

SISTEM VODENJA POSLOVANJA

S podpora modela ZVOK (Zdravje, varnost, okolje, kakovost)

Mag. Stanislav GOLC, univ. dipl. o. d., ing
Halonga Consulting Stanislav GOLC s.p., Pristava 21a, 2282 Cirkulane
e-mail: stanislav.golc@halo.si

Avtor: mag. Stanislav GOLC, samostojni raziskovalec, svetovalec (JAPTI, GZS, OOO, ZPM, ...),
projektni manager SloCert, vodilni presojevalec TÜV ISO 9001, OHSAS 18001, ...



Povzetek

Sanje vsakega podjetnika ali lastnika kapitala je razviti in obvladovati "lastni model", ki mu bo zagotavljal uspešno in zanesljivo naložbo v razvoj in tekoče poslovanje. Kljub temu, da v teoriji in praksi obstajajo razna "organizacijska-ekonomska-informacijska idr. orodja", ki nam omogočajo da se znajdemo na današnjem turbulentnem tržišču, nas nenehne razvojne spremembe presenecajo, jih ne razumemo ali pa se jih zavemo prepozno.

Veliki koncerni v katere se postopno vključujemo, povezujemo ali predajamo, priznavajo, da je njihov uspeh soodvisen od človeških virov tudi malih ekonomij. Priložnost vplivati na druge sisteme je možno izkoristiti s poznavanjem le teh in obvladovanjem lastnih procesov.

Nenehno usklajevanje trdih in mehkih managerskih pravil vodenja in upravljanja je pogoj za uspešno-kakovostno poslovanje.

V prispevku želim predstaviti model integracije metod projektnega managementa in standardov sistemov vodenja kakovosti, kot predpogoj za uspešno poslovanje malih podjetij-ekonomij.

Svetovni trgi hitro odkrivajo različne kupce, izdelke in storitve ter nas kot ponudnike izdelkov in storitev postavljajo pred nove organizacijske in upravljalne izzive in zahteve. Ključ do konkurenčnosti na takšnem globalnem in lokalnem trgu je »kakovost« kot najširši pojem skladnosti s pričakovani kupcev, kakovost kot zagotavljanje varnosti proizvodov in storitev, proizvodov prijaznih do okolja, tehničnimi kvalitetami in stroškovno primernimi karakteristikami. Takšna kakovost je postala osnovni način upravljanja vsakega poslovanja ter pogoj za rast trga in dobri konosnost podjetij.

Velik izziv in hkrati zahteva za doseganje ciljev kakovosti je uporaba standardov za »sisteme vodenja«, še posebej za mala in srednje velika podjetja, zavode, samostojne podjetnike, druge oblike organiziranja.

Pri uporabi standardov za sisteme vodenja je predvsem problem pravilno dojetje in razumevanje zahtev naročnikov, odjemalcev, kupcev upravnih organov (strank) pri »upravljanju poslovnih procesov«, pri povečevanju zadovoljstva vseh zainteresiranih strani, skratka za uveljavljanje lastne politike k odličnosti na vseh ravneh.

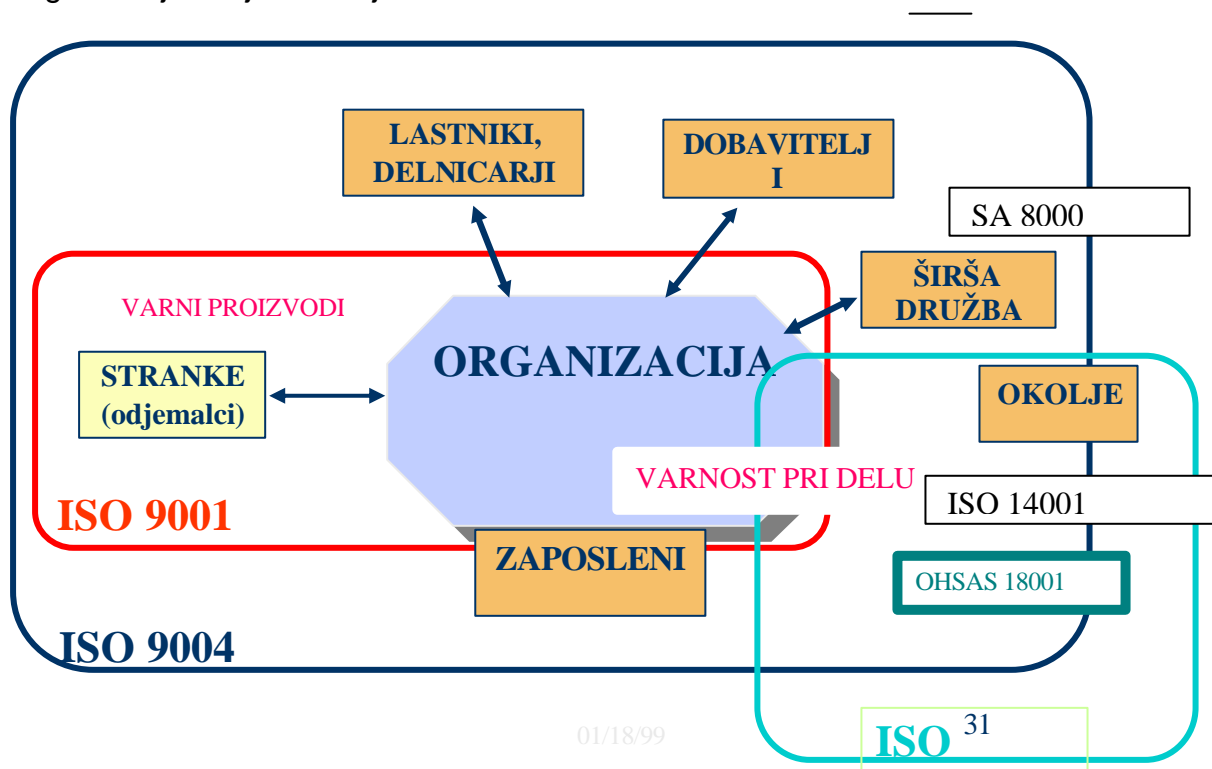
Tudi v naših malih in srednje velikih podjetjih postajajo včasih abstraktni pojmi TQM, EQA, CE znak, Izjava o skladnosti, akreditacija, PDCA cikelj, ... uporabna stvarnost. Podjetja, ki že imajo certificirane poslovno-proizvodne sisteme in tisti, ki se pripravljajo na certifikacijsko presojo, strmiijo k integraciji in celostnim rešitvam organiziranja managementa oziroma podpornega okolja (varnost, zdravje, okolje, vzdrževanje, planiranje, stroški, ...) temeljnemu procesu, ki je vodenje, trženje in prodaja proizvoda/storitve.

Z izrazom »sistem vodenja« imamo v mislih model notranje organiziranosti, zasnovan tako, da teži k zmanjševanju in preprečevanju nastajanja pomanjkljivosti v poslovanju ter skozi načela in principe nenehnega izboljševanja (PDCA cikelj) vodi k poslovni učinkovitosti in odličnosti.

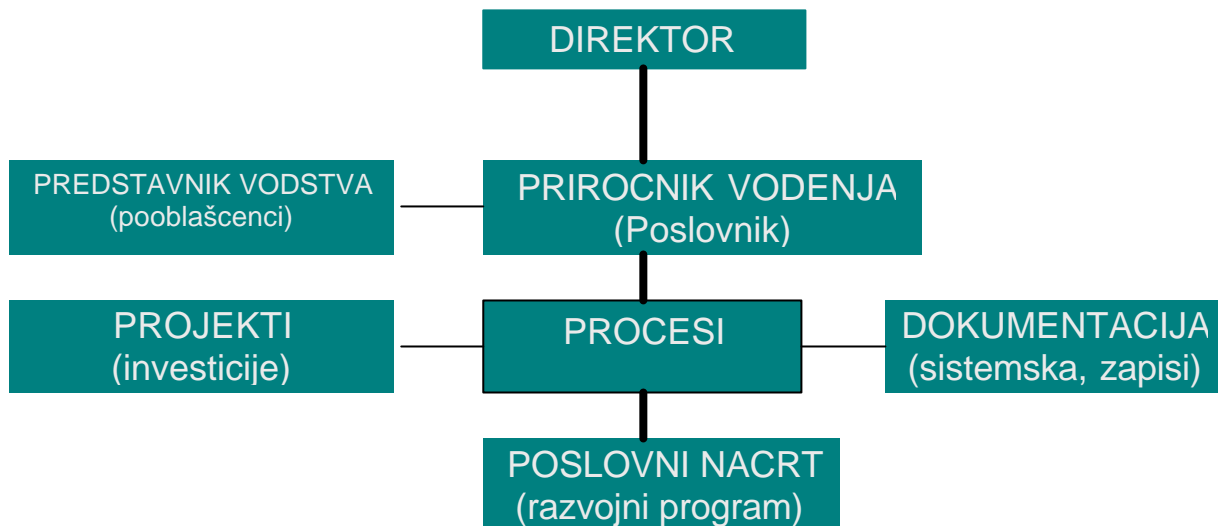
Pri integracijskem modelu sistema vodenja ZVOK (zdravje, varnost, okolje, kakovost) izhajamo iz smernic in specifikacij standardov za sisteme vodenja kot: ISO 9001:2000, ISO 9004:2003, ISO 14001:2004, SA 8000, ISO 19011:2003, EAQF, HACCP, PRSPO....dobro prakso in druga managerska orodja.

1. Primeri dobre prakse integriranih sistemov vodenja

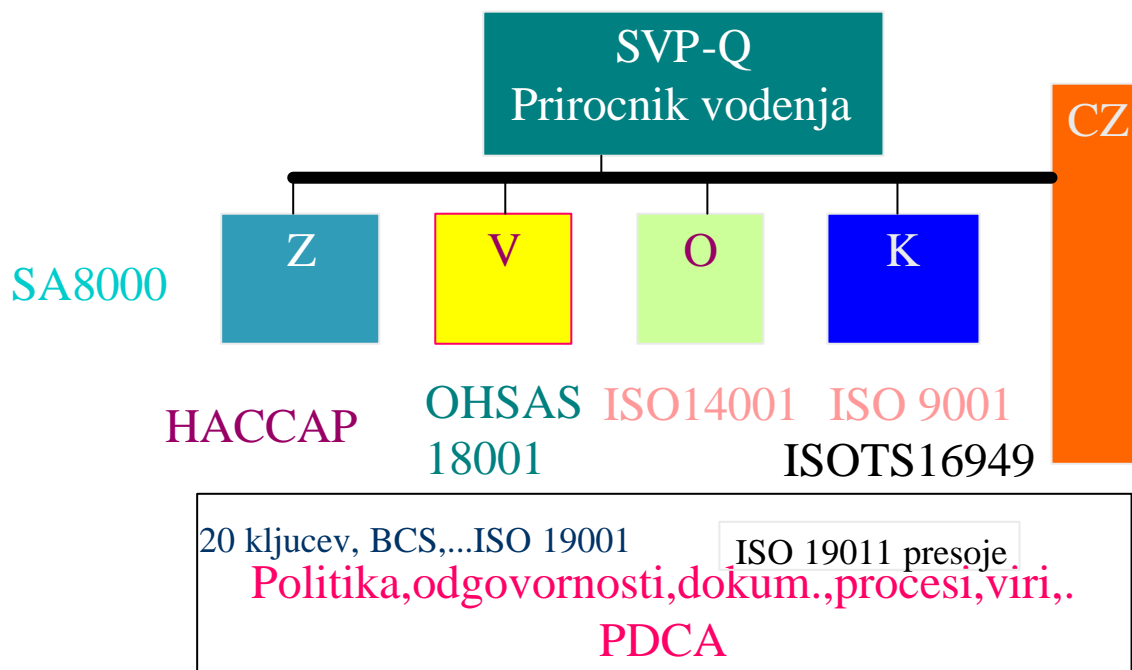
Organizacija in njeno okolje



Splošni model sistema vodenja (Mala in srednje velika podjetja)



Model ZVOK (zdravje, varnost, okolje, kakovost) sistema vodenja s podporo standardov vodenja

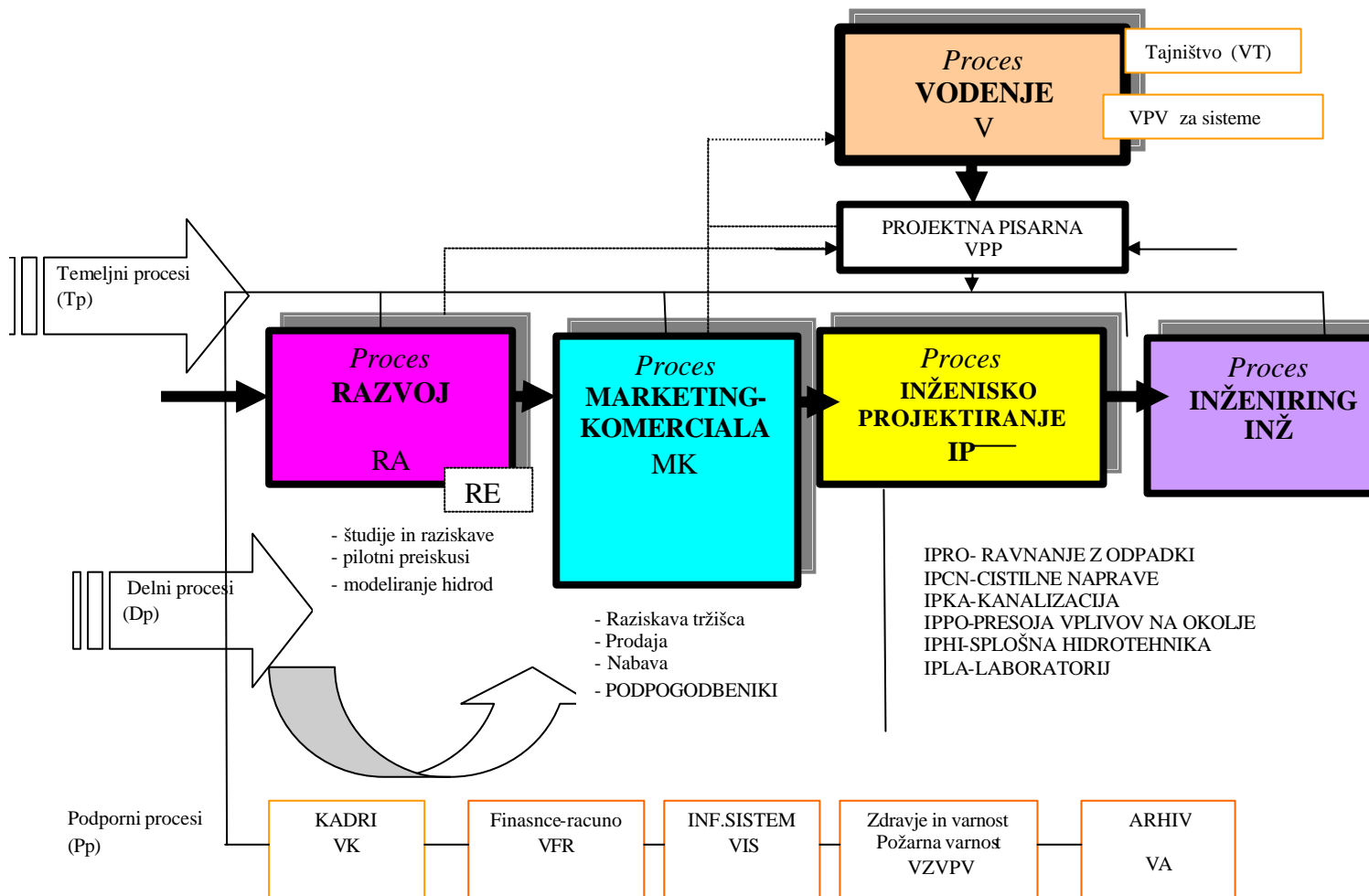


Matrika povezav med Priročnikom vodenja in uporabljenimi standardi:

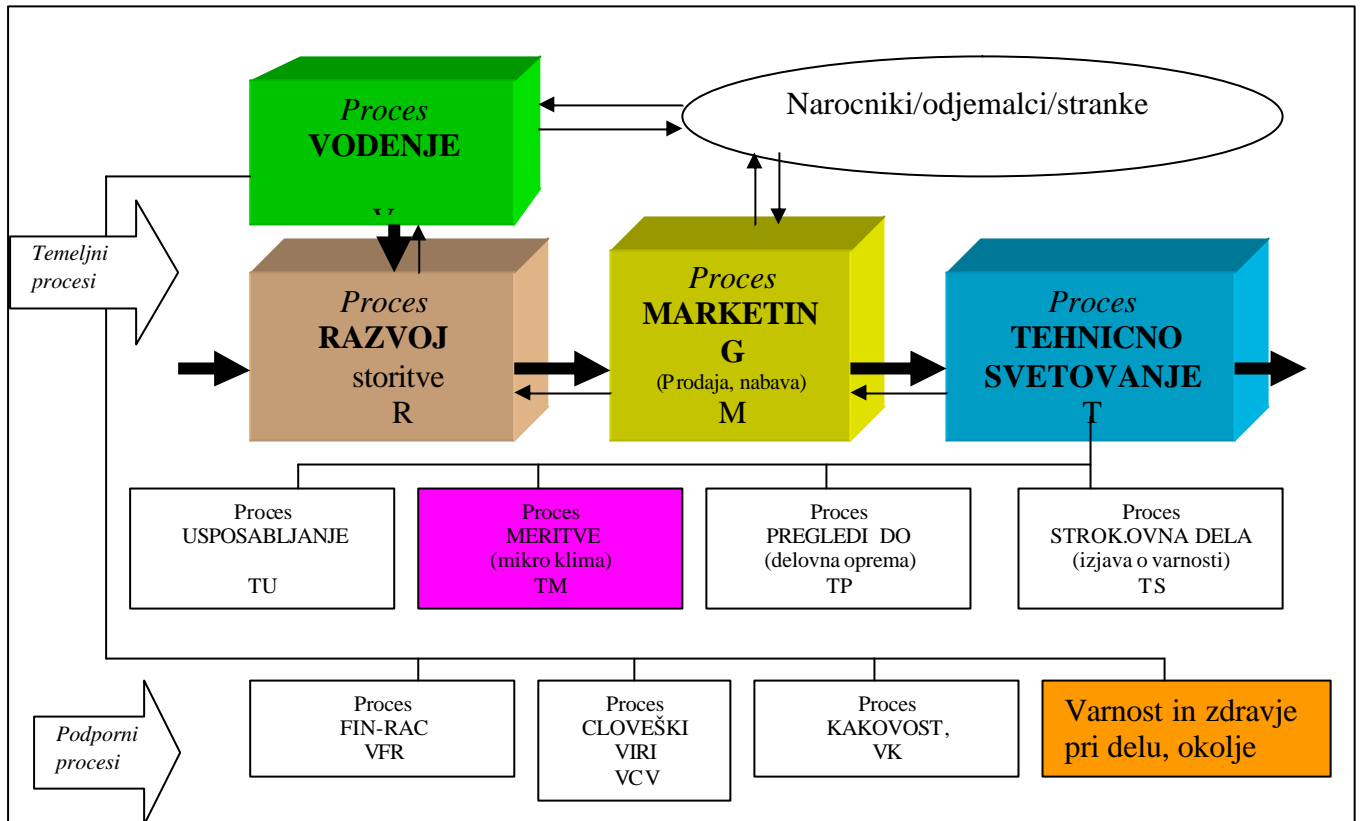
| Poslovník vodenja | Zahteva ISO 9001: 2000 | Zahteva ISO 14001: 2004 Zahteva OHSAS 18001: 1999 | Zahteve ISO 10012:2003 | SIST EN 17025:2005 |
|--|---|---|------------------------------------|--|
| 1. Politika in cilji poslovnega sistema 1.1 Poslanstvo 1.2 Politika in cilji kakovosti | 1 | 1 | | 1 4.1.1,4.1.2, 4.1.3,4.1.4, 4.1.5 |
| 2 Splošni del poslovnika 2.1 Namen in področje uporabe 2.2 Dovoljene opustitve 2.3 Uporabljeni standardi in predpisi | 2 | 2 | 1 2 | 1 2 |
| 3 Definicije izrazov in kratic | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4. Sistem vodenja poslovanja 4.1 Splošne opredelitve 4.2 Obvladovanje dokumentacije | 4 4.1 4.2 | 4 4.1 4.4.4, 4.4.5 | 4 4 6.2.3, 7.1.4 7.2.4 | 4 4.2 4.3, 4.12, 4.2.3 |
| 5 Odgovornost podjetnika 5.1 Zavezanost podjetnika 5.2 Osredotočenost na odjemalca 5.3 Politika kakovosti, varovanja okolja in varnosti pri delu 5.4 Planiranje 5.5 Odgovornosti, pooblastila in komunikacije 5.6 Vodstveni pregled | 5 5.1 5.2 5.3 5.3 5.5 5.6 | 4.4.1 4.2 4.3.2 4.2 4.3 4.4.1,4.4. 3 4.6 | 5.1 5.2 5.3 6.1.1 5.4 | 4.1 4.1 4.7 4.2 4.2 4.1.5, 4.5 4.14 |
| 6 Vodenje virov 6.1 Priskrba virov 6.2 Človeški viri 6.3 Infrastruktura 6.4 Delovno okolje 6.5 Meroslovni viri | 6.1 6.2 6.3 6.4 | 4.4.1 4.4.2 4.4.6 4.4.6 | 6.1 6.2, 6.3, 6.4, 7.3 | 5.1 4.1.5 4.1.5, 5.2 5, 5.5 5.3 |
| 7 Izvajanje storitve 7.1 Planiranje procesov izvajanja storitev 7.2 Procesi povezani z odjemalci 7.3 Razvoj 7.4 Nabava 7.5 Izvajanje storitev tehničnega svetovanja 7.6 Obvladovanje nadzornih in merilnih naprav 7.7 Meroslovna potrditev in realizacija merilnih procesov | 7 7.1 7.2 7.3 7.4 7.5 7.6 | 4.4 4.4.6, 4.4.7 4.4.3, 4.3.2 4.4.6, 4.4.7 4.4.6 4.4.6 4.5.1 | 7.1, 7.2, 7.3 | 5 4.4, 4.7 4.4, 4.8 5.1.2, 5.4.5 4.6, 4.6.4 5, 5.5 |
| 8 Merjenje, analize in izboljševanje storitev 8.1 Splošno 8.2 Nadzorovanje in merjenje procesov | 8 8.1 8.2 | 4.5 4.5.1 4.5.1 | 8 8.1 8.2 | 5.9 5.1 4.9, 4.13 |

| | | | | |
|---|-----|-------|-----|------------------|
| storitve | 8.3 | 4.5.2 | 8.3 | 5.6, |
| 8.3 Obvladovanje neskladnih procesov storitve | 8.4 | 4.5.1 | | 5.10 |
| 8.4 Analiziranje podatkov | 8.5 | 4.2 | 8.4 | 5.9, 4.14, 4.10, |
| 8.5 Izboljševanje | | | | 4.11 |

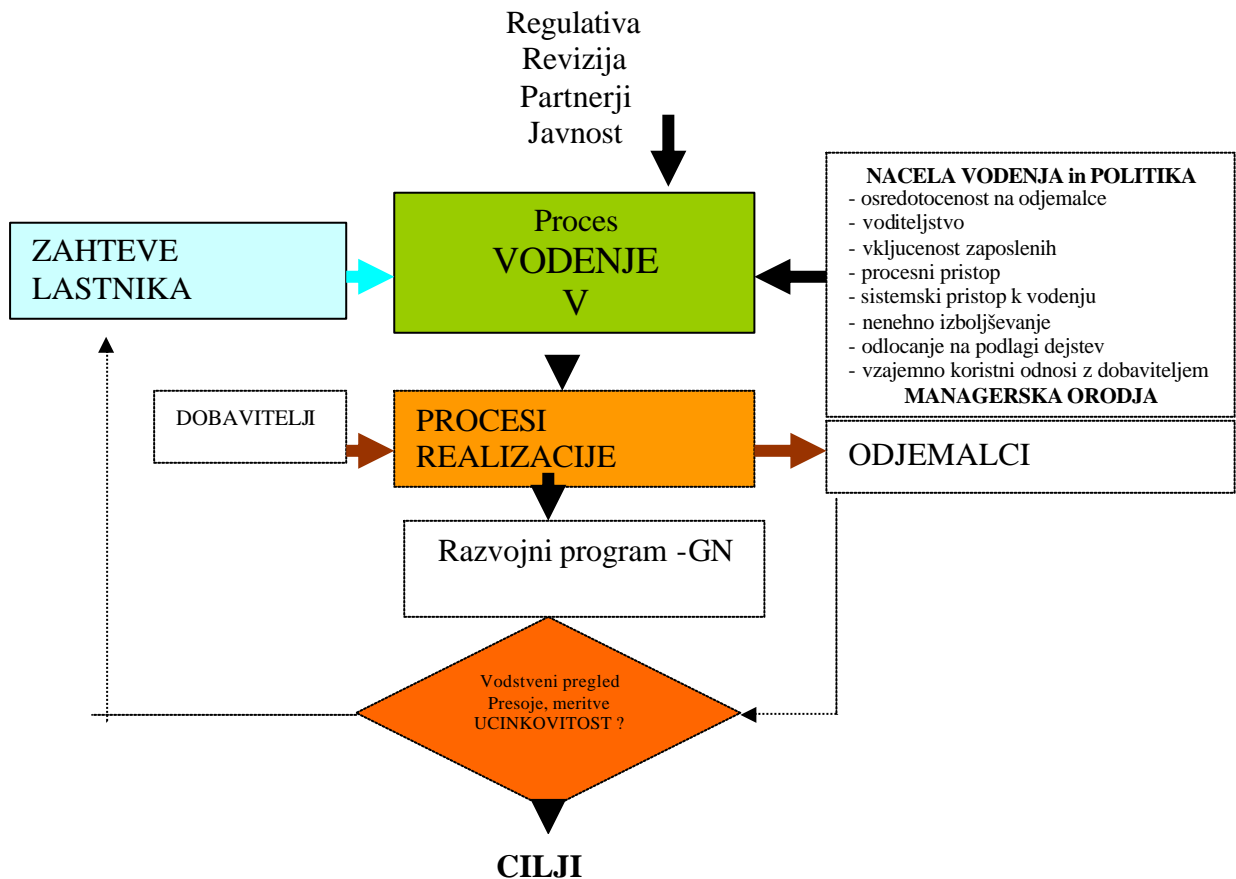
Opredelitve procesov vodenja (primer dobre prakse, organizacija za projektiranje)



Opredelitve procesov vodenja (primer dobre prakse, organizacija za storitve strokovnih nalog iz področja varstva pri delu in požarnega varstva)



Temeljni proces vodenja , vhodno izhodni model(Primer dobre prakse)



Komentar:

V procesu **VODENJE** realiziramo zahteve lastnika kapitala . Z naceli vodenja, politiko in notranjo organizacijo, s presojo in merjenjem ucinkov procesov in stalnim izboljševanjem sistema vodenja pa uresnicujemo pricakovanja odjemalcev.

Aktivnosti v procesu **MARKETING** so usmerjene aktivnosti delovanja-raziskovanja tržišca in kot obravnavo strank na terenu. V procesu **KOMERCIALA** pa obravnavamo stranke kot odjemalce na lokalni ravni.

V procesu **NABAVA** izvajamo aktivnosti izbora in ocenjevanja dobaviteljev, sprejem in izdaja blaga iz skladišca.

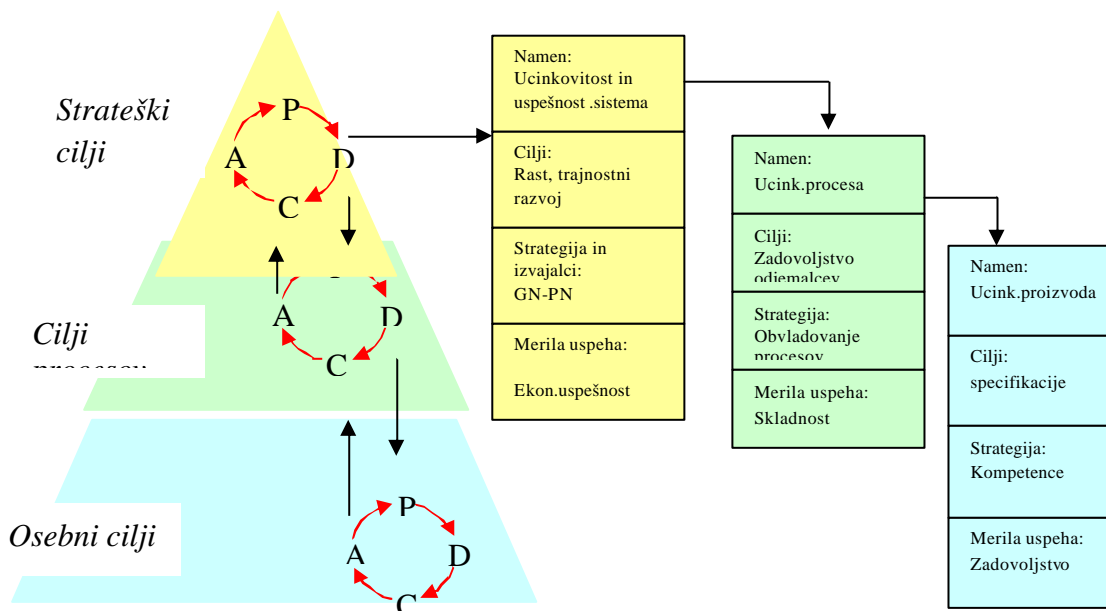
Proces je validiran, ko je poslovni dogodek-storitev bil odobren v skladu s planom kakovosti (KT). Dokazila o odobritvi in sledljivost poteka procesa je razvidna v spremljajoci materialni dokumentaciji, ki je podprta z racunalniškim programom.

Cilji procesa VODENJE (na letni ravni)

| Cilj/kazalnik | EM | Instrum/metoda meritve | Ref.dok.. | Predhodno obdobje | Plansko obdobje | Realizacija/ indeks | Toleranca/ Ukrepi | op |
|---|---------|------------------------|-----------|-------------------|-----------------|---------------------|-------------------|---------|
| Prihodki | Mio SIT | AOP | Bilanca | | | | | |
| Odhodki | | AOP | Bilanca | | | | | |
| Dobicek | | | | | | | | |
| Stroški za kakovost | | | | | | | | Model 1 |
| Stroški neakovosti (bolniška, poškodbe, zastoji,....) | | | | | | | | Model 2 |

Vir: Model ciljev -BSC Balanced Scorecard, 20 ključev , AJPES, IBON, GWIN, Halonga Consulting, model odlicnosti- EFQM European Foundation for Quality Management

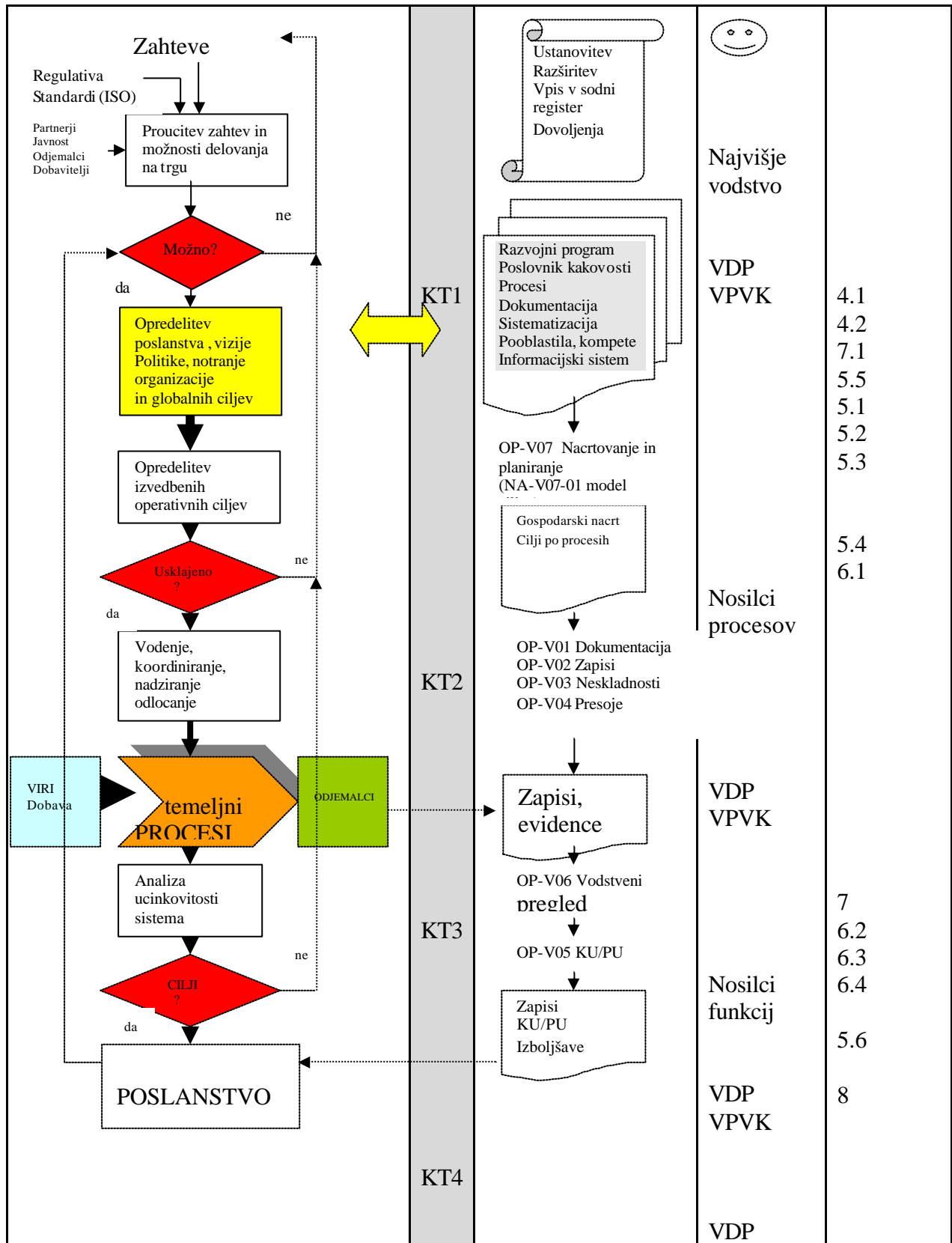
V skladu z vizijo ,dolgorocnimi cilji in s politiko kakovosti, na osnovi doseženih rezultatov iz predhodnih obdobjih spremljamo realizacijo planiranih ciljev. Nosilec procesa usklajuje z najvišjim vodstvom plan ciljev in v primeru pomembnih odstopanj sprejema ustrezne ukrepe . O tem vodi zapise. Realizacija (spremljamo po kupcih, blagovnih skupinah, v dejavnosti, v gospodarstvu, v regiji).



Slika : Planiranje ciljev po metodi Hoshin-Kanri in uporaba nacela vodenja PDCA

Diagram procesa

| Aktivnost | KT | Ref.vir/zapis. | Nosilec | ISO 9001:2000 |
|-----------|----|----------------|---------|---------------|
| | | | | |



Obrazložitev poteka procesa

Na snovi zahtev lastnika družbe, pričakovani odjemalcev-kupcev (marketinških informacij) in ob upoštevanju regulative in standardov kakovosti, razpoložljivih virov (človeški, infrastruktura, finančni, okolje,) VDP prouči možnost delovanja na trgu. V primeru ocene možnosti delovanja VDP, v skladu z opredeljenim »sistemom vodenja poslovanja« opredeljenim v PV (nacela kakovosti, postopki dela, odgovornosti in pristojnosti) pristopi izdelavi in/ali dopolnitvi razvojnega programa, poslovnega ali gospodarskega nacрта.

VDP odreja in odobrava zaposlovanje, projekte investicij, stroške v okviru internih predpisanih limitov, podeljuje pooblastila kompetentnim delavcem, sklepa pogodbe z odjemalci, z dobavitelji in s podizvajalci, če drugače v pismenem sklepu ni pooblastil druge sodelavce.

V primeru, da s koordinacijo med nosilci procesov ni možno realizirati zahtev ciljnih lastnikov, VDP v skladu z določili v individualni pogodbi z lastnikom o tem seznanja lastnika, ki poda nove zahteve.

VDP v sodelovanju s VPVK in nosilci procesov sprejema in koordinira Program kakovosti (cilji kakovosti, presoje, kontrola in nadzor, usposabljanje, investiranje,...)

V skladu s postopkom načrtovanja in planiranja (OP-V07) periodično in po zaključku poslovnega leta (predaja bilance) nosilci procesov, vodji projektov in nosilci samostojnih funkcij, predajo v obravnavo VPVK in VDP Poročilo o učinkovitosti procesa v obravnavnem poslovnem letu (raziskava zadovoljstva odjemalcev, reklamacije, neskladnosti, realizacija ciljnih procesa, regulativa, druga aktualna problematika, ter predlogi za izboljšanje).

VDP na osnovi analize poročil oceni učinkovitost »sistema vodenja« in poda potrebne ukrepe za izboljšave (KU/PU, predlog investicij, izboljšave postopkov in notranje organizacije,..). V smislu PDCA cikla in z uporabo »sistema vodenja« VDP dopolni Poslanstvo in vizijo družbe in o tem pridobi soglasje lastnika kapitala-družbe.

Plan kontrole (kontrolne točke-KT)

| KT | Opis | Refer.dok.,zapis | Odgovorna oseba | Op/morebitni ukrepi |
|-----|---|---|-----------------------|---------------------|
| KT1 | Možnost delovanja na trgu | Razvojni program | VDP, Lastnik | Indiv.pogodba |
| KT2 | Potrditev Gospodarskega nacрта | Plan prodaje, nabava, investicije, program kakovosti,.. | VDP, nosilci procesov | Usklajevanje |
| KT3 | Verifikacija presoj, revizij, inšpekcij | OP-V04 | VPVK,VDP | KU/PU |
| KT4 | Ocena učinkovitosti sistema | OP-V06, poročila | VPVK | KU/PU |

Op. Na vsaki kontrolni točki je potreben podpis(verifikacija) odgovorne osebe in podpis osebe, ki poda končno odobritev!

Analiza ucinkovitosti

Na osnovi analize neskladnosti, ki so bile prepoznane v poteku procesa, ugotovitve v okviru zunanjega nadzora-revizije, ugotovitve iz notranje presoje, sprejetih pritožb in reklamacij odjemalcev, M-v izdela letno poročilo v katerem predstavi dosežene cilje procesa in poda oceno in predlog za izboljšanje ucinkovitosti procesa in sistema vodenja.

Tabela: Model ocene ucinkovitosti procesa

| Oznaka ocene | Naziv ocene | Opis ocene/vrednote/kazalnik |
|--------------|-----------------|---|
| ZU | Zelo ucinkovito | Doseženi so vsi zastavljeni cilji in ni bilo neskladnosti, ni bilo pritožb, prejete so pisne pohvale javnosti |
| UU | Ucinkovito | Doseženi so bistveni zastavljeni cilji, vse zaznane neskladnosti in pritožbe so bile uspešno rešene in sanirane |
| MU | Manj ucinkovito | Niso doseženi bistveni cilji, neskladnosti in pritožbe/reklamacije se še ponavljajo in niso ustrezno rešene |

3.Zaključek

Na osnovi študija zahtev, ki izhajajo iz regulative, priporocenih standardov, smernic za stalno izboljševanje sistemov vodenja - odlicnosti poslovnih procesov in na osnovi dobre prakse pri svetovanju vzpostavitve integriranih sistemov vodenja, izkušenj pri izvajanju presoj sistemov vodenja (kakovost, varnost, okolje) sem v prispevku poskušal predstaviti nekaj ključnih vzorcev dobre prakse izgradnje priročnika vodenja (predvsem za mala in srednje velika podjetja), kot temeljnega vodila za management podjetja.

Uporabljeni viri

- SIST EN ISO 9001:2000 Sistemi vodenja kakovosti ? Zahteve,
- SIST EN ISO 9000:2000 Sistemi vodenja kakovosti ? Osnove in slovar,
- SIST EN ISO 9004:2003 Sistemi vodenja kakovosti- Smernice za izboljšanje delovanja,
- **SIST EN ISO 10012:2003 Sistemi vodenja meritev-Zahteve za merilne procese in merilno opremo**
- **SIST EN ISO/IEC 17025:2005 Splošne zahteve za usposobljenost preskuševalnih in kalibracijskih laboratorijev,**
- **SIST EN ISO 14001:2005 Sistem ravnanja z okoljem,**
- **OHSAS 18001:1999 Sistem vodenja zdravja in varnosti pri delu**
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD, Uradni list RS, št.56/99. ZVZD-A 64/01);
- Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu (Uradni list RS št. 126/2003);
- Model ZVOK, mag.Stanislaw GOLC, 2006, raziskovalna naloga LPC GIZ RPT HEI, Cirkulane 56, 2282 Cirkulane

Uporabljene okrajšave

VDP-vodstvo, direktor podjetja

VPVK-vodstvo, predstavnik vodstva za kakovost, za sisteme,...

KT . kontrolna točka

PV- Poslovník vodenja, managerski priročnik

OP- Organizacijski predpis

NA- Navodilo za delo