

25 LET NAPREDKA NA PODROČJU SISTEMOV VODENJA KAKOVOSTI PO MEDNARODNIH STANDARDIH ISO

Doc. dr.
Drago Papler

Človeška družba je odvisna od kakovosti. Za presojo kakovosti so nam najprej služili naši čuti, kar je pravzaprav vhodna kontrola kakovosti, z razvojem pa so se nabrale izkušnje in spoznanja. Pod pojmom kakovost smo v gospodarstvu usmerjeni h kupcu proizvodov ali storitev z vidika ustreznosti in varnosti za človeka ali za naravno okolje. Sistemi kakovosti obravnavajo sistematično posamezna področja s standardizacijo in certificiranjem.

UPRAVLJANJE SISTEMOV KAKOVOSTI

V Sloveniji so sisteme kakovosti najprej začeli uvajati v izvozno usmerjenih podjetjih. V sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja je zastavo nosila Iskra. Iskrini inženirji so si pridobivali znanje o kakovosti na Japonskem, v ZDA, v Veliki Britaniji, v Franciji, v Zvezni republiki Nemčiji in drugod. V Iskri (35.000 zaposlenih, 20 delovnih organizacij, 105 temeljnih organizacij združenega dela (TOZD) in delovnih skupnosti) je bila poleg TOZD Standardizacija (danes SIST Slovenski inštitut za standardizacijo) in TOZD Inštitut za kakovost in metrologijo (danes SIQ), najpomembnejši vzvod za promocijo sistemov celovitega obvladovanja kakovosti interna šola kakovosti. Na Iskrini šoli kakovosti so se izobrazili kadri, ki so po osamosvojitvi Slovenije izoblikovali jedro projekta SIQ »Nacionalni program kakovosti« pod ingerenco Ministrstva za znanost (dr. Peter Tancig) in Gospodarske zbornice Slovenije (mag. Jožko Čuk). Ta nacionalni program kakovosti se lepo uresničuje.

Certificiranje po standardu ISO 9000 teče v Sloveniji že več kot tri desetletja in po po-

datkih Gospodarske zbornice Slovenije si je certifikat ISO 9000 pridobilo že veliko podjetij. Tečejo tudi ostali programi certificiranja po standardih ISO 14000, ISO 18000, ISO 27000, ISO 50001 ...

25 LET VODENJA SISTEMOV KAKOVOSTI V ELEKTROENERGETIKI

Pred 25 leti so v podjetjih slovenskega elektroenergetskega sistema začeli uvajati sistem ISO 9000, kmalu zatem pa tudi sistem ISO 14000. Vsa proizvodna, prenosna in distribucijska podjetja so pridobila certifikat ISO 9001, večina podjetij si je pridobilo tudi certifikat ISO 14001, redki standard ISO 50001.

Uvedba upravljalških sistemov

Ko se je v Sloveniji začejalo gibanje za uvedbo upravljalških sistemov ISO 9000, so bila prva industrijska izvozno usmerjena podjetja. Podjetja v državni lasti - ne samo elektro branže, tudi telekomunikacijska in prometno infrastrukturna, niso imela prave zunanje motivacije, niti niso imela kompetentnih poslovnih ekip, ki bi razumele



pomen mednarodno standardiziranih sistemov kakovosti za kakovostno poslovanje. Monopolne pozicije in zaprtost v slovenskih mejah, niso dajale pravih vzpodbud. Razen tega so vsa ta podjetja že od prej tradicionalno imela neke svoje lastne sisteme kakovosti npr. v obliki obratovalnih navodil, pravilnikov in podobno. Tako ne bi mogli trditi, da je bila zaradi odsotnosti sistema ISO 9000 oskrba z električno energijo slaba npr. s stališča zanesljivosti oskrbe, ali s stališča zadostnosti, niti s stališča frekvence in napetosti. Kupci električne energije so se sicer ponekod pritoževali nad previsoko napetostjo blizu malih hidroelektrarn ali pa nad motnjami v obliki višjih harmonskih komponent, ki so nastajale pri sosednjih industrijskih porabnikih.

Kakovostna in cenovna konkurenčnost

Interni predpisi o varnosti pri delu so bili na visokem nivoju, o večjem ogrožanju varnosti in zdravja ljudi pred uvedbo ISO sistemov ne bi mogli govoriti. V prenosnem in v distribucijskih podjetjih je tudi veljalo prepričanje, da njihove dejavnosti nimajo škodljivih vplivov na okolje. Mnogi niso razumeli, zakaj bi uvajali sploh neke mednarodne standarde sistemov kakovosti, ko pa so bile stvari po tedanjem razumevanju mesta

in vloge elektroenergetskega sektorja v sistemu narodnega gospodarstva za državo dobre. Razmere pa očitno niso bile dobre s stališča vstopanja Slovenije v Evropsko skupnost. Šlo je za vprašanje, kako ostati primerljiv in kakovostno ter cenovno konkurenčen, na odprtem evropskem trgu. Pri tem gre seveda za trg kot celoto, torej ne samo za trg dobrin v primeru električne energije in z njo povezanih storitev, temveč tudi za trg delovne sile in trg kapitala. Predvsem bi lahko za trg kapitala trdili, da nihče od odločujočih ni videl povezave med zahtevami mednarodno povsem odprtega trga kapitala in delovanjem podjetij v skladu s svetovnimi standardi. Takrat tudi še ni bilo Agencije za energijo, ne njihovega modela obvladovanja regulirane baze sredstev - RAB (Regulated Asset Base).

Potreba po mednarodno primerljivih standardih

Ko je izšla direktiva EU 96/98, ki je dala prvo usmeritev v odpravo državnih monopolov v elektro energetiki in v uvajanje tržnih odnosov so najbolj kompetentni poslovodni kadri začeli razmišljati tudi o potrebi po mednarodno primerljivih sistemih kakovosti. Vendar to za ministre, državne sekretarje, sodelavce na ministrstvu, kot predstavnike



lastnika, niti za EGS - Razvojni inženiring, kot njihovo plansko analitsko organizacijo, ni veljalo. Pri njih se niso vzbudile zamisli ali celo potrebe, da bi se morala elektroenergetska podjetja prilagajati na nove tržne razmere z uvajanjem mednarodno standardiziranih sistemov kakovosti.

Podjetje Elektro-Slovenija (ELES) je leta 1995 dobilo novo vodstvo, ki je glede na bogate izkušnje iz prejšnjih izvozno usmerjenih industrijskih podjetij Iskre, takoj opazilo razlike v percepcijah vodilnih in njihovih poslovnih znanjih. Razlike so bile opazne v planiranju in odnosih do planov. Zveze na relacijah: dolgoročni plani, letni plani, letni plani odklopov, mesečni plani, tedenski plani, dnevni plani, dovoljenja za odklop, uredbe inšpektorjev, delovni nalogi, potni nalogi, izdajnice materiala in orodij ... so bile pogosto netransparentne in različno razumljene. Nekateri rutinski delovni procesi so tekli kar nekako po svoje, po neki ustaljeni tradiciji, ne da bi sploh bili dokumentirani.

Ureditev transparentnega poslovanja

Ravno tako so bile nejasne relacije med: dolgoročnimi plani, srednjeročnimi plani, portfoliom naložb, programi naložb, ki so sestavljali portfolio ter posamičnimi projekti, ki so sestavljali program, med podprojekti, aktivnostmi, zasedenostjo človeških resursov na projektih, med dinamiko in načini angažiranja finančnih in materialnih resursov na posamičnih aktivnostih, podprojektih oz. projektih.

V Elektru-Slovenija so bile opazne močne tradicije, izhajajoče iz različnih Temeljnih organizacij združenega dela (TOZD) Elektroprenosa (Divača, Podlog) in delovne skupnosti SOZD Elektrogospodarstva (EGS), iz katerih je bilo oblikovano oblikovano podjetje Elektro-Slovenija. Razumevanje istovrstnega rutinskega delovnega procesa ali istovrstnega projekta je bilo iz zgodovinskih razlogov npr. v Divači drugačno, kot v Podlogu. Vodilni pa so imeli premajhen uvid v te razlike. Tudi pri materialnem poslovanju ni bilo najboljšega reda, marsikje je knjižno stanje odstopalo od dejanskega materialnega stanja, skladišča so bila nepregledna, dokumentacija včasih neažurna.

Ko so tovrstne probleme identificirali kot priložnosti za izboljšave v podjetju, so se morali najprej odločiti za metodo, kako se jih lotiti.

Pristopi k uvajanju standardov kakovosti

V teoriji so znani trije pristopi:

- vodstvo se loti sprememb z dekreti,
- vodstvo angažira zunanje sodelavce, ki uredijo stanje,
- vodstvo samo in z zunanjimi sodelavci izobrazijo lastne sodelavce, ki nato uredijo stanje.

Prvi pristop je uspešen v enostavnih podjetjih z nizko kvalifikacijsko sestavo, drugi pristop je hiter, a ne more imeti trajnih učinkov na delovanje podjetja.

Ker je imelo podjetje Elektro-Slovenija zelo visoko kvalifikacijsko sestavo, so si bili takoj edini, da bo za njih najprimernejši tretji pristop, nov poseben organizacijski projekt, ki bo angažiral veliko število sodelavcev in prinesel v podjetniško kulturo mnoga nova znanja in navade.

Informiranje

Najprej so začeli z informiranjem, da želijo vzpostaviti od zunaj preverljiv sistem kakovosti po standardu ISO 9000 in z iskanjem potencialnega vodje projektov. Predstave prvih interesentov o projektih so bile povsem zgrešene. Pa vendarle so po nekaj neuspešnih kandidatih zelo hitro prišli do pravega.

Motiviranje in izobraževanje

Potem so začeli z motiviranjem in izobraževanjem. Najprej so začeli širiti zamisel pri

najvišjih vodilnih članih kolegija in nato pri potencialnih nosilcih aktivnosti v projektu – bodočih odgovornih za kakovost na nivoju sektorjev in služb ter bodočih presojevalcih. Za marsikoga so bila predavanja zunanjih svetovalcev podobna odkrivanju novih celin. Nekateri so ugotovili, da nova znanja in zahteve sistema ne ustrezajo njihovem osebnostnem profilu, niti zanje niso zanimiva kot intelektualni izziv. Nema lokrat so bili v zadregi tudi zunanji svetovalci. Prvič so se srečevali s posebnostmi rutinskih delovnih procesov in projektov.

Uvajanje novih informacijskih tehnologij

Vzporedno s sistemom kakovosti je v podjetje prihajalo tudi veliko drugih novosti. Prišla je nova programska oprema in novi računalniki v RCV (Republiški center vodenja). Na vsa delovna mesta, kjer se je zaradi tega izboljšalo, pohitрил, pocenil delovni proces so prišli namizni računalniki ali notesniki, uvažal se je tudi internet, elektronska pošta, nov poslovni informacijski paket (ERP), modernizirala se je fiksna telefonija (ISDN) in mobilni telefon je dobil skoraj vsak delavec. Od metod poslovanja je posebej pomembno omeniti projektno vodenje, projektno pisarno, projektni informacijski sistem.

Vsi ti vzporedni projekti so imeli velik vpliv na projekt pridobitve certifikata ISO 9000. Dokumenti so bili vsi napisani z računalniki, od vsega začetka tako v papirni kot

elektronski obliki. V sistem so bili vključene tudi vsebine, ki ne izhajajo neposredno iz standarda npr. organizacijski predpisi, navodila, obrazci, ki so jih v drugih podjetjih obravnavali posebej, npr. vsi predpisi, navodila in obrazci za vodenje projektov.

Na osnovi Energetskega zakona in sistemskih obratovalnih navodil ter ob upoštevanju mednarodnih obvez, vsebovanih v dokumentih ETSO in UCTE, so bila izdelana navodila za obratovanje 110 kV, 220 kV in 400 kV daljnovodnih zank. Usklajena so bila z vsemi proizvodnimi in distribucijskimi podjetji slovenskega elektro energetskega sistema. Uredili so arhive.

PRIDOBLENI CERTIFIKATI ZA VODENJE SISTEMOV KAKOVOSTI

Pristop, da sistem oblikujejo notranji strokovnjaki in zunanji svetovalci ostanejo samo svetovalci, je bil naporen in zamuden, vendar je dal odličan rezultat. Podjetje Elektro-Slovenija, d.o.o. je uspelo že pri prvi zunanji presoji in 11. novembra 1999 pridobilo certifikat od presojevalne organizacije Bureau Veritas. Od tedaj se je sistem ISO 9001 stalno nadgrajeval in spreminjal. Notranje in zunanje presoje so del pozitivne vzpodbude. Sistema ISO 14000 so se lotili pet let za začetkom projekta ISO 9000. Izbrali so enak pristop, šlo pa je bolj gladko. Varstvo okolja je bilo večini ljudem bližje in manj abstraktno, kot sistem kakovosti. Certifikat so pridobili



17. januarja 2005. Tudi ta sistem so nadgrajevali in izpopolnjuje. Delovanje Elektra-Slovenija je v skladu z upravljalnim sistemom ISO 9000 in ISO 14000 transparentno in razumljivo tudi za zunanje presojevalce. Z izboljšavami in optimiranjem so se lotili delovnih procesov.

Podjetje Elektro Primorska, d.d. je že v dosedanjih različnih organizacijskih oblikah imelo veliko elementov sistema kakovosti zaradi narave dela. Prve začetke vzpostavitve sistema kakovosti po standardu ISO zasledimo pri intenzivnem uvajanju integriranega informacijskega sistema - IIS. Na pobudo Ministrstva za gospodarstvo (MGD), so pričeli z zbiranjem prvih informacij o standardih ISO serije 9000, kar sega v junij 1996. Datum dokončanja faze vzpostavitve sistema kakovosti, ki izpolnjuje zahteve, štejejo 16. november 1998, ko so pridobili pozitivno mnenje certifikacijske presoje. Formalna potrditev pa je sklep Komisije za certificiranje sistemov vodenja Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje, ki nosi datum 20. november 1998. Elektro Primorska, d.d. je bil prvi v distribucijskem elektroenergetskem sistemu, ki je pridobil certifikat ISO 9001. Standard ISO 9001/2000 pomenil obvladovanje sistema vodenja družbe in naravnost k odjemalcem. Zaposleni v Elektro Primorska, d.d. so bili ponosni, da so med prvimi imetniki certifikata v okviru elektrogospodarstva Slovenije in da so zaključek položili na petdesetletnico obstoja družbe (1948-1998). Njihovo veselje in zadovoljstvo se kaže v odločnosti, da to delo vsakodnevno nadgrajujejo in korakajo v smeri poslovne odličnosti. Okoljski certifikat ISO14001/1996 so med prvimi v elektrodistribucijskem sistemu pridobili 22. novembra 2004, noveliran certifikat po ISO 14001/2004 pa kot prvi 13. oktobra 2005.

Elektro Ljubljana, d.d. je pridobil certifikat ISO 9001/2000 10. decembra 1999, okoljski certifikat ISO 14001/1996 23. aprila 2004 in certifikat OHSAS 18001/1999 25. aprila 2005.

Elektro Maribor, d.d. je na podlagi dolgotrajnih prizadevanj vodstva in zaposlenih 27. februarja 2001 uspešno pridobil certifikat kakovosti ISO 9001/2000, okoljski certifikat ISO 14001/2004 pa 24. aprila 2006.

Elektro Gorenjska, d.d. je prejel certifikat kakovosti po standardu ISO 9001/2000 št. Q-491 za nakup, prodajo, distribucijo električne energije in upravljanje distribucijskega omrežja in naprav ter razvoj, projektiranje, gradnjo in vzdrževanje elektroenergetskega in telekomunikacijskega omrežja in postrojev 5. marca 2003.

Elektro Celje, d.d. je pridobil septembra 2003 standard ISO 9001/2000, ki pomeni za podjetje urejeno vzpostavitev in zagotovitev obvladova-

nja sistema vodenja procesov in družbe v celoti, z usmeritvijo na odjemalce - kupce, torej na trg in tržno poslovanje. Okoljski certifikat ISO 14001/2004 je pridobil leta 2007.

Tudi proizvodna in storitvena podjetja v elektroenergetskem sistemu so v 25-letnem obdobju pridobila različne certifikate kakovosti, ki jih potrebujejo pri lastnem poslovanju in pri odnosu s kupci.

METODE OBVLADOVANJA SISTEMOV KAKOVOSTI

Metode obvladovanja podjetij se stalno razvijajo. Tudi sistemi obvladovanja kakovosti se izboljšujejo. Za prehod iz starih na nove verzije standardov ISO je najpomembnejši procesni pristop. Slovenska podjetja so pri uvajanju procesnega pristopa dosegla rezultate.

Najpomembnejše je, da so organizacijski procesi transparentni in dokumentirani v organizacijskih predpisih in navodilih.

Lastniki so zainteresirani predvsem za varnost in donosnost naložbe in ko gre za naravni monopol je potrebno upoštevati dodatno zadržanost, trajnost in kakovost oskrbe uporabnikov z električno energijo. Kupci električne energije in storitev so zainteresirani za visoko kakovost energije s stališča frekvence in napetosti ter za čim nižje cene, zaposleni so zainteresirani za tekoče in nestresno delo, širša družbena skupnost za minimalno onesnaževanje okolja in podobno. Vodstvo skrbijo predvsem prihodki, stroški in donosnost naložb.

Problem ekonomske optimizacije procesov ni enostaven. Razumevanje procesa kot verige dodajanja vrednosti v podjetju, ki ima na koncu neko storitev ali izdelek, ki pride na trg, in nazaj gledanje na to storitev ali izdelek kot na stroškovni nosilec ter ugotavljanje, kakšni stroški so povezani s posamično aktivnostjo v procesu oziroma s posamičnim členom verige dodajanja vrednosti, se razvija postopoma, vodilni delavci se morajo veliko naučiti o stroški, povezanih z različnimi vrstami potrebnih resursov za izvajanje aktivnosti.

Sistemske procesni pristop

Delovno mesto je abstrakten pojem, ki ga večina strokovnjakov razume, delovni proces ali bolje aktivnosti na konkretnem delovnem mestu je potrebno razumeti kot člen v verigi z dodajanjem vrednosti.

Procesni pristop pomeni tudi nov pristop k profilom zaposlenih. Nekatera opravila se v pro-



cesu združujejo in prilagajajo novim trendom.

To pa pomeni tudi spreminjanje potreb, razvoj znanj in kompetenc ter psiholoških profilov zaposlenih v procesu.

Procesni pristop pomeni tudi nov pogled na opremljenost posamičnih delovnih mest ali boljše aktivnosti v procesih s tehnološko opremo, računalniki, računalniškimi programi telefonijo, internetom, vozili in podobno.

Sistemske procesne pristop v smislu standarda ISO 9001 prinaša v svoji filozofiji pomembnost meril za ocenjevanje kakovosti procesov s stališča ekonomike, zadovoljstva izvajalcev, zadovoljstva lastnikov, zadovoljstva dobaviteljev in zadovoljstva širše družbene skupnosti. Merila zadovoljstva kupcev so del zavesti o sistemih kakovosti.

NAPREDEK NA PODROČJU KAKOVOSTI

V 25 letih so se razmere izboljšale in dosegle visoko raven sistemske kakovosti. Procesni pristopi so se uveljavljali postopoma.

Američani (SEI) so razvili petstopenjsko lestvico za ocenjevanje in razvrščanje podjetij glede na stopnjo obvladovanj procesov:

Na prvi stopnji še ne moremo govoriti o organiziranih procesih, podjetniško kulturo označujemo kot kulturo herojev. Za uspešno

delo so zaslužni posamezniki - »heroji«.

Na drugi stopnji so posamični procesi že organizirani, zlasti pri rutinskih delih. V oddelkih podjetja se točno ve, kaj mora kdo delati in kaj narediti. Govorimo o izboljševanju procesov v delovnih skupinah in oddelkih.

Na tretjo stopnjo se uvrsti podjetje, kjer je večina procesov organiziranih. Proces se organizirajo in redizajnirajo na nivoju podjetja.

Da bi se povzpeli na četrto stopnjo, je potrebno postaviti merila uspešnosti procesov s stališča njihovega trajanja, s stališča porabe resursov, s stališča stroškov in s stališča končnega izdelka ali storitve za katerega nam trg prizna določeno vrednost. Poslovodstvo podjetja vodi procese z uporabo rezultatov teh merenj. Proces postane pomembnejši od formalne organizacijske sheme, produktni managerji obvladujejo cel proces kot verigo dodajanja vrednosti.

Na peti stopnji v procesni firmi nenehno izboljšujejo procese pa tudi merila za njihovo obvladovanje.

V Sloveniji so bila leta 2006 velikega podjetja na prehodu med drugo in tretjo stopnjo, leta 2022 imamo vrhunska podjetja vključena v mednarodne tokove. Napredek so dosegla tudi z upoštevanjem mednarodnih standardov sistemov vodenja kakovosti, stalnim izboljševanjem, notranjimi in zunanji presojami ter vzdrževanjem certifikatov kakovosti ISO. ■