

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STANDARDI KAKOVOSTI V PODJETJU
CASTROL SLOVENIJA, d.o.o.**

Ljubljana, julij 2005

IRENA SPAHIČ

IZJAVA

Študentka Irena Spahič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Zarjana Fabjančiča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih straneh.

Ljubljana, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. SISTEM KAKOVOSTI PO ISO 9000	2
1.1. Standardi kakovosti in različni modeli	2
1.1.1. Japonski modeli kakovosti	2
1.1.2. Ameriški modeli kakovosti	4
1.1.3. Evropski modeli kakovosti	5
1.2. Nastanek in zgodovinski razvoj standardov kakovosti	6
1.3. Mednarodna standardizacija	7
1.4. Predstavitev družine standardov ISO 9000	7
1.5. Osnovna načela vodenja kakovosti	8
1.6. ISO 9001 v Sloveniji	9
2. SISTEM KAKOVOSTI PO ISO 9001 V PODJETJU CASTROL SLOVENIJA, d.o.o.	10
2.1. Predstavitev podjetja	10
2.2. Sistem vodenja kakovosti	11
2.2.1. Splošne zahteve sistema vodenja kakovosti	11
2.2.2. Zahteve glede dokumentacije	12
2.3. Odgovornost vodstva	14
2.3.1. Zavezanost vodstva	14
2.3.2. Osredotočenost na odjemalce	14
2.3.3. Politika kakovosti	16
2.3.4. Planiranje	17
2.3.5. Odgovornosti, pooblastila in komuniciranje	18
2.3.6. Vodstveni pregled	18
2.4. Merjenje, analize in izboljšave	19
2.4.1. Splošno	19
2.4.2. Nadzorovanje in merjenje	20
2.4.3. Obvladovanje neskladnih izdelkov	23
2.4.4. Analiza podatkov	24
2.4.5. Izboljševanje	25
3. STANDARD ISO 14001: SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM	26
3.1. Predstavitev družine standardov ISO 14000	26
3.1.1. Standardi serije ISO 14000	27
3.1.2. Koristi sistematičnega ravnanja z okoljem	27
3.2. ISO 14001: 1996 Sistem ravnanja z okoljem	28
3.3. ISO 14001: 1996 Sistem ravnanja z okoljem v Sloveniji	29
3.4. ISO 14001: 2004 Sistem ravnanja z okoljem	30
3.5. Okoljska politika podjetja Castrol Slovenija, d.o.o.	31
3.5.1. Odgovoren odnos do okolja	31

3.5.2.	Ključni kazalniki uspešnosti in ocene stroškov	31
4.	STANDARD OHSAS 18001: 1999 SISTEM VODENJA VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU.....	34
4.1.	Predstavitev sistema OHSAS 18001	34
4.2.	Varnost	34
4.2.1.	Osnovni model varnosti	34
4.2.2.	Varnost pri delu	35
4.3.	Zakonodaja na področju varnosti in zdravje pri delu	35
4.4.	Varnost dela v podjetju in odgovornosti	37
4.4.1.	Odgovornosti ter odnos delodajalec – delojemalec	37
4.4.2.	Pravice in dolžnosti delavcev	37
4.4.3.	Prednosti ravnanja v skladu z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu	38
4.5.	Integracija sistema varnosti in zdravja pri delu z drugimi sistemi vodenja	38
4.6.	Standard OHSAS 18001 v Sloveniji	40
4.7.	Kazalci merjenja standarda OHSAS 18001 v podjetju Castrol Slovenija, d.o.o.	41
	SKLEP.....	44
	LITERATURA	45
	VIRI	46
	PRILOGE.....	47

UVOD

Kakovost največkrat povezujemo s pričakovanji kupcev. Kupec subjektivno vrednoti izdelek in povprašuje po takšnem izdelku, ki mu glede na ceno prinaša največjo korist. Kupec torej določa, kaj je kakovostno. Z vidika podjetja pa nihanja pri kakovosti ni, podjetje mora kakovost izdelka čim natančneje opredeliti in zagotoviti doseganje postavljenih standardov. Standardi kakovosti nudijo podjetju okvir, v katerem se lahko izvajajo spremembe v podjetju, iščejo slabe točke v lastnem poslovanju in iščejo rešitve s pomočjo korektivnih in preventivnih ukrepov.

Globalizacija poslovanja ne prinaša slovenskim podjetjem le novih priložnosti, ampak tudi nekatere nevarnosti. Z vstopom Slovenije v področje EU vstopajo na slovenski trg tudi konkurenčna podjetja, ki se hitro prilagajajo novim razmeram. Vendar pa ne glede na zunanje in notranje dejavnike podjetja ali okolja nazadnje velja samo en zakon, preživetje boljšega. Menim, da imajo slovenska podjetja, kot je podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., ki poslujejo v mednarodnem okolju, prednost pred na novo prihajajočimi tujimi konkurenčnimi podjetji, ker dobro poznajo domači trg, posebno pa tržišče nekdanjih jugoslovanskih republik. Na teh trgih so slovenska podjetja v prednosti, vendar pa trenutno dosežene tržne deleže ne smejo jemati kot vnaprej zagotovljeni uspeh v prihodnosti. Eden izmed ukrepov za doseganje boljšega ekonomskega učinka, kar je seveda pglavitni cilj vsakega podjetja, je tudi doseganje standardov kakovosti, saj lahko z učinkovitim managementom kakovosti znižamo stroške poslovanja in dosežemo višje prodajne cene s kakovostnejšimi izdelki, kar pa pomeni znatno povečanje konkurenčnosti podjetja.

Namen mojega dela je predstaviti pridobljene standarde kakovosti podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., po Sistemu kakovosti ISO 9001:2000, Sistemu ravnanja z okoljem ISO 14001:1996 (oba pridobljena leta 2003) in Sistemu vodenja varnosti in zdravja pri delu OHSAS:1999 (pridobljen 2004) in jih primerjati s splošnimi zahtevami standardov kakovosti. Cilj je dokazati, da so standardi kakovosti v podjetju skladni in primerljivi z mednarodnimi standardi, ugotoviti upravičenost vloženega časa in sredstev za postavitev dokumentacije poslovnih procesov, politike kakovosti, odgovornosti, nadzora, merjenja in končnega analiziranja vseh postopkov in preučiti ali ti ukrepi prinašajo željene rezultate. Največ informacij sem dobila iz Poslovnika kakovosti podjetja in vsakodneвне prakse.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V *prvem poglavju* je opisan nastanek standardov kakovosti, različni modeli kakovosti v svetu, predstavitev družine standardov 9000 in standarda 9001 v Sloveniji. *Drugo poglavje* se nanaša na sistem kakovosti po ISO 9001 v obravnavanem podjetju Castrol Slovenija, d.o.o., pomembnejše zahteve standarda, prenos in uresničitev zahtev v podjetju. *Tretje poglavje* opisuje standard ISO 14001 s predstavitev družine standardov po ISO 14000, okoljsko politiko podjetja in ključne kazalnike uspešnosti (KPI). V *četrtem poglavju* pa je prikazan sistem vodenja varnosti in

zdravja pri delu po standardu OHSAS 18001 in povezava vseh standardov kakovosti. Na koncu je sklep z osnovnimi ugotovitvami, prevod tujih izrazov, seznam literature, virov in dve prilogi.

1. SISTEM KAKOVOSTI PO ISO 9000

1.1. STANDARDI KAKOVOSTI IN RAZLIČNI MODELI

Okolje, v katerem podjetja poslujejo, se nenehno in zelo intenzivno spreminja. Proces globalizacije spremembe še pospešuje, saj vpliva na družbene in gospodarske razmere v svetu ter potrošniške navade prebivalstva. Takšnemu okolju se morajo hitro in nenehno prilagajati tudi podjetja, če hočejo dolgoročno zagotoviti svoj obstoj. Podjetja se morajo zavedati nujnosti hitrega prilagajanja, nenehnega usposabljanja zaposlenih in s tem tudi spreminjanja. Dolgoročnih izboljšav ni mogoče doseči z osredotočenjem le na nekatera področja pomembna za poslovni uspeh. Vse procese v podjetju je treba obravnavati povezano in zato mora podjetje, če želi doseči poslovno odličnost, vključiti sistem kakovosti prav tako v vse procese na vseh ravneh. En izmed načinov za doseganje poslovne odličnosti je tudi zavzemanje podjetij za uvedbo standardov kakovosti, s katerimi želijo na sistematičen način doseči konkurenčno prednost, večjo produktivnost in dobičkonosnost. Podjetje mora omogočati izboljšave na vseh področjih poslovanja, ki ključno vplivajo na kakovost¹, dobavni čas in stroške. Pri tem je izredno pomembno sodelovanje vseh zaposlenih, kar povečuje učinkovitost podjetja, hkrati pa tudi spodbuja pripadnost zaposlenih in dviguje njihovo motivacijo. V svetu obstaja vrsta različnih modelov kakovosti:

1.1.1. Japonski modeli kakovosti

- *Proizvodnja ob pravem času (JIT - Just in time)*

Sistem proizvodnja ob pravem času se je razvil v japonskih podjetjih in je pomenil novo proizvodno filozofijo, saj mora proizvajalec postaviti takšen koncept proizvodnje, da lahko racionalno proizvaja izdelke, kot jih želijo kupci, in v trenutku, ko po njih povprašujejo. Podjetja se morajo osredotočiti na proizvodnjo kakovostnih izdelkov po nizkih cenah in visoko produktivnost. Pri zniževanju in nadzoru stroškov si morajo postaviti za cilj odpravo nepotrebne izgube časa, nepotrebne dela, nepotrebni izgub materiala in dostavo sestavnih delov. Zelo velik poudarek je tako namenjen razvoju tehnoloških procesov, predsem skrajševanju pripravljavnih časov in času pretoka predmetov skozi proces. Pristop JIT ne pomeni poslovanje brez zalog, vendar pa je cilj njihovo opazno zmanjšanje.

¹Kakovost je poleg cene, fleksibilnosti in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčnih prednosti podjetja. Visoka kakovost je izrednega pomena pri povečevanju tržnega deleža podjetja. Kupci v določenem cenovnem razredu izbirajo izdelke, ki imajo najboljše razmerje kakovost /cena. Podjetja, ki imajo nizek tržni delež, lahko torej izboljševanje kakovosti uporabljajo kot osnovno strategijo povečevanja tržnega deleža. Po drugi strani pa višja kakovost, četudi ne povečuje tržnega deleža, na nekaterih trgih omogoča zviševanje cen (Rusjan, 2002, str. 267).

Proizvodnja ob pravem času je proizvodni koncept, katerega namen je povečati uspešnost poslovanja s pomočjo odpravljanja vseh nepotrebnih aktivnosti in ki vodi do izboljšanja kakovosti. Sistem JIT se je uveljavil predvsem v dejavnostih z relativno velikimi količinami proizvodnje in ožjim proizvodnim asortimanom, kot so na primer avtomobilska, elektronska in strojna industrija (Rusjan, 2002, str. 253).

- *Sistem kaizen*

Cilj pristopa kaizen je vključitev vseh zaposlenih v organizaciji v procese obvladovanja kakovosti in izboljšanja lastnih nacionalnih standardov. Zaposleni naj s svojim sodelovanjem stalno izvajajo izboljšave brez velikih vlaganj, s čimer sistem kaizen poudarja izboljšave v načinu dela zaposlenih in ne samo izboljšave na račun nove tehnologije. Je najpomembnejši sistem v japonskih podjetjih.

- *Celovito upravljanje kakovosti (TQM – Total Quality Management)*

TQM se je sredi osemdesetih let razvil v svetovno priznani način vodenja organizacij, v Evropi pa se je začel uveljavljati od začetka devetdesetih let v številnih organizacijah, od klasičnih proizvodnih do raznovrstnih storitvenih organizacij in javnih ustanov. Za TQM je značilno, da poleg kakovosti izdelkov zasleduje še druge cilje, kot so dolgoročna poslovna uspešnost, koristi za družbo in zadovoljstvo odjemalcev. TQM vpliva na vse postopke vodenja v organizaciji in ne le na tiste, ki jih prištevamo k vodenju kakovosti. Opisuje osnovna načela za oblikovanje postopkov sistema vodenja kakovosti in postopkov vseh preostalih sistemov vodenja, kot so na primer postopki strateškega načrtovanja v organizaciji, vodenje kadrov ter načrtovanje ciljev, proračuna in stroškov, kot tudi postopki ravnanja z okoljem in varnosti pri delu.

- *Pristop nič napak, nič okvar in nič zalog (pristop 3 x 0)*

Nič napak je sistematičen način vključevanja in povečanja motiviranosti vseh zaposlenih za doseganje vse višje ravni kakovosti lastnega dela. Bistvo modela nič napak je zavedanje, da se napake lahko odpravijo, če odkrijemo njihove vzroke. Napake na izdelkih so lahko posledica napak delavcev. Če jih pravočasno odkrijejo in odpravijo, se ne bodo pokazale pri končnem rezultatu procesa. Cilj kontrole kakovosti je, da napako čim prej odkrijemo.

- *Sistem 20 ključev*

Kobayashijev sistem 20 ključev je program za celovit razvoj podjetja in orodje za ocenjevanje kakovosti delovnega okolja. Za celovito prenovo in zagotavljanje trajnega razvoja podjetja so metode in tehnike izboljšav razdeljene na 20 področij, 20 ključev. Za doseganje poslovne odličnosti mora biti vseh 20 področij v ravnatežju, posamezni ključ pa morajo biti med seboj tesno povezani. Sistem je vpeljan v več kot 20 državah in v več kot 500 podjetij. V Sloveniji je ta metoda znana od leta 2000, ko je Ministrstvo za gospodarstvo začelo spodbujati uvajanje sistema v okviru širšega vladnega programa za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Izkušnje slovenskih podjetij, ki so resno pristopila k uvajanju sistema, so pozitivne (Kobayashi, 2003, str. 11).

1.1.2. Ameriški modeli kakovosti

- *Primerjalno posnemanje (Benchmarking)*

Temeljna zasnova primerjalnega posnemanja temelji na filozofiji stalnega izboljševanja ter prizadevanja po odličnosti in želji biti najboljši med najboljšimi. Sam proces temelji na zbiranju informacij praviloma iz zunanjih virov, da si podjetje omogoči osnovo za merjenje obstoječega poslovanja z nekim sodilom. Namen je analizirati poslovanje in sprožiti izboljšave, ki bodo povečale vrednost podjetja z vidika lastnikov (Pučko, 2001, str. 307).

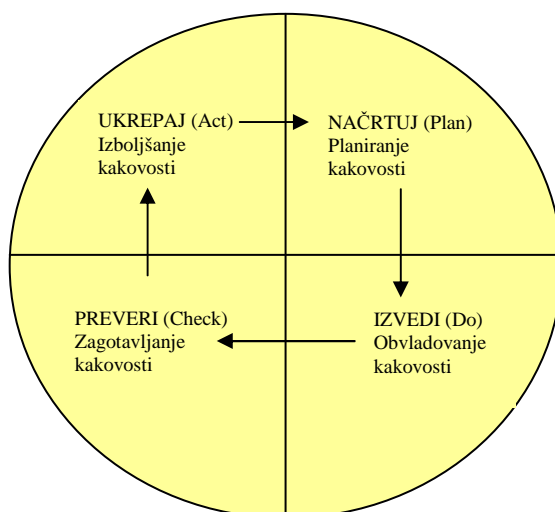
- *Reinženiring podjetja*

Z reinženiringom podjetij, to je razgradnja in ponovna gradnja podjetja, je mogoče zagotoviti tiste temeljne pogoje za nižanje stroškov in drugih dejavnikov konkurenčnosti, ki omogočajo nov razvojni cikel podjetjem (Bizjak, 1997, str. 5). Koncept reinženiringa pomeni prehod iz klasičnega načina vodenja v TQM način vodenja, ki ga uporabljajo razvita podjetja. Mnoga podjetja so s prenovo po metodi reinženiringa dosegla hiter napredek, vendar so kmalu naletela na ovire in njihov dolgoročni razvoj je postal negotov. Za učinkovit celoviti razvoj in uspešno prenovo podjetja mora podjetje slediti ustreznemu cilju. Podjetja pri prenovi in razvoju po metodi reinženiringa niso imela jasnih, konkretnih in z roki določenih ciljev, na ta način pa dosežkov v procesu prenove ni mogoče niti ocenjevati niti nadgrajevati.

- *Demingov krog kakovosti (PDCA krog)*

Leta 1920 je Walter Shewhart prvič razvil cikel Planiraj – Izvedi – Preveri - Ukrepaj (PDCA), ki ga je pozneje dobro uveljavil v širši javnosti W. Edwards Deming. Zato je tudi večkrat označen kot Demingov krog. V okviru vodenja kakovosti je PDCA dinamičen cikel, ki je lahko razvit znotraj vsakega procesa organizacije in za sistem procesov kot celoto. Zelo je povezan s planiranjem, uvajanjem, obvladovanjem in nenehnim izboljševanjem izdelkov in tudi drugih procesov sistemov vodenja kakovosti.

Slika 1: Delitev operativnih nalog glede na Demingov krog



Vir: Dale, Cooper, Wilkison, 1997, str. 218.

Krog PDCA pomeni vrsto dejavnosti za izboljšanje procesa, ki se izvajajo v štirih korakih. Začetni korak je zavedanje, da je napredek sploh mogoč, nato se analizira obstoječe stanje in izdela načrt za izboljšavo. Vsebuje štiri področja nalog na operativni ravni:

1. korak: **P** (*plan*) - *planiranje kakovosti*

Je del vodenja kakovosti, ki je osredotočen na zastavljanje ciljev kakovosti, opredelitev potrebnih izvedbenih procesov in pripadajočih virov za izpolnjevanje ciljev kakovosti.

2. korak: **D** (*do*) - *obvladovanje kakovosti*

Je del vodenja kakovosti osredotočen na izpolnjevanje zahtev kakovosti.

3. korak: **C** (*check*) - *zagotavljanje kakovosti*

Je del vodenja kakovosti osredotočen na nadzorovanje in merjenje procesov in izdelkov glede načel, ciljev in zahtev za izdelek ter vsebuje tudi poročanje o rezultatih.

4. korak: **A** (*act*) - *izboljševanje kakovosti*

Je del vodenja kakovosti osredotočen na povečanje sposobnosti za izpolnjevanje zahtev kakovosti.

- Model šest sigma (Six sigma)

Strategijo šest sigma je začelo uveljavljati nekaj večjih ameriških podjetij (kot so Motorola, General Electric, Polaroid, Sony, Honda, American Express). Model izpostavlja tri ključne elemente: *Ciljno zasnovano projektno delo*, pri čemer so merila izbire posameznega projekta šest sigma strogo ekonomski, *sistematično uporabo statističnih metod* in *poglobljeno sprotno analizo finančnih učinkov posameznega projekta*, s katero so povezane odločitve o nadaljevanju oziroma zaustavitvi projekta (zaradi česar so izgube minimalne). Podjetja, ki to strategijo uporabljajo, poročajo o milijonskih prihrankih zaradi zmanjšanja odstopanja kakovosti izdelkov in storitev ter o neprimerno večjem zadovoljstvu porabnikov. Največja težava pri uvajanju te strategije je v nujnosti izobraževanja velikega števila zaposlenih z matematičnimi in statističnimi metodami, kar je pogoj za uspešno delo po metodi šest sigma (Ograjenšek, 2004, str. 54).

1.1.3. Evropski modeli kakovosti

Tudi v Evropi pridobiva pojem kakovosti² vse večji pomen, kar se kaže tudi v naraščanju števila standardov kakovosti, ki jih podjetja vpeljujejo. Največji odmev imajo standardi družine ISO 9000, ki so nastali v Angliji zaradi zaščite kupcev. S področja usmeritve na izdelke, stranke, poslovne procese (standardi serije ISO 9000) in okolje (standardi serije ISO 14000) se z razvojem obstoječih in postavljenih novih standardov kakovosti vse bolj širi na področja zdravja in varnosti pri delu (standard OHSAS 18001), družbene odgovornosti (standard SA 8000) in skrbi za zaposlene ter vlaganja v znanje (standard Vlagatelj v ljudi). Med temi standardi sta v slovenskih organizacijah najširše zastopana ISO 9001 in ISO 14001, medtem ko se ostali trije uveljavljajo šele v zadnjih letih.

²V razvitem svetu je kakovosten proizvod visoko vreden samo takrat, kadar je narejen na okolju prijazen način in kadar pri uporabi ne povzroča škodljivih vplivov na okolje. Prav tako je potrebno pri izdelavi poskrbeti za varnost in zdravje zaposlenih (Tič, Strašek, 2004, str. 155).

1.2. NASTANEK IN ZGODOVINSKI RAZVOJ STANDARDOV KAKOVOSTI

Kakovost dobrin in storitev je že od začetka človeštva v središču pozornosti. Ponuditi odjemalcem neoporečne izdelke in storitve je bil že od nekdaj prednostni cilj dobaviteljev, prevoznikov in drugih ponudnikov. Za zagotavljanje tega so bile uporabljene zelo različne strategije in koncepti. Kakovost v njeni najpreprostejši obliki lahko najdemo že tisoč let pred začetkom našega štetja. Na Kitajskem so uporabljali standarde kakovosti pri proizvodnji čaja, porcelana in drugih izdelkov. Egipčanom je bila dolžin osnova za gradnjo piramid merjenje dolžin, v srednjem veku so bili s strani cehov izbrani opazovalni mojstri, katerih naloga je bila preizkušanje določenih izdelkov na tržišču.

Ko so koncem 19-tega stoletja organizacije začele zalagati nacionalna tržišča z izdelki množične proizvodnje, so potrebovale strokovnjake za pripravo dela, proizvodnjo in prodajo. Povpraševanje po svetovalcih s področja managementa je postajalo čedalje večje. Najbolj znan med njimi je bil Američan Frederick W. Taylor (1856-1915). Njegovo ime je tesno povezano s proizvodnim managementom, revolucionarnim pristopom, ki je s sistematičnim in skrbnim preučevanjem dela skušal zmanjšati izgube v proizvodnji. Razočaran zaradi neučinkovitosti organizacij, po njegovem mnenju predvsem zaradi nekvalificirane delovne sile in počasnih metod dela, je Taylor razvil metode za odpravljanje glavnih vzrokov teh pomankljivosti. S študijami časa in gibov ter bolj intenzivno, funkcionalno delitvijo dela in temu ustreznimi nagrajevanji naj bi tovarne znova obratovale učinkovito in gospodarno. Ustanovljeni so bili oddelki za nadzor kakovosti in postavljanje nadzornih mojstrov. Elemente in načine organiziranja dela, ki jih je razvil Taylor, tako najdemo v osnovnih oblikah še danes v strukturah velikega števila podjetij.

Z vpeljavo statistike, predvsem z načrtovanjem preizkusov, je bilo v prvi polovici 20. stoletja na področje preizkušanja kakovosti uvedeno veliko izboljšav. Do uvedbe znanstvenih metod statističnega nadzora kakovosti je prišlo leta 1924, ko je dr. Walter Andrew Shewhart (1891-1967) v podjetju Bell Telephone Laboratories vpeljal kontrolne karte. To je bil začetek vodenja kakovosti, kot ga razumemo tudi danes. Z uporabo statističnega nadzora procesov ni bilo več treba preverjati vsak posamezen izdelek.

Shewhartov učenec dr. W. Edwards Deming (1900-1993) je še izboljšal uporabnost statističnih metod. Z odkrivanjem in minimiziranjem raztrosa mu je uspelo zmanjšati stroške zaradi napak. Vrsto let je nato Deming razvijal filozofijo vodenja kakovosti, ki je znana kot Demingovih 14 točk managementa. Leta 1950 je Dr. Deming na Japonskem vodil predavanje o statističnem nadzoru kakovosti in od takrat na Japonskem vsako leto podelijo nagrado s področja kakovosti, ki nosi njegov ime.

Zelo močan je bil vpliv dr. J. M. Juran (rojen 1904), Demingovega sodelavca, ki je razvil vodenje projektov za izboljšave procesov in njihovo stabilizacijo. Njegovi napotki so svetovno znani kot Juranova trilogija. Deming in Juran sta v 50-tih letih položila temeljni

kamen za izraziti razvoj kakovosti na Japonskem. S svojim načinom vodenja kakovosti pa nista bila usmerjena samo na obvladovanje stroškov, tako kot večji del ameriške industrije, zato v ZDA nista bila preveč spoštovana. Šele v 80-tih letih so njune ideje sprejeli tudi v ZDA. Z začetkom 60-tih let se je pozornost obrnila od odkrivanja napak k preprečevanju nastajanja napak. V 70-tih letih se je zagotavljanje kakovosti razširilo na druga področja, na Japonskem se je razvilo v tako imenovani krog kakovosti.

Standardi kakovosti, kot so to denimo družina ISO 9000, so bili po koncu 80-tih let deležni vse večje pozornosti. S čedalje večjim vplivom na procese vodenja je postalo vodenje kakovosti sestavni del skupnih področij managementa.

1.3. MEDNARODNA STANDARDIZACIJA

ISO (Mednarodna organizacija za standardizacijo) je svetovna zveza nacionalnih organov za standarde (članov ISO). Standarde v okviru mednarodne organizacije za standardizacijo ISO pripravlja in vzdržuje tehnični odbor ISO/TC 176 Vodenje in zagotavljanje kakovosti, ki ga sestavljajo trije tehnični pododbori: ISO/TC 176/SC1, Pojmi in izrazje, ISO/TC 176/SC2, Sistem kakovosti in ISO/TC 176/SC3, Podporne tehnologije (Krivec, 1998, str. 22-24).

Osnutki mednarodnih standardov, ki jih sprejmejo tehnični odbori, se pošljejo vsem članom v glasovanje. Za objavo mednarodnega standarda je treba pridobiti soglasje najmanj 75 odstotkov članov, ki se udeležijo glasovanja (SIST ISO 9001, 2000, str. 5). Mednarodni standard ISO 9001 je pripravil tehnični odbor ISO/TC 176, *Vodenje in zagotavljanje kakovosti*, pododbor SC2 *Sistem kakovosti*. Naslov ISO je bil popravljen in ne vsebuje več izraza *Zagotavljanje kakovosti*.

1.4. PREDSTAVITEV DRUŽINE STANDARDOV ISO 9000

Namen razvijanja in uvajanja družine standardov ISO 9000:2000 je v podpori različnim organizacijam pri razvoju in delu z učinkovitimi sistemi vodenja kakovosti v navezi dobavitelj – organizacija - odjemalec (zainteresirane strani). Skupno tvorijo skladno celoto standardov za sistem vodenja kakovosti, ki omogoča in podpira medsebojno razumevanje v nacionalni in mednarodni trgovini.

Ogrodje skupine ISO 9000:2000 sestavljajo standardi (Standard SIST ISO 9000:2000, 2002, str. 5):

ISO 9000:2000, opisuje osnove sistemov vodenja kakovosti in določa terminologijo sistema vodenja kakovosti.

ISO 9001:2000, določa zahteve za sistem vodenja kakovosti v primeru, če mora organizacija dokazati svojo sposobnost, da dosledno dobavlja izdelke, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev

in zahteve ustrezne zakonodaje. Usmerjen je k učinkovitosti pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev. Uporabimo ga lahko znotraj organizacije ali za certificiranje in pogodbene namene.

ISO 9004:2000, podaja smernice in kaže na možnosti nenehnega izboljševanja celotnega delovanja uspešnosti in učinkovitosti organizacije in s tem zvišuje zadovoljstvo odjemalcev.

ISO 19011, podaja napotke za presojo sistemov vodenja kakovosti in sistemov ravnanja z okoljem.

1.5. OSNOVNA NAČELA VODENJA KAKOVOSTI

Za uspešno vodenje in delovanje je treba organizacijo usmerjati in obvladovati na sistematičen in pregleden način. Uspeh je lahko rezultat uvedbe in vzdrževanja sistema vodenja, zasnovanega tako, da nenehno izboljšuje delovanje ob upoštevanju potreb vseh zainteresiranih strani. Vodenje in usmerjanje podjetja obsega med drugimi področji vodenja tudi vodenje kakovosti.

Pri oblikovanju učinkovitega sistema vodenja kakovosti mora podjetje v skladu s standardom ISO 9001:2000 upoštevati osem načel vodenja kakovosti (Novak, 2001, str. 13-15):

- (1) *Osredotočenost na odjemalce*: Celoten uspeh poslovanja je že od samega začetka odvisen od tega, kako dobro uspe organizacija zadovoljevati pričakovanja odjemalcev (kupcev). Ker so organizacije odvisne od svojih odjemalcev, si morajo prizadevati preseči njihova pričakovanja.
- (2) *Voditeljstvo*: Brez voditeljstva in zavezanosti najvišjega vodstva k razvoju kakovosti bodo vsa prizadevanja zamrla. Vodstvo z načinom svojega vodenja opredeli vzdušje organizacije in notranjo kulturo, ki vpliva na vse zaposlene.
- (3) *Vključenost zaposlenih*: Brez sodelovanja vseh zaposlenih je zelo malo možnosti, da bodo cilji doseženi. Vključevanje zaposlenih mora potekati na vseh ravneh, da bodo vsi spoznali, da imajo tudi sami korist od uspeha celotne organizacije, hkrati pa se sposobnosti zaposlenih uporabijo v korist organizacije.
- (4) *Procesni način*: Željene rezultate dosežemo uspešneje, če se dejavnosti obravnavajo na procesni način. To pomeni, da po začetni identifikaciji ter poznejšim upravljanjem procesov in njihovih medsebojnih vplivov sistematično povečujemo zadovoljstvo odjemalcev. Vsaka sprememba v poslovanju ali nov projekt bo namreč izdelan bolje, če bo obravnavan na procesni način in ne kot osamljena naloga.
- (5) *Sistemski način vodenja*: Poslovanje organizacije je bolj učinkovito, če so različni procesi nadzorovani kot del celotnega sistema. Vodenje in upravljanje stičnih točk med procesi zagotavlja, da bo vsak proces prispeval k doseganju skupnih ciljev.
- (6) *Nenehno izboljševanje*: S poslovanjem, ki temelji na nespremenjenih načelih, organizacija ne sme biti zadovoljna. Cilj vsake organizacije mora biti nenehno izboljševanje. Ker se konkurenca nenehno izboljšuje, se mora izboljšati tudi naša organizacija, če želi obdržati enak odnos do konkurence, kaj šele, če jo želimo prehiteti.

- (7) *Odločanje na podlagi dejstev:* Pre pogosto so kritične odločitve sprejete na osnovi intuicije ali celo čustvenih reakcij. Boljše je, da podjetje zbere in analizira ustrezne podatke in dejstva ter nato na tej osnovi sprejme svoje odločitve.
- (8) *Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji:* Kakovost in zanesljivost izdelkov ali storitev lahko podjetje poveča z razvojem odnosov z dobavitelji, da bodo ti postali resnični partnerji. To omogoča podjetju doseči boljše finančne rezultate.

Najpomembnejša načela vodenja kakovosti so osredotočenost na odjemalce, procesni in sistemski način ter nenehno izboljševanje. Uporaba osnovnih načel vodenja kakovosti ne daje le neposrednih prednosti, ampak pomeni tudi pomemben prispevek pri obvladovanju stroškov in tveganj. Osredotočenje na produktivnost, stroške in tveganja je pomembno za organizacijo, njene odjemalce in druge zainteresirane strani.

Tovrstna razmišljanja v smeri izboljšav skupne zmogljivosti organizacije se izražajo v:

- lojalnosti odjemalcev,
- nadaljnih naročilih,
- delovnih rezultatih kot sta dobiček in tržni delež,
- fleksibilnih in hitrih reakcijah pri izkoriščanju priložnosti na tržišču,
- stroških in pretočnih časih z uspešno in učinkovito uporabo virov,
- oblikovanju najboljših procesov za doseganje ciljev,
- prednosti na tržišču s pomočjo izboljšanih organizacijskih sposobnosti,
- razumevanju in motivaciji zaposlenih glede na cilje organizacije in njihovo udeležbo pri stalnih izboljšavah,
- zagotavljanju zaupanja zainteresiranih strani v učinkovitost in uspešnost organizacije glede na njeno finančno in socialno delovanje, glede na življenski cikel proizvoda in glede na njen ugled,
- sposobnosti povečevanja dodane vrednosti pri organizaciji in njenih dobaviteljih s pomočjo optimiranja stroškov in virov, kot tudi pri prilagodljivosti in hitrih odzivov na spremembe tržišča.

1.6. ISO 9001 V SLOVENIJI

Slovensko gospodarstvo prehaja iz delitvenega, pretežno družbenega gospodarstva, za katerega je značilna nizka učinkovitost, visoka stopnja socialne varnosti in relativna blaginja, v tržno gospodarstvo, kjer veljajo tržne zakonitosti, ki prinašajo zmanjševanje socialne varnosti in povečanje socialnih razlik. Po vstopu Slovenije v Evropsko skupnost so omejitve trgovanja dodatno zmanjšane. Na slovenski trg vstopajo nova konkurenčna podjetja, kar pomeni dodatne izzive za domače gospodarstvo. Mnoga podjetja se prilagajajo spremembam s pomočjo standardov kakovosti. V Sloveniji so začeli uvajati standarde kakovosti v začetku 90-tih let. V slovenskih podjetjih se povečuje število podeljenih certifikatov za skladnost

sistema kakovosti s standardom ISO 9001:2000. Pridobljeni certifikat koristi podjetjem, ki se želijo notranje izboljšati ter se s kakovostnimi procesi in izdelki uveljaviti na domačem in tujem trgu, kot tudi podjetjem, ki morajo izpolnjevati zakonske predpise in potrebujejo spričevalo za določen izdelek. Brez certifikata za sistem vodenja kakovosti to v praksi ni običajno oziroma je težko dosegljivo.

Slovenska certifikacijska podjetja:

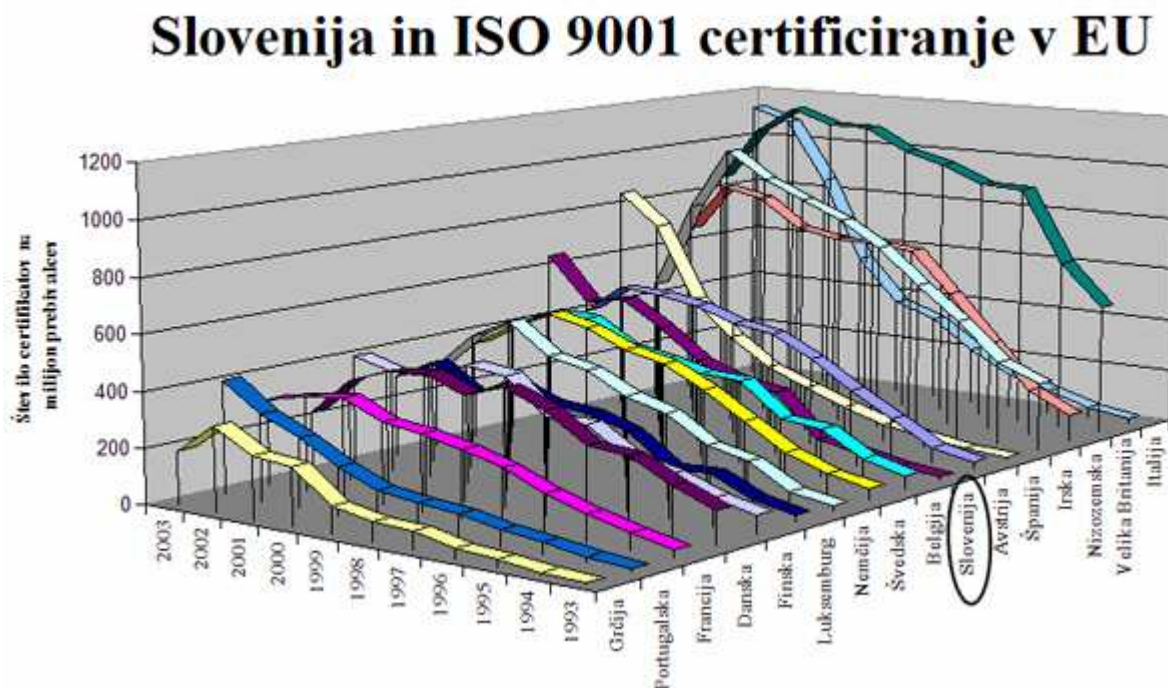
BVQI – Bureau Veritas Quality International, Ljubljana

SIQ – Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, Ljubljana

TÜV Bayern Sava

SGS SLOVENIJA, d.o.o., Koper

Slika2: Primerjava števila pridobljenih certifikatov ISO 9001 v Sloveniji in drugih članicah EU



Vir: Kunšek, 2004.

2. SISTEM VODENJA KAKOVOSTI PO ISO 9001 V PODJETJU CASTROL SLOVENIJA, d.o.o.

2.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., je del mednarodne korporacije BP (Beyond Petroleum). Dejavnost podjetja je prodaja motornih in industrijskih olj in maziv blagovnih znamk Castrol, BP in Optimol ter Tribol, zato tudi posluje v dveh ločenih enotah: program motornih olj in

maziv (LUBS - Automotive Lubricants business unit) in program industrijskih olj in maziv (SIBU - Specialized Industrial business unit). V Sloveniji je podjetje navzoče že od leta 1993. Najprej je delovalo kot predstavništvo, s povečanjem obsega dejavnosti pa je bilo leta 1995 ustanovljeno samostojno podjetje. V podjetju je trenutno 21 zaposlenih. Prodaja motornih olj in maziv dosega 33% tržnega deleža v Sloveniji, medtem ko industrijska olja in maziva uporabljajo vsi pomembnejši industrijski proizvajalci v Sloveniji. Podjetje se ne ukvarja s prodajo na drobno. Del podjetja v Sloveniji je tudi predstavništvo v Beogradu.

Certifikat skladnosti sistema kakovosti s standardom SIST ISO 9001:2000 je podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., na podlagi certifikacijske presoje organizacije BVQI pridobilo junija 2003. Certifikat kakovosti pomeni za podjetje novo zavezo za uresničevanje razvojne strategije in visokih poslovnih ciljev. Je zaveza podjetja k poslovni odličnosti, zaveza k izpolnitvi vseh pričakovanj njenih kupcev, poslovnih partnerjev, zaposlenih, lastnikov in družbenega okolja. Najpomembnejši zahtevi standarda ISO 9001 sta procesni pristop in osredotočenost na odjemalce.

2.2. SISTEM VODENJA KAKOVOSTI

2.2.1. Splošne zahteve

Splošne zahteve za sistem vodenja kakovosti so opredeljene v točki 4.1 standarda ISO 9001:2000, ki od podjetja zahteva, da vzpostavi, dokumentira, izvaja in vzdržuje sistem vodenja kakovosti in nenehno izboljšuje njegovo učinkovitost v skladu z zahtevami, ki jih določa mednarodni standard.

Pri tem sta pomembni dve načeli vodenja kakovosti, in sicer (Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti, 2003, str. 6):

- Procesni pristop k vodenju: ISO 9001:2000 poudarja, kako je za podjetje pomembno, da prepozna, uvaja, obvladuje in nenehno izboljšuje učinkovitost procesov, potrebnih za sistem vodenja kakovosti in da obvladuje medsebojne vplive teh procesov, če želi doseči svoje cilje.
- Sistemski pristop k vodenju: Pravi, da identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev. Znotraj tega konteksta lahko sistem vodenja kakovosti obsega več medsebojno povezanih procesov. Procesi, potrebni za sistem vodenja kakovosti, ne vključujejo le procesov proizvodnje (tistih, ki neposredno prispevajo k izdelavi izdelka ali izvajanju storitev), temveč tudi številne procese vodenja, spremljanja in merjenja, kot so vodenje virov, komuniciranje, notranje presoje, vodstveni pregled in drugi procesi.

2.2.2. Zahteve glede dokumentacije

Splošne zahteve glede dokumentacije

Z dokumentacijo sistema vodenja vodstvo podjetja predpiše postopke, po katerih naj potekajo procesi, tako da bodo doseženi cilji, ki jih je sprejelo vodstvo.

Po standardu ISO 9001:2000 mora dokumentacija sistema vodenja kakovosti vključevati (Standard SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 12):

- dokumentirane izjave o politiki kakovosti in ciljih kakovosti,
- poslovnik kakovosti,
- dokumentirane postopke,
- dokumente, ki jih organizacija potrebuje, da bi zagotovila učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje njenih procesov,
- zapise, ki jih zahteva ta mednarodni standard.

Dokumentiran postopek je postopek, ki je na voljo v taki obliki, da ga je mogoče ponoviti in ki je obvladan. Dokumentacija vključuje obvezne dokumentirane postopke, kot jih zahteva standard, in druge dokumente, kot so specifikacije, zapisi in podobno. Dokumenti sistema vodenja morajo dati resnično sliko dejanskega delovanja procesov, pri tem pa morajo biti pregledni in razumljivi.

Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., se je osredotočilo na oblikovanje naslednjih dokumentov:

- poslovnik kakovosti,
- postopek za obvladovanje dokumentov,
- postopek za obvladovanje zapisov,
- postopek za opravljanje internih presoj,
- postopek za obvladovanje neskladnih izdelkov,
- postopek za korektivne ukrepe,
- postopek za preventivne ukrepe,
- opis vsakega izmed procesov, ki potekajo v podjetju.

Nedokumentirani procesi so v podjetju Castrol Slovenija, d.o.o., že obstajali, zato je bila na začetku pozornost osredotočena na njihovo najprimernejše prepoznavanje in dokumentiranje. Vodstvo podjetja je določilo, kateri procesi bodo dokumentirani, in sicer na podlagi odjemalcev, ustrezne zakonodaje in zakonskih zahtev, narave dejavnosti in celotne strategije podjetja.

Poslovnik kakovosti

Za namene kakovosti je podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., sestavilo poslovnik kakovosti, ki v grobem predstavlja sistem vodenja kakovosti in je hkrati vstopna točka vanj. Poslovnik kakovosti vključuje (Poslovnik kakovosti podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., 2003):

- opis dejavnosti podjetja,

- organizacijsko shemo,
- politiko kakovosti in z njo povezane cilje kakovosti,
- področja, ki so v podjetju Castrol Slovenija, d.o.o., vključena v sistem vodenja kakovosti: razvoj, marketing, prodaja, distribucija maziv in storitve.

V poslovniku kakovosti so navedena tudi odstopanja od zahtev ISO 9001:2000 vključno z razlogi in podrobnostmi opustitev. V sistemu vodenja kakovosti v podjetju Castrol Slovenija, d.o.o., se zahteve opisane v standardu ISO 9001:2000 v točki 7.3. ne morejo uporabiti, ker razvoj novih izdelkov in proizvodnja nista del poslovnega procesa.

Vodstveni priročnik predstavlja povezave med glavnimi procesi, organizacijsko strukturo in osnovnimi podatki o podjetju. Vsebuje tudi korelacijsko tabelo med procesi vodenja kakovosti in zahtevami standarda ISO 9001. Iz tabele je razvidno, kateri proces pokriva določene zahteve standarda in kdo je kot nosilec procesa odgovoren.

Obvladovanje dokumentov

Podjetje je vzpostavilo postopke za obvladovanje dokumentacije sistema vodenja kakovosti. Ker je podjetje relativno majhno, je bil vsak na novo pripravljen dokument preverjen in usklajen skupaj z izvajalcem procesa in odgovornim vodjem, ki ga je potrdil. Vsi že obstoječi dokumenti morajo biti ob morebitnih spremembah popravljeni. Postopek za njihovo spremembo je podan v enaki obliki, od predloga do odobritve primernosti spremembe in obvezne identifikacije opravljenih sprememb. Vsi dokumenti morajo biti čitljivi, prepoznavni in dostopni. Le to pa je podjetje zagotovilo z vzpostavitvijo enotne mape, do katerega imajo dostop vsi zaposleni in iz katerega izhajajo vse povezave z dokumenti ali pa opis mesta, kje se dokumenti nahajajo. Dokumentacija mora omogočati nenehno izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Obvladovanje zapisov

Za učinkovito delovanje sistema vodenja kakovosti in kot dokaz skladnosti z zahtevami je treba izdelati in vzdrževati zapise. Podjetje je celotni dokumentirani sistem vodenja razdelilo po naslednjih skupinah:

- A - procesi (označba dokumentov QP - proces vodenja kakovosti, SQP - podproces, WI - delovna navodila) (Priloga 1),
- B - obrazci (označba dokumentov FO - formular) (Priloga 2),
- C - operativni zapisi,
- Y - arhiv.

V glavi vsakega dokumenta je označba dokumenta, zapis strani od skupnega števila strani, datum začetka veljavnosti in številka izdaje dokumenta. Zbir vseh dokumentov je naveden v posebnem zapisu, ki služi kot glavno vodilo pri iskanju posameznih dokumentov. Vsi zapisi so tako jasno evidentirani, prepoznavni in dostopni vsem zaposlenim glede na njihovo vlogo v procesih.

2.3. ODGOVORNOST VODSTVA

Sistem kakovosti je učinkovitejši v organizacijah, v katerih vodstvo s svojo aktivno vlogo in ustrezno določitvijo odgovornosti usmerja in vspodbuja zaposlene. Standardi za kakovost postavljajo zahteve za različne izvajalske ravni v organizaciji. Na najvišji ravni so zahteve za vodstvo, ki določi cilje, kamor želi pripeljati organizacijo. Višje kot je oseba v hierarhiji vodenja, večja je njena vloga pri oblikovanju pravil delovanja podjetja. In nasprotno, bolj ko se oseba ukvarja z operativnimi deli, manj sodeluje pri ustvarjanju dokumentacije in bolj dokumentacijo uporablja pri izvajanju dejavnosti v procesih.

Da bodo cilji doseženi, mora vodstvo pripraviti načrt, določiti odgovornosti, priskrbeti finančne, človeške in druge vire ter motivirati zaposlene. Delovanje sistema mora nenehno pregledovati, odpravljati težave in ugotavljati, ali so cilji že doseženi. Ko so cilji doseženi, si postavi nove, višje in zahtevnejše cilje. Kadar vodstvo ne nudi podpore operativnemu delovanju, sistem ne daje pričakovanih rezultatov (Pribaković, 2004, str. 44).

2.3.1. Zavezanost vodstva

Uspeh razvoja kakovosti je najprej odvisen od zavzetosti vodstva, ki z načinom svojega vodenja opredeli vzdušje v podjetju in notranjo kulturo, ki vpliva na zaposlene.

Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., v skladu z standardom ISO 9001:2000 dokazuje svoje zavezanost razvoju in izvajanju sistema vodenja kakovosti ter nenehnemu izboljševanju njegove učinkovitosti tako, da (Poslovník kakovosti podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., 2003):

- vodstvo določa politiko kakovosti in cilje kakovosti,
- seznanja zaposlene o odločitvah vodstva o politiki kakovosti, jih spodbuja k sodelovanju in zavzemanju za izpolnitev postavljenih ciljev politike kakovosti,
- spremlja učinkovitost procesa in sistema, zadovoljstvo vseh vključenih v procese in izvaja vodstvene preglede,
- zagotovi razpoložljivost virov za uresničitev zastavljenih ciljev,
- zagotavlja izboljšave.

2.3.2. Osredotočenost na odjemalce

V sistemih vodenja kakovosti ISO 9001:2000 je izdelek ali storitev, ki mora izpolniti zahteve in pričakovanja odjemalcev, opredeljen kot rezultat procesa, zato se od podjetij zahteva, da (Sobočan, 2003, str. 20):

- identificirajo poslovne procese potrebne za uspešno in učinkovito poslovanje,
- določijo zaporedje in medsebojne vplive teh procesov,
- določijo merila in metode potrebne za zagotovitev učinkovitega delovanja,
- zagotovijo vire in informacije potrebne za podporo pri delovanju in nadzorovanju procesov,

- nadzorujejo, merijo in analizirajo procese,
- izvajajo ukrepe za doseganje načrtovanih ciljev in nenehno izboljševanje procesov.

Odnosi s kupci so profesionalna funkcija kakovosti. Opredelitev, raziskava, razširitev in preprečitev kupčevih problemov v prihodnosti so aktivnosti, ki zahtevajo največ poklicnih izkušenj in usposabljanja (Crosby Philips, 1989, str. 72).

Dejavnost podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., je trženje izdelkov, zato podjetje posebno pozornost namenja zahtevam in željam odjemalcem. Kupci zahtevajo od podjetij, da zagotavljajo pričakovano kakovost svojih izdelkov in storitev. Vodstvo podjetja mora zagotoviti, da so zahteve odjemalcev opredeljene in izpolnjene, da se poveča njihovo zadovoljstvo. Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., tekoče spremlja in evidentira potrebe in želje kupcev in ocenjuje sodelovanje z naslednjimi kazalci uspešnosti:

- Vodi evidence o reklamacijah z natančno opredeljenimi razlogi za posamezne primere. Reklamacije se nanašajo na:
oddajo/prejem naročil (napačno zapisano telefonsko naročilo kupca, napačno posredovano naročilo pospeševalcev prodaje, nejasnost prejetega pisnega naročila, napačno naročilo stranke, napačno posredovanje naročila v skladišče, napačno posredovano naročilo dobavitelju, nejasnost prejetega naročila poslanega dobavitelju),
odpremo blaga (napačna dostava blaga iz skladišča, dostava poškodovanega blaga, napačna dostava blaga iz skladišča dobavitelja),
neustrezno izdane račune kupcem in neustrezno prejete račune dobaviteljev.
 Pri spremljanju tovrstnih reklamacij je kazalec uspešnosti zastavljeno število dni, v katerem podjetje reši reklamacije. Podjetje evidentira tudi druge vrste reklamacij kupcev, kot so nezadostne in nepravočasne informacije o izdelkih, neustrezno deklarirani izdelki, neprijaznost prodajnega osebja, nepravilna dostava blaga. Takšnim kazalcem pa je težje postaviti merljive cilje. Spremljajo se vse pisne in ustne pritožbe kupcev, ki jih kupci izrazijo z rednimi stiki z zaposlenimi v oddelku prodaje in preko pospeševalcev prodaje.
- Podjetje spremlja tudi odstopanje med naročenim in odpremljenim blagom kot posledice premajhnih zalog. Kazalec uspešnosti pri tem je zastavljen odstotek razmerja med količino naročenega in količino dobavljenega blaga kupcem. Cilj tega kazalca je izpolnitev vseh prejetih naročil kupcev v pogodbeno dogovorjenih rokih dobave blaga.
- Vsako leto podjetje pripravlja anketo o zadovoljstvu kupcev. Pri tem ima zastavljen cilj prejeti čim večje število izpolnjenih anket, saj je le na podlagi zadostnega števila vrnjenih anketnih listov mogoče opraviti ustrezne analize.
- Na voljo pa je tudi brezplačen modri telefon, ki je namenjen širši javnosti in kjer imajo vsi zainteresirani možnost dostopa še posebej do tehničnih informacij.

2.3.3. Politika kakovosti

Vodstvo podjetja z jasno opredelitvijo poslanstva in vizije podjetja določi politiko kakovosti, ta pa vključuje vsebino in namen organizacije ter okvire za postavljanje ciljev. Politiko kakovosti določi najvišje vodstvo, to je predsednik uprave ali generalni direktor. To glavno usmeritev morajo poznati in razumeti vsi zaposleni, saj iz nje izhajajo globalni, izvedbeni in tudi osebni cilji. S primerno strategijo in konkretnimi načrti dejavnosti se morajo cilji realizirati. Če načrtovani rezultati niso doseženi, mora vodstvo ukrepati (Šegelj, 2004, str. 2-4).

Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., je v svojem poslovniku kakovosti določilo politiko kakovosti, ki je usklajena s cilji podjetja, izraža predanost k izpolnitvi postavljenih zahtev sistema vodenja kakovosti, teži k nenehnim izboljšavam in je osnova za postavljanje in analiziranje ciljev.

Politika kakovosti se nanaša na (Poslovník kakovosti podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., 2003):

- (1) *Usmerjenost na kupce:* Najpomembnejši cilj podjetja je zagotavljanje zadovoljstva kupcev. Zato je pomembno, da podjetje ugotovi in razume potrebe in pričakovanja njenih trenutnih in potencialnih kupcev. Želja podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., je pridobiti zadovoljne in zveste kupce. Končni kupec je namreč tisti, ki ocenjuje kakovost izdelkov in opravljenih storitev. Podjetje se prav tako drži načela, da kupci ne smejo imeti nikakršnih finančnih posledic v primeru neučinkovitosti podjetja.
- (2) *Usmerjenost k dosežkom:* Cilj podjetja je doseganje poslovnih rezultatov, ki bodo v korist vsem lastnikom delnic. Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., želi razumeti trenutne in bodoče poslovne zahteve, da bi lahko opredelili kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje, ki bodo merljivi in usklajeni s strateškim dolgoročnim razvojem podjetja. Element usmerjenosti k dosežkom je tudi motiviranost zaposlenih z variabilnim deležem pri plači, s katerim podjetje spodbuja in nagraduje uspešnost pri delu, ki je usklajeno s poslovnimi cilji.
- (3) *Odnos vodstva:* Vodstvo podjetja mora biti s svojim ravnanjem usmerjeno v prihodnost, s sposobnostjo vztrajnega in vizionarskega vodenja. Vodstvo podjetja ima jasno vizijo, usmerja in navdušuje vse zaposlene z namenom zagotavljanja ciljev podjetja in daje zaposlenim s svojim delom najboljši zgled. Vodstvo podjetja se zavzema za etnične, kulturne in zakonodajne vrednote.
- (4) *Procesni pristop:* Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., želi identificirati, razumeti, spremljati, meriti in izboljšati vse procese v podjetju. Pri tem želi vključiti vse zaposlene v procesih, vse povezave pa usmeriti na kupce s ciljem, da bi resnično ustregli njihovim željam.
- (5) *Razvoj zaposlenih in njihovo vključevanje:* Podjetje si prizadeva za čim večje vključevanje vseh zaposlenih v poslovne procese. S tem namenom tudi želi prepoznati zmožnosti zaposlenih in vlagati v njihov razvoj. Podjetje spodbuja zaposlene, ki si želijo

osebni razvoj s širokimi možnostmi dodatnega izobraževanja ter inovativnostjo pri vsakodnevnem delu. Gradi na politiki medsebojnega zaupanja, odprti komunikaciji in izboljšavah. Predvsem pa se zaveda, da bodo zadovoljni in lojalni zaposleni v veliki meri prispevali k dolgoročnemu razvoju podjetja.

- (6) *Stalno izobraževanje, inovativnost in izboljšave*: Politika podjetja je usmerjena v prepoznavanju in prenosu najboljše prakse podjetja. Podjetje se zavzema za optimiranje potencialnih in preventivnih tveganj, kar naj bo odgovornost vseh zaposlenih. Podjetje stalno spremlja vsako dejavnost, proces in sistem. S tem prepozna potrebe, odpravlja ali zmanjšuje podvajanja, predvsem pa skrbi, da po vsaki ugotovljeni napaki ali nepravilnosti, podjetje reagira z namenom, da se izogne ponavljanju napak.
- (7) *Partnerski odnos*: Podjetje želi vzpostaviti koristen medsebojni odnos z vsemi poslovnimi partnerji, kupci, dobavitelji, lastniki in drugimi enotami podjetja, graditi zaupanje in pretok znanja tudi z namenom povečati stopnje zaupanja delničarjev.
- (8) *Skupna socialna odgovornost*: Največja zaveza podjetja je v izpolnitvi zahtev po varnosti in zdravju na vseh ravneh. Podjetje vključuje dejavnik varnosti in zdravja pri vseh procesih in spodbuja zaposlene k upoštevanju vseh postavljenih ukrepov.

2.3.4. Planiranje

Po zahtevah standarda ISO 9001:2000 mora podjetje planirati cilje kakovosti in sistem vodenja kakovosti.

Cilji kakovosti

Vodstvo podjetja mora zagotoviti, da so določeni cilji kakovosti za ustrezne funkcije in ravni podjetja. Cilji morajo biti merljivi in v skladu s politiko kakovosti. Cilji kakovosti so pri uresničevanju sistema vodenja kakovosti eden izmed pomembnejših elementov, saj lahko ovrednotimo kakovost samo s primerjavo zastavljenih ciljev. Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., je oblikovalo tabelo vseh kazalcev uspešnosti poslovanja, s katerimi podjetje meri cilje kakovosti. Tabela je razdeljena na posamezna področja in odgovorne nosilce.

Planiranje sistema vodenja kakovosti

Ta točka obravnava planiranje na dveh ravneh:

- Na prvi ravni je planiranje, ki se izvaja zato, da bo sistem vodenja kakovosti izpolnil splošne zahteve opisane v poglavju 4.1. Večina tega planiranja se opravi v začetni fazah razvoja in uvajanja sistema vodenja kakovosti. Potrebe po dodatnem planiranju lahko nastanejo tudi kot posledica vodstvenih pregledov in presoj.
- Druga raven planiranja je potrebna zato, da omogoči doseganje ciljev kakovosti. Ker se cilji kakovosti lahko in celo morajo s časom spreminjati, bo planiranje na tej ravni najverjetneje stalno potrebno. Vodstvo podjetja mora zagotoviti, da se vodijo vse spremembe in da bo zagotovljena stalna učinkovitost sistema kakovosti, tako med spremembami kot po njih.

2.3.5. Odgovornosti, pooblastila in komuniciranje

Odgovornosti in pooblastila

Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., je v vse dokumentirane procese vključilo odgovornosti in pooblastila posameznih nosilcev procesov, ki so s tem dobro seznanjeni, saj so aktivno sodelovali v pripravi procesov in navodil. Vsi procesi so potrjeni s strani vodstva in nosilca procesa s podpisom.

Predstavniki vodstva

Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., ima v vodstvu zaposlenega predstavnika, ki ima ustrezna pooblastila in je odgovoren, da sistem vodenja kakovosti deluje. Del njegovih dolžnosti je tudi poročanje najvišjemu vodstvu o delovanju sistema vodenja kakovosti in kakršnikoli potrebi za izboljševanje ter zagotavljanje dvigovanja zavesti o zahtevah odjemalcev.

Notranje komuniciranje

Zelo je pomembno, da so z značilnostmi poslovnih procesov seznanjeni vsi zaposleni. Sodelovanje zaposlenih na vseh ravneh v podjetju je zelo velikega pomena za kakovost zbranih podatkov. Poslovni procesi praviloma potekajo skozi več organizacijskih enot, zato mora zbiranje podatkov potekati metodološko in vsebinsko usklajeno na vseh ravneh v podjetju. Vodstvo podjetja mora zagotoviti, da so vzpostavljeni primerni procesi komuniciranja in da poteka komuniciranje o učinkovitosti sistema vodenja kakovosti. Najpogostejši način komunikacije v podjetju Castrol Slovenija, d.o.o., je obveščanje preko notranje elektronske pošte, ki jo redno uporabljajo vsi zaposleni. Tak način prenosa informacij se je v praksi izkazal kot najhitrejši in najučinkovitejši način medsebojnega komuniciranja.

2.3.6. Vodstveni pregled

Splošno

Politiko kakovosti je od časa do časa treba preveriti z namenom, da se ugotovi, ali so cilji še vedno najustreznejši. To se izvede med vodstvenim pregledom, ki ga v podjetju Castrol Slovenija, d.o.o., izvajajo enkrat letno. Pri pregledu sistema vodenja kakovosti vodstvo podjetja obravnava ustreznost politike in cilje kakovosti glede na trenutne potrebe, kako deluje sistem vodenja kakovosti in ali se cilji dosegajo, analizira delovanje procesov, morebitne težave s kakovostjo, povratne informacije odjemalcev, pregleda reklamacije ter ukrepe iz prejšnjih pregledov z namenom, da oceni možnosti za izboljšave in potrebo po spremembah sistema vodenja kakovosti. Podjetje izvaja delne preglede na različnih ravneh podjetja in o njih poroča najvišjemu vodstvu, ki pregleda poročila.

Vhodni podatki za pregled

Vodstveni pregled je učinkovitejši, če je vnaprej določeno, katera so zahtevana področja obravnave.

Vhodni podatki za vodstveni pregled morajo po standardu ISO 9001:2000 vključevati naslednje informacije:

- (a) rezultate presoj,
- (b) povratne informacije odjemalcev,
- (c) delovanje procesov in skladnosti izdelkov,
- (d) stanje preventivnih in korektivnih ukrepov,
- (e) ukrepe, ki sledijo predhodnim vodstvenim pregledom,
- (f) spremembe, ki lahko vplivajo na sistem vodenja kakovosti,
- (g) priporočila za izboljšave.

Rezultati pregleda

Na podlagi pregleda podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., sprejema določene odločitve in se v primeru, da so predlagane izboljšave upravičene, odloči, kako jih na podlagi razpoložljivih virov uvajati oziroma priskrbi potrebne vire za izboljšave.

2.4. MERJENJE, ANALIZE IN IZBOLJŠAVE

2.4.1. Splošno

Splošne zahteve sistema ISO 9001 opredeljujejo, da mora organizacija planirati in izvajati procese nadzovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja, ki so potrebni, da se (Standard SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 25):

- dokaže skladnost izdelka,
- zagotovi skladnost sistema vodenja kakovosti,
- nenehno izboljšuje učinkovitost sistema vodenja kakovosti.

Načrtovanje, izvajanje, merjenje in izboljševanje procesov so glavne naloge učinkovitega vodenja. Njegovi elementi so naslednji:

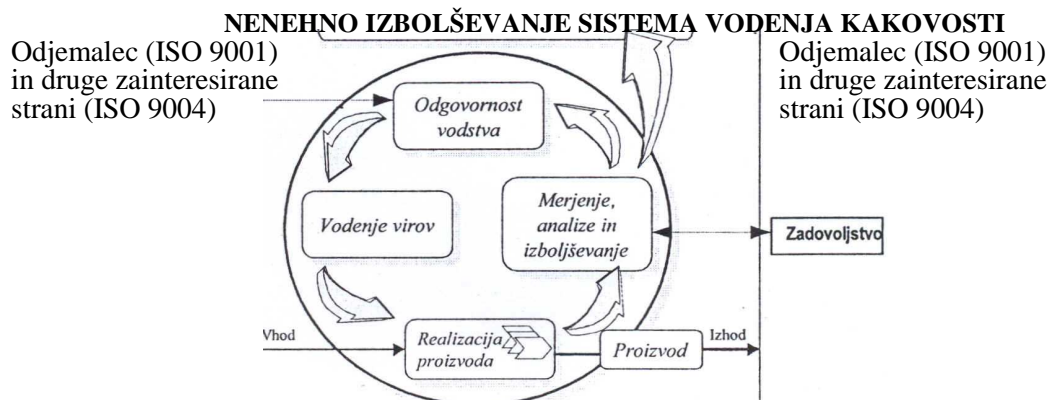
- odgovornost vodstva,
- vodenje virov,
- realizacija proizvoda,
- merjenje, analize in izboljševanje.

S procesnim modelom vodenja kakovosti je podana struktura ISO 9001 in 9004:2000. Ta struktura temelji na naslednjem konceptu (Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti, 2003, str. 2):

- odjemalec je na obeh straneh verige procesov,
- delovni proces ustvarja izdelek/storitev za odjemalca,
- željeni rezultat delovnega procesa je zadovoljstvo odjemalca,

- delovni proces je podprt z drugimi procesi (podpornimi procesi), je voden (proces vodenja) in usmerjen (proces merjenja in analize).

Slika 3: Model sistema vodenja kakovosti, ki temelji na procesu



Vir: Standard SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 8.

Procese neke organizacije ni mogoče predpisati s pomočjo standardnih pravil, vendar pa je lahko model družine standardov ISO 9000 dobra podpora procesno usmerjenemu oblikovanju sistemov vodenja. Nove ali razširjene zahteve so tako največkrat usmerjene k stalnim izboljšavam sistemov vodenja kakovosti. Sredstva, ki se jih zahteva v procesih povečevanja dodane vrednosti in ki vsebujejo material, delovna sredstva, naprave, objekte, strokovno znanje, podatke, finančna sredstva in drugo, predstavljajo povsem svojo kategorijo v procesu. Meritve, analize in izboljšave proizvodov, procesov in rezultatov so prav tako sestavni del sistemov vodenja, ki je usmerjen v prihodnost. S tem procesnim modelom sta podani tudi strukturi ISO 9001:2000 in ISO 9004:2000, oba standarda sta tako v glavnem podobno strukturirana in oblikovana. Za izpolnjevanje zahtev merjenja, analiz in izboljšav je zelo primeren cikel PDCA, ki s pravilno uporabo zagotavlja stalni napredek kakovosti.

2.4.2. Nadzorovanje in merjenje

Odločanju o ciljih poslovanja podjetja pravimo načrtovanje. Vodstvo podjetja mora odločati o strateških načrtih podjetja in presojati izvedbo poslovnega procesa, to je nadzirati. Proces nadziranja se začne z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje se s primerjavo izvedbe z načrtom in ugotavljanjem odstopanj oziroma ugotavljanjem vzrokov, ki so odstopanja povzročili. Proces nadziranja se konča z odločitvijo in sprejemom ukrepov za dosego ali spremembo načrta.

Za uspešnost managerskega nadziranja sta ključna dva dejavnika (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 216-217):

- pripravljen načrt in ustrezna organizacija oziroma določitev nalog in odgovornosti posameznikov, tako da se ve, kdo je odstopanje povzročil in kdo bo odpravil posledice,
- hitro odkrivanje odstopanj od načrtov omogoča več časa za premagovanje težav in lažje doseganje zastavljenih načrtov.

Zadovoljstvo odjemalcev

Certificiranje sistemov vodenja kakovosti izvira iz zahtev odjemalcev. Odjemalci zahtevajo izdelke/storitve, ki izpolnjujejo vse zahtevane in pričakovane specifikacije.

Eden izmed poglavitnih ciljev podjetja je, da nenehno povečujejo zadovoljstvo kupcev. Da bi lahko ta cilj spremljali in ga analizirali, je podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., poslalo vsem svojim kupcem vprašalnik o njihovem zadovoljstvu. Vprašalnik je vseboval naslednja področja:

- ocenjevanje izdelkov,
- način naročanja blaga,
- distribucijo blaga,
- izdajanje računov,
- cenovno politiko in pogodbe o medsebojnem sodelovanju,
- tehnično podporo,
- sodelovanje s predstavniki prodaje,
- podporo marketinga,
- rokovanje z olji in mazivi.

Kazalec za merjenje zadovoljstva kupcev je tudi reševanje reklamacij kupcev. Podjetje evidentira vse reklamacije kupcev z natančnim zbiranjem podatkov o začetku, trajanju, vzrokih, odgovornosti in načinih odprave posredovanih reklamacij.

Notranja presoja

Presoja sistema vodenja kakovosti je namenjena obširnemu ocenjevanju učinkovitosti celotnega sistema vodenja kakovosti in njegove dokumentacije. Vrste presoj sistema vodenja kakovosti:

(a) Zunanje presoje druge strani, ko presojamo dobavitelja ali nas presojajo odjemalci. Zunanje presoje kakovosti lahko sprožijo odjemalci glede na lastni presojevalni sistem vodenja kakovosti za določenega dobavitelja. Ker odjemalci presojajo dobavitelja, je presoja označena tudi kot presoja dobavitelja. Namenjena je predvsem za pridobitev zaupanja v sistem vodenja kakovosti.

(b) Zunanje presoje tretje strani, ko izvaja presoje kakovosti neodvisna, akreditirana ustanova za podeljevanje certifikatov. Ta je namenjena ugotavljanju, ali je opisan sistem vodenja kakovosti učinkovito uveden, ali so v praksi izpolnjene predpisane zahteve standarda in v kolikšni meri omogočajo nenehne izboljšave. Presoja poteka s pomočjo intervjujev in pregledovanjem dokumentov ter praktičnega delovanja sistema vodenja kakovosti. Presoja za podeljevanje certifikatov lahko poteka po naročilu podjetja, ki želi pridobiti certifikat, ali pa tudi po naročilu neke druge strani, vendar v soglasju s tem podjetjem.

Da bi pridobil certifikat, mora naročnik:

- skupini presojevalcev zagotoviti dovolj izčrpne informacije, na podlagi katerih bodo ti lahko zaključili, da je sistem upravljanja podjetja v celoti dokumentiran po zahtevah standarda,
- skupini presojevalcev omogočiti dostop do prostorov, osebja in zapiskov, na podlagi katerih bodo ti lahko zaključili, da je sistem vodenja primerno vpeljan in vzdrževan,
- aktivno sodelovati pri odpravljanju neskladnosti.

Morebitne korektivne ukrepe je treba izpeljati v roku devetdesetih dni po zaključnem sestanku certifikacijske presoje. Certifikat je praviloma veljaven tri leta pod pogojem, da se najmanj enkrat na leto dokaže ustreznost vzdrževanja sistema vodenja kakovosti.

(c) Notranje presoje so presoje prve strani, ko podjetje presoja samo sebe. Pobudo za notranje presoje sistema vodenja kakovosti daje podjetje samo z namenom, da bi na osnovi ustreznih dokumentov ocenilo skladnost delovanja sistema vodenja kakovosti. Namen izvajanja notranjih presoj kakovosti je prispevati k vzdrževanju, razvijanju in izboljševanju sistema vodenja kakovosti. Vse odgovornosti in zahteve za planiranje in izvajanje presoj, poročanje o rezultatih in vzdrževanje zapisov so določene v dokumentiranem postopku.

Pri notranjih presojah ugotavljamo, ali:

- so bili cilji v zvezi s kakovostjo resnično doseženi,
- so bile izpolnjene zakonske zahteve,
- so bili postopki in metode glede ukrepov ustrezni in upoštevani,
- so bili korektivni ukrepi izvedeni.

Dobimo pa še dodatne informacije o možnostih za izboljšave, kot so:

- spoznavanje šibkih točk,
- spoznavanje problemov na mestih pregleda,
- ugotavljanje možnih izboljšah procesa,
- ugotavljanje potreb po usposabljanju.

Kot osnova za vrednotenje notranje presoje služijo:

- zapisi pri presoji ugotovljenih neskladnostih, ki jih lahko razvrstimo na večje ali manjše neskladnosti. Vse pa je treba zapisati, določiti rok izvedbe in odgovorno osebo za odpravo neskladnosti,
- poročilo o presoji, ki vključuje pozitivna in negativna opažanja ter predloge za izboljšave.

Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., izvaja notranje presoje in jih obravnava na letnih sestankih vodstva z namenom, da se ugotovi, ali sistem vodenja kakovosti ustreza planiranim dogovorom, zahtevam mednarodnih standardov in zahtevam, ki jih je postavilo podjetje. Vodstvo mora definirati kriterije za presojo sistema vodenja kakovosti, predmet presoj,

pogostost in metode. Največja pridobitev izvajanja notranjih presoj v podjetju Castrol Slovenija, d.o.o., je bila v tem, da je bilo vpeljano sistematično pregledovanje usklajenosti načinov delovanja v celotnem podjetju s postavljenimi in zakonskimi zahtevami. Pomembno je, da si podjetje ne predpisuje tistega, kar ni smiselno in primerno izvajati. Podjetje je do sedaj opravilo eno notranjo presojo, ki je odkrila nekaj manjših nepravilnosti, ki so bile z uvedbo primernih ukrepov pozneje uspešno odstranjene. Pregledane so bile vse zahteve standarda in vsi procesi.

Nadzorovanje in merjenje procesov

Podjetje mora uporabiti ustrezne metode za nadzorovanje in merjenje procesov sistema vodenja kakovosti. Te metode morajo dokazati sposobnosti procesov za doseganje načrtovanih rezultatov. Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., je opredelilo kazalce uspešnosti po posameznih procesih. Poleg opisa procesa je naveden nosilec procesa, pogostost merjenja kazalcev (M-mesečno, Q-kvartalno, H-polletno, Y-letno), rezultati kazalcev, povprečje vseh rezultatov in postavljeni cilji. Vsi kazalci uspešnosti po procesih so zaradi lažjega pregleda zbrani v enotni tabeli. Pomembno je, kako so kazalci opredeljeni in če je le mogoče merljivi, ker je le na osnovi dobro zastavljenih kazalcev mogoče ovrednotiti posamezne procese.

Nadzorovanje in merjenje izdelkov

Posebna pozornost nadzora in merjenja je namenjena tudi nadzoru izdelkov z namenom, da se zagotovi njihova ustrezna kakovost, ki je skladna z dokumentiranimi kriteriji. Podjetje mora vpeljati nadzor na primernih stopnjah procesa in proizvodnje.

Ker je dejavnost podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., usmerjena na trženje in ne na proizvodnjo, neposreden nadzor proizvodnje tu ni možen. Podjetje opravlja nadzor v naslednjih fazah:

- ob vходу blaga v skladišče je opravljen natančen pregled in popis blaga s potrditvijo spremljajočega tovarnega lista CMR in prevzemnice,
- ob izdaji blaga iz skladišča, ki ga mora potrditi skladiščnik,
- ob predaji blaga končnemu kupcu, ki potrdi neoporečnost s potrditvijo odpremnice blaga,
- ob morebitnem povratku blaga v skladišče, s potrditvijo dokumenta o vračilu blaga, ki jo opravita dva člana komisije ob prevzemu (skladiščnik in odgovorna oseba),
- z rednim nadzorom skladiščenih izdelkov, in sicer načina skladiščenja, stanja embalaže, pregledom platenk in ustreznih deklaracij. Ta nadzor občasno med letom opravljajo odgovorni iz podjetja Castrol Slovenija, d.o.o..

2.4.3. Obvladovanje neskladnih izdelkov

V primeru, da se ugotovi neskladnost izdelkov ob njihovi izdelavi ali ob uporabi, mora podjetje opraviti ustrezne ukrepe. Standard ISO 9001:2000 zahteva, da mora podjetje identificirati in obvladovati izdelke, ki niso v skladu z zahtevami in s tem preprečiti nenadzorovano uporabo in dostavo izdelkov (Standard SIST ISO 9001:2000,2000, str. 27).

V dosedanjem poslovanju podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., na slovenskem in pri prodaji na tuje trge še ni prišlo do takšnega dogodka, vendar pa ima podjetje postavljene in dokumentirane vse postopke v primeru ugotovitve neskladnosti izdelka. V primeru, da je neskladne izdelke mogoče popraviti, jih je treba znova overiti in s tem dokazati skladnost z zahtevami izdelka. Do identifikacije neustreznega izdelka lahko pride na dva načina:

- (a) s strani samega proizvajalca, ki v takšnem primeru obvesti oddelek nabave. Nabavna služba zaustavi odpremo tovrstnih izdelkov iz skladišča in posreduje informacijo oddelku prodaje, ki pregleda zgodovino prodaje, oblikuje seznam strank in jih obvesti o neustreznem izdelku. Po potrditvi kupcev, da so prejeli neustrezen izdelek, oddelek prodaje organizira vračilo blaga v skladišče in z zbranim blagom ravna v skladu z navodili proizvajalca,
- (b) s strani kupca, ki posreduje informacijo v obliki reklamacije po uporabi izdelka. V tem primeru kupec obvesti odddelek prodaje, ki posreduje informacijo tehnični in nabavni službi. Tehnična služba najprej pri kupcu preveri ravnanje in analizira rezultate.

2.4.4. Analiza podatkov

Analiziranje je presojanje in pojasnjevanje stanja in uspešnosti oziroma neuspešnosti poslovanja podjetja. Zasnovo je na primerjanju podatkov o preteklem in načrtovanem poslovanju, ugotavljanju odmikov med njimi ter vzrokov in posledic teh odmikov. Sestavni del analiziranja je tudi oblikovanje predlogov za izboljševanje poslovnih procesov in stanj (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 217).

Podjetje mora najprej določiti vrste podatkov, katere želi zbirati in analizirati. Na podlagi analize teh podatkov želi podjetje:

- dokazati učinkovitost sistema vodenja kakovosti,
- oceniti, kje je možno izboljšati učinkovitost sistema vodenja kakovosti.

Analiza teh podatkov mora priskrbeti informacije o (Standard SIST ISO 9001:2000, str. 27):

- (a) zadovoljstvu odjemalcev,
- (b) skladnosti z zahtevami za določen izdelek,
- (c) značilnostih in trendih procesov in izdelkov, vključno z možnostmi za preventivne ukrepe,
- (d) dobaviteljnih.

Vsako trgovsko podjetje, kot je podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., je vpeto v proces nabave z namenom prodaje kupcu. Zato je pomemben tudi partnerski odnos z dobaviteljem, ki ga je prav tako treba ocenjevati in analizirati. Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., ima oblikovan seznam vseh dobaviteljev, ki sodelujejo s podjetjem. Vsa podjetja v času poslovanja s podjetjem Castrol Slovenija, d.o.o., podjetje ocenjuje in evidentira pozitivne in negativne ocene na naslednjih področjih: kakovost, zanesljivost in stalnost dobave v dogovorjenem roku, dobava kakovostnega blaga in/ali opravljene storitve, razpoložljivost blaga/storitev,

prilagodljivost, odzivnost, ustrežljivost, plačilni pogoji, reševanje reklamacij, strokovna podpora, pridobljeni standardi kakovosti, in podobno. Podjetje tudi opredeli razloge za sklenitev poslovanja z dobaviteljem, kot so priporočila, cenovna ugodnost, medsebojna poravnava plačil, bližina. Na podlagi ocen in morebitnih obiskov podjetje potrdi nadaljnje sodelovanje, predlaga izboljšave ali prekine sodelovanje.

Za dober in učinkovit poslovni odnos je zelo pomembno, da so zahteve podjetja znane, jasno določene, zapisane in razumljive dobavitelju. Partnerski odnos je prav gotovo mogoče izboljšati. Praksa kaže, da je bolj smiselno graditi odnose z izmenjavo določenih tehničnih, tehnoloških in drugih informacij, kot pa neprestano menjati krog dobaviteljev (Babnik, 1998, str. 90).

2.4.5. Izboljševanje

Ena izmed splošnih zahtev za sistem vodenja kakovosti je tudi izvajanje ukrepov, potrebnih za doseganje planiranih rezultatov in nenehnega izboljševanje delovnih procesov. Pri tem se mora podjetje vprašati, na kakšen način lahko izboljša proces, kateri korektivni in/ali preventivni ukrepi so potrebni, ali so bili izvedeni in predvsem ali so učinkoviti.

Nenehno izboljševanje

Nenehno izboljševanje je proces ponavljajočega se ukrepanja za izvajanje dogovorjenih rešitev, ki naj bi prinesle koristi. Cilj vsakega podjetja, ki teži k uspešnemu poslovanju, bi moralo biti nenehno izboljševanje. Proces izboljševanja vključuje več korakov (ISO 9001 za majhna podjetja, 2003, str. 147-148):

- identifikacijo možnih priložnosti za izboljšanje sistema vodenja kakovosti,
- analizo in utemeljitev (stroški/koristi) izvajanja ukrepa za izboljšanje,
- ugotavljanje razpoložljivosti potrebnih virov,
- odločanje o izvedbi izboljšave,
- izvedbo izboljšave,
- merjenje vpliva izboljšave,
- obravnavanje rezultatov na naslednjem vodstvenem pregledu.

Čeprav imajo slovenska podjetja z izdelavo dokumentacije za sistem vodenja veliko izkušenj in je bilo podeljeno že veliko certifikatov, pa si v praksi pri raznih projektih za izboljševanje le težko pomagamo z dokumentacijo za sistem vodenja. Navadno je potreben ponovni pregled procesov in ugotoviti šibke točke procesov in iskati priložnosti za izboljševanje (Trebar, 2004, str. 2-3).

Korektivni ukrepi

Ne gre za to, kaj najdete, gre za to, kaj naredite s tem, kar ste našli. Vse načrtovanje, kontrola, preizkušanje, merjenje in druge aktivnosti, ki se dogajajo v okviru službe za kakovost, so izguba časa, če ne vodijo k preprečevanju ponovnega pojava takšnega problema. Resnična

moč in vrednost planiranja kakovosti je v tem, da se uči iz preteklosti zaradi boljše prihodnosti (Crosby, 1989, str. 67). Pri korektivnih ukrepih identificiramo ukrepe potrebne za rešitev ugotovljenih problemov in preprečitev njihove ponovitve. Korektivni ukrepi lahko postanejo potrebni zaradi notranje neskladnosti (sistema vodenja kakovosti, izdelka ali storitve) ali jih spodbudijo zunanji viri, kot so na primer pritožbe odjemalcev, problemi z dobaviteljem ali poročila o presoji. Priporočljivo je določiti rok za njihovo izvedbo in spremljati učinkovitost ukrepov. Vzpostaviti je treba dokumentiran postopek, ki opisuje, kako izvajati korektivne ukrepe. Vodstvo podjetja mora priskrbeti ustrezna sredstva za zagotavljanje korektivnih ukrepov.

Korektivni ukrep je pomembna aktivnost izboljševanja. Z njim skuša podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., za vedno odpraviti vzroke in posledice problemov, ki negativno vplivajo na:

- poslovni rezultat podjetja,
- izdelke, storitve, procese, sistem vodenja kakovosti,
- zadovoljstvo odjemalcev.

Preventivni ukrepi

Pri preventivnih ukrepih identificiramo ukrepe za preprečitve možnih problemov.

3. STANDARD ISO 14001: SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM

3.1. PREDSTAVITEV DRUŽINE STANDARDOV ISO 14000

Izreden dvig okoljske ozaveščenosti in vse strožja okoljska zakonodaja sta privedla veliko število organizacij do tega, da so vključile varstvo okolja v strukturo svojega sistema vodenja. Celovito reševanje okoljskih problemov in obvladovanje poslovanja z okoljem je lažje izvajati, če je v podjetju vpeljana organizirano reševanje okoljskih vidikov poslovanja. Obstaja cela vrsta prostovoljnih pobud, standardov in smernic po vsem svetu, ki nudijo pomoč pri oblikovanju sistematičnega poslovanja z okoljem v podjetjih. Izbor sistema temelji na značilnostih podjetja, njegovih potrebah ter vrsti zainteresirane javnosti, ki jim je informacija o poslovanju podjetja z okoljem namenjena. V EU se je uveljavil predpis 761/2001 Community eco-management and audit scheme (EMAS). V ZDA so podjetja začela uvajati proaktivno politiko za ravnanje z okoljem. Vodilna svetovna podjetja že leta uporabljajo sisteme ravnanja z okoljem za doseganje postavljenih ciljev na področju varovanja okolja. ISO 14001 je le eden od vrste dokumentov v seriji ISO 14000 in podaja zahteve za učinkovit sistem ravnanja z okoljem. Pripravila ga je mednarodna organizacija za standarde, ki je želela ponuditi univerzalno orodje, ki bi omogočalo primerjavo ravnanja z okoljem ne glede na dejavnost podjetja oziroma velikost, in ki bi uveljavilo tudi enotne definicije in specifikacije. Sistem vodenja z okoljem po ISO14000 je v mnogočem primerljiv s sistemom zagotavljanja kakovosti po ISO 9000, zato je lahko kar njegova dopolnitev in nadgradnja.

3.1.1. Standardi serije ISO 14000

V družini ISO 14000 so vključeni standardi, ki pokrivajo naslednja področja (Sistem vodenja kakovosti, 2004):

- Sistemi ravnanja z okoljem (Environmental Management System – EMS) (14001, 14002, 14004).
- Presoja okolja (Environmental Auditing – EA) (14010, 14011, 14012). Standard vključuje navodila za presojo.
- Vrednotenje učinkov ravnanja z okoljem (Environmental Performance Evaluation – EPE) (14031). Standard vključuje navodila za vrednotenje učinkov na okolje.
- Okoljsko označevanje (Environmental Labeling – EL) (14020, 14021, 4022, 14023, 4024, 4025). V skladu z enotnimi merili so izdelki in njihovi učinki na okolje ustrezno označeni.
- Ocenjevanje življenjskega cikla (Life Cycle Assessment – LCA) (14040, 14041, 14042, 4043). Ocena življenjskega cikla zajema opis izdelka s stališča njegovih vplivov na okolje od proizvodnje do konca življenske dobe.

3.1.2. Koristi sistematičnega ravnanja z okoljem

Razdelimo jih lahko v 5 kategorij (Haklik, 2005):

1. *Povečani dobički, sistemsko obvladani varčevalni ukrepi in neposredno znižani stroški poslovanja.* Povečani dobički so najpomembnejša korist, kar je lahko nekoliko presenetljivo za tiste, ki niso seznanjeni s sistemi ravnanja z okoljem (SRO). Zmanjšanje stroškov je eden od načinov povečanja dobičkov s pomočjo uporabe SRO. Mnoga podjetja ugotavljajo, da SRO lahko pomaga zmanjšati količine materialov in energije, ki jih uporabimo v proizvodnji blaga, če vodstveni sistem vključuje analizo surovin, stranskih produktov in odpadkov izdelka, embalaže in proizvodnih procesov kar lahko zmanjša količino vhodnega materiala in energije, stranskih produktov in odpadkov, torej tudi stroške. Mnoga podjetja spoznavajo, da je tudi onesneževanje okolja strošek, saj ga plačujejo ob nabavi surovin.
2. *Izboljšane metode vodenja procesov.* ISO 14000 lahko izboljša poslovanje podjetja in tudi s tem zmanjša stroške. SRO lahko odkrije in odpravi odvečne postopke pri vsakodnevem zagotavljanju usklajenosti z zakonodajo in s tem doseže večjo učinkovitost poslovanja. Standard vpeljuje skupno terminologijo, ki omogoča lažjo komunikacijo in prepoznavnost ciljev, postopkov, okoljskih vplivov in rešitev. Boljša komunikacija lahko pomeni večjo učinkovitost pri odločanju. Z učinkovitim sistemom odkrivanja in obveščanja skrajšamo reakcijski čas za ukrepanje, s tem pa tudi tveganje, da bi prišlo do posledic zaradi katerih bi bilo podjetje dolžno plačevati odškodnine.
3. *Izboljšan konkurenčni položaj na trgu in povečano zaupanje javnosti, strank in poslovnih partnerjev.* ISO 14000 lahko pomaga pri trženju s pozitivnim vplivom na kupce, vlagatelje, dobavitelje, zaposlene in širšo javnost. Rezultati ankete izvedene v ZDA leta 1990 so pokazali, da je 52% vprašanih prenehalo kupovati izdelke s slabo okoljevarstveno

podobo. Vzpostavitev dobre okoljevarstvene podobe lahko pritegne osveščene stranke in pomeni prednost pred konkurenco. Podjetje z načrtom varovanja delovnega okolja in okolja lokalne skupnosti je bolj privlačno za potencialne delavce. Če podjetje kaže skrb za okolje z uporabo SRO, se poveča tudi podpora lokalne skupnosti za poslovanje v njihovem okolju.

4. *Usklajenost z zakonodajo.* Država z namenom varovanja okolja izdaja številne zakone in predpise. Njihovo neupoštevanje se kaznuje s finančnimi ali celo zapornimi kaznimi. ISO 14000 zahteva razvidnost delovnih procesov z namenom zagotavljanja usklajenosti z obstoječo zakonodajo. Ti procesi lahko podjetju pomagajo odkrivati in ukrepati v primerih neusklajenosti z zakonodajo.
5. *Izboljšane delovne razmere.*

3.2. ISO 14001: 1996 SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM

ISO 14001 je bil objavljen 1. oktobra 1996. ISO 14001 je v svetu najbolj razširjen model ravnanja z okoljem. Število certifikatov ISO 14001 strmo raste. Standard podaja ključne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati podjetja, da opravljajo svojo dejavnost na odgovoren način do okolja. Obsega tako izpolnjevanje zakonskih zahtev kot tudi uravnavanje stroškov, učinkovito izkoriščanje virov, preprečevanje onesnaženja ter odzivanja na zahteve in pričakovanja poslovnih partnerjev podjetja, lastnikov in druge zainteresirane javnosti. V nekaterih državah so ga podjetja hitro sprejela, medtem ko druga, vključno z večino podjetij v ZDA, čakajo, da bi videla, če bo standard postal pogoj za uspešno mednarodno poslovanje in bodo od njega imela neposredne koristi. Mnoga ameriška podjetja že uporabljajo sisteme za ravnanje z okoljem, ki se razlikujejo od ISO 14000, zato je njihovo obotavljanje do neke mere razumljivo, saj so že vlagali sredstva v svoje obstoječe sisteme. Elementi ISO 14001 prinašajo raznolikim podjetjem in organizacijam okvir za vodenje in nenehno izboljševanje lastnih okoljskih programov. Veliko podjetij seveda že nadzoruje izpuste v zrak in vodo, ali pa skuša zmanjševati rabo strupenih snovi. Z uporabo ISO 14001 lahko sedaj podjetja združijo te okoljske programe v povezan sistem za še učinkovitejše vodenje svojih okoljskih dejavnosti.

Prednosti certificiranja:

ISO 14001 je standard, ki ga morajo potrditi zunanji presojevalci. V smislu samega varovanja okolja zadoščata podjetju uvedba in ohranjanje sistema ravnanja z okoljem, vključno z okoljskimi presojami s strani lastnih strokovnjakov ter s stalnimi izboljšavami. Vendar pa ima izvedba certificiranja tega sistema in dokazovanje ustreznosti s certifikatom zunanjih presojevalcev za javnost velik pomen. Ta dokument zainteresiranim dokazuje, da je podjetje kot imetnik certifikata sistematično izvedlo vse potrebno za zmanjšanje ali celo preprečevanje obremenjevanja okolja, s tem pa tudi v največji meri sistematično znižalo verjetnost okolju nevarnih dogodkov. Za certificirano podjetje je to pomemben promocijski argument, s katerim pridobiva splošno zaupanje, povečuje konkurenčnost in si tako ustvarja dolgoročne razvojne možnosti.

S podjetji, ki imajo okoljski standard kakovosti ISO 14001 imamo dobre izkušnje. Po tem standardu morajo podjetja nenehno izboljševati sistem obvladovanja vseh okoljskih tveganj in se pogovarjati z lokalno skupnostjo, sicer ne prestanejo vsakoletne presoje. Ta pa je očitno precej bolj učinkovita kot država in njeni inšpektorji (Notar, 2005, str. 6).

Nekaj pomembnih značilnosti ISO 14001:

- je obširno razdelan: Pri varovanju okolja sodelujejo vsi udeleženci v organizaciji, vključno z vlagatelji. Z ustreznimi procesi se ugotovijo vsi vplivi na okolje.
- je proaktiven: Zasnovan je na razmišljanju in delovanju vnaprej namesto reagiranju na trenutne razmere in dogodke.
- je sistematičen: Poudarja izboljšanje varovanja okolja z uporabo enotnega sistema vodenja ravnanja z okoljem, v katerega so vključene vse funkcije v organizaciji.

Sistem ravnanja z okoljem vsebuje naslednje elemente:

- okoljevarstvena politika, ki jo podpira najvišje vodstvo,
- prepoznavanje okoljskih vidikov in pomembnih vplivov,
- prepoznavanje zakonodajnih in drugih zahtev,
- okoljevarstveni cilji v skladu s politiko,
- program ravnanja z okoljem,
- definiranje nalog, odgovornosti in pooblastil,
- procedure za usposabljanje in osveščanje,
- proces za komunikacijo med sistemom ravnanja z okoljem in vsemi udeleženci,
- dokumentiranje in procedure za nadzor izvajanja,
- procedure za urgentno ukrepanje,
- procedure za nadzor in merjenje tistih dejavnosti, ki imajo lahko velik vpliv na okolje,
- korekcijske procedure v primerih neusklajenosti,
- procedure, ki jih vodstvo uporablja za pregled izvajanja.

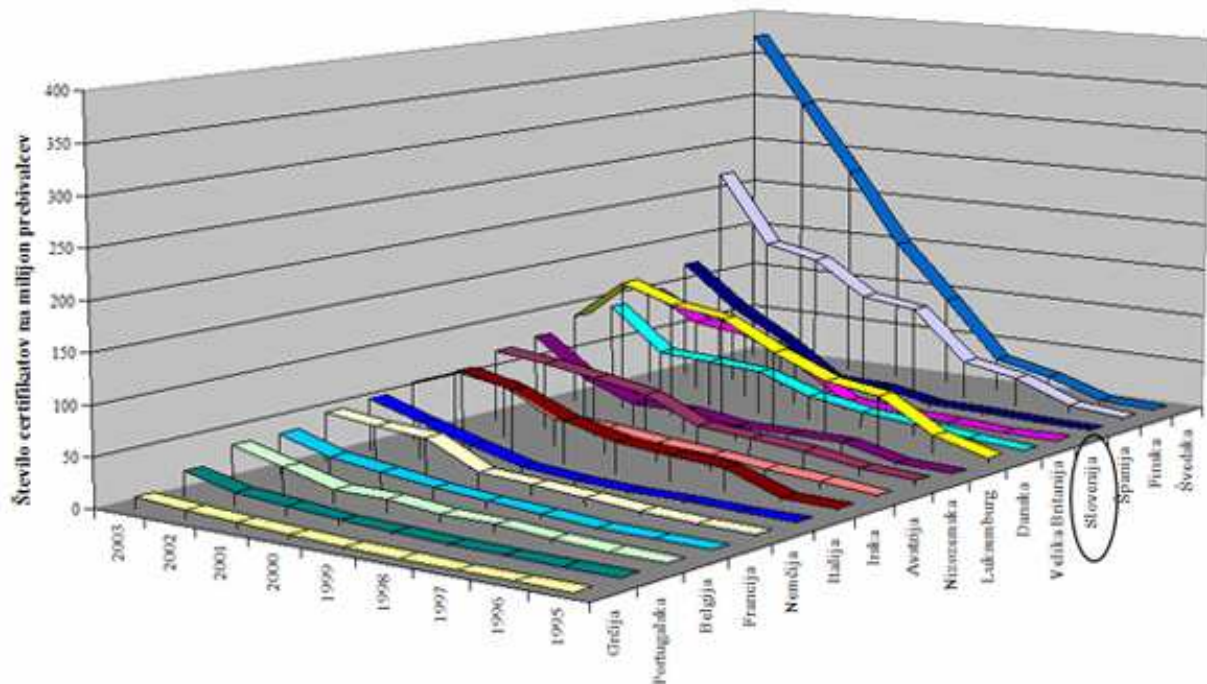
3.3. ISO 14001: 1996 SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM V SLOVENIJI

Prvi certifikat sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001 je bil v Sloveniji podeljen že v letu 1997. Do sedaj je uspelo pridobiti ta certifikat več kot 260 podjetij.

Če gledamo dejavnosti, so največ okoljskih certifikatov pridobila podjetja v kemični in kovinski industriji, na dnu lestvice pa so podjetja v dejavnostih informatike, telekomunikacij, gozdarstva, turizma in gostinstva. Med pridobljenimi certifikati so vsi največji onesneževalci v Sloveniji. Slovenija je po številu okoljskih certifikatov ISO 14001 že povsem v evropskem vrhu, saj nas po številu certifikatov na število prebivalcev prekašajo le Švedska, Finska, Danska in Španija (Planinc, 2004, str. 9).

Slika 4: Primerjava števila pridobljenih certifikatov ISO 14001 v Sloveniji in drugih članicah EU

Slovenija in ISO 14001 certificiranje v EU



Vir: Kunšek, 2004.

3.4. ISO 14001: 2004 SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM

Nov mednarodni standard ISO 14001:2004 je izšel 15. novembra 2004. Gre za sklep dolgotrajnega postopka revizije prvotne izdaje standarda iz leta 1996, ki bo vplival na več kot 70.000 certificiranih organizacij po vsem svetu. Nova izdaja ISO 14001 je mnogo bolj jasna in usklajena s standardom kakovosti ISO 9001:2000 in olajšuje integriranje sistemov kakovosti in ravnanja z okoljem. Hkrati omogoča večjo okoljsko učinkovitost in lažje doseganje skladnosti z veljavnimi predpisi s področja okolja. Predvideno prehodno obdobje za uvajanje novega standarda je 18 mesecev, to je do predvidoma julija 2006. Oba standarda sta zelo podobna, vendar je prinesel novi standard nekaj novih zahtev. Posebna pozornost je namenjena revidiranemu členu o okoljskih vidikih, kjer se po novem izrecno vključuje izdelke in storitve. Podobno velja za zakonske in druge zahteve, ki so po novem povezane z okoljskimi vidiki, dodan pa je tudi poseben člen o vrednotenju skladnosti z zakonodajo (Mlakar, 2004).

Novi ISO 14001 poudarja zavedanje o okoljskih vidikih poleg že uveljavljenega zavedanja o vplivih na okolje. Zahteve standarda ne zajemajo le zaposlenih, ampak se razširijo na vse, ki delajo za podjetje (dobavitelji, pogodbeniki). V kolikor se podjetje odloči, da bo javnosti posredovalo informacijo o okoljskih vidikih, mora tudi vzpostaviti metodo za takšno komuniciranje (Jurca, 2004, str. 87-89).

3.5. OKOLJSKA POLITIKA PODJETJA CASTROL SLOVENIJA, d.o.o.

3.5.1. Odgovoren odnos do okolja

Okoljska politika, ki vodi v smer trajnostnega razvoja, je sestavni del poslovnega vodenja in organizacijske kulture mednarodnega podjetja Castrol Slovenija, d.o.o.. Uveljavlja se z načrtovanjem ravnanja z okoljem, vodenjem okoljskih programov, spremljanjem in merjenjem okoljskih vidikov poslovanja ter takojšnjim ukrepanjem v primeru odstopanj od izvajanja okoljske politike. Čeprav podjetje ni velik onesnaževalec okolja, v podjetju spremljajo in upoštevajo vse zahteve okoljske zakonodaje, ki vplivajo na njihove dejavnosti, izdelke in storitve. Za spremljanje povečevanja okoljske učinkovitosti si postavljajo natančno merljive cilje. Rezultate podjetje vrednoti in si zadaja strateške in izvedbene cilje za doseganje odličnosti v okoljski odgovornosti. Temeljni pogoj za izvajanje dejavnosti in njihov razvoj je skrb za zdrav in varen življenjski prostor. Visoka okoljska zavest je eden osnovnih elementov kulture zaposlenih v podjetju, podjetje pa si prizadeva, da njihovo okoljsko odgovornost spoštujejo in upoštevajo tudi njihovi dobavitelji in kupci.

Podjetje si prizadeva za (Poslovník kakovosti podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., 2003):

- stalno izboljševanje okoljskih vidikov poslovanja,
- gospodarno ravnanje z energijo, surovinami in racionalno porabo drugih naravnih virov,
- sodobno in učinkovito ravnanje z odpadnimi snovmi na način, ki ne obremenjuje okolja.

Pri ravnanju z okoljem je temeljno načelo preprečevanje vseh vrst onesnaževanj. Na najmanjšo možno mero se zmanjšujejo okoljska, zdravstvena in varnostna tveganja, ki bi lahko prizadela okolje, zaposlene in prebivalstvo. Okoljsko poslovanje podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., spremlja z okoljskimi kazalci. Z njihovo pomočjo podjetje spremlja svoj napredek pri večanju okoljske učinkovitosti. Leta 2003 je podjetje pridobilo certifikat skladnosti za sistem ravnanja z okoljem ISO 14001:1996.

3.5.2. Ključni kazalniki uspešnosti in ocene stroškov

Prvi od korakov za pridobitev standarda je prepoznavanje in analiziranje dejavnosti podjetja, ki s svojim poslovanjem vpliva na okolje. Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., je ocenilo vse možne vplive na okolje in določilo program potrebnih dejavnosti za izboljšanje ravnanja z okoljem. Vsi cilji so merljivi s postavljenimi kazalci, katere se redno spremlja in kontrolira. Podjetje je ocenilo ekonomičnost poslovanja z nekaterimi ključnimi kazalniki uspešnosti (KPI). Vsi dodatni ukrepi so ocenjeni z vidika stroškov.

KPI omogočajo dvojni nadzor. Eden temelji na spremljanju uspešnosti v primerjavi s srednjeročnimi cilji, drugi pa na spremljanju uspešnosti v primerjavi z dogovorjenimi

omejitvami. Za merjenje napredka v primerjavi s cilji se uporabljajo KPI na visoki ravni podjetja, njihov namen pa je zgodnje opozarjanje na možnost, da gre nekaj narobe. Ponavadi jih ni veliko, skupaj pa kažejo celotno sliko uspešnosti, ki managerjem pove, kaj se dogaja zdaj in kaj se bo verjetno dogajalo v bližnji prihodnosti. KPI za omogočanje nadzora navadno temeljijo na razmerjih, kakšna so razmerje med stroški in dohodki, razmerje med stroški in kapitalom in razmerje med dobičkom in kapitalom (Hope, Fraser, 2003, str. 110).

Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o. je za ocenjevanje in vrednotenje vplivom na okolje ocenilo z naslednjimi preprostimi kazalniki uspešnosti. Eden od ključev uspeha doseženih ciljev je ozaveščenost zaposlenih o racionalnemu ravnanju z viri, kot so:

- Poraba papirja:

Kazalnik uspešnosti: Povprečna količina porabljenega papirja na zaposlenega.

Stanje v 2003: 30 kg/zaposlenega.

Postavljen cilj v 2004: 25 kg/zaposlenega.

Predlogi ravnanja s papirjem z namenom uresničitve cilja: Prednost shranjevanja in pošiljanja dokumentov in sporočil v elektronski obliki in ne po pošti ali faxu, tiskanje statističnih podatkov na drugi strani že tiskanega papirja. Postavitev zbiralnih posod za odpadni papir v vseh nadstropjih.

Strošek nakupa posod za odpad: 300 EUR.

- Poraba vode v podjetju:

Kazalnik uspešnosti: Povprečna poraba vode na zaposlenega (v m³).

Stanje v 2003: 3,1 m³/zaposlenega.

Postavljen cilj v 2004: 3 m³/zaposlenega.

Predlogi za zmanjšanje porabe vode: Racionalno zalivanje vrta in zmanjšanje pogostosti zamenjave vode v ribniku.

- Poraba električne energije:

Kazalnik uspešnosti: Povprečna poraba električne energije na zaposlenega (v kWh).

Stanje v 2003: 1.073 kWh/zaposlenega.

Postavljen cilj v 2004: 1.000 kWh/zaposlenega.

Predlogi za zmanjšanje porabe električne energije: Zamenjava obstoječih žarnic z varčnimi žarnicami, ugašanje luči ob zadostni dnevni svetlobi, uporaba naprave za hlajenje le ob primernih pogojih.

Strošek nakupa varčnih žarnic: 300 EUR.

- Zbiranje odpadnega olja:

Kazalnik uspešnosti: Razmerje med zbranim odpadnim oljem in prodanim oljem (v %).

Stanje v 2003: 35% zbranega odpadnega olja.

Postavljen cilj v 2004: 70% zbranega odpadnega olja.

Predlogi za uresničitev cilja: Informiranje kupcev o možnosti brezplačnega odvoza odpadnega olja. S predavanji in izobraževanjem kupcev povečati tudi njihovo okoljsko zavest.

Strošek povečanega odvoza odpadnega olja in izobraževanja strank: 5.000 EUR.

- **Izpust CO₂ v okolje:**

Kazalnik uspešnosti: Razmerje med avtomobili z opremo, s katero povzročajo nižjo koncentracijo emisij ob izpuhu in celotnim voznim parkom (v %).

Stanje v 2003: 80% službenih vozil z vgrajenim katalizatorjem.

Postavljen cilj v 2004: 100% službenih vozil z vgrajenim katalizatorjem.

Predlogi za uresničitev cilja: Nakup novih službenih avtomobilov z dieselskim motorjem oziroma katalizatorjem.

- **Varnostni listi za proizvode:**

Vsaka pravna ali fizična oseba, ki proizvaja ali daje nevarno snov ali pripravek v promet, je dolžna najpozneje ob prvi dobavi nevarne snovi oziroma pripravka poklicnemu uporabniku ali distributerju brezplačno posredovati varnostni list.

Kazalnik uspešnosti: razmerje med izdelanimi varnostnimi listi in vsemi izdelki v prodajnem programu (v %).

Stanje v 2003: 80% izdelkov ob nabavi s spremljajočim varnostnim listom.

Postavljen cilj v 2004: 100% izdelkov ob nabavi z spremljajočim varnostnim listom.

Predlogi za uresničitev cilja: Vsi že izdelani varnostni listi morajo biti pregledani in usklajeni z zakonodajo. Določiti je treba postopek, ki ob vpeljavi novega izdelka na trg zahteva sočasno izdelavo varnostnega lista. Stranke morajo imeti kadarkoli možnost pridobiti aktualne varnostne liste za vse izdelke.

- **Razlitje olja:**

Kazalnik uspešnosti: Število nesreč razlitja olja (v času prevoza, raztovora in hranjenja olj in maziv v skladišču).

Stanje v 2003: brez nesreče.

Postavljen cilj v 2004: brez nesreče.

Predlogi za ohranitev optimalnega stanja: Izdelava postopka ukrepanja ob primeru razlitja olja. Glede na obseg možne nesreče, ki pomeni resno nevarnost za onesnaženje zemlje in voda, je program ravnanja z olji zelo pomemben. Ob upoštevanju navodil ravnanja z olji in ukrepanja ob nastalih nesrečah se lahko izognemo neželenim posledicam. Vse lokacije, kjer skladiščimo olja, so opremljene s pripomočki za hitro vpijanje olja v primeru izlitja. Kot preventivni ukrep je izdelan tudi pravilnik o varnosti na cesti za vozila, ki prevažajo olje. Vse pogodbene stranke, ki opravljajo prevoz olja, bodo lahko v prihodnje opravljale prevoze le ob izpolnitvi vseh pogojev določenih v pravilniku (obvezna varnostna oprema, vzdrževanje, opravljeni tečajji defenzivne vožnje in zaviranja, ustrezna zavarovanja).

Strošek posode za zbiranje olja v skladišču: 1.500 EUR.

Strošek soudeležbe stroškov v nakup dodatne varnostne opreme in tečajev za pogodbeno podjetje, ki opravlja prevoze po Sloveniji: 3.000 EUR.

- **Zbiranje odpadne embalaže:**

Kazalnik uspešnosti: Razmerje med količino prevzete in prodane embalaže, ki ni komunalni odpadek (v %).

Stanje v 2003: 2% zbrane embalaže.

Postavljen cilj v 2004: 15% zbrane embalaže.

Predlogi za uresničitev cilja: Sklenitev pogodbe z podjetjem, ki je registrirano za ravnanje z odpadno embalažo in informiranje kupcev o možnosti brezplačnega odvoza embalaže, ki ni komunalni odpadek.

Strošek organiziranja odvoza odpadne embalaže in izobraževanja strank: 18.000 EUR.

4. STANDARD OHSAS 18001:1999 SISTEM VODENJA VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU

4.1. PREDSTAVITEV SISTEMA OHSAS 18001

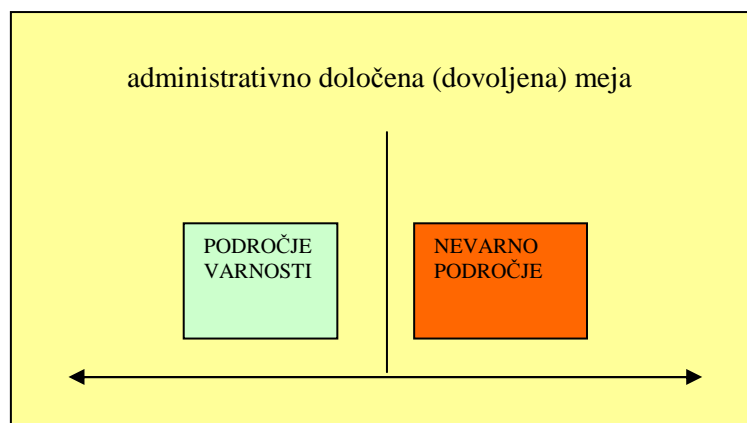
Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu lahko opredelimo kot strukturiran proces za preprečevanje in kar največjo možno omejitev poškodb in bolezni, katerih vzrok je lahko delo. Najbolj smiselno ga je razumeti kot del enotnega sistema vodenja. Prednost take ureditve področja varnosti in zdravja pri delu v primerjavi z doslej najbolj uveljavljenimi je tudi, da temelji na zavzemanju organizacij za izboljšanje poslovanja. Uvajajo ga podjetja, ki želijo izboljšati učinkovitost svojega poslovanja. Poudarja predvsem preventivno delovanje in predpisuje vrsto rednih dejavnosti, ki organizaciji omogočajo celoviti pregled nad varnostjo in zdravjem pri delu.

4.2. VARNOST

4.2.1. Osnovni model varnosti

Administrativno določena meja tveganja je podana s predpisi države, internimi predpisi in zahtevami podjetja, predpisi zavarovalnic. V podjetju imamo lahko večjo varnost od državno predpisane, torej obvezne, in tedaj rečemo, da je varnost v podjetju kakovostna. Absolutne varnosti v podjetju ne moremo doseči. Dosežemo lahko majhno tveganje v področju visoke varnosti (Drusany, 2001, str. 39).

Slika 5: Administrativno določena meja tveganja loči področje varnosti od nevarnega področja



Vir: Drusany, 2001, str. 39.

Visoka varnost in zdravje pri delu je pojem, ki opredeljuje, kakšni naj bodo kakovostni izdelki, proizvodnja, delovni prostori, postopki dela in tehnološki postopki.

4.2.2. Varnost pri delu

Opravljanje delovnega postopka na varen način je opredeljeno v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu iz leta 1986, ki pravi, da je varstvo pri delu zagotovljeno, če delavci izvajajo predpisane tehnične, zdravstvene, socialne, vzgojne, pravne in druge varstvene ukrepe, upoštevajo normative, standarde in tehnične predpise ter ob ustrezni pazljivosti, ustrezni strokovni in delovni sposobnosti pri upravljanju svojega dela uporabljajo predpisane varnostne ukrepe in normative.

4.3. ZAKONODAJA NA PODROČJU VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU

Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu, kot ga določa standard OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series for health and safety management system), se smiselno dopolnjuje z zakonodajo s tega področja. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 56/99, 64/01) je usklajen z določbami direktive EU na področju varnosti in zdravja pri delu (Direktiva 89/391/EGS).

Bistvene zahteve direktive in zakona so:

1. Izdelava in sprejem izjave o varnosti in izvedba ocene tveganja.

Izjava o varnosti z oceno tveganja je ključna zahteva Zakona o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 56/99, 64/01), ki jo mora izvesti in periodično obnavljati vsak delodajalec. Izvedba ocene tveganja je obvezna za vse delodajalce ne glede na velikost in delovni proces. Njen namen je spoznavanje razmer varnosti in zdravja pri delu, oblikovanje strategije ukrepanja in nenehno izboljševanje delovnih razmer. Ocena tveganja torej ni enkraten proces. Vsakokratna ocena tveganja odraža trenutno stanje varnosti in zdravja pri delu, hkrati pa z ukrepi, ki so njen bistveni sestavni del, zagotavlja njegovo nenehno izboljševanje. Pri oceni tveganj ne gre za iskanje napak. Gre za iskanje možnosti in načinov izboljšanja stanja varnosti in zdravja pri delu, iskanje inovativnosti pri delavcih in splošno spodbujanje delavcev k višji zavesti in pripadnosti podjetju. Osnovni namen je razvrščanje tveganj, povezanih z varnostjo in zdravjem pri delu. Tveganja razvrstimo glede na možne posledice v povezavi z verjetnostjo nastanka tovrstnih posledic. Gre za odkrivanje del, delovnih mest oziroma območij s povečanim oziroma nesprejemljivim tveganjem z namenom odpravljanja tveganj po prioriteti. Ocena tveganja je operativno orodje za uresničevanje načel Zakona o varnosti in zdravju pri delu, ob tem pa tudi merilo učinkovitosti sistema varnosti in zdravja pri delu.

2. Obveščanje delavcev o vrstah nevarnosti in o ukrepih za zmanjševanje tveganja, izdajanje navodil za varno delo.

3. Usposabljanje delavcev v skladu z zahtevami za varno delo, vključno s praktičnim usposabljanjem na konkretnem delovnem mestu.

Usposabljanje za varno in zdravo delo sodi med najpomembnejše splošne varnostne ukrepe. Programi usposabljanja morajo biti prilagojeni stopnji sposobnosti osebja in tveganjem, ki jim je osebje (zaposleni, delavci) pri delu izpostavljeno. Na ta način so udeleženci bolj zainteresirani za usposabljanje, prav tako se lažje zavejo vpliva svojih odločitev na varnost in zdravje drugih. Po Zakonu o varnosti in zdravju pri delu mora delodajalec določiti enega ali več strokovnih delavcev za opravljanje strokovnih nalog v zvezi z zagotavljanjem varnosti pri delu. Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., se ne ukvarja z proizvodno dejavnostjo, kljub temu pa skrbi za varnost zaposlenih na način, kot je denimo opravljanje teoretičnega in praktičnega preizkusa za varstvo pred požarom, ki ga mora opraviti vsak zaposleni v podjetju.

4. Sodelovanje delavcev pri vseh odločitvah, ki zadevajo njihovo varnost in zdravje pri delu.

5. Organizacija službe varnosti in zdravja pri delu, medicine dela, požarnega varstva in prve pomoči.

6. Ravnanje z nevarnimi snovi.

Podjetje mora zagotoviti, da lahko dobijo delavci nevarne snovi v uporabo le pod pogojem, če so opremljene z listino v kateri je proizvajalec oziroma dobavitelj v skladu s posebnimi predpisi navedel vse varnostno - tehnične podatke, ki so pomembni za ocenjevanje tveganja pri delu s temi snovmi. Listina mora biti napisana v delavcu razumljivem jeziku, zagotovljeni pa morajo biti tudi vsi varnostni ukrepi, ki jih določa listina. Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., mora v skladu s politiko podjetja o ravnanju z nevarnimi snovmi pripraviti varnostne liste za vse odpreme izdelkov, ki vsebujejo nevarne snovi. Prav tako podjetje za svoje prevoze izbira tiste prevoznike, ki izpolnjujejo stroge zahteve o varnosti vozil.

7. Zagotavljanje sredstev in opreme za osebno varnost pri delu.

Podjetje mora priskrbeti ustrezna sredstva in opremo in tako zagotoviti zaposlenim tako delovno okolje, ki zagotavlja varnost in zdravje zaposlenih.

8. Zagotavljanje periodičnih preiskav delovnega okolja in periodičnih pregledov in preiskusov delovne opreme.

Del celovite ureditve varnosti in zdravja pri delu je tudi skrb za ekološke razmere na delovnih mestih. Urejene ekološke razmere na delovnih mestih zagotavljajo ohranjanje zdravja zaposlenih, zaradi česar so zaposleni pri delu lahko učinkovitejši. Z meritvami se ugotavlja ali so merjeni parametri v skladu z zahtevami zakonodaje. V okviru ugotavljanja ekoloških razmer na delovnih mestih se izvajajo meritve:

- hrupa in vibracij,
- mikroklima (temperatura, hitrost gibanja in relativna vlažnost zraka) in določitev stopnje ugodja v prostoru (določitev indeksa PMW),
- osvetlitvenih razmer in neioniziranih sevanj.

4.4. VARNOST DELA V PODJETJU IN ODGOVORNOSTI

Vodenje varnosti in zdravja pomeni zagotavljanje varnih in zdravih delovnih razmer, opreme in sistema dela za vse zaposlene, kar je za podjetje eno najzahtevnejših področij trajnega obvladovanja neželenih dogajanj v podjetju. V podjetju Castrol Slovenija, d.o.o., se zavedajo, da so zaposleni najpomembnejši del podjetja. Zato je zelo pomembno, kako se zaposleni med izvajanjem delovnih operacij telesno in duševno počutijo, saj ima delo lahko pozitiven ali negativen vpliv na zdravje. Prav tako je nujno potreben motivacijski dejavnik, ki spodbuja zaposlene k osebnostnemu razvoju in se odraža v večji učinkovitosti. Če zaposleni opravljajo delo, ki ga veseli, in v katerem vidi uresničitev svojega poslanstva, pri tem pa ni izpostavljen pretiranemu škodljivim dejavnikom, lahko njegovo zdravje ostane trdno ali se celo izboljša. Poglavitni vzroki, ki motivirajo organizacije, da varnosti in zdravju pri delu namenijo primerno pozornost, so zakonodaja, etični in ekonomski razlogi, zadovoljstvo zaposlenih in ugled organizacije.

Številni delavci pri svojem vsakdanjem delu nenehno izpostavljeni tveganjem, ki izhajajo iz narave njihovega dela, pri čemer gre za ponavljajoče se gibe in druge obremenitve, ki povzročajo poškodbe, bolezni in izgubo delovnih ur in dni (Urbanija, 2004).

4.4.1. Odgovornosti ter odnos delodajalec - delojemalec

Po zakonu je delodajalec dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom. Zahteva je videti izredno stroga in je povzročila precej negotovanja med delodajalci, treba pa se je zavedati, da njena strogost ne presega zahtev o zakonitem poslovanju pri drugih dejavnostih podjetja. Tudi finančno - računovodsko, pravno in druga področja se morajo držati zakonov ter standardov. V primeru Zakona o varnosti in zdravju pri delu vodstvo na osnovi izvedene ocene tveganja pridobi informacije, kje tveganja so. Z ustreznimi ukrepi jih nato lahko zmanjša na najnižjo sprejemljivo raven. Ukrepi za doseg tega cilja si sledijo v naslednjem zaporedju: tehnični ukrepi, organizacijski ukrepi in uporaba osebne varovalne opreme. Vsi ti ukrepi se izvedejo s pomočjo navodil za delo, ki so se jih delavci dolžni držati v okviru delovne discipline in po zakonu. Slednji namreč navaja, da mora delavec spoštovati in izvajati ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu.

4.4.2. Pravice in dolžnosti delavcev

Delavec ima pravico in dolžnost, da se seznanja z varnostnimi ukrepi in ukrepi zdravstvenega varstva ter da se usposablja za njihovo izvajanje. Ima tudi pravico in dolžnost dajati predloge, pripombe in obvestila o vprašanih varnosti in zdravja pri delu.

Obstaja nekaj primerov, v katerih delavec lahko odkloni delo. Ti primeri so:

- če ni bil predhodno obveščen o vseh nevarnostih in škodljivostih,
- če mu delodajalec ni zagotovil predpisanega zdravstvenega pregleda,

- če mu grozi neposredna nevarnost za zdravje in življenje,
- če dela več kot polni delovni čas oziroma ponoči in bi mu v skladu z mnenjem pooblaščenega zdravnika takšno delo poslabšalo zdravstveno stanje.

V zgoraj navedenih primerih mora delavec obvestiti delodajalca o razlogih za odklonitev dela, delodajalec pa mora sprejeti ukrepe, da se ti razlogi odstranijo. Če delodajalec ne izvede ukrepov, lahko delavec zahteva posredovanje inšpekcije dela in obvesti svet delavcev ali zaupnika za varnost in zdravje pri delu.

Kot hujšo kršitev delovne obveznosti iz delovnega razmerja, zaradi česar lahko delavcu preneha delovno razmerje, pa zakon navaja primere, ko delavec:

- ne upošteva predpisanih varnostnih ukrepov,
- ne uporablja predpisanih sredstev in opreme za osebno varnost pri delu,
- se ne odzove na zdravstvene preglede.

V vseh navedenih primerih se namreč šteje, da delavec ogroža svojo varnost in zdravje ter varnost in zdravje drugih delavcev.

4.4.3. Prednosti ravnanja v skladu z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu

Temeljni cilj Zakona o varnosti in zdravju pri delu je zagotavljanje take ravni varnosti in zdravja pri delu, da delavec med delom in po preteku delovne dobe ni prizadet zaradi opravljanja svojega dela. Torej skrb za varnost in zdravje pri delu za delodajalca ne bi smela biti zgolj obveznost, ki jo mora izpolniti skladno z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu. Primerni tehnični, organizacijski in vzgojno izobraževalni ukrepi za varno in zdravo delo prinašajo podjetju tudi vrsto prednosti:

- višjo produktivnost,
- kakovostnejše izdelke,
- večji ugled podjetja,
- zadovoljstvo zaposlenih.

4.5. INTEGRACIJA SISTEMA VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU Z DRUGIMI SISTEMI VODENJA

Zaradi mnogih skupnih elementov različnih sistemov vodenja oziroma zaradi uporabe enakih načel vodenja za različne vidike poslovanja organizacij vse pogosteje govorimo o enotnih sistemih vodenja. Standard OHSAS 18001 ima enako zgradbo kot standard ISO 14001. In ker sta si varovanje okolja ter varnost in zdravje pri delu tudi vsebinsko zelo blizu, je oba sistema smiselno obravnavati čimbolj enotno. Ko sta enkrat združena in obravnavana v skupnem sistemu vodenja, ni več treba razmišljati, kje se konča okolje in kje se začeta varnost in zdravje. Vključitev ključnih elementov OHSAS 18001 v druge sisteme vodenja, kakršen je sistem ravnanja z okoljem ISO 14001, pa tudi sistem vodenja kakovosti ISO 9001, lahko te vsebinsko dopolnjuje in izboljšuje.

Tabela 1: Pokrivanje področij standardov OHSAS 18001, 14001:1996 in ISO 9001:1994

Členi	OHSAS 18001	Členi	ISO 14001:1996	Členi	ISO 9001:1994
1.	področje	1.	področje	1.	
2.	referenčne publikacije	2.	referenčni standardi	2.	referenčni standardi
3.	definicije in pojmi	3.	definicije	3.	definicije
4.	OHSAS elementi vodenja sistema	4.	priporočila za sistem vodenja varovanja okolja	4.	priporočila sistema kakovosti
4.1.	splošna priporočila	4.1.	splošna priporočila	4.2.1.	splošno
4.2.	OHSAS politika	4.2.	politika varovanja okolja	4.1.1.	politika kakovosti
4.3.	planiranje	4.3.	planiranje	4.2.	sistem kakovosti
4.3.1.	planiranje identifikacije tveganja, ovrednotenje tveganja in videnje tveganja	4.3.1.	pogledi na varovanje okolja	4.2.	sistem kakovosti
4.3.2.	pravne in druge zahteve	4.3.2.	pravne in druge zahteve		
4.3.3.	postopki	4.3.3.	cilji in postopki	4.2.	sistem kakovosti
4.3.4.	OHSAS program upravljanja	4.3.4.	program upravljanja varovanja okolja	4.2.	sistem kakovosti
4.4.	izvedba in funkcioniranje	4.4.	izvedba in funkcioniranje		sistem kakovosti in nadzor procesov
4.4.1.	struktura in odgovornost	4.4.1.	struktura in odgovornost	4.1.2.	odgovornost managementa in organizacija
4.4.2.	poučevanje, treniranje in pristojnosti	4.4.2.	poučevanje, treniranje in pristojnosti	4.18.	izobraževanje
4.4.3.	posvetovanja in povezave	4.4.3.	povezave	4.2.1.	splošno
4.4.4.	dokumentacija	4.4.4.	upravljanje varovanja okolja in dokumentacija		
4.4.5.	kontrola podatkov in dokumentacije	4.4.5.	kontrola dokumentacije	4.5.	kontrola podatkov dokumentacije
4.4.6.	obratna kontrola	4.4.6.	obratna kontrola	4.2.2.,4.3., 4.4.,4.6.,5.7., 4.8.,4.9., 4.15.,4.19., 4.20.	sistem postopkov zagotavljanja kakovosti, pregled pogodb, nadzor nad konstrukcijo, vzorci, kupcem dobavljeni izdelki, prepoznavanje produkta in sledljivost, nadzor procesa, delo, skladiščenje, pakiranje, čuvanje in dobavljanje, servis, tehnike v statistiki
4.4.7.	sposobnost odziva v primeru potrebe in pripravljenost	4.4.7.	sposobnost odziva v primeru potrebe in pripravljenost		
4.5.	kontrola in dejavnost korektur	4.5.	kontrola in dejavnost korektur		
4.5.1.	opravljanje meritev in nadzor	4.5.1.	opazovanje in nadzor	4.10.,4.11., 4.12.	inšpekcija in testiranje, nadzor nad inšpekcijo, meritvami in testirno opremo, inšpekcija in njen status testiranja
4.5.2.	nezgode, neskladnosti in korektorne dejavnosti	4.5.2.	neskladnost, korekture in preventivne dejavnosti	4.14.,4.13.	nadzor nad merjenimi izdelki, popravila
4.5.3.	zapisovanje podatkov in upravljanje s pomočjo podatkov	4.5.3.	zapisovanje podatkov	4.16.	nadzor nad kontrolo kakovosti
4.5.4.	nadzor	4.5.4.	nadzor nad managementom varovanja okolja	4.17.	notranji nadzor kakovosti
4.5.6.	pregled nad delovanjem managementa	4.5.6.	pregled nad upravljanjem	4.1.3.	pregled nad delovanjem managementa
dodatek A	skladnost z ISO 14001, ISO 9001	dodatek B	skladnost s standardom 9001		

Vir: Drusany, 2001, str. 156-157.

4.6. STANDARD OHSAS 18001 V SLOVENIJI

Certifikat za standard OHSAS 18001 ima okoli 35 slovenskih podjetij. Za pridobitev tega certifikata se zanimajo predvsem najboljša slovenska podjetja, ki si ugled in prepoznavnost ter predvsem večji prihodek na trgu ustvarjajo tudi z zglednim odnosom do varnosti in zdravja zaposlenih. Večina podjetij se odloči za vpeljavo tega standarda po končani vpeljavi standardov ISO 9001 in ISO 14001.

Slovenija je že pred vstopom v EU vse direktive o varnosti in zdravju pri delu prenesla v svojo zakonodajo, sedaj pa mora zagotoviti, da se ti pravni standardi spremenijo v resnične izobličave delovnih razmer. Skrb za varnost in zdravje pri delu je pri nas in v drugih državah pristopnicah precej manjša v primerjavi z razmerami v drugih članicah EU, kar potrjuje število poškodb pri delu s smrtnim izidom in indeks resnosti poškodb, to je povprečno število dni odsotnosti z dela zaradi poškodb. Po podatkih Mednarodne organizacije za delo je število poškodb pri delu s smrtnim izidom v državah pristopnicah kar trikrat višje od števila takih poškodb v starih članicah EU. Podobno je tudi pri odsotnosti z dela zaradi poškodb, daljše kakor tri dni. Slovenija se na tem področju uvršča malo pod povprečje EU. Leta 2002 je bila v Sloveniji povprečna odsotnost zaradi poškodb pri delu 34 dni. Vsako leto je povprečno od 26.000 do 27.000 poškodb pri delu, od tega 26 do 28 poškodb s smrtnim izidom. Najslabša varnost pri delu je v gradbeništvu. "Skrb za varnost in zdravje zaposlenih se je s prehodom na zasebno lastnino marsikje celo poslabšala. Veliko delavcev uporablja odhod pred invalidsko komisijo kot beg pred stresom, ki ga doživljajo na delovnem mestu" (Dovč, 2004, str. 27-29).

Eden izmed kazalcev je tudi število delovnih ur. V primerjavi z delavci v EU, ki delajo povprečno 38,2 ure/teden, so delavci v državah pristopnicah in kandidatkah v slabšem položaju, saj delajo povprečno 44,4 ure/teden. V večini držav članic EU se zavedajo pomembnosti zdravega in zadovoljnega zaposlenega, ki se na delovnem mestu dobro počuti in je kot tak tudi bolj produktiven. Podjetje ima od takšnega delavca koristi, nižji pa so tudi stroški poslovanja. Tako evropska podjetja, kjer imajo dobro poskrbljeno za varnost in zdravje pri delu, zavodu za pokojninsko zavarovanje plačujejo nižje premije kot podjetja, kjer tega nimajo urejenega. Tak sistem je v Evropi dobro uveljavljen in delodajalcem prinaša prihranke. Tudi slovenska vlada je razmišljala o uvedbi podobne diferencirane prispevne stopnje za delodajalce, vendar končne odločitve še ni sprejela.

Vsi delodajalci v Sloveniji morajo izpolnjevati naslednje zakonsko predpisane obveznosti iz zakona o varnosti in zdravju pri delu:

- za vsako delovno mesto v podjetju morajo pripraviti oceno tveganja,
- imeti morajo strokovno usposobljenega delavca za varnost,
- vsak delodajalec mora imeti pooblaščenega zdravnika, ki skrbi za aktivno zdravstveno varstvo zaposlenih.

4.7. KAZALCI MERJENJA STANDARDA V PODJETJU CASTROL SLOVENIJA, d.o.o.

Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., skuša v najboljši meri ravnati v skladu z Zakonodajo o varnosti in zdravju pri delu in redno izvaja vrsto dejavnosti za varovanje svojih zaposlenih. Tako je izdalo vrsto navodil z namenom informiranja zaposlenih o ustreznem ravnanju v primeru nastanka nesreč in preventivno opozarjati na možne neželjene dogodke. Vsa navodila in opozorila so objavljena na oglasnih deskah, zaposlenim pa so vedno na voljo tudi obsežnejši pravilniki in navodila. Prav tako ima podjetje zaposlenega vodjo na delovnem mestu zdravja in varnosti, ki je v prvi vrsti odgovoren za varnost in zdravje zaposlenih. S stalnimi, preventivnimi in usmerjenimi akcijami pa dviguje zavest in seznanja zaposlene s stopnjami nevarnosti pri določenem opravilu, denimo v prometu, pri delu na višini, ob izlivih olja, pri delu v zaprtih oziroma omejenih prostorih. Vsi sestanki se začenjajo z "Minutami za varnost", v okviru katerih se udeležence seznanijo z ravnanjem v primeru nevarnosti, znakom za alarm, potekom najbližje evakuacijske poti in zbirnim mestom v primeru evakuacije. Nato je na vrsti kratek pogovor o aktualni temi, na primer pogovor o zadnji nesreči, ki se je zgodila v organizaciji, vzrokih zanjo in kako bi jo lahko preprečili.

Nekaj primerov internih navodil za varno ravnanje:

- *Navodila za ponovno vzpostavitev poslovanja podjetja:* Navodila za ravnanje v primeru nesreč in postopki za ponovno vzpostavitev poslovanja podjetja so natančno opisani v priročniku podjetja. Glavne nevarnosti, ki lahko povzročijo začasno popolno prekinitev operacijskega sistema v podjetju so izpad električne energije in požar v posloplju. V dokumentu so navedene naloge in odgovornosti posameznikov za ponovno vzpostavitev sistema ob teh nevarnostih.
- *Ravnanje v primeru nesreč:* Dokument predpisuje kako ravnati v primeru nesreče, navedene pa so tudi številke za klic nujne pomoči. Dokument predpisuje koga in v kakšnem času znotraj organizacije je treba obvestiti o nesreči. Predpisuje tudi, kako se nesreča opiše in klasificira. Za odkritje poteka nesreče in vzrokov se po nesreči oblikuje preiskovalna komisija strokovnjakov, ki deluje na kraju samem.
 1. korak: opis vrste nesreč (smrtne ali hude poškodbe v prostorih podjetja ali strank podjetja, prometnih nesreč, požar/ eksplozije, razlitje cisterne, nesreča pri ravnanju z nevarnimi snovmi),
 2. korak: lista telefonskih števil informacijskih centrov za klice nujne pomoči,
 3. korak: koordinacija dela na kraju dogajanja.
- *Navodila za primer poteka evakuacije ob nesrečah*
- *Požarni red v posloplju*
- *Navodila za varno hojo po stopnicah*
- *Varovani nadzor obiskovalcev in opozorila pri odpiranju prispelih pošilk v posloplje*
- *Pravilnik o zlorabi alkohola in drog*
- *Pravilnik o uporabi mobilnega telefona:* Za vse zaposlene velja strogo določilo o prepovedi uporabe telefona med vožnjo ne glede na način telefoniranja (držanje

telefona ali prostoročnega telefoniranja). Telefoniranje je možno le, ko je vozilo varno parkirano. Prav tako pravilnik določa, da je potrebno izklopiti mobilni telefon pred vstopom v potencialno vnetljivo nevarno območje in na prostorih pred bencinskimi servisi.

Prav tako na drugi strani podjetje obvezuje zaposlene k sodelovanju in zavzemanju za uresničitev skupnih ciljev varnosti. Vsak zaposleni ima v letnem načrtu opredeljeno število poročil in dejavnosti za izboljšanje zdravja in varnosti, ki jih zastavi skupaj s svojim vodjem. Izpolnitev tega načrta je povezana z letnim variabilnim izplačilom, kar zaposlene dodatno motivira k zaznavanju, prepoznavanju in poročanju.

Primeri kazalnikov v podjetju za varnost in zdravje pri delu:

- *Poročilo o skorajšnjih nesrečah:* Opis dogodka, ki bi lahko v malo drugačnih okoliščinah povzročil poškodbo ljudi, škodo okolju, poškodbo premoženja ali ustavitev delovnega procesa.
Kazalnik uspešnosti: Zastavljeno število letnih poročil vsakega zaposlenega.
- *Poročilo o varnosti:* Opis postopkov izvajanja delovnih procesov in okolja, ki ne zagotavlja ustrezne varnosti in zdravja zaposlenih. Opozorilo v poročilu zahteva določene ukrepe za izboljšanje stanja, katerih rezultati se spremljajo in se o njih ob spremembah poroča.
Kazalnik uspešnosti: Zahtevano število letnih poročil vsakega zaposlenega in odstotek uresničenih predlogov v poročilih.
- *Izpolnitev načel varne vožnje:* Training varne vožnje, ki ga mora opraviti vsak zaposleni na tri leta. Izpopolnjevanje znanja cestno prometnih predpisov in praktični preizkusi samopomoči v primeru menjave gum in drugih osnovnih popravil v primeru okvare vozila med vožnjo. Za vse zaposlene je organizirano predavanje, ki udeležence pouči, kako sami prepoznajo znake utrujenosti med vožnjo in kako pravilno ukrepajo v primerih, ko se ti znaki pokažejo. Predpisan je minimalni standard opreme v vozilih, ki se uporabljajo za službene namene. Podjetje je za službena vozila priskrbelo varovalne odsevne trakove na sprednjih in zadnjih odbijačih, gasilne aparate in kladiva za primere samoreševanja ob nesrečah.
Kazalnik uspešnosti: Odstotek opravljenih treningov in predavanj na število zaposlenih, število avtomobilskih nesreč s poškodbami na število prevoženih kilometrov.
- *Preizkusi usposobljenosti:* Izobraževanje zaposlenih o nevarnostih na delovnem mestu, o varnem načinu dela, nevarnostih za nastanek požara, preventivnih ukrepov in opremi, sredstvih in napravah za gašenje požara. Seznanitev o pravicah, dolžnostih in odgovornostih v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu in varstvom pred požarom.
Kazalnik uspešnosti: Odstotek opravljenega treninga na število zaposlenih in število nesreč, ki so povzročile izostanek z dela na leto.

- *Zdravstveni pregledi zaposlenih:* Podjetje organizira redne letne preventivne zdravstvene preglede.
Kazalnik uspešnosti: Odstotek opravljenih pregledov na število zaposlenih, meritev delovnih ur odsotnosti na delovnem mestu zaradi bolezni.
Merjenje dnevov izostanka z dela in merjenje delovnih poškodb in bolezni: Izostanek z dela zaradi poškodbe ali bolezni zaradi dela se meri za vse zaposlene in pogodbene sodelavce.
Kazalec uspešnosti: Število izostalih dni z dela zaradi nezmožnosti poškodovanih oseb za delo in število oseb, ki so dodeljene na drugo delovno mesto, ki delajo manj od polnega delovnega časa ali na svojem stalnem delovnem mestu ne opravljajo vseh običajnih delovnih nalog.
- *Anketa o zadovoljstvu zaposlenih:* Vsak zaposleni izpolnjuje anketo trikrat na leto in je anonimna. Anketa vključuje vprašanja o komunikaciji med podjetjem in zaposlenim, nadrejenimi, razumevanju strategije podjetja in njenih vplivov na okolje. Izpolnitev ankete je prav tako eden izmed zastavljenih ciljev posameznika v letnem načrtu dejavnosti.
Kazalec uspešnosti za celotno podjetje: Odstotek vrnjenih izpolnjenih anket in merljivi rezultati.
- *Investiranje v opremo na delovnem mestu:* Podjetje upošteva pobude zaposlenih za spremembe v delovnem okolju, ki pomenijo za zaposlene izboljšanje zdravja in počutja. Primer uresničenih predlogov je uporaba ergonomskega stola za vse zaposlene.
Kazalec uspešnosti: Število opravljenih letnih pregledov delovnega okolja.

Skrb za zdravje in varnost se ne omejuje samo na zaposlene v podjetju, ampak je razširjeno tudi na pogodbeno podjetja in kupce, ki so povezani s podjetjem. Z občasnimi obiski zaposleni opozarjajo in poročajo tudi o njihovem varnem poslovanju in skrbi za zdravje. Podjetje tako poroča o izboljšavah poslovnih objektov strank, o poškodbah strank ali njihove lastnine, težavah strank pri skladiščenju, poškodbah voznikov na strankinem objektu. Ključnim pogodbenim partnerjem je podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., predpisalo minimalne standarde na področju varnosti in zaščite zdravja, ki jih morajo upoštevati. Z namenom spoštovanja predpisanih standardov podjetje organizira letne presoje. Pri večjih kršitvah oziroma odstopanjih od teh standardov podjetje skupaj s partnerjem naredi plan izboljšave obstoječega stanja. Podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., je pri tem pozorno predvsem na dve področji: varnost v prometu in skladiščenje blaga. Tu je bilo vpeljanih veliko izboljšav, ki so preprečile prenekatero nesrečo. Kot pogoj prihodnjega sodelovanja z distributerji je tudi upoštevanje postavljenih določil v zvezi z zdravjem in varnostjo, ki ga postavlja matično podjetje BP, ki v primeru nastanka dodatnih stroškov na račun varnosti pokriva nastale dodatne stroške. Primer takšne naložbe v zdravje zaposlenih je nakup dodatne zaščite, ki se namesti na čevlje in varuje prste v primeru nesreče ob prenosu tovora. Eden izmed zahtevanih standardov za varnost je tudi namestitev zračne blazine sopotnikom v vozilih namenjenih

distribuciji izdelkov. Podjetje prav tako skrbi za svoje kupce z obvestili o nevarnih ravnanjih, kot je opozorilo o tveganjih ob uporabi mobilnega telefona med vožnjo.

SKLEP

Po moji oceni je podjetje Castrol Slovenija, d.o.o., s potrjenimi certifikati kakovosti pridobilo na ugledu in še povečalo moč blagovnih znamk, ki jih trži. Standardi kakovosti so pomemben člen pri oddanih ponudbah. Velik ugled zaradi standardov kakovosti podjetju posebej koristi pri trženju izdelkov v Srbijo in Črno Goro, Makedonijo, Bosno in na Kosovo, saj poleg kakovostnih izdelkov podjetje predstavlja tudi svojo zmožnost doseganja najvišjih evropskih standardov kakovosti. Pomembno mesto pri tem zavzema Okoljski standard 14001, ki odraža odgovoren odnos podjetja do okolja. Vpeljava standarda po Sistemu kakovosti ISO 9001:2000 je zahtevala določeno količino administrativnega dela, da so se vsi zahtevani postopki in procesi poslovanja definirali in primerno dokumentirali. Poslovanje podjetja je na ta način bolj urejeno in pregledno. Tako so jasno zapisana pooblastila in dolžnosti zaposlenih, kontrolirajo se postopki poslovanja, hitrejše in učinkovitejše je reševanje in spremljanje reklamacij. Vsi procesi so dobro utečeni in se jih spremlja, analizira in če je potrebno izboljša. Koristi pridobljenih standardov kakovosti se torej v podjetju Castrol Slovenija, d.o.o., izražajo z dobičkom, z izboljšavami, večjo učinkovitostjo poslovanja podjetja, manjšim tveganjem na področju okolja, zdravja in varnosti, pa tudi z večjim zadovoljstvom zainteresiranih strani, kot so odjemalci, dobavitelji, zaposleni in širša skupnost.

Največja pomankljivost pri uvajanju sistema kakovosti pa je po mojem mnenju projektni pristop vodstva podjetja, ki je po pridobljenih certifikatih zanemarilo glavni namen uvajanja standardov, da se predpisani postopki izvajajo in kontrolirajo ter da se podatke tekoče analizira. Menim, da so notranje revizije poslovanja in sestanki najvišjega vodstva enkrat na leto premalo za spremljanje tekočega poslovanja. Podjetje se je sicer zelo resno in odgovorno lotilo vpeljevanja zelenih standardov, vendar bi morala biti strategija vodenja kakovosti stalen proces, ki se mora nenehno izvajati.

Vloženih finančnih sredstev s strani podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., ni bilo veliko, saj je podjetje že pred tem ravnalo v skladu z zahtevami lastnika BP, ki ima postavljene zelo visoke zahteve, predvsem glede zdravja in varnosti zaposlenih ter pogodbениkov (dobaviteljev in kupcev). Sistem kakovosti v matičnem podjetju BP je lahko tako zgleden primer poslovanja v slovenskem okolju in praksi.

LITERATURA

1. Bizjak Franc: Reinženiring in razvoj podjetja. Nova Gorica : Educa, 1997. 132 str.
2. Crosby Philips: Kakovost je zastonj. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1989. 270 str.
3. Dale Barrie, Cooper Cary, Wilkinson Adrian: Managing Quality and Human Resources. Oxford : Blackwell Publishers Inc., 1997. 272 str.
4. Dovč Franci: Dobiček pomembnejši kakor zdravje zaposlenih. Kakovost (posebna priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 6, str.27-28.
5. Drusany Vladimir: Vodenje tveganja z ukrepi varnosti in zdravja pri delu, kakovosti, varovanja okolja. Logatec : VZA – grafično oblikovanje, 2001. 318 str.
6. Glas Miroslav: Ekonomija. Ljubljana : DZS, 1992. 213 str.
7. Haklik E. James: ISO 14000 Environmental Management: Benefiting companies, Saving the Environment. [URL:<http://www.trst.com/article-haklik-1.htm>], 10.01.2005.
8. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana : GV Založba, 2003. 288 str.
9. Hope Jeremy, Fraser Robin: Presežno finančno načrtovanje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 242 str.
10. Iztok Kunšek: Primerjava z EU za ISO 9000 in 14000. [URL: <http://www.gzs.si>], 16.11.2004.
11. Jurca Rastko: Izkušnje pri presojanju sistemov ravnanja z okoljem in novi ISO 14000. 13. letna konferenca: Zbornik referatov. Bernardin : Slovensko združenje za kakovost, 2004, str. 87-89.
12. Kobayashi Iwao: 20 ključev. Ljubljana : Lisac & Lisac, 2003. 267 str.
13. Krivec Vasilij: Mednarodni dokaz kakovosti. Glas gospodarstva, Ljubljana, 1998, januar, str. 22-24.
14. Mlakar Borut: Novi standard ISO 14001 je že tu. Ljubljana : Delo 04.12.2004.
15. Notar Marko: V Ljubljani preveč nevarne industrije. Delo, Ljubljana, 1.2.2005, str. 6.
16. Novak Rajko: Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2001. 52 str.
17. Ograjenšek Irena: Strategiji šest sigma pojejo hvalnice. Manager, Ljubljana, 2004, 3, str. 54-55.
18. Planinc Damjan: Okolje ni skrb samo velikih onesnaževalcev. Kakovost (posebna priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 6, str. 9.
19. Potočnik et al.: ISO 9001 iz teorije v prakso: Priročnik za vodstva podjetij, Ljubljana, 1998. 235 str.
20. Pribaković Borštnik Ana: Sistem ravnanja z okoljem in odgovornosti vodstva. 13. letna konferenca: Zbornik referatov. Bernardin : Slovensko združenje za kakovost, 2004, str. 44-46.
21. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.

22. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 296 str.
23. Sobočan Boris: Obvladovanje poslovnih procesov z metodologijo Aris. Kakovost (posebna priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2003, 7, str.20-22.
24. Šegel Jožef: Sistem vodenja kakovosti in uravnoteženi kazalniki. Kakovost (posebna priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 6, str. 2-4.
25. Tič Danilo, Strašek Viljem: Integracija sistema vodenja organizacije. B. k.: Samozaložba Pot, 2004. 180 str.
26. Trebar Andrej: Koliko in kaj dokumentirati pri sistemih vodenja. Kakovost (posebna priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 6, str. 13-16.
27. Urbanija Anamarija: Standard za prijazno delovno okolje. Kakovost (posebna priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 2004, 6, str.33.

VIRI

1. ISO 9001 za majhna podjetja: Kaj storiti?: Nasveti tehničnega odbora ISO/TC 176. Ljubljana : Slovenski inštitut za standardizacijo, 2003. 190 str.
2. Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti. Ljubljana, Slovenski inštitut za standardizacijo, Ljubljana, 2003. 9 str.
3. Poslovnik kakovosti podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., 2003.
4. Standard SIST ISO 9000:2000. Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar. Ljubljana : Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 2002.
5. Standard SIST ISO 9001:2000. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. Tretja izdaja. Ljubljana : Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 2000.
6. Sistem vodenja kakovosti. Ljubljana : Slovensko združenje za kakovost, 2004.
7. Spletna stran Q-Satis podjetja za izobraževanje. [URL:<http://www.qsatis.com/?q=node/23>], 13.02.2005.
8. Spletna stran certifikacijske hiše Bureau Veritas. [URL: <http://www.bvqi.si/>], 20.01.2005.
9. Spletna stran Slovenski inštitut za standardizacijo. [URL:<http://www.sist.si/>], 13.02.2005.
10. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 56/99).
11. Direktiva sveta 89/391/EGS z dne 12.junija 1989 o uvedbi ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu [URL:<http://www.gov.si/>], 14.04.2005.

PRILOGE

Priloga 1: **Seznam dokumentiranih procesov**

Priloga 2: **Seznam dokumentov**

Priloga 3: **Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov**

Priloga 1: Seznam dokumentiranih procesov

	Mark	Document	Issue	Date
1		Management manual	2	12.11.2002
2		Matrix of correlation between QP and ISO 9001:2000 & ISO 14001:1996	1	20.01.2003
PROCESSES				
1	QP-1	Management processes	2	20.01.2003
2	QP-2	Corrective and preventive actions	1	01.03.2003
3	QP-03	Project management	1	20.01.2003
4	QP-04	Legal compliance process	1	20.01.2003
5	QP-05	Sales and marketing	1	01.03.2003
6	QP-06	Customer management	1	01.03.2003
7	QP-07	Sales administration - CSO	2	01.03.2003
8	QP-08	New product launch	2	10.04.2003
9	QP-09	Product promotion	2	10.04.2003
10	QP-10	Claims procedure	1	01.03.2003
11	QP-11	Supply chain	2	29.03.2003
12	QP-12	Product recall procedure	1	29.03.2003
13	QP-13	Providing technical support	2	10.04.2003
14	QP-14	HR-Recruiting	2	01.03.2003
15	QP-15	HR-Training and development	2	01.03.2003
16	QP-16	Managing infrastructure	2	10.04.2003
17	QP-17	Internal audits	1	04.05.2003
18	QP-18	Document and data	2	01.09.2003
19	QP-19	Procurement	1	01.01.2003
20	QP-20	Environmental and safety management	1	01.02.2003
SUB-PROCESSES				
1	SQP 01-1	Management review	1	01.02.2003
2	SQP-01.2	Monitoring performance	1	15.04.2003
3	SQP-06-1	Trade loan	1	01.03.2003
4	SQP-13-1	Handling claims to quality	2	01.03.2003
5	SQP-19-1	Supplier/Contractor Selection & Evaluation criteria	1	01.03.2003
WORKING INSTRUCTIONS				
1	WI-01	Control of documents	1	15.04.2003
2	WI-02	Contracts	1	15.04.2003
3	WI-03	Measuring devices	1	15.04.2003

Vir: Poslovník kakovosti podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., 2003.

Priloga 2: Seznam dokumentov

Mark	Document	Departments
FO 01	Customer Satisfaction Survey	CSO
FO 02	Book of Reclamation	CSO
FO 03	Complaint form supplier ENG	CSO
FO 04	Complaint form	CSO
FO 05	Credit limit approval *ILS	CSO ILS
FO 06	IFOT	CSO
FO 07	Customer form ILS	CSO ILS
FO 08	New product form	CSO
FO 09	Credit limit approval	CSO
FO 10	Order of samples ILS	CSO ILS
FO 11	Customer form	CSO
FO 12	Sanctioning form	Financial
FO 13	Travel expenses Extended Leadership Workgroup (XLW)	Financial
FO 14	My performance form	HR
FO 15	PDP	HR
FO 16	Trainings evaluation form	HR
FO 17	Action list	Management
FO 18	Contractor evaluation form	Management
FO 19	Register of legal requirements	Management
FO 20	Supplier evaluation form	Management
FO 21	First six months check list	HR
FO 22	Customer Satisfaction Survey ILS	CSO ILS

*Industrial Lubricants & Services

Vir: Poslovník kakovosti podjetja Castrol Slovenija, d.o.o., 2003.

Priloga 3: **SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRADOV**

Benchmarking – primerjalno posnemanje

Just in Time (JIT) – proizvodnja ob pravem času

Key Performance Index (KPI) – ključni kazalniki uspešnosti

Management – vodenje

Plan – Do – Check – Act (PDCA) – cikel Planiraj – Izvedi - Preveri – Ukrepaj

SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo

Total Quality Management (TQM) – celovito obvaldovanje kakovosti