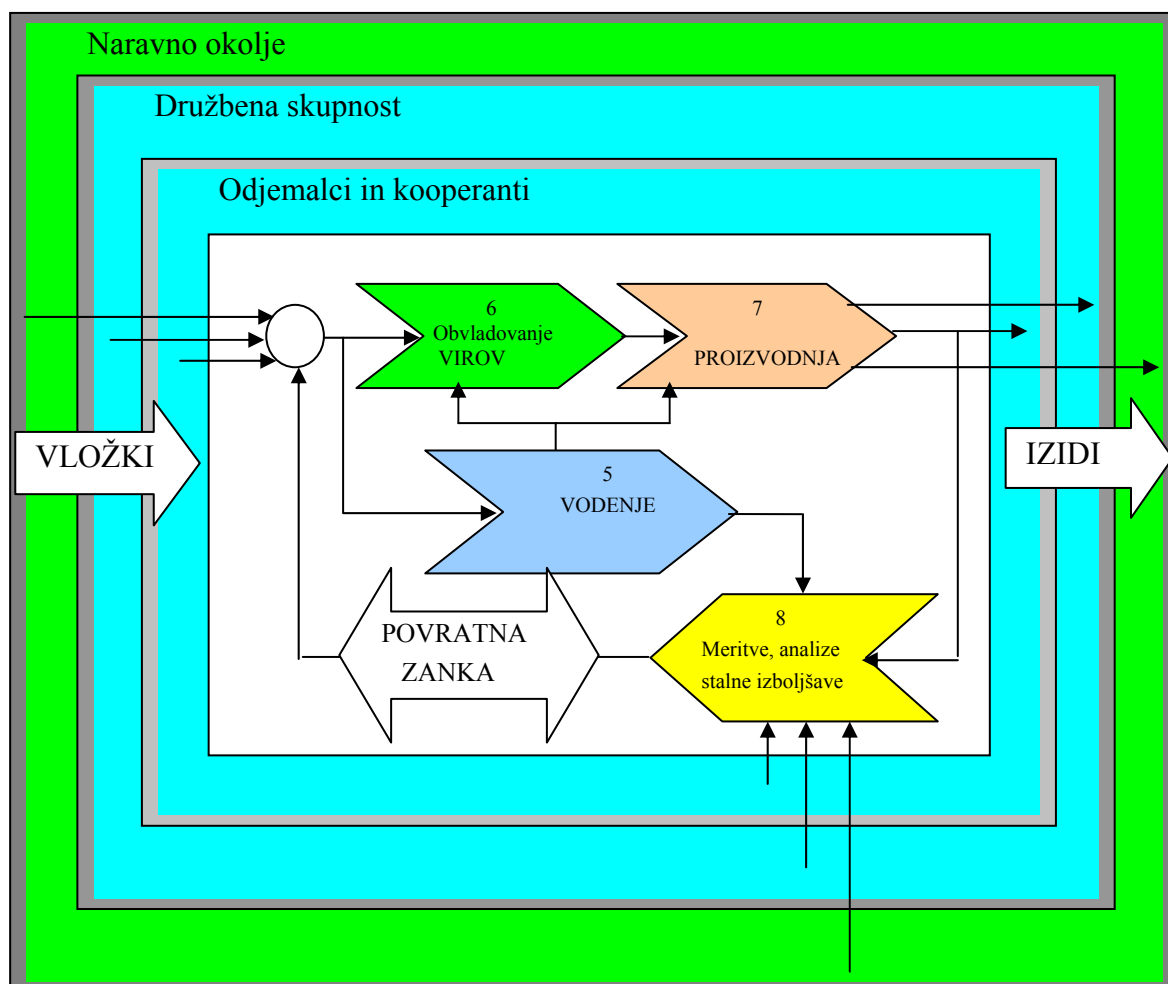
Procese, ki potekajo v podjetju pa ni dovolj le prepoznati, ampak jih je potrebno tudi dokumentirati, izvajati in o tem vzdrževati zapise. Mnogo dokumentov, ki so

zajemali področje obvladovanja procesov z vidika kakovosti, je v podjetju že obstajalo. Te je bilo smiselno nadgraditi z zahtevami iz ostalih področij, le nekatere je bilo potrebno ustvariti na novo. Vso tako zbrano dokumentacijo podjetja pa je kazalo povezati v krovni dokument, ki bi predstavljal zbir smernic za izvajanje poslovanja in osnovo za poslovni sistem vodenja organizacije. S takim pristopom so se v podjetju želeli izogniti podvajanju in nepreglednosti dokumentacije in iz te ideje so v podjetju zasnovali Poslovnik integriranega management sistema.

3.1.2 Predstavitev modela Poslovnika integriranega management sistema

Model postavlja v ospredje povezavo, medsebojne vplive, obvladovanje in nenehno izboljševanje procesov. Bistvo modela povzememo v sliki 3.1:

Slika 3.1 Model Poslovnika integriranega management sistema



Vir : Alcan PIMS 2002, 9

Razumevanje in obvladovanje medsebojnih vplivov je pomemben sestavni del optimiranja procesov. Na osnovi spremljanja in merjenja v podjetju izvajajo analize

procesov, ugotavljajo ustreznost in kakovost procesov ter uvajajo preventivne in korektivne ukrepe v smislu zagotavljanja nenehnih izboljšav.

Dokument je vzdrževan v informacijskem sistemu družbe. Trenutno veljavna različica je dosegljiva na interni informacijski mreži podjetja. Vsak uporabnik je odgovoren, da preveri skladnost kopije z zadnjo veljavno različico.

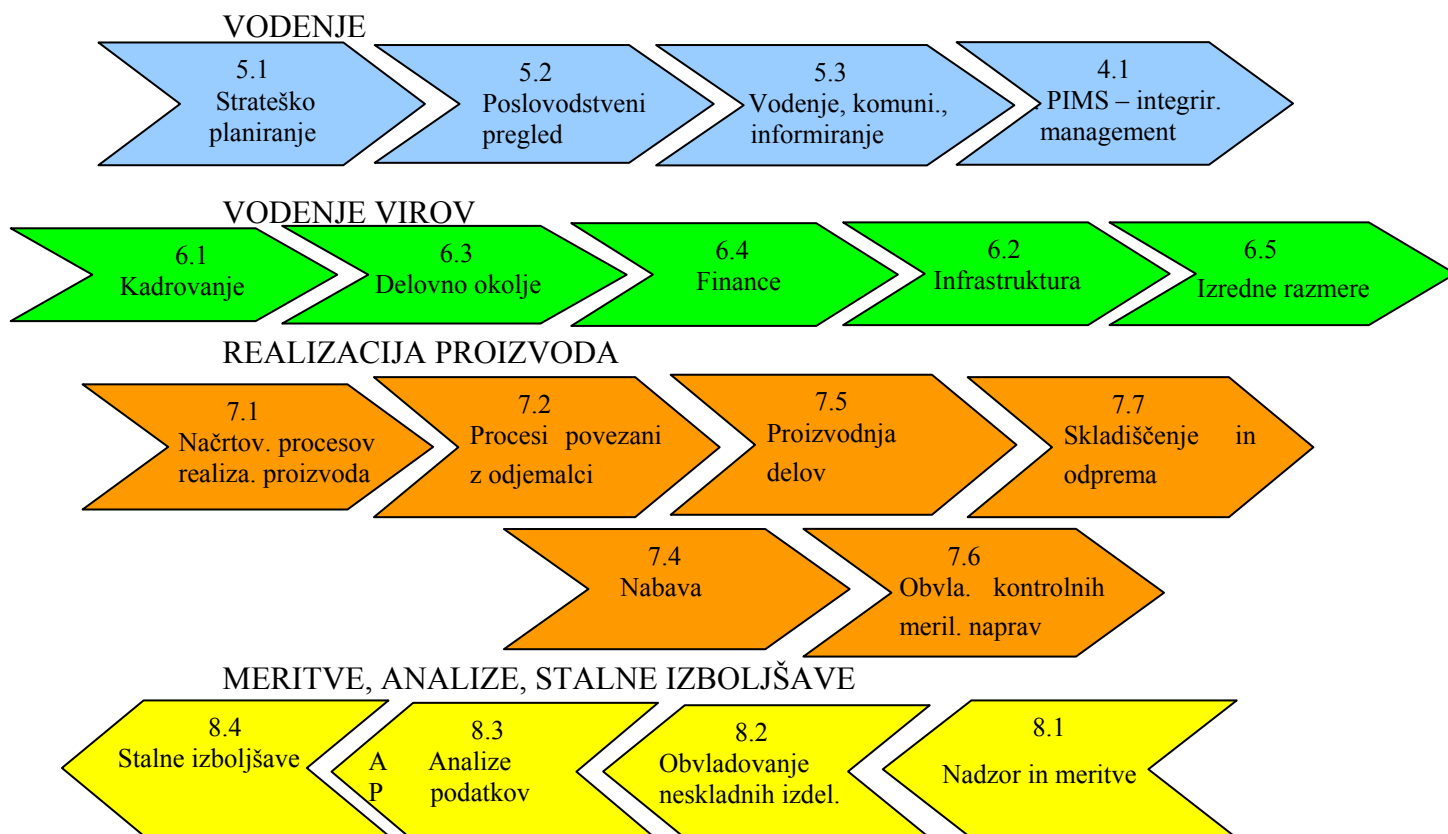
3.1.3 Zgradba Poslovnika integriranega management sistema

PIMS je, po zgledu ISO standardov, razdeljen najprej na tri splošna poglavja, od četrtega poglavja dalje pa so zbrani dokumenti, ki podpirajo poslovodstvene in ključne procese. V zadnjem poglavju je seznam dokumentacije nižjih ravni.

Prvo poglavje zajema predstavitev organizacije, vključno z izjavo direktorja o odgovornosti in predstavitvijo politik in ciljev na področju kakovosti, varnosti, zdravja in varstva naravnega okolja. V drugem poglavju so predstavljeni namen in področje uporabe, opustitve ter uporabljeni standardi in predpisi. Tretje poglavje je namenjeno razlagi izrazov in kratic.

Četrto poglavje vsebuje poslovodstvene in glavne procese, predstavljene v sliki 3.2:

Slika 3.2 Poslovodstveni in ključni procesi



Vir : Alcan PIMS 2002, 10

Tu so tudi prepoznane medsebojne povezave med ključnimi procesi in skrbniki procesov, kot prikazujemo v tabeli 3. 1.

Tabela 3.1 Ključni procesi in skrbniki procesov

Identifikacija procesov	Organizacijske enote, v katerih potekajo procesi											
	Posloводство	Kadrovska in usposabljanje	Finance in računovodstvo	Kakovost	Prodaja	Nabava	Razvoj procesov in tehnologija	Logistika	Proizvodnja	Vzdrževanje	Kontrola, preizkušanje	Varstvo, zdravje in ekologija
5.1 Vodenje	5*	3	3	3	3	1	3	1	3	1	1	3
5.2 Strateško planiranje	5*	3	3	3	1	1	3					3
5.3 Vodstveni pregled	5*	3		5	1	1	3		3			5
5.4 Vodenje, informiranje in komuniciranje	5*											3
6.1 Kadrovanje	5	5*										
6.2 Delovno okolje	5						3		3	5*		3
6.3 Infrastruktura	5						3		3	5*		3
6.4 Finance	5		5*									
6.5 Izredne razmere	5*	3					3	3	5	3	3	5
7.1 Prodaja	5				5*		3	3				
7.2 Razvoj	3			3	3		5*		3		3	3
7.3 Planiranje proizvodnje (PPS)		1				1	1	5*	5	1		3
7.4 Nabava				3		5*		1	3		1	3
7.5 Proizvodnja delov	3			1	3		5	3	5*	3	5	5
7.6 Odprema					3			5*	3		1	
7.7 Podpora odjemalcem					3		5*				3	
8.1 Meritve in nadzor						3	1		5		5*	5
8.2 Neskladni izdelki							3	3	5*		3	3
8.3 Analize podatkov	5			5*			3		5		3	3
8.4 Stalne izboljšave	5			3	5*		3		3		1	5

Vir : Poslovník Integriranega Management Sistema 2002, 11

Legenda:

5 = močna korelacija , 3 = srednja korelacija, 1 = šibka korelacija, prazno = ni korelacije, * = skrbnik procesa

V četrtem poglavju so opisane zahteve glede dokumentacije in samo dokumentiranje integriranega management sistema.

Peto poglavje je naslovljeno Odgovornost posloводства. Dokumenti, ki tvorijo osnovo tem procesom pokrivajo zahteve standardov na področju zavezanosti posloводства, osredinjenosti na odjemalce, politik podjetja, planiranja, odgovornosti, pooblastil, komunikacije in poslovodstvenega pregleda.

V šestem poglavju je zajeto vodenje virov. Dokumentacija tega poglavja predstavlja smernice za vodenje človeških virov, infrastrukture, delovnega okolja, financ in delovanja v izrednih razmerah.

Sedmo poglavje je najboljše in se nanaša na realizacijo proizvoda. Glavne procese začenja Uvod, sledi Načrtovanje procesov realizacije proizvoda, nato Procesi povezani z odjemalci in Proces nabave. Osrednji del je Proces izdelave izdelkov, zaključujejo pa to poglavje proces Obvladovanje merilnih in nadzornih naprav ter Skladiščenje in odprema.

Osmo poglavje ima naslov Meritve, analize in stalne izboljšave. Tu so zbrana navodila, ki v skladu z zahtevami standardov določajo način in obseg nadzora in merjenja, obvladovanje neskladnih delov, analizo podatkov in informacij ter proces stalnih izboljšav.

V devetem poglavju je Seznam dokumentacije druge ravni. Omogoča neposreden dostop do internih predpisov, navodil, obrazcev in druge dokumentacije, zajete v PIMS.

Vsak izmed zgoraj omenjenih glavnih procesov se deli na različne podprocesse, ti pa naprej na delovne procese. Vsi procesi so podprti z ustreznimi dokumenti. Ker je PIMS ustvarjen v elektronski obliki, je dosegljivost dokumentov zasnovana na osnovi razgradnje procesov od poslovodstvenih do podpornih. S klikom miške na ustrezen proces se odpre pot do podprocesov, na katere so vezani posamezni dokumenti. Izvedbenim procesom so prirejani dokumenti, imenovani »Opis procesa (OP)«, podprocesom pa »Interni predpisi (IP)«, »Navodila (N)« in »Matrike (Ma)« ter pripadajoči »Formularji (F)«.

V nekaterih dokumentih so opisani načini obvladovanja procesov usmerjeni le na izpolnjevanje zahtev posameznega standarda, večinoma pa so sestavljeni tako, da so v enem dokumentu zajeti postopki, ki so skladni z zahtevami vseh treh standardov.

3.1.4 Izboljšave in nadgradnja PIMS

Dokumentacijski sistem mora biti podvržen spremembam, saj se v podjetju trudijo s procesom nenehnih izboljšav iskati drugačne, boljše in učinkovitejše načine obvladovanja procesov, pri čemer je dokumentacijo potrebno sproti usklajevati s spremembami.

V obstoječem načinu pregledovanja, popravljanja obstoječih in ustvarjanja novih dokumentov so za to pristojni skrbniki procesov; revizije dokumentov in spremembe v PIMS-u pa odobri posloводство in obvladuje predstavnik posloводства za kakovost. Pri tem obstaja možnost določenih pomanjkljivosti. Oblika in vsebina dokumenta sta lahko

delno drugačni od predpisane, možno je neupoštevanje medsebojnih povezav dokumentov ali kopiranje vsebine, nejasno navajanje odgovornosti in drugo.

V podjetju zato razmišljajo o nadgradnji dokumentacijskega sistema na podlagi Lotus Notes informacijske baze. S tem bi pridobili predvsem na preglednosti statusa dokumenta in hitrosti obvladovanja sprememb. Taka informacijska podpora omogoča pregled nad nosilci sprememb in odobritev, predvsem pa je v vsakem trenutku možno preveriti status dokumenta (lahko je v fazi načrtovane spremembe, revizije ali odobritve). Predloge sprememb dokumentov nosilci sprememb posredujejo po elektronski pošti skrbnikom procesov, na katere se sprememba nanaša na osnovi kontrolnih listov. Vsak zaposleni ima možnost pripraviti predlog spremembe dokumenta in v trenutku odobritve novega dokumenta, se predhodna različica avtomatsko arhivira.

Ustreznost obstoječega načina obvladovanja dokumentacije pa smo želeli preveriti tudi v raziskovalni nalogi, zato je temu namenjeno eno izmed vprašanj v anketi. Izide raziskave bomo predstavili v nadaljevanju.

3.2 Raziskava o odnosu zaposlenih do zahtev standardov

3.2.1. Namen in cilj raziskave

V podjetju so vložili ogromne napore v vzpostavitev integriranega sistema vodenja organizacije, ki so ga gradili na teoretičnih okvirih, načrtanih v zahtevah mednarodnih standardov za kakovost, varstvo naravnega okolja ter varnost in zdravje pri delu in ga nenehno nadgrajevali s pridobljenimi izkušnjami in prilagajali svojim potrebam in zmožnostim. Vendar je uspešnost vsakega, v teoriji še tako idealno zastavljenega sistema vprašljiva, če ta ni ugodno sprejet, razumljen in izvajan med zaposlenimi.

Namen raziskave je bil zato najprej ugotoviti seznanjenost zaposlenih z zahtevami standardov in njihovo izvajanje v vsakdanji praksi. Nadalje smo želeli pridobiti mnenje zaposlenih o dokumentacijskem sistemu, saj se pravil poslovanja držijo le, če jih poznajo, oziroma jih znajo poiskati in se z njimi seznaniti. V podjetje npr. prihajajo novi sodelavci, ki morajo zahteve spoznati na novo, prihajajo nove tehnologije in materiali, za katere je potrebno izdelati ustrezna navodila in postopke in nenazadnje dokumentacijo je potrebno na podlagi pridobljenih izkušenj nenehno spreminjati in izboljševati.

Cilj raziskave pa ni bil le pridobivanje mnenj zaposlenih o zahtevah standardov in sistemu obvladovanja dokumentacije, temveč tudi iskanje idej in vzpodbud iz vrst neposrednih uporabnikov, ki bi pripomogle k dvigu ravni uporabnosti obstoječega sistema vodenja podjetja. Ravno tako smo želeli preveriti, če morda obstajajo kakršnikoli razlogi za nezadovoljstvo z obstoječim poslovnim sistemom ali še neodkriti

vzroki za odpor do izvajanja zastavljenih postopkov, ki izhajajo iz zahtev mednarodnih standardov.

3.2.2 Metode raziskave in opredelitev vzorca

Za zbiranje primarnih podatkov smo kot raziskovalni instrument uporabili strukturiran anketni vprašalnik. Ta je vseboval sedem vprašanj, od katerih sta bili prvi dve vprašanji vezani na objektivne podatke o delovnem mestu in delovni dobi v podjetju, s preostalimi petimi pa smo želeli zbrati subjektivna stališča zaposlenih o uvedenem integriranem sistemu poslovanja podjetja. Pri izdelavi vprašalnika smo upoštevali priporočila o izdelavi vprašalnika, zaporedju vprašanj, uvodu v anketo in navodilih anketiranim (Zelenika 1998, 369-375). Anketni vprašalnik je v Prilogi 1.

Anketiranje smo izvedli v novembru 2004 na sestankih delovnih skupin. Zaposlenim je bil uvodoma obrazložen namen ankete in prošnja za sodelovanje. Ciljna skupina anketiranih sodelavcev je bila sestavljena iz približno 60 odstotkov vseh zaposlenih sodelavcev, sorazmerno porazdeljenih glede na kategorije delovnih mest (poslovodstvo, režijske službe, proizvodno režijske službe, proizvodni sodelavci) in delovno dobo v podjetju. Razdeljenih je bilo 100 vprašalnikov, od katerih je bilo vrnjenih 67, kar pomeni nekaj več kot smo pričakovali. V podjetju je bilo v tem mesecu zaposlenih 176 ljudi, torej je anketo izpolnilo 38 % zaposlenih. V strukturi zaposlenih je bilo 11 članov poslovanja (označili smo jih s kratico MGT), 41 režijskih sodelavcev (oznaka R), 27 proizvodno režijskih sodelavcev (oznaka P/R) in 97 sodelavcev v proizvodnji (oznaka P). Izpolnjene anketne vprašalnike so vrnili štirje člani poslovanja, 14 predstavnikov režijskih služb, 12 proizvodno režijskih sodelavcev in 37 sodelavcev zaposlenih v proizvodnji.

Tabela 3.2 Struktura anketiranih v podjetju glede na delovno mesto

	Št. zaposlenih	Št. anketiranih	%
MGT	11	4	36
R	41	14	34
P/R	27	12	44
P	97	37	38
SKUPAJ	176	67	38

Vir: avtorica

Za interpretacijo odgovorov pa je pomembna tudi delovna doba anketirancev v podjetju. Med 67 anketiranimi zaposlenimi jih je šest v podjetju zaposlenih manj kot eno leto, enajst od enega do treh let in 50 več kot tri leta.

Tabela 3.3: Struktura anketiranih glede na delovno dobo v podjetju

	Št. anketiranih	%	Vsi anketirani
Manj kot 1 leto	6	9	67
1 – 3 leta	11	16	
Več kot 3 leta	50	75	

Vir: avtorica

Večina anket je bila izpolnjena korektno, le ena je bila za statistično obdelavo neuporabna, zato je pri obdelavi podatkov nismo upoštevali.

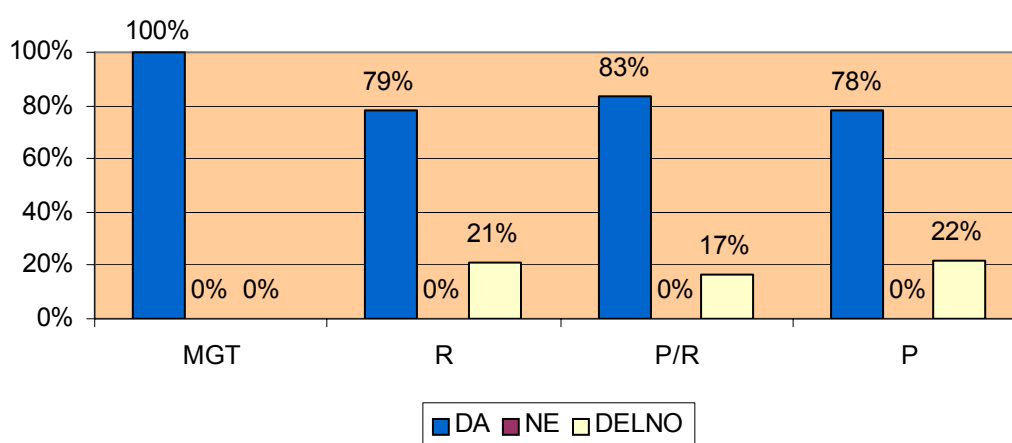
3.2.3 Analiza izidov in njihova interpretacija

V tej točki je razlaga odgovorov po posameznih vprašanjih. Odgovore smo analizirali glede na posamezen mednarodni standard in glede na odgovore različnih kategorij zaposlenih po delovnem mestu in delovni dobi v podjetju.

Vprašanje št.3: Ali poznate zahteve navedenih standardov, ki zadevajo Vaše področje dela ?

Najprej si oglejmo odgovore zaposlenih glede na delovno mesto po posameznem standardu. Te predstavljamo v Slikah 3.3 do 3.5.

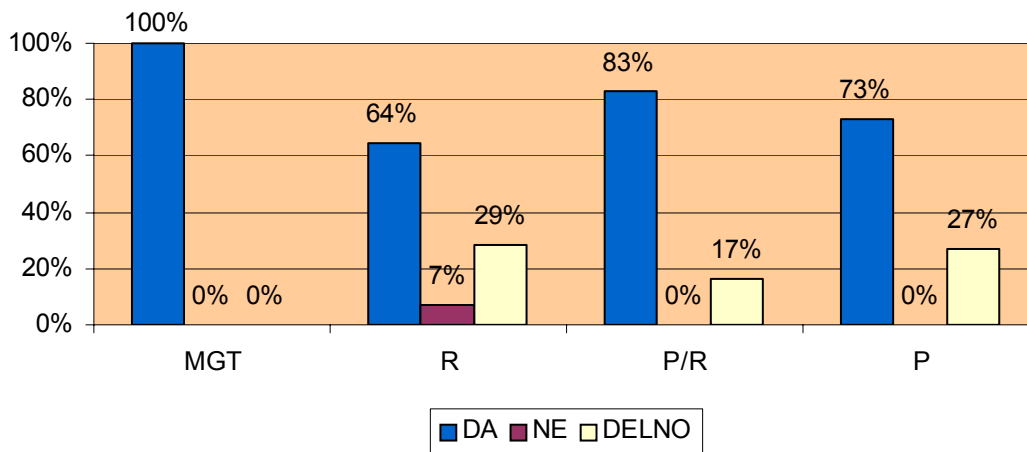
Slika 3.3 Poznavanje zahtev standarda *kakovosti* po delovnih mestih



Iz Slike 3.3 je razvidno, da zahteve standarda kakovosti poznajo vsi člani posloводства, 79 % režijskih sodelavcev, 83 % proizvodno režijskih sodelavcev in 78 % zaposlenih v proizvodnji. Delno pozna te zahteve 21 % režijskih sodelavcev, 17 %

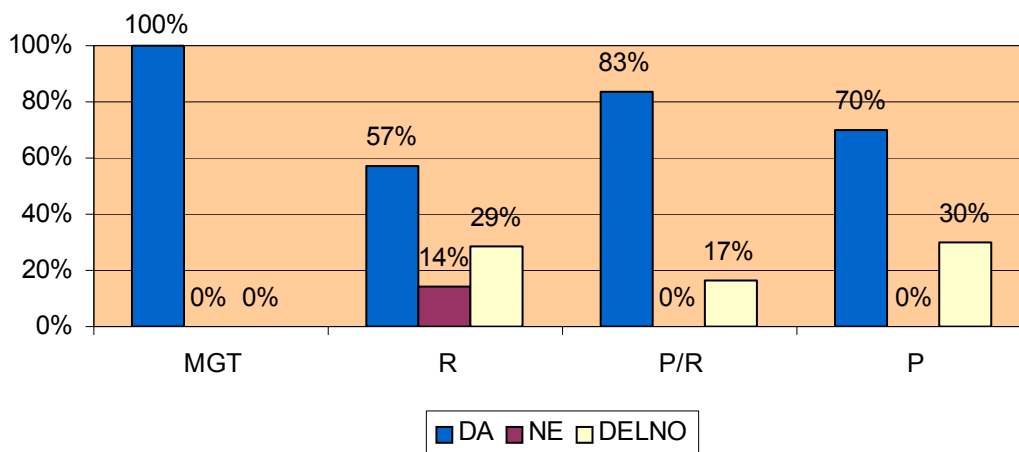
proizvodno režijskih sodelavcev in 22 % sodelavcev v proizvodnji. Nihče od zaposlenih ni izjavil, da zahtev ne pozna.

Slika 3.4 Poznavanje zahtev standarda varstva naravnega okolja po delovnih mestih



Vsi člani posloводства poznajo zahteve standarda varstva naravnega okolja. Med zaposlenimi režijskimi sodelavci pozna zahteve tega standarda 64 %, delno jih pozna 29 %, medtem, ko 7 % režijskih sodelavcev teh zahtev ne pozna. Proizvodno režijski sodelavci zahteve večinoma poznajo (83 %), 17 % jih pozna le delno. 73 % proizvodnih sodelavcev zahteve pozna, 27 % pa le delno.

Slika 3.5 Poznavanje zahtev standarda varnosti in zdravja pri delu po delovnih mestih



Tudi zahteve standarda varnosti in zdravja pri delu poznajo vsi člani posloводства. V režijskih službah pozna navedene zahteve 57 % zaposlenih, 29 % jih pozna le delno, kar

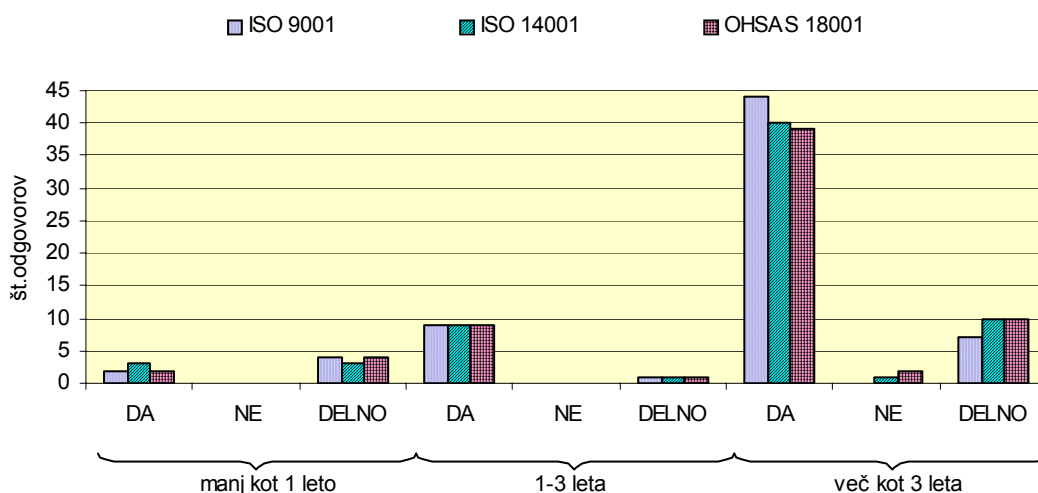
14 % pa jih ne pozna. Med proizvodno režijskimi sodelavci je večina takih, ki zahteve poznajo (83 %), 17 % jih pozna le delno. Proizvodni sodelavci poznajo zahteve standarda varnosti in zdravja pri delu 70 odstotno, 30 odstotkov pa to področje pozna le delno. Nihče od proizvodno režijskih in proizvodnih sodelavcev se ni odločil za odgovor, da zahtev standarda varnosti in zdravja pri delu ne pozna.

Iz odgovorov je razvidno, da povprečno več kot 80 % zaposlenih pozna zahteve vseh treh standardov, kar potrjuje našo prvo hipotezo. Standarde najbolj poznajo člani posloводства, kar je razumljivo, saj so bili oni zadolženi za njihovo uvajanje v podjetje in poučevanje sodelavcev o njih. Tudi proizvodno režijski delavci so z zahtevami vseh treh standardov dobro seznanjeni, le manjši delež jih pozna samo delno. Zanimivo je, da so režijski in proizvodni sodelavci pokazali podobno poznavanje zahtev standardov. Približno dve tretjini obeh kategorij zaposlenih zahteve pozna, tretjina pa le delno. Samo pri režijskih sodelavcih se je pojavil tudi manjši odstotek zaposlenih, ki zahtev ne pozna. Sklepamo torej lahko, da zaposleni, ki v podjetju delo organizirajo, zahteve navedenih treh standardov dobro poznajo, medtem ko so tisti, ki delo neposredno izvajajo, pokazali nekoliko manjše poznavanje, izjemoma celo nepoznavanje teh.

Med navedenimi tremi standardi zaposleni na splošno najbolj poznajo zahteve standarda kakovosti, najmanj pa standarda varnosti in zdravja pri delu.

Oglejmo si še odgovore zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju. Izide prikazujemo v Sliki 3.6.

Slika 3.6 Poznavanje zahtev standardov kakovosti, varstva naravnega okolja in varnosti in zdravja pri delu *po delovni dobi*



Iz analize odgovorov izhaja, da zaposleni, ki so v podjetju zaposleni več kot 3 leta, dobro poznajo zahteve standardov, saj so odgovor *da* obkrožili približno štirikrat pogosteje kot odgovor *delno*. So pa tudi taki med njimi, ki pravijo, da zahtev ne poznajo, zato se je, ne glede na njihov zelo nizek odstotek, smiselno vprašati o vzrokih za to. Ti so lahko v pomanjkljivem ali posamezniku neprilagojenem izobraževanju, premajhnem poudarku na pomembnosti poznavanja zahtev standardov pri vsakdanjem delu ali celo zavračanju oziroma odporu do spoznavanja navedenih zahtev iz različnih razlogov. Kot smo navedli v teoretičnem delu, je sprejemanje modela managementa poslovanja, za katerega se je podjetje odločilo in identifikacija z njim s strani zaposlenih ključnega pomena, saj je to osnovna predpostavka za njegovo uspešnost. Zato bi veljalo temu vprašanju v podjetju nameniti dodatno pozornost.

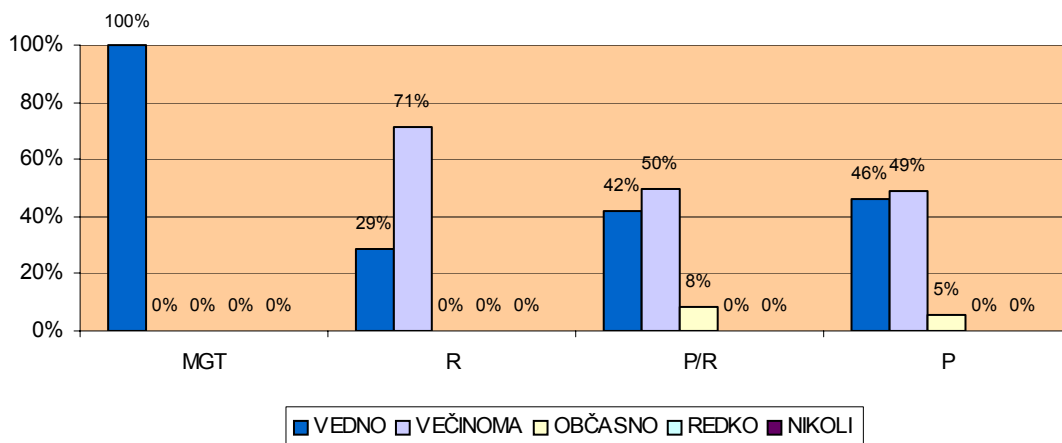
Zaposleni, ki so v podjetju zaposleni med enim in tremi leti, so večinoma dobro seznanjeni z zahtevami standardov, le vsak deseti jih pozna samo delno. Delavci, ki so se podjetju pridružili pred manj kot enim letom, pa so se dvakrat pogosteje opredelili za delno poznavanje standardov kot za popolno poznavanje teh.

S tem je potrjena tudi druga hipoteza, s katero smo predvidevali, da delavci, ki so bili v podjetju zaposleni skozi celotno obdobje izgrajevanja integriranega sistema poslovanja organizacije in so zato bili deležni več izobraževanj, preživeli nekaj internih in zunanjih presoj in v praksi dlje uresničujejo zasnovani poslovni sistem, tudi bolje poznajo zahteve vseh treh standardov.

Vprašanje št.4 : Ali se pri svojem delu ravnete v skladu z zahtevami zgoraj navedenih standardov ?

Odgovore po kategorijah zaposlenih za posamezen standard predstavljamo v Slikah 3.7 do 3.9.

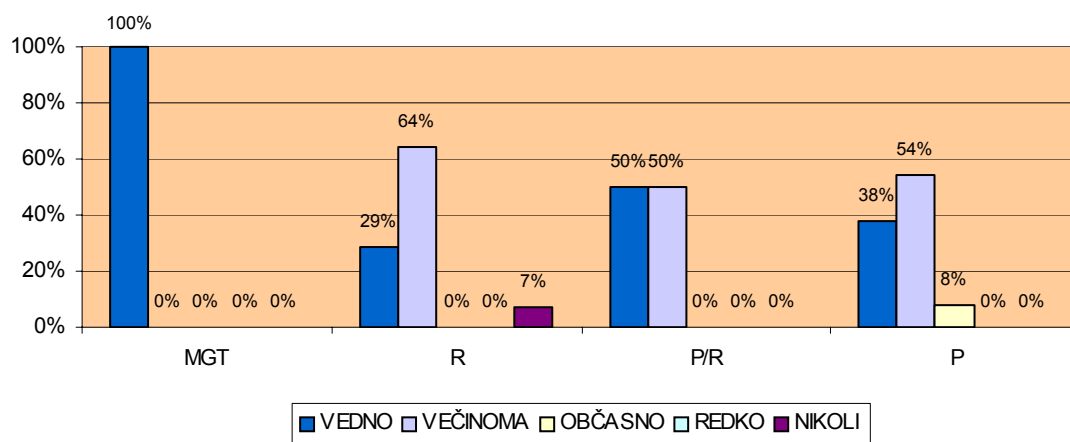
Slika 3.7 Ravnanje v skladu z zahtevami standarda *kakovosti* po delovnih mestih



Izidi ankete kažejo na to, da se *člani posloводства vedno* držijo zahtev standarda kakovosti, kar lahko interpretiramo kot visoko raven zavesti o pomembnosti upoštevanja začrtanih usmeritev in dajanja pozitivnega zgleda. Pri ostalih kategorijah pa je razmerje nekoliko drugačno. Med *režijskimi sodelavci* se po zahtevah standarda kakovosti *vedno* ravna slaba tretjina, *večinoma* pa dobri dve tretjini zaposlenih. Pri *proizvodno režijskih* in *proizvodnih sodelavcih* je delež zaposlenih, ki skuša zadostiti zahtevam standarda kakovosti *vedno* in v *večini primerov* približno enak. V obeh kategorijah zaposlenih pa se pojavlja tudi manjši delež zaposlenih, ki v skladu z zahtevami ravna le *občasno*, kar vzbuja občutek, da je potrebno na individualni ravni večjo pozornost nameniti razlagi usmeritev in ciljev podjetja z namenom, da bi jih posamezniki sprejeli za svoje in tako povečali njihovo pripadnost ideji in identifikacijo s podjetjem.

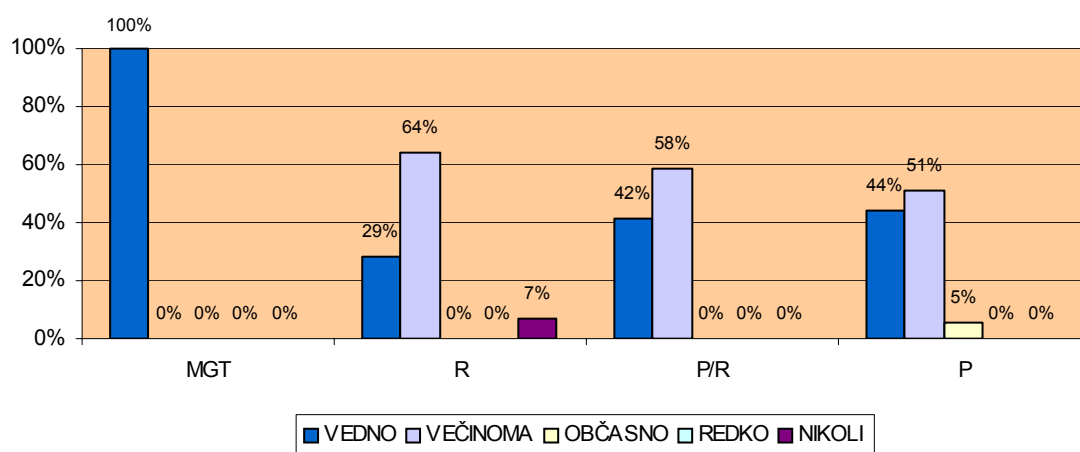
V primerjavi z vprašanjem o poznavanju zahtev standarda kakovosti, so izidi upoštevanja teh nekoliko slabši, saj se je večji delež anketiranih opredelil za celovito poznavanje zahtev v teoriji kot za celovito upoštevanje zahtev pri vsakdanjem delu. To za organizacijo pomeni, da bo potrebno dodatne napore in energijo usmeriti v izobraževanje zaposlenih, s katerim bi pri njih vzbudili interes in motivacijo za boljše sprejemanje in upoštevanje zahtev standardov kakovosti v praksi in posledično boljše izide poslovanja.

Slika 3.8 Ravnanje v skladu z zahtevami standarda varstva naravnega okolja po delovnih mestih



Pri zahtevah standarda varstva naravnega okolja veljajo za kategorijo *članov posloводства* enake ugotovitve kot pri zahtevah standarda za kakovost, pri *proizvodno-režijskih* sodelavcih pa jih enak delež ravna skladno z zahtevami standarda *vedno* kot *večinoma*. Med *proizvodnimi sodelavci* se jih nekoliko manj ravna v skladu z zahtevami tega standarda *vedno* in nekoliko več v večini primerov. Pri *režijskih sodelavcih* pa se je pojavil tudi odgovor, da se zahtev standarda okolja *ne držijo*. Žal razlog za to ni bil naveden.

Slika 3.9 Ravnanje v skladu z zahtevami standarda varnosti in zdravja pri delu po delovnih mestih

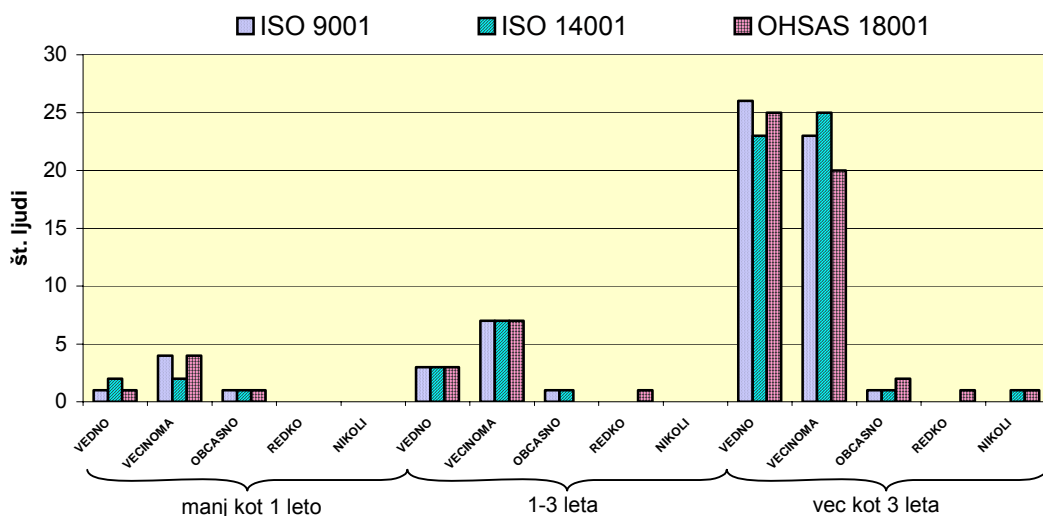


Iz analize odgovorov izhaja, da je stanje zelo podobno kot pri standardu varstva okolja. Zahteve standarda varnosti in zdravja pri delu upošteva *vedno* nekoliko manjši delež *proizvodno režijskih sodelavcev* in nekoliko večji delež *proizvodnih sodelavcev*. Tudi zahteve tega standarda pa manjši odstotek *režijskih sodelavcev ne spoštuje*, pri

čemer moramo upoštevati, da je v isti kategoriji zaposlenih pri prejšnjem vprašanju izhajalo, da ta odstotek sodelavcev zahtev standarda varnosti in zdravja pri delu tudi ne pozna.

Na splošno lahko ugotovimo, da zaposleni v povprečju približno 95 % spoštujejo zahteve vseh treh standardov vedno ali v večini primerov, med njimi najbolj zahteve standarda kakovosti. To si lahko razlagamo z vidika neposrednega vpliva na izide podjetja, ki so merljivi skozi stroške nekakovosti, kot so reklamacije, dodelave, ipd. in je zato zaposlenim njihovo popolno ali vsaj pretežno upoštevanje samoumevno. Na področju spoštovanja zahtev standardov varovanja naravnega okolja ter varnosti in zdravja pri delu pa čaka organizacijo še večji poudarek na procesu približevanja ideje in usmeritve zaposlenim, zato, da jo sprejmejo kot svojo, se z njo identificirajo in jo učinkovito izvajajo v praksi.

Slika 3.10 Ravnanje v skladu z zahtevami standardov kakovosti, varstva naravnega okolja ter varnosti in zdravja pri delu *po delovni dobi*



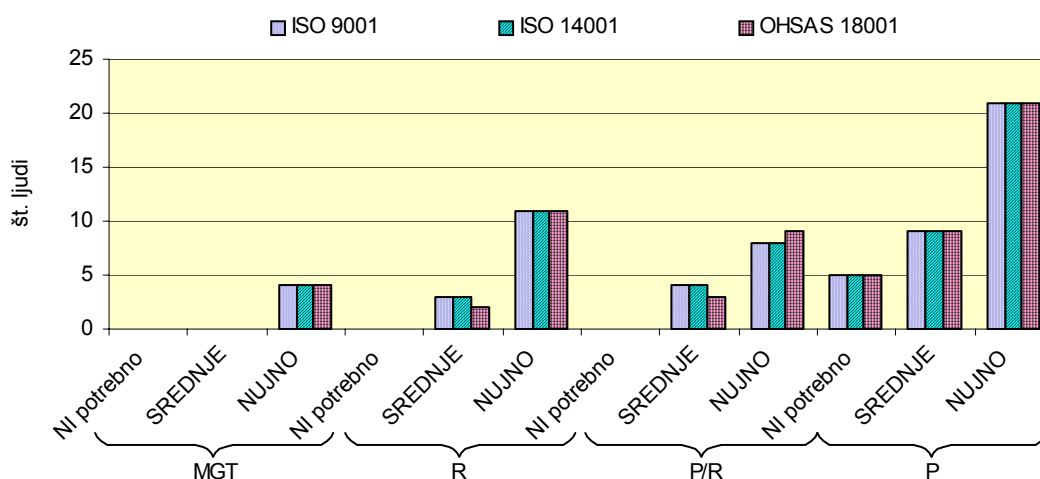
Iz grafa ugotovimo, da se zaposleni z najkrajšo delovno dobo niso odločali za neupoštevanje zahtev navedenih standardov, zaposleni z daljšo delovno dobo pa v posameznih primerih spoštovanje teh zahtev zavračajo. Sklepamo, da pri posameznikih obstaja določen odpor ali zadržki do izvajanja zahtev standardov ravnanja z okoljem ter varnosti in zdravja pri delu oziroma, da ne gre iskati vzrokov za to v premajhni seznanjenosti in poučenosti novo zaposlenih sodelavcev.

Vprašanje št.5 : Ocenite potrebnost uvajanja zahtev različnih standardov v poslovanje podjetja

Na zastavljeno vprašanje so bili možni odgovori, da je uvajanje navedenih zahtev v poslovanje podjetja nujno potrebno, srednje potrebno ali pa sploh ni potrebno. Če so odgovorili, da uvajanje standarda sploh ni potrebno, so bili anketirani naprošeni za utemeljitev mnenja.

V sliki 3.11 predstavljamo izide po kategorijah zaposlenih.

Slika 3.11 Potrebnost uvajanja zahtev standardov kakovosti, varstva okolja ter varnosti in zdravja pri delu v poslovanje podjetja *po delovnih mestih*



Iz analize odgovorov najprej sledi ugotovitev, da 5 od 35 anketiranih *proizvodnih sodelavcev* meni, da uvajanje zahtev različnih standardov v podjetje *ni potrebno*. Med razlogi za negativno mnenje so navedli preveč »neživljenjskih« zahtev in dejstvo, da je količina različnih zahtev tolikšna, da ima za posledico oviranje normalnega proizvodnega dela. Sodelavci naj bi se namreč preveč posvečali skrbi za izpolnjevanje zahtev, namesto da bi svojo pozornost in energijo usmerili v produktivnost svojega dela.

Med ostalimi tremi kategorijami zaposlenih večina anketiranih sodelavcev vidi uvajanje zahtev standardov v poslovanje podjetja kot nujno potrebno. Nekateri so pripisali tudi razlog, ki je v dejstvu, da je to zahteva kupcev, ki jo je potrebno izpolniti kot predpogoj, da se podjetje sploh lahko umesti med potencialne dobavitelje.

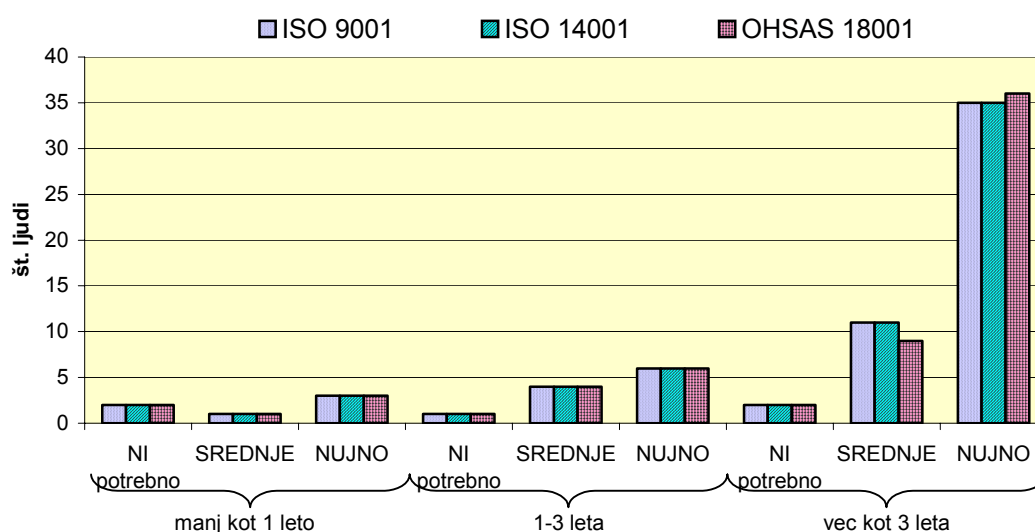
Nekaj režijskih in proizvodno režijskih sodelavcev ocenjuje uvajanje zahtev standardov v poslovanje podjetja kot srednje potrebno. Navedeno je bilo tudi mnenje,

da je integriranje zahtev standardov v poslovanje podjetij trenutno »v modi«, zato naj bi ta model poslovanja podjetja enostavno kopirala od drugih.

Primerjava mnenj o potrebnosti uvajanja zahtev različnih standardov pa pokaže, da zaposleni pripisujejo približno enako pomembnost vsem trem standardom. V nobeni kategoriji zaposlenih ni zaslediti odstopanj v smislu večje ali manjše potrebnosti uvajanja zahtev določenega standarda.

Oglejmo si še izide odgovorov na to vprašanje z vidika delovne dobe anketiranih v podjetju.

Slika 3.12 Potrebnost uvajanja zahtev standardov kakovosti, varstva okolja ter varnosti in zdravja pri delu v poslovanje podjetja glede na *delovno dobo* anketiranih



Ugotovimo, da je mnenje zaposlenih s kratko delovno dobo v podjetju nekako neopredeljeno, saj se jih podoben delež odloča tako za eno kot za drugo skrajnost. Predpostavljamo, da gre to dejstvo pripisati majhni časovni izpostavljenosti informacijam o smislu, pomenu in pričakovanih učinkih integracije standardov v poslovanje podjetja. Na drugi strani zaposleni z daljšim stažem v podjetju večinoma menijo, da je taka usmeritev podjetja nujno potrebna, čeprav se tudi v tej kategoriji pojavljajo posamezniki, ki se s tem ne strinjajo. Tudi po tem kriteriju odgovorov ni zaznati odstopanj v smislu večje ali manjše pomembnosti posameznega standarda.

Izidi ankete so potrdili hipotezo, da je uvajanje zahtev vseh treh standardov v poslovanje podjetja po mnenju večine zaposlenih nujno potrebno, saj se je tako izreklo

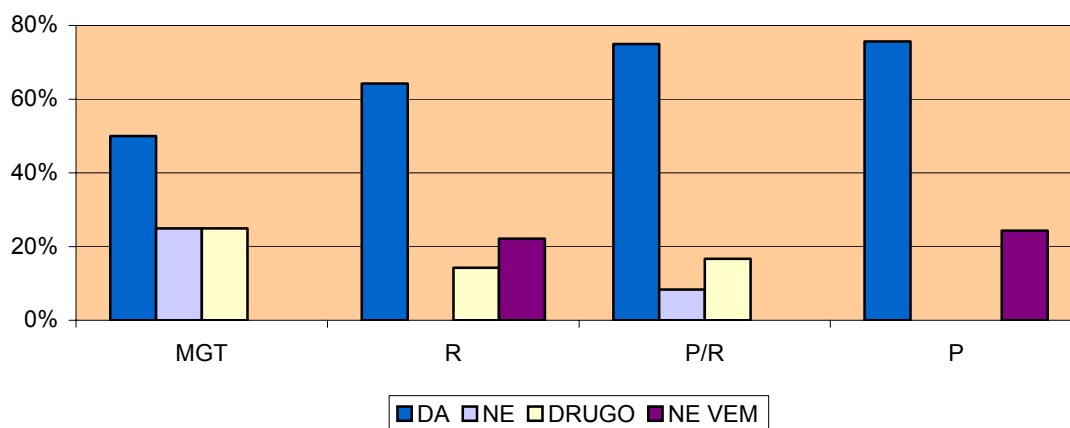
68 % anketiranih. Samo pozitivne izkušnje v naslednjih letih pa lahko o tem prepričajo še tistih 24 % sodelavcev, ki ocenjujejo zahteve standardov kot srednje potrebne in 8 % zaposlenih, ki jim niso naklonjeni in menijo, da je uvajanje standardov v podjetje nepotrebno.

Vprašanje št. 6 : Ustreznost združevanja zahtev različnih standardov v enotni krovni dokument PIMS

S tem vprašanjem smo skušali ugotoviti, ali zaposleni poznajo obstoječi dokumentacijski model v podjetju in kakšno mnenje imajo o njem. Vprašanje je pomembno zato, ker ustrezen model obvladovanja dokumentov, s katerim se zaposleni soočajo, pomeni, da lahko zahteve v kateremkoli trenutku poiščejo, jih pregledajo in se ravnajo v skladu z njimi.

Oglejmo si najprej izide analize odgovorov po kategorijah zaposlenih.

Slika 3.13 Ustreznost združevanja zahtev različnih standardov v enotni krovni dokument PIMS po mnenju različnih kategorij zaposlenih



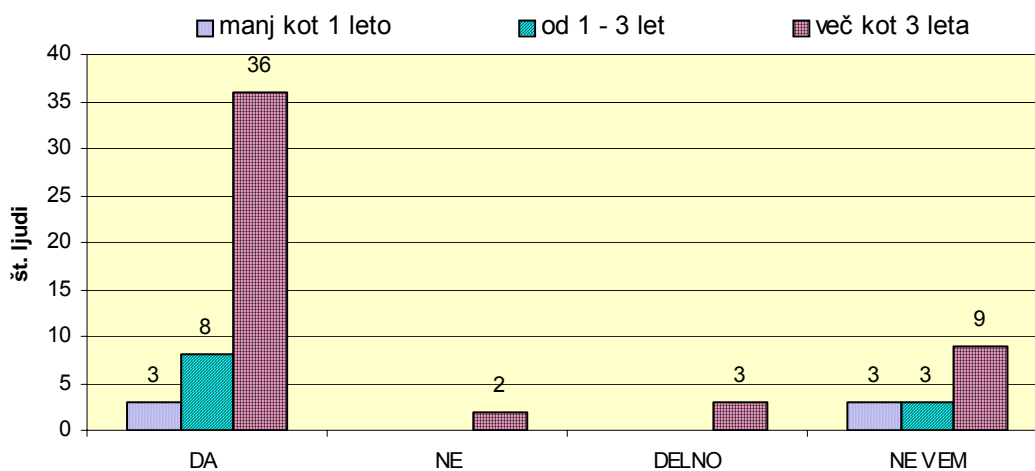
Ugotovimo, da je z obstoječim načinom obvladovanja dokumentov zadovoljna le polovica članov posloводства, medtem ko ena četrtnina meni, da je dokumentov preveč in zato iskanje zamudno, druga četrtnina pa, da bi samo določene dokumente morali iz PIMS-a izločiti in ga na ta način razbremeniti in napraviti bolj preglednega.

Pri ostalih kategorijah zaposlenih ima obstoječi dokumentacijski model večjo podporo; skoraj četrtnina režijskih in proizvodnih sodelavcev o njem nima mnenja, iz česar smemo sklepati, da ga redko uporabljajo. Med odgovori »drugo« velja omeniti dve mnenji. Prvo podpira enoten seznam dokumentov, ki pa bi morali biti krajši in

uporabnejši, bolj v obliki priročnika za delo. Drugo mnenje se nanaša na dostop do dokumentov, ki naj bo bolj »uporabnikom prijazen«, kar bi dosegli s programom za elektronsko obvladovanje dokumentacije.

Oglejmo si še izide analize odgovorov po času zaposlitve v podjetju.

Slika 3.14 Ustreznost združevanja zahtev različnih standardov v enotni krovni dokument PIMS po mnenju zaposlenih glede na *delovno dobo* v podjetju

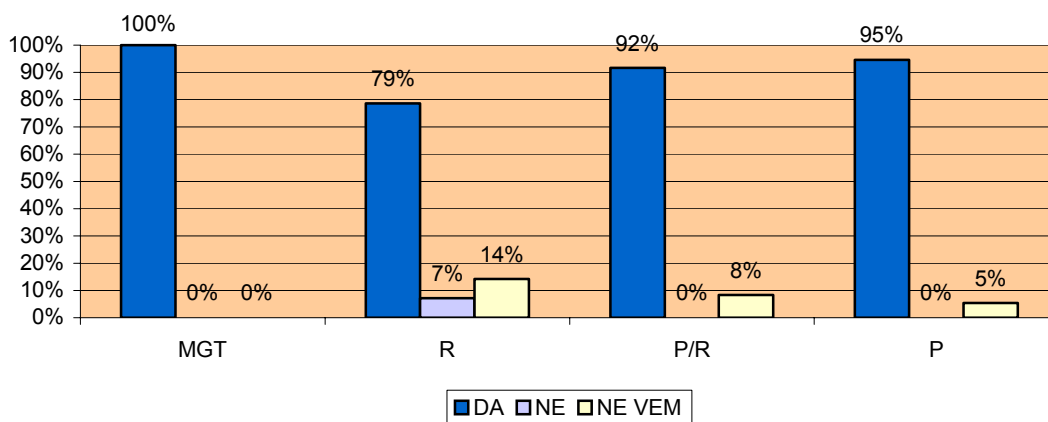


Iz grafa razberemo, da je polovica zaposlenih s krajšo delovno dobo v podjetju dokumentacijski model ocenila kot ustrezen, druga polovica pa o njem nima mnenja, kar je pričakovano, saj ga šele spoznava. Zanimivo je, da skoraj petina zaposlenih z daljšo dobo zaposlitve v podjetju o PIMS-u nima mnenja oziroma ga ni izrazila.

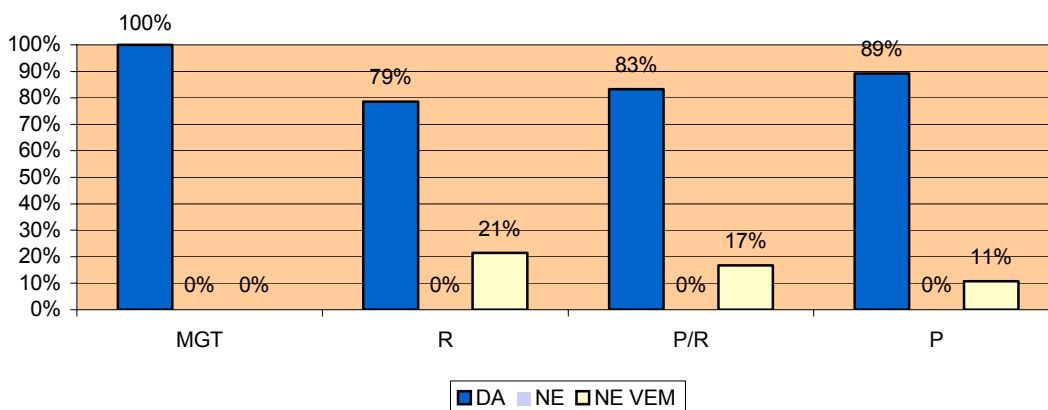
Vprašanje št.7 : Vpliv pridobivanja certifikatov na izboljšanje organiziranja poslovanja podjetja

Oglejmo si mnenja posameznih skupin zaposlenih o vplivu pridobljenih certifikatov na vsakdanje organiziranje poslovanja v podjetju na grafih 3.15 do 3.17:

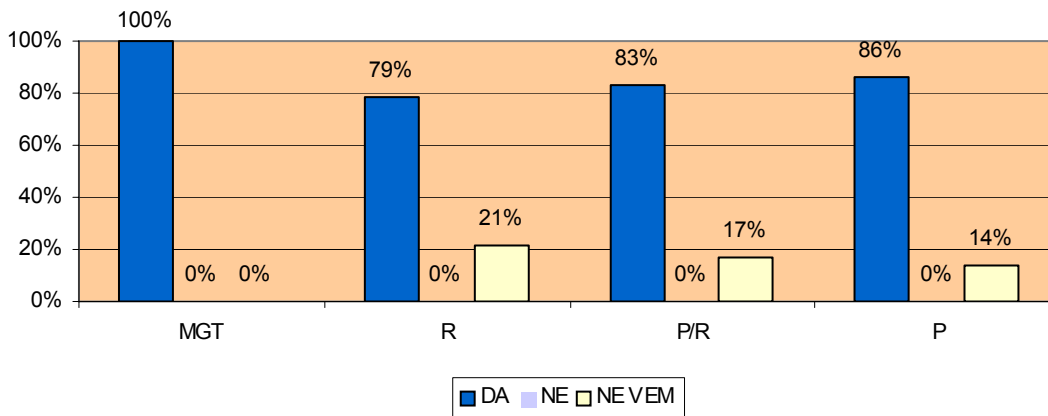
Slika 3.15 Vpliv pridobitve certifikata *kakovosti* na izboljšanje organiziranosti poslovanja podjetja



Slika 3.16 Vpliv pridobitve certifikata *varovanja naravnega okolja* na izboljšanje organiziranosti poslovanja podjetja



Slika 3.17 Vpliv pridobitve certifikata *varnosti in zdravja pri delu* na izboljšanje organiziranosti poslovanja podjetja



Izidi analiziranih odgovorov kažejo večinsko prepričanje, da je uvedba zahtev mednarodnih standardov v poslovanje podjetja prinesla pozitiven učinek na organiziranost poslovanja. Najbolj so v to prepričani člani posloводства, najmanj, čeprav še vedno z veliko večino, pa režijski sodelavci. Zanimivo je, da se je negativno stališče pojavilo le pri standardu kakovosti, medtem, ko je pri ostalih dveh standardih majhen del zaposlenih neopredeljen, vendar se ni nihče odločil za negativen odgovor.

Na osnovi analize odgovorov zaključimo, da se je integrirani sistem vodenja podjetja na osnovi zahtev mednarodnih standardov kakovosti, varstva naravnega okolja ter varnosti in zdravja pri delu »prijel« med zaposlenimi. Potrjene so bile vse začetne hipoteze in s tem ugotovljeno, da so bili napor, vloženi v izgradnjo zasnovanega modela in pridobivanje mednarodnih certifikatov pravilno ciljno usmerjeni, kar se odraža tako na organizacijski kulturi podjetja, kot na izidih organiziranja poslovanja.

Z aktivnostmi je potrebno nadaljevati. Opozoriti gre predvsem na nekatere šibke točke, ki smo jih ugotovili z odgovori v anketi. Te se nanašajo na ugotovitev, da določen delež zaposlenih zahteve standardov pozna le delno ali celo ne pozna in jih posledično tudi ne more v celoti upoštevati pri svojem delu. Iz tega sledi priporočilo organizaciji za periodična osvežitvena usposabljanja, po možnosti v obliki ustvarjalnih delavnic, iskanjem razrešitev za možna odprta vprašanja, simulacijami dogodkov ipd, nikakor pa ne v obliki dolgočasnih strokovnih predavanj, ki jim zaposleni ne morejo in nimajo interesa slediti.

Ker se poznavanje zahtev standardov in njihovo upoštevanje v praksi za pridobitev ustreznega certifikata preverja z zunanjimi presojami, bi bilo smiselno razmišljati tudi o tem, da bi se dokazovanje obvladovanja modela ob certifikacijskih presojah preneslo na izvajalno raven. S tem je mišljeno, da bi zunanjim presojevalcem delovanje modela dokazovali neposredni izvajalci in ne več člani posloводства, kar bi lahko doprineslo k večji odgovornosti in neposredni angažiranosti samih izvajalcev procesov.

Druga ugotovitev je, da obstaja v podjetju sicer majhen, pa vendar ne zanemarljiv delež zaposlenih, ki sprejetega modela vodenja podjetja ne sprejema za svojega. Tu bi bilo priporočljivo raziskati vzroke s ciljem vplivanja na izboljšanje stanja, kar pa že presega okvire obstoječe raziskave.

Tudi pri modelu obvladovanja dokumentacije je, sodeč po analizi odgovorov, še veliko možnosti za izboljšave, kjer mora podjetje videti svojo priložnost, da vpeljani poslovni sistem dvigne na višjo raven.

4 ZAKLJUČEK

Novodobne razmere v organizacijah so podvržene številnim spremembam poslovno-organizacijskega okolja organizacij. Postavlja se vprašanje, kako voditi organizacijo, da bo preživela v turbolentnem prevladujočem ozračju globalnega podjetniškega sveta. Organizacije potrebujejo za prilagoditev novim razmeram odločitve, ki ne bodo povzročale škode in zmanjševale zadovoljstva zainteresiranih strani. V razvitem poslovnem svetu je kakovosten proizvod visoko vreden takrat, ko je narejen na človeku prijazen način, pri uporabi ne povzroča škodljivih vplivov na naravno okolje in je hkrati pri proizvodnji poskrbljeno za varnost in zdravje zaposlenih.

»Nevidna roka« globalnega poslovnega okolja sili poslovodstva podjetij in drugih organizacij, da se odločajo za celovite pristope v smeri poslovne odličnosti in, da si prizadevajo za nenehne izboljšave managementa in delovanja organizacij. Da v podjetju ali drugi organizaciji lahko obvladujejo toliko zahtevnih in nadvse pomembnih področij, potrebujejo orodja, s pomočjo katerih obvladujejo kakovost izdelkov in storitev, zahteve po varnem in zdravem okolju ter varnost vseh udeležencev v izdelovalnem ali storitvenem procesu. V številnih organizacijah zato za uspešno delovanje uporabljajo modele vodenja kakovosti, ravnanja z naravnim okoljem ter managementa varnosti in zdravja pri delu, ki imajo podlago v mednarodnih standardih. Preden pa se v organizaciji odločijo za uvajanje modelov vodenja in nadaljujejo v smeri integracije, morajo proučiti tveganja in koristi. Namen integracije modela managementa je namreč v pridobivanju koristi in obvladovanju tveganj. Integrirani model managementa organizacije pa sam po sebi ni cilj, ampak je pot do uresničevanja ciljev in nadalje smotrov. Zelo pomembno za prepoznavnost organizacije je presojanje modela managementa s strani neodvisne certifikacijske organizacije, ki potrdi skladnost delovanja organizacije z izpolnjevanjem mednarodnih standardov.

V diplomski nalogi smo v teoretičnem delu predstavili značilnosti posameznega mednarodnega standarda s področja kakovosti, ravnanja z naravnim okoljem ter varnosti in zdravja pri delu.

Nadalje smo v uporabnem delu najprej predstavili dokumentacijski model, ki je zasnovan na modelu Poslovnika integriranega management sistema, kot enotnega krovnega dokumenta za obvladovanje poslovanja podjetja.

Dokumentacija je ključni del vsakega vodstvenega sistema. Je sestavni del informacijskega sistema. Pomembno je, da se dokumentira vsak korak procesov v integriranem sistemu vodenja organizacije. Dokumentiranje je sestavni del procesov, njihovih postopkov in aktivnosti, kjer vidijo, kdo določeno aktivnost izvede in kateri dokument se uporabi. S tem se zagotavlja, da se proces izvaja pravilno. Zato je ključnega pomena, da je zgrajen na način, ki je uporabnikom prijazen, da omogoča

pregled procesa, s katerim se ugotavlja skladnost delovanja ter, da je nadzorovan in občasno obnavljan.

Za učinkovit model managementa pa je potrebno vključiti vse dele organizacije in vse udeležence v njej. Vključevanje, sodelovanje in podpora zaposlenih zahteva tako poslovodenje, ki bo prineslo izid s pričakovanimi koristmi. Poslovodstvo organizacije naj bi vzpostavilo tak procesni model vodenja, ki bo dajal vsakemu zaposlenemu zavest, da s svojo aktivnostjo ali neaktivnostjo vpliva na učinkovitost modela z dodajanjem ali odvzemanjem koristi organizaciji. To dosega s procesnim pristopom, kjer določi skrbnike procesov, postopkov in odgovorne za procesne aktivnosti. S tem poslovodstvo zagotovi, da vsak na svojem hierarhičnem nivoju sodeluje pri snovanju, planiranju, vzpostavljanju, izvajanju in kontroliranju vodstvenega modela. Poslovodstvo naj bi zagotovilo tudi učinkovito medsebojno komuniciranje. Ponovno je ključni procesni pristop, s katerim omogočijo, da so komunikacijske poti večsmerne, da jih pokrivajo primerne vertikalne, horizontalne in prečne povezave. Slabo komuniciranje v organizaciji je morda vzrok za konflikte med udeleženci, kar pomeni veliko tveganje za neučinkovitost vzpostavljenega modela.

V nadaljevanju uporabnega dela diplomske naloge smo z analizo odgovorov na anketni vprašalnik skušali raziskati stališča zaposlenih do uvedenega integriranega sistema vodenja organizacije na osnovi zahtev mednarodnih standardov.

Anketa je potrdila predhodno zastavljene hipoteze, ki temeljijo na prepričanju, da se je v podjetju skozi izgradnjo integriranega sistema vodenja posvečalo ustrezno pozornost izobraževanju in ozaveščanju zaposlenih. To se odraža skozi dobro seznanjenost zaposlenih z zahtevami standardov kot osnovo za pravilno obnašanje in vedenje pri vsakdanjem delu ter ravnanju v skladu z zastavljenimi pravili. Podpora zaposlenih v podjetju pomeni potrditev, da je na pravi poti in hkrati izziv, da na tej poti stremi k nadaljnjim izboljšavam. Samo tako lahko pričakuje, da bodo zastavljeni model podprli tudi tisti posamezniki, ki mu trenutno niso naklonjeni in s tem okrepi moč podjetja, saj ga lahko primerjamo z verigo, ki je močna toliko, kot je močan njen najšibkejši člen.

V podjetju naj bi napore usmerili tudi v nadgradnjo dokumentacijskega sistema, ki naj bo elektronsko podprt z ustreznim programom za obvladovanje dokumentacije, razumljiv vsem nivojem zaposlenih v organizaciji in uporabnikom prijazen.

V današnjih pogojih poslovanja, ki zahtevajo hitro in učinkovito prilagajanje spremembam na tržišču, inovativen pristop in proces nenehnih izboljšav na vseh področjih poslovanja, je za podjetje ključnega pomena, da ima uveden poslovni sistem vodenja, ki omogoča izpolnjevanje teh pogojev in ima hkrati trdno podporo med zaposlenimi.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

Drucker, F. Peter. 1998. *The Information Executives Trully Need*. V Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, 1 – 24. Boston: Harvard Business School Publishing.

Drusany, Vladimir. 2001. *Vodenje tveganja v podjetju z ukrepi varnosti in zdravja pri delu, kakovosti, varovanja okolja*. Ljubljana: VZA - grafično oblikovanje.

Fight, Andrew. 2002. *Measurement and internal audit*. Oxford: Capstone Publishing.

Gabrijelčič, Janez. 1995. *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.

Goetsch, L. David, 1998. *Implementing total safety management: safety, health and competitiveness in the global marketplace*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Potočnik, Edvard [et al.]. 1996. *ISO 9001: iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus.

Požarnik, Hubert. 1999. *Prihodnost napredka*. Celje: Mohorjeva družba.

Pregrad, Boris in Vojko Musil. 2000. *Proizvodi – tehnologija, kakovost in varstvo okolja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Strašek, Viljem. 1998. *Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja v skladu z zahtevami standarda ISO 14001*. Ljubljana: Bureau Veritas Quality Interational Slovenija.

Tič, Danilo in Viljem Strašek. 2004. *Integracija sistema vodenja organizacije*. Ljubljana: V samozaložbi.

Vujoševič, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Vuk, Drago. 2000. *Uvod v ekološki management*. Ljubljana: Založba Moderna organizacija.

Welford, Richard in Andrew Gouldson. 1993. *Environmental management and business strategy*. London: Pitman.

Winter, Georg. 1994. *Okolju prijazno podjetje*. Ljubljana: Inštitut za ekološki management Drevo.

Zelenika, Ratko. 1998. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*.
Reka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

VIRI

Alcan Tomos. 2002. *Poslovník integriranega management sistema*. Koper: Alcan Tomos.

Bitenc, Stanislav. 2002. *ISO 14001 v praksi*. Ljubljana: SIQ.

British Standards Institute. 1999. OHSAS 18001: Occupational Health and safety management systems – Specification. London: British Standards Institute – BSI.

Gospodarska zbornica Slovenije. 2000. Vstopna stran. [Http://www.gzs.si/](http://www.gzs.si/) (22. 1. 2005).

Pravilnik o načinu izdelave izjave o varnosti z oceno tveganja. Uradni list Republike Slovenije št.30/2000, str. 3707.

SIST ISO 9000: Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar. 2000. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Slovenski inštitut za standardizacijo.

SIST ISO 9001: Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. 2000. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za standardizacijo in meroslovje.

SIST EN ISO 14001: Sistemi ravnanja z okoljem – Razčlenitev z navodili za uporabo. 1997. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za standardizacijo in meroslovje.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu. Uradni list Republike Slovenije št. 56/1999, str. 7063 in dopolnitve 64/2001, str. 6587.

