UPRAVLJANJE KVALITETOM PRIMJENOM ISO 9001 U INDUSTRIJI NAMJEŠTAJA

Perković, Nikola

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:621431

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UPRAVLJANJE KVALITETOM PRIMJENOM ISO 9001 U INDUSTRIJI NAMJEŠTAJA

Mentor: prof. dr. sc. Želimir Dulčić **Student: Nikola Perković**

Split, lipanj, 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Predmet i cilj rada 1

1.2. Metode prikupljanja podataka 1

1.3. Sadržaj i struktura rada 1

2. TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA KVALITETOM 3

2.1. Temeljne koncepcije i načela potpunog upravljanja kvalitetom 6

2.2. ISO norme za upravljanje kvalitetom 10

2.3. ISO 9001 standard 11

2.4. Faze implementacije sustava normi ISO 9001 12

2.5. Iskorištavanje potencijala ISO 9001 nakon dobivanja certifikata 13

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU PERKOVIĆ TRADE d.o.o. 15

3.1. Djelatnost poduzeća 15

3.2. Organizacijska struktura poduzeća 16

4. UPRAVLJANJE KVALITETOM PRIMJENOM ISO 9001 U PODUZEĆU PERKOVIĆ TRADE d.o.o 19

4.1. Priručnik kvalitete 21

4.2. Upravljanje dokumentima i zapisima 21

4.3. Odgovornost Uprave 22

4.4. Orijentiranost poduzeća na kupca 23

4.5. Planiranje ciljeva kvalitete 23

4.6. Komuniciranje unutar poduzeća 24

4.7. Upravljanje ljudskim resursima 25

4.8. Infrastruktura i radno okruženje 26

4.9. Postupak realizacije proizvoda 27

4.9.1. Planiranje realizacije proizvoda 27

4.9.2. Komunikacija s kupcima 28

4.10. Projektiranje i razvoj 29

4.10.1. Ulazni elementi projektiranja 29

4.10.2. Izlazni elementi projektiranja i razvoja 29

4.10.3. Preispitivanje, verifikacija i validacija projekata i razvoja 30

4.11. Nabava 30

4.12. Proizvodnja 31

4.13. Mjerenje, analiza i unapređenje 33

4.14. Analiza i unaprjeđenje 34

5. ZAKLJUČAK 36

LITERATURA 38

POPIS TABLICA I SLIKA 40

SAŽETAK 41

SUMMARY 41

Prilog 1: Godišnji plan izobrazbe

Prilog 2: Plan preventivnog održavanja strojeva/opreme

Prilog 3: Praćenje programa za realizaciju ciljeva kvalitete

1. UVOD

Kvaliteta sustava upravljanja važna je za povećanje konkurentske sposobnosti poduzeća, te njegov dobar položaj na tržištu, pa je u skladu s tim, potrebno poštivati i slijediti norme za upravljanje kvalitetom, kako bi se ostvarili željeni ciljevi poslovanja. S vremenom su se pojavili sustavi normi koje bi svako poduzeće i njegovi djelatnici trebali poštivati u radu, a to su standardi koji daju svjetsku klasifikaciju proizvodima, uslugama i sustavima, osiguravaju kvalitetu, sigurnost i učinkovitost, te se smatraju sredstvom koje olakšava međunarodnu trgovinu.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je upravljanje kvalitetom i uvođenje ISO standarda u poduzeće, a cilj je analizom dostupne literature pojasniti teoretske odrednice upravljanja kvalitetom, te ih prikazati na primjeru poduzeća Perković trade d.o.o.

1.2. Metode prikupljanja podataka

Prilikom izrade rada korištene su metode deskripcije i analize. Metodom deskripcije pojašnjeni su i definirani osnovni teoretski pojmovi koji određuju upravljanje kvalitetom poduzeća, dok će se metodom analize prikazati poslovanje poduzeća Perković trade d.o.o., te način djelovanja poduzeća prema sustavu upravljanja kvalitetom.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Struktura rada sastoji se od pet (5) poglavlja.

Prvo poglavlje je uvod u rad, gdje se definiraju predmet i cilj izrade rada, te metode prikupljanja podataka potrebnih za izradu.

Drugo poglavlje odnosi se na teoretske odrednice upravljanja kvalitetom. U ovom poglavlju definira se pojam upravljanja kvalitetom, njegove temeljne koncepcije i načela, prednosti i zapreke implementaciji sustava kvalitete u mala poduzeća, ISO norme za

upravljanje kvalitetom, posebice ISO 9001 standard, kao i faze implementacije sustava normi ISO 9001 u poduzeće i iskorištavanje potencijala nakon dobivanja certifikata.

U trećem poglavlju pobliže se upoznaje s poduzećem Perković trade d.o.o., djelatnošću poduzeća i organizacijskom strukturom.

Četvrto poglavlje odnosi se na sustav upravljanja kvalitetom u poduzeću Perković trade d.o.o., te na odnose i procese upravljanja kvalitetom, dokumentima i zapisima, planiranje ciljeva, odnose s kupcima, usavršavanje zaposlenih itd., što je definirano unutarnjim dokumentom poduzeća – Priručnikom kvalitete.

Peto poglavlje je zaključak rada.

2. TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA KVALITETOM

Pojam kvalitete može se upotrijebiti u kontekstu pouzdanosti pri upotrebi, a ponekad označava ono što je izrađeno od posebnih materijala, obrađeno na poseban način, uz visok stupanj pažnje i uložen napor. Često se pojam kvalitete dovodi u vezu sa sofisticiranošću, elegancijom, ponekad luksuzom. Kvalitetu nije lako definirati, ali je sigurno da to nije apsolutna, nego relativna veličina. Kvaliteta je količina i oblik upotrebne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge, a time je ona i mjera koja pokazuje do koje razine taj proizvod ili usluga zadovoljavaju potrebu korisnika. Također, kvaliteta je skup svojstava i značajki neizravno izražene potrebe, te je integracija rada i odgovornosti. Kvaliteta se može promatrati sa stajališta društva, tržišta, potrošača, proizvođača, proizvoda, a svako stajalište ima svoje zahtjeve u pogledu kvalitete.[1]

Upravljanje kvalitetom je proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se dostignu ciljevi neke organizacije. To je skup radnji opće funkcije upravljanja koji određuju politiku kakvoće, ciljeve i odgovornosti, te ih u okviru sustava kakvoće ostvaruje s pomoću planiranja kakvoće, praćenja kakvoće, osiguravanja kakvoće i poboljšavanja kakvoće. Kada se na području upravljanja kvalitetom, odnosno kakvoćom, eksplicitno istakne potreba sudjelovanja svih članova organizacije na ostvarivanju ciljeva kvalitete, dolazi se do pojma potpunog upravljanja kvalitetom, a potpuno upravljanje kvalitetom definira se kao način upravljanja organizacijom usredotočen na kakvoću, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije te koji zadovoljavanjem korisnika teži za dugoročnih uspjehom i boljitkom za sve članove organizacije i zajednice u cjelini. O pojmu potpunog upravljanja kvalitetom postoji i više drugih definicija koje svaka za sebe ističu posebno neki aspekt bitan za taj pojam. Potpuno upravljanje kvalitetom je sustavni pristup menadžmentu, čiji je cilj kontinuirano povećavanje vrijednosti za kupca oblikovanje i kontinuiranim unapređivanjem organizacijskih procesa i sustava. Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje sve zaposlenike i širi se prema natrag i prema naprijed, uključujući tako i lanac opskrbe i lanac kupaca.[2]

[1] Miletić, A., Krajnović, A., Bosna, J. (2015): Upravljanje kvalitetom hrvatskih tvrtki – izvoznica EU, Tranzicija, Vol.16, No.34, str. 93.
[2] Skoko, H. (2000): Upravljanje kvalitetom, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 10.

Tablica 1: Prednosti certificiranog sustava kvalitete

Marketinški	Bolja komunikacija s kupcima Bolje razumijevanja potreba kupaca Povećano povjerenje kupaca Kvalitetniji proizvodi i usluge Veći stupanj zadovoljstva kupaca-korisnika Veći ugled poduzeća na tržištu
Organizacijski	Mogućnost praćenja i mjerenja stupnja ostvarenja pojedinačnih ciljeva Dokumentiranost poslovnog sustava Optimalizacija količine dokumentacije Usvajanje novih metoda poboljšanja Jasno definirana odgovornost na svim razinama Uključivanje mladih stručnjaka u sustav Upravljanje resursima Lakše upravljanje procesima i veća učinkovitost procesa
Psihološki	Nedvosmislena interpretacija postupaka Preventivna edukacija Viši stupanj zadovoljstva, angažmana i motivacije zaposlenih na svim razinama Poboljšana interna komunikacija Bolja informiranost zaposlenih Viši stupanj korporacijske kulture Viši stupanj svjesnosti o kvaliteti
Financijski	Mogućnost kvantitativne analize svih poslovnih događaja Smanjenje potrebe za dodatnom kontrolom Smanjenje troškova proizvodnje zbog praćenja troškova kvalitete Povećanje produktivnosti Mogućnost predviđanja pogrešaka i smanjen broj pogrešaka Poboljšana profitabilnost poduzeća

Izvor: Miletić, A., Krajnović, A., Bosna, J. (2015): Upravljanje kvalitetom hrvatskih tvrtki – izvoznica EU, Tranzicija, Vol.16, No.34, str. 97.

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom treba biti strateška odluka organizacije. Sustav upravljanja kvalitetom, sukladno zahtjevima norme ISO 9001, u funkciji je poboljšanja karakteristika sustava upravljanja organizacije. Kvaliteta sustava upravljanja važna je za povećanje konkurentske sposobnosti organizacije i gospodarstva u cjelini.[3]

[3] Drljača, M. (2012) Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja, [Internet], raspoloživo na: https://bib.irb.hr/datoteka/639292.11._Sustav_upravljanja_kvalitetom_i_kvaliteta_sustava_upravljanja.pdf [11.06.2016.]

Povezivanjem svih definicija upravljanja potpunom kvalitetom dobiva se slika o tome što ona zapravo jest:

a. Koncept i sustav utemeljen na definiciji kojom se pretpostavlja sveobuhvatan način poboljšavanja kvalitete, kao i ostalih performansi, a što je moguće ostvariti istraživanjem i stalnim unapređivanjem svakog pojedinog procesa u okviru cijelog poduzeća, pri čemu se aktivnosti usmjerene u tom pravcu odvijaju sustavno, integrirano i konzistentno. U tom smislu upravljanje potpunom kvalitetom upućuje ne samo na upravljanje kvalitetom na specifičan način, već i na kvalitetu upravljanja;
b. Osnovni cilj sustava zasnovanog na ovoj filozofiji jesu ostvarivanje maksimalno moguće vrijednosti za kupce, kao i visoke efektivnosti i efikasnosti za poduzeće. To se postiže maksimalizacijom zadovoljstva kupaca te visokom razinom proizvodnosti i ekonomičnosti u poslovanju;
c. Da bi se ostvarili navedeni ciljevi, potrebno je da sustav upravljanja potpunom kvalitetom djeluje na temelju sljedećih načela: usmjerenje na postizanje što većeg zadovoljstva kupaca, zahtjev za trajnim poboljšanjem kvalitete i zahtjev za poticanjem punog uključivanja svih zaposlenika;
d. Za uspješno vođenje i primjenu potrebno je stvoriti i održavati kulturu, koju čine aktivnosti, interakcije, standardi, vrednovanje, pristupi i to svih zaposlenika u poduzeću;
e. Okvir za djelovanje ovog sustava je cjelokupno poduzeće i šire od toga, jer u sustav je nužno uključiti i dobavljače, ali i kupce koji se smatraju središnjom točkom interesa, a njihovo zadovoljstvo osnovnom pokretačkom snagom;
f. Uvođenje i primjena ovog sustava je dugoročna i trajna zadaća;
g. Ovaj sustav znači potpunu integraciju procesa neprekidnog unapređivanja u ukupne radne, odnosno poslovne aktivnosti cijelog poduzeća.[4]

Upravljanje cjelokupnom kvalitetom specifičan je koncept menadžmenta koji je orijentiran na kontinuirano unapređivanje poslovanja, timski rad, rast zadovoljstva kupaca i snižavanje troškova. U organizacijama koje su usmjerene na kontinuirano poboljšanje kvalitete procesa i učinaka, provode se aktivnosti usmjerene ka zadovoljavanju specificirane

[4] Lazibat, T. (2008): Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, str. 73.

kvalitete, ali i korektivne intervencije uzrokovane odstupanjima od kvalitete. U literaturi se najčešće troškovi kvalitete dijele na četiri vrste:

- Troškovi prevencije – oni troškovi koji nastaju zbog aktivnosti kojima se sprječavaju odstupanja od utvrđene specifikacije kvalitete procesa i učinka,
- Troškovi ispitivanja (ocjene) – nastaju pri mjerenju, procjeni i nadzoru procesa i učinaka da bi se osigurala usklađenost sa standardima kvalitete,
- Troškove interno uočenih nedostataka – proizlaze iz aktivnosti koje odstupaju od specificirane kvalitete, a njihova je posljedica uočena prije isporuke učinka,
- Troškove eksterno uočenih nedostataka – nastaju kao posljedica isporuke neadekvatnog proizvoda ili usluge kupcu.[5]

2.1. Temeljne koncepcije i načela potpunog upravljanja kvalitetom

S vremenom, kako je kvaliteta života napredovala, a s time i znanost, industrija i tehnologija, pojavila se potreba za određivanjem pravila i ujednačavanja kvalitete kroz propisivanje normi koje bi svako poduzeće i njegovi djelatnici trebali poštivati u radu. U skladu s tim, razvijena su i neka načela za upravljanje kvalitetom, kao i temeljne koncepcije, a one su sljedeće:

a. Usmjerenost na kupce (korisnike, potrošače) – kao poslovna strategija, potpuno je upravljanje kvalitetom prvenstveno usmjereno na dosljedno zadovoljavanje potreba potrošača, njihovih želja i potreba. Bez usmjerenosti na potrošače i odgovarajuće uključenosti potrošača u konstantnost svrhe i posvećenost kvaliteti postaju besmislenima. Pridobivanje potrošača i služenje njima s ciljem da ih se trajno zadrži krajnja je svrha poduzeća, jer potrošači pomažu organizaciji u razvijanju svijesti o kvaliteti i potrebi njezina poboljšavanja. Potrošač indicira što je „prava stvar“, a poduzeće treba onda pronaći pravi put i način da tu stvar i proizvede. Zato zaposlenici na svim razinama moraju znati tko je krajnji potrošač, ali i koji su im interni potrošači, što je također vrlo bitno u koncepciji potpunog upravljanja kvalitetom, kao i to koliko je značajno zadovoljavati njihove potrebe;
b. Kontinuirano unapređivanje – to je filozofija koja nastoji na unapređivanju svih čimbenika koji su povezani s procesom pretvaranja inputa u outpute, što obuhvaća

[5] Rogošić, A. (2009): Računovodstvo troškova u funkciji upravljanja kvalitetom, Ekonomska misao i praksa, god. 18, br. 1., str. 115.-117.

opremu, metode, materijale i ljude. Ključno područje filozofije kontinuiranog unapređivanja jest vjerovanje da unapređivački napori ne bi trebali nikada prestati. Koncepcija kontinuiranog unapređivanja nije nova, ali joj se donedavno nije pridavalo neko posebno značenje. U četiri koraka procesa kontinuiranog poboljšavanja, odnosno unapređivanja, provode se posebno sljedeće aktivnosti: planiraj, čini, provedi, djeluj;

c. Trajnost svrhe – bitno je načelo koncepcije potpunog upravljanja kvalitetom. Za organizaciju koja je orijentirana na potpuno upravljanje kvalitetom postojanost svrhe po pravilu artikulira, odnosno daje menadžment jasnom izjavom o viziji poduzeća, stoga je za afirmaciju postojanosti svrhe odgovornost na menadžmentu, posebno onom vrhovnom. Odgovornost u tom smislu mora zato poteći s najviše moguće razine, kako bi se odatle aktivnosti mogle proširiti na sve dijelove organizacije. Za pokretanje tih aktivnosti potrebno je priopćiti viziju poduzeća sa skupom konzistentnih ciljeva, podržanih strateškim i taktičkim planovima;
d. Posvećenost kvaliteti – posvećenost, tj. predanost kvaliteti je kamen temeljac koncepcije potpunog upravljanja kvalitetom, a efektivno vodstvo kroz potpuno upravljanje kvalitetom ne ovisi ponajprije o položaju koje potpuno upravljanje kvalitetom ima u organizaciji, već prvenstveno o komunikaciji entuzijazma i očitoj posvećenosti procesu kontinuiranog unapređivanja. S obzirom na to da je u ljudskoj prirodi pružanje otpora promjenama, čak i kada su one za dobro njihove organizacije, razvijanje potrebnog interesa i potrebne posvećenosti kvaliteti može biti dug proces, te može prolaziti kroz više faza. Ipak, realno obećavajući uspjeh organizacije, ako se na ovim promjenama ustraje, jest ono što treba biti trajan poticaj za postizanje sve višeg i višeg stupnja posvećenosti, dakle predanosti kvaliteti;
e. Orijentacija na procese i njihovo kontinuirano unapređivanje – već je prilikom definiranja kvalitete posebno mjesto pridano poslovnim procesima i ističe se kako je riječ o kvaliteti proizvoda na izvoru, te kako je kvaliteta proizvoda zapravo funkcija kvalitete procesa u kojima se oni stvaraju. U tom kontekstu orijentacija na procese i njihovo kontinuirano unapređivanje dobiva svoju pravu dimenziju i iznimno značenje s aspekta korisnika koji nisu samo oni krajnji, vanjski, već i oni unutarnji, s obzirom na to da svaka aktivnost u organizaciji ima jednog ili više korisnika koji preuzimaju njihove outpute;
f. Benchmarking – povezano s naporima za unapređivanje, posebno ključnih procesa, mnoge organizacije su angažirane u relativno novoj aktivnosti koja se naziva benchmaking. To je usporedba performansi vlastite organizacije s performansama

najboljih, i u tom smislu je potrebno praktički identificirati određenu kompaniju, odnosno drugu organizaciju, koja je u nečemu najbolja, a potom provesti modeliranje vlastite organizacije prema njoj, pri čemu kompanija koja se uspoređuje mora biti iz iste branše;

g. Menadžment usmjeren na sustav – razmišljanja u uvjetima sustava osiguravaju donositeljima odluka brojne prednosti, poput perspektive sustava koja je usmjerena na to u kakvu su interaktivnom djelovanju pojedine komponente što čine taj sustav. Na taj način perspektiva sustava osigurava donositeljima odluka široku i kompletnu sliku situacije;
h. Uloga vođe u novim okolnostima menadžmenta – potpuno upravljanje kvalitetom pretpostavlja i uvjetuje promjenu uloge menadžmenta u organizaciji, pa primjerice, u tradicionalno vođenim tvrtkama izvođenje svakodnevnih operativnih bitaka troši energiju menadžmenta bez pravih efekata, a nadmetanje između radnih grupa normalna je pojava. U organizacijama s uvedenim sustavom potpunog upravljanja kvalitetom takva se praksa mijenja, tako da je interes menadžmenta usmjeren na timski rad i kontinuirano unapređivanje procesa. Takvim modelom osiguravaju se neophodni resursi, što je krucijalno za uspjeh, za koji je prijeko potrebno osigurati vrijeme, novac i ljude;
i. Zadovoljstvo zaposlenika – smatra se indikatorom poslovnih performansi. Kako se zadovoljstvo zaposlenika povećava, kompanija može očekivati povoljno ostvarivanje svojih performansi i poboljšanje indikatora zadovoljstva potrošača. Prvi korak prema poboljšanju zadovoljstva zaposlenika je otvorena komunikacija s njima, te jasno i konzistentno iznošenje što se od njih očekuje i što oni za to mogu očekivati. Novi menadžerski sustav usmjeren je na ljude, upravljan od strane potrošača i stimuliran od strane zaposlenika;
j. Potpuno sudjelovanje zaposlenika – odnosi se na njihovu participaciju i uključenost u poslove tako da to dovodi do povećanja vrijednosti za kupce. Princip potpunog sudjelovanja, odnosno uključenosti zaposlenika, koji u sebi sadrži elemente participacije, ali u odgovarajućoj mjeri i ovlasti, znači da je svaki pojedinac uključen te da ima i odgovornost za pronalaženje mogućnosti kontinuiranog unapređivanja na individualnoj i timskoj osnovi;
k. Timski rad – bitan je za uspjeh kulture potpunog upravljanja kvalitetom u organizaciji, sto ga je univerzalan cilj uključiti svakog člana organizacije u aktivnosti relevantnog

tima na unapređivanju procesa. Najčešće se mreža timova formira na principu odozgo prema dolje;

l. Investiranje u znanje – svrha je maksimalizacija upotrebe ljudskih resursa i kapitala. Realizacija svih planiranih unapređivanja ovisi o razumijevanju sustava i njegovih sastavnica, te načina njihova funkcioniranja na racionalan način, a za to je potrebno znanje – osobno znanje, timski rad te osobno uključivanje su među ključnim faktorima o kojima ovisi kako pojedinci djeluju i kakva je njihova interakcija u organizaciji, zato pojedinac i kompanija moraju investirati u znanje, što se redovito pokazuje kao vrlo racionalna investicija.[6]

Tablica 2: Prednosti i zapreke implementaciji sustava kvalitete u mala poduzeća

<table>
<tr><th colspan="2">PREDNOSTI</th><th colspan="2">ZAPREKE</th></tr>
<tr><td>Motivacija</td><td>Neformalnost upravljanja očituje se u tome da direktor/vlasnik daje usmene upute o tome tko što radi i kako. Na taj način stalno usmjerava, pregledava i kontrolira kvalitetu proizvoda ili usluge, što znatno olakšava motiviranje svih zaposlenika za sustav kvalitete</td><td>Resursi</td><td>Mala poduzeća jako su ograničena u pogledu zaposlenika koji mogu zadovoljiti neminovno povećanje broja funkcija unutar poduzeća. Za te funkcije potrebni su zaposlenici s puno različitih vještina. Također je potrebna i jako dobra, formalna raspodjela ovlasti i odgovornosti.</td></tr>
<tr><td>Usmjerenost na kupce i dobavljače</td><td>Mala poduzeća najčešće djeluju na regionalnim tržištima te kontaktiraju s ograničenim brojem kupaca i dobavljača. Također, mala su poduzeća vrlo često obiteljski povezane tvrtke. Vlasnik je ujedno i direktor poduzeća i stoga izuzetno motiviran za postizanje dobrih poslovnih rezultata i zadovoljenje postojećih i privlačenje novih kupaca.</td><td rowspan="3">Dokumentacija</td><td rowspan="3">Većina aktivnosti koje se provode u malom poduzeću nije dokumentirana. Razrada dokumentacije vezane uz procese i postupke stoga mora početi od nule, što zahtijeva prilično vremena.</td></tr>
<tr><td>Procesi</td><td>Postojanje malog broja procesa olakšava dosljedno mjerenje njihove efikasnosti.</td></tr>
<tr><td>Komunikacija</td><td>Vrlo jednostavna organizacijska struktura omogućava da se komunikacija odvija i bez zapreka.</td></tr>
</table>

Izvor: Gaži-Pavelić, K.: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Minivodič za poslovnu zajednicu, Hrvatski zavod za norme, str. 20.

[6] Skoko, H.: op. cit., str. 94.-114.

2.2. ISO norme za upravljanje kvalitetom

Tijekom godina pojedine grane industrije i pojedine države razvijaju svoje standarde u svim područjima te se javlja potreba za stvaranjem međunarodnih normi. ISO je organizacija koja razvija standarde koji pomažu organizacijama da se uključe na svjetsko tržište. Sustavi upravljanja kvalitetom, odnosno norme kvalitete specifične za proizvod potekle su pedesetih godina iz SAD-a, gdje su već postojali visoki zahtjevi glede kvalitete u vojnom području. Cjelovitiji razvoj počeo je 1953. godine s normom MIL a 9589. Iz norme MIL a 9589 se početkom sedamdesetih godina razvio NATO pravilnik AQAP (Allied Quality Assurance Publications), koji je bio temelj za daljnji razvoj normi za upravljanje kvalitetom, a u posljednjih 50-ak godina najčešće se u upotrebi mogu sresti sustavi upravljanja razvijeni od strane ISO-a (International Organisation for Standardization).[7]

ISO (International Organisation for Standardization) nezavisna je i nevladina organizacija i najveći svjetski razvijač dobrovoljnih međunarodnih standarda koji uključuje 162 zemlje članice diljem svijeta.

Međunarodni standardi daju svjetsku klasifikaciju proizvodima, uslugama i sustavima, osiguravaju kvalitetu, sigurnost i učinkovitost. Oni su sredstvo koje olakšava međunarodnu trgovinu. ISO organizacija je objavila više od 19 500 međunarodnih standarda, pokriva gotovo svaku industriju, od tehnologije, do sigurnosti hrane, agrikulture i zdravstva. Danas ISO organizacija ima 3 368 tehničkih tijela koja brinu o razvoju standarda, a više od 150 ljudi zaposleno je na puno radno vrijeme u njihovom sjedištu.[8]

ISO standardi 9000 uključuju:

- ISO 9001:2008 – utvrđuju zahtjeve kvalitete upravljanja,
- ISO 9000:2005 – pokrivaju osnovne koncepte,
- ISO 9004:2009 – fokusiraju se na to kako stvoriti kvalitetan sustav upravljanja te ga učiniti što efikasnijim,
- ISO 19011:2011 – utvrđuju vođenje vanjskih i unutarnjih revizija kvalitete upravljanja.[9]

[7] Britvić, J. (2011): Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 75.
[8] ISO: About ISO, raspoloživo na: http://www.iso.org/iso/home/about.htm [12. 06. 2016.]
[9] ISO: ISO 9000 - Quality management, raspoloživo na: http://www.iso.org/iso/iso_9000 [12. 06. 2016.]

2.3. ISO 9001 standard

Međunarodna norma ISO 9001 prva je norma koja objedinjuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom u svim područjima ljudske djelatnosti. Norma je nastala kao težnja da se unutar jednog standarda objedine zahtjevi za kvalitetu. Prva norma iz niza ISO 9000 pojavljuje se 1987. godine i do danas je doživjela četiri izdanja, a osnovni ciljevi primjene ove norme jesu: postizanje zadovoljstva kupaca, te neprekidnog poboljšavanja svih procesa u organizaciji. ISO 9001 jedini je univerzalno prihvaćeni standard po kojem se mogu uspoređivati organizacije diljem svijeta, a danas postoji više od 1.000.000 certificiranih organizacija u svim područjima djelatnosti. ISO 9001 predstavlja način razmišljanja i pristup upravljanju na način da je najbolja praksa u upravljanju pretočena u zahtjeve norme. Sam sustav upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001 temelji se na poštivanju osam temeljnih principa upravljanja kvalitetom:

- Usmjerenost na kupca,
- Vodstvo,
- Uključivanje ljudi,
- Procesni pristup,
- Sustavni pristup upravljanju,
- Stalno poboljšanje,
- Pristup donošenju odluka na temelju činjenica,
- Uzajamno koristan odnos s dobavljačima.[10]

Norma ISO 9001 zasniva se na dva osnovna pristupa, a to su:

a. Procesni model – definiraju se procesi, ulazi i izlazi iz procesa, potrebni resursi, ciljevi te načini mjerenja učinkovitosti procesa. Poslovni procesi mogu se opisati kao niz logistički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće cijene i kvalitete, u adekvatnom vremenskom roku, uz istodobno ostvarenje neke vrijednosti;
b. PDCA model (Plan – Do – Check – Act) neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja. Ovaj model se često naziva i Demingovim krugom, prema

[10] Kolenc –Miličević, I., Britvić, J., Miličević, I. (2012) Upravljanje kvalitetom u obrazovanju – ISO 9001:2008 kao alat za podizanje kvalitete, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.3, No.2, str. 71.

čovjeku koji ga je potpuno afirmirao u praksi. U fazama procesa kontinuiranog poboljšavanja provodi se sljedeće:

- planiranje (plan) – potanko istraživanje i analiziranje postojećeg procesa, a potom standardiziranje (normaliziranje), nakon čega slijedi prikupljanje podataka radi identifikacije problema i razvoja plana unapređenja, kroz specificiranje mjerila za ocjenjivanje plana,
- činjenje (do) – provođenje plana, kreiranje zapisa o provedenim promjenama te prikupljanje podataka za ocjenu,
- provjera (check) – ocjena podataka prikupljenih na suženom području i provjeravanje koliko ostvareni rezultati odgovaraju ciljevima utvrđenih planom,
- djelovanje (act) – ako su rezultati uspješni, slijedi standardiziranje nove metode i upoznavanje sveg osoblja na koje se nova metoda odnosi, te provođenje obuke osoblja. Ako rezultati nisu zadovoljavajući, potrebno je ponovno pregledati i revidirati cijeli plan ili dio plana, odnosno projekta ili odustati od implementacije nove metode.[11]

Tijekom godina došlo je do unapređivanja ISO standarda, a samim time i do izmjena unutar normi, pa je ISO 9001 standard imao nekoliko izdanja: ISO 9001:1987, ISO 9001: 1994, ISO 9001:2000, ISO 9001:2008, a krajem 2015. godine izašlo je i najnovije izdanje norme, ISO 9001:2015.

2.4. Faze implementacije sustava normi ISO 9001

Kako bi se sustav normi ISO 9001 u potpunosti implementirao u poduzeće, potrebno je slijediti određene propisane korake, jer certifikat sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9001 omogućuje poduzećima da konkuriraju na globalnom tržištu, a kako bi dobila certifikat, poduzeća trebaju dobro definirati strategije i proučiti stanje na tržištu, te također biti upoznata s posljedicama i prednostima, te pravima i obvezama uvođenja norme u svoja poduzeća.

[11] Britvić, J.: op. cit. str. 75.-76.

Implementacija sustava upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001 složen je proces koji se odvija u sljedećim fazama:

a. Upoznavanje vodstva poduzeća s osnovnim načelima norme HRN EN ISO 9001 i donošenje odluke o uvođenju sustava,
b. Izbor i imenovanje voditelja i članova tima za projekt implementacije,
c. Izbor vanjskog konzultanta i obrazovne organizacije,
d. Analiza sadašnjeg stanja u poduzeću,
e. Izrada projektnog plana s definiranim terminima i odgovornim osobama za realizaciju aktivnosti,
f. Edukacija vodstva i svih zaposlenih, osposobljavanje internih auditora,
g. Dokumentiranje sustava upravljanja kvalitetom,
h. Implementacija,
i. Provođenje internog audita i izrada ocjene sustava od strane vodstva tvrtke,
j. Odabir certifikacijskog tijela (kuće) te provođenje prethodnog certifikacijskog audita od strane izabrane certifikacijske kuće,
k. Certifikacijski audit.[12]

2.5. Iskorištavanje potencijala ISO 9001 nakon dobivanja certifikata

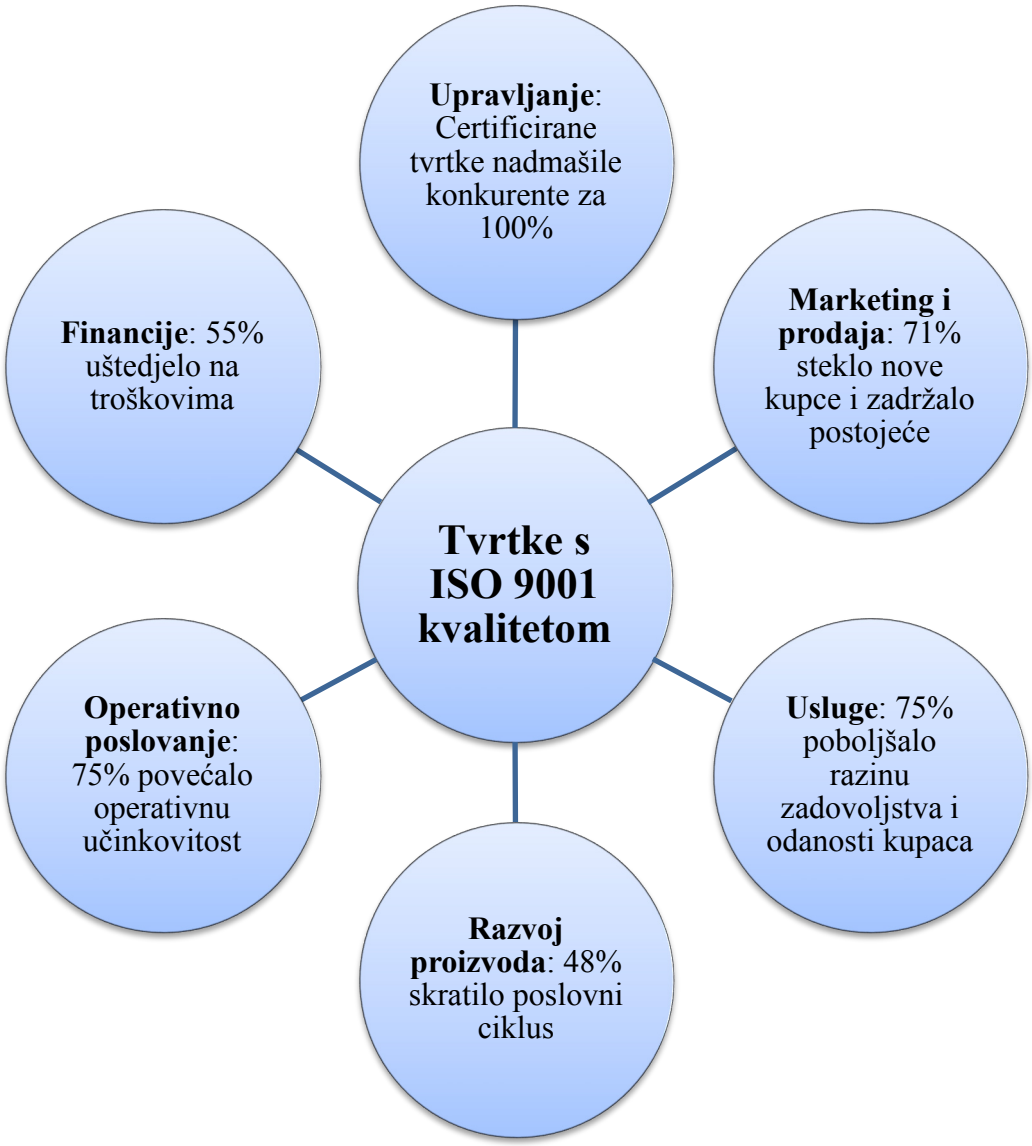
Certifikat ISO 9001 omogućuje tvrtki opstanak na domaćem i međunarodnom tržištu, u vrijeme ogromne konkurencije, te osigurava stalni rast i razvoj, čime se povećava povjerenje kupaca. Poduzeće koje implementira ISO 9001 standard mora voditi računa o zadovoljenju potreba svih zaposlenika, ali i ostalih, poput poslovnih partnera i kupaca, te neprestano treba nadograđivati svoje procese na način da se troškovi svedu na minimum, dok se u isto vrijeme dobit povećava.

Istraživanja pokazuju kako su tvrtke koje su nakon uspostave ISO 9001 sustava kvalitete nastavile implementirati razvojnu strategiju baziranu na TQM principima ostvarile veće koristi od onih koje su se zaustavile samim dobivanjem certifikata. Tvrtke koje su zaustavile razvijati strategiju kvalitetnog poslovanja nakon dobivanja certifikata, znatno su zaostajale u vremenima, financijskom aspektu i kvaliteti performansi. U ISO 9001 važna je

[12] Gaži-Pavelić, K.: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Minivodič za poslovnu zajednicu, Hrvatski zavod za norme, str. 21.

točka za razvijanje TQM strategije, te pritom jamči ostvarivanje značajnije boljih rezultata poslovanja. Dokazano je kako efikasnost certificiranja po ISO 9001 standardima ovisi o postojećoj kulturi kvalitete u tvrtki, motivaciji za ISO 9000 certifikatom, te da postoji pozitivna veza između kulture kvalitete u tvrtki s ISO 9001 certifikatom i koristi koje proizlaze certifikacijom, te se motivacija za certifikacijom može uzeti kao predikator vrijednosti koja proizlazi certificiranjem.[13]

Slika 1: Koristi od implementacije sustava upravljanja kvalitetom



Izvor: Gaži-Pavelić, K.: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Minivodič za poslovnu zajednicu, Hrvatski zavod za norme, str. 16.

[13] Šuman, S., Kovačević, A., Davidović, V. (2013): Norma kvalitete – još uvijek neiskorišten potencijal, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 1., No. 1., str. 298.

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU PERKOVIĆ TRADE d.o.o.

Tvrtka Perković namještaj d.o.o. osnovana je 1993. godine i od tada se bavi proizvodnjom namještaja. U apsolutnom je vlasništvu Ante Perkovića koji je ujedno i osnivač. Glavna djelatnost je proizvodnja i prodaja namještaja po želji i mjeri kupaca, odnosno prilagodba namještaja prostorima u koje kupci to požele. Tvrtka se proteže na dvije lokacije. Prva lokacija je proizvodni pogon u Aržanu u kojem je zaposleno 12 ljudi, gdje je ujedno i sjedište ureda direktora i direktorice. Druga lokacija je prodajni salon u Splitu u prodajnom centru Prima 3, u kojem rade tri dizajnerice/prodavačice. Likvidnost poduzeća je u odnosu na konkurenciju poprilično velika, kao i koeficijent obrtaja te rokovi ispunjenja obveza. Koeficijent obrtaja zaliha, 8 dana, je gotovo idealan, a rokovi ispunjenja obveza prema nabavljačima 30 dana.

Tvrtka svojim poslovanjem i vođenjem je jedna od uspješnijih poduzeća za proizvodnju i prodaju namještaja po željama i mjerama kupaca.

Poduzeće Perković trade d.o.o. stvara namještaj po mjeri vrhunske kvalitete za različite primjene, kuće i stanove, jahte, poslovne prostore, boutique hotela, interijera trgovina, a tim je sastavljen od majstora koji spajaju rafinirani materijal te besprijekornu obradu za postizanje izvrsnog gotovog proizvoda.[14]

3.1. Djelatnost poduzeća

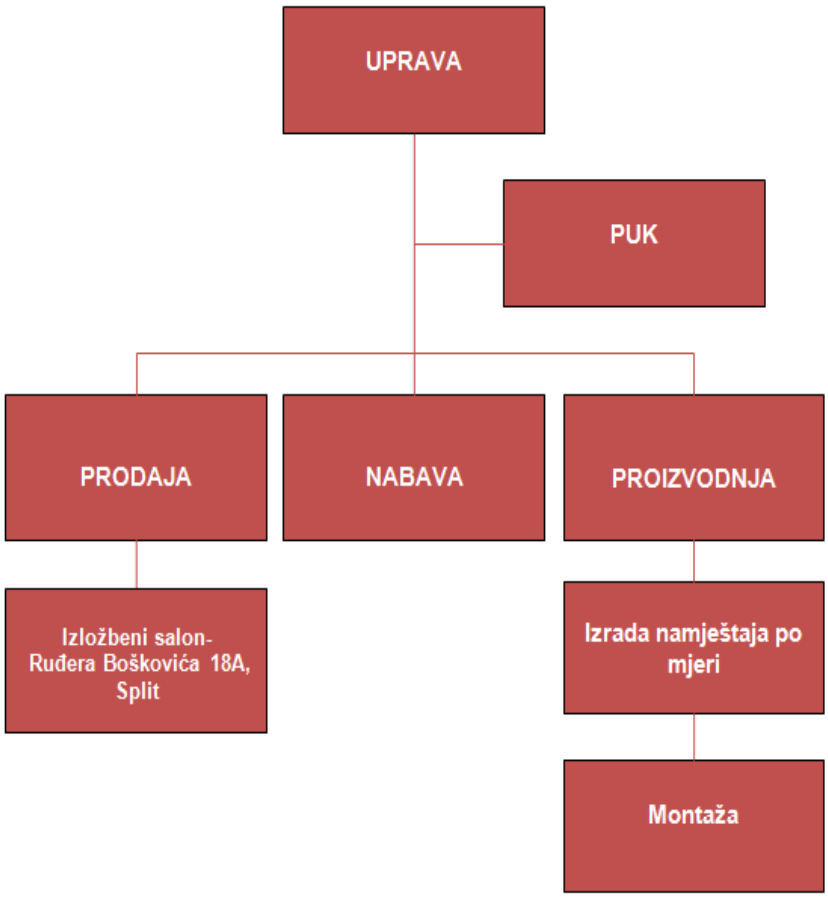
Tvrtka Perković d.o.o. se bavi proizvodnjom i prodajom namještaja. Zbog prirode djelatnosti poduzeća, odnosno mogućnosti prilagodbe poduzeća drugim djelatnostima, tvrtka ima vrlo širok asortiman. Glavni proizvodi su kuhinje, predsoblja, sobe, dječje sobe, ormari, ugradni ormari itd. Uz proizvodnju namještaja se i od poslovnih partnera nabavljaju elektronički uređaji koji se ugrađuju u namještaje, madrace i podnice kao sastavni dio spavaćih i dječjih soba. Uz kvalitetu i obučenost vlastitih djelatnika, kvalitetnih strojeva koje posjeduju, korištenjem profila, okova, pomoćnih materijala renomiranih europskih proizvođača, rezultira proizvodima vrhunske kvalitete.

[14] Perković d.o.o.: O nama, raspoloživo na: http://www.namjestaj-perkovic.hr/index-onama.html [12. 06. 2016.]

3.2. Organizacijska struktura poduzeća

Poduzeće Perković d.o.o. je u 100%-tnom vlasništvu direktora Ante Perkovića, koji je uz svoju suprugu, Sanju Perković, na vrhu strukture. Direktor direktno upravlja i rukovodi svim poslovnim procesima. Voditelj proizvodnog sektora organizira proces proizvodnje i montaže i odgovoran je za što veću produktivnost i ekonomičnost. Financijsko računovodstvo osigurava pravovremenu pratnju svih financijskih i materijalnih tokova u procesima proizvodnje, maloprodaje i veleprodaje, te je obvezno izvještavati točne podatke poslovanja. U ovom dijelu je direktor zadužen uglavnom za izvedbu zadataka i pratnju novih trendova u proizvodnji i prodaji, dok direktorica vodi računovodstvo i zadužena je za pratnju stanja zaliha, likvidnosti poduzeća, isplate plaća i sl. U proces maloprodaje ulazi komunikacija sa kupcima, izdavanje ponuda, odlasci na teren u cilju mjerenja kuća i stanova u kojima se prodaje, te dizajn namještaja i završni pregovori.

Slika 2: Shema organizacijske strukture poduzeća Perković trade d.o.o.



Izvor: Namještaj Perković (2013): Priručnik kvalitete, str. 16.

Ovlaštenja i odgovornosti u poduzeću su definirani na sljedeći način:

1. **Uprava -** čini ju vlasnik poduzeća, koji je ujedno i direktor. Uprava je ovlaštena za definiranje poslovne politike poduzeća i cjelokupno organiziranje rada i poslovanja poduzeća, te za definiranje ciljeva i planiranje poboljšanja poslovanja, a odgovorna je za osiguranje potrebnih resursa kojima je moguće ostvariti postavljene ciljeve;
2. **Direktor -** ima odgovornosti propisane zakonskim odredbama i ovlašten je za potpisivanje ugovora s poslovnim partnerima. Direktor je istovremeno i predstavnik uprave za kvalitetu, sa svim ovlastima i odgovornostima koje uz to idu;
3. **Prodaja -** obavlja sljedeće aktivnosti:
   - izrada ponuda,
   - projektiranje namještaja,
   - prodaja namještaja,
   - organiziranje transporta namještaja,
   - educiranje i prenošenje znanja kupcima,
   - praćenje naplate,
   - praćenje zadovoljstva kupaca i rješavanje reklamacija;
4. **Nabava** - obavlja sljedeće aktivnosti:
   - istraživanje tržišta nabave,
   - organiziranje nabave i transporta,
   - kontrola naručenih proizvoda i rješavanje reklamacija,
   - praćenje i ocjena dobavljača;
5. **Proizvodni sektor** - obavlja sljedeće aktivnosti:
   - proizvodnja namještaja po mjeri,
   - kontrola kvalitete ,
   - montaža namještaja,
   - održavanje strojeva i opreme;
6. **Voditelj proizvodnje** – zadužen JE za:
   - organiziranje rada u proizvodnji,
   - organiziranje rada na montaži,
   - kontrolu proizvoda,
   - planiranje preventivnog održavanja strojeva i opreme;
7. **Djelatnici u proizvodnji** - zaduženi su za:
   - obavljanje aktivnosti prema radnom nalogu i nacrtima,

- održavanje urednosti oko radnog mjesta,
- prijava uočenih kvarova na strojevima i opremi,
- pridržavanje mjera zaštite na radu,
- kontrolirati aktivnosti koje su obavili i u slučaju odstupanja prijaviti voditelju proizvodnje.[15]

[15] Namještaj Perković: op. cit., str. 17.

4. UPRAVLJANJE KVALITETOM PRIMJENOM ISO 9001 U PODUZEĆU PERKOVIĆ TRADE d.o.o.

Poduzeće Perković trade d.o.o. ima uspostavljen, dokumentiran, primijenjen i održavan sustav upravljanja kvalitetom, čiju djelotvornost poduzeće stalno poboljšava u skladu sa zahtjevima norme ISO 9001:2008, a sustav upravljanja kvalitetom je uspostavljen na temelju „Procesnog pristupa“, što znači da su pojedini procesi, koji su potrebni za efikasno funkcioniranje, održavanje i neprekidno poboljšavanje sustava, međusobno povezani s ciljem zadovoljenja potreba kupaca i poboljšanja njihova zadovoljstva. Aktivnosti vezane za funkcioniranje sustava (međusobno djelovanje, upravljanje, potrebne resurse, nadzor i analiziranje) opisani su i dokumentirani u Priručniku kvalitete, dokumentiranim postupcima, radnim uputama i zapisima.

Sustav kvalitete u poduzeću Perković trade d.o.o. sadrži sljedeću dokumentaciju:

a) dokumentiranu politiku kvalitete,

b) ovaj priručnik kvalitete,

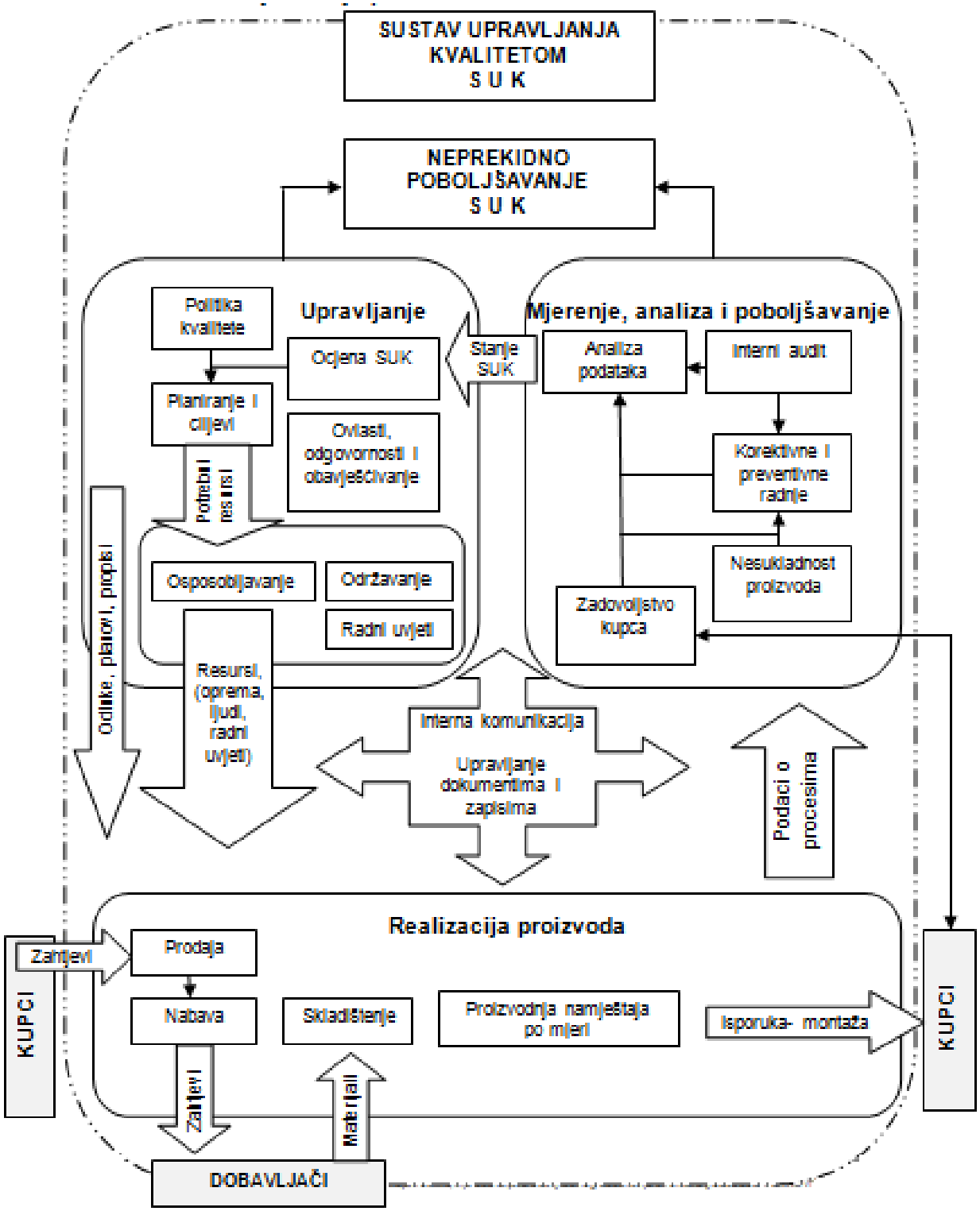
c) dokumentirane postupke koje zahtijeva norma ISO 9001:2008,

d) dokumentiranje postupaka kojima opisuju procese, pravilnike, radne upute, priloge i obrasce kojima osiguravaju učinkovito planiranje, provođenje i upravljanje vlastitim procesima,

e) zapisa koje zahtijeva norma ISO 9001:2008.[16]

[16] Namještaj Perković (2013): Priručnik kvalitete, str. 12.

Slika 3: Shema sudjelovanja procesa sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću Perković trade d.o.o.



Izvor: Namještaj Perković (2013): Priručnik kvalitete, str. 11.

4.1. Priručnik kvalitete

Priručnik kvalitete je osnovni dokument sustava kvalitete poduzeća Perković trade d.o.o. Osnovna namjera Priručnika kvalitete je da zainteresiranim stranama prikazuje sustav kvalitete i način rada poduzeća na upravljanju kvalitetom, s ciljem zadovoljenja potreba kupaca i svih zahtjeva procesa rada i poslovanja. U Priručniku kvalitete obuhvaćeni su svi elementi sustava upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008, a pojedina poglavlja numeracijom i nazivom odgovaraju modelu opisanom u toj normi. Priručnik kvalitete je, prije izdavanja, preispitao i odobrio direktor poduzeća Perković trade d.o.o. Priručnik kvalitete podleže redovnoj reviziji koja se vrši najmanje jedan put godišnje, od strane predstavnika uprave za kvalitetu.

Pored osnovne namjere, Priručnik kvalitete služi kao osnova za:

- reviziju sustava upravljanja kvalitetom,
- interne i eksterne provjere sustava upravljanja kvalitetom,
- obuku kadrova u području kvalitete i
- rješavanje eventualnih nejasnoća i razlika u mišljenjima korisnika dokumenata sustava upravljanja kvalitetom.[17]

4.2. Upravljanje dokumentima i zapisima

U poduzeću se upravlja dokumentima koje zahtijeva sustav upravljanja kvalitetom. Uspostavljen je dokumentirani postupak *DP-04.01 Upravljanje dokumentima,* te radne upute *RU-04.01 Pisanje dokumenata,* kojima je definirano potrebno upravljanje za:

a) odobravanje primjerenosti dokumenata prije objavljivanja,
b) pregled i osuvremenjivanje kada je potrebno i ponovno odobravanje dokumenata,
c) osiguravanje označivanja izmjena i statusa najnovijeg izdanja dokumenata,
d) osiguravanje dostupnosti odgovarajuće verzije dokumenata na mjestu uporabe,
e) osiguravanje trajne čitljivosti dokumenata i njihovo brzo prepoznavanje,
f) osiguravanje da dokumenti vanjskog podrijetla budu označeni te da se upravlja njihovom raspodjelom,

[17] Namještaj Perković: op. cit., str. 12.

g) sprečavanje nehotične primjene zastarjelih dokumenata te primjereno označivanje ako se čuvaju iz bilo kojeg razloga.[18]

Kako bi poduzeće Perković trade d.o.o. imalo dokaze o sukladnosti sa zahtjevima i dokaze o učinkovitom provođenju sustava upravljanja kvalitetom, primjenjuje se postupak zapisivanja i prikupljanja zapisa, a uspostavljen je dokumentirani postupak DP-04.02 - Upravljanje zapisima, kojima je određeno potrebno upravljanje za označivanje, pohranu, zaštitu, pronalaženje, vrijeme čuvanja i dostupnost zapisa. Tim postupkom također se osigurava da zapisi ostanu čitljivi, lako se prepoznaju i pronalaze.

4.3. Odgovornost Uprave

Temeljni cilj poduzeća Perković trade d.o.o. je udovoljavanje zahtjevima kupca uz optimalni utrošak sredstava temeljni su ciljevi poslovanja, čime se želi osigurati nastavak povjerenja dosadašnjih kupaca, te se izboriti za nove. Također, poduzeće želi ostati na konkurentnom položaju na tržištu i razviti uvjete za kontinuirani razvoj poduzeća i socijalnu sigurnost zaposlenih. Ostvarivanje tih ciljeva temelji se na Politici kvalitete, koja je osnovna odrednica poslovne politike poduzeća. Svi procesi i aktivnosti koji mogu utjecati na kvalitetu proizvoda i zadovoljstvo kupaca biti će sustavno planirani, provedeni i kontrolirani u cilju trajnog poboljšanja kvalitete i učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom. Uprava poduzeća čini sve što je potrebno u svrhu osiguranja potrebnih sredstava za ostvarivanje politike kvalitete, razvoj i usavršavanje procesa, osposobljavanje radnika i primjenu suvremenih tehničko tehnoloških dostignuća sustavnim pristupom upravljanju kvalitetom i provedbom politike kvalitete u svim dijelovima poduzeća.

Stvaraju se uvjeti za ostvarivanje slijedećih strateških ciljeva:

- stalno preispitivanje sustava upravljanja kvalitetom u vidu redovnih aktivnosti i aktivnosti koje se izvode po potrebi, na osnovi analiza problema u procesima rada regulirano je dokumentiranim postupkom *DP-05.01 Planiranje i upravina ocjena,*
- smanjenje svih oblika gubitaka i troškova kvalitete,
- smanjenje reklamacija i prigovora kupaca,
- osiguranje ugovorenih rokova isporuke i konkurentnih cijena,

[18] Namještaj Perković: op. cit., str. 13.

- prilagođavanje zahtjevima tržišta.[19]

Uprava je odgovorna da politika kvalitete bude primjerena ciljevima poduzeća, te da sadrži opredijeljenost za ispunjavanje zahtjeva i neprekidno poboljšavanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom, osigurava okvir za uspostavljanje i ocjenu ciljeva kvalitete, bude poznata i razumljiva u poduzeću te bude ocjenjivana u cilju trajne primjerenosti. Politika kvalitete ocjenjuje se jednom godišnje u sklopu ocjene sustava Uprave.

4.4. Orijentiranost poduzeća na kupca

Poduzeće Perković trade d.o.o. posjeduje razvojne i radne potencijale koji omogućavaju prihvaćanje posebnih zahtjeva i želja kupaca koji ne utječu negativno na kvalitetu proizvoda, a u svrhu osiguranja kvalitete uspostavljeni su dokumentirani postupci *DP-07.01 Upravljanje prodajom, DP-07.04 Upravljanje reklamacijama i DP-08.01 Zadovoljstvo kupca*.

Svi procesi rada i poslovanja poduzeća Perković trade d.o.o. usmjereni su prema:

- zadovoljstvu potreba, zahtjeva i očekivanja kupaca,
- ostvarenju partnerskih odnosa sa dobavljačima i drugim poslovnim partnerima,
- osiguranju visokog nivoa kvalitetnih proizvoda i procesa rada i poslovanja, koji osiguravaju ekonomske efekte neophodne za ulaganje u opstanak i razvoj poduzeća, zadovoljenje potreba zaposlenih i zadovoljenje potreba činitelja u okolini – društva.[20]

4.5. Planiranje ciljeva kvalitete

Poduzeće Perković trade d.o.o. ciljeve kvalitete definira uz poslovne ciljeve – ciljeve određuju najviši članovi Uprave poduzeća uz suradnju s voditeljima organizacijskih cjelina, ali ovjera ciljeva je u nadležnosti direktora. Pri definiranju ciljeva vodi se briga da ciljevi budu mjerljivi, izazovni, precizni, objektivni i operativni, a također postoji i *DP-05.01 Planiranje i upravina ocjena,* čijom se primjenom osigurava planiranje sustava upravljanja kvalitetom i ostvarivanje ciljeva upravljanja kvalitetom, te cjelokupna održivost sustava.

[19] Namještaj Perković: op. cit., str. 14.
[20] Ibid.

Direktor poduzeća imenovan je za predstavnika uprave za kvalitetu, te prema tome, ima sljedeća ovlaštenja i odgovornosti:

- izgradnju sustava kvalitete, njegovu uspostavu, primjenu i održavanje,
- izvješćivanje uprave poduzeća o djelovanju sustava, uključujući potrebe za poboljšanjem,
- osiguranje poticanja svijesti o zahtjevima kupca, unutar poduzeća,
- održavanje veze s vanjskim institucijama vezano za aktivnosti na ocjeni sustava kvalitete,
- izrada i održavanje Priručnika kvalitete,
- organizacija izrade postupaka sustava kvalitete i radnih uputa iz područja osiguranja kvalitete,
- planiranje i provođenje internih provjera sustava kvalitete,
- planiranje i provođenje izobrazbe osoblja sustava kvalitete,
- izvješćivanje o kvaliteti,
- pokretanje i praćenje djelovanja poduzetih korektivnih i preventivnih radnji.[21]

4.6. Komuniciranje unutar poduzeća

Komuniciranje unutar poduzeća, odnosno interno komuniciranje, radi se sa svrhom ostvarivanja protoka podataka koji će osigurati pravovremenu i cjelovitu informaciju osobama zaduženima i odgovornima za poduzimanje aktivnosti temeljenih na informaciji, osigurati svim zaposlenicima bolje upoznavanje s politikom i ciljevima kvalitete te omogućiti svakom zaposleniku da svojim prijedlogom utječe na poboljšanja i da se u njih izravno uključi. Predstavnik uprave za kvalitetu, periodično, najmanje kvartalno, na sastanku s voditeljima organizacijskih cjelina analizira sve informacije koje se odnose na SUK, uključujući informacije o reakcijama svih zainteresiranih strana (kupci, dobavljači, radnici).Interno komuniciranje provodi se u različitim oblicima, izravnim usmenim komuniciranjem, kolanjem dokumenata i sl. U skladu sa navedenim, uspostavljen je dokumentirani postupak *DP-05.02 Interno i eksterno komuniciranje.*

[21] Namještaj Perković: op. cit., str. 18.

4.7. Upravljanje ljudskim resursima

U poduzeću Perković trade d.o.o. Uprava donosi odluke i stvara uvjete za prepoznavanje, planiranje, pribavljanje i upravljanje resursima koji su potrebni za ostvarenje politike i ciljeva kvalitete; to uključuje resurse za provedbu i poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom, kako bi se trajno osiguravalo zadovoljstvo kupaca i drugih zainteresiranih strana. Najznačajnijim resursom poduzeća smatra se stručno, osposobljeno i svjesno osoblje, a za djelotvornu provedbu procesa osigurava se prikladna infrastruktura i primjereno radno okruženje. Resursi koji također bitno utječu na procese i kojima se pristupa i upravlja na prepoznatljivi način su znanje, informacije, pravila, dobavljači i partneri, te financijski resursi.

U svrhu održavanja i stalnog poboljšanja učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom i udovoljavanja zahtjevima kupaca, Uprava poduzeća, sukladno mogućnostima i prioritetima, osigurava sve potrebne resurse za provedbu planiranih procesa i aktivnosti upravljanja kvalitetom, što uključuje odgovarajuće osposobljene radnike, procesnu opremu i objekte infrastrukture i odgovarajuću radnu okolinu. Poslovi koji mogu izravno ili posredno utjecati na kvalitetu proizvoda i učinkovitost upravljanja kvalitetom mogu biti dodijeljeni samo za to primjereno osposobljenim radnicima, a voditelji organizacijskih cjelina predlažu potrebe i kvalifikacijsku strukturu radnika, dok direktor odobrava godišnji plan izobrazbe. Postojeći i novoprimljeni radnici raspoređuju se sukladno potrebama i opisima radnih mjesta, pri čemu se uz zakonske propise uvažava se i:

- formalna kvalifikacija,
- radno iskustvo,
- dodatna osposobljavanja i znanja,
- vještine i opće sposobnosti,
- radne ocijene (kreativnost, predanost, komunikativnost, suradnja i timski rad).[22]

Kontinuirano samoobrazovanje iz područja struke obveza je svakog radnika, a u cilju razvoja ljudskih potencijala, kao temeljne pretpostavke učinkovitog upravljanja kvalitetom, voditelji organizacijskih cjelina u ovom poduzeću izrađuju, a direktor odobrava godišnji plan izobrazbe, koji uključuje:

a) uvođenje u posao novih radnika,

[22] Namještaj Perković: op. cit., str. 20.

b) dodatnu unutarnju i vanjsku izobrazbu, sukladno posebnim zahtjevima radnog mjesta (zakonske odredbe),
c) stjecanje posebnih znanja (specijalizacija),
d) izobrazbu za aktivnosti upravljanja kvalitetom,
e) stručna usavršavanja i obnovu znanja.[23]

Programe izobrazbe izrađuju voditelji odgovarajućih organizacijskih cjelina, a obnova znanja i usavršavanja može uključiti učešće na stručnim seminarima i savjetovanjima, izložbama i sajmovima, posjetima u cilju upoznavanja suvremenih tehnoloških procesa, itd. U svrhu učinkovite provedbe procesa i aktivnosti upravljanja kvalitetom i razvoja svijesti o značenju kvalitete za razvoj poduzeća i socijalnu sigurnost zaposlenih, predstavnik uprave za kvalitetu izrađuje, organizira i nadzire provedbu programa kontinuirane izobrazbe svih radnika za područje upravljanja kvalitetom. Programima trebaju biti obuhvaćene razne organizacije, u cilju promicanja politike kvalitete, svijesti o značenju udovoljavanja zahtjevima kupaca i praćenja tržišnih trendova, te utvrđivanja i praćenja izvršenja ciljeva upravljanja kvalitetom na svim organizacijskim cjelinama. Izobrazba može biti provedena unutar ili van poduzeća, a odabir organizacija i sredstava za izobrazbu odobrava direktor. Uspostavljen je dokumentirani postupak *DP-06.02 Upravljanje ljudskim resursima*.[24]

4.8. Infrastruktura i radno okruženje

Poduzeće Perković trade d.o.o. osigurava svu potrebnu infrastrukturu nužnu za postizanje definirane kvalitete proizvoda, te odvijanje proizvodnje u kontroliranim

uvjetima, uključujući uređenje proizvodne hale, oruđe (strojeve i alate), te. transportna i komunikacijska sredstva. Održavanje strojeva i uređaja provodi se:

- za jednostavnije kvarove - zaduženi su djelatnici iz proizvodnje,

- za složenije kvarove i strojeve pod garancijom – odjel nabave i ovlašteni servis.

Za nadzor nad cjelokupnom infrastrukturom i pravovremeno planiranje odgovorna je Uprava, minimalno kroz Upravinu ocjenu sustava kvalitete, a uspostavljen je dokumentirani postupak *DP-06.02 Upravljanje infrastrukturom i radnim okružjem.*

[23] Namještaj Perković: op. cit., str. 21.
[24] Ibid.

Poduzeće osigurava odgovarajuću radnu okolinu kako bi se osigurala zahtijevana kvaliteta proizvoda i usluga, te postigla odgovarajuća motivacija zaposlenih, pri čemu se vodi računa o ispunjenju svih zahtjeva definiranih zakonskim propisima (zaštita na radu, zahtjevi za siguran rad itd.), o čemu posebno vodi računa direktor. Također je uspostavljen dokumentirani postupak *DP-06.02 Upravljanje infrastrukturom i radnim okružjem.*[25]

4.9. Postupak realizacije proizvoda

U poduzeću Perković trade d.o.o. planiraju se i razvijaju procesi koji su nužni za realizaciju proizvoda, a oni su u skladu sa zahtjevima ostalih procesa sustava upravljanja kvalitetom.

4.9.1. Planiranje realizacije proizvoda

Pri planiranju realizacije proizvoda utvrđeno je sljedeće:

a) ciljeve kvalitete i zahtjeve za proizvod definira se u Planovima kontrole u proizvodnji,

b) dokumentiranim postupcima DP-07.01 Upravljanje prodajom, DP-07.02 Upravljanje nabavom, DP-07.03 Izrada namještaja definirano je uspostavljene procese za proizvodnju i osiguravanje resursa svojstvenih proizvodima poduzeća Perković trade d.o.o.

c) u istim dokumentima utvrđene su i potrebne ovjerene/verifikacijske radnje, utvrđivanje prihvatljivosti/validacije, nadzor, inspekcije i ispitivanja koje su svojstvene tomu proizvodu te kriterije za prihvaćanje proizvoda

d) kako bi se osigurali dokazi da su procesi realizacije proizvoda i ostvareni proizvod ispunili zahtjeve, u poduzeću Perković trade d.o.o. utvrđeni su i vode se nužni zapisi u proizvodnji.[26]

U procesu prodaje proizvoda poduzeća Perković trade d.o.o. prije nego se preuzme obveza isporuke proizvoda kupcu, obavezno se provodi ocjena zahtjeva koji se odnose na proizvod. Dakle, prije nego što se prihvati narudžba, ocjenjuju se zahtjevi kupca kako bi se

[25] Namještaj Perković: op. cit., str. 22.
[26] Ibid., str. 23.

osiguralo da su zahtjevi jednoznačno definirani i evidentirani, kroz prijem upita, da su otklonjene razlike između sadašnjih (ugovorni ili naručeni) i prijašnjih zahtjeva, kroz korespondenciju s kupcem, te da je poduzeće sposobno ispuniti definirane zahtjeve, a zapisi s rezultatima ocjene i radnjama koje proizlaze iz ocjene održavaju se sukladno dokumentiranom postupku DP-07.01 Upravljanje prodajom.

4.9.2. Komunikacija s kupcima

Primjena suvremenih informatičkih i komunikacijskih tehnologija, poput elektronske pošte, telefona, telefaksa i mobitela, omogućava jednostavnu i neprekidnu dostupnost informacija o proizvodima Perković trade d.o.o. kupcima. Uprava potiče i razvija metode komuniciranja s kupcima, težeći da od upita ili konstatiranja problema do odziva protekne što manje vremena, a pritom posebno važnima smatra povratne informacije kupaca, uključujući pritužbe i uzima ih u razmatranje kod ocjenjivanja zadovoljstva kupaca i poduzimanja mjera za povećanje zadovoljstva. Za komunikaciju s kupcima uspostavljen je dokumentirani postupak *DP-05.02 Interno i eksterno komuniciranje.*

4.10. Projektiranje i razvoj

Projektiranje i razvoj novih proizvoda važan je dio u cjelokupnoj aktivnosti poduzeća. Uz naručene proizvode, koji se rade po prijedlogu kupaca, mogu se razvijati i novi, proizvedeni po nacrtima i prijedlozima direktora poduzeća ili pojedinih djelatnika. Vrijeme i način uvođenja novih, dizajniranih proizvoda ovisi o procjeni direktora. Veći naglasak na razvoj i dizajn novih proizvoda može se stavljati u vrijeme prije održavanja specijaliziranih sajmova na kojima tvrtka izlaže, a tada se nastoji u planiranju izložaka primijeniti dosadašnji razvoj u kombinaciji s trenutačnim trendovima. Kod izrade novih proizvoda poštuju se svi zahtjevi kako od kupca, tako i zahtjevi od strane relevantnih standarda, normi i zakona vezanih za proizvod.

Tijekom realizacije procesa projektiranja i razvoja proizvoda poduzeća Perković trade d.o.o. uspostavlja planove projektiranja i razvoja koji utvrđuju:

- faze projektiranja i razvoja proizvoda i aktivnosti u okviru tih faza,

- praćenje projektiranja i razvoja, odnosno preispitivanja, verifikacije i validacije u odgovarajućim fazama projektiranja i razvoja,
- ovlaštenja i odgovornosti za projektiranje i razvoj proizvoda.[27]

Za potrebe projektiranja i razvoja poduzeća Perković trade d.o.o. utvrđuje organizaciju rada na projektu koja osigurava efektivno komuniciranje između grupa i pojedinaca uključenih u projektiranje i razvoj, kao i jasnu raspodjelu ovlaštenja i odgovornosti. Izmjene uspostavljenih planova projektiranja i razvoja provode se na osnovu rezultata aktivnosti praćenja projektiranja i razvoja proizvoda.

4.10.1. Ulazni elementi projektiranja

Poduzeće Perković trade d.o.o. utvrđuje ulazne elemente projektiranja i razvoja na osnovu sažete informacije o proizvodu ili upita kupca.

Ulazni elementi projektiranja i razvoja uključuju:

- funkcionalne zahtjeve i zahtjeve za performanse proizvoda,
- zahtjeve važećih zakona i propisa,
- informacije koje su rezultat prethodnih sličnih projekata i
- druge zahtjeve koji su neophodni za projektiranje i razvoj proizvoda.[28]

O ulaznim elementima projektiranje i razvoja održavaju se zapisi, a poduzeće preispituje utvrđene ulazne elemente projektiranja i razvoja prije njihovog puštanja radi osiguranja njihove adekvatnosti, kompletnosti i nedvosmislenosti, o čemu se održavaju i vode zapisi.

4.10.2. Izlazni elementi projektiranja i razvoja

Poduzeće Perković trade d.o.o. dokumentira izlazne elemente projektiranja i razvoja proizvoda u obliku dokumentacije o proizvodu, te ih dokumentira na način koji omogućava njihovu verifikaciju u odnosu na ulazne elemente projektiranja i razvoja. Prije puštanja dokumentacije o proizvodu poduzeće preispituje i odobrava izlazne elemente

[27] Namještaj Perković: op. cit., str. 24-25.
[28] Ibid., str. 25.

projektiranja i razvoja radi osiguranja da oni ispunjavaju ulazne zahtjeve projektiranja i razvoja, sadrže informacije potrebne za nabavku, proizvodnju, sadrže ili se pozivaju na kriterije prihvaćanja proizvoda i utvrđuju karakteristike proizvoda kritične za njegovu sigurnu i odgovarajuću upotrebu, o čemu se uspostavljaju i održavaju zapisi.

4.10.3. Preispitivanje, verifikacija i validacija projekata i razvoja

U odgovarajućim fazama, u skladu sa planovima, poduzeće Perković trade d.o.o. sistematski preispituje proces projektiranja i razvoja, čime se osigurava ocjenjivanje sposobnosti rezultata projektiranja i razvoja da ispune zahtjeve i identifikacija problema i predlaganje neophodnih mjera. U preispitivanje projektiranja i razvoja uključeni su, pored neposrednih sudionika u procesu projektiranja i razvoja, i predstavnici funkcija na koje se odnose rezultati projektiranja i razvoja. Ukoliko je potrebno, u preispitivanje projektiranja i razvoja uključuju se i kupci i dobavljači.

Poduzeće Perković trade d.o.o. verificira izlazne elemente projektiranja i razvoja u skladu sa planom radi osiguranja da oni ispunjavaju ulazne elemente projektiranja i razvoja. Ukoliko projektiranje i razvoj uključuje više faza verifikacija se sprovodi na toj osnovi, a plan projektiranja i razvoja utvrđuje metode verifikacije. Validacija projektiranja i razvoja provodi se u skladu sa planom s ciljem osiguranja da je proizvod, rezultat procesa projektiranja i razvoja, sposoban da ispuni zahtjeve za utvrđenu primjenu ili namjeravanu upotrebu, ukoliko su one poznate. Kad god je moguće, validacija projektiranja i razvoja vrši se prije isporuke ili primjene proizvoda.

O preispitivanju, verifikaciji i validaciji projektiranja i razvoja, kao i o mjerama koje se provode na osnovu njenih rezultata, uspostavljaju se i održavaju zapisi.

4.11. Nabava

Kako bi se osiguralo da nabavljen proizvod bude u skladu sa zahtjevima navedenim u narudžbi, procesom nabave u ovom poduzeću se upravlja sukladno dokumentiranom postupku *DP-07.02 Upravljanje nabavom*. Prema zahtjevima norme ISO 9001:2008 i dokumentiranom postupku *DP-07.02 Upravljanje nabavom*, dobavljači se vrednuju i odabiru temeljem njihove mogućnosti da isporuče proizvod u skladu sa zahtjevima poduzeća. Poduzeće u procesu

nabave osigurava da podaci za nabavu opisuju proizvod koji se naručuje, odnosno osiguravaju primjerenost posebnih zahtjeva za nabavu, uključujući zahtjeve za odobravanje proizvoda, postupaka, procesa i opreme, osposobljenost osoblja i zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom.

Kod prijema nabavljenog proizvoda primjenjuje se postupak inspekcije, odnosno druge nužne radnje kojom se osigurava da nabavljeni proizvod udovoljava specificiranim zahtjevima u narudžbi, a u slučaju kada se planira provesti ovjera/verifikacija kod dobavljača, u podacima za nabavu navode se planirani postupci ovjere/verifikacije i metodu prihvaćanja proizvoda.[29]

4.12. Proizvodnja

Prije nego što proces ili radnja započne mora se planirati i odrediti sljedeće:

- koji zahtjevi na proizvod se moraju zadovoljiti,
- koja se oprema mora upotrebljavati,
- koji su dokumenti potrebni,
- kako ćemo kontrolirati proces ili radnju,
- kriteriji kojima ćemo proces ili opremu odobriti.[30]

U poduzeću Perković trade d.o.o. ovjerava se svaki proces čiji rezultat se ne može potvrditi naknadnim nadzorom ili mjerenjem, čime se dokazuje sposobnost procesa da ostvari planirane zahtjeve poduzeća. U pravilu to su procesi čiji nedostaci postanu vidljivi tek nakon što je proizvod u uporabi.

Kada je to primjenjivo, poduzeće Perković trade d.o.o. obavlja sljedeće postupke:

a) utvrđuje kriterije za ocjenu i odobrenje,
b) odobrava opremu i kvalifikaciju osoblja,
c) određuje uporabu metoda i postupaka,
d) upravlja zapisima, te
e) provodi ponovnu ovjeru.[31]

[29] Namještaj Perković: op. cit., str. 27.
[30] Ibid., str. 28.
[31] Ibid.

Oznake na radnim dokumentima i proizvodima osiguravaju u svim fazama realizacije proizvoda prepoznavanje:

a) pripadnost proizvoda narudžbi ili ugovoru (direktno ili posredno),
b) vrstu proizvoda, pripadnost proizvoda materijalima izrade,
c) slijed izrade proizvoda i stupanj dovršenosti ugovorenih zahtjeva / realizacije narudžbe, te
d) stanje proizvoda u odnosu na zahtjeve kontrole i ispitivanja.[32]

Temeljna oznaka za prepoznavanje materijala je šifra – kataloški broj sa palete ploča, kao i šifra – kataloška oznaka okova (kod ručica, spojnica, vijaka i sl.). Fizičke oznake proizvoda i materijala u procesima izrade stavljaju se prema uvjetima (oznake na proizvodu), za što je odgovoran voditelj proizvodnje. Nesukladni proizvodi se označavaju i prate prema postupku *DP-08.03 Upravljanje nesukladnim proizvodima.* U djelovanju poduzeća Perković trade d.o.o. pažljivo se postupa s vlasništvom kupca, dok je ono pod nadzorom poduzeća, te se za svaku robu, proizvod ili dokumentaciju koja je u vlasništvu kupca, a koja se eventualno izgubi, ošteti ili na neki drugi način postane nesukladna u odnosu na postavljene zahtjeve, usmeno i zapisom izvješćuje se kupac te se pristupa otklanjanju štete.

Skladišni uvjeti su definirani prema zahtjevima materijala ili proizvoda i uzimaju u obzir:

- fizičku sigurnost i
- zaštitu od oštećenja te štetnih utjecaja na ljudsko zdravlje
- posebne zahtjeve za opasne tvari (zapaljivost, otrovnost, nagrizajuće djelovanje i sl.).[33]

Dokumentiranim postupcima i radnim uputama u proizvodnji utvrđen je potreban nadzor i mjerenja, te potrebna oprema, kako bi se osigurali dokazi o sukladnosti proizvoda s utvrđenim zahtjevima.

Kako bi se osigurali valjani rezultati mjerna oprema se:

- umjerava u određenim vremenskim razmacima,
- ugađa ili ponovno ugađa ako je potrebno,
- označava da se omogući utvrđivanje statusa umjeravanja,

[32] Namještaj Perković: op. cit., str. 28.
[33] Ibid.

- štiti od ugađanja koje može rezultate mjerenja učiniti nevaljalim,
- štiti od oštećivanja i umanjivanja točnosti tijekom rukovanja, održavanja i skladištenja.[34]

4.13. Mjerenje, analiza i unapređenje

U sklopu planiranja i provedbe procesa nadziranja, mjerenja, analiziranja i poboljšanja, istaknuti su zahtjevi za mjerenjem usklađenosti i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, mjerenjem zadovoljstva kupaca i mjerenjem djelotvornosti procesa. Podaci mjerenja su osnovica za analiziranje, izvođenje zaključaka i dobivanje izvještaja potrebnih za donošenje djelotvornih odluka poslovodstva usmjerenih na poboljšanje procesa i povećanje zadovoljstva kupaca.

Kao jedno od osnovnih mjerila provođenja sustava kvalitete, poduzeće prikuplja i analizira informacije o dojmovima kupaca o tome da li su zahtjevi kupaca zadovoljeni, i to minimalno kroz obradu reklamacija. Osim reklamacija, poduzeće prati rokove isporuka i ponovne narudžbe od istog kupca, kao indirektni pokazatelj uspješnosti. Kroz ocjenu Uprave, direktor iznosi svoja zapažanja iz međusobnih razgovora s kupcima.

S ciljem mjerenja, analize i unapređenja uspostavljeni su dokumentirani postupci *DP-07.04 Upravljanje reklamacijam*a i *DP-08.01 Zadovoljstvo kupca.*

U poduzeću Perković trade d.o.o. se provodi u planiranim razmacima unutrašnja neovisna ocjena/audit, kako bi utvrdilo je li sustav upravljanja kvalitetom:

a) u skladu sa planiranim radnjama, zahtjevima norme ISO 9001:2008 i zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom,
b) učinkovito primijenjen i održavan.[35]

Program unutrašnje neovisne ocjene/audita je planiran, uzimajući u obzir status i važnost procesa i područja koji će biti neovisno ocijenjeno, te rezultate prethodnih neovisnih ocjena/audita. Kriteriji, područje primjene, učestalost i metode neovisne ocjene/audita su određeni, a odabir neovisnih ocjenjivača/ auditora i izvođenje neovisne ocjene/audita osigurava objektivnost i nepristranost postupka neovisne ocjene/audita. Neovisni

[34] Namještaj Perković: op. cit., str. 28.
[35] Ibid., str. 30.

ocjenjivači/auditori ne provode neovisnu ocjenu/audit vlastitog rada. Odgovornosti i zahtjevi za planiranje i provedbu neovisnih ocjena/audita i za izvještavanje o rezultatima, te održavanje zapisa, određeni su dokumentiranim postupkom *DP-08.02 Unutrašnja neovisna ocjena.* Uprava poduzeća osigurava da se bez kašnjenja pokrenu radnje za uklanjanje uočenih nesukladnosti i njihovih uzroka, a naknadne radnje sadržavaju ovjeru/verifikaciju provedenih radnja i izvještavanje o rezultatima ovjere/verifikacije.

Proizvodi koji ne odgovaraju zahtjevima kvalitete moraju biti izdvojeni i praćeni kako bi se isključila mogućnost ne namjerne upotrebe i / ili dostave kupcu. Podaci o nesukladnosti moraju biti zapisani i korišteni za analizu i uklanjanje uzroka nesukladnosti:

a) Nesukladnost nabavljenih proizvoda – sukladnost proizvoda sa zahtjevima narudžbe provjerava se ulaznom kontrolom. Nesukladni proizvodi označavaju se oznakom „reklamirano“ evidentira se u reklamacijski zapisnik i mijenja oznake statusa proizvoda nakon rješavanja reklamacije;

b) Nesukladnost vlastitih proizvoda – vlastiti proizvodi u izradi i gotovi proizvodi kod kojih ne odgovara kvaliteta zahtjevima, u pojedinim kontrolnim točkama, moraju biti izdvojeni i označeni sukladno predviđenoj dispoziciji kao:

   - <u>škart</u> – proizvodi kojima je moguće popravkom / doradom osigurati sukladnost,
   - <u>korištenje za druge proizvode</u> – proizvodi koji mogu biti upotrijebljeni za druge proizvode,
   - <u>popravak ili dorada</u> – proizvodi kojima je moguće ukloniti greške,
   - <u>dopuštanje za daljnju obradu ili proizvodnju</u> – proizvodi koji se mogu koristiti za daljnju obradu ili proizvodnju,
   - <u>povrat</u> – povrat proizvoda dobavljaču.[36]

4.14. Analiza i unaprjeđenje

Kako bi se dokazala primjerenost i učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom i procjena gdje se može provoditi neprekidno poboljšavanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom, prikupljaju se i analiziraju odgovarajući podaci koji su utvrđeni kao ključni. To

[36] Namještaj Perković: op. cit., str. 30.

uključuje podatke nastale kao rezultat nadzora i mjerenja, ali i iz bilo kojih drugih odgovarajućih izvora.

Analiza podataka koja se provodi daje informacije o:

- zadovoljstvu kupca,
- sukladnosti sa zahtjevima za proizvod,
- značajkama i trendovima procesa i proizvoda, uključujući mogućnosti za preventivne radnje i
- dobavljačima.[37]

U poduzeću Perković trade d.o.o. neprekidno se poboljšava učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom primjenom:

a) politike kvalitete,

b) ciljeva upravljanja kvalitetom,

c) rezultata neovisne ocjene/audita,

d) analize podataka,

e) korektivnih i preventivnih radnji, te

f) upravine ocjene sustava.[38]

U slučaju nastanka bilo kakve nesukladnosti, poduzeće poduzima sve aktivnosti koje će ukloniti uzrok nastale nesukladnosti i spriječiti njezino ponovno pojavljivanje, pa je tako uspostavljen dokumentirani postupak *DP-08.04 Korektivne radnje,* u kojem su definirani zahtjevi za pregledom nesukladnosti, utvrđivanjem uzroka nesukladnosti, procjenom potrebe za postupkom kako bi se osiguralo da se nesukladnosti neće ponoviti, utvrđivanje i provođenje potrebne aktivnosti, zapisima o rezultatima pokrenutih aktivnosti, te pregledom pokrenutih korektivnih aktivnosti.

[37] Namještaj Perković: op. cit., str. 31.
[38] Ibid.

5. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme, upravljanje kvalitetom jedan je od najvažniji zadataka s kojima se susreće moderni i suvremeni menadžment, a to je posebno važno zbog prevelike konkurencije koja danas prevladava na tržištu. Pojam upravljanje kvalitetom u početku se odnosio samo na kvalitetu proizvoda, ali se s vremenom proširio na cjelokupno poslovanje organizacije. Upravljanje kvalitetom od velike je važnosti jer neposredno utječe na zadovoljstvo kupaca, ali i zaposlenika poduzeća, a moderan menadžment nastoji udovoljiti potrebama svih navedenih, jer ona poduzeća koja neprestano njeguju i razvijaju dobru poslovnu klimu i radne odnose između svojih zaposlenika i suradnika, ostvaruju visoku kvalitetu proizvoda i usluga, što nadalje vodi zadovoljavanju potreba kupaca, te sigurnijoj budućnosti poduzeća.

Upravljanje kvalitetom podrazumijeva skup radnji koje se tiču upravljanja, a koje određuju politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti, te se smatra nadogradnjom na osiguranje i kontrolu kvalitete i ima veliku ulogu i mjesto u strateškom planiranju svakog poduzeća, a temelji se na procesnom pristupu koji podrazumijeva dokumentiranje procesa rada, te postizanje poboljšanja i primjenu tih poboljšanih procesa u poslovanju. Kako bi poduzeće uspješno funkcioniralo i zadovoljilo potrebe kupaca, potrebna je uključenost cjelokupne organizacije i svih djelatnika, nevezano na kojoj se poziciji u poduzeću nalaze. Također, potrebno je iskoristiti potencijale zaposlenika, na način da ih se obrazuje i osposobljava za potrebna zvanja, te se preporučuje što je više raditi timski i provoditi stimulativnu politiku.

Tijekom godina, u pogledu upravljanja kvalitetom, razvijene su ISO norme koje utvrđuju zahtjeve upravljanja kvalitetom i na temelju kojih poduzeća trebaju krojiti svoju organizaciju za upravljanje kvalitetom, a posjedovanje ISO standarda, odnosno certifikata, omogućuje tvrtki opstanak na domaćem i međunarodnom tržištu, u vrijeme ogromne konkurencije, te osigurava stalni rast i razvoj, čime se povećava povjerenje kupaca.

U ovom radu analiziran je način upravljanja kvalitetom na primjeru poduzeća Perković trade d.o.o., koja je osnovana još 1993. godine, te od tada uspješno djeluje kao jedna od vodećih tvrtki u proizvodnji namještaja po željama i mjerama kupaca. Zadovoljstvo kupaca jedan je od osnovnih misija poduzeća, jer smatraju da su kupci jedina objektivna mjera kvalitete, te jamac opstanka na tržištu, pa u skladu s tim, poduzeće nastoji unaprijediti sve aspekte poslovanja, a radnu okolinu potiču na timski rad, te otvorenu komunikaciju svih

djelatnika međusobno. Također, poduzeće uvelike pomaže osobni razvoj zaposlenika, na način da ih neprekidno usavršava i razvija, na korist internih procesa, ali i cjelokupnog poduzeća. U svom radu, poduzeće je prepoznato kao visoko ekološki osviješteno, čime se dodatno želi izgraditi povjerenje kod kupaca i partnera, a to se najviše ogleda u odvojenom sakupljanju svih vrsta otpada, racionalnom korištenju resursa u poslovanju, te efikasnoj potrošnji energenata.

Poduzeće Perković trade d.o.o. ima uspostavljen, dokumentiran, primijenjen i održavan sustav upravljanja kvalitetom čiju djelotvornost poduzeće konstantno poboljšava u skladu sa zahtjevima norme ISO 9001:2008. Sustav upravljanja kvalitetom temelji se na procesnom pristupu, što znači da su pojedini procesi, potrebni za efikasno funkcioniranje, održavanje i neprekidno poboljšavanje sustava, međusobno povezani sa ciljem što više zadovoljiti potrebe kupaca i poboljšati njegovo zadovoljstvo. U skladu s tim, poduzeće Perković trade d.o.o. izdalo je 2013. godine Priručnik kvalitete, koji je osnovni dokument u sustavu kvalitete poduzeća, a njegova osnovna namjera je prikazati sustav kvalitete i način rada poduzeća na upravljanju kvalitetom, s ciljem zadovoljavanja svih potreba kupaca uz istodobno zadovoljenje svih procesa rada i poslovanja u skladu s međunarodnim standardima i normama.

Poduzeće Perković trade d.o.o. prepoznato je kao pozitivan primjer upravljanja kvalitetom u Republici Hrvatskoj, na što ukazuju i brojni zadovoljni kupci, koji se iznova vraćaju, kao i činjenica da je rad u skladu s normama omogućio poduzeću da napreduje i osigura poslovnu budućnost i sigurnost cjelokupnom poduzeću i svim njegovim djelatnicima.

LITERATURA

KNJIGE

1. Lazibat, T. (2008): Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb
2. Skoko, H. (2000): Upravljanje kvalitetom, Sinergija d.o.o., Zagreb,

ČLANCI U ČASOPISIMA

1. Britvić, J. (2011): Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2
2. Miletić, A., Krajnović, A., Bosna, J. (2015): Upravljanje kvalitetom hrvatskih tvrtki – izvoznica EU, Tranzicija, Vol.16, No.34.
3. Rogošić, A. (2009): Računovodstvo troškova u funkciji upravljanja kvalitetom, Ekonomska misao i praksa, god. 18, br. 1.

PRIRUČNICI

1. Gaži-Pavelić, K.: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Minivodič za poslovnu zajednicu, Hrvatski zavod za norme
2. Namještaj Perković (2013): Priručnik kvalitete

IZVORI S INTERNETA

1. Drljača, M. (2012) Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja, [Internet], raspoloživo na: https://bib.irb.hr/datoteka/639292.11._Sustav_upravljanja_kvalitetom_i_kvaliteta_sustava_upravljanja.pdf [11.06.2016.]
2. ISO: About ISO, raspoloživo na: http://www.iso.org/iso/home/about.htm [12. 06. 2016.]
3. ISO: ISO 9000 - Quality management, raspoloživo na: http://www.iso.org/iso/iso_9000 [12. 06. 2016.]

4. Kolenc –Miličević, I., Britvić, J., Miličević, I. (2012) Upravljanje kvalitetom u obrazovanju – ISO 9001:2008 kao alat za podizanje kvalitete, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.3, No.2, str. 71.
5. Perković d.o.o.: O nama, raspoloživo na: http://www.namjestaj-perkovic.hr/index-onama.html [12. 06. 2016.]
6. Šuman, S., Kovačević, A., Davidović, V. (2013): Norma kvalitete – još uvijek neiskorišten potencijal, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 1., No. 1., str. 298.

POPIS TABLICA I SLIKA

TABLICE

Tablica 1: Prednosti certificiranog sustava kvalitete 4

Tablica 2: Prednosti i zapreke implementaciji sustava kvalitete u mala poduzeća 9

SLIKE

Slika 1: Koristi od implementacije sustava upravljanja kvalitetom..... 14

Slika 2: Shema organizacijske strukture poduzeća Perković trade d.o.o. 16

Slika 3: Shema sudjelovanja procesa sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću Perković trade d.o.o. 20

SAŽETAK

Upravljanje kvalitetom je skup radnji u sklopu upravljanja, koje određuju politiku kakvoće, ciljeve i odgovornosti poduzeća. To je sustavni pristup menadžmentu, čiji je cilj kontinuirano povećavanje vrijednosti za kupca oblikovanjem i kontinuiranim unapređivanjem organizacijskih procesa i sustava. Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje sve zaposlenike, te uključuje i lanac opskrbe i lanac kupaca, jer je kvaliteta sustava upravljanja od velike važnosti za povećanje konkurentske sposobnosti organizacije i gospodarstva u cjelini. Upravljanje cjelokupnom kvalitetom specifičan je koncept menadžmenta koji je orijentiran na kontinuirano unapređivanje poslovanja, timski rad, rast zadovoljstva kupaca i snižavanje troškova.

Ključne riječi: upravljanje kvalitetom, zadovoljstvo djelatnika i potrošača, ISO norme, implementacija sustava

SUMMARY

Quality management is a group of actions provided by management, which determine quality policy, objectives and responsibilities of the company. It is a systematic approach to management, which has a goal to continuously increase customer's value by shaping and developing organisation processes and systems. Total quality management includes all employees, and also a supply and customer's chain, because the good quality of management system has big importance in increasing competitivness of the company and the whole economy. Total quality management is special concept of management which is based on continuous development of the business, team work, satisfaction of the customers and lowering costs.

Key words: quality management, satisfaction of workers and consumers, ISO standards, implementing the system

Namještaj Perković	**Praćenje programa za realizaciju ciljeva kvalitete**	Dokument:	OB-05.02
		Izdanje:	1
		Revizija:	A
		Datum:	

CILJ	3. Smanjenje troškova robe od stranog dobavljača za -2%																												
PROGRAM REALIZACIJE	3.1. Odabir najpovoljnijeg dobavljača																												
IME I PREZIME ODGOVORNE OSOBE ZA REALIZACIJU PROGRAMA	Ante Perković																												
MJERE (AKTIVNOSTI) ZA REALIZACIJU PROGRAMA																													
VREMENSKI ROK PROVEDBE	31.12.2016.																												
POTREBNA FINANCIJSKA SREDSTVA (kn)																													
FREKVENCIJA PRAĆENJA PROGRAMA (definirati)	tjedno / mjesečno / kvartalno / polugodišnje polugodišnje																												
STATUS PRAĆENJA OSTVARENOSTI PROGRAMA S DATUMIMA	**01**	**02**	**03**	**04**	**05**	**06**	**07**	**08**	**09**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**31**	**31**

(+) / (-) / (+/-)																													
POTPIS ODGOVORNE OSOBE																													
OBRAZLOŽENJE																													

PRILOZI:
1. Ciljevi i programi OB-05.01

Namještaj Perković	**Godišnji plan izobrazbe**	Dokument:	OB-06.01
		Izdanje:	1
		Revizija:	A
		Godina:	

#	Tema izobrazbe	Vrsta izobrazbe (interna/eksterna)	Organizacijska cjelina / broj polaznika	Investicija	Datum /Rok / Učestalost	Odgovorna osoba
1.	SUK – izobrazba svih novih zaposlenika o zahtjevima uvedenog sustava	Interna	Novozaposleni radnici	-	1 h / mjesečno	Nikola Perković (PUK)
2.	ISO 9001 2008 – Tečaj za interne auditore	Eksterna	1	cca 2.500,00 kn	2 dana/ 31.12.2016.	Nikola Perković (PUK)
3.	Osposobljavanje radnika za rad na siguran način	Eksterna	Prema potrebi / novozaposleni radnici	100,00 kn po zaposleniku	31.12.2016.	Ante Perković (direktor)
4.	Osposobljavanje zaposlenika za provedbu preventivnih mjera, zaštite od požara, gašenje i spašavanje ljudi i imovine ugroženih požarom	Eksterna	Prema potrebi / novozaposleni radnici	100,00 kn po zaposleniku	31.12.2016.	Ante Perković (direktor)
5.	Osposobljavanje zaposlenika za pružanje prve pomoći	Eksterna	Prema potrebi / novozaposleni radnici	300,00 kn po zaposleniku	31.12.2016.	Ante Perković (direktor)

#	Ime i prezime	Datum	Potpis
Izradio	Nikola Perković	21.01.2016.	
Odobrio	Ante Perković	21.01.2016.	

Namještaj Perković	Plan preventivnog održavanja strojeva / opreme	Dokument:	OB-06.05
		Izdanje:	1
		Revizija:	A

R.b.	Stroj – Oprema	Način održavanja	Izvođač održavanja	Učestalost održavanja
01.	CNC HOMAG BMG311 VENTURE 316M	Preventivni pregled	Lexa d.o.o. Banja Luka	Godišnje
02.	Kanterica Holz-Her Arcus 1334	Preventivni pregled	Lexa d.o.o. Banja Luka	Godišnje
03.	Pila Schelling S45	Preventivni pregled	Lexa d.o.o. Banja Luka	Godišnje
04.	Vijčani kompresor	- čišćenje filtera zraka - kontrola nivoa ulja - provjera zategnutosti remena	Voditelj proizvodnje	svaka 2 mjeseca
		- zamjena ulja		1 x godišnje
		- zamjena filtera ulja - zamjena filtera separatora - čišćenje hladnjaka ulja		
		- zamjena remenja		Svakih 6000 sati rada
		- zamjena gibljivih cijevi - zamjena ventila minimalnog pritiska		Svakih 9000 sati rada
05.	Električna brusilica	- očistiti uređaj suhom krpom - provjeriti jesu li ventilacijski otvori slobodni - odstraniti prijanjajuću brusnu prašinu kistom	Korisnik	Nakon svake upotrebe
06.	Polirke	- očistiti uređaj suhom krpom - provjeriti jesu li ventilacijski otvori slobodni	Korisnik	Nakon svake upotrebe
07.	Glodalice	- provjera razine ulja i dolijevanje ukoliko je potrebno - osloboditi spojnice, očistiti i podmazati	Voditelj proizvodnje	Svaki mjesec

		stroj nakon operacije - provjeriti sve nosive klinove i podesiti ih ako je potrebno - provjeriti sve zazore između vijaka i matice i podesiti ih ako je potrebno - provjeriti i ako je potrebno podesiti točnost stroja		Svaka tri mjeseca
08.	Preše	- generalna vizualna provjera - provjeriti jesu li oznake jasno vidljive i čitke - provjeriti curenje u hidrauličnom strujnom krugu	Voditelj proizvodnje	Dnevno
		- provjeriti razinu ulja - generalno čišćenje		1 x tjedno
		- provjeriti hidraulične spojeve da ne cure - provjeriti nosač pritiskanjem klipa - provjeriti zategnutost vijaka		1 x mjesečno
09.	Ubodna pila GST 150 Bosch	- Zaštitne naprave, ventilacijske otvore i kućište motora očistiti od prašine i prljavštine	Korisnik	Nakon svake upotrebe
10.	Kružna pila	- podmazivanje ležajeva kućišta - podmazivanje kutnih mjenjača	Voditelj proizvodnje	Svakih 100 sati rada 1 x godišnje
11.	Daljinomjer	- ispitivanje i umjeravanje	Ovlaštena tvrtka	1 x godišnje
12.	Pma 750 vaga	- ispitivanje i umjeravanje	Ovlaštena tvrtka	1 x godišnje
13.	Kotlovnica	- čišćenje naslaga na zidovima kotla	Voditelj proizvodnje	Svakodnevno
		- generalno čišćenje		1 x tjedno
		- izvršiti detaljno čišćenje unutrašnjosti kotla uklanjanjem naslaga nesagorjelih materijala sa površine ložišta i dimnih cijevi - očišćene površine premazati uljem		1 x godišnje

14.	Kamion Mercedes	- kolo upravljača (zračnost, položaj, vizualno, osjetom) - radna i pomoćna kočnica (osjetom) - svjetlosni uređaji na vozilu (pozicija, kratka, duga, gabaritna i stop svjetla, pokazivači pravca, uređaj za uključivanje svih pokazivača smjera) - vjetrobran, retrovizori i druge staklene površine (vizualno) - brisači i perači vjetrobrana (vizualno) Gume (vizualno) - kontrolna signalizacija u kabini vozila (brzinomjer, kontrolna rampa za dugo svjetlo, signalizatori rada pokazivača smjera, pokazivač tlaka kočne instalacije, signali ostalih uređaja ugrađenih na vozilo – vizualno) - Ispušni sustav (stanje – slušanjem) - oprema vozila (stanje i postojanje)	Korisnik	1 x mjesečno
15.	Viličar	- pregled tekućine u viličaru, kočnica i podešavanja istih, - pregled elektroinstalacija, rada motora i mjenjača - pregled zadnjeg trapa i podmazivanje - pregled šasije i dijelova šasije, kotača i profila guma	Voditelj proizvodnje	1 x mjesečno
16.	Vatrogasni aparati	- označenost, uočljivost, dostupnost, opće stanje, kompletnost, stanje plombe	Direktor	Svaka 3 mjeseca
		- periodični servis	Ovlašteni servis	1 x godišnje