

Ocjena analize zrelosti kvalitete upravljanja na primjeru odabranog poduzeća

Vasiljević, Sandra

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:211557>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-25**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište
Sjever**

Završni rad br. 233/PMM/2020

**Ocjena analize zrelosti kvalitete upravljanja na primjeru
odabranog poduzeća**

Sandra Vasiljević, 1235/336

Koprivnica, kolovoz 2020. godine



Sveučilište Sjever

Odjel za ekonomiju
Odsjek za poslovanje i menadžment

Ocjena analize zrelosti kvalitete upravljanja na primjeru odabranog poduzeća

Student

Sandra Vasiljević, 1235/336

Mentor

Prof.dr.sc. Krešimir Buntak,

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJI preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment u medijima

PRISTUPNIK Sandra Vasiljević

MATIČNI BROJ 1235/336

DATUM

KOLEGIJI

Upravljanje kvalitetom

NASLOV RADA

Ocjena analize zrelosti kvalitete upravljanja na primjeru odabranog poduzeća

NASLOV RADA NA
ENGL. JEZIKU

Assessment of management quality maturity on the example of a selected company

MENTOR

Dr.sc. Krešimir Buntak

ZVANJE

Profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv.prof.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik
2. dr.sc. Ivana Martinčević, član
3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, član mentor
4. Vesna Sesar, univ.spec.oec., MBA, zamjenski član
- 5.

VZ
K

M
I

Zadatak završnog rada

BROJ

233/PMM/2020

OPIS

Dosljedno ispunjavanje zahtjeva, potreba i očekivanja krajnjih korisnika i ostalih zainteresiranih strana predstavlja izazov za organizaciju u brzo rastućem, dinamičkom i sve složenijem okruženju. Da bi ostvarila ciljeve organizacija može ocijeniti da joj je nužno usvojiti različite oblike poboljšavanja, inovacije i reorganizacije. Cilj rada je analiza kvalitete upravljanje organizacijom, sustav upravljanja kvalitetom, zahtjeva za kvalitetnim upravljanjem i održivim uspjehom organizacije. Zadatak ovog završnog rada je izrada analize zrelosti kvalitete upravljanja u odabranom poduzeću obrađujući slijedeća područja:

1. Sustav upravljanja kvalitetom i održivim uspjehom
2. Familija normi ISO 9000ff
3. Definiranje zrelosti kvalitete upravljanja
4. Analiza zrelosti kvalitete upravljanja u odabranom poduzeću

ZADATAK URUČEN

25/8/2020

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE
SIEVER



Predgovor

Ovaj završni rad napisan je s namjerom analiziranja zrelosti kvalitete upravljanja poduzećem Optima Telekom d.d.

U teorijskom dijelu rada obrađena je familija normi ISO 9000ff, s posebnim naglascima na norme ISO 9001:2015 i ISO 9004:2018, prikazane su definicije, izmjene i usklađenost s Aneksom L koje su se dešavale tijekom njihovih revizija.

Naglasak je, također dan na definiranje upitnika sukladno zahtjevima norme ISO 9001:2015 i preporukama norme ISO 9004:2018, kao i na provedbu internog audita koji je proveden dubinskim anketiranjem *top, middle i low managementa* Optima Telekoma.

Sažetak

Dosljedno ispunjavanje zahtjeva, potreba i očekivanja krajnjih korisnika predstavlja izazov za organizaciju u brzo rastućem, dinamičkom i sve složenijem okruženju. Da bi ostvarila ciljeve organizacija može ocijeniti da joj je nužno usvojiti različite oblike poboljšavanja, inovacije i reorganizacije.

U ovom radu analizirano je kvalitetno upravljanje organizacijom, sustav upravljanja kvalitetom, zahtjevi za kvalitetnim upravljanjem i zahtjevi za kvalitetnim upravljanjem i održivim uspjehom organizacije. Kao zadatak ovog završnog rada definirano je da se napravi analiza zrelosti kvalitete upravljanja u poduzeću Optima Telekom d.d.

Rad prikazuje važnost usvajanja sustava upravljanja kvalitetom kao strateške odluka organizacije, jer joj može pomoći pri poboljšavanju njenih sveukupnih performansi i pružiti joj zdrave temelje za održivo poslovanje.

Ključne riječi: sustav upravljanja kvalitetom, ISO 9001:2015, ISO 9004:2018, interni audit, Optima Telekom d.d.

Summary

Consistently meeting the requirements, needs, and expectations of end-users is a challenge for an organization in a fast-growing, dynamic, and increasingly complex environment. To achieve its goals, the organization may assess that it is necessary to adopt various forms of improvement, innovation, and reorganization.

This paper analyzes the quality management of the organization, quality management system, requirements for quality management, and ISO standards. As a task of this final paper, it is defined to analyze the maturity of the quality of management in the company Optima Telekom d.d.

The paper demonstrates the importance of adopting a quality management system as a strategic decision of an organization, as it can help it improve its overall performance and provide it with a sound foundation for sustainable development initiatives.

Keywords: quality management system, ISO 9001: 2015, ISO 9004: 2018, internal audit, Optima Telekom d.d.

Popis korištenih kratica

ISO International Organization for Standardization

PDCA Plan, Do, Check, Act

IEC International Electrotechnical Commission

L aneks Tehnička specifikacija namijenjena ujednačavanju sadržaja normi sustava upravljanja

HLS struktura High Level Structure

CASCO Committee on Conformity Assessment

COPOLCO Committee on consumer policy

DEVCO Committee on developing country matters

TQM Total Quality Management

FF Full family

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. KVALITETNO UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM.....	3
2.1. Sustavi upravljanja kvalitetom organizacije	4
2.1.1. Familija normi ISO 9000ff	12
2.2. Zahtjevi za kvalitetnim upravljanjem sukladno normi ISO 9001:2015	14
2.2.1. Razvoj norme ISO 9001:2015.....	19
2.2.2. Struktura i sadržaj norme ISO 9001:2015	21
2.3. Norma ISO 9004:2018 Upravljanje kvalitetom – Kvaliteta organizacije – Smjernice za postizanje održivog uspjeha	22
2.3.1. Definiranje zrelosti kvalitete upravljanja	27
3. OPĆI PODATCI O PODUZEĆU OPTIMA TELEKOM D.D.	31
3.1. Povijest poduzeća	31
3.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća	32
4. GAP ANALIZA ZRELOSTI KVALITETE UPRAVLJANJA U PODUZEĆU OPTIMA TELEKOM D.D.	33
4.1. Definiranje upitnika sukladno zahtjevima norme ISO 9001:2015 i preporukama norme ISO 9004:2015 za intervju.....	35
4.2. Provedba istraživanja	49
4.3. Analiza dobivenih rezultata.....	50
5. ZAKLJUČAK	73
6. LITERATURA.....	75
7. POPIS SLIKA I TABELA	77

1. UVOD

Kvaliteta proizvoda i usluga je primaran i strateški cilj svake organizacije, te se postavljaju sve veći zahtjevi za kvalitetom proizvoda, usluga, poslovnih i proizvodnih procesa, ali i za pouzdanošću cjelokupnog sustava kvalitete.

Kontrola kvalitete može biti unutarnja i vanjska. Unutarnju kontrolu provodi sam proizvođač, dok vanjsku kontrolu provode svi koji okružuju proizvođača - kupci, tržište i društvo.

U današnjem društvu postoje dva osnovna oblika vanjske kontrole kvalitete, a to su neizravna i izravna kontrola. Neizravna, odnosno pasivna kontrola se ogleda rastom ili padom konkurentnosti, povećanjem ili gubitkom tržišta, dok se aktivna kontrola kvalitete odnosi na pozitivne zakonske propise.

Kada se ujedine zahtjevi unutarnje i vanjske kontrole kvalitete dobivaju se preduvjeti za jedinstvenu međunarodnu normu, koja osim svih prednosti koje donose ostale norme, štiti i interese krajnjih korisnika, odnosno kupaca. Ovime se unutarnja i vanjska kontrola ujedinjuju u jedan sustav – sustav upravljanja kvalitetom.

1.1. Predmet i cilj rada

Cilj ovog rada je utvrditi zrelost kvalitete upravljanja u poduzeću Optima Telekom d.d., identificirati područja koja trebaju poboljšanje i/ili inovacije i onih područja koja trebaju prioritetno praćenje.

Predmet ovog rada razjasniti je osnovne pojmove koji se vežu na sustav upravljanja kvalitetom, a u svrhu obrade teme rada, polazimo od sljedećih radnih hipoteza, koje će ovim radom biti dokazane ili opovrgnute:

- Hipoteza 1: *Low management* smatra kako je poslovanje Optima Telekoma nesukladno zahtjevima danima u Listi pitanja za audit sukladno normi ISO 9001.
- Hipoteza 2: *Middle management* smatra kako je poslovanje Optima Telekoma u velikoj mjeri sukladno zahtjevima danima u Listi pitanja za audit sukladno normi ISO 9001.
- Hipoteza 3: *Top management* smatra kako poslovanje Optima Telekoma sukladno sa zahtjevima danima u Listi pitanja za audit sukladno normi ISO 9001.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Kako bi se ostvarili ciljevi, dokazale hipoteze ovog rada, potrebno je prikupiti adekvatne informacije i podatke. Za prikupljanje informacija korišteni su različiti izvori i metode, a glavna metoda istraživanja bila je interni audit djelatnika (*management*).

Obzirom kako se rad sastoji od empirijskog i teorijskog dijela, za empirijski dio korištena je metoda primarnog istraživanja (dubinski intervju), dok je za teorijski dio korištena metoda istraživanja za stolom, odnosno sekundarno istraživanje (pretraživanje, analiza, sinteza).

Sekundarni izvori informacija i podataka temelje se na dostupnim izvorima, kako nacionalnom, tako i internacionalnom dostupnom literaturom, odgovarajućim znanstvenim i stručnim literaturama, časopisima, bazama podataka, Internetskim izvorima i slično.

Primarna metoda je provedba metode putem dubinskog intervjuiranja. Intervjuiranje je provedeno nad zaposlenicima, a lista pitanja postavljena im je sukladno zahtjevima norme ISO 9001:2015 i preporukama norme ISO 9004:2018.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja koji su međusobno povezani. Struktura rada su standardni uvodni dio i zaključak, te teorijski i empirijski dijelovi.

U uvodnom poglavlju dajemo predmet i cilj rada, izvore podataka i način na koji su podatci prikupljeni.

Drugo poglavlje objašnjava pojam kvalitete, sustave upravljanja kvalitetom, kojih mjerila za ocjenjivanje kvalitete proizvoda i usluga se organizacije trebaju držati, kao i povijest razvijanja kvalitete. Također, u ovom poglavlju se govori o ISO organizaciji i odborima koji joj pripadaju, familiji ISO 9000ff, razvoju ISO norme 9001:2015, ali o normi 9004:2018.

U trećem poglavlju opisuju se opći podatci organizacije koja je odabrana za analizu u ovom radu, povijest poduzeća, njegovoj viziji, misiji i ciljevima.

Gap analiza zrelosti kvalitete upravljanja u poduzeću Optima Telekom smještena je poglavlje broj četiri, te su u njemu definirani upitnici sukladno zahtjevima norme ISO 9001:2015 i preporukama norme ISO 9004:2018, provedeno je istraživanje i analizirani su rezultati dobiveni dubinskim intervjuima.

U petom poglavlju je dan zaključak cjelokupnog rada, te prijedlozi što bi Uprava poduzeća trebala poduzeti za osiguravanje koordinacije procesa trajnog poboljšavanja.

2. KVALITETNO UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM

Pojam kvaliteta latinskog je podrijetla i znači kakvoća, svojstvo, vrednota, odlika, značajka, sposobnosti. (Klaić 1968)

Kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljavanje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kada se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba. (Injac 1998)

Prema normi ISO 9000:2015 organizacija koja je usmjerena na kvalitetu promiče kulturu koja dovodi do ponašanja, stavova, aktivnosti i procesa koji donose vrijednost tako što ispunjavaju potrebe i očekivanja kupaca i ostalih bitnih, zainteresiranih strana¹.

Kvalitetno upravljanje organizacijom, odnosno njezinim poslovanjem, podrazumijeva vrhunsko poznavanje strukture kadrova, poslovnih i tehnoloških procesa. U poslovnom smislu to znači da je potrebno integralno povezati dobavljača, proizvođača, trgovca i krajnjeg korisnika proizvoda ili usluge. (Andrijanić, Buntak, Bošnjak 2012)

Temeljna načela kvalitetnog upravljanja organizacijom se odnose na:

- Usmjerenost na kupca – održavanje i poboljšavanje odnosa sa kupcima/korisnicima, te ispunjavanje njihovih zahtjeva je ključ dugoročnog uspjeha organizacije
- Vodstvo – temeljna zadaća mu je određivanje svrhe i usmjeravanje organizacije, kao i poticanje zaposlenika na uključivanje u ostvarivanju dugoročnih planova organizacije
- Uključivanje ljudi – ovo načelo u fokus stavlja vrijednost ljudi na svim razinama organizacije, a uključivanjem, priznavanjem i obogaćivanjem njihovih sposobnosti povećava se sposobnost organizacije za stvaranjem i donošenjem vrijednosti
- Procesni pristup – razumijevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima koji funkcioniraju kao usklađen sustav
- Poboljšavanje – kao odgovor na promjene, kako u unutarnjim tako i u vanjskim okolnostima, organizacije moraju održavati stalnu usredotočenost na promjene
- Donošenje odluka na temelju dokaza – objektivno analiziranje i vrednovanje činjenica, dokaza i podataka dovodi organizaciju do željenih rezultata

¹ Bitne zainteresirane strane – one koje donose značajan rizik za održivost organizacije ako njihove potrebe i očekivanja ne budu ispunjeni. (ISO 9000:2015)

- Upravljanje odnosima – upravljanje odnosima između zainteresiranih strana pridonosi razumijevanju ciljeva i većoj uspješnosti organizacije

Ključne karakteristike kvalitetno upravljane organizacije su – dokumentiranost, odnosno zapisivanje svega što se radi unutar organizacije i pridržavanje napisanog (Buntak, Adelsberger, Trajković, Adelsberger 2011), upravljivost tj. sposobnost organizacije da uz minimalno potrošeno vrijeme ostvari svoje ciljeve i kompetentnost koja je ključna za adekvatan odgovor na razne utjecaje dinamičke okoline organizacije. (Buntak 2011).

2.1. Sustavi upravljanja kvalitetom organizacije

Nedovoljna razina znanja o prednostima koje donose sustavi upravljanja u organizaciji jedan je od glavnih uzroka zašto organizacije ne implementiraju iste. Također, implementacija sustava upravljanja kvalitetom u organizaciju unosi i značajne promjene u načinu funkcioniranja, politikama, kulturi organizacije i slično, što može rezultirati otporom zaposlenika, ali i znatnim troškovima, tako da se često postavlja pitanje isplativosti implementacije.

Nepostojanje alata za analiziranje rizika, smanjivanje utjecaja rizika na poslovanje i ostale smjernice koje donose međunarodno priznati sustavi upravljanja, mogu značajno negativno utjecati na poslovanje i životni ciklus same organizacije², bez obzira na njenu veličinu, strukturu ili oblik vlasništva. Globalizacija, razvoj tržišta i industrija, skraćivanje vremena potrebnog za odvijanje poslovnih procesa unutar organizacija zahtijevaju standardizaciju, te im je nameću u prvi plan. Sustav upravljanja koji je implementiran u organizaciji donosi radni okvir unutar kojeg se ostvaruju željeni rezultati na učinkovit i djelotvoran način, odnosno sustav upravljanja je „način na koji želimo da posao bude obavljen“. (Britvić 2002)

Sustav je skup elemenata koji su međusobno povezani i djeluju zajedno (Zgombić 2002), a sustav upravljanja je sustav kojim se pomoću utvrđene politike i ciljeva organizacije ti ciljevi i ostvaruju. (ISO 9000)

² Životni ciklus organizacije - pokazatelj poslovanja poduzeća kroz godine, prikazuje u kojoj je fazi došlo do problema, ili do veće uspješnosti u poduzeću. Četiri faze životnog ciklusa organizacije - poduzetnička faza ili faza izgradnje, faza kolektivnog duha ili faza rasta, faza formalizacije ili faza diferencijacije, te faza elaboracije ili faza usavršavanja.

Cilj svake uprave je da postavi organizaciju u kojoj svaki njen član točno zna što, tko, kada, kako i gdje treba učiniti da bi se postavljeni planovi ostvarili. Sustavi upravljanja su modeli koji upravama organizacija u tome pomažu. (Lareau 2003)

Širok spektar različitih sustava upravljanja pokriva razna područja djelovanja, tako postoje oni koji pokrivaju kvalitetu upravljanja organizacijom, zdravlje i sigurnost djelatnika organizacije, kao i oni koji se bave problematikom energetske učinkovitosti. Sustave upravljanja kvalitetom organizacija može implementirati i održavati pojedinačno, ali sve je više onih koji primjenjuju integrirane sustave upravljanja. Integrirani sustavi upravljanja su oni koji u sebi sadrže dva ili više različitih sustava upravljanja koji su uklopljeni u jedan međusobno usklađen sustav upravljanja. Organizacije implementiraju sustave koji se odnose na upravljanje kvalitetom, zaštitom okoliša, sigurnošću i zaštitom zdravlja, te je to najčešći primjer integriranih sustava upravljanja.

Obzirom kako se fokus elemenata svakog od sustava upravljanja razlikuje, može se reći kako je sustav upravljanja kvalitetom usredotočen na potrebe kupaca, a sustav upravljanja zaštitom okoliša pomaže organizacijama da se usklade s konceptom održivog razvoja³, te da uvedu preventivni pristup zaštite okoliša u svoje poslovanje. Upravljanje kvalitetom određuje politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti, te ih ostvaruje pomoću planiranja, praćenja, osiguravanja i poboljšavanja kvalitete. Kada se govori o upravljanju kvalitetom ono je nadogradnja na osiguranje i kontrolu kvalitete, te zauzima važno mjesto u strateškom planiranju svake organizacije, a jedan od glavnih zahtjeva izgradnje sustava za upravljanje kvalitetom je da osnovni procesi vezani uz kvalitetu budu ugrađeni u svaki poslovni proces organizacije. Ukoliko organizacija želi učinkovit i djelotvoran sustav upravljanja kvalitetom potrebno je da nadzire postiže li i održava odgovarajući stupanj radnog učinka i da preispituje svoj napredak kako bi se osigurala stalna poboljšanja u sustavu.

„Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve“. (ISO 9000:2015)

Kvalitetu nekog proizvoda ili usluge određuje tržište, te ju različito shvaćaju i interpretiraju ovisno o tome tko na nju gleda. Kupcima je kvaliteta stupanj vrijednosti proizvoda ili usluge koje zadovoljavaju njihovu određenu potrebu. Proizvođačima je ona mjera koja im pokazuje koliko su

³ Koncept održivog razvoja – sprečavanje narušavanja prosječnog životnog standarda za buduće generacije koji se može postići sve dok se siromaštvo izravno ne napadne, jer siromaštvo i degradacija okoliša idu jedno uz drugo. (Goodsetein, 2003)

njihov vlastiti proizvod ili usluga uspjeli na tržištu, dok tržište na kvalitetu gleda kao na stupanj do kojeg određena roba zadovoljava određenog kupca u odnosu na konkurenciju.

Kako bi se kvaliteta postigla, važnu ulogu ima osiguranje kvalitete koje prethodi upravljanju kvalitetom, a fokusirano je na stvaranje povjerenja u ispunjavanje osnovnih zahtjeva vezanih za kvalitetu. Osiguranje kvalitete znači planirane i sistematične aktivnosti ugrađene u sustav, dok kontrola kvalitete označava tehnike i aktivnosti opažanja kojima detaljno preispitujemo sve čimbenike u proizvodnji. Norma 9000:2015 kontrolu kvalitete definira kao dio upravljanja kvalitetom koji je usmjeren na ispunjenost zahtjeva za kvalitetu.

Kontrola kvalitete se odnosi na nadzor proizvodnog procesa tijekom njegova odvijanja, a radi se u dva dijela:

1. Provođenje unutrašnje kontrole kvalitete od samih proizvođača
2. Vanjska kontrola kvalitete koju obavljaju tijela za ocjenjivanje sukladnosti, kupci, konkurenti i tržište.

Karakteristike kvalitete se dijele na dvije skupine:⁴

1. Proizvodne – mehanička i električna svojstva, dužne mjere, geometrijski oblik, površinska prerada, mehaničke i električne karakteristike sastava
2. Uporabne – funkcionalnost, pouzdanost, izgled

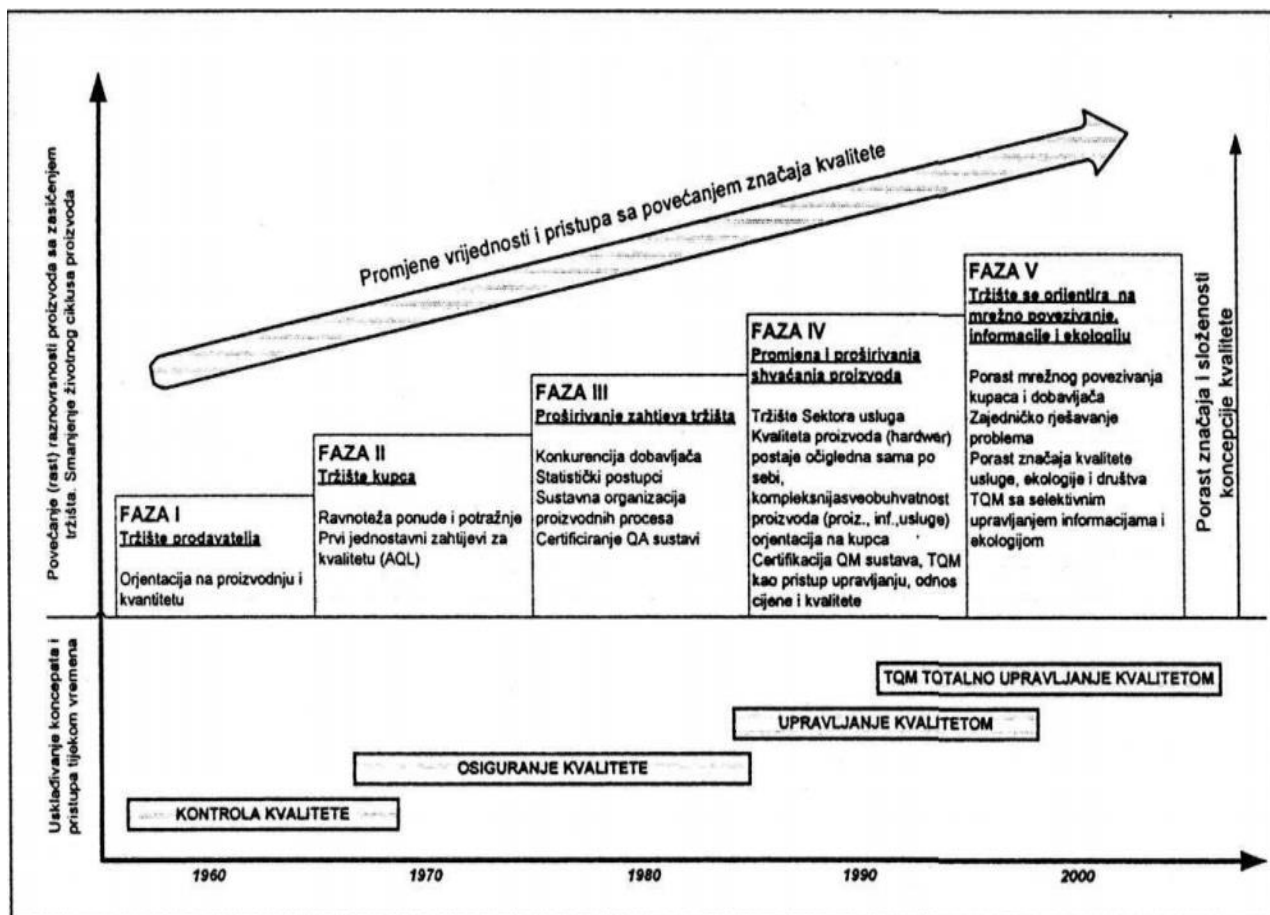
Mjerila za ocjenjivanje kvalitete proizvoda⁵:

- Sukladnost s normama – proizvod mora odgovarati tehničkim normama
- Sukladnost sa svojstvima navedenim u specifikacijama proizvoda
- Pouzdanost – važno mjerilo za proizvode koji tijekom uporabe trebaju redovno održavanje
- Ekološka prihvatljivost – proizvodi ne smiju narušavati prirodni okoliš
- Suvremen i estetski izgled proizvoda
- Servisiranje i opskrba rezervnim dijelovima
- Prodajna i transportna ambalaža – izgled tj. zaštita kod transporta

Kako bi se bolje razumjelo aktualni pristup upravljanju kvalitetom potrebno je da i se u određenoj mjeri poznaje i povijest razvijanja kvalitete (slika 1.).

⁴ *Svijet kvalitete: Kvaliteta (2012)*: Dostupno na <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta> (18.09.2019)

⁵ *Svijet kvalitete: Kvaliteta (2012)*: Dostupno na <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta> (18.09.2019)



Slika 1. „Prikaz razvijanja kvalitete“ Izvor: T. Lazibat: Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo, Izvorni znanstveni rad, Dubrovnik, 2002

Na slici 1 je vidljivo kako su se ostvarivale promjene vrijednosti i pristupa kvaliteti, te kako je dolazilo do porasta značaja i složenosti koncepcije kvalitete.

Prvu fazu karakterizira veća ponuda od potražnje, odnosno tržište prodavatelja koji na kupca gledaju kao na opterećenja na samom kraju proizvodnog ili distribucijskog lanca. Proizvođači definiraju kapacitet, dizajn i kvalitetu bez da uključuju krajnjeg potrošača jer se on mora zadovoljiti onime što dobije. Menadžment se u ovakvim okolnostima koncentrira samo na proizvodnju, i to najprije na osiguravanje potrebnih količina. Inovacije u proizvodnji ili mjere za obrazovanje zaposlenika ovdje nisu primarna tema.

Napori koji su uloženi u povećanje količine proizvedene robe vremenom imaju za posljedicu uspostavljanje ravnoteže između ponude i potražnje, što predstavlja drugu fazu. Time je stvorena veća mogućnost da proizvođač obrati veću pozornost oblikovanju proizvoda, odnosno da se ispune prvi jednostavni zahtjevi za kvalitetom. Dolazi do početnih usuglašavanja prihvatljive razine kvalitete, počinje era statističke kontrole kvalitete i javljaju se nove metode ispitivanja kvalitete.

Treća faza okarakterizirana je povećanom ponudom proizvoda, odnosno pomicanjem i promjenom tržišta. Konkurencija je sve veća, što kupcu omogućuje da zahtjeva proizvod bez

greške. Bilo da se radi o organizaciji kao kupcu ili kupcu koji dolazi s tržišta kupiti proizvod, on počinje određivati kvalitetu proizvoda, zanima se i za sustav kvalitete dobavljača prema poziciji na tržištu i ekonomskoj snazi, a sve kako ne bi dopustio nastanak greške. Sve više postaje jasno kako se proizvod ne može kontrolirati unutar organizacije, već se mora postaviti neovisan sustav osiguranja kvalitete, a sve kako bi se dobile kvalitetne usluge i proizvodi. Iz ovog razloga su uvedene norme za normiranje sustava osiguranje kvalitete ISO 9000ff kako bi se osigurala certifikacija i usporedivost sustava osiguranja kvalitete s neovisnog mjesta.

Četvrta faza značajna je po promjenama i proširivanju razumijevanja proizvoda i aktualnoj situaciji u modernim organizacijama orijentiranima budućnosti. Proizvođači se sve više nalaze u situaciji da po konkurentskim cijenama mogu isporučiti proizvod, a kupac postavlja uvjete - kvalitetu usluge i proizvoda. Dodatne usluge proizvođača, kao što su poboljšani servis i druga nematerijalna dobra kriteriji su za razlikovanje proizvođača, o čemu također odlučuje kupac. Proizvod više nije prihvatljiv samo u materijalnom obliku, već on postaje kombinacija roba, usluga i intelektualnog angažmana., a certificiranje sustava upravljanja kvalitetom se sve više proširuje i na organizacije u području usluga. Zadovoljstvo kupaca, kao mjera kvalitete usluge, postaje sve važnije i počinje se zasnivati na motivaciji i porastu svijesti zaposlenika u organizaciji, a najvažniji postaju ljudski resursi. (Deming 2000)

Glavni zadatak upravljanja je definiranje strukture organizacije, postavljanje ciljeva i strategije poduzeća s podjelama na stil rukovođenja⁶ i model organizacije⁷. Orijehtacija na kvalitetu dobiva još više na značenju uvođenjem cijelog niza nagrada i dobivanjem priznanja (*Deming Prize* - priznanje najzaslužnijim pojedincima i organizacijama iz područja upravljanja kvalitetom; *Malcolm Baldrige Award* – dodjeljuje se za promicanje značaja kvalitete i razumijevanja zahtjeva za poslovnom izvrsnosti; *European Quality Award* - dodjeljuje se organizacijama za izvrsna postignuća u poslovanju).

Petu fazu karakterizira međusobno povezivanje isporučitelja i kupca, kvaliteta usluge, značaj zaštite životne okoline i orijentacija na budućnost. Sada više nije dovoljno ispuniti zahtjev kupca

⁶ Stil rukovođenja – specifičan način ponašanja *managementa* u okvirima radnog procesa koji utječu na rezultate rada u organizaciji.

⁷ Model organizacije – funkcijska organizacija (strukturirana prema radu koji organizacija mora izvršiti); divizijska organizacija (strukturirana prema najvažnijoj relaciji ovisnosti u vanjskom okolišu i tržištu); matična organizacija (strukturirana prema dva ili više odnosa su-ovisnosti kao što su proizvod i geografija ili funkcija i projekt)

za kvalitetnim proizvodom ili uslugom. U prvi plan dolazi prevladavanje tog zahtjeva, odnosno zajedničko planiranje zahtjeva kupca i isporučitelja za kvalitetom, jednako kao i pojačano povezivanje različitih organizacija u jedinstven proces nastanka proizvoda zbog optimizacije cjelokupnih sustava lanca opskrbe. Ovakva će se organizacija poslova zbog globalnog pritiska konkurencije sve više primjenjivati. (Lezibat 1999)

Razlozi zbog kojih organizacije prepoznaju potrebu za certificiranjem sustava kvalitete su različiti, ovise o okruženju organizacije, ali prije svega ovise o stavu menadžmenta organizacije.

Do prepoznavanja potrebe za certificiranjem može doći na više načina (Drljača 2001):

1. Temeljem vlastitog stupnja svjesnosti o kvaliteti - postoji pet faza svjesnosti o kvaliteti: faza nesigurnosti, buđenja, prosvjećenosti, mudrosti i sigurnosti. U fazi buđenja stupanj svjesnosti o kvaliteti vlastitog sustava je na razini objektivnog sagledavanja problema, te se tada uviđa kako je problem u neuređenom poslovnom sustavu, gubicima, nezadovoljstvu kupaca, niskoj razini motivacije zaposlenika, neodgovarajućem organizacijskom ustrojstvu, niskoj razini korporativne kulture, gubitku tržišta i slično. U trenutku identifikacije problema počinje svjesnost potrebe za implementacijom sustava kvalitete kao metode uređivanja cjelokupnog poslovnog sustava.
2. Temeljem zahtjeva domaćih kupaca - činjenica je kako je konkurencija na tržištu velika i da kupac ima mogućnost odabira. Kupac traži dodatnu garanciju kvalitete kako bi smanjio svoje troškove i rizik kupovine nekvalitetnih proizvoda ili usluga. Dodatna garancija kupcima je često certifikat ISO 9000ff, te se često puta njime uvjetuje daljnja poslovna suradnja.
3. Temeljem potrebe za izlaskom na inozemno tržište - prodiranje organizacija na inozemno tržište, posebice organizacija iz „zapadnih zemalja“ često prolazi uz poteškoće, uglavnom zbog njihove ne konkurentnosti (visoki troškovi, nekvalitetan proizvod, nekompatibilnost sustava...). U ovakvim situacijama organizacije donose odluke o uređenju poslovnog sustava kako bi udovoljile zahtjevima inozemnog tržišta. Rezultati istraživanja korporacijske uspješnosti i sustava kvalitete u Republici Hrvatskoj (Drljača 2002), kao zemlje u tranziciji pokazuju kako su certificirani sustavi kvalitete prema nekom od modela ISO 9000ff daleko značajniji kod organizacija koje traže svoju poziciju na inozemnom tržištu, nego što je to slučaj kod uvoznika.
4. Temeljem zahtjeva međunarodne zajednice - u cilju približavanja europskih, ekonomskih i drugih integracija, zemlje u tranziciji preuzimaju obaveze prilagodbi svojih propisa onima Europske unije. Ovdje se radi o tisućama stranica pisanog teksta, pretežno normama i propisima, a većina se odnosi na upravljanje okolinom i zaštitu okoline.

5. Temeljem pomodarstva - ovdje zapravo nije cilj uređivanje poslovnog sustava, već certifikat kojim se organizacija može promovirati.

Bez obzira na koji od gore navedenih razloga će doći do prepoznavanja potrebe za implementacijom sustava upravljanja kvalitetom, *management* organizacije donosi odluku u kojem smjeru će se odvijati daljnje aktivnosti na samoj implementaciji sustava upravljanja kvalitetom. Ovisno o toj odluci, kada sustav jednom bude certificiran, pokazati će sve svoje prednosti ili nedostatke.

Međunarodna organizacija za normizaciju (engl. *International Organization for Standardization*; kratica ISO⁸) je međunarodno tijelo osnovano 1947.godine u Ženevi, koje je sastavljeno od predstavnika nacionalnih normizacijskih tijela.⁹

Zadaća ISO organizacije je priprema, prihvaćanje i objavljivanje međunarodnih normi, a organizacija izdavanjem normi pomaže razvoju gospodarstva i uklanjanju prepreka za međunarodnu trgovinu. Bez obzira na to što se ISO definira kao nevladina organizacija, njegova sposobnost donošenja normi,¹⁰ koje često postanu zakoni, bilo kroz međunarodne ugovore ili kroz nacionalne norme, čini ga moćnijim od većine nevladinih organizacija.

Pod ISO spadaju tri razvojna odbora:

- CASCO - odbor koji radi na izdavanju norma iz područja ocjenjivanja sukladnosti
- COPOLCO - odbor koji radi na zastupanju interesa potrošača
- DEVCO - odbor koji zastupa zemlje u razvoju

Članstvo u ISO-u je podijeljeno u tri kategorije - u prvu kategoriju spadaju nacionalna tijela koja su najvažnija za donošenje normi u svakoj zemlji članici i oni su jedini članovi koji imaju pravo glasa, te je njihova zadaća informiranje, prezentiranje, suradnja i ispunjavanje svih obveza i zadaća. Dopisni članovi nemaju pravo sudjelovanja u ISO-u, ali ih se obavještava o njegovom

⁸ ISO – izvedenica grčke riječi „isos“ što znači jednak

⁹ Normizacijsko tijelo - tijelo s priznatom djelatnošću u normizaciji.

¹⁰ Norma - dokument donesen konsenzusom i odobren od priznatoga tijela, koji za opću i višekratnu uporabu daje pravila, upute ili značajke za djelatnosti ili njihove rezultate radi postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu. Norme se temelje na provjerenim znanstvenim, tehničkim i iskustvenim rezultatima.

radu i oni spadaju u drugu kategoriju. Treća kategorija su članovi pretplatnici za zemlje sa slabije razvijenim gospodarstvom.¹¹

ISO razvija niz normi, koje se donose na međunarodnoj i nacionalnoj razini, a njihova osnovna funkcija je zaštiti kupce, korisnike, zaposlenike i okoliš, uvijek i na svakom mjestu. ISO norme organizacijama osiguravaju povjerenje kupaca i korisnika, kvalitetu proizvoda i usluga, a koristi od primjene normi imaju organizacije, inovatori, kupci, potrošači, državna uprava, trgovci, zemlje u razvoju i mnogi drugi.

Britvić (2002) u svom stručnom radu navodi kako su norme koje se najčešće primjenjuju u Republici Hrvatskoj:

- ISO 9001:2015 - Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi
- ISO 14001:2015 – Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za uporabu
- ISO 45001:2018 – Sustavi upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti pri radu
- ISO 22000:2018 – Sustavi upravljanja sigurnošću hrane – Zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane
- ISO 26000:2010 – Upute o društvenoj odgovornosti
- ISO/IEC 27001:2017 – Informacijska tehnologija – Sigurnosne tehnike – Sustavi upravljanja informacijskom sigurnošću - Zahtjevi
- ISO 50001:2018 – Sustavi upravljanja energijom – Zahtjevi s uputama za uporabu

Metodologije koje se primjenjuju za realizaciju sustava upravljanja:

- 20 ključeva – metodologija koju je razvio Iwao Kobayashi, a temeljena je na Toyotinom proizvodnom sustavu, omogućuje lakše postizanje strateških ciljeva organizacije
- *Six sigma* – skup tehnika i alata za poboljšanje procesa
- TQM – potpuno upravljanje kvalitetom, podrazumijeva dugoročnu orijentaciju trajnom poboljšanju kvalitete koja će zadovoljiti i premašiti očekivanja kupaca
- *Lean* menadžment - smanjuje mogućnosti grešaka i zastoja u poslovanju u odnosu na tradicionalne poslovne sustave, te se njegovom upotrebom nastoji stvoriti što veća vrijednost za kupce sa što manje resursa

¹¹ *Svijet kvalitete: ISO* (2013): Dostupno na <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso> (18.09.2019)

2.1.1. Familija normi ISO 9000ff

Prilikom ugovaranja i naručivanja proizvoda i usluga veliku ulogu igra kvaliteta proizvoda i usluga, kao i prilikom razvijanja, pripreme realizacije i samog korištenja. Danas je kvaliteta postala primarni i strateški cilj svake organizacije, te se postavljaju sve veći zahtjevi za kvalitetom proizvoda i usluga, učinkovitošću proizvodnih i poslovnih procesa i pouzdanošću cjelokupnog sustava kvalitete. Učinkovitost kvalitete organizaciji donosi povećanje i realizaciju prodaje zahvaljujući zadovoljstvu kupaca, kao i smanjenje troškova, povećanje proizvodnosti i usklađeno djelovanje svih sudionika poslovnog sustava. (Lezibat, Matić 2000)

Bez vrhunske kvalitete organizacije, upravljanja i rada onih koji sudjeluju u stvaranju proizvoda nemoguće je postići njegovu vrhunsku kvalitetu. Glavna smjernica familije normi ISO 9000ff je da se kvaliteta proizvoda ocjenjuje neizravno, odnosno kroz ocjenu kvalitete same organizacije koja kreira proizvod. Ovaj niz normi organizacijama pomaže u zadovoljavanju potreba njenih kupaca i drugih zainteresiranih strana, pri čemu organizacije moraju uvažavati potrebne zakonske i regulatorne zahtjeve vezane za proizvod i poslovanje.

Familija normi ISO 9000ff (engl. ff – „full family“), objavljena je 1987.godine kao rezultat višegodišnjeg rada tehničkog odbora ISO TC 176. ISO 9000ff predstavlja svjesno ujedinjavanje unutarnje i vanjske kontrole kvalitete i stvaranje sustava za upravljanje kvalitetom organizacije koji u prvi plan stavlja interese korisnika proizvoda i usluga. Familija normi ISO 9000ff predstavlja skup normi za sustav upravljanja kvalitetom i može se primijeniti na bilo koju organizaciju, bez obzira na njen krajnji proizvod ili njenu veličinu. Zahtjevi za kvalitetom predstavljaju minimum koji svaka organizacija danas treba zadovoljiti kako bi se kvalificirala za međunarodnu trgovinu i suradnju. Osnovni zahtjevi za sustav kvalitete standardizirani su i propisani u familiji normi ISO 9000ff, no međutim samo je jedna norma ta koja definira zahtjeve, a to je ISO 9001:2015.

Certifikacijom temeljenom na normi ISO 9001:2015 i uz potporu ostalih ISO normi (Tablica 1, „Familija normi ISO 9000ff“, i Tablica 2 „ISO norme razreda 10“) unutar organizacije dolazi do sljedećih, željenih učinaka:

- Izravni vanjski učinci – otvaranje novih prilika na tržištu
- Neizravni vanjski učinci – poboljšanje imidža organizacije
- Izravni unutarnji učinci – potpuna zaštita interesa kupaca postizanjem kvalitete proizvoda i usluga, optimizacija cjelokupne organizacije, njenih procesa i njenih podsustava, minimalizacija svih troškova, svjesno i dugoročno upravljanje kvalitetom.
- Neizravni unutarnji učinci – stvaranje i razvijanje svijesti o kvaliteti kod zaposlenika organizacije, jačanje kolektivnog duha i stvaranje zdravih međuljudskih odnosa, obavljanje vlastitog posla uz minimum smetnji i zastoja

Tablica 1 „Familija normi ISO 9000ff“, Izvor: Vlastiti rad autorice

Norma	Naziv	Opis
ISO 9000:2015	<i>Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik</i>	Ova norma opisuje osnove sustava upravljanja kvalitetom koji su predmet familije ISO 9000 i definira srodne pojmove. Korisna je svim korisnicima standarda u ISO 9000 familiji, a posebno dobavljačima, kupcima i regulatorima u pružanju zajedničkog razumijevanja terminologije upravljanja kvalitetom, osobama koje ocjenjuju sustav upravljanja kvalitetom ili ih provjeravaju u skladu s normom ISO 9001:2015. U ovoj normi su dani osnovni pojmovi, načela i rječnik sustava upravljanja kvalitetom.
ISO 9001:2015	<i>Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi</i>	Norma definira zahtjeve za sustavom upravljanja kvalitetom u organizacijama koje mogu pokazati svoju sposobnost da dosljedno osiguravaju proizvod koji zadovoljava zahtjeve kupca pri čemu uvažavaju potrebne zakonske i regulatorne zahtjeve vezane za proizvod. Ovo je norma koja se koristi za certificiranje.
ISO 9002:2018	<i>Sustavi upravljanja kvalitetom – Smjernice za primjenu norme ISO 9001:2015</i>	Ova norma pruža smjernice o točkama 4 – 10 ISO norme 9001:2015, te pruža primjere onoga što organizacije može učiniti, primjeri u normi nisu konačni i predstavljaju mogućnosti koje nisu prikladne za svaku organizaciju.
ISO 9004:2018	<i>Upravljanje kvalitetom – Kvaliteta organizacije – Upute za ostvarivanje trajnog uspjeha</i>	Norma pruža upute organizacijama o postizanju održivog uspjeha pristupom upravljanja kvalitetom.
ISO 19011:2018	<i>Smjernice za provođenje audita sustava upravljanja</i>	Norma daje smjernice za audit sustava upravljanja, uključujući načela revizije, upravljanja programom revizije i provođenje revizija sustava upravljanja, kao i smjernice za procjenu kompetencija pojedinaca uključenih u proces revizije, uključujući i osobu koja upravlja revizijom programa, revizora i revizijskih timova.

Tablica 2 „ISO norme razreda 10“, Izvor: Vlastiti rad autorice

Norma	Naziv
ISO 10001:2018	<i>Upravljanje kvalitetom – Zadovoljstvo kupca - Smjernice za kodeks ponašanja za organizacije</i>
ISO 10002:2018	<i>Upravljanje kvalitetom – Zadovoljstvo kupca - Smjernice za postupanje s reklamacijama u organizacijama</i>
ISO 10003:2018	<i>Upravljanje kvalitetom – Zadovoljstvo kupca - Smjernice za rješavanje sporova izvan organizacije</i>
ISO 10004:2018	<i>Upravljanje kvalitetom – Zadovoljstvo kupca - Smjernice za praćenje i mjerenje</i>
ISO 10005:2018	<i>Sustavi upravljanje kvalitetom - Smjernice za planove kvalitete</i>
ISO 10006:2018	<i>Upravljanje kvalitetom – Smjernice za upravljanje kvalitetom u projektima</i>
ISO 10007:2017	<i>Upravljanje kvalitetom – Smjernice za upravljanje konfiguracijom</i>
ISO/TR 10013:2002	<i>Smjernice za dokumentaciju sustava upravljanja</i>
ISO 10014:2008	<i>Smjernice za ostvarivanje novčane i gospodarske koristi</i>
ISO 10015:2002	<i>Upravljanje kvalitetom – Smjernice za izobrazbu</i>
ISO/TR 10017:2003	<i>Upute za statističke tehnike za ISO 9001:2000</i>
ISO 10019:2008	<i>Smjernice za odabir i korištenje usluga konzultanta za sustav upravljanja kvalitetom</i>

Kako bi familija normi ISO 9000ff zadržala svoju djelotvornost, norme se povremeno preispituju, time organizacije imaju više koristi dobivenih novim saznanjima na području upravljanja kvalitetom. ISO organizacija prati upotrebu standarda da bi se utvrdilo na koji način ih može poboljšati i to tako da svaka sljedeća revizija norme još bolje zadovolji potrebe i očekivanja kupaca i korisnika.

2.2. Zahtjevi za kvalitetnim upravljanjem sukladno normi ISO 9001:2015

Sve dinamičnije i složenije okruženje i poduzimanje koraka koji su povezani sa budućim potrebama i očekivanjima, kao i dosljedno ispunjavanje zahtjeva predstavljaju izazov za organizaciju. Kako bi postigla svoje ciljeve, organizacija može usvajati različite oblike poboljšavanja, uz ispravke i neprekidno poboljšavanje kroz temeljite promjene, inovacije i reorganizaciju.

Sustav upravljanja kvalitetom je način definiranja načina na koji organizacija može udovoljiti svim zainteresiranim stranama na koje njihov rad može utjecati. ISO 9001:2015 temeljen je na načelu stalnog procesa, a norma postavlja zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom, te pomaže organizacijama da budu učinkovitije i da poboljšaju kvalitetu upravljanja organizacijom. ISO 9001:2015 organizacijama olakšava implementaciju integriranih sustava upravljanja, tj. implementaciju više sustava upravljanja obzirom kako je ona temeljni proces na koji se integriraju ostali sustavi upravljanja.

Norma ISO 9001:2015 upotrebljava sljedeće glagolske oblike:

- „mora“ (*eng. Shall*) – označuje zahtjev
- „treba“ (*eng. Should*) – označuje preporuku
- „smije“ (*eng. May*) – označuje dopuštenje
- „može“ (*eng. Can*) – označuje mogućnost ili sposobnost

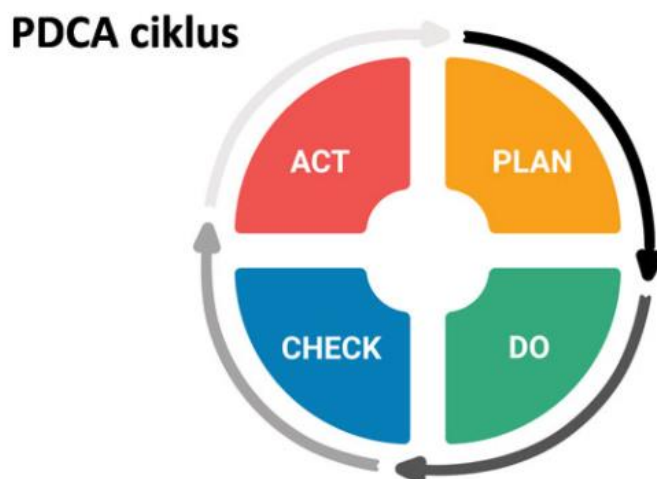
Informacija koja je označena kao „Napomena“ smjernica je za razumijevanje ili poboljšavanje zahtjeva na koji se ona odnosi.

Svi zahtjevi upravljanja kvalitetom koji se nalaze u normi ISO 9001:2015 nadopuna su zahtjevima za proizvode i usluge, a sama norma primjenjuje PDCA (planirati – provesti – provjeriti

– djelovati)¹² ciklus koji organizaciji pomaže osigurati odgovarajuće resurse za procese i odgovarajuće upravljanje tim procesima kao i utvrdi i iskoristi prilike za poboljšanje.

PDCA ciklus je kreiran za korištenje kao dinamički model i ukratko ga se može opisati:

- Planirati (eng. *Plan*) – ustanoviti ciljeve sustava, njegove sastavne procese i resurse koji su potrebni za postizanje rezultata koji su u skladu sa zahtjevima kupaca i organizacijskim politikama, kao i utvrditi rizike i prilike, te poduzeti korake koji su povezani s njima
- Provesti (eng. *Do*) – provesti ono što je planirano
- Provjeriti (eng. *Check*) – pratiti i ukoliko je moguće mjeriti procese, proizvode i usluge koje u odnosu na politike, ciljeve, zahtjeve i planirane aktivnosti i izvijestiti o rezultatima
- Djelovati (eng. *Act*) – ukoliko je potrebno poduzeti mjere za poboljšavanje uspješnosti

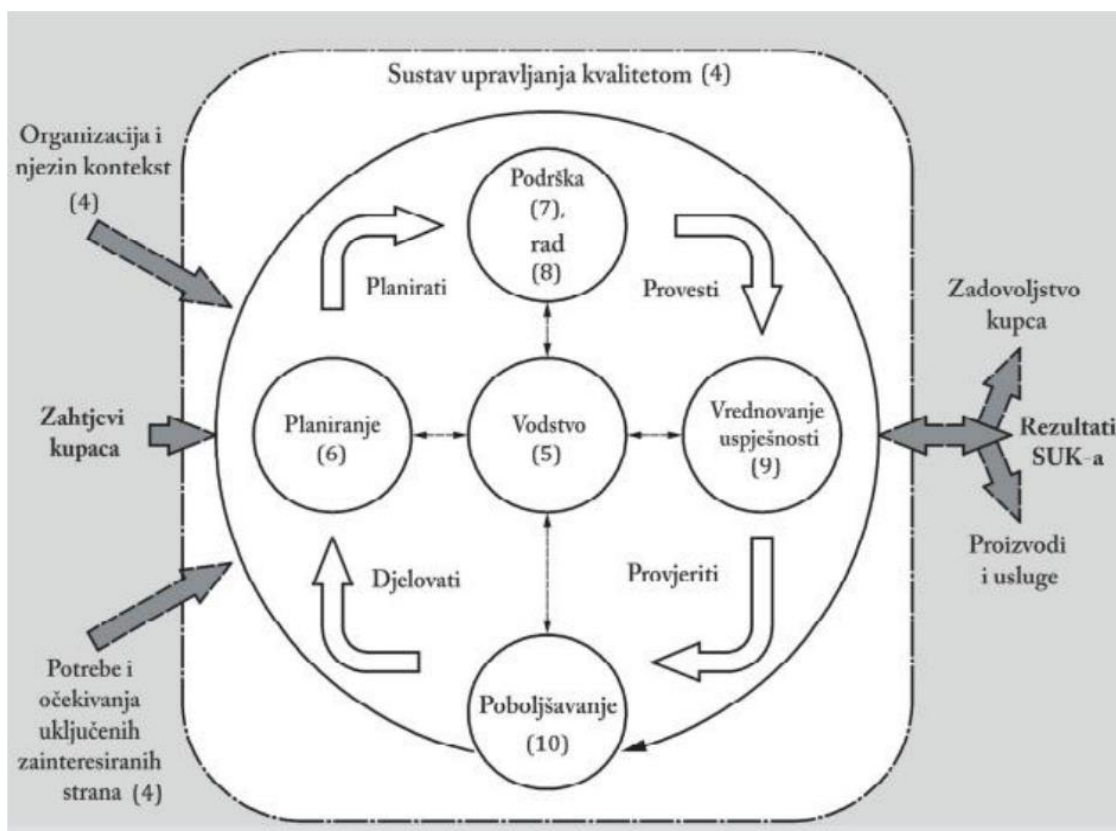


Slika 2 „Procesni pristup (PDCA ciklus)“ Izvor: <http://project-management-srbija.com/upravljanje-kvalitetom/identifikacija-procesa-prilikom-uvodenja-iso-standarda>

Jednostavnost i primjenjivost je bitna karakteristika PDCA ciklusa, te je on pokretač svih procesa unutar organizacije, a obzirom kako je provedba strategije i planova važna u svakoj organizaciji, potrebno ih je staviti u PDCA ciklus. Velike se organizacije teško prilagođavaju promjenama, ali njene manje cjeline su fleksibilnije i jednostavnije mijenjaju svoje procese.

¹² PDCA ciklus (eng. *Plan*-planirati; eng. *Do*-učiniti; eng. *Check* -provjeriti; eng. *Act* – djelovati) – za svaki identificirani poslovni proces ili pod proces organizacije stvaraju se preduvjeti za ostvarenje konačnog cilja, odnosno kontinuiranog poboljšanja ukupne učinkovitosti uspostavljenog sustava.

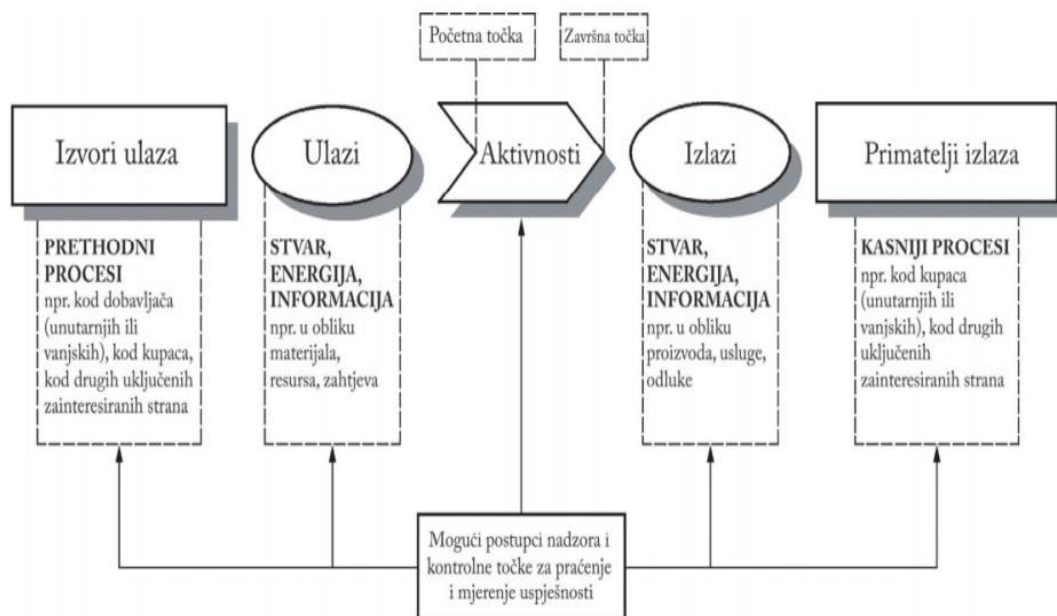
Norma ISO 9001:2015 traži usvajanje procesnog pristupa u razvoju, primjeni i poboljšavanju djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, a ima za cilj povećanje zadovoljstva kupaca ispunjavanjem njegovih zahtjeva. Razumijevanje i upravljanje međusobno povezanih procesa pridonosi djelotvornosti i učinkovitosti organizacije u postizanju predviđenih rezultata, a taj pristup omogućava organizaciji da nadzire odnose i ovisnosti između procesa sustava kako bi se poboljšala sveukupna uspješnost organizacije. Ovo bi značilo da ukoliko organizacija vrši audit unutar samo jednog od procesa će biti vrlo teško uvidjeti kakav je njegov utjecaj na ostale procese, pa je zato bitno imati sustavni pristup aktivnostima. Procesni pristup uključuje sustavno definiranje i upravljanje procesima i njihovim međudjelovanjima kako bi se postigli predviđeni rezultati, a sve u skladu s politikom kvalitete i strateškim usmjerenjem organizacije. Upravljanje procesima i sustavom kao cjelinom može se postići primjenom ciklusa PDCA s općenitim težištem na pristupu utemeljenom na rizicima, a s ciljem iskorištavanja ukazanih prilika kao i sprječavanja nepoželjnih rezultata. (ISO 9001:2015) PDCA ciklus može se primijeniti na sve procese u na sustav upravljanja kvalitetom kao cjelinu. (ISO 9001:2015) Slika 3 prikazuje kako se točke 4 – 10 ISO norme 9001:2015 mogu grupirati u odnosu na PDCA ciklus, povezanost svake točke norme s prethodnom, odnosno sa sljedećom točkom, ali i pristup norme koji se temelji na stalnom poboljšavanju organizacije kao sustava.



Slika 3 „Prikaz strukture ISO 9001:2015 norme u PDCA ciklusu“ Izvor: Norma ISO 9001:2015

Primjena procesnog pristupa u sustavu upravljanja kvalitetom omogućava organizaciji razumijevanje i dosljednost u ispunjavanju zahtjeva, razmatranje procesa s obzirom na dodatnu vrijednost, postizanje djelotvorne provedbe procesa, kao i poboljšanje procesa na temelju vrednovanja podataka i informacija.

Slika 4 daje slikoviti prikaz koji se odnosi na svaki proces i pokazuje međudjelovanje njegovih elemenata. Kontrolne točke za praćenje i mjerenje, nužne za nadzor, posebno su određene za svaki proces i razlikuju se ovisno o pripadajućim rizicima, ali i o samoj transformaciji u procesu.



Slika 4 „Slikoviti prikaz elemenata jednog procesa“ Izvor: Izvor: Norma ISO 9001:2015

Pristup temeljen na rizicima vrlo je bitan za postizanje djelotvornog, učinkovitog, ekonomičnog, efektivnog i efikasnog, sustava upravljanja kvalitetom, a kako bi ispunila zahtjeve norme ISO 9001:2015 organizacija treba planirati i provesti radnje za poduzimanje koraka povezanih s rizicima i prilikama. Definiranjem koraka povezanih s rizicima (identificiranje, procjena i određivanje prioriteta rizika, donošenje odluka o preventivnim mjerama, poduzimanje mjera, praćenje i provjera) i prilikama stvara se osnova za povećanje djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, postizanje boljih rezultata i sprječavanje negativnih učinaka. Norma ISO 9001:2015 kaže kako se prilike mogu pojaviti kao rezultat situacije pogodne za postizanje predviđenog rezultata, a radnje za poduzimanje koraka povezanih s prilikama također mogu uključiti razmatranje rizika koji se odnose na njih. Rizik predstavlja učinak neizvjesnosti, a neizvjesnost može imati pozitivan ili negativan učinak. Pozitivno odstupanje koje proizlazi iz rizika može stvoriti priliku, ali neće svi pozitivni učinci rizika dovesti do prilika.

Tablica 3 „Točke norme ISO 9001:2015“ Izvor: Vlastiti rad autorice prema Normi ISO 9001:2015

4. Kontekst organizacije	
4.1. Razumijevanje organizacije i njezina konteksta	Organizacija mora uzeti u obzir širok raspon potencijalnih čimbenika koji mogu utjecati na njen sustav upravljanja u smislu njene strukture, opsega, primjene i djelovanja.
4.2. Razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana	Organizacija mora odrediti potrebe i očekivanja zainteresiranih strana (unutarnjih i vanjskih).
4.3. Određivanje područja primjene sustava upravljanja kvalitetom	Organizacija mora uzeti u obzir ulazne informacije iz točke 4.1 i 4.2. zajedno s proizvodima i uslugama koje se isporučuju.
4.4. Sustav upravljanja kvalitetom i njegovi procesi	Organizacija mora uspostaviti, primjenjivati, održavati i kontinuirano unaprjeđivati sustav upravljanja kako bi bila u mogućnosti isporučivati tražene proizvode, usluge i rezultate.
5. Vodstvo	
5.1. Vodstvo i opredijeljenost	<i>Top management</i> mora pokazati vodstvo sustavom upravljanja, i to više od demonstracije opredijeljenosti istome.
5.2. Politika kvalitete	Politika kvalitete osigurava smjer kretanja organizacije, uspostavlja ciljeve i stvara opredijeljenost. <i>Top management</i> mora osigurati prikladnost i sukladnost politike poduzeća s njenim strateškim smjerom.
5.3. Uloge, odgovornosti i ovlaštenja u organizaciji	<i>Top management</i> mora osigurati da su odgovornosti i ovlasti, unutar organizacije jasno definirane, te da svi uključeni razumiju svoju ulogu.
6. Planiranje	
6.1 Mjere za poduzimanje koraka povezanih s rizicima i prilikama	Točka definira uvođenje načela rizika i prilika u norme sustava upravljanja kroz HLS, i njegovim jasnim povezivanjem s procesom definiranim točkom 4.
6.2 Ciljevi kvalitete i planiranje njihova postizanja	Organizacija mora definirati ciljeve i planove kvalitete, osiguravajući njihovu jasnoću, mjerljivost, nadzor, objavu, ažuriranost i potrebne resurse.
6.3 Planiranje promjena	Točka postavlja zahtjeve kako bi se osiguralo da su potrebne promjene sustava upravljanja provedene u planiranom okviru.
7. Podrška	
7.1 Resursi	Zahtjevi koji se tiču osiguravanja resursa za sustav upravljanja i učinkovite isporuke opsega usluga, a resursi mogu biti šireg opsega i obuhvaćati više od opreme.
7.2 Osposobljenost	Organizacija mora odrediti potrebnu osposobljenost svojih radnika koja utječe na rezultate i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom.
7.3 Svjesnost	Radnici moraju biti svjesni važnosti aktivnosti koje obavljaju i kako one pridonose ostvarenju ciljeva kvalitete i djelotvornosti sustava upravljanja.
7.4 Komunikacija	Točka naglašava važnost unutarnje i vanjske komunikacije - o čemu, kada, s kim, kako i tko će komunicirati.
7.5 Dokumentirane informacije	Dokumentirane informacije mogu se pojaviti u bilo kojem obliku, dokle god pružaju dokaze i demonstriraju sukladnost.
8. Radni proces	
8.1. Operativno planiranje i nadzor	Točka govori o važnosti povezivanja s kritičnim elementima točke 4.4, gdje su definirani ključni procesi i interakcije, ali i akcijama određenima u točki 6.
8.2 Zahtjevi za proizvode i usluge	Proces bi trebao obuhvaćati određivanje namjene korištenja proizvoda i svih propisanih zahtjeva koji se odnose na proizvod na određenom tržištu.
8.3 Projektiranje i razvoj proizvoda i usluga	Točka govori kako mora postojati sustavni pristup kontroli aktivnosti dizajna i razvoja proizvoda, a trebao bi sadržavati faze dizajna, ponovni pregled, aktivnosti verifikacije i validacije.
8.4 Nadzor nad procesima, proizvodima i uslugama pribavljenim od vanjskih dobavljača	Glavni cilj ove točke je osiguravanje da nabavljeni procesi, proizvodi i usluge koji su potrebni organizaciji ispunjavaju zahtjeve kupaca.
8.5 Proizvodnja i pružanje usluga	Organizacija treba imati povjerenja u sposobnost vlastitih procesa da kontinuirano pružaju isporuke koje zadovoljavaju očekivanja korisnika.
8.6 Puštanje proizvoda i usluga u promet	Organizacija mora nadzirati i mjeriti značajke proizvoda kako bi provjerila ispunjenost zadanih zahtjeva u odnosu na proizvod.
8.7 Nadzor nad nesukladnim izlazima	Točka je namijenjena sprječavanju daljnje obrade, korištenja ili isporuke nesukladnog proizvoda.
9 Vrednovanje mjerljivih rezultata	
9.1 Praćenje, mjerenje, analiza i vrednovanje	Prikupljanje i analiza relevantnih podataka neophodna je da bi se se izmjerila prikladnost i djelotvornost sustava upravljanja i da bi se identificirale prilike za poboljšanje.
9.2 Interni audit	Interni audit pomaže procijeniti djelotvornost i kvalitetu sustava upravljanja.
9.3 Preispitivanje sustava upravljanja kvalitetom	<i>Top management</i> mora preispitivati sustav upravljanja kvalitetom kako bi se osigurala trajna prikladnost, primjerenost, djelotvornost i usklađenost sa strateškim usmjerenjem u organizaciji
10 Poboljšavanje	
10.1 Općenito	Opći pristup zahtijeva ocjenu procesa, proizvoda i usluga, te rezultate sustava upravljanja kvalitetom.
10.2 Nesukladnost i popravna radnja	Glavni cilj procesa popravne radnje je eliminiranje uzroka problema na način da se izbjegne njihovo ponavljanje.
10.3 Trajno poboljšavanje	Jedan od glavnih ciljeva bilo koje organizacije trebalo bi biti poboljšanje, što je i ključni temelj ISO 9001 norme.

2.2.1. Razvoj norme ISO 9001:2015

Temeljni uzrok nastanka ISO normi je potreba za što većom poslovnom djelotvornošću, a u samoj srži ideje je želja za razvijanjem sustava za organizaciju poslovanja koji je jedinstven i koji se može primjenjivati u svim organizacijama, neovisno o poslovima kojima se bave.

Organizacije danas rade u brzo rastućim okruženjima, promjene se dešavaju svakodnevno i ubrzano. Novi trendovi u smislu zahtjeva kupaca, otvaranje i globalizacija novih tržišta, te znanja kao glavnog resursa su sve češća pojava, a obrazovanje i zahtjevnije društvo su ono što zainteresirane strane čini utjecajnijima. Kako bi se išlo ukorak s vremenom, svakih pet godina ISO norme se preispituju kako bi se točno utvrdilo da li su još uvijek aktualne i relevantne za tržište i kako bi se obavila potrebna revizija.

Od kako je prvi puta izdana norma ISO 9001 je doživjela nekoliko revizija:

- ISO 9001:1987 – prva objava norme za zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom
- ISO 9001:1994 – manja revizija norme uz uvođenje zahtjeva za poslovanjem kvalitete
- ISO 9001:2000 – prva veća revizija norme; povlače se ISO 9002 i 9003 i uvodi se procesni pristup i stalno unapređenje (PDCA)
- ISO 9001:2008 – manja revizija norme, osnovni zahtjevni ostaju nepromijenjeni
- ISO 9001:2015 – veća revizija norme

Zadnja revizija norme ISO 9001:2015 iz koje potječe njen konačan oblik, započeta je 2012.godine, a za cilj je imala da organizacijama osigura sposobnost odgovaranja na izazove okruženja u kojem se nalaze, a koje se razlikuje od okruženja kojima su se nalazili u prijašnjim desetljećima.

Tablica 4 „Struktura normi ISO 9001:2008 i ISO 9001:2015“, Vlastiti rad autorice

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
0. Uvod	0. Uvod
1. Područje primjene	1. Područje primjene
2. Upućivanje na druge norme	2. Upućivanje na druge norme
3. Izrazi i definicije	3. Nazivi i definicije
4. Sustav upravljanja kvalitetom	4. Kontekst organizacije
5. Odgovornost uprave	5. Vodstvo
	6. Planiranje
6. Upravljanje resursima	7. Podrška
7. Realizacija proizvoda	8. Radni proces
8. Mjerenje, analiza i poboljšavanje	9. Vrednovanje mjerljivih rezultata
	10. Poboljšavanje

U korelaciji na sve prethodne revizije, najveće promjene, donosi novo izdanje ISO norme 9001. Pojedini dijelovi norme su ostali neizmijenjeni, te su preuzeti iz prethodnog izdanja, a sam prelazak na ISO 9001:2015 zahtjeva detaljnu analizu i pripremu kako organizacije tako i auditora. Promjene u strukturi između norme ISO 9001:2008 i ISO 9001:2015 predstavljaju najznačajnije razlike. Norma ISO 9001:2008 ima osam poglavlja, od kojih je pet glavnih, dok ISO 9001:2015 sadrži deset odnosno sedam glavnih poglavlja. Kao razlog ove promjene navodi se usvajanje novog, zajedničkog pristupa koji se ogleda u primjeni Aneksa L. Rezultat primjene Aneksa L je da sve norme za sustave upravljanja, u pogledu zahtjeva, imaju istu osnovnu strukturu.

Kada se govori o promjenama koje donosi ISO 9001:2015, kaže se da se radi o četiri suštinske promjene (Drljača, Bešker, Čiček 2015) - promjene u strukturi uvažavajući Aneks L¹³,

¹³ L aneks – ISO/IEC dokument namijenjen ujednačavanju normi sustava upravljanja u kojem je propisano na koji način se norme moraju izrađivati radi postizanja ujednačenosti

razumijevanje organizacije i njenog konteksta, potpune procesne orijentacije u upravljanju organizacijom i uvođenje zahtjeva za upravljanje rizicima.

2.2.2. Struktura i sadržaj norme ISO 9001:2015

Prije pojave Aneksa L pokušalo se izgraditi generički model sustava upravljanja, a temeljna poteškoća bila je u tome što ja svaka ISO norma za sustave upravljanja imala različitu strukturu. Usvajanjem Aneksa L i usklađivanjem ISO normi za sustave upravljanja s Aneksom L stvoreni su preduvjeti za stvaranje generičkog modela integriranog sustava upravljanja. (Drljača, Buntak 2019) Izdavanjem Aneks L dokumenta, ISO organizacija je odlučila kako će sve norme sustava upravljanja koristiti iste okvire koji sadrže ujedinjenu HLS strukturu¹⁴ (*eng. High Level Structure*) i istu zajedničku terminologiju.

Sustavi upravljanja kvalitetom koji su utemeljeni na zahtjevima prethodnih izdanja ove norme iscrpili su sve mogućnosti djelotvornog održavanja i poboljšavanja, te su usredotočeni na formalno ispunjavanje zahtjeva norme, potpomognuto opsežnom dokumentacijom. Osim što je rekonstruiran postojeći sadržaj i poglavlja, norma je dobila i jedno sasvim novo poglavlje - „Kontekst organizacije“, dok brojne ostale promjene proizlaze iz prilagođavanja novoj strukturi.

HLS struktura norme ISO 9001:2015 prema Aneksu L:

- Uvod
- Područje primjene – norma određuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom kada organizacija treba dokazati svoju sposobnost dosljedne isporuke proizvoda i pružanja usluga i kada namjerava povećati zadovoljstvo kupaca
- Upućivanje na druge norme – za primjenu ove norme nužna je norma ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik
- Nazivi i definicije – primjena naziva i definicija norme ISO 9000:2015
- Kontekst organizacije – određivanje vanjskih i unutarnjih pitanja koja su bitna za svrhu organizacije i njezino strateško usmjerenje, te određivanje utjecaja ili mogućeg utjecaja, zainteresiranih strana, na sposobnost organizacije za dosljednu isporuku proizvoda i usluga

¹⁴ HLS struktura – struktura koja olakšava integraciju sa normama koje su prethodno prihvatile takvu strukturu po Aneksu L

- Vodstvo – od *top managementa* se očekuje značajnije bavljenje kritičnim aspektima sustava upravljanja kvalitetom
- Planiranje – poduzimanjem koraka povezanih s rizicima i prilikama stvara se osnova za povećanje djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, postizanje poboljšanih rezultata i sprječavanje negativnih učinaka
- Podrška - manji naglasak na dokumentaciju omogućava veću fleksibilnost sustava upravljanja
- Radni proces – točka je usmjerena na aktivnosti utvrđivanja, očuvanja i raspodjele znanja nužnog za provedbu procesa i postizanje sukladnosti proizvoda i usluga
- Vrednovanje mjerljivih rezultata - organizacija mora ocijeniti i upravljati promjenama za proizvodnju i pružanje usluga kako bi osigurala trajnu sukladnost sa zahtjevima
- Poboljšavanje – ključni temelj norme ISO 9001:2015

2.3. Norma ISO 9004:2018 Upravljanje kvalitetom – Kvaliteta organizacije – Smjernice za postizanje održivog uspjeha

Kako bi se održala konzistentnost sa normom 9001 i kompatibilnost sa drugim normama kreirana je norma ISO 9004:2018, te se ovakvi standardi nadopunjuju, no međutim mogu se koristiti i svaki za sebe. Norma ISO 9004:2018 osigurava niz smjernica za podršku organizacijama kako bi postigle održivi uspjeh.

Okolina organizacije je nesigurna i podložna konstantnim promjenama, a kako bi se postigao održivi uspjeh, *top management* treba imati perspektivu dugoročnog planiranja, stalno pratiti i redovito analizirati okruženje organizacije, identificirati sve zainteresirane strane i procijeniti njihov potencijalni utjecaj na uspješnost organizacije kao i odrediti kako uravnoteženo ispuniti njihove potrebe i očekivanja, kontinuirano uključivati zainteresirane strane i uravnoteženo ih informirati o aktivnostima i planovima organizacije. Uspostaviti obostrano korisne odnose s dobavljačima i drugim zainteresiranim stranama, koristiti različite pristupe, uključujući pregovaranje i posredovanje, kako bi se uravnotežilo česte konkurentske potrebe i očekivanja zainteresiranih strana, identificirati povezane kratkoročne i dugoročne rizike i primjenjivati ukupnu strategiju organizacije radi njihovog ublažavanja, predvidjeti resurse potrebne za budućnost uključujući i potrebne kompetencije svojih ljudi. Uspostavljati procese koji su prikladni za postizanje strategije organizacije, uz to osiguravajući da su u stanju brzo reagirati na promjenjive okolnosti, redovito ocjenjivati poštivanje trenutačnih planova i postupaka i poduzimati odgovarajuće korektive i preventivne mjere, osigurati da ljudi u organizaciji imaju

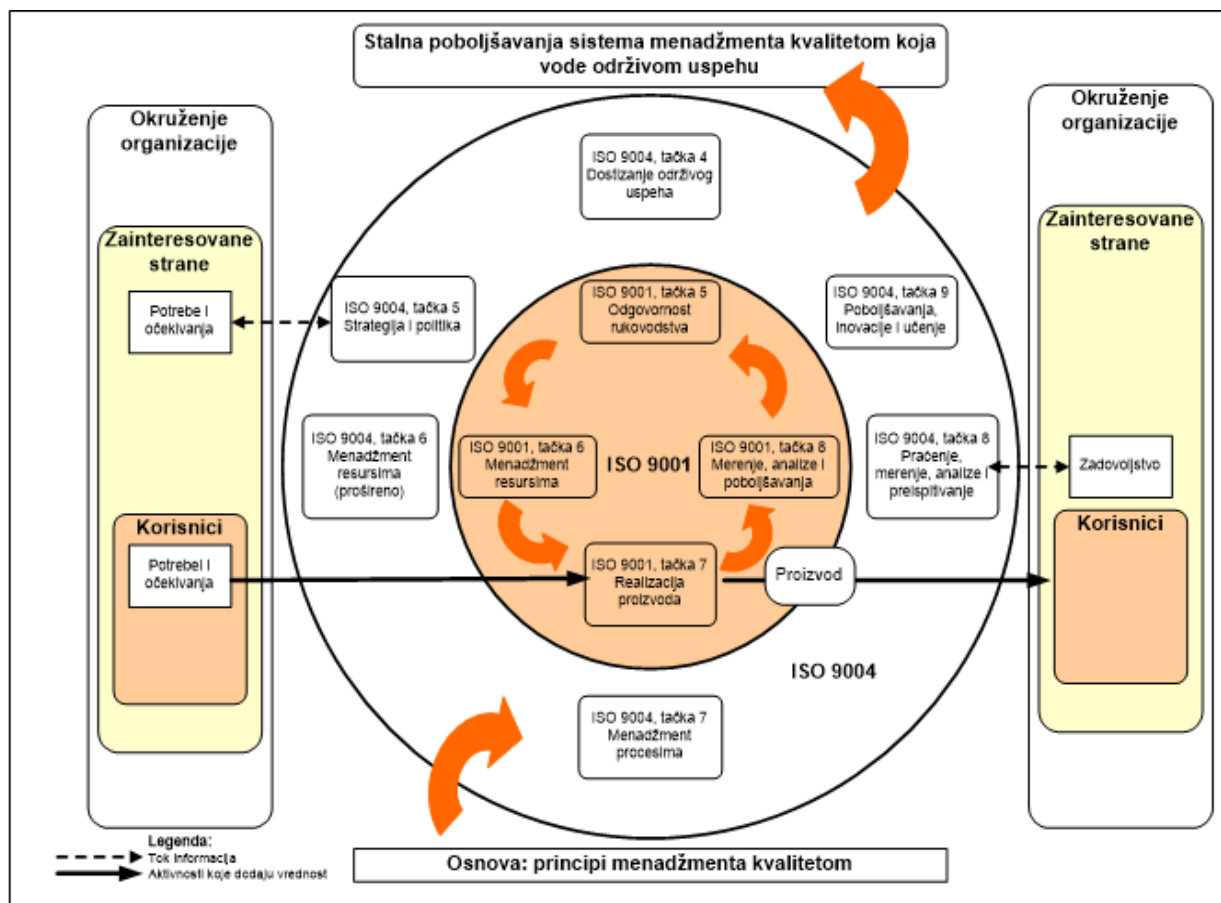
mogućnost učenja u vlastitu korist, ali i za održavanje vitalnosti organizacije, uspostaviti i održavati procese za inovacije i kontinuirano poboljšavanje.

Održivi uspjeh organizacije postiže se njenom sposobnošću da zadovolji potrebe i očekivanja svojih korisnika, kupaca i svih zainteresiranih strana tijekom dugog vremenskog perioda i na uravnotežen način. Kako bi se postigao održivi uspjeh organizacije potrebno je učinkovito upravljanje organizacijom, a sve kroz svijest o okruženju organizacije, učenjem i odgovarajućom primjenom bilo da se radi o poboljšanju, inovacijama ili oboje. Da bi organizacija postigla održivi uspjeh najviši *management* organizacije mora prihvatiti pristup kroz upravljanje kvalitetom, a koji se temelji na načelima koji su dani u Prilogu B norme.

Identificiranjem slabosti i prednosti, mogućnosti poboljšavanja, inovacija ili oboje norma ISO 9004:2018 potiče organizacije da se samoocienjuju kako bi provjerile razinu zrelosti organizacije, uključujući njeno vođenje, strategiju, sustav upravljanja, resurse i procese. Dodatak A unutar norme ISO 9004:2018 daje organizaciji alat za samoprocjenu njenih snaga, slabosti i razine zrelosti, ali i identificiranje mogućnosti poboljšanja i inovacije, dok Prilog B opisuje principe sustava upravljanja kvalitetom, a Prilog C prikazuje vezu između normi ISO 9001:2015 i ove norme.

Za razliku od norme ISO 9001, norma ISO 9004:2018 daje širi fokus na sustave upravljanja kvalitetom jer se bavi potrebama i očekivanjima svih zainteresiranih strana i daje smjernice za sustavno i kontinuirano poboljšavanje ukupnog učinka organizacije.

Prošireni model upravljanja kvalitetom temeljen na procesima, a ima elemente ISO 9001 i ISO 9004, prikazan je na Slici 5.



Slika 5 „Prošireni model sustava upravljanja kvalitetom zasnovan na procesima“ Izvor: Norma ISO 9004:2018

Norma ISO 9004:2018, uz termine i definicije koji se koriste u standardu ISO 9000 koristi i termine - Održivi uspjeh (organizacije) koji je rezultat sposobnosti organizacije da dugoročno postigne i održi svoje ciljeve, i Okruženje organizacije što je kombinacija unutarnjih i vanjskih čimbenika i uvjeta koji mogu utjecati na postizanje ciljeva organizacije i njeno ponašanje prema svim zainteresiranim stranama. Pojam „bitne zainteresirane strane“ se ne odnosi isključivo na kupca, jer je važno razmotriti sve zainteresirane strane. Bitne zainteresirane strane su one koje donose značajan rizik za održivost organizacije ako njihove potrebe i očekivanja ne budu ispunjeni. Organizacija određuje koje je potrebe i očekivanja potrebno osigurati i ispuniti tim bitnim zainteresiranim stranama kako bi se smanjio rizik, te na taj način organizacije privlače, zadržavaju i održavaju podršku bitnih zainteresiranih strana o kojima ovisi njihov uspjeh. (ISO 9000:2015) Potrebe i očekivanja zainteresiranih strana su različite i mogu biti u sukobu sa potrebama i očekivanjima drugih zainteresiranih strana, ali se mogu i vrlo brzo mijenjati. Način na koji se izražava i ispunjava potreba i očekivanje neke od zainteresiranih strana može imati

različite oblike, a mogu uključivati suradnju, pregovore, *outsourcing*¹⁵ ili prekid aktivnosti. *Top management* bi trebao razviti sustav upravljanja organizacijom kako bi se osiguralo učinkovito korištenje resursa, donošenje odluka temeljeno na činjenicama i usredotočenost na zadovoljstvo kupaca, kao i na potrebe i očekivanja drugih zainteresiranih strana. Organizacija može postići održivi uspjeh stalnim ispunjavanjem potreba i očekivanja svih zainteresiranih strana na uravnotežen način i dugoročno. (ISO 9004)

Točke norme ISO 9004:2018:

- Upravljanje održivim uspjehom – kako bi organizacija postigla održivi uspjeh, top management mora usvojiti pristup upravljanja kvalitetom
- Strategija i politika – top management mora uspostaviti strategiju i politiku tako da se mogu postići misiju, viziju i vrijednosti
- Upravljanje resursima – organizacija treba prepoznati unutrašnje i vanjske resurse potrebe za postizanjem ciljeva u kraćem i duljem vremenskom razdoblju
- Upravljanje procesom – organizacija treba osigurati proaktivno upravljanje svojim procesima
- Poboljšavanje, inovacije i učenje – može biti primijenjeno na proizvode, procese, sustave upravljanja, ljudske aspekte, odnose sa zainteresiranim stranama

Primjeri zainteresiranih strana, njihovih potreba i očekivanja dani su u Tablici 5, te je važno napomenuti kako većina organizacija koristi ovaj ili sličan opis zainteresiranih strana, ali da se sastav kategorija može bitno razlikovati ovisno o protoku vremena između organizacija, industriji, naciji i kulturi.

¹⁵ *Outsourcing* – označava davanje određenog posla vanjskim dobavljačima koji organizacije primjenjuju kako bi smanjile vlastite troškove koji nastaju podmirivanjem potreba za djelatnostima koje im nisu temeljne.

Tablica 5 „Zainteresirane strane, njihove potrebe i očekivanja“, Izvor: Vlastiti rad autorice

Zainteresirana strana	Zahtjevi	Očekivanja
Vlasnik	Transparentnost	Održiva profitabilnost
Kupci proizvoda i/ili usluga	Kvaliteta i isporuka proizvoda	Cijena i performanse
Zaposlenici	Dobra radna sredina	Plaća; Priznanja i nagrade
Sindikati	Sigurnost posla	Ispunjenje zahtjeva
Partneri	Poštivanje rokova isplate	Uzajamne koristi
Dobavljači	Poštivanje ugovora	Kontinuitet
Konkurencija	Fer ponašanje	Etičnost
Suprotstavljene grupe		
Savjetnici	Transparentnost	Financijska dobit
Banke	Dobar kreditni rejting	
Stručne organizacije	Dosljednost isporuke proizvoda i usluga	Sukladnost zahtjevima i propisima
Regulatorna tijela	Poštivanje propisa	
Tijela državne uprave		
Lokalna zajednica	Sigurna radna mjesta	
Civilno društvo	Zaštita životne sredine	

Kako bi organizacija postigla održivi uspjeh, njen *top management*, treba uspostaviti i održavati misiju, viziju i vrijednosti koje trebaju biti razjašnjene, poduprte i prihvaćene kako od strane ljudi unutar organizacije, tako i od strane svih zainteresiranih strana. Jasno postavljena strategija i politike organizacije pomažu pri postizanju misije, vizije i vrijednosti, a organizacija treba raditi na razvoju strategija i politike te ih treba učinkovito komunicirati. Kada se formulira strategija, organizacija mora razmotriti aktivnosti kao što su analiziranje zahtjeva ili propisa korisnika, njenih proizvoda, snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji. Potrebno je da se analiziraju okolina, vizija, misija, ciljevi, strategija, planovi, implementacija planova, evaluacija rezultata i povrh svega navedenog povratna veza tj. informacijski input za svaku od pet etapa¹⁶ kontrole i evaluacije strategije. Kako bi se strategije i politike održivog uspjeha implementirale unutar organizacije potrebno je da *top management* uspostavi procese i prakse, a strategije i politike je potrebno pretvoriti u mjerljive ciljeve za sve relevantne nivoe organizacije. Određivanje rokova za svaki cilj, dodjeljivanje odgovornosti i ovlasti kako bi se cilj postigao, ocjenjivanje strateških rizika i definiranje potrebnih protumjera. Također je vrlo bitno osiguravanje potrebnih resursa

¹⁶ Etape kontrole i evaluacije strategije: 1. analiza okoline, 2. postavljenje vizije, misije i ciljeva organizacije, 3. formuliranje strategije, 4. implementacija strategije, 5. kontrola i evaluacija strategije

kako bi se obavile potrebne aktivnosti, ali i provođenje aktivnosti potrebnih za postizanje svih navedenih ciljeva.

Učinkovita komunikacija vezana za strategije i politike od presudnog je značaja za održivi uspjeh organizacije i takva komunikacija bi trebala biti smisljena, pravovremena i kontinuirana. Ova komunikacija treba sadržavati mehanizam za povratne informacije, ciklus preispitivanja i mora sadržavati odredbe za proaktivno djelovanje na promjene u okruženju organizacije. Također je nužno da komunikacija organizacije funkcionira i vertikalno i horizontalno, te mora biti prilagođena različitim potrebama primatelja informacija.

2.3.1. Definiranje zrelosti kvalitete upravljanja

Samoprocjena organizacije predstavlja sveobuhvatan i sistematičan pregled aktivnosti i rezultata organizacije u usporedbi na rezultate navedene u odabranom standardu. Samoprocjena pruža sveukupni prikaz uspješnosti organizacije i stupnja zrelosti sustava upravljanja, a ujedno može pomoći kod identificiranja područja koja trebaju poboljšanje i/ili inovacije i onih područja koja trebaju prioritetno praćenje. Izlazni elementi samoprocjene pokazuju snage i slabosti, razinu zrelosti organizacije, a ukoliko ih organizacija ponavlja prikazuju napredak organizacije tijekom vrijeme. Rezultati evaluacije organizacije su vrijedan ulazni element za preispitivanje od strane uprave. Samoprocjena može biti i alat za učenje koji može pružiti bolju viziju organizacije i može promovirati uključenost zainteresiranih strana. *Top management* treba periodički provoditi samoprocjene kako bi imao uvid u ponašanje organizacije i njen trenutni učinak.

Zrela organizacija djeluje učinkovito i djelotvorno, a održivi uspjeh će dostići pomoću razumijevanja i ispunjavanja potreba i očekivanja svih zainteresiranih strana, praćenja promjena u okruženju organizacije, identificiranja mogućih područja za poboljšanje i inovacije, definiranja i provedbe relevantnih ciljeva, upravljanja procesima i resursima, pokazivanja povjerenja u svoje ljude, što će dovesti do veće motivacije, predanosti i uključenosti i uspostavljanja obostrano korisnih odnosa s dobavljačima i ostalim partnerima.

Alat koji se koristi za samoprocjenu koristi pet nivoa zrelosti koji se po potrebi mogu proširiti kako bi obuhvatili dodatne razine. U Tablici 6 prikazan je opći primjer kako se kriterij uspješnosti može odnositi na razinu zrelosti, a organizacija bi trebala preispitati svoj rad prema navedenim kriterijima, odrediti trenutnu razinu zrelosti, njene snage i slabosti. Kriteriji koji se odnose na viši stupanj zrelosti mogu pomoći organizaciji da shvati pitanja koja je potrebno uzeti u obzir i pomoći joj da identificira poboljšanja potrebna za postizanje veće razine zrelosti.

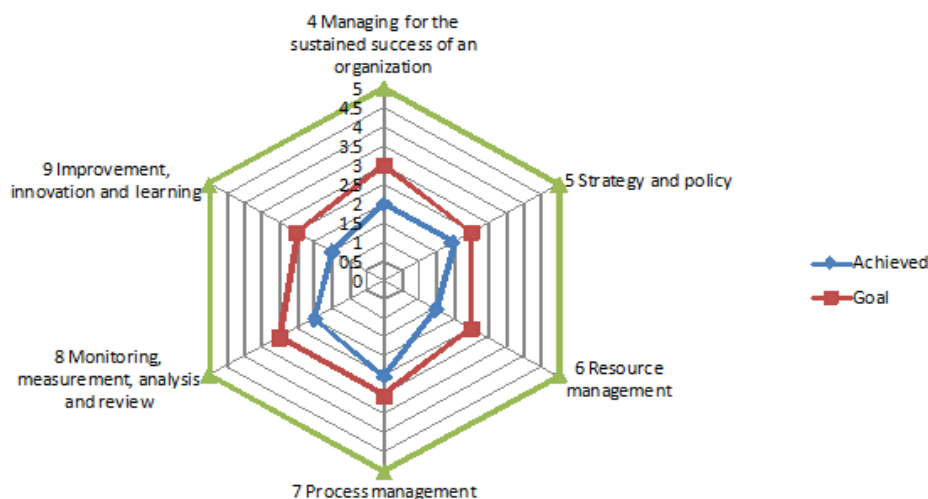
Tablica 6 „Opći model za stavke samoprocjene u odnosu na razinu zrelosti“, Izvor: Vlastiti rad autorice prema Normi ISO 9004:2018

Ključni element:	Nivo zrelosti za održivi uspjeh:				
	Nivo 1	Nivo 2	Nivo 3	Nivo 4	Nivo5
Element 1	Kriterij 1				Kriterij 1
	Osnovni nivo				Najbolja praksa
Element 2	Kriterij 2				Kriterij 2
	Osnovni nivo				Najbolja praksa
Element 3	Kriterij 3				Kriterij 3
	Osnovni nivo				Najbolja praksa

Organizacija koristi metodu „korak po korak“ tako što će:

1. Definirati opseg, predmet i područje primjene samoprocjene u smislu dijelova organizacije koji se ocjenjuju, kao i vrste ocjenjivanja. Vrste ocjenjivanja mogu biti – samoprocjene ključnih elemenata, detaljna samoprocjena elemenata zasnovana na ISO 9004 standardu ili detaljna samoprocjena zasnovana na ISO 9004 standardu, ali sa dodatnim ili novim kriterijima ili nivoima.
2. Identificirati tko će biti odgovoran za samoprocjenu i kada će ona biti provedena
3. Utvrditi kako će se samoprocjena obaviti – da li će to biti zadatak cijelog tima ili pojedinaca.
4. Identificirati razinu zrelosti za svaki pojedini organizacijski proces, a to je potrebno napraviti usporedbom postojećeg stanja unutar organizacije i primjerima navedenim u tablicama, te označavanjem elemenata koje organizacija već primjenjuje.
5. Objediniti rezultate u izvještaj. Korištenje grafikona je od velike pomoći prilikom priopćavanja rezultata (Slika 5)
6. Ocijeniti kontinuirano uspješnost procesa organizacije i identificirati područja koja trebaju poboljšanje i ona kojima je potrebna inovacija, a te bi se mogućnosti trebale prepoznati kroz postupak i akcijski plan razvijen kao rezultat same evaluacije.

7. Poticanje *Benchmarking-a*¹⁷ i širenje učenja u cijeloj organizaciji – usporedba može biti između procesa organizacije i ukoliko je primjenjivo između različitih jedinica unutar organizacije.
8. *Benchmarking* s drugim organizacijama.
9. Praćenje napretka organizacije tijekom vremena, provođenje periodičke samoprocjene.
10. Utvrđivanje i davanje prioriteta područjima za poboljšanje.



Slika 5 „Primjer ilustriranja rezultata samoprocjene“, Izvor: Norma ISO 9004:2018

Različiti elementi organizacije mogu biti na različitim nivoima zrelosti, a preispitivanje razlika može pomoći *top managementu* prilikom planiranja i utvrđivanja prioriteta za poboljšavanje i inovacijske aktivnosti kako bi se pojedini element podigao na viši nivo. Završetak samoprocjene treba rezultirati planom mjera poboljšavanja i inovacija, a podatci koji se prikupe prilikom samoprocjene mogu biti upotrijebljeni kao poticanje uspoređivanja i širenje učenja u cijeloj organizaciji. Usporedbe mogu biti rađene između procesa unutar organizacije i tamo gdje je to primjenjivo unutar različitih jedinica organizacije. Kroz ovaj korak potrebno je dodijeliti odgovornosti za izabrane mjere, procijeniti i osigurati potrebne resurse, te identificirati očekivane koristi i bilo koji uočeni rizik.

¹⁷ *Benchmarking* - praksa uspoređivanja poslovnih procesa i mjernih podataka s najboljim industrijskim rezultatima i najboljim praksama drugih tvrtki.

Tablica 7 „Samoprocjena ključnih elemenata – Korelacija između ključnih elemenata i nivoa zrelosti“, Izvor: Vlastiti rad autorice prema Normi ISO 9004:2018

Ključni element	Nivo zrelosti				
	Nivo 1	Nivo 2	Nivo 3	Nivo 4	Nivo 5
<p>Na šta se fokusira top management?</p> <p>(Rukovođenje)</p>	Fokus je na proizvodima, dioničarima i nekim korisnicima, uz ad-hock odgovore na promjene, probleme i prilike	Fokus je na korisnicima i zahtjevima zakona i propisa, sa nekim strukturnim odgovorima na probleme i prilike	Fokus je na ljudima i nekim dodatnim zainteresiranim stranama. Definirani su i primjenjuju se procesi za reagiranje na probleme i mogućnosti	Fokus je na balansiranju potrebna identificiranih, zainteresiranih strana. U fokusu organizacije je naglašeno kontinuirano poboljšavanje	Fokus je na balansiranju potrebna zainteresiranih strana koje se pojavljuju. Primarni cilj je postaviti najbolje performanse u klasi
<p>Kakav je pristup vođenju?</p> <p>(Rukovođenje)</p>	Pristup je reaktivan i temelji se na Uputama od vrha na niže	Pristup je reaktivan i temelji se na odlučivanju od strane managementa na različitim razinama	Pristup je proaktivan, a ovlaši za donošenje odluka su delegirane	Pristup je proaktivan, s velikom uključenošću ljudi u organizaciji u donošenju odluka	Pristup je proaktivan i usredotočen na učenje, sa povećanjem sposobnosti ljudi na svim nivoima
<p>Kako odlučujemo šta je važno?</p> <p>(Strategija i politika)</p>	Donošenje odluka temelji se na neformalnim ulaznim elementima s tržišta i iz drugih izvora	Donošenje odluka temelji se na potrebama i očekivanjima korisnika.	Donošenje odluka temelji se na strategiji povezanoj sa potrebama i očekivanjima zainteresiranih strana	Donošenje odluka temelji se na provedbi strategije na operativne potrebe i procese	Donošenje odluka temelji se na potrebi za fleksibilnošću, okretnošću i održivim učinkom
<p>Šta nam je potrebno da bismo dobili rezultate?</p> <p>(Resursi)</p>	Resursima se ostvaruje management na ad-hoc način	Resursima se učinkovito upravlja	Resursima se učinkovito upravlja	Resursima se učinkovito upravlja na način koji uzima u obzir njihove pojedinačne nedostatke	Upravljanje resursima i njihovo korištenje je planirano, učinkovito se provodi i zadovoljava sve zainteresirane strane
<p>Kako su organizirane aktivnosti?</p> <p>(Procesi)</p>	Postoji nesistematski pristup organiziranju aktivnosti, postoje samo neke osnovne radne procedure ili upute	Aktivnosti su organizirane po funkcijama, postoji osnovni sustav upravljanja kvalitetom	Aktivnosti se organiziraju na temelju sustava upravljanja kvalitetom koji se temelji na procesnom pristupu koji je efikavan i efikasan i omogućava fleksibilnost	Postoji sustav upravljanja kvalitetom koji je efikavan i efikasan, s dobrim interakcijama između svojih procesa i koji podržava agilnost i poboljšanje. Procesni obuhvaćaju potrebe zainteresiranih strana	Postoji sustav upravljanja kvalitetom koji podržava inovacije i benchmarking koji se bavi potrebama i očekivanjima novih i identificiranih zainteresiranih strana
<p>Kako su postignuti rezultati?</p> <p>(Praćenje i mjerenje)</p>	Rezultati su postignuti slučajno. Korektivne mjere su ad-hock	Neki predviđeni rezultati su ostvareni. Korektivne i preventivne mjere poduzimaju se sustavno	Planirani rezultati su postignuti, posebno za identificirane, zainteresirane strane. Postoji kontinuirano praćenje, mjerenje i poboljšavanje	Postoje konzistentni, pozitivni, predviđeni rezultati, sa održivim trendovima. Poboljšanja i inovacije poduzimaju se sustavno	Postignuti rezultati su iznadprosječni za područje i održavaju se dugo vremena. Postoji primjena poboljšavanja i inovacija kroz cijelu organizaciju
<p>Kako se rezultati prate?</p> <p>(Praćenje i mjerenje)</p>	Uspostavljeni su financijski, komercijalni i indikatori produktivnosti.	Prate se zadovoljstvo korisnika, ključni procesi implementacije i performanse dobavljača.	Prate se zadovoljstvo ljudi u organizaciji i njenih zainteresiranih strana.	Ključni pokazatelji uspješnosti integrirani su sa strategijom organizacije i koriste se za praćenje	Ključni pokazatelji uspješnosti integrirani su u praćenje u stvarnom vremenu za sve procese, a učinjeno se efikasno priopćava svim zainteresiranim stranama
<p>Kako odrediti prioritete poboljšanja?</p> <p>(Poboljšanja, inovacije i učenje)</p>	Prioriteti za poboljšanje temelje se na pogreškama, prigovorima ili financijskim kriterijima	Prioriteti za poboljšanje temelje se na podacima o zadovoljstvu korisnika ili korektivnim i preventivnim mjerama	Prioriteti za poboljšanje temelje se na potrebama i očekivanjima nekih zainteresiranih strana, kao i dobavljača i ljudi iz organizacije	Prioriteti za poboljšanje temelje se na trendovima i doprinosima drugih zainteresiranih strana, kao i analizi društvenih promjena, promjena životne sredine i ekonomskih promjena	Prioriteti za poboljšanje temelje se na doprinosu zainteresiranih strana u nastajanju
<p>Kako se učenje odvija?</p> <p>(Poboljšanja, inovacije i učenje)</p>	Učenje se odvija slučajno i na individualnoj razini	Postoji sustavno učenje temeljeno na uspjehu i neuspjehu organizacije	Organizacija je implementirala sustavni, kolaborativni proces učenja	Postoji kultura učenja i zajedničkog učenja u organizaciji koja se koristi za stalno usavršavanje	Procesi organizacije za učenje su zajednički sa odgovarajućim zainteresiranim stranama, i podržavaju kreativnost i inovacije.
Napomena: Trenutna razina zrelosti pojedinih elemenata organizacije najviša je dostignuta razina dosad, a za koji kriterij ništa ne nedostaje.					

3. OPĆI PODATCI O PODUZEĆU OPTIMA TELEKOM D.D.

Optima telekom, putem vlastite infrastrukture i *bitstreama*¹⁸ nudi usluge fiksne telefonije, kao i usluge Interneta, te digitalne televizije na području cijele Hrvatske. Usluge je moguće kombinirati jednostavno u *single voice*¹⁹, Internet, duo i trio paketima, a sve ovisno o mogućnostima i potrebama korisnika. Telekomunikacijska mreža, temeljena na IP tehnologiji, osigurava veću umreženost kroz dominaciju širokopojsnih mreža, a trenutni tržišni potencijal od preko pola milijuna priključaka podržava preko 3.000 km optičke mreže, koja bi svojom dužinom mogla obuhvatiti cjelokupnu kopnenu granicu republike Hrvatske. Korporativna kultura podržava inovativnost, lojalnost, poduzetnost i želju za pobjedom svakog zaposlenika, a sve to prepoznaju korisnici kojih je trenutno gotovo 200.000, a svakim danom taj broj sve više raste.

Većinski vlasnik Optima Telekoma je Zagrebačka banka s udjelom od 36,90%, HT Holding posjeduje 17,41%, a ostalih 45,69% je u rukama privatnih i institucionalnih ulaganja.

3.1. Povijest poduzeća

Optima Telekom d.d. je osnovan 22. travanja 2004. godine, te po osnivanju postaje prvi alternativni telekom operator u Republici Hrvatskoj. Tvrtka koristi mogućnosti liberalizacije telekom tržišta i u vrlo kratkom roku postaje predvodnikom velikih promjena. Prvi komercijalni poziv u vlastitoj mreži Optima Telekom ostvaruje 2005. godine, te u povijest ulazi kao tvrtka koja je svim građanima i organizacijama u Hrvatskoj po prvi puta pružila mogućnost odabira telekomunikacijskog operatora kao i napredna komunikacijska rješenja po povoljnim uvjetima.

Zbog orijentiranosti na korisnike kontakti centar Optima Telekoma je prvi u regiji ispunio uvjete za dobivanje certifikata prema Europskoj normi za kontaktne centre EN15838. Osim navedenog, Optima Telekom je nositelj međunarodnog certifikata upravljanja informacijskom sigurnošću ISO/IEC norme 27001:2013, te certifikata upravljanja kvalitetom ISO norme 9001:2008, čime potvrđuje usklađenost sustava upravljanja sigurnošću kao i sustava upravljanja kvalitetom telekomunikacijskih usluga s najvišim svjetskim standardima.

¹⁸ *Bitstream* - također poznat kao binarni slijed, je niz bitova (mjerna jedinica za količinu informacija)

¹⁹ *Single voice* – korisnik ima samo telefonsku uslugu

3.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća

Uvođenjem učinkovitih i suvremenih telekomunikacijskih rješenja po povoljnim uvjetima, Optima Telekom omogućava brže, efikasnije i ugodnije komuniciranje, te svojim korisnicima želi biti blizu, razumjeti njihove potrebe kao i uvažiti njihove prijedloge i primjedbe. U korak s globalnim razmišljanjima i tehnologijama, Optima Telekom stvara dodatne vrijednosti na tržištu nepokretne telefonije u Republici Hrvatskoj. Zahvaljujući svojoj poziciji na tržištu, poslovnom pristupu i ponašanju kao i tehnološkim mogućnostima tvrtka zadobiva povjerenje mnogobrojnih korisnika, dobavljača i partnera, te joj ključne vrijednosti postaju:

- Srčano – poticanje ljudi da spoznaju ono što je zaista bitno i da se bore za to
- Lokalno – poznavanje i ulaganje u lokalnu zajednicu
- Fiksno – njegovanje fiksnih i čvrstih veza u životu i komunikaciji
- Za budućnost – ulaganje u tehnologiju, okoliš i ljude
- Izazivačko – izazivanje ljudi da se zapitaju što im je zaista bitno

Optima Telekom želi svakoj obitelji u Hrvatskoj dati mogućnost odabira integriranih telekomunikacijskih usluga, kako glasovnih, tako i prijenosa podataka, Interneta i video sadržaja. Tvrtkama u Hrvatskoj Optima želi pružiti kvalitetnija telekomunikacijska rješenja, unaprijeđena novim mogućnostima koja će podići njihovu razinu konkurentnosti i efikasnosti. Poduzeće nastoji svojom strategijom povećanja tržišnog udjela temeljiti na intenzivnim prodajnim aktivnostima, ali i oglašavanju i ostalim promotivnim aktivnostima. Tržišna pozicija Optime je svakim danom sve jača zahvaljujući pozitivnim iskustvima korisnika, ali i zadovoljnim Optiminim djelatnicima.

Snažan odnos Optime i njenih korisnika daje tvrtki prednost nad konkurencijom, te ju korisnici smatraju pouzdanom, stručnom, ozbiljnom, povoljnom i fer. Ali iako je prisutna dugi niz godina na tržištu, Optima nije uspjela izgraditi jedinstvenu emociju i zauzeti relevantan udio u svijesti korisnika. Potrebno je izgraditi jedinstvenu emociju koja će biti relevantna korisniku, te precizno definirati faze komunikacije kroz koje će se ta emocija graditi. Identitet brenda je vrlo bitan za telekom industriju obzirom kako se radi o prodaji usluga, a ne nečeg opipljivog. Problem se javlja kada korisnik nije siguran da li mu neka od usluga koju tvrtka nudi treba, a uspjeh dolazi samo ako se organizacija fokusira na ono što je potrebno korisniku.

Sve što organizacija radi, treba raditi kako bi potaknula korisnike da spoznaju ono što im je bitno i da se za to bore. Kreiranjem inspirativne komunikacije, ulaganjem u zaposlenike, ulaganjem u lokalnu zajednicu, te nagrađivanjem i motiviranjem korisnika Optima Telekom može izboriti svoje mjesto na telekom tržištu Hrvatske.

4. GAP ANALIZA ZRELOSTI KVALITETE UPRAVLJANJA U PODUZEĆU OPTIMA TELEKOM D.D.

Gap analiza uključuje usporedbu stvarnih i potencijalnih, odnosno željenih performansi organizacije. Ukoliko organizacija ne iskorištava najbolje svoje trenutačne resurse ili ukoliko odustane od ulaganja u kapital ili tehnologiju, proizvoditi će i ostvarivati ispod idealiziranog potencijala. Ovaj koncept je sličan proizvodnji u gospodarstvu koji je ispod granice proizvodnih mogućnosti²⁰. Ova analiza identificira razlike između optimalne raspodjele i integracije ulaza (resursa) i trenutačne razine dodjele, te otkriva područja koja se mogu poboljšati. Gap analiza uključuje utvrđivanje, dokumentiranje i poboljšavanje razlika između poslovnih zahtjeva i trenutačnih mogućnosti, te prirodno proizlazi iz usporednog ispitivanja i drugih procjena. Kada se opće očekivanje uspješnosti u industriji razumije, moguće je napraviti usporedbu tog očekivanja sa trenutačnom razinom uspješnosti organizacije, te se takva analiza može provesti na strateškoj ili operativnoj razini organizacije.

Gap analiza je formalna studija onoga što organizacija trenutačno radi i gdje želi biti u budućnosti, a može se provoditi u nekoliko smjerova - organizacija (npr. ljudski resursi), poslovni smjer, poslovni procesi i informacijska tehnologija.

Ova analiza pruža temelj za mjerenje ulaganja vremena, novca i ljudskih resursa koji su potrebni kako bi se postigao određeni ishod. Gap analiza i potreba za novim proizvodima ili dodatcima postojećim linijama može se javiti prilikom analiziranja portfelja poduzeća ili kao redovan proces praćenja trendova potreba potrošača, te se u nekom trenutku javlja jaz između onoga što postojeći proizvodi nude i onoga što potrošač zahtjeva, a organizacija mora ispuniti taj jaz kako bi preživjela i rasla.

Pomoću Gap analize zrelosti kvalitete upravljanja u poduzeću Optima Telekom d.d. odrediti će se njegova sukladnost sa ISO 9001 normom, sukladnost sa zahtjevima same organizacije, ali će se i ustanoviti da li je sustav upravljanja kvalitetom učinkovito primijenjen i održavan.

Kriteriji audita će se odnositi na specifične politike, ciljeve, zahtjeve i dokumentaciju sustava upravljanja kvalitetom, kao i zahtjeve kupaca, ali i regulatornih tijela kojima se upućuje na audit

²⁰ Granica proizvodnih mogućnosti pokazuje maksimalne količine proizvodnje koje neko gospodarstvo može dosegnuti. Uz dano tehnološko znanje i raspoloživu količinu ulaznih veličina ovaj pojam predstavlja popis usluga i roba koje su raspoložive društvu.

ili protivno njemu. Auditori se služe specifičnim tehnikama kako bi sakupili dokaze o auditu koji bi trebali biti ocijenjeni u svrhu određivanja sukladnosti sa kriterijima audita. Metode auditora su različite, pa se tako može koristiti promatranje radnji, preispitivanje zapisa i dokumentacije, intervju sa osobljem i dr. Vrlo je bitno osigurati nepristranost i nezavisnost samog auditora kako bi se osiguralo da oni sami prosuđuju vlastiti rad. Ukoliko se uoče nesukladnosti, na upravi je da poduzme pravovremene radnje kako bi se one i njihovi uzroci uklonili. Također, potrebno je napraviti izvješća sa sažetim rezultatima samog audita, te ga proslijediti upravi da ga dalje preispita.

4.1. Definiranje upitnika sukladno zahtjevima norme ISO 9001:2015 i preporukama norme ISO 9004:2015 za intervju

Tablica 8 - 22., *Lista pitanja za audit sukladno normi ISO 9001*“, Izvor: Vlastiti rad autorice

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
4. Kontekst organizacije			
4.1 Razumijevanje organizacije i njezina konteksta			4
Je li organizacija odredila vanjska i unutarnja pitanja koja su bitna za njezinu svrhu i utječu na njezinu sposobnost postizanja predviđenih rezultata sustava upravljanja kvalitetom?			
4.2 Razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana			3
Je li organizacija odredila: a. zainteresirane strane koje su bitne za sustav upravljanja kvalitetom b. zahtjeve zainteresiranih strana			
4.3 Određivanje područja primjene sustava upravljanja kvalitetom			3
Je li organizacija, pri određivanju granica sustava upravljanja kvalitetom razmotrila: a. vanjska i unutarnja pitanja koja su spomenuta u točki 4.1 b. obveze usklađenosti spomenute u točki 4.2 c. svoje proizvode i usluge			
4.4 Sustav upravljanja kvalitetom i njegovi procesi			3
<i>4.4.1 Jesu li uspostavljeni, primjenjivani, održavani i neprekidno poboljšavani svi procesi sustava upravljanja kvalitetom i njihovo međusobno djelovanje</i> a. utvrđeni potrebni ulazi i očekivani izlazi tih procesa; b. utvrđen redoslijed i međudjelovanja tih procesa; c. utvrđeni i primijenjeni kriteriji i metode (uključujući praćenje, mjerenja i s tim povezani pokazatelji uspješnosti) potrebni za osiguranje djelotvorne provedbe i nadzora nad tim procesima; d. utvrđeni resursi potrebni za te procese i osigurana njihovu raspoloživost; e. dodijeljene odgovornosti i ovlaštenja za te procese; f. poduzeti koraci povezani s rizicima i prilikama utvrđenim u skladu sa zahtjevima iz 6.1; g. vrednovati ti procesi i provedene moguće promjene potrebne da bi ti procesi postigli predviđene rezultate; h. poboljšavani procesi i sustav upravljanja kvalitetom			
<i>4.4.2 Održavaju li se dokumentirane informacije kao podrška odvijanja procesima</i> Čuvaju li se radi stvaranja povjerenja da se procesi odvijaju onako kako su planirani			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
5. Vodstvo			
5.1 Vodstvo i opredijeljenost			4
<p><i>5.1.1. Općenito</i></p> <p>Dokazuje li uprava vodstvo i opredijeljenost u odnosu na sustav upravljanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. preuzimanjem odgovornosti za djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom; b. osiguravanjem da su politika i ciljevi kvalitete utvrđeni za sustav upravljanja kvalitetom i sukladni kontekstu i strateškom usmjerenju organizacije; c. osiguravanjem da su zahtjevi za sustav upravljanja kvalitetom uklopljeni u poslovne procese organizacije; d. promicanjem primjene procesnog pristupa i pristupa utemeljenog na rizicima; e. osiguravanjem raspoloživosti resursa potrebnih za sustav upravljanja kvalitetom; f. obavještavanjem o važnosti djelotvornog upravljanja kvalitetom i ispunjavanja zahtjeva za sustav upravljanja kvalitetom; g. osiguravanjem da sustav upravljanja kvalitetom postiže predviđene rezultate; h. uključivanjem, usmjeravanjem i podupiranjem osoba kako bi pridonijele djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom; i. promicanjem poboljšavanja; j. podržavanjem ostalih odgovarajućih upravljačkih uloga u dokazivanju njihova vodstva u njihovim područjima odgovornosti. 			
<p><i>5.1.2 Usmjerenost na kupca</i></p> <p>Dokazuje li uprava vodstvo i opredijeljenost s obzirom na usmjerenost na kupca osiguravajući:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. da se utvrde zahtjevi kupaca i primjenjivi zahtjevi zakona i propisa, da budu razumljivi i da ih se dosljedno ispunjava; b. da se utvrde rizici i prilike koji mogu utjecati na sukladnost proizvoda i usluga i na sposobnost povećanja zadovoljstva kupaca i da se poduzmu koraci povezani s tim rizicima i prilikama; c. da se održava usmjerenost na povećanje zadovoljstva kupaca. 			
5.2 Politika kvalitete			4
<p><i>5.2.1 Uspostavljanje politike kvalitete</i></p> <p>Je li uprava uspostavila, primjenjuje i održava politiku kvalitete tako da:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. bude primjerena svrsi i kontekstu organizacije i podržava njezino strateško usmjerenje; b. pruža okvir za postavljanje ciljeva kvalitete; c. uključuje opredijeljenost za ispunjavanje primjenjivih zahtjeva; d. uključuje opredijeljenost za neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom 			
<p><i>5.2.2 Obavještavanje o politici kvalitete</i></p> <p>Je li uprava osigurala da politika kvalitete bude raspoloživa i održavana, priopćena, shvaćena i primijenjena unutar organizacije te dostupna zainteresiranim stranama</p>			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
<p>5.3 Uloge, odgovornosti i ovlaštenja u organizaciji</p> <p>Je li uprava osigurala da unutar organizacije budu dodijeljene, priopćene i shvaćene odgovornosti i ovlaštenja za odgovarajuće uloge</p> <p>Jesu li dodijeljene odgovornosti i ovlaštenja za:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. osiguravanje da sustav upravljanja kvalitetom bude sukladan zahtjevima ove međunarodne norme; b. osiguravanje da procesi isporučuju predviđene izlaze; c. izvještavanje o mjerljivim rezultatima sustava upravljanja kvalitetom i o mogućnostima za poboljšanje (vidjeti 10.1), a posebno za izvještavanje prema upravi; d. osiguravanje promicanja usmjerenosti na kupca u cijeloj organizaciji; e. osiguravanje da se održi cjelovitost sustava upravljanja kvalitetom u slučaju planiranja i provedbe promjena u sustavu upravljanja kvalitetom. 			4
<p>6. Planiranje</p>			
<p>6.1 Mjere za poduzimanje koraka povezanih s rizicima i prilikama</p> <p>Je li organizacija prilikom planiranja sustava upravljanja kvalitetom, organizacija razmotrila pitanja iz 4.1 i zahtjeve iz 4.2 te odredila rizike i prilike s obzirom na koje treba poduzeti korake kako bi se:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. zajamčilo da sustav upravljanja kvalitetom može ostvariti predviđene rezultate; b. poboljšali poželjni učinci; c. spriječile ili umanjile neželjene posljedice; d. postigla poboljšanja 			3
<p><i>6.1.2 Organizacija mora planirati:</i></p> <p>Planira li organizacija mjere za poduzimanje koraka povezanih s tim rizicima i prilikama te način na koji će integrirati i uvesti mjere u svoje procese sustava upravljanja kvalitetom (vidi 4.4) i vrednovati djelotvornost tih mjera.</p>			
<p>6.2 Ciljevi kvalitete i planiranje njihova postizanja</p>			3
<p><i>6.2.1 Jeli organizacija uspostavila ciljeve kvalitete na odgovarajućim funkcijama, razinama i procesima potrebne za sustav upravljanja kvalitetom.</i></p> <p>Jesu li ciljevi u skladu s politikom kvalitete, mjerljivi, jesu li u obzir uzeti primjenjivi zahtjevi, jesu li ciljevi bitni za sukladnost proizvoda i usluga i za povećanje zadovoljstva kupaca, prate li se ciljevi, priopćavaju i po potrebi osuvremenjuju.</p> <p>Održavaju li se o ciljevima dokumentirane informacije?</p>			
<p><i>6.2.2 Utvrđuje li organizacija pri planiranju načina postizanja ciljeva kvalitete što će se učiniti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. koji će resursi biti potrebni; b. tko će biti odgovoran; c. kada će se to završiti; d. kako će se vrednovati rezultati 			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
6.3 Planiranje promjena Kada se provode promjene u sustavu upravljanja kvalitetom, provode li se planski i je li razmotreno: <ol style="list-style-type: none"> svrhu promjena i njihove moguće posljedice; cjelovitost sustava upravljanja kvalitetom; raspoloživost resursa; dodjelu i preraspodjelu odgovornosti i ovlaštenja. 			2
7. Podrška			
7.1 Resursi			2
<i>7.1.1 Općenito</i>			
Je li organizacija odredila i osigurala resurse potrebne za uspostavu, primjenu, održavanje i neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom. Jesu li razmotrene: <ol style="list-style-type: none"> sposobnosti i ograničenja postojećih unutarnjih resursa; što treba pribaviti od vanjskih dobavljača. 			
<i>7.1.2 Ljudi</i>			
Je li organizacija odredila i osigurala osobe potrebne za djelotvornu primjenu sustava upravljanja kvalitetom i za odvijanje svojih procesa i nadzor nad njima.			
<i>7.1.3. Je li organizacija odredila, osigurala i održava li infrastrukturu potrebnu za odvijanje svojih procesa i za postizanje sukladnosti proizvoda i usluga.</i> <ol style="list-style-type: none"> zgrade i pridružene komunalne usluge; opremu, uključujući računalnu opremu i programe; prijevozna sredstva; informatičku i komunikacijsku tehnologiju 			
<i>7.1.4 Okruženje za odvijanje procesa</i> Je li organizacija odredila, osigurala i održava li okruženje potrebno za odvijanje svojih procesa i za postizanje sukladnosti proizvoda i usluga. <ol style="list-style-type: none"> društveni (npr. ne diskriminirajući, smireni, bez sukoba); psihološki (npr. smanjivanje stresa, prevencija preopterećenosti na poslu, zaštita u emocionalnom smislu); fizički (npr. temperatura, grijanje, vlažnost, rasvjeta, strujanje zraka, higijena, buka). 			
<i>7.1.5 Resursi za praćenje i mjerenje</i>			
<i>7.1.5.1 Općenito</i> Je li organizacija odredila i osigurala resurse potrebne za osiguranje valjanih i pouzdanih rezultata pri praćenju i mjerenju radi verifikacije sukladnosti proizvoda i usluga sa zahtjevima. Je li osigurano da su resursi prikladni za određenu vrstu aktivnosti praćenja i mjerenja koja se poduzima; te održavani radi osiguranja njihove stalne prikladnosti za namjenu Jesu li sačuvane dokumentirane informacije kao dokaz prikladnosti resursa za praćenje i mjerenje za njihovu namjenu.			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
7.1.5.2 <i>Mjerna sljedivost</i>			
<p>Je li organizacija osigurala da je oprema za mjerenje:</p> <p>a. usmjeravana ili ovjeravana, ili oboje, u određenim vremenskim razdobljima ili prije upotrebe, prema mjernim etalonima koji su sljedivi prema međunarodnim ili nacionalnim mjernim etalonima;</p> <p>b. označena kako bi se utvrdio njezin status umjeravanja;</p> <p>c. zaštićena od podešavanja, oštećenja ili propadanja, što bi poništilo status umjeravanja i naknadne rezultate mjerenja.</p>			
7.1.6 <i>Znanje u organizaciji</i>			
<p>Je li organizacija odredila znanje potrebno za odvijanje svojih procesa i postizanje sukladnosti proizvoda i usluga.</p> <p>Održava li se znanje i je li raspoloživo u potrebnom opsegu.</p>			
7.2 Osposobljenost			3
<p>Je li organizacija:</p> <p>a. odredila potrebnu osposobljenost osobe(a) koje rade pod njezinim nadzorom, koja utječe na mjerljive rezultate i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom;</p> <p>b. osigurala da su te osobe osposobljene na temelju odgovarajućeg obrazovanja, obuke ili iskustva;</p> <p>c. gdje je primjenjivo, poduzela mjere za stjecanje potrebne osposobljenosti i vrednovati djelotvornost poduzetih mjera;</p> <p>d. sačuvala odgovarajuću dokumentiranu informaciju kao dokaz osposobljenosti.</p>			
7.3 Svjesnost			2
<p>Je li organizacija osigurala da su osobe koje rade pod njezinim nadzorom upoznate s:</p> <p>a. politikom kvalitete;</p> <p>b. odgovarajućim ciljevima kvalitete;</p> <p>c. njihovim doprinosom djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom uključujući koristi od poboljšanih mjerljivih rezultata</p> <p>d. posljedicama neispunjavanja zahtjeva za sustav upravljanja kvalitetom</p>			
7.4 Komunikacija			3
<p>Je li organizacija odredila unutarnju i vanjsku komunikaciju važnu za sustav upravljanja kvalitetom uključujući:</p> <p>a. o čemu će se komunicirati;</p> <p>b. kada komunicirati;</p> <p>c. s kim komunicirati;</p> <p>d. kako komunicirati;</p> <p>e. tko komunicira</p>			

ZAHTEJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
7.5 Dokumentirane informacije			
<i>7.5.1 Općenito</i>			
Uključuje li sustav upravljanja kvalitetom: a. dokumentirane informacije koje zahtijeva ova međunarodna norma; b. dokumentirane informacije za koje organizacija utvrdi da su potrebne za djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom.			
<i>7.5.2 Stvaranje i osuvremenjivanje</i>			
Kod osuvremenjivanja dokumentiranih informacija organizacija mora osigurati odgovarajuću: a. oznaku i opis (npr. naslov, datum, autor ili broj dokumenta); b. oblik (npr. jezik, izdanje računalnog programa, grafički prikaz) i medij (npr. papir, elektronički); c. pregled i odobrenje dokumentirane informacije s obzirom na prikladnost i primjerenost.			
<i>7.5.3 Nadzor nad dokumentiranim informacijama</i>			
<i>7.5.3.1 Nadziru li se dokumentirane informacije koje zahtijeva sustav upravljanja kvalitetom kako bi se osiguralo da su:</i>			
a. raspoložive i prikladne za upotrebu, gdje i kada je to potrebno; b. primjereno zaštićene (npr. od narušavanja povjerljivosti, nepravilne upotrebe ili gubitka cjelovitosti)			
<i>7.5.3.2 Jeli u svrhu nadzora nad dokumentiranim informacijama, organizacija uzela u obzir sljedeće aktivnosti:</i>			
a. raspodjelu, pristup, pronalaženje i upotrebu; b. pohranjivanje i očuvanje, uključujući očuvanje čitljivosti; c. nadzor nad promjenama (npr. nadzor nad izdanjem); d. zadržavanje i raspolaganje.			
9. Vrednovanje mjerljivih rezultata			
9.1 Praćenje, mjerenje, analiza i vrednovanje			3
<i>9.1.1 Općenito</i>			
Je li organizacija utvrdila: a. što treba pratiti i mjeriti; b. metode za praćenje, mjerenje, analizu i vrednovanje potrebne radi osiguranja valjanih rezultata; c. kada će se izvršiti praćenje i mjerenje; d. kada će se analizirati i vrednovati rezultati praćenja i mjerenja Vrednuje li organizacija mjerljive rezultate i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom i čuva li odgovarajuće dokumentirane informacije kao dokaz rezultata.			
<i>9.1.2 Zadovoljstvo kupaca</i>			
Prati li organizacija doživljaj kupaca u pogledu stupnja ispunjenosti njihovih potreba i očekivanja. Organizacija mora odrediti metode za dobivanje, praćenje i preispitivanje tih informacija			
<i>9.1.3 Analiza i vrednovanje</i>			
Analizira li i vrednuje li organizacija odgovarajuće podatke i informacije koje proizlaze iz praćenja i mjerenja te da li pomoću rezultata tih analiza vrednuje: a. sukladnost proizvoda i usluga sa zahtjevima; b. stupanj zadovoljstva kupaca; c. mjerljivi rezultati i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom; d. djelotvornost planiranja; e. djelotvornost poduzetih mjera za poduzimanje koraka povezanih s rizicima i prilikama; f. mjerljivi rezultati vanjskih dobavljača; g. potreba za poboljšanjima u sustavu upravljanja kvalitetom.			

ZAHTEJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
9.2. Interni audit			2
<p>9.2.1 <i>Provodi li organizacija interne audite u planiranim vremenskim razdobljima kako bi osigurala informacije je li sustav upravljanja kvalitetom:</i></p> <p>a. sukladan s:</p> <ul style="list-style-type: none"> · vlastitim zahtjevima organizacije za njezin sustav upravljanja kvalitetom; · zahtjevima ove međunarodne norme; <p>b. djelotvorno se provodi i održava</p>			
9.2.2.			
<p>a. planirati, uspostaviti, provoditi i održavati program/programe audita uključujući učestalost, metode, odgovornosti, zahtjeve za planiranje i izvještavanje, koji će uzeti u obzir važnost predmetnih procesa, promjene koje utječu na organizaciju te rezultate prethodnih audita;</p> <p>b. odrediti kriterije audita i područje provedbe za svaki audit;</p> <p>c. odabrati auditore i provesti audite radi osiguranja objektivnosti i nepristranosti procesa audita;</p> <p>d. osigurati da se o rezultatima audita obavijeste odgovarajući rukovoditelji;</p> <p>e. poduzeti primjerene ispravke i popravne radnje bez nepotrebnog odlaganja;</p> <p>f. čuvati dokumentirane informacije kao dokaz provedbe programa i rezultata audita.</p>			
9.3 Preispitivanje sustava upravljanja kvalitetom			2
9.3.1 <i>Općenito</i>			
Preispituje li uprava sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji u planiranim vremenskim razdobljima radi osiguranja trajne prikladnosti, primjerenosti, djelotvornosti i usklađenosti sa strateškim usmjerenjem u organizaciji.			
9.3.2 <i>Ulazi preispitivanja sustava upravljanja kvalitetom</i>			
<p>Uzima li se, pri planiranju i izvršavanju preispitivanja sustava upravljanja kvalitetom, u obzir slijedeće:</p> <p>a. status radnji iz prethodnih preispitivanja sustava upravljanja kvalitetom;</p> <p>b. promjene u vanjskim i unutarnjim pitanjima koja su bitna za sustav upravljanja kvalitetom;</p> <p>c. informacije o mjerljivim rezultatima i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, uključujući kretanja s obzirom na:</p> <ul style="list-style-type: none"> · zadovoljstvo kupaca i povratne informacije od odgovarajućih zainteresiranih strana; stupanj ispunjenosti ciljeva kvalitete · mjerljive rezultate procesa i sukladnost proizvoda i usluga; · nesukladnosti i popravne radnje; rezultate praćenja i mjerenja rezultate audita; mjerljive rezultate vanjskih dobavljača <p>d. primjerenost resursa;</p> <p>e. djelotvornost mjera poduzetih u odnosu na korake povezane s rizicima i prilikama (vidjeti 6.1);</p> <p>f. prilike za poboljšavanje.</p>			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
9.3.3 Izlazi preispitivanja sustava upravljanja kvalitetom			
<p>Uključuju li izlazi preispitivanja sustava upravljanja kvalitetom moraju odluke i mjere koje se odnose na:</p> <p>a. prilike za poboljšavanje;</p> <p>b. moguću potrebu za promjenama u sustavu upravljanja kvalitetom;</p> <p>c. potrebne resurse.</p> <p>Čuva li organizacija dokumentirane informacije kao dokaz rezultata preispitivanja sustava upravljanja kvalitetom.</p>			
10. Poboljšavanje			3
10.1 Općenito			
<p>Je li organizacija odredila i odabrala prilike za poboljšavanje i provela sve potrebne mjere za ispunjavanje zahtjeva kupaca i povećanje njihova zadovoljstva.</p> <p>Uključuje li to slijedeće:</p> <p>a. poboljšanje proizvoda i usluga radi ispunjavanja zahtjeva i poduzimanja koraka povezanih s budućim potrebama i očekivanjima;</p> <p>b. ispravljanje, sprječavanje i smanjivanje neželjenih posljedica;</p> <p>c. poboljšavanje mjerljivih rezultata i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom.</p>			
10.2 Nesukladnost i popravna radnja			3
10.2.1.			
<p>a. reagira li organizacija na sve nesukladnosti, uključujući i one koje proizlaze iz pritužbi, na način da:</p> <ul style="list-style-type: none"> · poduzima mjere za nadzor i ispravak; · poduzima korake povezane s posljedicama; <p>b. vrednuje potrebu za radnjama za uklanjanje uzroka nesukladnosti kako se ona ne bi ponovno pojavila ili dogodila negdje drugdje:</p> <ul style="list-style-type: none"> · preispitivanjem i analiziranjem nesukladnosti; · utvrđivanjem uzroka nesukladnosti; · utvrđivanjem postoji li slična nesukladnost ili se potencijalno može dogoditi; <p>c. provodi bilo koju potrebnu radnju;</p> <p>d. preispituje djelotvornost svake poduzete popravne radnje;</p> <p>e. kada je potrebno, osuvremenjuje podatke o rizicima i prilikama utvrđene tijekom planiranja;</p> <p>f. kada je potrebno, vrši promjene u sustavu upravljanja kvalitetom</p> <p>Je li organizacija osigurala da su popravne radnje primjerene posljedicama nesukladnosti</p>			
10.2.2 Čuva li organizacija dokumentirane informacije kao dokaz:			
<p>a. prirode nesukladnosti i naknadno poduzetih radnji;</p> <p>b. rezultata popravne radnje</p>			
10.3 Trajno poboljšavanje			3
<p>Poboljšava li organizacija trajno primjerenost i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom.</p> <p>Razmatra li rezultate analize i vrednovanja te izlaze preispitivanja sustava upravljanja kvalitetom kako bi se utvrdilo postoje li potrebe ili prilike s obzirom na koje mora poduzeti korake u okviru trajnog poboljšavanja.</p>			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
8. Radni proces			
8.1 Operativno planiranje i nadzor			4
<p>Planira li, provoditi i nadzire li organizacija procese (vidjeti 4.4) potrebne za ispunjavanje zahtjeva za isporuku proizvoda i pružanje usluga i provesti mjere određene u točki 6., i to:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. utvrđivanjem zahtjeva za proizvode i usluge b. uspostavom kriterija za: <ol style="list-style-type: none"> 1. procese 2. prihvaćanje proizvoda i usluga; c. utvrđivanjem resursa potrebnih za postizanje sukladnosti sa zahtjevima za proizvode i usluge d. provedbom nadzora nad procesima u skladu s kriterijima e. određivanjem, održavanjem i čuvanjem dokumentiranih informacija u mjeri potrebnj: <ol style="list-style-type: none"> 1. za stvaranje povjerenja da su procesi provedeni kao što je bilo planirano 2. za dokazivanje sukladnosti proizvoda i usluga sa zahtjevima za proizvode i usluge 			
<p>Ima li organizacija nadzor nad planiranim promjenama i preispituje li posljedice nenamjernih promjena, po potrebi poduzimajući mjere za ublažavanje negativnih posljedica.</p>			
<p>Osigurava li nadzor nad pod ugovorenim procesima (vidjeti 8.4).</p>			
8.2 Zahtjevi za proizvode i usluge			4
<p>8.2.1 Komunikacija s kupcima</p> <p>Uključuje li komunikacija s kupcima slijedeće:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. pružanje informacija koje se odnose na proizvode i usluge b. postupanje s upitima, ugovorima i narudžbama, uključujući promjene c. dobivanje povratnih informacija od kupaca koje se odnose na proizvode i usluge, uključujući pritužbe kupaca d. postupanje s imovinom kupca i nadzor nad njom e. kada je to potrebno, uspostavljanje posebnih zahtjeva za izvanredne mjere 			
<p>8.2.2 Određivanje zahtjeva za proizvode i usluge</p> <p>Je li pri utvrđivanju zahtjeva za proizvode i usluge koji će se nuditi kupcima, organizacija osigurala da:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. se odrede zahtjevi za proizvode i usluge uključujući: <ol style="list-style-type: none"> 1. primjenjive zahtjeve zakona i propisa; 2. zahtjeve koje organizacija smatra potrebnim b. organizacija može ispuniti tvrdnje koje daje za svoje proizvode i usluge. 			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
<i>8.2.3 Preispitivanje zahtjeva za proizvode i usluge</i>			
Je li organizacija osigurala da je sposobna ispuniti zahtjeve za proizvode i usluge koje će nuditi kupcima.			
Je li organizacija prije preuzimanja obveze isporuke proizvoda i pružanja usluga kupcu provela preispitivanje koje obuhvaća: a. zahtjeve koje odredi kupac, uključujući zahtjeve za isporuku i radnje poslije isporuke b. zahtjeve koje kupac nije naveo, ali su nužni za navedenu ili predviđenu namjenu, ako je poznata c. zahtjeve koje odredi organizacija d. zahtjeve zakona i propisa primjenjive na proizvode i usluge e. zahtjeve iz ugovora ili narudžbi koji su različiti od onih prethodno iskazanih			
Je li organizacija osigurala da se riješe zahtjevi iz ugovora ili narudžbi koji se razlikuju od onih prethodno određenih.			
Potvrđuje li organizacija zahtjeve kupca prije prihvaćanja ako kupac ne daje dokumentiranu izjavu o svojim zahtjevima.			
Čuva li organizacija dokumentirane informacije ako je prihvatljivo o: a. o rezultatima preispitivanja b. o mogućim novim zahtjevima za proizvode i usluge			
<i>8.2.4 Promjene zahtjeva za proizvode i usluge</i>			
Osigurava li organizacija, kada se zahtjevi za proizvode i usluge promijene, da se odgovarajuće dokumentirane informacije izmijene i da se odgovarajuće osobe upoznaju s promijenjenim zahtjevima			
8.3 Projektiranje i razvoj proizvoda i usluga			5
<i>8.3.1 Općenito</i>			
Je li organizacija ustanovila, primijenila i održava li proces projektiranja i razvoja koji je prikladan za osiguranje narednih isporuka proizvoda i pružanja usluga.			
<i>8.3.2 Planiranje projektiranja i razvoja</i>			
Uzima li organizacija pri određivanju faza i nadzora nad projektiranjem i razvojem u obzir: a. prirodu, trajanje i složenost aktivnosti projektiranja i razvoja b. potrebne faze procesa uključujući primjenjivo preispitivanje projektiranja i razvoja c. potrebne aktivnosti verifikacije i validacije projektiranja i razvoja d. odgovornosti i ovlaštenja koji su uključeni u proces projektiranja i razvoja e. unutarnje i vanjske resurse potrebne za projektiranje i razvoj proizvoda i usluga f. potrebu za nadzorom nad kontaktima između osoba uključenih u procese projektiranja i razvoja g. potrebu za uključivanjem kupaca i korisnika u proces projektiranja i razvoja h. zahtjeve za narednu isporuku proizvoda i pružanje usluga i. razinu nadzora koju kupci i druge odgovarajuće zainteresirane strane očekuju za proces projektiranja i razvoja j. dokumentirane informacije koje su potrebne za dokazivanje da su ispunjeni zahtjevi za projektiranje i razvoj			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
<i>8.3.3 Ulazi projektiranja i razvoja</i>			
<p>Razmatra li organizacija pri određivanju zahtjeve bitnih za pojedine vrste proizvoda i usluga koji se projektiraju i razvijaju slijedeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. zahtjeve za funkcionalne i radne značajke; b. informacije koje proizlaze iz prethodnih sličnih aktivnosti projektiranja i razvoja; c. zahtjeve zakona i propisa; d. norme i pravila postupanja za koje se organizacija obvezala da će ih provoditi; e. moguće posljedice greške zbog prirode proizvoda i usluga. 			
Odgovaraju li ulazni podaci svrsi projektiranja i razvoja i jesu li potpuni i nedvosmisleni			
Čuvaju li se dokumentirane informacije o ulaznim podacima projektiranja i razvoja			
<i>8.3.4 Nadzor nad projektiranjem i razvojem</i>			
<p>Provodi li organizacija nadzor nad procesom projektiranja i razvoja kako bi osigurala da:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. budu utvrđeni rezultati koje treba postići; b. se provodi preispitivanje projektiranja i razvoja kako bi se procijenila sposobnost rezultata projektiranja i razvoja da ispune zahtjeve; c. se provode aktivnosti verifikacije kako bi se osiguralo da izlazi projektiranja i razvoja ispunjavaju ulazne zahtjeve za projektiranje i razvoj; d. se provode aktivnosti validacije kako bi se osiguralo da proizašli proizvodi i usluge ispunjavaju zahtjeve za navedenu ili predviđenu namjenu; e. se poduzimaju sve potrebne mjere za rješavanje problema utvrđenih za vrijeme preispitivanja ili aktivnosti verifikacije i validacije; f. se čuvaju dokumentirane informacije o tim radnjama. 			
<i>8.3.5 Izlazi projektiranja i razvoja</i>			
<p>Jeli organizacija osigurala da izlazi projektiranja i razvoja:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ispunjavaju ulazne zahtjeve; b. budu primjereni za naredne procese isporuke proizvoda i pružanja usluga; c. uključuju ili upućuju na zahtjeve za praćenje i mjerenje, već prema potrebi, i kriterije prihvatljivosti, d. određuju značajke proizvoda i usluga koje su bitne za njihovu predviđenu namjenu te sigurnu i pravilnu isporuku. 			
Čuva li organizacija dokumentirane informacije o izlazima projektiranja i razvoja.			
<i>8.3.6 Promjene u projektiranju i razvoju</i>			
Utvrđuje li, preispituje i nadzire li organizacija promjene napravljene za vrijeme projektiranja i razvoja proizvoda i usluga ili nakon toga, ako je to potrebno, kako bi se spriječio nepovoljan učinak na sukladnost sa zahtjevima.			
<p>Čuva li organizacija dokumentirane informacije o:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. promjenama u projektiranju i razvoju; b. rezultatima preispitivanja; c. odobrenju promjena; d. mjerama poduzetim radi sprječavanja nepovoljnih učinaka. 			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
8.4 Nadzor nad procesima, proizvodima i uslugama pribavljenim od vanjskih dobavljača			5
<i>8.4.1 Općenito</i>			
Je li organizacija osigurala da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ispunjavaju zahtjeve.			
<p>Jesu li osigurani postupci nadzora koji se primjenjuju na procese, proizvode i usluge pribavljene od vanjskih dobavljača kada:</p> <p>a. su proizvodi i usluge od vanjskih dobavljača namijenjeni za ugradnju u vlastite proizvode i usluge organizacije;</p> <p>b. vanjski dobavljači isporučuju proizvode i pružaju usluge izravno kupcima u ime organizacije;</p> <p>c. vanjski dobavljač provodi proces ili dio procesa na temelju odluke organizacije.</p>			
Jesu li određeni i primijenjeni kriteriji za vrednovanje, odabir, praćenje provedbe i ponovno vrednovanje vanjskih dobavljača na temelju njihove sposobnosti da isporučuju procese ili proizvode ili pružaju usluge u skladu sa zahtjevima.			
Jesu li sačuvane dokumentirane informacije o ovim aktivnostima i svim potrebnim mjerama koje proizlaze iz tih vrednovanja.			
<i>8.4.2 Vrsta i opseg nadzora</i>			
Je li organizacija osigurala da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ne utječu nepovoljno na sposobnost organizacije da dosljedno isporučuje sukladne proizvode i usluge svojim kupcima			
<p>Je li:</p> <p>a. osigurala da procesi pribavljeni od vanjskih dobavljača budu pod nadzorom u okviru njezina sustava upravljanja kvalitetom;</p> <p>b. odredila koje mjere nadzora namjerava primijeniti na vanjske dobavljače i one koje namjerava primijeniti na konačne rezultate;</p> <p>c. uzela u obzir:</p> <p>1. mogući utjecaj procesa, proizvoda i usluga pribavljenih od vanjskih dobavljača na sposobnost organizacije da dosljedno ispunjava zahtjeve kupaca i primjenjive zahtjeve zakona i propisa;</p> <p>2. djelotvornost postupaka nadzora koje primjenjuje vanjski dobavljač;</p> <p>3. odredila verifikacijske ili druge radnje potrebne za osiguranje da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ispunjavaju zahtjeve.</p>			
<i>8.4.3 Informacije za vanjske dobavljače</i>			
Je li organizacija osigurala prikladnost zahtjeva prije njihova priopćavanja vanjskim dobavljačima.			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
<p>Je li vanjskom dobavljaču priopćila svoje zahtjeve za:</p> <p>a. procese, proizvode i usluge koje treba isporučiti odnosno pružiti;</p> <p>b. odobrenje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 proizvoda i usluga; 2 metoda, procesa i opreme; 3 za puštanje proizvoda i usluga u promet; <p>c. osposobljenost uključujući sve potrebne kvalifikacije osoba;</p> <p>d. međusobno djelovanje vanjskog dobavljača i organizacije;</p> <p>e. nadzor i praćenje mjerljivih rezultata vanjskog dobavljača koje će organizacija provoditi;</p> <p>f. aktivnosti verifikacije ili validacije koje organizacija ili njezin kupac namjeravaju izvršiti u prostorima vanjskog dobavljača.</p>			
8.5 Proizvodnja i pružanje usluga			5
<i>8.5.1 Nadzor nad proizvodnjom i pružanjem usluga</i>			
<p>Je li organizacija uspostavila proizvodnju i pružanje usluga pod nadziranim uvjetima te uključuju li nadzirani uvjeti:</p> <p>a. raspoloživost dokumentiranih informacija koje određuju:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 značajke proizvoda koji se proizvode, usluga koje se pružaju ili radnji koje se provode; 2 rezultate koje treba postići; <p>b. raspoloživost i upotrebu prikladnih resursa za praćenje i mjerenje;</p> <p>c. provedbu praćenja i mjerenja u odgovarajućim fazama radi provjere jesu li zadovoljeni kriteriji za nadzor nad procesima ili izlazima i kriteriji prihvatljivosti za proizvode i usluge;</p> <p>d. upotrebu prikladne infrastrukture i okruženja za odvijanje procesa;</p> <p>e. imenovanje osposobljenih osoba uključujući sve zahtijevane kvalifikacije;</p> <p>f. validaciju i redovitu ponovnu validaciju sposobnosti postizanja planiranih rezultata procesa za proizvodnju i pružanje usluga ako se dobiveni izlazi ne mogu verificirati naknadnim praćenjem ili mjerenjem;</p> <p>g. primjenu mjera radi sprječavanja ljudske greške;</p> <p>h. provedbu aktivnosti puštanja u promet, same isporuke i aktivnosti poslije isporuke</p>			
<i>8.5.2 Označavanje i sljedivost</i>			
Upotrebljava li organizacija prikladna sredstva za označavanje izlaza kada je to potrebno za osiguravanje sukladnosti proizvoda i usluga.			
Utvrđuje li status izlaza u odnosu na zahtjeve za praćenje i mjerenje tijekom cijele proizvodnje i pružanja usluge.			
Jesu li sačuvane dokumentirane informacije potrebne za održavanje sljedivosti			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
<i>8.5.3 Imovina koja pripada kupcima i/ili vanjskim dobavljačima</i>			
Postupa li organizacija pažljivo s imovinom koja pripada kupcu ili vanjskom dobavljaču dok je pod nadzorom organizacije ili je organizacija upotrebljava.			
Je li organizacija utvrdila, verificirala, zaštitila i sačuvala imovinu kupca ili vanjskog dobavljača koja je namijenjena za upotrebu ili ugradnju u proizvode i usluge			
Ukoliko se imovina kupca ili vanjskog dobavljača izgubi ili ošteti ili se utvrdi da je neprikladna za upotrebu, obavještava li organizacija o tome kupca ili vanjskog dobavljača i čuva li dokumentirane informacije o tome što se dogodilo.			
<i>8.5.4 Čuvanje</i>			
Čuva li organizacija izlaze za vrijeme odvijanja proizvodnje i pružanja usluga u opsegu potrebnom za osiguravanje sukladnosti sa zahtjevima.			
<i>8.5.5 Radnje nakon isporuke</i>			
Ispunjava li organizacija zahtjeve s obzirom na radnje poslije isporuke povezane s proizvodima i uslugama			
Uzima li pri određivanju opsega radnji potrebnih nakon isporuke, u obzir sljedeće: a. zahtjeve zakona i propisa; b. moguće neželjene posljedice povezane s njezinim proizvodima i uslugama; c. prirodu, upotrebu i predviđeni vijek trajanja proizvoda i usluga; d. zahtjeve kupca; e. povratne informacije od kupca			
<i>8.5.6 Nadzor nad promjenama</i>			
Preispituje li i nadzire li organizacija promjene u proizvodnji ili uslugama u opsegu potrebnom za osiguranje trajne sukladnosti sa zahtjevima.			
Čuva li organizacija dokumentirane informacije u kojima se opisuju rezultati preispitivanja promjena, navodi osoba/osobe koja je odobrila promjene i utvrđuje sve potrebne mjere koje proizlaze iz preispitivanja			
8.6 Puštanje proizvoda i usluga u promet			5
Provodi li organizacija planirane mjere u prikladnim fazama radi verifikacije jesu li ispunjeni zahtjevi za proizvod i uslugu.			
Je li osigurano da se isporuka proizvoda i usluga prema kupcu ne nastavi sve dok se uspješno ne završe planirane mjere, osim ako to odobre mjerodavna tijela i, kada je to prikladno, kupac			
Čuva li organizacija dokumentirane informacije o puštanju proizvoda i usluga u promet i uključuju li te informacije: a. dokaz sukladnosti s kriterijima prihvatljivosti; b. sljedivost do osobe(a) koja je odobrila puštanje u promet.			

ZAHTJEV NORME I OPIS	DOKAZ I NALAZ	OCJENA	RAZINA ZRELOSTI
8.7 Nadzor nad nesukladnim izlazima			3
Je li organizacija osigurala da se utvrde i stave pod nadzor izlazi koji ne ispunjavaju zahtjeve radi sprječavanja njihove nenamjerne upotrebe ili isporuke.			
Jesu li poduzete prikladne mjere koje se temelje na prirodi nesukladnosti i njezinu utjecaju na sukladnost proizvoda i usluga.			
Primjenjuje li se navedeno i na nesukladne proizvode i usluge otkrivene nakon isporuke proizvoda, za vrijeme ili nakon pružanja usluga.			
Jesu li poduzeti neki od slijedećih koraka: a. ispravak; b. odvajanje, zadržavanje, povrat ili obustava isporuke proizvoda i usluga; c. obavještanje kupca; d. dobivanje odobrenja za prihvatanje isporuke uz posebnu dozvolu.			
Je li nakon ispravka verificirana sukladnost sa zahtjevima			
Je li organizacija sačuvala dokumentirane informacije kojima se: a. opisuje nesukladnost; b. opisuju poduzete mjere; c. opisuju sve dobivene posebne dozvole; d. navodi tijelo koje odlučuje o radnji povezanoj s nesukladnosti			

4.2. Provedba istraživanja

Istraživanje je provedeno dubinskim intervjuiranjem *top, middle i low managementa* Optima Telekoma, te su djelatnici, po četiri djelatnika *top i middle managementa* i dva djelatnika *low managementa*, odgovarali na pitanja koja se nalaze u „Listi pitanja za audit sukladno normi ISO 9001“ iz poglavlja 4.1.

Djelatnici su imali ponuđen niz pitanja, sa unaprijed pripremljenim odgovorima: *U – sukladno sa zahtjevima; V – u velikoj mjeri sukladno; D – djelomično sukladno, prihvatljivo; N – nesukladno*. Nivo zrelosti, različitih elemenata poduzeća ocjenjivan je ocjenama od 1 – 5, gdje 1 znači kako je organizacija na osnovnom nivou zrelosti, dok ocjena 5 ima oznaku najbolje prakse.

Hipoteze rada:

Hipoteza 1: *Low management* smatra kako je poslovanje Optima Telekoma nesukladno zahtjevima danima u Listi pitanja za audit sukladno normi ISO 9001.

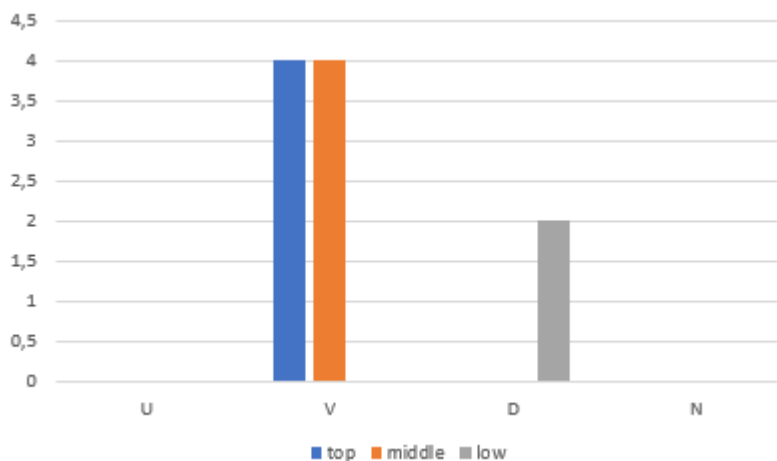
Hipoteza 2: *Middle management* smatra kako je poslovanje Optima Telekoma u velikoj mjeri sukladno zahtjevima danima u Listi pitanja za audit sukladno normi ISO 9001.

Hipoteza 3: *Top management* smatra kako poslovanje Optima Telekoma sukladno sa zahtjevima danima u Listi pitanja za audit sukladno normi ISO 9001.

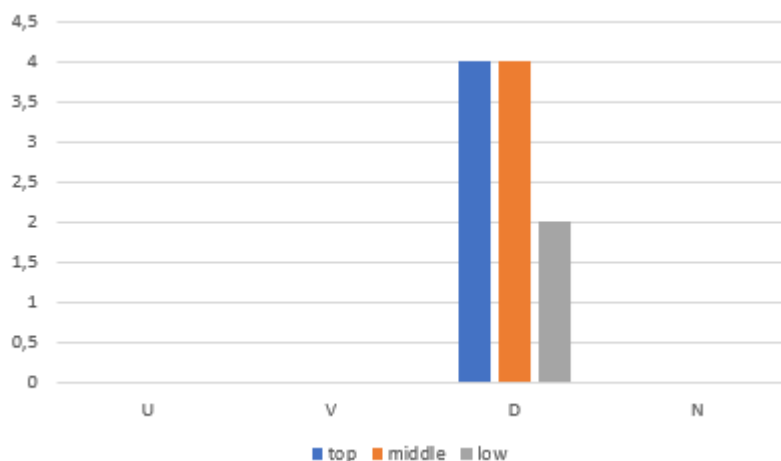
4.3. Analiza dobivenih rezultata

Dolje navedeno nalaze se rezultati dobiveni dubinskim intervjuiranjem *top*, *middle* i *low* managementa Optima Telekoma.

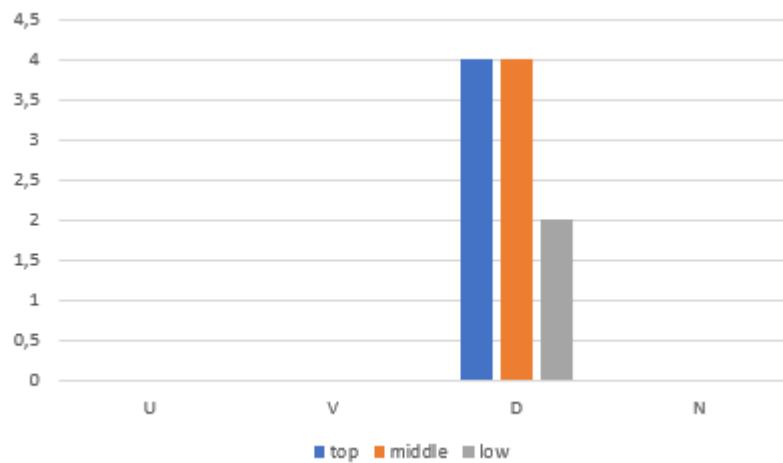
1. Je li organizacija odredila vanjska i unutarnja pitanja koja su bitna za njezinu svrhu i utječu na njezinu sposobnost postizanja predviđenih rezultata sustava upravljanja kvalitetom?



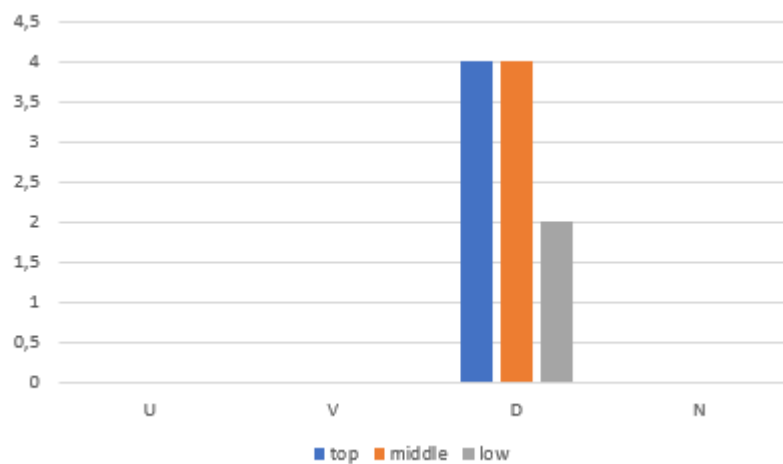
2. Da li je organizacija odredila zainteresirane strane koje su bitne za sustav upravljanja kvalitetom i da li je odredila zahtjeve zainteresiranih strana?



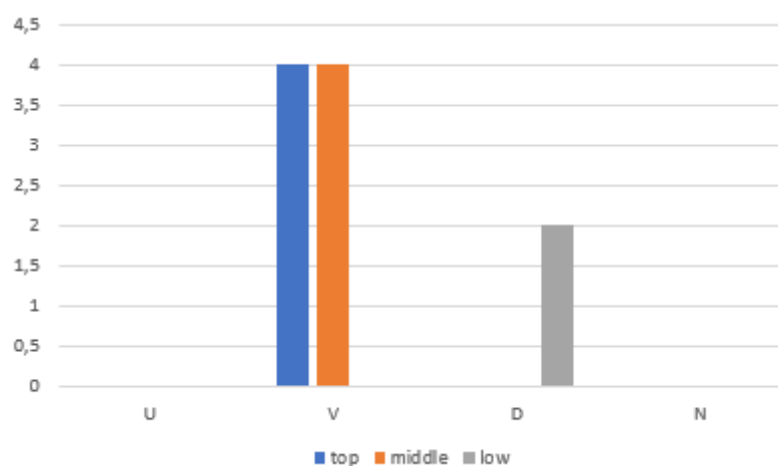
3. Je li organizacija pri određivanju granica sustava upravljanja kvalitetom razmotrila vanjska i unutarnja pitanja spomenuta u prvom pitanju, da li su razmotrene obveze usklađenosti spomenute u pitanju drugom pitanju, te da li je organizacija razmotrila svoje proizvode i usluge?



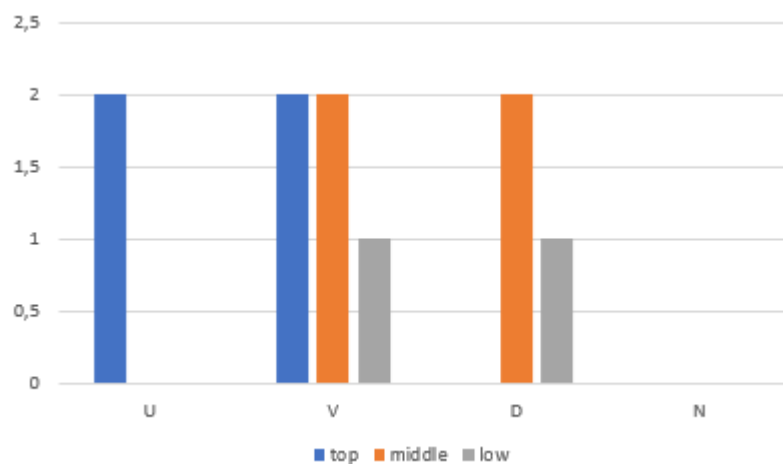
4. Jesu li uspostavljeni, primjenjivani, održavani i neprekidno poboljšavani svi procesi sustava upravljanja kvalitetom i njihovo međusobno djelovanje?



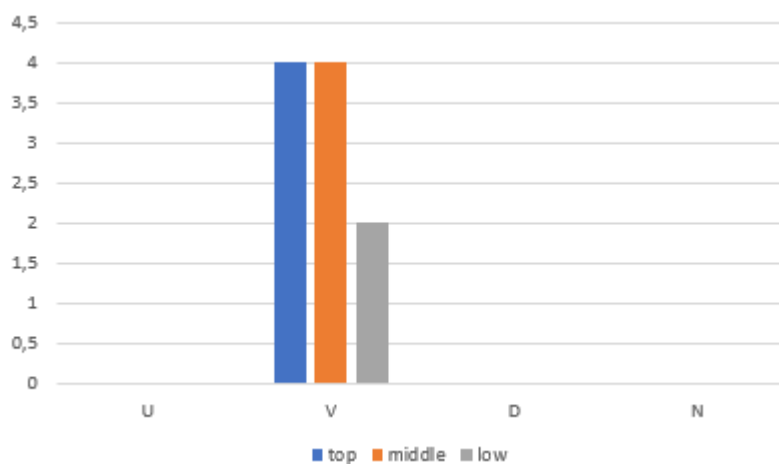
5. Održavaju li se dokumentirane informacije kao podrška odvijanja procesima?



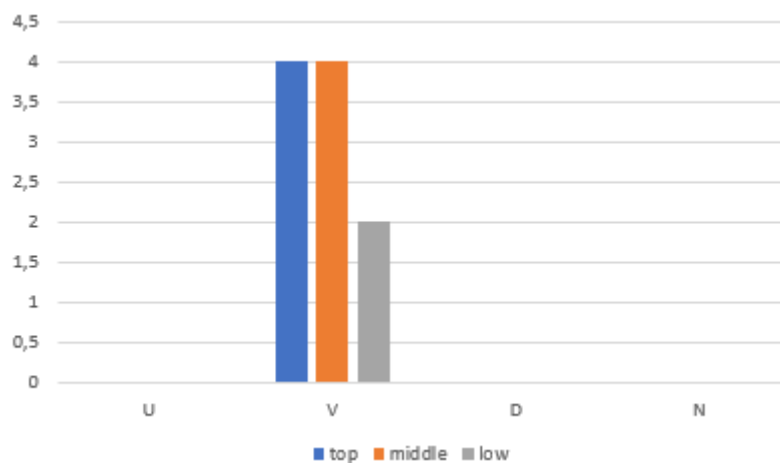
6. Dokazuje li je Uprava vodstvo i opredijeljenost u odnosu na sustav upravljanja?



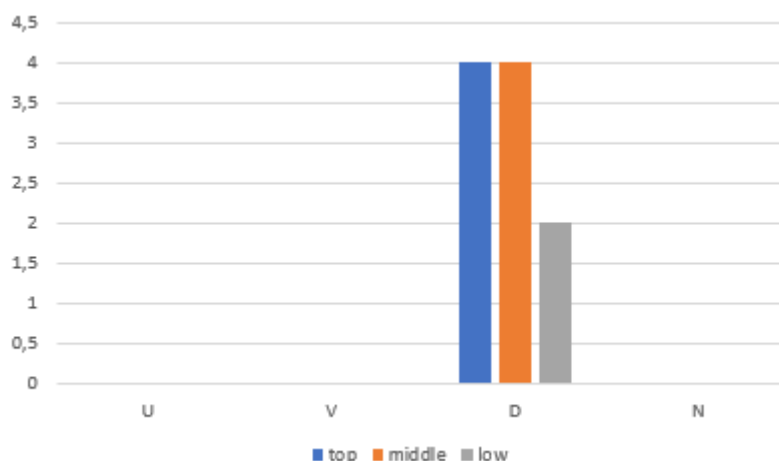
7. Dokazuje li Uprava vodstvo i opredijeljenost s obzirom na usmjerenost na kupca osiguravajući da se utvrde zahtjevi kupaca, rizici i prilike koje mogu utjecati na sukladnost proizvoda i usluga, te da se održava usmjerenost na povećanje zadovoljstva kupaca?



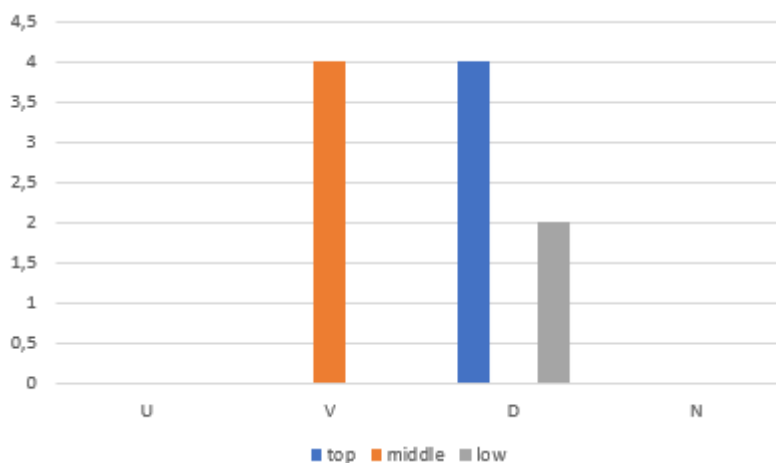
8. Je li Uprava uspostavila, primjenjuje li i održava politiku kvalitete tako da bude primjerena svrsi i kontekstu organizacije i podržava li njeno strateško usmjerenje?



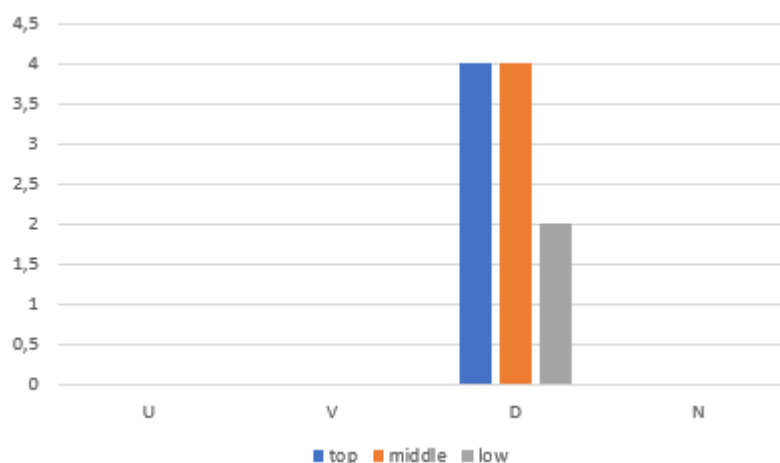
9. Je li Uprava osigurala da politika kvalitetom bude raspoloživa i održavana, priopćena, shvaćena i primijenjena unutar organizacije, te dostupna zainteresiranim stranama?



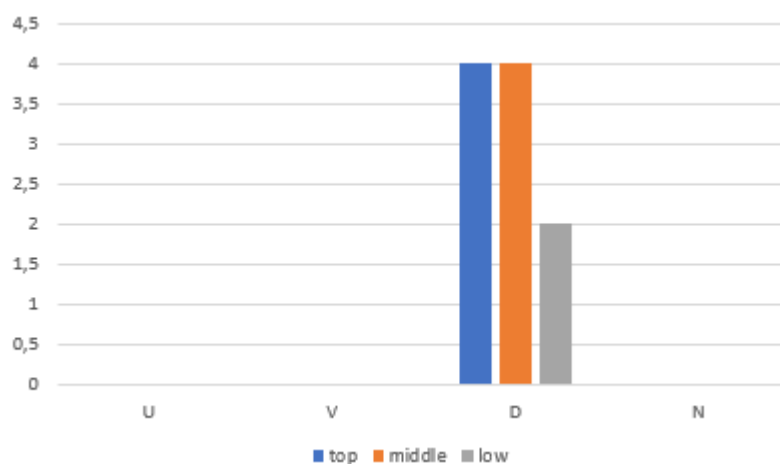
10. Je li Uprava osigurala da unutar organizacije budu dodijeljene, priopćene i shvaćene odgovornosti i ovlaštenja za odgovarajuće uloge?



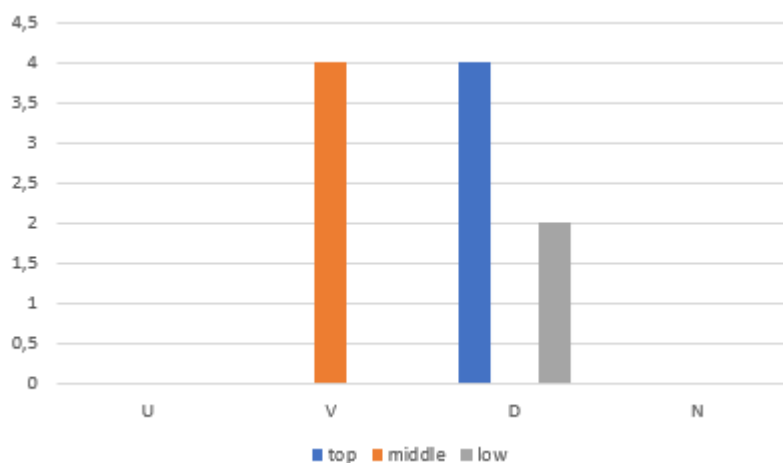
11. Je li organizacija prilikom planiranja sustava upravljanja kvalitetom, razmotrila pitanje broj 1, zahtjeve iz pitanja broj 2, te odredila rizike i prilike s obzirom na koje treba poduzeti korake?



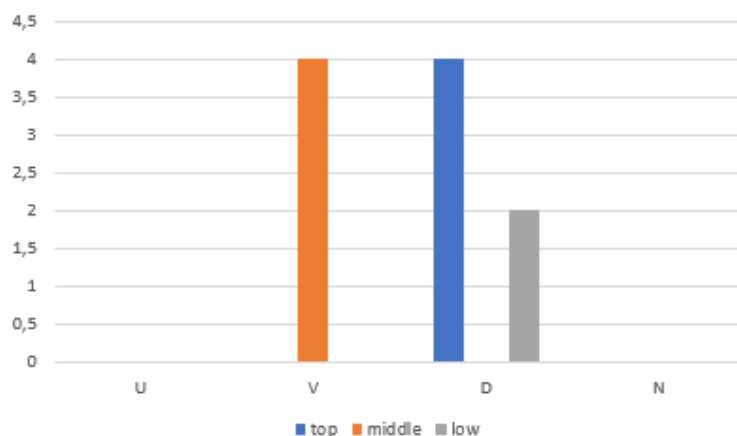
12. Planira li organizacija mjere za poduzimanje koraka povezanih s tim rizicima i prilikama, te način na koji će integrirati i uvesti mjere u svoje procese sustava upravljanja kvalitetom i vrednovati djelotvornost tih mjera?



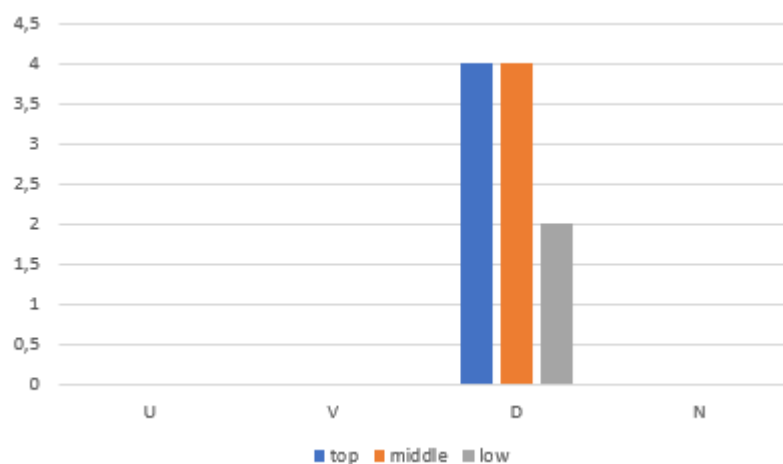
13. Je li organizacija uspostavila ciljeve kvalitete na odgovarajućim funkcijama, razinama i procesima potrebne za sustav upravljanja?



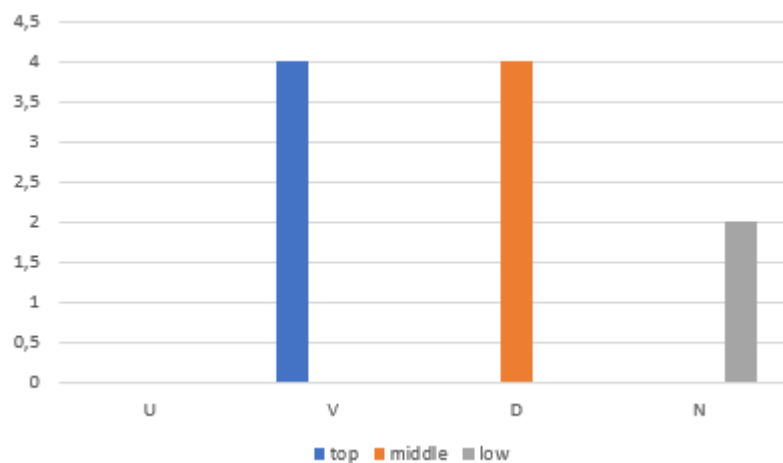
14. Utvrđuje li organizacija pri planiranju načina postizanja ciljeva kvalitete koji će resursi biti potrebni, tko će biti odgovoran, kada će to završiti i kako će se vrednovati rezultati?



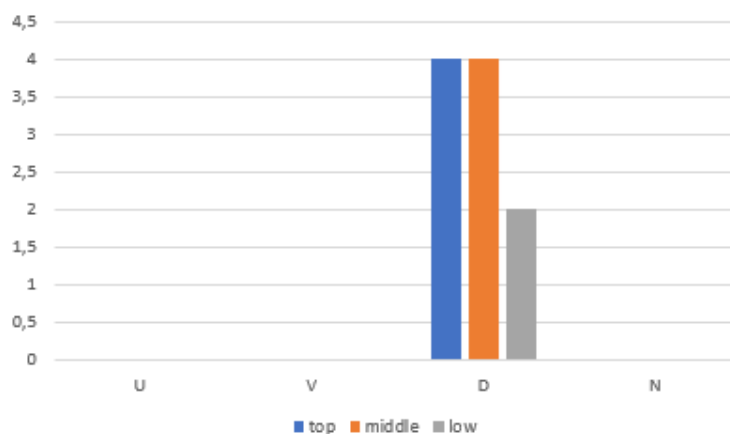
15. Kada se provode promjene u sustavu upravljanja kvalitetom, da li se provode planski, da li se razmatra svrha promjene i njene moguće posljedice, raspoloživost resursa, kao i dodjela i preraspodjela odgovornosti i ovlaštenja?



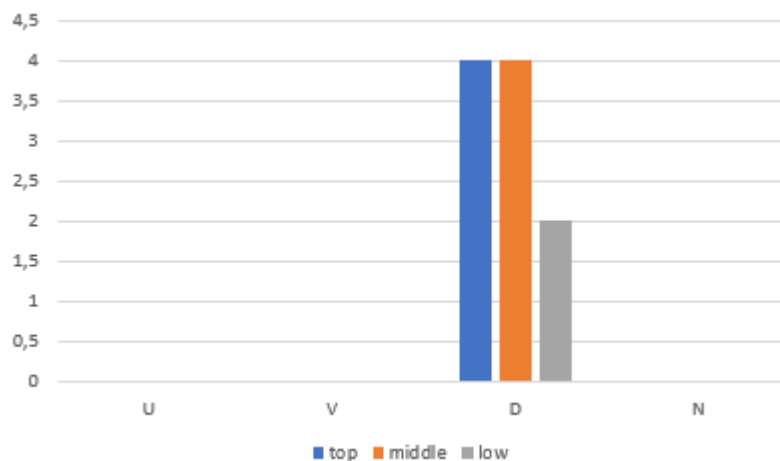
16. Je li organizacija odredila i osigurala resurse potrebne za uspostavu, primjenu, održavanje i neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom?



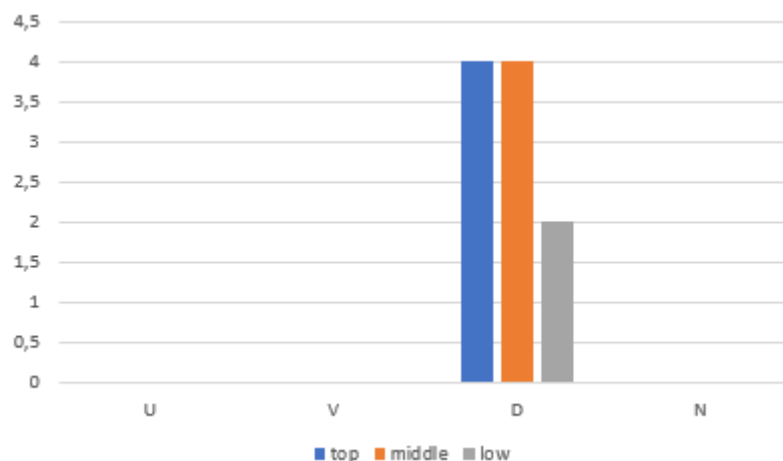
17. Je li organizacija odredila i osigurala osobe potrebne za djelotvornu primjenu sustava upravljanja kvalitetom i za odvijanje svoji procesa i nadzor nad njima?



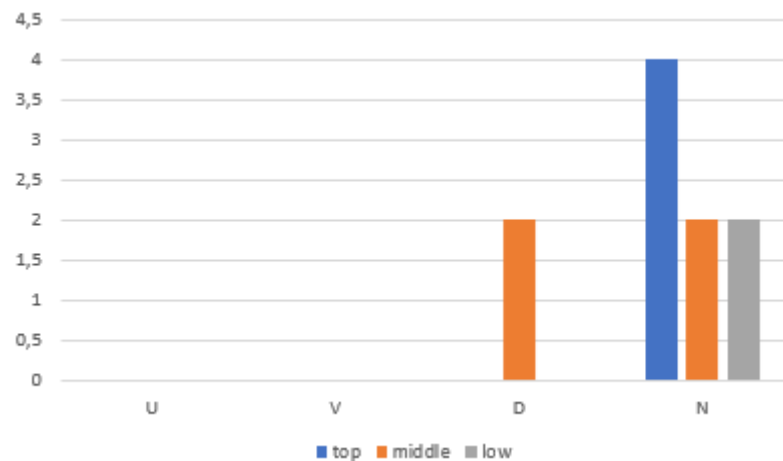
18. Je li organizacija odredila, osigurala i održava li infrastrukturu potrebnu za odvijanje svojih procesa i za postizanje sukladnosti proizvoda i usluga?



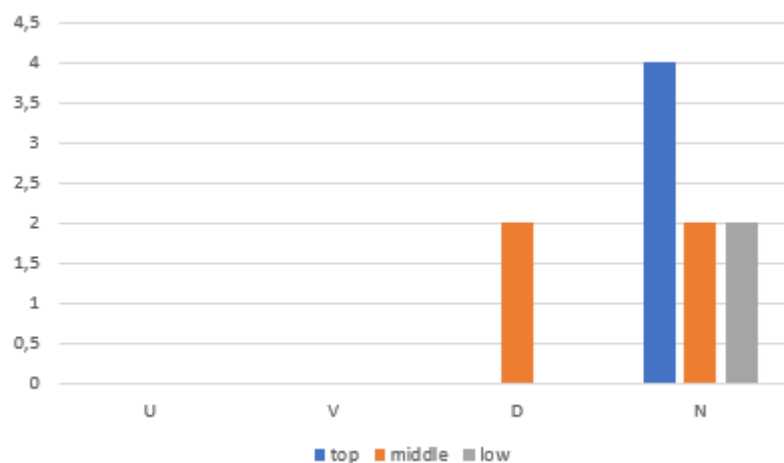
19. Je li organizacija odredila i osigurala resurse potrebne za osiguranje valjanih i pouzdanih rezultata pri praćenju i mjerenju radi verifikacije sukladnosti proizvoda i usluga?



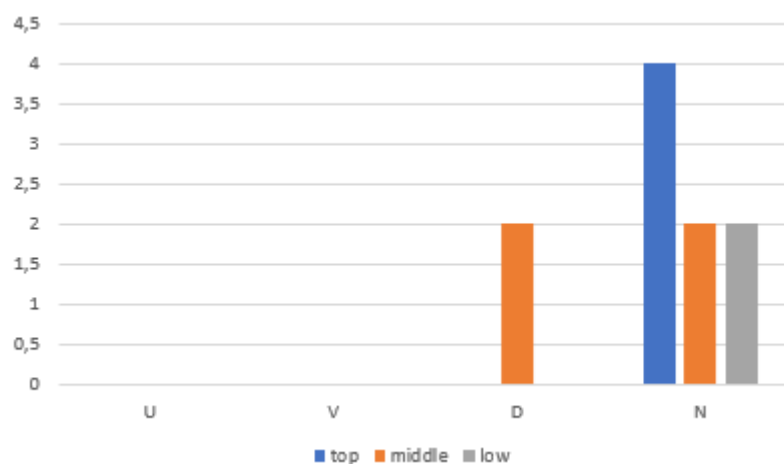
20. Je li osigurano da su resursi prikladni za određenu vrstu aktivnosti praćenja i mjerenja koja se poduzima, te održavani radi osiguranja njihove stalne prikladnosti za namjenu?



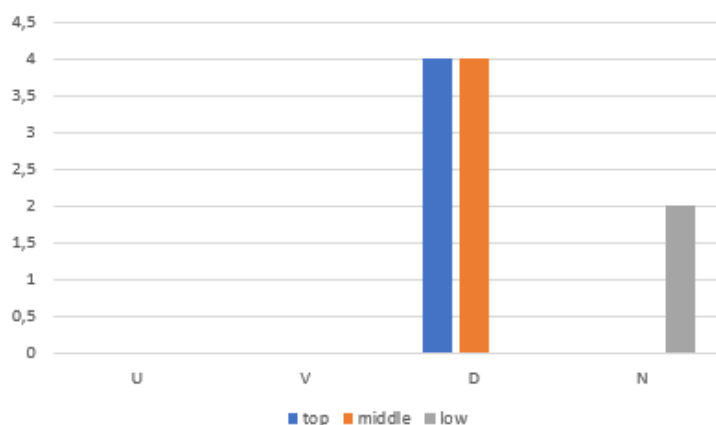
21. Jesu li sačuvane dokumentirane informacije kao dokaz prikladnosti resursa za praćenje i mjerenje za njihovu namjenu?



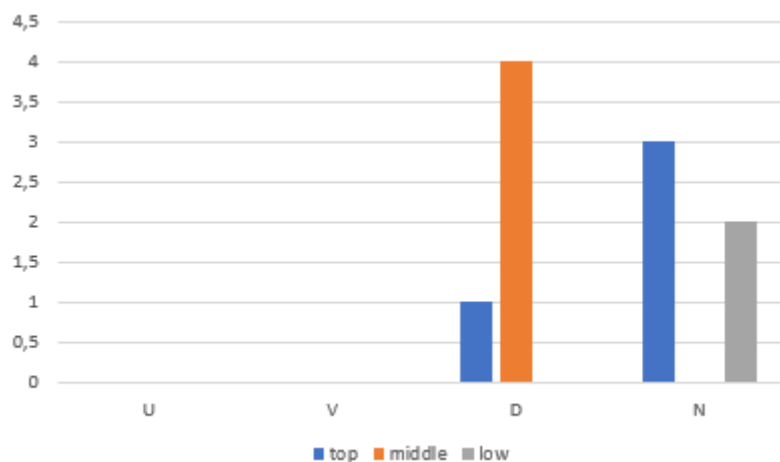
22. Je li organizacija osigurala znanje potrebno za odvijanje svojih procesa i postizanje sukladnosti proizvoda i usluga, te da li održava znanje i je li ono raspoloživo u potrebnom opsegu?



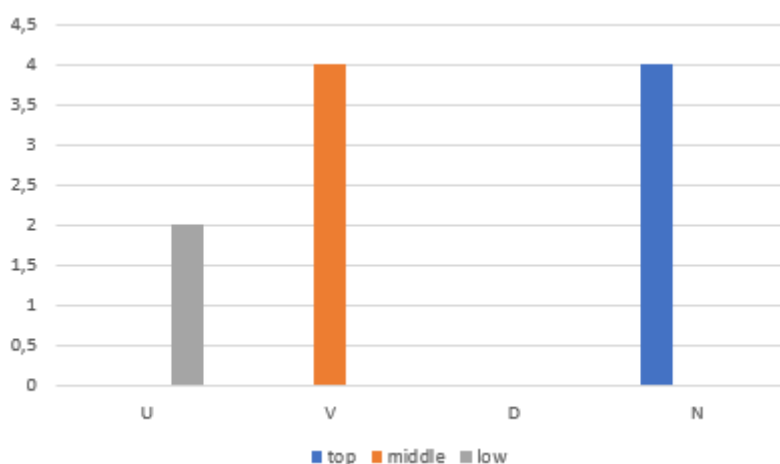
23. Je li organizacija osigurala da osobe koje rade pod njezinim nadzorom upoznate s politikom kvalitete, odgovarajućim ciljevima kvalitete, njihovim doprinosom djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, kao i posljedicama neispunjavanja zahtjeva za sustav upravljanja kvalitetom?



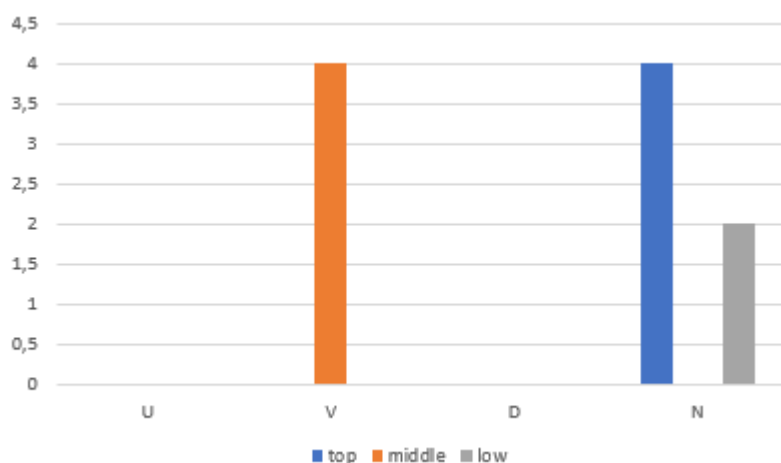
24. Je li organizacija odredila unutarnju i vanjsku komunikaciju važnu za sustav upravljanja kvalitetom, kako će se komunicirati, što će se komunicirati, tko, s kime i o čemu će se komunicirati?



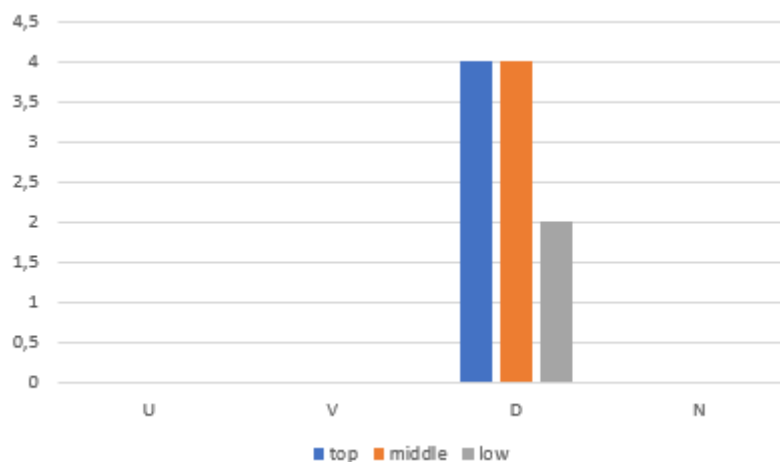
25. Prati li organizacija doživljaj kupaca u pogledu stupnja ispunjenosti njihovih potreba i očekivanja?



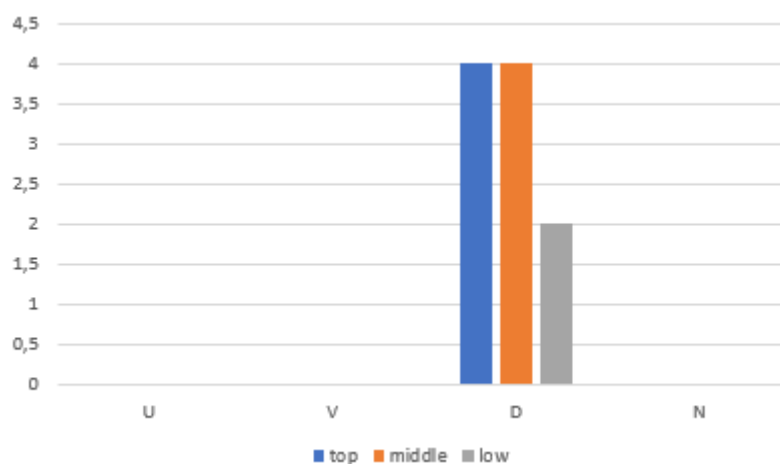
26. Provodi li organizacije interne audite u planiranim vremenskim razdobljima kako bi osigurala informacije je li sustav upravljanja kvalitetom sukladan s vlastitim zahtjevima organizacije, zahtjevima norme ISO 9001 i da li se djelotvorno provodi i održava?



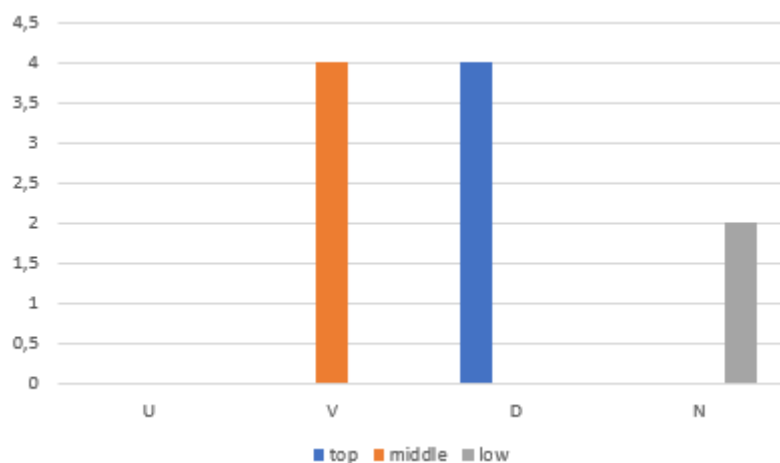
27. Preispituje li Uprava sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji u planiranim vremenskim razdobljima radi osiguranja trajne prikladnosti, primjerenosti, djelotvornosti i usklađenosti sa strateškim usmjerenjem u organizaciji?



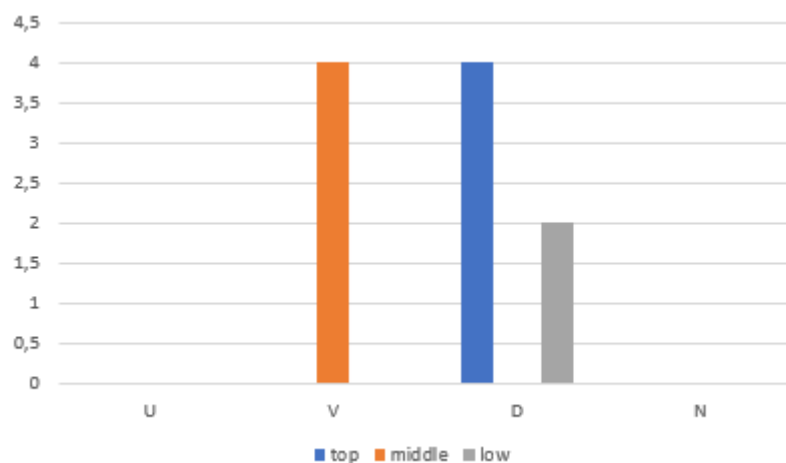
28. Je li organizacija odredila i odabrala prilike za poboljšavanje i provela sve potrebne mjere za ispunjavanje zahtjeva kupaca i povećanje njihova zadovoljstva?



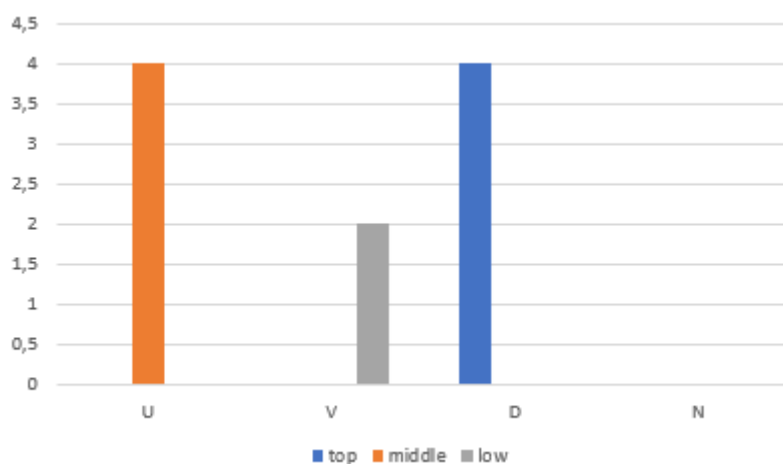
29. Reagira li organizacija na sve nesukladnosti, uključujući i one koje proizlaze iz tužbi?



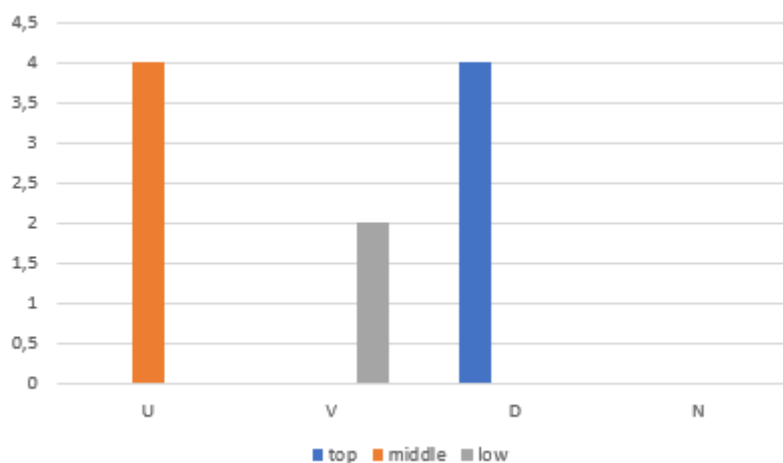
30. Poboljšava li organizacija trajno primjerenost i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom?



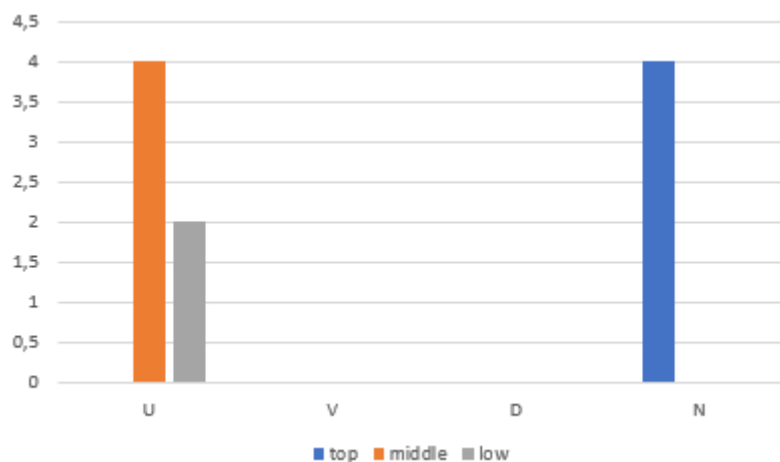
31. Planira li provoditi i nadzire li organizacija procese potrebne za ispunjavanje zahtjeva za isporuku proizvoda i pružanje usluga?



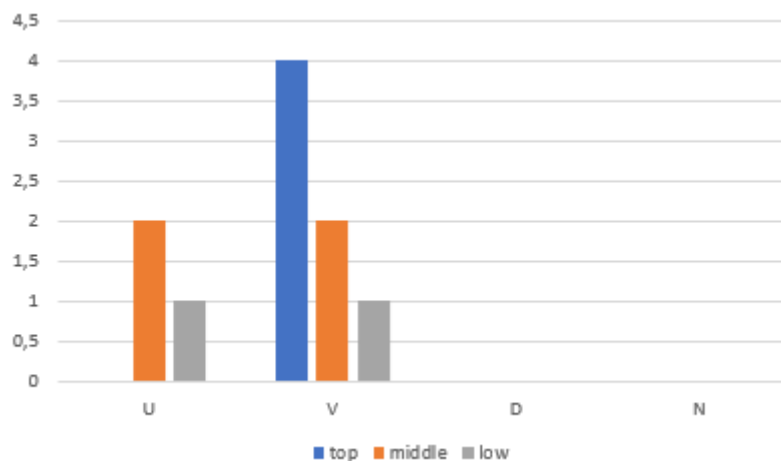
32. Ima li organizacija nadzor nad planiranim promjenama i preispituje li posljedice nenamjernih promjena, po potrebi poduzimajući mjere za ublažavanje negativnih posljedica?



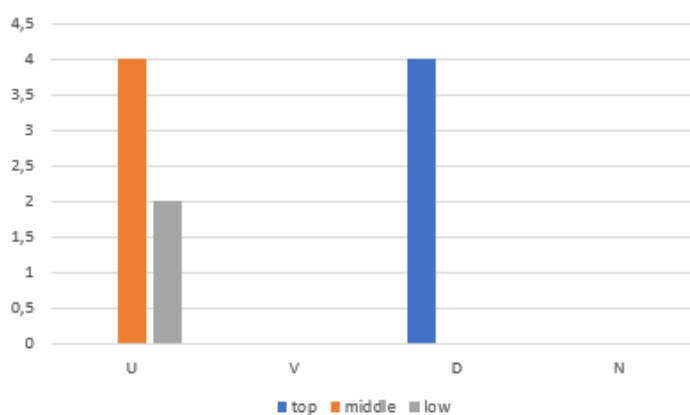
33. Uključuje li komunikacija s kupcima pružanje informacija koje se odnose na proizvode i usluge, dobivanje povratnih informacija od kupaca koje se odnose na proizvode i usluge, uključujući i pritužbe korisnika i kada je potrebno uspostavljanje posebnih zahtjeva za izvanredne mjere?



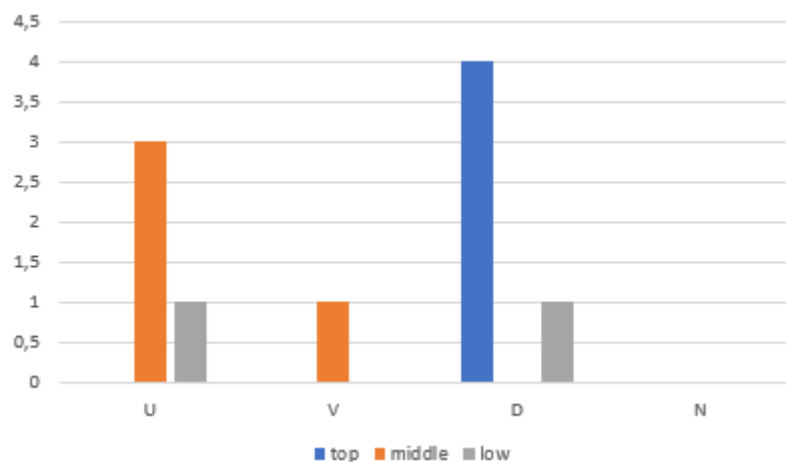
34. Da li je pri utvrđivanju zahtjeva za proizvode i usluge koji će se nuditi kupcima organizacija osigurala da se odrede zahtjevi za proizvode i usluge koji uključuju primjenjivanje zakona i propisa, kao i zahtjeve koje organizacija smatra potrebnima?



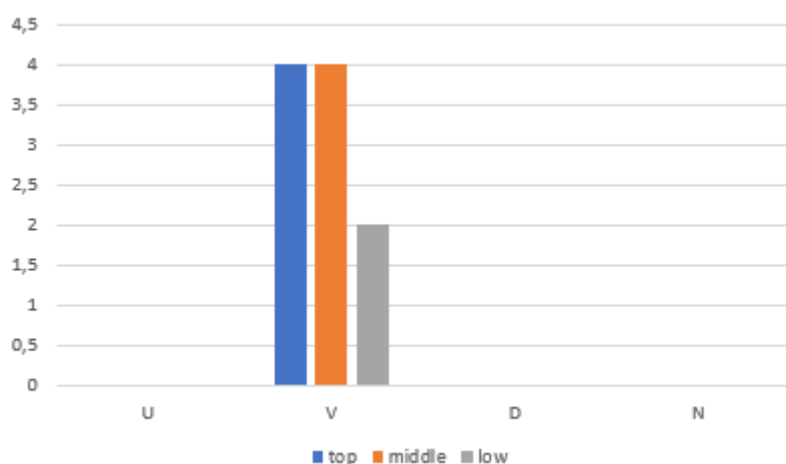
35. Da li je organizacija osigurala da je sposobna ispuniti zahtjeve za proizvode i usluge koje će nuditi kupcima?



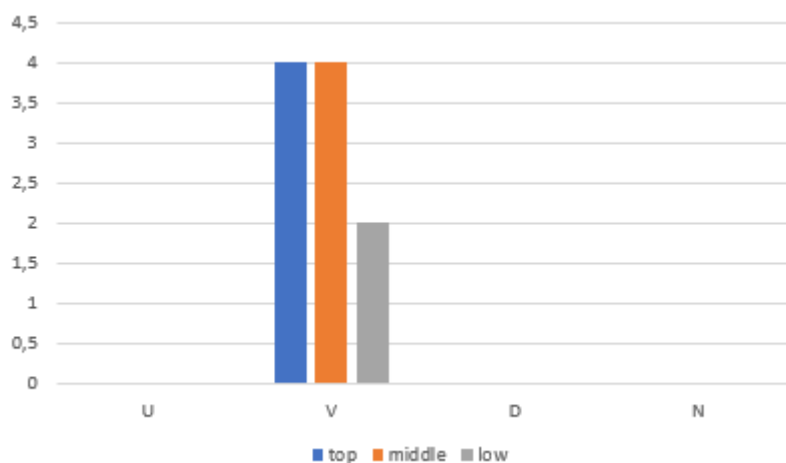
36. Da li je organizacija prije preuzimanja obveze isporuke proizvoda i pružanja usluga kupcu provela preispitivanja koja obuhvaćaju zahtjeve koje je kupac odredio, uključujući i radnje poslije isporuke, kao i zahtjeve koje kupac nije naveo?



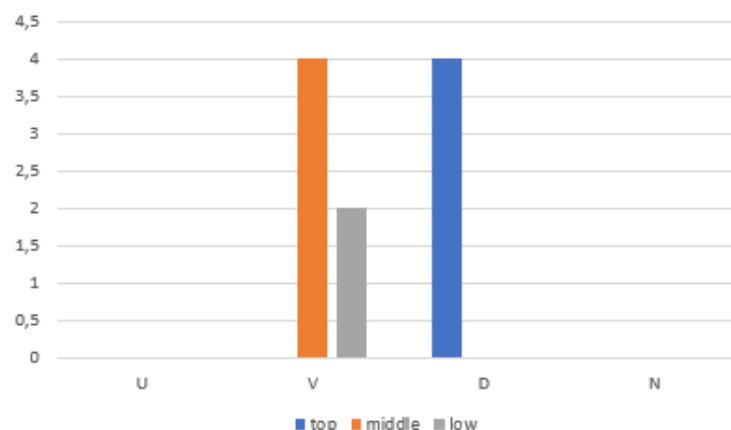
37. Razmatra li organizacija pri određivanju zahtjeve bitne za pojedine vrste proizvoda i usluga koje se projektiraju i razvijaju?



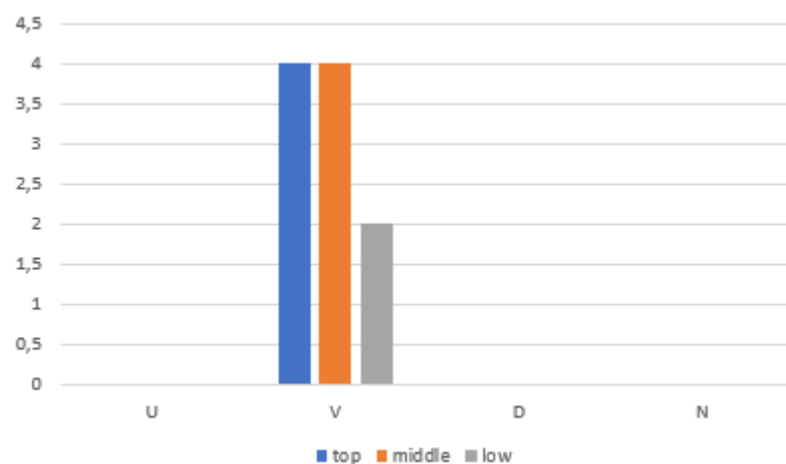
38. Odgovaraju li ulazni podaci svrsi projektiranja i razvoja i jesu li potpuni i nedvosmisleni, te čuvaju li se dokumentirane informacije o ulaznim podacima projektiranja i razvoja?



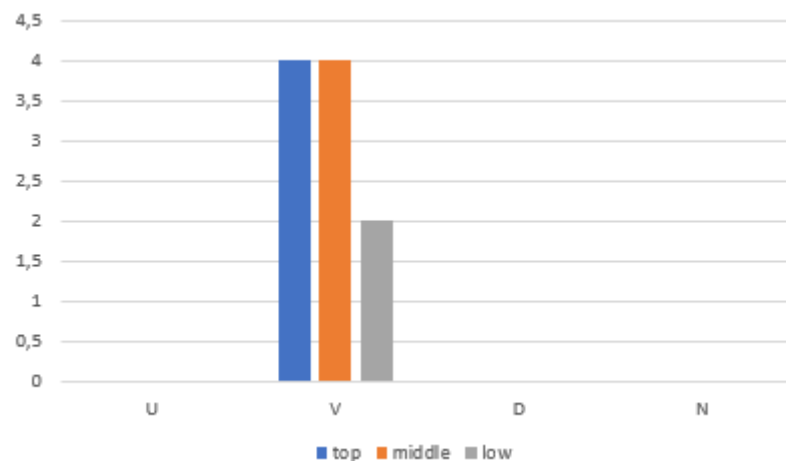
39. Provodi li organizacija nadzor nad procesom projektiranja i razvoja kako bi osigurala se utvrde rezultati koje je potrebno postići?



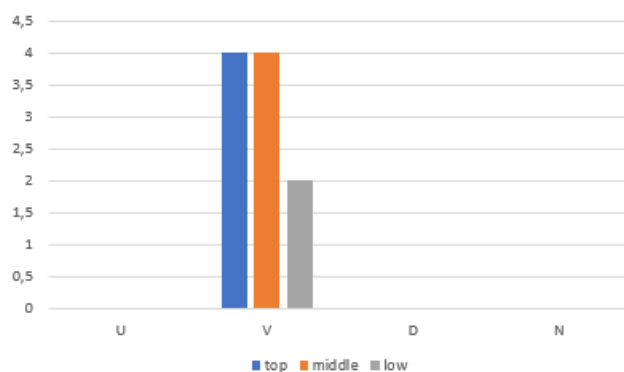
40. Da li je organizacija osigurala da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ispunjavaju zahtjeve i jesu li osigurani postupci nadzora nad istima?



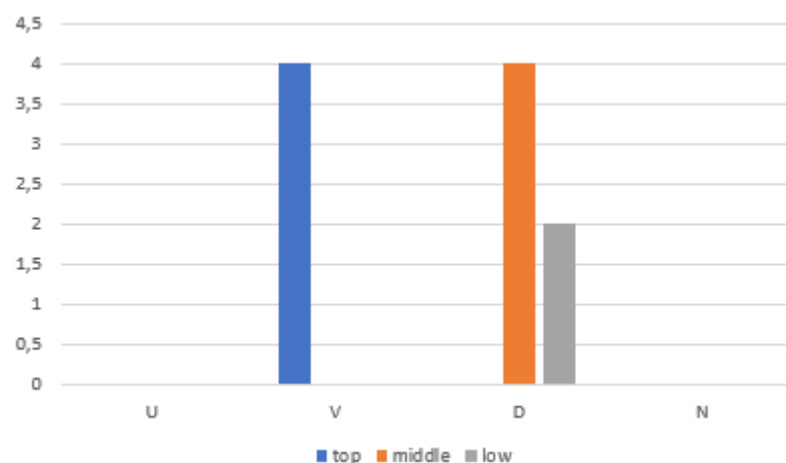
41. Da li su određeni i primijenjeni kriteriji za vrednovanje, odabir, praćenje provedbe i ponovno vrednovanje dobavljača na temelju njihove sposobnosti da isporučuju procese ili proizvode ili pružaju usluge u skladu sa zahtjevima i da li su sačuvane dokumentirane informacije o ovim aktivnostima?



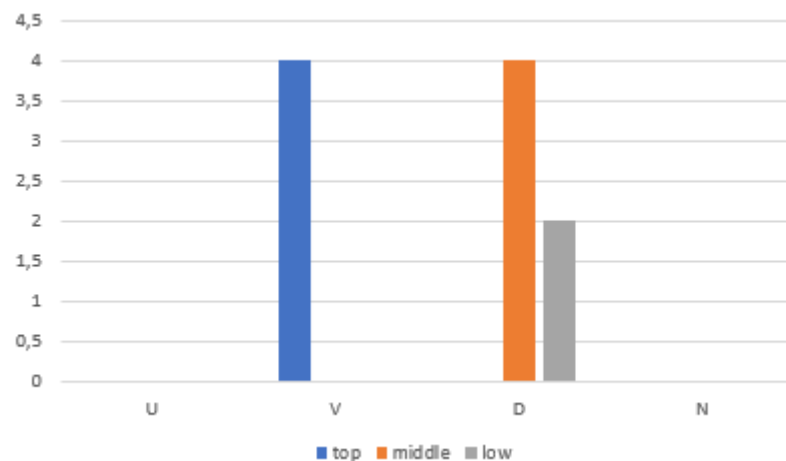
42. Da li je organizacija osigurala da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ne utječe nepovoljno na sposobnost organizacije da dosljedno isporučuje proizvode i usluge svojim kupcima?



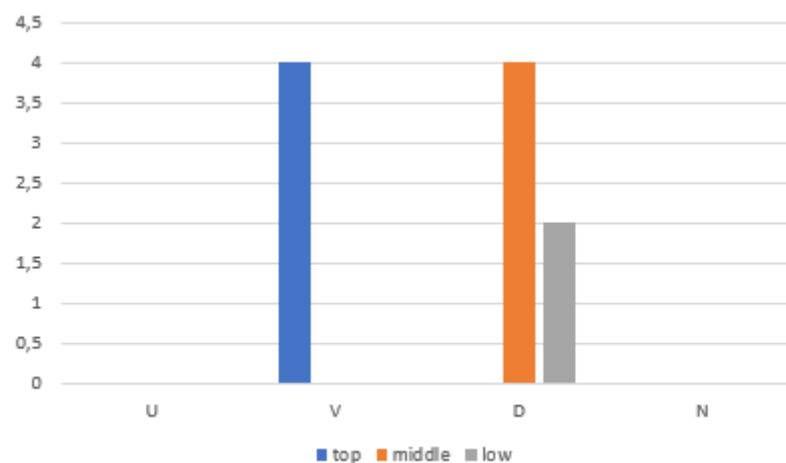
43. Postupa li organizacija pažljivo s imovinom koja pripada kupcu ili vanjskom dobavljaču dok je pod nadzorom organizacije ili je organizacija upotrebljava?



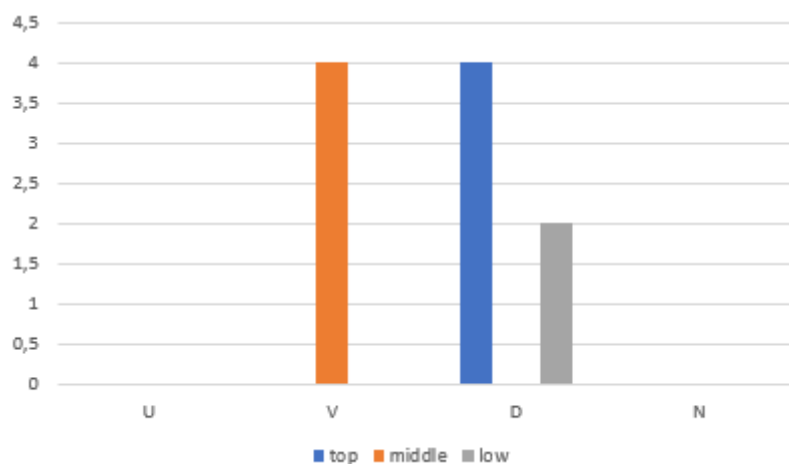
44. Da li je organizacija utvrdila, verificirala, zaštitila i sačuvala imovinu kupaca ili vanjskog dobavljača koja je namijenjena za upotrebu ili ugradnju u proizvode i usluge?



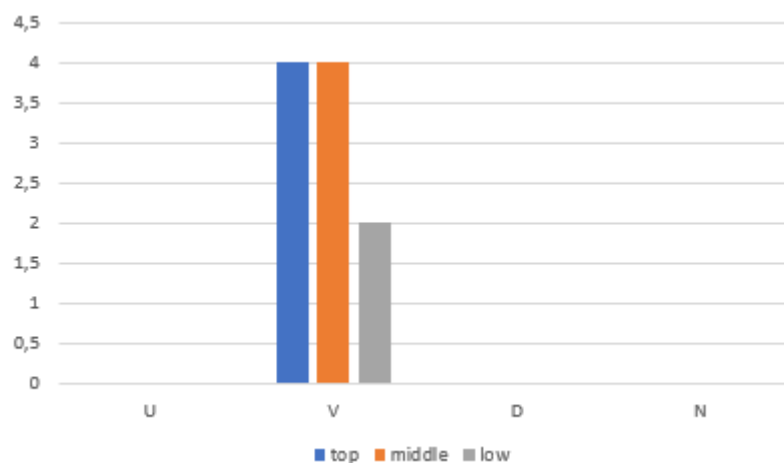
45. Ukoliko se imovina kupaca ili vanjskog dobavljača izgubi ili ošteti ili se utvrdi da je neprikladna za upotrebu, obavještava li organizacija o tome kupca ili vanjskog dobavljača i čuva li dokumentirane informacije o tome što se dogodilo?



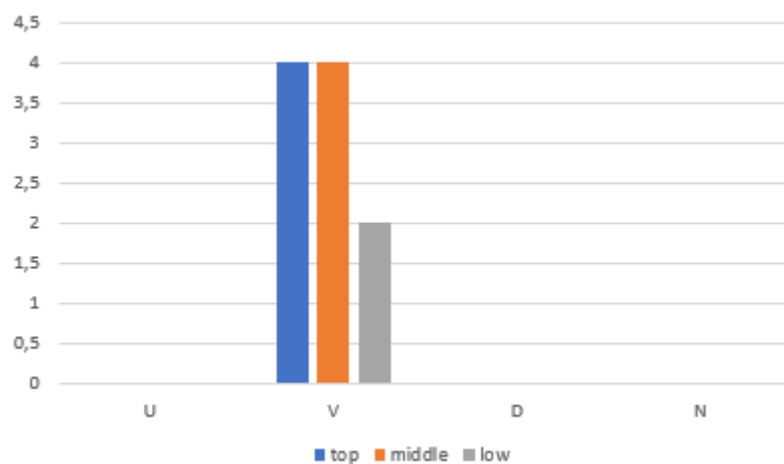
46. Pri utvrđivanju opsega radnji potrebnih nakon isporuke uzima li organizacija u obzir zahtjeve zakona i propisa, moguće neželjene posljedice povezane s njezinim proizvodima i uslugama, prirodu, upotrebu i predviđeni vijek trajanja proizvoda i usluga, zahtjeve kupaca, kao i njihove povratne informacije?



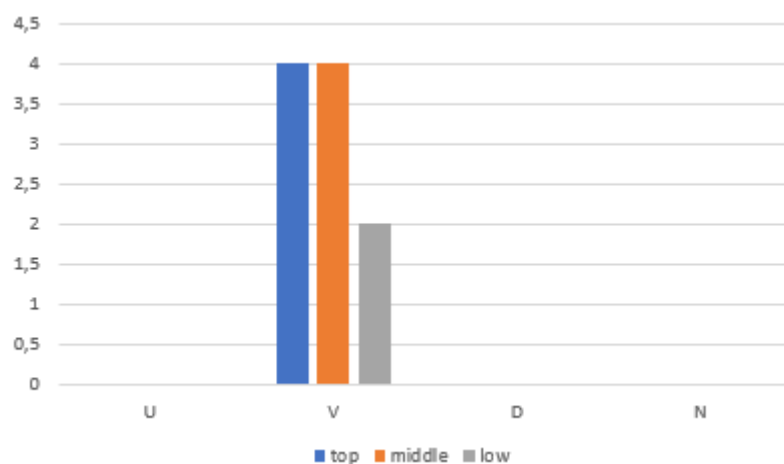
47. Provodi li organizacija planirane mjere u prikladnim fazama radi verifikacije jesu li ispunjeni zahtjevi za proizvod i uslugu?



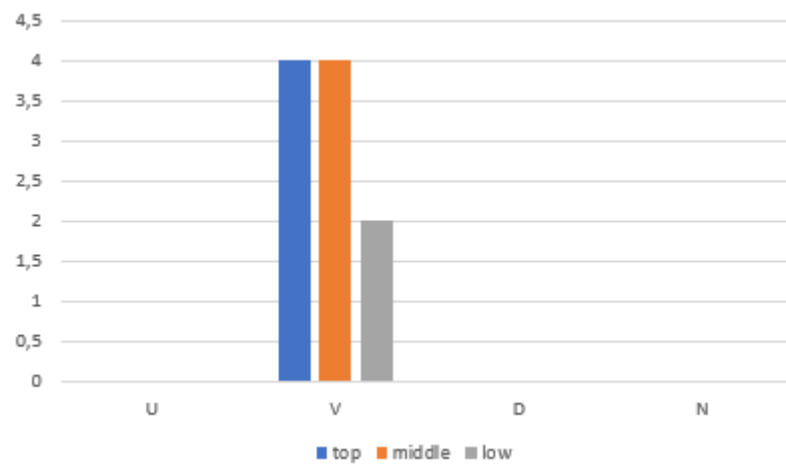
48. Da li je osigurano da se isporuka proizvoda i usluga prema kupcu ne nastavi sve dok se uspješno ne završe planirane mjere i kada to kupcu odgovara?



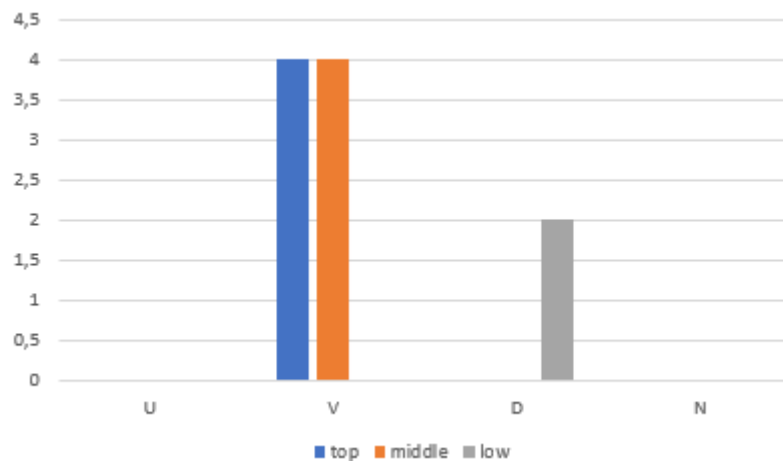
49. Čuva li organizacija dokumentirane informacije o puštanju proizvoda i usluga u promet?



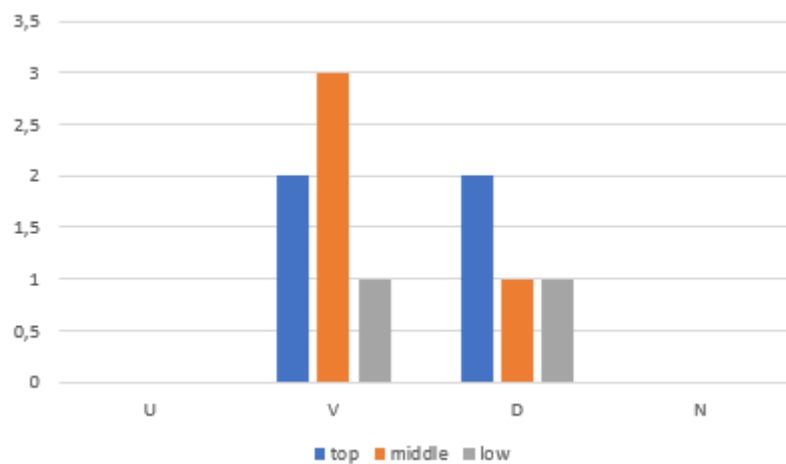
50. Da li je organizacija osigurala da se utvrde i stave pod nadzor izlazi koji ne ispunjavaju zahtjeve radi sprečavanja njihove nenamjerne upotrebe ili isporuke?



51. Jesu li poduzeti koraci za ispravak, odvajanje, zadržavanje, povrat ili obustavu isporuke proizvoda i usluga, obavještavanje kupaca i dobivanje odobrenja za prihvaćanje isporuke uz posebnu dozvolu?



52. Da li je nakon ispravka verificirana nesukladnost i da li su sve promjene dokumentirane?



Nakon provedenog istraživanja, prikupljeni su određeni podatci, a kao što je prethodno spomenuto u istraživanju je sudjelovalo 10 *managera* Optima Telekomu, te su dobiveni rezultati

korišteni za dobivanje spoznaja o kvaliteti upravljanja unutar organizacije Optima Telekom, kao i o razini zrelosti ove organizacije.

Na prvo pitanje svi djelatnici *top* i *middle managementa* su odgovorila kako smatraju da je organizacija odredila vanjska i unutarnja pitanja koja su bitna za njezinu svrhu u velikoj mjeri sukladno, dok djelatnici *low managementa* smatraju kako je to učinjeno djelomično sukladno, odnosno prihvatljivo. Svi djelatnici *top*, *middle* i *low managementa* smatraju kako je organizacija odredila zainteresirane strane koje su bitne za sustav upravljanja kvalitetom djelomično sukladno, odnosno prihvatljivo. Isti odgovor je dobiven, od sve tri skupine djelatnika, kada je postavljeno pitanje broj tri i pitanje broj četiri. *Top* i *middle management* smatra kako se dokumentirane informacije kao podrška odvijanja procesima održavaju u velikoj mjeri sukladno, dok je *low management* mišljenja kako su ove informacije djelomično sukladne. Da li Uprava dokazuje vodstvo i opredijeljenost u odnosu na sustav upravljanja, dva *top management* djelatnika smatra sukladno za zahtjevima, po dva *top* i *middle*, te jedan *low management* djelatnik misle kako je ovo u velikoj mjeri sukladno, dok dva *middle* i jedan *low management* djelatnik smatraju da Uprava svoje vodstvo dokazuje djelomično sukladno, odnosno prihvatljivo. Svi ispitanici smatraju da Uprava dokazuje vodstvo i opredijeljenost s obzirom na usmjerenost na kupca, u velikoj mjeri sukladno, kao i da je uspostavila, primjenjivanje i održavanje politike kvalitete tako da bude primjerena svrsi i kontekstu organizacije. Djelatnici, dijele mišljenje da je djelomično sukladno, Uprava osigurala da politika kvalitetom bude raspoloživa i održavana, priopćena, shvaćena i primijenjena unutar organizacije, te dostupna zainteresiranim stranama. *Middle* i *low management* misli kako je Uprava, djelomično sukladno, osigurala da unutar organizacije budu dodijeljene, priopćene i shvaćene odgovornosti i ovlaštenja za odgovarajuće uloge, dok je *top management* mišljenja kako je ovo učinjeno u velikoj mjeri sukladno. Svi *top*, *middle* i *low management* djelatnici smatraju kako je Uprava razmotrila pitanje broj 1 i zahtjeve dane pitanjem broj 2, te da je djelomično sukladno odredila rizike i prilike. Na pitanje da li organizacija planira mjere za poduzimanje koraka povezanih s rizicima i prilikama svi ispitanici su odgovorili kako smatraju da je to učinjeno djelomično sukladno danim zahtjevima. Da li je organizacija uspostavila ciljeve na odgovarajućim funkcijama, razinama i procesima svi su rekli kako smatraju da je to učinjeno djelomično sukladno.

Svi ispitanici *middle* i *low managementa* smatraju kako organizacija djelomično sukladno planira način postizanja ciljeva kvalitete, koji će se resursi koristiti i tko će biti odgovoran, dok je *top management* odgovorio kako smatra da je to napravljeno u velikoj mjeri sukladno. Provođenje promjena u sustavu upravljanja kvalitetom, te razmatranje svrhe promjena i njenih mogućih posljedica, svi djelatnici smatraju djelomično usklađenim. *Top management* smatra kako je organizacija odredila i osigurala resurse potrebne za uspostavu, primjenu, održavanje i neprekidno

poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom u velikoj mjeri sukladno, *middle management* je na ovo pitanje dao odgovor „djelomično sukladno“, dok je *low management* rekao kako smatra osiguravanje resursa nesukladnim sa zahtjevima norme. Djelatnici smatraju kako je organizacija, djelomično sukladno, odredila i osigurala osobe koje su potrebne za djelotvornu primjenu sustava upravljanja kvalitetom. Za razliku od prethodnog pitanja, na pitanje da li je organizacija odredila, osigurala i održava li infrastrukturu potrebnu za odvijanje svojih procesa i za postizanje sukladnosti proizvoda i usluga svi djelatnici smatraju kako je ovo učinjeno u velikoj mjeri sukladno. Isti odgovor, od svih djelatnika je dobiven na pitanje da li je organizacija odredila i osigurala resurse potrebne za osiguranje valjanih i pouzdanih rezultata pri praćenju i mjerenju radi verifikacije sukladnosti proizvoda i usluga Svi djelatnici *top*, po dva *middle* i *low managementa* smatraju nesukladnim osiguravanje resursa potrebnih za valjane i pouzdane rezultate pri praćenju i mjerenju radi verifikacije sukladnosti proizvoda i usluga. Dva djelatnika *middle managementa* smatra kako je organizacija djelomično sukladno osigurala potrebne resurse. Isti omjer i iste odgovore su sačuvane dokumentirane informacije kao dokaz prikladnosti resursa za praćenje i mjerenje za njihovu namjenu, kao i na pitanje da li je organizacija osigurala znanje potrebno za odvijanje svojih procesa i postizanje sukladnosti proizvoda i usluga, te da li održava znanje i je li ono raspoloživo u potrebnom opsegu.

Low management smatra nesukladnim osiguravanje da su osobe koje rade u organizaciji upoznate s politikom kvalitete, odgovarajućim ciljevima kvalitete, njihovim doprinosom djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, kao i posljedicama neispunjavanja zahtjeva za sustav upravljanja kvalitetom. *Top* i *low managementa* kao odgovor na ovo pitanje navodi „djelomično sukladno“. Jedan ispitanik *top managementa* i svi ispitanici *middle managementa* smatraju da je organizacija odredila unutarnju i vanjsku komunikaciju važnu za sustav upravljanja kvalitetom, kako će se komunicirati, što će se komunicirati, tko, s kime i o čemu će se komunicirati djelomično sukladno. Tri ispitanika *top managementa* i svi ispitanici *low managementa* su mišljenja kako je organizacija komunikaciju odredila nesukladno zahtjevima norme. Praćenje doživljaja kupaca u pogledu stupnja ispunjenosti njihovih potreba i očekivanja *low management* smatra usklađenim, *middle management* smatra kako je praćenje doživljaja kupaca u velikoj mjeri usklađeno, dok *top management* smatra da je praćenje doživljaja kupaca nesukladno. Ispitanici *top* i *low managementa* smatraju nesukladnim provođenje internih audita u planiranim vremenskim razdobljima kako bi osigurala informacije je li sustav upravljanja kvalitetom sukladan s vlastitim zahtjevima organizacije, zahtjevima norme ISO 9001 i da li se djelotvorno provodi i održava, a ispitanici *middle managementa* kažu kako je ovo „u velikoj mjeri usklađeno“. Svi ispitanici smatraju kako djelomično sukladno Uprava preispituje sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji u planiranim vremenskim razdobljima radi osiguranja trajne prikladnosti,

primjerenosti, djelotvornosti i usklađenosti sa strateškim usmjerenjem, kao i da li je organizacija odredila i odabrala prilike za poboljšavanje i provela sve potrebne mjere za ispunjavanje zahtjeva kupaca i povećanje njihova zadovoljstva.

Top i low management smatra kako organizacija djelomično sukladno odgovara na sve nesukladnosti, dok *middle management* smatra da se ovo odvija nesukladno sa zahtjevima norme. Iste odgovore su djelatnici dali na pitanje smatraju li usklađenim nadzor nad planiranim promjenama. Planira li provoditi i nadzire li organizacija procese potrebne za ispunjavanje zahtjeva za isporuku proizvoda i pružanje usluga djelomično sukladnim smatra *top management*, usklađenim *middle management*, dok *low management* smatra da je u velikoj mjeri usklađeno. Na pitanje da li organizacija ima nadzor nad planiranim promjenama i preispituje li posljedice nenamjernih promjena, po potrebi poduzimajući mjere za ublažavanje negativnih posljedica ispitanici su dali isti odgovor kao u prethodnom pitanju. Uključuje li komunikacija s kupcima pružanje informacija koje se odnose na proizvode i usluge, nesukladnim smatra *top management*, *middle management* i *low management* kaže kako je ta komunikacija u usklađena sa zahtjevima norme. Da li je pri utvrđivanju zahtjeva za proizvode i usluge koji će se nuditi kupcima organizacija osigurala da se odrede zahtjevi za proizvode i usluge koji uključuju primjenjivanje zakona i propisa, kao i zahtjeve koje organizacija smatra potrebnima, *top*, *low* i dva djelatnika *middle managementa* kažu „u velikoj mjeri sukladno“, dva djelatnika *middle managementa* „u velikoj mjeri sukladno“. *Middle* i *low management* smatra da je organizacija osigurala da je sposobna ispuniti zahtjeve za proizvode i usluge koje će nuditi kupcima sukladno sa zahtjevima. *Top management* smatra kako je ovo djelomično sukladno. Da li je organizacija prije preuzimanja obveze isporuke proizvoda i pružanja usluga kupcu provela preispitivanja koja obuhvaćaju zahtjeve koje je kupac odredio, uključujući i radnje poslije isporuke, kao i zahtjeve koje kupac nije naveo, *top management* i jedan djelatnik *low managementa* smatraju djelomično usklađenim. Tri djelatnik *middle* i jedan djelatnik *low managementa* smatra da je usklađeno sa zahtjevima, dok jedan djelatnik *middle managementa* smatra da je u velikoj mjeri usklađeno. Svi ispitanici su rekli kako organizacija razmatra pri određivanju zahtjeve bitne za pojedine vrste proizvoda i usluga koje se projektiraju i razvijaju u velikoj mjeri sukladno. Jednak odgovor su dali i na pitanje o tome odgovaraju li ulazni podatci svrsi projektiranja i razvoja i jesu li potpuni i nedvosmisleni, te provodi li organizacija nadzor nad procesom projektiranja i razvoja kako bi osigurala se utvrde rezultati koje je potrebno postići.

Na pitanja da li je organizacija osigurala da izlazi projekata i razvoja ispunjavaju ulazne zahtjeve, određuju značajke proizvoda i usluga koje su bitne za njihovu predviđenu namjenu, sigurnu i pravilnu isporuku, i da li čuva dokumentirane informacije o izlazima projektiranja i razvoja *top management* i jedan predstavnik *low managementa* je odgovorio kako smatra da je sve

djelomično sukladno. *Middle management* i jedan djelatnik *low managementa* smatraju da je u velikoj mjeri sukladno. U velikoj mjeri sukladnim *middle* i *low management* smatra da organizacija utvrđuje, preispituje i nadzire promjene napravljene za vrijeme projektiranja i razvoja proizvoda i usluga ili nakon toga, dok *top management* kaže kako organizacija to čini djelomično usklađeno. Svi ispitanici su rekli kako je organizacija osigurala da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ispunjavaju zahtjeve i jesu li osigurani postupci nadzora nad istima, u velikoj mjeri sukladno. Isti odgovor je dan na pitanje da li su određeni i primijenjeni kriteriji za vrednovanje, odabir, praćenje provedbe i ponovno vrednovanje dobavljača na temelju njihove sposobnosti da isporučuju procese ili proizvode ili pružaju usluge u skladu sa zahtjevima i da li su sačuvane dokumentirane informacije o ovim aktivnostima. Također iste odgovore djelatnici daju na pitanje vezano za osiguravanje procesa, proizvoda i usluga pribavljeno od vanjskih dobavljača, kao i na to postupa li organizacija pažljivo s imovinom koja pripada kupcu ili vanjskom dobavljaču. Na pitanje da li je organizacija utvrdila, verificirala, zaštitila i sačuvala imovinu kupaca ili vanjskog dobavljača koja je namijenjena za upotrebu ili ugradnju u proizvode i usluge *middle* i *low management* odgovara kako je to učinjeno djelomično sukladno, dok *top management* smatra kako je ovo učinjeno u velikoj mjeri sukladno zahtjevima norme. Odgovor na pitanje obavještava li organizacija kupca ili vanjskog dobavljača i čuva li dokumentirane informacije ukoliko se imovina kupaca ili vanjskog dobavljača izgubi ili ošteti ili se utvrdi da je neprikladna za upotrebu je u potpunosti isto kao i prethodno.

Top i *low management* smatraju kako je organizacija pri utvrđivanju radnji potrebnih nakon isporuke uzela u obzir zahtjeve zakona i propisa, djelomično sukladno, a *middle management* na isto pitanje odgovara kako je to napravljeno u velikoj mjeri sukladno. Provođi li organizacija planirane mjere u prikladnim fazama radi verifikacije jesu li ispunjeni zahtjevi za proizvod i uslugu, te da li je osigurano da se isporuka proizvoda i usluga prema kupcu ne nastavi sve dok se uspješno ne završe planirane mjere i kada to kupcu odgovara svi se djelatnici slažu kako je to učinjeno u velikoj mjeri sukladno zahtjevima norme. Isti odgovori su dobiveni kada se djelatnike pitalo da li organizacija čuva dokumentirane informacije o puštanju proizvoda i usluga u promet i da li je organizacija osigurala da se utvrde i stave pod nadzor izlazi koji ne ispunjavaju zahtjeve radi sprečavanja njihove nenamjerne upotrebe ili isporuke. Da li su poduzeti koraci za ispravak, odvajanje, zadržavanje, povrat ili obustavu isporuke proizvoda i usluga, obavještavanje kupaca i dobivanje odobrenja za prihvaćanje isporuke uz posebnu dozvolu *top* i *middle management* smatra u velikoj mjeri sukladno, a *low management* smatra djelomično sukladnim. Na zadnje pitanje, da li je nakon ispravka verificirana nesukladnost i da li su sve promjene dokumentirane, „u velikoj mjeri sukladno“ smatraju dva djelatnika *top*, tri djelatnika *middle* i jedan *low managementa*. Djelomično sukladnim smatraju dva djelatnika *top* i po jedan *middle* i *low managementa*.

Prije provođenja internog audita postavljene su tri hipoteze:

Hipoteza 1: „*Low management smatra kako je poslovanje Optima Telekom nesukladno zahtjevima danima u Listi pitanja za audit sukladno normi ISO 9001.*“

Hipoteza je potvrđena jer je iz rezultata vidljivo kako *low management* smatra nesukladnim osiguravanje znanja i vještina potrebnih za odvijanje svih procesa i postizanje sukladnosti proizvoda i usluga koje nudi Optima Telekom.

Hipoteza 2: „*Middle management smatra kako je poslovanje Optima Telekom u velikoj mjeri sukladno zahtjevima danima u Listi pitanja za audit sukladno normi ISO 9001.*“

Ova hipoteza je, također potvrđena, *middle management* odgovara kako je u velikoj mjeri sukladno organizacija reagira na sve nesukladnosti, uključujući i one koje proizlaze iz tužbi

Hipoteza 3: „*Top management smatra kako je poslovanje Optima Telekom sukladno sa zahtjevima danima u Listi pitanja za audit sukladno normi ISO 9001.*“

Hipoteza je potvrđena jer *top management* smatra kako Uprava dokazuje vodstvo i opredijeljenost u odnosu na sustav upravljanja, sukladno sa zahtjevima norme.

Tijekom provođenja internog audita ocijenjena je razina zrelosti organizacije, odnosno pojedinih njenih elemenata. Ocjene dolaze u rasponu od 1 – 5, gdje 1 znači kako je organizacija na početnom nivou, dok 5 označava najbolju praksu.

Razumijevanje organizacije i njenog konteksta je dobilo ocjenu 4, razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana 3, određivanje područja primjene sustava upravljanja kvalitetom 3 i sustav upravljanja kvalitetom, također 3. Vodstvo i opredijeljenost, politika kvalitete, ali i uloge, odgovornosti i ovlaštenja u organizaciji su dobili ocjenu 4. Mjere za poduzimanje koraka povezanih s rizicima i prilikama, ciljevi kvalitete i planiranje njihova postizanja imaju ocjenu 3, dok je planiranje promjena dobilo ocjenu 2, kao i resursi. Osposobljenost ima ocjenu 3, svjesnost 2, komunikacija 3, kao i praćenje, mjerenje, analiza i vrednovanje. Interni audit i preispitivanje sustava upravljanja kvalitetom su dobili ocjenu 2, dok su poboljšavanje, ne sukladnost, popravna radnja i trajno poboljšanje dobili 3. Operativno planiranje, kao i zahtjevi za proizvode i usluge su dobili ocjenu 4. Projektiranje i razvoj proizvoda i usluga, nadzor na procesima, proizvodima i uslugama pribavljenim od vanjskih dobavljača, proizvodnja i pružanje usluga, ali i puštanje proizvoda i usluga u promet imaju najvišu ocjenu, odnosno 5. Nadzor nad nesukladnim izlazima je dobio ocjenu 3.

Sve gore navedeno dovodi do zaključka kako je razina zrelosti poduzeća Optima Telekom vrlo niska, odnosno 2,55.

5. Zaključak

Do sada su organizacije gotovo isključivo bile usmjerene na to da kupci budu zadovoljni kvalitetom proizvoda i usluga, što se postizalo kontroliranjem proizvoda i usluga po fazama, no međutim u vrlo kratkom vremenu došlo je do promjene, pa tako korisnici i samo tržište zahtijevaju trajnu kvalitetu. Organizacije se moraju prilagođavati i čim prije uključiti u promjene i zadovoljavanje novih zahtjeva za kvalitetom sustava.

Kako bi se zadovoljili novi zahtjevi za kvalitetom sustava sve važniju ulogu imati će interni audit odnosno samoprocjena organizacije koja će joj pružiti sveukupni prikaz uspješnosti i stupnja zrelosti sustava upravljanja, a ujedno će pomoći kod identificiranja područja koja trebaju poboljšanje i/ili inovacije i onih područja koja trebaju prioritarno praćenje.

Iako Optima Telekom posjeduje certifikat upravljanja kvalitetom ISO norme 9001:2008 čime potvrđuje usklađenost sustava upravljanja kvalitetom telekomunikacijskih usluga, rezultati provedenog internog audita daju pomalo drugačiju sliku. Hipoteze postavljene na početku rada su potvrđene, te iz njih proizlazi kako *low management* smatra nesukladnim osiguravanje znanja i vještina potrebnih za odvijanje svih procesa i postizanje sukladnosti usluga koje poduzeće nudi. *Middle management* je mišljenja kako Optima Telekom, u velikoj mjeri sukladno reagira na sve nesukladnosti, pa čak i na one koje proizlaze iz tužbi, dok *top management* misli kako dokazuju vodstvo i opredijeljenost u odnosu na sustav upravljanja, a sve u skladu sa zahtjevima norme. Uprava Optima Telekoma teži konstantnom poboljšavanju djelotvornosti i učinkovitosti procesa koji se primjenjuju unutar organizacije, no međutim iz internog audita je vidljivo kako je potrebno uspostaviti procese koji će omogućavati učestalost nadzora, prikupljanje informacija, kao i donošenje mjera koje će biti usmjerene neprekidnom poboljšavanju. Uprava mora, u svojim redovima, imati predstavnika za kvalitetu koji će za obavezu imati osiguravanje koordinacije procesa trajnog poboljšavanja, te iniciranje i poticanje mjera i nadziranje njihovih rezultata.

Najveći problem Optima Telekoma je krivo razmišljanje kako postoje važniji i veći problemi od osiguravanja kvalitete usluga koje nudi svojim korisnicima. U stjecanju znanja o kvaliteti i vrednovanju svjetskih normi leži šansa organizacije na tržištu, stoga je više nego nužno poraditi na povećanju svijesti o kvaliteti kod svih zaposlenika, a posebno kod *top, middle i low managementa*.

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Sandra Vasiljević pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada pod naslovom Ocjena analize zrelosti kvalitete upravljanja na primjeru odabranog poduzeća te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

Sandra Vasiljević

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Sandra Vasiljević neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom završnog rada pod naslovom Ocjena analize zrelosti kvalitete upravljanja na primjeru odabranog poduzeća čija sam autorica.

Studentica:

Sandra Vasiljević

(vlastoručni potpis)

6. Literatura

1. Andrijanić I., Buntak K., Bošnjak M. „*Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe*“, Libertas visoka poslovna škola, Zagreb, 2012
2. Britvić J.: „*Moderni sustavi upravljanja u organizacijama*“, Stručni rad, Zagreb, 2002. (dostupno na <https://hrcak.srce.hr/71850> ,pristupljeno 12.07.2019.)
3. Buntak K., Adelsberger Z., Adelsberger D.: „*Kompetentnost-Ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete*“, Kvalitet, godina XXI, Broj 7-8-2011., 33-35 (dostupno na http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2012/42_Kompetentnost_kljucna%20karakteristika_nacela_kvalitete.pdf pristupljeno 18.09.2020.)
4. Buntak K., Adelsberger Z., Trajković A., Adelsberger D.: „*Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost*“, Zagreb, 2012. (dostupno http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2012/46_Utjecaj_upravljanja_intelektualnim_kapitalom.pdf pristupljeno 18.09.2020.)
5. Deming , E.: „*The New Economics*“, *The MIT Press*, Massachusetts, 2000
6. Drljača M., Bešker M., Čiček J.: „*Unutarnji i vanjski kontekst organizacije*“, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb, 2015 (dostupno na https://bib.irb.hr/datoteka/817094.Unutarnji_i_vanjski_kontekst_organizacije.pdf , pristupljeno 10.05.2019.)
7. Drljača M., Buntak K.: „*Generički model integriranog sustava upravljanja*“, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, 21 nacionalni i 7 međunarodni naučno stručni skup, Kopaonik, 27.-29.11.2019. (dostupno na http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2019/Genericki_model_integriranog_sustava_upravljanja.pdf, pristupljeno 20.09.2020.)
8. Drljača M.: „*Uloga menadžmenta u uspostavi sustava kvalitete prema normi ISO 9000*“, Slobodno poduzetništvo, br. 10, Zagreb, 2001, str. 102-110 (dostupno na https://bib.irb.hr/datoteka/520994.Uloga_menadmenta_u_uspostavi_sustava_kvalitete_prema_normi_ISO_9000.pdf , pristupljeno 15.05.2019.)
9. Drljača M.: „*Hrvatska korporacijska uspješnost i sustav kvalitete, (neobjavljeno)*“, 2002 (dostupno na <https://hrcak.srce.hr/25438> ,pristupljeno 20.05.2019.)
10. Drljača M.: „*Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja*“, 2012 (dostupno na https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept_odrivog_razvoja_i_sustav_upravljanja.pdf ,pristupljeno 20.09.2020.)

11. Injac N: „*Mala enciklopedija kvalitete, I.dio*“, Oskar, Zagreb, 1998 (dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/2912> , pristupljeno 09.05.2019.)
12. Jurić, N. : *Životni ciklus organizacije: analiza primjera iz poslovne prakse'*, diplomski rad, preddiplomski, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin 2017 (dostupno na <https://www.bib.irb.hr/892052> , pristupljeno 18.09.2020.)
13. Klaić B.: „*Veliki rječnik stranih riječi*“, Zora, Zagreb, 1968
14. Lareau W.: „*Office Kaizen, American Society for Quality*“, Milwaukee, 2003
15. Lazibat, T., Matić, B.: „*Troškovi kvalitete kao čimbenik povećanja konkurentnosti na domaćem i svjetskom tržištu*“, Ekonomski pregled 11/12, Zagreb, 2000. str.1334 – 1352 (dostupno na <https://hrcak.srce.hr/28826> ,pristupljeno 21.06.2019.)
16. Lazibat, T.: „*Značaj kvalitete za ulazak na međunarodno tržište*“, Izvorni znanstveni rad, Dubrovnik, 1999 (dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/222547> ,pristupljeno 18.09.2019.)
17. Lazibat, T.: „*Upravljanje kvalitetom*“, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb, 2009
18. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), Geneva, 2015, „*Norma ISO 9001:2015 – Sustavi upravljanja kvalitetom – zahtjevi*“
19. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), Geneva, 2015, „*Norma 9004:2018 – Rukovođenje za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije – pristup preko managementa kvalitetom*“
20. Svijet kvalitete, ISO, 2013 Dostupno na <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso> (pristupljeno 18.09.2019.)
21. Svijet kvalitete, *Kvaliteta*, 2012 Dostupno na <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta> (pristupljeno 18.09.2019.)
22. Zgombić H., „*Business dictionary 2.0*“, Zgombić & Partneri, 2002 (dostupno na https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=107058 ,pristupljeno 09.05.2019)

7. Popis slika i tabela

Slika 1. „Prikaz razvijanja kvalitete“, Izvor: T. Lazibat: Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo, Izvorni znanstveni rad, Dubrovnik, 2002.....	7
Tablica 1 „Familija normi ISO 9000ff“, Izvor: Vlastiti rad autorice.....	13
Tablica 2 „ISO norme razreda 10“, Izvor: Vlastiti rad autorice 5.....	13
Slika 2 „Procesni pristup (PDCA ciklus)“ Izvor: http://project-management-srbija.com/upravljanje-kvalitetom/identifikacija-procesa-prilikom-uvodenja-iso-standarda	15
Slika 3 „Prikaz strukture ISO 9001:2015 norme u PDCA ciklusu“ Izvor: Norma ISO 9001:2015	16
Slika 4 „Slikoviti prikaz elemenata jednog procesa“ Izvor: Izvor: Norma ISO 9001:2015	17
Tablica 3 „Točke norme ISO 9001:2015“ Izvor: Vlastiti rad autorice prema Normi ISO 9001:2015.	18
Tablica 4 „Struktura normi ISO 9001:2008 i ISO 9001:2015“, Vlastiti rad autorice	20
Slika 5 „Prošireni model sustava upravljanja kvalitetom zasnovan na procesima“ Izvor: Norma ISO 9004:2018.....	24
Tablica 5 „Zainteresirane strane, njihove potrebe i očekivanja“,Izvor: Vlastiti rad autorice	26
Tablica 6 „Opći model za stavke samoprocjene u odnosu na razinu zrelosti“, Izvor: Vlastiti rad autorice prema Normi ISO 9004:2018	28
Tablica 7 „Samoprocjena ključnih elemenata – Korelacija između ključnih elemenata i nivoa zrelosti“, Izvor: Vlastiti rad autorice prema Normi ISO 9004:2018	30
Tablice 8 - 22 "Lista pitanja za audit sukladno normi ISO 9001", Izvor: Vlastiti rad autorice	33 - 47