

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POSLOVODENJE PODJETJA V OKVIRU
INTEGRACIJE SISTEMOV
ZA UPRAVLJANJE S KAKOVOSTJO, OKOLJEM TER
ZDRAVJEM IN VARNOSTJO**

Ljubljana, junij 2002

SANDRA ZOPPE

IZJAVA

Študentka SANDRA ZOPPE izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. STANETA MOŽINE in skladno s 1. Odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 11.06.2002

STRUKTURA POGLAVIJ

1. UVOD	1
1.1.Predstavitev problema	1
1.2.Namen	6
1.3.Cilji	6
1.4.Metode dela	7
1.5.Struktura poglavij	7
1.6.Slovar izrazov in okrajšav uporabljenih v nalogi	8
2. ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT SODOBNEGA PODJETJA	11
2.1.Organizacija	11
2.2.Poslovanje sodobnega podjetja	12
2.3.Okolje organizacije	13
2.4.Spreminjanje organizacije	15
2.5.Kakovost v organizaciji	16
2.6.Organizacija ter zdravje in varnost	19
2.7.Uspešnost organizacij.....	20
2.8.Planiranje v organizaciji	25
2.9.Kultura, vizija in poslanstvo organizacije	26
2.10.Politika podjetja	28
2.11.Strategija podjetja	30
2.12.Cilji	31
2.12.1.Vodenje in načrtovanje delovnih cjev	33
3. PREDSTAVITEV STANDARDOV	36
3.1.ISO 9001 – model sistema vodenja kakovosti	36
3.1.1.Razvoj skupine standardov ISO 9000	38
3.1.2.Zgodovina uvajanja standarda ISO 9001 v Sloveniji	41
3.1.3.Predstavitev standarda ISO 9001:1994	41
3.1.4.Predstavitev standarda ISO 9001:2000	44
3.2.ISO 14001 – model sistema ravnanja z okoljem	46

3.2.1.Razvoj skupine standardov ISO 14000	48
3.2.2.Zgodovina uvajanja standarda ISO 14001 v Sloveniji	50
3.2.3.Predstavitev standarda ISO 14001	51
3.3.OHSAS 18001 – Sistem za upravljanje z zdravjem in varnostjo	55
3.3.1.Razvoj standarda OHSAS 18001	57
3.3.2.Zgodovina standarda OHSAS 18001 v Sloveniji	57
3.3.3.Predstavitev standarda OHSAS 18001	57
3.3.4.Struktura sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti	58
3.4.Integrirani sistemi	63
3.4.1.Razvoj integriranih sistemov v svetu in Sloveniji	64
3.4.2.Predstavitev integracije sistemov vodenja kakovosti ter ravnanja z okoljem, zdravjem in varnostjo	65
3.4.3.Zahteve za integriran sistem vodenja kakovosti ter ravnanja z okoljem ter zdravjem in varnostjo	67
3.5.Vloga in naloga certifikacijske hiše	70
3.5.1.Združena presoja – Nov izziv za certifikacijske hiše	72
4. REZULTATI RAZISKAVE O RAZAŠIRJENOSTI IN POZNAVANJU STANDARDOV.....	75
4.1.Oris metodološkega pristopa k problemu	75
4.2.Način pridobivanja podatkov – predstavitev ankete.....	75
4.2.1.Rezultati - Predstavitev vprašanj in interpretacija odgovorov	77
4.3.Ugotovitve raziskave o razširjenosti in poznavanju standardov.....	96
5. SKLEPNE MISLI.....	99
6. LITERATURA IN VIRI.....	106

PRILOGE

1. Priloga 1: Seznam anketiranih podjetij
2. Priloga 2: Anketa za podjetja, ki imajo ISO 9001
3. Priloga 3: Anketa za podjetja, ki imajo ISO 9001 in ISO 14001
4. Priloga 4: Zapis dodatnih razgovorov

5. Priloga 5: Primerjava standardov ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001
6. Priloga 6: Zbirna tabela rezultatov raziskave o razširjenosti in poznavanju standardov

KAZALO SLIK:

1. Slika 1: PDCA krog	17
2. Slika 2: Spreminjajoča in stabilna organizacija	21
3. Slika 3: Hierarhija planskih ciljev	32
4. Slika 4: Pregled certificiranja po skupini standardov ISO 9000	37
5. Slika 5: Pregled certificiranja po ISO 14001	50

KAZALO PREGLEDNIC:

1. Preglednica 1: Certifikacijska obdobja anketiranih podjetij	78
2. Preglednica 2: Prve informacije o standardu ISO 9001	79
3. Preglednica 3: Vzroki za uvajanje sistema kakovosti po ISO 9001	80
4. Preglednica 4: Pričakovanja podjetij pred uvajanjem sistema kakovosti po ISO 9001	83
5. Preglednica 5: Problemi, ki jih podjetja rešujejo s pomočjo sistemakakovosti	84
6. Preglednica 6: Priporočitev sistema kakovosti po ISO 9001 poslovnim partnerjem	86
7. Preglednica 7: Razlogi za priporočilo poslovnim partnerjem	87
8. Preglednica 8: Poznavanje standarda OHSAS 18001	89
9. Preglednica 9: Želje po uvajanju standarda OHSAS 18001	89
10. Preglednica 10: Zgrajen sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001	91
11. Preglednica 11: Primerjava certifikacijskih obdobji za sistem kakovosti po ISO 9001 in sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001 pri 7 podjetjih, ki imajo vzpostavljena oba sistema	91
12. Preglednica 12: Razlogi za uvajanje sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001	92
13. Preglednica 13: Način upravljanja s sistemom kakovosti in ravnanja z okoljem	93
14. Preglednica 14: Vzroki za združevanje zahtev standarda ISO 9001 in ISO 14001 ...	95

1. UVOD

1.1. PREDSTAVITEV PROBLEMA

Zadnje desetletje 20. stoletja je bilo obdobje najobsežnejših in najhitrejših globalnih sprememb v zgodovini. Še danes se vsak dan soočamo z vse večjo globalizacijo v svetu in njen vpliv čutimo na vsakem koraku tudi pri nas. Globalizacija pogojuje hitre, kompleksne in nepredvidljive spremembe na vseh področjih, tudi v poslovnih odnosih. Spremembe so nujne med sodelujočimi partnerji in tudi med vsemi zainteresiranimi, kamor lahko prištevamo tudi širše družbene skupnosti. V današnji dinamični družbi vprašanje, ali bo prišlo do sprememb, ni več bistveno. Pomembno je, kako se bodo managerji in drugi zaposleni soočili s spremembami, ki se pojavljajo dan za dnem. Prilagoditev globalnim spremembam je pogoj preživetja, te spremembe izkoristiti sebi v prid pa pogoj za uspeh.

Uspešno poslovanje podjetja ni pomembno zgolj za posamezno podjetje, temveč za celotno narodno gospodarstvo in družbo kot celoto, katere blaginja je odvisna od uspešnosti delovanja podjetij. Zato je problematika uspešnosti tako pomembna in proučevana. Dejstvo, da si tako teoretiki kot praktiki prizadevajo najti ključ do uspešnega poslovanja podjetja, tako sploh ni presenetljivo.

Danes potrošnik, ki je uporabnik, odjemalec ali kupec proizvodov ter storitev, pričakuje in včasih celo zahteva neprimerno več, kot je v preteklih letih. Za to, kar želi, pa je pripravljen plačati manj. Zahteve, ki jih postavlja, ne zadevajo samo visoke kakovosti, cene, roka ali dobrega servisa. Tudi samo izpolnjevanje teh zahtev ni več dovolj. Vse pogostejše so zahteve po skrbi in varovanju okolja, zdravju in varnosti zaposlenih, primernem statusu zaposlenih, varovanju osebnih podatkov. Kakovost izdelka, še nedavno najpomembnejša razlikovalna prednost podjetij, je v sodobnih poslovnih okoljih postala samo pomembna sestavina širše pojmovane kakovosti. Pravo moč in ugled sodobnemu podjetju daje nova kategorija kakovosti, kjer gre, poleg tehnične kakovosti, tudi za ravnotežje vseh drugih dejavnikov v poslovanju podjetja: procesov, sistemov, zaposlenih, kupcev, dobaviteljev in celo širše družbe. Nenehno izboljševanje s poudarkom na zadovoljstvu kupcev skozi celotno organizacijo je eno od pomembnih orodij za doseganje kupčevih zahtev.

Nov pristop sodelovanja z uporabnikom/odjemalcem/kupcem se je uveljavil in potrdil zlasti v praksi. Najboljše od teh idej, uveljavljenih v praksi, in ocenjeni možni njihovi učinki so pripeljali do konkretnih priprav in nato tudi do izdaj različnih mednarodnih standardov. Seveda se postavljajo vprašanja, zakaj prav standardi, kakšna so zagotovila, da bodo učinki uvedbe tovrstnih standardov upravičili pričakovanja in stroške. Odgovor na to vprašanje sta predvsem množičnost uporabe in širina možnosti uporabe standardov, ki zagotavljata soočenje z izzivom stalnega napredka in pa z drugačnimi koncepti poslovanja podjetja.

Slovensko gospodarstvo ter z njim celotna družba sta izpostavljena prehodu iz delitvenega, pretežno družbenega gospodarstva, za katerega so značilne nizka učinkovitost in visoka stopnja socialne varnosti ter relativna blaginja, v tržno gospodarstvo, kjer veljajo tržni zakoni, mednarodni tekmeči v odprtem gospodarstvu, v družbo povečanih socialnih razlik in zmanjšane socialne varnosti. Zato imajo slovenska podjetja za seboj precej težko obdobje in tudi v prihodnje ne bo lahko. Uvajanje standarda kakovosti je v mnogih podjetjih pomenilo nov zagon in drugačen pristop h kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja. Veliko podjetij v Sloveniji je že uvedlo sistem kakovosti po standardu ISO 9001, modelu sistema, ki postavlja zahteve za obvladovanje kakovosti v razvoju, konstrukciji, proizvodnji, vgradnji in vzdrževanju – v celotnem podjetju. Zavzemanje za kakovost ni povezano samo s pridobivanjem certifikatov kakovosti, temveč tudi z zavedanjem, da mora postati sistem kakovosti sestavni del poslovne politike podjetja in da bomo s kakovostnimi izdelki lažje obstali na sedanjih trgih in prišli na nove.

Vendar pa zagotavljanje visoke kakovosti izdelkov oziroma storitev ni več dovolj za napredovanje podjetja. Kupci, država in zaposleni želijo več, postavljajo pogoje in zahteve. Zato so se podjetja začela ozirati ven, izven prostorov svojega podjetja – v okolje. Kako čim manj obremenjevati okolje s svojo proizvodnjo, kako zaščititi naravne vire energije, ki niso neusahljivi, kako prihraniti denar z manjšo porabo energije? Vedno ostrejši predpisi na področju varstva okolja in z varovanjem okolja povezani stroški, javno mnenje, zahteve po ustreznem informiranju ter povečana odgovornost so v podjetjih sprožili potrebo po izboljšanju ravnanja na področju varstva okolja. Ta cilj lahko dosežemo z uporabo standardov skupine ISO 14000, ki omogočajo razvoj modelov, po katerih lahko podjetja nadzorujejo trenutne in tudi dolgoročne vplive na okolje. ISO 14001 pomaga pri reševanju teh vprašanj, saj postavlja zahteve za varovanje okolja. Podjetje mora dokazati, da je njihovo ravnanje

prijazno do okolja, da so varčni pri porabi energije in naravnih virov. Podjetja postavijo in uporabljajo sistem varovanja okolja, da bi razvila ustrezno načrtovanje, izvajanje in nadzorovanje dejavnosti in s tem zadostila okoljevarstvenim standardom, seveda ob ugodnih ekonomskih kazalcih. V Sloveniji je do konca junija 2001 že 125 podjetij namenilo denar in voljo v pridobivanje certifikata po zahtevah tega standarda, trendi pa kažejo, da bo takih podjetij v prihodnje še več (Pribaković Borštnik, 2001, str. 47).

Naslednji korak vodi podjetja v to, da se ozrejo vase, v svoje notranje okolje, v svoje zaposlene. Ali jim nudijo dovolj, da lahko ustvarjalno delajo, ali so zdravi, ali je v podjetju kaj, kar zaposlenim uničuje zdravje, ali je delovno mesto varno, so nekatera vprašanja, ki si jih v podjetju zastavljajo. Enega od načinov za vodenje sistema zdravja in varnosti narekuje standard OHSAS 18001. Ta standard določa zahteve za sistem vodenja zdravja in varnosti na delovnem mestu in omogoča organizaciji, da nadzoruje svoje tveganje poklicnega zdravja in varnosti zaposlenih in izboljša svoje delovanje.

Ti standardi so trije izmed mnogih standardov, ki jih podjetja uporabljajo pri svojem poslovanju. Slovenska podjetja po številu pridobljenih certifikatov za sistem kakovosti, med katerimi jih je največ iz skupine ISO 9000, nekaj pa tudi iz ISO 14000, QS 9000, VDA 6.1, ne zaostajajo dosti za evropskimi državami. Posamezni standardi so bolj specifični za posamezne panoge. Avtomobilska industrija ima svoje standarde: QS 9000, VDA 6.1, EAQF. Živilska industrija uporablja standard HACCP; za podjetja, ki se ukvarjajo z informatiko, pa velja standard TickIT. Ti standardi so že prisotni v slovenskih podjetjih, omeniti pa velja tudi standard SA 8000, ki določa družbeno odgovornost podjetja in je do sedaj certifikat po zahtevah tega standarda pridobilo samo podjetje JOGI MEBLO kot edino v Sloveniji (Certifikacijske presoje BVQI v Sloveniji od 1990 do 2001, 2001, str. 14).

V magistrski nalogi se bom omejila na združevanje treh standardov: ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001, ker so univerzalni, uporabni v proizvodnih in tudi storitvenih organizacijah, namenjeni za pomoč pri poslovanju, hkrati pa so zastavljeni tako, da je njihovo združevanje mogoče in smiselno. Če izvzamem specifične standarde za posamezno industrijo, ki sem jih omenila v prejšnjem odstavku, potem lahko rečem, da so ti trije standardi tudi najbolj razširjeni v Sloveniji. Tudi tuja literatura s tega področja združuje prav omenjene tri standarde:

- ISO 9001- sistem vodenja kakovosti – odgovornost do kupcev;
- ISO 14001 - ravnanje z okoljem – odgovornost do okolja;
- OHSAS 18001 - upravljanje poklicnega zdravja in varnosti – odgovornost do zaposlenih.

Zahteve domačega in tujega trga so vsak dan ostrejšše. Za izvoz v države EU nekatera tuja podjetja postavljajo pogoj pridobljen certifikat po mednarodnem standardu ISO 9001 ali ISO 14001. To tujim podjetjem zagotavlja, da je v podjetju, s katerim želijo sodelovati, vzpostavljen red, ki ga je z izdajo certifikata potrdilo certifikacijsko podjetje s pridobljeno (mednarodno) priznano akreditacijo, in jim olajša odločitev za sodelovanje s slovenskimi podjetji, ki jih še ne poznajo. Za slovenska podjetja pa pridobitev certifikata pomeni konkurenčno prednost pred drugimi podobnimi podjetji, in to ne samo v Sloveniji, ampak tudi v svetu. Nekaj podjetij v Sloveniji je že pridobilo certifikat po dveh standardih – ISO 9001 in ISO 14001, npr. Tuba Embalaža, Belinka, Petrol (Certifikacijske presoje BVQI v Sloveniji od 1990 do 2001, 2001, str. 17). V tujini pa jih je že veliko, ki so pridobila certifikate po vseh treh omenjenih standardih ali pa po nekaterih drugih. Prihodnost bo tudi od slovenskih podjetij zahtevala, kako naj ravnaajo pri usklajevanju zahtev različnih standardov. Na podjetjih, ki so akreditirana za presojanje sistemov po standardih, pa je, da se pripravijo na te nove zahteve.

Vsi ti standardi pomembno vplivajo na način poslovanja podjetja. Posredno ali neposredno narekujejo vodstvu podjetja, da postavi:

- politiko podjetja,
- dolgoročne in kratkoročne cilje,
- merila za spremljanje in primerjanje doseganja zastavljenih ciljev,
- korektivne ukrepe v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev,
- odgovornosti in pooblastila za zaposlene,
- odgovornost za čisto okolje ter varnost in zdravje zaposlenih.

Postavlja se vprašanje, kako več standardov združiti v enem podjetju, kako uskladiti zahteve treh standardov – z vidika podjetja in z vidika presojevalca, ki preverja skladnost delovanja podjetja z zahtevami posameznega standarda. Namen certificiranja ni povečati delo zaposlenih, ampak ga posredno zmanjšati ob določeni zahtevani urejenosti. To pomeni, da je

zaželeno združevanje dela, ki je vezano na zahteve različnih standardov – seveda, kjer je to mogoče.

Danes se podjetja odločajo za ureditev poslovanja po zahtevah standarda popolnoma prostovoljno. Podjetja, ki se odločajo za upoštevanje ISO 9001, ne vzpostavljajo na novo kontrole kakovosti, saj je v vsakem podjetju že prej obstajala nekakšna služba kakovosti, ki pa je bila ponavadi vezana na kakovostno izdelavo izdelka. Vendar v podjetjih ugotavljajo, da je poslovanje podjetja neločljivo povezano s kakovostjo, da morajo vsi zaposleni slediti usmeritvi k večji kakovosti in pri tem prispevati svoj delež. Pri uvajanju zahtev ISO 14001 pa je nekoliko drugače. Večina podjetij, katerih proizvodnja vpliva na okolje, ima določene ukrepe za zaščito ali pa se vsaj zavedajo, da bi jih morali imeti. Ponavadi pa podjetja nimajo sistematičnega pristopa k varovanju okolja in spremljanju ter zmanjševanju vpliva njihove proizvodnje na okolje. Zato je njihovo delo precej oteženo in negotovo, saj vse postavljajo na nove temelje. Za postavljanje sistema ravnanja z okoljem pa je izredno pomembna javnost, lokalna skupnost neke organizacije, katere mnenje mora podjetje upoštevati.

Uspešna podjetja morajo biti danes prilagodljivejša in varčnejša kot kdajkoli prej. To od njih zahtevajo konkurenčna podjetja in potencialni kupci. Da pa bi podjetja dosegla visoko raven prilagodljivosti in varčnosti, potrebujejo zdrave in motivirane zaposlene. Seveda jih to vodi v varovanje zdravja in poklicne varnosti svojih zaposlenih. Za zdaj se postavlja vprašanje, zakaj investirati v dejavnost, ki vsaj na prvi pogled ne prispeva k povečanju vrednosti podjetja oziroma ne prinaša vidnega dobička. Vendar pa v razvitem svetu zaposleni niso več »nadomestljiva« dobrina, ki jo je mogoče, če se poškodujejo ali zbolijo, zamenjati z drugimi. Zakonodaja v Sloveniji bo posvečala vedno več pozornosti vprašanju v zvezi z zdravjem in varnostjo, kršitve bodo kaznovane z vedno večjimi denarnimi in v posebnih primerih tudi zapornimi kaznimi. Zato bodo napredna in uspešna podjetja počasi spremenila odnos do varnostno-zdravstvene problematike, določeni standardi pa so jim pri tem lahko v pomoč, npr. OHSAS 18001.

1.2. NAMEN

Namen mojega magistrskega dela je proučiti zahteve sodobnega poslovanja in prikazati, kako se koncepti različnih standardov vključujejo vanj. Skladno s tem bom predstavila standarde ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001, se seznanila z zgodovino uvajanja standardov ISO 9001 in ISO 14001 v slovenska podjetja, proučila, koliko v podjetjih poznajo različne standarde in njihov namen, dobila sliko o razširjenosti standardov ISO 9001 in ISO 14001 v Sloveniji ter ugotovila, zakaj se podjetja odločajo za uvajanje standardov.

Nadalje je namen moje naloge tudi proučiti možnosti in potrebo po uvajanju sistema upravljanja poklicnega zdravja in varnosti OHSAS 18001 v podjetja ter opredeliti združevanje standardov ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001, cilje in namen združevanja ter predstaviti potrebe za enoten način presojanja sistemov, ki so predmet certificiranja.

1.3. CILJI

Cilji mojega magistrskega dela izhajajo iz namena. Skušala bom proučiti razloge za vpeljevanje zahtev standarda ISO 9001 v slovenska podjetja, zakaj se vodstva podjetij odločajo zanj in zakaj se podjetja, ki so že pridobila certifikat za svoj sistem kakovosti po ISO 9001, odločajo še za uvedbo drugega standarda, npr. ISO 14001, oziroma tretjega standarda in kaj od njih pričakujejo. Prav tako je cilj naloge prikazati razširjenost standardov in pa poznavanje zahtev posameznega standarda.

Nadalje je cilj magistrskega dela pokazati možnosti združevanja treh različnih standardov v eni organizaciji in pokazati potrebe po tem v slovenskem prostoru.

V skladu z združevanjem standardov je cilj poiskati ustreznost rešitev za združevanje presoj pri podjetjih, ki so v svoje poslovanje že vpeljala zahteve dveh standardov, saj so nekatere zahteve standardov enake ali pa se dopolnjujejo. To bi omogočilo presojevalcem, da opravijo presojo več sistemov sočasno – ob istem obisku.

1.4. METODE DE LA

Magistrsko delo je zastavljeno tako, da bom uporabila metodo analize vsebine gradiva, metodo raziskovanja oziroma metodo ankete, izkustveno metodo, ki izhaja iz praktičnih izkušenj, ter metodo primerjanja.

Za proučevanje zahtev sodobnega poslovanja bom uporabila metodo analize vsebine izbrane literature. Pri združevanju standardov ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001 bom uporabila primerjalne metode, kot vire pa bom uporabila standarde ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001 ter dokumentacijo in praktične izkušnje podjetja, ki se ukvarja s certificiranjem. Kot raziskovalno metodo bom uporabila metodo ankete. Rezultati ankete, ki jo bom izvedla v nekaterih slovenskih podjetjih, bodo vir podatkov za ugotovitve o poznavanju in razširjenosti vseh treh standardov, o vzrokih za pridobivanje kateregakoli certifikata ter o potrebi po združevanju standardov in presoj.

V delu bo uporabljena strokovna literatura anglo-saksonskega izvora, nekaj pa bo tudi slovenske literature, saj je bilo dosti napisanega na tem področju.

1.5. STRUKTURA POG L AVIJ

Celotno delo sem razdelila na pet poglavij, tri osnovna poglavja, ki jih uvaja uvod in zaključujejo sklepne misli. Na koncu sem dodala 6 prilog: seznam v raziskavi sodelujočih podjetij in njihovih predstavnikov vodstva, 2 anketna vprašalnika, vprašalnik z odgovori iz dodatnih razgovorov, preglednico primerjave standardov ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001, ter zbirno tabelo podatkov pridobljenih z raziskavo

Prvo poglavje je uvodni del, ki daje vpogled v nujnost podjetij, da v zadnjem desetletju spreminjajo svoj način delovanja, če želijo postati in ostati uspešna. Mnoga podjetja so krenila po poti certificiranja, postavljanja sistema kakovosti, ki jim zagotavlja kakovost proizvodnje in poslovanja. Ob dobrih izkušnjah s standardom kakovosti ISO 9001 se podjetja odločajo za uvajanje sistema ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001 in s tem vsaj nekoliko pripomorejo k varstvu svojega okolja in okolja, v katerem vsi živimo. Standard OHSAS

18001 pa je manj znan standard, ki se ukvarja s sistemom varovanja poklicnega zdravja in pa z varnostjo. Zaradi nove zakonodaje na področju varnosti pri delu tudi ta standard postaja vse zanimivejši za slovenska podjetja. Na koncu poglavja je seznam posebnih izrazov in okrajšav, uporabljenih v magistrski nalogi.

Drugo poglavje predstavlja teorijo na področju poslovanja sodobnih podjetij. Vsaka organizacija ima okolje, notranje in zunanje, ki vpliva nanjo in njene odločitve. Vsesplošna kakovost zahteva od organizacije spremembe v smeri večje uspešnosti poslovanja. Zdravje in varnost zaposlenih ter spoštovanje zakonov na tem področju zahtevajo od organizacij, da tudi tu storijo ustrezne korake. Vse to so za organizacijo spremembe, katerim se morajo prilagajati sproti, hkrati pa morajo narediti vse, da postanejo in ostanejo uspešne. Vsaka organizacija ima svojo politiko, strategijo, poslanstvo, kulturo in cilje. Cilji pa so skupni vsem zaposlenim, pri čemer pa ima vsak zaposleni tudi svoje osebne cilje, ki se ob pravi politiki, viziji oz. poslanstvu in vodenju lahko zlijejo v cilje podjetja.

V tretjem poglavju so opisani standardi ISO 9001, ISO 14001 IN OHSAS 18001, njihov razvoj ter zgodovina uvajanja v svetu in v Sloveniji.

Četrto poglavje je raziskava o razširjenosti standardov ISO 9001 in ISO 14001, poznavanje teh dveh standardov in pa možnosti uporabe ter njunega združevanja v istem podjetju. Razložena so vsa vprašanja, priložene so preglednice z rezultati raziskave, ki temelji na teh vprašanjih, na koncu vsakega vprašanja pa sledijo komentar in ugotovitve.

Peto poglavje so sklepne misli celotne magistrske naloge, navedena so določena vprašanja, ki jih je raziskava odprla, ni pa nanje odgovorila, ter možnosti za raziskovanje naprej.

1.6. SLOVAR IZRAZOV IN OKRAJŠAV, UPORABLJENIH V NALOGI

akreditiranje – postopek, pri katerem se določeni instituciji prizna usposobljenost za ugotavljanje skladnosti z posameznimi standardi in dodeljevanje certifikatov; (mednarodno) priznanje akreditiranih hiš, da je certifikat resnično verodostojen;

certificiranje – postopek, v katerem neodvisna stranka dodeli pisno priznanje (certifikat) organizaciji in s tem potrjuje skladnost z zahtevami določenega standarda;

certifikacijska hiša, ustanova, organ - organizacija, podjetje, ki ga (mednarodni) akreditacijski organi pooblastijo (akreditirajo) za izvajanje presoj po določenem standardu;

certifikacijsko obdobje - obdobje med dvema certifikacijskima presojama in je obenem obdobje veljavnosti certifikata, praviloma 3 leta;

certifikat – potrdilo, ki ga izda certifikacijska hiša z določeno časovno omejitvijo trajanja, ki dokazuje, da je bila izvedena presoja sistema in da sistem deluje skladno z ustreznim standardom;

EMAS (Eco Management and Audit Scheme) – postopek za uvajanje ravnanja z okoljem za podjetja v Evropski uniji;

integrirani sistem – združeni sistem različnih standardov (v moji nalogi ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001);

ISO (International Organization for Standardization) – Mednarodna organizacija za standardizacijo;

javnost – vsi zainteresirani;

korektivni ukrep – ukrep, s katerim se odpravi neskladnost ali napaka in onemogoči ponovitev iste neskladnosti;

navodila za delo – zapis konkretnega postopka dela za zaposlene, ki ta postopek neposredno izvajajo;

nenehno izboljševanje – proces stopnjevanja sistema ravnanja z okoljem, tako da se celoten učinek ravnanja z okoljem izboljšuje v skladu s politiko organizacije do okolja;

neskladnost – neizpolnjevanje zahtev standarda, organizacijskega predpisa ali navodila za delo;

obvladovanje kakovosti – del vodenja kakovosti, osredotočen na izpolnjevanje zahtev za kakovost;

OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) – sistemi vodenja poklicnega zdravja in varnosti;

okoljski vidik – element dejavnosti, proizvodov ali storitev organizacije, ki lahko součinkuje z okoljem (SIST EN ISO 14001:1997, str. 8)

organizacija – podjetje, firma, združenje;

poslovník – dokument, ki opredeljuje sistem vodenja kakovosti, sistem ravnanja z okoljem ali sistem vodenja varnosti in zdravja v podjetju;

poslovodenje – ravnanje, vodenje podjetja, menedžment;

predstavnik vodstva za kakovost (okolje, poklicno zdravje in varnost) – oseba, ki je član vodstva in je pooblaščen za sistem kakovosti (okolja, poklicnega zdravja in varnosti) v organizaciji;

preventivni ukrep – ukrep, ki ga izvajamo zaradi onemogočanja pojava neke neskladnosti ali napake,

presoja (notranja in zunanja) – preverjanje, s katerim presojevalci (zunanji ali notranji) ugotavljajo, ali so določeni deli sistema skladni z ustreznim standardom;

presojevalci – posebej izurjeni ljudje, ki preverjajo skladnost določenega sistema z ustreznim standardom;

recertifikacija – ponovno certificiranje, ponovna certifikacijska presoja, ki se opravi po preteku veljavnosti certifikata (po treh, šestih, devetih letih);

recertifikacijska presoja – ponovna certifikacijska presoja;

pomembni vidiki okolja – okoljski vidiki, ki jih podjetje spozna za pomembne in se s tem zaveže, da bo spremljalo njihov vpliv na okolje in ga tudi dokazljivo zmanjšalo;

UNCED (United Nations Conference on Environment and Development) – Konferenca Združenih narodov o okolju in razvoju;

vodenje kakovosti - koordinirane aktivnosti za usmerjanje in obvladovanje organizacije;

zagotavljanje kakovosti – del vodenja kakovosti, osredotočen na vzpostavljanje zaupanja, da bodo zahteve za kakovost izpolnjene;

zainteresirana stranka – posameznik ali skupina, ki se ukvarja z učinkom ravnanja z okoljem organizacije ali je zaradi tega učinka ravnanja z okoljem prizadet (SIST EN ISO 14001:1997, str. 10)

2. ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT SODOBNEGA PODJETJA

2.1. ORGANIZACIJA

Organizacijo v literaturi opredeljujejo na različne načine in tudi izraz »organizacija« uporabljamo v treh pomenih. Prvi pomen je označba splošnega pojma za podjetje. Drugi pomen je tisto, kar institucijo ali združbo tvori – organizacija podjetja. Besedo organizacija pa lahko uporabimo tudi v pomenu vzpostavljanja organizacije, torej organiziranje (Lipovec, 1987, str. 37). V magistrski nalogi bom izraz organizacija obravnavala kot širši pojem podjetja, ki pa se lahko ukvarja s proizvodnjo ali pa je glavna dejavnost podjetja storitev.

Oprelitev organizacije je veliko, imajo pa nekatere skupne elemente:

- Lipovec meni, da je »organizacija sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe«. (Lipovec, 1987, str. 34)
- »Organizacija je združba ljudi, ki jo ustanovijo lastniki (ali drugi, ki lahko razpolagajo z njo) za doseganje ciljev.« (Tavčar, 1996, str. 16)
- »Organizacija je kakršnakoli skupina ljudi, ki žele doseči cilje, ki bi jih kot posamezniki ne mogli doseči.« (Možina, 1994 a, str. 15)

Organizacija torej nastane s povezovanjem ljudi, med njimi nastanejo razmerja, ki vodijo v uresničevanje ciljev organizacije oziroma podjetja. Organizacije so bistvenega pomena za vsako družbo. Ljudje, povezani v organizacijo, lahko s skupnim delom dosežejo veliko več, kakor bi vsak posameznik sam. Iz navedenih opredelitev organizacije podjetja izhaja, da organizacija ni nespremenljiva, razmerja med ljudmi, ki so zaposleni v podjetju, niso statična in ne morejo biti vedno enaka. Razmerja med ljudmi se spreminjajo, nanje vplivata notranje in zunanje okolje podjetja. Podjetje kot gospodarska združba se mora sproti odzivati na spremembe v okolju, obenem pa skuša na razmere v okolju tudi samo vplivati. To odzivanje

in vplivanje sta pogojeni s stalno potrebo po prilagajanju, ki nujno vpliva tudi na razmerja v sami družbi (Mihelčič, 1999, str. 86.).

Organizacije se med seboj razlikujejo. Različne so si po postavljenih ciljih, ki jih želijo uresničiti, po številu zaposlenih, po dejavnostih, ene so proizvodne, druge pa storitvene organizacije. Za uspešen razvoj vsake organizacije pa so potrebni managerji, ljudje, ki opredeljujejo in dosegajo cilje skupaj s svojimi sodelavci.

2.2. POSLOVODENJE SODOBNEGA PODJETJA

Za vodenje podjetja oziroma organizacije je v uporabi več izrazov: management, vodenje, upravljanje, ravnateljstvo, poslovanje, ravnanje. Že v angleščini je ta pojem ločen na »*leadership*» in »*management*«. Glavni poudarek v procesu vodenja kot »*management*« je v doseganju organizacijskih ciljev, glavni poudarek pri procesu vodenja kot »*leadership*« pa je v vplivanju na ljudi, da bi dosegli cilje, pri čemer ni nujno, da so to cilji organizacije (Možina, 1990, str. 11). *Leadership* je torej usmerjanje ljudi, vplivanje na posameznika ali skupino z namenom doseganja cilja v dani situaciji, motiviranje ljudi k izpolnjevanju ciljev. *Management* pa pomeni usklajevanje dela vseh delavcev in vseh virov v celoto, ki jo predstavlja podjetje. V magistrski nalogi se bom omejila na uporabo izrazov: poslovanje podjetja, vodenje podjetja, management podjetja. Za ljudi, ki izvajajo poslovanje, vodenje in management podjetja, pa bom uporabila izraze managerji oziroma vodstvo, vodilni delavci.

Poslovanje kot management je doseganje organizacijskih ciljev z uporabljanjem razpoložljivih virov. Izvajajo ga vodilni delavci, sestavljeno pa je iz planiranja, usmerjanja, nadziranja, odločanja, komuniciranja. Njihova naloga je, da opredelijo cilje organizacije oziroma podjetja in da jih tudi uresničijo. Za uresničevanje postavljenih ciljev pa morajo vodilni delavci čim bolje uporabiti vire, ki so jim na voljo – čas, znanje, opremo, denar in tudi ljudi, ki sodelujejo pri doseganju ciljev.

Managerji oziroma vodilni delavci so najbolj odgovorni za dobro poslovanje organizacije – tako glede zakonov kot tudi glede na uspešnost, prav tako pa so odgovorni za svoje zaposlene. Cilji organizacije jim dajejo pobude in smernice za izvajanje nalog in aktivnosti.

Seveda so njihove naloge in odgovornosti delegirane na nižje ravni, naloga nižjih managerjev pa je povezovanje razdeljenega dela. Izvajalci nalog delajo po navodilih managerjev, ti pa po smernicah višjih managerjev in politike podjetja ter upravljavcev oziroma lastnikov.

Standardi ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001 zahtevajo zavezanost vodstva, ki mora biti razvidna iz njihovih aktivnosti in zapisov. Zavezanost vodstva mora biti vidna; vodilni ljudje se morajo aktivno vključevati v timsko delo, npr. z vodstveni pregledi, timi kakovosti, reševanje neskladnosti, postavljanje korektivnih in preventivnih ukrepov in podobno. S svojo prisotnostjo dosežejo visoko aktivnost sodelujočih, s svojo avtoriteto pa dodajo vsem dogovorom in ukrepom, ki jih sprejmejo, večjo težo. Enako velja tudi za integriran sistem, ki se ne omejuje samo na sistem kakovosti, ampak tudi na področje okolja ter zdravja in varnosti ter s tem tudi na celotno poslovanje organizacije.

2.3. OKOLJE ORGANIZACIJE

Organizacija je odvisna od okolja, v katerem deluje. V tem okolju delujejo tudi druge organizacije, torej je vsaka organizacija del okolja druge organizacije. Vsaka organizacija jemlje iz svojega okolja vire za lastno delovanje, jih obdeluje, predeluje, spreminja njihovo vrednost, z njihovo pomočjo naredi proizvod ali ustvari storitev. Organizacija sprejema iz okolja in vrača v okolje. Iz njega sprejema informacije in vire (input), ki so potrebni za njeno uspešno delovanje. Okolju vrača rezultate (output), ki jih prodaja za določeno vrednost. Output je lahko proizvod ali storitev. Glede na velikost vrednosti outputa se organizacije ločijo na uspešne in neuspešne. Ta vrednost outputa je tudi merilo za uspešnost pri doseganju ciljev.

Okolje sodobne organizacije postaja vse bolj nestabilno, negotovo, raznovrstno. Strukturo v organizaciji je treba postaviti tako, da bo zmožna zadovoljiti potrebe okolja in tudi izpolnila pričakovanja in zadovoljila potrebe in interese svojih zaposlenih. Preživetje sodobnega podjetja je vse bolj zapleteno in vsako podjetje bo imelo v prihodnosti takšne tržne in konkurenčne razmere, kakršne bo sposobno dosledno graditi in razvijati. Vsako podjetje bo odvisno od svoje sposobnosti, da v zunanjih vplivih okolja najde ne le ovire, ampak tudi priložnosti za uresničitev lastnega razvoja in notranjega spreminjanja.

Okolje organizacije vpliva na njeno postavljanje ciljev. Dejavniki okolja, ki vplivajo na postavljanje organizacijskih ciljev, so po mnenju Kavčiča naslednji (Kavčič v Možina, 1994 a, str. 230):

- potrebe uporabnikov organizacije – potrebe, zaradi katerih je bila organizacija ustanovljena in imajo od nje koristi;
- tehnologija – organizacije spreminjajo cilje, ko se prilagajajo tehnološkemu razvoju;
- razpoložljivi viri – organizacijski cilj morajo biti usklajeni z razpoložljivimi viri in ne kaže postavljati višjih ciljev, kakor organizacija lahko pridobi virov za njihovo uresničevanje;
- praksa drugih organizacij – posamezne organizacije morajo svoje cilje pogosto prilagajati temu, kar počnejo druge organizacije v isti dejavnosti ali v dejavnosti, ki so z njo tesno povezane;
- posebna pooblastila – včasih organizacije dobijo posebna pooblastila od vlade ali drugih, naj uresničijo določene cilje (statistični urad).

Uspešnost podjetij je povezana z obvladovanjem njihovega okolja pa tudi samega sebe v sedanosti, kar je pomembno tako za sedanost kot tudi za prihodnost. Z raziskovanjem in spoznavanjem okolja organizacija spozna svoje potencialne možnosti in tveganje v tem okolju. Z ustreznim poslovanjem skušajo organizacije izrabiti možnosti, ki jih okolje ponuja, hkrati pa biti pozorne na tveganje. Takšno poslovanje se začne z oblikovanjem in izbiro politike podjetja in nadaljuje z njenim uresničevanjem.

V povezavi z okoljem je za družbo in posamezno organizacijo v njej pomemben uravnotežen razvoj na vseh področjih. Na teh področjih so združeni elementi varstva okolja in socialne pravičnosti z elementi trenutno prevladujočih vzorcev ekonomskega in tehnološkega razvoja. Cilji na enem področju ne bi smeli imeti prevelike vloge, razporejanje virov naj omogoča enakomeren razvoj celotne organizacije in posameznih področij. Pojem uravnoteženega razvoja (angleško: sustainable development) je interdisciplinaren, ker je uravnoteženost treba doseči na treh osnovnih področjih: ekonomskem, socialnem in okoljskem (Seljak, 2000, str.17). Iz tega lahko sklepamo, da gospodarska uspešnost družbe v prihodnosti ne bo pomenila blaginje in zadovoljstva vseh prebivalcev te družbe. Družba bo morala narediti še marsikaj tudi na drugih področjih, da bo s temi dejanji zagotovila svoj obstoj tudi v prihodnosti.

V dobi nenehnih tehnoloških sprememb in rastoče globalne konkurence je kakovost na vseh področjih nujen pogoj konkurenčnosti na svetovnem trgu ne samo za podjetja, temveč tudi za narode, regije in države. Dosežena kakovost razvitih družb nikakor ni naključna, temveč je plod sistematičnega in interdisciplinarnega truda vseh. Kakovost ustvarjamo ljudje, ljudje pa smo hkrati tudi potrošniki kakovosti. Odnos do kakovosti je aktiven odnos; etika kakovosti zahteva od nas nov slog in nov način razmišljanja in dela. Prebujena javna in poslovna zavest o pomenu kakovosti prispevata k ravnanju, katerega rezultati bodo zelo očitni. Višja kakovost izdelkov, storitev in procesov neposredno prispeva k dvigu kakovosti okolja, bivanja in kakovosti življenja, še zlasti če se izraža v uravnoteženi, sonaravni razvojni strategiji države.

2.4. SPREMINJANJE ORGANIZACIJE

Sodobna organizacija ima veliko nalogo: biti mora uspešna, ekonomsko upravičena, mora se prilagajati trgu in tržnim razmeram, vedeti, kaj dela konkurenca, in biti boljša od nje. Organizacije morajo biti hitre in fleksibilne ter sposobne nenehno izboljševati svoje storitve in proizvode, če želijo biti uspešne in konkurenčne. Bodočo organizacijo si zamišljamo kot »učecho se« organizacijo, to se pravi, da je venomer zmožna sprejemati nove ideje, se prilagajati in spreminjati (Možina, 1990, str. 195). Organizacija, v kateri so prepričani, da so popolni in da ni treba ničesar več izboljševati in spreminjati, se je obsodila na počasen propad.

Okolje organizacije oziroma podjetja se spreminja in je hkrati tisti dejavnik, ki ga je treba stalno opazovati, saj je nanj težko vplivati. Organizacija je v stiku z okoljem in se mora na spremembe okolja odzivati in se jim prilagajati. Če okolju ne sledi in se ne prilagaja, bodo razlike sčasoma postale prevelike, da bi se lahko spremenila in dohitela konkurenčna podjetja. Sodobne organizacije morajo biti gibljive, sposobne se prilagajati, spreminjati, njihova zmožnost neprestanega razvoja mora biti visoka. V sodobni organizaciji so spremembe postale stalne spremljevalke poslovnega življenja. Če hoče ostati konkurenčna, se ne sme ubadati samo s sedanostjo, ampak tudi s tistim, kar bo počela jutri, da bo ostala dejavna. Za uspešno obvladovanje sprememb je treba obvladovati kakovost poslovanja, kar pomeni: slediti razvoju, omogočiti zaposlenim potrebno izobraževanje, ter upoštevati standarde, navodila, zakone in postopke.

Z vsem tem se načrtno spreminja kultura organizacije, kar pa sistemsko omogoča vgrajevanje sprememb v organizacijo. Vendar pa je treba te spremembe obvladovati, vedeti je treba, kako odločati, kdo je za te odločitve pristojen, kako spremembe speljati. S spremembami se ukvarjajo vodilni delavci in pri tem upoštevajo cilje, ki so si jih postavili v okviru organizacije. Bolj kot so pri tem uspešni, bolj jim zaposleni verjamejo in zaupajo, to jih motivira in so zato tudi učinkovitejši.

Da bi organizacija sledila spremembam svojega okolja, mora osvojiti novo kulturo, ki omogoča, da zaposleni celovito dojemajo upravljanje sprememb. Možina pravi, da se morajo pri tem organizacije obnašati globalno, pripraviti morajo nove vizije in strategije razvoja, pomagajo pa si lahko tudi z mednarodnimi standardi ISO (Možina, 1999, str. 6).

2.5. KAKOVOST V ORGANIZACIJI

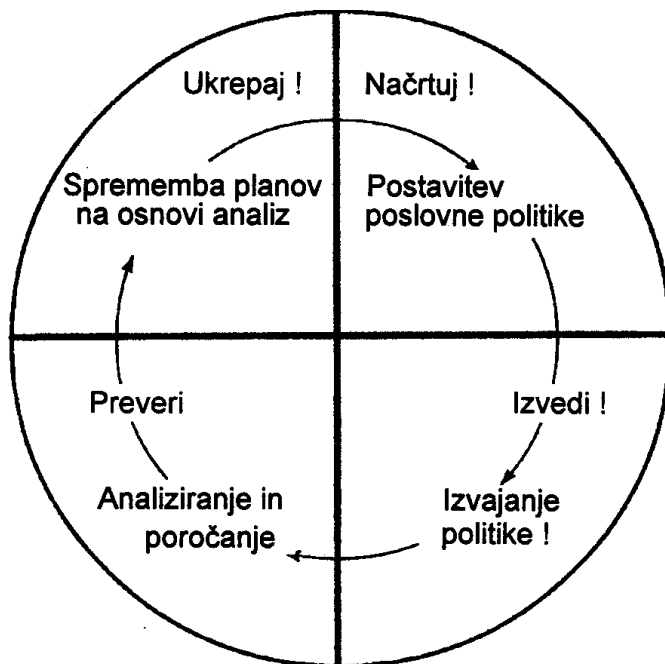
Pridobljen certifikat za vzpostavitev sistema kakovosti po ISO 9001 je dragocen zlasti kot referenca pri trženju, skupnih naložbah, zniževanju stroškov. Pomembno pa je, da imajo spremembe, ki jih podjetje izvaja, daljnosežen cilj, ki je: red, ki ga pot do certifikata prinese v organizacijo – in spreminjanje miselnosti, ki ga prinese sistematično ukvarjanje s kakovostjo. Tavčar navaja naslednje spremembe, potrebne za učinkovito postavitve sistema kakovosti po ISO 9001 (Tavčar v Možina, 1994 a, str. 761):

- poznati zahteve odjemalcev;
- razumeti in izboljšati povezavo med dobaviteljem in odjemalcem;
- delati prave stvari;
- delati prav že prvič;
- meriti uspešnost izvajanja dejavnosti;
- smoter je nenehno izboljševanje kakovosti;
- management mora voditi;
- nujni sta nenehno usposabljanje in izobraževanje;
- komunicirati učinkoviteje;
- poskrbeti za vidnost uspešnih primerov.

Koncept standarda ISO 9001 poudarja nenehno izboljševanje, iskanje napak pri izvajanju sistema, njihovo analizo in korekcijo, uvajanje preventivnih ukrepov. Standard zahteva dinamičen proces, spreminjanje in prilagajanje, iskanje učinkovitejših rešitev ter dokaz, da je to res tako.

Predstavitev izvajanj sprememb in reševanja problemov lahko prikažemo z DEMINGOVIM KROGOM oziroma PDCA krogom, kot je to na sliki 1. Demingov krog nenehnih izboljšav poudarja cikličnost iskanja in planiranja novih rešitev, preizkus v praksi, preverjanje, ali so rešitve učinkovite tudi v praksi, in ukrepanje v primerih, če niso.

SLIKA 1: PDCA krog



VIR: Barrie, Managing Quality and Human Resources, 1997, str. 218

PDCA krog pomeni niz aktivnosti, ki se izvajajo za izboljšanje procesa. Začetni korak pri kakršnemkoli trudu za doseganje zastavljenega cilja je zavedanje, da je napredek sploh mogoč. Začne se z analiziranjem obstoječega stanja in izdelavo načrta za izboljšavo, in sicer:

- P (*plan* – planirati, načrtovati): korak se torej začne z izdelavo plana za spremembo. Na tej stopnji so procesi prepoznani, problemi opredeljeni, cilji in prioritete določeni, možni vzroki problemov znani. Potem, ko je plan izdelan, ga je treba udejaniti.
- D (*do* – narediti, izvajati): korak izvedbe planirane spremembe.
- C (*check* – preveriti, nadzirati): korak se uporabi za preverjanje, ali je izvedena sprememba v resnici prinesla pozitivne rezultate, naredi se analiza, zbirajo se podatki za analize in naredijo se testi. Ta korak torej vsebuje proučevanje rezultatov, da bi se ugotovila učinkovitost izvedene spremembe.
- A (*act* – ukrepati): korak pomeni sprejemanje sprememb, ki so bila pozitivne, in opuščanje sprememb, ki niso dale dobrih rezultatov, torej niso bile učinkovite. Dobre spremembe se torej uvajajo v vse procese, kjer so lahko uporabne in učinkovite. Sočasno se pri tem odstranijo vsi možni vzroki za napake in neskladnosti, ki ne vodijo v napredek.

PDCA krog predstavlja model za **nikoli zaključeno iskanje** novih možnosti, novih ciljev, novih sprememb. Na koncu vsakega cikla se začne z iskanjem novih izboljšav in planiranjem sprememb, s tem pa se PDCA krog ponovno začne in zavrti naprej. Tisto, kar je bilo pridobljeno v predhodnem ciklu, se v naslednjem še nadgrajuje na vse višje in popolnejše ravni. Ponavadi je upodobljen kot krog, da se poudari, da nenehnim izboljšavam procesa v resnici ni začetka ne konca.

Ustvarjalno reševanje problemov je proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanja vzrokov, opredeljevanje in izbira alternativ, ki prinašajo ustrezne rešitve, nato sledijo načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje rezultatov. Prav reševanje problemov in prilagoditve spremembam pa je ključna naloga vodilnih ljudi v organizaciji.

Organizacija, ki se uči, je označena s pojavi, kot so stalno analiziranje, akcije so kontrolirane z intencijami, rešitve so spremljane, možno je posnemanje, dobrodošle so vsakršne ideje. Povratne informacije so namenjene kontroli (Možina, 1990, str. 196). Tu se seveda ponovno pojavi vprašanje ciljev, skupnih ciljev organizacije, mogoče tudi skupnih vrednot organizacije ter seveda motiviranosti vseh za skupne cilje.

Delovanje posameznika naj v največji možni meri prispeva k delovanju skupine, delovanje skupine pa spet k delovanju organizacije. V zares uspešnih organizacijah uspeva poslovodstvo

ustvariti pozitivno usmerjeno sinergično delovanje, ki daje celoto, večjo od vsote delov (Mihelčič, 1999, str. 137). Pasivnost zaposlenih v organizaciji pomeni zanjo obstanek na mestu, ne napredovanje, kar za sodobne organizacije ni primerno. Osnovna naloga vodstva organizacije je spodbujanje neizkoriščenih potencialov zaposlenih, aktiviranje notranje moči, akumulirane v njih. Spodbuditi interese zaposlenih, aktivirati jih za neprestano izboljševanje dela je pomembna naloga vodstva.

Standard ISO 9001 podaja dober način postavljanja skupnih ciljev in zahteva različne vrste skupinskega dela. To so timi kakovosti na različnih ravneh: direktorjev tim kakovosti, prodajni tim kakovosti, nabavni tim kakovosti, proizvodni tim kakovosti. Delovanje timov kakovosti omogoča spremljanje doseganja in samo doseganje zastavljenih ciljev. To skupinsko delo se kaže kot vodstveni pregled, krožki kakovosti, notranje presoje, skupinsko prepoznavanje okoljskih vidikov. Motiviranje zaposlenih za sodelovanje pri skupinskem delu in s tem pri doseganju ciljev je delo vodstva organizacije. Vodstvo mora poiskati način, da:

- aktivira notranje moči, akumulirane v sposobnostih zaposlenih;
- aktivira sodelavce;
- spodbudi njihove interese;
- ustvari možnosti za kreativno delo.

Standard ISO 9001 poudarja veliko odgovornost vodstva, ki mora pokazati in dokazati aktivno sodelovanje v samem sistemu. Zlasti glavni direktor je dolžan ocenjevati korektivne in preventivne ukrepe, jih analizirati in spremljati njihovo učinkovitost. Na ta način glavni direktor in njegovi najbližji sodelavci dobijo vpogled v probleme v organizaciji in v njihovo nenehno reševanje. Ustvarja se kreativno delovno vzdušje, ki omogoča višje dosežke na vseh področjih.

2.6. ORGANIZACIJA TER ZDRAVJE IN VARNOST

Svetovna zdravstvena organizacija opredeljuje zdravje kot »stanje popolne fizične, psihične in socialne blaginje in ne le odsotnost bolezni« (Bevc, 1998, str. 45). Ta opredelitev opozarja na medsebojno odvisnost med posameznimi ravnmi; zdravje posameznika je ravnovesje fizičnih,

psihičnih in socialnih vplivov ter dejaven odnos človeka do okolja. Zdravje ljudi je torej odvisno tudi od okolja, od zunanjih dejavnikov. Zdravje je eden izmed temeljev, ki človeku omogočajo uresničevanje njegovih želja in ciljev, zadovoljevanje potreb in dejavno vključevanje v svoje okolje. To dejstvo daje slutiti, da mora za zdravje poskrbeti vsak sam s svojim načinom življenja. Tu mislim predvsem na omejevanje ali izogibanje dejavnikom tveganja, kot so kajenje, nepravilna prehrana in z njo povezana prekomerna teža, premalo gibanja. Vendar pa vsak posameznik vsaj 8 ur na dan preživi tudi v organizaciji, v kateri je zaposlen, torej je del odgovornosti za zdravje zaposlenega posameznika tudi na ramenih organizacije.

Pred osamosvojitvijo Slovenije smo živeli v državi, ki je dobro socialno in zdravstveno poskrbela za ljudi, tako zaposlene kot za brezposelne, ki jih tako ali tako ni bilo veliko in niso predstavljali težave za državo. Sedaj pa se socialne in zdravstvene pravice ljudi zmanjšujejo. Vse več je storitev, ki niso več pravica, ampak so dostopne ob določenem dodatnem plačilu. Država počasi sprejema zakone, ki ta dejstva potrjujejo in uzakonjajo. Novi zakon o varnosti in zdravju pri delu, ki je izšel leta 1999 (Uradni list RS, št.56/99), govori o zdravju in varnosti zaposlenih, ko so na delovnem mestu. Poskrbi za odgovornosti delodajalcev, za nesreče pri delu, poklicne bolezni, nezgode. Iz tega razloga se morajo delodajalci sistematično način lotiti tega problema in zagotoviti primerno delovno okolje ter zaščititi svoje zaposlene, koliko je to mogoče.

2.7. USPEŠNOST ORGANIZACIJ

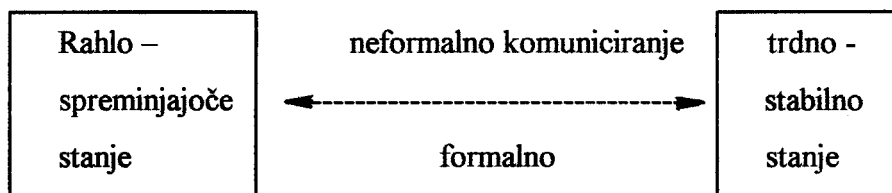
Uspešno poslovanje podjetja ni pomembno zgolj za posamezno podjetje, temveč za celotno narodno gospodarstvo in družbo kot celoto, katere blaginja je odvisna od uspešnosti delovanja podjetij. Zato je problematika uspešnosti tako pomembna in proučevana. Dejstvo, da si tako teoretiki kot praktiki prizadevajo najti ključ do uspešnega poslovanja podjetja, tako sploh ni presenetljivo.

Ali so organizacije, katerih vodstvo deluje na ta način, uspešne? Samo uveden sistem vodenja kakovosti ter ravnanja z okoljem ali zdravjem in varnostjo ni zadosten pogoj za uspešnost

organizacije. Sistem mora biti aktiven, izvajati se mora skladno s ustreznim standardom in uvedenimi predpisi ter izvajati se mora sistem stalnih izboljšav po Demingovem krogu.

Stalno uspešna je lahko organizacija, ki na eni strani dopušča veliko samostojnost in svobodo svojim članom, na drugi strani pa zagotavlja dosledno kontrolo dela in preverjanje stanja. Temu bi lahko rekli rahlo (spreminjajoče) – trdno (stabilno) organizacijsko stanje, kar bi ponazorili z naslednjo sliko (slika 2) s povezujočim formalnim in neformalnim komuniciranjem:

SLIKA 2: Spreminjajoča in stabilna organizacija



VIR: Možina, Vodenje podjetja, 1990, str. 197

RAHLO – SPREMINJAJOČE STANJE:

- Eksperimentalne enote
- Inventivna dejavnost
- Spreminjanje navad
- Nehierarhičnost, svoboda
- Iskanje novih poti

TRDNO – STABILNO STANJE:

- Enostavne, temeljne oblike
- Prevladujoče vrednosti
- Preizkušene poti, obrazci
- Hierarhičnost in red
- Disciplina in kontrola

Menjavanje rahlega – spreminjajočega se in trdnega – stabilnega stanja omogoča sproščenost, iniciativnost in zadovoljstvo članov. Tako spodbudno okolje vzbuja občutek pripadnosti organizaciji, dopušča možnosti pregleda doseženih rezultatov in s tem omogoča nadaljnji razvoj. Umetnost poslovođenja je v povezavi teh dveh konceptov: enkrat vodja dovoli več

samostojnosti, samoiniciativnosti, ustvarjalnosti, neformalne oblike dela s sodelavci, v drugem primeru vodja uporabi trši način dela, narekuje, kaj in kako je treba delati.

Uvajanje standardov na splošno predstavlja veliko spremembo za celotno organizacijo. Vse ravni hierarhične lestvice zaposlenih se morajo prilagajati. Prilagodljivost situacijam in pripravljenost na drugačno sodelovanje in delovanje sta velikega pomena za uspešno uvajanje sistema kakovosti, ravnanja z okoljem ali varnostjo in zdravjem. Neprestane spremembe, ki se dogajajo v organizaciji, dajejo managementu dinamiko. Uspešnost managerjev je v veliki meri odvisna od tega, kako se znajo prilagajati spremembam, ki jih narekuje okolje (Možina, 1994a, str. 30). Uvajanje sprememb in s tem tudi standardov ali pa integriranega sistema standardov je torej odvisno od vodstva.

Vodstvo organizacije, ki se ne zaveda, da s svojim zgledom veliko pomaga ostalim zaposlenim, ne more pričakovati uspešnega uvajanja sistema po kateremkoli standardu v svojo organizacijo. Prav vodstvo oziroma management je po standardu najodgovornejše za izvajanje sistema kakovosti, varovanje okolja ali varnosti in zdravja. Posamezne sisteme ali pa integriran sistem je namreč mogoče postaviti, a če le-ta v organizaciji ne bo zaživel, ne bo prinesel pričakovanih ali planiranih rezultatov.

Belak meni, da je uspešnost podjetij praviloma odvisna od tega, v kolikšni meri je podjetje uspelo (Belak, 1991, str. 21):

- predvideti prave in resnične potrebe svojega okolja;
- predvideti primerne dobrine za pokrivanje teh potreb;
- predvideti potrebno za obvladovanje pojavov za uresničitev obojega;
- določiti in izbrati prave načine svojega prihodnjega delovanja, ravnanja, vedenja in obnašanja ter s tem povezanega razvoja in poslovanja.

Uspešna podjetja torej upoštevajo vplive okolja, se nanje pripravljajo in se jim prilagajajo, planirajo vire, tako finančne kot tudi časovne ter človeške, razvijajo in spreminjajo organizacijo podjetja in tudi poslovanje podjetja. Iz literature lahko razberemo tudi lastnosti, ki so skupne uspešnim podjetjem. Po mnenju Waita bo za uspešno podjetje naslednjega stoletja značilno upoštevanje naslednjih načel (Waite, 1998, str. 3):

- **ostati usmerjen h kupcu, prioriteta je zadovoljstvo kupca:** proizvajalec se mora prilagajati potrošniku in ne obratno. Podjetje mora stalno vzdrževati stike s kupci, jim skušati ustreči, zvedeti njihove želje in potrebe, vzpostaviti z njimi partnerske odnose. Podjetje mora biti odprto v okolje. Nobeno podjetje, če želi biti uspešno v današnjih pogojih, se ne sme obnašati samozadostno in zaprto v meje lastnih dosežkov in interesov. Prilagajanje kupčevim zahtevam je gonilo odprtosti organizacije;
- **poslovati fleksibilno, agilno, biti v stalni pripravljenosti ustreči kupčevim zahtevam:** podjetje mora biti fleksibilno in dinamično, kajti to sta pomembni značilnosti sistema, da se lahko spreminja in prilagaja spreminjajočim se zahtevam okolja in pa kupcev. Fleksibilnost zajema notranjo organiziranost podjetja kot poslovnega sistema in tudi njegovo povezanost in komuniciranje z okoljem;
- **biti pripravljen neprestano spreminjati sestavo zaposlenih in sestavo delovnih skupin z namenom najti najučinkovitejšo skupino ljudi za določen problem:** učinkovito reševanje problemov je timsko delo, vendar niso vsi ljudje primerni za vsako nalogo. Zaposleni morajo biti pripravljeni delati z različnimi ljudmi, se prilagajati skupinskemu delu, vodilni delavci pa morajo spremljati delo svojih podrejenih, in če ni pravih rezultatov, iskati drugo skupino ljudi, ki bo vprašanje verjetno obravnavala na drugačen način in prej prišla do ustrezne rešitve;
- **poslovati kot visoko integrirana organizacija brez organizacijskih in administrativnih ovir:** podjetje mora sproti odstranjevati vse administrativne ovire za nemoteno delovanje organizacije in tudi spremeniti organizacijo podjetja, ki mora biti ustrezna dogajanju na trgu. Stroga hierarhična ali pa funkcijska organizacija temu ne zadošča. Vodstvo mora pooblastiti zaposlene na nižjih ravneh za lažje vodenje in odločanje. Poslovanje je diverzificirano, trgi pa se spreminjajo in se tudi med seboj razlikujejo, zato samo eden ne more o vsem odločati, odločitve je treba razdeliti;
- **stalno spremljati rezultate in se po njih usmerjati:** periodična analiza poslovnih rezultatov je postala stalnica v vsakem podjetju. Če podjetje ne dosega zadanih ciljev, je treba poiskati vzroke in sprožiti ustrezne ukrepe. Seveda je treba ustrezno spremljati stroške, ki jih mora organizacija obvladovati, nadzirati in zmanjševati;
- **vključevati zaposlene v poslanstvo in kulturo podjetja:** zadovoljstvo zaposlenih je treba doseči z njihovim aktivnim vključevanjem v vse okvire poslovanja in poslovanja. Podjetja morajo angažirati in spodbuditi zaposlene, da s svojim znanjem, sposobnostjo in delom prispevajo k doseganju ciljev podjetja, da se vključujejo v projektno in skupinsko

delo. Človeški potencial je velik, od vodilnih ljudi pa je odvisno, ali ga bodo znali izkoristiti in v zaposlenih ustvarili občutek pripadnosti podjetju.

Izhajajoč iz teh podatkov je uspešnost sodobnega podjetja odvisna od sposobnosti managementa. Način, kako vse te zahteve izpolniti, pa se v vsaki organizaciji razlikuje. Ena od možnosti so seveda sistemi, ki jih narekujejo standardi, predstavljeni v tej nalogi. S pomočjo koncepta standardov ali združenih standardov (integriranega sistema standardov) pa je ta cilj lahko lažje in enostavneje dosegljiv, saj standardi predpisujejo in zahtevajo enake elemente, ki jih literatura predpisuje uspešnim podjetjem.

Bistveni potencial podjetja pa so njegovi zaposleni. Moč in znanje za doseganje ciljev, oblikovanje planov, komunikacija, vse je v rokah ljudi. Podjetje, ki zaposlene upošteva, skrbi za okolje, v katerem živijo, skrbi za njihovo zdravje, ima večje možnosti za uspeh, saj zadovoljni ljudje lahko več prispevajo, bolj se angažirajo, so učinkovitejši, svoje osebne cilje poistovetijo s cilji podjetja.

Skupni imenovalec vseh postavljenih zahtev pa je kakovost:

- kakovost sodelovanja s kupcem;
- kakovost reševanja problemov;
- kakovost organizacije podjetja;
- kakovost rezultatov poslovanja;
- kakovost dela z zaposlenimi.

Vse te elemente lahko združimo v pojem **širše pojmovane kakovosti**. Kakovost se razširi na poslovanje celotnega podjetja, ni več ozko proizvodno usmerjeno, ampak široko, pogumno, v vse obsegajoče funkcije podjetja. Širše pojmovana kakovost pa je postala temelj za poslovno uspešnost podjetja. Podjetje, ki želi preživeti in uspeti v novih tržnih razmerah, bo moralo dolgoročno oblikovati svoj odnos do okolja, nanj aktivno vplivati in ga tudi spreminjati s smotno izrabo lastnih konkurenčnih potencialov. Odločilna vloga managementa je dojeti kakovost v širšem pomenu kot dejavnik uspešnosti in ga preoblikovati v zamisli in odločitve, ki bodo podjetju in okolju, v katerem deluje, zagotovile prihodnost, saj so podjetja sestavine družbe, iz tega pa izhajajo tudi njihove obveznosti.

2.8. PLANIRANJE V ORGANIZACIJI

Organizacije so prisiljene skrbeti za svojo sedanost sproti, vsak dan, brez odlašanja. Razmišljanja in odločanja o prihodnosti so zato v organizacijah zelo pogosto odrinjena ter neprestano prestavljena za poznejše čase. Managerji pa morajo obvladovati prihodnost svojih podjetij.

Organizacija ima velik vpliv na zaposlene. V njej zaposleni prebijo vsaj 8 ur na dan in s svojim vsakdanjim delom prispevajo k njeni uspešnosti. Seveda pa zaposleni lahko več prispevajo, če so zadovoljni z delom in odnosi v podjetju, če imajo cilje jasno načrtane in svoje naloge jasno opredeljene. V organizaciji posameznik skupaj z drugimi lahko doseže cilje, ki jih sam nikoli ne bi mogel doseči. Lahko bi sklepali, da je smisel obstoja organizacije oziroma podjetja prav v uspešnem doseganju zastavljenih poslovnih ciljev, pri čemer so cilji rezultati, ki jih mora in zmore doseči. Doseganje teh ciljev pa ni odvisno samo od tehnoloških in ozko proizvodnih vidikov organizacije, ampak od vrste dejavnikov, ki so povezani s poslovanjem organizacije kot celote. Eden od teh dejavnikov je prav gotovo sposobnost planiranja. Gre za planiranje ciljev na ravni podjetja in pa ciljev za posameznega zaposlenega. S planiranjem se ti razdrobljeni cilji koordinirajo, tako časovno kot tudi smiselno.

Zaposlene v organizaciji je treba voditi, usmerjati k istim ciljem, motivirati, da sledijo ciljem. V nasprotnem primeru zaposleni trošijo energijo vsak za svoje rezultate, ki pa skupaj ne dajejo celote in nimajo učinka za organizacijo. Vsak zaposleni ima svoje delovne naloge, ki so sestavni del delovnega procesa organizacije. Delovne naloge določajo vodilni delavci, ki hkrati tudi nadzorujejo njihovo izvajanje. Vodilni delavci v podjetju so osebe, ki imajo pristojnosti in odgovornosti za odločanje o pomembnih zadevah, kot so: planiranje, vodenje, odločanje, organiziranje, izvedba nalog, delovni rezultati, kontrola dela podrejenih. Planiranje in odločanje sta usmerjeni v prihodnost podjetja, organiziranje, izvedba in kontrola dela pa so uresničitev zastavljenega.

Planiranje je torej ena od organizacijskih funkcij, ki pa ima pred ostalimi določeno prednost, brez njega je namreč nemogoče organizirati, voditi, izvajati naloge ali kontrolirati delo podrejenih. Planiranje določa cilje, ki so potrebni za kakršnokoli skupno prizadevanje v organizaciji (Pučko v Možina, 1994 a, str. 265). S planiranjem se podrobneje določi cilje

zastavljene v politiki podjetja, postavi se jih v prostor in čas ter zavestno določi delovanje v prihodnosti. Če organizacija želi dosegati svoje cilje, biti poslovno uspešna in učinkovita, je prva faza določitev planskih ciljev in načina, kako jih doseči, in šele naslednja faza je uresničevanje ciljev.

Organizacija ima vedno omejene vire, ki jih mora premišljeno uporabiti, če želi, da bodo doseženi planski cilji v določenem obdobju. Planirati mora zato, da razporedi vire pravilno, da bodo aktivnosti potekale in cilji uresničeni. S planiranjem zagotavlja koordinacijo ciljev posameznikov oziroma posameznih oddelkov v organizaciji v smiselno celoto.

Planiranje je naloga vseh managerjev v organizaciji. Višji managerji skrbijo za izdelavo planov na ravni celotnega podjetja, nižji managerji pa skrbijo za izdelavo operativnih planov in njihovo izvajanje. Na enak način se porazdeli tudi odgovornost za doseganje zastavljenih planov oziroma ciljev.

Določanje planskih ciljev je izredno kompleksna aktivnost, saj nanjo vplivajo dejavniki iz notranjosti organizacije in dejavniki iz njenega okolja. Ker pa je okolje organizacije vse bolj zapleteno, je treba upoštevati čimveč dejavnikov, da bodo cilji smiselni in njihovo uresničevanje podlaga za poslovno uspešnost organizacije.

2.9. KULTURA, VIZIJA IN POSLANSTVO ORGANIZACIJE

Določanje planskih ciljev v organizaciji je za vsako posebej značilno. V vsakem cilju se kaže določena značilnost organizacije, določena želja ali namenska usmeritev. Kateri bodo cilji, kakšni bodo, koliko jih bo: to so dileme vsake organizacije, ki jih rešuje popolnoma svobodno. Pri oblikovanju planskih ciljev se pokažejo prevladujoči sistem vrednot, ki jih imajo lastniki in managerji v organizaciji, in sploh obstoječa **kultura organizacije** ter okolje, v katerem organizacija deluje (Pučko v Možina, 1994 a, str. 266).

»**Vizija** je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje.« (Pučko v Možina, 1994 a, str. 300). Vizija je opis organizacije kot celote, njene dejavnosti in tehnologije v prihodnosti. Seveda je možnosti za

uporabo domišljije nešteto, saj sta lastna želja in lastno videnje organizacije v prihodnosti edini vodili za postavitev vizije. Namen postavitve vizije organizacije je predvsem v odločitvi spremeniti staro delovanje v organizaciji, ki se je izjalovilo in ni več učinkovalo. Zato vizijo potrebujejo organizacije, ki morajo izvesti določen preobrat v svojem delovanju, radikalne spremembe, organizacije, ki so poslovno manj uspešne in ki želijo to spremeniti. Vizijo ponavadi oblikuje direktor organizacije, največkrat novi človek v organizaciji, ki s svojim prihodom napoveduje ustvarjalne spremembe v organizaciji in z oblikovanjem vizije, ki jo prenaša na vse zaposlene, skuša zdramiti zaposlene in usmeriti k novi prihodnosti.

»**Poslanstvo (misija)** organizacije je opredelitev, kaj organizacija hoče biti, in opredeljuje njene stalne namene.« (Pučko v Možina, 1994 a, str. 300) Opredelitev poslanstva daje usmeritev članom organizacije, kakšna bosta narava in koncept poslovanja organizacije v prihodnosti. Namen opredelitve poslanstva je, da vsem zaposlenim da jasen in enak odgovor, kaj in kako planirati. Gre za opis področij, na katerih bo organizacija delovala, kakšen je obseg dejavnosti in katere so smeri rasti. V poslanstvu so opredeljeni proizvodi, glavne potrebe uporabnikov in trg ter določena tehnologija in obseg proizvodnje.

Pri oblikovanju vizije in poslanstva organizacije upoštevamo tudi **kulturo organizacije**, ki je sistem vrednot, prepričanj in navad v posamezni organizaciji, je način sprejemljivega obnašanja v organizaciji, ki ji sledijo in jo upoštevajo vsi zaposleni, od direktorja na vrhu do vsakega zaposlenega.

Ko se v organizaciji odločajo za uvajanje sistema kakovosti, sistema ravnanja z okoljem, sistema upravljanja z varnostjo in poklicnim zdravjem ali kateregakoli drugega sistema, se zavestno odločajo za novo komponento v poslanstvu, viziji in kulturi svoje organizacije. To komponento je treba javno opredeliti in objaviti ter z njo seznaniti vse zaposlene. Jasna usmerjenost podjetja v prihodnost je nenehno nastajajoča in spreminjajoča se, a vendar tudi relativno obstojna slika, ki odkriva perspektivo posameznikom, da lahko svoje poklicne težnje, lastno kariero, usklajujejo s priložnostmi, ki jih podjetje ponuja (Mayer, 1994, str. 21).

Vizija, poslanstvo in kultura organizacije so trije elementi pri poslovanju organizacije, ki bistveno vplivajo na zaposlene in jih motivirajo, da se poistovetijo s postavljenimi cilji in sledijo začrtanim usmeritvam.

2.10. POLITIKA PODJETJA

Ugotovili smo že, da je ena izmed nalog vodilnih delavcev vodenje, usmerjanje zaposlenih proti ciljem in k obojestranskemu zadovoljstvu tako zaposlenih kot organizacije. Vendar je cilje treba postaviti smiselno, v povezavi z neko skupno mislijo podjetja - ni vsak cilj primeren in merodajen za vsako podjetje. Cilji morajo biti povezani in usmerjeni v jasno načrtano prihodnost, smernice pa določa **politika podjetja**.

Politika podjetja je okvir, v katerem se časovno in prostorsko ter po sredstvih in odgovornosti razporejajo opredeljivi cilji in naloge (Kralj, 1992, str. 33). V sebi združuje in vsebuje smotre, razvojne usmeritve, sprotno usmerjanje ter temeljne cilje. Politika podjetja je tudi sredstvo, s katerim se odločanje članov organizacije usmerja in zadržuje v načrtovanih okvirih in smereh. Opredeljuje temeljne in splošne ter dolgoročne značilnosti podjetja. Z njo izoblikujemo osnovne zamisli organizacije, njene smotre, temeljne cilje, strategije, pravila ciljnega obnašanja ter ključna področja poslovne uspešnosti (Pučko v Možina, 1994 a, str. 274).

Politika podjetja je tesno povezana s planiranjem v podjetju, kajti s pravilnim in ustreznim planiranjem se politika lahko uresniči. Planiranje je sredstvo za to, da bo organizacija dosegla svoje cilje na smotrni način. S planiranjem se cilji organizaciji usklajujejo znotraj same organizacije in tudi zunaj z okoljem.

Oblikovanje politike podjetja je naloga najvišjega vodstva, za njeno oblikovanje pa so potrebne informacije in podatki iz zunanjega okolja podjetja in tudi iz samega podjetja. Tudi interesi zaposlenih v organizaciji pomagajo oblikovati politiko podjetja. Na njihovi podlagi se razvijejo zamisli o podjetju, njegovo poslanstvo ter smotri in seveda cilji podjetja.

Za oblikovanje politike je treba poiskati temeljne cilje, bistvene za uresničevanje smotrov politike. Upoštevati je treba vrednote zaposlenih, narediti analizo podjetja z opredelitvijo njegovih prednosti in slabosti, proučiti vpliv zunanjega okolja. Zlasti pomembni so interesi med udeleženci v podjetju, kajti nihče se ne vključuje v organizacijo brez določenih interesov. To velja za lastnike in upravljalce podjetja, za direktorje in managerje, za strokovne in druge izvajalne kadre, velja pa tudi za njegove kupce in dobavitelje. Ker je organizacija sistem ljudi,

sredstev in virov, mu s politiko ljudje določajo poslanstvo, smotre in cilje ter s tem sistem ciljno usmerjajo.

Podjetja, katerih udeleženci se zavedajo pomembnosti finančnih ciljev, oblikujejo politiko, ki je odgovorna do prihodnosti vseh zaposlenih. Pri taki politiki so finančni cilji največji, finančni potenciali kar najbolj izkoriščeni, ustvarjeni finančni rezultati pa zagotavljajo podjetju nove potencial. Podjetja s tako oblikovano politiko se čutijo dolžna oskrbovati kupce z najboljšimi proizvodi, nudijo kakovostne storitve, prostovoljno uporabljajo standarde, ki jim to omogočajo in zagotavljajo, npr. ISO 9001.

Smisel opredeljevanja politike podjetja je v njeni uresničitvi. Do njene dejanske uresničitve pride v temeljnih izvedbenih procesih podjetja, torej z doseganjem ciljev, postavljenih v politiki. Šele ko podjetje uspešno posluje, lahko potrdimo uresničevanje politike podjetja.

Ko je politika opredeljena, mora vodstvo podjetja o tem obvestiti vse zaposlene. Velikokrat je namreč del politike vključen v nekih smernicah, planih, včasih je to tudi poslovna skrivnost in ni dokončno opredeljena in nekje objavljena. Na ta način zaposleni niso seznanjeni z njo, ne poznajo smernic. Zavedati se je treba, da vodilni delavci in drugi zaposleni predstavljajo organizacijo. Vsi njeni cilji, smotri in strategije so del razmerij med ljudmi v organizaciji. Zaposleni so tisti, ki naj bi uresničevali politiko podjetja in dosegali zastavljene cilje, zato je nujno, da so jim tudi primerno predstavljeni. Iz tega sledi, da je zaposlene treba seznaniti tudi s spreminjanjem politike in pa z doseganjem posameznih ciljev.

Standardi ISO narekujejo oblikovanje politike podjetja s poudarkom na določenih področjih, npr. politike kakovosti, okoljske politike, politike zdravja in varnosti. Seveda pa ni nujno, da je zastavljena samo za ta področja, ampak je lahko razširjena na celotno poslovanje podjetja ter so vanjo vključeni cilji poslovne uspešnosti. S tem se posamezni sistemi, skladni s standardom, povezujejo s celim podjetjem. Pomen standardov je prav v tem, da so vključeni v podjetje, v vse njegove sfere od politike dalje. Samo tako bodo zares zaživel v organizaciji in samo tako bodo tudi dali rezultate, ki jih organizacije od uvajanja standarda v svoje okolje tudi pričakujejo.

2.11. STRATEGIJA PODJETJA

Strategija podjetja je način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja (Belak, 1999, str. 144). Strategijo si torej lahko predstavljamo kot niz aktivnosti, planov in programov, zasnovanih za doseganje temeljnih ciljev. Iz strategije izvirajo podcilji, ki jih posamezniki uresničujejo. Strategija je bistvena sestavina ustvarjalnega usmerjanja k ciljem politike zaradi njihovega uresničevanja (Kralj, 1992, str. 197). V okviru oblikovane strategije so določeni tudi vrstni red, potreben čas in intenziteta doseganja ciljev, potrebnih za uresničevanje politike podjetja. Pri postavljanju strategije je izredno pomembno obveščanje o možnostih podjetja, okolju podjetja, razmerah na trgu, virih in zmogljivostih podjetja. Opredeljeni strateški cilji postanejo podlaga za boljše poslovne dosežke, večjo pripadnost zaposlenih in večje zadovoljstvo strank. Rezultati svetovalnih projektov potrjujejo, da je uporaba strateškega upravljanja in ravnanja pri snovanju poslovne politike ena izmed značilnosti najuspešnejših organizacij (Koren, 1996, str. 75).

Izbrano poslovno strategijo in politiko podjetja morajo uresničevati ljudje, zaposleni v podjetju. Od posameznikov, ki jim strategija ni bila dovolj jasno predstavljena, objektivno ni mogoče pričakovati, da bodo za doseganje oddaljenih vidikov dali od sebe vse, kar zmorejo (Mihelčič, 1999, str. 219). Vodilni delavci pogosto pozabljajo, da se pričakovane podpore zaposlenih novi poslovni strategiji ne morejo nadejati, če niso zagotovili vsaj tega, da bi vsi zaposleni razumeli, za kakšno strategijo pravzaprav gre.

Odločitev za gradnjo sistema kakovosti po standardu ISO 9001 in kateregakoli drugega standarda v organizacijo je del strategije in del politike podjetja. To je strateško vprašanje, saj traja nekaj let, da je viden znaten prispevek obvladovanja kakovosti ali ravnanja z okoljem k izboljšanju poslovanja podjetja. Gre za zmanjševanje stroškov kakovosti, povečanje kakovosti proizvodov in storitev, iskanje poti za uspešnejše poslovanje, obvladovanje virov onesnaževanja, zmanjšanje tveganja nesreč pri delu in poklicnih boleznih. Vedno je težko doseči določene cilje, zato je sistematičen način, ko ga predpisuje standard ISO 9001, eden od možnih načinov oziroma strategij.

2.12. CILJI

Cilji ali smotri podjetja so rezultati, ki jih podjetje želi doseči s svojim poslovanjem. (Lipovec, 1987, str. 257). Vsako podjetje mora imeti jasno postavljene cilje. Načrtovanje ciljev v organizaciji je dinamičen proces, ki poveže zahteve organizacije, kot sta rast in prihodek, s potrebami zaposlenih glede dohodka in osebnega razvoja. Načrtovani cilji so lahko dolgoročni ali kratkoročni. Oboji so izvedljivi s pomočjo manjših ciljev, kar pomeni, da je cilje treba razdeliti in delegirati na posamezne oddelke, time, funkcije ali ljudi v podjetju. Kakšna bo pot do cilja, pa je odvisno od ustvarjalne sposobnosti posameznika. Uresničevanje takih manjših ciljev, ki imajo krajše roke in potrebujejo manj virov, privede do uresnitve večjega, dolgoročnega cilja. Na ta način si vsak zaposleni postavi cilje, ki jih mora doseči, da bi se na koncu dosegel skupni cilj. Zavest, da je vsak zaposleni lahko pomaga k doseganju ciljev celotne organizacije, je zelo dober in učinkovit način motiviranja zaposlenih.

Prednosti jasno postavljenih ciljev, kot jih vidi Lipovec, so (Lipovec, 1987, str. 258):

- cilji omogočajo identifikacijo podjetja;
- cilji so podlaga za vodenje in usmerjanje podjetja;
- cilji so merila, po katerih se presojuje in ocenjujejo napori posameznikov in podjetja v celoti;
- cilji pomagajo inspirirati člane podjetja, ker dajejo okvir, v katerega lahko vsakdo razvrsti svoje osebne namene, in ustvarjajo s tem občutek enotnosti in sloge.

Cilji niso nespremenljivi. Cateora in Hess pravita, da je treba cilje dobro poznati, včasih se lahko zgodi, da priložnosti na trgih niso usklajene s cilji podjetja in lahko zahtevajo spremembo ciljev, opustitev ali spremembo načrtov (Banič, 1999, str. 13).

Razpon ciljev je lahko zelo obsežen, vsebuje tudi pomembno zahtevo, da se cilji opredelijo in razvrstijo po prednostih. To je najpomembnejša naloga managerjev, saj nobeno podjetje nima toliko lastnih ali tujih virov, da bi lahko brez omejitev sledilo vsem ciljem, ki se kažejo kot poslovno zanimivi. Cilje je treba tudi delegirati, razdeliti po hierarhiji. Vsi v organizaciji ne morejo dosegati najvišjih ciljev. Razdeliti jih je treba v manjše podcilje, manjše naloge, ki se potem razdelijo po oddelkih in ljudeh. Vsaka skupina ali posameznik dobi svoj del naloge, ki

opravljena prispeva k izpolnjevanju najvišjih ciljev organizacije. Hierarhijo ciljev lahko pokažemo tako, kot je na sliki 3.

SLIKA 3: Hierarhija planskih ciljev



VIR: Pučko v Možina, Management, 1994 a, 271 str.

Splet hierarhično opredeljenih ciljev podjetje uporabi kot sredstvo za uresničitev svojih smotrov ter tudi za doseg svojega splošnega temeljnega cilja. Vsaka raven organizacije ali pa oddelek v podjetju si zastavi svoje cilje, vsi pa morajo biti usklajeni med seboj. Poslovanje podjetja mora zagotoviti čim boljše uresničevanje zastavljenih ciljev. Ker so cilji dejansko planirani rezultati, je treba cilje planirati in zato so cilji sestavni del strategije podjetja oziroma politike podjetja. Cilji so izrednega pomena za poslovanje. Člani podjetja, v katerem so cilji jasno opredeljeni, občutijo smiselnost svojega dela, čutijo, da z doseganjem manjših ciljev prispevajo k uspešnosti podjetja. Pripadnost zaposlenih v takem podjetju je izredno velika.

2.12.1. VODENJE IN NAČRTOVANJE DELOVNIH CILJEV

Načrtovanje delovnih ciljev v organizaciji je osrednja naloga vodilnih delavcev v njej. To je lahko samo delo vodje, lahko pa je skupinsko delo širšega vodstva organizacije. Največji in najpomembnejši cilj vsake organizacije je s poslovanjem dosegaati ustrezen dobiček oziroma ekonomski uspeh. Vendar pa je to preobsežen cilj, hkrati pa premalo opredeljen in zajema veliko manjših in prej dosegljivih podciljev.

Nekateri avtorji navajajo tudi druge temeljne cilje, ki cilj dobička natančneje določijo bodisi s količinske ali s kakovostne strani. Ivanko navaja naslednje dodatne cilje (Ivanko, 1990, str. 11):

- ohranitev podjetja, kar je najmanjši temeljni cilj;
- razvoj podjetja, kar je zahtevnejši cilj, saj podjetje usmerja v širjenje poslovanja, obenem pa zahteva tudi osvajanje novih proizvodov in nove tehnologije;
- zadovoljevanje potreb družbe – ta cilj pomeni naravno podlago dobičku, ki ga podjetje dosega, če proizvaja in prodaja porabnikom svoje proizvode in storitve, da le-ti zadovoljijo svoje potrebe;
- obveznosti do okolja, do družbene skupnosti, v kateri posluje – med takimi obveznostmi so skrb za zdravo okolje, skrb za zaposlovanje razpoložljive delovne sile ter prizadevanje za vzdrževanje javnega reda in varnosti.

Postavi se vprašanje, kako načrtovati cilje, kateri so dobri cilji, saj je očitno, da je prav načrtovanje ciljev izredno pomemben element za učinkovitost organizacije. Pri tem gre namreč za določanje delovanja v prihodnosti, kako z obstoječimi viri dosegaati čim boljše delovne in poslovne rezultate. Gre za razlikovanje, izločanje manj pomembnih usmeritev in ciljev ter za usmerjanje virov v pomembnejše, za obstoj in razvoj podjetja usodnejše cilje. Cilji, ki jih organizacija postavi, naj bi bili konkretni, če je le mogoče kvantificirani, bili naj bi izziv, kar pomeni, da se je zanje treba vsaj malo potruditi, ne smejo biti lahko dosegljivi, saj v tem primeru ne pomenijo izziva. Večina ljudi dela zavzeteje, če so cilji zahtevnejši. Strinjanje zaposlenih z zahtevnimi cilji pa pogojuje, da vodje te cilje oblikujejo skupaj z zaposlenimi.

Nadalje morajo biti cilji realni, jasni, razumljivi in izražati morajo potrebe podjetja. Vsi ti cilji naj bi bili javni, zaposleni naj bi bili z njimi, vsaj delno, seznanjeni.

Tudi ko so cilji izbrani in oblikovani, ni nobenega zagotovila, da bodo tudi v resnici učinkoviti. Učinkoviti cilji so v literaturi opredeljeni kot (Waite, 1998, str. 47):

- merljivi;
- razumljivi;
- potrebni – cilj mora biti primeren in naj vodi do višjih, širših ciljev, načrtanih v politiki podjetja;
- dosegljivi – cilj, za katerega je že vnaprej jasno, da ga ni mogoče doseči, ni primeren;
- ekonomsko uresničljivi in realni – glede na razpoložljiva finančna sredstva, saj ni mogoče dopustiti, da uresničevanje enega cilja za vsako ceno uniči prihodnost podjetja.

Cilje je v prvi stopnji treba dobro opredeliti - razložiti namen, ki se skriva za ciljem, in pomembnost doseganja tega cilja. Da so namreč zaposleni dovolj motivirani za uresničevanje cilja, ki jim je zaupan, se morajo zavedati njegove pomembnosti. Izrednega pomena pa je tudi posedovanje informacij o tem, kako se približujejo cilju. V določenih časovnih intervalih je treba zaposlene obvestiti, kako so napredovali pri uresničevanju cilja, saj so tako dodatno motivirani, ko vidijo, da se jim trud izplača in da se stvari premikajo.

Proces postavljanja ciljev poveže skupaj vse aktivnosti za stalno izboljševanje. Naloge, ki omogočajo izboljšanje, so lahko precej odgovorne in različne med seboj. Posamezni timi, oddelki ali projektne skupine izvajajo aktivnosti za doseganje lastnih ciljev. Vsi posamezni cilji pa vodijo v uresničitev ciljev podjetja. Integriran sistem različnih standardov, npr. ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001, v povezavi s poslovnimi cilji predstavlja orodje managerjem, da povežejo posamezne cilje v enotne cilje organizacije in s tem dosežejo kontinuiteto napredka, ki si ga želi in potrebuje vsaka organizacija. Sistem dela s pomočjo zastavljanja ciljev olajša prizadevanja zaposlenih, pretok informacij navzdol in navzgor pa je prost, kar omogoča dobro informiranost v podjetju in pripomore k večji uspešnosti.

Metoda poslovođenja s pomočjo predvidenih rezultatov (načrtovanih ciljev) se uporablja za razne namene, in sicer:

- za načrtovanje dela;
- kontrolo dela;
- za koordinacijo različnih dejavnosti;
- za ocenjevanje in nagrajevanje učinkovitosti;
- za ugotavljanje potreb po izobraževanju in razvoju kadrov.

Vodenje s pomočjo ciljev je managerska tehnika postavljanja in doseganja ciljev v organizaciji. Ta tehnika je v literaturi pogosto omenjena. Začetno obliko je razvil Peter Drucker že leta 1954, pozneje je doživela vrsto dopolnitev (Kavčič v Možina, 1994 a, str. 234). Metoda je v literaturi znana tudi kot MBO – *management by objectives* – ali preprosto ciljno vodenje. Pri tem sistemu vodenja gre za povezovanje ciljev organizacije z vedenjem posameznikov. S pomočjo ciljnega vodenja se strateški cilji in strategija organizacije pretvarjajo v taktične planske naloge. Povežejo se vse aktivnosti skupin in posameznikov, s čimer se planirano izvaja in uresničuje. Ker gre za sistem, ki povezuje plane z delom, je to močna tehnika za zagotavljanje uresničevanja planov (Pučko v Možina, 1994 a, str. 351).

Ta pogled vodenja se razlikuje od tradicionalnih stilov vodenja, za katere je pogosto značilno avtoritativno vodenje brez usmeritve v timsko delo. Avtoritarni stili vodenja so bili uspešni vse dotlej, dokler je povpraševanje na trgu presegalo ponudbo. Danes je vodenje dinamičen proces, ki ustvarja prostor za uresničevanje individualnih ciljev.

Spremljanje in načrtovanje rezultatov sčasoma postaneta del vsakodnevnega dela vseh zaposlenih. Potem, ko so cilji postavljeni, jim je treba določiti rok izvedbe in odgovorne ljudi za izvajanje ter način spremljanja izvajanja dejavnosti za doseganje ciljev. Časovni potek izvajanja in ciljni termin doseganja določenega cilja lahko usodno vplivata na ustreznost izbire ciljev za posamezno podjetje. Sprotno spremljanje rezultatov namreč lahko pokaže zmotno postavitev ciljev ali napačno izbiro poti do cilja. To pa daje možnost za spremembo načrta ali cilja, roka za izvajanje ali osebe, ki je za to odgovorna.

Za postavljanje ciljev je treba imeti na voljo določene podatke, npr. podatke o trgu, o proizvodnji, o konkurenci.

Osebnost postavljanje ciljev in usklajevanje osebnih poklicnih ciljev posameznega zaposlenega s cilji organizacije sta posebno poglavje v metodi poslovanja s pomočjo načrtovanih rezultatov, vendar to ne spada več v namen te magistrske naloge.

Organizacija, ki uvede sistem v skladu s standardom ISO 9001, ISO 14001 ali OHSAS 18001, je po standardu dolžna opredeliti politiko kakovosti, okoljsko politiko ali politiko zdravja in varnosti. Z njo morajo biti seznanjeni vsi zaposleni, zato mora biti politika objavljena. V politiki se opredelijo cilji, povezani s kakovostjo, varovanjem okolja ter zdravjem in varnostjo, vključuje pa tudi elemente poslovanja in uspešnosti. Te cilje je treba zapisati in med letom dokazljivo nadzorovati njihovo doseganje. Ob težavah ali napakah se izvajajo korektivni in preventivni ukrepi, o katerih se vodijo tudi zapisi. Za izvajanje in učinkovitost ukrepov je odgovoren direktor podjetja sam, zato se te razprave vodijo javno in so orodje direktorju za spremljanje izvajanja aktivnosti in za doseganje zastavljenih ciljev.

3. PREDSTAVITEV STANDARDOV

3.1. ISO 9001 – MODEL SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI

Izkušnje podjetij povsod po svetu so pokazale, da so podjetja, ki so se usmerila k doseganju popolne kakovosti, kakovosti v širšem pomenu, uspešna kljub vse težjim in kompleksnejšim zahtevam trga ali pa prav zaradi njih. Danes je kakovost prvi in temeljni dejavnik, ki vpliva na odločitev potrošnikov med množico številnih izdelkov in storitev, pa naj bo potrošnik gospodinja, majhno ali veliko podjetje, državna institucija. Zaradi naraščajočih zahtev potrošnikov po čim višji kakovosti se managerji soočajo z zahtevno nalogo spreminjanja koncepta preteklosti »**naredi to čim hitreje in ceneje**« v nov koncept sedanjosti in prihodnosti »**naredi to čim bolje**«. Kakovost označuje pristop k zadovoljevanju potrošnikov z izdelki in storitvami. To pa zahteva osnovno spremembo v samih temeljnih procesih, prodaji, strukturi proizvodnje, odnosih z dobavitelji.

Popolna kakovost je postala premična točka in podjetja se morajo, če ji hočejo slediti, stalno izboljševati. Privrženost stalnim izboljšavam je privrženost kakovosti. Podjetja ne morejo več

impresionirati potencialnih kupcev s povprečno kakovostjo. Nadpovprečna kakovost – dovolj navdušeni kupci, pridobitev novih potrošnikov in tudi njihova stalnost, je pogoj, ki ga mora podjetje izpolniti, če želi uspeti. Sodobna paradigma preživetja je postala delovanje v smeri filozofije nenehnega izboljševanja kakovosti vseh proizvodov, sistemov in procesov s stalnimi izboljšavami in inovacijami.

SLIKA 4: Pregled certificiranja po skupini standardov ISO 9000

Leto	Mala podjetja	Storitve	Proizvodnja	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	119
1998	59	46	89	135
1999	69	73	88	161
2000	120	123	98	221
2001	98	125	78	203

VIR: Internet Explorer (URL:http://www.gzs.si/si_nov/panorama/iso_cert/analiza2001.htm), Microsoft, 25. 3. 2002

Ob razpadu Jugoslavije so slovenska podjetja ostala brez velikega trga, zato so se morala preusmeriti na druge trge, hkrati pa uvajati korenite spremembe v podjetja ter se prilagajati tržnemu načinu poslovanja. Mnoga podjetja so se v začetku devetdesetih let odločila za pot uvajanja sprememb s pomočjo standarda ISO 9001. Standard ISO 9001 sam po sebi ni rešitelj

organizacij, ki so zapadle v težave in potrebujejo spremembe. Standard nudi pot oziroma okvir, v katerem se lahko izvajajo spremembe v podjetju, iščejo slabe točke v lastnem poslovanju. Sili k iskanju rešitev s pomočjo korektivnih in preventivnih ukrepov. Mnoga od teh podjetij so uspešno prebrodila krizo in danes poslujejo dobro in učinkovito. Vendar pa vsa podjetja niso uspela in nekaterih danes ni več.

Cilj vsake organizacije je živeti in uspevati; proizvajati mora izdelke, ki jih kupci želijo, v rokih in na stopnji visoke kakovosti ter za sprejemljivo ceno. Kakovost je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in temeljno načelo uspešnih organizacij. Zato se organizacije vprašanja kakovosti lotevajo z novimi sistemskimi ukrepi, katerih temeljna načela so podana v sistemih skupine standardov ISO 9000. Tržno gospodarstvo je že pred nekaj leti spoznalo, da se zaradi vedno večje zahtevnosti kupcev zahteve kakovosti vse bolj večajo, na drugi strani pa je do tega prišlo tudi zaradi konkurenčnosti podjetij v posamezni industrijski panogi. Kakovost ne ostaja samo lastnost proizvoda, temveč velja tudi za osebno delo (kakovost dela), procese (kakovost procesa) in celotno poslovanje.

Danes je v Sloveniji že več kot 1100 podjetij vpeljalo v svojo organizacijo sistem kakovosti po standardih ISO 9000, kot je razvidno iz slike 4 (Internet Explorer (URL: http://www.gzs.si/si_nov/panorama/iso_cert/analiza2001.htm) Microsoft, 25. 3. 2002). Zanimanja za uvajanje sistema kakovosti je še vedno veliko, sedaj tudi pri majhnih in srednjih podjetjih.

3.1.1. RAZVOJ SKUPINE STANDARDOV ISO 9000

Leta 1987 je izšla prva izdaja standardov ISO 9000, ki je bila revidirana leta 1994. Standardi ISO 9000:1994 so bili zasnovani na predhodno izdanih standardih, ki so izšli med letoma 1950 in 1970 – to so bili letalski, vojaški, vesoljski in avtomobilski standardi. Družina ISO 9000 trenutno obsega 24 standardov in dokumentov ter predstavlja mednarodna merila in smernice za obvladovanje kakovosti. Od prvotne objave leta 1987 so ti standardi pridobili mednarodno veljavo.

Trije od teh standardov, ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003, so postali vodič podjetjem, ki se želijo certificirati. Certifikati kakovosti so zahteva strank in kupcev in le-tim zagotavljajo, da bodo vedno dobili enako kakovosten izdelek oziroma storitev.

- **ISO 9001, Sistemi kakovosti** – Model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Standard se uporablja, kadar mora dobavitelj zagotoviti skladnost s specifičnimi zahtevami v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju (SIST ISO 9001:1995, str. 6). V njem so podane zahteve za sistem zagotavljanja kakovosti, kadar pogodba med obema stranema zahteva prikaz dobaviteljeve sposobnosti glede načrtovanja in dobave izdelka. Cilj teh zahtev je preprečiti nastajanje neustreznih izdelkov v fazah načrtovanja /razvoja, konstruiranja, proizvodnje, vgradnje in servisa.
- **ISO 9002, Sistemi kakovosti** – Model zagotavljanja kakovosti v proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Standard se uporablja, kadar mora dobavitelj zagotoviti skladnost s specificiranimi zahtevami v proizvodnji, vgradnji in servisiranju (SIST ISO 9001:1995, str. 6). Standard podaja zahteve za sistem zagotavljanja kakovosti, kadar pogodba zahteva, da dobavitelj dokaže svojo sposobnost, da kontrolira (obvlada) proces, ki vpliva na sprejemljivost izdelka. Prvenstveni cilj zahtev, podanih v tem standardu, je preprečiti in odkriti vsako neskladnost v času proizvodnje in vgradnje ter doseči, da se neustreznosti ne ponovijo.
- **ISO 9003, Sistemi kakovosti** – Model zagotavljanja kakovosti v končni kontroli in preskušanju. Standard se uporablja, kadar mora dobavitelj zagotoviti skladnost s specificiranimi zahtevami samo v končni kontroli in preskušanju (SIST ISO 9001:1995, str. 6). V njem so podane zahteve za sistem zagotavljanja kakovosti, kadar pogodba med obema stranema zahteva prikaz sposobnosti dobavitelja, da odkrije in kontrolira dispozicijo vsake neskladnosti izdelka v času končnega pregledovanja in preskušanja.

Trenutno je skupina standardov ISO 9000 iz leta 1994 še vedno v veljavi, čeprav je leta 2000 že izšla nova izdaja. V njej se je število standardov zmanjšalo s 24 standardov na 3, kajti prav veliko število standardov je organizacijam povzročalo največje preglavice pri uporabi. Tri standarde bo dopolnjevalo več smernic in tehničnih priporočil (SIST ISO 9001:2000, str. 2):

ISO 9000:2000 – Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar

ISO 9001:2000 – Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve

ISO 9004:2000 – Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšanje delovanja

Besedilo novih standardov je poenostavljeno in primerno za uporabo v majhnih, srednjih in velikih podjetjih ali organizacijah ter tako za proizvodne kot storitvene organizacije. Nova izdaja ISO 9001:2000 razširja pojem odjemalec na zainteresirane stranke – osebe ali skupine, ki se zanimajo za delovanje in uspeh organizacije, glavni poudarek pa ostaja na odjemalcu.

Revizija skupine standardov ISO 9000 kaže na razvoj obvladovanja kakovosti, ki temelji na izkušnjah in priporočilih iz prakse, vendar ohranja bistveno iz standardov, ki so trenutno v rabi. Revizija standardov je bila zaželena iz več razlogov:

- nekatera podjetja so imela težave z obstoječim modelom, ki ima 20 elementov – novi standard ima samo 8 elementov;
- v nekaterih točkah je bil standard preveč proizvodno usmerjen, zato novi standard bolj upošteva možnost uporabe v proizvodni in storitveni organizaciji;
- potrebe odjemalcev/kupcev so v novem standardu bolj poudarjene,
- vodenje je usmerjeno v procese, ki se odvijajo v organizaciji;
- povečana je združljivost z okoljskimi standardi skupine ISO 14000;
- povečana je usmeritev v nenehno izboljševanje.

Iz teh razlogov je razvidno, da je novi standard ISO 9001:2000 pisan in izboljšán z namenom približati se kupcu/odjemalcu/stranki na najboljši mogoč način. Zadovoljstvo kupca je ena od novih zahtev v standardu in je zelo poudarjena. Pri spremembah so upoštevane izkušnje in pripombe organizacij, ki so že zgradile sistem kakovosti po ISO 9001:1994, hkrati pa so pripravljavci standarda želeli tudi bolj vključiti storitvene organizacije, ki so se težko našle v starem standardu, čeprav niso bile izključene iz njega.

Nova standarda ISO 9001 in ISO 9004 bosta združljiva z okoljskimi standardi ISO 14000 glede ustroja, vsebine, jezika in terminologije, kar bo omogočalo uporabo več standardov v eni organizaciji brez velikih prilagajanj. Očitno tudi organizacija ISO pričakuje v prihodnosti

zahteve po integraciji sistemov, vodenih skladno s standardi, in je nova izdaja standardov skupine ISO 9000:2000 samo prilagoditev tem zahtevam.

3.1.2. ZGODOVINA UVAJANJA STANDARDA ISO 9001 V SLOVENIJI

Leta 1989 je bil organiziran seminar z naslovom »Kakovost in Evropa 1992«, ki je bil prvi seminar na temo kakovosti v povezavi s skupino standardov ISO 9000 v Sloveniji. Marsikateri od udeležencev se je na seminarju prvič seznanil s standardi ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003. Velika večina takrat prisotnih podjetij je danes tudi že prejela certifikat za sistem kakovosti po ISO 9001, nekateri tudi po ISO 14001 (Lekič, 1999, str. 1).

V začetku devetdesetih let so standard ISO 9001 poznali izključno ljudje, ki so se poklicno ukvarjali s kakovostjo. Pozneje je postal standard zanimiv tudi za proučevanje ekonomistom, sociologom in organizatorjem, razprave so bile objavljene v različnih časopisih in s tem je standard postajal znan tudi v širši javnosti. Posledično so se podjetja začela vse bolj zanimati za uvajanje zahtev standarda ISO 9001 in certificiranje celotnega sistema kakovosti.

Zagotavljanje kakovosti je postalo odločujoče za uspeh podjetij predvsem zato, ker so se trgi in izdelki spremenili - spremenile so se zahteve kupcev, varstvene zahteve so se poostrile, zahtevajo se prijaznost do okolja, ustrezno ravnanje z odpadki, izdelki brez napak.

3.1.3. PREDSTAVITEV STANDARDA ISO 9001:1994

Kakovost sama po sebi je zelo subjektivna stvar dojemanja posameznika in zelo širok pojem, ki si ga ljudje razlagajo različno. Zato obstaja toliko različnih vidikov in definicij besede kakovost. Govorimo lahko o filozofskem pogledu na kakovost, o tehničnem, ekonomskem, organizacijskem, pravnem, zdravstvenem, ekološkem, sociološkem, etičnem vidiku kakovosti.

Veliko je različnih definicij za besedo kakovost. Standard SIST ISO 8402 pravi, da je kakovost celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno

zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga (SIST ISO 8402:1997, str. 3).

Kakovost izdelka ali storitev podjetja je relativen pojem. Kar je kakovostno za enega, ni nujno dobro tudi za drugega kupca. Vendar pa je prav kupec oziroma odjemalec storitev podjetja tisti, ki odloča, ali sta izdelek oziroma storitev kakovostna ali ne. Velika konkurenca prisili podjetja, da se odzivajo na povpraševanje tudi z dobro kakovostjo svojih izdelkov oziroma storitev in s tem prepričajo kupca, da še kdaj kupi njihov izdelek. Kakovost izdelkov oziroma storitev ustvarja podobo podjetja v javnosti. Podjetja, katerih izdelki ali storitve so stalno enako kakovostni, bodo pridobila dober sloves med svojimi kupci in jih bodo na ta način obdržala in pridobila tudi nove. Vendar pa zagotavljanje kakovosti ni enkratno in dokončno dejanje, certificiranje sistema kakovosti po ISO 9001 ni zadnje dejanje. Zagotavljanje kakovosti je stalen proces, ki zahteva stalno izboljševanje lastnosti izdelkov ali storitev, organizacije zagotavljanja kakovosti, tehnologije, merilne opreme, sposobnosti ljudi, skratka izboljšanje podjetniškega sistema (Marolt, 1994, str. 14).

Nove odločitve, izdelki in storitve morajo biti rezultat vključenosti vseh človeških spoznanj, celotnega njihovega znanja. Kakovost z vidika ekologije močno vpliva na izdelek oziroma storitev. Ni vseeno, koliko naravnih virov, energije, časa, človeškega dela porabimo za proizvod ali storitev. Kakovost je način življenja, ki ohranja ravnotežje. Sodobno podjetje je kondenzator novega znanja, preoblikovalec obstoječega znanja in proizvajalec novih idej, znanja in izkušenj prek ljudi, njihovih odločitev, izdelkov in storitev v dobiček ali drugačno obliko nove vrednosti in kakovosti (Mayer, 1994, str. 69).

Standard ISO 9001:1994 zahteva od organizacije, da vzpostavi sistem kakovosti. Sistem je skupek aktivnosti, ki imajo enak končni cilj. Sistem kakovosti pa so plani, aktivnosti in dejanja, ki se izvajajo, da bi izdelek, proces ali storitev ustrezal danim zahtevam (Winchell, 1991, str. 31). Glavni cilj vsakega sistema kakovosti pa je, da vsak izdelek ali storitev čimbolj izpolni želje kupcev.

Sistem kakovosti mora biti aktiven v vseh delih organizacije. Aktivnosti za večjo kakovost morajo biti vidne v vseh funkcijah: proizvodnji, trženju, razvoju izdelkov in tudi v financah. Le enakomeren trud v celi organizaciji in prizadevanje vseh zaposlenih lahko prineseta

nenehno izboljševanje in večjo uspešnost v poslovanju. Aktivnosti za višjo kakovost pa se po standardu ISO 9001:1994 lahko prenesejo tudi na kupce in dobavitelje.

Upoštevanje zahtev standarda ISO 9001:1994 zagotavlja podjetju izdelovanje izdelkov in storitev s stalno kakovostjo. A uvajanja standarda ne koristi le podjetju, ampak tudi kupcu. Te koristi lahko razdelimo na tiste za organizacijo in tiste za kupca (Ho, 1999, str. 205):

Koristi za organizacijo:

- povečanje produktivnosti in učinkovitosti,
- zmanjšanje odpadka,
- nove tržne prednosti,
- osnova za kakovostno podobo podjetja in zaupanje kupcev,
- izboljšanje celotnega poslovanja.

Koristi za kupce:

- povečano zadovoljstvo,
- povečano zaupanje in zavest kupcev,
- privarčevan čas, ki bi ga porabili za preverjanje novih dobaviteljev,
- zmanjšanje stroškov.

Uporaba teh standardov ni obvezna in tudi ne zagotavlja finančne uspešnosti podjetja. Podjetja se zanje odločajo samostojno in prostovoljno, iz različnih vzrokov, v njih iščejo različne rešitve in načine za spremembe v organizaciji, ki bi pomagale pri njeni večji uspešnosti na trgu.

Število certificiranih podjetij še vedno narašča, resnici na ljubo pa je treba priznati, da so učinki sistema kakovosti po standardu ISO 9001:1994 zelo različni. Segajo namreč od izrednih uspehov in poslovne učinkovitosti prek znatnega napredka pa vse do zgolj formalne uporabe zahtev standarda (Klasinc, Lekič, 2000, str. 2).

Iz tega izhaja, da niso vsa podjetja uspešno uvedla sistema kakovosti in niso vsa zadovoljna s tem, kar sistem kakovosti nudi in zahteva. Da sistem kakovosti v organizaciji ne zaživi, je razlogov lahko več (White, 1997, str. 13):

- **Sistem kakovosti je vsiljen z vrha organizacije:** zaposleni, ki bi morali sistem kakovosti vzdrževati in izvajati določene zahteve v sistemu, ga ne poznajo in ne sprejemajo, ker je bil vsiljen z višjih ravni v organizaciji.
- **Zastavljeni cilji so neprimerni:** cilji so postavljeni na najvišji ravni managementa, niso primerno predstavljeni, zaposleni so o njih slabo obveščeni, če sploh so.
- **Sistem kakovosti je nujno zlo:** ker sistem kakovosti ni bil vpeljan in predstavljen v sodelovanju z zaposlenimi, jim predstavlja neko oviro oziroma nekaj, česar se vsi bojijo.
- **Odpor proti spremembam:** zaposleni sistem odklanjajo zaradi odpora proti spremembam, kar je sicer zelo človeško, vendar je mogoče odpraviti s primernim vodenjem in motiviranjem ljudi ter s primernim pristopom k spremembam.
- **Sistem kakovosti je zelo drag:** ker zaposleni ne vidijo koristi, se ga otepajo, češ da je predrag, in ne izkoriščajo njegovih orodij, da bi prišli do točke, ko sistem lahko prinese zmanjšanje stroškov na različnih področjih.

3.1.4. PREDSTAVITEV STANDARDA ISO 9001:2000

Standard ISO 9001:2000 obsega osem načel vodenja kakovosti:

1. **Organizacija, osredotočena na odjemalca** – organizacije so odvisne od svojih odjemalcev, zato morajo prepoznati in razumeti njihove sedanje in prihodnje potrebe, da bi jih bile sposobne izpolnjevati in si prizadevati za preseganje odjemalčevih zahtev.
2. **Vodstvo, vodenje** – vodenje mora poskrbeti za skladnost namenov in usmeritev ter za ustvarjanje okolja, v katerem so ljudje in organizacija aktivno vključeni v doseganje ciljev organizacije.
3. **Vključenost zaposlenih** – sodelovanje in udeležba zaposlenih omogočata, da se njihove sposobnosti popolnoma in učinkovito izkoristijo v korist organizacije.
4. **Procesni pristop** – da se rezultati učinkovito dosežajo, je treba vire in aktivnosti voditi kot procese.
5. **Sistemske pristop k vodenju** – prepoznavanje, razumevanje in vodenje sistema medsebojno povezanih procesov za doseganje ciljev prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije.
6. **Nenehno izboljševanje** – je trajen cilj organizacije.

7. **Sprejemanje odločitev na podlagi dejstev** – učinkovite odločitve temeljijo na logični in spoznavni analizi podatkov in dejanskih informacij.
8. **Vzajemno koristen odnos z dobavitelji** – takšna zveza med organizacijo in njenimi dobavitelji povečuje zmožnosti vseh pri ustvarjanju dobička.

Teh osem načel je novost v standardu ISO 9001:2000, ki vpeljuje pojem **vodenja kakovosti** kot koordinirane aktivnosti za usmerjanje in obvladovanje organizacije. Vodenje kakovosti ni samo zagotavljanje kakovosti ali samo obvladovanje kakovosti v organizaciji, ampak je njuna nadgradnja, ki zahteva procesni in sistemski pristop.

Cilji novega standarda ISO 9001:2000: ISO 9001:2000 je postavil osnove, na katere organizacija postavi metode in operacije, s katerimi zagotavlja svojim strankam/kupcem pričakovano kakovost storitve ali izdelka.

Pomembno je, da se organizacija zaveda, da standard ISO 9001:2000 ne postavlja dosežkov, ki jih je treba dosegati, niti ne daje zagotovila, da bosta upoštevanje zahtev standarda ISO 9001:2000 in določena kakovost, ki se z njegovim uvajanjem pridobi, zagotovila tržno prednost pred konkurenti. Standard ISO 9001:2000 zagotavlja, da je organizacija sposobna izdelati izdelek oziroma nuditi storitev, kakor je bilo dogovorjeno. Poleg tega nudi standard ISO 9001:2000 konstantni pretok podatkov do vodstva podjetja, kar omogoča odkrivanje pomanjkljivosti in posledično hitro ukrepanje. To so tako imenovani korektivni in preventivni ukrepi. Vendar pa upoštevanje standarda ob stalnem spremljanju in iskanju novih idej vodi v nenehno izboljševanje. Standard ISO 9001:2000 vključuje in poudarja procesni način vodenja sistema kakovosti, ki ga lahko prikažemo na naslednji način.

Standard ISO 9001:2000 je sredstvo za izdelavo in vodenje informacijske zanke, ki se konstantno uporablja pri predvidevanju in odpravljanju problemov, preden ti dejansko ogrozijo kakovost storitve/izdelka. Seveda to ne pomeni, da se problemi ne bodo nikoli pojavljali, vsaj nekaj časa bo preteklo, preden se bodo zmanjšali, vendar se počasi kaže nenehno izboljšanje.

Resnična pridobitev pri uvedbi standarda ISO 9001:2000 je jasnost namena vsake aktivnosti, ki jo zastavi vodstvo organizacije. Pisne definicije ciljev za vse zaposlene, vidne pristojnosti in odgovornosti zaposlenih poženejo vsakogar v razmišljanje. Prav razmišljanje o tem, kaj je bilo narejeno, kako in zakaj, omogoča organizaciji, da se poglobi v bistvo problemov. Nenehna budnost, spremljanje sistema, reševanje problemov takoj, ko se pojavijo, onemogočanje ponavljanja problemov – to so elementi, ki vodijo v nenehno izboljševanje, to so elementi Demingovega kroga oziroma PDCA kroga, ki je ena izmed metod za pomoč organizaciji pri obvladovanju sprememb in reševanju problemov (Burril, 1999, str. 67).

3.2. ISO 14001 – MODEL SISTEMA RAVNANJA Z OKOLJEM

Človek je naravno bitje in je v zgodovini človeštva vedno živel v skladu z naravo. V dvajsetem stoletju pa se je človekov način življenja močno spremenil, nastopilo je obdobje grobega poseganja v naravo in njene zakonitosti. Takšen način človekovega ravnanja je močno vplival na naravo in njen obstoj. Počasi so se tudi pripadniki civilizirane družbe začeli zavedati, da bodo posledice takega ravnanja z okoljem lahko usodne za potomce. Iz tega razloga so organizirali konference in okrogle mize ter razglabljali o tem, kako ustaviti propad narave, zaščititi okolje, v katerem bodo živeli naši otroci.

Mnoge organizacije so zelo občutljive na vprašanja v zvezi z okoljem in pri svojem poslovanju ravnajo vsaj po minimalnih zakonskih predpisih. Seveda pa se organizacije odločajo za uveljavljanje predpisov šele tedaj, ko so ti uzakonjeni. Slovenska zakonodaja na tem področju je relativno počasna in verjetno ne bo v celoti rešila naraščajočih težav, s katerimi se organizacije srečujejo. Zato bi si morale organizacije, ki si želijo učinkovitih rešitev, aktivno prizadevati za višje standarde od tistih, ki jih ponuja zakonodaja. Država je namreč prenesla odgovornost za čisto okolje na trg, saj določa le minimalne okvire delovanja v obliki mejnih vrednosti, ki so zapisane v zakonodajnih zahtevah. Zakonitosti trga pa naj bi bile tiste, ki morajo organizacije siliti, da presegajo te zahteve.

Problem onesnaževanja okolja in njegovega preprečevanje ne pozna zemljepisnih meja, zato tudi njuno obvladovanje ne more biti vodeno lokalno. Sledi vplivanja človeka na okolje lahko prepoznamo kot dva do tri milijone let stare, vendar šele sredi 18. stoletja lahko vidimo

dejanske učinke človeške aktivnosti za ugotavljanje onesnaževanja okolja (Lamprecht, 1997, str. 16). Skrb za okolje je postala nova dimenzija pri sprejemanju poslovnih odločitev. Delničarji in investitorji se morajo zavedati morebitnih nevarnih učinkov na okolje in s tem povezanih stroškov. Javno mnenje postaja naklonjeno poslovnim sistemom, ki skrbijo za okolje.

Postavlja se vprašanje, kaj lahko posamezna organizacija in pa zaposleni v njej naredijo, da bi pomembno prispevali k večjemu varovanju okolja. Eden od možnih odgovorov in izziv organizacijam, ki hočejo narediti za okolje še nekaj več, je uvedba sistema ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001. Z uvedbo tega standarda organizacija pridobi verodostojnost v svojih prizadevanjih za varstvo okolja, zaradi vestne skrbi za okolje se izboljšajo odnosi z lokalno skupnostjo, odnosi z mediji in odnosi z inšpekcijskimi službami.

Standard ISO 14001 od organizacij zahteva, da sprejmejo politiko nenehnih izboljšav na vseh področjih dela, kjer je okolje ali zdravje ogroženo. Na ta način se organizacija loti pomembnih vprašanj in tako napreduje pri svojem razvoju. Tako se iz leta v leto dviguje sposobnost organizacije pri zagotavljanju ustreznega varstva okolja in posameznika v njem. Takšnega napredka pa ni mogoče doseči brez jasno določenih ciljev in nalog v programih ravnanja z okoljem.

Organizacija, ki si prizadeva odgovorno ravnati z okoljem, si mora postaviti osnovna merila na področju ravnanja z okoljem in Chuck Sutfin iz podjetja WMX Technologies Inc. predlaga naslednje (Ferrone, 1996, str. 73):

- **varovanje okolja in stopnjevanje skrbi za okolje:** ekološka naravnost organizacije kot pomemben del poslovanja organizacije. Vse načrtovanje in vse dejavnosti se vodijo tako, da se preprečuje onesnaževanje ter da se omejijo in kar v največji meri izločijo vsi negativni vplivi na okolje;
- **razvoj in raziskovanje:** razvoj, proizvodnja in trženje izdelkov ali storitev, ki so okolju neškodljivi;
- **zmanjševanje vplivov tveganja na okolje, popraviljanje in odpravljanje napak, presojanje in spreminjanje politike ravnanja z okoljem:** spremljanje sistema ravnanja z okoljem z rednimi nadzornimi meritvami in periodičnimi pregledi, preverjanje njegove učinkovitosti in nenehno izboljševanje;

- **skladnost s standardom ISO 14001:** redno preverjanje skladnosti ravnanja z okoljem z notranjimi presojami in z lastnimi presojevalci ter izvajanje zunanje presoje s presojevalci certifikacijskih ustanov. Izvajanje vseh dejavnosti skladno z veljavno zakonodajo;
- **aktivno vključevanje v okoljevarstveno gibanje:** vključitev podjetja oziroma predstavnikov podjetja v spreminjanje zakonodaje, opozarjanje javnosti na onesnaževanje okolja, opozarjanje na žarišča onesnaževanja okolja;
- **odgovorna uporaba naravnih virov, zmanjševanje odpadkov, recikliranje, odlaganje odpadkov:** skrb za odgovorno uporabo naravnih virov, saj niso neusahljivi, skrb za zmanjševanje odpadkov, tako proizvodnih kot tudi osebnih, recikliranje odpadkov, kjer je to mogoče, uporaba recikliranih materialov, odlaganje odpadkov na predvidena zaščitena mesta, varen odvoz odpadkov na deponije;
- **letno poročilo ravnanja z okoljem:** vsako leto izdelati okoljevarstveno poročilo, dostopno zaposlenim in pa javnosti oziroma lokalni skupnosti, ki jo to poročilo zadeva;
- **javna politika ravnanja z okoljem in seznanjanje javnosti:** seznanjanje zaposlenih s cilji, izobraževanje, usposabljanje in motiviranje za aktiven odnos do okolja. Obveščanje strank in dobaviteljev, javnosti, lokalne skupnosti o okoljskih usmeritvah in zahtevah po aktivnem sodelovanju.

Odgovornost za čisto okolje se vedno bolj povezuje s finančno odgovornostjo, zato je realno pričakovati, da bo v nekaj letih predložitev certifikata o izpolnjevanju zahtev standarda ISO 14001 pogoj za organizacije, ki se bodo prijavile za komercialne kredite (Lamprecht, 1997, str. 41).

3.2.1. RAZVOJ SKUPINE STANDARDOV ISO 14000

Skupina standardov ISO 14000 je rezultat večletnega dela v odgovor na vse bolj onesnaženo okolje, tako naravno kot urbano. Zato je Mednarodna organizacija za standardizacijo (International Organization for Standardization – ISO) leta 1991 ustanovila strateško svetovalno skupino SAGE (ISO/IEC Strategic Advisory Group on Environmental), ki naj bi proučila trenutno stanje in možnosti ter izdelala priporočila za varstvo okolja. Standardi skupine ISO 14000 so nastali na podlagi priporočil ISO/IEC, ki so jih sprejeli na konferenci

Združenih narodov o okolju in razvoju leta 1992 v Riu de Janeiru (United Nations Conference on Environment and Development – UNCED).

Prvi odziv na to konferenco je bil predpis EMAS (Eco-management and Audit Scheme), ki ga je izdala Evropska komisija. V okviru EMAS je Evropska komisija poudarila vlogo in odgovornost podjetij pri krepitvi gospodarstva in varstva okolja v Evropski uniji. Certifikat EMAS lahko za zdaj pridobijo samo podjetja v državah članicah EU. Zahteve EMAS so strožje od zahtev sistema ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001.

Odgovornemu ravnanju z okoljem in skrbnejšemu odnosu do okolja se v prihodnje ne bomo mogli izogniti. Trg je tisti, ki podjetja sili k skrbi za okolje in racionalnejši porabi naravnih virov. V okviru Evropske unije je pri tem najpomembnejši dokument »Direktiva Sveta 96/61/ES o celovitem preprečevanju in nadzorovanju onesnaževanja«, ki je bila sprejeta leta 1996. Skladno s to direktivo morajo vsa novo nastala podjetja v Evropski uniji pred začetkom obratovanja pridobiti okoljevarstveno dovoljenje, medtem ko si morajo vsa delujoča podjetja tako dovoljenje pridobiti v naslednjih osmih letih (Dovč, 1999, str. 14).

Organizacija ISO pa je prva okoljska standarda ISO 14001 in ISO 14004 izdala konec leta 1996. Temelji so vzeti iz britanskega standarda BS 7750. Danes skupina ISO 14000 šteje že 21 objavljenih standardov, tehničnih poročil in smernic. Standard ISO 14001 predstavlja nekakšen kompromis med različnimi pristopi, kar je zlasti razvidno iz tega, da standard ne predpisuje zahtev za začetne okoljske analize.

Trendi, tudi in predvsem znotraj držav Evropske unije, kažejo, da je le mednarodni standard ISO 14001 zaradi svoje univerzalnosti, prilagodljivosti na vse velikosti, oblike, posebnosti in različnosti okolja, v katerem organizacije delujejo, tisti, ki je in bo ob nadaljnjem razvoju in verjetno vse večji integraciji s standardi skupine ISO 9000 postal standardni model učinkovitega sistema vodenja podjetja (Lekič, 1999, str. 4).

3.2.2. ZGODOVINA UVAJANJA STANDARDA ISO 14001 V SLOVENIJI

Vzporedno s širjenjem sistemov zagotavljanja kakovosti in zaradi vse večje zavesti o pomembnosti čistega okolja so se uveljavili tudi sistemi ravnanja z okoljem na podlagi standarda ISO 14001. Prvo slovensko podjetje, ki se je certificiralo po standardu ISO 14001 v začetku leta 1997, je bila TUBA EMBALAŽA iz Ljubljane, kar je manj kot eno leto po dejanski izdaji standarda (500 certifikacijskih presoj BVQI v Sloveniji od 1990 do 2000, 2000, str. 5). Standard ISO 14001 je bil izdan tudi kot slovenski nacionalni standard SIST (SIST EN ISO 14001:1997) že leta 1997. To dejstvo dokazuje, da tudi v Sloveniji spremljamo evropske in svetovne trende na področju standardizacije in jim sledimo.

SLIKA 5: Pregled certificiranja po ISO 14001

Leto	Mala podjetja	Storitve	Proizvodnja	Vsa podjetja
1997	0	0	2	2
1998	3	2	6	8
1999	2	3	10	13
2000	18	16	48	65
2001	13	14	35	49

VIR: Internet Explorer. (URL: http://www.gzs.si/si_nov/panorama/iso_cert/analiza2001.htm), Microsoft, 25. 3. 2002

Uvajanje zahtev standarda ISO 14001 v podjetja za zdaj še ni tako množično, kot se je to zgodilo s standardom ISO 9001. Vzrok je verjetno treba pripisati hitro spreminjajoči se okoljski zakonodaji ter včasih zmotnemu razmišljanju, da je uvedba sistema ravnanja z okoljem nujno povezana z visokimi stroški sanacij okoljskega delovanja podjetij. Kljub temu pa lahko predvidevamo, da se bo to spremenilo z večjo okoljsko osveščenostjo organizacij in strožjo zakonodajo ter državnimi programi, ki podpirajo uvajanje standardov v podjetja s

subvencioniranjem. Število certifikatov in potek pridobivanja certifikatov v Sloveniji po letih sta razvidna iz slike 5.

Trenutno je standard ISO 14001 zanimiv za podjetja, katerih proizvodnja je ali bi lahko bila ekološko sporna (kemična industrija, gumarska, usnjarska industrija, industrija ravnanja z odpadki).

Podjetja, ki se odločajo za uvajanje sistema ravnanja okoljem, v veliki večini že imajo uveljavljen sistem vodenja kakovosti, saj ta postavlja dobre temelje za vse nadaljnje sisteme. Po raziskavi podjetja SIQ je 10 % podjetij oba sistema vzpostavilo in certificiralo sočasno, ostala pa praviloma najprej sistem kakovosti in nato še sistem ravnanja z okoljem (Pribaković Borštnik, 2001, str. 47). Konceptualno se sistema zagotavljanja kakovosti po ISO 9001 in ravnanja z okoljem po ISO 14001 ne razlikujeta bistveno. Oba standarda temeljita na enakih načelih vodenja in sta si sorodna. Z uvedbo sistema ravnanja z okoljem postane okoljski vidik poslovanja enakopraven sestavni del vodenja podjetja.

3.2.3. PREDSTAVITEV STANDARDA ISO 14001

Standard ISO 14001 določa zahteve za okoljski sistem oziroma sistem ravnanja z okoljem. Sistem ravnanja z okoljem je organizacijska struktura z jasno določenimi in dokumentiranimi postopki, procesi, sredstvi in odgovornostmi, kar omogoča učinkovito in sistematično ravnanje z okoljem. Ob izpolnjevanju teh zahtev pridemo do dokazov, ki pri presojanju dokazujejo učinkovitost okoljskega sistema, ki je v skladu z omenjenim standardom.

Standard ISO 14001 je pisan zelo splošno in je sistemsko usmerjen, zahteva izvedbo in vzdrževanje tega sistema, hkrati pa omogoča nenehno izboljševanje sistema in kot posledico zmanjšanje onesnaževanja okolja. Standard ne postavlja mejnih vrednosti ali meril za izvajanje operacij ali izdelavo proizvodov. Namesto tega se naslanja na filozofijo, da je postavljena okoljska politika, ki prinaša nenehno izboljševanje in napredek, tudi najboljša za okolje. Standard je napisan tako, da je praktičen in uporaben v kakršnikoli organizaciji ne glede na velikost in vrsto dejavnosti, s katero se ukvarja.

Poudariti je treba, da ta mednarodni standard ne postavlja absolutnih zahtev za način ravnanja z okoljem, ki bi presegale zahteve po zavezanosti za izpolnjevanje zahtev zakonodaje in predpisov ter nenehno izboljševanje, izraženih v okoljski politiki. (SIST EN ISO 14001:1997, str. 5).

Učinkovita uporaba sistema ravnanja z okoljem omogoča podjetjem prepoznavanje vpliva na okolje in njegovo kar največje zmanjšanje, bodisi prek proizvodnih procesov ali prek v proizvodnih procesih nastalih izdelkov. Izboljšan nadzor procesnih operacij omogoča sledenje v skladu z okoljevarstvenimi zahtevami in pomembno znižanje stroškov.

Sistemi pristop k ravnanju z okoljem prinaša spremljanje in upoštevanje okoljske zakonodaje oziroma trendov na področju varstva okolja, ki lahko vplivajo na poslovanje in konkurenčne prednosti podjetja, zmanjšanje tveganja ekoloških nesreč (zmanjševanje zavarovalniških premij), strateško prednost na trgu, urejeno okoljsko dokumentacijo, prednost pri izbiranju ustreznih in primernih dobaviteljev, ugled podjetja, smotrno izrabo naravnih virov in surovin, zmanjševanje odpadnih snovi (vode, emisije, hrupa ...), sistematično spremljanje in nadzor okoljskih vidikov (Lekič, 1999, str. 4). To je le nekaj pridobitev, ki jih prinaša postavitve sistema ravnanja z okoljem.

Standard od organizacije zahteva prepoznavanje okoljskih vidikov, ki neposredno vplivajo na okolje, ter njihovo merjenje. Nadalje zahteva izdelavo jasnih in učinkovitih programov za nadzor okoljevarstvenih dejavnikov in vplivov proizvodnega procesa in posameznega proizvoda na okolje. Za zakonsko postavljene mere morajo meritve opraviti pooblašene institucije, tako da so meritve resnične in merodajne. Ne nazadnje je treba posebej poudariti, da učinkovit sistem ravnanja z okoljem podjetja prinaša tudi ekonomske koristi - zmanjševanje stroškov, povezanih z okoljskimi vidiki podjetja.

Ključni elementi standarda ISO 14001 so:

- **okoljska politika:** politika do okolja, zahteve za izvajanje take okoljske politike, način za postavljanje in doseganje ciljev;
- **planiranje:** analiziranje okoljske podobe organizacije (procesi, proizvodnje in storitve in tudi materiali in storitve, ki jih organizacije uporablja);

- **uporaba in operacije:** uporaba in organizacija procesov, ki so namenjeni za kontrolo in izboljšanje aktivnosti, kritičnih z vidika okolja;
- **preverjanje in korektivni ukrepi:** preverjanje in korektivni ukrepi vsebujejo kontrolo – opazovanje, merjenje, zapisovanje karakteristik in aktivnosti, ki lahko zelo vplivajo na okolje;
- **vodstveni pregled:** pregled okoljskega delovanja, ki ga opravi najvišje vodstvo organizacije, da se zagotovi neprestana ustreznost karakteristik in njihova učinkovitost;
- **nenehno izboljševanje:** koncept nenehnega izboljševanja je ključna sestavina sistema ravnanja z okoljem. Na ta način je mogoča cikličnost procesa – planiranje, uporaba, kontrola.

Mednarodni standard ISO 14001 temelji na istih načelih vodenja kot družina standardov ISO 9000, ki obravnavajo sisteme kakovosti. Organizacije se lahko odločijo, da bodo kot podlago za postavitve sistema ravnanja z okoljem uporabile obstoječi sistem vodenja, ki ustreza zahtevam ustreznega standarda iz skupine ISO 9000 (SIST EN ISO 14001:1997, str. 6). Oba sistema tako sistem vodenja kakovosti po ISO 9001, kot sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001 pa morata upoštevati pravila PDCA kroga.

ISO 14001 zahteva prikaz nenehnega izboljševanja. V začetku, dokler je sistem še mlad, gre samo za skladnost z zakonodajo z vidika okolja. Pozneje pa se od organizacije in njenega sistema ravnanja z okoljem pričakuje nekoliko več, aktivno iskanje novih rešitev za nenehno izboljševanje sistema ravnanja z okoljem.

Sistem ravnanja z okoljem omogoča organizaciji, da prouči svoj vpliv na okolje tako s tehnične plati kot tudi finančne. Zahteva, da organizacija vključi v svoje poslovanje potrebo po delovanju v skladu z okoljsko zakonodajo in potrebo po spremljanju mnenj zainteresiranih strank. Uvajanje okoljskega standarda ISO 14001 v podjetje prinaša določene prednosti, ki pa niso vidne takoj, ampak je potreben čas, da se ugotovijo zmanjšani stroški. Prednosti so:

1. manjša poraba energije – ob kontrolirani porabi in izrabi virov;
2. smotrna uporaba naravnih virov – naravni viri niso neusahljivi in tega se vsi zavedamo, a vendar zelo malo v resnici naredimo, da to upočasnimo;
3. manjši stroški odstranjevanja odpadkov;

4. zmanjšano tveganje zaradi nesreč;
5. konkurenčne prednosti - doseganje tržne prepoznavnosti – certifikat po ISO 14001 vzbuja pozitiven odziv, ker s tem potrjuje zavedanje velike odgovornosti podjetja;
6. večji ugled v javnosti;
7. večje zanimanje morebitnih vlagateljev;
8. nižje zavarovalne premije - zmanjševanje zakonskega/finančnega tveganja – zavarovalnice in investitorji zaupajo, saj je zmanjšano tveganje pri vlaganju kapitala v ta podjetja;
9. izpolnjevanje predpisov in zakonskih določil.

V zadnjem desetletju se organizacije borijo s tem, da opravičijo porabo vsakega tolarja, zato se je toliko težje lotiti varovanja okolja in ravnanja z okoljem, saj to na prvi pogled ne prinaša nikakršne dodane vrednosti. Vendar pa organizacije, ki že imajo uveljavljen sistem ravnanja z okoljem, ugotavljajo, da se nekateri stroški sčasoma začnejo zniževati. Znižajo se stroški energentov, poraba vode, stroški odstranjevanja odpadkov itd.

Standard ISO 14001 motivira zaposlene v organizaciji, da se osredotočijo na celoten sistem ravnanja z okoljem in ne samo na stroške. Ravnanje z okoljem je namreč dolgoročen cilj. V posamezni točkah standarda je razviden poudarek na možnostih zmanjševanja stroškov:

- 4.6 Vodstveni pregled – zahteva od najvišjega vodstva stalno spremljanje okoljskih poročil. S tem se poleg stroškov varovanja okolja spremlja tudi izvajanje. Zaposlene to prisili, da upoštevajo okoljski vidik od faze razvoja proizvoda ali storitve do prodaje na trgu.
- 4.3.1. Okoljski vidiki– ta del pomaga organizacijam, da uvidijo in razumejo okoljski vidik v vsakem procesu. Organizacije pridobijo podatke, zmanjšujejo stroške ob osredotočenju na kritične točke svojega procesa in zmanjševanju vpliva na okolje.
- 4.2.b Zavezanost nenehnemu izboljševanju in preventiva pred onesnaževanjem – ti dve obvezi imata največji potencial pri zmanjševanju stroškov in povečevanju dobička ob varovanju okolja.

Zavedanje organizacij, da vsaka lahko naredi korak pri varovanju okolja, je pripomoglo k uveljavljanju sistemov ravnanja z okoljem po ISO 14001. Čeprav postavitve sistema zahteva veliko znanja in tudi angažiranost zunanjih strokovnjakov, so se mnoga podjetja odločila za to pot. Zniževanje stroškov, ki ga sistem ravnanja z okoljem dolgoročno prinaša, pa je tudi

dober obet za vsako organizacijo, saj morajo le te biti boj z vse večjimi stroški poslovanja, v vse bolj ostri konkurenci na trgu.

3.3. OHSAS 18001 – MODEL SISTEMA VODENJA ZDRAVJA IN VARNOSTI

Zaposlitev v dobrem podjetju že dolgo ni več pravica vsakega posameznika. Redno zaposlitev je težko dobiti, dobrih podjetij pa ni veliko. Zaposleni imajo delovne naloge in dolžnosti, ki izhajajo iz njihovih delovnih mest, in pa odgovornost do svojih delodajalcev. Vendar pa imajo tudi delodajalci dolžnosti in naloge, da v okviru možnosti in zakonodaje poskrbijo za zdravje, varnost in dobro počutje vseh zaposlenih v njihovem podjetju.

Dobrih, delavnih in sposobnih delavcev ni lahko dobiti, zato se tudi v podjetjih zavedajo, da morajo kaj storiti tudi za zdravje in varnost svojih zaposlenih, če želijo, da bodo še dolgo uspešno delali. Ker morajo biti podjetja danes izredno previdna pri stroških, je seveda odločitev za ukrepe na področju varnosti in zdravja zaposlenih zelo težka. Tudi podjetjem je težko ostati na trgu konkurenčen ob vseh večjih stroških poslovanja, zato vsako odločitev o dodatnih stroških skrbno pretehtajo.

Najpomembnejši dokument varnostno-zdravstvene politike je izjava o zagotavljanju varnosti in zdravja v določeni organizaciji. V večini evropskih držav je osnovno izhodišče za urejanje varnosti in zdravja v organizacijah ocena tveganja na posameznih delovnih mestih (Strašek, 1999, str. 1). Novi slovenski Zakon o varnosti in zdravju predvideva podoben pristop tudi za Slovenijo. Napredna podjetja zato počasi spreminjajo svoj odnos do varnostno-zdravstvene problematike. K temu jih poleg zakonodaje silita tudi želja in potreba po zniževanju stroškov na vseh področjih poslovanja podjetja.

Na podlagi 14. člena Zakona o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 56/99) je bil izdan **Pravilnik o načinu izdelave izjave o varnosti z oceno tveganja** (Uradni list RS, št. 30/2000), 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 upravljanju varnosti in zdravja prispeva k večji učinkovitosti v razmerah čedalje hujše konkurence. Problematika visokih stroškov je v Sloveniji trenutno še vezana na stroške nezgod in pa bolniške odsotnosti. Z uveljavitvijo Zakona o varnosti in zdravju pri delu v celoti pa se pričakujejo tudi denarne kazni in zagrožene globe ter odškodninski zahtevki iz naslova poškodb in zdravstvenih okvar.

Za preprečevanje škode, delovnih nesreč, okvare zdravja zaposlenih in posledično možnih odškodnin se vse bolj uporablja preventivni pristop. Pri reševanju problemov ter zaščiti delodajalcev na eni strani in zaposlenih na drugi strani lahko uporabimo standard OHSAS 18001. Le-ta na sistematičen način 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;
- uvede, vzdržuje in izboljšuje sistem upravljanja varnosti in zdravja.

Koristi vlaganja sredstev v varnost se ne pokažejo takoj, saj je velika večina aktivnosti preventivne narave. Bolniške odsotnosti in delovne nesreče predstavljajo še vedno največji strošek in v njih se skrivajo tudi velike rezerve. Prihranki so včasih mogoči že z uvedbo hitrih in preprostih ukrepov, ki jih mora uveljaviti vodstvo podjetja.

Problematika varnosti in zdravja zadeva vsakega delavca. Slaba varnost praviloma povzroča poškodbe in bolezni. Večina varnostno-zdravstvenih težav je posledica človeškega dejavnika. Zato je smiselno urediti delovna mesta tako, da bo v vseh pogledih poskrbljeno za varnost in zdravje zaposlenih. Žal v praksi temu ni tako. Ljudi ni mogoče prisiliti, da bi skrbeli zase in za svoje zdravje, pa naj bo to na delovnem mestu ali pa v prostem času oziroma doma. Zato pa jih je treba usposablјati in ozaveščati, da lahko kaj naredijo sami in tudi njihovi delodajalci.

Vendar pa v nasprotju z drugimi sistemi zakon predpisuje usposabljanje na področju varnosti, da bi se tako čimbolj zmanjšalo tveganje, zaradi katerega lahko pride do poškodb in/ali

bolezni. V tem primeru naj bi šlo za usposabljanje, prilagojeno vrsti proizvodnje v tovarni oziroma poslovanju v podjetju. Odločilno je, da se usposabljanje zagotovi tudi na najnižji, operativni ravni. Nadzor na tej ravni neposredno vpliva na uspeh ali neuspeh delovanja varnostnega sistema v podjetju.

3.3.1. RAZVOJ STANDARDA OHSAS 18001

Standard OHSAS 18001 je izšel leta 1999. V Evropi so že prej imeli zakone, ki zahtevajo od delodajalcev določeno izpolnjevanje pogojev pri zaposlovanju, hkrati pa v primeru nesreč pri delu in poklicnih boleznih omogočajo odškodninske zahtevke vrtoglavih višin. Prav ti visoki odškodninski zahtevki lahko pokopljejo organizacijo, in to ne glede na njeno velikost in uspešnost v poslovanju. Standard OHSAS 18001 pomeni pomoč ali pa samo oporo pri prizadevanjih za zdravje zaposlenih. Napisan je tako, da se lahko uporabi kot nadgradnja v sistemu ISO 9001 ali ISO 140001 ali pa obeh.

3.3.2. ZGODOVINA STANDARDA OHSAS 18001 V SLOVENIJI

Standard OHSAS 18001 v Sloveniji šele začel svoje uveljavljanje. Do novembra leta 2001 so se po njem certificirala samo tri podjetja (Certifikacijske presoje BVQI v Sloveniji od 1990 do 2001, 2001, str. 20). Trenutno poteka nekaj izobraževanj, ki so pogoj za samo uvajanje sistema, zanimanje pa se povečuje, zlasti v podjetjih, kjer že imajo ISO 9001 ali ISO 14001 ali kar oba.

3.3.3. PREDSTAVITEV STANDARDA OHSAS 18001

OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series (Sistemi vodenja poklicnega zdravja in varnosti)

Kot je razvidno iz naslova, OHSAS 18001 ne vsebuje besede **standard**. Trenutno je OHSAS 18001 specifikacija za vzpostavljanje sistemov vodenja 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 sem ga tudi sama uporabila v magistrski nalogi.

Sistematičen in preventiven pristop k upravljanju varnosti in zdravja, kakor ga podaja specifikacija OHSAS 18001, temelji na načelih nenehnega izboljševanja, ki ga lahko prikažemo s PDCA krogom. Večji poudarek je na preprečevanju, manj pa na popravljanju posledic nezaželenih dogodkov in nesreč.

Specifikacija OHSAS 18001 določa zahteve za sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti, ki omogoča organizaciji, da nadzoruje svoje tveganje poklicnega zdravja in varnosti ter izboljša svoje delovanje. Ne postavlja posebnih meril za izvajanje poklicnega zdravja in varnosti in tudi ne daje podrobnih navodil za razvoj sistema vodenja.

Specifikacijo OHSAS lahko uporabi organizacija, ki želi:

- vzpostaviti sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti, da bi odstranila ali zmanjšala tveganje za zaposlene in druge zainteresirane stranke, ki so lahko izpostavljeni tveganju poklicnega zdravja in varnosti, povezanim z aktivnostmi organizacije;
- izvajati, vzdrževati in nenehno izboljševati sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti;
- dokazati sama sebi, da njeno ravnanje ustreza politiki poklicnega zdravja in varnosti, za katero se je opredelila;
- prikazati tako ustreznost drugim;
- pridobiti certifikacijo/registracijo za svoj sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti pri zunanji organizaciji;
- sprejeti lastno odločitev in izdati lastno izjavo o skladnosti s to specifikacijo OHSAS.

3.3.4. STRUKTURA SISTEMA VODENJA POKLICNEGA ZDRAVJA IN VARNOSTI

1. Predmet
2. Zveza z drugimi publikacijami

3. Izrazi in definicije
4. Elementi sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti
 - 4.1. Splošne zahteve
 - 4.2. Politika poklicnega zdravja in varnosti
 - 4.3. Planiranje
 - 4.4. Uvajanje in delovanje
 - 4.5. Preverjanje in korektivni ukrepi
 - 4.6. Vodstveni pregled

Tudi v tem standardu je uporabljen sistem PDCA kroga:

P – PLANIRAJ

4.1. Splošne zahteve: organizacija mora vzpostaviti in vzdrževati sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti z naslednjimi zahtevami:

4.2. Politika poklicnega zdravja in varnosti: organizacija mora sprejeti politiko poklicnega zdravja in varnosti, ki jo mora odobriti najvišje vodstvo organizacije, ki jasno določa celovite cilje na področju zdravja in varnosti ter zavezanost za izboljševanje učinkov izvajanja zdravja in varnosti. Politika mora: ustrezati naravi in obsegu tveganja poklicnega zdravja in varnosti organizacije, vključevati zavezanost za nenehno izboljševanje, vključevati zavezanost za **najmanj** izpolnjevanje zahtev veljavne zakonodaje na področju poklicnega zdravja in varnosti in drugih zahtev, na katere je organizacija pristala. Politika poklicnega zdravja in varnosti naj bo dokumentirana, izvajana in vzdrževana, vodstvo organizacije mora z njo seznaniti vse zaposlene, da se ti zavedajo svojih individualnih obveznosti na področju poklicnega zdravja in varnosti. Politiko je treba občasno pregledati, zato da ostaja organizaciji primerna in ustrezna.

Ukrepi, ki jih zajema varnostno-zdravstvena politika podjetja, so skupni smoter vodstva in vseh zaposlenih. S tem povezane odgovornosti so enako pomembne kot pri vseh drugih funkcijah. Organizacija si zastavi takšno politiko, ki omogoča vzpostavitev varnega in zdravega delovnega okolja, s potrebnimi zmogljivostmi in brez tveganja za zdravje tako zaposlenih kot obiskovalcev v podjetju. Da bo podjetje svojo politiko uresničilo, bo poskrbelo za ustrezne vire in tehnično podporo, kar bo vsem zaposlenim omogočilo izpolnjevati njihove varnostne naloge.

4.3. Planiranje: Prepoznavanje nevarnosti, ocena tveganja in obvladovanje tveganja – organizacija mora vzpostaviti in vzdrževati postopke za nenehno prepoznavanje nevarnosti, oceno tveganja in uvajanje potrebnih ukrepov za njegovo obvladovanje. Rezultati teh ocen in učinki obvladovanja morajo biti upoštevani pri postavljanju ciljev poklicnega zdravja in varnosti. Organizacija mora te podatke dokumentirati in redno obnavljati.

Zakonske in druge zahteve – organizacija mora vzpostaviti in vzdrževati postopek za prepoznavanje in dostop do zakonskih in drugih zahtev poklicnega zdravja in varnosti, ki veljajo zanjo.

Cilji - organizacija mora vzpostaviti in vzdrževati dokumentirane cilje na področju poklicnega zdravja in varnosti za vsako ustrezno funkcijo in na vseh ravneh znotraj organizacije. Tako kot cilji v vsakem posameznem sistemu naj bodo tudi varnostno-zdravstveni cilji skladni s poslovno politiko podjetja in v okviru zmožnosti financiranja ter sposobnosti ljudi.

D – NAREDI

4.4. Uvajanje in delovanje

Struktura in odgovornost – vloge, odgovornosti in pooblastila osebja, ki vodi, izvaja in overja aktivnosti z vplivom na poklicno zdravje in varnost, morajo biti določeni, dokumentirani in posredovani naprej, da se omogoči vodenje poklicnega zdravja in varnosti. Končno odgovornost za poklicno zdravje in varnost nosi vodstvo organizacije. Vodstvo mora zagotoviti sredstva, nujna za izvajanje, obvladovanje in izboljševanje sistema poklicnega zdravja in varnosti.

Usposabljanje, zavedanje in usposobljenost – osebje mora biti usposobljeno za opravljanje nalog, ki lahko vplivajo na poklicno zdravje in varnost. Usposobljenost mora biti opredeljena v smislu ustrezne izobrazbe ter usposabljanja oziroma izkušenj. Brez učinkovitega usposabljanja, zavedanja in obveščanja noben sistem ne more biti uspešen. V nasprotju z drugimi poslovnimi dejavnostmi zakon predpisuje usposabljanje na področju varnosti, da bi se čimbolj zmanjšalo tveganje, zaradi katerega lahko pride do poškodb in/ali bolezni.

Posvetovanje in komuniciranje – organizacija mora imeti postopke, s katerimi zagotavlja prenos primernih podatkov o poklicnem zdravju in varnosti v smeri k zaposlenim in drugim zainteresiranim strankam ter obratno. Postopki posvetovanja in sodelovanja zaposlenih morajo biti dokumentirani in zainteresirane stranke o njih obveščene. Brez medsebojnega obveščanja zaposleni ne morejo pridobiti občutka pripadnosti varnostno-zdravstvenemu sistemu, ne čutijo se soodgovorne za njegovo uspešno delovanje. Obveščanje in komuniciranje, tako horizontalno kot vertikalno, je zato izredno pomembno za uspešnost varnostno-zdravstvenega sistema.

Iz teh razlogov morajo biti vsi zaposleni seznanjeni z varnostno-zdravstveno politiko in njenimi cilji ter veljavnimi pravilniki. Zaposleni morajo ves čas nositi zaščitna oblačila ali opremo, uporabljati varnostne pripomočke, ki so jim na voljo in so skladni s predpisi podjetja. Ob kakršnikoli nezgodi, napaki ali spodrseljaju mora vsak zaposleni obvestiti svojega predpostavljenega ne glede na to, ali je prišlo do poškodbe ali ne.

Obvladovanje delovanja – v organizaciji je treba poiskati tisto delovanje in aktivnosti, ki so povezane s prepoznanim tveganjem in kjer je treba uporabiti ukrepe za obvladovanje. Te dejavnosti morajo biti planirane, vključno z vzdrževanjem, da se zagotovi njihovo izvajanje pod predvidenimi in kontroliranimi pogoji.

Pripravljenost in odziv na izredne razmere – že vnaprej je treba vzpostaviti in vzdrževati načrte in postopke, s katerimi organizacija prepoznava morebitne nezgode in izredne razmere ter v teh primerih ukrepa. Izdelati je treba načrte in postopke, s katerimi se preprečuje in zmanjšuje verjetnost bolezni in poškodb, ki so lahko povezane s temi primeri.

C – PREVERI

4.5. Preverjanje in korektivni ukrepi

Nadzorovalno spremljanje in merjenje – standard OHSAS 18001 zahteva od organizacije, da vzpostavi in vzdržuje postopke za redno nadzorovalno spremljanje in merjenje učinkov/izvajanje poklicnega zdravja in varnosti.

Nesreče, nezgode, neskladnosti ter korektivni in preventivni ukrepi – organizacija mora vzpostaviti in vzdrževati postopke, s katerimi določi odgovornosti in pooblastila za: ravnanje in preiskavo ob nesrečah, nezgodah in neskladnostih ter za ukrepanje, da se ublažijo kakršnekoli posledice nesreč, nezgod in neskladnosti. Določiti je treba odgovorne ljudi za sprožanje in dokončanje korektivnih in preventivnih ukrepov. Izvedene korektivne in preventivne ukrepe je po določenem času treba preveriti in potrditi njihovo učinkovitost.

Presoja – organizacija mora vzpostaviti in vzdrževati program za občasno izvajanje presoj sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti. Program presoj, vključno z vsakim urnikom, mora temeljiti na rezultatih ocene tveganja aktivnosti organizacije in na rezultatih predhodnih presoj. Tak program naj vsebuje tako notranje kot zunanje presoje sistema, po potrebi pa se lahko dodajo tudi izredne presoje.

A – UKREPAJ

4.6. Vodstveni pregled

Najvišje vodstvo organizacije mora v časovnih presledkih, ki jih določi samo, pregledati sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti, da tako zagotovi njegovo nenehno ustreznost, zadostnost in učinkovitost.

Sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti spodbuja preventivni pristop. Ker je nesreč pri delu na srečo malo, je težko zbirati primerne podatke, na podlagi katerih bi lahko ukrepali. Z opažanjem 300-600 spodrslijajev se prepreči 30-80 poškodovanj lastnine, s tem pa 10-50 lažjih poškodb in samo ena resna poškodba (Gašper, 2001, str. 54). Vendar pa je preprečitev ene resne poškodbe zadosten razlog za uvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov na podlagi velikega števila spodrslijajev, ki pa se dogajajo.

Potencialnih vzrokov za neskladnosti s sistemskimi zahtevami je veliko. To so lahko nepravilno ali slabo zastavljeni postopki, napake na opremi, nesreče ali pa izredne razmere. Odgovorni za korektivne in preventivne ukrepe morajo biti sposobni raziskati problem in najti ustrezno rešitev. Če se neskladja ponavljajo in korektivni ukrepi ne dajejo pravega učinka, je treba iskati sistemsko napako.

Ključni vzrok nesreč pri delu ali neskladij s sistemom vodenja poklicnega zdravja in varnosti včasih ni opazen na prvi pogled. Neuspešnost zaposlenih pri nadzorovanju postopkov ali podrejanju določenim ciljem ni nujno vprašanje predanosti, motivacije ali usposobljenosti. Včasih je vzrok takšnih problemov uveljavljanje politike postopkov ali ciljev, ki so neizvedljivi (Strašek, 2001, str. 177).

Pri postavitvi sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti je v pomoč tudi sodelovanje varnostnega inženirja in izbranega zdravnika. Oba lahko opozorita na morebitne nevarnosti na delovnih mestih, kar je zlasti pomembno za delovna mesta v proizvodnji. Seveda se nesrečam pri delu ali pa poklicnim boleznim ni mogoče popolnoma izogniti, saj je vedno prisoten človeški dejavnik. Kljub temu pa se lahko naredi vse, da je teh nesreč čim manj in da je tveganje čim manjše. Zaposlenim so na voljo vsa zaščitna in varovalna sredstva, hkrati pa jih je treba dobro usposobiti za delo, ki ga opravljajo, ter opozoriti na možnosti nesreč in nujnost uporabe zaščitnih sredstev.

Oblikovanje izjave o varnosti z oceno tveganja povzroči določene stroške, vendar je to zakonska zahteva. Postavitev sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti pa povzroči še dodatne stroške, vendar pa sistem zakonsko ni obvezen. Organizacije se za sistem odločajo prostovoljno, da bi dobro poskrbele za svoje zaposlene in upoštevale zakonske zahteve.

3.4. INTEGRIRANI SISTEMI

Skupina standardov ISO 9000 za sisteme zagotavljanja kakovosti je spremenila pristop podjetij h kakovosti njihovih storitev in je svojo izredno učinkovitost v preteklih letih že dokazala. Standard ISO 14001 deloma prevzema pristop zagotavljanja kakovosti in koncept razširja na celotno področje delovanja podjetja, ki je povezano z okoljem, vključujoč zainteresirane stranke in zakonodajne zahteve. Aktualen pa postaja tudi standard OHSAS 18001 – sistem za vodenje poklicnega zdravja in varnosti. Prepoznavanje nevarnosti in ocena tveganja ter ukrepanje so orodje vodstva za izboljšanje strukture delovnega časa in manjšanja tveganja stroškov morebitnih tožb. Tako se vse bolj uveljavlja globalni sistem kakovosti, ki

pomeni, da se v proces zagotavljanja kakovosti vključuje tudi skrb za okolje ter zdravje in varnost zaposlenih (Lekič, 1999, str. 1).

Uvajanje sodobnih sistemov vodenja podjetja s pomočjo standardov ima pri vsakem posameznem standardu svoj namen. Skupno pa jim je prav gotovo to, da je postavljen okvir, ki ga vodstvo upošteva pri svojih odločitvah in poslovanju, zato ni nobenega razloga, da bi podjetja ostala samo pri kakovosti. Možnosti je veliko in sodobno poslovanje organizacije zahteva od vodstev spreminjanje, prilagajanje, iskanje novih možnosti, kar nekje v globalu zahtevajo tudi standardi, pač vsak za svoje področje, ki pa skupaj predstavljajo orodje za poslovanje celotne organizacije.

3.4.1. RAZVOJ INTEGRIRANIH SISTEMOV V SVETU IN SLOVENIJI

Podjetja z izvajanjem svoje politike in strategije težijo k doseganju zastavljenih ciljev. Cilji so vedno postavljeni tako, da zadovoljujejo zainteresirane strani, ki pa praviloma nimajo enakih želja in potreb:

- lastniki želijo dobiček,
- kupci želijo visoko kakovost, spoštovanje rokov in zmerno ceno,
- zaposleni želijo socialno varnost, ohranjanje zdravja.

Vsi skupaj pa morajo paziti na naravno okolje in ohranjanje naravnih virov. Zahteve vseh teh strani se zaradi konkurenčnega boja nenehno zaostrujejo.

Potreba po globalnem sistemu kakovosti, ki združuje kakovost – ISO 9001, varstvo okolja – ISO 14001 ter zdravje in varnost, se je pokazala takoj po izidu standarda OHSAS 18001 leta 1999 oziroma takoj, ko se je prvo podjetje certificiralo v okviru tega standarda. Podobno se je zgodilo tudi v Sloveniji. V podjetju IMPOL iz Slovenske Bistrice so prvi v Sloveniji uvedli vse tri standarde, zadnjega OHSAS 18001 novembra 2000 (Certifikacijske presoje BVQI v Sloveniji od 1990 do 2001, 2001, str. 16). Njihov sistem poslovanja podjetja temelji na integraciji treh standardov in so to skušali predstaviti tudi javnosti na konferenci Združenja za kakovost novembra 2000 v Portorožu.

Vsi trije standardi zahtevajo sistematično, doslednost in temeljitost, kar se kaže v povečani količini navodil, zapisov, pregledov in poročil. Izrednega pomena je, da se tako vodstvo podjetja kot zaposleni zavedajo pomembnosti delovanja posameznih sistemov in delovanja integriranega sistema. Oboji, vodstvo in zaposleni, morajo izvajati aktivnosti, ki sledijo iz politik vseh treh sistemov. Logično nadaljevanje in nadgrajevanje uvedbe treh sistemov v skladu s standardi je integracija vseh treh sistemov. Le-ta organizaciji omogoča, da zmanjša delo, kjer se to podvaja, in združuje delo, kjer je to mogoče.

Med osnovnimi razlogi za integriranje sistemov v isti organizaciji so:

- **racionalizacija virov** – poraba virov, tako človeških kot finančnih, je bolj usklajena, evidenca je na enem mestu, za iste aktivnosti se ne zapravlja na več mestih, izogniti se je mogoče stroškom za dokumentacijo za vsak sistem posebej;
- **izboljšana organizacija** – izboljšani sistem vodenja lahko pripelje do zmanjšanja ali odprave delovnih nesreč, bolezni ali okoljskih nesreč na delovnem mestu. Organizacija dela je zato učinkovitejša;
- **večje zadovoljstvo odjemalcev** – visoka kakovost, varnost in višja okoljska zavest dobro vplivajo na odjemalce. Zmanjšanje stroškov tako za odjemalce kot dobavitelje je posledica dobro organiziranega sistema vodenja vseh treh sistemov združeno;
- **znižanje kompleksnosti** – zmanjša se dokumentacija integriranega sistema vodenja, en sistem je lažje uporabljati, vzdrževati in izboljševati kot tri, uporabniki – zaposleni se lažje ravnavajo po enem integriranem sistemu kot po treh (Step by Step Guidance on Integrating Management Systems, 1999, str. 6).

3.4.2. PREDSTAVITEV INTEGRACIJE SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI TER RAVNANJA Z OKOLJEM IN ZDRAVJEM IN VARNOSTJO

Standardi ISO 9000, ISO 14001 ter OHSAS 18001 vključujejo princip delovanja PDCA kroga, ki zahteva nenehno izboljševanje oziroma stalni napredek. Vsi trije standardi in posledično trije sistemi v organizaciji imajo nekaj skupnih točk (Unsteade-Joss, 1999, str. 3):

1. opredelitev politike organizacije za določeno področje;
2. opredelitev in podelitev pooblastil zaposlenim;
3. zahteva po izobraževanju in usposabljanju;
4. zahteva po kontroli in merjenju vsakodnevnega delovanja organizacije.

Standardi so združljivi, zato jih je mogoče primerjati po odstavkih, v katere je vsak standard razdeljen. V integriranem sistemu se točke oziroma zahteve, ki so enake v vseh treh sistemih, združijo v eno, pač s posebnimi zahtevami glede na posamezni standard. Ostala področja pa so sestavni del poslovnika, vodena posebej. Združljivost standardov ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001 je prikazana v tabeli v Prilogi 6.

Michael Unsteade-Joss, ki izhaja iz izkušenj integriranja sistemov v podjetju Du Pont, priporoča naslednje (Unsteade-Joss, 1999, str. 9):

- **Popolna integracija včasih ni mogoča niti zaželena:** nekatere zahteve različnih standardov niso združljive in predstavljajo oviro in težavo, kadar naj bi jih vodili skupaj. Zlasti so tu pomembne posebne zakonske zahteve v zvezi z varstvom okolja ali pa varnostjo pri delu oziroma zdravjem zaposlenih.
- **Organizacija naj razvije svoj model integriranega sistema:** receptov za integracijo ni, niti ne kaže slediti neki sorodni organizaciji v vseh pogledih. Integriran sistem naj bo zgrajen tako, da bo v pomoč in ne v breme.
- **Prava integracija se zgodi v glavah zaposlenih:** integracija sistemov samo na papirju ni končni cilj in je brez pomena. Zaposleni morajo sistem spoznati, sprejeti in uporabljati. Velikokrat se šele v praksi vidi, katere zahteve posameznih sistemov so združljive in katere ne. Zaposleni morajo namreč sistem uporabljati in s tem integracija v resnici lahko zaživi.
- **Integrirana dokumentacija ne predstavlja nujno integriranega sistema vodenja podjetja:** integracija v dokumentaciji lahko pomeni samo dodajanje zahtev za posamezni sistem, ki pa v praksi ne pomeni nobenega napredka.

3.4.3. ZAHTEVE ZA INTEGRIRAN SISTEM VODENJA KAKOVOSTI TER RAVNANJA Z OKOLJEM, ZDRAVJEM IN VARNOSTJO

Integriranega sistema vodenja kakovosti ter ravnanja z okoljem, zdravjem in varnostjo ni mogoče postaviti v enem dnevu. Izkušnje kažejo, da se organizacije odločajo za postopno uvajanje, en sistem za drugim. Že pri uvajanju drugega sistema pa je zelo priporočljivo, da se organizacija odloči, ali bo zahteve združevala ali ne. Pri postopnem razvijanju sistemov je »lepljenje« zahtev drugih sistemov na že obstoječega zelo pogosta napaka.

Jedro integriranega sistema je postavljeno na naslednje ogrodje (Ferrone, 1996, str. 74):

1. **zavezanost vodstva in vodenje:** vse ravni menedžmenta morajo biti aktivno vključene v integriran sistem in morajo biti zavezane politiki podjetja;
2. **politika podjetja:** politiko podjetja postavijo vodilni ljudje v podjetju in mora biti skladna z vsemi tremi posameznimi politikami oziroma mora vsebovati vse elemente posameznih politik, ki jih je občasno treba preveriti in obnoviti;
3. **planiranje:** vsaka enota (oddelek) v organizaciji je odgovorna za planiranje in izvajanje aktivnosti v skladu s politiko podjetja;
4. **cilji:** organizacija, ki posluje v okviru integracije treh standardov, si postavlja cilje in naloge v skladu s standardi ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001;
5. **izvajanje:** vsaka enota (oddelek) je odgovorna za skladnost svojega delovanja z veljavno zakonodajo;
6. **merjenje in presojanje:** sprti je treba izvajati vse meritve za zagotavljanje obvladovanja onesnaževalcev okolja, zagotavljanje kakovosti procesov in proizvodov, zagotavljanje zdravega delovnega okolja za zaposlene. Interne presoje, vsaj na nekaterih področjih, se izvajajo skupaj;
7. **periodični pregledi:** politika podjetja se periodično pregleduje, preverjata se njena veljavnost in skladnost s poslovanjem podjetja in spremembami v okolju. Če je potrebno, se politika lahko poljubno spreminja. Periodično se pregleduje tudi skladnost posameznih sistemov z ustreznimi standardi. To se naredi tako z notranjimi kot tudi z zunanji presojami sistemov;
8. **aktivnost podjetja:** podjetje mora biti aktivno v predlaganju in sprejemanju zakonodaje s področja varovanja okolja ter zdravja in varnosti.

Zadeve, ki so specifične za določen sistem, se ne integrirajo. Vsak posamezni standard daje različne poudarke, ki so specifični za vsak sistem posebej:

- **ISO 9001:** kakovost izdelka in ponovljivost procesa, v katerem izdelek nastane. Sistem je usmerjen h kupcu in njegovemu zadovoljstvu;
- **ISO 14001:** zmanjševanje odpadkov in zmanjšanje ali preprečevanje onesnaževanja. Sistem je usmerjen k javnosti, lokalni skupnosti organizacije, zahteva se upoštevanje zakonske regulative;
- **OHSAS 18001:** preprečevanje delovnih nesreč. Sistem je usmerjen k zaposlenim v organizaciji.

Poslovník integriranega sistema vodenja kakovosti ter ravnanja z okoljem, zdravjem in varnostjo: opredeljuje funkcijo kakovosti, ravnanja z okoljem ter funkcijo poklicnega zdravja in varnosti v podjetju. V njem je dokumentiran celoten integriran sistem, podaja pa tudi vse tri politike oziroma podaja politiko podjetja, ki vsebuje elemente vseh treh sistemov. Poslovník se uporablja kot upravljalno orodje vodstva podjetja za celovito obvladovanje integriranega sistema kakovosti, okolja ter zdravja in varnosti. Poslovník se izdelava v skladu s standardi ISO 9001, ISO 14001 ter OHSAS 18001, podaja pa osnovne smernice integriranega sistema. Druga možnost je, da je poslovník integriranega sistema samo krovni dokument in združuje smernice za vse tri poslovníke, posamezni elementi sistema pa so opisani v organizacijskih predpisih in navodilih za delo.

Politika vodenja kakovosti ter ravnanja z okoljem, zdravjem in varnostjo: vse tri posamezne politike se morajo skladati s politiko celotnega podjetja. Politika je temelj za dolgoročno usmeritev organizacije v proces nenehnega kakovostnega izboljševanja organizacije. Organizacija postavi strategijo za vsak zastavljeni cilj. To je lahko strategija za doseganje nekega finančnega cilja, strategija za pridobivanje nove delovne sile, strategija za vstop na določen trg (Burrill, 1999, str. 302).

Organizacija uporablja sisteme vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem ter poklicnim zdravjem in varnostjo za doseganje zastavljenih ciljev. Konkurenčni boj na trgu širi te cilje in jih zaostruje. Politika integriranega sistema mora torej biti del politike organizacije, vodstvo

organizacije mora biti zavezano njeni politiki, zaposleni morajo biti z njo dobro seznanjeni in jo tudi sprejemati. Vsi zaposleni so namreč odgovorni za svoje cilje in lahko prispevajo k doseganju ciljev organizacije.

Vodstveni pregled: vodstveni pregled je eno izmed orodij nadzorovanja oziroma kontroliranja doseganja zastavljenih ciljev. »Vodstvo z izvršilno odgovornostjo mora sistem kakovosti v določenih presledkih pregledati glede na ustreznost in učinkovitost v izpolnjevanju zahtev standarda ISO 9001 in izražene politike in ciljev kakovosti.« (SIST ISO 9001:1995, str. 11).

Pri vodstvenem pregledu se najvišje vodstvo seznanja z analizo vsega dela v organizaciji, doseganjem posameznih ciljev in s problemi ter neskladnostmi, ki so se pri tem pripetile. V točki 4.1.2.1 *Odgovornosti in pooblastila* mora organizacija definirati odgovornosti, pooblastila in povezave vseh zaposlenih, katerih delo lahko vpliva na kakovost (Lamprecht, 1992, str. 24).

Vsaj dvakrat vsako leto najvišje vodstvo pregleda poročila posameznih organizacijskih enot in doseganje postavljenih ciljev. To je v vseh treh standardih enako, zato tudi v integriranem sistemu obstajajo periodični vodstveni pregledi z enakim namenom. Na ta način se cilji stalno spremljajo.

Korektivni in preventivni ukrepi: nastajajo iz različnih aktivnosti v samem sistemu kakovosti: iz procesa, kjer se zapisujejo kot neskladnosti, iz reklamacij kupcev in iz notranjih presoj, upoštevati pa je treba še vsa zakonodajna področja varovanja okolja ter poklicnega zdravja in varnosti zaposlenih, ki je po standardu ISO 14001 in OHSAS 18001 za organizacijo obvezna. Težišče vseh aktivnosti je v napredovanju integriranega sistema. Preventiva mora sčasoma predvideti vse mogoče napake, ki bi se lahko zgodile. Preventivno delovanje mora onemogočiti ponavljanje starih in nastajanje novih napak.

Pri tem pa ne gre samo za popraviljanje napak, ampak tudi za preprečevanje ponavljanja teh napak oziroma za predvidevanje in onemogočanje nastajanja novih. Korektivni ukrepi se skrbno zapisujejo, določijo se odgovorni za izvedbo in končni rok izvedbe. Poročila o teh ukrepih in pa analiza ukrepov so naloga vodstvenega pregleda, pri katerem se preveri njihovo

izvajanje in ukrepa ob morebitnih zaostajanjih. Na ta način se ves čas nadzorujeta izpolnjevanje in doseganje zastavljenih ciljev, tako posameznih organizacijskih enot kot tudi celotne organizacije.

Notranje presoje integriranega sistema: to je še eno orodje za preverjanje učinkovitosti sistema postavljanja ciljev. Z notranjimi presojami se overi, ali so dejavnosti vodenja kakovosti in z njimi povezani rezultati skladni z načrtovanimi postopki, in ugotavlja učinkovitost sistema kakovosti (SIST ISO 9001:1995, str. 29). Posebej za notranje presoje usposobljeni zaposleni presojajo posamezne točke po standardu ISO 9001. V primeru neskladnosti je treba določiti in izvesti korektivni ukrep, ki neskladnost odpravi, in preventivni ukrep, ki neskladnost prepreči v prihodnosti.

V integriranem sistemu imajo notranje presoje enako funkcijo in značilnosti, saj jih zahtevajo vsi trije standardi. Pomembno je, da so notranji presojevalci neodvisni od področja, ki ga presojajo. Na ta način se doseže največja objektivnost pri presojanju in lažje se ugotovijo morebitna odstopanja od zahtev standarda ISO 9001, ISO 14001 ali OHSAS 18001 in pa odstopanja od načrtovanih ciljev, saj se lahko presoja katerokoli področje poslovanja organizacije. Notranji presojevalci lahko izredno kritično presojajo določeno področje, hkrati pa se s tem podpira in izboljšuje notranja komunikacija med ljudmi. Notranje presoje ugotavljajo učinkovitost integriranega sistema ali pa vsakega sistema posamezno in predstavljajo nekakšno valilnico idej, saj ob presojanju in ugotavljanju odstopanj sistema zahtevajo korektivno in preventivno ukrepanje in silijo v iskanje novih, učinkovitejših rešitev.

3.5. VLOGA IN NALOGA CERTIFIKACIJSKE HIŠE

Certifikat je potrdilo, ki ga organizacija, ki zgradi sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001, sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001 ali sistem vodenja zdravja in varnosti po standardu OHSAS 18001, lahko pridobi. Pridobljeni certifikat potrjuje ustreznost zgrajenega sistema in skladnost s posameznim standardom.

Ta potrdila – certifikati se občasno obnavljajo in dajejo kupcem zagotovilo, da jim ni treba pošiljati lastnih strokovnjakov k dobavitelju, da bi se prepričali, ali ima ustrezno urejen sistem zagotavljanja kakovosti ter ravnanja z okoljem ali zdravjem in varnostjo. Certifikati s področja okolja zagotavljajo javnosti, da se podjetje, ki ga ima, ustrezno obnaša do okolja. Vsi podatki (politika kakovosti, meritve okoljskih vidikov) so namreč dostopni javnosti. Certifikat po standardu OHSAS 18001 pa zagotavlja, da organizacija skrbi za svoje zaposlene tudi z vidika njihovega zdravja in varnosti.

Certifikacijska hiša je organizacija, ki opravlja certifikacijske postopke in je pooblaščen za izdajanje certifikatov, kar potrjuje s svojo akreditacijo pri enem ali več (mednarodnih) akreditacijskih organih. Akreditacija je uradno priznanje usposobljenosti neke certifikacijske hiše ali organa za opravljanje postopkov ugotavljanja skladnosti. Več akreditacij ima certifikacijska hiša, bolj verodostojni, spoštovani ter ugledni so certifikati z njenim znakom. V Evropi obstaja več institucij, ki izdajajo certifikate, certifikacijskih hiš, v Sloveniji imamo več organizacij, ki se ukvarjata s certificiranjem, največji sta BVQI in Slovenski inštitut za kakovost.

Ustreznost sistema, za katerega je bil podeljen certifikat, se preverja ob zunanjih presojah, ki so vsakih šest mesecev ali v določenih primerih na 1 leto. Zunanja presoja ustreznosti sistema pomeni preverjanje skladnosti sistema (za vodenje kakovosti ter ravnanje z okoljem ali zdravjem in varnostjo) z ustreznim standardom. To naredi certifikacijska hiša oziroma njeni zaposleni – zunanji presojevalci po vnaprej pripravljenem planu presoje. Certifikat ima veljavnost 3 leta, po poteku veljavnosti pa se mora organizacija ponovno certificirati (recertificirati).

Vloga in odgovornost presojevalcev in s tem tudi certifikacijske hiše sta izredno veliki, saj morajo zagotoviti, da presojani sistem v neki organizaciji resnično dobro deluje in da se izvaja v vseh točkah, ki jih posamezni standard zahteva. Zato mora imeti certifikacijska hiša zaposlene strokovnjake z različnih področij, ki lahko presojajo ustreznost postavljenega sistema v različnih organizacijah. Kajti, tako kot se organizacije razlikujejo med seboj, tako se razlikujejo tudi sistemi vodenja kakovosti ter ravnanja z okoljem ali zdravjem in varnostjo v teh organizacijah.

3.5.1. ZDRUŽENA PRESOJA – NOV IZZIV ZA CERTIFIKACIJSKE HIŠE

Vsaka presoja temelji na točno opredeljenih ciljnih presoje, namenu oziroma področjih presojanja ter na določenih kriterijih za presojo. Opredeljeni cilji so:

- ugotovitev ustreznosti in skladnosti presojanega integriranega sistema posebnim zahtevam vsakega standarda posebej;
- vrednotenje integriranega sistema glede na zakonske zahteve;
- potrditev učinkovitosti presojanja integriranega sistema in doseganje zastavljenih ciljev.

S pomočjo presoje sistema se izvedeta sistematično preskušanje sistema, kot je oziroma bi moral biti dokumentiran v integriranem poslovniku, in optimiranje sistema glede na točnost, dorečenost in ekonomičnost. Namen presoje oziroma področja, ki bo presojano, se določi po obsegu presoje glede na lokacije, aktivnosti, ki potekajo v organizaciji, in glede na procese, ki se odvijajo v njej. To so predmeti, ki jih morata opredeliti obe strani, presojanec in presojevalci, in se morajo vsi strinjati in takšen plan odobriti.

Izbira in sestava tima presojevalcev: Tim sestavljajo vodilni presojevalec, ki je vodja tima, in člani tima - presojevalci. Število presojevalcev v timu je lahko zelo različno. Presojevalci so lahko redni presojevalci ali pa presojevalci – pripravniki. V timu lahko sodelujejo tudi specialisti, ki so strokovnjaki za določeno presojano področje, npr. kemik, strojnik, tekstilec, gradbenik. Specialisti niso presojevalci, delajo po navodilih vodilnega presojevalca in sodelujejo samo pri strokovnem delu presoje.

Velikost tima oziroma število članov v timu je odvisno od:

- velikosti organizacije;
- števila lokacij, na katerih podjetje posluje, in oddaljenosti med lokacijami;
- ciljev presoje;
- časa trajanje presoje.

Vsaki organizaciji je treba omogočiti, da se njene aktivnosti odvijajo normalno, tako kot vsak delovni dan. Zaradi presoje in prisotnosti zunanjih presojevalcev se delovni dan ne sme v celoti spremeniti, čeprav je res, da presoja delno ovira proces dela. Tim presojevalcev mora

biti neodvisen od presojanega področja, hkrati pa mu mora biti omogočen dostop do vseh potrebnih ljudi, področij, informacij, dokumentov in zapisov.

Vsak presojevalec ima licenco za presojanje skladnosti z določenim standardom. Nekdo lahko presoja samo po standardu ISO 9001 (ISO 14001, OHSAS 18001, VDA 6.1, QS 9000), lahko pa je tudi presojevalec za dva ali več standardov.

Združena presoja je presoja integriranega sistema standardov in je za presojevalce in presojanca izredno zahtevna. Je namreč izredno zgoščena in podrobna. Načeloma bi za presojo integriranega sistema lahko določili tim treh presojevalcev, vsakega za en standard (ISO 9001, ISO 14001 ali OHSAS 18001). Skopa praksa, ki jo imamo na tem področju, pa je pokazala, da je tim sestavljen iz 1, 2 ali 3 presojevalcev, ki pa so presojevalci za dva ali tri standarde. Na ta način lahko preverjajo skladnost sočasno za več sistemov oziroma več standardov. V organizaciji je ponavadi število ljudi, pri katerih se presoja izvaja, omejeno, zato je ozko specializiran tim presojevalcev lahko ovira pri pridobivanju dokumentov in dokazov o skladnosti integriranega sistema z zahtevami posameznega standarda. Seveda taka presoja zahteva izkušene in pa dobro usposobljene presojevalce vsaj dveh sistemov po določenih standardih.

Načrt presoje integriranega sistema: Ob določitvi točnega datuma presoje se izdelata plan presoje, ki vključuje: cilj presoje, enote v organizaciji, ki bodo presojane, kdaj se bo presojala posamezna enota ter osebe, ki bodo pri tem sodelovale, lokacije, aktivnosti in procese, ki so potrebni za ugotavljanje ciljev ter čas, potreben za posamezne aktivnosti.

Načrt ali plan združene presoje je težko določiti iz več razlogov. Predstavniki vodstva za kakovost, okolje ter zdravje in varnost je sicer lahko ena oseba, lahko pa sta to dve ali tri osebe. Če je to ena oseba, so ponavadi odgovornosti in pooblastila razdeljeni na podrejene, saj ena oseba ne more vsega izvajati. Ob presojanju integriranega sistema si presojevalci lahko pogledajo integrirani sistem s temi podrejenimi, ki so tudi odgovorni za posamezna področja. Če naloge predstavnika vodstva za kakovost, okolje ter zdravje in varnost opravljata dve ali tri osebe, se vsak presojevalec priključi odgovorni osebi za določeno področje.

Plan presoje integriranega sistema mora upoštevati število predstavnikov vodstva in tudi skupne točke vseh treh standardov (vodstveni pregled, korektivni in preventivni ukrepi, notranje presoje), da se področja presojanja ne podvajajo. Specifike posameznih standardov (ISO 9001 – statistika, organizacija, ISO 14001 – zakonodaja, vpliv javnosti, pomembni vidiki, OHSAS 18001 – ocena tveganja, zakonodaja, varnost, zaščita) je treba presojati posebej.

Praktična izvedba presoje integriranega sistema: Plan presoje integriranega sistema je lahko narejen zelo skrbno in upošteva vse elemente, vendar v praksi ne gre vedno gladko. Morda kdo od odgovornih za določeno področje manjka, lahko se pojavi problem lokacije ali shranjevanja dokumentov. Take težave je treba reševati sproti, na samem kraju presoje.

Zaradi zahtevnosti združenih presoj je časovna omejitev lahko velik problem, zato se te presoje lahko časovno zelo zavlečejo ne glede na prvotni plan presoje.

Problemi pri presojanju integriranih sistemov:

1. Težko je sestaviti tim ustreznih presojevalcev zaradi zahtevane visoke strokovnosti in izkušenj iz vsaj dveh standardov, ki so predmet presoje.
2. Posamezniki v presojani organizaciji (predstavniki vodstva) so lahko zelo obremenjeni.
3. Časovno je presojo težko planirati, presoje so zato izredno dolge in zahtevajo prisotnost vseh presojančev.

Združena presoja oziroma presoja integriranega sistema postaja realnost. Podjetij z dvema ali tremi sistemi po določenih standardih ni veliko, vendar jih je vedno več. Z večjim številom takih podjetij pa je vse več tudi zahtev, da certifikacijske hiše izvajajo združene presoje. Na to se je treba pripraviti, usposobiti presojevalce in pa prilagoditi način dela. Presojanje integriranega sistema je v Sloveniji in v svetu šele na začetku. V podjetju IMPOL, kjer so vse tri sisteme že integrirali, poskušajo voditi notranje presoje po skupnih točkah, prav tako pa to pričakujejo od svoje certifikacijske hiše BVQI. Posamezni koraki na tem področju so torej narejeni tudi že v Sloveniji, vendar to področje integriranih sistemov še ni dovolj raziskano in opredeljeno.

4. REZULTATI RAZISKAVE O RAZŠIRJENOSTI IN POZNAVANJU STANDARDOV

4.1. ORIS METODOLOŠKEGA PRISTOPA K PROBLEMU

Namen raziskave je pojasnjen v uvodu magistrske naloge, in sicer je: ugotoviti, koliko v podjetjih poznajo različne standarde, predvsem pa ISO 9001, koliko ga uporabljajo in v katerih primerih, razširjenost različnih standardov v Sloveniji in potrebo po njihovem združevanju v primerih, ko ima organizacija dva ali celo vse tri sisteme.

V raziskavi je sodelovalo 27 podjetij, med seboj zelo različnih. Podjetja so tako proizvodna kot tudi storitvena, po obsegu zaposlenih pa velika in majhna podjetja iz različnih panog (kemijska, tekstilna, prehrabna, trgovska, prevozniška podjetja). Prav zaradi te raznolikosti podjetij se mi je zdelo zanimivo primerjati odgovore, saj so sistemi kakovosti, sistemi ravnanja z okoljem in sistemi vodenja zdravja in varnosti v vsakem podjetju različno oblikovani in uporabljeni. Anketirana podjetja se razlikujejo tudi v času, ki je potekel od prve certifikacijske presoje za posamezne sisteme. 9 podjetij ima certifikat za sistem kakovosti po ISO 9001 že od začetka devetdesetih in so že v tretjem certifikacijskem obdobju, torej imajo sistem kakovosti od 6 do 9 let. V času, ko so ta podjetja pridobivala certifikat prvič, so bili težki časi za slovensko gospodarstvo, časi odcepitve od Jugoslavije, časi velikih sprememb – iskanje novih trgov, iskanje nove identitete podjetij v spremenjenih razmerah. 6 podjetij ima vzpostavljen sistem kakovosti od 3 do 6 let in so v drugem certifikacijskem obdobju. 12 podjetij pa je v prvem certifikacijskem obdobju in so praktično na začetku poti. Ta podjetja pa so certifikate pridobile v zadnjih letih, ko so se razmere na trgih nekoliko spremenile, in se šele navajajo na uporabo in vzdrževanje sistemov, ki so jih zgradili.

4.2. NAČIN PRIDOBIVANJA PODATKOV – PREDSTAVITEV ANKETE

Podatke za raziskavo sem dobila z vprašalnikom, ki sem ga poslala po pošti ali po elektronski pošti. Vprašalnik je bil poslan v obdobju od januarja 2001 do februarja 2002 in tudi odgovori

so prišli v istem obdobju. Poslala sem 27 vprašalnikov in dobila 27 odgovorov. Seznam anketiranih podjetij je podan v prilogi 1.

Pojasnila k odgovorom sem dobila s telefonskim pogovorom v treh podjetjih: Plastdispenser, Petrol in Magneti. Podjetje Plastdispenser je v prvem certifikacijskem obdobju za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001, podjetje Petrol je v drugem certifikacijskem obdobju za sistem vodenja kakovosti in v prvem za sistem ravnanja z okoljem, podjetje Magneti pa je v tretjem certifikacijskem obdobju za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 vprašanj in v prvem za sistem ravnanja z okoljem. Na ta način sem dobila podrobnejše in natančnejše odgovore, ki so razložili že izpolnjene vprašalnike. Vprašanja pri dodatnem pogovoru so bila enaka tistim na poslanem vprašalniku, le odgovori so bili lahko poljubno obsežni. Zapisi dodatnih pogovorov so podani v prilogi 4.

Anketa je sestavljena iz 2 podanket:

- A. za organizacije s sistemom vodenja kakovosti po ISO 9001: sodelovalo je 27 organizacij,
- B. za organizacije s kombinacijo dveh standardov, ISO 9001 in ISO 14001: sodelovalo je 7 organizacij izmed 27.

Vprašalnika sta podana v prilogah 2 in 3. Podanketi imata enaka vprašanja, ki so povezana s poznavanjem standarda ISO 9001, vzroki za uvajanje standardov v organizacije in mnenjem predstavnikov podjetij o učinkovitosti standardov v njihovem podjetju, nato sem dodala še vprašanja, povezana z ISO 14001 in integracijo standardov ISO 9001 in ISO 140001. Omejila sem se na 9 – 14 vprašanj, odvisno od vrste vprašalnika, saj so predstavniki vodstva za določene sisteme zelo zaposleni ljudje in so že tako komaj našli čas za sodelovanje v raziskavi. Vprašalnik za podjetja, ki imajo samo ISO 9001 vsebuje 9 vprašanj (priloga 2), vprašalnik za podjetja, ki imajo poleg sistema ISO 9001 še ISO 14001, pa vsebuje 14 vprašanj, 9 za sistem ISO 9001 in 5 za sistem ISO 14001 (priloga 3).

Izpolnjevalci anket so predstavniki vodstva za kakovost oziroma predstavniki vodstva za ravnanje z okoljem. Ti ljudje so praviloma že od samega začetka uvajanja standardov v podjetju in se ukvarjajo s to problematiko ter so najboljše informirani ljudje v podjetju, kar zadeva standard v njihovi organizaciji.

Način odgovarjanja na zastavljena vprašanja je bil enostaven, saj je predstavnik anketiranega podjetja samo obkroževal črko pred izbranim odgovorom. Pri nekaterih vprašanjih je bilo možnih več odgovorov, kar sem naredila namenoma, da anketiranci ne bi bili omejeni. Ker sem z anketo dobila posamezne odgovore, vendar pa ne širšega vedenja o odgovorih, sem v treh podjetjih telefonsko dobila še dodatne odgovore in pojasnila anketiranih oseb. Na ta način sem dobila še več informacij o vsakem posameznem odgovoru.

Vzorec: V anketi je sodelovalo 27 podjetij in vseh 27 podjetij je vrnilo izpolnjeni vprašalnik:

- 20 podjetij ima vzpostavljen sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001,
- 7 podjetij ima 2 sistema: sistem vodenja kakovosti po ISO 9001 in sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001.

Podjetja so v različnih certifikacijskih obdobjih, ker me je zanimalo, kako v podjetjih, kjer imajo sistem vodenja kakovosti kratek čas, uporabljajo postavljeni sistem, kako razmišljajo o njem, o njegovih koristih v primerjavi s podjetji, kjer imajo sistem vodenja kakovosti že dalj časa.

4.2.1. REZULTATI - PREDSTAVITEV VPRAŠANJ IN INTERPRETACIJA ODGOVOROV

A. ORGANIZACIJE S SISTEMOM VODENJA KAKOVOSTI PO ISO 9001

Vprašanje 1: Kdaj ste pridobili certifikat kakovosti?

Vprašanje je bilo namenjeno poizvedbi, kako dolgo imajo podjetja certifikat za sistem vodenja kakovosti po ISO 9001, saj sem pričakovala različne odgovore, ki bi bili lahko posledica obdobja, v katerem je trenutno sistem kakovosti v posamezni organizaciji.

- 12 podjetij (44,5 %) je v prvem certifikacijskem obdobju, kar pomeni da so imeli samo eno certifikacijsko presojo in da imajo sistem kakovosti od 0 do 3 leta. Njihov sistem kakovosti je še zelo mlad, se še dosti spreminja in prilagaja dejanskim možnostim in sposobnostim zaposlenih.

- 6 podjetij (22,2 %) je v drugem certifikacijskem obdobju, kar pomeni 3 do 6 let od pridobitve certifikata, opravili so eno recertifikacijsko presojo (po treh letih). Ta podjetja so v nekem vmesnem obdobju, sistem kakovosti se je utrdil, ni več veliko sprememb v dokumentaciji in postopkih. V tem obdobju obstaja možnost, da podjetja zanemarijo vzdrževanje sistema kakovosti, ki sčasoma ne prinaša več vidnega in skokovitega izboljšanja. Druga možnost je, da podjetja sistem dela, ki ga zahteva standard ISO 9001, počasi prenesejo tudi na druga področja in ga ne omejujejo samo na sistem kakovosti.
- 9 (33,3 %) podjetij je že v tretjem certifikacijskem obdobju, kar pomeni, da je od pridobitve certifikata preteklo 6 do 9 let, opravili so že dve recertifikaciji (po treh in po šestih letih). To so že dokaj izkušena podjetja pri izvajanju in vzdrževanju sistema kakovosti. Sistem orodij, ki jih standard ISO 9001 nudi, je pri teh podjetjih že poznan, sistem dela utečen.

Preglednica 1: Certifikacijska obdobja anketiranih podjetij

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A - od 0 do 3 let	12	44,5
B - od 3 do 6 let	6	22,2
C - od 6 do 9 let	9	33,3
Skupaj:	27	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

Vprašanje 2: Kje ste dobili prve informacije o standardu ISO 9001? (možnih je več odgovorov)

Vprašanje, kje so dobili informacije o standardu ISO 9001, sem postavila zato, ker je pomembno vedeti, na kakšen način se je širila in se še širi informacija o standardu ISO 9001, kako so ljudje v podjetjih prvič prišli v stik z njim.

Preglednica 2: Prve informacije o standardu ISO 9001

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A - v medijih	13	41,9
B - od naših kupcev, poslovnih partnerjev	14	45,2
C - prišla je ponudba po pošti	4	12,9
Skupaj:	31	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

Od 27 podjetij sem dobila 31 odgovorov, saj so se nekateri odločili za dva odgovora na zastavljeno vprašanje.

- 13 odgovorov (41,9 %) je bilo A, da so podjetja prvo informacijo o standardu ISO 9001 dobila v medijih - se pravi po TV, radiu in v časopisih. Ta odgovor je posledica dejstva, da se je v letih od 1992 do 2001 veliko pisalo v časopisih in revijah, tako strokovnih kot poljudnih, o standardu ISO 9001, sistemih kakovosti in kakovosti na splošno. V strokovnih krogih se je veliko govorilo tudi o kakovosti poslovanja, pomembnosti kakovosti za uspeh ali samo preživetje podjetja.
- 14 odgovorov (45,2 %) je bilo B, kar pomeni, da so prve informacije dobili pri svojih kupcih oz. poslovnih partnerjih. Mnoga slovenska podjetja so se po osamosvojitvi morala preusmeriti na tuje trge in poiskati nove kupce za svoje proizvode. Pridobiti kupce v tujini pa je težko, če ti nimajo zagotovila, da so izdelki kakovostni ter da podjetje, ki jih ponuja, natančno upošteva roke in kakovost. Tuji poslovni partnerji so postavili vprašanje ali pa so pridobitev certifikata za sistem vodenja kakovosti po ISO 9001 postavili celo kot pogoj za sodelovanje.
- 4 odgovori (12,9 %) so bili C, torej »prišla je ponudba po pošti«. To pomeni, da je ponudba za seminarje in predstavitve uvajanja sistema vodenja kakovosti po ISO 9001 prišla že kar po pošti. Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov, tako da je bil ta odgovor vedno v kombinaciji s še enim. V podjetjih so prve informacije o standardu ISO 9001 dobili iz medijev oziroma od svojih kupcev, pozneje pa so dobili ponudbo po pošti, ki jim je dala še dodatne informacije.

Od leta 1990, ko se je v Sloveniji certificiralo prvo podjetje skladno s standardom ISO 9001, pa do danes se je veliko pisalo o velikih, uspešnih podjetjih, ki so se podala na pot ustvarjanja sistema kakovosti po standardu ISO 9001. Podelitve certifikatov so bile javne in to so bili veliki dogodki, o njih so pisali in govorili mediji, znane osebnosti iz politike in gospodarstva so slavnostno podeljevale certifikate. Slika in komentar v dnevnem časopisju sta bila obvezna. Podjetja so torej večino prvih informacij o standardu ISO 9001, sistemu kakovosti, certificiranju in drugem, dobila v medijih ter seveda pri svojih kupcih oziroma poslovnih partnerjih. Podjetja iz tujine lahko varneje sodelujejo s slovenskim podjetjem (ali katerimkoli drugim podjetjem, ki ga ne poznajo), če ta za svoj sistem kakovosti predloži certifikat, ki ga je izdala certifikacijska hiša z mednarodno akreditacijo. Zaupanje v podjetje je večje, ponovljivost procesov je boljša, proizvod, ki ga želijo kupiti, pa si sami lahko ogledajo in ocenijo njegovo kakovost. Sistem kakovosti v podjetju, ki je ta proizvod izdelalo, pa jim zagotavlja ponovljivost procesa, v katerem je kakovosten izdelek nastal.

Vprašanje 3: Zakaj ste se odločili za uvajanje standarda ISO 9001? (možnih je več odgovorov)

Vprašanje je bilo namenjeno ugotavljanju vzrokov za uvajanje standarda ISO 9001, možnih je bilo več odgovorov.

Preglednica 3: Vzroki za uvajanje sistema kakovosti po ISO 9001

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A – konkurenčna podjetja ga imajo	8	13,6
B - zahteva kupcev	11	18,6
C - zaradi izboljšanja kakovosti poslovanja	24	40,7
D - zaradi državnih razpisov	2	3,4
E - zaradi zniževanja stroškov kakovosti	14	23,7
Skupaj:	59	100,0

Od 27 podjetij sem dobila 59 odgovorov, saj so se nekateri odločili za dva ali tudi tri odgovore na zastavljeno vprašanje.

- Najpogostejši vzrok za uvajanje zahtev standarda ISO 9001 je bil odgovor C (40,7 %) – »zaradi izboljšanja kakovosti poslovanja«. ISO 9001 obravnava sistem kakovosti v organizaciji. Sistem kakovost v podjetjih ponavadi povezujejo s kakovostjo proizvodov in ga na ta način tudi razumejo in omejujejo.
- Odgovor C je bil največkrat povezan z odgovorom E – »zmanjšanje stroškov kakovosti«, in sicer pri 14 podjetjih (23,7 %). Ta odgovor je logičen, saj standard zahteva ugotavljanje stroškov kakovosti. Ko pa so ti enkrat opredeljeni, pa jih je z določenimi ukrepi mogoče tudi zmanjševati.
- 11 odgovorov (18,6 %) je bilo odgovorov B – »zaradi zahtev kupcev«, kar pa je tesno povezano z odgovorom na vprašanje, kje so dobili prve informacije o standardu ISO 9001. Dejstvo je, da se kupci želijo prepričati, da proizvodi ali storitve nastajajo na takšen način, da bodo ponovljivi. Podeljeni certifikat pa jim to gotovost daje, zato si kupci včasih vzamejo to pravico in upoštevanje standarda ISO 9001 priporočajo ali celo zahtevajo.
- V 8 primerih (13,6 %) je bil izbran odgovor A – »konkurenčna podjetja ga imajo«, kar še enkrat kaže na to, da sta pridobitev certifikata in vzpostavitev sistema vodenja kakovosti skladno s standardom ISO 9001 konkurenčna prednost.
- Samo 2 odgovora (3,4 %) sta bila D, kar pomeni »zaradi državnih razpisov«. Pri nekaterih državnih razpisih, predvsem za proizvodna podjetja, lahko podjetja s certifikatom pridobijo določeno število točk in s tem prednost pred podjetji, ki nimajo vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti po standardu in so se prav tako prijavila na razpis. Očitno pa je teh točk, dobljenih zaradi certifikata za sistem kakovosti na državnih razpisih, premalo in niso odločujoči dejavnik, da bi bile vzrok za pridobitev certifikata po standardu ISO 9001. Pri dodatnem pogovoru je eno podjetje izpostavilo tudi razpisne pogoje in prednost uveljavljenega reda in organizacije, ki ju daje sistem kakovosti po ISO 9001.

Torej, kaj so razlogi, da se slovenska podjetja odločajo za uvajanje in certificiranje sistema vodenja kakovosti v skladu s standardom ISO 9001? Anketiranci so obkrožili več odgovorov, kar pomeni, da nikjer niso imeli samo enega vzroka za odločitev o uvajanju sistema kakovosti v podjetje, ampak je bila to kompleksna odločitev. Najpogostejša odgovora sta vsekakor bila izboljšati kakovost v podjetju in zmanjšanje stroškov kakovosti. Pri sistemu vodenja

kakovosti po ISO 9001 gre za kakovost celotnega procesa v podjetju in njegovo skladnost z zahtevami standarda ISO 9001, vključuje pa, poleg nekaterih drugih elementov, tudi kakovosten proizvod. Z izboljšanjem kakovosti v podjetju se praviloma začnejo tudi zmanjševati stroški nekakovosti, vendar pa se sami stroški kakovosti, med katere štejemo tudi stroške izobraževanja in pa stroške certificiranja in presoj, ne zmanjšajo kar takoj. Učinki se pokažejo pozneje. Pred odločitvijo za uvajanje standarda ISO 9001 se v podjetjih ponavadi ne zavedajo, kako visoki so njihovi stroški nekakovosti, a ko so ti znani, se takoj pojavi tudi želja po njihovem znižanju.

K odločitvi za uvajanje sistema kakovosti pa odločilno pripomorejo tudi rezultati konkurenčnih podjetij, torej sta vzpostavitev sistema kakovosti in pridobitev certifikata konkurenčna prednost na trgu. Primerjava z uspešnejšimi podjetji vsekakor spodbudi zgledevanje po njih. V nekaterih vejah gospodarstva je certifikat za sistem vodenja kakovosti po ISO 9001 postal že samoumeven, kar na drugi strani pomeni, da ga morajo imeti vsi, ki želijo uspešno poslovati, brez njega ni dobrega posla. Iz dodatnega pogovora je razvidno, da podjetja, ki želijo priti na avtomobilski trg, morajo imeti vzpostavljen sistem kakovosti, ki ga potem nadgradijo s specifičnimi avtomobilskimi standardi.

Vprašanje 4: Kaj ste pričakovali od uvajanja standarda ISO 9001?

Zanimalo me je, kaj so podjetja v resnici pričakovala od uvajanja sistema kakovosti po standardu ISO 9001. Preden se v podjetju odločijo zanj, ima vsak neke svoje predstave o tem. Pri razlagi odgovorov sem uporabila tudi podatke iz dodatnih pogovorov. Zapisi teh razgovorov so podani v prilogi 4.

Od 27 podjetij sem dobila 38 odgovorov, saj so se nekateri odločili za dva ali tudi tri odgovore na zastavljeno vprašanje.

- 27 podjetij (71,1 %) se je odločilo za odgovor B – »uvajanje potrebnih sprememb«. Standard ISO 9001 predpisuje postavitve sistema kakovosti, ki je v organizacijah že sam po sebi dovolj velika sprememba. Sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 zahteva notranje in zunanje presoje sistema, iz katerih izhajajo ukrepi (korektivni in

preventivni) ter spremembe. Za doseganje ciljev, ki si jih podjetje postavi, mora organizacija spreminjati in prilagajati vse funkcije v podjetju in standard ISO 9001 jo v to sili. Očitno se podjetja zavedajo, da so spremembe potrebne in jih tudi zavestno sprejemajo oziroma se zanje zavestno odločajo.

Preglednica 4: Pričakovanja podjetij pred uvajanjem sistema kakovosti po ISO 9001

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A - rešitev iz finančnih težav	0	0,0
B - uvajanje potrebnih sprememb	27	71,1
C - nove ideje	11	28,9
Skupaj:	38	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

- 11 podjetij (28,9 %) se je odločilo za odgovor C – »nove ideje«. Pričakovanje novih idej je tudi težnja po spremembah, iskanje novih rešitev problemov, ki se pojavljajo v organizaciji.
- Nobeno podjetje (0,0 %) se ni odločilo za odgovor A – »rešitev iz finančnih težav«. Iz tega je razvidno, da podjetja uvajanja sistema kakovosti ne povezujejo z nekim finančnim dobičkom in da to ni razlog za njihovo odločitev, ker to preprosto ne bi bilo res. Pomembno je, da ugotovijo, da se morajo sami rešiti iz finančnih težav, pri tem pa lahko uporabijo tudi orodje, ki ga ponuja ISO 9001.

Iz podanih odgovorov lahko sklepam, da so se anketirani popolnoma realno odločali za uvajanje sistema kakovosti po ISO 9001 in niso imeli nekih pričakovanj, ki jih standard ne more ponuditi. Spremembe so v podjetjih pričakovali in so si jih tudi želeli, te spremembe pa naj bi prinesle izboljšanje na vseh ravneh poslovanja podjetja. Standard ne ponuja rešitev iz finančnih problemov, saj se neposredno ne ukvarja s financami. Vendar pa so zahteve standarda ISO 9001 takšne, da se poslovanje neprestano preverja, rezultati se analizirajo, sprejemajo se določeni ukrepi za odpravljanje napak (neskladnosti). V primeru, da podjetje izdeluje sicer kakovostne izdelke, ki pa se na trgu ne prodajajo, potem bo prav gotovo potrebna nekakšna sprememba, slaba prodaja in njena analiza bosta terjali ukrepanje, dokler

se stanje ne bo izboljšalo. ISO 9001 daje takemu podjetju orodje, da potrebne spremembe oziroma ukrepe tudi spelje.

Vprašanje 5: Kakšne probleme rešujete s pomočjo sistema kakovosti, ki ga narekuje ISO 9001?

S tem vprašanjem sem želela izvedeti, kako je vzpostavljeni sistem kakovosti v podjetju izkoriščen, ali strogo samo v povezavi s slabo kakovostjo izdelka ali pa ga uporabljajo tudi kot pomoč pri kakovostnejšem poslovanju.

Preglednica 5: Problemi, ki jih podjetja rešujejo s pomočjo sistema kakovosti

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A - vse vrste problemov	17	54,8
B - probleme, povezane s kakovostjo	13	42,0
C - finančne probleme	1	3,2
Skupaj:	31	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

Od 27 podjetij sem dobila 31 odgovorov, saj so se nekateri odločili za dva ali tudi tri odgovore na zastavljeno vprašanje.

- 17 podjetij (54,8 %) se je odločilo za odgovor A – »vse vrste problemov«. Namen uvajanja standarda ISO 9001 je prav v tem, da s pomočjo orodja, ki ga nudi, podjetja rešujejo svoje vsakdanje probleme. Od 17 podjetij jih je 12 (70,6 %) v drugem ali tretjem certifikacijskem obdobju, kar pomeni, da sistem kakovosti uporabljajo že več kot 3 leta.
- 13 podjetij (42,0 %) pa je odgovorilo, da s pomočjo standarda rešujejo samo »probleme, povezane s kakovostjo«. Od teh 13 je 8 podjetij (61,5 %) v prvem certifikacijskem obdobju, se pravi, da imajo certifikat za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 do 3 let. V začetnem obdobju (prvo certifikacijsko obdobje), ko se sistem še uveljavlja, se ljudje še učijo, odpirajo se težave v zvezi s kakovostjo proizvodov, kakovostjo procesa, zagotavljanjem enakih pogojev v procesu, izobraževanjem ljudi. Šele pozneje, kar pa je

odvisno od podjetij, pa se podoben način dela lahko prenese tudi na druga področja delovanja podjetja, ne samo na sistem kakovost.

- Za odgovor C – »finančne probleme« – se je odločilo samo 1 podjetje (3,2 %). Vprašanja in težave se pojavljajo v vseh podjetjih in na vseh področjih poslovanja podjetja – standard ISO 9001 nudi postopek za reševanje problemov in za uveljavljanje sprememb. Toliko bolje, če sistem pomaga tudi pri finančnih problemih.

Večina podjetij uporablja orodje standarda za reševanje vseh problemov, ki se pojavijo pri vsakdanjem delu in jih v podjetju nikoli ne zmanjka. Seveda je treba upoštevati, da se velike ali pomembnejše stvari rešujejo prek hierarhije ciljev in odgovornosti, manjši problemi pa se rešujejo sproti in ne potrebujejo vključitve vseh zaposlenih ali odgovornih. Odločitve, katere probleme da, katerih ne, so prepuščene odgovornim ljudem na posameznih področjih. Podjetja, ki so v prvem certifikacijskem obdobju, se bolj omejujejo na sistem kakovosti in probleme oziroma neskladnosti, ki se pojavijo v zvezi s kakovostjo. V poznejših certifikacijskih obdobjih pa orodja uporabljajo tudi v druge namene in za reševanje različnih problemov. Da podjetja po več letih delovnega okolja s standardom ISO 9001 uporabljajo orodja standarda za sprotno problematiko dokazuje, da je sistem živ, se razvija, uporablja, se nadgrajuje in spreminja ter da je zaposlenim v pomoč in ne v breme. Sistem kakovosti resnično živi v celotnem podjetju. Govorimo že lahko o kakovosti poslovanja, sistem se razvija in raste v samem podjetju prek PDCA kroga, sistem kakovosti se nenehno izboljšuje.

Vprašanje 6: Ali bi priporočili sistem kakovosti v skladu z ISO 9001 svojim poslovnim partnerjem?

S tem vprašanjem sem želela zvedeti, ali so podjetja s sistemom vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 zadovoljni v tolikšni meri, da bi ga priporočili naprej, in ali se jim zdi vredno tolikšnega truda, ki so ga vložili v njegovo postavljanje.

Preglednica 6: Priporočitev sistema kakovosti po ISO 9001 poslovnim partnerjem

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A - da	27	100,0
B - ne	0	0
Skupaj:	27	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

Na to vprašanje so vsa podjetja odgovorila enako z »da« (100 %), saj bi ga vsa podjetja priporočila svojim poslovnim partnerjem. Iz tega lahko sklepam, da so izkušnje podjetij z uvajanjem in nato vzdrževanjem in uporabo sistema kakovosti po standardu ISO 9001 pozitivne in vredne truda in virov, ki so vloženi.

Vprašanje 7: Zakaj bi svojim poslovnim partnerjem priporočili sistem kakovosti v skladu z ISO 9001 ? (možnih je več odgovorov)

Seveda so me zanimali razlogi za priporočitev standarda ISO 9001, da vidim, kaj jim je najbolj všeč, s čim se strinjajo in kaj sprejemajo, kaj pa jih, recimo, moti oziroma ne vedo, kako bi to uporabili. Tudi v tem primeru sem boljšo razlago odgovorov dobila z dodatnim razgovorom, ki je zapisan v prilogi 4.

Od 27 podjetij sem dobila 71 odgovorov, saj so se nekateri anketiranci odločili za dva ali tudi tri odgovora na zastavljeno vprašanje.

- 12 odgovorov (16,9 %) je bil odgovor A – »ker je učinkovit«. Ta odgovor je bil vedno v kombinaciji z drugimi odgovori in nikoli sam. Dejansko iz tega izhaja, da so ljudje s sistemom kakovosti zadovoljni. Če so sistem kakovosti postavili in ga priporočajo poslovnim partnerjem iz lastnih izkušenj, potem je to dokaj verodostojno priporočilo. Veliko pa je odvisno od zaposlenih, ki so izvajalci, in vodilnih ljudi v podjetju, kako sistem kakovosti uporabljajo in koliko vanj vlagajo virov, tako finančnih kot časovnih in, kar je najpomembneje, človeškega znanja.

- B odgovor (18,3 %) pomeni »predstavlja vir novih idej«. Standard ISO 9001 postavlja organizacijam določene zahteve in zato v njih spodbuja spremembe in iskanje poti za izpolnitev teh zahtev. Tak način dela spodbuja vse zaposlene, tudi managerje in direktorje. S tem standard dejansko sili ljudi, da so dejavni, da iščejo nove poti, sodelujejo v različnih timih kakovosti, da tvorijo nove ideje in s tem posredno postaja sam vir novih idej.
- 20 odgovorov (28,2 %) je bilo C – »zaposlene usmerja k napredovanju in uresničevanju ciljev«. Dejansko je standard ISO 9001 najpreprosteje opredeliti in priporočiti s temi besedami nekomu, ki ga ne pozna ali ga pozna samo površno. Hkrati ta odgovor tudi pritegne poslušalca, da bi rad zvedel še kaj več.

Preglednica 7: Razlogi za priporočilo poslovnim partnerjem

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A - ker je učinkovit	12	16,9
B - predstavlja vir novih idej	13	18,3
C - zaposlene usmerja k napredovanju in uresničevanju ciljev	20	28,2
D - je dobro orodje pri poslovođenju	21	29,6
E - prisotnost presojevalcev je spodbuda	5	7,0
Skupaj:	71	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

- 21 (29,6 %) je bilo odgovorov D – »je zelo dobro orodje pri poslovođenju«. Managerji v anketiranih podjetjih so prepričani, da jim sam način dela, ki ga standard ISO 9001 predpisuje, v resnici nudi pomoč pri vsakdanjem delu, jim koristi, je učinkovit in ga v resnici uporabljajo za poslovođenje podjetja.

- 5 odgovorov (7,0 %) je bilo E – »prisotnost zunanjih presojevalcev je spodbuda«. Zunanja presoja vsakih 6 mesecev ali enkrat letno, zaposlene sili k rednemu delu, ki ga zahteva standard ISO 9001 ali sistem kakovosti. Presojevalci podjetjem še veliko svetujejo, predlagajo, pokažejo, opozorijo ter odkrijejo možnosti uporabe standarda ISO 9001, ki jih sami zaradi pomanjkanja časa, kadrov in znanja še niso odkrili. Glede na majhno število teh odgovorov pa sklepam, da za večja podjetja in tista, ki imajo vzpostavljen sistem kakovosti že dlje časa, ta prisotnost očitno ne pomeni nič posebnega, ne v pozitivnem ne v negativnem pomenu.

Vsi odgovori so bili omenjeni in izkazalo se je, da je uveljavljen, že nekaj let postavljen sistem kakovosti v skladu s standardom ISO 9001 preprosto predstaviti nekemu, ki ga ne pozna dobro ali ga sploh ne pozna. Vsi odgovori so predvsem močno pozitivni in potrjujejo dejstvo, da je standard dobro orodje in v pomoč pri poslovanju, da predstavlja vir za spremembe in nato prilagajanja, da spodbuja zaposlene k iskanju novih, drugačnih odgovorov na vedno ista vprašanja, dokler odgovori (ukrepi) niso učinkoviti. Prav tako je posebnost tudi občasna kontrola zunanjih presojevalcev, ki je lahko spodbuda ali prisila, vsekakor pa učinkovit način kontrole. Notranje in zunanje presoje sistema kakovosti predstavljajo gonilno silo sprememb in reševanja problemov v organizaciji. Na določenem segmentu, kjer se problemi pojavljajo, se izvede notranja presoja (preverijo se izvajanje predpisov in postopkov, njihova ustreznost, neustreznost surovin, neskladnosti) in skuša ugotoviti vir napak. Vir napak pa je začetek pri iskanju korektivnih ukrepov za popravilo napak in pa izogibanje neskladnostim v prihodnje, tu pa je že aktiviran PDCA krog za nenehno izboljševanje. Vsi anketirani bi uvedbo standarda priporočili. To je prav gotovo dobro priporočilo standardu, saj ga dajo ljudje, ki ga že imajo določeno število let v podjetju, v katerem so zaposleni. Ti ljudje poznajo njegove dobre in slabe lastnosti in so do njega očitno pozitivno naravnani.

Vprašanje 8: Ali poznate standard OHSAS 18001?

Standard OHSAS 18001 je v Sloveniji še malo razširjen, zanimivo pa bi bilo izvedeti, koliko so v podjetjih seznanjeni z njegovim obstojem.

Preglednica 8: Poznavanje standarda OHSAS 18001

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A - da	16	59,3
B - ne	11	40,7
Skupaj:	27	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

Standard OHSAS 18001 pozna sicer dokaj velik odstotek anketiranih (59,3 %), kar dosti anketiranih pa zanj še ni slišalo. Iz teh podatkov sklepam, da je omenjeni standard v Sloveniji premalo poznan, da je premalo informacij o njem in njegovih zahtevah in prednostih.

Vprašanje 9: Ali bi ga želeli uvajati v svoje podjetje?

Čeprav je standard OHSAS 18001 malo znan v Sloveniji, bi bil za certifikacijske ustanove zanimiv podatek, koliko so podjetja, ki imajo sistem vodenja kakovosti v skladu s standardom ISO 9001, seznanjeni tudi s tem, pri nas relativno novim standardom in koliko bi se jih mogoče odločilo za uvajanje tega standarda.

Preglednica 9: Želje po uvajanju standarda OHSAS 18001

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A – da	15	55,6
B – ne	12	44,4
Skupaj:	27	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

- 15 podjetij (55,6 %) si želi v prihodnosti vpeljati sistem vodenja zdravja in varnosti. Iz dodatnih pogovorov je bilo razvidno, da so podjetja seznanjena z zakonskimi obveznostmi o izjavi o varnosti z oceno tveganja, da začenjajo z vzpostavljanjem sistema vodenja poklicnega zdravja in varnosti, vendar pa se ne bodo vsa odločila tudi za certificiranje postavljenega sistema.
- 12 podjetij (44,4 %) si v bližnjem času ne želi uvajati sistema vodenja varnosti in zdravja v svoja podjetja. To seveda potrjuje dejstvo, ki sem ga že omenila, da je bilo premalo informacij, da bi ljudje standard OHSAS 18001 spoznali. Seveda je treba upoštevati tudi možnost, da jih to področje pač ne zanima, ker prinaša nove obveznosti. Tudi visoki finančni stroški so lahko vzrok, da se anketirani ne bodo odločili za uvajanje novega standarda, saj več standardov pomeni tudi večjo finančno obremenitev organizacije in večjo obremenitev ljudi. Kljub vsemu pa je okolje temu standardu naklonjeno in z več časa in novim zakonom bo tudi to področje bolj zanimalo delodajalce.

Standard OHSAS 18001 je v Sloveniji še vedno premalo poznan, čeprav ga pozna kar 59,3 % vprašanih podjetij. Morda je še premalo narejeno na področju informiranja, premalo pa se še zavedamo, kakšne so lahko posledice nesreč ali poškodb pri delu, tako za delodajalce kot tudi za zaposlene. Vendar pa obstajajo tudi pomisleki o certificiranju. Iz dodatnih razgovorov je razvidno, da bodo nekatera podjetja sicer postavila sistem ravnanja z zdravjem in varnostjo, ne bi pa se radi certificirali.

B. ORGANIZACIJE S SISTEMOM KAKOVOSTI PO ISO 9001 IN SISTEMOM RAVNANJA Z OKOLJEM PO ISO 14001

Vprašanje 10: Ali imate certifikat za ISO 14001 in kdaj ste ga pridobili?

To vprašanje je namenjeno poizvedbi, kdaj so podjetja, ki že imajo certifikat za sistem vodenja kakovosti po ISO 9001, pridobila tudi certifikat za sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001 in v katerem certifikacijskem obdobju so.

Preglednica 10: Zgrajen sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A – imamo	7	26,0
B – nimamo	20	74,0
Skupaj:	27	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

7 podjetij (26,0 %) je poleg certifikata za sistem vodenja kakovosti po ISO 9001 pridobilo tudi že certifikat za sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001. Zanimivo bi bilo videti, v katerem certifikacijskem obdobju je teh sedem podjetij.

Preglednica 11: Primerjava certifikacijskih obdobji za sistem kakovosti po ISO 9001

in sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001 pri 7 podjetjih, ki imajo vzpostavljena oba sistema

	Od 0 do 3 let	Od 3 do 6 let	Od 6 do 9 let	Skupaj
Certifikacijsko obdobje za ISO 9001		1	6	7
Certifikacijsko obdobje za ISO 14001	6	1		7

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

- Izmed sedmih podjetij, ki imajo že uveden sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001, je 6 podjetij (85,7 %) v tretjem certifikacijskem obdobju za certifikat sistema vodenja kakovosti (glej preglednico 11), eno podjetje (14,3 %) pa v drugem certifikacijskem obdobju. Če primerjamo certifikacijo po standardu ISO 14001, je šest podjetij v prvem certifikacijskem obdobju in eno (14,3 %) v drugem. Podatki kažejo, da se podjetja šele v drugem in tretjem certifikacijskem obdobju za standard ISO 9001, odločajo tudi za drugi sistem, to pa je sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001.

**Vprašanje 11: Zakaj ste se odločili za uvajanje standarda ISO 14001 v vaše podjetje?
(možnih je več odgovorov)**

Seveda so me tudi tu zanimali razlogi za uvajanje novega sistema poleg že obstoječega sistema kakovosti.

Preglednica 12: Razlogi za uvajanje sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A - zaradi lokalne skupnosti	1	10,0
B - zaradi zniževanja stroškov energentov	2	20,0
C -zaradi državnih razpisov	0	0
D - skrb za varovanje okolja	7	70,0
Skupaj:	10	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

Od 7 podjetij sem dobila 10 odgovorov, saj so se nekateri odločili za dva ali tudi tri odgovore na zastavljeno vprašanje.

- Najpogostejši odgovor (7 odgovorov – 70,0 %) je bil D – »skrb za varovanje okolja«. Ta odgovor kaže na visoko ozaveščenost podjetij, ki se dobro zavedajo svojega vpliva na okolje in ga želijo kar se da omejiti.
- 2 podjetji (20,0 %) se je odločilo za odgovor B – »zaradi zniževanja stroškov energentov«. Tudi ta odgovor je izraz skrbi za okolje, saj naravni energenti niso neusahljivi, hkrati pa je iz njega razvidna tudi stalna naloga vsakega sodobnega podjetja, to je skrb za omejevanje stroškov poslovanja.
- 1 podjetje (10,0 %) je izbralo odgovor A – »zaradi lokalne skupnosti«. Ta odgovor pomeni in izraža visoko okoljsko zavest podjetja, pomeni, da se zavedajo odgovornosti za skrb in varovanje okolja ter hkrati sodelujejo in poslušajo mnenje svoje lokalne skupnosti, s katero živijo in delajo neposredno v istem okolju.

Iz podanih odgovorov lahko sklepam, da so se za sistem ravnanj z okoljem po ISO 14001 v prvi vrsti odločila podjetja, ki imajo visoko okoljsko zavest in se zavedajo odgovornosti do svojega in širšega okolja. Dejavnosti teh podjetij pa so takšne narave, da vplivajo na okolje.

Vprašanje 12: Ali združujete zahteve obeh standardov?

Podjetja lahko izbirajo, kako bodo vodila oba sistema v podjetju. Zanimalo me je, v kolikšni meri se v podjetjih zavedajo možnosti integriranja standardov.

Preglednica 13: Način upravljanja s sistemom kakovosti in ravnanja z okoljem

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A - ne združujemo zahtev standardov ISO 9001 in ISO 14001	1	14,3
B - združujemo zahteve standardov ISO 9001 in ISO 14001	6	85,7
Skupaj:	7	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

- Eno podjetje (14,3 %) je odgovorilo, da »ne združuje zahtev standardov ISO 9001 in ISO 14001«. Vodenje sistemov v posameznem podjetju je odvisno od vodilnih managerjev v podjetju in združevanje sistema kakovosti po ISO 9001 in sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001 ni zahteva nobenega standarda, čeprav je nekatere zahteve mogoče združevati.
- 6 podjetij (85,7 %) skuša »združevati zahteve standardov ISO 9001 in ISO 14001«. Navodil, kako združevati skupne zahteve obeh sistemov, ni, zato podjetja poskušajo na različne načine.

Večina podjetij se je odločila za združevanje zahtev, kar bo pomenilo, da bodo želeli in pričakovali pomoč certifikacijskih hiš oziroma njihovih strokovnjakov. Združevanje olajša

delo pri vzdrževanju dveh sistemov in tudi svetovni trendi kažejo, da si podjetja z več sistemi po različnih standardih želijo združevanja, ker jim to olajša delo in prepreči podvajanje dela.

Vprašanje 13: Zakaj ste se odločili za ločevanje zahtev standardov ISO 9001 in ISO 14001? (možnih je več odgovorov)

Vzroki za ločevanje zahtev so lahko zelo kompleksni, vendar sem kot možne odgovore podala dva zelo enostavna, dana pa je bila tudi možnost, da sami opredelijo svoje razloge in stališča.

Od 7 anketiranih podjetij je na to vprašanje je odgovorilo samo 1 podjetje.

- Odgovor A – »tako nam je lažje« – je izbralo edino podjetje (100,0 %), ki se je odločilo odgovoriti na to vprašanje. Za izpolnitev zahtev posameznih standardov je potrebnega precej truda in časa zaposlenih. Ob dobrem poznavanju zahtev obeh standardov in nenehnem izboljševanju obeh sistemov sčasoma skupne točke in enake zahteve obeh sistemov postanejo očitne in je združevanje teh zahtev logični korak naprej.

Odgovor »ne želimo mešati kakovosti z varovanjem okolja« ni bil nikoli izbran. Dejstvo je, da povsem ločeno obeh sistemov le ne moremo voditi, saj, če ne drugega, sta oba sistema del istega podjetja, istega poslovnega procesa in vključujeta iste ljudi.

Predstavniki podjetij niso podali svojih razlogov, vendar pa menim, da so razlogi lahko mnogo bolj zapleteni: dve različni osebi vodita sistema, če ga združujejo, eden ostaja brez dela in vplivnega položaja, lahko je premajhno poznavanje standardov in njihovih možnosti združevanja.

Vprašanje 14: Zakaj ste se odločili za združevanje (integriranje) zahtev standardov ISO 9001 in ISO 14001? (možnih je več odgovorov)

Zanimali so me razlogi za združevanje zahtev standardov.

Preglednica 14: Vzroki za združevanje zahtev standarda ISO 9001 in ISO 14001

Odgovori	Število odgovorov	% odgovorov
A -nismo želeli podvajati dela, kjer ni potrebno	6	42,9
B - smiselno je bilo nekatere zahteve združiti	3	21,4
C – oboje je sestavni del poslovanja	5	35,7
Skupaj:	14	100,0

VIR: Zbirna tabela iz anketnih vprašalnikov, Priloga 6, str.15

- Za odgovor A – »nismo želeli podvajati dela, kjer ni potrebno« – se je odločilo 6 podjetij (42,9 %). Podvajanje dela je pri nekaterih enakih zahtevah obeh standardov neizogibno. Rešitev je seveda v združevanju oziroma integriranju teh zahtev.
- Odgovor B – »smiselno je bilo nekatere zahteve združiti« – je bil izbran 3 krat (21,4 %), ker se zahteve iz standarda ISO 9001 dopolnjujejo in nadgrajujejo z zahtevami standarda ISO 14001.
- V 5 podjetjih (35,7 %) pravijo, da je »oboje sestavni del poslovanja«. To dokazuje, da sta oba sistema v podjetju živa in da prispevata in pomagata k dobremu poslovanju podjetja, saj sta njegov sestavni del.

Od 7 podjetij z dvema standardoma, jih 6 podjetij (85,7%) zahteve obeh standardov združuje. Recepta za združevanje sistemov ni, saj so sistemi v organizacijah različni. Enake so le zahteve, ki jih postavljata standarda ISO 9001 in ISO 14001. Presojanje takih sistemov s strani certifikacijskih organov pa se počasi začne tudi v Sloveniji. Nekatera podjetja želijo vsak sistem posebej, druga želijo združevati čim več elementov, ki so predmet certificiranja. To pa zahteva večjo angažiranost, usposobljenost in prilagodljivost presojevalcev ter pripravljenost na spremembe.

4.3 UGOTOVITVE RAZISKAVE O RAZŠIRJENOSTI IN POZNAVANJU STANDARDOV

Podjetja, ki so sodelovala v anketi, so med seboj zelo različna. Razlikujejo se po dejavnosti, ki jo opravljajo, velikosti, številu let od prve pridobitve certifikata, uspešnosti na trgu. Vsi so se prostovoljno odločili za uvajanje sistemov po različnih standardih. Ko je odločitev enkrat sprejeta, potem vztrajajo dolgoročno, čeprav obstaja možnost prekinitve vsako tretje leto. Na to dejstvo kažejo odgovori podjetij, ki so v drugem in tretjem certifikacijskem obdobju za sistem kakovosti po ISO 9001 in pa stalno naraščanje števila prejetih certifikatov.

Največ anketiranih podjetij je v prvem certifikacijskem obdobju, najmanj v drugem. Standard ISO 9001 v točki 4.6 priporoča sodelovanje s preverjenimi dobavitelji. Če imajo dobavitelji vzpostavljen sistem kakovosti, ki je potrjen s certifikatom, toliko bolje. Tako ena organizacija spodbuja vzpostavitev sistema kakovosti v drugi in s tem se spodbuja tudi širjenje standarda. Raziskava je potrdila, da je skupina standardov ISO 9000 – sistem vodenja kakovosti – v Sloveniji najbolj razširjena. Prvo anketirano podjetje se je certificiralo že leta 1993, danes, leta 2002, se podjetja še vedno recertificirajo in nova prijavljajo na prvo certificiranje, kar lahko podpremo s pozitivnimi izkušnjami pri izvajanju in vzdrževanju sistemov kakovosti in tudi s primernim poslovnim sodelovanjem s certifikacijskimi organi.

Prve informacije o standardu ISO 9001 so podjetja dobila od kupcev in poslovnih partnerjev, nekaj tudi v medijih, iz dodatnega pogovora (priloga 4) pa je razvidno, da tudi na višjih in visokih šolah pri nekaterih predmetih ponujajo informacije o zahtevah standarda ISO 9001. Tak način širjenja informacij se je izkazal za dobrega že na začetku, sedaj pa je veliko podjetij že krenilo po tej poti.

Razlogov za uvajanje sistema kakovosti po ISO 9001 je več. Najočitnejša sta izboljšanje kakovosti poslovanja in zmanjšanje stroškov nekovosti. Pri nekaterih pa je šlo za zahtevo kupcev, predvsem v organizacijah, ki želijo trgovati na avtomobilskem trgu, je postavitvev sistema kakovosti prvi pogoj. Sodobna podjetja morajo poslovati kakovostno in hkrati morajo paziti na stroške poslovanja, če želijo biti uspešna. Podjetja iz iste panoge, ki so že

vzpostavila sistem kakovosti po ISO 9001, vlečejo tudi ostala, da si pridobijo certifikat, da s tem zmanjšajo konkurenčno prednost drugih.

Pričakovanja podjetij pred uvajanjem sistema kakovosti po ISO 9001 so bila različna, odvisno od informacij, s katerimi so razpolagali v tistem času. Spremembe so v podjetjih pričakovali in te spremembe naj bi prinesle izboljšanje na vseh ravneh poslovanja podjetja, saj so spremembe motor, ki poganja organizacijo v stalni razvoj. Sistem kakovosti zahteva spremembe in jih spodbuja in podjetja so si tega želela in pričakovala že pred uvajanjem sistema kakovosti v svojo organizacijo. Prav tako so organizacije pričakovale uvedbo reda in splošne urejenosti v poslovanje in posledično tudi zniževanje stroškov. Organizacije prostovoljno sprejemajo zahteve standarda ISO 9001 kot orodje pri reševanju problemov z različnih področij kot tudi kot orodje pri poslovanju. Nekatera podjetja, ki so zadovoljna s takšnim načinom dela, se odločajo tudi za uvajanje drugega in tretjega sistema po določenem standardu. Praksa in anketa sta pokazali, da je ponavadi drugi standard ISO 14001 – sistem ravnanja z okoljem, pri nekaterih pa je temu že sledil OHSAS 18001 – sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti.

Standard ISO 9001 s svojimi zahtevami in zakonitostmi predstavlja orodje, s katerim vodstvo lahko usmerja zaposlene k zastavljenim ciljem in s katerim sproti rešuje težave, ki se pojavljajo v vsaki organizaciji. Podjetja, ki so v prvem certifikacijskem obdobju, se pri uporabi standarda ISO 9001 bolj omejujejo na sistem kakovosti in probleme oziroma neskladnosti, ki se pojavijo v zvezi s kakovostjo. Sistem kakovosti mora v organizaciji zaživeti, zato samo postavitve sistema in prva certifikacija ne pomenita konec, ampak dejansko šele začetek poti. Sistem kakovosti je treba vzdrževati, vsi zaposleni ga morajo sprejeti in spoznati njegove zakonitosti. To pa traja nekaj časa in prvo certifikacijsko obdobje je namenjeno prav temu. Raziskava je pokazala, da podjetja v drugem in tretjem certifikacijskem obdobju preidejo na uporabo orodij standarda tudi v druge namene in za reševanje različnih problemov. V tem primeru sistem kakovosti ni več ločen od ostalega poslovanja, ampak postane njegov sestavni del in zaživi v organizaciji. Po prvem certifikacijskem obdobju ali po drugem, pa se podjetja odločajo tudi za uvajanje drugega sistema v svojo organizacijo.

Vendar pa se v vseh podjetjih sistem kakovosti ne razširi na celotno poslovanje, ne vzpostavi se globalna kakovost. Nekatera se pač odločijo za omejevanje, če je to zavestna odločitev.

Lahko pa je omejevanje sistema kakovosti tudi posledica neznanja, neinformiranosti ali pa tekmovanja zaposlenih v podjetju, ki so odgovorni samo za del poslovanja.

Podjetja v drugem in tretjem certifikacijskem obdobju dobro poznajo zahteve standarda ISO 9001 in njihov sistem kakovosti je tesno povezan s poslovanjem podjetja. Podjetja v prvem certifikacijskem obdobju pa orodja standarda ISO 9001 uporabljajo samo za reševanje problemov v zvezi s kakovostjo, njihov sistem kakovosti se še razvija, zaposleni ga spoznavajo in začinjajo uporabljati, vendar je sistem kakovosti v tem primeru ločen od ostalega poslovanja podjetja.

Podjetja, ki imajo uveljavljen sistem kakovosti po ISO 9001, ga priporočajo podjetjem, ki ga še nimajo, predvsem kot orodje pri poslovanju in kot gonilo zaposlenih za doseganje postavljenih ciljev in s tem tudi k napredovanju. Mnogim podjetjem pa se zdi tak sistem kakovosti učinkovit pri svoji zahtevah in sili zaposlene k izpolnjevanju teh zahtev. Zlasti nova izdaja standarda ISO 9001:2000 od organizacije zahteva nenehne izboljšave. Te zahteve v organizaciji sprožajo aktivnosti, da bi se izboljšave in napredek tudi dosegli. Zunanje presoje so planirane na 6 mesecev ali na 1 leto in zaposleni se na vsako temeljito pripravijo in takrat postorijo tudi tisto, kar so mogoče odlagali že nekaj časa., saj morajo s stvarnimi dokazi podkrepiti svojo zavezanost k stalnemu napredku.

Standarda OHSAS 18001 v podjetjih še ne poznajo dovolj, vendar jih tematika zanima, saj se pokriva z zakonsko zahtevo o izdelavi »izjave o varnosti z oceno tveganja«. Nova zakonodaja odpira nova vprašanja in postavlja nove zahteve, ki jih je dobro reševati sistemsko s pomočjo sistema OHSAS 18001. Raziskava pa je opozorila tudi na dejstvo, da se nekatere organizacije pripravljajo na vzpostavitev sistema upravljanja z zdravjem in varnostjo, vendar imajo pomisleke zaradi njegovega certificiranja.

Malo je podjetij, ki imajo vse tri sisteme vodenja, nekoliko več jih ima dva. Raziskava je zajela 7 podjetij, ki imajo sistem ISO 9001 in ISO 14001. Šest podjetij je v prvem certifikacijskem obdobju, eno pa v drugem za sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001. Šest od sedmih podjetij je istočasno v tretjem certifikacijskem obdobju za sistem kakovosti po ISO 9001. Sklepam lahko, da se organizacije odločajo za uvajanje drugega sistema v svoje podjetje, potem, ko so dobro spoznale prvega, njegove prednosti in slabosti.

Praviloma organizacije prvo uvajajo sistem kakovosti po ISO 9001 in potem sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001.

Želja po združevanju zahtev različnih standardov je postala očitna, 85,7 % anketiranih podjetij se je odločilo za združeno vodenje obeh sistemov. Ta podjetja so že v samem začetku poskušala združevati enake zahteve obeh standardov in menijo da sta omenjena sistema sestavni del poslovanja njihove organizacije, drugi pa so previdnejši, ker ne vedo, kako zahteve integrirati. Zato se odločajo za ločeno vodenje sistema kakovosti in sistema ravnanja z okoljem. Certifikacijske hiše bodo morale tu narediti prve korake, usposobiti presojevalce in svetovalce, ki bodo organizacijam v pomoč. Pomoč bodo rabili pri postavljanju in zapisovanju skupnih zahtev dveh ali treh standardov in tudi pri vzdrževanju vseh sistemov in njihovem napredku oziroma nenehnem izboljševanju.

5. SKLEPNE MISLI

Sodobni trg kupcev zahteva popolno kakovost kot splet primerne cene, izbire, enkratnosti, izpolnjevanja rokov in kakovosti izdelkov in storitev ter izloča vse, ki so neučinkoviti in nefleksibilni, saj se zahteve potrošnikov spreminjajo zelo hitro, večinoma nepredvidljivo in nekontrolirano. V današnjem času so v ospredju globalne spremembe podjetniške ekonomije, ki jih spremljajo radikalen zasuk na trg in konkurenčne prednosti podjetja, oboje pa lahko podjetje doseže, če se osvobodi zavezanosti dosedanjim prakticističnim metodam dela in začne uporabljati nove, sodobne načine dela, ki temeljijo na znanstvenih ugotovitvah in uspešnih aplikacijah pri delu.

Zahteve sodobnega poslovanja se dopolnjujejo s koncepti različnih sistemov na podlagi standardov, sistema vodenja kakovosti po ISO 9001, sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001 ali sistema ravnanja z zdravjem in varstvom pri delu po OHSAS 18001. V podjetju, v katerem se odločijo za uvajanje enega ali pozneje več standardov in s tem sistemov v svoje delovno okolje, se s tem korakom obvežejo, da bodo izpolnjevali zahteve posameznega standarda, vodstvo pa dobi določene smernice in okvir za svoje delovanje.

Standard ISO 9001:1994 je model sistema za zagotavljanje kakovosti in zahteva od organizacije, da vzpostavi sistem kakovosti. Aktivnost tega sistema naj bi bila razvidna v vseh funkcijah v organizaciji: proizvodnji, prodaji, razvoju izdelkov ali storitev, v nabavi. Prizadevanja vseh zaposlenih lahko prinesejo koristi, nenehno izboljševanje in učinkovitejše poslovanje. Standard je proizvodno orientiran, čeprav je namenjen tako. Decembra leta 2000 pa je izšel novi standard ISO 9001:2000, ki nudi veliko več možnosti za storitvene organizacije, saj je v celoti orientiran h kupcu in njegovim zahtevam. Do decembra leta 2003 sta v veljavi obe verziji standarda ISO 9001. Sodobna podjetja, če želijo biti uspešna, morajo delovati kakovostno in hkrati paziti na stroške poslovanja. S pomočjo sistema kakovosti po ISO 9001 izboljšajo kakovost svojih proizvodov ali storitev in sčasoma tudi znižajo stroške poslovanja.

Vzporedno s širjenjem sistemov zagotavljanja kakovosti oziroma certifikacije teh sistemov po ISO 9001 v devetdesetih letih je sistemski pristop k vodenju podjetja našel svoje mesto tudi na drugih področjih, ki so prav tako ali morda še pomembnejša za učinkovito delovanje sodobnega podjetja. Zaradi vse večje zavesti o pomembnosti čistega okolja za obstoj današnjih in prihodnjih generacij se je najhitreje začel razvijati sistemski pristop na področju ravnanja z okoljem. Mednarodni standardi skupine ISO 14000 so namenjeni prav okoljskemu učinkovitemu in prijaznemu poslovanju podjetij. V vodenje in upravljanje podjetij je bil tako vključen tudi sistem dela, ki na videz neposredno ne prinaša finančnih koristi, ki so, in vedno tudi bodo, gibalno poslovanja.

Standard ISO 14001 deloma prevzema pristop sistemov zagotavljanja kakovosti in koncept razširja na celotno področje delovanja podjetja, povezano z okoljem, vključujoč zainteresirane stranke in zakonodajne zahteve. Podatki kažejo, da se v Sloveniji podjetja po dobrih izkušnjah s sistemom vodenja kakovosti po ISO 9001, praviloma odločajo za uvajanje sistema ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001. Z uvedbo sistema ravnanja z okoljem želijo zaščititi okolje, v katerem delajo in živijo ter posredno, s svojim javnim delovanjem, tudi vplivati na druga podjetja, da naredijo podobne korake.

Skrb za zaposlene pa postaja v zadnjem času področje, kjer do sedaj v naših organizacijah nismo delovali sistemsko. Nenadomestljivost dobrih človeških virov sili vodstva podjetij v večjo skrb za svoje zaposlene in delovno okolje ter preprečevanje delovnih nesreč. V ta

namen so ustrezne institucije razvile več standardov, med njimi tudi OHSAS 18001, ki ga nekatera slovenska podjetja že uvajajo. Iz podatkov je razvidno, da je standard OHSAS 18001 v Sloveniji najmanj razširjen od vseh treh, ki jih obravnavamo in ga zaposleni tudi najmanj poznajo. Izšel je komaj leta 1999, 2 leti pa je premalo časa za njegovo dobro poznavanje. Standard je bil predstavljen v določenih strokovnih revijah, poznajo ga ljudje, ki jih tematika zanima in se z njo poklicno ukvarjajo. Standard OHSAS 18001 zahteva od organizacij izdelavo Izjave o tveganju za vsako delovno mesto v organizaciji in postavitev sistema varnosti in zdravja pri delu tako, da deluje preventivno v izogib vsaki možni nesreči pri delu in možnosti obolevanja zaposlenih za poklicnimi boleznimi.

Razširjenost standardov ISO 9001, ISO 14001 IN OHSAS 18001: V Sloveniji je najbolj razširjen ISO 9001, sledi ISO 14001 in nato OHSAS 18001. Po standardu ISO 9001 je bilo do konca marca 2002 v Sloveniji certificiranih 1044 podjetij, po standardu ISO 14001 137 podjetij, po standardu OHSAS 18001 pa so se certifikacije komaj dobro začele. V tem vrstnem redu so standardi tudi izhajali zato je razliko v številu certifikacij, oziroma v množičnosti iskati v tem, da je ISO 9001 v veljavi že od leta 1987, ISO 14001 pa od leta 1997. Prednost 10 let je velika, poleg tega pa se je potrebno zavedati, da je ISO 9001 splošen standard, ISO 14001 in OHSAS 18001 pa se nanašata na specifični področji, ki morda danes še nista tako pomembni za sistemsko vodenje.

Vendar pa v Sloveniji nimajo vsa podjetja sistem kakovosti po ISO 9001. Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije je v Sloveniji aktivnih približno 37000 podjetij. Samo slabih 2,8 % (1044 od približno 37 000 podjetij v Sloveniji) ima ISO 9001. Ostalih 97,2 % pa so še vedno brez standarda ISO 9001. Podatki iz dodatni razgovorov kažejo na to, da se nekatere organizacije ne odločajo za uvajanje standarda sistema kakovosti po ISO 9001, ker to prinaša preveč administracije, dokumentiranih postopkov, visoke stroške. Eden izmed razlogov pa je sigurno tudi nepoznavanje standarda ISO 9001 in prednosti njegovega uvajanja v organizacijo.

Empirična raziskava je zajela 27 slovenskih podjetij iz različnih področij gospodarstva, od katerih ima 20 podjetij vzpostavljen sistem kakovosti po ISO 9001, 7 podjetij pa ima vzpostavljena dva sistema: sistem kakovosti po ISO 9001 in sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001.

- Na vprašanje o razlogih za uvajanje sistema kakovosti po ISO 9001 so bili odgovori številni. Najočitnejša sta izboljšanje kakovosti poslovanja in zmanjšanja stroškov nekakovosti. Predvsem v organizacijah, ki so želele trgovati na zahtevnih industrijskih trgih, je potreba po uvajanju sistema kakovosti bila posledica zahtev kupcev. Ugotavljamo, da podjetja iz iste panoge, ki so že vzpostavila sistem kakovosti po ISO 9001, kot zgled vlečejo tudi ostala, da si pridobijo certifikat in z njim tudi konkurenčno prednost pred drugimi.
- Razlogi za uvajanje standarda ISO 14001 pa so zelo enotni. Kar 70 % organizacij je uvedlo ISO 14001 z namenom varovanja okolja v katerem delajo in mnogi tudi živijo. Zavedati se je potrebno, da tam kjer nekdo dela in je to zanj delovno okolje, nekdo drug prebiva. Vse je povezano, onesnaževanje nima meja. Večja skrb za zaščito okolja bi morala biti naloga vseh organizacij in vseh zaposlenih v njej, saj bi le tako lahko pomembno prispevali k varovanju okolja, naravnih virov. Podjetja pa se odločajo za postavitev sistema ravnanja z okoljem šele v drugem oziroma tretjem certifikacijskem obdobju za standard ISO 9001. Pozitivni učinki pri sistemu vodenja kakovosti se namreč pokažejo šele čez čas in ne takoj na začetku. Potreben je čas, da sistem kakovosti zaživi in da se zaposleni navadijo nanj ter ga vzdržujejo in uporabljajo. Ko pa je sistem kakovosti po ISO 9001 že utečena praksa, pa se organizacije odločajo za postavitev sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001.
- Podatki iz raziskave kažejo, da podjetja v prvem certifikacijskem obdobju uporabljajo sistem kakovosti in PDCA cikel samo za ugotavljanje in reševanje problemov, ki zadevajo kakovost proizvodnje in kakovost proizvodov. Organizacije v drugem ali tretjem certifikacijskem obdobju pa preidejo na uporabo orodij standarda ISO 9001 tudi za reševanje problemov, ki niso izključno povezani s proizvodnjo in njeno kakovostjo ampak izhajajo iz vsakodnevnega poslovanja.
- Glede priporočanja sistema kakovosti po ISO 9001 poslovnim partnerjem, ki sistema še nimajo, so se vsa podjetja opredelila za priporočitev. Priporočajo ga predvsem kot dobro orodje vodstva za poslovanje podjetja, ki zaposlene vodi v smeri zastavljenih ciljev, nenehnih izboljšav in napredku pri poslovanju podjetja kot celote.
- Potrebe po združevanju standardov ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001 so očitne. Podjetij z dvema ali tremi sistemi je v Sloveniji še vedno malo, vendar je raziskava pokazala težnjo podjetij po čim večjem združevanju zahtev posameznih standardov in s tem izogibanju podvajanja zahtev, ki so v dveh ali treh standardih enake. Iz dodatnih

razgovorov pa je razbrati, da igrajo pomembno vlogo tudi stroški, saj naj bi združene presoje, tako notranje kot zunanje, zmanjšale stroške posameznih presoj.

Možnosti združevanja standardov ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001: Standarde ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001 je možno združevati, saj so kompatibilni, razdeljeni v stavke, od katerih so nekateri enaki v svojih zahtevah v vseh treh standardih. Možnosti za združevanju so pri politiki podjetja, ciljih podjetja, korektivnih in preventivnih ukrepih, obvladovanju dokumentacije, komunikaciji, notranjih presojah ter pri vodstvenih pregledih. Nekatero zahteve omenjenih standardov niso združljive in predstavljajo oviro in težavo, kadar naj bi jih vodili skupaj. Zlasti so tu pomembne posebne zakonske zahteve v zvezi z varstvom okolja ali pa varnostjo pri delu oziroma zdravjem zaposlenih. Vse tri vrste sistemov zahtevajo tudi vsakdanji nadzor nad poslovanjem. V podjetju je potrebno vzpodbuditi interes po nenehnih izboljšavah, ustvariti pa je treba tudi partnersko ozračje med vsemi zaposlenimi, kjer bo odkrivanje napak, neskladnosti ali reklamacij, darilo, ki pokaže kje je sistem šibak, kaj se lahko še spremeni in s tem izogne morebitni nesreči pri delu. Za to pa je potrebno imeti dobro strokovno izobražene vodstvene ljudi, ki pa bodo mogli posedovati še mnoga dodatna znanja. Vodstvene delavce je potrebno usposobiti na področju vodenja in vedenja, motiviranja ljudi in komunikacije z zaposlenimi zato, da bodo znali svoje podrejene vključiti v integrirane sisteme vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem ter zdravjem in varnostjo pri delu. Vse to z namenom, da bodo integrirani sistemi v pomoč vodstvu pri poslovođenju.

Presojanje integriranih sistemov se že izvaja, vendar pa le občasno, saj je organizacij s tremi standardi še zelo malo in so primerjave nemogoče. Organizacije, ki naročajo presoje integriranih sistemov, imajo zahteve dveh ali treh standardov združene na različne načine. Značilno za presoje integriranih sistemov je, da so časovno zelo dolge in naporene za presojevalce in presojance. Veliko je odvisno od panoge s katero se v podjetju ukvarjajo, velikosti podjetja in področij, ki jih v podjetju združujejo. Tako presojana kot presojevalska stran bi s skupnim pogovorom po končani združeni presoji, omogočili boljšo in učinkovitejšo pripravo in izvedbo naslednje presoje. Certifikacijske hiše bi morale ponuditi praktična usposabljanja (delavnice) na temo združenih presoj, v katerih bi sodelovali tako presojevalci iz certifikacijskih hiš kot tudi zaposleni iz organizacij, kjer imajo ali nameravajo vzpostaviti integriran sistem vodenja na osnovi standardov ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001. Certifikacijske hiše se bodo morale bolj angažirati, zlasti s predavanji, publikacijami in

seminarji na temo združevanja sistemov, usposobiti bodo morale več presojevalcev z znanjem presojanja večih sistemov, da bi ustregle željam in potrebam po združenih presojah. Upoštevati bodo morale tudi različne kombinacije standardov, zlasti kombinacije z različnimi avtomobilskimi standardi.

Iz raziskave in dodatnih razgovorov je razvidno, da so večino prvih informacij o standardih v podjetjih dobili od svojih kupcev in poslovnih partnerjev ter iz različnih medijev. Danes je to premalo, da bi prepričali še tiste organizacije, ki so ostale. Primeren bi lahko bil osebni pristop, osebni obisk pri direktorju in vodstvu podjetja, ter prikaz prednosti systemskega dela s kakovostjo, okoljem ali zdravjem in varnostjo. Morda bi več lahko naredila tudi država, s tem da bi subvencionirala stroške certificiranja, s čimer bi sistemi kakovosti postali bolj dostopni in atraktivni.

Slovenska zakonodaja na področju varovanja okolja ter zdravja in varnosti pri delu se še spreminja in dopolnjuje. Certifikacijske hiše in njihovi presojevalci bodo morali dobro proučiti zakonodajo ter skladnost s standardoma ISO 14001 in OHSAS 18001. Morda bodo na ta način bolj približali ta dva sistema organizacijam, ki ju še ne poznajo. Prikaz in predstavitev standardov v luči lažjega in systemskega izpolnjevanja zakonskih obveznosti sta pogoj za večjo osveščenost in systemsko ravnanje organizacij na področju varovanja okolja in varstva ter zdravja zaposlenih. Organizacije, ki so že vpeljale sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001 ali pa sistem varnosti in zdravja pri delu po OHSAS 18001, imajo praktične izkušnje in poznajo prednosti systemskega dela na področju varstva in zdravja pri delu. S pomočjo takih vzorčnih primerov bi skušali navdušiti vodstva organizacij, ki poslujejo brez sistemov kakovosti, ravnanja z okoljem ali sistema varstva in zdravja, da bi se odločili in naredili prvi korak. Na takšen način bi vodstva organizacij lahko dobila jasnejšo sliko o standardih.

Jedro doseganja poslovnega uspeha je človek s svojim znanjem, vrednotami in čustvi. Zato kakovost in učinkovitost poslovanja pomenita tudi skrb za ljudi, spodbujanje njihove ustvarjalnosti in spretnosti ter najučinkovitejšo in polno izrabo njihovih sposobnosti. Kakovost poslovanja in poslovni uspeh tako nista le tehnični problem, ampak tudi problem posameznega človeka, problem vrednot in znanja ljudi, problem politike in vodstva podjetja. Jasna strategija in politika podjetja, ki vključujeta sistem vodenja kakovosti, sistem ravnanja z okoljem in/ali sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti, sta potrebna, ne pa tudi zadostna

pogoja za uspešno poslovanje podjetja. Zadosten pogoj je šele njuna dosledna uresničitev, uporaba v novih poslovnih strategijah, ki temeljijo na ekoloških in humanih vidikih v praksi. To pa je naloga vseh zaposlenih v podjetju.

Učinkovitega sistema ni lahko vzpostaviti, saj je pogojen z obvladovanjem širokega spektra dejavnikov. Pri tem sodelujejo oziroma so v to dejavno vključeni vsi zaposleni, poslovni partnerji, zakonodajalci, sosedi, delničarji. Priča smo vse večjemu zaostrovanju zakonsko predpisanih zahtev na vseh področjih, ki jim je treba zadostiti; pojavljajo se nova zapletena vprašanja, hkrati pa tudi nove, izpopolnjene tehnologije. Razvidno je, da obstaja objektivna nevarnost, da upravljavci podjetij ne bodo dosegli svojih zastavljenih ciljev, če bodo spregledali vso to množico med seboj prepletenih vprašanj. Brez pravih poudarkov na pravih vprašanjih se kaj lahko zgodi, da bodo razpoložljivi viri nesmotrno uporabljeni oziroma celo zapravljeni. Da se to ne bi zgodilo, mora biti vodstvo vsakega podjetja dobro seznanjeno s sistemskimi rešitvami za obvladovanje kakovosti, za okoljska in varnostno-zdravstvena vprašanja, ki tudi pogojujejo uspešen potek poslovanja. Sistemske rešitve nam ponuja uporaba standardov ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001, ta pa vodi k integriranemu sistemu vodenja na podlagi teh standardov. Na to pot pa se podaja tudi vse več slovenskih podjetij.

6. LITERATURA

1. Banič D. Ivo: Osnove strateškega managementa, procesi upravljanja in vodenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999, 96 str.
2. Belak Janko: Podjetniško planiranje. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1991. 366 str.
3. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Gubno: MER Evrocenter, 1999. 247 str.
4. Bevc Milena, et al.: Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 1998. Ljubljana : urad republike Slovenije za makroekonomske anize in razvoj, 1998. 109 str.
5. Burrill W. Claude: Achiving quality through continual improvement. New York : J. Wiley & Sons, 1999. 630 str.
6. Dovč Franci: Okoljski standardi: koristno nujno zlo. Gospodarski vestnik, priloga Kakovost, Ljubljana, XLVIII (1999), 22, str.14 – 15.
7. Ferrone Robert et al: ISO 14001 Case Studies Models for Implementation, CEEM Information Services. Fairfax : 1996. 186 str.
8. Gašper Miran: Zahteve zakona o varnosti in zdravju pri delu – sestavni del systemskega pristopa po OHSAS 18001. Ljubljana : Zbornik referatov 10. Konference Slovenskega združenja za kakovost, Portorož, november 2001, str. 52 - 55
9. Ho Samuel K.M.: Operations and Quality Management, London: International Thomson Business Press, 1999. 323 str.
10. Ivanko Štefan et al.: Osnove organiziranja poslovanja in dela. Maribor : Ekonomsko – poslovna fakulteta Maribor, 1990. 204 str.
11. Klasinc Anton, Lekič Zoran: Uvodna beseda. BVQI Slovenija Dan kakovosti. Ljubljana : Zbornik referatov, 2000, str. 1 - 4
12. Koren Matej: Kakovost kot sestavni del strategije. Gospodarski vestnik, Ljubljana, XLV (1996), 10, str. 69 - 75.
13. Kralj Janko: Politika podjetja v tržnem gospodarstvu. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 1992. 441 str.
14. Lamprecht James: ISO 9000 preparing for registration. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1992. 241 str.
15. Lamprecht James: ISO 14000: issues & implementation guidelines for responsible environmental management. New York : AMACOM, 1997. 238 str.

16. Lekič Zoran: Uvodna beseda. BVQI Slovenija Dan kakovosti. Ljubljana: Zbornik referatov, 1999. 1-5 str.
17. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja Maribor, 1987. 355 str.
18. Marolt Janez: Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj : Moderna organizacija v sestavi Fakultete za organizacijske vede Kranj, 1994. 548 str.
19. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana : Založba Ikra Dedalus Ljubljana, 1994. 158 str.
20. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana : Založba Fakulteta za računalništvo in elektroniko, 1999. 592 str.
21. Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
22. Možina Stane, et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994 a. 1072 str.
23. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994 b. 287 str.
24. Možina Stane : Obvladovanje sprememb v organizaciji. Ljubljana. Neprofitni management, 1999, str. 5 – 9
25. Pribaković Borštnik Ana : Sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001 olajša prehod na novi ISO 9001:2000. Ljubljana : Zbornik referatov 10. Konference Slovenskega združenja za kakovost, Portorož, november 2001, str. 47 - 49
26. Seljak Janko : Merjenje uravnoteženega razvoja. Ljubljana: Doktorska disertacija. Ekonomska fakulteta, 2000. 241 str.
27. Strašek Viljem : Korektivna in preventivna dejanja v sistemih varnosti in zdravja. Ljubljana: Delo in varnost št. 4/2001, 2001, str. 176 – 178.
28. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti managementa. Ljubljana : Tangram, 1996. 611 str.
29. Unsteade-Joss Michael: Benefits&Dificulties of Implementing Integrated SHE Management Systems and their Relationship to ISO 90001. BVQI Slovenija Dan kakovosti .Ljubljana: Zbornik referatov, 1999. 1-9 str.
30. Waite David A., Hertz William T., McCormack David W.: Integrated Performance Assurance: How to Combine Your Quality, Environmental, anf Health & Safety mangement Systems. New York : Quality resources, 1998. 182 str.
31. White Alasdair: Continuous Quality Improvement: A Hands-on Guide to Setting up & Sustaining a Cost-effective Quality Programme. London : Judy Piatkus Publishers Ltd., 1996. 205 str.
32. Winchell William: Continuous Quality Improvement: A Manufacturing Professionl's Guide. Dearborn: Society of Manufacturing Engineers, 1991. 281str.

VIRI:

1. Certifikacijske presoje BVQI v Sloveniji od 1990 do 2001: Izdano ob 10. Konferenci Slovenskega združenja za kakovost, Portorož, 7- 8 november 2001.
2. Internet Explorer. (URL: http://www.gzs.si/si_nov/panorama/iso_cert/analiza2001.htm), Microsoft,25.3.2002.
3. OHSAS 18001: Occupational Health and Safety Management Systems – Specification. London : British Standards institute – BSI, 1999.
4. 500 certifikacijskih presoj BVQI v Sloveniji od 1990 do 2000: Izdano ob 9. Konferenci Slovenskega združenja za kakovost, Portorož, 9 – 10. November 2000.
5. Pravilnik o načinu izdelave izjave o varnosti z oceno tveganja, Uradni list RS, št. 30/2000.
6. SIST EN ISO 14001 :Sistemi ravnanja z okoljem – Razčlenitev z navodili za uporabo. 1997.
7. SIST ISO 8402 : - Vodenje kakovosti in zagotavljanje kakovosti – Slovar.
8. SIST ISO 9001, Sistemi kakovosti – Model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. 1995.
9. SIST ISO 9001, sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. 2000.
10. Step by Step Guidance on Integrating Management Systems – Health and Safety, Environment, Quality, HB 139 (int) 1999, Standards Australia International, 1999.
11. Zakon o varnosti in zdravju pri delu, Uradni list RS, št. 56/99.

PRILOGE:

PRILOGA 1

SEZNAM ANKETIRANIH PODJETIJ

1. (A) AB Bergant, Vodice pri Ljubljani – Avtoprevoznništvo
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Kristina Bergant
2. (B) APS, Velenje –Avtoprevoznništvo
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Zdenka Višnjar
3. (C) Beti Preja – Predilnica
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Branka Bricelj
4. (D) Cementarna Trbovlje – Proizvodnja cementa in kamnolom
Predstavnik vodstva za kakovost: g. Leopold Povše
5. (E) Inplet pletiva, Sevnica – Proizvodnja in trženje pletiv za spodnje perilo
Predstavnik vodstva za kakovost: ga.Mojca Zakšek
6. (F) IUUV, Vrhnika – Usnjena konfekcija in galanterija
Predstavnik vodstva za kakovost: g. Mitja Urbanc
7. (G) Juteks, Žalec – Talne obloge
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Vera Salesin
8. (H) Lisca, Sevnica – Proizvodnja perila in ženskih bluz
Predstvanik vodstva za kakovost: g. Milan Beričič
9. (I) Mercator, Ljubljana – Trgovsko podjetje
Predstavnik vodstva za kakovost: g. Božo Virant
10. (J) Pekarna Grosuplje – Proizvodnja in prodaja kruha in pekovskega peciva
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Barbara Štiglic
11. (K) Plastdispenser, Ormož – Proizvodnja plastičnih figuric
Predstavnik vodstva za kakovost: g. Matjaž Kekec
12. (L) Predilnica Litija, Litija – Proizvodnja preje bombažnega tipa
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Janja Obermajer

13. (M) Prevent Mislinja – Proizvodnja zaščitnih oblačil in gumiranih rokavic
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Vera Merc
14. (N) Sanolabor, Ljubljana – Trženje sanitetnega materiala
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Franka Piskar
15. (O) Snaga, Ljubljana- Komunalno podjetje
Vodja kakovosti: g. Peter Kadunc
16. (P) Tekstilna tovarna Motvoz in platno, Grosuplje – Proizvodnja in trženje PP
platna in vrvi;
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Majda Novljan
17. (Q) Tekstilna tovarna Prebold, Prebold – Tkalnica in pletilnica
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Petra Potočnik
18. (R) Tekstina Ajdovščina – Proizvodnja blaga
Predstavnik vodstva za kakovost: g.Niko Ličen
19. (S) Tovarna zaves Velana, Ljubljana – Proizvodnja in trženje zaves ter pohištvenega blaga
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Mateja Sever
20. (T) Zagožen d.o.o., Celje – Orodjarna in trgovina
Predstavnik vodstva za kakovost: g. Zagožen
21. (U) Belinka Belles, Šentjakob – Premazi za zaščito lesa
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Nada Malovrh
22. (V) Belinka Holding, Šentjakob – krovno podjetje
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Nada Malovrh
23. (W) Belinka Perkemija – Kemična industrija
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Nada Malovrh
24. (X) Filc Mengeš – Proizvodnja netkanih tekstilij
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Jožica Hribar
25. (Y) Magneti, Ljubljana – Kovinarska industrija
Predstavnik vodstva za kakovost. g. Fran Koplán
- 26.(Z) Petrol, Ljubljana
Predstavnik vodstva za kakovost: g. Mirko Anželj
- 27.(&) Tuba embalaža, Ljubljana – Kemična industrija
Predstavnik vodstva za kakovost: ga. Stanič

PRILOGA 2

ANKETA ZA PODJETJA, KI ŽE IMAJO ISO 9001:

1. Kdaj ste pridobili certifikat za ISO 9001? (napišite leto pridobitve certifikata)

2. Kje oziroma od koga ste dobili prve informacije o standardu ISO 9001 ?

A/ v medijih

B/ od naših kupcev, poslovnih partnerjav

C/ prišla je ponudba po pošti

3. Zakaj ste se odločili za uvajanje standarda ISO 9001v vaše podjetje? (možnih je več odgovorov)

A/ konkurenčna podjetja ga imajo

B/ zahteva kupcev

C/ zaradi izboljšanja kakovosti

D/ zaradi državnih razpisov

E/ zaradi zniževanja stroškov kakovosti

4. Kaj ste pričakovali od uvajanje standarda ISO 9001? (možnih je več odgovorov)

A/ rešitev iz finančnih težav

B/ uvajanje potrebnih sprememb

C/ nove ideje

5. Kakšne probleme rešujete s pomočjo sistema, ki ga narekuje standard ISO 9001?

A/ vse vrste problemov

B/ probleme povezane s kakovostjo

C/ finančne probleme

D/ nobenih problemov

6. Ali bi poslovnim partnerjem priporočili uvajanje standarda ISO 9001?
A/ da
B/ ne
7. Zakaj bi svojim poslovnim partnerjem priporočili uvajanje standarda ISO 9001? (možnih je več odgovorov)
A/ ker je učinkovit
B/ predstavlja vir novih idej
C/ zaposlene usmerja h napredovanju in uresničevanju ciljev
D/ je dobro orodje pri poslovanju
E/ prisotnost zunanjih presojevalcev je vzpodbuda
8. Ali poznate standard OHSAS 18001, ki je namenjen načrtnemu varovanju zdravja in varnosti ?
A/ da
B/ ne
9. Ali bi Vas zanimalo uvajanje standarda OHSAS 18001 v vaše podjetje?
A/ da
B/ ne

PRILOGA 3

ANKETA ZA PODJETJA, KI ŽE IMAJO ISO 9001/2 IN ISO 14001:

1. Kdaj ste pridobili certifikat za ISO 9001/2? (napišite leto pridobitve certifikata)
ISO 9001/2 -----
2. Kje ste dobili prve informacije o standardih ISO 9001/2 in ISO 14001 ?

- A/ v medijih
 - B/ od naših kupcev, poslovnih partnerjav
 - C/ prišla je ponudba po pošti
3. Zakaj ste se odločili za uvajanje standarda ISO 9001/2 v vaše podjetje? (možnih je več odgovorov)
- A/ konkurenčna podjetja ga imajo
 - B/ zahteva kupcev
 - C/ zaradi izboljšanja kakovosti
 - D/ zaradi državnih razpisov
 - E/ zaradi zniževanja stroškov kakovosti
4. Kaj ste pričakovali od uvajanje standarda ISO 9001/2 ? (možnih je več odgovorov)
- A/ rešitev iz finančnih težav
 - B/ uvajanje potrebnih sprememb
 - C/ nove ideje
5. Kakšne probleme rešujete s pomočjo sistema, ki ga narekuje standard ISO 9001/2?
- A/ vse vrste problemov
 - B/ probleme povezane s kakovostjo
 - C/ finančne probleme
 - D/ nobenih problemov
6. Ali bi poslovnim partnerjem priporočili uvajanje standarda ISO 9001/2 ?
- A/ da
 - B/ ne
7. Zakaj bi svojim poslovnim partnerjem priporočili uvajanje standarda ISO 9001/2? (možnih je več odgovorov)
- A/ ker je učinkovit
 - B/ predstavlja vir novih idej
 - C/ zaposlene usmerja h napredovanju in uresničevanju ciljev
 - D/ je dobro orodje pri poslovanju
 - E/ prisotnost zunanjih presojevalcev je vzpodbuda

8. Ali poznate standard OHSAS 18001, ki je namenjen načrtnemu varovanju zdravja in varnosti ?
- A/ da
 - B/ ne
9. Ali bi Vas zanimalo uvajanje standarda OHSAS 18001 v vaše podjetje?
- A/ da
 - B/ ne
10. Ali imate certifikat za standard ISO 14001 in kdaj ste ga pridobili?
11. Zakaj ste se odločili za uvajanje standarda ISO 14001 v vaše podjetje? (možnih je več odgovorov)
- A/ zaradi lokalne skupnosti
 - B/ zaradi zniževanja stroškov energentov
 - C/ zaradi državnih razpisov
 - D/ skrb za varovanje okolja
12. Ali združujete zahteve sistema kakovosti in sistema ravnanja z okoljem?
- A/ ne združujemo (preidite na vprašanje 13)
 - B/ združujemo zahteve obeh standardov, kjer je to mogoče (preidite na vprašanje 14)
13. Zakaj ste se odločili za ločevanje zahtev standardov ISO 9001/2 in ISO 14001? (možnih je več odgovorov)
- A/ tako nam je lažje
 - B/ ne želimo mešati kakovosti z varovanjem okolja
 - C/ -----
14. Zakaj ste se odločili za združevanje (integriranje) zahtev standardov ISO 9001/2 in ISO 14001 ? (možnih je več odgovorov)

- A/ nismo želeli podvajati dela, kjer ni potrebno
- B/ smiselno je bilo nekatere zahteve združiti
- C/ oboje je sestavni del poslovanja

PRILOGA 4

DODATNI POGOVORI

Dodatni pogovori so namenjeni pridobivanju širših informacij o posameznih odgovorih in so bili opravljeni po telefonu ali pa pisno ob vsakem odgovoru.

PETROL, LJUBLJANA (g. Mirko Anželj – predstavnik vodstva za kakovost, pogovor je potekal dne 29.01.2002)

1. Kje ste še pridobili dodatne informacije o standardu ISO 9001/2 in ISO 14001?

V medijih smo dobili nekaj začetnih informacij, veliko več podrobnih informacij pa smo dobili še od vodstva podjetja, ki se je že nekaj časa pripravljalo na to odločitev.

2. Ali ste imeli še kakšne posebne razloge, zaradi katerih ste želeli uvajati sistem kakovosti v vaše podjetje?

Veliko sodelujemo na tenderjih in certifikat za sistem kakovosti po standardu ISO 9001 zagotovo prinaša prednost. V poslovanje smo želeli uvesti več reda oziroma urejenosti, da ne bi prihajalo do napak, posledično pa smo želeli tudi zniževanje stroškov.

3. Katerih stroškov?

Na splošno stroškov poslovanja, nepotrebnih stroškov, ki bi se jim s sistemskim delom lahko izognili.

4. V kolikšni meri poznate standard OHSAS 18001?

Trenutno sem postavljen za vodjo projekta uvajanja zahtev tega standarda v naše podjetje

in se šele spoznavam z njegovimi zakonitostmi. Bil sem na seminarju pri BVQI, vendar je to premalo za dobro poznavanje standarda.

5. Ali boste postavljeni sistem varovanja zdravja in varnosti po standardu OHSAS 18001 tudi certificirali?

Na to vprašanje ne morem odgovoriti niti pritrdilno, niti nikalno. Imamo sicer izdelano izjavo o varnosti z oceno tveganja (v skladu z zakonsko postavljenimi roki), vendar se vodstvo podjetja še ni odločilo ali se bomo certificirali po zahtevah OHSAS 18001 ali ne. Verjetno se bodo ocenili stroški, ki jih certificiranje sistema prinese in resnične pridobitve pri presojah zunanjih presojevalcev.

6. Dejavnost vašega podjetja je lahko ob nepravilnem ravnanju je lahko nevarna za okolje. Ste se zato odločili za uvajanje standarda ISO 14001 v vaše podjetje?

Skrb za varovanje okolja in zavest o okoljskih nevarnostih (razlitje, požar, eksplozija, emisije, onesnaženje podtalnice) na naših bencinskih servisih in skladiščih je v Petrolu zelo močno razvita in te nevarnosti so stalno prisotne. Usposabljanje in izobraževanje vseh zaposlenih je lahko eno, vendar sistemsko delo pa prinese veliko več, večjo sigurnost pri vsakodnevem delu na vseh naših servisih po celi Sloveniji.

7. Zakaj ste se odločili za združevanje(integriranje) zahtev standardov ISO 9001/2 in ISO 14001?

Nismo želeli podvajati dela, kjer ni potrebno, nekatere zahteve pa je bilo smiselno združiti, predvsem področje presoje, korektivnih in preventivnih ukrepov, reklamacij ter dokumentacije in zapisov. Ločeno vodimo trenutno le tisti del sistema ISO 14001, ki je za ta sistem karakterističen in drugačen od sistema kakovosti, to je zanka okoljski vidiki - okvirni in izvedbeni cilji – programi ravnanja z okoljem, ter komuniciranje, zakonodaja, monitoring in izredne razmere. Na koncu koncev, pa smo želeli tudi zmanjšati stroške na primer pri zunanjih presojah certifikacijskih organov.

MAGNETI, LJUBLJANA (g. Franc Koplán – vodja službe za kakovost in predstavnik vodstva za kakovost, pogovor je potekal dne 14.03.2002)

1. Vaše podjetje je dobavitelj v verigi avtomobilske industrije. Ali so zahteve vaših kupcev glede sistema kakovosti vplivale na vas?

Prve informacije o standardu ISO 9001 in njegovi nadgradnji za avtomobilsko

industrijo smo dobili od naših kupcev, poslovnih partnerjev iz Nemčije, saj smo želeli delati za nemški avtomobilski trg. Pridobitev certifikata za ISO 9001 je bila prva stopnica pri pridobivanju avtomobilskega standarda VDA 6.1.

2. Ste se zaradi kupcev odločili za uvajanje standarda ISO 9001/2 v vaše podjetje?

To je bila na začetku zahteva kupcev, čeprav iz sedanjih izkušenj vidim, da je bilo to dobro za nadgradnjo z drugimi standardi, prevladujejo organizacijski in ostali učinki urejenega sistema vodenja (npr. avtomobilski standardi, uvajanje sistema poslovne odličnosti) pa tudi ekonimski vidiki (npr. ISO 14001). Seveda pa je bila naša želja tudi zniževati stroške nekakovosti, zniževanje pa je posledica urejenega poslovanja, tako pri ISO 9001 kot tudi pri ISO 14001. Poskušali smo znižati za nas pomembne stroške magnetnih izmetov in to nam je kar uspelo. S sistemskim delom so se znižali tudi drugi stroški, uporabljamo recikliranje kjer je to mogoče.

3. Kateri so za Vas pozitivni učinki sistema kakovosti po standardu ISO 9001/2 ?

Sistem kakovosti po standardu ISO 9001 je učinkovit, predstavlja vir novih idej, zlasti nova izdaja ISO 9000:2000, ki zahteva neprestalne izboljšave. Merjenje učinkovitosti poslovnih procesov, vzpodbuja zaposlene k napredovanju, hkrati pa je sistem vodenja kakovosti dobro orodje pri poslovođenju.

Presojanje zunanjih presojevalcev je vzpodbuda za naše zaposlene, hkrati pa se pred vsako presojo temeljito pripravljamo in postorimo še tisto, za kar si drugače ne vzamemo dovolj časa.

4. Zakaj ste se odločili za uvajanje standarda OHSAS 18001 v vaše podjetje?

Uvajanje sistema po OHSAS 18001 nameravamo dokončati in certificirati do leta 2003. Zakonodaja nas sili v izdelavo Izjave o varnosti z oceno tveganja in v vse večje sistemsko delo tudi na tem področju. Certifikacijska hiša za sistem ravnanja z okoljem in pa za VDA6.1, BVQI nas je informirala o standardu OHSAS 18001, ki to področje pokriva in odločili smo se zanj. Tveganje nesreč pri delu bo zato manjše, inšpekcijski nadzor je bolj enostaven, delaš pač po nekem v naprej določenem sistemu.

5. Standard ISO 14001 ste uvedli kasneje, ko ste že imeli sistem po standardu ISO 9001 in VDA6.1 ?

Da, prvi je bil sistem kakovosti po ISO 9001, nato nadgradnja za avtomobilsko industrijo VDA6.1 in še sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001. Želeli smo si znižati stroške energentov, zlasti poslovne stroške v zvezi s surovinami in odpadki, pa tudi energijo

in vodo. Ker smo metalurško podjetje v mestnem okolju, čeprav v industrijski coni, nas je vodila tudi skrb za varovanje okolja. Stroški taks za obremenjevanje okolja so se znižali, poraba vode je manjša, kot tudi poraba koprimitiranega zraka.

6. Katere zahteve sistema vodenja kakovosti in sistema ravnanja z okoljem združujete ?

Združujemo zahteve obeh standardov, imamo skupen sistem vodenja, skupen poslovnik, isti je predstavnik vodstva. Kjer je to primerno in potrebno, so okoljske vsebine za ISO 14001 sistematično ločene.

Zaenkrat pa nimamo združenih presoj z okoljskimi. Prvo zapadejo presoje v različnem času, drugo pa je, da imamo tri standarde, ISO 9001 in VDA 6.1. presojajo istočasno, ker gre za nadgradnjo. Mislim pa, da v certifikacijski hiši nimajo strokovnjakov, ki bi vodilni presojevalci za avtomobilske standarde in za okolje.

7. Zakaj ste se odločili za združevanje(integriranje) zahtev standardov ISO 9001/2 in ISO 14001?

Sistem ravnanja z okoljem je v bistvu vgrajen v sistem ISO 9001, saj je potrebno upoštevati zahteve zainteresiranih strank (zakonodaja, dalavci, družbeno okolje) v vseh poslovnih procesih, še posabaj pa v razvoju, proizvodnji in nabavi.

PLASTDISPENZER, ORMOŽ (g. Matjaž Kekec – predstavnik vodstva za kakovost, pogovor je potekal dne 20.02.2001)

1. Kje ste pridobili informacije o sistemih kakovosti po standardu ISO 9001/2?

Informacij je bilo na voljo veliko, čisto prve pa sem nenazadnje dobil že na ljubljanski Strojni fakulteti, kjer sem pred leti doštudiral. Želja v našem podjetju pa je bila tudi vstop na druge trge, recimo avtomobilsko industrijo, tam pa je certificiran sistem kakovosti pogoj za sodelovanje. Zato smo se tudi odločili za uvajanje sistema kakovosti po ISO 9001, lastniki pa so tudi omenjali nadgradnjo za avtomobilske standarda in ISO 14001. Vendar pa je to še predaleč.

3. Kašna so bila vaša pričakovanja na začetku?

Sistem kakovosti po ISO 9001 nekakšno zagotovilo sistematičnega pristopa k reševanju problemov in morebitnih problemov s pomočjo korektivnih in preventivnih ukrepanj.

Pričakoval sem lažje vodenje in manj napak v proizvodnji posledično pa tudi znižanje stroškov izmeta, reklamacij.

4. Zakaj bi svojim poslovnim partnerjem priporočili uvajanje sistema kakovosti po standardu ISO 9001/2?

Standard ISO 9001 predstavlja sistematično uvajanje idej v prakso in njihovo sistematično obravnavanje.

TISKARNA MK, LJUBLJANA (g. Matej Koštomaj – podjetje nima nobenega certificiranega sistema, pogovor je bil opravljen 10.04.2002)

- 1. Ali ste že slišali za standard ISO 9001?** Slišal sem že, vendar pa menim da to ni za majhna podjetja, kot je naše. Sam se nimam časa ukvarjati s to zadevo, pa tudi nihče izmed mojih zaposlenih ne. Pred časom sem se že pogovarjal z znancem, ki se je odločil za uvajanje ISO 9001 in on mi je povedal, da je veliko preveč je administracije, veliko dokumentov je potrebno napisati in to zahteva nekoga, ki se bo s ISO 9001 stalno ukvarjal.
- 2. Pa poznate prednosti systemskega dela s kakovostjo, možno je izboljšati kakovost poslovanja kot tudi kakovost proizvodov in kakovost same proizvodnje?** Nekaj sem že slišal, podrobnosti pa res ne poznam. Vem pa, da je vpeljevanje izredno drago, mi pa se komaj pokrivalo in vedno se gibljemo okoli nule. Nihče mi ne more zagotoviti, da bi bilo podjetje bolj uspešno kot je sedaj, če bi vpeljali ISO 9001.
- 3. Ali poznate ISO 14001 ali OHSAS 18001?** Ne, teh standardov ne poznam in me tudi ne zanimajo, ker nimam denarja za to.

PRILOGA 5

PRIMERJAVA STANDARDOV ISO 9001, ISO 14001 IN OHSAS 18001

Primerjava je narejena na osnovi stavkov oziroma točk, v katere so razdeljeni standardi. Iz tabele se vidijo povezave med posameznimi standardi in skupne točke. Standard ISO 9001 je splošen in se ga lahko nadgrajuje s standardom ISO 14001 in OHSAS 18001, ki pa sta bolj specifična v določenih zahtevah.

ISO 9001: 1994	STAVEK	ISO 14001: 1996	STAVEK	OHSAS 18001	STAVEK
Predmet	1	Predmet	1	Predmet	1
Zveza z drugimi Standardi	2	Zveza z drugimi standardi	2	Zveza z drugimi Publikacijami	2
Definicije	3	Definicije	3	Izrazi in definicije	3
Zahteve za sistem kakovosti	4	Zahteve za sistem ravnanja z okoljem	4	Elementi sistema vodenja PZ&V	4
Splošno	4.2.1.	Splošno	4.1.	Splošne zahteve	4.1.
Politika kakovosti	4.1.1.	Okoljska politika	4.2.	Politika PZ&V	4.2.
Sistem kakovosti	4.2.	Planiranje	4.3.	Planiranje	4.3.
Sistem kakovosti	4.2.	Okoljski vidiki	4.3.1.	Prepoznavanje nevarnosti ocena tveganj in obvladovanje tveganj	4.3.1.
/	4.2.	Zakonske in druge Zahteve	4.3.2.	Zakoske in druge zahteve	4.3.2.
Sistem kakovosti	4.2.	Program ravnanja z okoljem	4.3.4.	Program vodenja PZ&V	4.3.4.
Sistem kakovosti Obvladovanje	4.2. 4.9.	Uvajanje in delovanje	4.4.	Uvajanje in delovanje	4.4.

procesa					
Odgovornost vodstva Organizacija	4.1. 4.1.2.	Struktura in Odgovornost	4.4.1.	Struktura in odgovornost	4.4.1.
Usposabljanje	4.18.	Usposabljanje, zavedanje in usposobljenost	4.4.2.	Usposabljanje, zavedanje in usposobljenost	4.4.2.
		Komuniciranje	4.4.3.	Posvetovanje in komuniciranje	4.4.3.
Splošno (brez 1. Stavka)	4.2.1.	Dokumentacija sistema ravnanja z okoljem	4.4.4.	Dokumentacija	4.4.4.
Obvladovanje dokumentov In podatkov	4.5.	Obvladovanje dokumentov	4.4.5.	Obvladovanje dokumentov in podatkov	4.4.5.
Postopki sistema kakovosti	4.2.2.	Obvladovanje Delovanja	4.4.6.	Obvladovanje delovanja	4.4.6.
Pregled pogodbe	4.3.				
Obvladovanje razvoja	4.4.				
Nabava	4.6.				
Proizvodi, ki jih nabavi odjemalec	4.7.				
Identifikacija in sledljivost proizvodov	4.8.				
Obvladovanje procesa	4.9.				
Ravnanje, skladiščenje, pakiranje, zaščita in dostava	4.15.				
Servisiranje	4.19.				
Statistične metode	4.20.				
		Pripravljenost in odziv na izredne razmere	4.4.7.	Pripravljenost in odziv na izredne razmere	4.4.7.
		Preverjanje in korektivni Ukrepi	4.5.	Preverjanje in korektivni ukrepi	4.5.
Kontrola in preizkušanje	4.10.	Nadzorovalno spremljanje in merjenje	4.5.1.	Nadzorovalno spremljanje in merjenje	4.5.1.
Obvladovanje kontrolne	4.11.				

merilne in preskusne opreme					
Status kontroliranja in preskušanja	4.12.				
Obvladovanje neskladnih proizvodov	4.13.	Neskladnosti ter korektivni in preventivni ukrepi	4.5.2.	Nesreče, incidenti, neskladnosti ter korektivni in preventivni ukrepi	4.5.2.
Korektivni in preventivni ukrepi	4.14.				
Obvladovanje zapisov o kakovosti	4.16.	Zapisi	4.5.3.	Zapisi in vodenje zapisov	4.5.3.
Notranje presoje	4.17.	Presoja sistema ravnanja z okoljem	4.5.4.	Presoja	4.5.4.
Pregled s strani vodstva	4.1.3.	Vodstveni pregled	4.6.	Vodstveni pregled	4.6.
		Ujemanje s ISO 9001	Dod. B	Ujemanje z ISO 14001, ISO 9001	Dod. A
Literatura	Dod. A	Literatura	Dod. C	Literatura	
		Navodila za uporabo specifikacije	Dod.A	OHSAS 18002	

VIR: SIST ISO 9001:1995, SIST EN ISO 14001, OHSAS 18001

PRILOGA 6

PREGLEDNICA REZULTATOV RAZISKAVE O RAZŠIRJENOSTI IN POZNAVANJU STANDARDOV

Odgovore na vprašanje sem predstavila v preglednici. Vprašanja so podana v horizontalni vrsti od 1 do 14. Podjetja so v vertikalni vrsti označena od A do &, oznake (črke) se ujemajo s seznamom anketiranih podjetij v prilogi 1.

Vprašanje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
A	2	A	C,E	B	B	A	B,C	A	B					
B	2	A	C	B	B	A	E	B	B					
C	4	B	A,C,E	B	A	A	A,C,D	A	A					
D	2	B	B,C,E	B,C	A	A	A,B,C,D	A	A					
E	9	B	C,E	B	A	A	C,D	A	A					
F	1	C	B,C	B	B	A	A,D	B	A					
G	8	A	B,C,E	B,C	A,B	A	A,B	B	A					
H	5	A,C	C	B	A	A	A,B,C,D,E	A	B					
I	2	A	E	B	A	A	C,D	A	A					
J	1	A	A,B,C	B,C	B	A	C,D	B	B					
K	1	A	C,E	B	A	A	B,C,D	B	B					
L	7	B	C,E	B	A,B	A	A,C,D	A	A					
M	2	B	B,C,E	B,C	B	A	A,B,C	A	A					
N	2	B	A,C,D	B	A	A	B,C,D	B	B					
O	1	B	A,C	B,C	B	A	C,D,E	B	A					
P	3	B	B,C,E	B	B	A	A,C,D	A	A					
Q	2	B,C	B,D	B,C	B,C	A	B,C,D,E	B	A					
R	5	B	A,C	B	A	A	A,C,D	B	B					
S	5	B	B,C	B,C	A,B	A	B,C,E	A	A					
T	2	A,C	C	C	A	A	B	B	B					
U	9	A	A,C	B,C	A	A	D	A	B	1	D	B		A,C
V	7	A,B	A,B,C	B	A	A	D	A	B	1	D	B		A,C
W	9	A	A,C	B	A	A	D	A	B	1	D	B		A,C
X	9	A	B,C,E	B,C	B	A	A,B,C,D	A	A	1	A,D	A	A	
Y	9	B	B,E	B	A	A	A,B,C,D	A	A	2	B,D	B		A,B,C
Z	5	A	C,E	B,C	B	A	A,B,C,D	A	B	2	D	B		A,B,C
&	7	B	C,E	B	A	A	C,D	B	A	5	B,D	B		A,B