

UNIVERZA V LJUBLJANI  
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA  
ODDELEK ZA LESARSTVO

Rok FROL

**NADGRADNJA OBSTOJEČEGA SISTEMA VODENJA  
KAKOVOSTI IN RAVNANJA Z OKOLJEM V  
PODJETJU SVEA, LESNA INDUSTRIJA, D.D.,  
ZAGORJE**

DIPLOMSKO DELO

Univerzitetni študij

Ljubljana, 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI  
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA  
ODDELEK ZA LESARSTVO

Rok FROL

**NADGRADNJA OBSTOJEČEGA SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI  
IN RAVNANJA Z OKOLJEM V PODJETJU SVEA, LESNA  
INDUSTRIJA, D.D., ZAGORJE**

DIPLOMSKO DELO  
Univerzitetni študij

**UPGRADING OF THE EXISTING QUALITY MANAGING SYSTEM  
AND CONCERN FOR THE ENVIRONMENT IN THE SVEA D.D.  
ZAGORJE COMPANY**

GRADUATION THESIS  
University studies

Ljubljana, 2007

Diplomsko delo je zaključek univerzitetnega študija lesarstva. Opravljeno je bilo na Katedri za organizacijo in ekonomiko lesarstva Oddelka za lesarstvo Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani. Raziskava je bila opravljena v podjetju Svea, lesna industrija, d.d.

Senat Oddelka za lesarstvo BF je za mentorja diplomskega dela imenoval prof. dr. Mirka Tratnika in za recenzenta doc. dr. Leona Oblaka.

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik: prof. dr. Mirko Tratnik  
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo

Član: doc. dr. Leon Oblak  
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo

Član:

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela.

## KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

- ŠD Dn
- DK UDK 684:006.83
- KG kakovost/okolje/ISO 9000/ISO 14000/lesna industrija/Svea
- AV FROL, Rok
- SA TRATNIK, Mirko (mentor)/OBLAK, Leon (recenzent)
- KZ SI-1420 LJUBLJANA, Rožna dolina, c. VIII/34
- ZA Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
- LI 2007
- IN NADGRADNJA OBSTOJEČEGA SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI  
IN RAVNANJA Z OKOLJEM V PODJETJU SVEA, LESNA INDUSTRIJA, D.D.,  
ZAGORJE
- TD Diplomsko delo (univerzitetni študij)
- OP XI, 82 str., 2. sl., 40 vir.
- IJ sl
- JI sl/en
- AI V lesnem podjetju Svea, d.d. smo preučili in opisali postopke za izdelavo kakovostnejših izdelkov in doseganje boljših ekonomskih rezultatov. Predstavili in razložili smo možne nadgradnje sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem ter posledice le-teh. Predstavili smo pojem kakovosti, njegove opredelitve ter osnovna načela vodenja kakovosti, ki jih mora podjetje upoštevati, če želi oblikovati učinkovit sistem vodenja kakovosti. Vključili smo tudi predstavitvi skupin standardov ISO 9000 in ISO 14000, njun nastanek, razvoj ter posledice vpeljave v domača in tuja podjetja. Delo temelji na metodah “opazovanja z udeležbo”, “analize dokumentov” in “posega v zgodovino” ter na pogovorih s predstavniki podjetja.

## KEY WORDS DOCUMENTATION

- DN Dn
- DC UDC 684:006.83
- CX quality/environment/ISO 9000/ISO 14000/wood industry/Svea
- AU FROL, Rok
- AA TRATNIK, Mirko (supervisor)/OBLAK, Leon (reviewer)
- PP SI-1000 LJUBLJANA, Rožna dolina, c. VIII/34
- PB University Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science  
and Technology
- PY 2007
- TI UPGRADING OF THE EXISTING QUALITY MANAGING SYSTEM  
AND CONCERN FOR THE ENVIRONMENT IN THE SVEA D.D. ZAGORJE  
COMPANY
- DT Graduation Thesis (University studies)
- NO XI, 82 p., 2. ann., 40 ref.
- LA sl
- AL sl/en
- AB The procedures accompanying the manufacturing of better quality products and providing better economic results are studied and described. Possible improvements of the company's system for managing of quality, and providing better measures for Svea d.d. Company to protect the environment, and the consequences it suffers, are also presented and explained. All the definitions of the term »quality« are explained, as well as the basic principles that the company always has to consider, when it comes to creating an effective system for quality managing. What is also included is the presentation of the ISO 9000 and ISO 14000 standards, their background, development and consequences of their introduction to our and foreign companies. Thesis is based on the methods of »observing with actual participation«, »document analysis« and »studying of the company's history«, as well as on conversations with representatives of the company.

## KAZALO VSEBINE

	str.
Ključna dokumentacijska informacija.....	III
Key words documentation.....	IV
Kazalo vsebine.....	V
Kazalo slik.....	XI
<b>1 UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2 DEFINICIJE IN ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI.....</b>	<b>4</b>
<b>3 ISO STANDARDI SERIJE 9000.....</b>	<b>6</b>
3.1 ZGODOVINA STANDARDA ISO 9000.....	6
3.2 RAZLOGI ZA NASTANEK STANDARDOV ISO 9000.....	6
3.3 RAZVOJ STANDARDOV ISO 9000.....	7
3.4 PREDSTAVITEV DRUŽINE STANDARDOV ISO 9000:2000.....	8
3.5 OSNOVNA NAČELA VODENJA KAKOVOSTI.....	8
3.6 ISO 9001 V SLOVENIJI.....	10
<b>4 STANDARD ISO 14001 - SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM.....</b>	<b>12</b>
4.1 PREDSTAVITEV DRUŽINE STANDARDOV ISO 14001.....	12
4.2 STANDARDI SERIJE ISO 14000.....	12
4.3 POZITIVNE POSLEDICE SISTEMATIČNEGA RAVNANJA Z OKOLJEM.....	13
4.4 ISO 14001:1996 – SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM.....	14
<b>4.4.1 Prednosti certificiranja.....</b>	<b>14</b>
<b>4.4.2 Pomembne značilnosti standarda ISO 14001.....</b>	<b>15</b>
<b>4.4.3 Elementi, ki jih vsebuje sistem ravnanja z okoljem.....</b>	<b>15</b>
4.4 ISO 14001:1996 – SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM V SLOVENIJI.....	16
4.5 ISO 14001:2004 – SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM.....	17
<b>5 PREDSTAVITEV PODJETJA SVEA, LESNA INDUSTRIJA, D.D.....</b>	<b>18</b>
5.1 POMEMBNI DOGODKI.....	18
5.2 VODSTVO PODJETJA.....	19
5.3 OSNOVNE DEJAVNOSTI.....	19
5.4 MOŽNOSTI ZA SODELOVANJE Z DRUGIMI POSLOVNIMI PARTNERJI.....	20
<b>6 POSNETEK TRENUTNEGA STANJA V PODJETJU SVEA, LESNA INDUSTRIJA, D.D.....</b>	<b>21</b>
6.1 SISTEM VODENJA KAKOVOSTI.....	21
<b>6.1.1 Procesi in procesne povezave.....</b>	<b>21</b>

6.2	ZAHTEVE GLEDE DOKUMENTACIJE.....	22
6.2.1	<b>Splošni del.....</b>	<b>22</b>
6.2.1	<b>Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem.....</b>	<b>22</b>
6.2.3	<b>Obvladovanje dokumentov.....</b>	<b>23</b>
6.2.3.1	Vrste dokumentov glede na izdajatelja, namen uporabe in čas uporabe uporabljajo.....	24
6.2.3.2	Obvladovanje sprememb dokumentov.....	24
6.2.3.3	Dokumenti zunanjega izvora.....	24
6.2.3.4	Arhiviranje.....	25
6.2.4	<b>Obvladovanje zapisov.....</b>	<b>25</b>
6.2.4.1	Vrste, izdelava, prejemniki in periodika.....	25
6.2.4.2	Arhiviranje.....	26
6.3	ODGOVORNOST VODSTVA.....	26
6.3.1	<b>Zavezanost vodstva.....</b>	<b>26</b>
6.3.2	<b>Osredotočenost na kupca, prepoznavanje okoljskih vidikov in zakonskih ter drugih zahtev.....</b>	<b>26</b>
6.3.3	<b>Politika kakovosti in okoljska politika.....</b>	<b>27</b>
6.3.3.1	Politika kakovosti.....	27
6.3.3.2	Okoljska politika.....	28
6.3.4	<b>Planiranje sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem.....</b>	<b>29</b>
6.3.5	<b>Viri, vloge, odgovornosti, pooblastila in komuniciranje.....</b>	<b>29</b>
6.3.5.1	Odgovornost in pooblastila.....	29
6.3.5.2	Predstavník vodstva.....	30
6.3.5.3	Notranje komuniciranje.....	30
6.3.6	<b>Vodstveni pregled.....</b>	<b>31</b>
6.4	VODENJE VIROV.....	31
6.4.1	<b>Priskrba virov.....</b>	<b>31</b>
6.4.2	<b>Človeški viri.....</b>	<b>31</b>

6.4.2.1	Kompetentnost zaposlenih .....	31
6.4.2.2	Program in plan usposabljanja.....	32
6.4.2.3	Kvalifikacija.....	32
6.4.2.4	Motivacija za kakovost ter čisto in urejeno okolje.....	33
<b>6.4.3</b>	<b>Infrastruktura.....</b>	<b>33</b>
6.4.3.1	Zgradbe, delovni prostori in pripadajoči pomožni prostori.....	34
6.4.3.2	Transport in komunikacije.....	34
<b>6.4.4</b>	<b>Delovno okolje.....</b>	<b>35</b>
6.5	PLANIRANJE REALIZACIJE PROIZVODOV.....	35
<b>6.5.1</b>	<b>Planiranje realizacije proizvoda.....</b>	<b>35</b>
<b>6.5.2</b>	<b>Realizacija proizvoda v prodaji.....</b>	<b>36</b>
6.5.2.1	Določitev zahtev v zvezi s proizvodom.....	36
6.5.2.2	Pregled zahtev v zvezi s proizvodom.....	36
6.5.2.3	Komuniciranje s kupci.....	36
6.5.2.4	Naročila v primarni proizvodnji.....	37
<b>6.5.3</b>	<b>Načrtovanje in razvoj.....</b>	<b>37</b>
6.5.3.1	Planiranje razvoja.....	37
6.5.3.2	Vhodi za načrtovanje in razvoj.....	37
6.5.3.3	Rezultati razvoja.....	38
6.5.3.4	Pregled in overjanje dokumenta.....	38
6.5.3.5	Validacija proizvoda.....	39
6.5.3.6	Proces nabave.....	39
6.5.3.7	Ocenjevanje in izbira dobaviteljev.....	40
6.5.3.8	Informacije za nabavo.....	41
<b>6.5.4</b>	<b>Proces proizvodnje.....</b>	<b>41</b>
6.5.4.1	Obvladovanje proizvodnje in izvedbe storitev.....	41
6.5.4.2	Validacija procesov za proizvodnjo in izvedbo storitev.....	41
6.5.4.3	Identifikacija in sledljivost.....	43
6.5.4.4	Lastnina odjemalcev.....	43



6.5.4.5 Ohranitev proizvoda.....	44
6.5.4.6 Embalaža, odpadna embalaža in odpadki.....	44
<b>6.5.6 Kontrolna, merilna in preizkusna oprema.....</b>	<b>44</b>
6.6 MERJENJE, ANALIZE IN IZBOLJŠAVE.....	45
<b>6.6.1 Splošne zahteve.....</b>	<b>45</b>
<b>6.6.2 Nadzorovanje in merjenje.....</b>	<b>45</b>
6.6.2.1 Merjenje zadovoljstva kupcev.....	45
6.6.2.2 Notranja presoja.....	45
6.6.2.3 Nadzorovanje in merjenje procesov.....	46
6.6.2.4 Nadzorovanje in merjenje proizvoda.....	46
<b>6.6.3 Obvladovanje neskladnih proizvodov ter pripravljenost in odzivnost na izredne razmere.....</b>	<b>46</b>
6.6.3.1 Obvladovanje neustreznih izdelkov, ki so bili ugotovljeni pri kupcu.....	46
6.6.3.2 Obvladovanje neustreznih izdelkov, ugotovljenih v lastni proizvodnji.....	46
6.6.3.3 Obvladovanje neustreznih izdelkov, ki so prispeli od dobavitelja.....	47
<b>6.6.4 Analiza podatkov.....</b>	<b>47</b>
<b>6.6.5 Izboljševanje.....</b>	<b>48</b>
6.6.5.1 Nenehno izboljševanje.....	48
6.6.5.2 Korektivni ukrepi.....	48
6.6.5.3 Nivoji reševanja preventivnih in korektivnih ukrepov.....	49
6.6.5.4 Preventivni ukrepi.....	50
<b>7 NADGRADNJA OBSTOJEČEGA SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI IN RAVNANJA Z OKOLJEM V PODJETJU SVEA, LESNA INDUSTRIJA, D.D.....</b>	<b>51</b>
7.1 VAROVANJE INFORMACIJ.....	51
<b>7.1.1 Določitev politike varovanja informacij.....</b>	<b>51</b>
<b>7.1.2 Določitev obsega varovanja informacij.....</b>	<b>51</b>

<b>7.1.3</b>	<b>Določitev skupine za uvedbo in usklajevanje varovanja informacij.....</b>	<b>52</b>
<b>7.1.4</b>	<b>Izobraževanje in ozaveščanje.....</b>	<b>52</b>
<b>7.1.5</b>	<b>Odkrivanje varnostnih incidentov.....</b>	<b>53</b>
<b>7.1.6</b>	<b>Spremljanje in analiza trendov.....</b>	<b>53</b>
<b>7.1.7</b>	<b>Sankcioniranje kršitev.....</b>	<b>54</b>
<b>7.1.8</b>	<b>Stroškovna upravičenost vlaganja v informacijsko varnost.....</b>	<b>54</b>
<b>7.2</b>	<b>MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.....</b>	<b>55</b>
<b>7.2.1</b>	<b>Pojem motivacije.....</b>	<b>55</b>
<b>7.2.2</b>	<b>Finančna motivacija.....</b>	<b>56</b>
<b>7.2.3</b>	<b>Nefinančna motivacija.....</b>	<b>56</b>
<b>7.2.4</b>	<b>Motiviranje zaposlenih za spremembe.....</b>	<b>57</b>
7.2.4.1	Vpliv skupine na posameznika.....	58
7.2.4.2	Zagotavljanje razumevanja sprememb.....	58
7.2.4.3	Soudeležba.....	58
7.2.4.4	Delitev nagrad.....	59
7.2.4.5	Zagotavljanje varnosti zaposlenih.....	59
7.2.4.6	Komunikacija.....	59
7.2.4.7	Spodbujanje zaposlenih za spremembe.....	60
<b>7.3</b>	<b>E-IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH.....</b>	<b>60</b>
<b>7.3.1</b>	<b>Kaj je e-izobraževanje?.....</b>	<b>60</b>
<b>7.3.2</b>	<b>Uvajanje e-izobraževanja v podjetju.....</b>	<b>61</b>
<b>7.3.3</b>	<b>Oblike učnih gradiv, tehnologija in vloga mentorja pri e-izobraževanju.....</b>	<b>62</b>
<b>7.3.4</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>63</b>
<b>7.4</b>	<b>NADGRADNJA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI.....</b>	<b>64</b>
<b>7.4.1</b>	<b>Stanje pred pričetkom projekta.....</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>PRIČAKOVANI REZULTATI UVEDENIH SPREMEMB.....</b>	<b>67</b>
<b>8.1</b>	<b>VAROVANJE INFORMACIJ.....</b>	<b>67</b>
<b>8.2</b>	<b>MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.....</b>	<b>68</b>
<b>8.3</b>	<b>E-IZOBRAŽEVANJE.....</b>	<b>68</b>
<b>8.4</b>	<b>NADGRADNJE INFORMACIJSKEGA SISTEMA.....</b>	<b>70</b>
<b>9</b>	<b>RAZPRAVA IN SKLEPI.....</b>	<b>72</b>
<b>10</b>	<b>POVZETEK.....</b>	<b>76</b>

<b>11</b>	<b>VIRI.....</b>	<b>78</b>
-----------	------------------	-----------

## KAZALO SLIK

	str.
Sl. 1: Pregled certificiranja ISO 9000 od leta 1989 do leta 2002 v Sloveniji.....	11
Sl. 2: Pregled certificiranja ISO 9000 od leta 1989 do leta 2002 v Sloveniji.....	16

## 1 UVOD

V današnjem globaliziranem svetu se spreminja tudi poslovno okolje, ki zahteva spremembe v podjetjih. Podjetij z enakimi storitvami in enakimi izdelki je vsak dan več, tekmovanje med njimi je vse bolj ostro, iz dneva v dan pa so vse večje tudi zahteve kupcev. Z zahtevami in pričakovanji kupcev pa največkrat povežujemo tudi kakovost. Kupci subjektivno vrednotijo izdelke in povprašujejo po dobrinah, ki jim glede na ceno prinašajo največjo korist - kupci določajo, kaj je kakovostno. Vse več pa je tudi primerov, ko kupci zahtevajo določena potrdila o kakovosti izdelkov (npr. certifikat ISO 9001, potrdilo o poslovni odličnosti).

V podjetjih pa se trudijo, da kakovost ne bi nihala, in zato poskušajo kakovost izdelka čim bolj natančno opredeliti in zagotoviti doseganje postavljenih standardov. Standardi za zagotavljanje kakovosti tako nudijo podjetjem okvir, v katerem lahko izvajajo notranje spremembe, iščejo slabe točke v lastnem poslovanju in iščejo rešitve ob pomoči preventivnih in korektivnih ukrepov.

Proces globalizacije skupaj z globalizacijo poslovanja prinaša slovenskim podjetjem nove priložnosti, pa tudi nekaj nevarnosti. Posledica vstopa Slovenije v Evropsko unijo (leta 2004) je tudi vstop tujih konkurenčnih podjetij na slovenski trg. Tuja podjetja se hitro prilagajajo novim razmeram, a prednost domačih podjetij je poznavanje domačega trga, predvsem tržišča držav bivše skupne republike. Z doseganjem standardov kakovosti pa lahko naša podjetja svoj položaj na domačem in tujih trgih še izboljšajo.

V svojem diplomskem delu bom podrobneje preučil in predstavil sistem vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem v podjetju Svea, lesna industrija, d.d. Podjetje Svea, lesna industrija, d.d. deluje na slovenskem trgu že 50 let. Svea je leta 1995 med prvimi podjetji v lesni industriji pridobila mednarodni certifikat kakovosti ISO 9001. Podjetje naj bi z nadgradnjo obstoječega sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem dosegalo boljše ekonomske učinke in večje zadovoljstvo kupcev.

Cilj diplomskega dela je opredeliti in analizirati trenutni položaj podjetja, kakšne so možnosti izboljšave obstoječega sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem in kakšne izboljšave bi prinesla nadgradnja obstoječega sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem v podjetju. Teoretični del naloge je podkrepjen s praktičnimi vložki, saj sem s pomočjo

opazovanja in spraševanja (v podjetju Svea, lesna industrija, d.d. sem delal preko študentskega servisa in tako spoznal način dela in njegove vplive na doseganje kakovosti, pogovarjal pa sem se tudi s predstavniki podjetja) preveril svojo glavno hipotezo.

Moja hipoteza se glasi, da bo podjetje z nadgradnjo obstoječega sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem dosegalo boljše ekonomske učinke in da bodo kupci še bolj zadovoljni.

Metode dela, ki sem jih izvajal so opazovanje z udeležbo, študija strokovne literature in internih dokumentov podjetja o vodenju kakovosti in ravnanju z okoljem (metoda analize dokumentov), posega v zgodovino ter pogovori z direktorjem področja za razvoj in kakovost, vodjo splošno kadrovskega sektorja ter zaposlenim na področju reševanja reklamacij.

Omenjeno tematiko sem za diplomsko delo izbral zato, ker se podjetje Svea nahaja v kraju, kjer sem doma. Rojstno mesto imam namreč zelo rad in mi ni vseeno za njegov gospodarski, ekonomski in socialni razvoj. K temu razvoju podjetje Svea d.d. veliko prispeva (delovna mesta, razvoj novih delovnih in tehnoloških procesov, težnja k varovanju okolja...).

Uvodni del diplomskega dela vključuje razmišljanje o ekonomskem in gospodarskem razvoju podjetij in vplivu globalizacije nanj. Trdim, da konkurenca med podjetji povzroča dvig kakovosti njihovih izdelkov in storitev.

Jedro diplomskega dela tvorita teoretična osnova in njena praktična nadgradnja. Jedro je razdeljeno na sedem poglavij. Predstavljam pojem kakovosti in njegove opredelitve, povem pa tudi, da je zagotavljanje kakovosti skupek dejavnosti managementa, načrtovanja, vodenja in preverjanja. V nadaljevanju me je zanimala zgodovina nastanka in razvoja skupine standardov ISO 9000, ki so bili prvič izdani leta 1987, v istem poglavju sem predstavil tudi osnovna načela vodenja kakovosti, ki jih mora podjetje, ki želi oblikovati učinkovit sistem vodenja kakovosti, upoštevati.

Predstavil sem tudi sistem ravnanja z okoljem oziroma skupino standardov ISO 14000 in pozitivne posledice, ki jih njihovo upoštevanje povzroča. Zadnja štiri poglavja jedra mojega diplomskega dela vsebujejo praktični del (predstavitev podjetja Svea, lesna industrija, d.d., opis trenutnega stanja vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem podjetja Svea ter moji predlogi za nadgradnjo obstoječega sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem v

podjetju). V predlogih nadgradnje obstoječega sistema sem se dotaknil področij varovanja informacij, informacijskih sistemov ter motiviranja in izobraževanja (e-izobraževanje) zaposlenih. Za konec pa sem opisal še pričakovane efekte, ki bi jih podjetje pridobilo z uvedbo nadgradnje obstoječega sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem.

## 2 DEFINICIJE IN ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

Kakovost oz. kvaliteta je tisto, kar opredeljuje kaj glede na veliko mero pozitivnih lastnosti (Bajec in sod. (ur.), 1994: 376).

Kakovost je skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve, glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb (Šostar, 2000: 7).

Kakovost lahko opredelimo kot skladnost z zahtevami, kar pomeni, da moramo najprej opredeliti zahteve za posamezni proizvod, šele nato na osnovi skladnosti proizvoda z njimi, ki jo ugotavljamo s stalnimi merjenji, dobimo kakovost proizvoda (Crosby, 1990: 16).

Ožji pomen pojma kakovost pomeni kakovost proizvoda. Širši pomen zajema kakovost dela, kakovost storitve, kakovost informacije, kakovost procesa, kakovost oddelka, kakovost ljudi vključno delavcev, inženirjev, vodij in administracije, kakovost sistema, kakovost organizacije, kakovost ciljev (Ishikawa, 1987: 48).

Kakovost je celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oz. trga (Marolt, 1994: 21).

Kakovosten izdelek naj bi zadovoljil ali celo presegel zahteve in pričakovanja kupcev. Na kakovost vplivajo pričakovanja kupcev in je v tej povezavi v določeni meri vedno subjektivna (Rusjan, 1999: 268).

Zagotavljanje kakovosti je skupek dejavnosti managementa kakovosti, načrtovanja kakovosti, vodenja in preverjanja kakovosti (Šostar, 2000: 9).

Kakovost mora biti sestavni del kulture vsakega podjetja, željo po njenem doseganju morajo ponotranjiti vsi zaposleni, kar pa je lahko zelo dolgotrajen proces. A ob pomoči izobraževanja zaposlenih na področju kakovosti se le-ti privadijo na nov delovni ritem in miselnost podjetja, kar vodi k pozitivnim učinkom. Poznamo dve obliki razvoja kakovosti. Prva razvojna smer pomeni uvajanje celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) in poudarja vključevanje čim



večjega števila sodelavcev ter celotne proizvodne verige. Druga razvojna smer zagotavljanja kakovosti pa pomeni uvajanje in certificiranje sistemov kakovosti. Zagotavljanje kakovosti pa ni samo tehnična dejavnost, temveč prodira v vse faze poslovnega procesa in v vse njegove funkcije (Crosby, 1991: 6, 41 in Vujošević, 1992: 17).

### **3 ISO STANDARDI SERIJE 9000**

#### **3.1 ZGODOVINA STANDARDA ISO 9000**

Skupina standardov ISO 9000 je bila prvič izdana leta 1987. Prvotno so te standarde uporabljale le proizvodne organizacije, čez čas pa je ta skupina standardov postala splošno priznano orodje pri vzpostavitvi in vzdrževanju sistemov vodenja kakovosti ne samo v proizvodnih, temveč tudi v storitvenih organizacijah, v zadnjem času pa tudi v državni upravi.

Vsaka organizacija ima prav gotovo vpeljan nekakšen sistem vodenja kakovosti, saj drugače ne bi mogla obstajati, vprašanje pa je, ali in koliko je ta sistem skladen z zahtevami, ki jih podajajo standardi skupine ISO 9000.

Ena najpomembnejših novosti, ki jo je skupina standardov ISO 9000 vpeljala, je obveznost izvajanja in vzdrževanja posameznih elementov sistema vodenja kakovosti, ko je le-ta enkrat že vzpostavljen. Hkrati pa je tudi pomembna usmerjenost v preventivno delovanje, usmerjenost v nadzor nad učinkovitostjo izvajanja sistema vodenja kakovosti ter odpravljanje neskladnosti s korektivnimi ukrepi.

### 3.2 RAZLOGI ZA NASTANEK STANDARDOV ISO 9000

V šestdesetih in sedemdesetih letih je začela kakovost naglo pridobivati pomen tako v industriji kakor tudi v trgovini. V področju sistemov kakovosti so bili razviti različni nacionalni in mednarodni standardi za uporabo v industriji, trgovini, za vojaške potrebe in za potrebe industrije, povezane z jedrsko energijo.

Nekateri od teh standardov so bili dokumenti, ki so bili neke vrste navodilo za izgradnjo elementov sistema kakovosti, drugi so vsebovali zahteve, ki so jih vključevali v pogodbe med kupcem in dobaviteljem.

Ti standardi pa seveda niso bili zadosti skladni, da bi jih lahko široko uporabljali v mednarodni trgovini. Tudi terminologija v teh standardih je bila neskladna in nejasna, v nekaterih primerih pa tudi v neskladju s prakso v industriji in trgovini.

Razen tega se je zlasti na zahodu v teh letih zelo razširilo izvajanje presoj oziroma preverjanje dobaviteljev. Presoje so praviloma izvajali izkušeni kupčevi inženirji pri svojih dobaviteljih. Prve presoje so bile narejene po občutku, nato pa si je vsak kupec izdelal sistem presoje, ki je temeljil na enem od standardov, oziroma so jih izvajali po posebnih vprašalnikih, ki so jih v ta namen izdelali in tudi stalno izpolnjevali. Tako so večji kupci organizirali cele skupine presojevalcev, ki so se ukvarjale s presojami svojih dobaviteljev, medtem ko so imeli dobavitelji zaposleno osebje, ki je samo spremljalo množico presojevalcev. Tak pristop seveda ni bil ravno ekonomičen in učinkovit. Manjša podjetja oziroma kupci si takšnih sistemov presoj seveda niso mogli privoščiti.

Tako sta se pojavili dve potrebi:

- potreba po standardu za ugotavljanje kakovosti, ki bi imel mednarodno veljavo, oziroma bi ga vsi priznavali,
- pojavila se je potreba po presojah sistema kakovosti s strani tretje neodvisne stranke.

### 3.3 RAZVOJ STANDARDOV ISO 9000

Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO s sedežem v Ženevi je bila ustanovljena leta 1946 kot naslednica Mednarodne zveze za standardizacijo ISA.

Njen namen oziroma področje dela je izdajanje mednarodnih standardov in priporočil ter koordiniranje svetovne standardizacije na vseh področjih, razen v elektrotehniki, kjer je to naloga IEC. Člani ISO so nacionalne organizacije za standardizacijo iz večine držav sveta. Tehnična dejavnost ISO se odvija v približno 200 tehničnih odborih in nad 470 pododborih. Odbori pa se delijo na odbore za specifične naloge in na odbore za skupno problematiko.

Dejavnost ISO sega tudi na področje vodenja kakovosti. V okviru mednarodne organizacije za standardizacijo ISO je tako za pripravo oziroma izdelavo standardov s področja upravljanja in zagotavljanja kakovosti pristojen tehnični odbor TC 176 (On Quality Management and Quality Assurance), ki je prve standarde, danes že zelo poznane skupine ISO 9000, izdal v letu 1987. Druga izdaja z manjšimi spremembami, glede na predhodno, je bila pripravljena leta 1994, tretja, ki je prinesla spremembe, v letu 2000.

### 3.4 PREDSTAVITEV DRUŽINE STANDARDOV ISO 9000:2000

Namen razvijanja in uvajanja družine standardov ISO 9000:2000 je podpora različnim organizacijam pri njihovem razvoju in delu z učinkovitimi sistemi vodenja kakovosti v navezi dobavitelj – organizacija – odjemalec.

Ogrodje skupine ISO 9000:2000 sestavljajo standardi:

- ISO 9000:2000, ki opisuje osnove sistemov vodenja kakovosti in določa terminologijo sistema vodenja kakovosti;

- ISO 9001:2000, ki določa zahteve za sistem vodenja kakovosti v primeru, če mora organizacija dokazati svojo sposobnost, da dosledno dobavlja izdelke, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje; usmerjen je k učinkovitemu izpolnjevanju zahtev odjemalcev; uporabimo ga lahko znotraj organizacije ali za certificiranje in pogodbene namene;
- ISO 9004:2000, ki podaja smernice in kaže na možnosti nenehnega izboljševanja celotnega delovanja uspešnosti in učinkovitosti organizacije ter s tem izboljšuje zadovoljstvo odjemalcev;
- ISO 19011, ki podaja napotke za presojo sistemov vodenja kakovosti in sistemov ravnanja z okoljem.

### 3.5 OSNOVNA NAČELA VODENJA KAKOVOSTI

Če želi podjetje oblikovati učinkovit sistem vodenja kakovosti (kar vodi k uspešnemu delovanju podjetja), mora upoštevati osem načel vodenja kakovosti, ki so zajeta v standardu ISO 9001:2000:

- 1) Osredotočenost na odjemalce: Uspeh poslovanja podjetja je odvisen od tega, kako dobro uspe podjetje zadovoljiti pričakovanja svojih odjemalcev – ne samo, da morajo pričakovanja svojih odjemalcev zadovoljiti, morajo jih predvsem preseči.
- 2) Voditeljstvo: Vodstvo z načinom svojega delovanja opredeli vzdušje v podjetju in notranjo kulturo, ki vpliva na vse zaposlene. Če vodstvo ne teži k razvoju kakovosti, podjetje ne more biti uspešno.
- 3) Vključenost zaposlenih: Vključevanje zaposlenih mora potekati na vseh ravneh, saj tako zaposleni spoznajo, da imajo tudi sami korist od uspeha celotnega podjetja, hkrati pa se njihove sposobnosti uporabijo v korist podjetja. Brez sodelovanja vseh zaposlenih podjetje ne more biti uspešno.
- 4) Procesni način: Obravnava dejavnosti na procesni način pomeni, da v fazah identifikacije in opravljanja procesov ter njihovih medsebojnih vplivov sistematično povečujemo zadovoljstvo odjemalcev. Vsaka sprememba v poslovanju oz. nov projekt bo izdelan bolje, če bo obravnavan na procesni način in ne kot osamljena naloga.
- 5) Sistemski način vodenja: Poslovanje podjetja je učinkovitejše, če so različni procesi nadzorovani kot del celotnega procesa. Vodenje in upravljanje stičnih točk med procesi zagotavlja, da bo vsak proces prispeval k doseganju skupnih ciljev.

- 6) Nenehno izboljševanje: Cilj vsakega podjetja mora biti nenehno izboljševanje, podjetje pa ne sme biti zadovoljno s poslovanjem, ki temelji na nespremenjenih načelih. To je hkrati tudi način, da podjetje prehitijo svojo konkurenco.
- 7) Odločanje na podlagi dejstev: Podjetje mora zbrati in analizirati ustrezne podatke ter dejstva, nato pa na njihovi podlagi sprejeti svoje odločitve. Kritične odločitve so namreč še vedno pre pogosto sprejete na osnovi intuicije, čustvenih reakcij...
- 8) Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji: Z razvojem partnerskih odnosov z dobavitelji lahko podjetje poveča kakovost in zanesljivost svojih izdelkov ali storitev in hkrati doseže boljše finančne rezultate (Novak, 2001: 13-15).

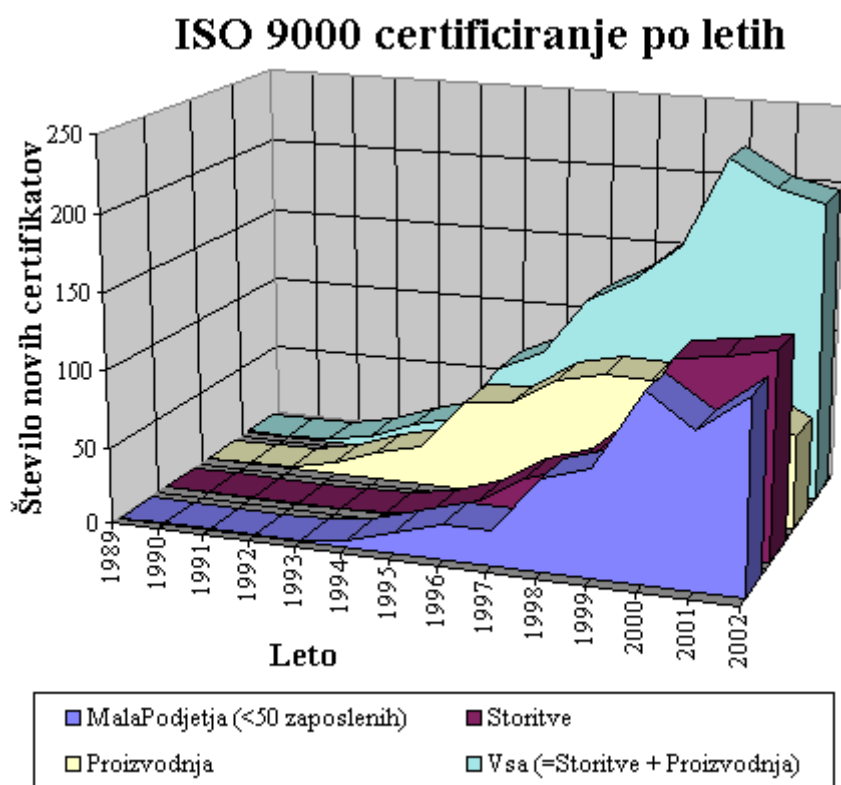
Kot lahko vidimo, so najpomembnejša načela vodenja kakovosti osredotočena na odjemalce, procesni in sistemski način ter nenehno izboljševanje, hkrati pa so osredotočena tudi na produktivnost, stroške in tveganja. Upoštevanje načel vodenja kakovosti ima naslednje pozitivne posledice:

- lojalnost odjemalcev,
- nadaljnja naročila,
- boljše delovne rezultate (tržni delež, dobiček),
- fleksibilne in hitre reakcije pri izkoriščanju na tržišču,
- manjše stroške in krajši pretočni čas z uspešno in učinkovito uporabo virov,
- oblikovanje najboljših procesov za doseganje ciljev,
- prednosti na tržišču zaradi izboljšanih organizacijskih sposobnosti,
- večje razumevanje in višja motivacija zaposlenih glede na cilje podjetja in njihova udeležba pri stalnih izboljšavah,
- lažje zagotavljanje zaupanja zainteresiranih strani v učinkovitost in uspešnost podjetja glede na njegovo finančno in socialno delovanje, življenjski cikel proizvoda in glede na ugled podjetja,
- sposobnosti povečanja dodane vrednosti pri podjetju in njegovih dobaviteljih s pomočjo optimiziranja stroškov in virov ter pri prilagodljivosti in hitrih odzivih na spremembe tržišča.

### 3.6 ISO 9001 V SLOVENIJI

Standarde kakovosti so v Sloveniji začeli uvajati v začetku devetdesetih let. Število podeljenih certifikatov za skladnost sistema kakovosti s standardom ISO 9001:2000 se v slovenskih podjetjih povečuje. Pridobljeni certifikat koristi podjetjem, kadar se želijo notranje izboljšati ter se s kakovostnimi procesi in izdelki uveljaviti na domačem ter tujem trgu, pa tudi podjetjem, ki morajo izpolnjevati zakonske predpise in potrebujejo spričevalo za določen izdelek. To je postalo še bolj nujno po vstopu Slovenije v Evropsko unijo, ko so na slovenski trg začela vstopati nova konkurenčna podjetja, ki še vedno predstavljajo izziv za domače gospodarstvo. V Sloveniji certifikate izdajajo naslednja podjetja:

- BVQI (Bureau Veritas Quality International, Ljubljana)
- SIQ (Slovenski institut za kakovost in meroslovje Ljubljana)
- TÜV Bayern Sava
- SGS SLOVENIJA d.o.o., Koper



Slika 1: Pregled certificiranja ISO 9000 od leta 1989 do leta 2002 v Sloveniji  
(Gospodarska zbornica Slovenije)

## **4 STANDARD ISO 14001 - SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM**

### **4.1 PREDSTAVITEV DRUŽINE STANDARDOV ISO 14001**

Veliko podjetij je zaradi dviga okoljske ozaveščenosti in vse strožje okoljske zakonodaje vključilo varstvo okolja v strukturo svojega sistema vodenja. Po vsem svetu obstaja cela vrsta prostovoljnih pobud standardov in smernic, ki nudijo pomoč pri oblikovanju poslovanja z okoljem v podjetjih, a najboljše je še vedno organizirano reševanje okoljskih vidikov poslovanja. V Evropski uniji se je tako uveljavil predpis 761/2001 Community Eco-management and Audit Scheme, v Združenih državah Amerike pa so podjetja začela uvajati proaktivno politiko za ravnanje z okoljem. Znotraj standarda ISO 14000 obstaja mnogo dokumentov, med njimi je tudi ISO 14001, ki podaja zahteve za učinkovit sistem ravnanja z okoljem. Pripravila ga je Mednarodna organizacija za standarde – želeli so ponuditi univerzalno orodje, ki bi vsem podjetjem omogočalo primerno ravnanje z okoljem, oblikovali pa so tudi enotne definicije in specifikacije. Ker je sistem vodenja z okoljem po standardu ISO 14000 primerljiv s sistemom zagotavljanja kakovosti po ISO 9000, je lahko njegova dopolnitev in nadgradnja.

### **4.2 STANDARDI SERIJE ISO 14000**

V družino ISO 14000 so vključeni standardi, ki pokrivajo naslednja področja:

- Sistemi ravnanja z okoljem (Environmental Management System – EMS) (14001, 14002, 14004),
- Presoja okolja (Environmental Auditing – EA) (14010, 14011, 14012), ki vključuje navodila za presojo,
- Vrednotenje učinkov ravnanja z okoljem (Environmental Performance Evaluation – EPE) (14031), ki vključuje navodila za vrednotenje učinkov na okolje,

- Okoljsko označevanje (Environmental Labeling – EL) (14020, 14021, 14022, 14023, 14024, 14025), ki v skladu z enotnimi merili označuje izdelke in njihove učinke na okolje,
- Ocenjevanje življenjskega cikla (Life Cycle Assessment – LCA) (14040, 14041, 14042, 14043), ki zajema opis izdelka s stališča njegovih vplivov na okolje od proizvodnje do konca življenjske dobe.

#### 4.3 POZITIVNE POSLEDICE SISTEMATIČNEGA RAVNANJA Z OKOLJEM

- Povečani dobički, sistemsko obvladovalni varčevalni ukrepi in neposredno znižani stroški poslovanja:

Eden od načinov povečanja dobička s pomočjo uporabe sistemov ravnanja z okoljem je zmanjšanje stroškov (če vodstveni sistem vključuje analizo surovin, stranskih produktov ter odpadkov izdelka, embalaž in proizvodnih procesov, se zmanjša količina vhodnega materiala, energije, stranskih produktov in odpadkov; posledično se zmanjšajo stroški).

- Izboljšane metode vodenja procesov:

Sistemi ravnanja z okoljem lako odkrijejo in odpravijo odvečne postopke pri usklajevanju z zakonodajo, saj vpeljujejo skupno terminologijo, ki omogoča lažjo komunikacijo in prepoznavnost ciljev, postopkov, okoljskih vplivov in rešitev. Boljša komunikacija skrajša reakcijski čas za ukrepanje, s tem pa se zmanjša število posledic zaradi katerih bi bilo podjetje primorano plačevati odškodnine.

- Izboljšan konkurenčni položaj na trgu in povečano zaupanje javnosti, strank in poslovnih partnerjev:

Vzpostavitev dobre okoljevarstvene podobe podjetja lahko pritegne osveščene stranke, pomeni prednost pred konkurenco, je privlačnejša za potencialne delavce, poveča pa se tudi lokalna podpora podjetju za poslovanje v njihovem okolju.



- Usklajenost z zakonodajo:

Neupoštevanje državnih zakonov in predpisov, ki varujejo okolje, se kaznuje s finančnimi ali celo zapornimi kaznimi. ISO 14000 zagotavlja usklajenost z obstoječo zakonodajo, saj podjetjem pomaga odkrivati in ukrepati v primerih neusklajenosti.

- Izboljšane delovne razmere (Haklik, 2006)

#### 4.4 ISO 14001:1996 – SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM

ISO 14001 je najbolj razširjen model ravnanja z okoljem na svetu. Objavljen je bil 1. oktobra 1996. Podaja ključne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati podjetja, da opravljajo svojo dejavnost na odgovoren način do okolja (izpolnjevanje zakonskih zahtev, uravnavanje stroškov, učinkovito izkoriščanje virov, preprečevanje onesnaženja ter odzivanje na zahteve in pričakovanja poslovnih partnerjev in lastnikov podjetja ter ostale zainteresirane javnosti). Elementi ISO 14001 prinašajo raznolikim podjetjem in organizacijam širom po svetu okvir za vodenje in nenehno izboljševanje lastnih okoljskih programov.

##### 4.4.1 Prednosti certificiranja

Pridobitev certifikata 14001 ima za javnost velik pomen. Zainteresiranim dokazuje, da je podjetje kot imetnik certifikata sistematično izvedlo vse potrebno za zmanjšanje ali celo preprečevanje obremenjevanja okolja, s tem pa tudi v največji meri sistematično znižalo verjetnost nastopa okolju nevarnih dogodkov. Za podjetje, ki je pridobilo ta certifikat, je to pomemben promocijski argument, s katerim pridobiva splošno zaupanje in povečuje konkurenčnost ter si tako ustvarja dolgoročne razvojne možnosti. Po standardu ISO 14001 morajo podjetja nenehno izboljševati sistem obvladovanja vseh okoljskih tveganj in se pogovarjati z lokalno skupnostjo, sicer ne prenesejo vsakoletne presoje zunanjih ocenjevalcev in notranjih strokovnjakov (Notar, 2005: 6).

##### 4.4.2 Pomembne značilnosti standarda ISO 14001

- Je obširno razdelan, saj pri varovanju okolja sodelujejo vsi udeleženci v podjetju, pa tudi vlagatelji, z ustreznimi procesi pa se ugotovijo vsi vplivi na okolje.
- Je proaktiven, saj je zasnovan na vnaprejšnjem razmišljanju in delovanju, ne pa na reagiranju na trenutne razmere in dogodke.
- Je sistematičen, saj z uporabo enotnega sistema vodenja ravnanja z okoljem (vanj so vključene vse funkcije v podjetju) poudarja izboljšanje varovanja okolja.

#### **4.4.3 Elementi, ki jih vsebuje sistem ravnanja z okoljem**

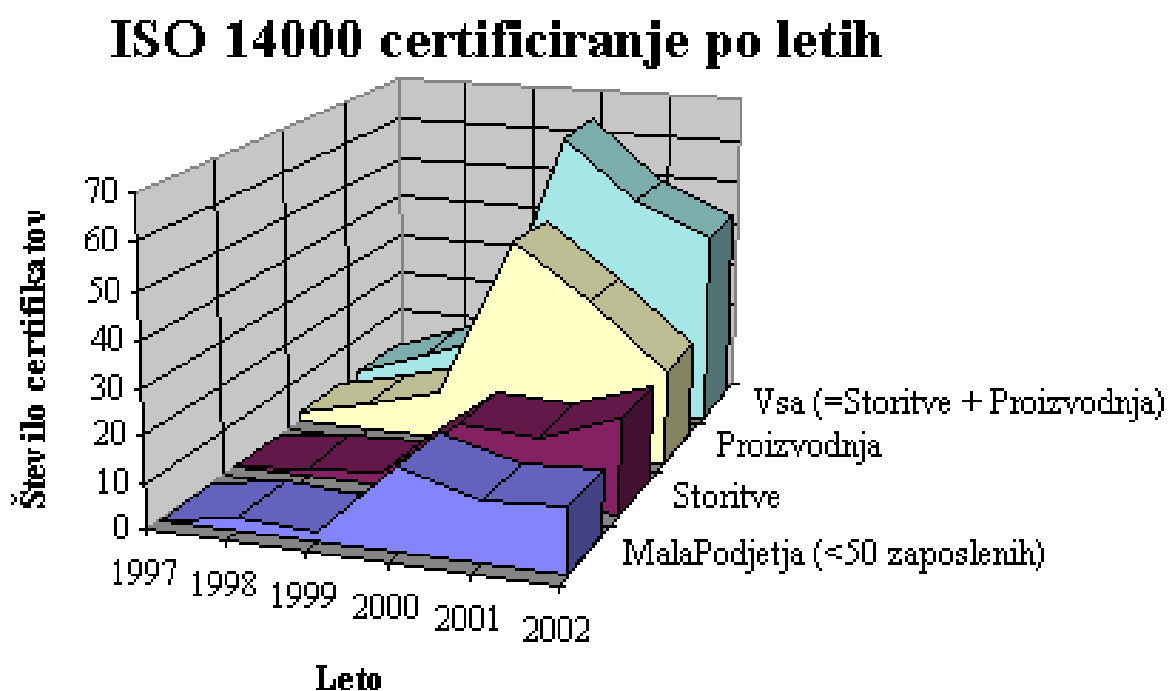
Elementi, ki jih vsebuje sistem ravnanja z okoljem ISO 14001, so:

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

#### **4.5 ISO 14001:1996 – SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM V SLOVENIJI**

V Sloveniji je bil prvi certifikat sistema ravnanja z okoljem po ISO 14001 podeljen leta 1997. Do sedaj je ta certifikat pridobilo že več kot 260 podjetij – največ certifikatov je bilo podeljeno podjetjem, ki se ukvarjajo s kemično in kovinsko industrijo, najmanj pa podjetjem, ki delujejo na področju informatike, telekomunikacij, gozdarstva, turizma in gostinstva.

Zanimiv je podatek, da so vsa podjetja, ki najbolj onesnažujejo okolje, ta certifikat pridobila. Slovenija je po številu okoljskih certifikatov ISO 14001 že povsem v evropskem vrhu, saj nas po številu certifikatov na število prebivalcev prekašajo le Švedska, Finska, Danska in Španija (Planinc, 2004: 9).



Slika 2: Pregled certificiranja ISO 9000 od leta 1989 do leta 2002 v Sloveniji  
(Gospodarska zbornica Slovenije)

#### 4.6 ISO 14001:2004 – SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM

Nov in zaenkrat zadnji mednarodni standard ISO 14001:2004 je izšel 15. novembra 2004. Nova izdaja ISO 14001:2004 je nadgradnja prvotne izdaje iz leta 1996 in je mnogo bolj jasna in usklajena s standardom kakovosti ISO 9001:2000 ter olajšuje integriranje sistemov kakovosti in ravnanja z okoljem. Hkrati omogoča tudi večjo okoljsko učinkovitost in lažje usklajevanje z veljavnimi predpisi s področja okolja. Standarda iz leta 1996 in 2004 sta si zelo podobna, a novi standard prinaša še nekaj dodatnih zahtev – nadgrajen je člen o okoljskih vidikih (po novem se izrecno vključuje izdelke in storitve), zakonske in druge zahteve so po

novem povezane z okoljskimi vidiki, dodan pa je tudi člen o vrednotenju skladnosti z zakonodajo. ISO 14001:2004 poleg že uveljavljenega zavedanja o vplivih na okolje poudarja tudi zavedanje o okoljskih vidikih. Standard pa ne zajema le zaposlenih v podjetjih, ampak se razširi na vse, ki delajo za podjetje (pogodbeni delavci, dobavitelji...) (Mlakar, 2004 in Jurca, 2004: 87-89).

## **5 PREDSTAVITEV PODJETJA SVEA, LESNA INDUSTRIJA, D.D.**

Ime je nastalo s prekategorizacijo zemljepisnega imena. Svea je bila med prvimi slovenskimi tovarnami, ki so uvedle proizvodnjo t.i. švedskih kuhinj (z visečimi omaricami namesto klasičnih kredenc). Tako so zagorsko tovarno poimenovali po pokrajini Sveland na Švedskem, od koder izvira nov tip kuhinj in je SVEA skrajšana oblika imena pokrajine Sveland.

### **5.1 POMEMBNI DOGODKI**

- 1991 Družbeno podjetje postane delniška družba.

- 1995 Vpis družbe v sodni register – lastninsko preoblikovanje.
- 1996 Nakup tovarne kuhinj Gaber Stari trg pri Ložu.
- 1998 Ustanovitev družbe Svea, inženiring, d.d.
- 1999 Odkup hipotekarnih terjatev Lesne industrije Litija, d.d.
  - Svea postane 82% lastnica.
- 2000 Skupščina Lesne industrije Litija sprejme sklep o preimenovanju v Svea, lesna industrija Litija, d.d., ki deluje v okviru poslovnega sistema Svea.
- 2001 S 1. 7. 2001 Svea, lesna industrija Litija, d.d. prevzame 32 delavcev Svee, d.d., kamor se je v letu 2000 že preselila proizvodnja masivnih front.
- 2002 Investicija v proizvodno linijo laminiranih lepljenih nosilcev.
- 2003 Pričetek proizvodnje lepljenih nosilcev. Pridobitev certifikata ISO 14001:1996. Obnovljeni certifikat kakovosti ISO 9000:2000. Mednarodni certifikat MFA Ottograf za proizvodnjo lepljenih nosilcev.
- 2004 Obnovljena certifikata ISO 9000:2000 in ISO 14001:1996.
- 2005 Posodobitev tehnološke opreme za izdelavo kuhinjskih delovnih plošč. Postavitev razglednega stolpa Svea v Mozirskem gaju. Pričetek proizvodnje oplaščenih front na novi tehnološko in ekološko najsodobnejši liniji za oplaščenje v Tovarni kuhinj Gaber, Stari trg pri Ložu. AMBIENTA sejem pohištva v Zagrebu – zlata plaketa Mobil optimum za kuhinjo Lana. 16. Pohištveni sejem v Ljubljani – posebna nagrada Gospodarske zbornice Slovenija – združenja lesarstva in Gospodarskega razstavišča za kuhinjo Carissa. 43. sejem pohištva Beograd – posebno priznanje za kvalitetno izdelavo kuhinje Lana. 17. Mednarodni sejem pohištva MEBEL 2005 v Moskvi – skupaj z družbami Tom d.d. Mokronog in Javor d.d. Pivka so prejeli posebno priznanje za uspešen nastop.

## 5.2 VODSTVO PODJETJA

Generalni direktor:	mag. Miroslav Štrajhar
Direktor področja komerciale:	Tim Tomažin, univ.dipl. oec
Direktor področja za razvoj in kakovost:	Stane Koci, univ.dipl.ing.
Tehnični direktor:	Bojan Petrič

Direktor primarne proizvodnje:	Karlo Ilnikar
Vodja finančno-računovodskega sektorja:	Marjeta Povhe, dipl.oec
Vodja računovodske službe:	Marija Poglajen
Vodja splošno-kadrovskega sektorja:	Marjana Mlinarič-Pikelj, iur.

### 5.3 OSNOVNE DEJAVNOSTI

- Proizvodnja kuhinjskega pohištva in druge opreme, cca 175.000 kuhinjskih elementov letno.
- Proizvodnja žaganega lesa, kjer znaša letni razrez cca 26.000 m<sup>3</sup> hlodovine, in proizvodnja lepljenih nosilcev cca 4.000 m<sup>3</sup>/leto.
- Trgovina na veliko in malo na področju pohištvene in žagarske industrije ter spremljajočih področij.
- Izvoz – uvoz proizvodov, rezervnih delov, opreme in storitev iz lastne proizvodnje oz. za lastno proizvodnjo.
- Zastopanje tujih podjetij v zunanjetrgovinskem prometu in posredovanje v poslih blagovnega prometa med tujimi in domačimi podjetji ter konsignacija.

### 5.4 MOŽNOSTI ZA SODELOVANJE Z DRUGIMI POSLOVNIMI PARTNERJI

- Prodaja kuhinjskega pohištva iz rednega proizvodnega programa, izdelava posebnih naročil, inženiring posli, itd.
- Skupen razvoj ter proizvodnja kuhinjskih programov z domačimi in s tujimi poslovnimi partnerji.
- Prodaja žaganega lesa iglavcev in listavcev ter lameliranih lepljenih nosilcev za gradbeništvo in individualne stranke.
- Nakup materiala in strojne opreme za izdelavo kuhinjskega pohištva, hlodovine in ostalih materialov.

## **6 POSNETEK TRENUTNEGA STANJA V PODJETJU SVEA, LESNA INDUSTRIJA, D.D.**

### **6.1 SISTEM VODENJA KAKOVOSTI**

#### **6.1.1 Procesi in procesne povezave**

Vzpostavitev, dokumentiranje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem je v celoti zajeto v POSLOVNIKU KAKOVOSTI IN RAVNANJA Z OKOLJEM skozi vse točke standarda.

Pri vodenju sistema kakovosti in ravnanja z okoljem kot sestavnega dela poslovnega vodenja uporabljajo model procesnega pristopa in se ravnaajo po načelu planiraj, naredi, preveri in ukrepaj. To načelo uporabljajo v vseh procesih in na vseh ravneh v podjetju. Če problemi v zvezi z odstopanjem od planiranih aktivnosti niso rešljivi na nižjem nivoju odločanja, preidejo na višji nivo. Za dokumentiranje procesnega vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem uporabljajo procesne tabele, iz katerih so razvidne:

- oznake aktivnosti, opisi aktivnosti in medsebojne procesne povezave,
- lastniki procesov, nosilci aktivnosti, osebe za pregled in overjanje posameznih aktivnosti procesov,

- viri in informacije, potrebne za izvajanje procesov in podporo delovanja pri nadzorovanju,
- kriteriji in merila uspešnosti procesov za zagotovitev učinkovitega delovanja in obvladovanja procesov ter nenehnega izboljševanja,
- ekološki parametri procesov.

Lastnik posameznega procesa, v katerem se odvijajo aktivnosti, procesa ima ustrezna pooblastila in je odgovoren za doseganje ciljev procesa in izvajanje preventivnih in korektivnih ukrepov.

Sistem vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem velja v podjetju Svea, lesna industrija, d.d. za Tovarno kuhinj v Zagorju, Tovarno kuhinj Gaber v Starem trgu pri Ložu in Primarno proizvodnjo na lokaciji v Zagorju (proizvodnja žaganega lesa) in Litiji (proizvodnja lepljenih nosilcev).

## 6.2 ZAHTEVE GLEDE DOKUMENTACIJE

### 6.2.1 Splošni del

V podjetju Svea, lesna industrija, d.d. obvladujejo sistem vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem v procesih s pisnimi dokumenti in navodili, doseženo kakovost in učinke ravnanja z okoljem pa dokazujemo z zapisi.

### 6.2.2 Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem

Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem je sestavljen na osnovi zahtev standarda SIST ISO 9001 (ISO 9001:2000) – Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve in standarda SIST EN ISO 14001 (ISO 14001:2004) – Sistemi ravnanja z okoljem – Zahteve z navodili za uporabo.



Značilnosti in pomen poslovnika kakovosti in ravnanja z okoljem so:

- dokumentira sistem vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem,
- objavlja politiko kakovosti in okoljsko politiko podjetja in odnos do kupcev,
- informira zaposlene, kupce in dobavitelje o sistemu vodenja kakovosti podjetja in ravnanja z okoljem ter sistemskem izpolnjevanju zahtev standarda ISO 9001:2000 in ISO 14001: 2004,
- objavlja zavezanost podjetja za izpolnjevanje vseh zakonskih in drugih zahtev, na katere je organizacija pristala,
- jasno opredeljuje okoljski vidik njihovih storitev in izdelkov ter njihov vpliv na okolje,
- je pogoj za uspešno presojo in pridobitev certifikata sistema kakovosti in ravnanja z okoljem,
- omogoča stalnost postopkov, neodvisno od kadrovske fluktuacije,
- podaja specifične rešitve problemov vodenja sistema kakovosti in ravnanja z okoljem,
- organizaciji pomaga vzpostaviti najprimernejši odnos do dobaviteljev, kupcev in okolja,
- daje usmeritve za upravljanje projektov s stališča časa, virov, stroškov, rezultatov, itd.,
- omogoča formiranje učinkovitega sistema za upravljanje sprememb v razvojnem ciklusu izdelka ali storitve,
- predstavlja idealen učni pripomoček za izobraževanje o vodenju posameznih aktivnosti v podjetju itd.

### **6.2.3 Obvladovanje dokumentov**

Glede na obseg področja in namen dokumentacije v podjetju ločijo sistemske in procesne dokumente ter dokumente izdelka, ki so pred izdajo pregledani in odobreni s strani generalnega direktorja, direktorja področja ali vodje sektorja. Izdelan je pisni postopek, ki opredeljuje identifikacijo sprememb, pregled in posodobitev dokumentov, njihovo razdeljevanje na mesta uporabe, ustrezno prepoznavanje in arhiviranje ter identificiranje

dokumentov zunanjega izvora.

6.2.3.1 Vrste dokumentov glede na izdajatelja, namen uporabe in čas uporabe uporabljajo:

- sistemske dokumente vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem,
- procesne dokumente sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem,
- dokumenti izdelka.

Osebe, ki pregledajo in potrdijo dokumente, ne morejo biti hkrati izdelovalci oz. avtorji teh dokumentov. Oseba, ki odobrava oz. potrjuje dokumentacijo, izvaja po potrebi tudi pregled te dokumentacije. Kontrolno tehnologijo, plane kontrole in navodila za delo izdelajo v tehnološki pripravi dela v obeh tovarnah kuhinj in primarni proizvodnji v sodelovanju s področjem za razvoj in kakovost.

6.2.3.2 Obvladovanje sprememb dokumentov

Pobudo za spremembo kateregakoli sistemskega dokumenta lahko poda vsak zaposleni delavec v podjetju v pisni obliki in preda predstavniku vodstva za kakovost in ravnanje z okoljem. Pobudo za spremembo procesnih dokumentov lahko poda vsak zaposleni v procesu skrbniku procesa. Postopek spremembe je enak kot pri izdaji novega dokumenta. Spremembe dokumentov procesa obvladuje skrbnik procesa.

6.2.3.3 Dokumenti zunanjega izvora

Vsi dokumenti zunanjega izvora, ki so pomembni za kakovost poslovanja in ravnanja z okoljem so na vhodu identificirani z zaporednimi števkami preko zajema pošte in se glede na vsebino razdeljujejo odgovornim osebam za posamezna področja. Ostala elektronska poštna sporočila obvladuje vsak zaposleni samostojno v skladu z navodili.

6.2.3.4 Arhiviranje

Dokumentacija je, če je to potrebno zaradi sledljivosti, ločena in sicer na:

- veljavno dokumentacijo,
- neveljavno dokumentacijo.

To določilo se uporablja predvsem pri kosovnicah in načrtih. Vsi podatki o poslovanju v programu MIT se dnevno arhivirajo z varnostno kopijo na skupnem strežniku na kasete v skladu z navodilom za arhiviranje elektronskih podatkov.

#### **6.2.4 Obvladovanje zapisov**

V podjetju izdelujejo zapise kakovosti in ravnanja z okoljem, iz katerih so razvidni rezultati in dokazila o izvedenih aktivnostih.

##### 6.2.4.1 Vrste, izdelava, prejemniki in periodika

Pomembne vrste informacij za zapise o kakovosti in ravnanju z okoljem predstavljajo:

- kakovost in ekološka primernost vhodnih materialov,
- kakovost izdelkov v proizvodnem procesu ter obvladovanje emisij in odpadkov,
- kakovost gotovih izdelkov in embalaža,
- odnos do odjemalcev in zainteresiranih strank,
- poročilo o stroških rešenih reklamacij in investicijah,
- poročilo o interni presoji procesov itd.

##### 6.2.4.2 Arhiviranje

Zapisi o sistemu vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem se arhivirajo na način, da so vedno lahko dostopni pooblaščenim osebam in je možnost poškodb in uničenja minimalna. Dostopni so lahko tudi kupcu ali dobavitelju, če je to določeno v medsebojnem sporazumu (pogodbi).

## 6.3 ODGOVORNOST VODSTVA

### 6.3.1 Zavezanost vodstva

Najvišje vodstvo nenehno skrbi za trajnostni razvoj podjetja, izpolnjevanje zahtev in pričakovanj kupcev, zakonskih in drugih zahtev, za kompetentnost zaposlenih, zagotavlja razpoložljive vire, komunicira z zainteresiranimi strankami, izvaja vodstvene preglede in skrbi za čisto in urejeno okolje ter nenehno izboljšuje sistem vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem. Aktivnosti vodstva so opredeljene v izjavi generalnega direktorja politiki kakovosti in okoljski politiki, ciljih kakovosti in ravnanja z okoljem ter ostalih poslovnih ciljih, ki so okvantificirani v vsako leto sprejetem poslovnem načrtu in v Poslovniku kakovosti in ravnanja z okoljem.

### 6.3.2 Osredotočenost na kupca, prepoznavanje okoljskih vidikov in zakonskih ter drugih zahtev

Podjetje Svea je znano po svoji visoki kvaliteti proizvodov in storitev, nenehni skrbi za svoje kupce na domačem in tujem trgu in skrbi za čisto in urejeno okolje. Na osnovi nenehnega komuniciranja s svojimi kupci, nastopov na sejmih doma in v tujini, upoštevanjem zakonskih zahtev, ki se nanašajo na podjetje, in drugih zahtev, na katere je podjetje pristalo in so povezane z okoljskimi vidiki podjetja, in lastnih zahtev v zvezi s proizvodi, razvija nove proizvode v skladu z zahtevami in pričakovanji svojih kupcev. Cilj Svee je zadovoljen kupec, ki bo v podjetju dobil več, kot je pričakoval.

V podjetju imajo vzpostavljen in vzdrževan postopek za prepoznavanje okoljskih vidikov za lokacijo Tovarne kuhinj Zagorje, primarne proizvodnje v Zagorju in Litiji in Tovarne kuhinj Gaber, Stari trg pri Ložu na osnovi kataloga snovi, ki ga uporabljajo v svojih proizvodnih procesih.

### 6.3.3 Politika kakovosti in okoljska politika

### 6.3.3.1 Politika kakovosti

Svea, lesna industrija, d.d., Zagorje je podjetje z dolgoletno tradicijo izdelovanja kuhinjskega pohištva, ki sega tja v leto 1949. Danes kakovost kuhinj in ostalega pohištva, žaganega lesa, lepljenih nosilcev in ostalih storitev ne nastaja sama po sebi, ampak je rezultat skupnega dela vseh zaposlenih v podjetju, z njihovo podjetniško filozofijo in razumevanjem ciljev kakovosti ter sodelujočih poslovnih partnerjev.

Politika kakovosti je sestavni del poslovne politike, zato se od vseh zaposlenih pričakuje polno angažiranje in sodelovanje pri nenehnem izboljševanju učinkovitosti delovanja procesov in doseganju ciljev procesov, ki izhajajo iz zahtev in pričakovanj kupcev ter zakonskih in ostalih zahtev.

Svea, d.d., Zagorje se zavezuje izdelovati svoje izdelke in storitve :

- ki bodo izpolnjevali ali celo presegli pričakovanja kupcev, zakonskih in ostalih zahtev,
- ki bodo zadovoljili vse specifične njihovih kupcev, vključno s populacijo, ki žal nima vseh lokomotoričnih sposobnosti ali pa jo je življenjska nesreča prikovala na invalidske vozičke,
- ki bodo v novih programih imele vkomponirane novitete, ki zadovoljijo kupca in imajo uporabno vrednost,
- ki bodo v bodočnosti diktirale razvoj kuhinjskega pohištva na slovenskem trgu in trgu bivše Jugoslavije ter državah vzhodne Evrope,
- ki bodo odraz dolgoročnega razvoja kadrov in izobraževanja, ki pa bo istočasno zagotovil konstanten in aktualen razvoj, dispanziran trg doma in na tujem in to predvsem in samo z lastno produktno znamko.

Svea, d.d., Zagorje pa ima tudi naslednje zahteve:

- imeti proizvodni in poslovni proces, v katerem nastajajo izdelki in se izvajajo storitve na osnovi obvladovanih stroškov na vseh nivojih in se spremljajo z letnim programom zniževanja stroškov,
- v podjetju vzpostaviti takšne pogoje (tehnologija, prostori, delovna sredstva) in način dela (organizacija, izobraževanje, rekreacija itd.), ki bodo vsem zaposlenim nudili kar najboljše pogoje in ustrezno nagrajevanje ter zadovoljstvo,
- kakovostno sodelovati na kulturnem področju (Pihalni orkester Svea, skrbeti za sožitje z naravo (planinski dom na Čemšeniški planini, Mozirski gaj v Mozirju) in biti pokrovitelj smučarskih skokov v Planici.

#### 6.3.3.2 Okoljska politika

V podjetju Svea nenehno skrbijo za uporabo okolju prijaznih materialov in tehnoloških postopkov v proizvodnji svojih kuhinj in ostalega pohištva ter proizvodnji žaganega lesa in lepljenih nosilcev.

Čisto in urejeno okolje je sestavni del njihovega odnosa do ožje in širše okolice. Z upoštevanjem meril ravnanja, ki urejajo okoljevarstveno področje, in nenehnim dvigovanjem okoljske zavesti si prizadevajo doseči naslednje temeljne cilje:

- ekološko posodabljanje proizvodnje,
- gospodarno izrabljanje naravnih virov.

#### 6.3.4 Planiranje sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem

Z namenom doseganja ciljev kakovosti in ravnanja z okoljem v podjetju izdelujejo planske dokumente za tiste procese, ki najpomembnejše vplivajo na nemoteno delovanje podjetja, izpolnjevanje zahtev kupcev in zainteresiranih strank ter omogočajo stalno izboljševanje sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem.

Planski dokumenti v podjetju so:

- letni poslovni načrt,
- plani prodaje,
- plan investicij in investicijskega vzdrževanja,
- plani izobraževanja, itd.

Posebej imajo opredeljene plane izvajanja aktivnosti za področje varstva in zdravja delavcev, požarne varnosti in civilne zaščite ter ravnanja z okoljem.

### **6.3.5 Viri, vloge, odgovornosti, pooblastila in komuniciranje**

#### 6.3.5.1 Odgovornost in pooblastila

Odgovornosti in pooblastila so določene s sistemizacijo delovnih mest, opisi del in nalog ter individualnimi pogodbami. Ravni odločanja so določene z organizacijskimi shemami. Glavno odgovornost za kakovost izdelkov in storitev ter ravnanje z okoljem prevzemajo vodilni člani kolegija z generalnim direktorjem.

#### 6.3.5.2 Predstavniki vodstva

Za predstavnika vodstva za kakovost in ravnanje z okoljem je generalni direktor imenoval direktorja področja za razvoj in kakovost, ki je član najvišjega vodstva in ima vsa pooblastila za :

- zagotavljanje, da so procesi, potrebni za sistem vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem, vzpostavljeni in se vzdržujejo,
- poročanje najvišjemu vodstvu o delovanju sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem, skupaj s potrebami za izboljševanje,
- povezovanje z zunanjimi zainteresiranimi stranmi v zahtevah, ki se nanašajo na sistem vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem in
- v podjetju skrbi, da se razširja zavest o zahtevah kupcev (skupaj s področjem komerciale) in ravnanju z okoljem.

### 6.3.5.3 Notranje komuniciranje

V podjetju imajo uvedene komunikacijske poti za izmenjavo informacij, ki se nanašajo na sistem vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem. Vodstvo skrbi, da se hierarhično navzdol prenašajo vse informacije, pomembne za delovanje sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem, še posebno pa vse potrebne informacije o zahtevah kupcev, povratnih informacij s strani kupcev – zadovoljstvo kupcev in vseh zainteresiranih strank.

Na najvišji ravni so organizirani redni mesečni kolegiji generalnega direktorja, timi kakovosti I. nivoja najmanj enkrat na pol leta, timi kakovosti in ravnanja z okoljem II. nivoja predvidoma mesečno, med posameznimi procesi ter znotraj procesov pa tedenski in dnevni sestanki. Najmanj enkrat letno izvajajo vodstvene preglede, stalno pa se izmenjujejo informacije v ustni, pisni (dopisi, faks sporočila, itd.) in elektronski obliki (elektronska pošta, intranetna stran), ki so primerno dokumentirane in določajo povezave med procesi.

### 6.3.6 Vodstveni pregled

Najvišje vodstvo najmanj enkrat letno opravi pregled delovanja, ustreznost, primernost in učinkovitost sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem.

## 6.4 VODENJE VIROV

### 6.4.1 Priskrba virov

Podjetje Svea zagotavlja potrebne človeške vire, infrastrukturo in ustrezno delovno okolje ter finančne vire za izvajanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem in nenehno izboljševanje učinkovitost sistema ter povečevanje zadovoljstva odjemalcev in zainteresiranih strank z izpolnjevanjem njihovih zahtev.

### 6.4.2 Človeški viri



#### 6.4.2.1 Kompetentnost zaposlenih

Za vodenje sistema kakovosti in ravnanja z okoljem oz. za izpolnjevanje načela: narediti dobro že prvič in vsakokrat, ter za izvajanje nalog, ki lahko povzročijo pomembne vplive na okolje, ki jih je prepoznalo podjetje, v podjetju izvajajo postopke za zagotavljanje kompetentnosti zaposlenih. Podjetje za dela in opravila preko opredeljenih delovnih mest predpisuje ustrezno formalno izobrazbo (kvalifikacijo), delovne izkušnje in veščine, poleg tega pa za določena delovna mesta še posebna oz. funkcionalna znanja.

Potrebna znanja se preverjajo:

- z ustreznim razgovorom z delavcem pred sklenitvijo delovnega razmerja ali ob razporejanju,
- s predložitvijo ustreznih spričeval ob sklenitvi delovnega razmerja,
- z vpogledom v določeno dokumentacijo iz kadrovske evidence ob razporejanju in med trajanjem delovnega razmerja,
- z ustreznimi seminarji (nalogami) itd.

Na področju obvladovanja ravnanja z okoljem imajo v podjetju določene pooblaščen osebe, ki s svojimi pooblastili in odgovornostmi vzpostavljajo, izvajajo, vzdržujejo in izboljšujejo sistem ravnanja z okoljem.

#### 6.4.2.2 Program in plan usposabljanja

Podjetje vsako leto izdela program in plan usposabljanje za zaposlene delavce. Program temelji na 4 nivojskih izhodiščih. Odgovorna oseba za izvedbo usposabljanj in oceno učinkovitosti izobraževalnega programa za zaposlene v podjetju je vodja splošno-kadrovskega sektorja.

#### 6.4.2.3 Kvalifikacija

Izvedena je ocena delovnih mest, kjer mora biti opredeljena tudi formalna izobrazba. Osebe, ki dela na omenjenih delovnih mestih, ima zahtevano izobrazbo in spričevala za vsa potrebna

specialna znanja (mizarji, komercialisti itd.). Za sporočanje zahtev po ustrezni kvalifikaciji so odgovorni skrbniki procesov vključno z generalnim direktorjem podjetja.

#### 6.4.2.4 Motivacija za kakovost ter čisto in urejeno okolje

Za izvajanje aktivnosti v sistemu vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem je poleg znanja in zavedanja potrebna tudi motiviranost za kakovostno delo in ravnanje v skladu z zahtevami sistema ravnanja z okoljem vseh zaposlenih v podjetju.

Motivacija zaposlenih za boljše delo se razvija v dve smeri:

- materialna motivacija,
- nematerialna motivacija.

Materialna motivacija zajema:

- napredovanje v hierarhični strukturi oz. v višji plačilni razred,
- nagrade v skladu z individualno oz. kolektivno pogodbo,
- dodatni letni dopust,
- denarna nadomestila za inovacije ipd.

Nematerialna motivacija pa zajema:

- dodatno strokovno izpopolnjevanje (doma ali v tujini),
- podeljevanje priznanj ali diplom,
- ustrezno informiranje zaposlenih (oglasne deske, interno glasilo, itd.),
- skupinsko delo (teami kakovosti, itd.) itd.

#### 6.4.3 Infrastruktura

Podjetje Svea ima potrebno infrastrukturo, ki jo preventivno in redno vzdržuje za doseganje skladnosti z zahtevami za izdelavo proizvodov in obvladovanega delovanja glede na okoljske vidike.

#### 6.4.3.1 Zgradbe, delovni prostori in pripadajoči pomožni prostori

Na lokaciji v Zagorju, kjer poteka proizvodnja kuhinj in ostalega pohištva ter razrez hlodovine na žagi, je skupno 40.491 m<sup>2</sup> zemljišča, od tega 10.361 m<sup>2</sup> pokritih površin (delovni, pomožni prostori in skladišča). V sklopu pokritih površin je upoštevana tudi uporabna površina upravno-poslovnega objekta z razstavnim salonom v izmeri 1.505 m<sup>2</sup>.

Na lokaciji Tovarne kuhinj Gaber, Stari trg pri Ložu je skupno 30.607 m<sup>2</sup> zemljišč, od tega 10.178 m<sup>2</sup> pokritih površin.

Na lokaciji v Litiji se proizvodnja lepljenih nosilcev izvaja v proizvodni hali za proizvodnjo lepljenih nosilcev v skupni izmeri ca 1.035 m<sup>2</sup>.

Za zagotavljanje funkcionalnosti objektov in varovanja pred požarom, razlitjem vode, olja izvajajo nenehen notranji in tudi zunanji nadzor s strani podjetja Sinet in gasilcev iz Zagorja.

#### 6.4.3.2 Transport in komunikacije

Za izvajanje transporta znotraj podjetja imajo zadostno število viličarjev in ročnih paletnih viličarjev ter valjčnih prog. Za dostavo gotovih izdelkov na dom uporabljajo lastna tovorna vozila ali zunanje prevoznike, za dostavo in montažo, postavitev eksponatov, sejmov ter servisiranje pa kombije.

Za zagotavljanje komunikacij imajo na razpolago ustrezno strojno in programsko opremo (računalniški Poslovnoinformacijski sistem MIT), telefonske, GSM, internetne in intranetne povezave.

#### **6.4.4 Delovno okolje**

Podjetje Svea skrbi za urejeno delovno okolje v skladu z zahtevami za doseganje skladnosti za izdelavo proizvodov, varnost in zdravje zaposlenih na delovnih mestih ter obvladuje vplive na okolje. V ta namen imajo urejen poslovni odnos s podjetjem Sinet, d.o.o., Hrastnik, ki opravlja strokovna dela s področja varstva pri delu, požarnega varstva, civilne zaščite in področja ekologije. Redno izvajajo zakonsko predpisane meritve delovnega okolja in vplivov na okolje vse z namenom preverjanja obvladovanja delovnega okolja in vplivov na okolje v skladu z zakonskimi zahtevami in ob tem ugotavljanja priložnosti za nenehno izboljševanje.

### **6.5 PLANIRANJE REALIZACIJE PROIZVODOV**

#### **6.5.1 Planiranje realizacije proizvoda**

V podjetju planirajo procese, ki so potrebni za realizacijo proizvodov tako, da so ti skladni z zahtevami in pričakovanji kupcev. Definirane imajo procese, ki nastopajo pri realizaciji novega proizvoda, in procese, ki nastopajo pri realizaciji standardnih programov. Omenjene procese načrtujejo in razvijajo tako, da so zahteve kupca lahko dosežene in skladno s tem spremljajo tudi cilje teh procesov. V fazi razvoja projektna skupina izvaja preglede o skladnosti z načrtovanim, ki jih overja generalni direktor, in validacijo izdelka pred redno proizvodnjo na nivoju podjetja in zunanje inštitucije ter končno validacijo pri kupcu. V fazi razvoja opredelijo tehnologijo in določijo kvalitetne zahteve za proizvod ob upoštevanju okoljskih vidikov in zakonskih zahtev za zagotavljanje skladnosti z načrtovanimi zahtevami. Pri planiranju proizvoda planirajo take postopke, ki zagotavljajo obvladovano delovanje in izbirajo najprimernejše dobavitelje na osnovi ocene sposobnosti z vidika ravnanja z okoljem.

#### **6.5.2 Realizacija proizvoda v prodaji**

##### **6.5.2.1 Določitev zahtev v zvezi s proizvodom**

V procesu določitve zahtev s strani kupcev ugotavljajo zahteve, ki jih specificirajo kupci v zvezi z zahtevami izdelka, dostave in servisiranja (sejmi, razgovori z obstoječimi in potencialnimi kupci, stiki z javnostjo, itd.). To vključuje izražene in neizražene zahteve kupcev, ki jih vključujejo preko izdelanih kakovostnih proizvodov in opravljenih storitev v skladu z zakonskimi in drugimi zahtevami. Pri določitvi zahtev proizvoda upoštevajo pomembne okoljske vidike in zakonske ter druge zahteve, ki se nanašajo na proizvod. Pri zahtevah, ki jih specificirajo kupci, se upoštevajo pomembni okoljski vidiki.

#### 6.5.2.2 Pregled zahtev v zvezi s proizvodom

Pred potrditvijo dobave proizvoda odjemalcem izvajajo preglede zahtev v zvezi s proizvodom in se po dokončni uskladitvi obvežejo za dobavo proizvoda v skladu z zahtevami kupca in pri tem upoštevajo pomembne okoljske vidike.

#### 6.5.2.3 Komuniciranje s kupci

V celotnem postopku komuniciranja s kupci izvajajo učinkovite načine komuniciranja v zvezi z informacijami o proizvodu (prospekti, katalogi, skice kuhinj), obvladujejo ravnanje s povpraševanji, pogodbami in naročili, ki so zavedeni v informacijskopolovnem sistemu MIT in tako zagotavljajo učinkovit način obvladovanja komunikacije in sledljivosti posameznih poslovnih dogodkov, povezanih s kupci. Za dostavo in montažo kuhinj na domu komunicirajo s kupci in pooblaščenimi serviserji glede časa dostave in montaže. V primeru nastanka reklamacij imajo določene aktivnosti, na osnovi katerih v najkrajšem možnem času odpravijo nastala odstopanja od dogovorjenih zahtev in pričakovanj kupcev.

#### 6.5.2.4 Naročila v primarni proizvodnji

Naročila za žagan les in lepljene nosilce prispejo v podjetje po telefonu, faksu, pisno s pošto ali ustno. Zbirnik teh naročil vodi direktor primarne proizvodnje, ki na osnovi le-teh izdaja potrebe po žaganem lesu in lepljenih nosilcih in to običajno v pisni obliki vodi proizvodnje.

Na osnovi tako akceptiranega naročila potrdi naročilo in obvesti naročnika o roku dobave. Po odpremi se v zbirnik naročil zapiše datum odpreme, s čimer je naročilo izvedeno.

### **6.5.3 Načrtovanje in razvoj**

#### 6.5.3.1 Planiranje razvoja

V procesnem bloku razvijanje imajo opisane vse faze razvoja z definiranimi pregledi, overjanjem in validacijo posameznih faz razvoja ter določene odgovornosti in pooblastila za razvoj. Tako v fazi planiranja in ostalih fazah razvoja so vključeni člani razvojno-raziskovalne skupine Svea, d.d., Zagorje (predstavniki iz prodaje, proizvodnje, tehnologije, nabave, razvoja, oblikovalec in po potrebi drugi člani), v okviru katere se obravnavajo posamezne aktivnosti.

#### 6.5.3.2 Vhodi za načrtovanje in razvoj

Ker Svea želi v celoti izpolnjevati pričakovanja oz. zahteve kupcev in zainteresiranih strank, ima zato izdelan ustrezen sistem razvoja in osvajanja novega izdelka, ki temelji na načelu, da je kakovost izdelka in ravnanje z okoljem v razvojnem ciklusu izdelka v sistemu vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem odločilnega pomena. Specifikacijo zahtev je potrebno izdelati že v začetni fazi razvoja kot osnovo za izvajanje nadaljnjih aktivnosti razvoja samega programa. Specifikacija zahtev je zapis, ki vsebuje:

- osnovna izhodišča z obiskov sejmov pohištva po Evropi in lastnih zamisli samostojnega oblikovalca, predstavnikov področja komerciale, področja za razvoj in generalnega direktorja,
- zahteve glede zmogljivosti in zakonske regulative ter druge zahteve,
- pregled uporabe materialov z vidika varovanja okolja.

#### 6.5.3.3 Rezultati razvoja

Proces razvoja programa zajema razvojno največ naslednje faze:

- raziskava tržišča in ugotavljanje potreb kupca,
- faza definicije ideje programa, kjer se potrdi odločitev za razvoj izdelka,
- predrazvoj, plan razvoja projekta ter plan posameznih faz razvoja,
- faza konstrukcije, kjer se opredeli dimenzije, obliko, izvedbo in material,
- faza razvoja tehnologije procesa, kjer se opredeli obvladovanje procesa z vidika kakovosti in upoštevanja pomembnih okoljskih vidikov,
- faza osvajanja procesa.

#### 6.5.3.4 Pregled in overjanje dokumenta

Razvojne oz. konstrukcijske spremembe se lahko izvajajo v obeh obdobjih razvoja izdelka in sicer v:

- fazi razvoja novega izdelka in
- fazi redne proizvodnje izdelka.

V začetnih fazah razvoja novega izdelka posamezne faze overi generalni direktor, ostale spremembe od faze predrazvoja in izdelave terminskega plana posameznih faz razvoja do faze osvajanja procesa s spremljajočimi potrditvami overja vodja projekta novega programa. Vse poteka s ciljem, da se zagotovi tak izdelek, ki bo ustrezal postavljenim zahtevam kupca ob upoštevanju okoljskih vidikov in zakonskih in drugih zahtev.

Spremembe se lahko izvajajo tudi na proizvodih v redni proizvodnji, za kar je izdelana vsa pripadajoča tehnična dokumentacija (kosovnice, načrti za izdelavo, tehnološki postopki). Pobudo za spremembe lahko da v pisni obliki vsak zaposleni v podjetju ali poslovni partner v tehnično pripravo proizvodnje, ki te spremembe evidentira in pripravi potrebno dokumentacijo.

#### 6.5.3.5 Validacija proizvoda

Validacijo razvoja novega programa pred pričetkom redne proizvodnje izvede projektna skupina s ciljem, da se zagotovi usklajenost proizvoda v skladu s planiranimi dogovori in zahtevami trga oz. kupcev za uporabo in preveri vpliv na okolje. Izdela se zapis o skladnosti z načrtovanim. Pri pooblaščenih preizkuševalnih laboratorijih na BTF - Oddelku za lesarstvo v Ljubljani ali Šumarskem fakultetu v Zagrebu izvajajo validacijo programov. Ustrezní certifikat zagotavlja in potrjuje, da so njihovi izdelki takšni, da odgovarjajo vsem tehničnim predpisom. Pregleduje in spremlja se tudi stanje na trgu in pri njihovih kupcih, tako s spremljanjem reklamacij, kot tudi z validacijskim zapisnikom po uvedbi novega programa pri kupcih. S tem pridobijo potrebne informacije, ali izdelek zadovoljuje vse zahteve in ali ga je potrebno spremeniti oziroma dopolniti.

#### 6.5.3.6 Proces nabave

Nabavljeni materiali in izdelki za proizvodnjo kuhinjskega in ostalega pohištva so sestavni deli končnih izdelkov in neposredno vplivajo na kakovost izdelkov ali storitev. V primarni proizvodnji pa to isto velja za hlodovino. Zaradi tega je nabava primarno odgovorna za njihovo kakovost, ki jo zagotavlja z vzpostavljanjem takih odnosov z dobavitelji in kooperanti, da je dosežena dogovorjena kvaliteta ob upoštevanju okoljskih vidikov in zakonskih in drugih zahtev. Kakovost vhodnih materialov in hlodovine se ustvarja pri dobaviteljih, zato je osnovna naloga nabave, da skupaj z ostalimi organizacijskimi enotami (razvoj, kakovost, itd.) vzpostavlja z dobavitelji takšno sodelovanje (ocenjuje in izbira), da njihovi poslovni procesi potekajo tako, da zagotavljajo dogovorjeno:

- kakovost,
- roke,
- ceno,
- dogovorjeno embalaranje, itd.

#### 6.5.3.7 Ocenjevanje in izbira dobaviteljev



Dobavitelj blaga in storitev je lahko samo tisti, ki je sposoben izpolniti zahteve iz pogodbe, naročila, specifikacij tehničnih zahtev, načrtov ipd. V ta namen je izdelan postopek za ocenjevanje primernih dobaviteljev z vidika kakovosti in ravnanja z okoljem. Pri ocenjevanju dobaviteljev sodelujejo strokovnjaki iz nabave, funkcije kakovosti in z različnih strokovnih področij. V primeru, da dobavitelj ponudi blago kot produkt nove tehnologije oz. drugačno blago kot alternativa naročenemu, se izvede dodatno ocenjevanje. Po potrebi se vprašalnik dopolni. Ocena in izbor dobaviteljev se izvaja na osnovi njihove sposobnosti izpolnjevanja zahtev oz. pričakovanja kupca, posebej še glede zahtev kakovosti in ravnanja z okoljem. Uvrstitev dobavitelja v določen rang jim omogoča spremljanje in potrjevanje nivoja njegove ustreznosti, upoštevajoč najpomembnejše faktorje. Zaključke rangiranja je potrebno razčleniti z več vidikov in pri tem upoštevati specifikke materiala in partnerja. Rezultat rangiranja jim da iztočnice za prednostne naloge, možnosti novih dogovorov in preučevanja izboljšav.

#### 6.5.3.8 Informacije za nabavo

Vodja nabave sodeluje v fazi razvoja v okviru razvojne skupine, kjer se definirajo potrebne zahteve za materiale in jih overi direktor področja komerciale. Pri tem se upoštevajo kvalitetni kriteriji, okoljski vidiki ter zakonske in druge zahteve.

### 6.5.4 Proces proizvodnje

#### 6.5.4.1 Obvladovanje proizvodnje in izvedbe storitev

Podjetje ima ustrezno tehnologijo in infrastrukturo za realizacijo proizvodnje za znanega kupca. Proizvodnja se planira in aktivira na osnovi naročil z ustreznimi delovnimi dokumenti. Proizvodnja poteka v skladu s konstrukcijsko (načrti) in tehnološko dokumentacijo (tehnološki postopki, navodila za delo), delovno in kontrolno dokumentacijo ter merilnimi napravami, ki so na mestih uporabe. Načrti opredeljujejo tehnične zahteve izdelka. S tehnološkimi postopki in navodili pa se predpisuje način dela, zaporedje operacij, delovna sredstva oz. opremljenost delovnega mesta in kadrov (izvajalci). Potreben material

opredeljuje tudi ustrezna delovna dokumentacija (izdajnica materiala). S kontrolno dokumentacijo se spremljajo kakovost in okoljski vidiki v proizvodnem procesu. Kontrolna mesta so postavljena na vseh tistih fazah proizvodnega procesa, kjer nastajajo pomembne karakteristike izdelka in so bistvene za nadaljnji potek procesa.

#### 6.5.4.2 Validacija procesov za proizvodnjo in izvedbo storitev

Proizvodni proces se preverja z namenom, da so izpolnjeni vsi pogoji za proizvodnjo izdelkov v skladu z zahtevami kupcev in zainteresiranih strank.

Preverjanje je razdeljeno na dve časovni obdobji:

- začetno preverjanje oz. preverjanje ob večjih spremembah,
- preverjanje oz. nadzor med proizvodnim procesom.

Začetno preverjanje oziroma preverjanje ob večjih spremembah (pričetek serije, zamenjava materiala, delovnega sredstva, dokumentacije ali kadrov) obsega dve aktivnosti:

- odobritev delovnega procesa,
- odobritev prvih kosov.

Odobritev delovnega procesa obsega preverjanje ustreznosti:

- dokumentacije (proizvodna in kontrolna),
- materialov,
- delovnih sredstev,
- merilne opreme,
- kadrov,
- okoljskih vidikov, itd.

S preverjanjem delovnega procesa se potrdi ustreznost zahtevam, ki jih predpisuje tehnološka, kontrolna in delovna dokumentacija.

Preverjanje oziroma nadzor nad procesom izvajajo:

- izvajalec operacije (delavec), ki ob svojem delu tekoče spremlja izvajanje svoje delovne operacije,
- avtokontrolor (delavec - kontrolor), ki ob izvajanju svojega dela vrši tudi kontrolo kakovosti izdelka po predpisani kontrolni tehnologiji in jo evidentira v ustrezno kontrolno dokumentacijo,
- delovodja, ki med procesom stalno spremlja pravilnost dela svojih sodelavcev (delavcev),
- vodja proizvodnje, ki sistematično spremlja kakovost v procesu, oziroma izvaja nadzor nad avtokontrolo.

#### 6.5.4.3 Identifikacija in sledljivost

Podjetje ima vzpostavljen sistem prepoznavanja izdelkov, ki temelji na principih:

- pri vhodnih materialih na nalepkah in etiketah za identifikacijo ter listih za označevanje statusa materiala,
- v proizvodnem procesu na osnovi delovnega naloga, spremnih risbah - kosovnicah, zapisih o kakovosti ter listih za označevanje statusa,
- v skladišču polizdelkov in sestavnih delov na napisnih listkih za identifikacijo polizdelkov,
- v skladišču gotovih izdelkov oz. odpremi je identifikacija zagotovljena z napisnimi tablamami z oznako tipa kuhinje in vrste elementa oz. izdelka; na posameznih elementih oz. izdelkih pa so pritrjeni signirni listi z vsemi potrebnimi oznakami.

#### 6.5.4.4 Lastnina odjemalcev

Podjetje izvaja in vzdržuje postopke za preverjanje kakovosti izdelkov (materialov), ki jih dobavlja kupec za vgradnjo v naročene izdelke, po enakih postopkih, ki veljajo za ostale vhodne materiale.

V ta namen nabavna služba organizira aktivnosti:

- pregled izdelkov pri prevzemu (količina, identiteta, poškodbe),
- kakovostni prevzem,
- posredovanje informacij kupcu o stanju dobavljenih izdelkov,
- občasna kontrola v skladišču (način skladiščenja, časovna omejitev, staranje, vzdrževanje pogojev skladiščenja, namenska uporaba...), itd.

#### 6.5.4.5 Ohranitev proizvoda

Organizacijski predpisi, tehnološka navodila in ostala navodila ter postopki predpisujejo, kako se ravna z izdelki (vhodni material, polizdelki in končni izdelki), da med transportom in skladiščenjem ne prihaja do poškodb oziroma poslabšanja kakovosti in da se ne ogroža delavcev in okolja.

#### 6.5.4.6 Embalaža, odpadna embalaža in odpadki

Pri dobavah materialov za proizvodnjo kuhinjskega in ostalega pohištva, žaganega lesa in lepljenih nosilcev so ti materiali zaščiteni s kartonsko, PVC, leseno ali kovinsko embalažo. Posebna vrsta embalaže so kovinske kante, v katerih so laki, razredčila, barve, lepila, itd. Odstranjena embalaža v proizvodnem procesu nato nastaja kot odpadna embalaža. V proizvodnjah in v upravno-poslovnem objektu imajo urejeno ločeno zbiranje papirja, lesnih ostankov, PVC folije, stiroporja, kovinskih ostankov in komunalnih odpadkov. V proizvodnih procesih nastajajo ostanki lesa, ki jih zmeljejo in oddajo kotlarni Zagorje za izvajane daljinskega ogrevanja v Zagorju. V lakirnici v Zagorju nastajajo nevarni odpadki, katere oddajajo pooblaščenemu zbiralcu.

#### 6.5.6 Kontrolna, merilna in preizkusna oprema

Podjetje uporablja naslednja standardizirana merila:

- kovinski metri,
- leseni metri,

- kljunasta merila in
- lesene ali kovinske klešče za merjenje hlodovine (klupe).

Vsa merila so kupljena v trgovini in so umerjena ter preizkušena. Certifikat o preizkusu skupaj s pripadajočim merilnim listom je dolžan zagotoviti dobavitelj meril, hrani pa se skupaj s seznamom imetnikov meril.

## 6.6 MERJENJE, ANALIZE IN IZBOLJŠAVE

### 6.6.1 Splošne zahteve

V podjetju izvajajo procese nadzorovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja, ki so potrebni, da dokažejo skladnost proizvoda, zagotovijo skladnost sistema vodenja kakovosti in obvladujejo delovanje in izpolnjevanje okvirnih in izvedbenih ciljev procesa.

### 6.6.2 Nadzorovanje in merjenje

#### 6.6.2.1 Merjenje zadovoljstva kupcev

Z merjenjem zadovoljstva kupcev poskušajo ugotoviti, kako so izpolnili njihove zahteve in pričakovanja. Za izvajanje letnih meritev zadovoljstva kupcev je odgovoren direktor področja komerciale. Kupce anketirajo ter na osnovi analiz podatkov dobijo informacije, ki jim omogočajo izboljšave in prilagajanje svojih izdelkov specifičnim potrebam kupcev.

#### 6.6.2.2 Notranja presoja

Notranje presoje, s katerimi se sistematično preverja skladnost sistema kakovosti in ravnanja z okoljem in njegova učinkovitost, so vnaprej načrtovane oz. planirane.

#### 6.6.2.3 Nadzorovanje in merjenje procesov

V podjetju imajo za posamezne aktivnosti procesov v procesnih blokih določene kriterije uspešnosti, na osnovi katerih nadzorujejo in merijo učinkovitosti posameznih aktivnosti in ugotavljajo odstopanja. Na osnovi teh meril uspešnosti izdelujejo analize in ugotavljajo vzroke odstopanja, izvajajo ukrepe in preverjajo učinkovitost izvedenih ukrepov.

#### 6.6.2.4 Nadzorovanje in merjenje proizvoda

Podjetje zagotavlja, da izdelki ne bodo odpremljeni na tržišče, dokler ne bodo prekontrolirani ali na kak drug način preverjeni. Izdelki (vhodni materiali, polizdelki, končni izdelki) s tem ustrezajo predpisanim zahtevam.

### **6.6.3 Obvladovanje neskladnih proizvodov ter pripravljenost in odzivnost na izredne razmere**

#### 6.6.3.1 Obvladovanje neustreznih izdelkov, ki so bili ugotovljeni pri kupcu

Neustrezen izdelek pri kupcu predstavlja vsak izdelek, ki ne izpolnjuje zahtev, ki so določene z dokumentacijo, potrjeno z medsebojnim dogovorom (pogodbo). Komercialno področje posreduje kupčevo obvestilo o neustreznosti izdelkov tako področju kakovosti kot tudi proizvodnji, kjer te napake analizirajo in izdajo ustrezne ukrepe.

#### 6.6.3.2 Obvladovanje neustreznih izdelkov, ugotovljenih v lastni proizvodnji

V proizvodnem procesu se neustrezni izdelki ločujejo od ustreznih na osnovi procesne kontrole. Vsak izvajalec operacije je pristojen in odgovoren za izločanje neustreznega izdelka na svojem delovnem mestu. Izdelek izloči za popravilo ali dodelavo oz. izloči izdelke, ki se zavržejo. O načinu popravila ali dodelave ali prevzema pod posebnimi pogoji odloča najprej vodja oddelka in nato vodja proizvodnje, če to ni mogoče, pa avtor kakovostnih zahtev, ki

niso bile ustrezno dosežene, hkrati pa definira tudi vse postopke, vezane na to problematiko. Po izvedenem popravilu ali dodelavi se izdelki prekontrolirajo po običajnih postopkih.

#### 6.6.3.3 Obvladovanje neustreznih izdelkov, ki so prispeli od dobavitelja

Neustrezní izdelek od dobavitelja predstavlja vsak tak izdelek, ki odstopa od zahtev, ki so bile potrjene z dogovorom med naročnikom in dobaviteljem. Ustreznost dobaviteljevih izdelkov se ugotavlja na vhodu ali v proizvodnem procesu. Če delež neustreznih izdelkov presega pogodbeno dogovorjeno dopustno vrednost, se pošiljka zavrne. Za primer naravnih ali industrijskih nesreč, ki lahko vplivajo na okolje, imajo v podjetju opredeljen postopek za prepoznavanje in ukrepanje v teh razmerah.

#### 6.6.4 Analiza podatkov

V podjetju so skrbniki procesov odgovorni za zbiranje in analizo podatkov na osnovi katerih ugotavljajo učinkovitost delovanja procesov in sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem na osnovi kriterijev uspešnosti procesa. Na osnovi analiz podatkov izvajajo preventivne in korektivne ukrepe. Na nivoju podjetja je določena odgovorna oseba za analize, ki opravlja analize vseh procesov v skladu z zastavljenimi poslovnimi cilji in cilji politike kakovosti in ravnanja z okoljem v sodelovanju s finančnim in računovodskim sektorjem. Ukrepe izvajajo odgovorne osebe v skladu z matriko vodenja preventivnih in korektivnih ukrepov.

#### 6.6.5 Izboljševanje

V podjetju Svea se zavedajo pomena odkrivanja vzrokov neustrezne kakovosti in neustreznega ravnanja z okoljem in odpravljanja teh vzrokov. Izdelane, dokumentirane in vzdrževane imajo take postopke, ki skozi izvajanje preventivnih in korektivnih ukrepov

zagotavljajo take procese, da so zadovoljene vse kakovostne zahteve, vključno z zahtevami za čisto in urejeno okolje, ki so predpisane in s strani kupca ter zainteresiranih strank zaželjene in zahtevane. Poleg učinkovitega izvajanja korektivnih in preventivnih ukrepov v proizvodnih procesih imajo vzpostavljen sistem zbiranja in uporabe koristnih in ekoloških predlogov v procesu stalnih izboljšav.

#### 6.6.5.1 Nenehno izboljševanje

V podjetju imajo vzpostavljene dokumentirane postopke, s katerimi zagotavljajo učinkovit sistem vodenja kakovosti z uporabo politike kakovosti in okoljske politike, merljivih ciljev kakovosti in ravnanja z okoljem, rezultatov presoj, analize podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov ter vodstvenega pregleda. V te procese so vključili tudi vse zaposlene skozi proces zbiranja in vrednotenja koristnih predlogov v vseh poslovnih procesih.

#### 6.6.5.2 Korektivni ukrepi

Na osnovi zbranih in analiziranih informacij iz različnih virov lastniki procesov ugotavljajo vzroke neskladij in izdajajo zahteve za odpravo neskladij v obliki preventivnih in korektivnih ukrepov ter spremljajo učinkovitost izvajanja.

#### 6.6.5.3 Nivoji reševanja preventivnih in korektivnih ukrepov

Glede na težo problema, posledice, pristojnosti in odgovornosti imajo tri nivoje pregledovanja, ugotavljanja vzrokov neskladij, izvajanja zahtevkov za odpravo neskladij in preverjanje učinkovitosti izvedenih ukrepov.

### **1. nivo**



Generalni direktor in direktor področja za razvoj in kakovost lahko na osnovi izdelanih analiz ali po lastni iniciativi izdaja zahtevek za odpravo neskladnosti, določita odgovorno osebo za izvedbo in nato sam ali oseba, ki jo določita, opravi pregled in potrditev uspešnosti izvedbe preventivnega ali korektivnega ukrepa.

## **2. nivo**

Lastniki procesov na osnovi prejetih zahtevkov za odpravo neskladnosti ali izdelanih analiz podatkov izdajajo zahteve za odpravo neskladnosti in izvajajo pregled uspešnosti izvedbe preventivnega ali korektivnega ukrepa.

## **3. nivo**

Vsaka organizacijska enota na svojem področju sprotno ugotavlja vire neskladij in je tudi nosilka ukrepov za izboljšanje in preprečevanje neustrezne kakovosti. Na tej ravni, v skladu s svojimi možnostmi in pooblastili, ustrezno ukrepa vsak zaposlen na svojem delovnem mestu in vodja oddelka, za katerega je odgovoren. Če gre za odstopanja, pri katerih se vzroki teh odstopanj ali pričakovanih odstopanj rešijo neposredno na relaciji delavec delovodja, se ta neskladja rešujejo ustno in se ne evidentirajo v evidenco izdanih preventivnih/korektivnih ukrepov. V primeru, da gre za neskladja, ki jih ni možno reševati znotraj procesa, se ti problemi evidentirajo in rešujejo na skupnih sestankih med udeleženci različnih procesov.

### 6.6.5.4 Preventivni ukrepi

- Vrste preventivnih ukrepov na 1. nivoju

Generalni direktor in direktor področja za razvoj in kakovost na osnovi proučitve analiziranih podatkov, rezultatov poslovanja, tržnih informacij in drugih virov lahko izdajata zahtevo za preventivni ukrep, da bi se odstranili vzroki za potencialno neskladnost, hibo ali drugo pričakovano neželjeno stanje. Ti ukrepi so lahko sprememba politike kakovosti in okoljske politike, sprememba strateških ciljev, spremembe odgovornosti in pooblastil, nova organizacija, nove zahteve za usposabljanje, spremembe oziroma novi programi, itd.

- Vrste preventivnih ukrepov na 2. nivoju

Na osnovi analiz podatkov v posameznih procesih lastniki procesov ugotavljajo trende in vzroke ponavljajočih se problemov in na osnovi tega dajejo zahteve za ukrepe za izboljšanje procesov. Viri informacij za preventivne ukrepe so tudi koristni predlogi in tehnične izboljšave zaposlenih.

- Vrste preventivnih ukrepov na 3. nivoju

- planiranje vseh aktivnosti v posameznih službah in oddelkih,
- načrtovanje in overjanje tehnoloških, proizvodnih in kontrolnih aktivnosti procesa,
- preverjanje vsebine dokumentov sistema (avtor – pregledal - odobril),
- overjanje začetka procesa.

## **7 NADGRADNJA OBSTOJEČEGA SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI IN RAVNANJA Z OKOLJEM V PODJETJU SVEA, LESNA INDUSTRIJA, D.D.**

### **7.1 VAROVANJE INFORMACIJ**

#### **7.1.1 Določitev politike varovanja informacij**

Politiko varovanja informacij naj bi imela izdelana vsaka organizacija. Politika varovanja informacij je splošen dokument in osnova za vse ostale dokumente, ki varnostno problematiko obravnavajo podrobnejše in so namenjeni reševanju specifičnih problemov. Politiko mora vedno potrditi najvišje vodstvo organizacije, vsebovati pa mora natančno definirane cilje varovanja, vloge in odgovornosti ter merila, načela in postopke za njeno uvedbo in nadzor. Je interni akt organizacije, ki vsebuje jasna navodila v zvezi z varnostjo in odgovornostjo

zaposlenih, pravila obnašanja in delovanja znotraj organizacije, obenem pa določa, kaj je in kaj ni dovoljeno. Posredovana mora biti vsem zaposlenim, študentom, praktikantom in zunanjim izvajalcem. Lahko je napisana kot en dokument ali pa razdeljena na več nivojev: od krovnega na najvišjem nivoju, taktičnega na vmesnem in operativnega na najnižjem.

### **7.1.2 Določitev obsega varovanja informacij**

Varovanje informacij lahko vpeljemo v celo organizacijo ali le v en del. Obseg varovanja informacij določamo s stališča:

- organizacijskih delov, ki jih zajema varovanje informacij,
- procesov, ki jih bomo varovali,
- ljudi, ki nastopajo v procesih,
- aktivnosti, ki bodo v varovanju informacij nastopale,
- storitev in preskrbe (komunikacijske storitve, elektrika, ogrevanje, klimatizacija),
- vhodov in izhodov iz sistema,
- medsebojne povezave,
- velikosti organizacije,
- geografskega položaja,
- informacijskih sredstev, ki so vključena v obseg,
- strateških in organizacijskih okoliščin,
- kriterijev, po katerih bomo ocenjevali tveganje.

Glede na kompleksnost vidikov lahko meje obsega varovanja informacij določimo na več načinov. Vsekakor pa je obseg varovanja informacij potrebno natančno določiti z vseh vidikov tako, da je za vsak informacijski vir jasno, ali spada v varovanje informacij. Varovanje informacij je lahko tudi del celotnega upravljalnega sistema, kamor štejemo upravljanje kakovosti (ISO 9001) in varstvo okolja (ISO 14000). Obseg varovanja informacij je treba redno, najmanj enkrat letno, pregledovati in po potrebi spremeniti. Obvezno pa ga je potrebno spremeniti ob reorganizaciji, fizični selitvi, spremembi v informacijski in omrežni komunikaciji ter spremembi v preskrbi.

### **7.1.3 Določitev skupine za uvedbo in usklajevanje varovanja informacij**

Za uvedbo in delovanja varovanja informacij mora organizacija natančno določiti kadre, njihova pooblastila in dolžnosti. Priporočljivo je, da se organizacija odloči za postavitve vloge pooblaščenca za informacijsko varnost, katerega naloga je strokovno svetovanje s področja informacij, prevzem celotne odgovornosti za razvoj in vpeljavo varovanja ter določitev načina kontrole. Pooblaščenec za informacijsko varnost mora vzpostavljati stike z zunanjimi strokovnjaki za varovanje in tako ostaja v koraku z industrijskimi trendi, nadzorovati mora standarde, ocenjevati metode in priskrbeti ustrezno pomoč v primeru neskladij znotraj varnostnega sistema. Spodbujati mora sodelovanje med vodstvom organizacije, uporabniki, skrbniki, načrtovalci aplikacij, revizorji, varnostnim osebjem ter strokovnjaki z različnih področij – multidisciplinarni pristop k varovanju informacij.

#### **7.1.4 Izobraževanje in ozaveščanje**

Izobraževanje in ozaveščanje sta ključna za doseg uspešnega načina varovanja informacij, saj le-ta zadostno deluje samo, če poznamo informatiko informacijske varnosti in vemo, čemu so namenjena vsa pravila, omejitve in kontrole. Prenos znanja na vodstvo, delavce, pogodbene stranke in poslovne partnerje je ključnega pomena, saj s tem postavljamo trdne temelje za upravljanje tveganj in kulturo varnosti. Problematika informacijske varnosti se zelo hitro spreminja, zato naj bi se izobraževanje izvajalo ciklično. S tem se hkrati ponovno osveži znanje. Izobraževanje mora biti različno glede na to, kdo ga je deležen (vodstvo, uporabniki, ključni uporabniki informacijskih sredstev...). Trendi, nevarnosti in ukrepi za varovanje s področja informacijske varnosti morajo biti stvar osnovnega izobraževanja uporabnikov še preden le-ti začnejo delati z informacijskimi sredstvi, pa tudi ves nadaljnji čas, ko delajo z njimi. Priporočljivo je, da je način podajanja znanja skladen z družbenimi, kulturnimi in psihološkimi vidiki, izvaja pa se lahko preko predavanj, seminarjev, delavnic, vaj, medijev... Ob koncu izobraževanja morajo uporabniki podpisati izjavo o varovanju informacij. S podpisom izjavljajo, da so seznanjeni z informacijsko-varnostno politiko in da se z njo strinjajo. Izjavljajo pa tudi, da se strinjajo s sankcijami, ki so posledica kršitev.

#### **7.1.5 Odkrivanje varnostnih incidentov**

Varnostne incidente je potrebno čim prej odkriti in preprečiti škodo, hkrati pa jih je potrebno tudi natančno zabeležiti ter o njih voditi evidenco in dokaze. V ta namen mora organizacija uvesti sistem sporočanj, preko katerega lahko vsak posameznik sporoči, kakšen incident se je

zgodil, kdo ga je povzročil (če je znano) in kakšna škoda je bila s tem povzročena. Organizacija mora vsak incident natančno posebej analizirati ter določiti protiukrepe, ki bodo v prihodnje preprečili ponovitev. Določiti je potrebno nosilca protiukrepa ter rok njegove uvedbe, oboje pa je potrebno tudi ustrezno kontrolirati.

### **7.1.6 Spremljanje in analiza trendov**

Področje informatike se nenehno spreminja. Na nevarnosti, ki pretijo organizaciji, se lahko le-ta primerno pripravi in odzove le v primeru, če redno spremlja in analizira trende znotraj področja varovanja informacij.

### **7.1.7 Sankcioniranje kršitev**

Za varovanje informacij so odgovorni vsi zaposleni v organizaciji. Če so le-ti o informacijski varnosti primerno izobraženi, potem vsako odstopanje od predpisanega pomeni lažjo oz. težjo kršitev delovne obveznosti, ki jo podjetje lahko in tudi mora sankcionirati. Sankcije so odvisne od teže kršitve in se gibljejo od opomina disciplinske komisije, do odpusta iz organizacije in povračila povzročene škode.

### **7.1.8 Stroškovna upravičenost vlaganja v informacijsko varnost**

Stroškovni vidik varovanja informacij je za organizacijo zelo pomemben, saj se lahko brez analize donosa investicije v varovanje hitro zgodi, da stroški varovanja presežejo vrednost varovanih informacij ali sredstev. Organizacija mora določiti vrednost posameznih informacij in sredstev. Dolči jo na podlagi vpliva, ki ga imajo informacije ali sredstva na poslovanje, in glede na škodo za poslovanje, ki jo lahko povzroči izguba karakterističnih lastnosti informacij ali sredstev:

- zaupnosti,
- celovitosti,
- razpoložljivosti.

Izbranim informacijam ali sredstvom lahko organizacija določi vrednost glede na posledico, ki poslovanje najbolj prizadene, oz. na podlagi najhujšega možnega scenarija. Posledice se lahko kažejo na področjih:

- poslovnih interesov,
- finančnih izgub,
- zakonskih kršitev,
- ugleda podjetja,
- varnosti osebja,
- družbe, okolja in prostora.

Za tem, ko je določila vrednost, mora organizacija določiti ukrepe, ki te informacije in sredstva varujejo. Te ukrepe je potrebno ovrednotiti, da se ugotovi, kolikšni so stroški varovanja določenih informacij in sredstev. Na koncu sledi še analiza, ki pokaže, ali bo organizacija z novimi ukrepi za preprečevanje nastajanja škode in njihovimi stroški v boljšem položaju, kot je trenutno. Ta analiza lahko pokaže, da:

- ukrepi ne povečajo varnosti,
- ukrepi povečajo varnost, vendar so stroški varovanja višji od vrednosti informacij ali sredstev oz. stroškov njihove izgube,
- ukrepi povečajo varnost, stroški varovanja pa so nižji od vrednosti informacij ali sredstev oz. stroškov njihove izgube ( uvedba informacijske varnosti je sprejemljiva le v tem primeru).

## 7.2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Najboljša lesnoindustrijska podjetja se usmerjajo k čim večji motivaciji zaposlenih. Poznamo dva načina motiviranja zaposlenih, finančni in nefinančni.

V podjetju Svea, lesna industrija, d.d. že izvajajo načine motiviranja. Postopek se uporablja v vseh poslovnih funkcijah in obsega motivacijo za vse zaposlene v podjetju.

### 7.2.1 Pojem motivacije

Beseda motivacija je izpeljana iz latinske besede »movere«, kar pomeni premikati. Bolj smiselno si lahko motivacijo razlagamo kot nekaj, kar navdaja z energijo, usmerja in oblikuje človeško obnašanje. Vsaka človekova aktivnost je motivirana (Možina, 1994, str. 473).

Motivacija igra zelo pomembno vlogo za uspešnost, saj je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih, znanju delajo. Človek brez motivacije ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti osnovnih potreb.

### **7.2.2 Finančna motivacija**

Finančna motivacija predstavlja napredovanje v smislu razporeditve na drugo, bolje plačano delovno mesto, stimulacijo, ki je lahko mesečna ali stalna, nagrade, bonitete v skladu s podjetniško kolektivno pogodbo, zaradi napredovanja v višji tarifni razred povečan letni dopust, druga denarna nadomestila. Menim, da ima podjetje dobro obstoječo motivacijsko politiko, ki temelji predvsem na finančnih dejavnikih.

### **7.2.3 Nefinančna motivacija**

Nefinančno so za svoje kvalitetno delo motivirani vsi zaposleni v podjetju, tako vodstveni kader, kakor tudi strokovni kader v posameznih sektorjih, strokovno tehnični kader v proizvodnji, kakor tudi delavci v neposredni proizvodnji. Nematerialna motivacija se odraža v dodatnem strokovnem izpopolnjevanju, usposabljanju, v podeljevanju tako ustnih kakor tudi pisnih priznanj, v izvedbi raznih tekmovanj.

Breladeyeva in Harman poudarjata edinstvenost veččin znanja in osebnosti vsakega posameznika, kar pomeni, da potrebuje tudi različno motivacijo. Nagrade, ki lahko motivirajo, delita na tiste, ki prinašajo takojšnjo zadovoljitev (pohvala oz. priznanje - osebno, javno, pisno), in tiste, ki prinašajo kasnejšo zadovoljitev. Poudarjata pa, da mora strategija nagrajevanja temeljiti tako na finančnih kot nefinančnih elementih, upoštevati pa mora tudi potrebe in želje posameznega delavca.

Menim, da so obstoječi nefinančni dejavniki motivacije zaposlenih v podjetju Svea, lesna industrija, d.d. potrebni nadgradnje in se lahko dopolnijo z različnimi koraki:

- nagrade, ki se nanašajo na življenjski slog posameznika (na ta način delodajalec pokaže svoje zanimanje za delavca) – sem sodijo nagrade, kot so:
  - vikend paket v zdravilišču za dva,
  - adrenalinski vikend,
  - plačilo stroškov športnega udejstvovanja,
  
- podeljevanje priznanj in nagrad:
  - podeljevanje priznanj s strani vodilnega ravnatelja,
  - priznanja, podeljena v internih publikacijah ali na internetu,
  
- izobraževanje:
  - vpliva na to, da je posameznik zaposljiv,
  - predstavlja možnost, da posameznik izkusi nove izzive in dobi nove ideje (poudarjanje možnosti izobraževanja za zadovoljevanje lastnih potreb in ne le potreb na delovnem mestu → delavec se čuti odgovornega in ima občutek nadzora nad svojim učenjem),
  
- podpora pri sodelovanju v strokovnih organizacijah in združenjih:
  - delavec se čuti spoštovanega,
  - spodbuda za nadaljnji strokovni razvoj,
  
- podpiranje družbene vključenosti:
  - delavca se vključuje v projekte, ki so namenjeni dobrobiti celotne družbe, s čimer podjetje poveže vrednote posameznika in vrednote podjetja,
  - pozitivna posledica je povečana kreativnost in inovativnost zaposlenega, ki poleg vsega pridobi tudi drugačne izkušnje,
  
- spreminjanje upravljalških politik:
  - dopuščanje večje neodvisnosti,
  - vključevanje v oblikovanje poslovnih strategij.

#### **7.2.4 Motiviranje zaposlenih za spremembe**



Uspešni ravnatelji v svetu poznajo veliko pristopov k motiviranju zaposlenih ob uvajanju sprememb, primernost posameznih pa se od situacije do situacije spreminja. Newstrom in Davis (1989, str. 283) v svojem delu omenjata naslednje pristope za motiviranje zaposlenih za spremembe:

- vpliv skupine na posameznika,
- zagotavljanje razumevanja spremembe,
- soudeležba,
- delitev nagrad,
- zagotavljanje varnosti zaposlenih,
- komunikacija,
- spodbujanje zaposlenih na spremembo.

#### 7.2.4.1 Vpliv skupine na posameznika

Skupino sestavlja več posameznikov, ki imajo isto delovno okolje, opravljajo podobne aktivnosti itd. Zaradi teh točk člani skupine čutijo pripadnost določeni skupini. V primeru sprememb skupina prenaša pritisk na svoje člane in skuša ohrabriti spremembo tudi v vedenju posameznika. Učinek vpliva skupine na posameznika je tem večji, čim bolj je skupina za posameznika atraktivna in čim bolj se za spremembo zavzemajo vodilni člani skupine.

#### 7.2.4.2 Zagotavljanje razumevanja sprememb

Ravnatelji morajo predstaviti spremembo na neosebni ravni. Samo ravnatelj lahko uporabi osebne razloge za spremembo, ne da bi prišlo do upiranja. Če bodo imeli ravnatelji visoka pričakovanja o uspehu in jih predstavili tudi zaposlenim v podjetju, bo sprememba uspešnejša. S prepričanjem, da bo sprememba delovala, bo ravnatelj deloval tako, da se to prepričanje potem prenese na zaposlene, ki tudi začenjajo verjeti v možnost uspeha in zaradi tega tudi spremenijo svoje vedenje.

#### 7.2.4.3 Soudeležba

Soudeležba spodbuja zaposlene h komunikaciji, da dajejo predloge in postanejo

zainteresirani za spremembo. Pomembno pri tem je, da so zaposleni soudeleženi v spremembi, še preden se začne le-ta izvajati, ker se v primeru udeležbe od začetka zaposleni počutijo zaščiteni pred presenečenji. Zaposleni s soudeležbo čutijo, da so njihove ideje v postopku uvajanja sprememb zaželeni in da bodo tako pripomogli k uspehu uvedbe. S tem podjetje doseže, da se zaposleni manj upirajo spremembam, katerih uvajalci so oni sami.

#### 7.2.4.4 Delitev nagrad

Pri tem pristopu je pomembno zagotovilo, da bo sprememba nudila dovolj nagrad za zaposlene. Če zaposleni začutijo, da jim sprememba ne prinaša nobenih koristi ali celo izgubo, potem jim pade motivacija. Nagrade dajejo zaposlenim občutek, da sprememba prinaša napredek. Uporabne so tako finančne (npr. povišanje plače, napredovanje...) in nefinančne nagrade (npr. priznanja in pohvale za opravljeno delo, usposabljanje za nove spretnosti, čustvena podpora...). Za spremembe je priporočljivo, da so zaposleni nagrajeni čim prej.

#### 7.2.4.5 Zagotavljanje varnosti zaposlenih

Varnost ob uvajanju sprememb igra za zaposlene veliko vlogo. V primeru, da je le-ta ogrožena, zaposleni spremembi nasprotujejo in jo zavračajo. Da bi ta problem preprečili, moramo zaposlenim zagotoviti, da bo njihova varnost ob spremembi ostala na isti ravni ali pa se celo izboljšala.

#### 7.2.4.6 Komunikacija

Komunikacija je bistvena v pridobivanju podpore zaposlenih za spremembo. Med zaposlenimi je veliko nasprotij in lastnih mnenj, ki jih je potrebno uskladiti, in stališča podpreti s preteklimi izkušnjami, kar lahko opravimo le s komunikacijo. Dostikrat se zgodi, da je komunikacija najšibkejša v času, ko je le-ta najpotrebnejša, to je v času uvajanja sprememb. Takrat je potreben največji napor, da uskladimo stališča zaposlenih.

#### 7.2.4.7 Spodbujanje zaposlenih za spremembe

Ideja pristopa je v tem, da je potrebno pomagati zaposlenim, da se sami zavejo potrebe po spremembi. Sprememba je lažje sprejemljiva, če zaposleni, na katere se sprememba nanaša,

spoznajo potrebe po njej, preden se le-ta zgodi. Eden boljših načinov je, da zaposleni sami spoznajo, da situacija zahteva spremembo. Na ta način uvedba spremembe doseže največji učinek, saj so zaposleni sami izrazili potrebo po njej in so zato pripravljeni za uspeh storiti največ.

## 7.3 E-IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

### 7.3.1 Kaj je e-izobraževanje?

V današnji družbi informacijske znanosti je področje izobraževanja dokončno postavljeno pred drugačno zasnovano izobraževalnega procesa, saj informacijska tehnologija, ki nam je na voljo, omogoča nastajanje novih virov znanja. Najbolj razširjeno orodje informacijske tehnologije je internet, ki je korenito posegel tudi na področje izobraževanja – omogočil je elektronsko izobraževanje (oz. e-izobraževanje), eno izmed oblik izobraževanja na daljavo. E-izobraževanje temelji na posredni komunikaciji in je eden od najučinkovitejših načinov in orodij za premagovanje oddaljenosti med udeležencem izobraževanja in mentorjem (Dobnik, 2003: 57-58 in Berke in Wiseman, 2004).

E-izobraževanje je izobraževalni proces, podprt z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo oz. internetom, ki omogoča drugačno, bolj fleksibilno in predvsem interaktivno zasnovano učnih gradiv, odpira nove možnosti in dimenzije za komunikacijo med skupinami udeležencev in mentorjem ter vstopanje v virtualni učni prostor na vseh lokacijah z dostopom do interneta.

Značilnosti e-izobraževanja, ki ga ločijo od klasičnih oblik izobraževanja, so:

- udeleženec je le redko ali nikoli v neposrednem stiku z mentorjem,
- mentor znanje učečim posreduje posredno, preko interneta,
- komunikacija med udeležencem izobraževanja in mentorjem poteka preko interneta,
- pri načrtovanju in izdelavi učnih gradiv je pomembna vloga izobraževalne ustanove,
- udeleženci učno snov predelajo sami,
- stroški izobraževanja so nižji kot pri klasičnem izobraževanju, saj učenje navadno poteka doma, zato odpadejo neposredni in posredni stroški prevoza in bivanja.

### 7.3.2 Uvajanje e-izobraževanja v podjetju

Izkušnje doma in po svetu kažejo, da se e-izobraževanje v organizacije praviloma uvaja z namenom zniževanja stroškov izobraževanja ter zaradi časovne in krajevne fleksibilnosti (Kokalj, 2003). E-izobraževanje predstavlja strateško orodje za doseganje dolgoročnega uspeha organizacije ravno zaradi dejstva, ker ponuja takojšnje rešitve za prilagajanje turbulentnim spremembam na trgu, pospešuje inovativnost ter zvišuje produktivnost zaposlenih, hkrati pa lahko ponudi ustrezne rešitve za časovne, ekonomske in prostorske izzive v poslovnem okolju.

Podatki kažejo, da različna podjetja po svetu s pridom uporabljajo novo izobraževalno metodo in da so zadovoljna z njenimi učinki. Po mnenju IDC-ja (Internatinoal Data Corporatino) naj bi v letu 2004 skoraj polovica usposabljanja in izobraževanja poslovnih večšin potekala s pomočjo e-izobraževanja. Ameriška družba za usposabljanje in razvoj trdi, da je v kateremkoli trenutku na svetovnem spletu na voljo več kot 650.000 tečajev. Pravijo tudi, da je v Združenih državah Amerike odstotek e-izobraževanja od leta 1998 do leta 2001 narasel z 9 na 19 odstotkov, kar 61 odstotkov vseh izobraževanj pa poteka preko interneta (Schweizer, 2004: 677). Cisco Sistemi (vodilni proizvajalec mrežne opreme) pa so objavili podatek, da so z izobraževanjem 80 odstotkov svojih zaposlenih prihranili od 40 do 60 odstotkov svojih izdatkov (Dunn, 2003: 63). Tudi delodajalci v Veliki Britaniji so že spoznali prednosti e-izobraževanja in Lindova napoveduje, da se bo število organizacij, ki uvajajo izobraževanje preko interneta, v kratkem podvojilo.

### **7.3.3 Oblike učnih gradiv, tehnologija in vloga mentorja pri e-izobraževanju**

Ker e-izobraževanje poteka ločeno od mesta poučevanja, zahteva specifične tehnike načrtovanja izobraževalnih gradiv, poučevanja ter komunikacije s pomočjo informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij ter posebne pristope k ureditvi vseh organizacijskih in administrativnih zadev. Mentor je tisti, ki ima osrednjo vlogo sprotnega preverjevalca učnega uspeha udeležencev e-izobraževanja, učno gradivo pa se posreduje na daljavo s pomočjo različnih medijev, največkrat preko interneta (Gerlič, 2003).

Mentor ima pri e-izobraževanju ključno vlogo, saj mora v celoti nadomestiti učitelja oz. predavatelja. Udeležence izobraževanja spremlja, organizira njihovo delo in jih spodbuja med samim izobraževanjem. Navaja jih na samostojno iskanje virov in na sprejemanje odgovornosti za izobraževanje. Od njega se pričakuje, da ima dovolj tehničnega znanja,

strokovne usposobljenosti in spretnosti za upravljanje z okoljem, da bo znal pravilno pomagati udeležencem pri nastalih težavah ter presoditi, kdaj se aktivno vključiti v delo učečih (Geder, 2003). Mentor je največkrat zunanji sodelavec in v organizaciji ni zaposlen, a je strokovnjak s področja e-izobraževanja ter združuje pedagoške sposobnosti z bogatimi praktičnimi izkušnjami.

Predpostavka uspešnega in učinkovitega e-izobraževanja je tudi ustrezno oblikovano, samostojnemu izobraževanju prilagojeno učno gradivo. Kompleksnost multimedijskega gradiva zahteva metodološki pristop k izgradnji, saj je potrebno paziti na ustreznost izbranih informacij, točnost in skladnost ter na to, da ne posredujemo prevelike količine podatkov, ki lahko bralca zavede (Jereb in Šmitek, 2002). Po svoji vsebinski zasnovi naj se učno gradivo za e-izobraževanje ne bi bistveno razlikovalo od klasičnega oz. tiskanega gradiva, zato je zasnovano po enakih načelih:

- cilji morajo biti jasno zastavljeni (prilagojeni ciljni publiki ter ciljem, ki jih želimo z izobraževanjem doseči),
- vsebina mora biti razdeljena v smiselna, zaokrožena poglavja oz. v učne enote,
- učna vsebina mora biti didaktično in vsebinsko zasnovana na način, ki učečemu omogoča kakovostno samostojno učenje.

Za izvajanje računalniško podprtega izobraževanja potrebujemo predvsem ustrezno infrastrukturo, orodje ter lahko dosegljivo tehnično podporo. Bistveni del informacijsko-tehnološke podpore izobraževanja je t.i. integrirano programsko okolje za e-izobraževanje. Navadno govorimo o *školjki* ali *platformi* za e-izobraževanje, v zadnjem času pa se konkretna rešitev največkrat označuje kot *portal* (je nekakšna vstopna točka, ki nam odpira vrata v brezmejni prostor medmrežja). Portal za e-izobraževanje je tisto spletišče, ki ponuja učečemu oz. organizaciji robusten in strukturiran dostop do učnih virov in nudi celovito informacijsko podporo vsem izobraževalnim procesom (Zagmajster in Bregar, 2003: 173 in Dinevski in Ojsteršek, 2003: 539). Navadno se nanaša na spletno mesto, ki deluje kot vhod oz. vrata za celotni internet. Portal je tista spletna stran, za katero je značilna vrsta splošno uporabljenih storitev in služi kot začetna točka k pristopu v medmrežje. V splošnem povezujejo portali raznolike informacijske vire v enotno centralizirano spletno stran. Na tak način predstavljajo orodje za obvladovanje nepregledne množice spletnih informacij in hkrati orientacijsko točko, ki preprečuje brezciljno tavanje in izgubljanje uporabnikov na spletu (Zagmajster in Bregar, 2003: 173).

### 7.3.4 Zaključek

S funkcionalnega vidika je celovita ponudba e-izobraževanja sestavljena iz treh ključnih elementov: vsebine, tehnologije in storitev.

- VSEBINA je neposreden prispevek k ustvarjanju, možnostim in uporabi kapitala znanja. Poleg »klasične« vsebine in objavljenih gradiv se pojavljajo tudi »generične« vsebine e-izobraževanja (različni dogodki, povezave, napotki, multimedijski in interaktivni viri...) - platforma za e-izobraževanje naj bi podpirala shranjevanje, iskanje, indeksiranje, razvrščanje, sestavljanje in dopolnjevanje izdelanih vsebin.
- TEHNOLOGIJA predstavlja infrastrukturo, s katero se omogoča e-izobraževanje, sisteme za upravljanje izobraževalnih vsebin (upravljanje izdelave, objave, sestavljanja in distribucije izobraževalnih vsebin...) ter sisteme upravljanja izobraževanja, ki vsebujejo končne rešitve izvajanja e-izobraževanja.
- STORITVE vsebujejo svetovanje in pomoč pri strategiji in oblikovanju e-izobraževanja, pomoč pri dejanskem uvajanju e-izobraževanja, pri njegovi promociji in izbiri ustrezne tehnologije, storitve oblikovanja in objavljanja učnih vsebin ter pomoč mentorjev pri izobraževanju udeležencev (Dinevski in Ojsteršek, 2003: 539).

Poučevanje ima svojo pedagoško vrednost samo, če je usmerjeno v omogočanje in spodbujanje učenja na način, ki učečemu omogoča, da postane aktiven v procesu učenja in prevzame kontrolo nad učenjem ter postane odgovoren za svoje rezultate. Moderni računalniki in internetne tehnologije omogočajo oblikovanje učnega prostora za učinkovito in uspešno, k učečemu usmerjeno učenje (Geder, 2003).

## 7.4 NADGRADNJA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

Informacijski sistem je sistem, v katerem se ustvarjajo, shranjujejo in pretakajo informacije, ki jih uporabljamo kot podporo pri odločanju in pridobivanju konkurenčne prednosti v podjetju.

Glavni cilj uvedbe sodobnega informacijskega sistema je, da se v čim večji meri znebimo papirnatega poslovanja in le-tega nadomestimo z e-dokumenti ter s tem močno pospešimo proces in tako povečamo učinkovitost v podjetju (Kovač, 1999, str. 341).

Organizacija podjetja zajema veliko različnih poslovnih funkcij. V okviru vsake od teh funkcij obstaja veliko delovnih nalog in za njihovo uspešno izvajanje moramo v podjetju vseskozi razvijati informacijski sistem. Celoten informacijski sistem je sestavljen iz množice manjših informacijskih sistemov. Naša glavna naloga je, da jih povežemo med seboj (Turban, 1999, str. 44).

#### **7.4.1 Stanje pred pričetkom projekta**

Dokumenti in zapisi se vodijo na papirju, kar povzroča precej težav. Dostop uporabnikov do želenih dokumentov je težji. Uporabniki tak način vodenja dokumentacije označujejo kot birokratski in uporabnikom neprijazen sistem, kar povzroča nezadovoljstvo in nezainteresiranost. Vzdrževanje in razvoj zahtevata veliko časa in kot takšna povzročata precejšnje stroške. Večja je možnost napak zaradi človeškega dejavnika. Povezovanje med različnimi dokumenti postopkov v sistemu in njihovimi referencami temelji na nenehnem spremljanju določenih posameznikov in ustreznem dodajanju ter spreminjanju povezav, zaradi česar je vzdrževanje povezav izjemno zahtevno. Nepraktično je obvladovanje veljavnih dokumentov in obveščanje uporabnikov o novostih. Veliko je istovrstnega dela z dokumenti, ki bi se lahko avtomatiziralo, pojavljajo se duplikati dokumentov. Obseg arhiva zapisov se povečuje in posledično primanjkuje prostora za arhiviranje. Usposabljanje uporabnikov je zahtevno in časovno zamudno.

Podjetje Svea se je znašlo pred naslednjimi izzivi:

- kako avtomatizirati ponavljajoča se dela z dokumenti, oz. kako najbolje elektronsko voditi dokumente in zapise,
- kako vgraditi potrebo po procesnem pristopu,
- kako in v kakšnem obsegu zmanjšati število dokumentov,
- kako navdušiti vse zaposlene za nujnost spremembe in spremeniti obstoječe navade.

Po pregledu raznih programov za vodenje kakovosti se je podjetje Svea odločilo za razvoj lastnega elektronskega sistema za vodenje dokumentov in sicer za nadgradnjo intraneta, preko katerega bo obvladovalo celoten sistem kakovosti.

Zahteve za vodenje dokumentov preko intraneta:

- vodenje dokumentacije se čim bolj avtomatizira,
- centralizira se arhiviranje zapisov,
- ohranijo se tisti dokumenti, ki so za sistem vodenja kakovosti nujno potrebni ter vsi tisti, ki jih želijo imeti zaposleni zaradi dobrih dolgoletnih praks,
- omogoči se učinkovit nadzor nad dostopom do dokumentov in vzpostavi učinkovit način komuniciranja o dokumentih sistema vodenja kakovosti,
- za vso dokumentacijo sistema skrbi samo in vedno ena oseba,
- vsak uporabnik bi našel dokument v manj kot eni minuti,
- dokumenti, ki niso več v uporabi, se sprotno brišejo,
- vsak prejemnik dokumentov mora v svoje mape prejeti vse dokumente, ki jih mora prejeti,
- vsak prejemnik mora biti obveščen preko elektronske pošte, kdaj in kaj je bilo v dokumentu spremenjeno,
- vsak prejemnik mora potrditi s pisnim dokumentom, da je prejel obvestilo o spremembi in da je spremenjen dokument prebral.



## 8 PRIČAKOVANI REZULTATI UVEDENIH SPREMEMB

### 8.1 VAROVANJE INFORMACIJ

Informacije so vse pomembnejši vir podjetja. So sredstva z določeno vrednostjo, ki jih je potrebno ustrezno zaščititi. Večje varovanje informacij bi podjetje Svea, d.d. ščitilo pred različnimi nevarnostmi, z namenom zagotoviti varno in neprekinjeno poslovanje ter omejiti poslovno škodo na najmanjšo možno raven. Te informacije so lahko različnih oblik. Lahko so zapisane na papirju, shranjene na elektronskem mediju ali zgolj izrečene. Neodvisno od oblike in sredstva, po katerem so prenesene, jih je potrebno primerno varovati. Pojem varovanja informacij bi v podjetju Svea, lesna industrija, d.d. zajemal predvsem zagotavljanje treh osnovnih načel:

- neoporečnost (varovanje točnosti in popolnosti informacij ter računalniške programske opreme),
- zaupnost (zagotavljanje, da so informacije dostopne samo pooblaščenim osebam),
- razpoložljivost (zagotavljanje, da so informacije in računalniške storitve na voljo pooblaščenim uporabnikom, kadar jih potrebujejo).

Neoporočenost, zaupnost in razpoložljivost informacij lahko igrajo bistveno vlogo pri ohranjanju konkurenčnosti, denarnih tokov, dobičkonosnosti, usklajenosti z zakonom ter pri ohranjanju komercialne podobe (BS/IEC 17799:2000).

Varovanje informacij ima nalogo varovati vse informacije in sredstva, ki so pomembna za nemoteno delovanje organizacije. Omenjeno podjetje se z doseženim ne bi smelo nikoli zadovoljiti, pač pa bi moralo nenehno stremeti k izboljšanju položaja. Podjetje se mora zavedati, da popolne varnosti ni, obstoječa varnost pa je v veliki meri odvisna od tega, koliko si lahko podjetje privošči. Varovanje informacij pa mora temeljiti na ciljnih podjetja.

Z večjim varovanjem informacij bi podjetje Svea preprečilo zlonamerno kodo, ki obsega viruse, črve, trojanske konje in vohune. Škoda, ki jo takšna koda povzroči, je velika, tako zaradi samih izpadov sistemov kot tudi zaradi časa, ki ga zaposleni porabijo za odstranitev kode in za ponovno vzpostavitev sistemov. Kljub temu da obstaja ogromno organizacij in posameznikov, ki se ukvarjajo z odkrivanjem in s preprečevanjem zlonamerne kode, teh ni

dovolj. Zato je zelo pomembno, da ima organizacija vgrajene naprave in postopke, ki omogočajo zaščito teh podatkov (Damij, 1995).

## 8.2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Maksimalno motiviran človek je pri svojem delu zagnan, govori o prihodnosti, gradi in načrtuje. Preteklost uporablja kot izkušnjo za ugotavljanje ovir pri spreminjanju priložnosti v uspeh. Delo v njegovi sredini je prijetno, saj kaže veliko veselja do življenja. Zanj ni nič nemogoče, zato se sploh ne ukvarja z razmišljanjem, česa ne more storiti, marveč za vsako stvar najde najboljši možni način uresničitve (Denny, 1995, str. 15).

Motiviranje zaposlenih je ključni dejavnik za doseganje dobrih poslovnih rezultatov podjetja. Z nadgradnjo motiviranosti bi v podjetju Svea, lesna insustrija, d.d. dosegali še boljše rezultate, višjo kakovost izdelkov, povečali tržni delež, zmanjšali izmet itd., saj so lahko zaposleni, ki so dobro motivirani, najpomembnejše skrite rezerve v podjetju. Dosegli bi, da bi posamezniki svoje delo obravnavali kot pomembno poslanstvo in se mu popolnoma posvetiti in ne podrediti. Osnovna vloga poslanstva se zrcali v dejstvu, da posamezniku pomaga identificirati bistvo njegovega dela – zakaj počne ravno tisto, s čimer se ukvarja.

## 8.3 E-IZOBRAŽEVANJE

### **Prednosti e-izobraževanja**

Garrison in Anderson (2003) trdita, da bo e-izobraževanje neizogibno preoblikovalo vse oblike učenja in izobraževanja v 21. stoletju, saj s svojo odprtostjo, dostopnostjo, razvitostjo tehnologije in cenovno učinkovitostjo ponuja ustrezno nadomestilo tradicionalnemu poučevanju v razredih. E-izobraževanje prihrani tudi do 60 odstotkov časa za izobraževanje in je tako namenjeno predvsem tisti ciljni skupini, ki ji primanjkuje časa. Posameznik oz. zaposleni tako manj časa nameni izobraževanju in se lahko hitreje posveti svojemu delu ter ne moti poteka delovnega procesa. E-izobraževanje omogoča učečim, da se učijo, kadar želijo (pogostost, časovna usklajenost in trajanje izobraževanja) in na kakršenkoli način (metode in oblike izobraževanja). Ta oblika izobraževanja omogoča učečim, da si pridobijo določena znanja ali izobrazbo, ne da bi prestopili vrata katerekoli izobraževalne ustanove (Keegan, 1996: 41 in Gerlič, 2003).

Uporaba multimedije, ki jo e-izobraževanje vnaša v proces izobraževanja, ponuja veliko možnosti za oblikovanje bogatih in pristnih učnih izkušenj, saj omogoča boljše tehnike poučevanja in aktivira udeležence k samostojnemu razmišljanju. Dobro oblikovani in učinkoviti multimedijски programi lahko kakovostno dopolnijo in pospešijo razvoj miselnih spretnosti, tako da imajo učeči občutek, da nadzirajo svoje učenje in zaradi tega prevzemajo večjo odgovornost za svoje učenje, so uspešnejši in učinkovitejši na delovnem mestu (Geder, 2003).

Kaj bi podjetje Svea, lesna industrija, d.d. pridobilo z e-izobraževanjem, ki ga uvrščajo med priljubljene in čedalje bolj razširjene oblike izobraževanja:

- prilagojenost udeležencemv prostorskim in časovnim omejitvam (prostorska neodvisnost in časovna ohlapnost) ter sposobnostim – učeči lahko izbira tempo dela in ga prilagaja svojim sposobnostim ter potrebam,
- fizična prisotnost mentorja in učečega na istem mestu ni več potrebna, zato odpadejo nekateri zaviralni dejavniki, ki jih vsiljujejo klasične oblike izobraževanja (npr. obvezna udeležba na predavanjih ob točno določenem času),
- izobraževanje lahko poteka kjerkoli (na delovnem mestu, doma, v knjižnici...),
- skupni stroški izobraževanja so nižji (ni potrebno plačevati prostorov in učiteljev, nastanitve v kraju izobraževanja, ni potnih stroškov, kupovanja knjig in učbenikov...),
- cena e-izobraževanja je v minimalni meri odvisna od števila učečih, zato je e-izobraževanje relativno cenejše, kadar je število udeležencev večje (manjši povprečni fiksni stroški),
- učeči se navajajo na samostojno učenje in samodisciplino,
- dostopnost vsebin je neomejena, saj izobraževanje poteka v trenutku, ko učeči znanje potrebuje,
- tudi tistim, ki se zaradi različnih razlogov ne morejo udeležiti klasičnega izobraževanja, ponuja večje možnosti (npr. ljudje iz oddaljenih krajev, osebe s posebnimi potrebami),
- racionalizira izrabo časa,
- učna gradiva lahko pripravljajo najboljši strokovnjaki,

- obstaja možnost sprotnega popravljanja in dopolnjevanja gradiv → dostopnost tekočih oz. aktualnih podatkov (Batagelj, 2006 , Močnik et al., 2001 , Bregar, 1997 in Zagmajster, 1995: 121-127).

#### 8.4 NADGRADNJE INFORMACIJSKEGA SISTEMA

Podjetje Svea, lesna industrija, d.d. bi z nadgradnjo informacijskega sistema pridobilo:

- centralizirano vodenje in upravljanje z dokumenti,
- učinkovit nadzor nad dostopom do dokumentov,
- dostopnost dokumentov (vsak uporabnik lahko kadarkoli dostopa do dokumentov, ki jih potrebuje na svojem osebem računalniku; uporabniki imajo vse veljavne dokumente, ki jih potrebujejo, v svojih mapah; sistem vodi za vsakega posameznika posebno evidenco, do katerih dokumentov največ dostopa ter mu jih ponudi v okviru individualiziranih seznamov),
- sledljivost dokumentov,
- omogočen bo učinkovit sistem komuniciranja,
- obseg fizične dokumentacije in zapisov v skladu z načeli standarda, zakonodaje se bo znatno zmanjšal (namesto več oddelčnih poslovnikov naj bi bil en elektronski poslovnik),
- prihranki pri potrošnem materialu in prihranki pri pripravi vsebine novega poslovnika,
- znatno se bi skrajšal čas za celoten cikel od potrditve dokumentov do potrditve procesa in s tem do objave ter možnosti uporabe nove potrjene izdaje dokumenta,
- možnost napak zaradi človeškega faktorja naj bi bila zmanjšana na minimum.

## 9 RAZPRAVA IN SKLEPI

Živimo v dobi potrošništva in v času, ko je zadovoljevanje fizičnih potreb posameznika obnorelo svet in smo na milost in nemilost prepuščeni vdoru marketinga v naše privatno področje. 21. stoletje je era, ki jo krojita ponudba in povpraševanje. Današnji evropski in svetovni trg ponudbe in povpraševanja je že skoraj popolnoma zasičen z izdelki in s storitvami, a še vedno se rojevajo nova podjetja, novi ponudniki, ki reklamirajo svojo dejavnost in prepričujejo ljudi o pravilnih oz. napačnih korakih potrošništva. Ker je podjetij in ponudnikov storitev na trgih ponudbe in povpraševanja zelo veliko, morajo podjetja svoje storitve in ponudbe oblikovati oz. ponuditi na način, ki bo njihov proizvod ločil od drugih (podobnih) proizvodov in ga približal kupcem. Izdelek pa je boljši od drugih, če je od drugih tudi bolj kakovosten – narejen natančneje, oblikovan za daljše obdobje uporabe, v zadnjem času pa tudi oblikovan in ponujen na način, ki je prijazen okolju.

Kakovost je tisto, kar opredeljuje določeno stvar kot predmet z veliko mero pozitivnih lastnosti. Je skupek značilnosti nekega izdelka ali storitve in te značilnosti so v primerjavi z značilnostmi drugih izdelkov ali storitev istega »ranga« boljše. Kakovosten izdelek ali ponudba zadovoljuje ali celo presega zahteve in pričakovanja potrošnikov in je eden glavnih ciljev večine ponudnikov (podjetij in organizacij). Vsako podjetje, ki ponuja svoje izdelke oz. storitve, bi moralo stremeti h kakovosti, a še vedno je veliko takšnih, pri katerih kakovost ni na prvem mestu. Podjetje, ki želi ponuditi kakovostne izdelke ali storitve, mora svoje zaposlene (na vseh delovnih mestih znotraj podjetja) prepričati v smisel in nujnost kakovostnega dela. V veliko pomoč podjetjem pri doseganju kakovosti pa je tudi družina standardov ISO 9000, ki je bila oblikovana z namenom, da podpre različne organizacije pri njihovem razvoju sistemov vodenja kakovosti. H kakovosti pa v zadnjem času težijo tudi slovenska podjetja, ki so z vstopom na trg ponudbe in povpraševanja Evropske unije vstopila v novo delovno in vedenjsko okolje.

Del politike kakovosti znotraj posameznih podjetij postaja vse bolj tudi skrb za okolje in težnja po izdelovanju ali oblikovanju okolju prijaznih izdelkov ali storitev. Pomen primerne ravnanja z okoljem je narasel tudi zaradi vse strožje okoljske zakonodaje in dviga okoljske ozaveščenosti tako v slovenskem prostoru kot znotraj širšega evropskega in svetovnega prostora. V veliko pomoč podjetjem in organizacijam pri oblikovanju poslovanja z okoljem je družina standardov ISO 14001 oz. sistem ravnanja z okoljem.

K izdelovanju kakovostnih izdelkov in k oblikovanju okolju prijaznega proizvodnega procesa pa stremi tudi podjetje Svea, lesna industrija, d.d., o katerem sem pisal v svojem diplomskem delu. Omenjeno podjetje sledi navodilom obeh opisanih družin standardov ISO (se pravi ISO 9000 in ISO 14001) in vsako leto znova izpolnjuje pogoje za pridobitev certifikatov kakovosti obeh ISO standardov. Podjetje Svea, lesna industrija, d.d. pri vodenju sistema kakovosti in ravnanja z okoljem kot sestavnega dela poslovnega vodenja uporablja model procesnega pristopa in se ravna po načelu »planiraj, naredi, preveri in ukrepaj«. Poslovník vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem podjetja je sestavljen na osnovi zahtev standarda SIST ISO 9001 (ISO 9001: 2000) – Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve in standard SIST EN ISO 14001 (ISO 14001: 2004) – Sistemi ravnanja z okoljem - Zahteve z navodili za uporabo. Podjetje Svea, lesna industrija, d.d. natančno sledi navodilom in značilnostim poslovnika glede smernic doseganja kakovosti in »zdravega«

ravnanja z okoljem in zato dokumentira vse procese in postopke, uporabljene pri doseganju zahtev poslovnika, objavlja politiko kakovosti in okoljsko politiko, s katero seznanja zaposlene in svoje odjemalce, ter se s tem zavezuje k izpolnjevanju vseh zakonskih in drugih zahtev, na katere je pristalo.

Menim, da sta politiki kakovosti in primernega ravnanja z okoljem v podjetju Svea, lesna industrija, d.d. zadovoljivo vpeljani, upoštevani in nadgrajevani. Obstoječe stanje bi se lahko še nadgradilo s pomočjo strožjega in izpopolnjenega sistema varovanja informacij (npr. strožje kazni za kršitelje), z dodatno motivacijo zaposlenih (moj nasvet bi bil, naj se storilnost delovne sile dvigne s pomočjo nefinančne motivacije – priznanja, dodatno izobraževanje, nagrade, ki se nanašajo na življenjski slog zaposlenih...), z dodatnim izobraževanjem zaposlenih (poudaril bi predvsem pomen, priročnost in na mednarodni ravni dokazano uspešnost e-izobraževanja zaposlenih) ter z nadgradnjo informacijskega sistema za zagotavljanje kakovosti (npr. uvedba sodobnejšega in natančnejšega programa za vodenje dokumentacije preko interneta).

Nadgradnja obstoječega stanja znotraj področja politik vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem v podjetju Svea, lesna industrija, d.d. bi po mojem mnenju prinesla izboljšanje stanja, dvig kakovosti izdelkov in vidnejšo pripadnost zaposlenih podjetju. Večje varovanje informacij bi podjetje ščitilo pred različnimi nevarnostmi na finančnem področju in znotraj delovnega procesa, zagotovilo bi varno in neprekinjeno poslovanje ter omejilo poslovno škodo na najmanjšo možno raven. Motiviranje zaposlenih bi povečalo možnosti za doseganje dobrih poslovnih rezultatov, za višjo kakovost izdelkov, večji tržni delež, manjši izmet..., saj so dobro motivirani zaposleni ena pomembnejših skritih rezerv v podjetju. Motivirani posamezniki svoje delo namreč obravnavajo kot poslanstvo in so se mu pripravljene popolnoma posvetiti. Z uvedbo e-izobraževanja v urnik svoji zaposlenih bi podjetje Svea, lesna industrija, d.d. dopolnilo in pospešilo razvoj miselnih spretnosti svojih zaposlenih, ki bi s tem pridobili občutek nadzora nad učenjem in bi zatorej prevzeli večjo odgovornost za svoje izobraževanje ter uspešnost in učinkovitost na delovnem mestu. Nadgradnja informacijskega sistema pa bi podjetju Svea, lesna industrija, d.d. prinesla centralizirano vodenje in upravljanje z dokumenti, učinkovit nadzor nad dostopom nad dokumenti, ki bi bili dostopni vsem uporabnikom. Omogočen bi bil tudi učinkovit sistem komuniciranja, skrajšal bi se čas celotnega dokumentacijskega cikla, manjši pa bi bili tudi

izdatki za potrošni material, možnost napak zaradi človeškega faktorja pa bi se znižala na minimalno vrednost.

Menim, da sem ob pomoči različnih raziskovalnih metod (metoda analize dokumentov, opazovanje z udeležbo, metoda spraševanja, poseg v zgodovino...) realno predstavil poslovanje podjetja Svea, lesna industrija, d.d. in prikazal njegovo politiko ravnanja z okoljem in doseganja kakovosti. Z uporabo omenjenih metod sem pridobil tudi podatke o obstoječih razmerah znotraj obeh omenjenih politik v podjetju, omogočili pa so mi tudi oblikovanje predlogov za nadgradnjo obstoječih sistemov kakovosti in ravnanja z okoljem v podjetju.

Svojo hipotezo lahko potrdim. Podjetje bo z nadgradnjo obstoječega sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem dosegalo boljše ekonomske učinke in kupci bodo še zadovoljnejši. Dobljeni podatki kažejo realno sliko stanja v proizvodnem procesu in znotraj delovnega okolja opazovanega podjetja.

Kakovostni izdelki in okolju prijazno proizvodnjanje oz. oblikovanje teh izdelkov ali storitev so ena glavnih smernic sodobnega evropskega in svetovnega gospodarstva. Vsako podjetje, ki želi uspeti na današnjem trgu ponudbe in povpraševanja, bi se moralo zavedati, da sodobni potrošniki iščejo kakovostne izdelke, za katere so včasih pripravljeni plačati več ob zagotovitvi, da so izdelki res narejeni natančno, za daljšo uporabo in na okolju prijazen način. Seveda ne smemo zanemariti niti politike oglaševanja, ki je v današnjem potrošniškem svetu ravno tako pomembna, kot sta pomembni kakovost in ravnanje z okoljem. Vse tri politike, združene v ličen izdelek z ne pretirano visoko ceno, so ključ za uspešno poslovanje in krmiljenje med čermi današnjega potrošniškega trga.

Svoje diplomsko delo zaključujem z mislijo velikega vojskovodje Napoleona Bonaparta, ki je dejal: »Umetnost uspeha je v tem, da znaš biti hkrati drzen in previden.« (Peček, 2005)



V diplomskem delu so preučene in opisane možnosti za izdelavo kakovostnejših izdelkov in doseg boljših ekonomskih rezultatov v podjetju Svea, lesna industrija, d.d., ki na slovenskem trgu deluje že 50 let. Podjetje bi z nadgradnjo obstoječega sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem doseglo boljše ekonomske učinke in posledično večje zadovoljstvo kupcev. Predstavljene in razložene so tudi poti za doseg prej omenjenih učinkov in posledic (možne nadgradnje sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem v podjetju Svea, lesna industrija, d.d. ter njihove posledice). V diplomski nalogi je opredeljen tudi pojem »kakovost« ter osnovna načela vodenja kakovosti, ki jih mora podjetje upoštevati, če želi oblikovati učinkovit sistem vodenja kakovosti. Vključeni pa sta tudi predstavitvi skupin standardov ISO 9000 (podjetje Svea je bilo eno prvih, ki je pridobilo mednarodni certifikat kakovosti ISO 9001, in sicer že leta 1995) in ISO 14000, njun zgodovinski nastanek in razvoj ter posledice njune vpeljave v domača in tuja podjetja. Skupina standardov ISO 9000 je bila prvič predstavljena leta 1987, pojavila pa se je zaradi potrebe po standardu za ugotavljanje kakovosti z mednarodno veljavo in zaradi zahteve po presojah sistema kakovosti s strani tretje, neodvisne strani. Standarde skupine ISO 14000 pa je pripravila Mednarodna organizacija za standarde v želji, ponuditi univerzalno orodje, ki bi primerno ravnanje z okoljem omogočalo vsem podjetjem. Sistem vodenja z okoljem po standardu ISO 14000 je primerljiv s sistemom zagotavljanja kakovosti po ISO 9000 in je tako njegova dopolnitev in nadgradnja.

Cilj diplomskega dela (ki je podrobneje predstavljen v jedru diplomske naloge) je bila opredelitev in analiza trenutnega položaja podjetja Svea, lesna industrija, d.d. in predstavitev možnosti za izboljšanje obstoječega sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem v tem podjetju. Podjetje Svea pri vodenju sistema kakovosti in ravnanja z okoljem uporablja model procesnega pristopa, ki pa kljub trenutni ustreznosti potrebuje nadgradnjo, da bi bilo podjetje še naprej konkurenčno na evropskem trgu. Možne nadgradnje obstoječega sistema vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem se dotikajo področij varovanja informacij, motivacije (finančna in nefinančna) in izobraževanja (e-izobraževanje) zaposlenih ter informacijskega sistema. Z večjim varovanjem informacij (z vgradnjo naprav in postopkov, ki omogočajo zaščito informacij) bi podjetje Svea, lesna industrija, d.d. preprečilo zlonamerno kodo. Motiviranje zaposlenih bi podjetju prineslo še boljše rezultate, kakovostnejše izdelke, povečan tržni delež itd., saj bi motivirani (zadovoljni) zaposleni na svoje delo gledali kot na poslanstvo in se mu popolnoma posvetili. Ena izmed oblik motivacije pa je tudi

izobraževanje, saj zaposleni s pridobivanjem znanja dvigujejo tudi svojo samozavest in razvijajo občutek pripadnosti podjetju. Trenutni trend na področju izobraževanja je e-izobraževanje, ki je v diplomskem delu tudi podrobneje predstavljeno. Z nadgradnjo informacijskega sistema pa bi se v podjetju izboljšala tudi preglednost dokumentacije. Izboljšave na vseh teh področjih bi podjetju Svea d.d. omogočilo izdelavo kakovostnejših produktov, večje zadovoljstvo kupcev in utrdilo položaj podjetja na slovenskem in tujem trgu.

## 8 VIRI

1. Bajec A. in sod. 1994. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana, DZS: 1714 str.
2. Batagel V. 2003. Analiza možnosti uporabe IKT pri podpori izobraževanje na daljavo v osnovni in srednji šoli (31.okt. 1999).  
<http://www.educa.fmf.uni-lj.si/izodel/dela/mirk/MirkAnap.htm> (12.sep. 2006)

3. Berke W.J., Wiseman T.L. 2004 The e-Learning Answer. *Critical Care Nurse*, 24, 2: 80-84.  
<http://ccn.aacnjournals.org/cgi/content/full/24/2/80> (18.avg.2006)
4. British standard BS ISO/IEC 17779:2000. Slovenski prevod standarda, Information security management systems. Specification with guidance for use. (Part 2), Palist. Nova Gorica, 2002: 73 str.
5. Bregar L. 1997. Sodobna tehnologija - razvojni izziv izobraževanju. *Uporabna informatika*, 5, 4: 7-13
6. Crosby P. B. 1990. *Kakovost je zastoj*. Ljubljana, *Gospodarski vestnik*: 271 str.
7. Crosby P. B. 1991. *Govorimo o kakovosti*. Ljubljana, *Gospodarski vestnik*: 208 str.
8. Damij T. 1995. *Uvod v poslovno informatiko in računalništvo*. Ljubljana, *Ekonomski fakulteta*: 91. str.
9. Dinevski D., Ojsteršek M. 2003. Tehnologija in organizacija e-izobraževanja. *Organizacija*, 36, 8: 538-544.
10. Dobnik N. 2003. Slovenija pred didaktičnimi izzivi virtualnega učnega okolja. V: Geder M. E-izobraževanje doživeti in izpeljati. Zbornik strokovne konference, 3. in 4. november 2003. Doba, Maribor: 55-67
11. Dunn R. L. 2003. Getting into e-learning for workforce training. *Plant Engineering Magazine*, 57, 9: 63-71
12. Garrison D. R., Anderson T. 2003. *E-learning in the 21st century. A Framework for Research and Practice*. London, New York, RoutledgeFalmer: 167 str.
13. Geder M. 2003. Principi oblikovanja modelov e-izobraževanja in njihovo uvajanje v prakso. V: Geder M. E-izobraževanje doživeti in izpeljati. Zbornik strokovne konference, 3. in 4. november 2003. Doba, Maribor: 93-106

14. Gerlič I. 2003. Pedagoško-didaktični vidiki izobraževanja na daljavo. V: Geder M. E-izobraževanje doživeti in izpeljati. Zbornik strokovne konference, 3. in 4. november 2003. Doba, Maribor: 41-54
15. Haklik E. J. ISO 14000 Environmental Management: Benefiting companies, Saving the Environment.  
<http://www.trst.com/article-haklik-1.htm> (12. sep. 2006)
16. Information securiy. 2006. BSI Manegement Systems.  
<http://emea.bsi-global.com/InformationSecurity/index.xalter> (12. sep. 2006)
17. Ishikawa K. 1887. Kako celovito obvladovati kakovost. Ljubljana, Tehniška založba Slovenije: 180 str.
18. ISO certificiranje po letih. 2003. Gospodarska zbornica Slovenije.  
<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=10952&IDpm=1723> (10.5.2006)
19. Janežič D. 2004. Grožnje elektronskega poslovanja – upravljanje z informacijskimi tveganji. Šempeter pri Gorici : Inštitut za informacijsko varnost.
20. Jereb J., Šmitek B. 2002. Uporaba elektronskega učbenika v izobraževanju. Organizacija, 35, 10: 652-658
21. Jurca R. 2004. Izkušnje pri presojanju sistemov ravnanja z okoljem in novi ISO 14000. V: 13. letna konferenca. Zbornik referatov. Bernardin. Slovensko združenje za kakovost: 87-89
22. Keegan D. 2004. Foundations of distance education. 3. izdaja. London, New York, Routledge: 224 str.
23. Kokalj R. 2003. Strateško orodje v sodobne organizacije. V: Geder M. E-izobraževanje doživeti in izpeljati. Zbornik strokovne konference, 3. in 4. november 2003. Doba, Maribor: 215-226

24. Kovačič J. in sod. 1999. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj, Moderna organizacija: 475 str.
25. Marolt J. 1994. Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj, Moderna organizacija: 547 str.
26. Mlakar B. 2004. Novi standard ISO 14001 je že tu. Delo, 4.12.2004.
27. Močnik B., Urbančič T., Rugelj J. 2001. Pregled orodij za računalniško podporo učenju na daljavo. Organizacija, 34, 8, 508-512
28. Možina S. in sod. 1994. Management. Radovljica, Didakta: 1072 str.
29. Newstrom J. W., Davis K. 1989. Organizational behaviour: readings and Exercises. Eight edition. New York, McGraw-Hill: 597 str.
30. Notar M. 2005. V Ljubljani preveč nevarne industrije. Delo, 1.2.2005: str. 6.
31. Novak M. 2001. Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000. Ljubljana, Slovenski institut za kakovost in meroslovje: 52 str.
32. Peček A. 2005. Modre misli. Mladinska Knjiga, Ljubljana: 189 str.
33. Planinc D. 2004. Okolje ni skrb samo velikih onesnaževalcev. Kakovost (posebna priloga Gospodarskega vestnika), 6: 9
34. Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem. 2005. Svea, lesna industrija, d.d., Zagorje.
35. Rusjan B. 1999. Management proizvodnje. 1. izdaja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 196 str.
36. Schweizer H. 2004. E-learning in Business. Journal of Management Education, 28, 6, 674-692

37. Šostar A. 2000. Management kakovosti. Maribor, Fakulteta za strojništvo: 274 str.
38. Turban E. 1999. Information Technology for Management: Making Connections for Strategic Advantage. New York, John Wiley & Sons Inc: 791 str.
39. Vujoševič N. 1992. Sistemi kakovosti po ISO 9000. Ljubljana : Gospodarski vestnik: 227 str.
40. Zgajster M. 1995. Osnovne značilnosti študija na daljavo. V: Bregar L. Študij na daljavo. Nove priložnosti za izobraževanje. Distance education. New educational opportunities. Ljubljana. Ekonomska Fakulteta: 113-130