

# INTEGRIRANI SISTAVI UPRAVLJANJA

Zlatko Švigir, direktor  
**ALTIN USLUGE d.o.o.**

## Sadržaj

- Što podrazumijevamo pod pojmom integrirani sustavi upravljanja?
- Zašto bi sustav upravljanja trebao biti integriran?
- Sustavi upravljanja.
- Nekoliko riječi opreza o integriranim sustavima upravljanja.
- Razmatranje procesa integriranog upravljanja.
- Publicly Available Specification (PAS) 99.
- Dekompozicija strukture.

## Što podrazumijevamo pod pojmom integrirani sustavi upravljanja?

- Integrirani znači kombinirani; stavljanje sve prakse unutarnjeg upravljanja u jedinstveni sustav, ali ne kao zasebnih komponenti.
- Kako bi sustavi bili integrirani dio organizacijskog sustava upravljanja, moraju postojati poveznice između procesa.
- Integrirani sustav upravljanja (ISU) je sustav upravljanja koji integrira sve komponente poslovanja u jedan koherentan (povezan) sustav s ciljem omogućavanja ispunjavanja svoje svrhe i misije.

– Izvor: IQA.2007

## Zašto bi sustav upravljanja bio integriran?

- Da bi bio u skladu s organizacijom.
- Kako bi usavršio internu i eksternu komunikaciju.
- Kako bi se izbjegla duplikacija i postiglo smanjenje troškova.
- Kako bi se smanjili rizici.
- Kako bi se otkrili proturječni ciljevi.
- Kako bi se identificirale i racionalizirale proturječne odgovornosti i odnosi.
- Kako bi se postigla strukturalna ravnoteža autoriteta i ovlasti.
- Kako bi se organizacija fokusirala na poslovne ciljeve.
- Kako bi se formalizirao neformalni sustav.
- Kako bi se harmonizirale i optimizirale prakse.
- Kako bi se identificiralo i omogućilo osposobljavanje osoblja i njihov razvoj.

# Sustav upravljanja

- **Sustav za uspostavu politike i ciljeva, te za postizanje (ostvarenje) tih ciljeva.** – Izvor: ISO 9000:2000
- **Šest zajedničkih elemenata** – Izvor ISO Guide 72
  - Politika
  - Planiranje
  - Implementacija i djelovanje
  - Procjena djelovanja
  - Usavršavanje
  - Ocjena Uprave
- **Ne postoje nacionalne, niti međunarodne norme za integrirane sustave upravljanja.**

## Što sve sustav uključuje?

- **Kontrolni faktori kroz koje se poslovni procesi realiziraju.**
- **Dobro je zapamtiti da:**
  - Sustav je zbirka podsustava.
  - Podsustav je zbirka procesa.
  - Proces je zbrka zadataka.
  - Aktivnost je najmanja čestica rada koja se treba obaviti od strane osobe ili grupe ljudi.
- **Procedura je samo način na koji se obavlja neka radnja.**

## Koje se norme sustava upravljanja mogu integrirati?

### ■ Tipično:

- ISO 9001 (upravljanje kvalitetom/poslovanjem)
- ISO 14001 (upravljanje okolišem)
- OHSAS 18001 (sigurnost i zaštita na radu)
- ISO/IEC 27001 (informacijska sigurnost)
- ISO 22000 (sigurnost hrane)
- ISO/IEC 20000 (upravljanje IT uslugama)

– Izvor: BSI-Global 2007

# Sustav upravljanja kvalitetom

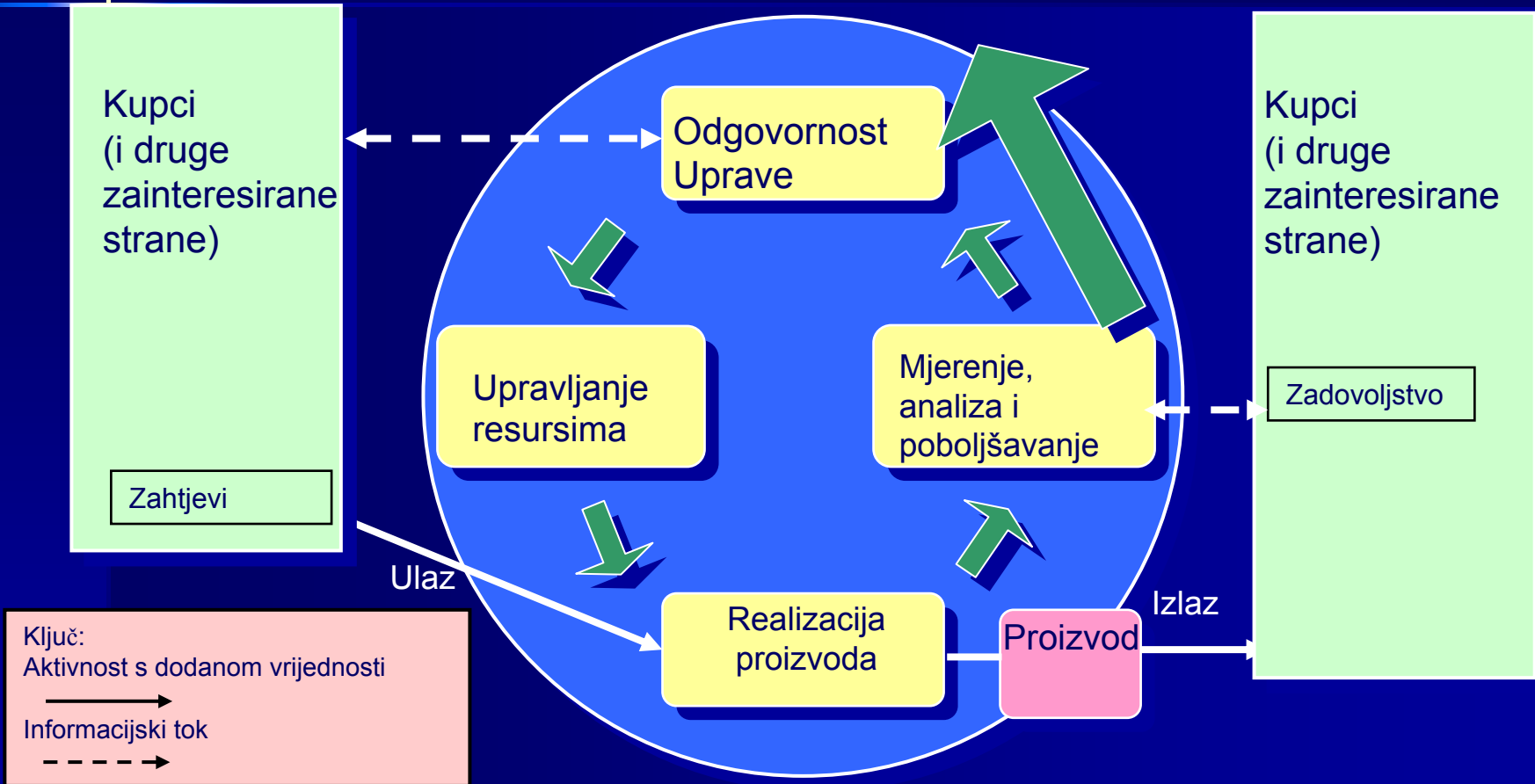
- **Sustav upravljanja koji usmjerava i kontrolira organizaciju s osvrtom na kvalitetu** – Izvor: ISO 9000:2000
- **Obitelj normi ISO 9000 je revidirana u prosincu 2000. godine, a sastoji se od:**
  - ISO 9000 - Sustav upravljanja kvalitetom, Osnove i terminologija
  - ISO 9001 - Sustav upravljanja kvalitetom, Zahtjevi
  - ISO 9004 - Sustav upravljanja kvalitetom, Smjernice za poboljšanje učinkovitosti
  - ISO 19011 - Smjernice o provođenju audita sustav upravljanja kvalitetom i/ili okolišem



# Sustav upravljanja okolišem

- **Upravljanje okolišem se danas vidi kao jedan od rastućih bitnih aspekata poslovnih procesa.**
- **Postoje tri prihvaćena tipa sustava upravljanja okolišem:**
  - ISO 14001 – Sustav upravljanja okolišem, Norma
  - EMAS - EU Eco-management and Audit Scheme
  - BS 8555 STEMS – Sustav upravljanja okolišem, vodič za faznu implementaciju sustava upravljanja okolišem uključujući uporabu evaluacije aspekata okoliša.

# Kontinuirano usavršavanje sustava upravljanja

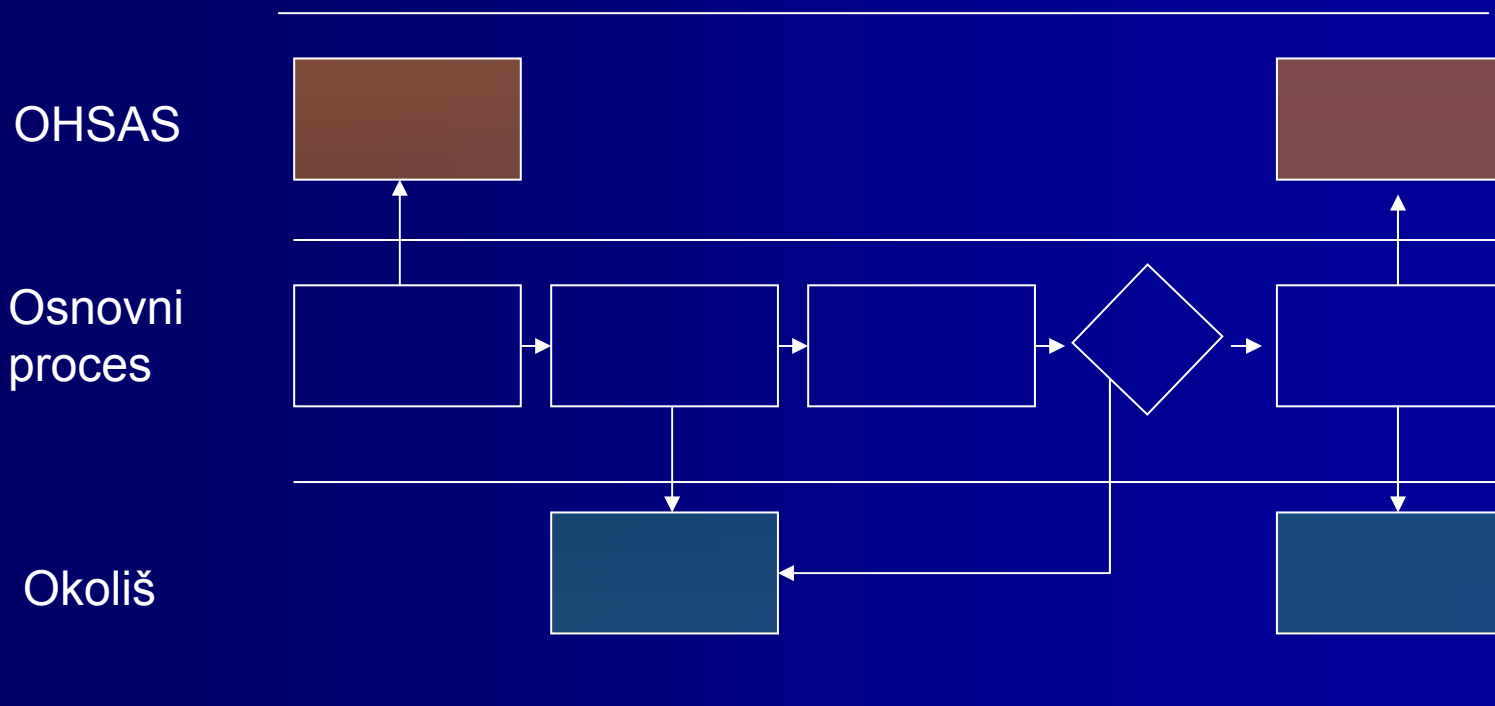


# Tipična struktura sustava upravljanja kvalitetom



# Prijedlog integracije procesa

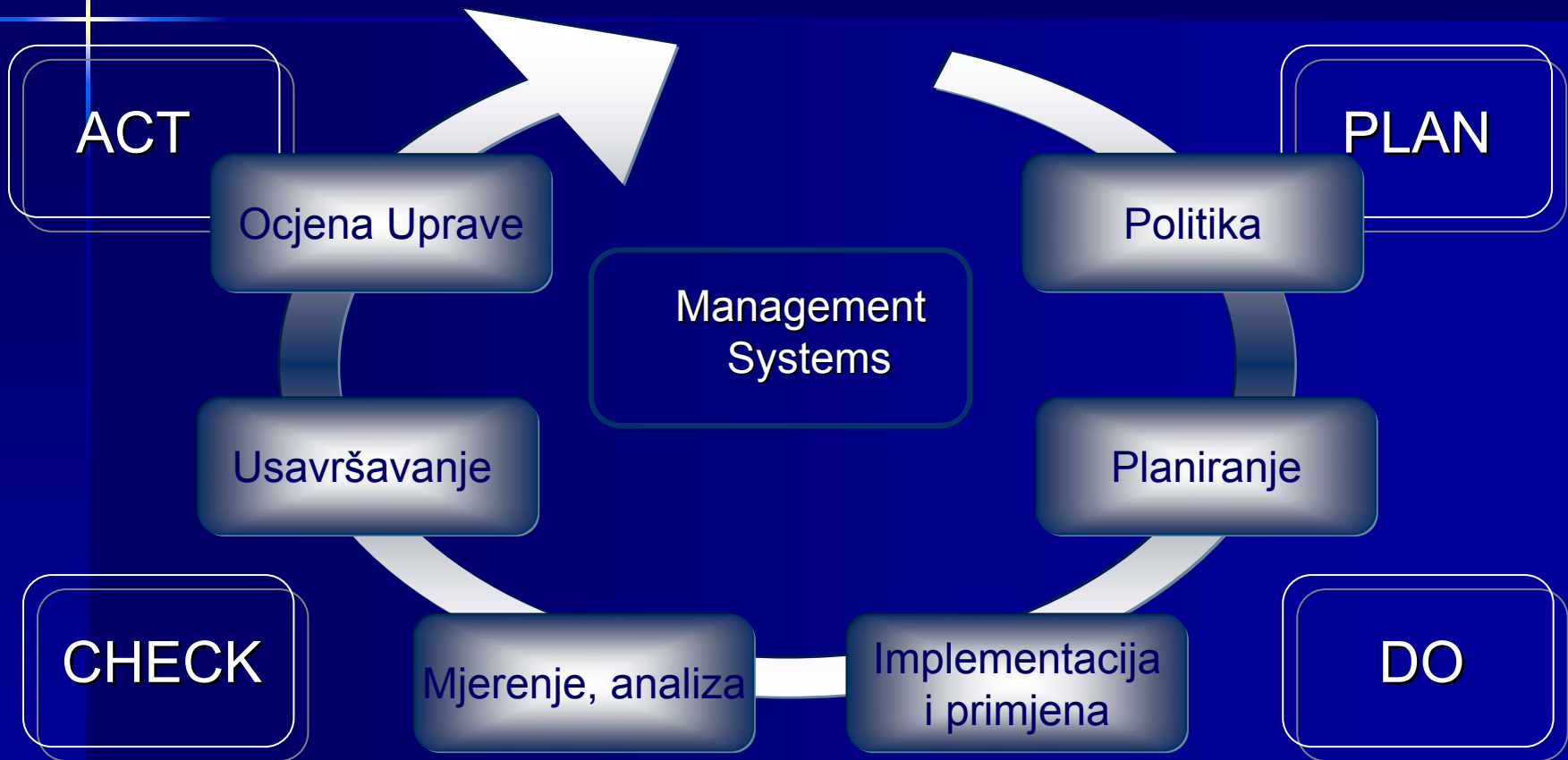
## Poslovni proces



## Poveznice između osnovnih normi

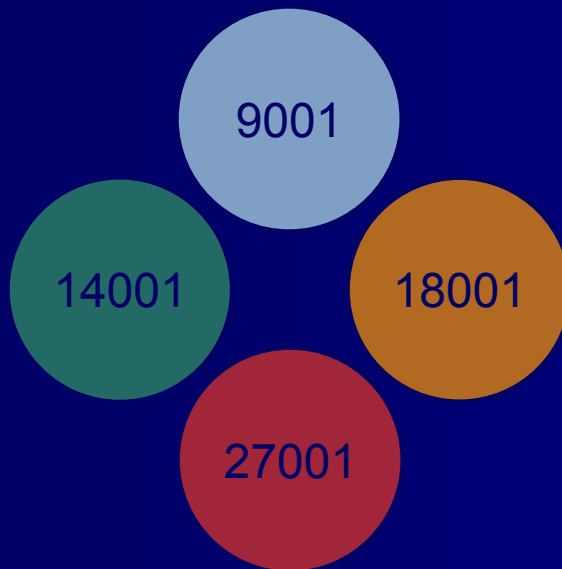
<b>NORMA</b>	<b>9001</b>	<b>14001</b>	<b>18001</b>
<b>Osnovni zahtjevi</b>	<b>4.1</b>	<b>4.1</b>	<b>4.1</b>
<b>Politika i opredijeljenost</b>	<b>5.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>
<b>Planiranje</b>	<b>5.4</b>	<b>4.3</b>	<b>4.3.1</b>
<b>Aspekti okoliša / Kupac u fokusu</b>	<b>5.2</b>	<b>4.3.1</b>	<b>4.3.1</b>
<b>Zakonski i ostali zahtjevi</b>	<b>5.1 &amp; 7.2.1</b>	<b>4.3.2</b>	<b>4.3.2</b>
<b>Uspostava i djelovanje</b>	<b>4.1 &amp; 7.1 &amp; 6</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>
<b>Dokumentacija</b>	<b>4.2</b>	<b>4.4.4 &amp; 4.4.5</b>	<b>4.4.4</b>
<b>Interni audit</b>	<b>8.2.2</b>	<b>4.5.5</b>	<b>4.5.4</b>
<b>Ocjena Uprave</b>	<b>5.6</b>	<b>4.6</b>	<b>4.6</b>

# Model integriranog upravljanja (P-D-C-A)

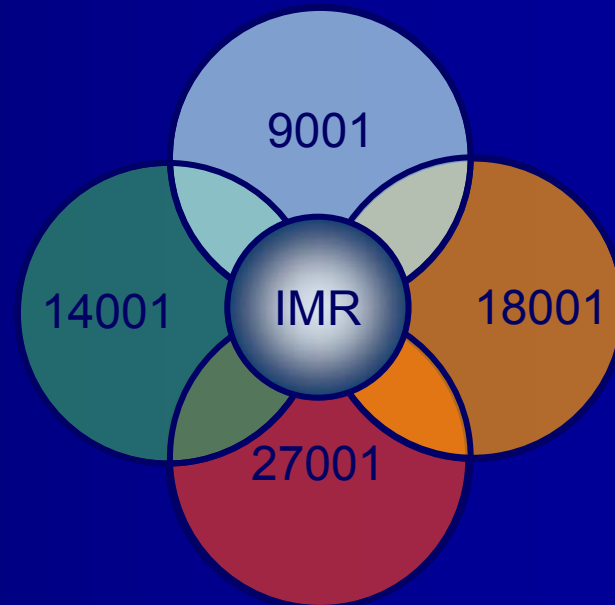


# Integrirano upravljanje

Neovisni auditi i certificiranje pojedinih sustava upravljanja



Integrated Management Registration (IMR)



## Nekoliko riječi opreza o ISU

- **Prije nego pogledamo integrirano upravljanje, trebamo prvo uzeti u obzir upravljačke strukture i ciljeve u koje sustav treba biti ugrađen.**
- **Zato trebamo procijeniti koliko efektivno i efikasno se trenutno upravlja organizacijom u općem smislu.**
- **Postoje mnogi faktori koji utječu na način rada integriranog sustava upravljanja.**



## Razmatranje procesa integriranog upravljanja

- Opseg na koji se integracija odnosi.
- Politička i kulturološka situacija unutar organizacije.
- Potrebne razine odgovornosti.
- Zakonski i ostali zahtjevi.
- Jasni ciljevi za integracijski projekt.

## Publicly Available Specification (PAS) 99

- PAS 99 je javno dostupna specifikacija općih zahtjeva za sustave upravljanja koja se može koristiti kao okvir za integrirani sustav upravljanja.
- Organizacije s više od jednog sustava upravljanja mogu koristiti PAS 99 kao pomoć u postizanju pojedinačnih potpunih sustava upravljanja.
- PAS 99 uzima u obzir šest općih zahtjeva za sustave upravljanja čije je skice dao ISO Guide 72, Smjernice. To su sljedeći zahtjevi:
  - Politika
  - Planiranje
  - Implementacija i djelovanje
  - Procjena djelovanja
  - Usavršavanje
  - Ocjena Uprave
    - Izvor: BSI-Global 2007

## Strategija dekompozicije

- **Funkcionalna dekompozicija raščlanjuje aktivnosti prema onome “što je napravljeno”, radije nego prema onome “kako je napravljeno”, i to je vjerojatno najuobičajenija strategija.**
- **Dekompozicija uloga raščlanjuje aktivnosti u odnosu “tko čini što”, i to može biti lagana i korisna početna točka, ali najvjerojatnije će ograničavati usavršavanje ako se održava.**
- **Dekompozicija podsustava dijeli cijeli sustav prvo na glavne podsustave. Taj princip je koristan kad su podsustavi uvelike neovisni jedan od drugog.**
- **Dekompozicija životnog vijeka raščlanjuje sustav prvo po fazama aktivnosti. Opet, to se najviše koristi kad su te faze jasno definirane i razmjerno neovisne.**

## Razumijevanje vašeg poslovanja

- **Odlučite o točki gledišta koju želite zauzeti prilikom pokušaja opisa vaših poslovnih procesa. Inženjeri mogu imati specifičnu točku gledišta, prodaja može razmišljati malo drugačije, administratori mogu uzeti u obzir različite kriterije.**
- **Multidisciplinarni i timovi različitih funkcija mogu pružiti globalnu točku gledišta koju tražite.**

## Razumijevanje sustava upravljanja

- **Sustav upravljanja kvalitetom ne odlučuje sam za sebe tehničke ili komercijalne specifikacije proizvoda, nego uspostavlja pravila koja pomažu u dosljednom dostignuću zahtjeva kvalitete.**
- **Sustav upravljanja okolišem u globalu zahtijeva da organizacija identificira i zabilježi svoje djelovanje na okoliš, prilikom čega stalno radi na unapređenju svoga odnosa prema okolišu, ali nema potrebu komentirati opće djelovanje na okoliš.**

## Zaključci

- Integracija sustava upravljanja je specifični organizacijski prijedlog.
- Potrebno je postići razumijevanje ključnih poslovnih procesa.
- ISO je prepoznao želje za integracijom u dizajnu sustava upravljanja.

# Pitanja ??

ALTIN USLUGE d.o.o.  
Fallerovo šetalište 22  
10000 ZAGREB

Tel: 01 3655 040

Fax: 01 3655 041

[info@altin-usluge.hr](mailto:info@altin-usluge.hr)

[www.altin-usluge.hr](http://www.altin-usluge.hr)