

# PROJEKT IMPLEMENTACIJE INTEGRIRANOG SUSTAVA UPRAVLJANJA

## IMPLEMENTATION OF INTEGRATED QUALITY SYSTEM PROJECT

DRAGUTIN FUNDA

Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zapešić, Hrvatska

---

**Rezime:** Jedan je od načina uspostavljanja fleksibilne organizacije, koja se brzo prilagođava promjenama u svome okružju, primjena sustava upravljanja sukladno međunarodnim normama. Organizacije koje imaju uveden neki od pojedinačnih sustava upravljanja ne samo da razmatraju mogućnosti do koje bi njihovi formalni sustavi upravljanja trebali biti integrirani u jedan sustav, već to zaista i čine.

Potreba uvođenja nekoliko sustava upravljanja: kvalitetom, okolišem, zdravljem i sigurnošću zaposlenika, sigurnošću hrane, informacijskom sigurnosti itd., dovodi do nužnosti optimizacije i unifikacije, što se postiže integracijom sustava upravljanja.

Organizacija može sustav upravljanja nadograđivati s više dodatnih sustava, ovisno o njezinoj djelatnosti. Time se postiže sinergijski učinak svih pojedinačnih sustava.

**Ključne riječi:** norma, projekt, sustavi upravljanja, integrirani sustavi upravljanja.

**Abstract:** One way to establish a flexible organization that adapts quickly to changes in their environment, is the application of management system in accordance with international standards. Organizations that have implemented some kind of the individual management systems not only are considering the possibility that their formal management systems should be integrated into one system, but are actually doing it.

The need to introduce several management systems: quality, environment, health and safety of employees, food safety, information security, etc., leads to the necessity of optimization and unification, which is achieved by integration of management systems.

The organization can upgrade management system with more additional systems, depending on their activity. This provides a synergistic effect of all the individual systems.

**Keywords:** standard, project, management systems, integrated management systems.

### 1. POJEDINAČNI SUSTAVI UPRAVLJANJA

Danas se organizacije, bez obzira na veličinu, suočavaju sa zahtjevima unositosti, kvalitete, tehnologije i održivog razvoja. Da bi stalne pritiske pretvorile u konkurentne prednosti organizacije trebaju sustavno održavati i unaprjeđivati svoje poslovanje.

Jedan je od načina uspostavljanja fleksibilne organizacije, koja se brzo prilagođava promjenama u svome okružju, primjena sustava upravljanja sukladno međunarodnim normama.

Međunarodne norme, razvijene od Međunarodne organizacije za normizaciju (*International Organization for*

*Standardization – ISO*), zauzele su središnje mjesto u poslovnom svijetu. Njihova primjena osigurava da su procesi organizacije u različitim etapama pod kontrolom te da su zahtjevi korisnika zadovoljeni.

Norma *ISO 9001:2008, Quality management systems – Requirements* predstavlja međunarodni konsenzus o dobroj praksi upravljanja. Cilj je organizacijama dati smjernice za trajno unaprjeđivanje poslovanja. Uvođenjem, dokumentiranjem i održavanjem sustava upravljanja kvalitetom korisnicima se pokazuje da organizacija poštuje preuzete obveze i da je u mogućnosti zadovoljiti njihove potrebe za kvalitetom proizvoda.

Sustav upravljanja okolišem, definiran međunarodnom normom *ISO 14004:2004, Environmental management systems - General guidelines on principles, systems and support techniques*, temelji se na nastojanju uprave da poštuje propise, omogućiti trajna poboljšavanja te spriječiti zagađivanje okoliša.

*OHSAS 18001:2007, Occupational health and safety management systems. Requirements* razvijen je kako bi pomogao organizacijama kreirati ciljeve iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika.

*Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) system and guidelines for its application* je sustav upravljanja sprječavanjem rizika kakvi smanjuju sigurnost hrane i pića, a primjenjuje se na sve proizvodne postupke.

*ISO 22000:2005, Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain* je međunarodna norma koja opisuje sustave upravljanja sigurnošću hrane. Pristup i struktura norme temelji se na poticanju razvoja i integriranom sustavu upravljanja rizikom namijenjenom cjelokupnom poljoprivredno-prehrambenom sektoru.

Međunarodna norma *ISO/IEC 27001:2005, Information technology -- Security techniques -- Information security management systems -- Requirements* definira zahtjeve za uspostavljanje, primjenu, rad, nadzor, provjeru, održavanje i unaprjeđivanje sustava upravljanja sigurnošću informacija u kontekstu cjelokupnih poslovnih rizika organizacije.

Primjena pojedinačnog sustava upravljanja predstavlja dio upravljanja organizacijom. Njihovo udruživanje daje mogućnost za poboljšavanje cjelokupnoga sustava upravljanja organizacijom.

## 2. INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA

Potreba uvođenja nekoliko sustava upravljanja: kvalitetom, okolišem, zdravljem i sigurnošću zaposlenika, sigurnošću hrane, informacijskom sigurnosti itd., dovodi do nužnosti optimizacije i unifikacije, što se postiže integracijom sustava upravljanja.

Što podrazumijevamo pod pojmom integrirani sustavi upravljanja? Riječ je o kombiniranju odnosno stavljanju cjelokupne prakse upravljanja u jedinstveni sustav, ali ne kao zasebnih komponenata.

Zbog čega bi se pojedinačni sustavi upravljanja uopće trebali integrirati? Više je razloga:

- sukladnost integriranog sustava sa sustavom upravljanja organizacije
- integracija unutarnje i vanjske komunikacije
- izbjegavanje dupliranja poslova
- smanjivanje troškova
- smanjivanje rizika poslovanja
- otkrivanje proturječnih ciljeva, odgovornosti i odnosa
- postizanje strukturalne ravnoteže autoriteta i ovlasti
- usmjerenost na poslovne ciljeve
- formalizacija neformalnog sustava
- harmonizacija i optimalizacija prakse
- obrazovanje zaposlenika i njihov razvoj itd.

Organizacije koje imaju uveden neki od pojedinačnih sustava upravljanja ne samo da razmatraju mogućnosti do koje bi njihovi formalni sustavi upravljanja trebali biti integrirani u jedan sustav, već to zaista i čine. Odvojeni sustavi i dokumentacija mogu rezultirati organizacijskim neredom s moguće proturječnim smjernicama o tome na koji način postupati. Budući da su mnogi elementi sustava gotovo identični, to rezultira s barem po dva postupka za kontrolu dokumenata, unutarnje prosudbe itd.

Druga je mogućnost djelomično integrirati zajedničke elemente sustava kao što su: kontrola dokumenata, kontrola zapisa, umjeravanje, unutarnja prosudba, popravne i zaštitne radnje i upravlina prosudba.

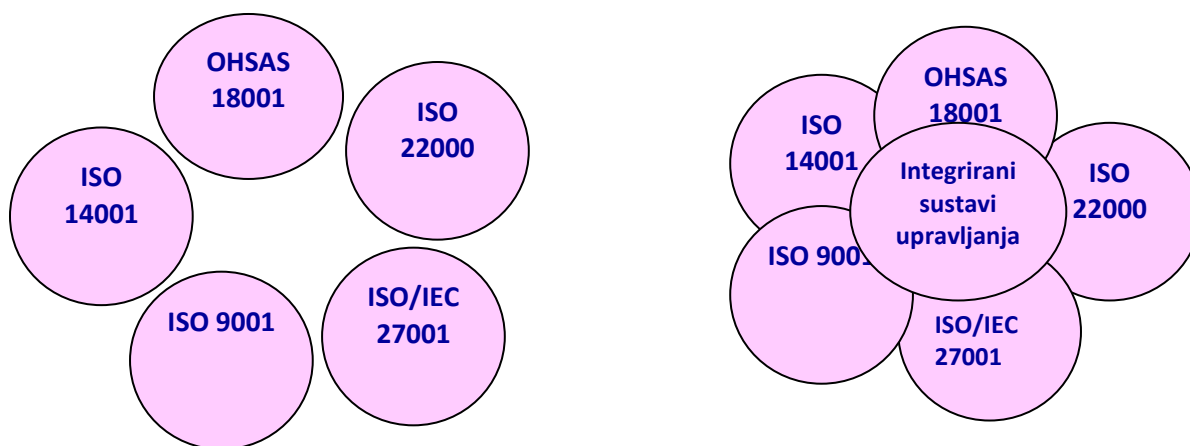
Konačno, postoji mogućnost potpune integracije koja daje prednosti u usporedbi s odvojenim sustavima. Temeljne su značajke integriranih sustava upravljanja:

- primjena zajedničke dokumentacija za više pojedinih sustava
- provođenje zajedničkih prosudbi sustava
- certifikati se izdaju za svaki sustav posebno
- u pravilu se u sustav upravljanja kvalitetom integriraju drugi sustavi
- integrirani sustav se može odmah uvoditi, uvesti revizijom dva ili više postojećih sustava ili uvesti prilikom uvođenja novog dodatnog sustava.

Organizacija sustav upravljanja može nadograđivati s više dodatnih sustava, ovisno o njezinoj djelatnosti. Time se postiže sinergijski učinak svih pojedinačnih sustava.

Sustavi upravljanja kvalitetom, sukladno normi ISO 9001, primjenjivi su za sve poslovne subjekte. Organizacije koje svojom djelatnošću imaju bitan utjecaj na okoliš mogu osim norme ISO 9001 primijeniti i sustave za upravljanje okolišem u skladu sa zahtjevima norme ISO 14001. Organizacije koje upravljaju podacima rabiće će uz normu ISO 9001 i normu za sustave upravljanja sigurnošću informacija ISO/IEC 27001. Organizacije iz prehrambenih djelatnosti uvest će HACCP i/ili normu ISO 22000, uz normu ISO 9001. Organizacije koje pri radu imaju veće rizike za sigurnost i zdravlje na radu zaposlenika koristit će normu OHSAS 18001 i normu ISO 9001 itd.

Na slici 1 prikazani su pojedinačni i integrirani sustavi upravljanja.



**Slika 1: Pojedinačni i integrirani sustavi upravljanja**

Navedeni sustavi upravljanja nisu konačan skup poznatih sustava upravljanja, ni onih koji će se pojaviti iz raznih razloga u budućnosti. To znači da metodologija integracije mora biti u potpunosti nezavisna od vrste i broja sustava koji se integriraju.

Kao okvir za integrirani sustav upravljanja može poslužiti specifikacija općih zahtjeva

za sustave upravljanja, *PAS 99 (Publicly Available Specification* (v. [www.bsigroup.com](http://www.bsigroup.com)). Za uključivanje integriranih sustava u jedinstveni sustav upravljanja organizacija nužno je postojanje poveznica između procesa, a kontrolu rada procesa provoditi PDCA pristupom. Dakle, pronalaze se procesi kojima bi se upravljali pojedini sustavi upravljanja, a zatim ih se

kontrolira na temelju PDCA ciklusa. Ključna osoba za navedene aktivnosti treba biti predstavnik uprave za kvalitetu.

Rastuće zanimanje za integrirane sustave upravljanja u organizacijama potaklo je i certifikacijske organizacije na razvijanje učinkovitijeg i jeftinijeg pristupa za pružanje usluga.

Certifikacija pomaže organizacijama u otkrivanju jačih strana, slabosti i mogućnosti za poboljšavanja. Certifikacijom se utvrđuje na koji način uspješno integrirani sustavi podržavaju područja koja su organizacijama najvažnija, osim uspoređivanja usuglašenosti s odabranim normama.

To znači razvijanje postupaka za prosudbu koji putem specijaliziranih skupina omogućava obavljanje prosudba u jednom potezu. Takav se integrirani pristup prenosi na optimizaciju postupaka certifikacije s vidljivim koristima u smislu učinkovitosti postupaka prosudbe ili smanjenja potrebnog vremena i troškova, sa svrhom da intervencija certifikacijskih organizacija što manje utječe na normalan tijek radnih procesa korisnika.

### **3. PROJEKT IMPLEMENTACIJE INTEGRIRANOG SUSTAVA UPRAVLJANJA**

Projekt uvođenja integriranog sustava upravljanja, i njegovo nezavisno vrednovanje radi potvrđivanja sukladnosti s odabranim normama, predstavlja složen proces koji se može općenito podijeliti na četiri etape odnosno skupine aktivnosti: opredijeljenost uprave za kvalitetu, izradu potrebne dokumentacije, primjenu integriranog sustava upravljanja u praksi, nezavisno vrednovanje integriranog sustava upravljanja.

#### **3.1. Opredijeljenost uprave za kvalitetu**

Norma od uprave traže dokazi opredijeljenosti za razvoj i primjenu sustava te stalno poboljšavanje njegove učinkovitosti.

Zadaća je uprave da osigura potrebne resurse za uvođenje i održavanje sustava te ispuni obveze koje se odnose na vrednovanje sustava i odobravanje zaštitnih i popravnih radnji.

U ostvarivanju aktivnosti uprava treba poduzeti sljedeće radnje.

1. Donijeti odluku o uvođenju integriranog sustava upravljanja. Odlukom se imenuje upravitelj kvalitete (predstavnik uprave za kvalitetu) ili skupina za uvođenje integriranog sustava upravljanja.

2. Utvrditi plan aktivnosti na uvođenju sustava. Plan predviđa: snimku stanja, upoznavanje (uvodno predavanje) sa sustavima upravljanja, definiranje procesa, izradu i primjenu dokumentacije, obrazovanje za unutarnje vrednovanje, unutarnje vrednovanje, popravne i zaštitne radnje, prosudbu uprave, završno vrednovanje te koordinaciju aktivnosti.

3. Omogućiti obrazovanje zaposlenika. Zaposlenicima treba objasniti prednosti uvođenja integriranog sustava upravljanja (ne obećavati nemoguće, ali ni prijetiti), uvjeravajući ih da rade posao za opće dobro. Nadalje, treba obrazovati zaposlenike za definiranje i oblikovanje procesa. U tu svrhu obrađuju se primjeri radnih verzija na temelju kojih se kasnije izrađuju ključni procesi organizacije.

4. Osigurati vrijeme za pripremu i izgradnju sustava (unutar i izvan redovnoga radnog vremena), jer zaposlenici pored svakodnevnih obveza trebaju obavljati i poslove na uvođenju integriranog sustava upravljanja.

#### **3.2. Izrada potrebne dokumentacije**

Obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- a) definiranje procesa
- b) oblikovanje, odobravanje i distribuciju dokumentacije
- c) primjenu dokumentacije.

Izrada dokumentacije najteži je korak u uspostavi sustava jer zahtijeva najviše vremena. U ovoj etapi potrebno je definirati

politiku kvalitete i pripadajuće ciljeve, utvrditi ključne procese organizacije, izraditi, odobriti i izvršiti distribuciju dokumentacije, definirati odgovornosti, ovlaštenja i međuodnose itd. Funkcioniranje sustava u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti izrade potrebne dokumentacije. Stoga uprava i upravitelj kvalitete (ili skupina) trebaju učiniti maksimalne napore da se predviđene aktivnosti u ovoj etapi izvrše u skladu sa zahtjevima norme.

### **3.3. Primjena integriranog sustava upravljanja u praksi**

Prije vanjskog i nezavisnog vrednovanja treba utvrditi na koji način integrirani sustav upravljanja funkcionira u praksi. U suprotnome, nije moguće izvršiti valjanu nezavisnu prosudbu i izdati certifikat.

### **3.4. Nezavisno vrednovanje integriranog sustava upravljanja**

Nezavisno vrednovanje je sustavan, nezavisan i dokumentirani proces za dobivanje dokaza prosudbe i objektivnu prosudbu istih kako bi se odredila razina ispunjavanja dogovorenih kriterija.

Cilj je nezavisnog vrednovanja integriranog sustava upravljanja utvrditi jesu li:

- radnje i rezultati koji se odnose na kvalitetu u skladu s utvrđenim odredbama

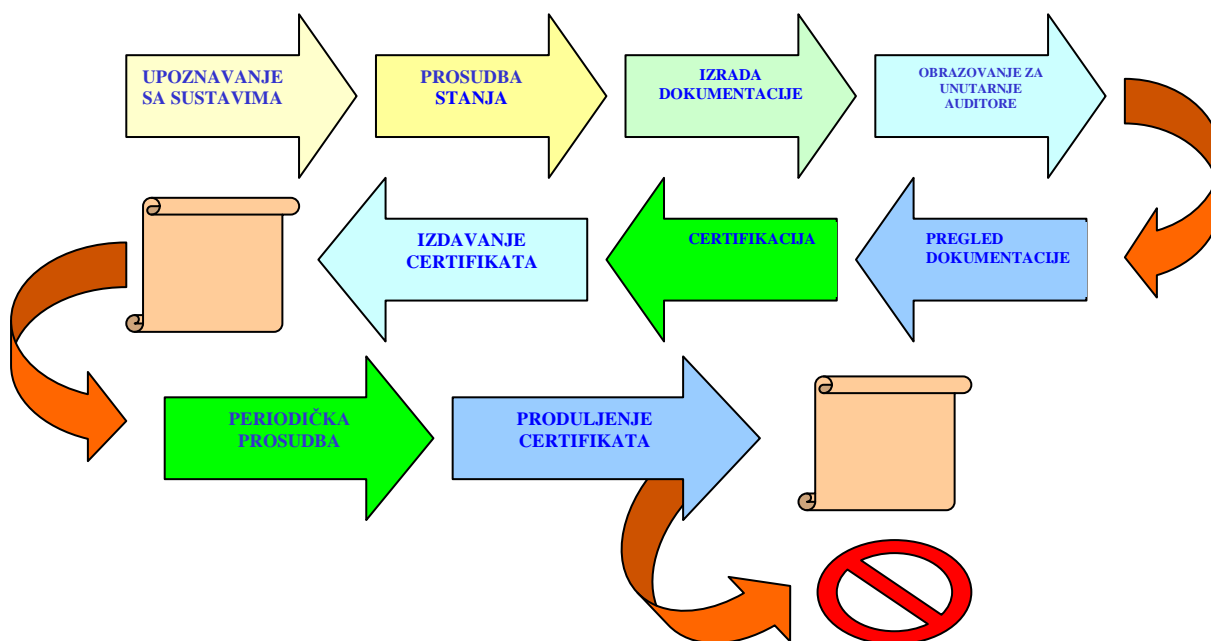
- odredbe prikladne za postizanje postavljenih ciljeva
- odredbe stvarno provedene.

U ovoj etapi provode se sljedeće aktivnosti:

- 1) obrazovanje zaposlenika za vrednovanje – obavlja ovlaštena organizacija
- 2) unutarnje vrednovanje i pregled dokumentacije – obavljaju zaposlenici organizacije koji su završili obrazovanje za prosuditelje (auditore) sustava upravljanja kvalitetom
- 3) vanjsko vrednovanje – provodi odabrana nezavisna certifikacijska organizacija
- 4) izdavanje certifikata o sukladnosti s normom.

Za uspješno uvođenje i kasnije održavanje integriranog sustava upravljanja važne su sve navedene etape. Optimalno je vrijeme potrebno za cijeli proces uvođenja između četiri i šest mjeseci i ovisi, ponajprije, o sinergiji svih čimbenika uključenih u implementaciju integriranog sustava upravljanja.

Na slici 2 prikazan je slijed aktivnosti na uvođenju integriranog sustava upravljanja.



**Slika 2 : Sljed aktivnosti na uvođenju sustava upravljanja kvalitetom**

#### **4. ZAKLJUČAK**

Stalne promjene u okružju, ponajprije gospodarskome, pravnom, političkom te naročito u području tehnologije proizvoda i procesa i informacijskih tehnologija, uvjetovale su potrebu prilagođavanja svih dijelova i funkcija organizacija dinamici tih promjena.

One organizacije koje, uz ostalo, primjenjuju međunarodne norme u cilju ispunjavanja zahtjeva, i zadovoljavanja sve većih težnji za poslovnom sigurnošću, spremnije su za suočavanje s izazovima ubrzanoga svjetskog tržišta.

Međunarodne norme zauzele su središnje mjesto u poslovnome svijetu. Njihova primjena osigurava da su procesi organizacije u različitim etapama pod kontrolom te da su zahtjevi korisnika zadovoljeni.

Organizacije koje su se opredijelile i obvezale na integrirane sustave upravljanja otvorenije su prema prihvaćanju međunarodnih norma jer znaju da im njihova primjena, u potpunosti ili djelomično, može maksimalizirati izgleda i minimalizirati

gubitke u smislu postizanja organizacijskih ciljeva.

Primjena pojedinačnih norma sustava upravljanja predstavlja dio upravljanja organizacijom. Njihovo udruživanje daje mogućnost za poboljšavanje cjelokupnoga sustava upravljanja organizacijom te približavanje organizacije potpunom upravljanju kvalitetom, kao revolucionarnom koraku naprijed u poslovnoj učinkovitosti.

#### **5. LITERATURA**

1. *Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) system and guidelines for its application*, (1997), Annex to CAC/RCP 1-1969, Rev. 3.

2. *HRN EN ISO 9001:2009 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi* (ISO 9001:2008; EN ISO 9001:2008), (2009), Hrvatski zavod za norme, Zagreb.

3. *HRN EN ISO 22000:2006, Sustavi upravljanja sigurnošću hrane – Zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane* (ISO 22000:2005; EN ISO 22000:2005), (2006), Hrvatski zavod za norme, Zagreb.

4. *HRN ISO/IEC 27001:2006 Informacijska tehnologija -- Sigurnosne*

*tehnike -- Sustavi upravljanja informacijskom sigurnošću -- Zahtjevi (ISO/IEC 27001:2005), (2006), Hrvatski zavod za norme, Zagreb.*

5. ISO 9001:2008, *Quality management systems – Requirements*, (2008), Fourth edition.

6. ISO 14004:2004, *Environmental management systems - General guidelines on principles, systems and support techniques*, (2004).

7. ISO 22000:2005, *Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain*, (2005).

8. ISO/IEC 27001:2005, *Information technology -- Security techniques --*

*Information security management systems -- Requirements (ISO/IEC 27001:2005), (2005), First edition.*

9. OHSAS 18001:2007, *Occupational health and safety management systems. Requirements*, (2007).

#### Internetske stranice

1. [www.iso.org](http://www.iso.org)
2. [www.hzn.hr](http://www.hzn.hr)
3. [www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com](http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com)
4. [www.bsigroup.com](http://www.bsigroup.com)
5. [www.codexalimentarius.net](http://www.codexalimentarius.net)