

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**UVEDBA INTEGRIRANEGA SISTEMA
VODENJA IN MANAGEMENTA V
ORGANIZACIJI**

Loredana Stojilkovič

Ljubljana, avgust 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

**UVEDBA INTEGRIRANEGA SISTEMA VODENJA IN
MANAGEMENTA V ORGANIZACIJI**

Kandidatka: Loredana Stojilkovič
Vpisna številka: 04028912
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Javna uprava

Mentor: izr. prof. dr. Primož Pevcin

Ljubljana, avgust 2016

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Loredana Stojilkovič, študentka prve stopnje Visokošolskega strokovnega študijskega programa Javna uprava, z vpisno številko 04028912, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Uvedba integriranega sistema vodenja in managementa v organizaciji.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral/a: Milena Žuran

Ljubljana, 31. 8. 2016

Podpis avtorice:

POVZETEK

Uvedba standardov kakovosti v podjetje predstavlja pomembne spremembe v njegovem delovanju. Kvaliteta dela, skrb za varstvo in zdravje pri delu, varovanje okolja, kvalitetna izvedba del in storitev postanejo zaveze, ki jih je potrebno spoštovati in stalno nadgrajevati. Namen dela je bil proučiti spremembe, ki so nastale, in možnosti za izboljšave. Te predstavljajo izziv za bodoče delo. Začetek dela je vseboval pregled celotne dokumentacije podjetja s ciljem spoznati obstoječe delo in poslovanje. Opravljeni so bili številni pogovori z vodstvom in zaposlenimi. Zbrani podatki in informacije so bili osnova za pripravo in vzpostavitev novega sistema. Metoda analize in sinteze je pripomogla k uspešno opravljenemu delu.

V okviru analize je bilo ugotovljeno, da je dokumentacija v podjetju poenostavljena. Veliko del in nalog se izvaja, vendar manjkajo ustrezni zapisi. Podjetje uspešno posluje in ima možnosti za nadaljnji razvoj. Proučitev postopka priprav in izvedbe certificiranja je nakazala področja, kjer so potrebne spremembe. Nekatere so izvedljive v kratkem, ostale pa bodo zahtevale daljši čas za izvedbo. Ker so se predlogi oblikovali skozi celoten proces na osnovi spoznanj, zahtev standardov in delovnega okolja, pomenijo pomemben prispevek za njihovo lažjo izvedbo v praksi.

Delo v skladu s standardi kakovosti pomeni dvig kvalitete načina dela znotraj in navzven. Daje konkurenčno prednost in pripomore k boljšim poslovnim rezultatom. Stalne izboljšave postanejo stalnica. Prepoznavanje priložnosti in prilagajanje potrebam okolja vplivata na uspeh podjetja in imata pozitiven vpliv na okolje.

Ključne besede: standardi kakovosti, integrirani sistem vodenja, management, organizacija, okolje, varstvo pri delu

SUMMARY

INTRODUCTION OF THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANISATION

The introduction of quality management standards in an enterprise represents important changes to its operation. The quality of work, the concern for occupational health and safety, environmental protection, execution of work and services on the required quality level become commitments that need to be complied with and continually upgraded. The purpose of my paper was to study the changes that have taken place and the potentials for improvement. These represent a challenge for the future operation. The paper begins with an overview of the entire documentation of the company in order to screen the current work and operations. Numerous interviews were made with the management and staff. The data and information collected were underlying for designing and setting up of the new system. The method of analysis and synthesis contributed to successfully performed work.

The analysis revealed that the documentation of the company was simplified. A great deal of work and tasks is being implemented, however, without producing the required records. The enterprise operates successfully and has potential for further development. The study of preparatory and certification process pointed out to areas that needed change. Some changes are feasible in the short run, other ones will take a longer time for implementation. As they were developed throughout the entire process based on the findings, the requirements of respective standards and of the work environment, these proposals stand for a relevant contribution to easier implementation thereof in practice.

Work compliant with the quality standards means a rise in quality and in the approach to work inwards and outwards. It gives competitive advantage and contributes to better operating results. Continual improvement become a trend. Detecting and identifying new opportunities and adapting to the needs of the environment bring about improved performance of the company and a positive impact on the environment.

Key words: Quality management standards; integrated management system; management team; organization; environment; occupational health and safety.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO PONAZORITEV	viii
KAZALO GRAFIKONOV	viii
KAZALO SLIK	viii
KAZALO TABEL.....	viii
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	ix
SEZNAM TUJIH IZRAZOV	x
1 UVOD	1
2 INTEGRIRANI SISTEM VODENJA IN MANAGEMENT KAKOVOSTI	3
2.1 SIST EN ISO 9001:2008 SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI	3
2.2 SIST EN ISO 14001:2004 SISTEMI RAVNANJA Z OKOLJEM	5
2.3 BS OHSAS 18001:2007 SISTEM VODENJA VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU .	6
3 OPIS PODJETJA CRISMANI KOPER	9
3.1 DEJAVNOST PODJETJA.....	9
3.2 ZGODOVINA IN TRENUTNO STANJE PODJETJA	10
3.3 ORIS POSLOVANJA PODJETJA.....	11
3.4 RAZLOGI ZA UVAJANJE INTEGRIRANEGA SISTEMA VODENJA IN MANAGEMENTA KAKOVOSTI.....	12
4 PRIPRAVE NA ZAČETEK POSTOPKA CERTIFICIRANJA	15
5 IZDELAVA POSLOVNIKA INTEGRIRANEGA SISTEMA VODENJA PO IZBRANIH STANDARDIH	18
5.1 DEFINIRANJE POLITIKE DRUŽBE.....	20
5.2 ORGANIZACIJA DRUŽBE	21
5.3 DELOVNI PROCESI	22
5.4 KADROVSKA STRUKTURA	25
5.5 IZVEDBA NOTRANJE PRESOJE.....	29
5.6 VODSTVENI PREGLED	29
6 POSTOPEK PRESOJE IN CERTIFICIRANJA TER NJEGOVE BISTVENE UGOTOVITVE .	31
6.1 PROGRAM IN IZVEDBA	31
6.2 BISTVENE UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZ POSTOPKA CERTIFICIRANJA.....	32
6.3 SPREMEMBE V DELOVANJU PODJETJA PO PRIDOBITVI CERTIFIKATA KAKOVOSTI.....	33
7 ZAKLJUČEK	35
LITERATURA IN VIRI.....	37
PRILOGE	39

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Trend rasti prihodkov v EUR.....	11
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Predstavitev organizacije	21
Slika 2: Organizacija podjetja	23
Slika 3: Organigram podjetja	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načrtovanje in izvedba preventivnih in korektivnih ukrepov	25
Tabela 2: Plan izobraževanja rubrike	27

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

ISV	Integriran sistem vodenja
OVO	Osebna varovalna oprema
PK	Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem
PV	Predstavnik vodstva ISV
SVK	Sistem vodenja kakovosti
ZVD	Zdravje in varstvo pri delu

SEZNAM TUJIH IZRAZOV

Act	ukrepati
Check	preveriti
Do	storiti
Management	upravljanje
Monitoring	spremljanje
Out-sourcing	zunanje izvajanje
Plan	načrtovati
Pre-mooring	pred privez
Safety inspection	varnostni pregled
Team building	izgrajevanje skupine

1 UVOD

Pogoji poslovanja se na trgu zelo hitro spreminjajo. Manjše spremembe v podjetju zato velikokrat ne zadostujejo več. Pojavi se potreba po odločitvah, ki koreniteje posežejo v način dela in poslovanja. Ena takih je zagotovo odločitev o uvedbi integriranega sistema vodenja in pridobitev certifikata kakovosti. Kakovost v delovanju organizacije, njenih izdelkov ali storitev, odnosa do poslovnih partnerjev in okolja ima čedalje večji pomen. Podjetje se mora hitro odzivati na spremembe. Konkurenca je vse večja, zato je potrebno veliko truda pri ohranjanju ravni obstoječih del in pri iskanju novih odjemalcev. Organizacije iščejo vedno nove možnosti za ohranjanje konkurenčne prednosti z ustrežno notranjo organiziranostjo. Vse večje so zahteve po kvaliteti storitev in po ustreznem odzivanju na vedno nove potrebe. Vse to narekuje iskanje novih poti, ki zadovoljijo potrebe odjemalcev, poslovnega okolja kot tudi širše skupnosti.

Namen diplomskega dela je bil opredeliti in proučiti spremembe, do katerih je prišlo ob uvedbi integriranega sistema vodenja po posameznih področjih znotraj podjetja v odnosu do kupcev, dobaviteljev, poslovnih partnerjev in v širši skupnosti. Cilj je bil prepoznati, kako so nove zahteve vplivale na delovanje celotnega sistema, oceniti njihovo ustreznost ter ugotoviti, kje so še rezerve za izboljšanje. To je dalo osnovo za opredelitev tistih področij dela, ki jim bo v bodoče potrebno posvetiti večjo pozornost, jih še proučiti, ustrezno nadgraditi, spremeniti in izboljšati. V svojem delu sem se osredotočila na naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Spremembe, ki jih je uvedba integriranega sistema vodenja vnesla v podjetje so bile velike in pomembne.

Hipoteza 2: Vanje so vključeni vodstvo, zaposleni, dobavitelji in poslovni partnerji.

Hipoteza 3: Uvedba integriranega sistema vodenja kakovosti pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

Hipoteza 4: Sistem je naravnan tako, da narekuje nenehne izboljšave.

Hipoteza 5: ISV je osnova, da se izboljšujeta varnostna kultura v organizaciji in odnos do okolja.

Priprave na certificiranje po standardih kakovosti ISO 9001:2008, ravnanja z okoljem ISO 14001:2004 ter varnosti in zdravja pri delu BS OHSAS so terjala dalj časa. Sodelovanje in spoznavanje obstoječega delovanja je potekalo na osnovi proučevanja in analiziranja dokumentacije družbe. Odgovore na mnoga vprašanja so dali pogovori na vseh ravneh. Analiza obstoječe dokumentacije in pogovori so ob hkratnem spoštovanju zaupnosti nekaterih poslovnih podatkov podali osnovo za izdelavo rešitev, implementiranih v nov, integrirani sistem vodenja kakovosti. Ob proučevanju in pripravi dela je bila uporabljena

ustrezna strokovna in druga literatura. Uporabljena metoda je bila metoda analize in sinteze.

V diplomskem delu je najprej predstavljen integrirani sistem vodenja in managementa kakovosti ter pojasnjeni so razlogi, zakaj odločitev za njegovo uvedbo. Predstavljeni so posamezni standardi, ki so vanj vključeni in ki se medsebojno povezujejo. Tretje poglavje vsebuje predstavitev podjetja, njegove dejavnosti, zgodovino in trenutno stanje, vključno s predstavitvijo poslovanja ter področij, ki jim pripisuje poseben pomen. Predstavljeni so razlogi, zaradi katerih je bila sprejeta odločitev za uvedbo integriranega sistema vodenja. Četrto poglavje predstavlja priprave na certificiranje. Priprave na certificiranje zajemajo veliko vsebinskega in organizacijskega dela. Zaradi svoje obsežnosti zahtevajo veliko časa, največkrat to pomeni nekaj mesecev. V tem času je delo v podjetju zelo intenzivno.

Peto poglavje obravnava način izdelave poslovnika. Poslovnik integriranega sistema vodenja vsebuje celoto dokumentov, poročil, navodil in obrazcev, ki jih ima podjetje in so označeni kot poslovna skrivnost. Predstavljena je politika podjetja, organizacija in delovni procesi, kadrovska struktura ter pomen in izvedba notranje presoje in vodstvenega pregleda.

Šesto poglavje vsebuje opis postopka presoje in certificiranja ter njegove bistvene ugotovitve. Predstavlja program in izvedbo le-te ter ugotovitve in predloge iz postopka certificiranja. Pojasni spremembe v delovanju podjetja, ki so nastale po pridobitvi certifikata kakovosti.

V zaključnem delu je povzet opis namena dela, opis bistvenih ugotovitev proučevanja ter opis in razlaga potrditve oziroma zavrnitve hipotez. Predstavljene so glavne omejitve dela ter podani predlogi za nadaljnje proučevanje.

2 INTEGRIRANI SISTEM VODENJA IN MANAGEMENT KAKOVOSTI

Integrirani sistem vodenja predstavlja enovit sistem vodenja organizacije. Izvede se tedaj, ko so posamezni sistemi vodenja že vpeljani ali pa tako, da integracija poteka istočasno z njihovim uvajanjem. Rezultati se odražajo skozi bolj urejeno, transparentno, racionalnejše in enostavnejše delo. Zahteva po skladnosti narekuje iskanje sinergij med različnimi pristopi v razvoju odličnosti in uspešnosti. Pomeni sistematično urejanje posameznih poslovnih področij. Ključnega pomena pri uvajanju sta vključenost in podpora vodstva in vseh zaposlenih. Med vzroki za uvedbo sistema so zadovoljstvo odjemalcev, boljši poslovni rezultati, zadovoljstvo zaposlenih, stabilnost in rast poslovanja, obvladovanje tveganj, zahteve trga in trajna uspešna rast. Vsaka organizacija prilagodi integrirani način vodenja svoji dejavnosti, saj ni poenotenega navodila za vse in je vsaka sredina zase specifična. Ob tem se določijo nove aktivnosti, spremenijo načini izvajanja obstoječih, nekatere pa se opustijo (Seražin, 2010, str. 23).

Osnovo sistema predstavlja standard vodenja kakovosti ISO 9001, ki stremi k nenehnim izboljšavam. Organizacija se na osnovi svoje dejavnosti odloči za vključitev drugih standardov, ki poslovanje ustrezno dopolnjujejo. Odnose z odjemalci organizacije urejajo s sistemi vodenja kakovosti, odnose z okoljem pa z ostalimi sistemi vodenja, kot sta okoljski standard in VZD standard OHSAS. Ker je dejavnost podjetja tesno povezana z okoljskim področjem in področjem varstva in zdravja pri delu, se je le-to odločilo za vključitev okoljskega standarda ISO 14 001:2004 in standarda varstva in zdravja pri delu BS OHSAS 18001:2007. Različni standardi imajo različne zahteve glede dokumentacije. Z razvojem se njen obseg polagoma zmanjšuje, poenostavlja in prilagaja dejavnosti organizacije. Skupni elementi integriranega sistema vodenja so politika, prepoznavanje zakonskih in drugih zahtev, odgovornosti, pooblastila in viri, kompetentnost, usposabljanje in zavedanje, komuniciranje, dokumentacija, realizacija ali delovanje, nadzorovanje in spremljanje, notranje presoje za obvladovanje neskladij, stalne izboljšave, preventivni in korektivni ukrepi ter vodstveni pregled (Seražin, 2010, str. 29).

2.1 SIST EN ISO 9001:2008 SISTEMI VODENJA KAKOVOSTI

Zagotavljanje kakovosti temelji na osnovnih nalogah, ki so: načrtovanje kakovosti, nadzor kakovosti, upravljanje kakovosti in zahteve kakovosti. Management kakovosti je celota vseh aktivnosti in določanja ciljev, ki se nanašajo na kakovost. Načrtovanje kakovosti obsega izbor, klasifikacijo in presojanje elementov kakovosti. Ob tem se upošteva raven zahtevnosti in možnosti za realizacijo. Upravljanje kakovosti pomeni nadzor in korekcijo realizacije s ciljem izpolnitve zahtev po kakovosti. Nadzor pomeni ugotavljanje, kako nek element izpolnjuje zahteve po kakovosti. Pri zagotavljanju kakovosti so vključene vse načrtovane in sistematične aktivnosti, ki se izvajajo znotraj managementa kakovosti. Cilj je doseganje zaupanja, da bodo izpolnjene zahteve kakovosti. S politiko kakovosti organizacija določa namen in cilje glede kakovosti. Imeti mora podporo pri najvišjem

vodstvu. Izboljševanje kakovosti predstavljajo ukrepi za povečanje učinkovitosti in izboljšanje procesov v organizaciji s ciljem doseganja koristi tako za organizacijo kot za odjemalce izdelkov ali storitev (Šostar, 2000, str. 27).

Osnovo za management kakovosti predstavlja tako uporaba kot razpoložljivost strategij, ustreznih metod in orodij, postopkov, ustrezne dokumentacije in opreme kot tudi vključenost vseh zaposlenih. Management kakovosti mora imeti ustvarjeno ustrezno strukturo za svoje delovanje. Z uvedenim sistemom kakovosti je možno slediti izdelku ali storitvi skozi celotni cikel. Ob tem so opredeljena pooblastila in odgovornosti. S kontrolnimi presojami je možno spremljati procese zagotavljanja kakovosti in ocenjevati, kako le-ta deluje. S tem je omogočeno sprotno preverjanje. Organizacija poteka zagotavljanja kakovosti mora imeti vse vzporedne aktivnosti določene in tudi načrtovane (Šostar, 2000, sr. 26).

Standard priporoča uveljavitev sistema vodenja kakovosti kot strateško odločitev organizacije. Na njegovo uvajanje vpliva okolje in dejavniki v njem, potrebe, cilji, proizvodi oziroma storitve, procesi, njena velikost in struktura. Vzpodbuja procesni pristop. Z njim organizacija dokazuje sposobnost spoštovanja kvalitete storitev, upoštevanje zakonodaje, zadovoljstvo kupcev in stalne izboljšave. Sistem vodenja kakovosti vsebuje splošne zahteve. Organizacija mora določiti procese, njihovo zaporedje in medsebojne vplive. Izdelani morajo biti kriteriji in metode za uspešno delovanje procesov. Zagotovljeni morajo biti viri in informacije. Procese je potrebno nadzorovati in po potrebi meriti, jih analizirati ter izvajati ukrepe za doseganje rezultatov in izboljšav (SIST EN ISO 9001, 2008).

Dokumentacija mora zajemati pisno izjavo o politiki kakovosti in ciljih, dokumentirane postopke in zapise skladno z zahtevami standarda in potrebno dokumentacijo za uspešno delo v organizaciji. Nujno je obvladovanje dokumentacije v podjetju, za katero je zadolžen predstavnik vodstva za kakovost. Vodstvo mora biti zavezano razvoju, vodenju kakovosti in izboljšavam. Pomembna je osredotočenost na odjemalce in njihovo zadovoljstvo. Definirana mora biti politika kakovosti. Velik pomen ima ustrezno načrtovanje. Določen mora biti način komuniciranja znotraj organizacije in navzven z odjemalci in zainteresirano javnostjo. Najvišje vodstvo mora zagotavljati, da v organizaciji potekajo vzpostavljeni primerni procesi. Vodstvo mora pripravljati redne vodstvene preglede in na osnovi ugotovitev uvajati in nadzorovati izboljšave. Za delovanje sistema morajo biti zagotovljeni ustrezni viri. Pri realizaciji proizvoda ali storitve morajo biti upoštevani: načrtovanje realizacije, procesi v zvezi z odjemalci, razvoj, nabava in izvedba storitve. Organizacija mora načrtovati in izvajati nadzor, merjenje in analiziranje ter izboljšave v sistemu. Sem spadajo tudi notranje presoje, ki se načrtujejo v rednih časovnih razdobjih. Nujno je obvladovanje neskladij in nenehne izboljšave. Za vsako neskladje se sprejmejo korektivni ukrepi, ki se redno preverjajo. Za neskladja je potreben dokumentiran postopek (SIST EN ISO 9001, 2008).

2.2 SIST EN ISO 14001:2004 SISTEMI RAVNANJA Z OKOLJEM

Ravnanje z okoljem je vedno bolj v ospredju. Posamezne države sprejemajo vse strožjo okoljevarstveno zakonodajo, vendar samo normativna ureditev ne zadošča več. Varovanje okolja mora biti vključeno v strateško odločanje vsake organizacije in mora postati del celovitega vodenja. Usmerjeno mora biti k zmanjševanju obremenjevanja okolja. Praviloma zajema vsa področja organizacije, njene oddelke in tudi vsakega posameznika. Sistem je smiseln tedaj, ko ima pozitivne učinke znotraj organizacije in za njeno okolje. Učinkovita vzpostavitev sistema zato zahteva več časa (Vujošević, 2006, str. 12).

Sistematični pristop k obravnavanju okoljskega delovanja pomeni premišljene in skrbno načrtovane aktivnosti, v katere so vključeni vsi zaposleni. Učinke takšnega ravnanja organizacija meri in spremlja, zbira podatke in jih analizira ter tako stalno izboljšuje svoje okoljsko delovanje (Pribaković Boršnik, Zornik & Žagar, 2004, str. 62). V vsaki organizaciji obstajajo trije elementi, ki so pogoj za izvajanje dela. To so procesi, tehnologija in ljudje. Organizacija mora ugotoviti, kakšno znanje, razumevanje in veščine potrebujejo zaposleni, ki so odgovorni za naloge na področju ravnanja z okoljem (Pribaković Boršnik, Zornik & Žagar, 2004, str. 78–79).

Mednarodni Standard 14001 ravnanja z okoljem podrobno določa zahteve za sistem ravnanja z okoljem. Vsebinsko dopolnjuje standard ISO 9001. Omogoča, da organizacija ne le izpolnjuje zahteve iz zakonodaje, pač pa da bodo zahteve stalno izpolnjevane v okviru strukturiranega sistema vodenja v organizaciji. Nanaša se na prepoznane okoljske vidike, ki jih organizacija lahko obvladuje, in na katere lahko vpliva pri svojem delu. Z njim se vzpostavi, izvaja, vzdržuje in izboljšuje sistem ravnanja z okoljem, določen z ustrezno okoljsko politiko, primerno njeni dejavnosti. Prepoznati in dokumentirati mora okoljske vidike, na katere lahko vpliva. Organizacija mora imeti izdelan postopek za prepoznavanje zakonskih in drugih zahtev, ki se nanašajo na njene okoljske vidike, in zagotoviti, da se leti upoštevajo. Imeti mora zapisane okvirne in izvedbene cilje, ki jih mora izvajati in vzdrževati. Zato mora določiti odgovornosti, sredstva in časovne okvire. Po tem standardu mora organizacija zagotoviti, da imajo vsi, ki zanjo delajo in lahko povzročijo vplive na okolje, za to ustrezne kompetence – ustrezno izobrazbo, usposabljanja in izkušnje. Izdelani morajo biti postopki za vzpostavitev, izvajanje in vzdrževanje postopkov komuniciranja v organizaciji in z zunanjimi zainteresiranimi strankami (SIST EN ISO 14001, 2005).

Organizacija mora voditi dokumentacijo z okvirnimi in izvedbenimi cilji, opis obsega sistema ravnanja z okoljem, opis glavnih elementov sistema ravnanja z okoljem in njihove medsebojne povezave ter ustrezne dokumente in zapise. Zagotoviti mora obvladovanje dokumentov in delovanja, vključno s pripravljenostjo na izredne razmere. Redno mora preverjati in nadzorovati vzpostavljeni sistem, oceno ustreznosti, odpravljati neskladja ter izvajati preventivne in korektivne ukrepe. V skladu s standardom načrtuje redne letne presoje in pripravlja vodstveni pregled (SIST EN ISO 14001, 2005).

2.3 BS OHSAS 18001:2007 SISTEM VODENJA VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU

Standard omogoča organizaciji, da izboljšuje učinek varnosti in zdravja pri delu ter obvladuje tveganja na tem področju. Ne posega na področje drugih standardov, ampak s svojo vsebino dopolnjuje delovanje organizacije. Le-ta mora sprejeti ustrezno politiko, primerno naravi tveganj pri delu. Vključevati mora zavezanost za preprečevanje poškodb in stalno izboljševanje sistema, izpolnjevanje zakonskih zahtev s tega področja, postavlja okvir za doseganje ciljev varnosti in zdravja pri delu (BS OHSAS, 18001:2007, 2007).

Zagotavljati mora dokumentiranje, izvajanje in vzdrževanje. Z njo morajo biti seznanjeni vsi, ki delajo pod nadzorom organizacije. Zagotovljeno mora biti stalno preverjanje ustreznosti in primernosti sprejete politike. V okviru standarda morajo biti izdelani postopki za načrtovanje pri prepoznavanju nevarnosti, ocenjevanju in obvladovanju tveganj. Zagotovljeni morajo biti postopki za prepoznavanje zakonskih zahtev, ki se morajo redno spremljati in upoštevati. Dokumentirani morajo biti cilji s področja varnosti in zdravja pri delu, določene odgovornosti in pooblastila za njihovo doseganje, sredstva zanje in časovni okvir za doseganje teh. Za to morajo biti na voljo ustrezni viri (BS OHSAS, 18001:2007, 2007).

Pri komuniciranju mora biti zagotovljeno sodelovanje zaposlenih. Le-ti izmed sebe imenujejo predstavnika za varnost in zdravje pri delu. S tem se zagotavlja primerna vključenost zaposlenih pri prepoznavanju nevarnosti, ocenjevanju tveganja in njegovega obvladovanja, vključenost v raziskovanje incidentov, v razvoj in pregledovanje politike in ciljev varnosti in zdravja pri delu. Pomembna je pri spremembah, ki lahko pomembno vplivajo na varnost. Omogoča zastopanje v zadevah, povezanih z varnostjo. Tudi za to področje mora biti zagotovljena in obvladovana predpisana dokumentacija. Organizacija mora prepoznati in vzdrževati postopke morebitnih izrednih razmer in ukrepov v zvezi z njimi. Zagotovljeno mora biti stalno preverjanje in ocenjevanje ustreznosti sistema, nadzorovana neskladja in uvajanje korektivnih ukrepov, kamor sodijo tudi načrtovane notranje presoje. V rednih časovnih obdobjih se opravlja vodstveni pregled. Vsi trije standardi se medsebojno povezujejo in nadgrajujejo. Zahteve vseh pa so vodstveni pregled, notranje presoje, viri, stalne izboljšave in preventivni ukrepi (BS OHSAS, 18001:2007, 2007).

Integrirani sistem vodenja uvaja in utrjuje procesni pristop in s tem poenostavlja procese, ki se spreminjajo in preoblikujejo ter tako vplivajo na celotno organizacijo. Procesni pristop pomeni uporabo sistema procesov, njihovo identifikacijo, vplive in vodenje tako, da se doseže želeni rezultat (SIST EN ISO 9001, 2008). Spreminjajo potek in način izvajanja nalog. Delo postane večrazsežnostno, zato je potrebno več znanj in spretnosti in daje zaposlenim večje zadovoljstvo in nova pooblastila. Nenehno izobraževanje je stalno prisotno. Pomen pridobiva sposobnost zaposlenih, ki so nagrajeni za učinek svojega dela. Spremeni se vloga menedžerjev, ki postanejo mentorji in pomagajo reševati probleme, medtem ko mora vsak posebej sprejemati odgovornost za opravljeno delo. Preurejeni

procesu povzročijo spremembe v celotni organiziranosti. Tako se spremeni delo, ljudje, menedžerji in tudi vrednote zaposlenih, vse spremembe pa morajo delovati skladno. Rezultat je prožnejša organizacija, ki se hitreje in učinkoviteje prilagaja razmeram na trgu, bolje zaznava potrebe odjemalcev in jim zagotavlja kvalitetne storitve (Ivanko, 2014, str. 339). Povečane zahteve kupcev in vedno bolj agresivna konkurenca povzročata, da postaja kakovost vse bolj pomembna. Visoka kakovost pa motivira kupca in povečuje potrošnjo, kapital se hitreje obrača, kar ima neposredni vpliv na cene. Predvsem v majhnih gospodarstvih je kakovost bistvenega pomena in eden od pogojev za preživetje (Kreže, 2008, str. 30).

Vsebina vseh treh standardov, povezana v integrirani sistem vodenja, smiselno zaokroža delovanje družbe. Vanje je vključeno vodstvo, vodje in vsi zaposleni, odjemalci in poslovni partnerji. Način dela omogoča hiter odziv na napake, jih odpravlja in uvaja nenehne izboljšave ter s tem dviguje zadovoljstvo vseh. Vzdrževanje integriranega sistema organizacija izvaja tako, da ga redno meri, analizira in nadzoruje. Zato mora sproti preverjati, ali so cilji doseženi, ali so procesi za ta namen dovolj dobro zastavljeni in ali se izvajajo vse načrtovane naloge. Integrirani sistem vodenja zahteva merjenje zadovoljstva vseh zainteresiranih strani, zato mora organizacija imeti sistem zasnovan tako, da lahko hitro zazna spremembe znotraj in v okolju in lahko nanje hitro odreagira. Pomembno orodje vodstva za spremljanje doseganja ciljev so notranje presoje. Notranje presoje omogočajo sistematično preverjanje izvajanja in učinkovitosti sistema in so osnova za izboljšave v poslovanju. Izvajajo se v načrtovanih časovnih presledkih. Razlikujejo se glede na kriterije, ki so odvisni od vsebine in zahtev posameznega standarda, glede na obseg in cilje. Analiza presoje vodi do ukrepov, ki privedejo do izboljšav. Prednost integrirane presoje je v celovitem pregledu nad celotnim sistemom, ki omogoča lažje določanje prioritete (Seražin, 2010, str. 55).

Z nadzorovanjem, merjenjem in analiziranjem se ugotavlja skladnost z zahtevami za proizvod ali storitev, skladnost sistema vodenja in nenehne izboljšave. Neskladja je potrebno sproti odpravljati na osnovi dokumentiranih postopkov. Pomembno je, da organizacija zna pravočasno prepoznati potencialne nevarnosti in ima možnost preventivno ukrepati. Organizacija, ki ima uveden integrirani sistem vodenja mora upoštevati, da so mehanizmi spodbujanja stalnih izboljšav skupni in se ne nanašajo samo na en standard. Cilji izboljšav so zadovoljni odjemalci, zainteresirane strani in dobri poslovni rezultati. Pomembno je, da ima organizacija jasno opredeljene načine zbiranja podatkov za izboljševanje ISV, kot so predlogi zaposlenih, predlogi s presojo, revizij in drugi. Veliko podporo predstavlja ustrezna informacijska tehnologija zaradi lažjega dostopa do informacij vsem zaposlenim. Preventivno in korektivno ukrepanje je prav tako del procesa stalnih izboljšav. Z dokumentiranim postopkom mora biti omogočen pregled neskladnosti, vzroki zanje, ukrepi za njihovo preprečitev, izvajanje potrebnih ukrepov, zapisani rezultati in pregledi uspešnosti uvedbe korektivnih ukrepov. Pri integriranem sistemu vodenja se tak postopek uporablja za vse sisteme vodenja, vključene v integrirani sistem. Pomembno je, da so vsa neskladja obravnavana na enak način, ne glede na

njihovi vir prepoznavanja. Vse bolj se kot preventivni ukrep uveljavlja ocena tveganja (Seražin, 2010, str. 69).

Organizacija mora redno pregledovati informacije, da lahko sprejema odločitve. Z vodstvenim pregledom preveri ustreznost, primernost in uspešnost sistema vodenja kakovosti. Kot vhodni podatki za vodstveni pregled služijo rezultati presoj, povratne informacije odjemalcev in zainteresiranih strani, informacije o delovanju procesov, skladnosti proizvodov ali storitev, stanje preventivnih in korektivnih ukrepov, ukrepi po izvedenih vodstvenih pregledih, spremembe, ki imajo vpliv na sistem vodenja kakovosti in priporočila za izboljšave. Pri integriranem sistemu vodenja vodstvo smiselno obravnava skupne elemente sistema. Vodstveni pregled integriranega sistema vodenja lahko pomembno služi pri izboljšanju poslovanja organizacije. Integracija sistemov daje vodstvu celovite informacije, ki so v pomoč pri odločanju, omogoča večjo zanesljivost delovanja organizacije, boljše možnosti za izboljšave, boljše izkoriščanje virov ter bolj pregledne sisteme vodenja, ki so enostavni za uporabo in vzdrževanje (Seražin, 2010, str. 72).

3 OPIS PODJETJA CRISMANI KOPER

3.1 DEJAVNOST PODJETJA

Družba se ukvarja s projektiranjem, razvojem in izvedbo storitev čiščenja in sanacije morja, obale, kopnega in industrijskih obratov, s preprečevanjem onesnaženja in izvedbo spremljajočih aktivnosti. Usmerja se k zmanjševanju količine odpadkov iz naftne, pomorske, pristaniške in kopenske ekološke dejavnosti. Ukvarja se z nadzorom na področju varstva okolja znotraj obratov in terminalov, čiščenjem ladij in ladijskih delov po onesnaženju in med vzdrževanjem. Njeno trenutno delo je vsebinsko razdeljeno v več sklopov (Crismani group, 2014).

Prvi sklop predstavlja delo v industrijskih obratih. Delo se odvija v jeklarnah in železarnah, kjer opravlja storitve čiščenja in vzdrževanja postrojenj na osnovi sklenjenih pogodb. To so sredine, v katerih je zelo pomembna pravočasna in kvalitetna izvedba del. Večletno poslovno sodelovanje in zanesljivost daje možnosti za nadaljnje delo. Znanje in izkušnje dajejo možnosti za vedno nova povpraševanja po izvajanju del in s tem odpirajo možnosti za pridobivanje novih poslovnih partnerjev (Crismani group, 2014).

Drugi sklop je opravljanje nadzora nad pretovarjanjem naftnih derivatov, t.j. storitve varnostnih pregledov oz. safety inspection in premooring. Nadzor omogoča varen pretovor in zaščito morja in obalnega pasu pred onesnaženjem. Delo na tankerjih opravlja visoko kvalificirani oficirski kader, ki ima za seboj večletne izkušnje pri delu na tankerjih in pozna pomorsko zakonodajo – predvsem določbe MARPOL (Mednarodna konvencija o onesnaženju morja z ladij), SOLAS (Mednarodna konvencija o varovanju človeškega življenja na morju) in ISGOTT (International safety Guide for oil tankers and terminals). Inšpektorji morajo imeti najmanj 5 let delovnih izkušenj kot oficirji na tankerjih. Mediteransko morje poleg ostalih, kot so Baltsko morje, Črno morje, Rdeče morje, področje Antarktike in še nekatera druga spada med tista območja v svetu, ki so z vidika onesnaženja ranljivejša in zato bolj zaščitena (International Maritime Organization, 2011, str. 43). Zaradi možnosti uhajanja plinov, ki se mešajo z zrakom ob prečrpavanju derivatov, obstaja ob nepravilnem upravljanju s sistemom nevarnost eksplozije pri izvajanju del. Zato je pomembna usposobljenost vseh sodelujočih, dober nadzor in poznavanje ukrepov za preprečitev nesreč (ISGOTT, International Safety Guide for Oil Tankers and Terminals, 2014, str. 104). Pri opravljanju del je ključnega pomena osebna varnost in zdravje ljudi, ki so izpostavljeni nevarnostim. V ta namen morajo biti poučeni o vseh potrebnih ukrepih za zaščito na morju in v pristaniščih. Na delo vplivajo tudi okoliščine, kot so na primer vremenske razmere, ob katerih morajo ustrezno ukrepati in znati zagotoviti varnost (SOLAS, Consolidated edition, str. 283).

Tretji sklop del predstavljajo intervencije ob onesnaženjih na kopnem ali morju. Podpora celotni dejavnosti se izvaja na sedežu družbe. Vsako izmed teh področij ima svoje specifične značilnosti, znanja in zahteve. Podjetje sodeluje tudi s podizvajalci, ki so za delo ustrezno usposobljeni in s katerimi ima že večletne dobre poslovne izkušnje. V delo se

vključujejo po potrebi zunanji strokovnjaki. Nekatere službe delujejo kot zunanji izvajalci. Zaposleni so usposobljeni za upravljanje ekoloških vozil in plovil ter za delo z ostalimi ekološkimi napravami za čiščenje, ki jih podjetje uporablja pri svojem delu in redno vzdržuje. Redno se preverja uporabnost naprav in po potrebi kontinuirano uvaja nove tehnologije ter vzporedno organizira izobraževanja in dodatna usposabljanja (Crismani group, 2014).

S ciljem zadovoljiti svoje odjemalce in utrditi svoj položaj na tržišču želi družba nadgraditi obstoječe poslovanje z aktivnostmi na naslednjih področjih (Crismani group, 2014):

- pri raziskavah novih okoljevarstvenih tehnologij;
- pri nadzoru ladij in postrojenj, namenjenih okoljevarstvenim posegom;
- preprečevanje onesnaženja in sanacije na kopnem v podjetjih, zasebnih in javnih površinah;
- aktivnostim na morju in obalnem pasu s ciljem preprečevanja onesnaženja vodnih gladin in obale;
- zmanjševanje odpadkov, njihovi obdelavi in predelavi.

3.2 ZGODOVINA IN TRENUTNO STANJE PODJETJA

Podjetje Crismani Koper je bilo ustanovljeno leta 2006. Njegov ustanovitelj je Paolo Crismani, lastnik družbe s sedežem v Trstu, ki se je začel v šestdesetih letih ukvarjati z dejavnostjo, povezano z varovanjem in zaščito okolja na kopnem, obalnem območju, morju in ostalih vodnih površinah. Namen ustanovitve družbe v Kopru je bila širitev poslovanja na slovensko področje, kamor bi se preneslo znanje in številne na novo razvite tehnologije za izvajanje del. Tehnologija, ki se uporablja pri izvajanju aktivnosti, je skoraj v celoti zasnovana v razvojnem centru skupine Crismani, ki je tudi dalj časa partner Univerze v Trstu, oddelka za okoljsko inženirstvo. V tamkajšnjem laboratoriju se proučujejo procesi in tehnološki postopki. Le-ti se razvijajo pod vodstvom centra v skladu s specifičnimi zahtevami strank (Crismani group, 2014).

Raziskave na področju novih tehnologij za zmanjševanje količine in nevarnosti odpadkov so v sodelovanju s tržaško, ljubljansko in tunizijsko univerzo razvile sledeče projekte:

- projekt za ravnanje z odpadnimi vodami pri črpanju nafte;
- projekt za ločevanje in nevtralizacijo onesnaženih tekočin;
- projekt za izsuševanje onesnaženega blata z grafitno tehnologijo;
- projekt za obdelavo in sanacijo blata, ki nastaja pri črpanju nafte.

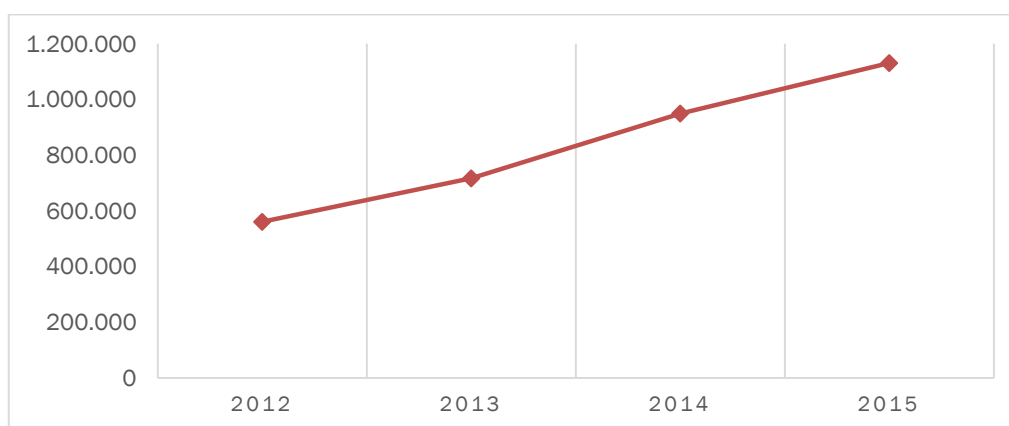
Družba je v letih 2012 in 2013 v Tuniziji na saharškem področju pridobila koncesijo in izvajala sanacijo jezera v velikosti 3.000 kvadratnih metrov, v katerem so bila izlitja, ki so nastala ob 50 let dolgem črpanju nafte v njegovi neposredni bližini. Sanacija je bila uspešno izvedena s pomočjo lastnih novih tehnologij. Nadaljnji razvoj del na tem področju so preprečile aktualne razmere in nove priložnosti se bodo iskale takoj, ko bo mogoče. Danes se še vedno glavnina del izvaja v tujini. Eden izmed vzrokov je majhen domači trg,

kjer ni veliko industrije in tudi morski akvatorij ni velik. Ne glede na to so se v zadnjem obdobju stvari nekoliko spremenile in izvedenih je bilo nekaj del, ki pa so bila manjšega obsega. Družba se z uvajanjem novih tehnologij trudi izboljševati kvaliteto svojih storitev z zmanjševanjem vpliva na okolje (Crismani group, 2014).

3.3 ORIS POSLOVANJA PODJETJA

Bilančni podatki kažejo, da družba dobro posluje in ima možnosti za nadaljnji razvoj. Ne glede na krizne čase so njeni prihodki rastli. Čisti prihodek v letu 2015 je znašal 2.517.501 EUR, poslovni odhodki 2.150.070 EUR in čisti dobiček 181.098 EUR (Crismani Koper d.o.o., Bilanca Crismani Koper d.o.o., 2015).

Grafikon 1: Trend rasti prihodkov v EUR



Vir: Poslovník ISV (2016)

Pretežni del zaslúška izhaja iz poslovanja v tujini, v Italiji. Na domačem tržišču je bil v zadnjem letu dosežen premik, saj je podjetje pridobilo nekaj del in s tem ustvarilo 5 % od celotnega prihodka. Premiki na bolje so možni in bodo pomenili izziv za vnaprej. Trenutne razmere v svetu pogojujejo poslovanje na področju severne Afrike, predvsem v Tuniziji, kjer so se pokazale številne možnosti, a je sedaj delo zastalo. Predvidena je tudi širitev delovanja, v kolikor bodo za to ustvarjeni pogoji (Crismani Koper d.o.o., Bilanca Crismani Koper d.o.o., 2015).

Podjetje je s svojim delom veskozi skrbelo za stalne metodološke izboljšave in vanje vlagala znatna finančna sredstva. Redno investira v nabavo novih strojev, opreme in naprav. S ciljem razvoja se v zadnjem obdobju vse bolj povezuje z izobraževalnimi in raziskovalnimi ustanovami tudi v Sloveniji. Znatna sredstva namenja za nakup ustrezne osebne varovalne opreme za zaposlene v skrbi za preventivo ter varovanje in zdravje ljudi pri delu. Tako se redno izvaja izobraževanje na področju varstva in zdravja pri delu in utrjuje zavedanje o pomenu preventivnega obnašanja. Podjetje vlaga tudi v druge oblike izobraževanja zaposlenih, ki so pomembna za kvalitetno izvajanje del. Zaveda se, da so kompetentni sodelavci za poslovanje podjetja ključnega pomena. Na ta način lahko na trgu ponuja storitve take kvalitete, ki ustrezajo zahtevam kupca ob upoštevanju varovanja okolja in veljavne zakonodaje. V bodoče bo družba krepila naslednja področja in vanje vlagala finančna sredstva (Crismani group, 2014):

- razvoj in nove tehnologije;
- nadaljnje zmanjševanje reakcijskega časa pri posredovanju ob intervencijah;
- povečevanje kvalificiranega kadra;
- zmanjševanje količin odpadkov in s tem zmanjševanje obremenitve odlagališč;
- vračanje predelanih odpadkov v nadaljnjo obdelavo in uporabo;
- večja varnost vseh udeležencev v procesu izvajanja del;
- ustvarjanje novih delovnih mest;
- investiranje dodatnih sredstev v razvoj podjetja;
- ohranjanje zdravega okolja.

3.4 RAZLOGI ZA UVAJANJE INTEGRIRANEGA SISTEMA VODENJA IN MANAGEMENTA KAKOVOSTI

Med pomembnimi razlogi za odločitev o uvedbi integriranega sistema vodenja je spoznanje, da lahko podjetje na trenutni stopnji s sistematičnim pristopom poveča uspešnost in učinkovitost svojega poslovanja. Razmere na trgu se hitro spreminjajo in prednost imajo tista podjetja, ki ponujajo kakovostne izdelke in storitve. Kakovost je pomembna pri delu z obstoječimi poslovnimi partnerji, ključnega pomena pa je pri pridobivanju novih del. Visoka kakovost izdelkov ali storitev in spoštovanje rokov so bistvo konkurenčne prednosti in temelj za zaupanje odjemalcev. Pomen kakovosti se bo v prihodnje samo še stopnjeval (Šoster, 2000, str. 21).

Uvedba ISV poslovanje nadgradi tako, da postane bolj urejeno in preglednejše najprej na ravni dokumentacije in nato tudi na vsebinski ravni. Ključnega pomena je ob tem podpora in vključenost vodstva in vseh zaposlenih. Integrirani sistem vodenja omogoča, da se viri uporabljajo optimalno. Omogoča hitrejše prilagajanje okolju, boljše obvladovanje tveganj, zmanjšuje podvajanja aktivnosti in poenostavlja delo z dokumentacijo. Znotraj integriranega sistema se sistemi dopolnjujejo. S povezavo različnih delov pa je možno zagotoviti skladno delovanje ter razvijati enovit sistem vodenja organizacije. Iskanje poti za nenehne izboljšave v smeri dolgoročne uspešnosti postane stalni cilj. Ob tem se krepi zadovoljstvo odjemalcev storitev. Dobri poslovni rezultati in zadovoljstvo zaposlenih so za uspeh podjetja ključnega pomena. Izpolnjevanje standardov pomeni zagotavljanje trajne uspešnosti. Organizacija z njimi postane bolj pripravljena na nove izzive. Uvajanje sistemov kakovosti je priložnost za oceno trenutnega stanja, priložnost ugotoviti, kako sistem trenutno deluje in kakšna želi biti organizacija v bodoče (Seražin, 2010, str. 23).

Zagotavljanje kakovosti je postalo odločujoče za uspeh podjetij. V zadnjih letih so se na tržiščih zgodile velike spremembe. Med njim so vse večja pričakovanja kupcev, večje varnostne zahteve, zahteve po dokazih za zagotavljanje kakovosti, prijazen odnos do okolja, ustrezno ravnanje z odpadki, kakovost življenja, globalna tržišča. Na vse te izzive se mora znati podjetje ustrezno odzvati, da lahko uspešno posluje (Šostar, 2000, str. 10). Poleg sistema vodenja kakovosti, ki skrbi za kakovost v poslovanju znotraj podjetja in krepi delo in odnose z odjemalci, sta v ta sistem vključena oba standarda, ki imata

pomemben vpliv navzven. Gre za področje odnosa z okoljem ter varnosti in zdravja pri delu.

Vsaka dejavnost ima določen vpliv na okolje in mora znati prepoznavati svoje okoljske vidike, kot so odpadki, hrup, uporaba kemikalij, nevarnih snovi in pa vplive na okolje, kot je onesnaževanje okolja, izčrpavanje virov in surovin ter škodljivi vplivi. Prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na okolje, je osnovni pogoj za učinkovito vzpostavitev sistema ravnanja z okoljem. Pomembni okoljski vidiki in vplivi so osnova za določitev okoljskih ciljev in pripravo okoljskih programov (Vujošević, 2006, str. 87–88). V ospredju mora biti zavest o stalnem zmanjševanju števila odpadkov (Uredba o odpadkih, 9. člen).

Z vzpostavitvijo in izvajanjem sistema vodenja varnosti in zdravja pri delu se spreminja tudi varnostna kultura. Ta sloni na vzajemnem zaupanju, zavedanju o pomenu varnosti in učinkovitosti preventivnih ukrepov. Pri tem igra zelo pomembno vlogo dobra komunikacija znotraj organizacije ter navzven z državnimi organi, dobavitelji in odjemalci storitev (Seražin, 2005, str. 41).

Ključna načela standarda OHSAS 18001 so izpolnjevanje zakonskih zahtev, preprečevanje in obvladovanje tveganj ob izvajanju del, stalne izboljšave, sistemski pristop, odločanje na osnovi dejstev, voditeljstvo, sodelovanje z zainteresiranimi strankami in vključenost vseh oseb, ki delajo za ali v imenu organizacije. Če želi organizacija zaposlenim zagotoviti varno in zdravo delo, mora znati prepoznati nevarnosti, jih oceniti in obvladovati tveganja. Zato je osnovna značilnost sistema vodenja varnosti in zdravja pri delu povezanost z oceno tveganja (Seražin, 2005, str. 18–19).

Pomembna pridobitev pri uvedbi integriranega sistema sistema vodenja je zahteva za sistematičen način spremljanja zakonodaje, ki se, predvsem na okoljskem področju, zelo pogosto spreminja in ima pomemben vpliv na poslovanje podjetja. Prepoznavanje sprememb v zakonodaji je pomembno velikokrat že v fazi, ko te komaj nastajajo in jih mora organizacija vključiti v svoje procese. Ob njihovi uveljavitvi pa se morajo že tudi izvajati.

Hitro spreminjajoče se razmere na trgu zahtevajo tudi drugačno, bolj urejeno komunikacijo. To velja tako za komuniciranje znotraj organizacije kot z njenim poslovnim okoljem. Temeljno načelo sistemov vodenja je osredotočenost na odjemalce. Organizacija mora razumeti, kaj njeni odjemalci potrebujejo in znati mora predvideti, kakšne bodo njihove potrebe v bodoče. Dobra komunikacija je pomemben vir informacij o pričakovanjih in zahtevah. Vključuje tudi kritike, ki prispevajo k temu, da se pomanjkljivosti sproti odpravijo in se tako dviguje raven kvalitete. Notranja komunikacija v skladu s standardi pomeni, da so zaposleni vključeni in imajo aktivno vlogo pri izgradnji in vzdrževanju integriranega sistema vodenja kakovosti. V ta namen se morajo vzpostaviti ustrezne komunikacijske poti. Uspešna komunikacija zaposlene motivira, ustvarja zaupanje in tako sami prispevajo k nenehnim izboljšavam in odpravi pomanjkljivosti.

Polagoma se izoblikuje nova organizacijska kultura, ki predstavlja konkurenčno prednost organizacije (Ivanko, 2002, str. 237).

Integrirani sistem vodenja daje možnost ustvarjalnim idejam. Spodbuja iskanje rešitev in novih načinov dela. Nove ideje posameznikov pa spodbujajo podjetniško ustvarjalnost na vseh ravneh v organizaciji (Ivanko, 2002, str. 90).

Zahteva za vzpostavitev, vzdrževanje in izvajanja postopkov za notranjo in zunanjo komunikacijo so zahteve vseh standardov. Razlike nastanejo pri vključevanju zainteresiranih strani. Sistem ravnanja z okoljem prepušča organizaciji odločitev, ali bo o okoljskih vidikih obveščala javnost. Pri standardu za sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu je obvezno posvetovanje z zaposlenimi in imenovanje predstavnika delavcev za to področje, kar omogoča pretok informacij od vodstva do zaposlenih in obratno.

Za uspešno uvedbo integriranega sistema vodenja je ključna zaveza vodstva. Za uspešno izvedbo sistema pa so ključni dobra komunikacija, posvetovanje in sodelovanje vseh v podjetju (Seražin, 2010, str. 50).

4 PRIPRAVE NA ZAČETEK POSTOPKA CERTIFICIRANJA

Načrtovanje postopka certificiranja in vodenje projekta v celoti mora potekati od vrha navzdol ob ustrezni podpori in nadzoru vodstva. Vodstvo mora določiti politiko kakovosti, zastaviti cilje in stališča glede uvajanja sistema kakovosti. Sistem kakovosti mora biti uveden hkrati za vsa področja in nivoje v organizaciji. Ob tem je potrebno preveriti materialne in kadrovske možnosti ter po potrebi tudi ustrezna izobraževanja (Šostar, 2000, str. 223).

Priprave na postopek certificiranja terjajo čas in temeljite vsebinske in organizacijske priprave. Pred zunanjo presojo je potrebno vse zaposlene obvestiti o pomenu in namenu presoje, da se nanjo lahko ustrezno pripravijo. Presojevalci preverjajo, ali so zapisani ukrepi zaposlenim poznani, če so le-ti urejeni in razumljivi, če so izvajani in dokazljivi. Prav tako preverjajo odgovornosti in pristojnosti. Zato morajo biti zaposleni seznanjeni, kje je v podjetju dostopna dokumentacija sistema, kje so zapisane naloge, odgovornosti in pristojnosti za posamezno delovno mesto. Vedeti morajo, kako se določajo naloge in od koga jih dobivajo, kje obstajajo za delo potrebna navodila in kako so dostopna. Seznanjeni morajo biti, kako se naloga izvede in komu se o izvedbi poroča ter kaj vse je potrebno predložiti v obliki dokumentov ali zapisov. Zaposleni morajo biti poučeni tudi o ustreznem obnašanju med presojo. Odgovori presojevalcem morajo biti jasni in kratki. Pojasnila potrebujejo predvsem z organizacijskega vidika (Vujoševič, 2006, str. 242).

Na trgu obstaja več podjetij, ki se ukvarjajo s področjem certificiranja, zagotavljanja kakovosti in tehničnega nadzora. Odločitev o izboru nastane na osnovi proučitve ponudb in informacij, čemur sledi prijava in pisni dogovor s certifikacijskim organom. Definirati je potrebno medsebojno sodelovanje in pogoje ter določiti predvideni ciljni datum, do katerega se certificiranje izvede. Certifikacijski organ mora za tem dobiti splošen vpogled v dejavnost organizacije in v njen sistem (Vujoševič, 2006, str. 243).

Odločitev za izvedbo predpresoje ni obvezna, je pa koristna. S predpresojjo organizacija dobi oceno, v kolikšni meri že deluje v skladu s standardi in kje so tiste točke, ki jih mora izboljšati do certifikacijske presoje (Vujoševič, 2006, str. 243).

Vodstvo je določilo delovno skupino za izvedbo postopka priprav na certificiranje. Izbran je bil predstavnik vodstva za kakovost, zadolžen za izpeljavo projekta. Njegove naloge so bile koordiniranje dela med vodstvom podjetja, zaposlenimi in delovno skupino, organizacija sestankov, izdelava zapisnikov in redno seznanjanje o izvršenih sklepih. Zadolžen je bil za zagotavljanje potrebne dokumentacije organizacije za namen proučitve, za organizacijo razgovorov z zaposlenimi oz. zadolženimi za opravljanje posameznih del in nalog in za pripravo novih dokumentov v skladu z zahtevami integriranega sistema vodenja (Crismani Koper d.o.o., Zapisnik delovne skupine za ISV, 2015).

Strokovno podporo je zagotovila izbrana zunanja svetovalna družba z ustreznimi izkušnjami. Kot tretji član je bil v delovno skupino imenovan svetovalac, strokovnjak za področje varstva in zdravja pri delu. Pomembno vodilo delovne skupine je bilo, da s

svojim načinom dela, spreminjanjem in usmerjanjem v nov sistem ne posega tam, kjer so rešitve dobre, utečene in učinkovite. Delovna skupina za priprave na uvedbo integriranega sistema vodenja je na svojem prvem sestanku določila način dela. Redna delovna srečanja, oblikovanje zapisnikov, redno izvrševanje sklepov, pogovori z zaposlenimi in sodelovanje z vodstvom so bili oblike dela v času priprav.

Delovna skupina za uvedbo ISV je preko predstavnika vodstva za kakovost pridobila potrebno dokumentacijo, ki jo je potrebovala za proučitev in prilagoditev zahtevam standardov. Vodstvo je ob tem vseskozi nudilo svojo podporo. Organizacija je pisno obvestila vse svoje zaposlene, pomembne kupce in dobavitelje ter ostale poslovne partnerje o začetku priprav na certificiranje. V pismu je obrazložila odločitev in poudarila, da bo kvaliteta storitev v bodoče stalno spremljana tudi s pomočjo zunanje neodvisne institucije. Družba bo iskala nove možnosti in priložnosti za delo in razvoj, utrdila poslovanje in ga skušala razširiti in izboljšati. Ob tem je pomembna pripravljenost na spremembe vseh sodelujočih. Na ta način jih je vključila v priprave. Člani delovne skupine so proučili vsebino standardov, po katerih se uvaja integrirani sistem vodenja. V ta namen so bili na začetnih srečanjih obravnavani posamezni sklopi in ob postopnem spoznavanju obstoječega sistema polagoma izoblikovale podlage in predlogi za vzpostavitev novega, integriranega sistema vodenja kakovosti (Crismani Koper d.o.o., Zapisnik delovne skupine za ISV, 2015).

Uvajanje standardov je tesno povezano s poznavanjem zakonodaje. Zato je pomembno poznavanje vseh tistih njenih delov, ki uokvirjajo delo obstoječe dejavnosti družbe. Pri sistemih vodenja kakovosti se zakonodajne zahteve nanašajo na proizvod ali storitev. Zakonodajne in druge zahteve, ki se vežejo na sisteme varovanja okolja in sisteme vodenja varnosti in zdravja pri delu morajo biti upoštevane tako pri vzpostavljanju kot pri izvajanju in vzdrževanju sistemov vodenja (Seražin, 2010, str. 38).

Izkazalo se je, da je spekter širok in zahteven. Zato je pomembno poiskati rešitev za ustrezen način obvladovanja tovrstnih informacij, ki jih zahteva integrirani sistem vodenja. Ker se sklicevanje na zakonodajne predpise pojavlja v mnogih dokumentih je potrebno zagotoviti, da je zakon ali predpis veljaven oz. naveden kot dopolnjen, v kolikor so bile sprejete in objavljene spremembe. Načinov je več in organizacija sama izbere in določi najustreznejšega. Vendar je potrebno poleg prepoznavanja zakonodaje analizirati zahteve in program ukrepov organizacije, kar postane temelj za zagotavljanje skladnosti proizvodov ali storitev in delovanja (Seražin, 2010, str. 90).

Pomemben del priprav je vključenost vseh zaposlenih, ki se s svojimi povratnimi informacijami odzivajo na sam potek priprav. Dobra komunikacija z odjemalci, njihove pripombe in predlogi so temelj nenehnih izboljšav. Vloga zaposlenih pri prenosu teh informacij je ključnega pomena. Uspešnost podjetja je posledica odnosa med zastavljenimi cilji in doseženimi rezultati. Učinkovita in uspešna so tista podjetja, ki se znajo hitro odzivati na spremembe in zahteve okolja. Zato ima razvijanje skupnih vrednot,

kadrov in njihovega znanja, sposobnosti in načina delovanja velik pomen za uspeh (Ivanko, 2014, str. 476).

5 IZDELAVA POSLOVNIKA INTEGRIRANEGA SISTEMA VODENJA PO IZBRANIH STANDARDIH

Poslovnik integriranega sistema vodenja vsebuje načelen opis sistema, njegovo organizacijsko zgradbo, odgovornosti in pristojnosti, seznam postopkov in navodil. Omogoča pregled nad tem, kako je sistem kakovosti organiziran in kako deluje (Šostar, 2000, str. 222). Organizacija lahko vsebino poslovnika ustrezno prilagodi svoji dejavnosti. Delovna skupina za uveljavitev integriranega sistema vodenja je po seznanitvi s potekom del pričela proučevati in analizirati obstoječo dokumentacijo s ciljem ugotoviti, kako le-ta podpira poslovanje. Ugotoviti je bilo potrebno, kateri dokumenti v družbi nastajajo, kateri prihajajo v sistem oziroma iz njega izhajajo. Dokumentacija podjetja zajema pogodbe, naročila, račune, dovoljenja, certifikate, kadrovske dokumentacije, navodila za posamezna dela in postopke, dokumentacijo s področja VZD, obrazce in drugo. Aktivnosti, ki se v praksi izvajajo, je v skladu z novim sistemom potrebno ustrezno beležiti in spremljati, predvsem tam, kjer načine določa tudi zakonodaja, kot npr. uporaba delovne opreme (Pravilnik o varnosti in zdravju pri uporabi delovne opreme, 9. člen). V sklopu priprav je zato potrebno doreči posamezna področja.

Delovni procesi morajo biti definirani in zanje je potrebno določiti, katere aktivnosti in dokumenti se nanje vežejo. Izdelati oziroma dopolniti je bilo potrebno organigram družbe in naloge posameznih delovnih mest, ki iz njega izhajajo. Za podjetja, ki zaposlujejo 10 ali več oseb velja, da morajo imeti urejeno sistemizacijo delovnih mest. V konkretnem primeru se šteje kot manjši delodajalec (ZDR-1, 5. člen). Ker pa standardi poudarjajo pomen kompetentnosti zaposlenih, je za uspešno in učinkovito delovanje sistema pomembno, da ima podjetje to področje urejeno skladno z zahtevami, ne glede na število zaposlenih (Seražin, 2010, str. 46).

Evidence s področja varstva in zdravja pri delu morajo biti redno vzdrževane in ažurirane. Zagotovljeno mora biti redno izvajanje aktivnosti, povezane z Oceno tveganja. Zaposleni se nahajajo na različnih lokacijah. Zato je potrebno ustvariti tako komunikacijo, ki omogoča hiter odziv, pretok informacij in reševanje problemov. Z izboljšano komunikacijo in pretokom informacij je delo bolj učinkovito. Na ta način so novi predlogi hitreje obravnavani in nastajajo vedno nove, boljše rešitve. To ima pozitiven vpliv tudi na posameznike z vidika motiviranosti zaradi izkazanega upoštevanja mnenj. V poslovanje je potrebno vnesti dobre informacijske rešitve. Družba mora narediti korake v smeri boljše prepoznavnosti v domačem okolju, kar je cilj in želja vodstva. Nov sistem mora omogočiti ustreznejšo podporo pri organiziranju in obvladovanju dokumentacije. Ta mora biti vselej ažurna in hitro dostopna.

Poslovnik integriranega sistema (ISV) predstavlja obsežen nabor in predstavitev celotne dokumentacije, ki se nanaša na poslovanje organizacije. Njegova zgradba je zasnovana na zahtevah treh standardov, v katerem so vsebovane vizija, politika integriranega sistema vodenja z merljivimi cilji integriranega sistema vodenja, organiziranost,

odgovornosti in pooblastila ter delovanje integriranega sistema vodenja. Poslovnik je sestavljen iz več delov, in sicer:

- naslovna stran,
- tabela revizij,
- PK-1 Zveza z drugimi standardi,
- PK-2 Razlaga izrazov in definicij,
- PK-3 Predstavitev podjetja,
- PK-4 Sistemi vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem,
- PK-5 Zavezanost vodstva,
- PK-6 Priskrba virov,
- PK-7 Načrtovanje realizacije storitve in proizvoda,
- PK-8 Splošno.

Vsebina poslovnika se ob korekcijah dopolnjuje in spreminja ter prilagaja spremembam v dejavnosti organizacije. V uporabi mora biti vedno zadnja verzija. Njegovo vsebino organizacija obravnava kot poslovno skrivnost. Poslovnik integriranega sistema vodenja je zasnovan na zahtevah treh standardov: Sistemi vodenja kakovosti – zahteve (ISO 9001:2008), SIST EN ISO 9001, december 2008, Sistemi ravnanja z okoljem – zahteve z navodili za uporabo (ISO 14001:2004), SIST EN ISO 14001:2005 (sl, en) in Sistemom vodenja varnosti in zdravja pri delu – zahteve, BS OHSAS 18001:2007. Pri oblikovanju Poslovnika je upoštevan procesni pristop, usmerjenost k zadovoljstvu uporabnikov storitev ter prilagajanje tržnim razmerah, procesu stalnih izboljšav. Predstavlja vodilo pri razumevanju integriranega sistema vodenja na vseh ravneh podjetja z namenom motiviranja, inovativnosti in ustvarjalnosti vseh sodelujočih pri doseganju ciljev (Crismani Koper d.o.o., 2016). Standard za sisteme vodenja kakovosti zahteva šest dokumentiranih postopkov in ti so: obvladovanje dokumentov, obvladovanje zapisov, notranje presoje, obravnava neskladij ter preventivni in korektivni ukrepi. Pri integriranem sistemu vodenja se le-ti uporabijo tudi za obvladovanje postopkov sistemov vodenja, ki so vanj vključeni (Seražin, 2010, str 32).

Dokumenti, ki jih vsebuje integrirani sistem vodenja so poleg Poslovnika še organizacijski predpisi, procesi, zakonski predpisi in določila ter organizacijska oz. delovna navodila, obrazci dobaviteljev ter ostali dokumenti, ki se po potrebi vključijo v sistem. Dokumenti nižjih ravni so procesi, ki morajo vsebovati skrbnika procesa, identifikacijo za vključitev v integrirani sistem vodenja, zahteve za vhod in izhod iz procesa, posamezne korake z odgovornostmi in zadolžitvami, spremljajoče dokumente in zapise, povezave med kazalci uspešnosti, določitev virov, način nadzora, merjenja in analize, izvajanje procesa stalnih izboljšav. Zagotovljeno mora biti, da v sistemu krožijo le veljavni dokumenti. Neveljavne dokumente je potrebno iz sistema umakniti in se jih hrani po predpisanem časovnem obdobju. Celotna dokumentacija integriranega sistema vodenja mora biti ustrezno shranjena in zavarovana tudi na elektronskem mediju (Crismani Koper d.o.o., 2016).

5.1 DEFINIRANJE POLITIKE DRUŽBE

Organizacije si za trajno uspešnost poslovanja določijo strategijo, po kateri določijo načine in politiko za doseganje svojih ciljev. Za njihovo realizacijo pa so potrebne nenehne izboljšave in spremembe, ki jih narekuje tudi okolje (Seražin, 2010, str. 34).

Vodstvo je definiralo in predstavilo svojo politiko vodenja in pomeni osnovo za cilje (Crismani Koper d.o.o., 2016):

- povečati prisotnost na tržišču s pomočjo kredibilne organiziranosti, ki jo sestavljajo profesionalni in kompetentni kadri;
- zagotavljati in dokazovati nenehno skrb družbe za stalne izboljšave na področju preventivnega varstva okolja v zadovoljstvo poslovnih partnerjev in zaposlenih;
- definirati kriterije za vse oblike tveganja;
- nadaljevati z zmanjševanjem ostalih tveganj, poškodb in nesreč, preprečevati bolezni profesionalnega značaja z zagotavljanjem izboljšanja pogojev varnosti na deloviščih s posebnim poudarkom na varnem delu na začasnih in premičnih deloviščih;
- s pomočjo tehnoloških inovacij in s permanentnim izobraževanjem poiskati možnosti za najmanjši možni vpliv na okolje, upoštevajoč pogodbene obveznosti in nenehne izboljšave vseh storitev, ki jih podjetje ponuja;
- iskati možnosti za še večjo učinkovitost na področju varovanja okolja, varnosti in produktivnosti s ciljem razvoja integriranega sistema vodenja kot instrumenta podjetja za rast in vzdrževanje kompetenc kadra družbe;
- razviti zbiranje podatkov in iskanje vzrokov internih anomalij, ki vplivajo na procese s ciljem izboljšanja in odprave vzrokov ter učinkovitejše delovanje podjetja;
- postaviti in vzdrževati dobre komunikacijske poti tako znotraj podjetja kot z zunanjimi institucijami in skupnostjo;
- zaposlovanje in usposabljanje kompetentnega kadra, ki se nenehno izobražuje in bo sposobno predajati znanje tudi na ostalih trgih;
- vodstvo organizacije izpolnjuje vse relevantne zakonske in druge zahteve.

Za doseg ciljev bo organizacija s kvalificiranim kadrom in s primerno organizacijo lahko izvajala aktivnosti, ki bodo (Crismani Koper d.o.o., 2016):

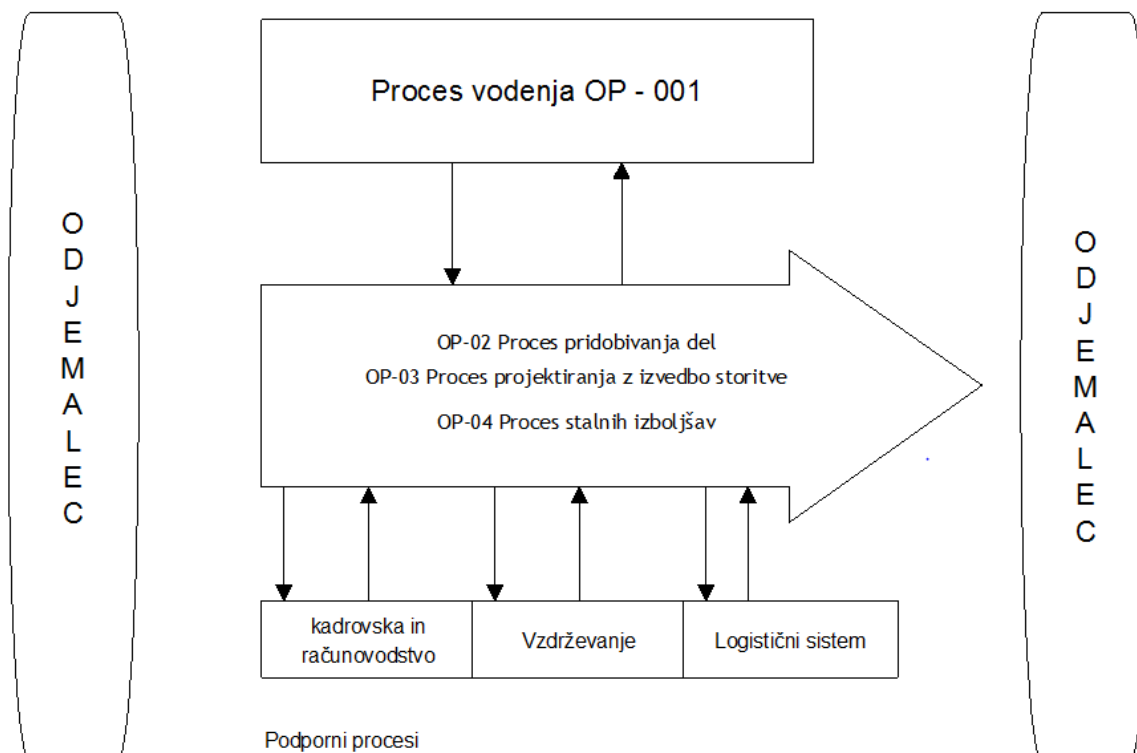
- zagotavljale varno izvajanje aktivnosti na vseh področjih ob upoštevanju varovanja okolja in skladnosti z zakoni;
- omogočale stalne tehnične izboljšave in učinkovitosti dela osebja tako na ladjah kot na kopnem z dvigom ravni kvalitete komuniciranja in medsebojnega sodelovanja;
- zagotavljale najvišji možni nivo učinkovitosti tako na morju kot na kopnem s skrbnim načrtovanjem in vzdrževanjem delovnih sredstev;

- zagotavljale osebju tako usposobljenost, ki bo omogočala stalno pripravljenost na soočanje z reševanjem konkretnih nalog, odpravo anomalij in intervencij v popolni varnosti;
- zagotavljale možnost apliciranja in iskanja potrjenih inovacij, ki jih je možno vključiti in so v skladu s standardi industrijske in ladijske tehnologije z ohranjanjem in izboljšanjem nivoja celovitih ponudb.

5.2 ORGANIZACIJA DRUŽBE

Organizacija družbe se mora prilagajati razmeram na trgu in biti nenehno pripravljena na spremembe. Z uvedbo in vzdrževanjem sistema vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem in vodenja varnosti in zdravja pri delu morajo biti definirane odgovornosti in pooblastila. Sistem vodenja kakovosti zahteva določitev procesov, njihovo zaporedje in medsebojne vplive, kriterije in metode za delovanje lin obvladovanje procesov, zagotavljanje potrebnih virov in informacij za podporo in nadzor procesov, nadzorovati, po potrebi meriti ter analizirati procese. Vodstvo mora zagotoviti, da integrirani sistem vodenja kakovosti dosega cilje in ohranja celovitost sistema tako pri načrtovanju kot izvajanju sprememb ISV (Crismani Koper d.o.o., 2016).

Slika 1: Predstavitev organizacije



Vir: lasten

Vodstvo namenja posebno skrb zadovoljstvu odjemalcev storitev. Zaposleni in zunanji izvajalci morajo zato biti dobro usposobljeni, poznati morajo politiko podjetja in njene cilje, poskrbljeno mora biti za njihova dodatna usposabljanja in razvoj ter izboljšave.

Vodstvo je dolžno zagotavljati, da se procesi izvajajo in vzdržujejo. Skrbeti mora, da se sistem integriranega sistema vodenja razvija in izboljšuje. Zagotavljati mora ustrezne vire za izvajanje in vzdrževanje integriranega sistema vodenja. Sem spadajo človeški viri, ustrezna infrastruktura in delovno okolje. Ob svojem delu mora prepoznavati okoljske vidike pri načrtovanju ali uvajanju nove dejavnosti ali storitve, pri spremembi obstoječih delovnih procesov, ob morebitnih nezgodah, na osnovi predlogov zaposlenih, sprememb v zakonodaji ter jih ocenjevati najmanj 1x letno in po potrebi spreminjati (Crismani Koper d.o.o., 2016).

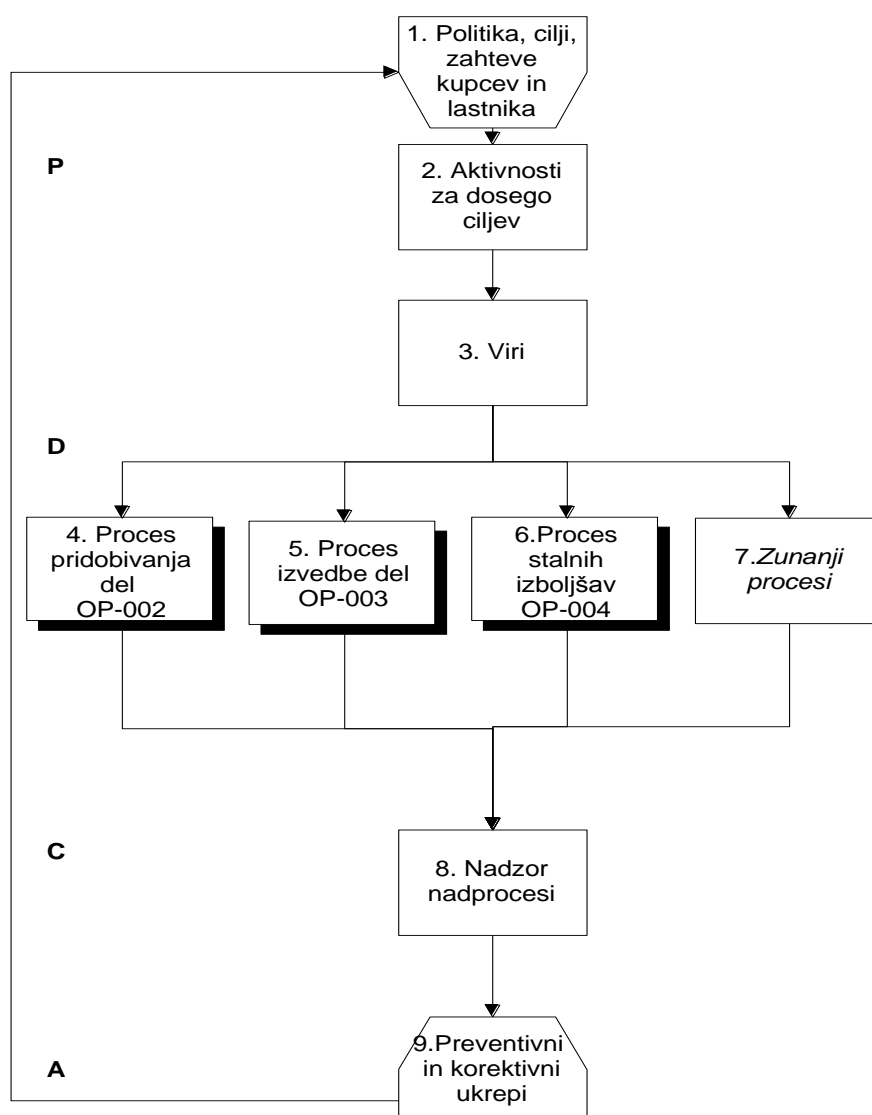
Na tej osnovi predstavnik vodstva za kakovost pripravi okvirne in izvedbene okoljske cilje, ki jih odobri vodstvo družbe. Izdelani so na podlagi zakonskih in drugih zahtev, pomembnih okoljskih vidikov, tehnološke možnosti ter politike kakovosti in ravnanja z okoljem. V družbi se spremlja in vodi pregled veljavne zakonodaje po področjih: splošna, okoljska zakonodaja in zakonodaja s področja varstva in zdravja pri delu. Spremembe spremlja predstavnik vodstva za kakovost in sproti seznanja zaposlene o spremembah. Zakonodajo s področja varstva in zdravja pri delu spremlja tudi zadolžena oseba za to področje (Crismani Koper d.o.o., 2016).

5.3 DELOVNI PROCESI

Organizacija ima identificirane naslednje procese:

- proces vodenja,
- proces pridobivanja del,
- proces izvedbe del,
- proces stalnih izboljšav,
- zunanji proces.

Slika 2: Organizacija podjetja



Vir: lasten

Vsak proces ima svojega skrbnika ter vhode in izhode iz procesa. Določene so odgovornosti, ustrezni dokumenti, povezave med procesi in kazalci uspešnosti. Opredeljeni so viri, nadzor z merjenjem in analizami ter izvajanje. Za proces vodenja pomenijo vhode v proces zahteve lastnikov, trga in kupcev, njegov izhod pa pozitivna bilanca in boniteta kot kazalnik uspešnosti. Upoštevane morajo biti zahteve kupcev po kakovosti storitev in spoštovanje zakonodaje. Proces pridobivanja del ima vhode v povpraševanju, izhodi so podpisi pogodb oziroma naročila. Kazalnik uspešnosti je v povečevanju realizacije. Pomembno je pridobivanje plačilno sposobnih naročnikov, za katere mora biti delo kakovostno opravljeno s primerno ceno in konkurenčnimi ponudbami. Vhod v proces izvedbe del predstavlja potrditev pričetka izvedbe storitve, izhod pa primopredajni zapisnik ali potrditev računa. Pomembna je kakovost storitve, upoštevanje rokov, zakonodaje in sprotno obveščanje odjemalca storitev o izvajanju del na dogovorjen način. Proces stalnih izboljšav ima kot vhode predloge za izboljšave, izhodi

so odprava neskladij in izboljšave pri izvajanju procesa storitev. Pomembno je pravočasno reševanje neskladij oz. delo brez neskladij ter stalne izboljšave (Crismani Koper d.o.o., 2016).

V sistem je vpeljana sistematično evidentiranje pojava neskladij. Informacija o neskladju lahko pride od zunaj ali znotraj organizacije. Vpeljan je sistem sprotnega evidentiranja neskladij in takojšnje obravnave. Na osnovi ugotovitev vodstvo sprejme ustrezne korektivne ukrepe. Le ti so vedno v pisni obliki. Pregled obravnavanih neskladij se enkrat letno obravnava na Vodstvenem pregledu. Zunanji procesi se odvijajo po istem principu kot notranji. Nad procesi se izvaja stalni nadzor in po potrebi korekcije. Poslovanje, ki ga podpira standard, sloni na metodologiji PLAN – DO – CHECK – ACT in delovanje sistema ima v njem osnovo. Z uvedbo integriranega sistema vodenja se vodijo pregledi in evidence, na osnovi katerih se zbirajo informacije, ki so podlaga za izboljšave (Crismani Koper d.o.o., 2016). Pri nabavi ima organizacija listo odobrenih dobaviteljev proizvodov in storitev, s katerimi sodeluje in vanjo vključuje nove, ki ustrezajo kriterijem. Enkrat letno ali po potrebi vodstvo na osnovi pogovorov in pogodb oceni dobavitelja. Pri pozitivno ocenjenih dobaviteljih se nato prednostno naroča. Ocene dobaviteljev se razvršča v »zadovoljiv« ali »dober«. Z negativno ocenjenimi dobavitelji podjetje ne sodeluje. Na tej osnovi ostanejo tisti, ki ustrezajo glede na ceno, roke in kvaliteto s predloženimi ustreznimi certifikati ustreznosti oz. kakovosti. Korist je obojestranska. Z zahtevo po dvigu ravni kvalitete medsebojnega sodelovanja se skupaj s podjetjem razvijajo tudi njegovi dobavitelji – tako blaga kot tudi storitev (Crismani Koper d.o.o., 2016).

Spremembe niso vselej in povsod enako sprejete. V nekaterih primerih je način dela potekal nespremenjeno dalj časa, tudi če je kdaj prihajalo do odstopanj. Z novim načinom dela in zavedanjem o ocenjevanju sodelovanja se tudi načini dela spreminjajo in izboljšujejo. Novost je pomenila uvedba pregleda Plan vzdrževanja. Le-ta omogoča pregled stanja voznega parka, tehničnih pregledov, pregled rednih in izrednih vzdrževanj. Poleg boljšega nadzora nad roki veljavnosti dokumentov je nastala osnova za boljše spremljanje stroškov, ki v zvezi s tem nastajajo, in možnosti za izbiro boljših rešitev. V kolikor je strošek vzdrževanja prevelik, postane vmesno vprašanje, ali je nastopil čas za zamenjavo ali nakup novega. Na novo vzpostavljeni Pregled licenc in dovoljenj omogoča, da se pravočasno prične postopek pridobitve ali obnove dovoljenja ali licence (Crismani Koper d.o.o., 2016).

V skladu z okoljskim standardom družba vodi pregled porabe energije. Nadzoruje porabo surovin ter vrsto in količino odpadkov, ki z delom nastaja. Pregled se opravi enkrat letno in obravnava pri vodstvenem pregledu. Glede nevarnega odpada se le-ta obravnava po relevantni zakonski osnovi, varnostnih listih ali v dogovoru z naročnikom, v kolikor se delo izvaja na njegovem območju (npr. znotraj industrijskih obratov). Pri delu z odpadki se upošteva hierarhija ravnanja z odpadki (Uredba o odpadkih, 69/15, 9. člen):

1. preprečevanje odpadkov,
2. priprava za ponovno uporabo,
3. recikliranje,

4. drugi postopki predelave (npr. energetska predelava),
5. odstranjevanje.

Okoljska zakonodaja se pogosto spreminja in dopolnjuje. V organizaciji se sistematično spremlja in je vgrajena v sistem. Pomembno je spremljanje zadovoljstva uporabnikov storitev. To se kaže v obsegu poslovanja, po številu reklamacij in pripomb in po cenovni konkurenčnosti. Veliko informacij je možno pridobiti preko dnevnih kontaktov in na ta način se utrjuje njihova lojalnost. Informacije se sproti beležijo. Nadzor v postopkih izvedbe storitev je določen in omogoča pravočasno odkrivanje možnih napak in hitro iskanje vzrokov za nastala neskladja. Preventivni ukrepi preprečujejo neskladja in se zato redno preverjajo z uporabo informacij, kot so npr. notranje presoje ISV, pripombe in priporočila, z rednim nadzorom učinkovitosti ukrepov ter zagotavljanjem ustreznih informacij o uvedenih ukrepih. Pri obvladovanju korektivnih ukrepov je potrebno preverjati vire informacij, kot so npr. rezultati presoj, pritožbe odjemalcev ali poslovnih partnerjev, obvladovanje neskladnih storitev, poročila o kakovosti, ravnanju z okoljem, vodstveni pregledi, potrebe zaposlenih in ugotavljanje vzrokov. Vodstvo beleži načrtovanje in izvedbo preventivnih ukrepov na nivoju organizacije ter zagotavlja nadzor.

Tabela 1: Načrtovanje in izvedba preventivnih in korektivnih ukrepov

Zap.št.	Preventivni /korektivni ukrep	Pričakovani rezultat	Opis/koraki izpeljave ukrepa	Rok	Odgovoren	Načrtovani strošek/ure	Datum izvedbe	Opis rezultata	Dejanski strošek
---------	-------------------------------	----------------------	------------------------------	-----	-----------	------------------------	---------------	----------------	------------------

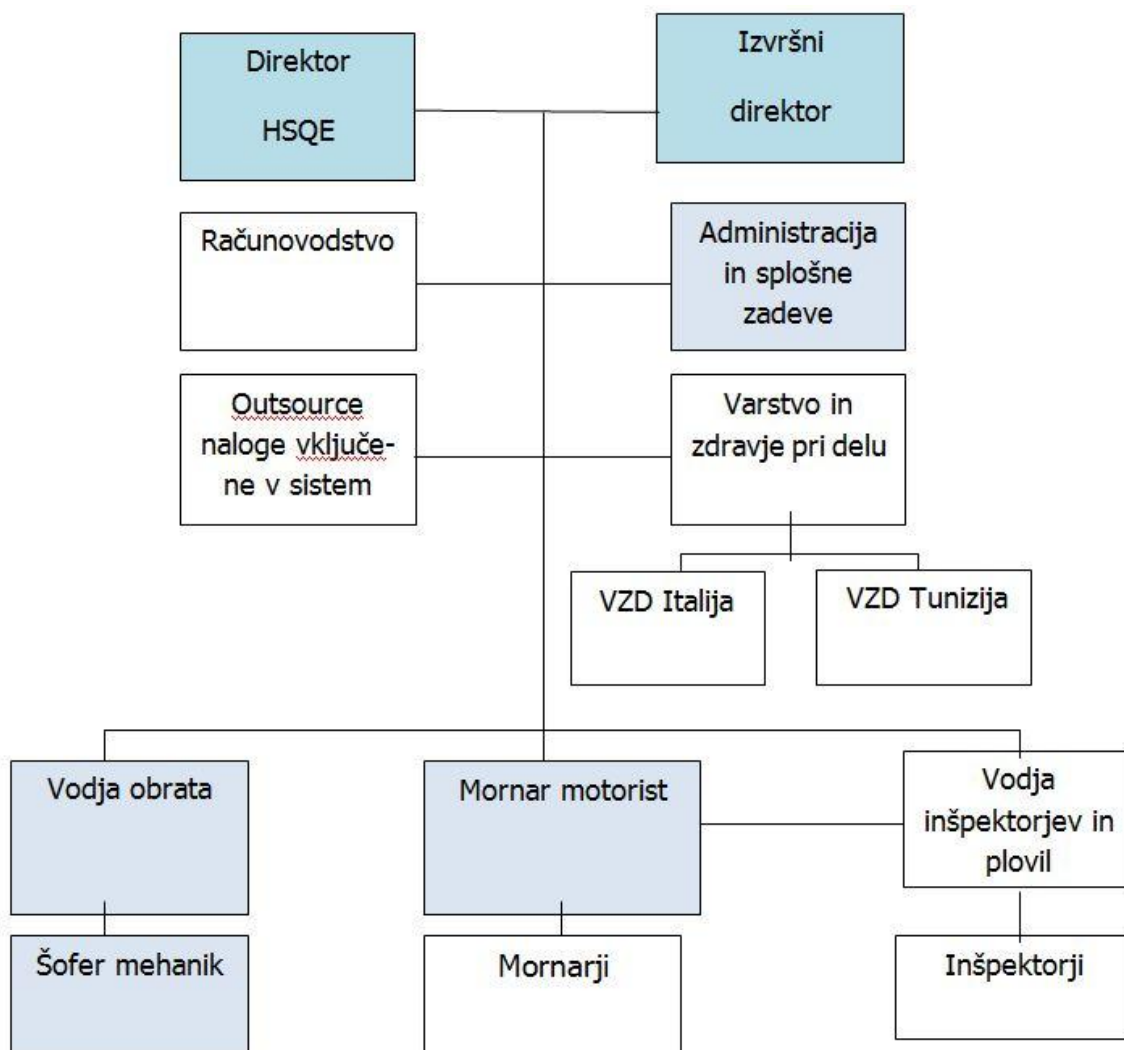
Vir: lasten (2014)

5.4 KADROVSKA STRUKTURA

Kadri v družbi, tako zaposleni kot tisti, ki zanje izvajajo posamezna dela, morajo imeti ustrezne kompetence, ki vključujejo ustrezno izobrazbo, usposabljanja, veščine in izkušnje. Ker so za dejavnosti potrebna specifična znanja, jih morajo kadri že imeti ali pridobiti z delom v podjetju. Ob sprejemu jih družba uvaja v delo s pomočjo mentorjev in zanje organizira dodatna usposabljanja znotraj kot tudi zunaj družbe. Seznanjani jih s področjem zdravja in varstva pri delu in s sistemi vodenja. Po uspešno opravljeni preizkusni dobi mentor vodstvu poda oceno. S Pogodbo o delu se določijo pravice in obveznosti ter odgovornosti. Z uvedbo integriranega sistema vodenja se pri zaposlenih spreminja način razmišljanja in dela po zahtevah, ki jih narekujejo standardi. Zato sta redno obveščanje in komunikacija ključnega pomena (Crismani Koper d.o.o., 2016).

Za učinkovito izvajanje integriranega sistema vodenja morajo biti odgovornosti in pooblastila vseh vključenih jasno opredeljeni, o čemer morajo biti vsi seznanjeni. S tem se je mogoče izogniti podvajanjem (Seražin, 2000, str. 43).

Slika 3: Organigram podjetja



VIR: Poslovnik ISV (2016)

Sistem ISV krepi zavedanje o pomenu neprekinjenega procesa izobraževanja. Ta se konkretizira skozi Plan izobraževanja. Na letni ravni se izdela Plan izobraževanja zaposlenih. Po vsaki napotitvi na dodatna usposabljanja se v roku treh mesecev od udeležbe oceni, kakšen učinek je imelo usposabljanje na zaposlenega. V praksi se je pokazalo, da izobraževanje stimulira večino zaposlenih. Tudi sami predlagajo izpopolnjevanja na področjih, kjer se pokaže, da jih potrebujejo. Organizacija zaposlene napoti na usposabljanje skladno s svojimi pričakovanji in plani. Planirati in izvajati je potrebno tudi usposabljanja s področja sistema kakovosti, ravnanja z okoljem ter zdravja in varstva pri delu. Usposabljanje družba organizira tudi vsakič ob nakupu in uvajanju novih tehnologij (Crismani Koper d.o.o., 2016).

Brez sodelovanja vseh zaposlenih ciljev ni možno doseči, zato mora potekati njihovo vključevanje na vseh ravneh. Zaposleni morajo začutiti, da imajo tudi sami korist od uspešne organizacije, ta pa mora znati vključiti vse njihove sposobnosti pri opravljanju dela zanjo (Ivanko, 2014, str. 413).

Tabela 2: Plan izobraževanja rubrike

Vrsta usposabljanja	Udeleženc	Trajanje	Termin	Predviden strošek	Realizacija	Dejanski strošek	Ocena učinkovitosti
---------------------	-----------	----------	--------	-------------------	-------------	------------------	---------------------

Vir: lasten (2015)

Posebna skrb se pri vsakdanjem delu posveča varstvu in zdravju pri delu zaposlenih in vseh udeležencev pri izvedbi del, kar je tudi skladno z veljavno zakonodajo iz Zakona o varstvu in zdravju pri delu (ZVZD-1, 43/11, 5. člen).

Podjetje je vzpostavilo in vzdržuje postopke »upravljanja s tveganji na delovnem mestu in v delovni okolici«. Izdelano in vzdrževano ima z zakonom določeno Oceno tveganja in Izjavo o varnosti (ZVZD-1, 43/11, 17. člen). Zaposleni so iz svoje sredine imenovali predstavnika VZD, kot to nalaga standard. Njegova naloga je, da se posvetuje z zadolženim v podjetju za varstvo in zdravje pri delu. Dogovarjata se za sestanke, kjer se medsebojno obveščata in po potrebi vključita tudi predstavnika vodstva (PV). Predstavniki zaposlenih zbira pripombe in predloge vseh zaposlenih, ki jih prenese predstavniku VZD in skupaj iščeta najboljše možne rešitve. Sprememba oziroma izboljšanje tovrstne komunikacije se je v družbi dobro obnesla, saj je za vse vpletene strani koristna in so jo zato vsi zaposleni dobro sprejeli in jo tudi razvijajo. Na osnovi Ocene tveganja, ki je pripravljena po ustrezni metodologiji, zadolženi za VZD izdelajo oceno, katera so tveganja na posameznem delovnem mestu. Seznanjenost z ustreznimi ukrepi, ki so v njej zapisani, zaposleni potrjujejo s svojim podpisom. Skladno z veljavno zakonodajo morajo vsi delavci imeti opravljene predhodne in obdobjne zdravniške preglede (Pravilnik o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev, 4. člen).

Družba o tem vodi pregled, frekvenca pa je določena v Oceni tveganja. Organizacija oziroma zadolženi PV mora imeti pregled nad veljavnostjo testov s področja VZD in požarne varnosti. Frekvenco le-teh vsebuje Ocena tveganja podjetja. Delavci, ki so izpostavljeni nevarnostim, morajo uporabljati predpisano osebno varovalno opremo. Le-ta mora imeti certifikat ustreznosti, ki ga je dolžan predložiti dobavitelj ob dobavi opreme. Z njim zagotavlja kakovost in varno uporabo. Družba mora voditi pregled kontrole osebne varovalne opreme (Pravilnik o osebni varovalni opremi, 12. člen).

Njeno frekvenco določi in nadzira zadolženi za VZD s pomočjo vodij. Osebna varovalna oprema mora biti redno pregledana in po potrebi zamenjana, da zagotavlja varnost pri opravljanju del in nalog. Nadzorovana in redno kontrolirana mora biti tudi oprema, ki jo zaposleni uporabljajo pri svojem delu, o čemer organizacija vodi evidenco pregledov s pomočjo zadolžene osebe za VZD (Pravilnik o varnosti in zdravju pri uporabi delovne opreme, 4., 5., 8., 27. člen).

Ravno tako je potrebno kalibriranje opreme, kjer je to potrebno, o čemer mora biti vodena in hranjena ustrezna dokumentacija. Ob nakupu nevarnih snovi, npr. sredstva za čiščenje snovi, se pridobijo varnostni listi in izdelajo Navodila za uporabo, s katerimi so

seznanjeni vsi in dokument podpišejo. Enkrat letno se obravnava poročilo o delu s področja VZD o opravljenih aktivnostih. Le-to zajema (Devariz, 2015):

- pregled dokumentacije (npr. revizije Ocene tveganja ali njene dopolnitve);
- kontrolne preglede na posameznih področjih dela (plovilo, delovišče, pisarne...);
- zagotavljanje varnega delovnega okolja (poda predloge za izboljšanje npr. tehnologije);
- pregled zagotavljanja varnih sredstev za opravljanje dela: redno pregledovanje opreme in osebne varovalne opreme (OVO) omogoča nadzor nad stanjem; v kolikor ne ustreza, se predlaga zamenjava;
- opravljanje monitoringov delovnem okolju;
- pregled usposabljanj: zaposleni morajo imeti veljavno potrdilo o opravljenem testu VZD skladno s predvideno periodiko, opravljajo se tudi izobraževanja s področja požarnega varstva in prve pomoči;
- morebitne nezgode;
- pregled vodenja evidenc nevarnih snovi: za vsak proizvod, ki je označen na embalaži kot nevaren, se hrani njegov Varnostni list proizvajalca. Zadolženi predstavnik za VZD je izdelal navodila za ravnanje v primeru poškodb, o čemer mora biti po zakonu seznanjen uporabnik, t.j. zaposleni, ki seznanjenost potrdi s svojim podpisom;
- za delo na začasnih deloviščih morajo delavci biti seznanjeni z varstvom pri delu s strani naročnika del, na katerem območju se le-ta izvajajo (npr. terminal).

Na osnovi obravnave poročila in predlogov se izdelajo korektivni ukrepi in cilji za vnaprej. Najpomembnejši cilj je cilj »nič nesreč«. V okviru prepoznavanja možnih tveganj se določi načrt ukrepanja v izrednih razmerah. Določijo se ukrepi tako za zaščito ljudi, kot tudi imetja organizacije, blaga, ukrepi za zaščito okolja pred morebitnim onesnaženjem in način sanacije nastalega stanja pri izrednih dogodkih. Za ta namen se organizirajo občasna preverjanja usposobljenosti in izpopolnjevanja. Z izdelanimi Navodili se seznanijo vse zaposlene v organizaciji. Vse pomembnejša postaja ustrezna promocija zdravja pri zaposlenih in skrb za varnost tako zase kot za vse, ki so pri delu udeleženi. Za dobro opravljanje dela je velikega pomena zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem morajo biti jasne odgovornosti, ki tako preprečujejo nesporazume glede dela in delujejo preventivno (Crismani Koper d.o.o., 2016).

Veliko vlogo ima dobra komunikacija med zaposlenimi, ki jo način dela po integriranem sistemu vodenja vzpodbuja in krepi. Poleg delovnih sestankov se redno planirajo tudi neformalna srečanja, tako imenovani »team buildind«, ki so priložnost za druženje in bolj sproščeno izmenjavo mnenj.

5.5 IZVEDBA NOTRANJE PRESOJE

Notranjim presojam standardi za sisteme vodenja namenljajo posebno pozornost, ker so pomembno orodje vodstva pri spremljanju izvrševanja zastavljenih ciljev, za merjenje učinkovitosti sistema in za zagotavljanje nenehnega izboljševanja. S pomočjo presoje se ugotavlja, če je sistem vodenja skladen, ali je uspešno vpeljan, če se izvaja in ali je učinkovit. Presoje služijo kot proces za izboljševanje sistema vodenja in poslovanja. (Seražin, 2010, str. 58). Podjetje načrtuje notranje presoje najmanj enkrat letno. Lahko pa se na osnovi odločitve vodstva določi več notranjih presoj zaradi preverjanja ustreznosti določenih procesov ali njihovih učinkovitosti. Notranjo presojo se opravi tudi pri uvedbi organizacijskih in tehnoloških sprememb. Le-ta se opravi na praktičnih primerih. Cilj notranje presoje je ugotovitev, kje so neskladja, ki jih je potrebno odpraviti. Postopek za pripravo je naslednji:

- izdelava in potrditev načrta notranjih presoj, ki je sestavni del vodstvenega pregleda,
- določitev ustreznih presojevalcev,
- priprava vodila za izvedbo presoje.

Izvedba presoje se opravi za posamezno področje. Ugotovitve je potrebno pisno zabeležiti in pripraviti predloge za preventivne in korektivne ukrepe ter za njihov nadzor in merjenje učinkovitosti. Rezultati notranje presoje so obravnavani na Vodstvenem pregledu. Na osnovi ugotovitev se po potrebi uvede preventivne in korektivne ukrepe (Crismani Koper d.o.o., 2016).

5.6 VODSTVENI PREGLED

Vodstveni pregled omogoča vodstvu, da na osnovi izpolnjevanja zahtev odjemalcev in drugih zainteresiranih strani dosega trajno uspešnost. Zato mora imeti na voljo informacije, ki omogočajo prave odločitve. Vodstveni pregled zagotavlja preverjanje ustreznosti, primernosti in uspešnosti sistema (Seražin, 2010, str. 70). Vodstveni pregled organizira vodstvo organizacije enkrat letno. Na njem opravi pregled in oceni možnosti za izboljšave in potrebne spremembe ISV, politike in ciljev. Vhodni podatki za vodstveni pregled so (Crismani Koper d.o.o., 2016):

- rezultati notranjih presoj;
- poročilo o reklamacijah;
- informacije o delovanju procesov – skladnost;
- sistem ravnanja z okoljem (spremljanje zakonodaje, obveščanje in pritožbe, učinki sistema ravnanja z okoljem, obseg, v katerem so splošni in izvedbeni cilji izvedeni;
- varstvo in zdravje pri delu (število nesreč, izrednih situacij – izvedenih vaj ali dejanskih, zapisi o učinkovitosti sistema na lokalnem nivoju, zapisi o identifikaciji nevarnosti, ocene tveganja in upravljanja s tveganji;

- poročilo o preventivnih in korektivnih ukrepih;
- informacije s predhodnih ukrepih vodstvenih pregledov;
- informacije o spremembah, ki lahko vplivajo na ISV;
- poročilo za izboljšave.

Rezultati vodstvenega pregleda so (Crismani Koper d.o.o., 2016):

- izboljšanje učinkovitosti ISV in njegovih procesov,
- izboljšanje storitev glede na zahteve uporabnikov le-teh,
- potrebni viri,
- rezultati okvirnih in izvedbenih ciljev,
- pregled ustreznosti politike ISV,
- spremembe ostalih elementov ISV,
- ter primerjavo preteklega obdobja z zastavljenimi cilji.

Vir za obravnavo na vodstvenem pregledu so reklamacijski zapisniki, finančno računovodska poročila, okvirni cilji okoljske politike, okoljski cilji in programi. V podjetje je pomembno spremembo vneslo sistemsko vodenje neskladij. Izkazalo se je, da so zelo dober pokazatelj mest za ukrepanje. Sprotno evidentiranje, hiter odziv, rešitev problema in uvedba korektivnega ukrepa zagotavlja rast kvalitete dela v sistemu (Crismani Koper d.o.o., 2016). Vodstvo na vodstvenem pregledu smiselno obravnava skupne elemente integriranega sistema vodenja in rezultati so dobra osnova za vključitev v letno poročilo in za obravnavo skupaj z oceno poslovanja (Seražin, 2010, str. 71).

6 POSTOPEK PRESOJE IN CERTIFICIRANJA TER NJEGOVE BISTVENE UGOTOVITVE

Postopek za pripravo presoje in pridobitve certifikata se prične tedaj, ko podjetje vpelje sistem kakovosti skladno z zahtevami standardov. Z notranjo presojo preveri in odpravi pomanjkljivosti v dokumentaciji in v praksi (Šostar, 2000, str. 225). Podjetje je prilagodilo svoje delovanje smernicam novih standardov. Na novo so bili definirani naslednji dejavniki (Crismani Koper d.o.o., Zapisnik delovne skupine za ISV, 2015):

- zahteve glede dokumentacije (poslovnik, dokumenti, zapisi);
- odgovornost vodstva: zavezanost ISV, zahteve odjemalcev, politika kakovosti, načrtovanje, komunikacija, vodstveni pregled, viri, realizacija storitve, zahteve, validacija, razvoj, obvladovanje sprememb, nabava, merjenje-analize-izboljšave, (notranje presoje), preventivni ukrepi, tveganja, pripravljenost in odzivi;
- zahteve za sistem ravnanja z okoljem (okoljska politika, zakonodaja, kompetence);
- zahteve v zvezi z varstvom pri delu.

Postopek zajema prijavo, pregled dokumentacije sistema kakovosti, potrebne popravke, presojo izvajanja dokumentirane politike kakovosti v praksi, pripombe, izvedbo potrebnih popravkov, v kolikor je potrebno ponovno presojo in nato sledi izdaja certifikata (Šostar, 2000, str. 2225).

6.1 PROGRAM IN IZVEDBA

Program izvedbe presoje je bil plod dogovora med podjetjem in izbranim certifikacijskim podjetjem. Pomenil je osnovo za številne aktivnosti v zvezi s pripravami, povezanimi z organizacijo poteka tekočega dela z namenom, da bi le-to nemoteno potekalo skladno z zastavljenimi roki. Presoja je bila organizirana dvostopenjsko, t.j. v dveh časovnih terminih. Za določen prvi termin je presoja bila načrtovana in je trajala en delovni dan po predhodno usklajenem programu dela. V presoji je sodelovala delovna skupina in trije člani komisije certifikacijske družbe. Srečanje je zajemalo predstavitev in povzetek opravljenega dela v zvezi z uvajanjem integriranega sistema vodenja, ki ga je vodstvo ves čas podpiralo in dalo na voljo dokumente in informacije, potrebne za oblikovanje novega sistema vodenja. V nadaljevanju je bila pregledana celotna pripravljena dokumentacija. Na osnovi ugotovitev je bila izdelana Lista ukrepov in pripomb ter rok za odpravo le-teh. Drugi del presoje je bil načrtovan mesec dni kasneje (TÜV SAVA SÜD, Program presoje, 2015).

Program pri drugem delu presoje je poleg pregleda dokumentacije vključeval tudi ogled in presojo na lokaciji. Pri ogledu lokacije je bil na praktičnem primeru opravljen pregled in ocena upoštevanja uveljavljanja standardov kakovosti. Rezultat presoje je bil pridobitev

certifikata kakovosti, ravnanja z okoljem, vodenja varnosti in zdravja pri delu. UNI EN ISO 9001 v praksi pomeni, da so vsi projekti in storitve družbe zasnovani in izvedeni s ciljem zagotavljanja maksimalnega zadovoljstva kupcev in podvrženi strogemu nadzoru med celotnim trajanjem procesa. Družba ponuja tudi storitev hitrega posredovanja ob izrednih dogodkih in je v stanju dati zanesljive in hitre odgovore brez negativnega vpliva na procese dela. OKOLJE UNI EN ISO 14001: Družba ocenjuje varstvo okolja, preprečevanje onesnaževanja ter skladnost z zakonskimi predpisi s področja varstva okolja kot temeljne elemente svoje lastne poslovne strategije. S certificiranjem UNI EN ISO 14001 širi svojo skrb za varovanje okolja posredno tudi na svoje podizvajalce in na svoje ciljne kupce. VARNOST BS OHSAS 18001: S sistemom vodenja varnosti in zdravja pri delu je družba definirala način za identificiranje in vrednotenje nevarnosti in tveganja v delovnem okolju, razvoj metod za odpravo le-teh ter pripravo ukrepov za oceno možnosti za izboljšave (TÜV SAVA SÜD, Lista ukrepov, 2015).

6.2 BISTVENE UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZ POSTOPKA CERTIFICIRANJA

Postopek presoje je predstavljal celovit pregled poslovanja družbe z vidika vseh treh standardov. Izpostavil je mesta, ki jih je potrebno uskladiti, in dal številna priporočila za nadaljnje delo. Eno izmed pomembnih priporočil je bilo zagotoviti enak nadzor kvalitete vodenja, varstva in zdravja pri delu ter varovanja okolja na vseh lokacijah, kjer družba deluje. Navodila in poslovniki, ki jih organizacija pripravlja, morajo vsebovati konkretne zahteve. Zbrani in urejeni morajo biti zunanji in notranji zapisi, čas hranjenja neveljavne sistemske dokumentacije mora biti pisno določen. Nad zunanjimi procesi mora biti definiran nadzor (TÜV SAVA SÜD, Lista ukrepov, 2015).

Na nivoju organizacije je potrebno uvesti sistem spremljanja zakonodaje, urediti pregled nad veljavnostjo in spremembo predpisov ter dokumentacijo temu ustrezno prilagajati. Zagotoviti je potrebno notranje obveščanje o spremembah. Družba mora imeti v pisni obliki izdelano oceno usklajenosti z zakonskimi in drugimi zahtevami. Potrebno je dodatno urediti kadrovske evidenco, vključno s pregledom in načrti usposabljanj ter učinkovitostjo le-teh ter določiti kriterije za usposabljanje na specifičnih delovnih mestih. Postopki za uvajanje novo zaposlenih v delo morajo biti pisno definirani. Pripraviti je potrebno kriterije za izbor dobaviteljev, ki imajo pomemben vpliv na poslovanje podjetja. Izdelati je potrebno pregled in sistemsko spremljanje investicij (TÜV SAVA SÜD, Lista ukrepov, 2015).

Dopolniti je potrebno nekatere okoljske vidike, kot je na primer razlitje nevarnih snovi, urediti seznam nevarnih snovi, varnostne liste in pripraviti navodila v primeru nesreče. Postopek ocene tveganja mora biti jasen. Ocena tveganja mora biti sprotno ažurirana in cilji s področja varstva in zdravja pri delu zapisan, cilj »nič nesreč« mora biti izrecno zapisan. Vse lokacije, na katerih se delo izvaja, morajo biti opremljene z ustrezno opremo za prvo pomoč. Kjer je potrebno, se uporablja osebna varovalna oprema. Tako oprema za

delo kot osebna varovalna oprema mora biti redno pregledana, vzdrževana in o tem mora obstajati ustrezní zapis (TÜV SAVA SÜD, Lista ukrepov, 2015).

Vsi zaposleni morajo imeti veljavna zdravniška spričevala in veljavno potrdilo o opravljenem testu s področja varstva in zdravja pri delu ter delovati skladno s temeljnimi načeli zakona pri izvajanju ukrepov (ZVZD-1, 43/11, 9. člen). Redno posvetovanje z zaposlenimi oz. njihovimi predstavniki mora biti dokumentirano v obliki zapisnika. Načrtovane in izvedene morajo biti redne vaje za primer izrednih razmer. Ker je bilo ugotovljeno, da je podjetje dobro prilagodilo in zastavilo poslovanje v skladu s standardi, je družba prejela certifikat kakovosti. Ugotovljene pomanjkljivosti je bilo potrebno v roku odpraviti oziroma pripraviti načrt za prilagoditev zahtevam (TÜV SAVA SÜD, Lista ukrepov, 2015).

6.3 SPREMEMBE V DELOVANJU PODJETJA PO PRIDOBITVI CERTIFIKATA KAKOVOSTI

Spremembe v delovanju podjetja so postale s pridobitvijo certifikata kakovosti občutne. V družbi se je začel oblikovati drugačen, bolj sistematičen pogled na podjetje kot celoto, skupaj z vsemi lokacijami, na katerih izvaja svoje storitve. Vpliv na to je zagotovo imela bolj intenzivna komunikacija na vseh ravneh v času priprav, ki je zaposlene med seboj bolj povezala in vključila v medsebojno sodelovanje. Veliko je doprinesla na novo zasnovana dokumentacija v skladu s standardi, ki zahteva poenoteno obravnavo, navodila in zapise (Crismani Koper d.o.o., Zapisnik delovne skupine za ISV, 2015).

Izboljšala se je komunikacija med zaposlenimi. Več je dnevne komunikacije v zvezi z delom na vseh ravneh, tako osebne, telefonske in preko elektronske pošte. Organizirajo se sestanki in načrtujejo posvetovanja. Načrtovana in organizirana so tudi letna srečanja vseh zaposlenih, ki imajo bolj neformalno obliko. Problemi se hitreje razrešujejo, ker so tudi povratne informacije boljše. Komunikacija se je izboljšala tudi navzven do uporabnikov storitev in poslovnih partnerjev. Okrepila se je osredotočenost na odjemalce storitev. Vedno večji pomen ima stalno izobraževanje zaposlenih, ki se načrtuje in izvaja na letni ravni v skladu s potrebami podjetja. Izvajanje zunanjih procesov se je bolje integriralo v sistem in je boljše obvladovano (Crismani Koper d.o.o., Zapisnik delovne skupine za ISV, 2015).

Zastavljen je nov način spremljanja zakonodaje in sprememb, ki ima vpliv na poslovanje podjetja in se na ta način zagotavlja skladnost, kar se bo v prihodnje še nadgrajevalo. Na ravni dokumentacije so bile uvedene pomembne spremembe. Postala je bolj pregledna in uporabna. Neveljavna dokumentacija se redno izloča. Sistem omogoča boljši pregled, načrtovanje, ugotavljanje neskladij, preprečevanje tveganj in uvajanje stalnih izboljšav. V skladu s standardi je bila pripravljena lista dobaviteljev, med katerimi so le taki, ki spoštujejo zahteve po ustreznih standardih poslovanja, kot so kvaliteta in roki dobav, kar ima vpliv na kvaliteto pri nabavi. Dobavitelji se na ta način razvijajo skupaj s podjetjem in nivo kvalitete se nenehno izboljšuje. Posledično se je izboljšal nadzor nad dobavitelji in pri postopkih nabave (Crismani Koper d.o.o., Zapisnik delovne skupine za ISV, 2015).

Pojav neskladij se sistematično spremlja, obravnava in so podlaga za korektivne ukrepe. Vse pomembnejše postaja obvladovanje vseh oblik tveganja. Veliko sprememb je bilo narejenih na področju varstva in zdravja pri delu, kjer so bile izvedene pomembne izboljšave tako na področju predpisane dokumentacije kot z zaposlenimi neposredno. Pomembno novost pri delu je prispevalo imenovanje predstavnika delavcev za varstvo pri delu, ki omogoča dober pretok informacij od vodstva do zaposlenih in obratno. Redni razgovori in usposabljanja krepijo pomen preventivnega ukrepanja, promocije zdravja in osebne zaščite pri delu. Cilj »nič nesreč« je vselej v ospredju. Sistematično se nadzira in beleži nabava, vzdrževanje in kontrola osebne varovalne opreme, opreme za delo in merilnih naprav (Crismani Koper d.o.o., Zapisnik delovne skupine za ISV, 2015).

Zahteve okoljskih standardov so dodatno razvile in utrdile zavest o pomenu varovanja okolja in trajnostnega razvoja. Poraba, viri, vplivi na okolje so postali še bolj pomembni pri vsakdanjem delu in v praksi se uveljavljajo za okolje manj škodljive rešitve. Pomembna sprememba na bolje je prav gotovo večja konkurenčnost pri pridobivanju novih del in utrjevanje dobrih poslovnih odnosov z obstoječimi poslovnimi partnerji. To je tudi izhodišče za boljšo uveljavitev in poslovanje v domačem poslovnem okolju. Dobri rezultati omogočajo podjetju razvoj, nove zaposlitve in stalno dvigovanje kakovosti znotraj podjetja in v odnosu do vseh, ki z njim sodelujejo.

7 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo je bilo namenjeno proučitvi posledic in sprememb, ki so v podjetju nastale po uvedbi integriranega sistema vodenja. Na osnovi tega je bilo možno ugotoviti njihove učinke na posameznih področjih in najti mesta, kjer so potrebne nadaljnje izboljšave, ki bodo izziv za delo v prihodnje.

Ena bistvenih ugotovitev je, da je bila odločitev v danem trenutku prava, saj je prinesla pozitivne spremembe na poslovnem in organizacijskem področju. Proučitev obstoječega stanja je pokazala na tista področja, kjer so bile potrebne spremembe za boljšo kvaliteto poslovanja. Novi sistem dela je dal odgovore na vprašanja, kako nekatere rešitve izpeljati. Po drugi strani je nakazal tista področja, ki jih bo potrebno v bodoče še proučiti in izboljšati. Rezultati delovanja integriranega sistema vodenja dajejo vodstvu pomembne informacije za sprejemanje poslovnih odločitev. Sistem poslovanje olajša in odpravlja podvajanja ter vzpostavlja bolj uravnotežen nadzor kvalitete vodenja, varstva in zdravja pri delu ter okolja na vseh lokacijah, kjer družba deluje.

Potrjena je bila prva hipoteza, da je uvedba integriranega sistema vodenja vnesla v podjetje velike in pomembne spremembe. Le-te so nastale na vseh področjih v podjetju in so za seboj potegnile veliko novosti. Nov sistem je postal preglednejši, enostavnejši in naravnano tako, da se hitreje in lažje odziva na izzive iz okolja. Lahko se oceni, da je bila to strateška odločitev.

Potrjena je druga hipoteza, ki se nanaša na ugotovitev, da spremembe vključujejo vodstvo, zaposlene, dobavitelje in poslovne partnerje. Brez zainteresiranosti in podpore vodstva sistem ne more delovati. Vključenost zaposlenih ima velik vpliv na uspešno uvedbo in izvajanje integriranega sistema vodenja. Sistem ureja odnose z dobavitelji tako, da s svojim delovanjem omogočajo kvalitetno nabavo, ki se odraža v kvalitetno opravljeni storitvi. Ta odnos ima pozitiven medsebojni vpliv. Poslovni partnerji se zavedajo, da podjetje redno nadzoruje kvaliteto svojih storitev, da ima odgovoren odnos do svojih zaposlenih in do okolja in tako lahko računajo na kvalitetno izvedbo del.

Potrjena je tretja hipoteza, ker se je izkazalo, da integrirani sistem vodenja pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Povečala se je usmerjenost v zadovoljstvo odjemalcev. Podpora vodstva in vključenost zaposlenih vzpodbujata motivacijo, saj je uspešno podjetje v interesu vseh. Certifikat kakovosti daje konkurenčno prednost podjetju pri pridobivanju novih odjemalcev storitev in nadgrajuje dobro poslovno sodelovanje z obstoječimi poslovnimi partnerji.

Potrjena je četrta hipoteza, da je integrirani sistem vodenja naravnano tako, da narekuje nenehne izboljšave. Urejeni in dokumentirani postopki ter takojšen odziv na neskladja, hitra obravnavna in uvedba korektivnih ukrepov nenehno dvigujejo kvaliteto dela.

Pomembno vlogo imajo vključeni zaposleni in dobra komunikacija z odjemalci, dobavitelji in ostalimi v sistemu.

Potrjena je hipoteza, da je integrirani sistem vodenja dobra osnova za izboljšanje varnostne kulture v organizaciji in odnosa do okolja. Z rednim izobraževanjem s področja VZD, ob preventivnem ukrepanju, rednih stikih in prenosom informacij s predstavnikom zaposlenih za področje VZD se zavedanje o preventivnem obnašanju in zaščiti povečuje in s tem varnostna kultura. Obravnava in priprava okoljskih dokumentov je dodatno prispevala k zavedanju o pomenu varovanja in ohranjanja zdravega okolja in pokazala področja, kjer mora biti pozornost še bolj osredotočena, zavedajoč se pomena trajnostnega razvoja. S prepoznavanjem vplivov na okolje se krepi zavedanje zaposlenih, da je za področje varovanja okolja odgovoren že vsak sam. Mehanizmi ISV v podjetju ta zavedanja nenehno krepijo.

Poslovanje danes na trgu pogojuje tudi vse močnejša konkurenca in podjetja vedno bolj ščitijo informacije, ki jim zagotavljajo konkurenčno prednost. Zato je bilo potrebno pri proučevanju in pripravi dokumentacije upoštevati ta vidik kot omejitev.

Nadaljnje proučevanje bo namenjeno dodatnim načinom za obvladovanje in preprečevanje vseh oblik tveganja in nadzora nad tveganji. Predmet proučevanja bo tudi kadrovsko področje in iskanje boljših rešitev, vključno z izobraževanjem. Komunikacija je področje, ki ga bo potrebno še dograditi. Področje prodaje bo potrebno dodatno proučiti in najti nove poti do odjemalcev v povezavi z marketinško dejavnostjo in ob ustreznih informacijski podpori. Stalna skrb bo namenjena varstvu in zdravju pri delu, ohranjanju zdravega okolja ter nadaljnjemu razvoju in implementaciji celotnega integriranega sistema vodenja kakovosti in managementa.

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

- Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola, Univerza v Ljubljani.
- Ivanko, Š. (2002). *Upravni praktikum I*. Ljubljana: Visoka upravna šola, Univerza v Ljubljani.
- Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Visoka upravna šola, Univerza v Ljubljani.
- Kreže, T. (2008). *Standardizacija in kakovost*. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Pribaković Boršnik, A., Zornik, M. & Žagar, T. (2004). *Odgovorno okoljsko delovanje*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Seražin, M. (2005). *Sistemi vodenja varnosti in zdravja pri delu*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Seražin, M. (2010). *Sistemi vodenja-zakaj in kako jih integrirati*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Šostar, A. (2000). *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Vujošević, N. (2006). *Vodilo za okoljske standarde ISO 14001 in EMAS*. Ljubljana: GV Založba.

Viri:

- BS OHSAS 18001:2007.
- Crismani group. (2014). *Crismani group*. Koper.
- Crismani Koper d.o.o.. (2015). *Bilanca Crismani Koper d.o.o.*. Koper.
- Crismani Koper d.o.o.. (2015). *Zapisnik delovne skupine za ISV*. Koper.
- Crismani Koper d.o.o.. (2016). *Poslovnik integriranega sistema vodenja*. Koper.
- Devariz. (2015). *Poročilo o delu s področja varstva in zdravja pri delu*. Koper.
- ISGOTT, International Safety Guide for Oil Tankers and Terminals, Fifth edition, 2014.
- International Maritime Organization. (2011). MARPOL Consolidated edition 2011 (International convention for the Prevention of Pollution from Ships). London.
- Pravilnik o osebni varovalni opremi, Ur. l. RS, 29/05, 23/06, 17/11-ZTZPUS-1 in 76/11. Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/>
- Pravilnik o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev/ZVZD-1 (2011) Uradni list RS, 43/11.
- Pravilnik o varnosti in zdravju pri uporabi delovne opreme (Uradni list RS, št. 101/04 in 43/11 – ZVZD-1) z dne 3.8.2004. Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/>
- SIST EN ISO 14001 julij 2005, Sistemi ravnanja z okoljem (ISO 14001:2004).
- SIST EN ISO 9001 oktober 2008, Sistemi vodenja kakovosti – zahteve (ISO 9001:2008)
- SOLAS, Consolidated edition 2014 with Supplement December 2014, London 2014.

- TÜV SAVA SÜD. (2015). *Lista ukrepov*. Ljubljana.
- TÜV SAVA SÜD. (2015). *Program presoje*. Ljubljana.
- Uredba o odlagališčih odpadkov (2014). Uradni list RS, št. 10/14 (7. 2. 2014). Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/>
- Uredba o odpadkih (2015). Uradni list RS, št. 37/15 (29. 5. 2015). Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/>
- Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o odpadkih (2015). Uradni list RS, št. 69/15 (25. 9. 2015). Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/>
- Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o odlagališčih odpadkov (2016). Uradni list RS, št. 36/16) (15.05.2016).
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu /ZVZD-1/ (2011). Uradni list RS, št. 43/11 (24.05.2011). Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/>
- Zakon o delovnih razmerjih /ZDR-1/ (2013). Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16).

PRILOGE

Priloga 1: Certifikat kakovosti v angleškem in slovenskem jeziku

ZERTIFIKAT ■ CERTIFICATE ■ 認證證書 ■ CERTIFICADO ■ CERTIFICAT


Management Service

CERTIFICATE

**The Certification Body
of TÜV SÜD Management Service GmbH**
certifies that

CRISMANI KOPER d.o.o.
Ankaranska cesta 5 A
6000 Koper
Republic of Slovenia

has established and applies a
Quality, Environmental,
Occupational Health and Safety Management System
for the following scope of application:

**Design, development and execution of environmental remediation at
sea, coast, inland and industrial sites. Pollution prevention and
implementation of supporting activities. Reducing on quantity
of waste of oil services, maritime, port and overland
ambiental activities, environmental surveys
and inspections in facilities and terminals
during ship maintenance**

Performance of audits (Report-No. 707041752)
has furnished proof that the requirements under:

**ISO 9001:2008
ISO 14001:2004
OHSAS 18001:2007**

are fulfilled. The certificate is valid from **2015-05-07** until **2018-05-06**.
Certificate Registration No. **12 100/104/116 50027 TMS**


Product Compliance Management
Munich, 2015-05-11


Deutsche
Akkreditierungsstelle
D-ZM-14143-01-03
D-ZM-14143-01-04
D-ZM-14143-01-05

MS/01-07/2014

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany
www.tuev-sued.de/certificate-validity-check

TUV®

