

# Revizije norme ISO 9001

---

**Bogović, Saša**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:415766>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**

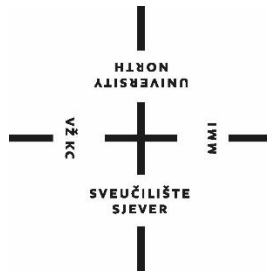


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



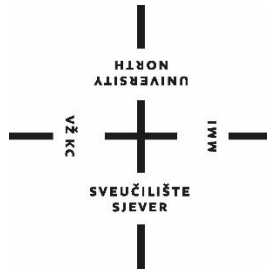
DIPLOMSKI RAD

**REVIZIJE ISO NORME 9001**

Saša Bogović

Varaždin, siječanj 2022.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD

**REVIZIJA ISO NORME 9001**

Student:

Saša Bogović

Mentor:

Prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Varaždin, siječanj 2022.

## Sažetak

Rad iznosi pregled teorije o standardu ISO 9001, s naglaskom na reviziju standarda. Utvrđeno je kako je ISO 9001 jedan od najčešće korištenih standarda za upravljanje kvalitetom u današnje vrijeme. Prvi ISO 9001 objavljen je 1987. godine. Imao čvrstu strukturu koja se sastojala od dvadeset zahtjeva. Iako je standardom postignut pozitivan pomak u upravljanju kvalitetom, općenito je ISO 9001 opisivao detaljno što bi se trebalo činiti, a ne kako to činiti. Postojao je i problem nepovezanosti važnih stavki unutar teksta, odnosno dokumenta standarda. Sve to dovelo je do potrebe za revizijom standarda. Godine 1994. obavljena je revizija koja je donijela manje promjene budući da su osnovni zahtjevi standarda ostali nepromijenjeni, kao i većina dotad aktualnih problema. Stoga je 2000. godine bila potrebna nova revizija koja je dotada donijela i najveće promjene. Došlo je do povezanosti bitnih elemenata, kao i do načela kojih se valja pridržavati prilikom upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2000. Godine 2008. objavljena je još jedna revizija. Riječ je o manjoj reviziji s obzirom da je većina teksta ostala nepromijenjena. Promjene se uglavnom odnose na nova i bolja pojašnjenja već postojećih zahtjeva. Posljednja revizija obavljena je 2015. godine. Prošireni su sami zahtjevi standarda i uvedena nova načela i pojmovi kao što su upravljanje znanjem, razmišljanje temeljem rizika i vodstvo. Ovo izdanje popravilo je neke nedostatke, no i dalje postoji prostora za poboljšanja, stoga se u bližoj budućnosti može očekivati nova revizija. ISO provodi reviziju svakih pet godina, no iz ovog rada jasno je da do nove inačice standarda može proći i više vremena. Iz tog razloga organizacije se po pitanju upravljanja kvalitetom temeljem normi i standarda još uvijek moraju fokusirati na ISO 9001:2015.

Ključne riječi: ISO 9001, revizija, upravljanje kvalitetom, normizacija, standardizacija

## **Abstract**

The paper presents an overview of theories about the ISO 9001 standard, which emphasizes the audit of the standard. ISO 9001 has been found to be one of the most commonly used quality management standards today. The first ISO 9001 was published in 1987. It had a solid structure consisting of twenty requests. Although a positive shift in quality management has been achieved by default, ISO 9001 has generally described in detail what should be done, not how to do it. There was also the problem of unrelated important items within the text, ie the standard document. All this led to the need to revise the standards. An audit was carried out in 1994, which brought minor changes as the basic requirements of the standard remained unchanged, as did most of the current problems. Therefore, in 2000, a new audit was needed, which brought the biggest changes so far. There is a connection between the essential elements, as well as the principles that must be adhered to when managing quality according to ISO 9001: 2000. In 2008, another audit was published. This is a minor audit as most of the text has remained unchanged. The changes mainly relate to new and better clarifications of existing requirements. The last audit was performed in 2015. The requirements of the standards themselves have been expanded and new principles and concepts such as knowledge management, risk-based thinking and leadership have been introduced. This release has fixed some shortcomings, but there is still room for improvement, so a new audit can be expected in the near future. ISO conducts audits every five years, but it is clear from this paper that more time may pass until a new version of the standard. For this reason, organizations still need to focus on ISO 9001: 2015 when it comes to quality management based on norms and standards.

Key words: ISO 9001, audit, quality management, standardization

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveu ilišni studij Poslovna ekonomija <input type="checkbox"/>		
PRISTUPNIK	Saša Bogović	MATIČNI BROJ	0336007421
DATUM	01.03.2022.	KOLEGIJ	Upravljanje kvalitetom
NASLOV RADA	Revizije norme ISO 9001		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Revisions of the ISO 9001 standard		

MENTOR	dr.sc. Krešimir Buntak	ZVANJE	redovni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik povjerenstva		
	2. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, članica		
	3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, član, mentor.		
	4. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	378/PE/2022
OPIS	<p>Norme sustava upravljanja redovito prolaze revizije na temelju kojih se definiraju novi zahtjevi koje sustavi upravljanja u organizaciji moraju zadovoljiti kako bi organizacija mogla dobiti certifikat kojim dokazuje sukladnost s definiranim zahtjevima. Jedna od normi koja je posebno značajna za poslovanje organizacija je norma sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015. Prva revizija norme sustava upravljanja kvalitetom javila se 1987. godine nakon čega svakih pet godina prolazi kroz reviziju. Svaka revizija sa sobom donosi nove zahtjeve kao i nove pristupe koji mogu značajno utjecati na poslovanje organizacije, a definira se kao odgovor na promjene i nova znanstvena i stručna dostignuća. S obzirom na to, cilj diplomskog rada je prikazati razvoj i revizije norme sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015. U sklopu diplomskog rada potrebno je:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Opisati upravljanje kvalitetom, razvoj kvalitete kroz povijest i normizaciju</li><li>- Opisati postupak revizije ISO normi</li><li>- Analizirati dosadašnje revizije norme ISO 9001</li><li>- Opisati i obrazložiti potrebu za daljnjim usklađenjem norme ISO 9001 s Manifestom kvalitete</li></ul>

ZADATAK URUČEN 05.01.2022.



## Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Upravljanje kvalitetom .....</b>	<b>2</b>
2.1. Razvoj kvalitete kroz povijest .....	2
2.2. Normizacija .....	5
<b>3. Postupak revizije ISO standarda.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Revizije standarda ISO 9001 .....</b>	<b>9</b>
4.1. ISO 9001:1994.....	13
4.2. ISO 9001:2000.....	14
4.3. ISO 9001:2008.....	17
4.4. ISO 9001:2015.....	19
4.4.1. Područje primjene .....	26
4.4.2. Kontekst organizacije.....	26
4.4.3. Vodstvo .....	30
4.4.4. Planiranje.....	31
4.4.5. Podrška .....	33
4.4.6. Operacije .....	37
4.4.7. Vrednovanje performansi .....	39
4.4.8. Pобоljšanja .....	42
4.4.9. Certificiranje ISO 9001:2015 .....	44
4.5. Komparativna analiza razvoja ISO 9001 .....	46
<b>5. Potreba za daljnjom revizijom i usklađivanjem sa manifestom kvalitete.....</b>	<b>48</b>
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>54</b>
<b>Popis literature .....</b>	<b>56</b>

<b>Popis tablica i grafikona .....</b>	<b>60</b>
--	-----------



## 1. Uvod

U današnje vrijeme, s obzirom na veliku konkurenciju u većem broju djelatnosti, sve su veći zahtjevi prema kvaliteti proizvedenih proizvoda i nuđenih usluga. Organizacije stoga trebaju provoditi proces upravljanja kvalitetom koji podrazumijeva upravljanje kvalitetom u poslovnim procesima, a u konačnici determinira kvalitetu proizvoda i usluga.

Danas su razvijeni različiti sustavi upravljanja kvalitetom. Jedan od najčešće primjenjivanih je i upravljanje kvalitetom temeljem standarda i normi.<sup>1</sup> Tu su posebno važne norme Međunarodne organizacije za standardizaciju (engl. *International Organization for Standardization – ISO*). Ta se organizacija bavi standardizacijom različitih područja poslovanja, a jedno od njih je i kvaliteta.

Postoje različiti ISO standardi koji se odnose i na različita područja poslovanja. Jedni od njih su norme razreda 9 koje se odnose na preporučene i dobre postupke upravljanja kvalitetom. Svaki doneseni standard periodično prolazi kroz postupke revizije, ne bi li se ustanovila primjena u praksi te nedostaci, koji se potom narednom verzijom standarda ispravljaju.

Predmet ovog rada je revizija ISO 9001 standarda. Od početka pa do danas standard je doživio četiri revizije, od kojih su neke donijele veće, a neke manje promjene. Cilj ovog rada sistematizirati je razvoj i reviziju ISO 9001 standarda.

Prilikom izrade rada korištene su različite metode izrade kao što su povijesna, komparativna, deskriptivna, kompilacijska, induktivna i dr. Korištena je literatura koja obuhvaća knjige, priručnike, znanstvene i stručne članke, zakonske akte te internetske izvore. Nakon uvoda, u drugom se poglavlju u općenitom smislu proučavaju pojmovi vezani uz upravljanje kvalitetom i ISO. Treće poglavlje bavi se postupkom revizije ISO standarda. Četvrto poglavlje navodi revizije ISO 9001. U petom poglavlju analizira se potreba za daljnjom revizijom, a u šestom iznosi se zaključak, nakon kojeg slijedi popis literature i tablica korištenih u radu.

---

<sup>1</sup> Skoko, H. (2000). Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija, str. 153.

## 2. Upravljanje kvalitetom

Sam pojam kvalitete nije lako definirati te se pojam koristi na različite načine. Ne postoji univerzalna definicija.<sup>2</sup> Definicija kvalitete s vremenom se mijenjala i u normama kvalitete. Prema normi ISO 9000 službena definicija glasi: Kvaliteta je stupanj do kojega skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve. Kako bi definicija bila jasnija, dane su dvije napomene. Pojam „kvaliteta“ može se rabiti s pridjevima kao što su nedovoljna, dobra ili izvrsna; te riječ „svojstven“ znači postojanje u nečemu, posebno kao stalna karakteristika. Prema ISO 9000 karakteristika je svojstvo na temelju kojeg se pravi razlika, dok je zahtjev potreba ili očekivanje koje je navedeno, koje se općenito podrazumijeva ili je obvezno.<sup>3</sup>

### 2.1. Razvoj kvalitete kroz povijest

Kvaliteta proizvoda i usluga oduvijek je zauzimala centralno mjesto, no tek uvođenjem masovne proizvodnje krajem 19. stoljeća prodira svijest o važnosti provjeravanja kvalitete. Početkom 20. stoljeća nastale su iz toga prve metode statističke kontrole kvalitete i različiti oblici projekata za poboljšanje kvalitete. Razvoj kvalitete može se promatrati kroz određene povijesne faze.<sup>4</sup>

Početkom 20. stoljeća upravljanje kvalitetom označavalo je inspekciju u smislu kontrole proizvoda i uklanjanja njihovih nedostataka. Sukladno tomu, svaki proizvodni proces podložan određenoj razini prirodne varijacije.<sup>5</sup> U poslijeratnom razdoblju došlo je do nedostatka proizvoda i robe te je kupac morao uzeti što god se ponudi. U takvim uvjetima proizvođači su u potpunosti zanemarivali potrebe, želje i zahtjeve kupaca te su samostalno definirali kapacitete, dizajn i kvalitetu. Glavni cilj bio je osigurati dovoljne količine proizvoda i usluga.

U prvoj fazi razvoja kvalitete potražnja je bila veća od ponude, stoga su proizvođači nastojali povećati ponudu. Nakon određenog vremena došlo je do uspostavljanja ravnoteže između ponude i potražnje. Na taj se način stvara mogućnost da proizvođač, odnosno prodavač, usmjeri veću pozornost oblikovanju proizvoda te da ispuni jednostavne zahtjeve u pogledu kvalitete. Tada

---

<sup>2</sup> Ibid., str. 6.

<sup>3</sup> Lazibat, T. (2005). Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija, str. 106.

<sup>4</sup> Ibid., str. 106-108.

<sup>5</sup> Lazibat, T. (2009). Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Znanstvena knjiga, str. 41.

dolazi do početnih usuglašavanja i prihvatljive razine kvalitete. Kao rezultat javljaju se mjere uzorkovanja, odnosno prve sustavne mjere ispitivanja kvalitete i upravljanja kvalitetom. Započinje doba statističke kontrole kvalitete te se pojavljuju metode ispitivanja kvalitete.<sup>6</sup>

U sljedećoj fazi razvoja kvalitete među proizvođačima, distributerima i prodavačima prisutna je sve veća konkurencija. U takvim uvjetima, „kupac ne počinje samo točno određivati kvalitetu proizvoda, zahtijevati je i osigurati statističkim metodama (ispitivanje serija, itd.), već se interesira prema poziciji tržišta i ekonomskoj snazi i za sustav kvalitete dobavljača, kako ne bi dopustio nastanak pogrešaka.“<sup>7</sup>

Uporaba statističke kontrole kvalitete postaje sve izraženija šezdesetih godina prošlog stoljeća. Konačno prodire shvaćanje da se proizvod izrađuje za korisnika te da ga treba raditi sukladno njegovim zahtjevima. Zahtjevi korisnika za mnoge organizacije postaju prioritet te kvaliteta postaje strateški cilj.

Da bi uključila i druge funkcije, u 60-ima kvaliteta je proširena izvan proizvodnje koristeći koncept potpune kontrole kvalitete (TQM – engl. *Total Quality Management*). S potpunom kontrolom kvalitete, cijela je organizacija mobilizirana u pomaganju izrade kvalitetnog proizvoda. Značenje pojma kvaliteta prošireno je tako da uključuje proizvodnju bez pogrešaka, kontinuirano poboljšavanje i usredotočenost na potrošača.<sup>8</sup>

U narednom razdoblju postaje jasno da se kvaliteta ne može samo „ispitivati iznutra“, već se mora preventivno osigurati sustavnim praćenjem procesa nastankom proizvoda. Javlja se potreba za postavljanjem nezavisnog sustava osiguranja kvalitete kako bi se dobile kvalitetne usluge i proizvodi. Iz tog su razloga uvedene norme za normiranje sustava osiguranja kvalitete.<sup>9</sup> O njima će više govora biti u narednom potpoglavlju.

---

<sup>6</sup> Lazibat, T., op. cit. (bilj. 3), str. 107.

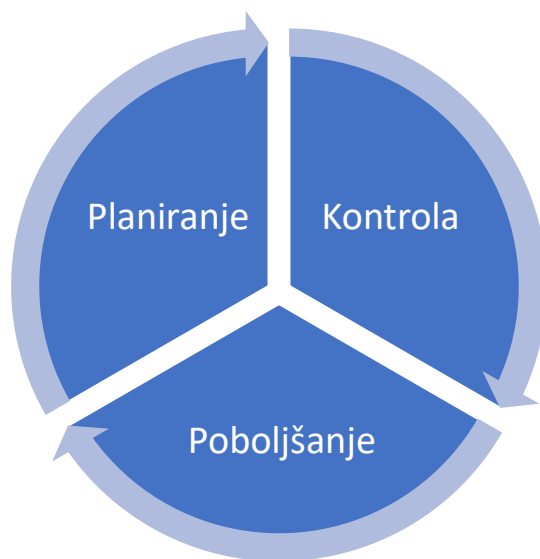
<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Lazibat, T., op. cit. (bilj. 5), str. 41.

<sup>9</sup> Lazibat, T., op. cit. (bilj. 3), str. 107.

Upravljanje kvalitetom posebno je važno u suvremenim uvjetima poslovanja gdje postoji velika konkurencija i veći zahtjevi potrošača po pitanju kvalitete. Danas se upravljanje kvalitetom smatra procesom koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se dostignu ciljevi kvalitete neke organizacije.<sup>10</sup>

U današnje vrijeme svako bi poduzeće trebalo primjenjivati neku vrstu upravljanja kvalitetom. Razlike u tržišnim uvjetima, veličini poduzeća, strukturi i oblicima vlasništva, organizacijskoj kulturi, menadžerskim stilovima, itd., uvjetuju to da se pristupi upravljanja kvalitetom razlikuju od poduzeća do poduzeća. Upravljanje kvalitetom u općenitom se smislu manifestira kroz tri međusobno povezane faze (grafikon 1).



Grafikon 1. Faze upravljanja kvalitetom

Izvor: izrada autora prema: Lazibat, T., op. cit. (bilj. 1), str. 41.

Planiranjem se utvrđuje planirani opseg kvalitete kojeg se želi ostvariti u nekom proizvodu, usluzi ili aktivnosti. Pod time se podrazumijevaju planiranje različitih proizvodnih i uporabnih čimbenika te utvrđivanje njihove kvalitete.

---

<sup>10</sup> Skoko, H., op. cit. (bilj. 1), str. 10.

Kontrola kvalitete je okosnica sustava upravljanja kvalitetom, a za cilj ima utvrditi usklađenost planirane, ali i propisane kvalitete sa stvarnom kvalitetom. Predmet kontrole za kvalitetu može biti na tehnološkoj razini te na upravljačkoj razini. Tehnološka razina obuhvaća sve dijelove proizvoda, procesne uvjete, ulazne materijale i usluge, pa čak i određene vanjske sile. Upravljačka razina obuhvaća netehnološka pitanja kao što su odnosi s kupcima, financijski trendovi, odnosi sa zaposlenima te društveni odnosi.

Kontrola kvalitete može biti unutarnja i vanjska. Unutarnja kontrola kvalitete je ona kontrola koju provodi sam proizvođač, dok je vanjska kontrola kvaliteta ona koju provodi vanjsko okruženje, odnosno, subjekti koji nisu zaposlenici poduzeća.

Nadalje, upravljanje kvalitetom mora biti usklađeno sa upravljanjem poslovnim procesima. Kvaliteta usluge, proizvoda ili određenih aktivnosti ne može biti na zadovoljavajućoj razini ukoliko ne postoji kvalitetno upravljanje poslovnim procesima na svim razinama. Dakle, potrebno je imati kvalitetan poslovni plan, definirati ciljevi, aktivnosti i strategije za njihovo postizanje te odabrati i zaposliti kvalitetne zaposlenike koji će pomoći u ostvarivanju tih ciljeva.

Sustav upravljanja kvalitetom jedan je od sustava upravljanja u organizaciji koji može definirati konkurentnost organizacije u budućnosti, ali i zadovoljstvo zainteresiranih strana.<sup>11</sup>

Određeni sustavi za upravljanje kvalitetom posjeduju zajedničke elemente (ideje, vrijednosti, krajnji cilj), no među njima postoje i bitne razlike. Postoji nekoliko različitih sustava upravljanja kvalitetom u poslovnim organizacijama, a jedan od njih upravljanje je kvalitetom temeljem normi.<sup>12</sup>

## **2.2. Normizacija**

„Tijekom godina pojedine grane industrije i pojedine države razvijaju svoje standarde u svim područjima te se javlja potreba za stvaranjem međunarodnih normi.“<sup>13</sup> Razvoj normi za upravljanje

---

<sup>11</sup> Buntak, K.; Kovačić, M.; Kondić, Ž. (2020). Upravljanje kvalitetom 2. Koprivnica: Sveučilište Sjever, str. 14.

<sup>12</sup> Lazibat, T., op. cit. (bilj. 5), str. 157.

<sup>13</sup> Britvić, J. (2011). Moderni sustavi upravljanja kvalitetom, Praktični menadžment 2 (1), str. 75.

kvalitetom nastupio je prvenstveno zbog mišljenja kako bi takve norme značajno unaprijedile i olakšale međunarodnu trgovinu. Naime, iako je već činjenica kako se proizvod proizveden po međunarodnoj normi može prodavati bilo gdje u svijetu gdje je ta norma usvojena znatno olakšavala trgovinu, izgradnja normi za sustave upravljanja kvalitetom donijela je još jednu značajnu prednost, a ta je bila što su svi proizvodi proizvođača certificiranog po međunarodno priznatoj normi za sustav upravljanja kvalitetom automatski dobili „putovnicu“ za međunarodno tržište.<sup>14</sup>

U današnje vrijeme zahtjevi za kvalitetom utvrđeni su različitim međunarodnim i europskim standardima i normama. Oni predstavljaju minimum koji svaki dobavljač proizvoda i/ili usluga mora danas udovoljiti da bi se kvalificirao za međunarodnu trgovinu i suradnju.<sup>15</sup>

Već se duže vrijeme u upotrebi najčešće mogu sresti sustavi upravljanja kvalitetom razvijeni od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (engl. *International Organization for Standardization* – ISO). „ISO je međunarodna nevladina organizacija za standardizaciju koja postoji od 1946. godine, kada je osnovana u Bruxellesu, a pokriva standardizaciju u svim područjima osim u elektrici i elektrotehnici.“<sup>16</sup> ISO je svjetsko udruženje nacionalnih tijela za organizaciju koje čini po jedno tijelo iz približno 130 država. Svrha organizacije olakšati je međunarodnu razmjenu roba i usluga i razvijati suradnju u intelektualnom, znanstvenom, tehnološkom i ekonomskom području. Njezin rad rezultira međunarodnim dogovorom koji se izdaje kao međunarodna norma.<sup>17</sup>

Izgradnja međunarodno priznatog sustava osiguranja i upravljanja kvalitetom podrazumijeva vrlo složenu strukturu cijelih serija pripadajućih standarda. Njima je propisan minimum zahtjeva što ih mora zadovoljiti sustav kvalitete. Sve skupa izgrađeno je veoma slično kao u svakom svjetski priznatom sportu, npr. nogometu: primarno su strogo definirana pravila igre za klubove i suce, suci polažu sudačke ispite i sude po određenim propisima, poznati su zahtjevi o veličini, obliku i uređenju stadiona i igrališta, a cijela nogometna organizacija (hijerarhija, struktura, rad) ima svoje

---

<sup>14</sup> Lazibat, T., op. cit. (bilj. 5), str. 157.

<sup>15</sup> Lazibat, T. (2003). Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo. Ekonomski pregled 54 (1-2), str. 56.

<sup>16</sup> Britvić, J., op. cit. (bilj. 13), str. 75.

<sup>17</sup> Lazibat, T., op. cit. (bilj. 15), str. 61.

statute i zakone. Početak svega su definicije nogometa kao igre.<sup>18</sup> Takvu logiku i analogiju primjenjuje i ISO. Postoje standardi koji navode definicije, standardi koji navode sustav za osiguranje kvalitete u poduzeću, standardi koji su namijenjeni ocjeni sustava osiguranja i kvalitete, itd.

ISO norme su skup propisa, smjernica i zahtjeva koji definiraju kvalitetu potrebnu za dobivanje ISO certifikata. Standardi su podijeljeni u tri skupine. **Primarni standardi** najvažnija su grupa standarda, vezani su uz internu kvalitetu (sustavi kvalitete u proizvodnji) i zadovoljstvo krajnjega korisnika proizvoda. **Sekundarni standardi** obično podrazumijevaju softver koji je potreban za ispunjavanje primarnih standarda kvalitete. **Standardi potpore** treća su skupina ISO standarda i odnose se na standarde koji osiguravaju preduvjete za uspješan razvoj.<sup>19</sup>

„Sustav upravljanja kvalitetom može se razlikovati ovisno o grani industrije kojom se organizacija bavi. No, bez obzira na granu industrije, norme sustava upravljanja kvalitetom generičke su i mogu se implementirati u sve sustava upravljanja kvalitetom bez obzira na industrijsku granu.“<sup>20</sup>

Kada je riječ o ISO normama, kvalitetom se bavi ISO 9000. ISO 9000 označava skupinu standarda među kojima se danas nalaze<sup>21</sup>:

- ISO 9001:2015: Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi
- ISO 9000:2015: Sustavi upravljanja kvalitetom – osnove i rječnik (definicije)
- ISO 9004:2018: Upravljanje kvalitetom – Kvaliteta organizacije - Smjernice za postizanje trajnog uspjeha (stalno poboljšanje)
- ISO 19011:2018: Smjernice za sustave upravljanja revizijom

Ti su standardi s vremenom prolazili kroz revizije. U nastavku rada fokus se stavlja na postupak revizije ISO standarda.

---

<sup>18</sup> Lazibat, T., op. cit. (bilj. 3), str. 129.

<sup>19</sup> Jozić, I. (2009). ISO standardi, norme kvalitete i konkurentnosti. URL: <https://profitiraj.hr/iso-standardi-norme-kvalitete-i-konkurentnosti/> (28. prosinca 2021.)

<sup>20</sup> Buntak, K.; Kovačić, M.; Kondić, Ž., op. cit. (bilj. 11), str. 14.

<sup>21</sup> ISO. ISO 9000 Family Quality Management. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (28. prosinca 2021.)

### 3. Postupak revizije ISO standarda

Svi ISO standardi revidiraju se otprilike svakih pet godina kako bi se osiguralo da su relevantni za današnje tržište. Revizija se provodi iz dva osnovna razloga. Jedan je usklađivanje sa novim tehnologijama ili procesima koji prije nisu bili dostupni, drugi radi boljeg kombiniranja i usklađivanja s drugim ISO standardima.<sup>22</sup>

Standarde razvijaju tehnički odbori, a povremeno ih revidiraju radne skupine. Kada se ukaže potreba za mijenjanje standarda, angažiraju se stručnjaci iz različitih industrija i prevoditeljskih grupa kako bi se osiguralo da se nove revizije mogu univerzalno implementirati. Proces revizije obično se sastoji od sljedećih koraka<sup>23</sup>:

1. Mora postojati suglasnost o potrebi revizije. To se događa nakon sustavnog pregleda koji se koristi za identificiranje slabih točaka i područja za poboljšanja unutar standarda.
2. Nakon postizanja suglasnosti slijedi izrada nacrt promjena u standardu.
3. Radni nacrti zatim se interno distribuiraju relevantnim ISO stručnjacima radi rasprave i daljnje revizije. Nakon što se ustanovi da radni nacrti ispunjavaju profesionalne kriterije, nadograđuju se u nacrt odbora.
4. Tijelima članica ISO-a tada se daje mogućnost komentiranja i glasovanja o prvom nacrtu odbora, koji se zatim može naknadno mijenjati. Nakon što se dogovore sve promjene u standardu, isti se objavljuje.

Ovisno o razredu normi te specifičnom standardu, proces revizije može biti manje ili više složen. Kod različitih standarda različita je i potreba za revizijom. Neki standardi tako će se češće revidirati i mijenjati od drugih. S obzirom na složenost procesa revizije te potrebu za mijenjanjem standarda, u praksi se događa odstupanje od roka od pet godina koji je predviđen za reviziju. To je slučaj i sa ISO 9001:1987, čije se revizije analiziraju u narednom poglavlju.

---

<sup>22</sup> Ross, D. (2015). ISO Revisions Explained: ISO 9001 – 2015. URL: <https://www.british-assessment.co.uk/insights/iso-90012015-why-and-how-are-standards-revised/> (30. prosinca 2021.)

<sup>23</sup> Ibid.



## 4. Revizije standarda ISO 9001

Standard ISO 9001 primjenjuje se najčešće onda kada poduzeće ima cjelokupni proizvodni (životni) ciklus proizvoda – od dizajniranja do servisa. Podrazumijeva se da proizvođač koji ima dizajn mora imati i odgovarajući servis te da su u svim fazama odgovarajuće zastupljeni propisi o kvaliteti i tehnika.<sup>24</sup>

Ovaj je standard izdan kako bi se standardizirali zahtjevi vezani uz kvalitetu u međusobnoj trgovini europskih i izvanoeuropskih zemalja. Iako ga prvenstveno koriste velika proizvođačka poduzeća, standard je zapravo moguće primijeniti u svim oblicima organizacije, neovisno o tome koja se djelatnost obavlja.

Standardi 9001 pripadaju obitelji normi razreda 9. „ISO 9000 obitelj normi predstavlja međunarodni konsenzus o preporučenim i dobrim postupcima upravljanja i općenita je norma upravljanja. To znači da se ista norma može primijeniti na bilo koju tvrtku, malu, srednju ili veliku, bilo koje djelatnosti, te u bilo kakvoj vlasničkoj strukturi. Prvenstveno je namijenjen upravljanju kvalitetom, tj. usmjeren na to što tvrtka čini da osigura proizvode sukladne korisnikovim zahtjevima.“<sup>25</sup>

Revizijom normi ISO 9000 dolazi do razvoja standarda ISO 9001. Prvi od te skupine standarda objavljen je 1987. godine. Od prve objave 1987. godine do danas ova obitelj normi je postala<sup>26</sup>:

- „najpopularnija obitelj ISO normi;
- najprodavanija obitelj ISO normi;
- široko prihvaćena zajednička platforma i jezik za raspravu o kvaliteti;
- osnova za uspostavljanje povjerenja u sposobnost organizacije da isporuči
- sukladne proizvode;

---

<sup>24</sup> Lazibat, T., op. cit. (bilj. 3), str. 129.

<sup>25</sup> Šuman, S.; Kovačević, A.; Davidović, V. (2013). Norme kvalitete – još uvijek neiskorišten potencijal. Zbornik Veleučilišta u Rijeci 1 (1), str. 293.

<sup>26</sup> Vuković, D. (2014). ISO 9001:2015 – Što možemo očekivati od revizije norme i kako se pripremiti za promjene? URL: <https://dokumen.tips/documents/iso-90012015-sto-mozemo-ocekivati-od-revizije-norme-i-kako-se.html> (28. prosinca 2021.)

- značajan poticaj svjetskoj trgovini.“

Ideja da bi sustav upravljanja kvalitetom mogao utjecati na kvalitetu proizvoda ili usluge prvi je put predstavljena 1970-ih. Ideja nije došla od ISO, već od niza velikih organizacija kao što su Ford i britansko Ministarstvo obrane, koje su objavile vlastite standarde upravljanja kvalitete. Ministarstvo obrane imalo je najveći utjecaj na brzo prihvaćanje ove ideje jer se bavilo ogromnim brojem različitih dobavljača; kako bi bilo moguće trgovati s Ministarstvom, poslovanje je moralo ispuniti zahtjeve njihovih standarda upravljanja kvalitetom.

Britanski institut za standarde godine (*British Standards Institute* – BSI) 1971. objavio je prvi britanski standard, BS 9000, koji je posebno dizajniran za elektroničku industriju. Također su objavili BS 5179 i 5750, koji su se temeljili izuzetno usko oko standarda Ministarstva obrane. Oni su prvi put prebacili odgovornost za osiguranje kvalitete s kupca na dobavljača – primjenjujući upotrebu inspektora treće strane.

Godine 1983. godine Sjedinjene američke države svoje vojne standarde kvalitete proglasile su zastarjelima te je tada industrijski pritisak doveo do proširenja BS-5750 u seriju standarda ISO-9000 koju je objavila Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO).<sup>27</sup> Dakle, tek 1980-ih ISO je primijenila britanske standarde u svoje međunarodne smjernice i kvalifikacije za certificiranje. Prvi ISO 9001 objavili su 1987. godine.<sup>28</sup> Tada se nacionalni i standardi pojedinačnih industrija počinju prilagođavati ISO standardu.

ISO 9000:1987 imao je čvrstu strukturu koja se sastojala od dvadeset zahtjeva<sup>29</sup>:

1. odgovornost uprave
2. sustav kvalitete
3. ocjena ugovora
4. upravljanje zamišlju
5. upravljanje dokumentima
6. nabava

---

<sup>27</sup> Ramanatha, N.; Watson, G.H. (2021). Revitalizing the Global Quality Manifesto. Milwaukee: International Academy for Quality, str. 9.

<sup>28</sup> Clar Quality. ISO 9001 History. URL: <https://www.clearquality.co.uk/iso-9001-history> (28. prosinca 2021.)

<sup>29</sup> Lazibat, T., op. cit. (bilj. 15), str. 131.

7. proizvod dobiven od kupca (korisnika)
8. prepoznavanje i sljedivost proizvoda
9. upravljanje procesima
10. pregled i ispitivanje
11. oprema za pregled, mjerenje i ispitivanje
12. stanje pregleda i ispitivanja
13. upravljanje nesukladnim proizvodom
14. popravne radnje
15. rukovanje, skladištenje, pakiranje, čuvanje i dostava
16. zapisi o kvaliteti
17. unutarnja neovisna ocjena kvalitete (interni audit)
18. izobrazba
19. održavanje/servis
20. statističke tehnike

ISO 9000:1987 imao je istu strukturu kao i britanski standard BS 5750. Standard je bio komplementaran sa ISO 9002:1987 (model osiguranja kvalitete u proizvodnji, ugradnji i servisiranju; imao je u osnovi isti materijal kao ISO 9001:1987, ali bez stvaranja novih proizvoda) te ISO 9003:1987 (model osiguranja kvalitete u završnom pregledu i ispitivanju koji je obuhvaćao samo završni pregled gotovog proizvoda, bez obzira na to kako je proizvod proizveden). Ta su dva standarda također doživjela reviziju 1994. godine, no od 2000. godine ne postoje kao zasebni standardi, već se revidiraju u sklopu standarda ISO 9001.<sup>30</sup>

Kritika početne verzije ISO 9000 serije, pa tako i ISO 9001:1987 bila je usmjerena na činjenicu da su važne stavke kvalitete bile raspršene i nepovezane unutar dokumenata. Isto tako govorilo se da se kod uvođenja zahtjeva nisu primjenjivali koncepti drugih pristupa upravljanja kvalitetom, kao što je potpuno upravljanje kvalitetom na kojem se ISO standardi većim dijelom i temelje.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Standards. ISO 9001:1987. URL: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/1c6f8027-b48f-4a94-92e0-86562f54a923/iso-9001-1987> (28. prosinca 2021.)

<sup>31</sup> Britvić, J, op. cit. (bilj. 13), str. 293.

Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management – TQM) je korporativna filozofija poslovnog menadžmenta koja prihvaća nedjeljivost potreba kupaca i poslovnih ciljeva. Ono osigurava maksimalnu efikasnost i efektivnost u poslovanju, kao i vodstvo na tržištu uvodeći procese i sustave kroz koje će promovirati izvrsnost, sprječavati nastajanje pogrešaka i jamčiti da će svaki aspekt poslovanja biti usmjeren na potrebe kupaca i unaprjeđivanje ciljeva, bez povećanja ili poduzimanje beskorisnih napora.<sup>32</sup>

Potpuno upravljanje kvalitetom bilo je od velike važnosti za razvoj shvaćanja upravljanja kvalitetom te je imalo utjecaj i na razvijanje ISO standarda. Posebno je važan tzv. Demingov pristup. Po autoru W. Edwards Deming nazvana je i „Demingova nagrada“, koja je proizašla kao znak zahvalnosti za sav njegov rad na području upravljanja kvalitetom u Japanu.<sup>33</sup> Jedna od ključnih filozofija ovog autora je i da sve počinje i završava s kupcem koji je i najvažniji činitelj na proizvodnoj liniji. Ovaj autor zastupao je i stav da najvažniju ulogu i odgovornost u tvrtkama ima menadžerska struktura. Takva shvaćanja zastupljena su i u modernim tumačenjima upravljanja kvalitetom. On je osnove TQM-a izložio u 14 točaka, a one napominju da treba: usvojiti stalne ciljeve, prihvatiti novu filozofiju, smanjiti ovisnost o nadziranju, prekinuti praksu "najjeftinije" pri odabiru dobavljača, stalno unaprjeđivati procese u proizvodnji i uslugama, provoditi obrazovanje svih zaposlenika, institucionalizirati rukovođenje, iskorijeniti osjećaj rizika, srušiti barijere između organizacijskih jedinica koje razdvajaju zaposlenike, ukinuti prazne slogane, eliminirati numeričke ciljeve, srušiti pogreške koje ljude sprječavaju da se ponose svojim radom, stimulirati zaposlenike na obrazovanje, te provoditi akcije za uvođenje promjena.<sup>34</sup> Deming je često napominjao kako je njegovih 14 točaka zapravo 14 obaveza menadžmenta.

ISO 9001:1987 opisivao detaljno što bi se trebalo činiti, a ne kako to činiti. To je dovelo do problema implementiranja i usklađenosti s poslovnim procesima. Poduzeća su se tako „borila“ s pritiskom pravila i propisa, donoseći strogo formalne procedure u kojima su bili objašnjeni navedeni zahtjevi. To je pak „gušilo“ proces upravljanja kvalitetom, umjesto da mu pomogne.

---

<sup>32</sup> Skoko, H., op. cit. (bilj. 1), str. 86.

<sup>33</sup> Ramanatha, N.; Watson, G.H., op. cit. (bilj. 27), str. 4.

<sup>34</sup> Šuman, S.; Pavletić, D. (2008). Put do diferencijacije. Rijeka: Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci.

Ipak, ISO standard iz 1987. usvojen je kao globalni standard za sustav upravljanja kvalitetom koji je trebao dati doprinos filozofiji potpunog upravljanja kvalitetom.<sup>35</sup> Vrlo brzo su na vidjelo izašli brojni nedostaci standarda pa se pristupilo reviziji.

Nakon objavljivanja standarda ISO 9001:1987 u narednim su godinama slijedile periodične revizije standarda.

Razvoj bilo koje ISO norme odvija se u više faza. Prvo se upućuje prijedlog za uspostavu nove norme, a potom i realizacija norme. U prvoj se fazi formiraju stručne radne grupe koje se sastoje od vodećih svjetskih eksperata iz određenog području. U razvoju mogu sudjelovati i različiti tehnički i drugi odbori. U drugoj fazi provodi se usklađivanje norme, gdje je norma predstavljena u obliku nacрта te se daje svim članicama ISO na davanje prijedloga o izmjenama. Ovo je vrlo dinamična faza. Npr., na nacrt standarda ISO 9001:2015 podneseno je oko 3000 primjedbi.<sup>36</sup> Članice potom stvaraju radni prednacrt te nastaje prvi prijedlog nove norme koji se objavljuje javno kako bi se o njemu moglo dati mišljenje. Treća faza u nastajanju norme njeno je prihvatanje. Kako bi norma postala službeni dokument treba ju prihvatiti 70% članica ISO-a.

#### **4.1. ISO 9001:1994**

Godine 1994. ISO je objavila novo izdanje normi ISO 9001, 9001:1994. Riječ je o manjoj reviziji, stoga su osnovni zahtjevi ostali nepromijenjeni.

„Pri izradi sustava upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001:1994. promatraju se u poduzeću djelatnosti (preispitivanje ugovora), razvitak i projektiranje, proizvodnja i montaža i održavanje. Ta se norma primjenjuje prije svega tada, kada je u odnosu kupac-isporučitelj potrebno dokazivati ispunjenja zahtjeva normi u svim fazama od projekta do servisiranja i u svim djelatnostima po fazama. Norma ISO 9001:1994 predstavlja sveobuhvatne zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom.“<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Ramanatha, N.; Watson, G.H., op. cit. (bilj. 27), str. 5.

<sup>36</sup> Milovanov, B. (2015). 20 ključnih izmena u standardu ISO CD 9001:2015. URL: [https://www.academia.edu/34931650/KLJUCNIH\\_IZMENA\\_U\\_STANDARDU\\_ISO\\_CD\\_9001\\_2015\\_Branislava\\_Milovanov\\_1](https://www.academia.edu/34931650/KLJUCNIH_IZMENA_U_STANDARDU_ISO_CD_9001_2015_Branislava_Milovanov_1) (28. prosinca 2021.)

<sup>37</sup> Lazibat, T., op. cit. (bilj. 15), str. 62.

ISO 9000:1994 naglasio je osiguranje kvalitete preventivnim djelovanjem, umjesto samo provjerom konačnog proizvoda, i nastavio je zahtijevati dokaze o usklađenosti s dokumentiranim postupcima. Kao i kod prvog izdanja, loša je strana bila ta što su tvrtke nastojale implementirati njegove zahtjeve stvaranjem polica s procedurama i postajući opterećene ISO birokracijom. U nekim bi tvrtkama sustav upravljanja kvalitetom zapravo mogao ometati prilagodbu i poboljšanje procesa.<sup>38</sup> Sljedeća revizija nastupila je 2000. godine.

## 4.2. ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 zabilježio je najveće promjene otkako je uveden ISO 9001:1987. Pokušao je pronaći rješenje za prethodno opisane probleme i nastojao stvoriti standard usredotočen na pozitivan rast. Umjesto da pozamašni priručnici i dokumenti diktiraju rad sustava za upravljanje kvalitetom, pokretanje procesa upravljanjem kvalitetom diktiralo je dokumentaciju. Ovo treće izdanje željelo je naglasiti da je ISO 9001:2000 teži stvaranju sustava upravljanja kvalitetom putem mjera izvedbe procesa.<sup>39</sup>

Verzija iz 2000. nastojala je napraviti radikalnu promjenu u razmišljanju postavljajući zapravo koncept upravljanja procesima (praćenje i optimiziranje zadataka i aktivnosti tvrtke, umjesto pukog pregleda konačnog proizvoda).

U ovom izdanju norme obavljena je veća revizija. Norma se sastoji od sljedećih osam poglavlja<sup>40</sup>:

1. Područje primjene
2. Upućivanje na druge norme
3. Nazivi i definicije
4. Sustav upravljanja kvalitetom
5. Odgovornost uprave
6. Upravljanje resursima

---

<sup>38</sup> The Institute of Internal Auditors (2017). ISO Standards in Strengthening Organizational Resilience and Mitigating Risk while Addressing Quality and Sustainability. URL: <https://chapters.theiia.org/miami/ChapterDocuments/Joe%20Muratore%20IIAA%20Presentation%2020%20Jan%202017%20FINAL.pdf> (25. siječnja 2021.)

<sup>39</sup> Clar Quality, op. cit. (bilj 28)

<sup>40</sup> Svijet kvalitete. Izdanje norme ISO 9001. URL: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/najcitanije/635-izdanja-norme-iso-9001> (28. prosinca 2021.)

7. Realizacija proizvoda
8. Mjerenje, analiza i poboljšavanje.

Kroz tih osam poglavlja također se proteže i osam načela<sup>41</sup>:

1. fokus na kupca,
2. učinkovito vodstvo,
3. angažiranje ljudi na svim razinama tvrtke,
4. procesni pristup upravljanju,
5. potraga za stalnim poboljšanjem,
6. donošenje odluka na temelju dokaza i podataka,
7. fokus na obostrano koristan odnos između dobavljača i kupca,
8. dosljednost.

Ovih osam principa stvorilo je mnogo više slobode za tvrtke da stvore sustave upravljanja kvalitetom koji odgovaraju njihovom poslovanju, uz istovremeno zadovoljavanje visokih standarda kvalitete. ISO 9001:1994 opisivao je detaljno što treba činiti, a ne način na koji to treba činiti. Zato je revizija iz 2000. godine bila vrlo značajna.

Glavne prednosti revizije ISO norme iz 2000. godine uključuju<sup>42</sup>:

- primjenjivost na sve kategorije proizvoda, u svim sektorima i na sve veličine organizacija,
- jednostavna za upotrebu, jasna na jeziku, lako prevodiva i lako razumljiva,
- značajno smanjenje količine potrebne dokumentacije,
- povezanost sustava upravljanja kvalitetom s organizacijskim procesima,
- podrška za poboljšane organizacijske performanse,
- veća orijentacija prema stalnom poboljšanju i zadovoljstvu kupaca,
- kompatibilnost s drugim sustavima upravljanja poput ISO 14000,
- pružanje dosljedne osnove za zadovoljavanje potreba i interesa organizacija u određenim sektorima (npr. Medicinski uređaji, telekomunikacije, automobilska industrija itd.),

---

<sup>41</sup> Clar Quality, op. cit. (bilj 28)

<sup>42</sup> Simply Quality. Changes Made in the 2000 Version of ISO 9001. URL: [http://www.simplyquality.org/changes\\_made\\_in\\_the\\_2000\\_version.htm](http://www.simplyquality.org/changes_made_in_the_2000_version.htm) (26. siječnja 2021.)

- koncept dosljednog para – ISO 9001:2000 koji pokriva zahtjeve i ISO 9004 za nadilazak zahtjeva kako bi se dodatno poboljšale performanse organizacije,
- razmatranje potreba i koristi svih zainteresiranih strana.

Vidljivo je kako su nastupile velike i značajne promjene koje su donijele nove posebnosti. Jedna od njih je i povezanost sa drugim standardima, odnosno usklađenost, koja je u prethodnim izdanjima izostajala, što je pak predstavljalo problem i otežavajuću okolnost u primjeni standarda ISO 9001:2000

U današnje vrijeme izdanja ISO 9001 i ISO 9004 razvijena su kao dosljedan par standarda sustava upravljanja kvalitetom koji su dizajnirani da se nadopunjuju, ali se mogu i samostalno koristiti. Iako dva međunarodna standarda imaju različit opseg, oni imaju slične strukture kako, stoga je olakšana njihova kombinirana primjena.<sup>43</sup>

Norma ISO 9004:2000 komplementarna je s normom ISO 9001:2000 te izdaje upute i smjernice u smislu poboljšanja kvalitete. Ova norma napominje kako odluku o registraciji nekog ISO standarda treba donijeti na temelju istraživanja korisnika, tržišta i konkurencije, ali i na temelju same situacije u određenom poduzeću. Uz to što obuhvaća sve sastavnice kao i norma ISO 9001:2000, obuhvaća i procese koji su vezani za određene zainteresirane strane te specifične upute o kvaliteti koje su ovisne o veličini poduzeća.

Standard je predstavio i koncept izuzeća. Svi zahtjevi ISO 9001:2000 generički su i namijenjeni primjeni u svim organizacijama, neovisno o vrsti, veličini, proizvodima koje proizvode i sličnim karakteristikama. Ipak, moguće je da se zbog prirode organizacije neki zahtjev ne može primijeniti. U tom slučaju dozvoljena su izuzeća.

Izuzeća se ponajviše odnose na poglavlje 7: Realizacija proizvoda. Izuzeća su omogućila organizaciji da isključi zahtjev iz odredbe 7. norme sve dok to ne utječe na sposobnost organizacije

---

<sup>43</sup> International Standard Organization (2000). ISO 9001:2000. URL: <https://luk.staff.ugm.ac.id/phk/inherent/UGM-K1-2007/ftp/files/cea/content/ISO%209001-2000.pdf> (26. siječnja 2021.)



da udovolji kupcu, zakonskim i / ili regulatornim zahtjevima ili pruži proizvod ili uslugu koji su u skladu s takvim zahtjevima.<sup>44</sup>

Revizija iz 2000. godine povezuje normu i zahtjeve s priznatim i učinkovitim tehnikama i praksama za omogućavanje kontinuiranog poboljšanja u svim aspektima tvrtke. Ipak, aspekt kako nešto učiniti te provoditi i mjeriti još uvijek je područje koje zahtijeva znanje i neprestano usavršavanje zaduženih za provođenje kvalitete iz šireg područja od dokumentacije ISO normi.<sup>45</sup> Upravo zato postojali su razlozi i za daljnja poboljšanja ovog standarda, odnosno revizijom.

### **4.3. ISO 9001:2008**

Veći dio teksta standarda ISO 9001:2000 ostao je nepromijenjen. Ipak, postoje određene promjene koje je važno istaknuti.

„Norma ISO 9001:2008 detaljnije pojašnjava stavke prethodne verzije norme za bolju primjenu zahtjeva. Vrlo je iscrpna, sadrži cjelokupan sustav dokumentacije koji omogućava tvrtkama dnevno nadziranje operacija, ne samo s ciljem zadovoljavanja korisničkih zahtjeva, nego potiče i proces kontinuiranog poboljšanja proizvoda i usluga, kako bi i premašio korisnička očekivanja. To stvara moćnu kombinaciju dokumentacije zajedno s velikim brojem pristupa kontinuiranog poboljšanja, kao što su: interni auditi kvalitete, sustavi preventivnih i korektivnih akcija, analiza podataka i dr. Razumijevanje svih potencijala normi te efikasna implementacija omogućava postizanje dugoročnih dobiti od certificiranja.“<sup>46</sup>

Standard je doživio manje izmjene, tj. novine koje su se odnosile na uvođenje novog pojma „outsourcing“ (podugovaranje) i davanje većeg značaja predstavniku rukovodstva za kvalitetu. Nastupile su i manje promjene po pitanju poboljšanja usklađenosti između ISO 14001:2004, koji se odnosi na upravljanje okolišem.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Hunt, L. (2016). ISO 9001:2015 Key Changes. URL: <https://www.theauditoronline.com/iso-90012015-key-changes/> (28. prosinca 2021.)

<sup>45</sup> Šuman, S.; Kovačević, A.; Davidović, V., op. cit. (bilj. 25), str. 293.

<sup>46</sup> Ibid., str. 292.

<sup>47</sup> Oruč, M.; Agić, D.; Klisura, F.; Delić, N. (2016). Značaj i promjene standarda ISO 9001. Conference: XI Naučnostručni simpozij sa međunarodnim učešćem „Metalni i nemetalni materijali“.

Osim toga, verzija iz 2008. uvela je samo pojašnjenja postojećih zahtjeva ISO 9001:2000. Nije bilo novih zahtjeva te ostaju vrijediti poglavlja iz prijašnjeg standarda. Dodatnim pojašnjenima željelo se otkloniti neke predrasude prema normi ISO 9001 općenito, a kao što su<sup>48</sup>:

- „certifikat je estetski, modni i marketinški dodatak,
- uvodi se samo zato jer se to traži u različitim natjecajima,
- samo kao obveza zbog zahtjeva kupaca,
- samo da se omogući međunarodno poslovanje,
- mora se uvesti jer ga i konkurencija ima,
- uvođenje je uvijek dugotrajno, naporno i skupo,
- postoje istraživanja koja ne dokazuju isplativost uvođenja certifikata,
- mnogi krenu u uvođenje, pa odustanu zbog stalno rastućih troškova i/ili prekaotičnog stanja, tvrtke da bi se „upravo sada“ to krenulo uvoditi,
- stvara se velika količina dokumentacije,
- nedovoljna komunikacija i motivacija zaposlenih pri uvođenju,
- inertnost prihvaćanja velikih i pozitivnih zaokreta od 2. revizije nadalje.“

Od početne verzije, standard ISO 9001:2008 značajno se poboljšao pa su tako na vidjelo izašle i prednosti primjene ovog standarda. Razlikuju se unutrašnje i vanjske prednosti. Unutrašnje prednosti odnose se na one prednosti koje organizacija ostvaruje unutar svojih procesa, kao što su veće zadovoljstvo zaposlenih, povećanje efikasnosti zaposlenika i procesa, smanjenje troškova poslovanja i povećanje prihoda organizacije. Vanjske prednosti ostvaruje u odnosu na ostale organizacije, a to su konkurentnija marketinška pozicija, status poželjnijeg poslodavca, olakšan pristup na globalnom tržištu, lakša prepoznatljivost kvalitete organizacije i proizvoda na dosad nepoznatim tržištima te jačanje brenda.<sup>49</sup>

Sve više se provode i različita istraživanja o primjeni i prednostima ISO 9001:2008 u poslovanju, na organizacijama svih veličina, djelatnosti i proizvoda. Ona su uglavnom pokazala da posjedovanje certifikata ISO 9001:2008 zaista dovodi do određenih prednosti, no to vrijedi jedino

---

<sup>48</sup> Šuman, S.; Kovačević, A.; Davidović, V., op. cit. (bilj. 25), str. 294.

<sup>49</sup> Britvić, J., op. cit. (bilj. 13), str. 77.

u slučaju da vodstvo poduzima odgovarajuće akcije i razumije prirodu procesa upravljanja kvalitetom prema normama i standardima.

Implementacija svakog sustava upravljanja kvalitetom mora se odvijati prema fazama. U slučaju ISO 9001:2008 to su<sup>50</sup>:

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

Iako je standard ISO 9001:1987 od svojih početaka doživio brojna poboljšanja, i dalje je jasno da adekvatno implementiranje ovog standarda u poslovanje nije jednostavno. S obzirom na promjene u okruženju, i dalje je postojala potreba za revizijom standarda.

#### **4.4. ISO 9001:2015**

Norma ISO 9001:2015 jedna je od najčešće spominjanih normi u literaturi te norma koja se najčešće upotrebljava kao asocijacija kad je u pitanju upravljanje kvalitetom.<sup>51</sup> Godine 2012. ISO TC 176 – odgovoran za razvoj ISO 9001 – proslavio je 25 godina primjene ISO 9001 i zaključio da je potrebno stvoriti novi model upravljanja kvalitetom za sljedećih 25 godina. Zbog toga su započeli službeni rad na stvaranju revizije ISO 9001:2008, počevši od novih principa upravljanja

---

<sup>50</sup> Ibid., str. 76.

<sup>51</sup> Buntak, K.; Kovačić, M.; Kondić, Ž., op. cit. (bilj. 11), str. 13.

kvalitetom. Ovaj su trenutak važni stručnjaci u tom području smatrali početkom nove ere u razvoju sustava upravljanja kvalitetom. Kao rezultat intenzivnog rada ovog tehničkog odbora, revidirani standard ISO 9001:2015 objavio je ISO 23. rujna 2015.<sup>52</sup>

Ovo je prvi ISO 9001 na koji je primijenjen Annex SL. Taj je dokument 2012. godine objavio ISO tehnički odbor. Namijenjen je ujednačavanju normi te propisuje na koji način se norme trebaju izrađivati radi postizanja ujednačenosti. Mnogi ocjenjuju da je Annex SL najvažniji događaj za sustave upravljanja zadnjih godina. Svrha Annexa SL je osiguravanje ujednačenosti strukture, teksta, naziva i definicija u normama koje su namijenjene sustavima upravljanja. Tehnički odbori u normizacijskim tijelima koji se bave razvojem normi iz područja sustava upravljanja moraju slijediti upute iz Annexa SL. Annex SL pridaje veliku važnost upravljanju rizicima, dostupnosti dokumentacije, uključenosti šire zajednice, preventivnim radnjama i dr.<sup>53</sup>

Određeni komplementarni standardi imaju slične namjene, ali različite strukture, tekst i terminologiju, zbog čega ih je teže zajedno implementirati. Annex SL za glavni cilj upravo ima uskladiti opisane razlike. Godine 2019. preimenovan je u Annex L.<sup>54</sup> Zbog usklađivanja s Annexom došlo je i do značajne promjene u zahtjevima standarda. One su prikazane u tablici 1.

---

<sup>52</sup> The Institute of Internal Auditors, op. cit. (bilj. 38)

<sup>53</sup> Svijet kvalitete. (2014). Annex SL. URL: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2160-annex-sl-3> (4. siječnja 2022.)

<sup>54</sup> 9000 Store. ISO 9001:2015 Annex L. URL: <https://the9000store.com/articles/iso-9001-2015-annex-sl/> (4. siječnja 2022.)

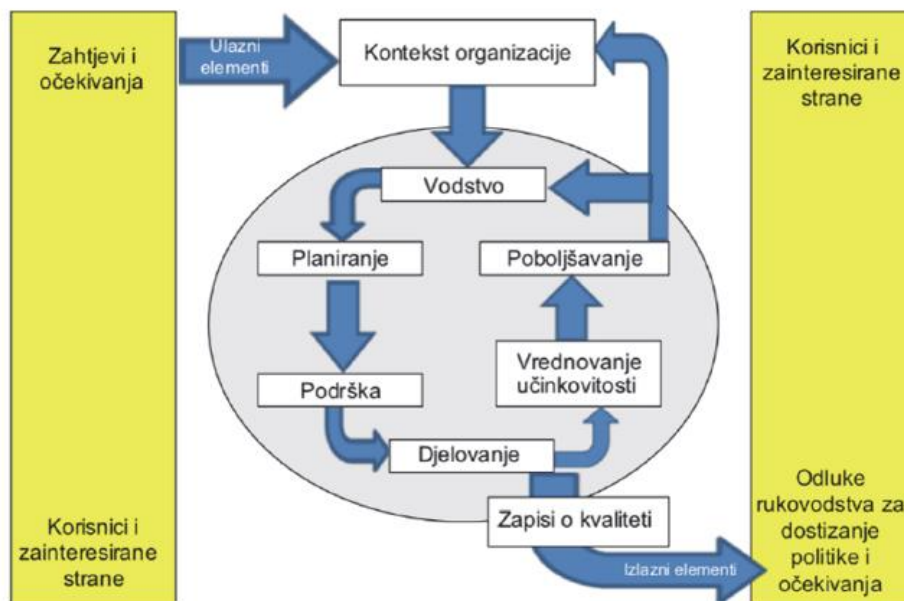
Tablica 1. Zahtjevi standarda ISO 9001:2015

<b>Broj</b>	<b>ISO 9001:2008</b>	<b>Broj</b>	<b>ISO 9001:2015</b>
<b>0.</b>	Uvod	0	Uvod
<b>1.</b>	Područje primjene	1	Područje primjene
<b>2.</b>	Upućivanje na standarde	2	Upućivanje na standarde
<b>3.</b>	Termini i definicije	3.	Termini i definicije
<b>4.</b>	Sistem upravljanja kvalitetom	4.	Kontekst organizacije
<b>5.</b>	Odgovornost rukovodstva	5.	Liderstvo (vodstvo)
<b>6.</b>	Upravljanje resursima	6.	Planiranje
<b>7.</b>	Realizacija proizvoda	7.	Podrška
<b>8.</b>	Mjerenje, analiza poboljšavanje	8.	Funkcioniranje (operacije)
		9.	Vrednovanje performansi (rada)
		10.	Poboljšanje (poboljšavanje)

Izvor: Oruč, M.; Agić, D.; Klisura, F., op. cit. (bilj. 47)

Vidljivo je da su izmijenjeni nazivi nekih postojeći zahtjeva, ali i dodana dva potpuno nova. Novi standard tako broji deset zahtjeva, dok je prijašnji brojao osam. Već je samim time jasno da su ponovno nastupile veće izmjene, za razliku od prošle inačice gdje je bilo riječ samo o manjim promjenama.

U novom izdanju naglašena je međusobna povezanost zahtjeva. Povezanost zahtjeva prikazana je na grafikonu 2.



Grafikon 2. Povezanost zahtjeva standarda ISO 9001:2015

Izvor: Ružić, M. (2015). Ključne izmjene koje donose nove norme za sustave upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2015 i okolišem prema ISO 14001:2015. Ex-Bilten 44 (1-2), str. 2.

I grafički se može dobro uvidjeti kako je struktura standarda u odnosu na prijašnje izdanje bitno promijenjena. Zahtjevi su međusobno povezani te više nego u prijašnjem izdanjima, usmjereni na zadovoljstvo korisnika i zainteresiranih strana. Veći značaj se daje i menadžmentu procesa što predstavlja središnji dio grafikona.

Novo izdanje ISO 9001:2015 ima za cilj poboljšanje prilagodbe promjenjivim okruženjima u kojima organizacije djeluju i posebno uključuju kontekst organizacije, restrukturiranje nekih informacija, razmišljanje temeljeno na riziku radi poboljšanja primjene procesnog pristupa, poboljšane primjenjivosti na usluge i povećanih zahtjeva za vodstvom.<sup>55</sup>

Kao neke od promjena mogu se navesti<sup>56</sup>:

- Priručnik kvaliteta zamijenjen je s posebnim poglavljem „Sistem upravljanja kvalitetom i njegovi procesi“,

<sup>55</sup> Medić, S.; Karlović, B.; Cindrić, Z. (2016). New Standard ISO 9001:2015 and its Effect on Organisations. Interdisciplinary Description of Complex Systems 14 (2), str. 193.

<sup>56</sup> Oruč, M.; Agić, D.; Klisura, F., op. cit. (bilj. 47)

- Vodstvo – poboljšani su zahtjevi koji se odnose na ulogu posloводства u stvaranju i podržavanju učinkovitosti sistema upravljanja kvalitetom,
- Predstavnik posloводства (rukovodstva) – ne zahtjeva se njegova posebna uloga ali se definiraju uloge kojima posloводство dodjeljuje odgovornosti i ovlaštenja,
- Planiranje promjena – ovo je novi zahtjev koji je veoma bitan za postizanje boljih rezultata,
- Analiza i vrednovanje – uvodi se da bi se ocijenio sadašnji pristup i odredila potrebnost promjena,
- Ocjena uprave – izričit i bitan zahtjev a u cilju stalnog poboljšavanja ali i upravljanja rizicima.

Kao i do sada, revizija ISO standarda prilagođava se promjena u okruženjima i novim okolnostima. ISO 9001:2015 visoko vrednuje znanje i smatra ga jednim od ključnih resursa za uspješno provođenje projekta, prilagođavanje promjenama te poslovni razvoj i uspješnost. U tom kontekstu, ISO 9001:2015 znanje promatra kao resurs, što je odraz suvremenog poimanja znanja.

Vežano uz znanje, ISO 9001:2015<sup>57</sup>:

- „Identificira znanja potrebna za obavljanje aktivnosti u skladu sa sustavom upravljanja kvalitetom i za postizanje definiranih ciljeva;
- Znanje se mora održavati, štiti i stavljati na raspolaganje tamo gdje je to potrebno;
- Predvidjeti promjene u potrebama znanja i upravljati rizikom da se znanje ne stekne pravodobno.“

Još jedna od važnih novina je i uvođenje razmišljanja temeljem rizika. Iako to nije posebni zahtjev, kroz veći dio standarda proteže se ideja o upravljanju rizicima. Taj termin potpuno je nov, no zapravo predstavlja proširenje termina preventivnog djelovanja iz prijašnje verzije standarda, koji se više u kontekstu ove verzije ne koristi.

---

<sup>57</sup> Medić, S.; Mihalić, T.; Hrženjak, M.; Groš, J. (2019). Utjecaj ISO 9001:2015 na sustav upravljanja kvalitetom proizvodnih organizacija. Zbornik radova: 19. hrvatska konferencija o kvaliteti i 10. znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu, str. 54-55.

Iako je pojam potpuno nov, koncept razmišljanja temeljenog na riziku zapravo je samo proširenje preventivnog djelovanja (pojam koji se više ne koristi u tekstu norme ISO 9001: 2015). Također je zanimljivo primijetiti da je suprotnost riziku, mogućnosti, također dio razmišljanja temeljenog na riziku.

U standardu se navodi kako organizacija treba odrediti rizike mogućnosti kojima se treba pozabaviti kao dio učinkovitog upravljanja kvalitetom. Podtočka 6.1, Radnje na rješavanju rizika i prilika, uključuje zahtjeve koji osiguravaju da upravljanje kvalitetom može postići predviđene rezultate.<sup>58</sup>

Ipak, „s obzirom na opis zahtjeva norme koji se odnose na rizike i prilike i nepostojanje bilo kakvih izravnih zahtjeva za dokumentiranje rizika, osim ocjene radnji povezanih s rizicima i prilikama kao ulaznog zahtjeva upravine ocjene, kao ni obveze upotrebe neke od priznatih metoda za procjenu rizika kao što je npr. FMEA metoda, bilo bi poželjno da se u nekim novim revizijama norme razmisli o detaljnijem definiranju zahtjeva na rizike, posebice jer organizacije u vezi ovog zahtjeva imaju šarolik pristup u implementaciji.“<sup>59</sup>

Valja izdvojiti i veći naglasak ove inačice standarda na vodstvo i predanost menadžmentu. Menadžeri svih razina trebaju biti uključeni u proces i sustav upravljanja kvalitetom. To znači da je naglašena i usklađenost strateških odrednica poduzeća i upravljanja sustavom kvalitete (npr. usklađenost strategija, misija, vizije, ciljeva, i dr.). U tom smislu, najveću odgovornost imaju najviše razine menadžmenta. U prijašnjoj verziji ta je odgovornost bila prepuštena uglavnom predstavniku za kvalitetu.

Jedna vrlo važna novina je i razumijevanje konteksta organizacije. Pod pojmom kontekst organizacije misli se ponajprije na poslovno okružje, odnosno na unutarnje i vanjske čimbenike

---

<sup>58</sup> 9001 Simplified. 9 Main Changes Between ISO 9001:2015 and 9001:2008. URL: <https://www.9001simplified.com/iso-9001-2015-changes.php> (28. prosinca 2021.)

<sup>59</sup> Medić, S.; Mihalić, T.; Hrzenjak, M.; Groš, J., op. bit. (bilj. 57), str. 54.



koji mogu utjecati na pristup organizacije prema svojim proizvodima, uslugama, investicijama, kao i zainteresiranim stranama.<sup>60</sup> Više o ovoj novini bit će govora kod analize strukture standarda.

U odnosu na ISO 9001:2008 promjene u standardu iz 2015. godine različite su vrste, a te se vrste u pravilu mogu opisati na sljedeći način<sup>61</sup>:

- podklauzula je premještena na drugo mjesto u standardu;
- uredničke izmjene koje se ne bilježe kao promjene;
- koristi se nova riječ ili novi način izražavanja, koji bitno ili nimalo ne mijenja značenje zahtjeva;
- dodavanje „novih“ zahtjeva koji se, međutim, mogu razumjeti čak i u ISO 9001:2008, a da nisu izričito navedeni;
- dodavanje novih zahtjeva koji se, međutim, mogu smatrati prirodnim, komplementarnim dodacima u usporedbi s onim što zahtjeva ISO 9001:2008;
- novi zahtjevi koji ne odgovaraju ISO 9001:2008.

Općenito, usvajanje sustava upravljanja kvalitetom strateška je odluka za organizaciju koja može pomoći u poboljšanju njezinih ukupnih performansi i pružiti zdravu osnovu za inicijative održivog razvoja. Potencijalne koristi za organizaciju implementacije sustava upravljanja kvalitetom temeljenog na ovom međunarodnom standardu su<sup>62</sup>:

1. sposobnost dosljednog pružanja proizvoda i usluga koji zadovoljavaju kupce i važeće zakonske i regulatorne zahtjeve;
2. omogućavanje mogućnosti za povećanje zadovoljstva kupaca;
3. upravljanje rizikom i mogućnostima za postizanje ciljeva;
4. sposobnost dokazivanja sukladnosti sa specificiranim zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.

U nastavku se proučava osnovna struktura i sadržaj norme ISO 9001:2015.

---

<sup>60</sup> Ružić, M. (2015). Ključne izmjene koje donose nove norme za sustave upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2015 i okolišem prema ISO 14001:2015. Ex-Bilten 44 (1-2), str. 2.

<sup>61</sup> Changes to ISO 9001 Quality management systems – Requirements (2015).

<sup>62</sup> ISO 9001 (2015). Quality management systems – Requirements. Switzerland: ISO, str. vi.

#### 4.4.1. Područje primjene

ISO 9001:2015 utvrđuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom kada organizacija<sup>63</sup>:

1. treba pokazati svoju sposobnost da dosljedno pruža proizvode i usluge koji zadovoljavaju kupce i važeće zakonske i regulatorne zahtjeve, i
2. ima za cilj povećati zadovoljstvo kupaca učinkovitim primjenom sustava, uključujući procese za poboljšanje sustava i osiguranje sukladnosti s kupcem te važećim zakonskim i regulatornim zahtjevima.

Valja naglasiti kako u današnje vrijeme ne postoji organizacija koja si može priuštiti isporuku neusklađenih proizvoda/usluga svojim korisnicima. Neusklađene isporuke mogu imati značajne pravne i ekonomske posljedice. Na kraju to može dovesti do gubitka korisnika, pri čemu će kupac izgubiti povjerenje u t zbog neusklađenog proizvoda/usluge ili zbog nemogućnosti brzog i odgovarajućeg uklanjanja pogreške.<sup>64</sup>

Svi zahtjevi ovog međunarodnog standarda su generički i namijenjeni su za primjenu na bilo koju organizaciju, bez obzira na njenu vrstu ili veličinu, ili proizvode i usluge koje ona pruža.

#### 4.4.2. Kontekst organizacije

Jedan od zahtjeva standarda govori da će organizacija utvrditi vanjska i unutarnja pitanja koja su relevantna za njezinu svrhu i njezino strateško usmjerenje te koja utječu na njezinu sposobnost da postigne željene rezultate sustava upravljanja kvalitetom. Organizacija će pratiti i pregledavati informacije o tim vanjskim i unutarnjim pitanjima. Pitanja mogu uključivati pozitivne i negativne čimbenike ili uvjete za razmatranje.<sup>65</sup>

Razumijevanje vanjskog konteksta može se olakšati razmatranjem pitanja koja proizlaze iz pravnog, tehnološkog, tržišnog, kulturnog, društvenog i ekonomskog okruženja, bilo međunarodnog, nacionalnog, regionalnog ili lokalnog. Razumijevanje unutarnjeg konteksta može

---

<sup>63</sup> ISO 9001 (2015). Quality management systems – Requirements. Switzerland: ISO, str. 1.

<sup>64</sup> Buntak K.; Martinčević, I.; Šebestijan, T. (2017). Apply of the 8D Method to Increase the Level of Quality Management Within the Organization. 18. međunarodni simpozij o kvaliteti, str. 433.

<sup>65</sup> ISO 9001, op. cit. (bilj 62), str. 1.

se olakšati razmatranjem pitanja koja se odnose na vrijednosti, kulturu, znanje i performanse organizacije.

Ovaj je zahtjev tako povezan sa analizom unutarnjih i vanjskih čimbenika koji djeluju na organizaciju. S obzirom na broj pojedinačnih čimbenika koji imaju utjecaj na organizaciju, bilo unutarnjih ili vanjskih, ta analiza može biti vrlo složena. Čimbenici organizacije, unutarnji i vanjski, ne mogu se promatrati izolirano jedni od drugih. Na svaku organizaciju utječu i unutarnji i vanjski čimbenici, ali isto tako svaki od čimbenika organizacije utječe ujedno i na druge čimbenike.

Unutarnje čimbenike organizacije čini čitav niz čimbenika koji postoje unutar kompanije i na koje kompanija može djelovati mijenjajući ih prema svojim potrebama. Pri tome iznimno je važna njihova prava evaluacija kako bi se pojačanim djelovanjem na unutarnje čimbenike smanjilo eventualno negativno djelovanje vanjskih čimbenika na koje poduzeće ponekad nema nikakvog utjecaja. Stoga su unutarnji čimbenici organizacije od najveće važnosti za poduzeće zbog čega im se posvećuje najveća pažnja kako bi se njihovo djelovanje ciljano optimiziralo i iskoristilo na najbolji način poboljšanja u organizaciji neke tvrtke. U najvažnije unutarnje čimbenike organizacije koji znatno utječu na oblikovanje organizacije spadaju: vizija, misija i ciljevi organizacije; strategija organizacije; tehnologija; veličina organizacije; životni ciklus organizacije; ljudi u organizaciji; proizvodi organizacije i njezina lokacija.<sup>66</sup>

Vanjski čimbenici uključuju djelovanje okoline na organizaciju poduzeća. Oni ujedno predstavljaju okvir za ekonomsko-gospodarsko djelovanje poduzeća u određenoj državi, ali i šire. Oni se značajno razlikuju od unutarnjih čimbenika i to po tome jer poduzeće na njih gotovo da i ne može utjecati. Zbog toga, poduzeće se takvim čimbenicima mora prilagođavati, što ujedno znači da se i sama organizacijska struktura mora prilagođavati. Za unutarnje čimbenike moglo bi se reći da poduzeće njima upravlja, no za vanjske čimbenike vrijedi obrnuto, odnosno, oni upravljaju organizacijom. Najutjecajniji su čimbenici opće okoline organizacije: ekonomski, tehnološki, kulturni i društveni, demografski, politički i pravni, međunarodni.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga, str. 217.

<sup>67</sup> Ibid., str. 290.

Nemaju svi čimbenici jednak značaj za konkretnu organizaciju. Zbog toga, ISO 9001:2015 zahtjeva da organizacija identificira<sup>68</sup>:

1. zainteresirane strane relevantne za sustav upravljanja kvalitetom;
2. zahtjeve ovih zainteresiranih strana koji su relevantni za sustav upravljanja kvalitetom.

Utvrđuju se oni čimbenici (unutarnji i vanjski) koji zbog svog učinka ili potencijalnog učinka mogu utjecati na sposobnost organizacije da dosljedno pruža proizvode i usluge koji zadovoljavaju kupce i važeće zakonske i regulatorne zahtjeve. Organizacija će utvrditi i područje primjene, odnosno opseg sustava upravljanja kvalitetom.

Opseg sustava upravljanja kvalitetom organizacije bit će dostupan i čuvati se kao dokumentirane informacije. U opsegu se navode vrste proizvoda i usluga koje organizacija pokriva te daje obrazloženje za sve zahtjeve ISO 9001:2015 za koje organizacija utvrdi da se ne primjenjuju na opseg njezinog sustava upravljanja kvalitetom.<sup>69</sup>

Zahtjev norme ISO 9001:2015 je da organizacija utvrdi procese potrebne za sustav upravljanja kvalitetom i njihovu primjenu u cijeloj organizaciji. Potrebno je<sup>70</sup>:

- odrediti potrebne inpute i očekivane rezultate procesa upravljanja kvalitetom;
- odrediti slijed i interakciju procesa;
- odrediti i primijeniti kriterije i metode (uključujući praćenje, mjerenja i sl.) potrebne za osiguranje učinkovitog rada i kontrole procesa upravljanja kvalitetom;
- odrediti resurse potrebne za procese i osigurati njihovu dostupnost;
- dodijeliti odgovornosti i ovlaštenja za procese;
- upravljati rizicima i mogućnostima,
- ocijeniti procese i provesti sve potrebne promjene kako bi se osiguralo da procesi upravljanja kvalitetom postignu željene rezultate;
- poboljšati procese i sustav upravljanja kvalitetom.

---

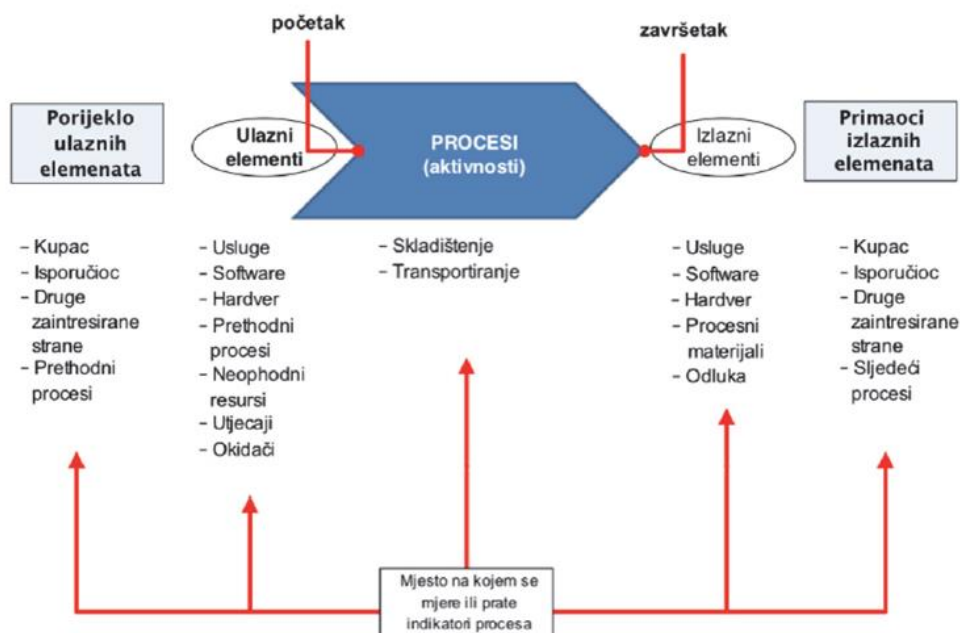
<sup>68</sup> ISO 9001, op. cit. (bilj 62), str. 2.

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Ibid.

Organizacija će čuvati dokumentirane informacije koje podržavaju rad procesa te sve druge podatke i informacije kako bi se osiguralo da se procesi provode prema planu i sukladno zahtjevima norme ISO 9001:2015.

U novom izdanju posebno valja istaknuti obvezu da se imenuje osoba koja je odgovorna za svaki proces jer je to novost u odnosu na prethodno izdanje norme. U praksi, u organizacijama koje nisu imenovala tzv. vlasnike procesa često su primjećivani nedostaci u upravljanju tim procesima. Za svaki proces obveza je i utvrditi pokazatelje učinkovitosti procesa koji se mjere i prate, što je znatno poboljšanje kada je riječ o upravljanju procesima. Prilično je česta dosadašnja praksa kod organizacija da se utvrde pokazatelji samo za neke odabrane procese, najčešće vezano za procese realizacije proizvoda (npr. nabava, proizvodnja, prodaja), i to prije svega da se zadovolje certifikacijske kuće koje su to ipak na neki način zahtijevale. Norma navodi i grafički prikaz procesa, prikazan na grafikonu 3.



Grafikon 3. Grafički prikaz modela procesa

Izvor: Ružić, M. (2015). Ključne izmjene koje donose nove norme za sustave upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2015 i okolišem prema ISO 14001:2015. Ex-Bilten 44 (1-2), str. 3.

Svaki proces ima svoj početak i završetak. Indikatori procesa mjere se u intervalu između početka i završetka procesa. Grafikon 3 prikazuje samo neke od mogućih procesa u organizaciji kao i ulaznih i izlaznih elemenata.

#### 4.4.3. Vodstvo

Vrhovni menadžment će pokazati vodstvo i predanost u pogledu sustava upravljanja kvalitetom, i to<sup>71</sup>:

- preuzimanjem odgovornosti za učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom;
- osiguravanjem da su politika kvalitete i ciljevi kvalitete uspostavljeni za sustav upravljanja kvalitetom i kompatibilni s kontekstom i strateškim smjerom organizacije;
- osiguravanjem integracije zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom u poslovne procese organizacije;
- promicanjem korištenja procesnog pristupa i razmišljanja zasnovanog na riziku;
- osiguravanjem dostupnosti resursa potrebnih za sustav upravljanja kvalitetom;
- priopćavanjem važnosti učinkovitog upravljanja kvalitetom i usklađenosti sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom;
- osiguravanjem da sustav upravljanja kvalitetom postigne željene rezultate;
- angažiranjem, usmjeravanjem i pružanjem podrške osobama koje doprinose učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom;
- promicanjem poboljšanja;
- podržavanjem drugih relevantnih upravljačkih uloga kako bi pokazali svoje vodstvo u primjeni na njihova područja odgovornosti.

ISO 9001:2015 poseban naglasak po pitanju vodstva i vrhovnog menadžmenta stavlja na kupce. Najviši menadžment će pokazati vodstvo i predanost u pogledu usmjerenosti na kupca osiguravajući da<sup>72</sup>:

- su kupci i važeći zakonski i regulatorni zahtjevi utvrđeni, shvaćeni i dosljedno ispunjeni;
- su rizici i mogućnosti koje mogu utjecati na pouzdanost proizvoda i usluga te povećanje zadovoljstva korisnika ispravno utvrđeni i da se njima upravlja:

---

<sup>71</sup> Ibid., str. 3.

<sup>72</sup> Ibid.

- se održava fokus na povećanje zadovoljstva kupaca.

Najviši menadžment također ima i odgovornost za uspostavljanje, provođenje i održavanje politike kvalitete koja<sup>73</sup>:

- je primjerena svrsi i kontekstu organizacije i podržava njezin strateški smjer;
- pruža okvir za postavljanje ciljeva kvalitete;
- uključuje obvezu ispunjavanja primjenjivih zahtjeva;
- uključuje obvezu stalnog poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom.

Politika upravljanja kvalitetom treba biti dokumentirana i dostupna svim zaposlenicima. Također, ona mora biti i primjenjiva te shvaćena od strane zaposlenika. Ukoliko je prikladno, politika upravljanja kvalitetom treba biti dostupna i drugim zainteresiranim stranama.

Vrhovni menadžment dodjeljuje odgovornost i ovlaštenja za<sup>74</sup>:

- usklađenost sustava upravljanja kvalitetom sa zahtjevima ISO 9001:2015
- osiguravanje da procesi daju željene rezultate;
- izvješćivanje o izvedbi sustava upravljanja kvalitetom i mogućnostima za poboljšanje (posebno upravi, odnosno najvišem rukovodstvu)
- osiguravanje promicanja usmjerenosti na kupce u cijeloj organizaciji;
- osiguravanje očuvanja integriteta sustava upravljanja kvalitetom kada se planiraju i provode promjene.

#### 4.4.4. Planiranje

Ovo je još jedna od većih novina standarda ISO 9001:2015. Posebna je pozornost posvećena upravljanju rizicima i mogućnostima, odnosno prilikama. Ono mora biti povezano sa analizom unutarnjih i vanjskih čimbenika o kojoj je bilo govora. Treba dati jamstvo da s obzirom na rizike i mogućnosti sustav upravljanja kvalitetom može postići željene rezultate. S obzirom na rizike i mogućnosti potrebno je i pojačati željene učinke sustava te spriječiti ili umanjiti neželjene učinke te u konačnici postići poboljšanje cjelokupnog sustava.

---

<sup>73</sup> Ibid., str. 4.

<sup>74</sup> Ibid.

Organizacija planira radnje za rješavanje rizika i mogućnosti te načine kako integrirati i implementirati radnje u procese svog sustava upravljanja kvalitetom i procijeniti učinkovitost tih radnji. Radnje koje se poduzimaju radi rješavanja rizika i mogućnosti bit će razmjerne potencijalnom utjecaju na sukladnost proizvoda i usluga. Opcije za rješavanje rizika mogu uključivati izbjegavanje rizika, preuzimanje rizika radi iskorištavanja prilike, uklanjanje izvora rizika, promjenu vjerojatnosti ili posljedica, podjelu rizika ili zadržavanje rizika na temelju informirane odluke. Mogućnosti pak mogu dovesti do usvajanja novih praksi, lansiranja novih proizvoda, otvaranja novih tržišta, obraćanja novim kupcima, izgradnje partnerstva, korištenja nove tehnologije i drugih poželjnih i održivih mogućnosti za rješavanje potreba organizacije ili njenih kupaca.<sup>75</sup>

Iako se to ne spominje posebno u poglavlju „vodstvo“, jasno je da je upravljanje rizicima i mogućnostima zadatak menadžmenta. Ovisno o djelatnosti, ali i veličini organizacije, neki će rizici za konkretnu organizaciju biti „jači“ negoli drugi. Isto tako, s obzirom na pojedinačne aktivnosti upravljanja rizicima, nastat će i različite mogućnosti koje će organizaciji donijeti različite vrijednosti, odnosno prednosti.

Organizacija mora uspostaviti ciljeve kvalitete na relevantnim funkcijama, razinama i procesima potrebnim za sustav upravljanja kvalitetom. Ciljevi kvalitete moraju<sup>76</sup>:

- biti u skladu s politikom kvalitete;
- biti mjerljivi;
- uzeti u obzir važeće zahtjeve;
- biti relevantni s obzirom na proizvode i usluge te povećanje zadovoljstva kupaca;
- biti nadzirani;
- biti priopćeni;
- biti ažurirani prema potrebi.

---

<sup>75</sup> Ibid., str. 5.

<sup>76</sup> Ibid.



Organizacija mora čuvati dokumentirane informacije o ciljevima kvalitete. Prilikom planiranja načina postizanja ciljeva kvalitete, organizacija će utvrditi<sup>77</sup>:

- što će se učiniti;
- koji će resursi biti potrebni;
- tko će biti odgovoran;
- kada će biti dovršeni;
- kako će se rezultati vrednovati.

Posebna pozornost usmjerena je i na upravljanje promjenama. Zahtjev standarda je da promjene treba planirati. Upravljanje promjenama jedno je zasebno i složeno područje koje ima veliku važnost za svaku organizaciju, s obzirom na vrijeme učestalih i dinamičnih promjena. Stoga je potrebno planirati svrhu promjena, odraz promjene na sustav upravljanja kvalitetom, dostupnost resursa za provođenje promjena te raspodjelu odgovornosti i nadležnosti za uvođenje promjena. I taj je zadatak također na menadžmentu organizacije.

#### 4.4.5. Podrška

Ovo se poglavlje standarda odnosi na podršku sustavu upravljanja kvalitetom. Posebna pozornost posvećena je i resursima. Organizacija će odrediti i osigurati resurse potrebne za uspostavu, provedbu, održavanje i stalno poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom. U obzir treba uzeti sposobnosti i ograničenja postojećih internih resursa te resurse koje je potrebno pribaviti od vanjskih pružatelja usluga.<sup>78</sup>

ISO 9001:2015 navodi sljedeće kategorije resursa<sup>79</sup>:

1. ljudi,
2. infrastruktura,
3. okruženje za rad,
4. resursi za praćenje i mjerenje,
5. organizacijsko znanje.

---

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid., str. 6.

<sup>79</sup> Ibid., str. 6-7.

Suvremena ekonomska teorija govori kako su ljudi temeljni „pokretač“ svake organizacije. U današnje vrijeme, ljudi, odnosno ljudski resursi (potencijali) osnovica su konkurentske prednosti organizacija. Oni su glavni resurs opstanka te pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija. Mnogi suvremeni autori ističu kako su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, ključni za diferencijaciju od drugih organizacija.<sup>80</sup> S obzirom na veliku važnost ljudskog čimbenika za svaku organizaciju, jasno je da isti ima važnost i za uspješno funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom. ISO 9001:2015 navodi kako će organizacija odrediti i osigurati osobe potrebne za učinkovitu provedbu svog sustava upravljanja kvalitetom te za rad i kontrolu svojih procesa.<sup>81</sup>

Infrastruktura može uključivati<sup>82</sup>:

- zgrade i pripadajuće komunalne usluge;
- opremu, uključujući hardver i softver;
- transportne resurse;
- informacijsko – komunikacijsku tehnologiju.

Po pitanju infrastrukture, organizacija mora utvrditi, osigurati i održavati infrastrukturu potrebnu za rad svojih procesa i postizanje sukladnosti proizvoda i usluga. Organizacija također mora utvrditi, osigurati i održavati radno okruženje, odnosno okruženje potrebno za rad i izvođenje svih poslovnih procesa. Prikladno okruženje može biti kombinacija ljudskih i fizičkih čimbenika, kao što su<sup>83</sup>:

1. društveni (npr. nediskriminirajući, smireni, bez sukoba);
2. psihološki (npr. smanjenje stresa, sprječavanje izgaranja, emocionalna zaštita);
3. fizički (npr. temperatura, toplina, vlaga, svjetlo, strujanje zraka, higijena, buka).

---

<sup>80</sup> Potološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled* 55 (5-6), str. 455-478.

<sup>81</sup> ISO 9001, op. cit. (bilj. 62), str. 6.

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Ibid.

Resursi za praćenje i mjerenje koriste se za osiguravanje sukladnosti proizvoda i usluga različitim zahtjevima. Kada je potrebno izvršiti mjerenje i praćenje, mjerna oprema mora biti u ispravnom stanju te ispunjavati sve sigurnosne i zakonske standarde, odnosno nacionalne i međunarodne smjernice.

Sljedeći važan resurs je organizacijsko znanje. To je znanje koje je specifično za organizacije, a uključuje informacije koje se koriste i dijele za postizanje ciljeva organizacije. Može se temeljiti na<sup>84</sup>:

1. unutarnjim izvorima – npr. intelektualno vlasništvo; znanje stečeno na temelju iskustva; pouke stečene u neuspjesima i uspješnim projektima; prikupljanje i razmjena nedokumentiranog znanja i iskustva; rezultati poboljšanja procesa, proizvoda i usluga, i dr.
2. vanjskim izvorima – standardi, akademska zajednica, zaključci, prikupljanje znanja od kupaca ili vanjskih pružatelja usluga, i dr.

Iako to ISO 9001:2015 eksplicitno ne navodi, iz prethodnog se može zaključiti kako organizacije moraju provoditi proces upravljanja znanjem. Znanje je slično podacima i informacijama, no riječ je o „najbogatijem“ i najdubljem obliku. Podaci se odnose s na tzv. čiste ili suhe činjenice izvan bilo kakvog konteksta ili značaja za primatelja podataka, dok su informacije podaci u određenom kontekstu koji za primatelja imaju značaj. Znanje pak predstavlja informaciju koja olakšava djelovanje.

Upravljanje znanjem podrazumijeva provođenje niza procesa, a to su<sup>85</sup>:

1. otkrivanje znanja,
2. pohranjivanje znanja,
3. dijeljenje znanja,
4. primjena znanja.

---

<sup>84</sup> Ibid., str. 7.

<sup>85</sup> Mazur, M. et. al. (2014). Upravljanje znanjem - priručnik za poduzeća. Zagreb: Lifelong Learning Programme, str. 12.

Otkrivanje znanja uključuje razvoj novog znanja iz podataka i informacija ili iz sinteze prijašnjih znanja. Postoje različite vrste znanja. Npr., tacitno se odnosi na razumijevanje, intuiciju i sl. te nije izraženo brojkama i slovima. Eksplicitno znanje manifestirano je, odnosno, izraženo je brojkama, slovima, riječima, i sl. Ono je predstavljeno u vizualnom obliku te je pohranjeno na nekim medij (fizički ili elektronski). Stoga se otkrivanje novih eksplicitnih znanja ponajviše oslanja na kombinaciju, dok se otkrivanje novih tacitnih znanja ponajviše oslanja na socijalizaciju.

Stvaranje znanja podrazumijeva pretvaranje znanja iz jednog oblika u drugi, što prethodno podrazumijeva identificiranje takvog znanja. Ono može egzistirati unutar pojedinaca ili grupa, tehnologije, baze podataka i sl. te unutar organizacija. Kod stvaranja znanja razlikuju se eksternalizacija i internalizacija. Eksternalizacija odnosi se na pretvaranje tacitnog znanja u eksplicitno, dok internalizacija podrazumijeva obrnuto, odnosno pretvaranje eksplicitnog znanja u tacitno. Internalizacija u svojoj suštini predstavlja proces učenja. Stvaranje znanja također je i povezano sa pohranjivanjem istoga. Neki autori pohranjivanje znanja vide kao zaseban proces, dok neki pak njega promatraju unutar stvaranja znanja ili tzv. dohvaćanja znanja.

Dijeljenje znanja može se odviti na dva osnovna načina. Ono je također povezano sa vrstom, odnosno oblikom znanja. Tacitno znanje tako se najčešće dijeli socijalizacijom, odnosno verbalnom i neverbalnom komunikacijom, demonstracijama, pokazivanjem, i sl. Eksplicitno znanje dijeli se različitim komunikacijskim kanalima, u fizičkom obliku ili u digitalnom posredstvom informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Primjena znanja podrazumijeva primjenu pravog znanja za pravi zadatak na pravom mjestu u pravo vrijeme. Primjena znanja može se odviti kroz usmjeravanje akcija, odnosno prijenos uputa ili odluka (a ne kroz prijenos samog znanja potrebnog za donošenje tih odluka). Pojedinaac u tom slučaju nije sam pribavio znanje, već mu ga je netko prenio, odnosno netko ga je usmjerio kako bi se riješio određeni problem, donijela odluka i sl. Drugi način primjene znanja podrazumijeva tzv. rutinsku primjenu. U ovom slučaju znanje je implementirano u različite procedure, pravila i norme koje determiniraju buduće ponašanje.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Ibid, str. 13.

Kako bi se u organizaciji promoviralo upravljanje znanjem, koriste se različiti mehanizmi. Najviše se upotrebljava opažanje kako se koje znanje u praksi primjenjuje, kao i sama primjena određenog znanja kako bi se praktičnim iskustvom znanje usvojilo. Na mehanizme nadovezuju se tehnologija kojom se mogu vršiti procesi upravljanja znanjem. Riječ je o informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji u organizaciji koja uključuje računalnu opremu ali i drugu tehnologiju potrebnu za izvršenje poslovnih procesa u organizaciji. Ta tehnologija ujedno potpomaže i procese upravljanja znanjem u organizaciji. ISO 9001:2015 navodi kako se organizacijsko znanje općenito stječe upravo iskustvom. Jedan od zahtjeva govori kako prilikom rješavanja promjenjivih potreba i trendova organizacija u obzir mora uzeti svoja trenutna znanja te odlučiti kako će steći ili pristupiti svim potrebnim dodatnim znanjima.<sup>87</sup>

Osim resursa, druge sastavnice koje daju podršku sustavu upravljanja kvalitetom u organizaciji i<sup>88</sup>:

1. kompetencije osoba koje rade na sustavu upravljanja kvalitetom,
2. svjesnost osoba o važnosti sustava,
3. kvalitetna interna i eksterna komunikacija,
4. dokumentiranost informacija o sustavu.

#### 4.4.6. Operacije

Ovo je jedno od najopsežnijih poglavlja u standardu. Sukladno ovom poglavlju, organizacija mora planirati, provoditi i kontrolirati operacije (proces) vezane uz<sup>89</sup>:

1. utvrđivanje zahtjeva za proizvode i usluge;
2. utvrđivanje kriterija za:
  - procese;
  - prihvaćanje proizvoda i usluga;
  - određivanje resursa potrebnih za postizanje sukladnosti sa zahtjevima proizvoda i usluga;
3. provođenje kontrole procesa u skladu s kriterijima;
4. utvrđivanje, održavanje i čuvanje dokumentiranih podataka u mjeri u kojoj je to potrebno:

---

<sup>87</sup> ISO 9001 op. cit. (bilj. 62), str. 7.

<sup>88</sup> Ibid., str. 8-9.

<sup>89</sup> Ibid., str. 9-10.

- kako bi imala povjerenje da su procesi izvedeni kako je planirano;
- kako bi dokazala sukladnost proizvoda i usluga s njihovim zahtjevima.

Standard dalje zasebno navodi zahtjeve za sljedeće elemente<sup>90</sup>:

1. Zahtjevi za proizvode i usluge
  - komunikacija s kupcima,
  - određivanje zahtjeva za proizvode i usluge,
  - pregled zahtjeva za proizvode i usluge,
  - promjene zahtjeva za proizvode i usluge.
2. Dizajn i razvoj proizvoda i usluga:
  - dizajn i razvojno planiranje,
  - inputi za dizajn i razvoj,
  - kontrole dizajna i razvoja,
  - ishodi dizajna i razvoja,
  - promjene u dizajnu i razvoju.
3. Kontrola vanjskih procesa, proizvoda i usluga
  - vrsta i opseg kontrole,
  - informacije za vanjske pružatelje usluga.
4. Proizvodnja i pružanje usluga:
  - kontrola proizvodnje i pružanja usluga,
  - identifikacija i praćenje,
  - imovina koja pripada kupcima ili vanjskim pružateljima usluga,
  - očuvanje,
  - aktivnosti nakon isporuke,
  - kontrola promjena.
5. Puštanje proizvoda i usluga,
6. Upravljanje neskladnim outputima.

---

<sup>90</sup> Ibid., str. 9-16.

#### 4.4.7. Vrednovanje performansi

Ovaj se dio odnosi na praćenje, mjerenje, analizu i evaluaciju performansi sustava za upravljanje kvalitetom. Prvo, organizacija treba odrediti<sup>91</sup>:

1. što je potrebno pratiti i mjeriti;
2. metode praćenja, mjerenja, analize i evaluacije potrebne za osiguranje valjanih rezultata;
3. kada će se vršiti nadzor i mjerenje;
4. kada će se rezultati praćenja i mjerenja analizirati i ocijeniti.

Performanse se ne odnose samo na proizvode i usluge. Potrebno je i pratiti percepciju kupaca o stupnju ispunjenosti njihovih potreba i očekivanja. To se odnosi na praćenje zadovoljstva kupaca, koje ima veliku važnost za svaku organizaciju. Ukoliko su proizvodi i usluge kvalitetno dizajnirani, imaju kvalitetnu funkcionalnost, dostupni su i pristupačni i dr., no ne zadovoljavaju potrebe i očekivanja kupaca, može se reći da ne ispunjavaju svoju svrhu. Svaki proizvod mora zadovoljiti određenu potrebu (ili određene skupine potreba), ukoliko to izostane, on gubi svoju svrhu. Iz tog je razloga važno mjeriti zadovoljstvo kupaca.

Primjeri praćenja percepcije kupaca mogu uključivati ankete kupaca, povratne informacije kupaca o isporučenim proizvodima i uslugama, sastanke s kupcima, analizu tržišnog udjela, pohvale, jamstvene zahtjeve i izvješća prodavača.<sup>92</sup> U današnje vrijeme posebno su popularni anketni upitnici. Postoji nekoliko metoda prikupljanja podataka o zadovoljstvu pomoću pripremljenog upitnika<sup>93</sup>:

1. Online prikupljanje podataka –putem internetske stranice poduzeća ili oglašavanjem na stranicama koje su najposjećenije od strane ciljane skupine ispitanika. Najveći nedostatak je nemogućnost utjecaja na to tko ispunjava upitnik.
2. E-pošta – upitnici se šalju na elektroničku adresu ciljanoj skupini ispitanika, a baza adresa može se izvući iz baze podataka kupaca poduzeća. Iziskuje niske troškove.
3. Poštom – trenutno nepopularni način dostave upitnika ispitanicima zbog prenatrpanosti promotivnim sadržajima.

---

<sup>91</sup> Ibid., str. 16.

<sup>92</sup> Ibid., str. 17.

<sup>93</sup> Kos, A.; Trstenjak, M. (2011). Zadovoljstvo kupaca – kako ga mjeriti? Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 2 (1), str. 54.

4. Telefonski – također nepopularni način prikupljanja podataka. Najbrži je način prikupljanja podataka na velikom broju ispitanik, no. zahtijeva dobru pripremljenost ispitivača, a najviše ovisi o trenutnom slobodnom vremenu ispitanika i njegovoj volji da odgovara na pitanja.
5. Oči u oči – dobar, ali i skup način prikupljanja podataka kojim je moguće ići u dubinu i detaljnije saznati relevantne informacije. Obično se koristi kada nije moguća neka druga metoda. Ono se može organizirati u prodajnom prostoru ispitivača, a ovisi o spremnosti ispitanika za odgovaranje na postavljena pitanja.

Kupci, odnosno potrošači koji su visoko zadovoljno organizacijom, kupljenim proizvodom ili uslugom mogu prerasti u lojalne potrošače. To znači da oni neće biti voljni preći kod konkurentske organizacije jer im ova osigurava najveće moguće zadovoljstvo. Sa stajališta poduzeća to ima veliku prihodovnu važnost, ali možda i još veću marketinšku (u vidu privlačenja novih kupaca usmenom propagandom od strane lojalnih potrošača).

Vezano uz vrednovanje performansi, organizacija mora analizirati i ocijeniti odgovarajuće podatke i informacije koji proizlaze iz praćenja i mjerenja. Rezultati analize koriste se za procjenu<sup>94</sup>:

- sukladnosti proizvoda i usluga;
- stupanja zadovoljstva kupaca;
- performansi i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom;
- je li planiranje učinkovito provedeno;
- učinkovitosti poduzetih radnji radi rješavanja rizika i mogućnosti;
- performansi vanjskih pružatelja usluga;
- potrebe poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom.

Sukladno ISO 9001:2015 organizacija je obvezna provoditi unutarnju reviziju u planiranim intervalima kako bi se dobile informacije jesu li ispunjeni vlastiti zahtjevi organizacija za njezin

---

<sup>94</sup> ISO 9001, op. cit. (bilj. 62) str. 17.



sustav upravljanja kvalitetom te zahtjevi međunarodnog standarda 9001:2015. Također postoje zahtjevi za planiranjem, uspostavljanjem, provođenjem i održavanjem sustava unutarnje revizije.

Vrhovni menadžment ima još jednu specifičnu obvezu, a to je analiza, odnosno pregled i kontrola sustava upravljanja kvalitetom kako bi se osigurala stalna primjenjivost sustava, primjerenost, učinkovitost i usklađenost sa strateškim smjerom organizacije. Postoje posebni zahtjevi za pregledom inputa i posebni zahtjevi za pregledom outputa.

Pregled inputa planira se i provodi uzimajući u obzir<sup>95</sup>:

1. status radnji iz prethodnih pregleda;
2. promjene vanjskih i unutarnjih pitanja koja su relevantna za sustav upravljanja kvalitetom;
3. informacije o izvedbi i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, uključujući:
  - zadovoljstvo kupaca i povratne informacije relevantnih zainteresiranih strana;
  - mjeru u kojoj su ciljevi kvalitete ispunjeni;
  - performanse procesa i usklađenost proizvoda i usluga;
  - neusklađenost i korektivne radnje;
  - praćenje i mjerenje rezultata;
  - rezultate revizije;
  - performanse vanjskih pružatelja usluga;
4. primjerenost sredstava;
5. učinkovitost poduzetih radnji radi rješavanja rizika i mogućnosti (vidi 6.1);
6. mogućnosti poboljšanja.

Outpute je potrebno preispitati kako bi se ustanovile mogućnosti poboljšanja, eventualna potreba za promjenama u sustavu upravljanja kvalitetom te potrebe za resursima. O preispitivanjima inputa i outputa organizacija mora čuvati dokumentaciju, kao dokaz provedenih radnji.

---

<sup>95</sup> Ibid., str. 18.

#### 4.4.8. Poboljšanja

Organizacija će utvrditi i odabrati mogućnosti za poboljšanje i provesti sve potrebne radnje kako bi zadovoljila zahtjeve kupaca i povećala zadovoljstvo korisnika. To uključuje<sup>96</sup>:

1. poboljšanja proizvoda i usluga kako bi se ispunili zahtjevi i kako bi se odgovorilo na buduće potrebe i očekivanja;
2. ispravljanje, sprječavanje ili smanjenje neželjenih učinaka;
3. poboljšanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom.

U slučaju da se utvrde odstupanja od sastavnica sustava upravljanja kvalitetom, organizacija ima posebne obveze. Organizacija će<sup>97</sup>:

1. reagirati na neusklađenost i, prema potrebi:
  - poduzimati radnje za kontrolu i ispravljanje;
  - nositi se sa posljedicama;
2. procijeniti potrebu za djelovanjem kako bi se uklonili uzroci neusklađenosti, kako se ne bi ponovili ili nastali drugdje, što uključuje sljedeće:
  - pregled i analiza neusklađenosti;
  - utvrđivanje uzroka neusklađenosti;
  - utvrđivanje postoje li slične neusklađenosti ili bi se potencijalno mogle pojaviti;
3. provesti sve potrebne radnje;
4. pregledati učinkovitost poduzetih korektivnih radnji;
5. ako je potrebno ažurirati rizike i mogućnosti utvrđene tijekom planiranja;
6. po potrebi izmijeniti sustav upravljanja kvalitetom.

Važno je napomenuti kako sve korektivne radnje i poboljšanja trebaju biti razmjere učincima utvrđenih neusklađenosti. Poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom provodi se kontinuirano, a ne periodično. Neki od primjera poboljšanja, osim korektivnih radnji i stalnih poboljšanja, uključuju i uvođenje promjena, reorganizaciju i inovacije.

---

<sup>96</sup> Ibid., str. 19.

<sup>97</sup> Ibid.

ISO standardi ne navode pojedinačne metode kojima je moguće umanjiti rizike, mogućnost pogreške te postići poboljšanja. Jedna od metoda koju često koriste organizacije koje ima certifikat ISO 9001:2015 je 8D metoda. Uz planiranje i skupljanje informacija, ona se sastoji od sljedećih osam koraka<sup>98</sup>:

1. formiranje ekspertnog tima,
2. definiranje problema,
3. poduzimanje preventivnih mjera za smanjivanje štete,
4. analiza i identifikacija uzroka i posljedica,
5. selekcija i verifikacija korektivnih mjera,
6. implementacija korektivnih mjera,
7. prevencija ponavljanja problema,
8. zahvaljivanje timu na uspješnom rješavanju problema.

I u ovoj je metodi vidljiv element kreiranja okruženja povjerenja i sreće, u osmom koraku gdje se menadžment, odnosno nadređeni, zahvaljuju timu na uspješnom rješavanju problema. Kao što je naglašeno, standardi kvalitete vrlo se malo dodiruju važnosti dobrih međuljudskih odnosa u sustavu upravljanja kvalitetom.

Jedno je istraživanje pokazalo da su organizacije koje koriste 8D metodu uglavnom orijentirane na globalno tržište te većinu svojih prihoda ostvaruju putem međunarodnog trgovanja. To vrijedi i za organizacije koje su implementirale sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001: 2008 (ISO 9001: 2015). Zaključka istraživanja je da organizacije koje su svjesne važnosti upravljanja kvalitetom u svojim procesima, imaju i najkvalitetnije proizvode/usluge, što posljedično vodi prepoznavanju i plasmanu istih na međunarodno tržište. Na temelju istraživanja također je utvrđeno da organizacije koje primjenjuju ovu metodu u svom poslovanju, gotovo uvijek utvrđuju temeljni uzrok problema i primaju najmanje reklamacija od svojih kupaca.<sup>99</sup> Ipak, međunarodni standardi ne navode tu ili bilo koju drugu pojedinačnu metodu s kojom je moguće postići poboljšanja.

---

<sup>98</sup> Buntak K.; Martinčević, I.; Šebestijan, T., op. cit. (bilj. 64), str. 433.

<sup>99</sup> Ibid., str. 438.

#### 4.4.9. Certificiranje ISO 9001:2015

Valja napomenuti kako sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji kao takav ne postoji prilikom stvaranja iste, već ga organizacija mora dizajnirati i implementirati. Sustav upravljanja kvalitetom može biti certificiran normom ISO 9001:2015, ali organizacija ga može ustrojiti i bez certificiranja uz mogućnost provedbe dokazivanja usklađenosti sustava upravljanja kroz audit druge strane.<sup>100</sup>

Iako organizacija mogu imati uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom sukladnog zahtjevima norme ISO 9001:2015, tek postupkom certifikacije dokazuju da je taj sustav i uspješno implementiran. Stoga, za organizaciju je bolje da posjeduje certifikat koji potvrđuju postojanje kvalitetnog sustava upravljanja kvalitetom. Certifikacija ISO 9001:2015 dokazuje potencijalnim kupcima sposobnost organizacije da ispuni zahtjeve i očekivanja kupaca. Time se postiže<sup>101</sup>:

- veće povjerenje i zadovoljstvo kupaca, što može dovesti do povećanja posla,
- komparativna prednost s obzirom da sve više organizacija od svojih dobavljača i podugovarača zahtijevaju posjedovanje certifikata sustava upravljanja kako bi s njima poslovali.

Prilikom ustrojavanja sustava kvalitete organizacija prolazi kroz različite korake. Mogu se navesti sljedeće faze uvođenja i certificiranja norme ISO 9001:2015<sup>102</sup>:

1. definiranje problema
2. definiranje projekta
3. analiza postojećeg stanja i njegova konstatacija
4. edukacija
5. izrada dokumentacije
6. usklađivanje s dokumentacijom
7. provođenje internog audita
8. nadzor sustava i otklanjanje nesukladnosti
9. certificiranje
10. poboljšanje

---

<sup>100</sup> Buntak, K.; Kovačić, M.; Kondić, Ž., op. cit. (bilj. 11), str. 18.

<sup>101</sup> DNVGL. ISO 9001 – Upravljanje kvalitetom. URL: <https://www.dnvgl.hr/services/iso-9001-upravljanje-kvalitetom-3283> (28. prosinca 2021.)

<sup>102</sup> Buntak, K.; Kovačić, M.; Kondić, Ž., op. cit. (bilj. 11), str. 20-22.

Prvo je potrebno definirati problem zbog kojeg je nužno ili poželjno certificirati sustav upravljanja kvalitetom. To mogu biti problemi kao što su reklamacije kupaca, sve veći broj proizvoda koji se klasificiraju kao škart, povećani zahtjevi za kvalitetom, i dr. Potrebno je u obzir uzeti sve probleme vezane uz (ne) kvalitetu te razmotriti njihovo rješavanje certificiranjem.

U drugoj fazi potrebno je i službeno definirati problem i tim koji će raditi na projektu certificiranja. To uključuje definiranje uloga, donošenje planova, osiguravanje resursa, definiranje vremenskog okvira, i sl.

„Treća faza projekta zahtijeva identifikaciju postojećih performansi procesa sustava upravljanja kvalitetom. U procesima se identificiraju sve manjkavosti koje rezultiraju nezadovoljstvom kupca, mjere se performanse za što se definiraju točna mjerila i delegiraju se zadatci operativnoj razini koja mjerenja provodi. Identificirane se performanse analiziraju kako bi se ustanovile prilike i problemi u sustavu upravljanja kvalitetom.“<sup>103</sup>

U sljedećoj fazi provodi se edukacija zaposlenika, a po pitanju obavljanja zadataka i aktivnosti u sustavu upravljanja kvalitetom. Svi zaposlenici, uključuju sve razine menadžente, trebali bi proći edukaciju čiji je cilj stvaranje kompetencija, kulture kvalitete i temeljnih vrijednosti koje norma potiče.

Koraci, odnosno faze 5 i 6 odnose se na dokumentaciju. Istu je prvo potrebno izraditi. Dokumentaciju je moguće izraditi koristeći različite platforme (npr. određeni softver, procesne mape, *sharepoint*). Odabir platforme je važan kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje, komunikacija i implementacija sustava upravljanja. Dokumentacija uključuje relevantne procese i ostale dokumentirane informacije koje služe kao podrška u ispunjenju zahtjeva norme.<sup>104</sup> Nakon toga potrebno je sve novostvorene dokumente uskladiti s postojećom dokumentacijom.

Nakon izrade i usklađivanja dokumentacija provodi se interni audit, čime se ispituje sukladnost stvorenog sustava sa zahtjevima koje norma postavlja. Ovisno o veličini organizacije, moguća je i

---

<sup>103</sup> Ibid., str. 20.

<sup>104</sup> DNVGL, op. cit. (bilj. 101)

potreba za više internih auditora. U slučaju da se prilikom internog audita ustanove nesukladnosti i nepravilnosti, potrebno je provesti korektivne radnje i mjere kojima će se rizik od ponavljanja istih grešaka svesti na minimum.

Ukoliko su uspješno provedeni svi opisani koraci, slijedi certificiranje. „Certificiranje sustava upravljanja kvalitetom provodi za to akreditirana institucija. Certifikacijski audit provjerava sukladnost čitavog sustava upravljanja sa zahtjevima. Nakon završetka pregleda, glavni auditor izrađuje konačno izvješće i odlučuje o tome je li sustav sukladan, tj. je li certificiran ili nije. Tri godine nakon dobivanja certifikata pristupa se recertificiranju prilikom čega je potrebno predložiti poboljšanja sustava u odnosu na prvotno zatečeno stanje prilikom dobivanja certifikata.“<sup>105</sup>

Posljednji korak uključuje poboljšanja. Poboljšanja u sustavu upravljanja kvalitetom jedan su od temeljnih zahtjeva ISO 9001:2015 norme. Ona moraju odgovoriti na zahtjeve zainteresiranih strana, ali i na općenito poboljšanje performansi procesa upravljanja kvalitetom.

#### **4.5. Komparativna analiza razvoja ISO 9001**

Na ovom mjestu ukratko će se sažeti razvoj norme ISO 9001. Fokus se stavlja na osnovne točke norme.

---

<sup>105</sup> Buntak, K.; Kovačić, M.; Kondić, Ž., op. cit. (bilj. 11), str. 20.

Tablica 2. Komparativna analiza razvoja ISO 9001

ISO 9001:1987	Revizija 1994	Revizija 2000	Revizija 2008	Revizija 2015
Uvod	Uvod	Područje primjene	Uvod	Uvod
Područje primjene	Područje primjene	Upućivanje na druge norme	Područje primjene	Područje primjene
Definicije	Definicije	Nazivi i definicije	Upućivanje na standarde	Upućivanje na standarde
Odgovornost rukovodstva	Zahtjevi sustava upravljanja kvalitetom	Sustav upravljanja kvalitetom	Termini i definicije	Termini i definicije
Kontrola i testiranje		Odgovornost uprave	Sustav upravljanja kvalitetom	Kontekst organizacije
		Upravljanje resursima	Odgovornost rukovodstva	Liderstvo (vodstvo)
		Realizacija proizvoda	Upravljanje resursima	Planiranje
		Mjerenje, analiza i poboljšavanje	Realizacija proizvoda	Podrška
			Mjerenje, analiza poboljšavanje	Funkcioniranje (operacije)
				Vrednovanje performansi (rada)
				Poboljšanje (poboljšavanje)

Izvor: Izrada autora

Iz sažetog prikaza vidljivo je da se nakon 1994. godine struktura standarda postaje sve složenija. Posljednja revizija, odnosno ISO 9001:2015 obuhvaća najveći broj pojedinačnih točaka, što je zbog opisanog usklađivanja s Annexom SL. U određenim je revizijama promijenjen poredak točaka koje su postojale i u prethodnim inačicama.

## 5. Potreba za daljnjom revizijom i usklađivanjem sa manifestom kvalitete

ISO 9001:2015 definitivno bolje definira specifične zahtjeve koje je ISO 9001:2008 ostavio nepotpunim ali neki zahtjevi još uvijek nisu strogo definirani.<sup>106</sup> S obzirom da su utvrđeni neki nedostaci, postoji i potreba za novom revizijom. Inače, svi ISO standardi preispituju se približno svaki pet godina kako bi se utvrdila potreba za revizijom. No, iz opisanih revizija vidljivo je da to ne mora biti točno pet godina (npr. od 2000. godine prošlo je osam godina dok nije obavljena nova revizija). Stoga se po pitanju upravljanja kvalitetom temeljem normi i standarda organizacije još uvijek moraju fokusirati na ovu inačicu ISO standarda. Manifest kvalitete iz 2021. godine nagovještava pravce u kojem bi se revizija mogla odvijati.

Vodstvo pomoću kvalitete i sam manifest temelji se na puno širim načelima nego što standardi upravljanja kvalitetom govore. Tekst manifesta navodi da kvaliteta počiva na dva ključna temelja, a to su znanost i uzajamno povjerenje ljudi.

Manifest kvalitete razvija Međunarodna akademija za kvalitetu (engl. *International Academy for Quality* – IAO), osnovana 1966. godine. Općenito, manifest predstavlja deklaraciju koja definira stavove o predmetu od interesa za ljude. Definira povijesni put koji dolazi do trenutnog stanja te procjenjuje i analizira stanje kako bi se shvatilo koje je korake potrebno u budućnosti poduzeti. Manifesti kvalitete nisu novi te se pojavljuju još 80-ih godina prošlog stoljeća. Posljednji prijedlog manifesta kvalitete izdan je 2021. godine te deklarira deset pravaca kvalitete usmjerenih prema viziji postizanja kvalitete za cjelokupno čovječanstvo.<sup>107</sup>

Manifest navodi kako umjetnost kvalitete mora prodrijeti u polja kulturne transformacije, stvaranja vizije i formuliranja strategije. Trebalo bi uspostaviti nesalomiv stav prema uslugama korisnicima i društvu kao „novu normalnost“ među članovima odbora i najvišim rukovoditeljima, koji bi također trebali ovladati upotrebom grafičkih podataka kako bi shvatili što predstavlja iznimnu promjenu, a što je samo slučajna promjena unutar granica redovitih očekivanja. Puno sudjelovanje

---

<sup>106</sup> Medić, S.; Mihalić, T.; Hrženjak, M.; Groš, J., op. cit. (bilj. 57), str. 54.

<sup>107</sup> Ramanatha, N.; Watson, G.H., op. cit. (bilj. 27), str. 3-5.



u okruženju povjerenja u aktivnostima poboljšanja i donošenju odluka trebalo bi postati nova norma.<sup>108</sup>

S druge strane, znanosti o kvaliteti trebale bi obogatiti i semantičke i statističke alate. Semantičke tehnike koje trenutno koristi disciplina kvalitete mogu biti poboljšane sustavima umjetne inteligencije koji razumiju i tumače emocije. Digitalne tehnologije ne uključuju samo analizu podataka, već i simulacije koje se mogu nositi s velikim eksperimentalnim nizovima i pomoći u predviđanju distribucije budućih događaja. Osim toga, optimizacijski algoritmi mogu zamijeniti naporan rad u provođenju statistički osmišljenih znanstvenih eksperimenata. Takvu praksu također bi trebalo primijeniti za projektiranje i razvoj novih pogona s inherentnom sposobnošću postupnog proširenja kapaciteta, osobito u procesnoj industriji, čime se prkosi uvriježenoj „mudrosti“ o ekonomiji opsega i pomaže drastično smanjiti troškove ulaganja.<sup>109</sup>

Suvremeno shvaćanje upravljanja kvalitetom temelji se i na korištenju novih tehnologija (npr. umjetna inteligencija) koje još uvijek u mnogim industrijama nisu ni blizu ostvarivanja punog potencijala. I za takvo korištenje tehnologije potrebno je okružje povjerenja, ali i suradnje svih članova organizacije. Tehnologija neminovno uključuje promjene, a za njihovu uspješno savladavanje, potrebno je upravo povjerenje i suradnja.

Novi prijedlog manifesta zagovora „vodstvo pomoću kvalitete“. Već je jasno da se ono temelji na nešto drugačijim načelima nego što to govore različiti standardi upravljanja kvalitetom. Vodstvo pomoću kvalitete temelji se na sljedećih deset načela<sup>110</sup>:

1. produbljivanje znanja,
2. nečinjenje štete,
3. proširivanje opsega primjene,
4. primjena načela i van poslovne sfere,
5. služenje klijentima,
6. uspostavljanje kvalitete kao strategije,

---

<sup>108</sup> Ibid., str. 11-12.

<sup>109</sup> Ibid., str. 12.

<sup>110</sup> Ibid., str. 18.

7. uključivanje svih zainteresiranih strana,
8. kreiranje povjerenja i sreće,
9. uključivanje podataka u svakodnevnu komunikaciju,
10. prihvaćanje novih tehnologija.

Prvo se načelo odnosi na produbljivanje znanja o kvaliteti te proširenje umjetnosti primjene tog znanja u sve sfere čovjekovog djelovanja. Kao što je poznato, shvaćanje i trendovi u kvaliteti mijenjaju se, stoga je potrebno stalno težiti usvajanju novih znanja te njihovoj primjeni u praksi. Organizacija mora stvoriti vlastitu bazu kompetencija s učinkovitim upravljanjem znanjem i stvaranjem intelektualnog kapitala u organizaciji koja uči. Na taj način konkurencija neće moći biti u prednosti jer će organizacija akumulirati tehnološku sposobnost koja joj omogućuje stvaranje konkurentne prednosti. S takvim konkurentskim prednostima organizacija može postići bolje rezultate i stoga stvoriti veći profit.<sup>111</sup>

Nečinjenje štete društvu i ekologiju ne ograničava primjenu različitih načela kvaliteta. Naprotiv, ono treba biti sastavni dio kod postavljanja ciljeva poboljšanja kvalitete na svim razinama.

Opseg primjena vodstva pomoću kvalitete treba proširiti na sva geografska područja, sektore, funkcionalne domene, pa tako i na manja poduzeća. U manjim je poduzećima upravljanje kvalitetom često zanemareno, zbog čega ovog načela ima posebnu važnost.

Primjena načela upravljanja kvalitetom nije ograničena samo na poslovni sektor. Načela se trebaju proširiti i van poslovnog sektora, npr. na sektor obrazovanje, zdravstvene zaštite, upravljanja okolišem, politiku i vladu, i dr.

Menadžeri se trebaju kontinuirano i predano posvetiti prioritetu zadovoljavanja potreba svojih klijenata. To također ne vrijedi samo za poslovni sektor. Zadovoljavanje potreba klijenata (ili pacijenata, studenata, građana i dr.) treba biti postavljeno kao glavni cilj. Nadalje, organizacija

---

<sup>111</sup> Buntak, K.; Sesar, V.; Kurti, F. (2017). Measurability of Technological Competence in Terms of Achieving Quality and Strategic Positioning of Organization. 18. međunarodni simpozij o kvaliteti, str. 55.

mora biti kompetentna za isporučivanje dodatne vrijednosti kupcu. Također mora djelovati aktivno i reaktivno na utjecaje okoliša slijedeći kompetitivnost u znanju.<sup>112</sup>

Uspostavljanje kvalitete treba biti strategija. Potrebno je uspostaviti viziju i ciljeve, ne samo kako bi se izbjegle unutarnje slabosti organizacije, već kako bi se i izvršila prilagodba sa snagama i mogućnostima te zadovoljile potrebe zainteresiranih strana.

Vodstvo pomoću kvalitete nalaže uključivanje svih pojedinaca u organizaciji u sustav upravljanja kvalitetom. Tako gledajući, svi pojedinci su važan dio organizacije i rade zajedno ne bi li ostvarili poboljšanja i postavljene ciljeve.

Kreiranje okruženja sreće i povjerenja rijetko se općenito spominje unutar bilo kojeg sustava normi. Organizacija treba težiti stvaranju okruženja u kojem će zaposlenici steći sigurnost kroz povjerenje, sreću, unutarnje samopouzdanje, i sl. To će se potom odraziti na njihove rastuće sposobnosti i samopoštovanje, dvije vrlo važne odrednice za poslovni uspjeh organizacije bilo koje vrste.

S obzirom na veliku količinu i dostupnost podataka u današnje vrijeme, iste je potrebno koristiti u komunikaciji, poboljšanjima i kontroli. Podatke trebaju koristiti svi, od članove organizacije, odnosno zaposlenika, pa do najviših menadžera, uprave i vlasnika.

Posljednje se načelo odnosi na prihvaćanje novih tehnologija. Nove tehnologije omogućuju bolje upravljanje kvalitetom i veću kvalitetu, no tu je istu kvalitetu potrebno nazad uložiti u nove tehnologije (primjenjujući nove podatke, znanja, spoznaje, i dr.). Nadalje, tehnologija neće doći do izražaja ukoliko ljudi koji s njom rukuju ne posjeduju potrebna znanja. Znanje i tehnologija tako su usko povezani. Tehnologija je specifična za pojedine proizvode i procese, dok je znanje općenitije. Tehnologija se može materijalizirati u ljudima i materijalima, u fizičkim procesima, u kognitivnim procesima, u opremi, alatima i tvornicama. To je rezultat razvojnih aktivnosti i praktične primjene izuma i inovacija.

---

<sup>112</sup> Ibid..

Osnovni tehnološki elementi mogu biti implicitni pa je njihovo oponašanje vrlo teško. Znanje ima status javnog dobra. Znanje se upotrebom ne može potrošiti, štoviše ono se vremenom povećava kroz sustav učenja korištenjem znanja. Međutim, ekonomska vrijednost znanja opada kada ga koristi više subjekata, osobito u procesu oponašanja i povećanja ponude, što smanjuje tržišne cijene. U skladu s tim, bez obzira na činjenicu da se ne troši poput materijalnih dobara, znanje, osobito tehnološko, može se radikalno obezvrijediti kada dođe do novog tehnološkog iskoraka (nova tehnološka znanja). U tom slučaju nova tehnologija smanjuje vrijednost postojeće tehnologije u uporabi, na nulu ili vrlo blizu nule.<sup>113</sup>

Valja napomenuti kako manifest kvalitete predstavlja okvir za globalno djelovanje, jer IAQ surađuje i s Ujedinjenim narodima (UN) na programu Global Compact i ostvarivanju deset načela podijeljenih u sljedeće kategorije<sup>114</sup>:

- Ljudska prava
  1. Načelo: Poduzeća bi trebala podržavati i poštivati zaštitu međunarodno proklamiranih ljudskih prava; i
  2. Načelo: pobrinuti se da ne budu suučesnici u kršenju ljudskih prava.
- Rad
  3. Načelo: Poduzeća bi trebala podržavati slobodu udruživanja i učinkovito priznavanje prava na kolektivno pregovaranje;
  4. Načelo: uklanjanje svih oblika prisilnog i obveznog rada;
  5. Načelo: učinkovito ukidanje dječjeg rada; i
  6. Načelo: uklanjanje diskriminacije u pogledu zapošljavanja i rada.
- Okoliš
  7. Načelo: Poduzeća bi trebala podržavati oprezni pristup prema ekološkim izazovima;
  8. Načelo: poduzimati inicijative za promicanje veće odgovornosti prema okolišu; i
  9. Načelo: poticati razvoj i širenje ekološki prihvatljivih tehnologija.
- Borba protiv korupcije

---

<sup>113</sup> Ibid., str. 46.

<sup>114</sup> United Nations. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (28. prosinca 2021.)

10. Načelo: Poduzeća bi se trebala boriti protiv korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje.

Pretpostavka je da će se novi standardi upravljanja kvalitetom, posebno serija ISO 9001 standarda u većoj mjeri oslanjati na načela i principe navedene u manifestu kvalitete te strateškom okviru UN-a. To znači da će područje upravljanja kvalitetom ponovno biti prošireno pa se možda može očekivati i veći broj pojedinačnih zahtjeva.

## 6. Zaključak

ISO 9001 jedan je od najpoznatijih standarda upravljanja kvalitetom. Prvi od te skupine standarda objavljen je 1987. godine. Ideja o tome da bi sustav upravljanja kvalitetom mogao utjecati na kvalitetu proizvoda ili usluge došla je od niza velikih organizacija kao što su Ford i britansko Ministarstvo obrane, koje su objavile vlastite standarde upravljanja kvalitete. Ministarstvo obrane imalo je najveći utjecaj na brzo prihvaćanje ove ideje jer se bavilo ogromnim brojem različitih dobavljača; kako bi bilo moguće trgovati s Ministarstvom, poslovanje je moralo ispuniti zahtjeve njihovih standarda upravljanja kvalitetom.

Britanski institut za standarde godine 1971. objavio je prvi britanski standard, BS 9000, koji je posebno dizajniran za elektroničku industriju. Tako je prvi put odgovornost za osiguranje kvalitete prebačena s kupca na dobavljača – primjenjujući upotrebu inspektora treće strane. Tek 1980-ih, ISO je primijenila britanske standarde u svoje međunarodne smjernice i kvalifikacije za certificiranje. Prvi ISO 9001 objavljen je 1987. godine.

Taj je standard imao čvrstu strukturu koja se sastojala od dvadeset zahtjeva. Standard je zapravo imao istu strukturu kao i britanski standard BS 5750. Općenito je ISO 9001:1987 opisivao detaljno što bi se trebalo činiti, a ne kako to činiti. To je dovelo do problema implementiranja i usklađenosti s poslovnim procesima. Osim toga, važne stavke kvalitete unutar dokumenta bile su raspršene i nepovezane. Iz tog razloga postojala je potreba za poboljšanjima. ISO periodično revidira sve svoje standarde, pa tako i ISO 9001.

Godine 1994. ISO objavljuje novo izdanje normi ISO 9001, 9001:1994. Riječ je o manjoj reviziji, stoga su osnovni zahtjevi ostali nepromijenjeni. Taj je standard fokus stavio na osiguranje kvalitete preventivnim djelovanjem, umjesto samo provjerom konačnog proizvoda. Ipak, loša strana i dalje je bila ta što su tvrtke previše bile opterećene ISO birokracijom, što je dovelo do toga da bi u nekim tvrtkama sustav upravljanja kvalitetom zapravo ometao prilagodbu i poboljšanje procesa.

Godine 2000. nastupila je do tada najveća revizija. Ovaj je standard objedinio standarde 9001, 9002 i 9003. Uvedena su osam načela: fokus na kupca, učinkovito vodstvo, angažiranje ljudi na

svim razinama tvrtke, procesni pristup upravljanju, potraga za stalnim poboljšanjem, donošenje odluka na temelju dokaza i podataka, fokus na obostrano koristan odnos između dobavljača i kupca te dosljednost. Ovih osam načela stvorilo je mnogo više slobode za tvrtke da stvore sustave upravljanja kvalitetom koji odgovaraju njihovom poslovanju, uz istovremeno zadovoljavanje visokih standarda kvalitete.

Godine 2008. objavljena je još jedna revizija. Riječ je o manjoj reviziji s obzirom da je većina teksta ostala nepromijenjena. Promjene se uglavnom odnose na nova i bolja pojašnjenja već postojećih zahtjeva.

Posljednja revizija obavljena je 2015. godine. Došlo je do promjena samih poglavlja, odnosno zahtjeva standarda koji su se sa osam prošili na deset. Za razliku od prijašnjih verzija, posebna pažnja posvećena je upravljanju znanjem, razmišljanju temeljenom na riziku te vodstvu. Iako je riječ o do sada najboljem izdanju koje je popravilo nedostatke prethodnih, i dalje postoje određeni nedostaci koje je moguće otkloniti. Manifest kvalitete iz 2021. godine nagovještava pravce u kojem bi se revizija mogla odvijati.

Svi ISO standardi preispituju se približno svakih pet godina kako bi se utvrdila potreba za revizijom. Međutim, to ne mora biti točno pet godina jer je za određene revizije trebalo više godina. Zato se organizacije po pitanju upravljanja kvalitetom temeljem normi i standarda još uvijek moraju fokusirati na ovu inačicu ISO standarda.

## Popis literature

### Knjige, priručnici i udžbenici

1. Buntak, K.; Kovačić, M.; Kondić, Ž. (2020). Upravljanje kvalitetom 2. Koprivnica: Sveučilište Sjever.
2. ISO 9001 (2015). Quality management systems – Requirements. Switzerland: ISO.
3. Lazibat, T. (2005). Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija.
4. Lazibat, T. (2009). Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Znanstvena knjiga.
5. Mazur, M. et. al. (2014). Upravljanje znanjem - priručnik za poduzeća. Zagreb: Lifelong Learning Programme.
6. Ramanatha, N.; Watson, G.H. (2021). Revitalizing the Global Quality Manifesto. Milwaukee: International Academy for Quality.
7. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
8. Skoko, H. (2000). Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija.
9. Šuman, S.; Pavletić, D. (2008). Put do diferencijacije. Rijeka: Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci.

### Članci:

1. Britvić, J. (2011). Moderni sustavi upravljanja kvalitetom, Praktični menadžment 2 (1), str. 72-80.
2. Buntak K.; Martinčević, I.; Šebestijan, T. (2017). Apply of the 8D Method to Increase the Level of Quality Management Within the Organization. 18. međunarodni simpozij o kvaliteti, str. 429-439.
3. Buntak, K.; Sesar, V.; Kurti, F. (2017). Measurability of Technological Competence in Terms of Achieving Quality and Strategic Positioning of Organization. 18. međunarodni simpozij o kvaliteti, str. 43-56.
4. Kos, A.; Trstenjak, M. (2011). Zadovoljstvo kupaca - kako ga mjeriti? Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 2 (1), str. 48-54.
5. Lazibat, T. (2003). Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo. Ekonomski pregled 54 (1-2), str. 55-76.



6. Medić, S.; Karlović, B.; Cindrić, Z. (2016). New Standard ISO 9001:2015 and its Effect on Organisations. *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 14 (2), str. 188-193
7. Medić, S.; Mihalić, T.; Hrženjak, M.; Groš, J. (2019). Utjecaj ISO 9001:2015 na sustav upravljanja kvalitetom proizvodnih organizacija. Zbornik radova: 19. hrvatska konferencija o kvaliteti i 10. znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu, str. 51-54.
8. Medić, S.; Mihalić, T.; Hrženjak, M.; Groš, J. (2019). Utjecaj ISO 9001:2015 na sustav upravljanja kvalitetom proizvodnih organizacija. Zbornik radova: 19. hrvatska konferencija o kvaliteti i 10. znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu, str. 51-54.
9. Oruč, M.; Agić, D.; Klisura, F.; Delić, N. (2016). Značaj i promjene standarda ISO 9001. Conference: XI Naučnostručni simpozij sa međunarodnim učešćem „Metalni i nemetalni materijali“.
10. Potološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled* 55 (5-6), str. 455-478.
11. Šuman, S.; Kovačević, A.; Davidović, V. (2013). Norme kvalitete – još uvijek neiskorišten potencijal. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci* 1 (1), str. 291-306

#### **Internetski izvori:**

1. 9000 Store. ISO 9001:2015 Annex L. URL: <https://the9000store.com/articles/iso-9001-2015-annex-sl/> (4. siječnja 2022.)
2. 9001 Simplified. 9 Main Changes Between ISO 9001:2015 and 9001:2008. URL: <https://www.9001simplified.com/iso-9001-2015-changes.php> (28. prosinca 2021.)
3. Clar Quality. ISO 9001 History. URL: <https://www.clearquality.co.uk/iso-9001-history> (28. prosinca 2021.)
4. DNVGL. ISO 9001 - Upravljanje kvalitetom. URL: <https://www.dnvgl.hr/services/iso-9001-upravljanje-kvalitetom-3283> (28. prosinca 2021.)
5. Hunt, L. (2016). ISO 9001:2015 Key Changes. URL: <https://www.theauditoronline.com/iso-90012015-key-changes/> (28. prosinca 2021.)
6. International Standard Organization (2000). ISO 9001:2000. URL: <https://luk.staff.ugm.ac.id/phk/inherent/UGM-K1-2007/ftp/files/cea/content/ISO%209001-2000.pdf> (28. prosinca 2021.)

7. International Standard Organization (2000). ISO 9001:2000. URL: <https://luk.staff.ugm.ac.id/phk/inherent/UGM-K1-2007/ftp/files/cea/content/ISO%209001-2000.pdf> (28. prosinca 2021.)
8. ISO. ISO 9000 Family Quality Management. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (28. prosinca 2021.)
9. Jozić, I. (2009). ISO standardi, norme kvalitete i konkurentnosti. URL: <https://profitiraj.hr/iso-standardi-norme-kvalitete-i-konkurentnosti/> (28. prosinca 2021.)
10. Milovanov, B. (2015). 20 ključnih izmena u standardu ISO CD 9001:2015. URL: [https://www.academia.edu/34931650/KLJUCNIH\\_IZMENA\\_U\\_STANDARDU\\_ISO\\_CD\\_9001\\_2015\\_Branislava\\_Milovanov\\_1](https://www.academia.edu/34931650/KLJUCNIH_IZMENA_U_STANDARDU_ISO_CD_9001_2015_Branislava_Milovanov_1) (28. prosinca 2021.)
11. Ross, D. (2015). ISO Revisions Explained: ISO 9001 – 2015. URL: <https://www.british-assessment.co.uk/insights/iso-90012015-why-and-how-are-standards-revised/> (30. prosinca 2021.)
12. Simply Quality. Changes Made in the 2000 Version of ISO 9001. URL: [http://www.simplyquality.org/changes\\_made\\_in\\_the\\_2000\\_version.htm](http://www.simplyquality.org/changes_made_in_the_2000_version.htm) (28. prosinca 2021.)
13. Standards. ISO 9001:1987. URL: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/1c6f8027-b48f-4a94-92e0-86562f54a923/iso-9001-1987> (28. prosinca 2021.)
14. Svijet kvalitete. (2014). Annex SL. URL: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-pupustite/2160-annex-sl-3> (4. siječnja 2022.)
15. Svijet kvalitete. Izdanje norme ISO 9001. URL: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/najcitanije/635-izdanja-norme-iso-9001> (28. prosinca 2021.)
16. The Institute of Internal Auditors (2017). ISO Standards in Strengthening Organizational Resilience and Mitigating Risk while Addressing Quality and Sustainability. URL: <https://chapters.theiia.org/miami/ChapterDocuments/Joe%20Muratore%20IIAA%20Presentation%2020%20Jan%202017%20FINAL.pdf> (28. prosinca 2021.)
17. Top Consult Grupa – Implementacija ISO standarda. URL: <https://top-consult-grupa.hr/usluge-2/iso-standardi-i-ostali-sustavi-upravljanja/> (28. prosinca 2021.)
18. United Nations. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (28. prosinca 2021.)

19. Vuković, D. (2014). ISO 9001:2015 – Što možemo očekivati od revizije norme i kako se pripremiti za promjene? URL: <https://dokumen.tips/documents/iso-90012015-sto-mozemo-ocekivati-od-revizije-norme-i-kako-se-.html> (28. prosinca 2021.)

## **Popis tablica i grafikona**

Popis tablica:

Tablica 1. Zahtjevi standarda ISO 9001:2015 .....	21
Tablica 2. Komparativna analiza razvoja ISO 9001 .....	47

Popis grafikona:

Grafikon 1. Faze upravljanja kvalitetom .....	4
Grafikon 2. Povezanost zahtjeva standarda ISO 9001:2015 .....	22
Grafikon 3. Grafički prikaz modela procesa .....	29

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, SASA BOGOVIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom REVIZIJE ISO NORGE 9001 (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

SASA BOGOVIĆ  
(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, SASA BOGOVIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom REVIZIJE ISO NORGE 9001 (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

SASA BOGOVIĆ  
(vlastoručni potpis)