

# MODERNI SUSTAVI UPRAVLJANJA U ORGANIZACIJAMA

UDK 658:338  
Stručni rad

Josip Britvić, univ.spec.oec.

Adria Norma d.o.o. member of QS Group Zurich  
Mihovila Pavleka Miškine 88, Podravske Sesvete, Hrvatska  
Mobitel: 099/2897-601 E-mail:jbritvic@gmail.com

**SAŽETAK** - Niska razina znanja i svijesti o prednostima koje donose sustavi upravljanja organizacijama jedan je od glavnih uzroka niske razine implementiranosti sustava upravljanja u organizacijama u Republicu Hrvatskoj (u daljnjem tekstu RH). Nepostojanje standardiziranih sustava upravljanja koji sadrže alate za analiziranje rizika, smanjivanje utjecaja rizika na poslovanje te mnoštvo ostalih smjernica koje donose međunarodno priznati sustavi upravljanja mogu značajno negativno utjecati na poslovanje i životni ciklus organizacija, bez obzira na veličinu, strukturu ili oblik vlasništva organizacija. Globalizacija, razvoj tržišta i industrija te sve brže odvijanje poslovnih procesa u organizacijama zahtijevaju standardizaciju i normizaciju te je nameću u prvi plan svake ozbiljne organizacije današnjice. U usporedbi sa razvijenim gospodarstvima, razina implementiranosti standardiziranih i međunarodno priznatih sustava upravljanja u RH je vrlo niska. Cilj ovog rada je povećati svijest i znanje o sustavima upravljanja kvalitetom svih onih koji sudjeluju u radu organizacija, a naročito onih koji imaju upravljačku funkciju.

**Ključne riječi:** sustav upravljanja kvalitetom, ISO standardi, ISO norme, ISO 9001, ISO 9001:2008.

**SUMMARY** - Low level of knowledge and awareness about the benefits brought by the management in organizations is one of the main causes of low level implementation of management systems in organizations in the Republic of Croatia. Lack of standardized management systems which include tools for analyzing risk, reducing the risk impact on the business and many other guidelines brought by internationally recognized management systems can significantly affect the operations and life cycle of organizations, regardless of size, structure or form of ownership in an organization. Globalization, development of markets and industries, and faster development of business processes in organizations require standardization which became one of the imperatives of every serious organization today. Compared with developed economies, level of implemented standardized and internationally recognized management system in Croatia is very low. The aim of this paper is to increase awareness and knowledge about management quality systems of all those involved in the work of organizations, especially those who have management functions.

**Key words:** quality management system, ISO standards, ISO 9001, ISO 9001:2008.

## 1. UVOD

Sustav upravljanja implementiran u organizaciji pruža radni okvir unutar kojeg se ostvaruju željeni rezultati promatrane organizacije na efikasan i učinkovit način. Drugim riječima sustav upravljanja je „način na koji želimo da posao bude obavljan“.

Sustav je skup elemenata koji su međusobno povezani i koji djeluju zajedno.<sup>1</sup>

Sustav upravljanja je dokumentirana i testirana „korak-po-korak“ (eng. step-by-step) metoda koja je usmjerena na funkcioniranje organizacije kroz standardne prakse.<sup>2</sup>

Sustav upravljanja je sustav kojim se pomoću utvrđene politike i ciljeva organizacije ti ciljevi i ostvaruju.<sup>3</sup>

Cilj svake uprave je postaviti organizaciju u kojoj svatko točno zna što, tko, kada, kako i gdje treba učiniti da bi se ostvario plan. Sustavi upravljanja su modeli koji upravama organizacija u tome pomažu.<sup>4</sup>

Postoji širok spektar različitih sustava upravljanja koji pokrivaju razna područja djelovanja. Sustav upravljanja može se na primjer baviti problematikom kvalitete, zdravlja i sigurnosti ili pak problematikom energetske učinkovitosti.

Sustavi upravljanja u organizacijama mogu se implementirati i održavati pojedinačno, međutim sve je češća primjena integriranih sustava upravljanja.

Integrirani sustav upravljanja je skup dvaju ili više različitih pojedinačnih sustava upravljanja uklopljenih u jedan međusobno usklađen sustav upravljanja. Sve češća implementacija integriranih sustava upravljanja u organizacije ukazuje kako organizacije prepoznaju prednosti koje donose integrirani sustavi upravljanja. Najčešći primjeri

<sup>1</sup> Zgombić H. (2002): Business Dictionary 2.0, str. 97., Zagreb, Zgombić & Partneri

<sup>2</sup> Zgombić H. (2002): Business Dictionary 2.0, str. 98., Zagreb, Zgombić & Zgombić

<sup>3</sup> International Organization for Standardization (2009): ISO 9000 Quality management, Edition 12, točka norme 3.2.2., Geneva-Switzerland

<sup>4</sup> Lareau W. (2003): Office Kaizen, str. 21., Milwaukee, American Society for Quality

implementiranih integriranih sustava upravljanja odnose se na sustave upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša, sigurnošću i zaštitom zdravlja (eng. Health, Safety, Environment & Quality Management Systems - HSEQ Management Systems).<sup>5</sup>

Prirodno, fokus elemenata svakog od sustava upravljanja se razlikuje. Sustav upravljanja kvalitetom usredotočen je na potrebe kupca, dok se sustav upravljanja zaštitom okoliša bavi širokim spektrom zainteresiranih stranaka (dionika) i rastućih problema društva za zaštitom okoliša.

Kako bi sustav upravljanja bio efikasan, organizacija mora:

- Nadzirati postiže li i održava odgovarajući stupanj radnog učinka
- Preispitati napredak kako bi osigurali stalna poboljšanja u sustavu.

ISO razvija niz normi (sustava upravljanja) čija je osnovna namjena zaštititi kupca / korisnika, zaposlenika i okoliš uvijek i na svakom mjestu.

Norme se donose na međunarodnoj i nacionalnoj razini, a mogu biti vezane uz kvalitetu, sigurnost, okoliš, energetska učinkovitost i slično.

U hrvatskoj praksi najčešće se primjenjuju sljedeće norme (sustavi upravljanja):

- ISO 9001:2008 - sustav upravljanja kvalitetom
- ISO 14001:2004 - sustav upravljanja okolišem
- OHSAS 18001:2007 - sustav upravljanja sigurnošću i zaštitom zdravlja
- ISO 22000/HACCP - sustav upravljanja sigurnošću hrane
- ISO 26000:2010 - sustav upravljanja socijalnom odgovornošću
- ISO 27001:2005 - sustav upravljanja informacijskom sigurnošću
- ISO 50001:2010 - sustav upravljanja energetska učinkovitošću.

Postoje još niz primjenjivanih sustava upravljanja od kojih su najpoznatiji:

- 20 ključeva,
- Six sigma,
- TQM - potpuno upravljanje kvalitetom,
- Lean menadžment i dr.

U ovom radu obrađena je norma ISO 9001:2008 iz razloga što je primjena te norme u praksi najčešća. Drugi razlog zašto je fokus ovog rada na normi ISO 9001:2008 je taj što navedena norma osigurava dobre preduvjete u organizacijama za implementaciju ostalih sustava upravljanja.

<sup>5</sup> Zgombić H. (2002): Business Dictionary 2.0, str. 101., Zagreb, Zgombić & Zgombić

## 2. POVIJESNI RAZVOJ UPRAVLJANJA KVALITETOM

Povijesni razvoj kvalitete seže u daleku prošlost kada je babilonski kralj Hamurabi uveo red u poslovanje svojih poduzetnika, donijevši oko 2100. godine prije nove ere svoj poznati Zakon o zaštiti kupaca i malih poduzetnika od prijevara.

Razvoj upravljanja kvalitetom, kronološki promatrano, može se podijeliti u 6 faza:

1) Faza predindustrijske revolucije: u razdoblju od 13. do 19. stoljeća obrtnici diljem Europe bili su organizirani u cehove. Cehovi su bili odgovorni za kreiranje strogih pravila za kvalitetu proizvoda. Postojala je inspekcija koja je kontrolirala proizvode obrtnika te je koristila inspekcijske znakove koji su bili dokaz kvalitete proizvoda. Ovaj pristup kvaliteti proizvodnje bio je dominantan sve do Industrijske revolucije početkom 19. stoljeća.<sup>6</sup>

2) Faza industrijske revolucije: početkom 19. stoljeća u Americi je bio primjenjivan isti model obrtništva kao i u europskim zemljama. U tom modelu obrtnici koji su proizvodili dobra bili su orijentirani na lokalno tržište te su prije prodaje svojih proizvoda morali kontrolirati ispravnost i kvalitetu proizvoda kako ne bi takav proizvod došao do kupca.

U velikim tvorničkim sustavima, koji su bili rezultat industrijske revolucije u Europi, obrtnici su postali radnici u tvornicama a vlasnici kontrolori kvalitete proizvoda. Vještine i znanja radnika u tvornicama osiguravali su kvalitetu proizvoda uz stalnu primjenu kontrole kvalitete.

Američki inženjer Frederick W. Taylor krajem 19. stoljeća razvio je novi menadžerski pristup pomoću kojeg je želio povećati produktivnost bez povećanja izučeni obrtnika. To je i ostvario na način da je planiranje dodijelio specijaliziranim inženjerima, a obrtnike i kontrolore je koristio kao menadžere i inspektore. Međutim, ovaj pristup je smanjio autonomiju radnicima koji su obavljali monotone i ponavljajuće radne zadatke te je doveo do povećanja proizvoda s greškama te pada razine kvalitete. Vlasnici tvornica, kako bi spriječili dolazak proizvoda s greškama do kupca, stvaraju inspekcijske odjele koji su zaduženi za sprečavanje dolaska neispravnih proizvoda do kupca.

<sup>6</sup> <http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/guilds.html>

- 3) Početak 20. stoljeća: početkom 20. stoljeća prvi put se pojavljuje procesni pristup u upravljanju kvalitetom. Procesni pristup je model koji se definira kao skup aktivnosti koje uzimaju *input*, dodaju mu vrijednost i daju *output*.<sup>7</sup> Međutim, najvažniji trenutak se dogodio dvadesetih godina prošlog stoljeća kada je Walter A. Shewhart, statističar u Bell Laboratories, razvio statističku kontrolu procesa i poznati PDCA krug (plan-do-check-act). Shewarthovi principi statističkog upravljanja kvalitetom poznati su kao SQC (statistical quality control).
- 4) Drugi svjetski rat: za daljnji razvoj statističke kontrole kvalitete najzaslužniji je W. Edwards Deming, statističar koji je bio veliki pobornik Shewarthovih SQC metoda. Frustriran što menadžeri u SAD-u nisu shvaćali koristi od tih metoda, nakon Drugog svjetskog rata odlazi u Japan te o kvaliteti predaje u Društvu japanskih znanstvenika i inženjera (JUSE).

Deming je uz dva američka stručnjaka, Josepha Juran i Armanda Feigenbauma, radio na primjeni triju fundamentalnih menadžerskih procesa - planiranju, kontroli i poboljšanjima. Isto tako, njihov naglasak je bio na činjenici da je zadovoljavanje potreba kupaca od izrazite važnosti.<sup>8</sup>

Nakon Drugog svjetskog rata Made in Japan bio je sinonim za nekvalitetnu robu, dok je Juran u pedesetima predvidio da će do sredine 70-tih kvaliteta japanske robe biti na višoj razini od robe proizvedene u SAD-u.

Japanci su prihvatili Juranovu koncepciju upravljanja kvalitetom te su uključili i zadovoljstvo unutarnjih kupaca, odnosno djelatnika unutar jedne organizacije koji su zavisili o outputu drugih radnika.<sup>9</sup> Potrebu za potpunom kontrolom kvalitete zagovarao je Feigenbaum. Potpuna kontrola kvalitete ili TQM (total quality management) traži težnju svih odjela unutar organizacije ka ostvarivanju kvalitete.

Japanski inženjer i menadžer Kaoru Ishikawa uključio je sve zaposlene u koncept potpune kontrole kvalitete, dok su do tada bili uključeni samo menadžeri. Njegov doprinos stvaranju slike o japanskim proizvodima kao proizvodima vrhunske kvalitete je značajan iz razloga jer je do kraja 70-tih većina japanskih velikih poduzeća prihvatila njegov koncept upravljanja kvalitetom.

<sup>7</sup> <http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/20th-century.html>

<sup>8</sup> Bauer, J. E., Duffy, G.L., Wescott, R. T. (2002.): The quality improvement handbook, str. 4, Milwaukee, ASQ Quality Press

<sup>9</sup> Lazibat, T. (2009.): Upravljanje kvalitetom, str. 10, Zagreb, Znanstvena knjiga

- 5) 80-te godine: ogromni problemi koje je imalo gospodarstvo SAD-a zbog velikih udjela grešaka na svojim proizvodima i sve većeg zaostajanja za razinom kvalitete japanskih proizvoda, potakli su gospodarstvenike SAD-a na zaokret u upravljanju kvalitetom.

Philip Crosby sa svojom knjigom „Kvaliteta je besplatna“ potaknuo je mnoge u SAD-u na primjenu koncepta nula defekata. Američki stručnjaci su počeli odlaziti u Japan i proučavati što to japanske kompanije rade. Sredinom 80-tih tri najveća američka proizvođača automobila - Ford, GM i Chrysler - počeli su primjenjivati programe kontrole kvalitete.

Godina 1987. smatra se kao jednom od najvažnijih u povijesti kvalitete jer osim što su objavljeni kriteriji za dodjelu najpoznatije svjetske nagrade za kvalitetu Malcom Baldrige National Quality Award objavljena je i norma ISO 9000 pod nazivom „Sustavi kvalitete - model osiguranja kvalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji i servisiranju proizvoda“. Prvo izdanje norme ISO 9000 prouzročilo je korjenite promjene u upravljanju kvalitetom.

- 6) 21. stoljeće: u stoljeću globalizacije i hiperkonkurencije organizacije su odjednom postale izložene globalnom tržištu. Slijedom toga njihova konkurencija više nisu bile geografski bliske organizacije, nego su to postale i one sa svih ostalih krajeva svijeta. One organizacije koje imaju manje problema s konkurencijom dostigle su višu razinu kvalitete u svojim procesima. Samo one organizacije koje su sposobne proizvesti proizvode svjetske kvalitete mogu konkurirati na ovoj razini.<sup>10</sup>

Predviđa se da će 21. stoljeće biti stoljeće kvalitete, odnosno da će potrošači preferirati samo najkvalitetnije proizvode i usluge bez obzira na geografsko i nacionalno porijeklo.

Postizanje potpunog upravljanja kvalitetom ne bi bilo moguće bez primjene filozofije poznate pod nazivom *kaizen*. Pod pojmom *kaizen* podrazumijeva se konstantno unapređenje svih procesa u organizaciji u kojem sudjeluju svi zaposlenici od radnika preko srednjeg menadžmenta do vrhovnog menadžmenta.<sup>11</sup> *Kaizen* filozofija se ne temelji na velikim skokovima u promjenama nego na konstantnom usavršavanju i optimizaciji procesa. Može se zaključiti kako je *kaizen* preteča svih današnjih sustava upravljanja kvalitetom.

<sup>10</sup> Lazibat, T. (2009.): Upravljanje kvalitetom, str. 13, Zagreb, Znanstvena knjiga

<sup>11</sup> Lareau W. (2003.): Office Kaizen, str. 32, Milwaukee, American Society for Quality

### 3. RAZVOJ NORMI ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM

Tijekom godina pojedine grane industrije i pojedine države razvijaju svoje standarde u svim područjima te se javlja potreba za stvaranjem međunarodnih normi. ISO je organizacija koja razvija standarde koji pomažu organizacijama da se uključe na svjetsko tržište.

Sustavi upravljanja kvalitetom, odnosno norme kvalitete specifične za proizvod potekle su pedesetih godina iz SAD-a, gdje su već postojali visoki zahtjevi glede kvalitete u vojnom području. Cjelovitiji razvoj počeo je godine 1963. g. s normom MIL a 9589. Iz norme MIL a 9589 se početkom sedamdesetih godina razvio NATO pravilnik AQAP (Allied Quality Assurance Publications) koji je bio temelj za daljnji razvoj normi za upravljanje kvalitetom.

Kao što je u uvodu već navedeno, postoji niz različitih sustava upravljanja organizacijama. U posljednjih 50-tak godina najčešće u upotrebi mogu se sresti sustavi upravljanja razvijeni od strane ISO (International Organization for Standardization).

ISO je međunarodna nevladina organizacija za standardizaciju koja postoji od 1946. godine, kada je osnovana u Bruxellesu, a pokriva standardizaciju u svim područjima osim u elektrici i elektrotehnici za što je zadužen IEC (International Electrotechnical Commission). ISO je članica IAF (International Accreditation Forum) međunarodnog akreditacijskog foruma, kao i IEC.

Godine 1987. međunarodna organizacija za normizaciju izdala je međunarodne norme serije ISO 9000, a u nepromijenjenom obliku preuzimaju je sve članice ISO, pa tako i Hrvatska.

Norma ISO 9001 od svojeg prvog izdavanja doživjela je dvije revizije (2000. i 2008.g.). Trenutno je važeća verzija ISO 9001:2008.

Norma ISO 9001 je izdana kako bi se standardizirali zahtjevi vezani za kvalitetu u međusobnoj trgovini između europskih zemalja i ostalih izvanoeuropskih zemalja.

### 4. OPĆENITO O NORMI ISO 9001

Norma ISO 9001 je generička norma te ju je moguće primijeniti u svim oblicima organizacija bez obzira na djelatnost kojom se organizacija bavi. Isto tako, česta je predrasuda da je normu ISO 9001 moguće implementirati samo u velikim proizvodnim organizacijama, te da njezino korištenje u malim obiteljskim obrtima ili uslužnim poduzećima ne donosi korist. Jednostavno rečeno ISO 9001:2008 je dobra poslovna praksa pretočena u zahtjeve norme.

Norma je razvijena s pet osnovnih ciljeva:<sup>12</sup>

- 1) Postizanje, održavanje i potragu za kontinuiranim unapređivanjem kvalitete proizvoda i usluga u odnosu na postavljene zahtjeve.
- 2) Poboljšanje kvalitete operacija usmjerenih ka kontinuiranom ispunjenju kupčevih i stakeholderskih impliciranih potreba.
- 3) Pružanje dokaza internom menadžmentu kako se zahtjevi kvalitete ispunjavaju.
- 4) Pružanje dokaza kupcima i ostalim stakeholderima kako se zahtjevi kvalitete nalaze ugrađeni u isporučenim proizvodima i uslugama.
- 5) Pružanje dokaza kako su zahtjevi sustava kvalitete ispunjeni.

Sama norma zasniva se na dva osnovna pristupa, a to su:

- *Procesni model* - definiraju se procesi, ulazi i izlazi iz procesa, potrebni resursi, ciljevi te načini mjerenja učinkovitosti procesa. Poslovni procesi mogu se opisati kao niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće cijene i kvalitete, u adekvatnom vremenskom roku, uz istodobno ostvarivanje neke vrijednosti.<sup>13</sup>
- *PDCA model* - (Plan - Do - Check - Act) neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja. Ovaj model se često naziva i Demingovim krugom, prema čovjeku koji ga je potpuno afirmirao u praksi. U navedene četiri faze procesa kontinuiranog poboljšavanja provodi se sljedeće:
  - **PLANIRANJE (PLAN)** - potanko istraživanje i analiziranje postojećeg procesa, a potom standardiziranje (normaliziranje), nakon čega slijedi prikupljanje podataka radi identifikacije problema i razvoja plana unapređenja, kroz specifikiranje mjerila za ocjenjivanje plana.
  - **ČINJENJE (DO)** - provođenje plana, kreiranje zapisa o provedenim promjenama te prikupljanje podataka za ocjenu.
  - **PROVJERA (CHECK)** - ocjena podataka prikupljenih na suženom području i provjeravanje koliko ostvareni rezultati odgovaraju ciljevima utvrđenih planom.

<sup>12</sup> Evans, J.R. (2008.): Quality & Performance Excellence: Management, Organization and Strategy, str. 87/88, Ohio, Thomson South Western

<sup>13</sup> Lazibat, T. (2009.): Upravljanje kvalitetom, str. 117, Zagreb, Znanstvena knjiga

- **DJELOVANJE (ACT)** - ako su rezultati uspješni, slijedi standardiziranje nove metode i upoznavanje sveg osoblja na koje se nova metoda odnosi, te provođenje obuke osoblja. Ako rezultati nisu zadovoljavajući potrebno je ponovno pregledati i revidirati cijeli plan ili dio plana, odnosno projekta ili odustati od implementacije nove metode.

## 5. SADRŽAJ NORME ISO 9001:2008

Godine 2008. došlo je do revizije ISO 9001 norme te je prestao važiti model ISO 9001:2004. Sadržaj norme počinje s predgovorom, uvodom, područjem primjene, vezom s drugim normama te odjeljkom gdje su objašnjeni pojmovi i definicije. Srž same norme počinje od poglavlja 4. (Zahtjevi za upravljanje sustavima kvalitete) i završava s poglavljem 8. (Mjerenje, analiza i poboljšanja).

*Element broj 4 norme ISO 9001: Zahtjevi za upravljanje sustavima kvalitete* u ovoj točki definiraju općenite zahtjeve te zahtjeve na dokumentaciju.

Općeniti zahtjevi definiraju da organizacija mora odrediti procese koji su potrebni za sustav upravljanja kvalitetom i njegovu primjenu u organizaciji. Također, mora odrediti slijed i međusobna djelovanja tih procesa kao i kriterije i metode za učinkovito provođenje i nadziranje navedenih procesa. Također je definirano da organizacija mora nadzirati i analizirati navedene procese te provoditi postupke nužne za ostvarivanje planiranih rezultata i trajno poboljšavanje ovih procesa.

Zahtjevi na dokumentaciju definiraju ono što dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom mora sadržavati, a to je dokumentirana izjava o politici kvalitete i ciljevima kvalitete, poslovnik kvalitete, dokumentirane postupke i zapise koje zahtijeva norma ISO 9001 kao i dokumente i zapise koje zahtijeva organizacija kako bi osigurala učinkovito planiranje, provođenje i upravljanje vlastitim procesima.

*Element broj 5 norme ISO 9001: Odgovornost posloводства* - u ovoj točki definirano je da najviše posloводство mora podastrijeti dokaze vlastitog opredjeljenja za razvoj i primjenu sustava upravljanja kvalitetom i trajno poboljšavanje njegove učinkovitosti komunikaciju unutar organizacije o značaju udovoljavanja zahtjevima kupca i zakonskim zahtjevima, uspostavljanje politike kvalitete, osiguranje da su ciljevi kvalitete uspostavljeni, provođenje ocjene sustava i osiguranje raspoloživosti resursa.

*Element broj 6 norme ISO 9001: Upravljanje resursima* - u ovom elementu definira se na koji način organizacija mora upravljati resursima (ljudske resurse, infrastrukturu i radnu okolinu) kako bi sustav upravljanja kvalitetom bio održavan i učinkovit.

*Element broj 7 norme ISO 9001: Realizacija proizvoda/usluge* - u sedmom elementu norme definira se da organizacija mora planirati realizaciju proizvoda te se definira na koji način organizacija treba upravljati procesima usmjerenima prema kupcima. Isto tako u ovom elementu obuhvaćeno je što organizacija mora činiti prilikom razvoja i projektiranja proizvoda i usluga, prilikom procesa nabave kao i prilikom realizacija proizvodnje i pružanja usluge.

*Element broj 8 norme ISO 9001: Mjerenje, analiza i poboljšanje*: organizacija mora planirati i primjenjivati procese nadzora, mjerenja, analize i poboljšavanja.<sup>14</sup> Isto tako u ovom elementu norme navodi se zahtjev za mjerenjem razine zadovoljstva kupca te obveza organizacije za provođenjem internih audita.

## 6. FAZE USPOSTAVE SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA NORMI ISO 9001:2008

Implementacija sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 odvija se prema sljedećim fazama:

- Upoznavanje uprave organizacije s osnovnim načelima norme ISO 9001:2008.
- Snimanje sadašnjeg stanja u organizaciji.
- Izrada projektnog plana sa definiranim terminima i odgovornim osobama za realizaciju aktivnosti.
- Izbor predstavnika uprave za kvalitetu i članova tima za realizaciju projekta.
- Definiranje procesa, organizacijskog ustroja i opisa radnih mjesta i poslova.
- Izrada predložka poslovnika i procedura sustava upravljanja kvalitetom.
- Osposobljavanje internih auditora i provođenje internog audita.
- Izrada ocjene sustava od strane uprave.
- Provođenje korektivnih akcija na temelju nesukladnosti sa internog audita.
- Odabir certifikacijske kuće te provođenje certifikacijskog audita od strane izabrane certifikacijske kuće.
- Održavanje i unapređenje sustava upravljanja.

<sup>14</sup> International Organization for Standardization (2009): ISO 9000 Quality management, str. 34., Edition 12, Geneva-Switzerland, ISO

- Provođenje nadzornih audita certifikacijske kuće (jednom godišnje).

#### 7. PREDNOSTI ORGANIZACIJA SA IMPLEMENTIRANIM SUSTAVOM UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA ZAHTJEVIMA NORME ISO 9001:2008

Utjecaj implementiranog sustava upravljanja kvalitetom organizacijama može donijeti brojne prednosti ispred konkurenata koji nemaju implementiran takav sustav upravljanja. Te prednosti se najlakše očituju kroz praćenje troškova poslovanja kao i kroz prihode poduzeća.

Kvaliteta utječe na poslovanje poduzeća preko dva ključna aspekta:<sup>15</sup>

- Utjecaj na troškove: u ovom slučaju kvaliteta znači odsutnost pogrešaka svih tipova. Viša kvaliteta jednostavno znači manje pogrešaka, manje nedostataka. Smanjenje broja spomenutih pogrešaka zahtjeva veliki trud, ali kao krajnji rezultat javlja se smanjenje troškova.
- Utjecaj na prihode: u ovom slučaju pod kvalitetom se podrazumijevaju one karakteristike koje odgovaraju zahtjevima kupaca. Takve karakteristike čine proizvod utrživim i osiguravaju zadovoljstvo kupaca. Viša kvaliteta znači već broj karakteristika koje pružaju zadovoljstvo.

Prednosti organizacija s uvedenim sustavom upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 mogu se podijeliti na vanjske i unutrašnje prednosti.

Unutrašnje prednosti definirane su kao prednosti koje organizacija ostvaruje unutar svojih procesa, a neke od najvažnijih jesu veće zadovoljstvo zaposlenih, povećanje efikasnosti zaposlenika i procesa, smanjenje troškova poslovanja i povećanje prihoda organizacije.

Vanjske prednosti definiraju se kao prednosti koje organizacija ostvaruje u odnosu na ostale organizacije koje djeluju u okruženju. Vanjske prednosti organizacija s implementiranim sustavom upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008 jesu: konkurentnija marketinška pozicija, status poželjnijeg poslodavca, olakšan pristup na globalnom tržištu, lakša prepoznatljivost kvalitete organizacije i proizvoda na dosad nepoznatim tržištima te jačanje brenda.

#### 8. ANALIZA DOSADAŠNJE RAZINE PRIMJENJENOSTI SUSTAVA UPRAVLJANJA PREMA NORMAMA ISO 9001:2008 U RH

1) *ANALIZA DOSADAŠNJE RAZINE PRIMJENJENOSTI SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA NORMI ISO 9001:2008:* Ukupan broj certificiranih organizacija iz područja sustava upravljanja kvalitetom u RH prema normi ISO 9001 do 31.12.2009. bio je 2.567, što je rast u odnosu na 2008. za 10%, međutim pad u odnosu na 2007. za 46%.

U tablici br. 1 sažet je pregled 13 privrednih sektora u kojima je certificirano najviše organizacija iz područja sustava upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2008.

<sup>15</sup> Juran, J.M., Godfrey, A.B.(1999.): Juran's Quality Handbook, poglavlje 7, str.2., Ohio, McGraw-Hill, Columbus

**TABLICA I: ANALIZA STUPNJA IMPLEMENTIRANOSTI SUSTAVA UPRAVLJANJA PREMA NORMI ISO 9001 PREMA PRIVREDNIM SEKTORIMA (DO 31.12.2009.)**

	Sektor	Certificiranih organizacija prema normi ISO 9001	Udio cert. org. prema normi ISO 9001 u uk.broju cert. organizacija po sektorima (%)	Uk. cert. org. prema normi ISO 9001 u odnosu na uk. broj. aktivnih subjekata (%)	Reg.subjekata - Aktivnih
1	Građevina	311	12,12	3,13	9.931
2	Veleprod., maloprod., poprav. mot. vozila	264	10,28	0,78	33.695
3	Obrada metala	234	9,12		
4	Prehrambena ind.	193	7,52		
5	Elektronika i elektrotehnika	140	5,45		
6	Proizvodnja strojeva i opreme	116	4,52		
7	Proizvodnja gume i plastike	68	2,65		
8	Kemijska industrija	44	1,71		
9	Drvena industrija	35	1,40		
10	Inženjerske usluge	136	5,30		
11	Informatičke usluge	111	4,32	8,53	12.619
12	Beton, cement, vapno i gips	41	1,60	Nedostupan podatak	Nedostupan podatak
13	Prijevoz i skladištenje	95	3,70	1,81	5.241

Izvor: [www.kvaliteta.net/hr/survey.2009.pdf](http://www.kvaliteta.net/hr/survey.2009.pdf) ( 22.01.2011.)

Iz gore navedene tablice može se zaključiti kako sektor građevine ima najveći broj certificiranih poduzeća, međutim po broju

novooizdanih certifikata taj sektor je u značajnom padu po broju novooizdanih certifikata.

**TABLICA II: ANALIZA STUPNJA IMPLEMENTIRANOSTI SUSTAVA UPRAVLJANJA PO NAJZASTUPLJENIJIM ŽUPANIJAMA (DO 31.12.2009.)**

	Županija	Ukupan broj certificiranih organizacija (do 31.12.2009.)	Uk.br. subjekata	Udio certificiranih u odnosu na uk. br. aktivnih subjekata (%)
1	Zagrebačka županija	229	5.019	1,00
2	Varaždinska županija	103	2.519	0,95
3	Međimurska županija	87	2.075	1,13
4	Krapinsko zagorska županija	60	1.217	0,78
5	Koprivničko križevačka županija	29	1.265	0,46
6	Bjelovarsko bilogorska županija	34	1.459	0,49
7	Virovitičko podravska županija	16	746	0,38
8	Osječko baranjska županija	103	3.671	0,69
9	Požeško slavonska županija	19	714	0,47
10	Primorsko goranska županija	237	8.244	0,72
11	Istarska županija	147	8.148	0,50
12	Splitsko dalmatinska županija	241	9.947	0,54
13	Grad Zagreb	895	29.727	0,85

Izvor: [www.kvaliteta.net/hr/survey.2009.pdf](http://www.kvaliteta.net/hr/survey.2009.pdf) ( 22.01.2011.)

U 13 najzastupljenijih županija po broju izdanih certifikata, a promatranih prema normi ISO 9001 nalazi se 70% svih certificiranih poduzeća, dok se u navedenih 13 županija nalazi 60% svih aktivnih poduzeća.

Po broju novo certificiranih organizacija u 2010.g. vodeći su sektori obrade metala, proizvodnje strojeva i opreme, te sektor drvne industrije. Upravo su ti sektori i industrije najviše okrenute izvozu. Prema DZS u 2010.g. najviše su izvozno rasle sljedeće industrije: prehrambena industrija, kemijska industrija, proizvodnja proizvoda od gume i plastike, proizvodnja metala, strojeva i opreme, proizvodnja prijevoznih sredstava popravak te instalacija strojeva i opreme.

Prema izvješću Europske Komisije rast realnog BDP-a (bruto domaći proizvod) u EU u 2010.g. bio je 1,8% dok je u 2009.g. zabilježen pad realnog BDP-a<sup>16</sup> od 4,2%.<sup>17</sup> Dakle, iz navedenih podataka može se uočiti povezanost između rasta broja novo certificiranih organizacija u 2010.g. u sektorima koji su najviše okrenuti izvozu i rasta realnog BDP-a u zemljama EU u koje organizacije iz tih sektora najvećim dijelom izvoze. Slijedom navedene analize rast broja novo certificiranih organizacija očekuje se daljnjim rastom realnog BDP-a europskog i svjetskog gospodarstva međutim značajan porast očekuje se oporavkom nacionalnog gospodarstva Hrvatske, izlaskom iz recesije<sup>18</sup> te rastom realnog BDP-a u RH.

Iz navedenog može se zaključiti kako je nizak udio organizacija koje imaju implementiran neki od sustava upravljanja u odnosu na ukupan broj aktivnih subjekata. Za očekivati je da će se oporavkom gospodarske situacije te izlaskom iz recesije dogoditi određeni pozitivni pomaci u broju novo certificiranih organizacija.

## 9. ZAKLJUČAK

Globalizacija, razvoj tržišta i industrija te sve brže odvijanje poslovnih procesa u organizacijama zahtijevaju standardizaciju i normizaciju te je nameću u prvi plan svake ozbiljne organizacije današnjice.

<sup>16</sup> Realni BDP jest iznos nominalnog BDP-a podijeljenog sa razinom cijena (Krueger, 2009)

<sup>17</sup><http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020> (22.01.2011.)

<sup>18</sup> Recesija je smanjenje realnog BDP-a u dva uzastopna kvartalna razdoblja (Krueger, 2009:16)

Razina implementiranosti standardiziranih i međunarodno priznatih sustava upravljanja na području RH a u odnosu EU je niska. Od 2000.g. može se uočiti stalan rast broja novo certificiranih organizacija. Međutim, ekonomska kriza u kojoj se hrvatsko gospodarstvo još uvijek nalazi, usporavaju značajniji rast razine implementiranosti sustava upravljanja u organizacijama u RH. Analizom dostupnih podataka i povezanosti rasta novoizdanih certifikata te rasta realnog BDP-a može se zaključiti da postoji međusobna povezanost između tih dviju varijabli.

Komparativnom analizom kretanja broja certificiranih sustava upravljanja u organizacijama u razvijenim gospodarstvima i broja certificiranih sustava upravljanja u organizacijama u RH može se uočiti veliki negativni jaz u kojem gospodarstvo RH uvelike zaostaje za svjetskim prosjekom.

Približavanjem ulaska RH u EU, te oporavkom hrvatskog gospodarstva očekuje se povećanje broja implementiranih sustava upravljanja u svim vrstama organizacija, bez obzira na strukturu, vlasništvo ili veličinu, te se očekuje povećanje broja novo certificiranih organizacija.



## LITERATURA

1. International Organization for Standardization (2009): ISO 9000 Quality management, Edition 12, Geneva-Switzerland, ISO
2. Bauer, J. E., Duffy, G.L., Wescott, R. T. (2002.): The quality improvement handbook, Milwaukee, ASQ Quality Press
3. Evans, J.R. (2008.): Quality & Performance Excellence: Management, Organization and Strategy, Ohio, Thomson South Western
4. Juran, J.M., Godfrey, A.B.(1999.): Juran's Quality Handbook, Ohio, McGraw-Hill, Columbus
5. Lareau W. (2003): Office Kaizen, Milwaukee, American Society for Quality
6. Lazibat T. (2009): Upravljanje kvalitetom, Zagreb, Znanstvena knjiga
7. Zgombić H. (2002): Business Dictionary 2.0, Zagreb, Zgombić & Partneri
8. <http://www.asq.org> (15.04.2011)
9. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (22.01.2011.)
10. <http://www.dzs.hr> (22.01.2011.)
11. <http://www.kvaliteta.net> ( 22.01.2011.)