

Organisatsiooni kvaliteedijuhtimise all mõeldakse juhtimise kvaliteeti. Juhtimiseesmärkide püstitamine ja saavutamine peab tagama toote või teenuse ootuspärased ja stabiilsed kvaliteediomadused. Need eesmärgid võivad puudutada kliendi rahulolu, keskkonnamõjude vähendamist, tööohutust, tööprotsesside täpset sooritust, tooteomaduste kvaliteedi tõstmist jne.

Sellist lähenemisviisi juhtimisele, mis kliendi rahulolu, organisatsiooni, töötajate ja ühiskonna kasu taotledes püüdleb ettevõttele pikaajalist edu, nimetatakse terviklikuks kvaliteedijuhtimiseks (*total quality management*, TQM).

Terviklikkus tähendab juhtimise osategevuste kombineerimist organisatsioonile sobivaks heaks juhtimistavaks.

Hea juhtimistava on arendatud maailmas üldiselt aktsepteeritavateks standarditeks. Nende standardite nõuete järgimine on enamasti vaba-tahtlik.

Hea juhtimistava elemendid ja reeglid on mõeldud juhtimiskorralduse eri tasemetega jaoks:

**1. Juhtimissüsteemide standardid** (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) annavad raamid organisatsiooni protsessikesksele juhtimiskorraldusele. Need sobivad kõikidele organisatsioonidele nende suuruselt või tegevusalast sõltumata. Standardite koostamisel on lähtunud 20. sajandi ühe suurema kvaliteedijuhtimisguru Edward Demingi juhtimismudelist:

- plaani – määra kindlaks tegevuste eesmärgid, kavad, juhised;
- tee – teosta kavandatud tegevused juhiste järgi;
- kontrolli – hinda, kas plaanid ja teostus langevad kokku;
- korrigeeri – muuda vajaduse korral plaani või teostust.

Juhtimissüsteemide standardid kohustavad juhtima ressursse, sh ka finantsressursse. Nii on finantside juhtimine osa heast juhtimistavast ning integreeritud standardisüsteemi lahutamatu osa.

**2. Tootmisprotsessi korraldamise ja kontrollimise standardeid** (riskianalüüs ja kriitilised punktid, hea tootmistava, hea laboratoorne tava jt) saab rakendada nii juhtimissüsteemi standarditega integreeritult kui ka iseseisvatena. Inimeste tervist oluliselt mõjutavates valdkondades, nagu toiduainetööstus, ravimitööstus vms, on vaja tootmist rangemalt jälgida. Kasutada tuleb üldistest juhtimisstandarditest detailsemaid ettekirjutusi.

**3. Toote standardid** on iga riik enamasti kinnitanud nii kodumaistele kui ka imporditavatele toodetele. Euroopa Liidus on kehtestatud tooteohutusele üldised nõuded, mida nimetatakse **uueks lähenemiseks** (*new approach*). Direktiiviga 2001/95/EC on kehtestatud põhimõtted, millega peavad arvestama toodete valmistajad ja teenuste pakkujad toodete või teenuste ohutuse tagamiseks. Tooted, mis vastavad neile põhimõtetele, märgistatakse **CE-märgiga**. Märgistamisõiguse annavad ainult liikmesriikide volitatud asutused.

## Kasutaja märkused

**Kasutaja märkused**

Toote vastavus standarditele tuleb tagada juhtimis- ja tootmiskorralduse ning kontrollisüsteemi koostoimes. Toote standardite teemal käesolevas käsiraamatus ruumipuudusel pikemalt ei peatuta.

Regulatsioonid, direktiivid ja standardid ei ole dogmad. Neid arendatakse pidevalt. Näiteks ISO-standardite uuendamist algatab Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon (ISO) iga viie aasta järel. Pärast muudatuste heakskiitmist liikmesriikides jõustatakse uus versioon, mis on kõigile sertifitseeritud organisatsioonidele kohustuslik. Samalaadse pideva uuendamiskorra on pädevad organisatsioonid kehtestanud ka teiste standardite jaoks.

**Mis see on?**

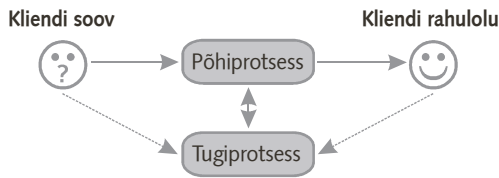
ISO 9001 on levinumaid kvaliteedijuhtimissüsteemi standardeid. See on osa heast juhtimistavast, mis taotleb kliendirahulolu, tagades organisatsiooni toodete ja teenuste kvaliteeti.

**Miks kasutada?**

ISO 9001 standardi nõuetest lähtuva kvaliteedijuhtimissüsteemi abil paraneb protsesside juhtimine. Kvaliteedijuhtimissüsteem võimaldab vältida vigu toodetes, teenustes ja nende loomise protsessis. Vigadest õppimine ja kliendi soovidega kohanemine suurendab kliendi rahulolu. Rahulolev püsiklient aga tagab ettevõttele püsiva positiivse rahavoo. ISO 9001 sertifikaat on ka hea müügiargument.

**Kuidas kasutada?**

Tippjuhtkond peab looma kvaliteedipoliitika, mis on eesmärkide seadmise alus. Eesmärkide saavutamiseks luuakse või korrastatakse ning tasakaalustatakse organisatsiooni tegevusjuhised. Peab kindlaks määrama, millised protsessid muudavad kliendi soovi rahuloluks toote või teenusega. Protsesse liigitatakse põhi- ja tugiprotsessiks.

**Joonis. Põhi- ja tugiprotsessid.**

Mõlema protsessi põhitegevustele (soovitavalt mitte üle 6–7) tuleks kehtestada eeskiri, mis kirjeldab tegevust ja selle tulemust. ISO 9001 standard pakub välja põhimõttelise loogika, millised võiksid olla põhi-tegevused ja kuidas neid kirjeldada.

Põhiprotsessi puhul on oluline koostada juhised:

- planeerimisele;
- kliendiga seotud tegevustele ehk müügile;
- tootearendusele;
- hangetele;
- toote või teenuse teostusprotsessile;
- kontrollile.

Tugiprotsessi puhul tuleks kehtestada reeglid:

- dokumentatsiooni korraldusele;
- juhtkonna kohustustele;
- ressursside juhtimisele;
- mõõtmisele, analüüsile ja parendamisele.

Protsessi juhis määrab tegevuse eesmärgi, vastutaja, kirjeldab tegevuse sisu ning fikseerib, millised tõendusdokumendid peavad selle tegevuse käigus tekkima ja säilima.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi peab kirjeldama **kvaliteedikäsiraamatus**, mis sisaldab kogu süsteemi protsesside määratlust, omavahelisi seo-

**Kasutaja märkused**

## Kasutaja märkused

seid ja juhiseid (või viiteid sätestavatele alanevatele dokumentidele: juhenditele, instruksioonidele).

Standardi keelekasutus on keeruline, kuid kvaliteedikäsiraamatus kasutab organisatsioon seda keelt ja neid termineid, mis on organisatsioonis kombeks. Kinni aga tuleb pidada standardi üldnõuetest ning näidata, et ühtegi nõuet pole põhjendamatult kõrvale jäetud.

### Näpunäited

Nõutava dokumentatsiooni kogus on esmapilgul hirmutav. Dokumentide arv sõltub siiski organisatsiooni suurusest, protsesside keerukusest ja töötajate pädevusest. Asjatundlik personal ei vaja väga detaileid juhiseid. Kirjapandud reegleid on vaja ka selleks, et pädevate töötajate lahkumine ei halvaks süsteemi. Spetsialisti teadmised on ta eraomand, kvaliteedijuhtimissüsteem aga kuulub organisatsioonile.

Juhiste loomisel ei tohi olla väga kategooriline ja jäik. Mõistlik on lubada paindlikke erandeid, aga alati tuleb määrata, kes vastutab tagajärgede eest.

Kvaliteedisüsteemi loomisel ei tasu taotleda ideaali ühekorraga. Tuleb luua reeglid, mis on täitjatele jõu- ja mõistusekohased kehtestamise hetkest. Edasine areng ja parendamine toimugu samm-sammult.

Mõnikord piiritleb juhtkond oma rolli kvaliteedijuhtimissüsteemis ainult pabereid korras hoidva kvaliteedijuhhi määramisega. Nähtud vaev ja tehtud kulutused aga on mõttetud, kui juhtkond ei osale kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamises, kui igapäevatöö ja teooria on erinevad asjad.

### Seosed

Hea juhtimistava  
 Protessijuhtimine  
 (põhiprotsess,  
 tugiprotsess)  
 Kliendirahulolu  
 Kvaliteedipoliitika  
 Kvaliteedikäsiraamat  
 ISO 9001 sertifikaat

## Lugemissoovitused

EVS-EN ISO  
 9000:2001 –  
 Kvaliteedijuhtimis-  
 süsteemid. Alused  
 ja sõnavara.  
 EVS-EN ISO  
 9001:2001 –  
 Kvaliteedijuhtimis-  
 süsteemid. Nõuded.  
 EVS-EN ISO  
 9004:2001 –  
 Kvaliteedijuhtimis-  
 süsteemid. Suunised  
 toimivuse parenda-  
 miseks.  
[www.eaq.ee](http://www.eaq.ee) –  
 Eesti Kvaliteediühing  
[www.iso.org](http://www.iso.org) –  
 Rahvusvahelise  
 Standardi-  
 organisatsioon (ISO)

## Kasutaja märkused

### Mis see on?

Keskkonnajuhtimissüsteem (ISO 14001 ja EMAS – *eco-management and audit scheme* ehk keskkonnajuhtimise ja -auditeerimise süsteem) on osa heast juhtimistavast. Selle eesmärk on organisatsiooni tegevusest, toodetest või teenustest tuleneva (negatiivse) keskkonnamõju kontrollimine ja vähendamine.

### Miks kasutada?

Paraneb organisatsiooni võimekus kontrollida ja vähendada oma tegevusest, toodetest või teenustest tulenevat mõju keskkonnale. Toimiv keskkonnajuhtimissüsteem annab võimaluse tõendada keskkonnalaast pühendumust kõigile huvipooltele: klientidele, omanikele, riigiasutustele, kohalikule omavalitsusele ja ümbruskonna elanikele. Keskkonnajuhtimissüsteem võib mõjutada organisatsiooni majandustulemusi tooraine kasutamise, energia kasutamise, jäätmekäitluskulude jms vähenemise kaudu.

### Kuidas kasutada?

ISO 14001 standardi ja EMAS-il põhinev keskkonnajuhtimissüsteem koosneb keskkonnapoliitika, keskkonnajuhtimissüsteemi kavandamise, elluviimise ja toimimise, kontrolli- ja korrigeeriva tegevuse ning juhtkonna ülevaatuse nõuetest. Keskkonnapoliitika näitab, mis on organisatsiooni keskkonnakohustused. See kirjeldab ka tähtsaid keskkonnajuhtimise põhimõtteid ja valdkondi.

Keskkonnajuhtimissüsteemi kavandamist tuleks alustada esmasest keskkonna-ülevaatest, et teha kindlaks, mis tegevused, saasteained või füüsilised nähtused (keskkonnaaspektid) mõjutavad keskkonda.

Keskkonnaülevaatus käigus tuleb välja selgitada:

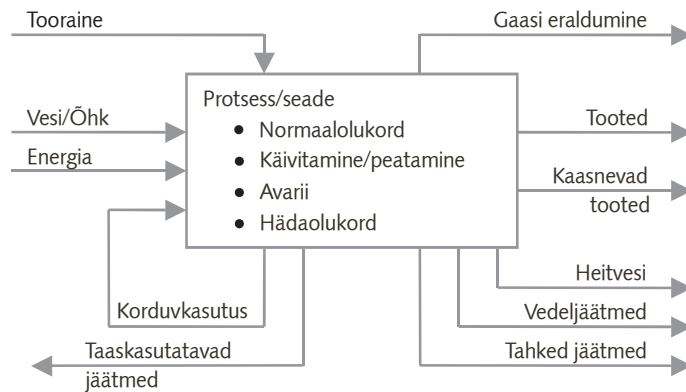
- organisatsiooni tegevusest, toodetest ja teenustest tulenevad keskkonnamõjud;
- nende mõjude tulemus;
- õiguslikud nõuded, mis seonduvad tegevuse, toodete ja teenustega;
- teadaoleva keskkonnakahjustuse põhjus ja ulatus.

Keskkonnamõjude kindlaksmääramisel tuleb organisatsiooni tegevustest arvesse võtta:

- heitmeid õhku;
- vee kasutamist, saastamist;
- jäätmekäitlust;
- maapinna reostust;
- tooraine ja loodusvarade kasutamist;
- kohaliku keskkonna eripära (looduskaitseala lähedus, mõju põhjaveele);
- mõju naabritele (elamurajooni lähedus).

Hindamisel tuleb arvestada erinevate olukordadega: tegevus normaalolukorras, protsesside käivitamine ja seiskamine ning avarii või hädaolukord. Ei tohi unustada toote või teenuse tarbimise ja utiliseerimisega kaasnevat riski keskkonnale (vt joonis).

## Kasutaja märkused



## Joonis. Keskkonnamõjude kindlaksmääramine.

Seejärel tuleb hinnata keskkonnamõjude tähtsust. Organisatsioon peab ohjama kõike, mida nõuab seadus, partnerid, töötajad või avalikkus, ning ka neid külg, mida peavad vajalikuks juhid. Tuleb määrata keskkonnaeesmärgid ja tegevused nende eesmärkide täitmiseks.

Elluviimise ja toimimise nõuded sarnanevad ISO 9001 nõuetega, lisandub ka kohustus valmisolekuks hädaolukordades. Kontrolli- ja korrigeerivat tegevust on vaja, et jälgida eesmärkide täitmist ja keskkonnajuhtimissüsteemi toimimist vastavalt kehtestatud protseduuri reeglitele (siseaudit).

## Näpunäited

Erinevad organisatsioonid mõjutavad keskkonda erinevalt. Tootmisettevõtte mõju keskkonnale saab määrata tootmisprotsessi ja toodete kaudu, teenindusettevõtte mõjutavad keskkonda põhiliselt soojus- ja elektrienergia, vee ning kontoritarvete, näiteks paberi tarbimisega. Finantssektori ettevõtted peaksid keskenduma ka mõju- dele, mis tulenevad nende investeerimispoliitikast.

## Seosed

Hea juhtimistava

EMAS

Protsessijuhtimine

Tulemused ja  
möödikud

Juhtimissüsteemi  
siseaudit

Pidev parendamine

Õiguslikud nõuded

## Lugemissoovitused

EVS-EN ISO  
14001:1998

Keskonnajuhtimis-  
süsteemid. Spetsifikaat  
ja juhised selle  
kasutamiseks

EVS-EN ISO  
14004:1998

Keskonnajuhtimis-  
süsteemid. Üldised  
juhtnõuad põhi-  
mõtete, süsteemide  
ja abivahendite kohta.

EMAS

[europa.eu.int/comm/  
environment/emas/  
index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm)

ISO 14001

[www.iso.ch/iso/en/  
iso9000-14000/  
index.html](http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/index.html)

## Mis see on?

Hea tootmistava (*good manufacturing practices*, GMP) on rahvusvaheliselt tunnustatud toote kvaliteeditagamise põhimõtete ja protseduuride kogum. Seda kasutatakse raviotstarbeliste toodete ning toidukaupade valmistamisel ja kontrollimisel. Tööstusharudest puudutab see ravimi-, kosmeetika-, keemia- (ravimite lähteained) ja toiduainetööstust.

Eesmärk on viia miinimumini need riskid, mida ei saa täielikult kontrollida. Sellised riskid on nn ristsaastumine (saastus etteaimamatu komponendiga, näiteks toote teise komponendiga või teise tootega) või äravahetamine, segiajamine (vale märgistuse tõttu). Hea tootmistava järgimine on kohustuslik ravimitööstuses, teistes tootmisvaldkondades on see soovitatav.

## Miks kasutada?

Hea tootmistava juhiste rakendamine tagab toote ohutuse ühetaoliselt kogu käitlemisahela ulatuses (hankimine, tootmine, kvaliteedi kontroll, säilitamine, müük, tarbimine) ja kinnitab tootja usaldusväärsust.

## Kuidas kasutada?

Tuleb järgida hea tootmistava kümnet põhimõtet.

1. Kõigi tootmisprotseduuride üksikasjalik kaardistamine samm-sammult, järjepideva kontrollisüsteemi loomine.
2. Dokumenteeritud protseduuride hoolikas järgimine reostumise, segimineku ja teiste vigade vältimiseks.
3. Toote vastavuse tõestamiseks ja jälgitavuse tagamiseks tuleb toimingud kohe ja täpselt kirja panna.
4. Süsteemi otstarbe tõestamine.
5. Tootmishoonete ja seadmete korralik konstruktsioon ning teostus, et tagada tööjäudlus, toote kvaliteet ja töötajate ohutus.
6. Hoonete ja seadmete süsteemne hooldamine ja remont.
7. Töötajate süsteemne väljaõpe ja teadmiste täiendamine, ametijuhendid ja nende süstemaatiline ülevaatus, et tagada kompetentsusnõuete, kohustuste ja volituste selgus ning nende omavaheline tasakaal.
8. Igapäevaseid hügieeninõueteid ja tööharjumusi järgides kaitsta toodet reostumise ja riknemise eest.
9. Süstemaatilise kontrolliga tagada tootmise ja tootega seotud protsesside (valmistamine, pakendamine, markeerimine, katsetamine, turustamine ja turundus) kvaliteet.
10. Süstemaatiliste auditite kavandamine ja korraldamine.

Hea tootmistava järgimist kinnitav sertifikaat (*GMP certificate*) antakse ainult toimivale tootmisprotsessile, tootjale või ettevõttele. Toode peab vastama standarditele, toote kvaliteeditunnustele, käitlemisprotsesside teostamise nõuetele, hügieeninõuetele ja teistele ohutu toote tagamise nõuetele, samuti peab toode vastama õigus- ja haldusnõuetele. Kvaliteedinõuete täitmise eest vastutab tippjuhtkond.

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused

### **Seosed**

ISO 9001 / ISO 14001

Protsessijuhtimine

Tulemused ja  
möödikud

Süsteemi siseaudit

### **Lugemissoovitused**

*Quality assurance of  
pharmaceuticals. Good  
manufacturing practi-  
ces and inspection.*

*[www.proact.co.nz/  
ifpdw/code.htm](http://www.proact.co.nz/ifpdw/code.htm)*



## Mis see on?

Hea laboratoorne tava (*good laboratory practice*, GLP) on kvaliteedisüsteem, mis puudutab protsesse ja tingimusi mittekliiniliste tervishoiu-uuringute ja keskkonnaohutuse uuringute tegemiseks. GLP on välja töötanud Majandusliku Koostöö ja Arengu Organisatsioon (OECD). Hea laboratoorse tava põhimõtted laienevad farmatseutiliste toodete, pestitsiidide, kosmeetiliste toodete, veterinaaravimite, toidulisandite ning tööstuslike kemikaalide mittekliinilisele ohutuse katsetamisele.

## Miks kasutada?

Hea laboratoorse tava rakendamine võimaldab laboril konkureerida teiste laboritega samadel alustel, aitab saavutada katsetulemuste kõrge kvaliteedi ja seeläbi kohalike ning rahvusvaheliste organisatsioonide tunnustuse. OECD liikmete laboritele on hea laboratoorse tava põhimõtete järgimine üldjuhul kohustuslik. Erandid on lubatud üksnes siis, kui seda nõuavad kohalikud seadused.

## Kuidas kasutada?

Hea laboratoorse tava põhimõtted on järgmised:

- katselabori, sh katsete korraldamise rajatiste (katsepõllud, katseloomade pidamise kohad jms) töökorraldus ja töötajatele esitatavad nõuded on kindlaks määratud ja võimaldavad täita GLP nõudeid;
- kvaliteediprogramm (kvaliteedijuhtimise mõistes siseauditiitite programm) on dokumenteeritud, programmi on ellu rakendanud sõltumatud isikud;
- rajatised ja hooned peavad uuringute korraldamiseks sobima (uuritavate ja etalonainete hoidmine, arhiveerimine, jäätmete käsitlemine jne);
- seadmed peavad vastama uuringute vajadustele. Neid tuleb perioodiliselt kontrollida ja hooldada. Uuringuteks kasutatavad materjalid ning reaktiivid peavad olema märgistatud ja neid tuleb hoida nõuetekohaselt;
- katseseadmete ja -süsteemide käsitlemine ning säilitamine peab tagama uuringutulemuste kvaliteedi;
- katse- ja etalonained peavad olema märgistatud ja kasutamiskõlblikud ning neid tuleb säilitada nõuetekohaselt;
- katselaboris peavad olema dokumenteeritud ja kinnitatud standardprotseduurid;
- uuringud peavad toimuma kinnitatud kava kohaselt;
- uuringute tulemused peavad olema dokumenteeritud, märgitud peavad olema uuringuga seotud lähteandmed, kasutatud katsemeetodid ja etalonid ning katsetulemused;
- tuleb kindlaks määrata, arhiveerida ja säilitada uuringuga seotud materjalid ja andmed.

Lisaks hea laboratoorse tava põhimõtetele võiks tutvuda "Katse- ja kalibreerimislaborite kompetentsuse üldnõuete" standardiga ISO/IEC 17025.

## Kasutaja märkused

**Kasutaja märkused****Seosed**

ISO 9001 / ISO 14001

Tulemused ja  
möödikud

Süsteemi siseaudit

Tulemuste  
tunnustamine.

**Lugemissoovitused**

*www.oecd.org*

## Kasutaja märkused

### Mis see on?

Tooteohutussüsteem on osa heast juhtimistavast. Selle eesmärk on toodetest või teenustest tulenevate riskide kindlaksmääramine, tegevuste kavandamine nende riskide maandamiseks, nende rakendamine ja tegevuse tulemuslikkuse kontrollimine.

### Miks kasutada?

Tooteohutussüsteem aitab organisatsioonil määrata toote või teenusega kaasnevaid riske ja need maandada. Riskide maandamine saavutatakse riskikohtade ohje abil toote või teenuse kavandamise, tootmise või tarbimise käigus. Tooteohutuse tagamiseks kasutatakse riskijuhtimise erinevaid süsteeme. Levinum on toiduainetööstuses kasutatav HACCP-süsteem (*hazard analysis and critical control points* – riskianalüüs ja kriitilised punktid). Selle süsteemi universaalsus võimaldab seda kasutada ka muudes valdkondades.

Toiduainetööstuse HACCP-süsteemi saab sertifitseerida. HACCP-sertifikaat tõendab teatud kindlat miinimumtasest ettevõtte toiduohutuse juhtimises.

### Kuidas kasutada?

HACCP-plaan sisaldab kõiki ohukohti, mis võivad esineda tootmisprotsessis, ning nendega seotud ohupunkte, -piire ja selgitust, mida tehakse, kui kriitiline piir on ületatud. HACCP-süsteemi aluseks on seitse põhimõtet:

1. Riskianalüüsi korraldamine;
2. Kriitiliste punktide kindlaksmääramine;
3. Kriitiliste piiride määramine;
4. Seiresüsteemi loomine;
5. Korrigeerivate tegevuste määramine;
6. Tõendamise korra kehtestamine;
7. Andme- ja dokumendiohje korra kehtestamine.

**Riskianalüüsi** eeldus on info toote või teenuse olemuse, kasutamise ja kasutajate kohta ning tootmisprotsessi skeem. Tootmisprotsessi skeem peab andma täieliku, kuid lihtsa ülevaate kõigist käitlemisetappidest.

Riskianalüüsi eesmärk on kindlaks määrata need ohud, mis võivad kahjustada inimest või põhjustada haigestumise. Riskianalüüs tuleb teha tegevuse iga etapi kohta ja see on HACCP-süsteemi kõige olulisem etapp. Riskianalüüsi põhjal tehakse ohutuse tagamise plaan. Aga hea plaan üksi ei taga ohutust, kui riskianalüüs on puudulik. Riskianalüüsi tegemisel tuleb ohukohad alati põhjendada ja hinnata ohu ilmnemise tõenäosust (näiteks salmonelloosi haigestumise tõenäosust liha ebapiisava töötlemise korral).

Riskianalüüsi tulemus on **kriitiliste punktide** loetelu. Kriitiline punkt on tootmisetapi see osa, kus ohutuse tagamiseks rakendatakse meetmeid, näiteks termiline töötlemine, jahutamine. Kriitilised punktid peavad olema dokumenteeritud. Ohutuse tagamiseks on erinevaid võimalusi. Näiteks mikroorganismide hävitamine termilise töötlemise abil või pooltoote külmutamine mikroorganismide paljunemise vältimiseks annavad kokkuvõttes sama tulemuse - kindlustavad ohutuse.

## Kasutaja märkused

**Kriitiline piir** on kontrollpunktis kontrollitava bioloogilise, keemilise või füüsikalise suuruse maksimaalne ja/või minimaalne väärtus. Kriitiline piir määrab kindlaks ohutu seisundi saavutamise tingimuse. Kriitilise piiriga määratud parameetrid tuleb saavutada, et tagada ohutus. Kriitilised piirid peavad olema teaduslikult põhjendatud.

**Seire** on kriitiliste punktidega kindlaks määratud parameetrite perioodiline jälgimine või mõõtmine. Seire peaks olema võimaluse korral pidev. Seirel on kolm eesmärki:

- tootmise jälgimine suundumuste avastamiseks ja ennetavaks tegevuseks;
- korrigeerivad tegevused kriitilistest piiridest kõrvalekaldu-mise korral;
- tõendusdokumentide saamine.

Üks olulisemaid põhimõtteid on korrigeerivate tegevuste kasutamine seal, kus kontrollmeetmete rakendamine ei ole suutnud kindlustada ohutust. Korrigeeriva tegevuse põhimõtted sarnanevad kvaliteedijuhtimise ja keskkonnajuhtimise süsteemides rakendatavatega. Kontrollpunktide jaoks tuleb olulised korrigeerivad tegevused eelnevalt määrata ja kirjeldada HACCP-plaanis. Ohu ilmnemisel tuleb kohe tegutseda eelnevalt koostatud tegevuskava järgi.

**Tõendusprotseduuri** eesmärk on hinnata HACCP-süsteemi juurutamise asjakohasust. Tõendusprotseduuri käigus hinnatakse perioodiliselt riskianalüüsi, kriitilisi punkte, seire õigsust ja toimivust. Sellise hindamise peaks võimaluse korral teostama sõltumatud eksperdid.

Dokumente tuleb hallata nii, et töötajatel oleks selge ülevaade protseduuridest, mida nad peavad järgima, ja tõendusdokumentidest, mida tuleb täita ja ettenähtud aja säilitada. Tõendusdokumentide koostamise ja aruandluse aluseks võib võtta kvaliteedijuhtimise standardi ISO 9001 põhimõtted.

### Seosed

Hea juhtimistava  
ISO 9001 / ISO 14001  
Protsessijuhtimine  
Tulemused ja  
mõõdikud  
Juhtimissüsteemi  
siseaudit  
Õiguslikud nõuded

### Näpunäited

Riskianalüüsi on alati parem teha meeskonnaga. Meeskond peaks koosnema erinevate valdkondade spetsialistidest, et tagada mitmekülgsem riskianalüüs.

Nõuded toote ohutusele kehtestatakse seadustega. Toiduohutuse nõuded tulenevad toiduseadusest ja sellega seonduvatest muudest õigusaktidest. Euroopa Liidus on kehtestatud nõuded toote ohutusele Europarlamendi ja Euroopa Komisjoni direktiividega.

## Lugemissoovitused

HACCP  
[www.cfsan.fda.gov/  
~lrd/haccp.html](http://www.cfsan.fda.gov/~lrd/haccp.html)  
Tooteohutuse  
direktiivid  
[europa.eu.int/  
scadplus/leg/en/  
s06011.htm](http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/s06011.htm)

## Kasutaja märkused

### Mis see on?

Töötervishoiu ja -ohutuse juhtimise süsteem on hea juhtimistava osa. Süsteemi eesmärk on määrata organisatsiooni tegevusest tulenevad riskid töötajate tervisele, kavandada riskide maandamine, rakendamine ja selle tegevuse tulemuslikkuse kontroll. Töötervishoiu ja -ohutuse süsteemi põhimõtted on esitatud standardis **OHSAS 18001**.

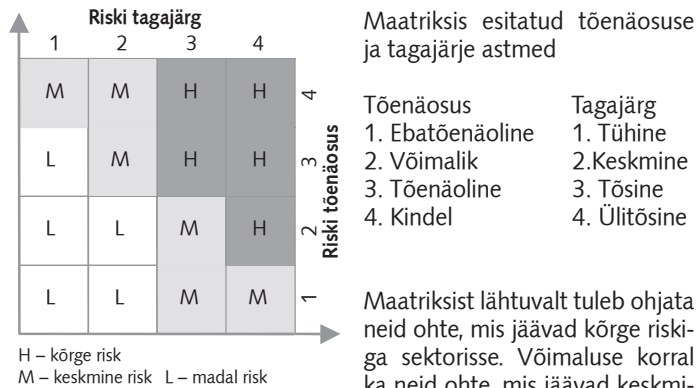
### Miks kasutada?

Töötervishoiu ja -ohutuse juhtimise süsteemi kasutatakse selleks, et tõendada huvipooltele (töötajad, omanikud, riigi kontrollasutused, kliendid) organisatsiooni suutlikkust kontrollida ja vähendada oma tegevusest tulenevat ohtu töötajate tervisele. OHSAS mõjub positiivselt organisatsiooni majandustulemustele, vähendades tööõnnetustest tulenevaid tööajakadusid ja kompensatsiooninõudeid.

### Kuidas kasutada?

Töötervishoiu ja -ohutuse juhtimise süsteem koosneb nõuetest töötervishoiu ja -ohutuse poliitikale, juhtimissüsteemi kavandamisele, elluviimisele ja toimimisele, kontrollile ja korrigeerivale tegevusele ning ülevaatusle, mida teeb juhtkond. Süsteemi selline ülesehitus tagab töötervishoiu ja -ohutuse kõigi oluliste juhtimispõhimõtete rakendamise.

Töötervishoiu ja -ohutuse süsteemi loomist tuleb alustada riskide kaardistamisega, et kindlaks määrata, mis tegevustega võib kaasne da oht nii oma töötajate kui ka organisatsiooni territooriumil viibivate teiste inimeste (alltöövõtjad, külastajad) tervisele. Riski hindamise käigus tuleb kindlaks määrata olulised ohud. Selleks võib kasutada riski hindamise skeemi.



### Joonis. Riski hindamise maatriks.

Töötervishoiu ja -ohutusega seotud ohud jagunevad neljaks kategooriaks:

- keemilised: plahvatusohtlikud, toksilised, sööbivad jt ained;
- füüsilised: müra, vibratsioon, temperatuur, radiatsioon jms;
- bioloogilised: bakterid, viirused, seened, putukad jms;
- ergonoomilised: puhkepauside vähesus, vale tööasend jms.

## Kasutaja märkused

Pärast ohuallikate kindlaksmääramist ja riski hindamist tuleb valida üks võimalikest lähenemistest riskijuhtimises:

- ohu kõrvaldamine;
- kaitsemeetmete kasutuselevõtmine;
- kohanemine paratamatusega;
- riski siirdamine (näiteks kindlustusseltsile).

Järgmine samm on töötervishoiu ja -ohutuse juhtimissüsteemi väljaarendamine, et tagada eesmärkide püstitamine ja kindlaks määrata tegevused nende saavutamiseks. Juhtimissüsteemi väljaarendamine võiks toimuda vastavalt standarditele ISO 9001 ja 14001.

Kontrolltegevust ja korrigeerivat tegevust on vaja selleks, et jälgida eesmärkide täitmist ning töötervishoiu ja -ohutuse juhtimissüsteemi toimimist juhiste (siseaudit) kohaselt. Selle põhjal peab juhtkond otsustama edasise tegevuskava.

### Näpunäited

Kõiki töötervishoiu ja -ohutusega seotud ohuallikaid pole alati võimalik kõrvaldada. Kõige otstarbekam on kombineerida kolme riskijuhtimise meetodit, kaitsemeetmeid, kohanemist paratamatusega ja riski siirdamist.

Organisatsioonid püüavad töötervishoiu ja -ohutusega seotud kulusi optimeerida. Võrreldakse ohu minimiseerimise kulusid tööõnnetustest tulenevate kuludega. Paraku on väga raske kindlaks määrata, kui palju läheb organisatsioonile maksma maine langus tööõnnetuste tagajärjel, personali lojaalsuse vähenemine ja sellest tingituna tööjõu voolavus.

### Seosed

Hea juhtimistava

ISO 9001 / ISO 14001

Protsessijuhtimine

Tulemused ja  
möödikud

Juhtimissüsteemi  
siseaudit

Õiguslikud nõuded

### Lugemissoovitused

OHSAS 18001:1999

Occupational  
Health and Safety  
Assessment Series

## Kasutaja märkused

### Mis see on?

Praktilist juhtimist ei saa lahutada sõltumatuteks osadeks nii, et täna juhime kvaliteeti, homme keskkonnamõjusid ja finantse, kuid näiteks ohutusega ei tegele üldse. Ühes valdkonnas tehtud otsused mõjutavad alati tulemusi ka teistes valdkondades. Püstitatud eesmärkidest sõltub, milliseid **hea juhtimistava** elemente tuleb organisatsiooni juhtimissüsteemi sulatada.

Ettevõtetes on samuti kasutusel mõiste *integreeritud juhtimissüsteem*. *Integreeritud standardisüsteemi* mõistet kasutame seetõttu, et selles alapeatükis käsitletakse põhiliselt erinevate standardite nõuete integreerimist ja *integreeritud juhtimissüsteemi* mõiste on käesolevas käsiraamatus kasutusel laiemas tähenduses.

### Miks kasutada?

Hea juhtimistava elemente oskuslikult kasutades saame süsteemi, mis vastab standardite nõuetele, on kõigile arusaadav ning lihtne hallata. Lisaks saavutab organisatsioon klientide, omanike, töötajate ja ühiskonna rahulolu.

### Kuidas kasutada?

Integreeritud standardisüsteemi loomine eeldab organisatsioonilt eesmärkide kindlaksmääramist. Tuleb otsustada, mis valdkondi on kõige rohkem vaja korrastada või kus on kiiresti vaja omandada mõni vastavussertifikaat.

Kliendi rahulolu taotledes alusta ISO 9001 kvaliteedijuhtimissüsteemi rajamist. Kui esmatähtis on keskkonnamõjude vähendamine, siis tuleb kõigepealt luua ISO 14001 keskkonnajuhtimissüsteem. Tööohutuse tagamiseks tuleks lähtuda OHSAS 18001-st (*occupational health and safety assessment series* ehk töötervishoiu ja -ohutuse hindamise süsteem), toote ohutusnõuete täitmisel aga heast tootmistavast või riskianalüüsist jne.

Kõik hea juhtimistava osad on üles ehitatud protsessikeskse mudeli järgi. Selle mudeli kohaselt tuleb hea juhtimistava iga elemendi rakendamisel:

- seada eesmärgid;
- määrata olulised protsessid eesmärkide saavutamiseks;
- luua protsessidele juhised;
- korraldada juhiste täitmise kontroll (tagasiside) ja korri-geeriv tegevus.

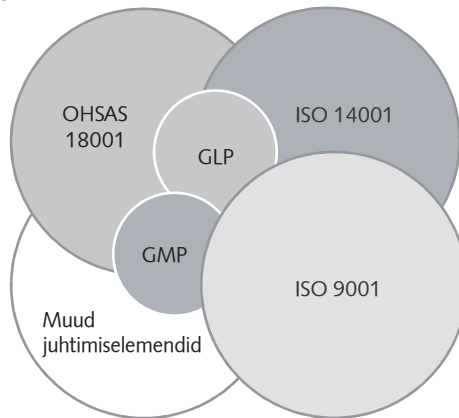
Praktikas sobib järgmine hea juhtimistava juurutamise ahel:

1. ISO 9001 nõuetele vastava süsteemi juurutamine.
2. Juhiste loomisel tooteteostuse protsessidele tuleb arvestada nõuetele, mis tulenevad HACCP-st, GMP-st, GLP-st ja CE-märki puudutavatest direktiividest.
3. Keskkonnanõuete tagamiseks ISO 14001 juhiste lisamine. See on üsna lihtne ISO 9001 ja ISO 14001 sarnase struktuuri tõttu. Abiks on ka nõuete ristviidete tabel ISO 9001 standardi lisas.
4. OHSAS 18001 nõuetest tulenev juhiste täiendamine. Taas on abiks standardi sarnasus eelnevatega (integreerimist

## Kasutaja märkused

- toetab ristviidete tabel standardi lisas).
5. Muude juhtimiskorralduslike elementide (finantsjuhtimine, raamatupidamine, asjaajamine) seostamine ühtse integreeritud süsteemiga. See peab toimuma pidevalt, alates integreeritud süsteemi loomise esimestest etappidest.

### Joonis. Integreeritud standardisüsteem.



### Näpunäited

Standardite nõudeid kajastatakse erinevates dokumentides. Lähtuda aga tuleks protsessi ühtsest kirjeldusest. Põhireegel on: üks protsess, üks juhik.

Iga spetsialist peab oma valdkonda kõige tähtsamaks. Juhiste loomisel peab juhtkond integreeritud juhtimissüsteemis tasakaalu säilitama.

Toimivat juhtimissüsteemi tuleb säilitada nii palju kui võimalik. Standarditel on palju tõlgendamisvõimalusi, nõudeid saab täita mitmel viisil. Kõigepealt tuleb selgeks teha, mis alased harjumuspärane korraldus ei taga ja teha seal muudatusi.

Kõik muudatused peavad seostuma nii omavahel kui ka toimiva juhtimiskorraldusega. Ka muudatuste ajal peab juhtimissüsteem tagama kliendi rahulolu, keskkonnasäästlikkuse, töö- ja tooteohutuse.

### Seosed

Hea juhtimistava

Juhtimissüsteemi eesmärgid

Juhtimissüsteemi tasakaal

Osapoolte rahulolu

Vastavussertifikaat

### Lugemissoovitused

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)