

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

DARJA POTOČNIK

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
PRIKAZ INTEGRACIJE SISTEMOV
VODENJA V PODJETJU**

Ljubljana, november 2006

DARJA POTOČNIK

IZJAVA

Študentka Darja Potočnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Boruta Rusjana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne _____

Podpis _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. KAKOVOST	2
2.1. Opredelitev kakovosti	2
2.2. Zagotavljanje kakovosti	3
2.3. Stroški kakovosti	4
2.4. Vpliv kakovosti na konkurenčnost podjetja	6
2.5. Sistem kakovosti	7
3. SISTEMI VODENJA ORGANIZACIJE	8
3.1. Sistem vodenja kakovosti po ISO 9001: 2000	8
3.1.1. Predstavitev družine standardov ISO	8
3.1.2. Načela vodenja kakovosti.....	9
3.1.3. Zahteve standarda ISO 9001:2000	9
3.2. Akreditacija kot sistem ugotavljanja usposobljenosti	14
3.2.1. Pojem akreditacije	14
3.2.2. Postopek akreditacije.....	14
3.2.3. Prednosti akreditacije	16
3.2.4. Delovanje kontrolnih organov.....	18
3.3. Sistem vodenja podjetja za zagotavljanje varovanja zdravja in varstva pri protieksplzijski zaščiti	22
4. INTEGRACIJA SISTEMOV VODENJA	23
4.1. Razlog za integracijo	23
4.2. Prednosti integracije	23
4.3. Postopek integracije	24
5. UVAJANJE SISTEMOV VODENJA V PODJETJE GIA SERVIS IN INTEGRACIJA	25
5.1. Predstavitev podjetja	25
5.2. Razlogi za uvedbo standarda ISO 9001:2000, Ex-a in akreditacije za kontrolni organ	27
5.3. Problemi pri uvajanju vseh treh sistemov vodenja	28
5.4. Prednosti in slabosti uvajanja sistemov vodenja	29
5.5. Obstoječa integracija v podjetju	29
5.5.1. Razlog za integracijo	30
5.5.2. Izbira osnove za integracijo dokumentacije	30
5.5.3. Postopek integracije v podjetju GIA SERVIS	32
5.5.4. Prednosti, pridobljene z integracijo.....	34
5.5.5. Dezintegracija.....	34
6. SKLEP	35
LITERATURA	37
VIRI	39

1. UVOD

V sodobnem svetu so vseskozi navzoče nepredvidljive, hitre, pogosto tudi kompleksne spremembe, ki so posledica čedalje širše globalizacije. Njen vpliv se kaže tako v spremembah v poslovnem okolju, ki pa posledično privedejo tudi do sprememb v podjetjih. Najpomembnejša prednost za podjetje je bila v preteklosti kakovost izdelka ali storitve. V sodobnem poslovanju pa je ta postala sestavni del širšega pojmovanja kakovosti, saj ne zadostuje več samo izpolnjevanje tehnične kakovosti izdelkov in storitev, ampak uravnoteženo delovanje tako procesov, sistemov, zaposlenih, dobaviteljev, kupcev, torej vseh elementov, ki jih srečamo pri ustvarjanju kakovostnega izdelka ali storitve.

Bistveno je, kako se podjetja soočajo z nastalimi spremembami, da se lahko hitro in učinkovito prilagodijo trenutnim razmeram in hkrati ostanejo v koraku s konkurenco. To je pogoj za to, da podjetja preživijo in naprej razvijajo svoje delovanje, uspeh podjetja pa se nadgradi, ko je to sposobno spremembe obvladovati in obrniti v svojo korist.

Pojavljati se je začela potreba po uvajanju sistemov vodenja za različna področja, ki je nastala zaradi zahtev odjemalcev, ki pričakujejo od podjetij uporabo določenih standardov, pa tudi zaradi čedalje globljega zavedanja podjetij, kako pomembna sta varovanje okolja, v katerem delujejo, in zagotavljanje zdravja in varnosti svojih zaposlenih. Podjetja so za izpolnjevanje pričakovanj vseh udeleženi v poslovanju začela uporabljati različne poslovne sisteme in načine vodenja hkrati, in če je le mogoče, tudi v medsebojni povezavi. Cilj vsakega podjetja je vzpostaviti tak sistem obvladovanja kakovosti, ki bo omogočal lažje in enostavnejše vodenje. Zato je pomembno, da zna podjetje sisteme vodenja z istim temeljnim namenom integrirati v tak sistem vodenja, ki bo vseskozi kazal nenehni napredek in bo s pomočjo novega pojmovanja kakovosti prerasel v dober sistem vodenja podjetja.

Namen diplomskega dela je prikazati pomen in koristi integracije, katere namen je doseči čim večjo možno sinergijo učinkov združenih sistemov vodenja. Cilj pa je pokazati, da integracija vpeljanih sistemov vodenja omogoča podjetju obvladovanje različnih dejavnosti in uspešnejše delovanje ob nenehnem izboljševanju integracije in stalnem prilagajanju spremembam.

Metoda dela temelji na pregledu vsebine izbrane strokovne literature in drugih virov. Pridobljena teoretična spoznanja so bila podlaga za preučitev delovanja izbranega podjetja. Do nekaterih spoznanj pa sem prišla tudi, ko sem proučevala, kako je podjetje v poslovanje vpeljalo različne sisteme in potek njihove integracije s pomočjo pregleda dokumentacije podjetja in s pomočjo njihovih praktičnih izkušenj, ki sem jih spoznala med opravljenimi intervjuji.

V prvem poglavju je opredeljena kakovost, ki se je iz temeljne kontrolne dejavnosti prelevila v najpomembnejšo funkcijo proizvodnih in poslovnih sistemov. Ob nenehnih spremembah na trgu je treba nenehno zagotavljati kakovost, ki jo podjetje doseže z vpeljevanjem kakovosti v

vse procese in dejavnosti podjetja. Predstavljeni so tudi stroški, ki nastanejo v celotnem krogu kakovosti, in vpliv kakovosti na konkurenčnost podjetja ter pomen dobro vzpostavljene sistema kakovosti.

V drugem poglavju so predstavljeni trije različni sistemi, ki jih podjetje lahko uporablja pri izvajanju svojih dejavnosti. Prvi je sistem vodenja kakovosti po ISO 9001:2000 in njegove zahteve. Razložena sta pojem in postopek akreditacije, njene prednosti in zahteve, ki jih morajo izpolnjevati akreditirani kontrolni organi za izvajanje kontrole. Prikazan je tudi pomen protieksplzijske zaščite in v njej delujoč sistem, ki zagotavlja varno in zdravo delo vsem udeleženiim v poslovanju.

Tretje poglavje opisuje postopek integracije in njene prednosti, ki jih podjetje pridobi ob združitvi skupnih delov različnih sistemov.

V zadnjem poglavju pa so predstavljeni podjetje GIA SERVIS in razlogi, zaradi katerih je podjetje v svoje poslovanje uvedlo tri različne sisteme vodenja, ter njihov vpliv na poslovanje. Na podlagi pogovorov z direktorjem podjetja sem opisala, kako je nastala trenutno obstoječa integracija v podjetju. Zunanji strokovni sodelavec podjetja pri uvajanju akreditacije pa mi je pojasnil nastali problem, ki ga podjetje trenutno rešuje in bo vplival na obstoječo integracijo v podjetju. Na koncu je podan še sklep.

2. KAKOVOST

2.1. OPREDELITEV KAKOVOSTI

Pojem kakovosti in njegovo razumevanje se spreminja skozi čas in ponuja različne poglede na kakovost. Enotne definicije kakovosti ni, saj gre za dinamično kategorijo, ki se je razvijala v različnih obdobjih in jo je treba nenehno spremljati ter preverjati njeno razumevanje, ki je odvisno od družbenih značilnosti okolja.

Že zgodovinski razvoj kakovosti prikazuje prehod iz ožjega pomena kakovosti k širšemu. Na začetku je bil za kakovost izdelka odgovoren delavec, v ospredju je bila kakovost proizvoda oziroma storitve. Z novim načinom skrbi za kakovost so se pojavili kontrolorji, podjetja pa so se vse bolj izobraževala v statistični kontroli. Kmalu ni šlo več samo za odkrivanje napak, bistveno je postalo preprečevanje napak in njihovih stroškov. Ko se je začelo obdobje obvladovanja kakovosti, je bila skrb za kakovost stvar ravnateljstva, prenesena na vse oddelke in zaposlene v podjetju in je postala del poslovne strategije podjetja (Piskar, 2003, str. 20-22). Ishikawa vidi ožji pomen pojma kakovost v kakovosti proizvoda. Elementi, ki pripomorejo h kakovosti proizvoda, kot so kakovost dela, kakovost storitve, kakovost informacije, kakovost procesa, kakovost oddelka, kakovost ljudi, vključno delavcev, inženirjev, vodij in administracije, kakovost sistema, kakovost organizacije, kakovost ciljev, pa predstavljajo širši pomen kakovosti (Ishikawa, 1987, str. 48).

Kakovost je nekaj širokega, razlage se spreminjajo, dopolnjujejo, nadgrajujejo, nasploh pa bi kakovost lahko opredelili kot izpolnitev zahtev, ki jih postavlja kupec oziroma tržišče. Načela Evropske organizacije za nadzor kakovosti (EOQC) in načela Ameriške skupnosti za nadzor kakovosti (ASQC) so kakovost opredelila kot »skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb« (Šoštar, 2000, str. 7). Kakovost je v določeni meri vedno subjektivna, saj nanjo vplivajo pričakovanja kupcev ter mnenje in vrednotenje vseh ljudi zunaj podjetja. Ta pričakovanja pa bodo izpolnjena ali celo presežena le s kakovostnim izdelkom (Rusjan, 2001, str. 268).

Poznamo zunanji in notranji vidik kakovosti. Zunanjo kakovost predstavlja vrednost končnega proizvoda v očeh kupca. Na trgu pa so ves čas navzoče spremembe, ki se najbolj odražajo v spremenjenih pričakovanjih kupcev, tako da kakovost postane dinamična, merila zanj pa se zaostrejo in dvigujejo raven kakovosti. Če želi podjetje dohajati spreminjanje želja in pričakovanj kupcev (vsak kakovosten proizvod lahko za kupca zelo hitro postane povprečen), mora nenehno izboljševati proizvode z uvajanjem novih tehnologij in z zmanjševanjem variabilnosti v vseh procesih. Za doseganje notranjega vidika kakovosti pa je za proizvajalca odločilnega pomena kakovost poslovnega procesa. Pomembna je skladnost izvajanja procesa s specificiranimi zahtevami za ta proces, tako da izdelava in konstrukcija proizvoda zadovoljijo opredeljena pričakovanja, zahteve oziroma specifikacije kupcev (Rusjan, 2001, str. 268).

Podjetja so postavljena pred dejstvo, da je intenzivna globalizacija pripeljala do hudega konkurenčnega boja in da se je težko obdržati na trgu. Čedalje večje zahteve odjemalcev po kakovosti delajo selekcijo med podjetji, zato je še toliko pomembnejše, da se ta zavedajo razumevanja in izboljševanja kakovosti, ki sta tako pomembna za rast in preživetje podjetja. Kakovost je torej postala ključni dejavnik konkurenčnosti, kakovost ponujenega proizvoda in ugled ponudnika pa sta veliko pomembnejša od cene proizvoda. Podjetja je naraščajoča vloga kakovosti na trgu, ki je ponazarjala bistveni del gospodarske učinkovitosti in postala osnovno načelo vseh uspešnih organizacij, pripeljala do novega razmišljanja o kakovosti in razumevanja kakovosti (Vujošević, 1996, str. 11).

2.2. ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

Zagotavljanje kakovosti ni več samo pojem proizvodnje, v šestdesetih letih prejšnjega stoletja se je začel širiti tudi na druge poslovne funkcije podjetja. Kakovosti se ne da ustvariti samo s kontrolo kakovosti, ampak jo je treba vgraditi v vse procese, od začetnih raziskav, planiranja, načrtovanja pa vse do proizvodnje, prodaje in servisa izdelka (Crosby, 1990, str. 6).

Zagotavljanje kakovosti zajame vse dejavnosti podjetja, zato je pomembno zagotoviti ustrezno sodelovanje vseh zaposlenih v podjetju, saj kakovost proizvoda ne sme biti prepuščena naključju. Skrbno planiranje, učinkovito izvajanje in uspešno nadziranje izdelave

proizvoda je tako rezultat vseh, ki so neposredno in posredno vključeni v poslovanje podjetja (Vujoševič, 1996, str. 17). Vodstvo mora poskrbeti, da postane kakovost sestavni del kulture podjetja. Nekateri zaposleni so bolj dovzetni za spremembe, jih tudi hitreje sprejemajo, velika večina pa se spremembam upira (Piskar, 2005, str. 8). Vodstvo pa lahko s primernim pristopom spreminjanja ustaljene miselnosti o kakovosti in z nenehnim izobraževanjem zaposlenih vpelje novo miselnost o kakovosti. Ko ta pokaže prve rezultate izboljšane procesa kakovosti, se je sčasoma vsi privadijo in jo sprejmejo (Crosby, 1991, str. 41). Vzpostaviti je treba torej novo kulturo, pri kateri kreativno sodelujejo prav vsi zaposleni, vsak od njih ima pomembno vlogo, poleg tega pa se vsi zavedajo dejstva, kako lahko s svojim delom vplivajo na uspešnost podjetja.

Glavni namen zagotavljanja kakovosti je odpravljanje vzrokov neskladnosti, tako da bodo vodilni delavci organizirano preprečevali napake, poskrbeli za preprečevanja njihovega ponavljanja ter nenehno izboljševali kakovost. Zagotavljanje kakovosti tako sledi dvema ciljema. Zunanji cilj je zagotoviti odjemalcem, da med uporabo ne bo prišlo do napak. Tako začnejo kupci in javnost zaupati kakovostnim sposobnostim proizvajalca. Notranji cilj pa je prepoznati, odpraviti in obvladovati učinke vsega, kar lahko privede do napak. Lastniki, vodstvo in delavci pa s tem pridobijo zaupanje v delo na področju kakovosti.

Prilagajanje in odzivanje podjetja na spremembe tržišča in proizvodov sta za podjetje stalen proces zagotavljanja kakovosti. Določena raven kakovosti pa se ohranja, če se izpolnijo in upoštevajo naslednje zahteve (Šostar, 2000, str. 10):

- preventivno zagotavljanje kakovosti – kakovost mora biti zagotovljena že v zgodnjih fazah nastajanja izdelka (na primer v razvoju in v konstrukciji), tako da se napake sploh ne morejo pojaviti (kakovost se konstruira) ali pa se v tej zgodnji fazi lahko odpravijo z nižjimi stroški;
- popolnoma jasno opredeliti kakovost v vseh fazah življenjskega ciklusa izdelka (od samega načrtovanja izdelka do prodaje in uporabe);
- spodbuditi delavce za delo – notranji odnos do dela razvija kakovost in zaupanje;
- izboljšati sporazumevanje med posameznimi oddelki v podjetju ter med podjetjem in njegovimi tržnimi partnerji (oskrbovalci in odjemalci);
- doseči je treba samoodgovornost v celotnem podjetju.

2.3. STROŠKI KAKOVOSTI

Stroški kakovosti nastajajo v celotnem krogu kakovosti in v vseh dejavnostih podjetja. Vodstvo potrebuje zato prave informacije, na podlagi katerih lahko ugotavlja velikost stroškov, kje nastajajo, kdo jih povzroča in koliko bi se jih dalo odpraviti. Z zmanjšanjem

stroškov podjetje omogoči povečanje dobička brez povečanja obsega prodaje, brez nakupa nove opreme ali zaposlovanja novih delavcev (Žnidaršič, Seražin, Polak, 1990, str. 69).

Določiti je treba celoten sistem stroškov kakovosti od njihovega zbiranja, vrednotenja, analiziranja in poročanja vodstvu, na ta način pa je omogočena finančna vključitev stroškov v strukturo stroškov podjetja. Podjetje tako vzpostavi primerjavo stroškov kakovosti z njihovim učinkom, s tem pa pridobi pregled nad gospodarnostjo zagotavljanja kakovosti in povratno informacijo o tem, ali so bila načrtovana vlaganja za izboljšanje kakovosti upravičena (Šostar, 2000, str. 201). S pomočjo izračuna stroškov kakovosti podjetje meri ekonomičnost in učinkovitost dela in tako osredotoči pozornost na obvladovanje in vodenje kakovosti (Vujošević, 1996, str. 27).

Pri izvedbi razvojnih in izvedbenih procesov obstaja nevarnost pojava napak kakovosti, ki lahko privedejo do izrazitih težav z vračanjem izdelkov, izgube ugleda podjetja, visokimi stroški garancije, zmanjšano prodajo, izgubo tržnega deleža. Nekakovostni izdelovalni in storitveni procesi tako pomenijo dodatno nastalo delo, posledično pa izmet in ponovitve del vodijo tudi k višjim stroškom. Podjetja želijo preprečevati pojavljanje napak in zmanjšati njihove posledice. Stremijo k doseganju predvidene kakovosti ob predvidenih stroških, zato težijo k prepoznavanju svojih stroškov in nastale stroške delijo na (Marolt, Gomišček, 2005, str. 154-157):

- **Stroški preventive**

Stroški preventive, imenujemo jih lahko tudi stroški investiranja v kakovost, so vsi stroški, ki nastanejo kot posledica preprečevanja nastanka neustreznega proizvoda ali storitve. To so stroški načrtovanja kakovosti, ocenjevanja dobaviteljev, preverjanja sposobnosti za kakovost, vodenja oddelka zagotavljanja kakovosti, torej stroški vseh področjih podjetja, ki sodelujejo pri razvoju proizvoda in definiranju procesov proizvodnje.

- **Stroški preverjanja skladnosti**

Stroški preverjanja skladnosti so stroški preverjanja kakovosti in raziskav, s pomočjo katerih ocenjujemo, ali so izpolnjene zahteve glede kakovosti. Nastanejo v povezavi z osebjem za preverjanje kakovosti in tehničnih naprav. To so stroški uvodnih preverjanj, vmesne proizvodnje, končnih preverjanj, kontrole ob prevzemu, laboratorijskih preiskav, pa tudi stroški hranjenja in upravljanja s podatki kontrole kakovosti, predvsem v povezavi z varnostjo in garancijami.

- **Stroški notranje izgube**

Stroški notranje izgube predstavljajo stroške neskladnosti proizvoda, ki pred dostavo ne izpolnjujejo zahtev po kakovosti določenega proizvoda ali storitve, napake pa so bile odkrite v podjetju. Zaradi odpravljanja teh napak so nastali stroški ponovnega razvoja (kot posledica neizpolnitve zahtev po kakovosti), izmeta, popravil, dodatnih pregledov in preskusov, odkrivanja problemov, korektivnih ukrepov.

- **Stroški zunanje izgube**

Stroški zunanje izgube so nastali zaradi neskladnosti proizvoda, ki je bila odkrita zunaj podjetja, ob dostavi neustreznega izdelka kupcu. Ob odpravi te napake pa so nastali zunanji stroški, stroški jamstev in garancij, izmeta in dodelave, stroški poslabšanja ugleda organizacije. Tako stroški notranje izgube kot zunanje so stroški neustrezne kakovosti, le da so stroški zunanje izgube ponavadi veliko večji od stroškov notranje izgube.

2.4. VPLIV KAKOVOSTI NA KONKURENČNOST PODJETJA

Pomembno je vedeti, katera je konkurenčna prednost, ki naredi podjetje uspešno in učinkovitejše od drugih. Rusjan je poleg cene, fleksibilnosti in inovativnosti, ki podjetju omogočajo pridobivanje konkurenčne prednosti, opredelil kakovost kot enega ključnih dejavnikov (Rusjan, 2001, str. 267).

Vpliv zunanje kakovosti na konkurenčnost podjetja prikazuje, da lahko podjetja z izboljševanjem kakovosti vplivajo na višjo ceno, ki so jo kupci pripravljene plačati za bolj kakovosten proizvod. Proizvod, ki je z vidika kupca kakovosten, hkrati skladen z zahtevami odjemalcev in s standardi za proizvod, povečuje ugled podjetja in prihodke. Tako kakovost neposredno vpliva na dobiček podjetja, pa tudi na boljšo konkurenčno pozicijo na trgu oziroma pripomore k pridobivanju novih tržišč. V študijah PIMS (Profit Impact of marketing Strategies – vpliv trženjskih strategij na dobiček) je prikazan močan vpliv relativno visoke kakovosti na dobiček podjetja, kjer je bila relativna kakovost izražena kot delež proizvodov podjetja, ki so boljši od konkurenčnih proizvodov, zmanjšan za delež proizvodov podjetja, ki so slabši od njih (Rusjan, 2001, str. 276). Podobne so bile ugotovitve raziskave, izvedene v Sloveniji leta 2003, ki so pokazale značilno povezavo med certifikacijo kakovosti ter kazalniki dobičkonosnosti in donosnostjo poslovanja (Alič, Rusjan, 2004, str. 17).

Z ustreznim sistemom za obvladovanje kakovosti, ki zagotavlja izpolnjevanje postavljenih standardov, pa podjetje dosega izboljšanje notranje kakovosti, kar posledično vpliva na uspešnost in konkurenčnost podjetja (Alič, Rusjan, 2004, str. 15). Boljša organizacija dela in izboljšava proizvodnih procesov ter njihovo natančno izvajanje znižujejo stroške proizvodnje in poslovanja ter stroške nekakovosti. Dobavni roki so krajši, odzivnost na spremenjene zahteve kupcev večja, zmožnost proizvodnje večjega nabora opcij pa ne zahteva višje cene. Danes imajo čedalje večji vpliv na uspešnost poslovanja podjetja odnosi s kupci in dobavitelji, znanje zaposlenih, inovacije, procesi in tehnologija. Vsi ti dejavniki odločilno prispevajo k uspešnosti podjetja, pa ne samo kratkoročno, ampak imajo tudi dolgoročni vpliv na uspešnost in konkurenčnost podjetja (Marolt, Gomišček, 2005, str. 514-515).

Uvajanje, nenehno zviševanje ravni kakovost ter njeno stalno zagotavljanje, posledično uporaba standardov za proizvod, standardov sistema vodenja kakovosti in tudi pristopov za izboljševanje kakovosti, ki se med seboj ne izključujejo, so lahko pravi načini za izboljšanje zadovoljstva odjemalcev in konkurenčnosti vsakega podjetja.

2.5. SISTEM KAKOVOSTI

Bistvo sistema kakovosti je, da vse aktivnosti, od planiranja, izvajanja, kontroliranja in dokumentiranja, izvajamo sistemsko. Le s takim sistematičnim pristopom vseh zaposlenih je podjetju omogočeno ustvarjanje kakovosti skozi celoten poslovni proces (Vujošević, 2000, str. 18).

Ob upoštevanju načel procesnega pristopa, na katerem temelji vsak sistem kakovosti, podjetje krajša svoje aktivnosti in učinkoviteje izrablja vire, ter si z višjim nivojem kakovosti pridobiva nove priložnosti. Vse to pa dosega z vpeljavo nenehnega izboljševanja, ki ga omogoči uporaba vseh faz Demingovega kroga (Plan-Do-Check-Act, PDCA) (Novak, 2001, str. 28). Podjetje po zaključku ciklusa PDCA analizira stanje sistema kakovosti, kaj je doseglo in kaj mora še storiti, da bodo procesi potekali po načrtovanih ciljih. Za nenehno izboljševanje moramo tako ponavljati ciklusa PDCA (Marolt, Gomišček, 2005, str. 86).

Sistem kakovosti, vpeljan v podjetje samo zaradi formalnosti, temu ne bo prinesel bistvenih prednosti, njegovi učinki bodo mlani, rezultati pa nejasni in počasni (Pavlin, 2006, str. 24). Učinkovit postane sistem kakovosti šele takrat, ko ga podjetje poveže s svojo organizacijo, z upravljanjem vseh vrst virov, s produktivnostjo, dobičkom in inovacijami. Sistem kakovosti se mora prilagoditi ciljem, dejavnostim in posebnostim organizacije. S planiranimi aktivnostmi za uresničevanje ciljev, podjetje začrta svojo pot, ki pa je lahko usmerjena z dobrimi sistemi vodenja kakovosti.

Dobro vzpostavljen sistem kakovosti omogoča podjetjem dokumentacijsko urejenost in obvladovanje celotnega poslovanja, regulirano odgovornost za izvajanje vsake faze najpomembnejših procesov, uvajanje racionalizacij v organizaciji in v postopkih, obvladovanje kakovosti storitev in vpliv na vrednostne učinke poslovanja. Sistem kakovosti je torej način vodenja organizacije, ki zagotavlja učinkovitost, racionalnost, preglednost in zanesljivost (Šprajcar, 1998, str. 57).

Podjetja zaradi vedno večjih zahtev za obstoj na trgu in pričakovanih odjemalcev vpeljujejo več različnih standardov ter hkrati težijo k integraciji sistemov obvladovanja kakovosti po zahtevah posameznega izmed njih. Standardi se razvijajo tako, da bi podjetja lahko razvila enoten, integriran sistem kakovosti. S tem bi se zadovoljila potreba po enem samem poslovniku kakovosti in sočasni presoji standardov v okviru ene presoje, ki upošteva zahteve vseh uvedenih in v poslovniku zajetih standardov. Integracija tako privede do olajšanja postopkov obvladovanja sistema kakovosti in poveča njegovo učinkovitost (Alič, 2003, str. 46).

3. SISTEMI VODENJA ORGANIZACIJE

3.1. SISTEM VODENJA KAKOVOSTI PO ISO 9001:2000

3.1.1. PREDSTAVITEV DRUŽINE STANDARDOV ISO

Standardi ISO 9000 so najbolj razširjeni modeli vodenja podjetij nasploh. Uvajanje sistema kakovosti po ISO 9000 se iz velikih podjetij seli v mala in srednje velika podjetja. Razlogi za to so splošni, ko želi podjetje s certifikatom ISO 9000 prikazati svojo usposobljenost za kakovost zaradi zahtev zainteresiranih strani, med drugim je prisotno čedalje večje zavedanje podjetij, da je sistem kakovosti ustrezna pot do izboljšanja izdelkov, procesov in storitev, pa tudi specifični. Obstajajo torej različni razlogi uvajanja sistemov kakovosti, Tič in Strašek pa sta kot glavni vzrok izpostavila »potrebo po hitrem in učinkovitem prilagajanju organizacij spremembam in omejitvam v okolju« (Tič, Strašek, 2004, str. 26).

Danes so v Sloveniji certificirana že skoraj vsa velika podjetja, vztrajno pa narašča tudi število podjetij z manj kot 50 delavci. Niso redka podjetja s certifikatom, kjer je zaposlen le direktor, kar dokazuje, da sistemi vodenja kakovosti niso namenjeni samo velikim podjetjem. Uporabni so za vse panoge, za večja in manjša podjetja, za proizvodne in storitvene organizacije.

Družina standardov ISO 9000 se nenehno izpopolnjuje in nadgrajuje. Mednarodna organizacija za standardizacijo je standarde ISO prvič objavila leta 1987. Nato so bili dvakrat revidirani, leta 1994 in ponovno leta 2000. Temelj novih standardov ISO 9000 je procesni pristop, osredotočenost pa se seli od skladnosti k doseganju rezultatov. So orodja za doseganje ciljev, ki si jih podjetja postavljajo in dajejo dobre rezultate le ob pravilni uporabi. Postali so prijaznejši do uporabnika na področju storitev in do malih podjetij, ki vedno pogosteje uporabljajo standarde ISO 9000 za doseganje uspešnosti (Vraber, 2003, str. 6).

Družina standardov ISO 9000:2000 je sestavljena iz treh glavnih in enega dodatnega standarda. Pomagajo različnim podjetjem pri razvoju in delu z učinkovitimi sistemi vodenja kakovosti v navezi dobavitelj-organizacija-odjemalec, torej vseh zainteresiranih strani. Osnovne značilnosti teh standardov so:

- ISO 9000:2005 opisuje osnove sistema vodenja kakovosti in določa terminologijo sistema vodenja kakovosti (navaja pojme, osnove in slovar).
- ISO 9001:2000 določa zahteve za sistem vodenja kakovosti, če mora organizacija dokazati svojo sposobnost, da dosledno dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje, s prizadevanjem za večanje zadovoljstva odjemalcev.
- ISO 9004:2004 daje napotke na podlagi širšega obsega ciljev vodenja kakovosti kot to zahteva ISO 9001:2000. Kaže na možnost nenehnega izboljševanja celotnega delovanja uspešnosti in učinkovitosti organizacije in s tem dviguje zadovoljstvo odjemalcev.

- ISO 19011 daje smernice za presojo sistemov vodenja kakovosti in/ali ravnanja z okoljem.

3.1.2. NAČELA VODENJA KAKOVOSTI

Uspešno vodenje in delovanje podjetja zahteva, da se ga vodi jasno in sistematično. Z uvedbo in vzdrževanjem sistema kakovosti lahko podjetje nenehno izboljšuje svoje delovanje ob upoštevanju potreb vseh zainteresiranih strani. Podlago za standarde sistemov vodenja kakovosti v družini standardov ISO 9000 predstavlja osem načel vodenja kakovosti, ki omogočajo najvišjemu vodstvu, da vodi podjetje k izboljšanem delovanju. Ta načela so (Novak, 2001, str. 12–15):

- **osredotočenost na odjemalce** (organizacije so odvisne od svojih odjemalcev, zato morajo dejavnosti oblikovati tako, da čim bolj zadovoljujejo potrebe trga);
- **voditeljstvo** (za zagotavljanje enotnega cilja in smeri je potrebno voditeljstvo);
- **vklučenost zaposlenih** (treba je vzpostaviti okolje, v katerem se ljudje popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije);
- **procesni pristop** (za doseganje organizacijskih ciljev je treba vire in dejavnosti voditi kot proces in pri tem razumeti, kako rezultati enega procesa (izhodi) vplivajo na oblikovanje drugega (vhodi));
- **sistemski pristop k vodenju** (uspešnost in učinkovitost organizacije sta odvisni od sistematičnega pristopa k delovnim opravilom);
- **nenehno izboljševanje** (vključitev tega v vsakdanjo prakso je ključni cilj za organizacijo);
- **odločanje na podlagi dejstev** (učinkovite odločitve temeljijo na logični in intuitivni analizi podatkov in konkretnih informacij);
- **vzajemno koristni odnosi z dobavitelji** (taki odnosi povečujejo zmožnost ustvarjanja dodane vrednosti).

3.1.3. ZAHTEVE STANDARDA ISO 9001:2000

Mednarodna organizacija ISO je leta 2000 izdala tretjo izdajo Standard ISO 9001:2000, na kar oznaka :2000 tudi opozarja. Zadnja izdaja je nadomestila predhodno iz leta 1994, ki je vsebovala poleg standarda ISO 9001 tudi standarda ISO 9002 in ISO 9003. Danes je v veljavi le en standard z oznako ISO 9001:2000.

Pri razvoju standarda so bila upoštevana načela vodenja kakovosti, ki jih danes uporabljajo v svetu uspešne organizacije, tako proizvodne kot storitvene. Kot povzetek dobre poslovne prakse je standard namenjen vsem podjetjem, ki želijo dobro obvladovati svojo dejavnost in učinkovito poslovati, ne glede na njihovo velikost, organiziranost in dejavnost, ki jo izvajajo (Markun, Laznik, 2006, str. 21).

Standard določa zahteve za sistem vodenja kakovosti (Sistem vodenja kakovosti), delovanje vodstva (Odgovornost vodstva), ravnanje z viri (Vodenje virov), izvajanje osnovne dejavnosti (Realizacija proizvoda) in kontrola (Merjenje, analize in izboljševanje). Šele ko podjetje izpolnjuje v standardu navedene zahteve, lahko pridobi certifikat za sisteme vodenja kakovosti po ISO 9001:2000 (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 12–30; Vraber, 2003, str. 51–152):

1. Sistem vodenja kakovosti

- Splošne zahteve

V skladu z zahtevami standarda ISO 9001:2000 mora podjetje vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati sistem kakovosti in ga nenehno izboljševati. Pri izvajanju sistema kakovosti mora identificirati procese, njihovo povezanost in medsebojne vplive ter določiti zaporedje izvajanja procesov v podjetju. Kako podrobno je treba procese opisati, je odvisno od kompleksnosti in stabilnosti procesnih aktivnosti. Določiti moramo merila in metode za učinkovito delovanje in obvladovanje procesov. Podjetje mora zagotoviti informacije za podporo delovanja in nadzor procesov, te procese meriti, spremljati, analizirati in nenehno izboljševati.

- Zahteve glede dokumentacije

Za vodenje vseh dokumentov pri poslovanju podjetja je treba vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati dokumentirane postopke v skladu s standardom. Podjetje mora izdelati in vzdrževati poslovnik kakovosti, ki je krovni dokument sistema kakovosti. V njem mora opisati predmet sistema kakovosti in poudariti pri tem morebitne opustitve in razloge zanje ter medsebojni vpliv procesov vodenja kakovosti. Obvladovati je treba dokumente, ki jih zahteva sistem vodenja kakovosti, in zapise, s katerimi podjetje dokazuje usklajenost z zahtevami in učinkovitost sistema kakovosti.

2. Odgovornost vodstva

Najvišje vodstvo s svojimi dejavnostmi oziroma z odgovornostjo dokazuje zavezanost razvoju, izvajanju in izboljševanju sistema vodenja kakovosti ter določi vodenje podjetja v smeri, ki bo zagotovila uresničevanje obveznosti dokumentirane politike kakovosti in doseganje vseh zastavljenih ciljev. Pomembno je, da so cilji kakovosti jasni, vpeljeni operativno in učinkovito tako na višji kot nižji ravni, kar pomeni aktivno angažiranje vseh zaposlenih pri doseganju načrtovanih ciljev. Naloga vodstva je, da vsi zaposleni razumejo politiko kakovosti, da jim pojasni, kako ta vpliva nanje, in da razumejo svojo vlogo v sistemu vodenja kakovosti. Seznanjeni morajo biti z odgovornostmi in pooblastili za naloge, ki jih opravljajo. Razen za usposobljeno osebje mora vodstvo poskrbeti tudi za potrebne vire in ustrezna sredstva za izpolnjevanje potreb in pričakovanj ter za uresničevanje politike in ciljev kakovosti. Vodstvo mora pregledovati sistem kakovosti v načrtovanih intervalih, saj le tako lahko zagotavlja stalno primernost, zadostnost in učinkovitost, ter oceniti možnosti za izboljšave in potrebe po spremembah.

3. Vodenje virov

Za vzdrževanje in izboljševanje sistema vodenja kakovosti ter za opravljanje zahtevanega dela, ki zadovoljuje zahteve odjemalcev, je treba pravočasno določiti in priskrbeti vse potrebne vire. K virom ne spada samo potrebno osebje, temveč tudi objekti, oprema, delovno okolje.

Ljudje, ki so določeni za izvajanje posameznih aktivnosti, s katerimi vplivajo na kakovost proizvoda, morajo biti kompetentni, strokovno usposobljeni za opravljanje svojega dela. V ožjem pomenu zajema kompetentnost kombinacijo ustrezne izobrazbe, usposabljanja, veščin in izkušenj, ki jih je mogoče dokazati. V širšem pomenu pa gre tudi za sposobnost vodenja, koordiniranja, odločanja, za psihofizične sposobnosti in vzdržnost v stresnih situacijah. Kompetentnost osebja je treba zaradi spremenljivih okoliščin in vsebin dela dopolnjevati. Podjetje mora za določena dela ugotoviti usposobljenost zaposlenih, jim zagotoviti potrebno usposabljanje in oceniti njegovo učinkovitost.

Podjetje mora določiti, priskrbeti in vzdrževati infrastrukturo, potrebno za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod, vsekakor pa je zelo pomembno zagotoviti za človeka in procesno opremo primerno delovno okolje tako z zakonskega vidika kot z vidika humanizacije dela.

4. Realizacija proizvoda

Realizacija proizvoda pomeni izvedbo storitve ali izdelavo proizvoda. Načrtovati je treba potek vseh aktivnosti, potrebnih za realizacijo proizvoda. Določiti moramo tudi zahteve in cilje kakovosti za proizvod v posamezni aktivnosti ter poskrbeti za dokumentacijo in potrebne vire. Pomembno je opredeliti načine nadzora in merjenja za preverjanje kriterijev sprejemljivosti proizvoda. Dokaz za opravljene aktivnosti in dosežene rezultate pa so izdelani zapisi.

Preden podjetje sprejme pogodbo ali naročilo, mora poskrbeti, da so zahteve za proizvod jasno določene, tako zahteve, ki jih specificira odjemalec, kot zahteve, nujne za uporabo proizvoda, vključno z zakonskimi in vsemi dodatnimi zahtevami. S pregledom in dokumentacijo zahtev podjetje zagotavlja, da je sposobno izpolniti zahteve, ki so bile določene, tako da pri izdelavi proizvodov ne pride do odstopanj.

Učinkoviti načini komuniciranja z odjemalci lahko izboljšujejo razvoj in realizacijo proizvodov, zato je pomembno, da podjetje pridobi čim več koristnih informacij o proizvodu, naročanju, pogodbah in o morebitnih pritožbah. S pravim stikom in načinom komunikacije z odjemalci pridobi podjetje povratne informacije kupcev, ki so ključnega pomena za ustvarjanje in razvoj kakovostnega proizvoda.

- Načrtovanje in razvoj

Planiranje načrtovanja in razvoja mora upoštevati zakonske zahteve in zahteve regulative, pri tem pa podjetje uporablja pomembne kontrolne točke razvoja, ki si sledijo od načrtovanja faz

procesov načrtovanja in razvoja, pregleda, overjanja in validacije do obvladovanja sprememb načrtovanja in razvoja. Določiti je treba tudi odgovornost in pooblastila za vse, ki sodelujejo pri načrtovanju in razvoju, ter voditi zapise pregledov, overjanj in validacij.

Pregled načrtovanja preveri ali posamezne stopnje planiranja načrtovanja in dobljeni rezultati ustrezajo vhodnim zahtevam, odkrijejo morebitne probleme in zanje poiščejo ustrezne rešitve. Namen overjanja je zagotoviti, da rezultati načrtovanja in razvoja izpolnjujejo začetne zahteve za načrtovanje in razvoj. Validacija pa zagotavlja, da je končni proizvod sposoben izpolniti zahteve odjemalcev in potrebe končnih uporabnikov.

- Nabava

Najpomembnejše pri informacijah za nabavo je jasno izraženo naročilo, kjer so navedeni vsi pomembni podatki o želenih materialih ali storitvah. Podjetje mora določiti, kateri materiali in storitve omogočajo kakovost njihovim proizvodom in storitvam. Nato mora izmed vseh dobaviteljev na podlagi ocenjevanja njihovih sposobnosti izbrati tistega, ki lahko izpolni zahteve podjetja za dobavo ustreznih materialov in storitev. Za podjetje bi bilo dobro, da poleg vzdrževanja zapisov o odobrenih dobaviteljih vseskozi spremlja tudi njihovo delovanje in tako preverja, ali še vedno ustrezajo.

Kontrola, prevzem po dokumentaciji, overitev pri dobavitelju so aktivnosti, s katerimi podjetje zagotavlja ustreznost nabavljenih proizvodov. Podjetje se samo odloča za ustrezno vrsto in obseg preverjanj, kontrol, preskusov, te pa lahko skrči, če ima dobavitelj vzpostavljen dober sistem vodenja kakovosti.

- Proizvodnja in izvedba storitev

Za spremljanje proizvodnje in dobave proizvoda ali izvajanje storitve potrebuje podjetje jasno določena delovna navodila za proizvodjanje, ki morajo zajemati vse potrebne informacije, da bosta proizvod ali storitev ustrezala zahtevam odjemalcev. Skozi celoten proces se zahteva uporaba primerne opreme, ki ustreza svojemu namenu, tako da ne prihaja do zapletov zaradi delovnega okolja, ter spremljanje stanja procesa ali samega proizvoda z izvajanjem nadzora in merjenja.

Proizvode je treba primerno identificirati. Podjetje mora določiti uporabljene metode in voditi zapise pri identifikaciji proizvodov, vse od njihove izdelave do dostave. Sledljivost proizvoda ali storitve, od kod prihaja, kje trenutno je in v kateri fazi procesa se nahaja, zagotovi podjetje z vodenjem evidence identifikacije proizvoda ali storitve.

S proizvodi, ki so last odjemalca, mora podjetje ravnati skrbno. Lastnino odjemalcev, dobavljeno za uporabo ali vključitev v proizvod mora podjetje identificirati, overiti, zaščititi in varovati. O morebitni izgubi, poškodovanju ali neuporabnosti pa obvestiti odjemalca in vzdrževati o tem zapise.

Pomembna je ohranitev proizvoda skozi vse procese proizvodnje do končne dostave na predvideno lokacijo, zato mora podjetje s sistemom vodenja kakovosti zagotoviti obvladovanje identifikacije, ravnanja, pakiranja, skladiščenja in preprečevanja poškodb.

- Obvladovanje nadzornih in merilnih naprav

Obvladovanje kontrolnih in merilnih naprav je ena izmed zahtev standarda, pri kateri mora podjetje ustrezno vzdrževati opremo za kontrolo, merjenje in preizkušanje. Zagotavljanje točnosti in zanesljivosti merjenja kontrolnih in merilnih naprav doseže podjetje z nenehnim obvladovanjem opreme, tako da zanjo primerno skrbi, jo periodično kalibrira in po potrebi nastavi, ustrezno skladišči in zaščiti pred poškodbami. Podjetje mora voditi in hraniti tudi dokumentacijo o lastnostih in postopkih ravnanja z opremo, o rezultatih kalibracij in overjanj.

5. Merjenje, analize in izboljšave

Merjenje, analiziranje in izboljševanje sistema vodenja kakovosti v širšem pomenu zajema planiranje izvajanja aktivnosti kontroliranja, merjenja, analiziranja in izboljševanja za doseganje skladnosti proizvodov, sistema vodenja kakovosti in izboljšav. Pri tem pa se podjetje opira na uporabo različnih metod skupaj s statističnimi tehnikami.

Podjetje mora meriti informacije o zadovoljstvu odjemalcev, da pridobi informacijo o tem, kako dobro je izpolnilo njihove zahteve in pričakovanja. Notranjo presojo podjetje izvaja periodično, da ugotavlja, ali se sistem vodenja kakovosti učinkovito izvaja in vzdržuje. Pravočasno se opravljajo korektivni ukrepi ter nadzira uvedba in učinkovitost. Potrebna je tudi dokumentacija o presoji, ki potrdi, da sistem vodenja kakovosti deluje tako, kot je bilo načrtovano. Presojevalci naj bodo usposobljeni za svoje delo in neodvisni od dela in procesov, ki jih presojajo. Podjetje mora s posebnimi metodami dokazati sposobnost procesov za doseganje planiranih rezultatov ter na primernih stopnjah procesa kontrolirati in meriti lastnosti proizvodov, da ugotovi njihovo skladnost z zahtevami.

Neskladne proizvode je treba obvladovati, tako da se prepreči njihova nenamerna uporaba ali dostava. Standard od podjetja zahteva različne metode in tehnike za obvladovanje in zapisovanje neskladnosti. Proizvode, ki niso bili skladni z zahtevami, je treba po popravilu ponovno preveriti. Neskladnost proizvodov, odkrito po dostavi ali uporabi, podjetje rešuje z ustreznimi aktivnostmi.

Za izboljšanje proizvodov, procesov, sistema kakovosti je za podjetje bistveno analiziranje podatkov, ki je koristno za lažje odločanje podjetja. Uspešnost in učinkovitost podjetja sta odvisni od intenzivnosti nenehnega izboljševanja, ki se kaže v odnosu uporabe procesnega pristopa, politike kakovosti, ciljev, rezultatov presoj, analize podatkov, korektivnih ukrepov, s katerimi odpravlja vzroke za preprečevanje ponavljanja neskladnosti ter preventivnih ukrepov, ki odpravljajo vzroke za morebitno neskladnost.

3.2. AKREDITACIJA KOT SISTEM UGOTAVLJANJA USPOSOBLJENOSTI

3.2.1. POJEM AKREDITACIJE

Akreditacija je formalno priznanje usposobljenosti za opravljanje določenih nalog na področju ugotavljanja skladnosti. Različnim uporabnikom akreditiranih storitev pomaga prepoznati in izbrati najprimernejše izvajalce, ki s svojim delom zagotavljajo storitve, kakršne podjetje, industrija ali država potrebujejo, in ki jim lahko zaupamo, da opravljajo dobre preskuševalne, kalibracijske, kontrolne ali certifikacijske storitve (Pavlin, 2006, str. 27).

V Sloveniji ureja problematiko akreditacije Zakon o akreditaciji, eden izmed treh zakonov (poleg Zakona o standardizaciji in Zakona o tehničnih zahtevah za proizvode in o ugotavljanju skladnosti), ki so 8. julija 1999 nadomestili do takrat veljavni Zakon o standardizaciji. Zakon o akreditaciji izvajanje nalog nacionalne akreditacijske službe nalaga javnemu zavodu Slovenska akreditacija (SA), ki naj bi trajno in nemoteno opravljal naslednje naloge (Zakon o akreditaciji, 1999):

- akreditiranje preskuševalnih in kalibracijskih laboratorijev,
- akreditiranje certifikacijskih organov za certificiranje proizvodov, sistemov zagotavljanja kakovosti in osebja,
- akreditiranje kontrolnih organov za izvajanje kontrole in podobnih opravil,
- sodelovanje v evropskih in mednarodnih organizacijah za akreditacijo in predstavljanje interesov Republike Slovenije v njih,
- svetovanje državnih upravi na področju akreditacije in drugega ugotavljanja ali potrjevanja usposobljenosti za izvajanje postopkov ugotavljanja skladnosti,
- drugo ugotavljanje ali potrjevanje usposobljenosti za izvajanje postopkov ugotavljanja skladnosti, vključno z ugotavljanjem izpolnjevanja zahtev za organe za ugotavljanje skladnosti v skladu s posameznimi predpisi, ki določajo ugotavljanje skladnosti.

Namen akreditacije je zaščititi potrošnike pred zavajanjem, saj je zaradi raznolike ponudbe izdelkov in storitev, ki se pojavljajo na trgu, čedalje težje odkrivati neskladnost produktov z zahtevami. Organi, ki so usposobljeni za certifikacijo, kontrolo in testiranje proizvodov in izvajanje proizvodnje po certificiranih sistemih kakovosti, s svojim delom omogočajo zaščito kupcev (Uršič, 2004, str. 12).

3.2.2. POSTOPEK AKREDITACIJE

Pridobivanje akreditacije je lahko zelo dolgotrajen in zahteven postopek, pri katerem se ugotavlja usposobljenost pravnih in fizičnih oseb za opravljanje določene dejavnosti. Akreditacija je prostovoljna odločitev. Vsako podjetje, ki želi pridobiti akreditacijo, vloži zahtevo, in če izpolnjuje vse pogoje in veljavne tehnične predpise za akreditiranje, sklene pogodbo s Slovensko akreditacijo. Podjetje mora Slovenska akreditacija ob sklenitvi pogodbe

nedvoumno in jasno seznaniti z zahtevami za pridobitev akreditacije in s postopkom akreditiranja. V pogodbi so opredeljene pravice in obveznosti pogodbenikov ter vse aktivnosti, potrebne za ugotovitev, da je podjetje sposobno izvajati naloge na področju ugotavljanja skladnosti in vzdrževanja statusa akreditiranega organa (Zakon o akreditaciji, 1999).

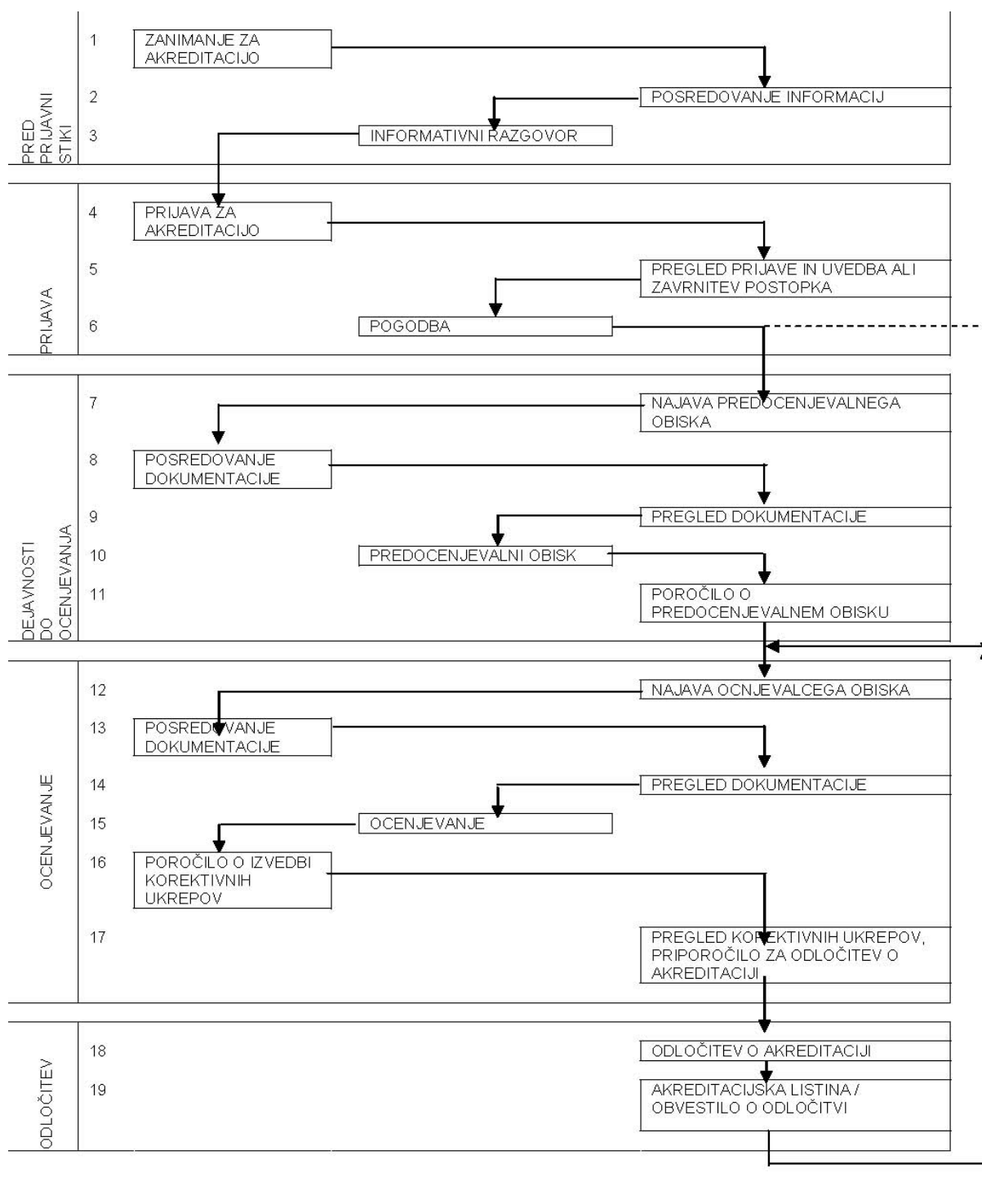
Po podpisu pogodbe o vzpostavitvi in vzdrževanju akreditacije se praviloma najprej opravi predocenjevalni obisk, in če vse ustreza zahtevanim pogojem za začetno ocenjevanje, se postopek akreditacije nadaljuje. Predocenjevalnemu obisku sledi ocenjevalni obisk. Ocenjevanje obsega pregled dokumentacije sistema kakovosti, njegovo izvajanje kot tudi opazovanje izvajanja aktivnosti iz obsega akreditacije. Vse aktivnosti je treba oceniti glede na vrsto, področje in obseg, za katerega podjetje želi imeti akreditacijo. Ob zaključku ocenjevanja poda ocenjevalna komisija ugotovitve o odstopanjih od zahtev za pridobitev akreditacije in določi korektivne ukrepe za odpravo neskladnosti.

Po uspešnem zaključku postopka akreditiranja, ko podjetje izpolnjuje zahteve standardov (morebitne neskladnosti so bile ustrezno odpravljene v dogovorjenem roku), mu Slovenska akreditacija podeli akreditacijsko listino za dobo štirih let. S tem pridobi pravico za uporabo akreditacijskega znaka SA za navajanje dejavnosti, za katero je akreditirano, in to v obsegu, ki ga določa priloga k akreditacijski listini. Po pridobljeni akreditacijski listini pa mora podjetje nenehno izpolnjevati zahteve za vzdrževanje akreditacije, saj akreditacijska služba s kontrolnimi obiski, praviloma enkrat letno, periodično preverja vzdrževanje priznavanja usposobljenosti na vseh lokacijah, kjer se izvajajo akreditirane dejavnosti. Podjetje se lahko odloči še za širitev akreditacije, ki poteka po enakem postopku kot začetna prijava.

Pogodba o vzpostavitvi in vzdrževanju akreditacije se podpiše za nedoločen čas, prekineta pa jo lahko obe strani. Podjetje kadarkoli, le da poravna nastale prekinitvene stroške, Slovenska akreditacija pa, če podjetje ne izpolnjuje določil iz pogodbe. Če pri rednem ali izrednem izvajanju nadzora Slovenska akreditacija ugotovi, da podjetje ne izpolnjuje pogojev za potrditev ali podaljšanje veljavnosti akreditacije, pogodbo lahko prekine, kar posledično pomeni preklic akreditacije, ali pa akreditacijo odvzame začasno, za največ šest mesecev (Pravila postopka akreditiranja, 2006, str. 1-9).

Vse faze akreditacijskega postopka, od predprijavnega stika do končne odločitve o podelitvi akreditacijske listine, prikazuje Slika 1. Kot je razvidno iz sheme akreditacijskega postopka, je sistemski del uvajanja akreditacije in standarda ISO 9001 bolj ali manj enak, podobno pri obeh sistemih je, da gre za en sistem kakovosti, le da se obravnava drug standard. Bistvena razlika pri uvajanju akreditacije je tudi to, da moramo za pridobitev akreditacije dokazati usposobljenost za opravljanje določene dejavnosti: kalibracije, preskušanja, kontrole in certificiranja. Pri akreditacijskem postopku se torej ocenjuje tudi dejanska usposobljenost.

Slika 1: Shema akreditacijskega postopka



Vir: Pravila postopka akreditiranja, 2006, str. 12.

3.2.3. PREDNOSTI AKREDITACIJE

»Akreditacija je tako v mednarodnem kot tudi v slovenskem prostoru vedno bolj cenjen in upoštevan pokazatelj tehnične usposobljenosti, hkrati pa je učinkovito trženjsko orodje,«

ugotavlja Čížman (2003, str. 57). Glede na zahteve po kakovosti izdelkov in storitev se pričakuje širitev akreditacije kot metode ugotavljanja usposobljenosti še na druga področja.

Podjetja morajo svojim odjemalcem vseskozi zagotavljati in dokazovati, da so njihovi izdelki, materiali ali storitve skladni z določenimi zahtevami in ustrezajo željam in pričakovanjem kupcev. Pomanjkljivim izdelkom se lahko proizvajalci in dobavitelji izognejo s korektnim in dobro opravljenim preverjanjem in preizkušanjem ustreznosti izdelkov v tehnično usposobljenih laboratorijih. Če delo ni bilo prav opravljeno in je prišlo do neustreznega izdelka, se celoten postopek za proizvajalca ali dobavitelja podaljša in podraži, saj je potrebno ponovno preizkušanje, obenem pa se pri tem lahko zmanjša ugled podjetja.

Prednost akreditacije je predvsem zaupanje v rezultate preskušanja, kalibriranja, certificiranja in kontrole, zaupanje v njihovo točnost in zanesljivost (Pavlin, 2006, str. 27). Uporabnikovo zaupanje v izdelke in storitve se še poveča, če se mu zagotovi, da je preizkušanje, kalibriranje, certificiranje in kontrolo izdelkov ali storitev preverila in potrdila neodvisna organizacija, akreditacijska služba.

Druga poglobitna prednost akreditacije je mednarodna veljavnost rezultatov preskušanja, kalibriranja, certificiranja in kontrole. S tem je postala akreditacija ena izmed pomembnejših sredstev, ki omogočajo odstranjevanje tehničnih ovir sodobnega trgovanja. Njen pomen se povečuje z združevanjem Evrope in s potrebo po prostem pretoku blaga, storitev in osebja. Sklepanje mednarodnih sporazumov o medsebojnem priznavanju certifikatov o kalibraciji, poročil o preskusih in certifikatov o usposobljenosti ter potrdil o kontroli pa pripomore tudi k znižanju stroškov, tako pri proizvajalcih kot izvoznikih, saj se zmanjša nepotrebno ponavljanje postopkov preskušanja, kalibriranja, certificiranja in kontrole pri izvozu izdelkov na tuje trge (Čížman, 2003, str. 57-58).

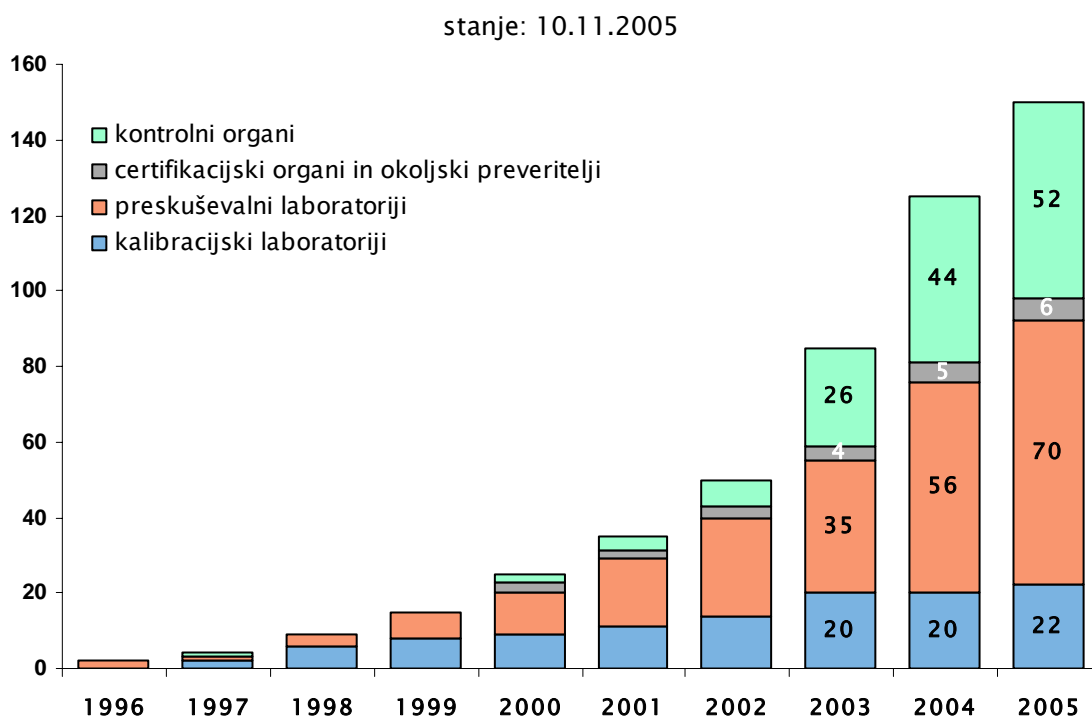
Vsako podjetje s pridobitvijo akreditacije potrdi svojo usposobljenost za dejavnost, ki jo opravlja, in si tako poveča ugled in zaupanje javnosti. Prednost tega sta tudi lažje in hitrejšje širjenje na tuje trge in s tem povezana pospešena rast podjetja. Poveča se tudi zaupanje v podatke, ki so podlaga za pomembne odločitve in analize, in zmanjša negotovost, da bi se pojavil izdelek ali storitev, ki ne ustreza zahtevam in pričakovanjem odjemalcev.

Evropsko združenje za akreditacijo (EA) je 26. novembra 2003 s Slovensko akreditacijo podpisalo sporazum o medsebojnemu priznavanju akreditacij (MLA) za področje preskuševalnih in kalibracijskih laboratorijev. Za področja akreditiranja kontrolnih organov, certifikacijskih organov za proizvode in sisteme vodenja ter certifikacijskih organov za sisteme ravnanja z okoljem pa je Slovenska akreditacija (v nadaljevanju bom za Slovensko akreditacijo uporabljala SA) sklenila sporazum MLA v aprilu 2006. Namen MLA-ja je poenotenje akreditacijskih postopkov na vseh področjih akreditiranja. SA si je s podpisom MLA-ja zagotovila uporabo svojih poročil in certifikatov na področju akreditiranja brez dodatnih preverjanj (Mednarodno sodelovanje, 2006).

Državni organi pa akreditacijo uporabljajo kot pogoj za določanje (imenovanje) organov za ugotavljanje skladnosti za delo po predpisih. Organ za ugotavljanje skladnosti v potrditvi usposobljenosti ne vidi samo zaupanja v njegove storitve, ampak tudi tržno prednost in možnost za pridobitev dela pri državnem organu (Pavlin, 2006, str. 27).

Številne prednosti, ki jih akreditacija prinese podjetjem v čedalje bolj konkurenčnem svetu, posledično vplivajo na število akreditiranih organov, ki vztrajno narašča, kar je prikazano na Sliki 2. Pri SA-ju je v registru akreditiranih organov največ preskuševalnih laboratorijev (79). Opazen je velik porast števila akreditiranih kontrolnih organov (58), 22 je kalibracijskih laboratorijev, 6 certifikacijskih organov in en akreditiran okoljski preveritelj (Seznam akreditiranih organov, 2006)

Slika 2: Pregled podeljenih akreditacij po področjih akreditiranja



Vir: Čižman, 2005, str. 7.

3.2.4. DELOVANJE KONTROLNIH ORGANOV

Podlaga za delo na področju akreditiranja, preskušanja, certificiranja in kontrole so standardi serije SIST EN 45000 oz. serije ISO 17000.

V Sloveniji se je zanimanje za akreditacijo kontrolnih organov in njeno pridobitev nenehno povečevalo že od leta 2003. Vzrok je povečanje potrebe po akreditaciji, ki dokazuje, da je podjetje usposobljeno za opravljanje storitev na različnih področjih, za katere je akreditirano.

To podjetju omogoči pridobiti posel, ki ga lahko opravlja popolnoma samostojno. Kot pravi direktor Slovenske akreditacije Boštjan Godec, si podjetja, ki delujejo na mednarodnem trgu, z dokazovanjem usposobljenosti pridobijo tudi konkurenčno prednost (Pavlin, 2006, str. 27).

Med vsemi podeljenimi akreditacijskimi listinami je SA leta 2005 podelil največ listin za nadzorne organe (22). Dve tretjini celotnega obsega ocenjevanja podeljenih akreditacijskih listin vseh organov so opravili domači ocenjevalci, preostali del pa strokovni ocenjevalci iz tujine (Čižman, 2005, str. 7).

Kontrolni organ je oblika delovanja akreditirane organizacije, ki je najbolj primerna za prevzemanje določenih opravil, ki jih je do zdaj opravljala država. Sem spadajo overjanje zakonskih meril, kontrola hrupa in drugih parametrov v bivalnem in delovnem okolju, kontrola tlačnih posod ter še mnogo drugih opravil.

Splošne zahteve za delovanje različnih organov, ki izvajajo kontrolo po SIST EN ISO/IEC 17020 (2004, str. 7–14):

1. Upravne zahteve

Pravno prepoznaven kontrolni organ ali organizacija mora imeti dokumentacijo, v kateri so navedeni njegove funkcije in tehnični obseg dejavnosti, za katero je usposobljen. Če kontrolni organ ne zagotavlja kontrolne storitve samo eni organizaciji, v dokumentaciji opiše tudi pogoje, pod katerimi posluje. Poleg dokumentacije mora imeti kontrolni organ tudi neodvisno pregledane računovodske izkaze ter primerno zavarovano odgovornost.

2. Neodvisnost, nepristranskost in poštenost

Na razsojanje kontrolnega organa ne smejo vplivati zunanji dejavniki. Obvarovati ga je treba komercialnih, finančnih ali drugih pritiskov, kar lahko dosežemo z različnimi postopki, ki preprečujejo zunanji vpliv na rezultat kontrole. Stopnja neodvisnosti kontrolnega organa je odvisna od okoliščin, v katerih organ opravlja storitve. Poznamo tri tipe kontrolnih organov (kontrolni organ tipa A, B in C), ki izpolnjujejo vsak svoja merila. Prvi tip kontrolnega organa opravlja storitve kot »tretja stranka«; drugi je ločen in prepoznaven del organizacije, ustanovljen za opravljanje kontrolnih storitev za matično organizacijo; tretji pa lahko kontrolne storitve opravlja tudi za druge stranke, ne samo za matično organizacijo.

3. Zaupnost

Med izvajanjem kontrole mora kontrolni organ poskrbeti za popolno zaupnost informacij in zaščititi lastninske pravice (pravice, ki izhajajo iz industrijske lastnine).

4. Organizacija in vodenje

Delovanje kontrolnega organa mora biti organizirano tako, da ohranja zmožnost opravljanja svoje funkcije. Določiti je treba strukturo poročanja v organizaciji, določiti odgovornost in vse to tudi dokumentirati. Tehnični vodja kontrolnega organa je v celoti odgovoren za to, da se

kontrola izvaja v skladu s standardom. Vse metode, postopki, cilji in rezultati nadzora morajo biti pod učinkovitim nadzorom. Vsi opisi del, ki vplivajo na kakovost kontrolnih storitev, morajo vsebovati zahteve po ustrezni izobrazbi, strokovnem izpopolnjevanju, tehničnem znanju in izkušnjah.

5. Sistem kakovosti

Opredeljeno in dokumentirano politiko in cilje kakovosti mora vodstvo kontrolnega organa uvajati tako, da se razume in vzdržuje na vseh ravneh organizacije. Sistem kakovosti mora biti prirejen vrsti, obsegu in količini dela, ki ga izvaja kontrolni organ. Potrebna je popolna dokumentacija sistema kakovosti, za katero je treba ustrezno skrbeti. Za zagotavljanje kakovosti dela kontrolnega organa, za primerno in tekoče vzdrževanje je odgovorna za to imenovana oseba. Primerno kvalificirano osebje za interne presoje, ki je neodvisno od funkcij v presoji, z načrtovanjem in dokumentiranjem presoj ugotavlja izpolnjevanje meril tega standarda in učinkovitost sistema kakovosti. Če se ugotovi neskladnost v sistemu kakovosti ali pri izvajanju kontrole, je treba dokumentirati postopke korektivnega ukrepanja in obravnavanja povratnih informacij. Za stalno primernost in učinkovitost vodstvo kontrolnega organa periodično pregleduje sistem kakovosti in zapisuje rezultate pregledov.

6. Osebje

Za izvajanje funkcij kontrolnega organa mora biti zagotovljeno zadostno število stalnega osebja, s primerno kvalifikacijo, strokovno usposobljenostjo in izkušnjami. Osebje mora poznati zahteve kontrole, ki jo izvaja, in podati poročilo o rezultatih preiskave. Sposobno mora biti razsoditi skladnost s splošnimi zahtevami ter ugotoviti pomen morebitnih odstopanj. Kontrolni organ mora vzpostaviti dokumentiran sistem strokovnega usposabljanja in svojemu osebju dajati napotke o ravnanju. Stopnja izobraževanja se prilagodi vsakemu posebej, glede na sposobnost, kvalifikacijo in izkušnje. Število in rezultati kontrol ne smejo biti neposredno povezani z nagrajevanjem osebja.

7. Zmogljivost in oprema

Za opravljanje kontrole morajo biti na voljo primerni in ustrezni prostori in oprema. Zagotoviti je treba pravilno vzdrževanje opreme v skladu z dokumentiranimi postopki (zapisi o prepoznavnosti, kalibraciji in vzdrževanju) in navodili. Opremo je treba tudi ustrezno kalibrirati, in če je le mogoče, omogočiti sledljivost meritev oziroma zagotoviti točnost rezultatov. Periodično moramo preverjati ustreznost skladišč in morebitno poslabšanje skladiščenih predmetov. Zagotoviti je treba, da so računalniki ali avtomatizirana oprema, ki se uporabljajo pri kontroli, primerni za uporabo ter primerno vzdrževani in da so vzpostavljeni postopki za varovanje podatkov. Če ugotovimo, da oprema ni brezhibna, jo je treba izključiti iz obratovanja in ugotoviti, kako je njena pomanjkljivost vplivala na predhodne kontrole.

8. Metode in postopki kontrole

Metode in postopki kontrole so opredeljeni v zahtevah, po katerih se med izvajanjem kontrole ugotavlja njihova skladnost. Navodila zahtevajo poznavanje statističnih metod, pravilno

obdelavo in interpretacijo rezultatov. Tudi nestandardna uporaba metod in postopkov kontrole mora biti primerna in popolnoma dokumentirana. Vsa navodila za delo kontrolnih organov morajo biti na voljo vsem in morajo odražati najnovejše stanje. Izdelan mora biti sistem obvladovanja pogodb ali delovnih nalog. Opažanja je treba zapisovati sproti in sproti preverjati tudi izračune. Dokumentirana morajo biti tudi navodila za varno izvajanje kontrole.

9. Ravnanje z vzorci in primerki za kontrolo

Vzorci in primerki morajo biti prepoznavno označeni, da ne prihaja do zamenjav. Če vzorec ni primeren za predvideno kontrolo, se je treba odločiti o nadaljevanju dela. Med izvajanjem kontrole mora kontrolni organ zagotavljati primerne postopke in prostore, da se primerki ne poškodujejo.

10. Zapisi

Zapisi morajo biti usklajeni z veljavnimi predpisi in omogočati ovrednotenje kontrole. Nekaj časa jih je treba hraniti in varovati kot poslovno skrivnost.

11. Poročila o kontroli in potrdila oziroma certifikat o kontroli

Podatki v poročilu ali potrdilu ali certifikatu morajo biti preverljivi. Vse informacije o rezultatih raziskav in ugotovitvah skladnosti, ter obrazložitve dobljenih rezultatov morajo biti pravilno, točno in jasno podane. Poročila in potrdila o kontroli lahko podpisujejo samo pooblaščen osebe. Vsi poznejši popravki in dodatki k poročilu ali potrdilu morajo biti utemeljeni in dokumentirani.

12. Sklepanje podpogodb

Ob vsaki sklenjeni pogodbi izvaja kontrolni organ kontrolo praviloma sam. Če pa del kontrole izvaja podpogodbenu, mora kontrolni organ o tem obvestiti naročnika in mu zagotoviti, da je podpogodbenu usposobljen za izvajanje določene storitve. Za specializirane dejavnosti mora imeti kontrolni organ izkušeno, kvalificirano osebo za to delo, in sam nosi odgovornost za ugotovitve o skladnosti z zahtevami.

13. Pritožbe in prizivi

Vse pritožbe, prizivi in ukrepi kontrolnega organa morajo biti dokumentirani.

14. Sodelovanje

Kontrolni organ naj izmenjuje izkušnje z drugimi kontrolnimi organi, in če je treba, sodeluje v procesih standardizacije.

3.3. SISTEM VODENJA PODJETJA ZA ZAGOTAVLJANJE VAROVANJA ZDRAVJA IN VARSTVA PRI PROTIEKSPLOZIJSKI ZAŠČITI

Ozaveščenost o potrebi po varovanju zdravja in varstvu zaposlenih in okolice, ki bi bila lahko deležna negativnih posledic delovanja podjetja, se tako pri delodajalcih kot pri zaposlenih in v okolici, kjer podjetje deluje, iz dneva v dan povečuje.

Protieksplzijska zaščita je namenjena preprečitvi eksplozije, ki lahko povzroči človeške žrtve, materialno škodo in ekološke katastrofe. Omogoča boljšo zaščito zaposlenih in celotnega okolja. Podjetje pri ukrepih za zaščito pred eksplozijami nikakor ne sme gledati samo na svoje cilje – biti najhitrejši, cenovno najugodnejši ter konkurenčen ostalim –, ampak mora s svojim poslovanjem dolgoročno zagotoviti varnost delavcem in okolju, v katerem deluje (Kramar, 2002, str. 284).

Minister za gospodarske dejavnosti je v soglasju z ministrom za delo, družino in socialne zadeve 10. novembra 2000 izdal obsežno odredbo, ki v celoti zajema področje protieksplzijske zaščite (usklajenost z zahtevami o opremi in zaščitnih sistemih, ki se uporabljajo v potencialno eksplozivnih prostorih, ter zahteve za varnost in varovanje zdravja delavcev, ki so lahko ogroženi zaradi eksplozivnih atmosfer). Odredbo o protieksplzijski zaščiti je nadomestil in dopolnil Pravilnik o protieksplzijski zaščiti, na podlagi katerega mora delodajalec zagotoviti tehnične in organizacijske ukrepe, s katerimi, če je le mogoče, prepreči nastajanje eksplozivnih atmosfer. Poskrbeti mora zmanjšanje vseh možnosti za nastanek požiga. Ob morebitni krizni situaciji, ko požara ni mogoče preprečiti, pa mora podjetje čim hitreje in učinkovito ukrepati, tako da so posledice čim manjše.

Podjetjem, ki ne delujejo skladno s Pravilnikom o protieksplzijski zaščiti in ne zagotavljajo varnosti delavcem in okolju, v katerem delujejo, lahko inšpektor za delo prepove opravljanje dejavnosti.

Podjetja se vedno bolj zavedajo, kako pomembno je zagotavljanje usposabljanja vseh delavcev, še posebej tistih v eksplozijsko ogroženih prostorih. Z določenim strokovnim usposabljanjem se vse v podjetju pouči o možnostih, vzrokih in okoliščinah nastajanja eksplozij, o tem, kako jih preprečiti, in o opremi, primerni za vgradnjo v eksplozijsko ogroženih prostorih, o njenem delovanju in uporabnosti. Za delavce, ki to opremo vgrajujejo, vzdržujejo in servisirajo, je potrebno še dodatno izobraževanje, tako teoretično kot praktično. Vsi zaposleni pa morajo biti seznanjeni tudi z zakonodajo, ki zajema področje protieksplzijske zaščite (Porenta, 2006, str. 102).

4. INTEGRACIJA SISTEMOV VODENJA

4.1. RAZLOG ZA INTEGRACIJO

Podjetja želijo čim bolj optimizirati svoje poslovanje, kar pa je zaradi spreminjajočih se pogojev in okoliščin, zaradi vse večje globalizacije proizvodov in storitev in čedalje ostrejših konkurence zanje nenehen izziv. Zahteve odjemalcev so pripeljale podjetja do tega, da so oblikovala številne sisteme vodenja po različnih standardih. Več ločenih sistemov za kakovost, okolje, zdravje in varnost, tudi za varnost informacij lahko pomeni za podjetje zmanjšanje kompatibilnosti, zaradi česar lahko postane delovanje celotnega podjetja neučinkovito.

V posameznih podjetjih prihaja zaradi uporabljanja različnih sistemov do zapletov v poslovanju, vzroki pa so predvsem (Majstorović, Soković, 2005, str. 13):

- prikrivanje vseobsegajoče narave ciljev, nalog in problemov,
- razvijanje identičnih postopkov v različnih enotah, kar povzroča predoločenost ali konfliktne situacije,
- pogosta prisotnost problemov v koordinaciji,
- izpostavljenost organizacije dodatnim stroškom, na primer vzdrževanja dokumentacije in njenega preverjanja,
- prihaja do izgub informacij,
- posamezni sistemi včasih begajo zaposlene.

Za podjetja je vedno večji interes združiti različne pristope v pregleden, enoten sistem, ki bo omogočil racionalnejše delo, izboljšanje zadovoljstva vseh zaposlenih, zmanjšal tveganje in izboljšal organizacijo ter celotno podobo podjetja. Podjetja zato proučujejo in prilagajajo različne modele, jih dograjujejo in združujejo z namenom, da bi pridobili enovit poslovni sistem, s katerim bi dosegli čim večjo možno sinergijo učinkov vseh združenih sistemov.

4.2. PREDNOSTI INTEGRACIJE

Podjetja se odločajo za integracijo dveh ali več sistemov predvsem zaradi koristi, ki jih s tem pridobijo. Proučijo se najpomembnejše potrebe, koristi in tveganja vseh sistemov, tako da podjetje spozna vse vidike poslovanja in njihove zunanje ter notranje vplive na podjetje. Ustvari si podlago za oblikovanje poslanstva, politike in vizije podjetja. Vsako podjetje od integracije sistemov pridobi določene specifične koristi. Med temi je veliko indirektnih, ki šele čez čas pokažejo vse učinke, splošne koristi za vsa podjetja pa so:

- Boljše obvladovanje tveganj. Glede na velikost, delovanje, dejavnost podjetja se ustvarjajo različna tveganja, tako predvidljiva kot nepredvidljiva, ki jih skušajo podjetja zniževati sistemsko. Za podjetje so bolj tvegani ločeni sistemi vodenja. Boljši so

integrirani sistemi vodenja, ki v določenih delih delujejo po istih postopkih. Zaposleni v dokumentaciji potem tudi lažje poiščejo ustrezne postopke za pravilno delovanje.

- Racionalizacija virov. Dva ali trije sistemi vodenja potrebujejo več virov za izvedbo. Veliko število ljudi prav tako pozna vsak svoj sistem vodenja, vendar vzajemno ne sodelujejo. Zato je potrebnega več usposabljanja, čeprav se določena dela izvajajo v vsakem sistemu enako. Potrebna so večja finančna sredstva za izvajanje vseh sistemov vodenja, z vsakim dodatnim sistemom vodenja pa se večja tudi količina dokumentacije. Z integracijo lahko racionaliziramo vire, ki so potrebni za delovanje sistema vodenja, s tem pa se izognemo večkratnemu podvajanju internih virov.
- Izboljšanje celostne podobe organizacije. Kupci, dobavitelji, zaposleni in širša skupnost lahko vidijo v integraciji sistemov vodenja izboljšanje celostne podobe podjetja, saj ta deluje v smeri izboljšav na več področjih.
- Izboljšanje organizacijske izvedbe. Integracija temelji na procesnem pristopu, ki omogoči združitev različnih področjih delovanja in tako vodi k boljši komunikaciji med zaposlenimi, kar je posledica večjega pretoka informacij, razumevanja aktivnosti in postopkov, zmanjševanja nesporazumov in nesreč, kar vse vodi tudi do boljše izvedbe.
- Večje zadovoljstvo zainteresiranih strani. Pomembno je, da podjetje poskrbi za potrebe svojih delavcev, kajti le če so zadovoljni, bodo dobro delali in bodo zadovoljni z rezultati njihovega dela tako vodilni v podjetju kot odjemalci.
- Zmanjšanje in obvladovanje kompleksnosti. Velika kompleksnost poslovanja različnih ločenih sistemov vodenja se kaže v kompleksni strukturi organizacije, obsežnejši dokumentaciji, različnih postopkovnih pristopih do dokumentacije, več je zapisov, usposabljanj, presojanj. Z integracijo dosežemo minimizacijo dokumentacije, poenostavljeno izvajanje, poenotene cilje ter vzdrževanje in izboljšanje enega sistema (Tič, Strašek, 2004, str. 50-53).

V Sloveniji so anketirana podjetja leta 2004 razvrstila kriterije za integracijo po pomembnosti in jih ocenila glede na razmere v podjetju. Najpomembnejši kriterij za vsa podjetja je jasnost nalog, odgovornosti in pooblastil zaposlenih. Zelo pomembno je tudi poenotenje postopkov, sledi pa preglednost integriranega sistema vodenja. Na četrto mesto se je po pomembnosti uvrstila učinkovitost integriranega sistema vodenja, sledilo je poenotenje dokumentov integriranega sistema vodenja. Šele proti koncu lestvice so se zvrstili kriteriji o tem, kaj podjetje počne. Z vidika integracije sistema vodenja podjetja je pomembnejše, kako podjetje deluje (Tič, 2004, str. 22).

4.3. POSTOPEK INTEGRACIJE

Uvajanje različnih sistemov vodenja in njihova integracija ni lahka naloga, predvsem zaradi različnih struktur sistemov vodenja jo je treba izvajati postopoma.

Na začetku moramo določiti ali obnoviti izhodišča za integracijo sistema, kot so strateško izhodišče (notranje in zunanje okolje podjetja), organizacijsko izhodišče (sposobnosti, cilji, usmeritve podjetja), nato razvijemo še kriterije sprejemljivih tveganj, koristi, omejitev. Podjetje mora ob začetku integracije poznati svoje trenutne razmere: kaj se v podjetju dela in kako. Vsi zaposleni se morajo zavedati, kakšni so cilji, politika, aktivnosti in metode podjetja. Ob takem pregledu se ugotovi osnova za postavitve integracije, saj podjetje točno ve, kakšno so razmere v njem in katere zahteve standardov hoče imeti izpolnjene. Na tej točki podjetje spozna, ali mora uvesti procesni pristop ali obnoviti obstoječega. Vsi postopki, metode, procesi so sicer različni, vendar imajo skupno jedro, to je krog PDCA, krog stalnih izboljšav in obnavljanja procesov, ki planira, uvaja, obvladuje ter nenehno izboljšuje procese integriranega sistema vodenja. S pomočjo analize stanja in proučevanjem procesnega pristopa se podjetje glede na vidike in kriterije odloči, kaj bo integriralo in kaj bo ostalo ločeno, ali potrebuje delno ali popolno integracijo sistema vodenja. Vse elemente posameznih sistemov vodenja, ki se združujejo, bo podjetje integriralo, druge specifične dele sistemov vodenja pa bo obravnavalo ločeno (Tič, Strašek, 2004, str. 56-79).

Glede na trenutno pozicijo podjetja se v praksi izvajajo različni pristopi integracije. Prevladujeta predvsem dva načina vzpostavljanja sistema vodenja kakovosti, postopen in istočasen. Pri postopni vzpostavitvi najprej vzpostavi podjetje sistem vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001, kasneje pa vanj integrira zahteve enega ali več drugih standardov. Gre torej za dodajanje nove prakse k obstoječim procesom, tako da podjetje že postavljen sistem kakovosti nadgradi z dodajanjem zahtev drugih parcialnih sistemov, pri čemer pa je uspešnost zelo odvisna od začetnega sistema kakovosti. Pri istočasni vzpostavitvi pa gre za zlitje oziroma združitev sistemov vodenja podjetja in ga podjetje uporabi, kadar ima več certificiranih sistemov. Pri tem načinu lahko podjetje združi vso dokumentacijo, ki je skupna integriranim sistemom oziroma istim procesom (Markun, Laznik, 2006, str. 21).

Mnogi dejavniki so pripeljali do različnih možnih načinov uvajanja integracije. Potek integracije oziroma izvedba pa se v podjetjih razlikuje zaradi njihove raznolikosti. Posamezna podjetja imajo različne dispozicije, omejitve, tveganja in koristi. Zaradi drugačnih pogledov, zahtev in strategij za delovanje si vsako podjetje izbere svoje korake za uspešno integracijo in prilagodi sisteme vodenja ter jih združi glede na svoje potrebe. Interes vsakega podjetja pa je z integracijo pridobiti koristi, ki so lahko izražene na več načinov (razne izboljšave, večanje učinkovitosti samega podjetja, dobiček) in obvladovanje tveganja.

5. UVAJANJE SISTEMOV VODENJA V PODJETJE GIA SERVIS IN INTEGRACIJA

5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje GIA SERVIS, d. o. o., je po odcepitvi od matičnega podjetja OMW prešlo v avstrijsko last. Formalni sedež ima podjetje v Grosupljem, izpostava oziroma baza, organizacijsko

vodenje in upravljanje podjetja ter njegovo poslovanje pa se izvaja v Serminu. Osnovna dejavnost podjetja je izvajanje montažnih, servisnih, vzdrževalnih in merilnih storitev na objektih z bencinskimi storitvami.

GIA SERVIS je uspešno podjetje, prisotno na slovenskem tržišču. Prva leta delovanja so pokazala dobro premagovanje ovir, krepitev položaja na trgu, nenehno inovativnost ter vseskozi prisotno obstoječo miselnost pozitivnega delovanja podjetja, ki pa zaposlene dodatno spodbuja za delo v prihodnosti. Zavedajo se, kako pomembno je biti v koraku z razvojem in izobraževati svoj kader, da je ta strokovno usposobljen, hkrati pa podjetje tako povečuje tudi raven notranjega znanja. Uspešnost podjetja z vsakodnevnim sodelovanjem potrjujejo njihovi stalni partnerji, ki se jim podjetje popolnoma posveča, del svoje energije pa usmerja tudi v pridobivanje novih poslovnih partnerjev.

Pri gradnji bencinskih servisov poskrbijo za montažo vse opreme, ki jo bencinski servis potrebuje, za njen zagon in vzdrževanje ter stalen nadzor. Poleg tega opravljajo tudi preventivna vzdrževanja, ki so periodična in se izvajajo enkrat letno, namenjena pa so odpravljanju morebitnih neskladnosti. Vsem bencinskim servisom nudijo tudi interventna vzdrževanja, to so vzdrževanja, ki se izvajajo takrat, ko pride do napake, ki jo je treba takoj odpraviti. Podjetje vzdržuje vse OMW-ove servise v Sloveniji, zato je delo omenjenih dejavnosti terensko. Pri vseh njihovih procesih je na prvem mestu varnost, profesionalnost pa se kaže tudi v izpolnjevanju vseh zahtev in standardov na področju njihovega delovanja.

Ob zagotavljanju uspešnega izvajanja dejavnosti ter ustvarjanju stabilnega in kakovostnega poslovanja je podjetje dogradilo svoj sistem kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000, ki je omogočil lažje izvajanje in nadziranje poslovanja po urejenih delovnih postopkih.

Dejavnost podjetja GIA SERVIS pa se izvaja v potencialno eksplozivnih prostorih, zato podjetje skrbi tudi za zagotavljanje varnosti svojim delavcem in varovanje njihovega zdravja ter za preprečevanje morebitne eksplozije v delovnem okolju. To dosega podjetje z upoštevanjem Pravilnika o protiekspluzijski zaščiti, tako da s tehničnimi in organizacijskimi ukrepi preprečuje nastajanje eksplozivnih atmosfer (v nadaljevanju bom za sistem za zagotavljanje varnega in zdravega dela pri protiekspluzijski zaščiti uporabljala oznako Ex).

Podjetje ima pripravljeno tudi že vso dokumentacijo za pridobitev akreditacijske listine za kontrolni organ za izvajanje kontrole. Zaradi ustrezne dokumentacije in usposobljenosti delavcev za kontrolo jim je Urad za meroslovje izvajanje kontrole že dovolil. Med celotnim akreditacijskim postopkom pa bodo še formalno dokazali, da so sposobni opravljati kontrolo na področju ugotavljanja skladnosti (overjanja merilnih sistemov za zvezno in dinamično merjenje tekočin razen vode ter overjanje merilnikov tlaka v pnevmatikah).

Vse tri sisteme so osvojili postopno in njihove skupne elemente združili v en integriran sistem, ki pa ga bo treba ob morebitnih spremembah po formalni pridobitvi akreditacije prilagoditi na novo nastalim razmeram.

Z opravljenimi razgovori z direktorjem (Branko Pupis) in zunanjim sodelavcem za pridobivanje akreditacije (Tomaž Bajuk) sem pridobila vpogled v trenutno delovanje podjetja. Namen prvega strukturiranega intervjuja je bil ugotoviti vzroke za uvajanje standardov ISO 9001:2000, Ex-a in akreditacije za kontrolne organe in ali je uvajanje potekalo brez težav oziroma kakšne težave so se pojavljale pri uvajanju. Želela sem tudi ugotoviti, katere prednosti in slabosti je prineslo uvajanje vseh treh sistemov. Intervju je povzet in podan v točkah 5.2., 5.3. in 5.4.. V drugem intervjuju, ki je povzet v točki 5.5., pa mi je direktor predstavil vzrok za integriranje sistemov, postopek izvedbe in prednosti, ki so jih tako pridobili. Problem, ki se je pojavil v podjetju med postopkom akreditacije, pa mi je še dodatno pojasnil njihov zunanji sodelavec pri pridobivanju akreditacije in je podan v točki 5.5.5..

5.2. RAZLOGI ZA UVEDBO STANDARDA ISO 9001:2000, EX-A IN AKREDITACIJE ZA KONTROLNI ORGAN

Kakovost ter vodenje podjetja po sistemu kakovosti za podjetja ni več le osnova za poslovanje. Sistem kakovosti podjetja se je postopoma iz osnovne nadzorne funkcije prelevil v najpomembnejšo funkcijo samega delovanja podjetja, ki se kaže tudi v organizacijski kulturi in je postal sestavni del strategije vodenja podjetja. To je tudi eden od razlogov, da so v podjetju uvedli standard ISO 9001:2000, za katerega so želeli, da postane krovni sistem vodenja v podjetju. Z uvedbo standarda ISO 9001:2000 naj bi podjetje izboljšalo svoje delovanje in ugled. S poenostavljanjem postopkov in povečanjem preglednosti procesov postane izvajanje procesov učinkovitejše in privede do izboljšanja kakovosti proizvoda in storitev. Prednosti, ki jih posledično prinese uvedba, so bile v podjetju dodaten motiv za uvedbo tega standarda.

Razlog za uvedbo Ex-a v podjetje je njegova dejavnost, saj se ta opravlja v potencialno eksplozivnih prostorih. Zagotoviti je treba varnost vseh zaposlenih in zavarovati okolje, v katerem delujejo, poskrbeti za ustrezno usposabljanje, za teoretično in praktično izobraževanje, za vgrajevanje, vzdrževanje in servisiranje opreme. Vse to pa lahko podjetje izpolnjuje le ob doslednem upoštevanju Pravilnika o protiekspluzijski zaščiti, ki je tudi pogoj, da se tako delo lahko sploh opravlja. Če podjetje ne ravna v skladu s Pravilnikom o protiekspluzijski zaščiti, mu inšpektor za delo lahko prepove opravljanje dejavnosti.

Za podjetje GIA SERVIS je torej najpomembnejše, da preprečuje eksplozije in varuje pred njimi, zato je moralo podjetje sprejeti tehnične in organizacijske ukrepe, ki so primerni za njihovo vrsto procesa in jih izvajajo po prednostnem vrstnem redu. Podjetje skuša svojim delavcem zagotoviti delovno okolje, v katerem lahko varno opravljajo svoje delo. Pri tem pa z uporabo primernih tehničnih sredstev izvaja ustrezen nadzor, ki je v skladu z oceno tveganja. Z

ustreznim delovanjem je podjetje pridobilo certifikat SIQ za naprave, ki se uporabljajo na področju Ex-a.

Pridobitev akreditacije je prav tako obvezna za podjetje, predvsem zaradi Zakona o meroslovju, saj državni organi uporabljajo akreditacijo kot pogoj za imenovanje organov za ugotavljanje skladnosti, s čimer izkažejo zaupanje v storitve teh organov. Zakon o meroslovju navaja, da »urad lahko za opravljanje nalog iz prejšnjega odstavka (opravljanje strokovno tehničnih nalog v okviru ugotavljanja skladnosti) imenuje le pravno osebo oziroma samostojnega podjetnika posameznika, čigar usposobljenost za delovanje je bila predhodno preverjena po pravilih akreditacije. Minister, pristojen za meroslovje, s predpisom določi zahteve za imenovanje, postopek imenovanja, naloge imenovanih pravnih oseb oziroma samostojnih podjetnikov posameznikov ter način nadzora nad izpolnjevanjem zahtev za imenovanje« (Zakon o meroslovju, 2005). Razlogov za pridobitev akreditacije je več, saj GIA SERVIS kot akreditiran kontrolni organ ne bo pridobil samo zaupanja v svoje storitve, ampak tudi možnost za pridobitev dela pri državnem organu. Podjetje vidi zato v pridobitvi potrditve usposobljenosti kot organa za ugotavljanje skladnosti tudi tržno prednost.

5.3. PROBLEMI PRI UVAJANJU VSEH TREH SISTEMOV VODENJA

Pri uvajanju vseh sistemov hkrati bi se lahko pojavile velike težave. V obravnavanem podjetju so zato postopoma uvajali vse tri sisteme. Zavedali so se dejstva, da morajo biti z uvedbo vseh treh sistemov zadovoljni tako zaposleni kot vodstvo, pa tudi dobavitelji in poslovni partnerji, skratka vsi zainteresirani, saj je to potrdilo, da sistemi v podjetju dobro funkcionirajo. Za dobro delovanje sistema sta potrebna tako finančni vložek kot tudi primerna časovna komponenta uvajanja novega sistema vodenja, saj nov sistem pomeni za podjetje nov način življenja, ki ga je treba sprejeti kot nekaj pozitivnega in se mu prilagoditi.

Uvedba sistema kakovosti prinese v podjetje veliko sprememb. V že obstoječi sistem je treba poleg pglavitnih tudi minimalne spremembe vpeljati spretno, pravočasno in taktično. Problem se pojavi že ob dejstvu, da so zaposleni v podjetju navajeni na ustaljene delovne postopke. Vodstvo se je zavedalo, da bo treba veliko energije in vztrajnosti ter motivacije, da bodo novo miselnost in strukturo sprejeli vsi zaposleni, jo vzeli za svojo in jo vključili v svoje delo. Sčasoma pa bodo odpravljeni tudi vsi dvomi o uvedbi sistema kakovosti. Z dodatnim izobraževanjem in prilagajanjem novemu načinu dela se je postopoma izkazalo, da zaposleni bolje obvladujejo temeljne procese dela. Seveda pa se je pojavil tudi problem dodatne dokumentacije, ki je nastala pri uvajanju sistema kakovosti in tako povečala že obstoječo. Problema so se lotili z racionalizacijo dokumentacije, ki je podjetju še vedno omogočala učinkovito funkcioniranje in uspešno delovanje.

Pri uvajanju Ex-a ni bilo večjih težav. Koncept delovanja podjetja na tem področju se je razvijal in dopolnjeval že nekaj časa, tako da je bilo treba za uvedbo sistema urediti le vso

dokumentacijo, ki jo je podjetje potrebovalo za izvajanje dejavnosti. Za uporabo naprav na področju Ex-a podjetje zaposlenim omogoča izobraževanje po pripravljenem programu usposabljanja, s katerim so osvojili zahtevano stopnjo usposobljenosti in jo zdaj vzdržujejo. Izobraževanje je torej permanentno in prisotno že od vsega začetka opravljanja te dejavnosti. Z usposabljanjem zaposlenih pri uvajanju sistema ni bilo težav. Dokazali so, da so strokovno usposobljeni za izvajanje montaže, servisiranja in vzdrževanja naprav na področju Ex-a.

Podjetje trenutno še ni formalno akreditirano, saj je pri postopku akreditacije nastal problem, ki ga je treba ustrezno rešiti. Podjetje je pripravilo vso potrebno dokumentacijo in meni, da izpolnjuje vse pogoje in tehnične predpise za akreditiranje. Postopek naj bi se normalno nadaljeval, saj ko je podjetje pripravljeno, vloži zahtevo, in Slovenska akreditacija z akreditacijskim postopkom ugotovi, ali je podjetje usposobljeno za opravljanje določene dejavnosti. Naloga Slovenske akreditacije je torej ugotoviti, ali je podjetje usposobljeno za opravljanje dejavnosti kontrolnega organa, izvajanje tega postopka pa se še ni začelo. V podjetju so poiskali začasno rešitev in pridobili dovoljenje Urada za meroslovje, da lahko kljub temu opravljajo dejavnosti kontrolnega organa. Ker želi, da bi ta problem čim prej rešili in da bi podjetje čim prej tudi formalno pridobilo akreditacijsko listino, je vodstvo začelo razmišljati o drugih možnostih, ki se ponujajo na področju akreditiranja. Razmišlja namreč o pridobitvi akreditacije v tujini. Pripraviti mora le ustrezno dokumentacijo oziroma vso potrebno dokumentacijo, ki jo ima podjetje že pripravljeno za akreditacijski postopek, prevesti v angleščino.

5.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI UVAJANJA SISTEMOV VODENJA

Z uvedbo sistemov je podjetje izboljšalo svoje poslovanje. Zaposleni točno vedo, kakšna so njihova pooblastila in odgovornost, delovni postopki in procesi pa so s planiranjem kakovosti in procesov postali bolj obvladljivi, natančni in krajši. Vse njihove naprave in proizvodi zdaj ustrezajo predpisom in normam v smislu varnosti ter zagotavljajo visoko raven kakovosti. Vse to je povečalo ugled podjetja, zaupanje obstoječih kupcev in partnerjev vanj se je okrepilo, pridobili pa so tudi nove partnerje.

Slabost uvedbe sistemov se je najprej pokazala v prekomerni dokumentaciji, saj ima vsak sistem svojo točno določeno dokumentacijo, ki jo potrebuje za izvajanje in delovanje. Zato je morale podjetje preučiti sisteme in ugotoviti, kako se izogniti podvajanju dokumentacije, katere dele dokumentacije bi bilo mogoče poenotiti in katera je tista dokumentacija, ki mora ostati ločena za vsak sistem posebej.

5.5. OBSTOJEČA INTEGRACIJA V PODJETJU

Nadgradnja in povečevanje najboljših sposobnosti podjetja ter njegovih dejavnosti v sodobnem poslovanju sta mogoča ob stalnem procesu prilagajanja in razvijanju novih oblik sistema vodenja podjetja.

Kot pravi direktor podjetja GIA SERVIS, se v podjetju z več sistemi vodenja lahko izkaže, da imajo ti sistemi nekatere poglede, zahteve in stvari skupne. Vsi sistemi vodenja v podjetju po svoje prispevajo k odločitvam vodstva. Vodstvo pa mora v vsakem sistemu določiti politiko, cilje, plane, vse pregledovati in nadzorovati ter vseskozi zagotavljati potrebne vire. Poleg tega se zahteve standardov nanašajo na temeljne dogodke podjetja, delovanje teh dogodkov pa je po standardih obravnavano v različnih kontekstih. Prav tako so vsi sistemi vodenja utemeljeni s procesnim pristopom, ki omogoča prepoznavanje procesa ali procesov ter njihovih elementov. Vsem sistemom je skupen tudi interes, da se nenehno izboljšujejo.

Vse zgoraj navedeno je skupno tudi sistemom vodenja, ki jih je podjetje uvedlo za opravljanje in obvladovanje svojih dejavnosti. V podjetju so dokumentacijsko združili vse tri sisteme vodenja v en usklajen, integriran sistem vodenja. Vsak od sistemov pa predstavlja svoj vidik poslovanja, ki je del celovitega delovanja podjetja in je za podjetje še kako pomemben.

5.5.1. RAZLOG ZA INTEGRACIJO

Podjetje je združilo skupne dele treh sistemov vodenja, da bi z integracijo pridobilo določene koristi. Z integracijo podjetje lahko racionalizira vire, kar je še kako pomembno zato, da ve, kako lahko s čim manj orodji naredi vse, kar pričakujejo od njega različni sistemi. Izboljša se tudi celostna podoba podjetja, saj tako kupci kot dobavitelji in zaposleni ter širša skupnost vidijo v integraciji nadgradnjo oziroma izboljšavo že uvedenih sistemov vodenja. Največji motiv podjetja pa je bil zmanjšati kompleksnost v strukturi organizacije, predvsem pa se v interesu podjetja izogniti podvajanju dokumentacije, zmanjšati njeno kompleksnost z minimizacijo dokumentacije integriranega sistema vodenja.

Integracija dokumentacije, ki nastaja pri opisu sistemov kakovosti, skladnih s posameznimi standardi, je optimizacija te dokumentacije, iskanje skupnih dokumentov, graditev enotnega sistema, ki bo seveda skladen z zahtevami vseh standardov, ali pravilnikov ter upoštevanje zahteve, da je vse zapisano samo enkrat, v vseh drugih situacijah pa se na ta del dokumentacije le sklicuje. Ta zahteva je pomembna tudi zato, ker je treba vsako spremembo, ki je nastala, izvesti oziroma nadomestiti le na enem mestu.

5.5.2. IZBIRA OSNOVE ZA INTEGRACIJO DOKUMENTACIJE

Izkušnje drugih podjetij kažejo, da je dobro najprej vzpostaviti en sistem vodenja in nato vanj integrirati preostale sisteme. Tudi podjetje GIA SERVIS se je odločilo za postopno integracijo uvedenih sistemov vodenja.

Za osnovo je podjetje uredilo delovanje po enem standardu. Ker standard SIST ISO 9001:2000 pokriva aktivnosti celotnega podjetja, so ga vzeli za osnovo vodenja pri vzpostavljanju dokumentacije sistema. V prvi fazi so želeli vzpostaviti dokumentacijo sistema vodenja celega podjetja. V nadaljevanju pa naj bi nadgradili vzpostavljeno dokumentacijo z zahtevami

akreditacije in pravilnika. Seveda bi bilo mogoče začeti integracijo tudi z dokumentacijo, ki jo zahteva akreditacija, saj je postopek pri tem tako rekoč enak, le potek je obrnjen. Obstaja torej več možnosti integracije, ki so odvisne od izhodišč vodstva, podjetje GIA SERVIS pa je za jedro integracije izbralo standard SIST ISO 9001:2000 tudi zaradi njegove uporabnosti (funkcionalnosti), saj je mogoče vanj zaradi vsebine in konstrukcije najlažje vgrajevati še druge sisteme vodenja.

Dobro izhodišče za integracijo drugih sistemov vodenja bo takrat, ko bo sistem vodenja po SIST ISO 9001:2000 v podjetju urejen, pregleden in obvladovan. Za doseg takšnega izhodišča mora vodstvo slediti novostim in izboljšavam, da jih bo z uvedbo standarda čim boljše vpeljalo in zasidrilo v svoje poslovanje.

SIST ISO 9001:2000 uvaja naslednje novosti in izboljšave:

- en sam standard, dovoljene so nekatere opustitve,
- večja vključenost najvišjega vodstva,
- merljivi cilji za primerne funkcije in ravni,
- notranje komuniciranje,
- večja združljivost s sistemi ravnanja z okoljem, pa tudi z drugimi sistemi (akreditacija, Ex),
- upoštevanje ustreznih zakonskih in drugih zahtev,
- manjši poudarek dokumentiranih postopkov,
- zagotavljanje potrebnih virov, primerne infrastrukture in delovnega okolja in
- analiza podatkov.

Po dosedanjih izkušnjah je ISO 9001:2000 pogosto osnova za integracijo predvsem zaradi njegove zgradbe in vsebine, saj se vanj najlažje integrira še ostale standarde. Vendar se vse več standardov razvija tako, da bi jih bilo čim lažje integrirati, nekateri prevzemajo tudi določene novosti in izboljšave standarda ISO 9001:2000.

Pri vzpostavitvi dokumentacijskega sistema vodenja celotnega podjetja SIST ISO 9001:2000 za dokumentacijo zahteva vsaj naslednje pisne postopke:

- obvladovanje dokumentov,
- obvladovanje zapisov,
- notranjo presojo,
- obvladovanje neskladnih proizvodov,
- korektivne ukrepe,
- preventivne ukrepe.

SIST EN ISO/IEC 17020 je do dokumentacije zahtevnejši. Zahteva vse postopke, kot jih zahteva SIST ISO 9001:2000, hkrati pa tudi pisne postopke za izvajanje aktivnosti, za katere želi podjetje pridobiti akreditacijo.

Pri integriranju dokumentacije se bodo skupni elementi integrirali, specifični pa bodo ostali ločeni.

V nadaljevanju je bilo treba ugotoviti dvoje:

1. V kolikšni meri dokumentacija, ki so jo vzpostavili za dokumentiranje sistema vodenja po SIST ISO 9001:2000 ustreza tudi zahtevam standarda SIST EN ISO/IEC 17020 in pozneje še pravilnika za Ex?
2. Kaj še je treba prilagoditi, da bo mogoče zaokrožiti dokumentacijo za sistem kakovosti za akreditacijo z dokumenti, ki so posledica zahtev standarda SIST EN ISO/IEC 17020 in dokumentov, ki jih že vsebuje sistem vodenja po SIST ISO 9001:2000.
3. Točko 2 so ponovili še za vključitev Ex-a.

5.5.3. POSTOPEK INTEGRACIJE V PODJETJU GIA SERVIS

Podjetje GIA SERVIS je začelo uvajati kakovost z uvajanjem sistema vodenja po SIST ISO 9001:2000. Zato je v tej točki logično začelo tudi proces integracije dokumentacije in uredilo delovanje podjetja po tem standardu. Sledili sta analizi potreb dokumentacije za akreditacijo in Ex.

Analiza potreb dokumentacije za akreditacijo je pokazala, da standard v poslovniku kakovosti za akreditacijo prinaša nekatere zahteve, ki niso vključene v standard SIST ISO 9001:2000. Te so:

- upravne zahteve,
- neodvisnost, nepristranskost in poštenost,
- zaupnost,
- organizacija in vodenje – deloma je materija te zahteve vsebovana v SIST ISO 9001:2000, treba pa je opisati razliko, torej zahteva dopolnila,
- sistem kakovosti – pokriva se v celoti,
- osebje – zahteva dopolnila,
- zmogljivosti in oprema – zahteva dopolnila,
- metode in postopki kontrole,
- ravnanje z vzorci in primerki za kontrolo,
- zapisi – zahteva dopolnila,
- poročila in potrdila oziroma certifikati o kontroli,
- sklepanje podpogodb,
- pritožbe in prizivi,
- sodelovanje.

Po drugi strani standard SIST EN ISO/IEC 17020 pričakuje, da bo jasno, kje se nahaja odgovor na posamezno zahtevo tega standarda. Zato je podjetje pripravilo skrajšan poslovnik, v katerem

so sklici za opise sistema kakovosti, ki je v poslovniku za SIST ISO 9001:2000, posebne zahteve standarda SIST EN ISO/IEC 17020 pa so opisane neposredno.

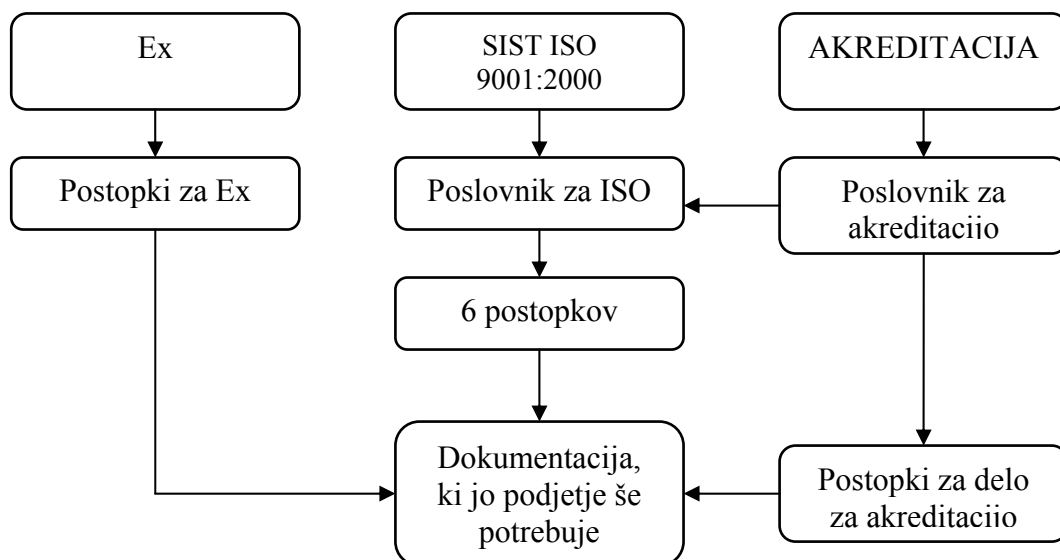
Posebej je bilo treba napisati postopke dela za aktivnosti, za katere želi firma dobiti akreditacijo. Za zdaj sta postopka dva: postopek kontrole meril za merjenje prostornine naftnih derivatov na črpalkah in postopek kontrole meril tlaka v pnevmatikah. Ta dva postopka bi bila potrebovali tudi, če bi podjetje potrebovalo le akreditacijo. S stališča SIST ISO 9001:2000 sta postopka zelo splošno zajeta v točki 4.2.1.d standarda SIST ISO 9001:2000. Isto velja tudi za postopka, ki pokrivata Ex.

S seznama zahtev za dokumentacijo za akreditacijo je razvidno, da je večina dokumentacije različna. Dejansko je večina vsebine skrita v poglavju »Sistem kakovosti«, zato je integracija kljub vsemu smiselna.

Analiza potreb dokumentacije za Ex je pokazala, da s systemskega stališča ne potrebuje ničesar več. Treba je bilo napisati dokumenta, ki opisujeta vgradnjo in montažo specialnih Ex-električnih naprav in vzdrževanje Ex-električnih naprav. Vse druge zahteve so v celoti zajete v standardu SIST ISO 9001:2000.

Postopek integracije oziroma integracije dokumentacije, ki se je pričela z vzpostavitvijo dokumentacije za vodenje sistema po SIST ISO 9001:2000 in nadaljevala z vgrajevanjem zahtev in prilagajanjem dokumentacije drugih dveh sistemov, prikazuje Slika 3.

Slika 3: Ponazoritev izvedbe integracije dokumentacije v podjetju GIA SERVIS



Vir: Lasten.

5.5.4. PREDNOSTI, PRIDOBLEJENE Z INTEGRACIJO

Z integracijo vseh treh sistemov se je v podjetju izboljšala procesna infrastruktura, ustvarila se je boljša učinkovitost procesov, procesnih aktivnosti in ponavljajočih se procesnih postopkov. Z boljšo kooperacijo pri delu se je kmalu izboljšala tudi komunikacija med zaposlenimi. Pri zmanjšanju kompleksnosti celotnega poslovanja je bila minimizirana tudi dokumentacija, ki jo je podjetje potrebovalo za nemoteno delovanje. Kot sem že omenila, se je integrirana dokumentacija izognila ponavljanju dokumentov, torej so vse stvari zapisane le enkrat. To je dobro še z dveh vidikov: nastale spremembe se zabeleži oziroma nadomesti le na enem mestu, poleg tega je dokumentacija strnjena in pregledna, tako da vsak zaposleni točno ve, kje iskati potrebne dokumente, in lahko hitreje pride do želene informacije.

5.5.5. DEZINTEGRACIJA

Dezintegracija je nujno zlo, ki se pojavi v posebnih primerih. Tak poseben primer je podjetje GIA SERVIS doživelo, ko je iz SA-ja dobilo pogodbo o akreditaciji in terminski plan. V njem je pisalo, da bo lahko ocenjevalni obisk šele enkrat v letu 2007, čeprav je bila vloga za akreditacijo oddana že septembra 2005. Podjetje ima trenutno svoj odnos in pravico samostojnega delovanja na področju overjanja meril pretoka oz. prostornine ter tlaka urejen s pogodbo z Uradom za meroslovje, ki pa poteče 31. oktobra 2006. Urad pogodbe najbrž ne bo pripravljen podaljšati, če ne bo imel trdnih zagotovil za bližnji zaključek postopka akreditacije. Po seznanitvi z dejstvi o poteku akreditiranja je Urad izrazil pripravljenost za nadaljevanje sodelovanja, vendar ga bo treba sproti obveščati o poteku postopka akreditacije.

Zaradi nastalih razmer bo podjetje opravilo postopek akreditacije pri tuji akreditacijski službi, saj bo ta hitreje opravila ocenjevalni obisk, ki bi ga SA opravila šele enkrat v letu 2007. Načeloma so akreditacijski postopki slovenske akreditacijske službe in švedske akreditacijske službe med seboj primerljivi, saj je SA podpisala sporazum MLA, ki teži k poenotenju postopkov in priznavanju rezultatov oziroma akreditacij drugih akreditacijskih služb.

Za potrebe drugih akreditacijskih služb je treba bistvene elemente dokumentov sistema kakovosti prevesti v angleščino. Zato je treba dokumentacijo preoblikovati tako, da bo vsebovala vse potrebne elemente, ki jih zahteva standard SIST EN ISO/IEC 17020, in jih prevesti.

Ko bodo dokumenti akreditacije prevedeni v angleščino, bo potrebna dezintegracija. Preoblikovati bo treba trenutno integracijo tako, da se bo ločil del dokumentacije za akreditacijo, ki bo v angleškem jeziku.

Že v teoriji se navaja, da moramo nenehno izboljševati obstoječe sisteme, če se želi podjetje hitro prilagoditi nastalim spremembam, ki so stalnica v poslovnem svetu. Vse to potrjuje tudi praksa, saj dokazuje, da je podjetje glede na zahteve uvedlo postopoma sistem za sistemom, ki

ga je potrebovalo za delovanje. Nato je sisteme združilo v enotnega, saj je želelo izboljšati poslovanje in dvigniti raven učinkovitosti. Zaradi nastalega problema pa podjetje spet išče najboljše opcije in rešitve in se tako odziva na nastalo situacijo, ki lahko vpliva na njegovo poslovanje. Vodstvo podjetja skuša tako obvladovati nastajajoče spremembe.

Iz povedanega sledi, da mora podjetje nenehno spremljati zahteve po spremembah in jih poskusiti obvladovati s procesom nenehnega izboljševanja. Najpomembnejše je, da se tega zaveda vodstvo, kajti vodstvo je tisto, ki mora vzpostaviti učinkovit sistem vodenja, ki bo dajal vsakemu zaposlenemu vedeti, kako lahko s svojo aktivnostjo prispeva k delovanju podjetja, njegovi učinkovitosti. Če je vodstvo prepričano, da je uvedba določenega sistema ne samo nujna in obvezna, temveč tudi dobra in koristna, bo poskrbelo tudi za to, da bodo vključeni v to vsi zaposleni na različnih nivojih. Z njihovim sodelovanjem in podporo ter vzvodom, da vodstvo nekaj doseže na mehek način, vodstvo dokaže, da sistem vodenja dejansko deluje in je dodana vrednost podjetju, ki prinaša rezultate s primernimi koristmi.

6. SKLEP

Pojmovanje kakovosti se je v sodobnem svetu do danes korenito spremenilo. Kakovost ni več vezana samo na posamezni izdelek ali storitev, ampak mora biti del celotnega procesa podjetja. Za učinkovitost procesov in doseganje visoke kakovosti mora podjetje ustvariti kakovosten proizvod ali storitev, ki je okolju prijazen, hkrati pa poskrbeti za varnost in zdravje zaposlenih. Tako podjetje zadovolji zahteve, potrebe in pričakovanja vseh zainteresiranih strani. Pri zagotavljanju kakovosti podjetja uporabljajo različne sisteme vodenja.

Vse do danes so se oblikovali določeni standardi za splošna področja vodenja, od kakovosti, obvladovanja okolja, do zdravja in varnosti. Hkrati so se oblikovali tudi standardi za posamezne dejavnosti oziroma področja s posebnimi okoliščinami, predvsem v živilski, avtomobilski, prehrabeni, farmacevtski in drugih industrijah. Te standarde morajo upoštevati vsi, ki hočejo delovati na teh področjih.

Medtem ko so se oblikovali številni sistemi vodenja, so tudi odjemalci začeli pogojevati svoje zahteve z uporabo določenih standardov. V panogah, kjer je veliko tveganja in v katerih je treba upoštevati posebne okoliščine, lahko uporabo določenega standarda zahteva že zakonodaja, da lahko podjetje sploh izvaja določeno dejavnost. Tako je nastala potreba po uvajanju sistemov vodenja za različna področja. Podjetja so začela uvajati ločene sisteme za kakovost, okolje, zdravje in varnost, varnost informacij in druge, kar pa je posledično privedlo do povečanje dokumentacije in kompleksnosti podjetja, ter povišanja stroškov vodenih sistemov, predvsem pa je postala vprašljiva učinkovitost vodenja podjetja kot celote.

Podjetja se poskušajo izogniti veliki kompleksnosti in nepreglednosti delovanja ter ponavljanju z integriranjem skupnih vidikov posameznih sistemov in skušajo vzpostaviti enovit sistem vodenja, ki bo izboljšal uspešnost in učinkovitost podjetja.

Vse vrste različno velikih podjetij se lahko odločijo za integracijo več sistemov vodenja, za kar pa ni nekega splošnega modela, ki bi natančno določal izvedbo. Podjetja se razlikujejo po številnih posebnostih, za vsakega so pomembne drugačne spremenljivke, ki vplivajo na njihove cilje, politiko in delovanje. Zato mora vsako podjetje uvajati samo tiste sisteme, ki jih potrebuje in za katere ve, da bodo ob pravilni uporabi pripomogli k ustvarjanju koristi in dali podjetju dodano vrednost. Integracijo svojih sistemov naj podjetja prilagodijo in izvedejo tako, da bo ustrezala njihovim potrebam, posebnostim in dajala želene učinke.

Obravnavano podjetje je uvedlo v svoje poslovanje tri sisteme vodenja, ker je želelo ostati aktivno na svojem področju. Da bi zmanjšali kompleksnost delovanja, ki je pri tem nastala, so izvedli integracijo sistemov, ki jim je omogočila pozitivne spremembe v delovanju. Seveda se podjetje nenehno prilagaja nastalim razmeram in si prizadeva poslovanje nenehno izboljševati, tako da se bo tudi v prihodnje odzvalo na spremembe, ki bodo vplivale na delovanje podjetja. Z ugotavljanjem dejanskih razmer in s prepoznavanjem novih zahtev in problemov bodo obnavljali izhodišča združenega sistema vodenja in ga ustrezno prilagajali.

Tako kot temeljijo posamezni sistemi vodenja na nenehnem izboljševanju tudi integrirani sistem pristopa k stalnim zunanjim in notranjim spremembam okoliščin podjetja z izboljševanjem in prilagajanjem aktivnosti, procesov oziroma celotnega podjetja.

LITERATURA

1. Alič Milena: Analiza povezav med pridobljenimi certifikati kakovosti po standardih serije ISO 9000 in uspešnostjo podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 122 str., 31 pril.
2. Alič Milena, Rusjan Borut: ISO 9001 in uspešnost podjetij. Kakovost, Ljubljana, 2004, 2, str. 15-17.
3. Crosby Philip B.: Kakovost je zastonj: umetnost zagotavljanja kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 271 str.
4. Crosby Philip B.: Govorimo o kakovosti: 96 vprašanj, ki ste jih vedno hoteli postaviti Philu Crosbyju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 208 str.
5. Čižman Jure: Prednosti akreditacije in kaj prinaša uporaba akreditiranih laboratorijev. Sporočila, Ljubljana, 2003, 7/8, str. 56-58.
6. Čižman Jure: Deset let akreditiranja v Sloveniji. Bilten Slovenske akreditacije, Ljubljana, 2005, 4, str. 2-7.
7. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladovati kakovost: Japonska pot. Ljubljana : Tehniška založba Slovenije, 1987. 180 str.
8. Kramar Zdravko: Protieksplzijska zaščita. Priročnik za varno in zdravo delo. Ljubljana, Tehnična založba Slovenije, 2002, str. 283-312.
9. Majstorović Vidosav D., Soković Mirko: Možen pristop k razvoju integriranega sistema vodenja (IMS). Kakovost, Ljubljana, 2005, 1, str. 12-16.
10. Markun Branko, Laznik Suzana: Ni bližnjic do kakovosti. Delo FT, Ljubljana, 2006, 2, str. 21.
11. Marolt Janez, Gomišček Boštjan: Management kakovosti. Kranj : Moderna organizacija, 2005. 574 str.
12. Novak Rajko: Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2001. 52 str.
13. Pavlin Barbara: Stroga in jasna akreditacijska pravila: z dvema besedama bi akreditacijo lahko opisali kot zaupanje v usposobljenost. Delo FT, Ljubljana, 2006, 2, str. 27.
14. Pavlin Barbara: Kakovost je nuja, ne priporočilo. Delo FT, Ljubljana, 2006, 2, str. 24.
15. Piskar Franka: Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 273 str., 19 pril.
16. Piskar Franka: Potrebne spremembe pri uvajanju nenehnega izboljševanja. Kakovost, Ljubljana, 2005, 2, str. 7-9.

17. Porenta Marijan: Usposabljanje za protieksplzijsko zaščito: Kako se obvarovati pred eksplozijo?. Ljubljana, 2006, 1, str. 102.
18. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 296 str.
19. Šoštar Adolf: Management proizvodnje. Maribor : Fakulteta za strojništvo, 2000. 274 str.
20. Šprajcar Danica: Certificiranje sistemov vodenja. Zbornik referatov. 7. letna konferenca, Skupna odgovornost - skupen uspeh. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, 1998, str. 57.
21. Tič Danilo, Strašek Viljem: Integracija sistema vodenja organizacije. B.k. : Samozaložba, 2004. 180 str.
22. Tič Danilo: Integracija sistema vodenja organizacij v Sloveniji. Kakovost, Ljubljana, 2004, 2, str. 19-22.
23. Uršič Janez: Akreditacija metrološkega laboratorija. Kakovost, Ljubljana, 2004, 2, str. 12-14.
24. Vraber Mika: ISO 9001 za majhna podjetja: kaj storiti?: nasveti tehničnega odbora ISO/TC 176. Ljubljana : Slovenski inštitut za standardizacijo, 2003. 190 str.
25. Vrtačnik Peter, Kopač Samo, Soljačić Vinka: Novi zakoni o standardizaciji, akreditaciji ter o tehničnih zadevah za proizvode in o ugotavljanju skladnosti. Sporočila, Ljubljana, 1999, 9, str. 7-11.
26. Vujoševič Niko: Sistemi kakovosti po ISO 9000: smernice za zgradbo sistemov kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 227 str.
27. Vujoševič Niko: Vodilo za standarde kakovosti 9000. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 316 str.
28. Vujoševič Niko: 1800 vprašanj o kakovosti. Ljubljana : RR, 2000. 112 str.
29. Zoppe Sandra: Poslovanje podjetja v okviru integracije sistemov za upravljanje s kakovostjo, okoljem ter zdravjem in varnostjo. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 108 str., 15 pril.
30. Žnidaršič Janez, Seražin Silvo, Polak Peter: Razumevanje kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 143 str.

VIRI

1. Interno gradivo podjetja GIA SERVIS, 2006.
2. Mednarodno sodelovanje. Slovenska akreditacija.
[URL: <http://www.gov.si/sa/teksti-1/slo/mednarodno.htm>], 23. 6. 2006.
3. Odredba o protieksplzijski zaščiti (Uradni list RS, št. 102/2000).
4. Pravila postopka akreditiranja. Slovenska akreditacija. 12 str.
[URL: http://www.gov.si/sa/teksti-1/SA_info_doc/SO3.pdf], 23. 6. 2006.
5. Pravilnik o spremembi in dopolnitvi odredbe o protieksplzijski zaščiti (Uradni list RS, št. 91/2002).
6. Seznam akreditiranih organov. Slovenska akreditacija.
[URL: <http://www.gov.si/sa/teksti-1/slo/katalogsimain.htm>], 27. 6. 2006.
7. Standard SIST EN ISO/IEC 17020:2004. General criteria for the operation of various types of bodies performing inspections (Splošna merila za delovanje različnih organov, ki izvajajo kontrolo).
8. Standard SIST ISO 9001:2000. Sistem vodenja kakovosti – Zahteve, 2000.
9. Zakon o akreditaciji (Uradni list RS, št. 59/1999).
10. Zakon o meroslovju (uradno prečiščeno besedilo), (Uradni list RS, št. 26/2005).