Integralni sustav upravljanja organizacijom

Brković, Dario

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:195994

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje

DARIO BRKOVIĆ

INTEGRALNI SUSTAV UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2021. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje

Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

INTEGRALNI SUSTAV UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

Mentor:
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.

Student:
Dario Brković

Naziv kolegija:
Osnove poduzetništva

JMBAG studenta:
0231005256

SADRŽAJ

SAŽETAK 1

ABSTRACT 2

1. UPRAVLJANJE KVALITETOM U SUVREMENOM SVIJETU 3

1.1 OSIGURANJE I KONTROLA KVALITETE 6
1.2 VAŽNOST UPRAVLJANJA KVALITETOM 7
1.3 KVALITETA I POSLOVANJE 9
1.4 UTJECAJ KVALITETE NA PRIHODE I KONKURENTNOST 10

2. KONTEKST ORGANIZACIJE 12

2.1 RAZUMIJEVANJE ORGANIZACIJE I NJEZINOG KONTEKSTA 12
2.1.1 Koncern Schiedel 12
2.1.2 Schiedel Proizvodnja dimnjaka d.o.o. Golubovec 12
2.2 RAZUMIJEVANJE POTREBA I OČEKIVANJA ZAINTERESIRANIH STRANA 15
2.3 PODRUČJE PRIMJENE INTEGRALNOG SUSTAVA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM 15
2.4 INTEGRALNI SUSTAV UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM 15

3. VODSTVO 18

3.1 VODSTVO I OPREDIJELJENOST 18
3.1.1 Vodstvo i opredijeljenost prema integralnom sustavu upravljanja organizacijom 18
3.1.2 Usmjerenost na zainteresirane strane 18
3.2 POLITIKA 18
3.2.1 Politika upravljanja kvalitetom i okolišem 18
3.2.2 Politika zdravlja i sigurnosti na radu 19
3.3 ULOGE, ODGOVORNOSTI I OVLASTI U ORGANIZACIJI 19

4. PLANIRANJE 21

4.1 MJERE ZA RJEŠAVANJE RIZIKA I PRILIKA 21
4.2 PLANIRANJE INTEGRALNOG SUSTAVA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM 21
4.2.1 Općenito 21
4.2.2 Planiranje procesa integralnog sustava upravljanja organizacijom 22
4.2.3 Identifikacija i vrednovanje aspekata i utjecaja na okoliš 22
4.3 CILJEVI KVALITETE I UPRAVLJANJA OKOLIŠEM I PLANIRANJE NJIHOVOG POSTIZANJE 23
4.4 ZAKONSKI I DRUGI ZAHTJEVI 23
4.5 PLANIRANJE PROMJENA 23

5. POTPORA 24

5.1 UPRAVLJANJE RESURSIMA 24
5.2 SPOSOBNOST I SVJESNOST 24
5.3 KOMUNIKACIJA 25
5.3.1 Interna komunikacija 25
5.3.2 Komunikacija s drugim zainteresiranim stranama 25
5.4 DOKUMENTIRANE INFORMACIJE 26
5.4.1 Općenito 26
5.4.2 Priručnik integralnog sustava upravljanja organizacijom 26
5.4.3 Upravljanje dokumentima 27

5.4.4 Upravljanje zapisima ... 27
5.5 INFRASTRUKTURA ... 28
5.5.1 Općenito ... 28
5.5.2 Informatička i telekomunikacijska infrastruktura ... 28
5.6 RADNO OKRUŽENJE ... 28
5.7 ZNANJE U ORGANIZACIJI ... 29
5.8 KOMPETENCIJE ... 29
5.9 FINANCIJSKI RESURSI ... 29
6. REALIZACIJA OPERATIVNIH AKTIVNOSTI ... 30
6.1 PLANIRANJE I UPRAVLJANJE REALIZACIJOM OPERATIVNIH AKTIVNOSTI 30
6.2 ODREĐIVANJE I PREGLED ZAHTJEVA KOJI SE ODNOSE NA PROIZVODE I USLUGE ... 30
6.2.1 Komuniciranje s kupcima ... 30
6.2.2 Određivanje zahtjeva koji se odnose na proizvode i usluge ... 31
6.2.3 Pregled zahtjeva koji se odnose na proizvod ... 32
6.3 PROJEKTIRANJE I RAZVOJ PROIZVODA I USLUGA ... 33
6.4 UPRAVLJANJE EKSTERNO NABAVLJENIM PROCESIMA, PROIZVODIMA I USLUGAMA ... 33
6.5 PROIZVODNJA I ISPORUKA USLUGA ... 33
6.5.1 Upravljanje proizvodnjom i isporukom usluga ... 33
6.5.2 Identifikacija i sljedivost ... 34
6.5.3 Vlasništvo kupca ... 35
6.5.4 Očuvanje proizvoda ... 35
6.6 ISPORUKA PROIZVODA I USLUGA ... 35
6.7 UPRAVLJANJE NESUKLADNIM REZULTATIMA PROCESA, PROIZVODIMA I USLUGAMA 36
7. VREDNOVANJE PERFORMANSI ... 37
7.1 NADZOR, MJERENJE, ANALIZA I VREDNOVANJE ... 37
7.1.1 Općenito ... 37
7.1.2 Zadovoljstvo kupaca ... 37
7.1.3 Pokazatelji zdravlja i sigurnosti na radu ... 38
7.1.4 Rezultati zaštite okoliša ... 38
7.1.5 Analiza i vrednovanje procesa ... 38
7.1.6 Procjena usklađenosti sa zakonskom i ostalom regulativom ... 39
7.1.7 Upravljanje nadzornom i mjernom opremom ... 39
7.2 INTERNI AUDIT ... 40
7.3 PREISPITIVANJE KOJE PROVODI POSLOVODSTVO ... 40
7.3.1 Općenito ... 40
7.3.2 Priprema ulaznih podataka za pregled ... 41
7.3.3 Izlazi pregleda ... 41
8. POBOLJŠANJA ... 42
8.1 NESUKLADNOSTI I KOREKTIVNE MJERE ... 42
8.1.1 Rješavanje nesukladnosti povezanih s okolišem ... 42
8.1.2 Spremnost za intervencije i brzi odziv ... 42
8.1.3 Korektivne mjere ... 42
8.2 TRAJNO POBOLJŠAVANJE ... 43
9. ZAKLJUČAK ... 44
10. IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠNOG RADA I AKADEMSKOJ ČESTITOSTI ... 46
11. POPIS LITERATURE ... 47
12. POPIS SLIKA ... 48

ŽIVOTOPIS **49**

SAŽETAK

Kvaliteta je danas prioritet svakog suvremenog poduzeća koje želi opstati na tržištu u uvjetima svekolike ponude i potražnje. Štoviše kvaliteta danas više nije izbor, ona je nužnost. Čak nije dovoljno bit dobar, već treba biti iznad očekivanja potrošača. To je jedini put ka uspjehu i razvoju poslovanja. Stoga je nužno usavršavati kvalitetu i postaviti trajan proces stalnog učenja. Koncept upravljanja kvalitetom razvija se postepeno od predindustrijske revolucije pa sve do danas kada je taj razvoj na vrhuncu našeg poimanja.

Danas se sve više primjenjuje i poslovna izvrsnost kao najbolja praksa u upravljanju organizacijom i postizanju rezultata. Organizacije teže zadovoljiti sve zainteresirane strane onime što postižu, načinom na koji to postižu kao i onime što mogu postići te uvjerenošću da će ostvareni rezultati biti održivi i u budućnosti.

Kvaliteta mora biti prisutna i zastupljena od najviše do najniže pozicije u upravljačkoj arhitekturi i općenito u poduzeću, bilo da je riječ o upravi, izvršnom direktoru u upravnom odboru ili radniku u skladištu i radniku zaduženom za čišćenje prostorija.

ISO norme mogu biti dobar temelj za uspostavu poslovne izvrsnosti čemu teži tvrtka Schiedel koja je predmet ovog rada.

Ključne riječi: upravljanje kvalitetom, upravljanje okolišem, norma ISO 9001, norma ISO 14001, Schiedel

Title in English: Integral management system of the organization

ABSTRACT

Quality is today the priority of every modern company that wants to survive in the market in terms of overall supply and demand. Moreover quality today is no longer a choice, it is a necessity. It is not even enough to be good, but it should be above consumer expectations. That is the only way to success and business development. Therefore, it is necessary to improve the quality and set up a continuous process of continuous learning. The concept of quality management has been developing gradually since the pre-industrial revolution until today, when this development is at the peak of our understanding.

Today, business excellence is increasingly used as a best practice in managing the organization and achieving results. Organizations strive to satisfy all stakeholders with what they achieve, the way they achieve it as well as what they can achieve, and the belief that the results achieved will be sustainable in the future.
Quality must be present and represented from the highest to the lowest position in the management architecture and in the company in general, whether it is the management, the executive director on the board of directors or the warehouse worker and the worker in charge of cleaning the premises.

ISO standards can be a good foundation for establishing business excellence, which is what Schiedel, the subject of this paper, strives for.

Keywords: quality management, environmental management, ISO 9001 standard, ISO 14001 standard, Schiedel

1. UPRAVLJANJE KVALITETOM U SUVREMENOM SVIJETU

Poslovanje u uvjetima suvremene digitalne ekonomije danas postaje ovisno o organizaciji i upravljanju procesima unutar poduzeća više nego ikad ranije. Globalizacija tržišta, progresivan razvoj informacijskih tehnologija i turbulentne promjene na tržištu nametnuli su imperativ neprekidne dostupnosti, pod prijetnjom ozbiljnih posljedica na poslovanje tvrtke. Slični trendovi odvijaju se i unutar zdravstvenog sustava. Nastoji se osigurati kontinuitet poslovanja i odvijanje glavnih poslovnih procesa bez obzira na uvjete.

„Razvoj kvalitete započinje u srednjem vijeku s obrtničkim cehovima. Cehovi su bili odgovorni za razvijanje strogih pravila za kvalitetu proizvoda i usluga. Obrtnici su označavali znakovima svoje proizvode. S vremenom je određeni znak predstavljao obrtnika i njegovu reputaciju. Inspekcijski znakovi i znakovi nadzornika među obrtnicima koristili su se kao dokaz kvalitete za mušterije u srednjovjekovnoj Europi. Ovaj pristup kvaliteti proizvodnje bio je dominantan sve do industrijske revolucije početkom 19 stoljeća.“ (Lazibat, 2009)

U 19. stoljeću proizvodnja u Americi slijedila je model obrtništva korišten u europskim zemljama. Kvaliteta proizvoda je bila bitna jer u slučaju da kvaliteta proizvoda nije bila adekvatna obrtnik se susretao sa rizikom gubitka potrošača. Industrijska revolucija u Europi s vremenom je podijelila posao obrtnika u specijalizirane zadaće. Obrtnici su postajali radnici u tvornicama, a vlasnici radnji kontrolori proizvodnje. U tvornicama je kontrola bila osigurana vještinama radnika te kontrolama i inspekcijama.

Krajem 19. stoljeća SAD je usvojio novi menadžerski pristup, a utemeljitelj toga pristupa bio je Frederik W Taylor. Njegov cilj je bio povećati produktivnost bez povećanja broja obrtnika. On je dodijelio planiranje specijaliziranim inženjerima, a obrtnike i kontrolore koristio je kao inspektore i menadžere koji su provodili planove inženjera. Taylorov pristup je doprinio povećanju produktivnosti, međutim kako je radnicima oduzeta autonomija povećanje produktivnosti imalo negativan učinak na kvalitetu.

Početak 20. stoljeća obilježio je uključivanje „procesa“ i procesnog pristupa u postupke vezane za kvalitetu. “Proces“ se definira kao skup aktivnosti koje uzimaju *input*, dodaju mu vrijednost i daju *output*. Iako se kvaliteta kao pojam javila već u samim začecima ljudske civilizacije, na njen razvoj kao znanosti trebalo je čekati sve do dvadesetih godina prošlog stoljeća. Jedan od

presudnih trenutka za razvoj kvalitete kao profesije i znanosti bio je sustav mjera u proizvodnoj i statističkoj kontroli procesa koji je razvio Walter Shewhart.

Za daljnji razvoj statističke kontrole procesa posebno je značajan W. Edwards Deming. Kasnije je bio predvodnik pokreta kvalitete u Japanu i SAD. Još dva američka stručnjaka pridonijela su razvoju japanskih poduzeća. To su bili Joseph Juran i Armand Feigenbaum. Osim u Japanu svoja znanja prenosili su i u SAD. Iako je u to vrijeme japanska roba bila loše kvalitete, Juran je predvidio da će kvaliteta japanske robe prestići kvalitetu robe proizvedene u SAD do sredine sedamdesetih. Feigenbaum je postavio nove ciljeve tako da je istakao potrebu da se svi odjeli u poduzeću uključe u težnju ostvarenja kvalitete i to je nazvano *potpunom kontrolom kvalitete*. Japanci su proširili Juranovu koncepciju i uključili zadovoljstvo unutarnjih kupaca. Slijedeća osoba koja je pridonijela razvoju kvalitete bio je Kaoru Ishikawa koji je sve zaposlene i menadžere uključio u koncept potpune kontrole kvalitete. Do kraj sedamdesetih većina velikih japanskih poduzeća prihvatila je koncepciju sveobuhvatne kontrole, zahvaljujući kojoj je u svijetu stvorena predodžba o prvoklasnoj kvaliteti japanskih proizvoda.

Sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća japanski proizvodi su postigli visoku kvalitetu proizvoda kao rezultat poboljšanja svih organizacijskih procesa i povećali su izvoz na korist potrošača cijelog svijeta. Američki menadžeri nisu shvaćali konkurenciju kvalitetnog japanskog proizvoda. Globalni uspjeh japanskih poduzeća prisilio je američku ekonomiju na primjenu koncepta upravljanja kvalitetom., čiji su se prvi rezultati pojavili tek osamdesetih godina u vidu poboljšanja kvalitete i poboljšanju zadovoljstva kupaca.

Važna godina u povijesti kvalitete je 1987. Te godine su objavljeni kriteriji za dodjelu najpoznatije svjetske nagrade za kvalitetu *Malcolm Baldrige National Quality Award* kao i norme ISO 9000 pod nazivom „Sustavi kvalitete – model za osiguranje kvalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji i servisiranju proizvoda“. Ovi su dokumenti bili značajni za daljnji razvoj i primjenu kvalitete.

Kao kolijevka razvoja struke i znanosti o kvaliteti može se uzeti Japan. Kombinirajući kvalitetu s produktivnošću Japan je postigao veliki napredak, a u isto vrijeme je SAD žrtvovao kvalitetu za produktivnost.

U 21. stoljeću tehnološke promjene i razvoj novih tehnologija, brzina kojom poduzeća razvijaju i plasiraju nove proizvode na tržište postala je kritični aspekt konkurentnosti. Za svaku zemlju vrlo je važno da je sposobna konkurirati na globalnoj razini. Za 21. stoljeće predviđa se da će biti stoljeće kvalitete. Kupci diljem svijeta zahtijevati će kvalitetu koja će biti ključni čimbenik poslovanja i predstavljati će odgovorno korištenje resursa. Kvaliteta proizvoda glavni je čimbenik uspješnog razvoja novog proizvoda.

Kvaliteta se može definirati na više načina. Jedna od definicija jest da je kvaliteta prikladnost potrebama procijenjena od strane kupaca. Kvaliteta je također i omjer standardizacije uz nisku cijenu i usmjerenost na tržište.

S gledišta potrošača, kvaliteta je postala temeljni čimbenik opstanka na tržištu, unosnosti i razvoja ne samo pojedinih djelatnosti i organizacija, već i cjelokupnog gospodarstva. U razvijenim državama kvaliteta je nešto što se gradi, razvija i stalno unapređuje. (Funda, 2012)

Način na koji možemo približiti kvalitetu svakome je da budemo svaki dan što bolji u svemu to radimo jer kvaliteta je dinamična kategorija. U rječniku stranih riječi definirana je kao kakvoća, svojstvo, vrsnoća neke stvari, odlika, značajka, sposobnost. U rječnicima postoje mnoge definicije „kvalitete“, a kratka općeprihvaćena definicija glasi: Kvaliteta je zadovoljstvo kupca. „Druga alternativna kratka definicija kvalitete je prikladnost za upotrebu. (Klaić, 1985)

Neke od ostalih definicija kvalitete su:

- „opća definicija kvalitete: kvaliteta se određuje kao mjera ili pokazatelj koji pokazuje opseg, odnosno iznos upotrebne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku – onda kad se taj proizvod ili usluga kroz društveni proces razmjene potvrđuje kao roba.
- «stara», službena definicija kvalitete: kakvoća je ukupnost svojstava nekog entiteta koja ga čini sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe.
- nova, službena definicija: kvaliteta je određena prema normi ISO 9000:2000 i glasi: *kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve*.“ (Injac, 1998)

Pojam i filozofija kvalitete mijenjali su se tijekom vremena, a danas je prevladala spoznaja o potrebi cjelovitog upravljanja kvalitetom, koje osigurava opskrbljivanje korisnika kvalitetnom uslugom (ili proizvodom). Kvaliteta se danas shvaća kao proces koji treba neprestano unapređivati, a spoznaje stečene tijekom toga procesa služe za poboljšanje budućih usluga i/ili proizvoda. Zahtjevi za vjerodostojnim rezultatima se kontinuirano povećavaju tako sve važnija postaje primjena kemijske analize u znanosti, tehnologiji i društvu. Istraživanja pokazuju da razvijene zemlje na postizanje kvalitetnih rezultata u dobro osposobljenim laboratorijima troše do 5% nacionalnog dohotka. (Knežević, 2007)

1.1 OSIGURANJE I KONTROLA KVALITETE

Osiguranje kvalitete je temeljni element u produciranju pouzdanih, vjerodostojnih i reproducibilnih rezultata. To je kontinuirani proces poboljšanja koji ima za cilj otkrivanje pogrešaka, pronalaženje rješenja i pravovremeno poduzimanje korektivnih, odnosno preventivnih radnji. Navedeni cilj je moguće postići kroz redovite, unutarnje i vanjske, ocjene sustava kvalitete, pravilno definiranje i primjenu interne kontrole kvalitete, redovitim ispitivanjem osposobljenosti, te jasnim definiranjem ovlasti i odgovornosti svih djelatnika. „Definicija osiguranja kvalitete prema normi ISO 9000:2000 glasi: osiguranje kvalitete dio je sustava upravljanja kvalitetom fokusiran na stvaranje povjerenja u ispunjavanje osnovnih zahtijeva vezanih za kvalitetu“. (Wadsworth, Stephens, Godfrey, 2002)

Osiguravanje kvalitete je stupanj više u ostvarenju kvalitete u odnosu na kontrolu kvalitete. Kontrola kvalitete fokusira se na otkrivanje problema, dok je osiguranje kvalitete usmjereno ne samo na otkrivanje, već i na prevenciju nastanka problema. Skupina normi ISO 9001 u svojim prvim izdanjima bila je usmjerena na osiguranje kvalitete sustava upravljanja.

Nakon faze osiguranja kvalitete razvio se novi pristup kvaliteti poznat kao upravljanje kvalitetom. Službena definicija Američkog udruženja za kvalitetu (ASQ) glasi: upravljanje kvalitetom je primjena formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupaca uz minimalne ukupne troškove i postizanje konstantnog napretka. Formaliziran sustav upravljanja kvalitetom zahtijeva dokumentiranu strukturu organizacije, odgovornosti djelatnika, procedure potrebne za postizanje učinkovitog napretka u pogledu kvalitete. Upravljanje kvalitetom može se definirati i kao „multi-dimenzionalni pristup upravljanju organizacijom orijentiran na stvaranje kulture kvalitete, isporuku superiorne vrijednosti stakeholderima i stvaranje trajne održive konkurentske prednosti za organizaciju“. (Lazibat,

Baković, 2012) Obje definicije ističu nužnost fokusa na korisnike(stakeholdere), učinkovito i održivo poslovanje, konkurentnost i poboljšanje.

Kontrola kvalitete može se najjednostavnije definirati kao proces kojim se osigurava sukladnost sa standardom. Taj proces sastoji se od promatranja aktualnih performansi, usporedbe performansi sa standardom te poduzimanja određenih radnji ako se uoči kako performanse značajno odstupaju od standarda. Kontrola kvalitete često se povezuje sa statističkom kontrolom procesa unutar proizvodnih djelatnosti. Ipak, u novije vrijeme sve više se alati statističke kontrole procesa primjenjuju i unutar uslužnog sektora. Primjer toga je učestala primjena šest sigma metode u uslugama.

Razlikujemo unutarnju i vanjsku kontrolu kvalitete. Unutarnju kontrolu kvalitete provodi sam proizvođač, a vanjsku kontrolu kvalitete provode korisnici, tržište i država. Vanjska kontrola kvalitete može se dalje podijeliti na direktnu (aktivnu) i indirektnu (pasivnu). Direktna kontrola kvalitete uključuje zakonske zahtjeve kojima organizacija mora udovoljiti, informacije od korisnika, te zahtjevi korisnika i ostalih zainteresiranih strana. Indirektna kontrola kvalitete predstavlja veću opasnost za kompaniju od direktne kontrole. Ona uključuje rezultate na tržištu tj. rezultate ostvarenih prodaja i udjela na tržištu.

1.2 VAŽNOST UPRAVLJANJA KVALITETOM

Širom svijeta se sustav zdravstvene zaštite suočava s ozbiljnim problemima. Troškovi rastu, a kvaliteta zdravstvene zaštite dosljedno ne zadovoljava opravdana očekivanja. Sustav upravljanja kvalitetom je stoga glavno strateško pitanje u organizacijama zdravstvene zaštite. Sustav upravljanja kvalitetom omogućuje organizaciji zadovoljenje potreba korisnika brže i bolje od konkurencije. U suvremenom okruženju javlja se potreba, ne samo za zadovoljenjem očekivanja korisnika, već i za premašivanjem njihovih očekivanja. Kako bi postigli ispunjenje očekivanja korisnika i bolju tržišnu poziciju potrebno je analizirati temeljne zahtjeve i principe sustava upravljanja kvalitetom.

Ključni principi sustava upravljanja kvalitetom su (Lazibat, Baković, 2012):

Kontinuirano unapređenje – odnosi se na sve napore usmjerene prema poboljšanju svih segmenata rada organizacije. Može se odvijati unutar filozofije koja se odnosi na neprekidna mala poboljšanja primjenom jednostavnih alata i tehnika ili uvođenjem inovacija i primjenom najnovijih tehnoloških rješenja.

Fokus na korisnike – zadovoljstvo korisnika je jedan od temeljnih preduvjeta opstanka organizacije. Unutar sustava upravljanja kvalitetom planiranje uvijek počinje od istraživanja tržišta i praćenja potreba i očekivanja korisnika (kupaca, pacijenata). Najnoviji trendovi uključuju zadovoljenje svih zainteresiranih strana organizacije (stakeholdera), ne samo kupaca, tj. pacijenata u zdravstvu.

Procesni pristup – sustav upravljanja kvalitetom temelji se na procesnom pristupu. Unutar procesnog pristupa polazi se od pretpostavke da se svaka funkcija i aktivnost u organizaciji može opisati kao proces. Prema tome, potrebno je identificirati sve procese, dokumentirati ih i početi upravljati njima. Nakon jasno definiranih procesa i redovitog nadzora i praćenja rezultate omogućuje se standardizacija najboljih praski i rješenja.

Uključenost zaposlenika – sustav upravljanja kvalitetom temelji se na iskorištavanju potencijala svih zaposlenika koje se ostvaruje izgradnjom poticajnog radnog okruženja. Uključenost zaposlenika u sve procese i aktivnosti organizacije, te ovlašćivanje zaposlenika doprinose većem zadovoljstvu zaposlenika, i posljedično boljom produktivnosti rada.

Vodstvo – je temelj za uspješnu izgradnju sustava upravljanja kvalitetom. Bez potpore i iskrene opredijeljenosti vrhovnog vodstva za kvalitetu ne mogu se realizirati ciljevi i aktivnosti sustava kvalitete. Vodstvo mora osigurati sve potrebne resurse za realizaciju aktivnosti sustava upravljanja kvalitetom, mora donijeti temeljne strateške dokumente sustava upravljanja kvalitetom (politika, dugoročni ciljevi kvalitete, strategije realizacije ciljeva) i definirati ovlasti i odgovornosti za provođenje svega navedenog.

1.3 KVALITETA I POSLOVANJE

Implementacija sustava upravljanja kvalitetom ima brojne pozitivne učinke na poslovanje organizacija. Uloga sustava kvalitete može se promatrati putem analize troškova kvalitete i ispitivanja utjecaja sustava kvalitete na prihode i konkurentnost kompanije. Praćenjem i analizom troškova kvalitete mogu se prepoznati područja za poboljšanje te se sustav može približiti poželjnom stanju od nula nedostataka. Smanjenjem pogrešaka i nedostataka smanjuju se i ukupni troškovi poslovanja, što ima pozitivan utjecaj na poslovanje organizacije. Drugi utjecaj sustava upravljanja kvalitetom je vezan uz prihode i konkurentnost. Sustav upravljanja kvalitetom temelji se na ispitivanju potreba i očekivanja korisnika i uvažavanju njihovih zahtjeva prilikom proizvodnje ili pružanja usluga. Viša kvaliteta proizvoda ili usluge znači veći broj karakteristika koje pružaju zadovoljstvo. Ukoliko organizacija ispunjava zahtjeve korisnika, oni su zadovoljni i ostaju lojalni organizaciji. Odvijanje poslovnih procesa uključuje utrošak resursa i nastanak troškova. Vodstvo organizacije mora voditi računa o troškovima kako bi se ostvarilo efikasno poslovanje. U okviru sustava upravljanja troškovima, vodstvo organizacije će u postupku priprema informacija namijenjenih odlučivanju i kontroli, posegnuti za brojnim metodama raspoređivanja troškova i upravljanja troškovima. Za upravljanje troškovima izuzetno je važna svijest o postojanju troškova kvalitete kao sastavnice ukupnih troškova.

Troškovi kvalitete nastaju u fazi uvođenja sustava kvalitete, prilikom provođenja aktivnosti radi sprečavanja grešaka, planskih sustavnih ispitivanja kvalitete kao i interno ili eksterno utvrđenim greškama. Ispravak pogreške je skup i može imati dugotrajne posljedice, jer se kupac može odlučiti za konkurentni proizvod, a poznato je da je mnogo više novca potrebno uložiti kako bi se privukao novi kupac nego zadržao postojeći. Stoga je izuzetno važno pratiti i analizirati troškove kvalitete.

Neke od bitnih značajki troškova kvalitete su: oni postoje, oni su u pravilu prikriveni, sadržani su u kalkulacijama, ali ne kao posebno iskazana stavka kalkulacije, oni su nam u pravilu nepoznati, kao i njihova struktura, te su najopasniji trošak zbog svih pobrojanih nepoznanica. Stupanj spoznaje o troškovima kvalitete u nekom trgovačkom društvu mjerilo je stupnja svjesnosti o kvaliteti uopće. (Lazibat, Matić, 2000) Najveći problem organizacija danas je niska razina svijesti o troškovima kvalitete i usko obuhvaćanje kategorija troškova kvalitete. Tako se

neke organizacije fokusiraju samo na one troškove vezane uz održavanje sustava kvalitete, a zaboravljaju najopasnije kategorije troškova kvalitete, kao što su troškovi vanjskih manjkavosti. Učinkovit način za prepoznavanje i pokretanje aktivnosti za smanjenje troškova kvalitete je njihova prezentacija vrhovnom vodstvu u novčanom obliku.

Troškove kvalitete možemo podijeliti na: troškove za kvalitetu i troškove zbog (ne)kvalitete. (Drljača, 2004) (Troškovi za kvalitetu uključuju troškove preventive i troškove ocjenjivanja. Troškovi preventive se nameću zbog održavanja troškova propusta i ocjenjivanja na minimumu. (Lazibat, Baković, 2012). Troškovi ocjenjivanja odnose se na utroške vezano uz utvrđivanje stupnja sukladnosti sa zahtjevima kvalitete. Troškovi zbog kvalitete uključuju troškove unutarnjih manjkavosti i troškove vanjskih manjkavosti. Troškovi unutarnjih manjkavosti su svi oni troškovi povezani sa nedostatcima otkrivenim prije same isporuke proizvoda krajnjim kupcima, dok su troškovi vanjskih manjkavosti vezani uz nedostatke koje je uočio krajnji korisnik.

1.4 UTJECAJ KVALITETE NA PRIHODE I KONKURENTNOST

Kvaliteta je nezaobilazan faktor stjecanja konkurentske prednosti. (Lazibat, Zakarija, 2004). Kvaliteta je najbolja promidžba i pretpostavka poslovne filozofije na dulji rok. Organizacija može biti poslovno uspješna i ukoliko nema izgrađen, implementiran i certificiran sustav kvalitete sukladno međunarodnim normama ISO 9001, međutim, isto tako postoji pozitivna veza između sustava kvalitete i poslovne uspješnosti. Kvaliteta, kada je riječ o poslovnom sustavu, polagano, ali sigurno nalazi svoje mjesto u hrvatskome gospodarstvu. (Drljača, 2003) Međunarodno prepoznatljiv certifikat ISO 9001 može biti izvor konkurentske prednosti. Danas je česta situacija da je jedan od zahtjeva za sudjelovanje u međunarodnim natječajima i poslovima posjedovanje certifikata ISO 9001. Time one organizacije koje nisu implementirale sustav upravljanja kvalitetom prema ovoj međunarodnoj normi bivaju izbačene iz tržišne utakmice.

Utjecaj kvalitete na prihode može se najbolje opisati putem utjecaja na zadovoljstvo korisnika. Fokus na korisnike je dio procesa koji vodi do kontinuiranog poboljšanja u organizaciji i koji rezultira zadovoljstvom korisnika. (Goetsch, Davis, 2010). Budući da su resursi ograničeni,

potrebno ih je alocirati u one aktivnosti koje će najviše doprinijeti zadovoljstvu i lojalnosti korisnika.

Nekada su korisnici promatrani kao vanjske strane koje koriste proizvode ili usluge organizacije, a dobavljači su promatrani kao vanjske strane koje pružaju materijale i robu potrebne za odvijanje procesa proizvodnje ili pružanja usluga. Unutar sustava upravljanja kvalitetom, korisnici (kupci) definiraju kvalitetu. Stoga je prioritet postizanje zadovoljstva korisnika, tj. udovoljavanje i premašivanje njihovih očekivanja. Kada organizacija zadovolji očekivanja svojih korisnika, oni su spremni ponovno kupovati proizvode i usluge te organizacije što ima pozitivan utjecaj na poslovanje, putem stabilnosti prihoda i održavanja tržišnog udjela od strane lojalnih korisnika.

2. KONTEKST ORGANIZACIJE

2.1 RAZUMIJEVANJE ORGANIZACIJE I NJEZINOG KONTEKSTA

2.1.1 Koncern Schiedel

Koncern Schiedel je osnovan 1946. godine od strane senatora Friedricha Schiedeal u Erbachu kraj Ulma, Njemačka. Od tad, tvrtka je postupno evoluirala od pionira do tržišnog lidera, što je duga priča koja je dala bogato iskustvo koje nam pomaže svladavati sve buduće izazove.

Od svog osnutka, Schiedelov recept za uspjeh su state-of-the-art tehnologija i vrhunska kvaliteta.

Vodstvo tvrtke slijedi viziju koja se temelji na dosadašnjim postignućima, pritom pomičući granice inovacija za dimnjake. Naša međunarodna mreža omogućuje svim našim klijentima pristup vrhunskoj tehnologiji na regionalnoj razini, uvijek vodeći računa o klimatskim uvjetima, te tradiciji grijanje u svakoj pojedinoj državi.

2.1.2 Schiedel Proizvodnja dimnjaka d.o.o. Golubovec

Priča je o Golubovcu, Golubovčanima i golubovečkom Schiedelu. Krajem devetnaestog stoljeća golubovečka dolina bila je prekrivena gustom šumom, koja se prostirala niz obronke Ivančice i uzdizala po susjednim bregovima i današnjim naseljima. U centru današnjeg Golubovca nalazila se samo mala lugarska kuća. Krčeći šume i šikare, prvi stanovnici sedamdesetih su godina 19. stoljeća naišli na ”crni kamen”. Tek spoznajom da se radi o visokokaloričnom mrkom ugljenu počela je rudarska i proizvodna povijest Golubovca. Siromašni seljaci iz najbližih sela ostavili su plug i motiku i s krampovima u rukama pošli na prva okna novog rudnika. Radilo se samo na površini zemlje, bez obzira na zalihe u dubinama. Počelo se bez plana za budućnost.

Od godine 1875., kad je počela prva ozbiljnija eksploatacija ugljena u Golubovcu do kraja Drugog svjetskog rata u dolini ispod Ivančice prodefilirala je plejada vlasnika rudnika – smjenjivali su se grofovi i baruni, ugljenokopna društva i ortaštva, akcionari i dioničari… 1899. godine rudnik nakon prvog vlasnika grofa Jakšića kupuje belgijsko-francuska firma pod simpatičnim nazivom: ”Societe anonyme des charbonages de l'Ivanschitza”. Najviše problema zadavao je prijevoz iskopanog ugljena, pa je tako tih godina izgrađena i pruga Varaždin-Golubovec, a nakon nje i uskotračna pruga između rudnika u Starom i Novom Golubovcu.

Najpoznatiji rudnik iz tog doba bio je rudnik ”Ana”. Mnogi od seljaka prodali su svoje zemlje vlasnicima rudnika te počeli raditi u rudarskim oknima.

16. rujna 1946., netom nakon Drugog svjetskog rata, osniva se poduzeće ”Golubovečki rudnici” sa sjedištem u Golubovcu. Poduzeće je postalo općenarodno vlasništvo – nacionalizirano je i nekoliko godina kasnije preimenovano u ”Golubovečke ugljenokope”.

U državnom vlasništvu posluje sve do 1969. g., kada počinje postupak sanacije i zatvaranja ugljenokopa koje traje sve do 1971.g. kada je rudnik službeno zatvoren. Osnovni razlog zatvaranja bila je neekonomična i skupa eksploatacija ugljena, jer su zalihe rudače bile na velikim dubinama, a oprema zastarjela.

Istovremeno je poslije rata otvoren kamenolom i vapnara u Očuri kod Golubovca, koji su također poslovali pod tvrtkom ”Golubovečki ugljenokopi”.

Zatvaranjem rudnika mnogo je ljudi ostalo bez posla te su nakon državnog ulaganja između 1971. i 1973. vršene pripreme za otvaranje nova dva pogona unutar ”Golubovečkih ugljenokopa”.

Jedan pogon bio je tzv. betonara, gdje je vršena priprema za početak proizvodnje dimnjaka po licenci Schiedela. Drugi pogon bio je pogon ”Tvornica lakih strojnih dijelova” (TLSD).

1973.g. započela probna proizvodnja dimnjaka (radna jedinica) u Golubovcu pod Golubovečkim ugljenokopima. 1974.g. započela je proizvodnja dimnjaka pod licencom Schiedel Austrije. Povodom odvajanja TLSD-a i drugih statusnih promjena dolazi do promjene tvrtke 1990.g. u GMG (Građevinski materijali Golubovec).

1992.g. radna jedinica proizvodnje dimnjaka se odvaja u samostalnu tvrtku (još uvijek društvena) te tako posluje do 15.04.1993.- do ulaska Schiedela.

Slika 1 - Tvrtka Schiedel u Golubovcu
Izvor: autor

Schiedel je također prošao kroz brojne promjene, uključujući i promjene vlasnika. Senator Friedrich Schiedel, pionir poslijeratne obnove, osnivač je i prvi vlasnik tvrtke u Erbachu pored Ulma (Njemačka), osnovane 1946. godine. Godine 1990. **Braas and Redland** preuzimaju koncern Schiedel, da bi tu grupaciju 1998. godine preuzeo **Lafarge**, jedan od svjetskih lidera u građevinskoj industriji.

2007. godine **Monier** grupa preuzima od Lafarge-a segment Roofing koji uključuje i koncern Schiedel. **Monier** je vodeći svjetski isporučitelj proizvoda za krovove i sustave dimnjaka. Uprava je u Oberuselu kraj Frankfurta, Njemačka. Monier zapošljava 11.000 ljudi i ima oko 150 proizvodnih pogona. Aktivan je u 46 zemalja na četiri kontinenta, a godišnji prihod iznosi oko 1,5 milijardi eura.
Uz predanost kvaliteti i trajnom poboljšavanju energetske učinkovitosti proizvoda i sustava, Monier najveću pažnju poklanja zaštiti zdravlja i sigurnosti svojih zaposlenika.

U 2013. godini uprava koncerna Schiedel donosi odluku o reorganizaciji regije i prestanku proizvodnje plašteva u proizvodnom pogonu u Novom Golubovcu, dok se ostali dijelovi proizvodnih procesa povezanih sa kompletiranjem sistema dimnjaka nastavljaju.
Krajem 2017. godine došlo je do nove promjene vlasnika i Schiedel je postao dio interkontinentalne korporacije s novim imenom BMI Group.
Od druge polovice 2018. godine, unutar Standard Industries kao Schiedel djelujemo potpuno samostalno i nismo više dio BMI Grupe, što za nas znači daleko veću samostalnost u poslovanju

i efikasnije donošenje nekih strateških odluka. Predsjednik uprave Schiedela neposredno izvještava i odgovoran je operativnom direktoru Standard Industries.

2.2 RAZUMIJEVANJE POTREBA I OČEKIVANJA ZAINTERESIRANIH STRANA

Zainteresirane strane su u rasponu od matičnog društva (koncerna), trgovaca građevinskim materijalom, privatnih investitora, projektanata, građevinskih tvrtki, upravnih i inspekcijskih tijela na lokalnoj, županijskoj i državnoj razini, banaka, osiguravajućih društava, dobavljača, zaposlenika i susjeda.

Schiedel razmatra važnost ispunjavanja potreba svih zainteresiranih strana i iz tog razloga ih periodično procjenjuje kako bi se osigurala usklađena distribucija raspoloživih resursa potrebnih za usklađenje sa zahtjevima svih zainteresiranih strana.

2.3 PODRUČJE PRIMJENE INTEGRALNOG SUSTAVA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

Integralni sustav upravljanja organizacijom primjenjuje se na cjelokupnu osnovnu djelatnost tvrtke Schiedel Proizvodnja dimnjaka d.o.o. - **proizvodnju, prodaju i otpremu elemenata dimovodnih sustava**.

Sjedište tvrtke je u Golubovcu, gdje je locirana Uprava i proizvodnja, a predstavništva se nalaze u Rijeci, Splitu, Osijeku i Zagrebu, pokrivajući cjelokupno područje Republike Hrvatske.

Koncern Schiedel razvio je visoku razinu specijalizacije i distribucije funkcija i asortimanskih grupa. Razvoj i projektiranje proizvoda je centralizirana funkcija čija potvrđena rješenja primjenjuju ostale tvrtke unutar koncerna.

Navedene okolnosti u tvrtki Schiedel Proizvodnja dimnjaka uvjetuju potrebu za **izuzećem primjene** procesa projektiranja i razvoja proizvoda, kako su definirani u grupi zahtjeva 8.3 međunarodne norme ISO 9001:2015., obzirom da se razvoj provodi u drugim segmentima unutar koncerna Schiedel.

2.4 INTEGRALNI SUSTAV UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

Integralni sustav upravljanja organizacijom u tvrtki Schiedel Proizvodnja dimnjaka d.o.o. opisan je ovim Priručnikom, uspostavljen je i dokumentiran u opsegu koji omogućuje učinkovito upravljanje procesima sustava, primijenjen u svim osnovnim djelatnostima i održava

se na način da reflektira razvoj same organizacije i razvoj sustava iskazan poboljšanjima kvalitete proizvoda, poslovanja te zaštite okoliša, zdravlja i sigurnosti na radu.

U tu svrhu identificirani su osnovni procesi potrebni za integralni sustav upravljanja organizacijom, utvrđen je njihov slijed i međusobna povezanost, kriteriji za prepoznavanje, nadziranje i ocjenjivanje učinkovitosti njihove provedbe. Utvrđeni su resursi potrebni za njihovu provedbu i nadzor te postupci analiziranja izmjerenih podataka o provedbi procesa. Predviđene su i propisane korektivne i preventivne mjere kojima se utječe na dostizanje planiranih rezultata i ciljeva procesa i na njihovo stalno poboljšavanje.

Procesi neprekidnog poboljšavanja učinkovitosti integralnog sustava upravljanja organizacijom provode se primjenom politike i ciljeva kvalitete i upravljanja okolišem, pregledom rezultata audita, analizom podataka, korektivnim i preventivnim mjerama i periodičnim preispitivanjem i ocjenjivanjem sustava.

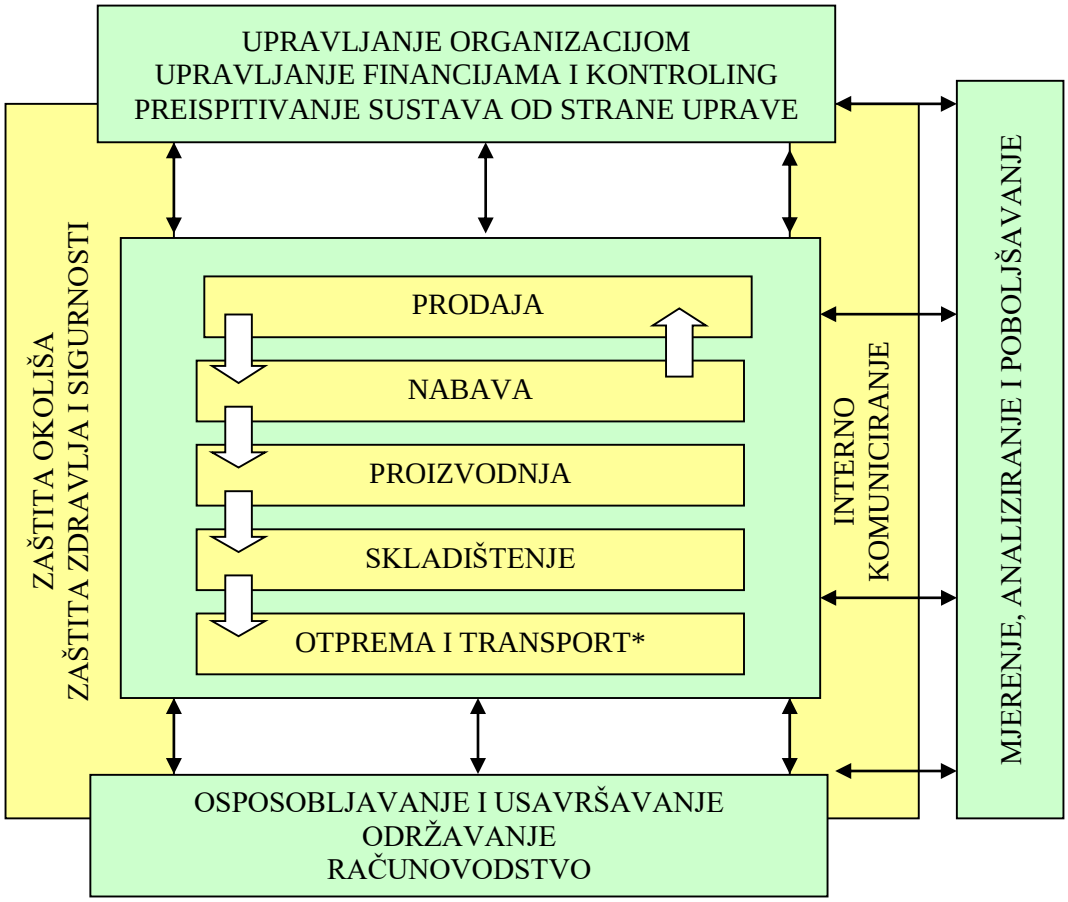
Uprava osigurava da se dokumentima, zapisima i resursima upravlja sukladno zahtjevima integralnog sustava upravljanja organizacijom i da su uspostavljeni odgovarajući procesi interne komunikacije. Ovi procesi su detaljnije opisani u odgovarajućim poglavljima i upućuju na dokumentirane procedure.

Planiranje i nadziranje procesa realizacije provodi se postavljanjem ciljeva za te procesa i nadziranjem njihovih ostvarenja prema metodologiji definiranoj na korporativnoj razini. Procesi realizacije proizvoda su Prodaja, Nabava, Proizvodnja, Skladištenje te Otprema i transport.

Procesi realizacije proizvoda detaljnije su opisani u *Katalogu procesa*, sukladno proceduri *Upravljanje procesima, QP-07*, kojom su utvrđeni postupci, odgovornosti i pravila za definiranje procesa i vođenje podataka o njima. Za svaki od procesa realizacije proizvoda utvrđuje se vlasnik procesa, pokretač procesa, ulazi u proces i izlazi procesa, resursi potrebni za njegovu provedbu, regulativa primjenjiva na proces te ciljevi, postupci nadzora i mjerenja procesa.

Tvrtka Schiedel Proizvodnja dimnjaka ustupa transport i dostavu gotovih proizvoda specijaliziranim suradničkim organizacijama s kojima sklapa ugovor o poslovno tehničkoj suradnji. Dostavu mogu provoditi i kupci angažirani kroz kompenzacijske poslove. Prodajni predstavnici imaju obvezu nadzirati učinkovitost tog procesa.

Shematski simbolički prikaz naznačuje grupe procesa (upravljački, osnovni, potporni) i njihovu međusobnu povezanost (slika 2).



Slika 2 - Grupe poslovnih procesa
Izvor: autor

* Transport gotovih proizvoda ustupljen je suradničkim organizacijama

3. VODSTVO

3.1 VODSTVO I OPREDIJELJENOST

3.1.1 Vodstvo i opredijeljenost prema integralnom sustavu upravljanja organizacijom

U nastojanju da iskaže svoju predanost razvoju, primjeni i poboljšanju djelotvornosti integralnog sustava upravljanja organizacijom, Uprava planira i poduzima sljedeće mjere te objektivnim pokazateljima i dokazima prati njihovu realizaciju:

- upoznavanje i razvijanje svijesti o važnosti poštivanja zahtjeva kupaca i drugih zainteresiranih strana kao i zakonskih i normativnih zahtjeva provodi se kroz osposobljavanje zaposlenika;
- politika kvalitete i politika upravljanja okolišem su jasno i prepoznatljivo definirane i ostvarive; one su ishodišta i okviri za utvrđivanje ciljeva kvalitete i upravljanja okolišem;
- svi zaposlenici imaju mogućnost i obvezu sudjelovati u predlaganju, razradi i ostvarenju ciljeva kvalitete i upravljanja okolišem kroz projekt implementacije 4 vrijednosti;
- ocjenjivanje djelotvornosti i učinkovitosti integralnog sustava upravljanja organizacijom i pripadnih procesa provodi se kroz redovite godišnje preglede na sjednicama poslovodstva;
- pravodobno se pribavljaju resursi potrebni za primjenu, održavanje i razvoj integralnog sustava upravljanja organizacijom i pripadnih procesa.

3.1.2 Usmjerenost na zainteresirane strane

Usmjerenost na zainteresirane strane je svakodnevna aktivnost i to se odnosi na sve procese koji su razvijeni unutar i izvan granica Schiedela, od proizvodnje do usluga i potpore. Usmjerenost na zainteresirane strane je temeljni dio misije koncerna. Razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana opisano je u poglavlju 1.2 ovog Priručnika.

3.2 POLITIKA

3.2.1 Politika upravljanja kvalitetom i okolišem

Sukladno načelima i smjernicama utvrđenim za koncern Schiedel, Uprava tvrtke Schiedel Proizvodnja dimnjaka utvrdila je vlastitu politiku kvalitete i upravljanja okolišem koja je navedena u uvodnom dijelu ovog Priručnika.

Periodično se, kroz pregled i ocjenjivanje sustava koje provodi poslovodstvo, provjerava aktualnost utvrđene politike. Politika je dostupna svim radnicima organizacije i predstavlja im trajni orijentir u svakodnevnom radu, a na web stranici (www.schiedel.com.hr) je dostupna svim vanjskim suradnicima, suradničkim organizacijama i drugim zainteresiranim stranama. Politika se priopćava svim organizacijama koje rade za ili u ime tvrtke Schiedel Proizvodnja dimnjaka, te ih se obvezuje da je primjenjuju u svojim aktivnostima kada rade za Schiedel.

3.2.2 Politika zdravlja i sigurnosti na radu

Politika zdravlja i sigurnosti na radu dopunjuje politiku kvalitete i upravljanja okolišem i komplementarna je s njom. Uključuje i temeljna pravila zdravlja i sigurnosti. Ključna odrednica politike je "Zdravlje i sigurnost su važniji od produktivnosti".

3.3 ULOGE, ODGOVORNOSTI I OVLASTI U ORGANIZACIJI

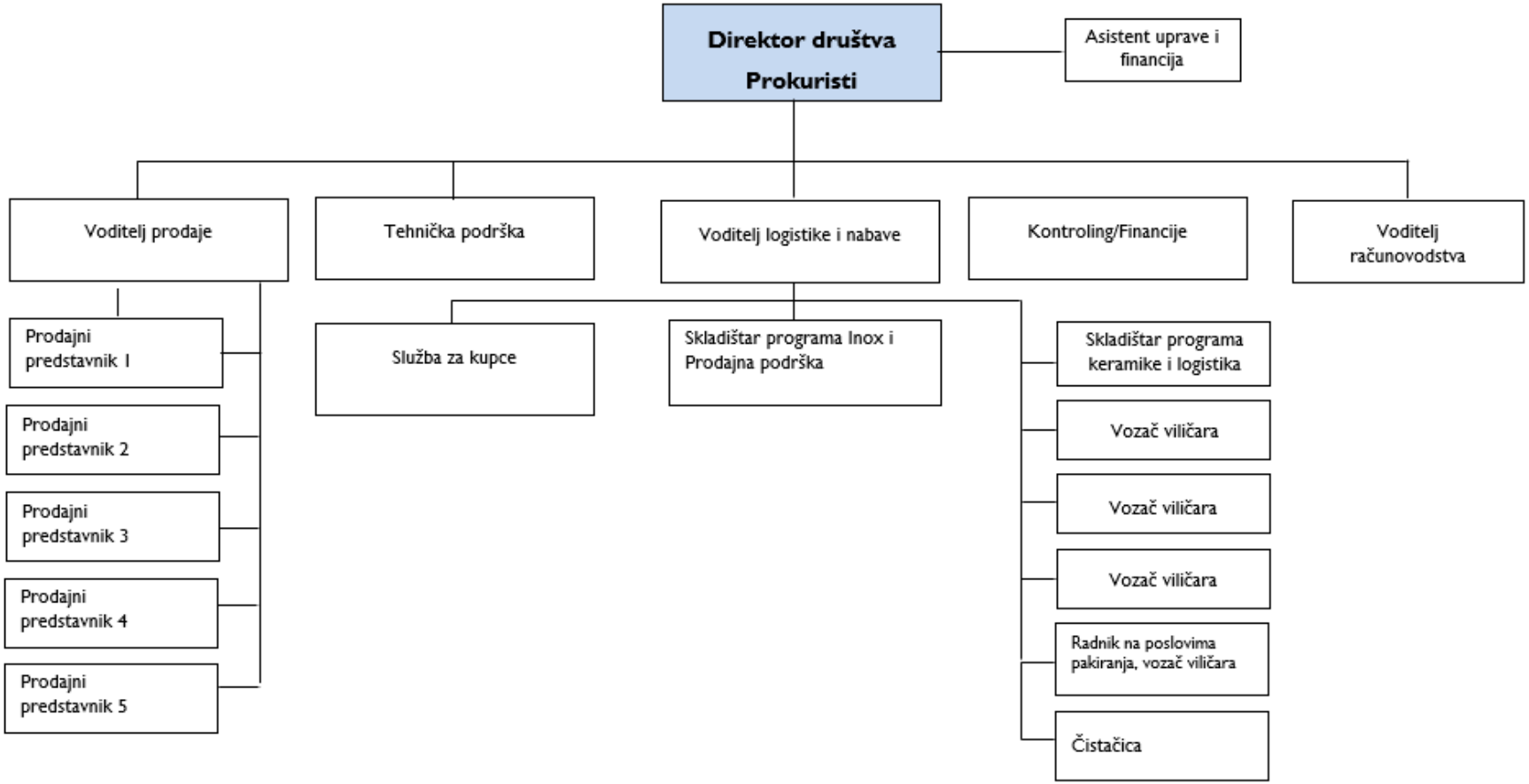
Uspostavljeni integralni sustav upravljanja organizacijom proširuje odgovornost za kvalitetu i zaštitu okoliša na sve zaposlene. Svatko ima jasno naznačeno područje svoje odgovornosti i odgovarajuća ovlaštenja. Posebne ovlasti i odgovornosti utvrđuju se i odlukama koje su također sastavni dio sustava upravljanja kvalitetom i okolišem. Podrobni opisi poslova i pripadajućih odgovornosti po pojedinim elementima sustava upravljanja kvalitetom i okolišem utvrđuju se ovim Priručnikom, Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta i procedurama. Kad se spominje odgovornost ili aktivnost pojedine organizacijske jedinice, nositelj odgovornosti je njezin voditelj.

Upravu Društva čine direktor i dva prokurista. Direktor zastupa društvo samostalno i pojedinačno, a prokurist zastupa društvo zajedno s drugim prokuristom.

Direktor je odgovoran za cjelokupni proces poslovanja Društva. Odgovoran je za utemeljenje politike i ciljeva kvalitete i upravljanja okolišem te za utvrđivanje potreba i osiguravanje raspoloživosti resursa za njihovo ostvarenje..

Poslovodstvo čine direktor, prokurist - voditelj prodaje, prokurist - voditelj logistike i nabave, asistent uprave i voditelj računovodstva. Poslovodstvo je savjetodavno i operativno tijelo Uprave odgovorno za redoviti pregled i ocjenjivanje integralnog sustava upravljanja organizacijom.

Ulogu **Predstavnika Uprave za kvalitetu i okoliš** direktor dodjeljuje prokuristu - voditelju logistike i nabave.



Slika 3 - Organizacijska shema
(Izvor: autor)

4. PLANIRANJE

4.1 MJERE ZA RJEŠAVANJE RIZIKA I PRILIKA

Kako bi se realizirala naša odgovornost prema našim kupcima, mi provodimo analizu rizika, s obzirom na sva potencijalna područja u kojima su uočene slabosti. Na temelju te analize postavljamo odgovarajući mjere kako bi se izbjeglo ponavljanje negativnih situacija.

Uprava razmatra eksterna i unutarnja pitanja organizacije, potrebe i očekivanja zainteresiranih strana te određuje rizike i prilike za:

a) osiguranje da integralni sustav upravljanja organizacijom može postići određene rezultate;
b) poboljšanje željenih učinaka;
c) sprečavanje ili smanjenje neželjenih učinaka
d) postizanje poboljšavanja.

Određivanje rizika i prilika Uprava provodi u toku redovnog preispitivanja sustava (vidjeti poglavlje 6.3) i po potrebi češće, prilikom značajnih izmjena u sistemu, opremi, procesima i proizvodima ili u slučaju pojave situacije sa značajnim neželjenim posljedicama.

Postupak određivanja rizika i prilika definiran je procedurom Analiza rizika, QP-16.

4.2 PLANIRANJE INTEGRALNOG SUSTAVA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

4.2.1 Općenito

Uprava je odgovorna usmjeravati aktivnosti planiranja na procese potrebne za neometano funkcioniranje integralnog sustava upravljanja organizacijom te za djelotvorno i učinkovito postizanje utvrđenih ciljeva. U planiranju i nadzoru procesa uzimaju se u obzir moguće financijske i druge rizike.

Ostvarenje ciljeva provodi se kroz programe koji naznačuju odgovornosti, rokove, potrebne resurse, kriterije za ocjenjivanje postizanja cilja te kontrolne točke. Pritom je složenost programa razmjerna važnosti ili očekivanim učincima postizanja cilja.

Kada su ciljevi povezani s novim ili bitno promijenjenim procesima i/ili proizvodima, u programima za njihovo ostvarenje obvezno se razmatraju i pripadni aspekti i utjecaji na okoliš.

Postupci i odgovornosti detaljnije su opisani procedurom Programi poboljšanja, QP-10.

4.2.2 Planiranje procesa integralnog sustava upravljanja organizacijom

Identificirani su osnovni procesi potrebni za integralni sustav upravljanja organizacijom, utvrđen je njihov slijed i međusobna povezanost, kriteriji za prepoznavanje, nadziranje i ocjenjivanje učinkovitosti njihove provedbe. Utvrđeni su resursi potrebni za njihovu provedbu i nadzor te postupci analiziranja izmjerenih podataka o provedbi procesa. Predviđene su i propisane korektivne mjere kojima se utječe na dostizanje planiranih rezultata i ciljeva procesa i na njihovo stalno poboljšavanje.

Planiranje i nadziranje procesa realizacije provodi se postavljanjem ciljeva za te procese i nadziranjem njihovih ostvarenja prema metodologiji definiranoj na korporativnoj razini.

Procesi realizacije proizvoda su Prodaja, Nabava, Proizvodnja, Skladištenje te Otprema i transport.

Procesi realizacije proizvoda detaljnije su opisani u Katalogu procesa, sukladno proceduri Upravljanje procesima, QP-07, kojom su utvrđeni postupci, odgovornosti i pravila za definiranje procesa i vođenje podataka o njima. Za svaki od procesa realizacije proizvoda utvrđuje se vlasnik procesa, pokretač procesa, ulazi u proces i izlazi procesa, resursi potrebni za njegovu provedbu, regulativa primjenjiva na proces te ciljevi, postupci nadzora i mjerenja procesa.

4.2.3 Identifikacija i vrednovanje aspekata i utjecaja na okoliš

Uprava je odgovorna za uspostavu i provedbu postupaka za identificiranje onih aspekata okoliša u odnosu na proizvode i procese u Društvu kojima može upravljati i na koje može utjecati, te određuje one koji imaju ili bi mogli imati značajan utjecaj na okoliš. Uprava osigurava da se aspekti koji se odnose na značajne utjecaje razmotre kod postavljanja ciljeva upravljanja okolišem. Prije uvođenja novih ili modificiranih procesa ili proizvoda, preispituju se njihovi aspekti i utjecaji na okoliš.

Postupci su utvrđeni procedurom Identifikacija i vrednovanje aspekata i utjecaja na okoliš, QP-08.

4.3 CILJEVI KVALITETE I UPRAVLJANJA OKOLIŠEM I PLANIRANJE NJIHOVOG POSTIZANJE

Ciljevi koje Uprava postavlja pred sebe i pred organizaciju temelje se na politici kvalitete i politici upravljanja okolišem. Definirani su na način koji omogućuje mjerenje rezultata i stupnja postizanja ciljeva.

Kod definiranja ciljeva, Uprava razmatra ciljeve definirane na razini koncerna, zahtjeve na proizvod i aktualne performanse proizvoda i procesa, zakonske zahtjeve, svoje značajne aspekte okoliša, tehnološke opcije, zadovoljstvo kupaca i stajališta drugih zainteresiranih strana uključujući zaposlenike, te raspoloživost resursa potrebnih za ostvarenje ciljeva.

Ostvarenje ciljeva kvalitete i ciljeva upravljanja okolišem je obvezan predmet razmatranja na pregledima koje provodi poslovodstvo.

Postavljeni ciljevi su ishodišta za prepoznavanje ciljeva na razini organizacijskih jedinica i pojedinaca. Način prezentiranja pojedinačnog cilja mora biti takav da svaki pojedinac prepozna mogućnost ili obvezu svog osobnog doprinosa. Uprava potiče zaposlenike da kroz propisane kanale na prikladan način participiraju u definiranju i ostvarenju ciljeva.

4.4 ZAKONSKI I DRUGI ZAHTJEVI

Uprava je odgovorna za primjenu zakonske i srodne obvezujuće regulative primjenjive na proizvode, procese i aktivnosti Društva. Takve zahtjeve uključuje kao sastavne elemente djelotvornosti integralnog sustava upravljanja organizacijom.

Kroz provedbu propisanih postupaka i metoda te osigurane prikladne resurse omogućeno je ažurno praćenje zakonske i srodne regulative i pretvaranje utvrđenih zahtjeva u praksu putem prikladne dokumentacije - pravilnika, programa, procedura i uputa, uključujući osposobljavanje za njihovu primjenu i nadzor nad primjenom.

Postupci su utvrđeni procedurom Praćenje i primjena zakonske regulative, QP-09.

4.5 PLANIRANJE PROMJENA

Ukoliko Uprava planira značajne promjene na integralnom sustavu upravljanja organizacijom, takve će promjene planirati kroz odgovarajući program, kako ne bi došlo do diskontinuiteta u procesima sustava. Predstavnik Uprave za kvalitetu i za okoliš je odgovoran za definiranje i nadzor ostvarenja programa te za izvještavanje Uprave o napredovanju programa.

5. POTPORA

5.1 UPRAVLJANJE RESURSIMA

Uprava temeljem odgovarajućih informacija donosi odluke i stvara uvjete za prepoznavanje, pribavljanje i upravljanje resursima potrebnim za ostvarenje poslovne politike i ciljeva, politike i ciljeva kvalitete i okoliša te ciljeva zdravlja i sigurnosti na radu. To uključuje resurse za provedbu i poboljšanje integralnog sustava upravljanja organizacijom kako bi se trajno osiguravalo zadovoljstvo kupaca, vlasnika, zaposlenika i, u primjerenom opsegu, drugih zainteresiranih strana.
Najznačajniji resurs je stručno, osposobljeno i svjesno osoblje. Za učinkovitu provedbu procesa osigurava se prikladna infrastruktura i primjereno radno okruženje.

5.2 SPOSOBNOST I SVJESNOST

Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta utvrđeni su zahtjevi za formalnu osposobljenost (vrsta i razina školske spreme, potreban radni staž i dr.), zakonom definirani posebni uvjeti za obavljanje pojedinih poslova i, gdje je to predviđeno, dodatni zahtjevi za određena znanja i vještine.

Kvalifikacijska struktura osoblja i sustav stalne izobrazbe osiguravaju da djelatnici raspolažu potrebnim znanjem i uvježbanošću za uspješno izvršenje zadataka. To se postiže pravovremenom identifikacijom potreba za osposobljavanjem i kvalificiranjem zaposlenika za pojedine poslove.

Uprava utvrđuje godišnje potrebe i planove stručnog osposobljavanja osoblja u sukladnostima s planovima koncerna Schiedel. Osposobljavanje svih uposlenih u Društvu provodi se do razine pouzdanog postizanja kvalitete zacrtane politikom kvalitete te osposobljavanje za primjenu postupaka pomoću kojih se razvija svjesnost o potrebi očuvanja okoliša, a okoliš se zaštićuje od negativnih utjecaja proizvodnih i pratećih procesa. Posebno važan segment osposobljavanja je vezan za zaštitu zdravlja i sigurnosti zaposlenika. O provedenom osposobljavanju vode se zapisi.

Vodećim djelatnicima odobreno je korištenje službenog vozila pod uvjetima utvrđenim Odlukom o pravu korištenja službenog vozila u službene i privatne svrhe.

5.3 KOMUNIKACIJA

5.3.1 Interna komunikacija

Svrha internog komuniciranja je ostvariti takav protok 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 i upravljanja okolišem te omogućiti svakom zaposleniku da svojim prijedlogom utječe na poboljšanja i da se u njih izravno uključi.

Interno komuniciranje provodi se u različitim oblicima, izravnim usmenim komuniciranjem, kolanjem podataka i dokumenata, korištenjem telefonske i računalne mreže, oglasnim tablama, putem Schiedel INSIDER-a (interna Schiedel-ova platforma za razmjenu informacija), SCHIEDEL IN (interni korporativni list zaposlenika) i kroz interno osposobljavanje.

5.3.2 Komunikacija s drugim zainteresiranim stranama

Komuniciranje s drugim zainteresiranim stranama se provodi kroz:

- službeno izvještavanje u pisanom obliku, definirano zakonskim zahtjevima
- neposredno komuniciranje ovlaštenih osoba s predstavnicima nadležnih upravnih, nadzornih i inspekcijskih službi te službi za intervencije u eventualnim incidentnim situacijama
- sudjelovanje ovlaštenih predstavnika Schiedela na tematskim sjednicama i srodnim skupovima koje organiziraju zainteresirane strane
- usmeno i pisano komuniciranje sa zainteresiranim stranama
- web stranica Schiedela, uključujući elektronsku poštu
- komuniciranje putem društvenih mreža (Facebook, Instagram)
- komuniciranje ovlaštenih osoba s predstavnicima sredstava javnog komuniciranja

Temeljno načelo kod eksternog komuniciranja jest iznošenje istinitih i provjerljivih podataka od strane ovlaštenih osoba, na način prihvatljiv i razumljiv osobama s kojima se komunicira.

Schiedel će, preko ovlaštene osobe, odgovoriti na svaki upit zainteresirane strane vezan za zaštitu okoliša i politiku upravljanja okolišem.

U slučaju pojave incidentne situacije primjenjuju se postupci komuniciranja definirani unutar procedure *Spremnost za intervencije*, QP-11.

Uzimajući u obzir značajke proizvoda i procesa proizvodnje, Schiedel Proizvodnja dimnjaka u eksternom komuniciranju (web stranice koncerna i vlastite stranice Schiedel Proizvodnje dimnjaka Golubovec naglašava svoje pozitivne aspekte i utjecaje na okoliš koji se ogledaju u uporabi prirodnih sirovina i energetskoj učinkovitosti proizvoda.

5.4 DOKUMENTIRANE INFORMACIJE

5.4.1 Općenito

Dokumentacija integralnog sustava upravljanja organizacijom primijenjenog u tvrtki Schiedel Proizvodnja dimnjaka sadrži politiku i ciljeve kvalitete i upravljanja okolišem, ovaj Priručnik, dokumentirane procedure, upute, pravilnike, smjernice i druge dokumente te zapise (dokumentirane informacije) kojima dokazuje učinkovitost procesa i sustava.

Ishodišta za dokumentaciju integralnog sustava upravljanja organizacijom su pravni i statusni akti Društva. Oni su navedeni u popisu dokumenata (Prilog 2 ovog Priručnika). Također u tu kategoriju spada i Odluka o ovlaštenju potpisa dokumentacije.

Opseg dokumentacije prilagođen je specifičnostima tvrtke, stručnosti osoblja, visokoj razini primjene informatičkih i komunikacijskih tehnologija i jednostavnosti internog komuniciranja.

5.4.2 Priručnik integralnog sustava upravljanja organizacijom

Priručnik sadrži izjavu Uprave o vjerodostojnosti Priručnika, sažetu prezentaciju tvrtke Schiedel Proizvodnja dimnjaka, područje primjene integralnog sustava upravljanja organizacijom, prikaz međusobne povezanosti procesa sustava, sažeti opis načina na koji tvrtka ispunjava zahtjeve međunarodnih normi upravljanja kvalitetom i okolišem te zahtjeve i smjernice koncerna Schiedel te pozivanje na dokumentirane procedure, upute, smjernice i pravilnike uključene u sustav. U prilogu Priručnika je popis referentnih dokumenata.

Za izradu i održavanje Priručnika odgovoran je predstavnik Uprave za kvalitetu i za okoliš, a direktor ga svojim potpisom odobrava i nalaže njegovu primjenu te osigurava resurse koji su za to potrebni. Priručnik je dostupan svakom zaposleniku Schiedela u pisanom obliku kod predstavnika Uprave, a u elektroničkom obliku dostupan je na računalnoj mreži. Vanjsku distribuciju primjeraka Priručnika može odobriti direktor.

5.4.3 Upravljanje dokumentima

Na dokumente koje zahtijeva integralni sustav upravljanja organizacijom primjenjuju se postupci upravljanja dokumentima. Postupci uključuju interne i eksterne dokumente (uključujući dokumente i podatke na računalima), sukladno proceduri *Upravljanje dokumentima*, QP-01. Važan čimbenik upravljanja internim dokumentima je i Odluka o ovlaštenju potpisa dokumentacije koja utvrđuje ovlasti potpisa za sve kategorije poslovnih dokumenata.

Upravljanje dokumentima sadrži sljedeće elemente:

a) potvrđivanje prikladnosti dokumenata prije izdavanja
b) pregled i ažuriranje kada je to potrebno te ponovno potvrđivanje dokumenata
c) osiguravanje da su promjene i aktualni status revizije dokumenta identificirani
d) osiguravanje da su na mjestima uporabe relevantne verzije primjenjivih dokumenata
e) osiguravanje da su dokumenti čitki i prepoznatljivi
f) osiguravanje da su dokumenti vanjskog podrijetla identificirani, a njihova raspodjela upravljana
g) sprječavanje nenamjenske uporabe zastarjelih dokumenata i primjenu njihove prikladne identifikacije ako se iz kojeg razloga zadržavaju

Dokumentacija integralnog sustava upravljanja organizacijom dostupna je svakom djelatniku. Upravljanje dokumentima i podacima koji se nalaze na računalima uključuje postupke i odgovornosti za zaštitu od neovlaštenog pristupa, zaštitu od gubitka podataka i zaštitu od računalnih virusa. Pojedinosti su utvrđene uputom "Zaštita podataka na računalnom sustavu".

5.4.4 Upravljanje zapisima

U zapise ubrajamo dokumente koji sadrže posredne i neposredne dokaze da proizvodi ili procesi zadovoljavaju postavljene zahtjeve povezane s kvalitetom, upravljanjem i zaštitom okoliša te zaštitom zdravlja i sigurnosti zaposlenika neovisno jesu li nastali unutar tvrtke ili su ih izdali dobavljači ili neovisni ispitni laboratoriji, kao i dokumente koji dokazuju da tvrtka Schiedel Proizvodnja dimnjaka primjenjuje integralni sustav upravljanja organizacijom prema zahtjevima normi ISO 9001 i ISO 14001 i zahtjeva koncerna SCHIEDEL. Pritom se zapisi mogu nalaziti na različitim vrstama medija, ovisno o mjestu nastajanja i namjeni.

Procedura *Upravljanje zapisima,* QP-02 definira elemente upravljanja potrebne za identifikaciju, pohranjivanje, zaštitu, pronalaženje, period zadržavanja i raspolaganje zapisima.

5.5 INFRASTRUKTURA

5.5.1 Općenito

Trajni zadatak poslovodstva je prepoznavanje, pribavljanje, održavanje i razvoj infrastrukture. Najznačajnije sastavnice infrastrukture su radni prostor, strojevi, alati i oprema za rad, instalacije, informatička i komunikacijska oprema, uključujući softver. Planirano održavanje infrastrukture osigurava visoku razinu njezine raspoloživosti. Direktor je odgovoran za planiranje održavanja infrastrukture, a posebice strojeva i alata. Pravilnikom o zaštiti od požara i drugim mjerama osigurava se visoka razina zaštite i sigurnosti, što je poduprto dokumentiranom procedurom *Spremnost za intervencije,* QP-11.

Važnost infrastrukture kao vrlo značajnog resursa velike materijalne vrijednosti obvezuje na poduzimanje raznovrsnih preventivnih mjera čijim se planiranjem i provođenjem prepoznaju potencijalni izvori ugrožavanja infrastrukture i drugih resursa.

Dodatni element upravljanja infrastrukturom je i skrb o okolišu, u ovom segmentu iskazana kroz Operativni plan za provođenje interventnih mjera u slučaju izvanrednog zagađenja voda.

5.5.2 Informatička i telekomunikacijska infrastruktura

Cijeneći važnost sigurnosti informatičkog i komunikacijskom sustava u svim poslovnim procesima, u tvrtki Schiedel Proizvodnja dimnjaka primjenjuju se politike, smjernice, načela i pravila na razini koncerna Schiedel.

Interna uputa "Zaštita podataka na računalnom sustavu" utvrđuje zahtjeve na zaštitu podataka na računalima, što uključuje zaštitu od neovlaštenog pristupa podacima, zaštitu od gubitka podataka i zaštitu podataka od virusa.

5.6 RADNO OKRUŽENJE

Uprava ima obvezu stvarati i poboljšavati radno okruženje potrebno za postizanje usklađenosti sa zahtjevima na proizvod, pod čime podrazumijevamo planiranje i nadzirano provođenje mjera zaštite na radu, čist, uredan i održavan radni prostor u svim dijelovima Društva, prikladnu temperaturu u zatvorenim radnim prostorima te primjerene higijenske i sanitarne uvjete.

5.7 ZNANJE U ORGANIZACIJI

Organizacijska znanja su analizirana kako bi se osiguralo da se postojeće stečeno znanje može održavati, komunicirati i, kada je potrebno, proširiti. Stečeno osobno i dokumentirano znanje je identificirano za kritične procese, uz ocjenjivanje gdje su nužne mjere koje se moraju provesti kako bi se izbjegle opasnosti vezane za gubitak tih znanja.

5.8 KOMPETENCIJE

Uprava utvrđuje godišnje potrebe i planove stručnog osposobljavanja osoblja u sukladnostima s planovima koncerna Schiedel. Osposobljavanje svih uposlenih u Društvu provodi se do razine pouzdanog postizanja kvalitete zacrtane politikom kvalitete te osposobljavanje za primjenu postupaka pomoću kojih se razvija svjesnost o potrebi očuvanja okoliša, a okoliš se zaštićuje od negativnih utjecaja proizvodnih i pratećih procesa. Posebno važan segment osposobljavanja je vezan za zaštitu zdravlja i sigurnosti zaposlenika. O provedenom osposobljavanju vode se zapisi.

Planiraju se i provode osposobljavanja vanjskih partnera (trgovci, građevinari, arhitekti, dobavljači) kako bi se osigurala njihova kompetentnost u procesima povezanim s tvrtkom Schiedel.

5.9 FINANCIJSKI RESURSI

Uprava određuje financijske potrebe i utvrđuje potrebne financijske resurse za sadašnje i buduće aktivnosti. Financijski resursi imaju više različitih oblika kao što su gotovina, mjenice, krediti ili drugi financijski instrumenti. Utvrđeni su i održavaju se procesi praćenja, kontrolinga i izvješćivanja o učinkovitosti dodjele i djelotvornoj uporabi financijskih resursa koji se odnose na ciljeve Društva. Također, kapitalni izdaci i ulaganja unutar koncerna Schiedel moraju slijediti standardne postupke koji će zajamčiti najučinkovitije korištenje kapitalnih sredstava. U ovom segmentu značajnu regulativnu ulogu imaju interne upute:

- "Obrada ulaznih dokumenata u računovodstvu"
- "Proces plaćanja robe i usluga".
- Sredstva osiguranja naplate (mjenice i zadužnice)
- Kreditni limiti, valuta i dani naplate

6. REALIZACIJA OPERATIVNIH AKTIVNOSTI

6.1 PLANIRANJE I UPRAVLJANJE REALIZACIJOM OPERATIVNIH AKTIVNOSTI

Procesi potrebni za ostvarenje proizvoda su prepoznati, definirani, planirani, nadzirani i povezani s ostalim procesima integralnog sustava upravljanja organizacijom. Planiranje ostvarenja proizvoda provodi se koordinirano, a uključuje različite funkcije i razine koncerna Schiedel. Kvaliteta proizvoda i procesa planirana je i verificirana u fazama projektiranja i razvoja proizvoda na razini koncerna Schiedel, uključujući projektiranje alata i definiranje receptura smjesa za izradu pojedinih proizvoda, vodeći računa i o njihovim ekološkim značajkama.

Planiranje ostvarenja proizvoda sadrži i planiranje internih aktivnosti kontrole kvalitete i eksternu verifikaciju kvalitete proizvoda u ovlaštenom ispitnom laboratoriju koja uključuje izdavanje zapisa o kvaliteti proizvoda.

6.2 ODREĐIVANJE I PREGLED ZAHTJEVA KOJI SE ODNOSE NA PROIZVODE I USLUGE

6.2.1 Komuniciranje s kupcima

Zadovoljan kupac temelj je stabilnosti tvrtke Schiedel Proizvodnja dimnjaka. Iz tog razloga kupac mora imati dostupne sve informacije koje će ga uvjeriti u svrhovitost odluke da se kod projektiranja ili izgradnje dimovodnog sustava orijentira na asortiman koncerna Schiedel.

U slučaju eventualne reklamacije kupca, prodajni predstavnici ih prioritetno rješavaju, uz promptno izvještavanje i konzultiranje Tehničke podrške i Službe za kupce. Postupci i odgovornosti su definirani procedurom *Zaprimanje i rješavanje reklamacija i pritužbi kupca,* QP-13

Kupcima (trgovci, građevinari, projektanti, individualni investitori-graditelji) su dostupni prospektni materijali, katalozi proizvoda, certifikati i uvjerenja o kvaliteti proizvoda i sustava upravljanja, smjernice za odabir dimovodnog sustava u obliku brošure, CD-a i na webu, besplatni telefon i web savjetovalište te upute za montažu priložene svakom osnovnom paketu.

U svrhu što izravnijeg komuniciranja s kupcima, utvrđene su sljedeće metode i postupci:

- obilasci kupaca barem jednom mjesečno

- godišnji susreti s kupcima i projektantima
- sudjelovanje na sajmovima
- osposobljavanje kupaca i zainteresiranih strana različitih kategorija.

Postupci i odgovornosti povezani s komunikacijom s kupcima definirani su procedurom *Komuniciranje s kupcima i ugovaranje*, QP-15.

6.2.2 Određivanje zahtjeva koji se odnose na proizvode i usluge

Schiedel Proizvodnja dimnjaka održava prodajni asortiman temeljen na zahtjevima, potrebama i financijskim mogućnostima hrvatskog tržišta te na podjeli asortimana unutar koncerna Schiedel. Karakteristike pojedinih proizvoda iz asortimana su propisane i nadzirane, a skrb o zaštiti okoliša ugrađena je u samu koncepciju pojedinih proizvoda i dimovodnih sustava koji iz njih nastaju.

Iz tog razloga zahtjevi na proizvod su unaprijed definirani, a širina prodajnog asortimana značajno je veća od proizvodnog asortimana zbog upotpunjavanja ponude proizvodima iz drugih tvrtki unutar koncerna Schiedel. Svi proizvodi sukladni su primjenjivim tehničkim normama, a kod procesa proizvodnje i s njima povezanih procesa primjenjuju se zahtjevi zakonske i normativne regulative važeće u Republici Hrvatskoj, uključujući izdavanje garancija, što je regulirano uputom *Izdavanje garancija*.

Schiedel Proizvodnja dimnjaka uvijek nudi i otpremu naručenih proizvoda kupcu, a uz propisane uvjete daje i dugogodišnje jamstvo za funkcionalnost proizvoda.

Uz osiguranu kvalitetu pojedinog proizvoda, od bitnog je značaja izbor optimalnog proizvoda za određenu namjenu, kako bi se postigla maksimalna funkcionalnost i energetska učinkovitost.

Prikladna tehnička dokumentacija - katalog proizvoda, smjernice za izbor proizvoda i projektiranje dimovodnog sustava u obliku Schiedel brošure i web-stranice - definiraju pravila za izbor odgovarajućeg proizvoda.

Regionalni prodajni predstavnici temeljem projektne dokumentacije ili drugačijih primjerenih informacija preporučit će kupcu optimalni izbor proizvoda i tehničke specifikacije dimovodnog sustava.

Za rješavanje posebnih zahtjeva kupaca zaduženi su Tehnička podrška i Prodajna podrška, Služba za kupce i prodajni predstavnici.

6.2.3 Pregled zahtjeva koji se odnose na proizvod

Svrha postupaka pregleda zahtjeva koji se odnose na proizvod, tj. prijema, evidentiranja i obrade upita, ponuda i ugovora je osiguranje da se traženi proizvodi i usluge mogu ponuditi, ugovoriti i isporučiti u kvaliteti koja će zadovoljiti kupca, uz odgovarajuću pouzdanost da tvrtka Schiedel Proizvodnja dimnjaka ima osigurane resurse potrebne za realizaciju obostrano utvrđenih zahtjeva.

Jedan od elemenata poslovne strategije tvrtke Schiedel Proizvodnja dimnjaka jest stvaranje i održavanje stabilnih i trajnih odnosa s kupcima. Zbog toga je težište prodaje postavljeno na godišnje ugovore s kupcima.

Strategija prodaje i uvjeti ugovaranja

Krajem svake poslovne godine direktor i voditelj prodaje određuju strategiju prodaje i uvjete ugovaranja za sljedeću poslovnu godinu. Utvrđeni uvjeti se dostavljaju prodajnim predstavnicima i Službi za kupce. Odobrenje za pojedinačno odstupanje od utvrđenih uvjeta u nadležnosti je direktora.

Prijem upita i izrada ponude

Upite za ponudu zaprimaju prodajni predstavnici, kada nije sklopljen godišnji ugovor. Ukoliko upit ne sadrži dovoljno podataka za nedvojbeno i cjelovito definiranje ponude, prodajni predstavnik će od potencijalnog kupca zatražiti podatke koji su potrebni.

Za nestandardni dio prodajnog asortimana prodajni predstavnici nisu ovlašteni samostalno izraditi ponude, već podatke iz upita prosljeđuju Voditelju prodaje i službi za kupce, koji su odgovorni za izradu potrebnih elemenata ponude.

Prodajni predstavnici su ovlašteni samostalno izraditi ponude odnosno sklapati ugovore do propisane vrijednosti. Za sklapanje ugovora s većim iznosom ovlašten je direktor.

Uputa "Provjera boniteta kupaca" utvrđuje metode provjere i obveze osobe koja sastavlja ponudu.

Prodajni predstavnici vode evidenciju o svakom upitu, ponudi, narudžbenici i ugovoru. Kod utvrđivanja rokova isporuke dužni su konzultirati Službu za kupce.

Tvrtka Schiedel Proizvodnja dimnjaka neće prihvatiti ugovorne zahtjeve koje ocijeni neostvarivima.

Pojedinosti su definirane procedurom QP-12 *Naručivanje i isporuka robe*.

Ugovaranje i realizacija ugovora

Prodajni predstavnici su ovlašteni za samostalno ugovaranje s kupcima, u prethodno navedenim financijskim okvirima i ovlaštenjima. Svaki prodajni predstavnik vodi evidenciju ugovora. Jedan primjerak ugovora dostavlja direktoru.

Predložak za sklapanje ugovora jest tipski ugovor. Pojedinačne isporuke kupcima realiziraju se putem narudžbenica i specifikacija.

Pojedinosti o postupcima i odgovornostima kod ugovaranja utvrđene su procedurom "*Komuniciranje s kupcima i ugovaranje"*, QP-15 te uputama *Sredstva osiguranja naplate (mjenice i zadužnice)* i *Kreditni limiti, valuta i dani naplate.*

Promjene u ugovoru

U slučaju kada se ukaže potreba za dodatkom ugovoru ili promjenom u ugovoru, prodajni predstavnici su ovlašteni provesti promjene unutar definiranih financijskih okvira i uvjeta ugovaranja. O svakoj promjeni ili dodatku izvješćuju direktora.

6.3 PROJEKTIRANJE I RAZVOJ PROIZVODA I USLUGA

Ovaj zahtjev norme ISO 9001:2015 je izuzeće odnosno ne primjenjuje se u tvrtci Schiedel.

6.4 UPRAVLJANJE EKSTERNO NABAVLJENIM PROCESIMA, PROIZVODIMA I USLUGAMA

Isporuka se smatra realiziranom kada se predmet dobave zaprimi u traženoj količini i kvaliteti. Ukoliko isporuka odstupa po bilo kojem od elemenata zahtjeva, sastavlja se reklamacijski zapisnik.

Kada Voditelj logistike i nabave ocijeni svrhovitim da se predmet dobave verificira kod dobavljača, o tome će u pisanom obliku obavijestiti dobavljača, naznačujući verifikacijske uvjete i metode preuzimanja.

6.5 PROIZVODNJA I ISPORUKA USLUGA

6.5.1 Upravljanje proizvodnjom i isporukom usluga

Proizvodni procesi su precizno tehnički i tehnološki definirani i planirani. Provode se u poznatim i upravljanim uvjetima koji uključuju, ali nisu ograničeni, na sljedeće:

- godišnje, mjesečno i dnevno planiranje proizvodnje
- upute i druge potrebne dokumentirane podloge za rad
- specijaliziranu proizvodnu opremu, planski održavanu kako bi pružila optimalnu raspoloživost,
- održavanu i umjerenu mjernu opremu prikladnu za nadzor značajki proizvoda i procesa,
- propisane i planirane postupke mjerenja i ispitivanja proizvoda (interno i putem ovlaštenih laboratorija)
- otpremu proizvoda kupcu,
- izdavanje jamstva kvalitete proizvoda pod utvrđenim uvjetima.

Proizvodni procesi koji su sastavni dio djelatnosti tvrtke Schiedel Proizvodnja dimnjaka uvjetuju stvaranje manjih količina otpada. Trajna orijentacija je stvaranje što manje otpada i odvojeno sakupljanje različitih vrsta otpada koji se evidentira i zbrinjava prema postupcima sukladnima sa zakonskom regulativom za područje opasnog i neopasnog otpada.

Uz uhodane proizvodne postupke, u svrhu zaštite okoliša primjenjuje se Pravilnik o zbrinjavanju svih vrsta otpada iz tehnološkog procesa i mulja iz procesa obrade otpadnih voda.

6.5.2 Identifikacija i sljedivost

Identifikacija i označavanje proizvoda provodi se sukladno sljedećim načelima:

- proizvodi na sebi moraju imati trajnu identifikacijsku oznaku
- istovrsni proizvodi se skladište na jednom mjestu
- oštećeni proizvodi odlažu se u izgrađen (betoniran) posebni deponij za škart i lom robu gdje se privremeno odlažu i nakon toga zbrinjavaju kao neopasni tehnološki otpad.

Svi proizvodi, pomoćni materijali i pribor obilježeni su oznakama koje ih identificiraju i onemogućuju zamjenu. Navedene oznake nalaze se na samom proizvodu ili na jedinici pakiranja.

Sljedivost proizlazi iz označavanja proizvoda, pa je moguće odrediti njegovo porijeklo i povezati ga s odgovarajućim zapisima i specifikacijama.

Određivanje kvalitativnog statusa neposredno je povezano s postupcima identifikacije i sljedivosti. Svi proizvodi koji su uskladišteni na skladišnom prostoru su pregledani i ispravni.

Skladištar keramike i Skladištar INOX programa su odgovorni za trajni nadzor kvalitativnog stanja proizvoda.

6.5.3 Vlasništvo kupca

Kod programa sanacija dio procesa se provodi na objektima kupca kod kojih se sanacija dimnjaka provodi. Pritom su izvršitelji upoznati s važnošću obzirnog postupanja s objektima na kojima provode sanaciju i uvježbani da radove izvršavaju na način koji će prouzročiti najmanja i kupcu prihvatljiva oštećenja prostora i objekata. U ostalim procesima, nije predviđeno da bi se koristili predmeti ili resursi u vlasništvu kupca.

6.5.4 Očuvanje proizvoda

Skup procesa koji mogu utjecati na očuvanje proizvoda - identifikacija, rukovanje, skladištenje, pakiranje, zaštićivanje i otprema, planiran je i proveden na način koji onemogućuje oštećenja ili druge oblike negativnih utjecaja na kvalitetu, greške u identifikaciji dijela ili njegovog odredišta.

Rukovanje i interni transport provode se na takav način da je izbjegnuto oštećenje proizvoda ili povreda osoblja. Transportnim sredstvima upravlja osoblje osposobljeno za rad na ispravan i siguran način, a sredstva internog transporta redovito se pregledavaju i održavaju. Primjenjuje se uputa *Utovar i otprema robe.*

Skladištenje proizvoda provodi se na otvorenom prostoru, uz poštivanje načela identifikacije i označavanja proizvoda navedenih u poglavlju 7.5.3 ovog Priručnika.

6.6 ISPORUKA PROIZVODA I USLUGA

Proizvodi se pakiraju kada je to određeno uvjetima isporuke definiranima ugovorom ili narudžbenicom. U takvim se slučajevima proizvodi paletiziraju i omataju stretch folijom. Tako zaštićeni proizvodi dodatno se učvršćuju ambalažnom trakom.

Zaštićivanje (konzerviranje) proizvoda nije potrebno, obzirom da se radi o građevinskim proizvodima koji nisu osjetljivi na atmosferske utjecaje.

Ovisno o zahtjevima navedenima u ugovoru ili narudžbenici, tvrtka Schiedel Proizvodnja dimnjaka osigurava utovar proizvoda na prijevozno sredstvo, odnosno transportira proizvode do naznačenog odredišta, uz jamstvo da tijekom takvog transporta u normalnim uvjetima neće doći do narušavanja kvalitete proizvoda.

6.7 UPRAVLJANJE NESUKLADNIM REZULTATIMA PROCESA, PROIZVODIMA I USLUGAMA

Oštećeni i škartni proizvodi odmah se izdvajaju i odvoze na mjesto koje je određeno za privremeno skladištenje građevinskog otpada.

Postupci i odgovornosti za rješavanje nesukladnosti na proizvodima i procesima utvrđeni su procedurom *Rješavanje nesukladnosti,* QP-04.

7. VREDNOVANJE PERFORMANSI

7.1 NADZOR, MJERENJE, ANALIZA I VREDNOVANJE

7.1.1 Općenito

U sklopu planiranja i provedbe procesa nadziranja, mjerenja, analiziranja i poboljšanja, istaknuti su zahtjevi za mjerenjem usklađenosti proizvoda, učinkovitosti integralnog sustava upravljanja organizacijom, mjerenjem zadovoljstva kupaca te za mjerenjem učinkovitosti procesa. Podaci mjerenja su osnovica za izvođenje informacija i izvještaja potrebnih za donošenje odluka Uprave usmjerenih na poboljšanje procesa i povećanje zadovoljstva kupaca i drugih zainteresiranih strana.

7.1.2 Zadovoljstvo kupaca

Definiranost značajki proizvoda te komercijalnih i drugih uvjeta je bitna odrednica koja uvjetuje specifičnosti mjerenja zadovoljstva kupaca. Temeljni pokazatelji zadovoljstva kupaca su obnavljanje ugovora, proširenje opsega ugovora, sklapanje novih ugovora te broj reklamacija i uspješnost njihovog rješavanja.

Indikatori kojima se mjeri razina zadovoljstva kupaca utvrđuju se na razini koncerna, a obuhvaćaju tri indeksa:

- CSI (Customer Satisfaction Index)
- CRI (Customer Relevance Index)
- QDI (Quality Diversification Index)

Periodično se provode i ankete o zadovoljstvu kupaca.

Druge zainteresirane strane imaju otvorene mogućnosti za iskazivanje svojih stavova u odnosu na problematiku stanja i zaštite okoliša povezanu s djelovanjem tvrtke Schiedel Proizvodnja dimnjaka. Uz stavove zaposlenika i vanjske zainteresirane strane mogu iskazati stavove. Schiedel će preko ovlaštene osobe odgovoriti na svaki upit zainteresiranih strana vezan za zaštitu okoliša i politiku upravljanja okolišem.

Osobe ovlaštene za eksterno komuniciranje pohranjuju dokumente u kojima su navedeni podaci koji su bili predmet pisanog eksternog komuniciranja. Čuvaju ih u statusu zapisa i čine osnovicu za razmatranje stavova i ocjenu zadovoljstva zainteresiranih strana.

7.1.3 Pokazatelji zdravlja i sigurnosti na radu

H & S je prioritet unutar Schiedela. Koncern je na tom području definirao KPI kako bi održao razinu sigurnosti pod kontrolom i poduzeo sve moguće aktivnosti kako bi se izbjegao mogući neprihvatljivi rizik koji bi mogao utjecati na njegove zaposlenike i druge zainteresirane strane.

Analiza podataka povezanih sa učinkovitošću zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenika utvrđena je pravilima i smjernicama koncerna Schiedel. Služi za prikupljanje podataka koji se koriste za:

- praćenje dosega do kojeg su ostvareni ciljevi zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenika
- poduzimanje preventivnih radnji;
- praćenje reaktivnih radnji (korekcija i popravnih mjera), za praćenje nezgoda, incidenata, povreda na radu i drugih podataka o propustima učinkovitosti mjera upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti zaposlenika

Dva temeljna podatka koji se kontinuirano prate na području zaštite zdravlja i sigurnosti su:

- frequency rate
- severity rate

Vođenje zapisa o rezultatima nadzora i mjerenja omogućuje predlaganje preventivnih i popravnih radnji te ciljeva i programa koji doprinose zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu.

7.1.4 Rezultati zaštite okoliša

Nadzor i mjerenja povezana sa upravljanjem i zaštitom okoliša daju podatke o utrošku električne energije, plina, vode, količini i onečišćenosti otpadne vode, vrstama i količini otpada te o emisijama u zrak. Sažeti pregled podataka koji se odnose na upravljanja okolišem uobličen je u Ekološku bilancu, za čije je sastavljanje odgovoran Predstavnik uprave za kvalitetu i okoliš.

Primjena zakonske regulative povezane sa zaštitom okoliša nalaže mjerenja, analizu i praćenja podataka propisanim metodama, što se provodi u redovitim intervalima. Podaci od posebne važnosti pritom su nalazi inspekcijskih službi i stavovi ostalih zainteresiranih strana. Analizom navedenih podataka dolazi se do ocjene postizanja ciljeva upravljanja okolišem i do temelja za donošenje novih ciljeva i programa upravljanja okolišem.

7.1.5 Analiza i vrednovanje procesa

Određivanje kriterija i metoda nadzora i mjerenja procesa sastavni je dio svakog identificiranog procesa. Nadzorom i mjerenjima procesa prikupljaju se podaci namijenjeni ocjenjivanju

sposobnosti procesa da postigne planirane rezultate. Na razini koncerna Schiedel utvrđeni su ključni pokazatelji učinkovitosti procesa - KPI (Key Performance Indicators), koji se trajno vode i ažuriraju. Složeni pokazatelji učinkovitosti procesa prodaje prate se neprekidno i o njihovim rezultatima se mjesečno izvještava koncern, za što je zadužen direktor.

Kada na takav način ocijenjene performanse procesa ukazuju da se planirani ili očekivani rezultati ne postižu u zadovoljavajućoj mjeri, poduzimaju se korektivne mjere. Postizanje očekivanih ili planiranih performansi ne isključuje mogućnost poduzimanja mjera kojima se može poboljšati djelotvornost procesa.

Procesi koji se nadziru i razmatraju ravnopravno obuhvaćaju i elemente procesa koji su u interakciji s okolišem i performansama okoliša.

7.1.6 Procjena usklađenosti sa zakonskom i ostalom regulativom

U svrhu trajnog osiguravanja usklađenosti sa zakonskom i ostalom regulativom, periodično se procjenjuje dosljednost primjene navedene regulative. Postupak praćenja zakonske i ostale regulative utvrđen je procedurom *Praćenje i primjena zakonske regulative, QP-09*, a procjenjivanje usklađenosti sa zakonskom regulativom provodi se tijekom internih audita, kroz postupke i odgovornosti propisane procedurom *Interni audit, P3*.

O procjeni usklađenosti sa zakonskom i ostalom regulativom vode se primjereni zapisi, a razmatra se i kod ocjenjivanja sustava od strane poslovodstva.

7.1.7 Upravljanje nadzornom i mjernom opremom

Utvrđene aktivnosti odnose se na vagu te na mjernu opremu kojom se mjere značajke povezane sa zaštitom okoliša. Postupci se ne odnose na mjernu opremu koja je ima status indikatora.

Voditelj logistike i nabave je odgovoran za održavanje i umjeravanje mjerne opreme, kada postoji potreba za umjeravanjem. Odgovoran je za trajno održavanje ispravnosti mjerila.

Djelatnici koji koriste mjerila dužni su obavijestiti voditelja logistike i nabave o svakom slučaju uočenog oštećenja na mjerilima koja koriste.

Status umjeravanja označava se naljepnicom na vagi, a rezultati umjeravanja (ispitni listovi) se arhiviraju u statusu zapisa o kvaliteti.

Mjernu opremu namijenjenu mjerenju veličina povezanih sa zaštitom okoliša (električna energija, voda, mjerenje emisija i sl.) odabiru, održavaju i umjeravaju za to nadležne i ovlaštene

organizacije. Ovlaštenim laboratorijem smatra se onaj ispitni laboratorij kojem je ovlaštenje za umjeravanje mjerila izdao ili potvrdio Državni zavod za mjeriteljstvo Republike Hrvatske.

7.2 INTERNI AUDIT

Schiedel Proizvodnja dimnjaka planira i provodi redovite godišnje interne audite da bi odredila je li sustav upravljanja kvalitetom i okolišem sukladan zahtjevima međunarodnih normi ISO 9001 i ISO 14001 te zahtjevima koje tvrtka Schiedel Proizvodnja dimnjaka i koncern Schiedel dodatno postavljaju te je li sustav učinkovito primijenjen i održavan.

Programi audita unutar koncerna Schiedel osiguravaju učinkovit nadzor svih komponenti sustava upravljanja (upravljanje kvalitetom i okolišem, zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenika).

Kod planiranja programa audita uzima se u obzir status i važnost procesa i područja koja će se auditirati kao i rezultati prethodno provedenih internih i eksternih audita. Pritom se definiraju kriteriji i opseg audita, njegova učestalost i metodologija. Odabir auditora i vođenje audita osigurava objektivnost i nepristranost procesa auditiranja. Auditori ne auditiraju područja unutar kojih imaju naznačenu odgovornost.

Dokumentirana procedura *Interni audit*, QP-03 utvrđuje odgovornosti i postupke za planiranje i vođenje audita, izvještavanje Uprave i vođenje zapisa. Procedura se temelji na normi ISO 19011 Smjernice za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom i/ili okolišem.

Osobe odgovorne za auditirano područje obvezni su poduzimati pravodobne mjere za otklanjanje uočenih neusklađenosti i njihovih uzroka. Aktivnosti nadzora koje slijede auditu sadržavaju verifikaciju primjene korekcija i korektivnih mjera te izvještavanje o rezultatima verifikacije.

7.3 PREISPITIVANJE KOJE PROVODI POSLOVODSTVO

7.3.1 Općenito

Poslovodstvo svake godine provodi sveobuhvatni pregled sustava upravljanja kvalitetom i okolišem kao dijela integralnog sustava upravljanja organizacijom. Vremenski raspored pregleda treba omogućiti pravodobno prikupljanje podataka u kontekstu strateškog planiranja u koncernu.

7.3.2 Priprema ulaznih podataka za pregled

Predstavnik Uprave za kvalitetu i za okoliš priprema ulazne podatke za pregled. Minimalni opseg ulaza obuhvaća, iako time nije ograničen, sljedeće podatke:

a) statusu radnji iz prethodnih preispitivanja sustava upravljanja kvalitetom i okolišem;
b) promjene u vanjskim i unutarnjim pitanjima koja su bitna za sustav upravljanja kvalitetom i okolišem;
c) informacije o mjerljivim rezultatima i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom i okolišem, uključujući kretanja s obzirom na:
   1) zadovoljstvo kupaca i povratne informacije od odgovarajućih zainteresiranih strana;
   2) stupanj postizanja ciljeva kvalitete;
   3) mjerljive rezultate procesa i sukladnost proizvoda;
   4) nesukladnosti i popravne radnje;
   5) rezultate nadzora i mjerenja;
   6) rezultate audita;
   7) mjerljive rezultate vanjskih dobavljača;
d) primjerenost resursa;
e) djelotvornost mjera poduzetih u odnosu na korake povezane s rizicima i prilikama;
f) prilike za poboljšavanje.

7.3.3 Izlazi pregleda

Izlazi pregleda se odnose na:

– poboljšanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom i okolišem,
– poboljšanje proizvoda u odnosu na zahtjeve kupaca i drugih zainteresiranih strana
– poboljšanje procesa, uključujući njihov ekološki aspekt,
– potrebe za resursima koji su nužni za poboljšanja.

Izlazi su u obliku:

– mjerljivih ciljeva, uključujući ciljeve kvalitete i upravljanja okolišem,
– korektivnih i preventivnih mjera,
– odluka,
– zaključaka i informacija koje podupiru izbor ciljeva, mjera i odluka.

Predstavnik Uprave za kvalitetu i okoliš vodi cjelokupnu evidenciju i zapise pregleda.

8. POBOLJŠANJA

8.1 NESUKLADNOSTI I KOREKTIVNE MJERE

8.1.1 Rješavanje nesukladnosti povezanih s okolišem

Voditelj organizacijskog segmenta koji uoči događaj, obvezan je o tomu izraditi zapis "Izvješće o događaju", navodeći vrijeme pojave događaja, mjesto događaja, kratki opis događaja, mjere koje su poduzete na otklanjanju posljedica događaja te vrijeme prestanka događaja, kada je to moguće. Pritom je događaj definiran kao neočekivana ili neplanirana pojava koja za posljedicu ima onečišćenje okoliša u mjeri koja se ne smatra incidentnom. Postupci i odgovornosti navedeni su u proceduri *Rješavanje nesukladnosti,* QP-04.

8.1.2 Spremnost za intervencije i brzi odziv

Svrha postupaka je prepoznavanje mogućnosti i izvora pojave opasnih i incidentnih situacija, trajno provođenje propisanih mjera i aktivnosti da do njih ne dođe, a u slučaju da se ipak pojave osigurati brzu i djelotvornu intervenciju kojom će se umanjiti ili onemogućiti štetne posljedice za ljude, imovinu i okoliš.

Spremnost za intervencije integrira zahtjeve sigurnosti i zaštite na radu i zaštite okoliša. Dosljedna provedba zakonskih zahtjeva, planirano i provedeno stručno osposobljavanje zaposlenika na svim razinama, tehnička zaštitna opremljenost i sustav komuniciranja temelji su za visoku razinu sigurnosti i pouzdanosti procesa koji se provode u tvrtki Schiedel Proizvodnja dimnjaka.

Operativnim planom intervencija u zaštiti okoliša prepoznate su moguće opasnosti i utvrđene preventivne mjere, kao i mjere koje će se poduzeti ako do incidenta ipak dođe.

Predstavnik Uprave za kvalitetu i okoliš inicira promjene u dokumentaciji koja regulira postupke u interventnim situacijama ukoliko uoči stvarne ili moguće nedostatke u njihovoj provedbi. Organizira periodične simulacije provedbe postupaka. Procedura *Spremnost za intervencije*, QP-11 definira aktivnosti, postupke i referentne dokumente (procedure, pravilnike i planove) čijom se provedbom postiže spremnost za intervencije i brzi odziv.

8.1.3 Korektivne mjere

Korektivne mjere su sastavni dio procesa trajnog poboljšanja, a poduzimaju se u svrhu otklanjanja uzroka nesukladnosti i sprječavanje njihovog ponavljanja. Uspostavljena je

procedura koja utvrđuje odgovornosti, ovlasti i postupanje u procesu definiranja i nadzora provedbe korektivnih mjera. Procedura utvrđuje sljedeće elemente procesa korektivne mjere:

- uočavanje nesukladnosti
- određivanje njihovog uzroka i
- ocjenjivanje potrebe za mjerama koje sprječavaju njihovo ponavljanje
- definiranje i primjenu mjera te evidentiranje rezultata poduzete mjere
- preispitivanje učinkovitosti poduzetih korektivnih mjera.

Predstavnik Uprave za kvalitetu i za okoliš vodi evidencije o procesima povezanim s korektivnim mjerama i pripremaju izvještaje za pregled kojeg provodi poslovodstvo. Postupci i odgovornosti za iniciranje, poduzimanje i nadzor djelotvornosti korektivnih mjera propisane su procedurom *Korektivne mjere*, QP-05.

8.2 TRAJNO POBOLJŠAVANJE

Poslovodstvo teži neprekidnom poboljšanju djelotvornosti i učinkovitosti procesa primijenjenih u organizaciji. Uz interne audite i pregled kojeg provodi poslovodstvo, uspostavljeni su procesi koji omogućuju veću učestalost nadzora, prikupljanja podataka i informacija te donošenje mjera koje su usmjerene neprekidnom poboljšanju. Predstavnik Uprave za kvalitetu i za okoliš ima obvezu osiguravati koordinaciju sastavnica procesa trajnog poboljšavanja te inicirati i poticati mjere i nadzirati njihove rezultate. Aktivnosti trajnog poboljšanja i njihovi rezultati su dio pregleda kojeg provodi poslovodstvo. Proces trajnog poboljšavanja temelji se na:

- pokazateljima performansi procesa i proizvoda
- pokazateljima zadovoljstva kupaca i drugih zainteresiranih strana
- analiziranju problema
- primjeni politike i postizanju ciljeva kvalitete i upravljanja okolišem
- pregledu postizanja planova i ciljeva osposobljavanja
- rezultatima internih i eksternih audita
- iniciranju i nadzoru provođenja korektivnih i preventivnih mjera
- periodičnom pregledu i ocjenjivanju sustava upravljanja kvalitetom i okolišem unutar ISUO.

9. ZAKLJUČAK

Povijest čovječanstva otkriva da čovjek stvarajući materijalna i duhovna dobra nije uvijek donosio ispravne odluke i optimalno kombinirao resurse. U svojim razvojnim fazama kvaliteta je, kao i danas, određena sposobnost proizvoda, procesa ili sustava. Nažalost, ljudska povijest isprepletena je brojnim sukobima koji su vrlo često produkt kvalitete ili nekvalitete sustava i procesa.

Osiguranje kvalitete javlja se kao posljedica uvođenja statističkog praćenja proizvodnog procesa u Sjedinjenim Američkim Državama u vremenu između dva rata i iskustva vojnih operacija za vrijeme Drugog svjetskog rata. Najprije se javlja u vojnom sustavu Sjedinjenih Američkih Država na kraju pedesetih godina dvadesetog stoljeća. Pred kraj šezdesetih godina prelazi na Europski kontinent te se pojavljuju unaprijeđeni sustavi upravljanja kvalitetom za koje se može reći da su skupovi koordiniranih aktivnosti za upravljanje organizacijom s ciljem poboljšanja učinkovitosti i predstavljaju formalne sustave upravljanja koji jasno definiraju ciljeve, podižu opću razinu organizacije u tvrtki te osiguravaju konzistentnost.

Sustav upravljanja kvalitetom dokumentiran je kroz priručnik kvalitete, dokumentirane procedure te radne i ispitne upute koje definiraju odgovornost za procese, način provođenja aktivnosti, formulare i obrasce potrebne tijekom tih aktivnosti što omogućava lakše odvijanje procesa te bržu i učinkovitiju reakciju u slučaju incidentnih situacija. Međutim, od vremena nastanka pojave sustava kvalitete isti su se različito razvijali u pojedinim organizacijama, koje su te sustave razvijale sukladno vlastitim potrebama i zahtjevima, što je rezultiralo nepotrebnim trošenjem resursa jer kvaliteta odnosno nekvaliteta ima svoje troškove.

Uvođenjem standardiziranog načina uspostavljanja sustava upravljanja kvalitetom osamdesetih godina dvadesetog stoljeća u Europi uvodi se skupina norma pod nazivom ISO 9000, što omogućava organizacijama lakšu implementaciju. Taj sustav sublimira iskustva poduzeća najrazvijenijih zemalja u korištenju raspoloživih izvora u svrhu racionalizacije proizvodnih procesa. Implementacija sustava upravljanja kvalitetom stvara preduvjete za savladavanje slabosti poduzeća i prepreka u poslovanju, odnosno stjecanja konkurentske prednosti.

Usvajanje sustava norma ISO 9000 poduzećima manje razvijenih zemalja, ili zemalja koje su bile pogođene ratnim događanjima u koje spada i Republika Hrvatska, povijesna je prilika za intenzivno nadoknađivanje izgubljenog iskustva privređivanja u tržišnim okolnostima. Danas prevladava spoznaja o potrebi cjelovitog upravljanja kvalitetom. Prema normi ISO 9001 kvalitetu čine značajke proizvoda ili usluge koje zadovoljavaju potrebe. Normiranjem i poštivanjem normi održavaju se i unaprjeđuju poslovne mogućnosti i smanjuju troškovi proizvodnje, zadovoljavaju se zahtjevi korisnika i tržišta za kvalitetom, te povećava moral zaposlenika organizacije.

Upravljanje kvalitetom podrazumijeva koordinirane aktivnosti za upravljanje poduzećem s naglaskom na kvalitetu. To je skup radnji opće funkcije upravljanja koji određuje politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti te ih u okviru sustava kvalitete ostvaruje uz pomoć: planiranja kvalitete, praćenja kvalitete, osiguravanja kvalitete, poboljšavanja kvalitete.

Svako poduzeće primjenjuje određeni sustav za upravljanje kvalitetom, svjesno činjenice da bez kupaca proizvoda nema ni opstanka na tržištu. Razlike koje postoje među tržišnim uvjetima, veličini poduzeća, obliku vlasništva, društvenoj kulturi, stilu upravljanja i sl. uvjetuju da se njihov pristup upravljanju kvalitetom drastično razlikuje. Kad poduzeće prepozna važnost kvalitete, vrlo je vjerojatno da će primijeniti jedan od formalnih sustava za upravljanje kvalitetom. Sustav upravljanja kvalitetom (engl. Quality menadžment System – QMS) predstavlja skup međusobno ovisnih procesa nadzora nad proizvodnjom proizvoda i pružanja usluga, s ciljem održanja i konstantnog poboljšanja kvalitete.

10.IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠNOG RADA I AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ime i prezime studenta: Dario Brković
Matični broj studenta: 1-346/18 - PEI
Naslov rada: Integralni sustav upravljanja organizacijom

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.
Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum	Potpis studenta
_____	_____

11. POPIS LITERATURE

1. Drljača, M. (2004). Mala enciklopedija kvalitete V dio – Troškovi kvalitete, Oskar, Zagreb.

2. Drljača M. (2003). Hrvatska korporacijska uspješnost i sustav kvalitete, *Ekonomski pregled*, br. 3-4, str. 359-368, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb.

3. Funda D. (2012). Upravljanje kvalitetom, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica.

4. Goetsch, S.B.& Davis, S.B. (2010). Qualitymanagement for organizationalexcellence: Introduction to Total Quality, Pearson, New Jersey.

5. Injac, N. (1998). Mala enciklopedija kvalitete, I dio, Oskar, Zagreb.

6. Klaić, B. (1985) Rječnik stranih riječi. Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb.

7. Knežević, Z. (2007). Osiguranje kvalitete u analitičkom laboratoriju, Hrvatski časopis za javno zdravstvo, Vol 3, broj 10., Hrvatski zavod za javno zdravstvo, Zagreb.

8. Lazibat, T. (2009). Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb.

9. Lazibat, T., Baković, T. (2012). Šest sigma sustav za upravljanje kvalitetom, Poslovna izvrsnost 1(1), str. 55-67. Ekonomski fakultet, Zagreb.

10. Lazibat, T., Matić, B. (2000). Troškovi kvalitete kao čimbenik povećanja konkurentnosti na domaćem i svjetskom tržištu, Ekonomski pregled, Vol 51, No 11-12, str. 1334-1351), Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb.

11. Wadsworth, H.M., Stephens, K.S., Godfrey, A.B. (2002). ModernMethods for QualityControl and Improvement, Wiley.

12. POPIS SLIKA

Slika 1 - Tvrtka Schiedel u Golubovcu 14
Slika 2 - Grupe poslovnih procesa 17
Slika 3 - Organizacijska shema 20

ŽIVOTOPIS

Dario Brković
Državljanstvo: hrvatsko

Telefon: (+385) 915802227

Datum rođenja: 23/07/1986

Spol: Muško

E-adresa: dario.brkovic@gmail.com

Adresa: Kuzminec 86, 49252 Mihovljan (Hrvatska)

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE Tehničar za elektroniku - Srednja škola
Elektrostrojarska škola [2000 – 2004]
Adresa: Varaždin,

Student - Poslovna ekonomija i financije
Veleučilište Baltazar [2018 – Trenutačno]
Adresa: Zaprešić,

Stručnjak zaštite na radu Razina 1
Republika Hrvatska, Ministarstvo rada i mirovinskog sustava [2018 – 2018] Adresa: Zagreb,

Managing team development and change
DSC Group [05/2016]
Adresa: Bratislava (Slovačka)

Effective personal relationships at work
DSC Group [06/2016]
Adresa: Bratislava (Slovačka)

Leading by example
DSC Group [10/2016]
Adresa: Bratislava (Slovačka)

Working with employee's knowledge and experiences - Key principle for sustainable organizational learning DSC Group [03/2017]
Adresa: Bratislava (Slovačka)

Lateral leadership and influencing skills
DSC Group [05/2017]
Adresa: Bratislava (Slovačka)

Transforming People's thinking and communication at work
DCS Group [09/2017]

Adresa: Bratislava (Slovačka)

Project management - persuasive presentation of quality and sustainability of project outcomes
DSC Group [12/2017]
Adresa: Bratislava (Slovačka)

RADNO ISKUSTVO

Skladištar Inox asortimana dimnjaka
Schiedel proizvodnja dimnjaka d.o.o. [01/09/2008 – 01/06/2011]
Mjesto: Novi Golubovec Zemlja: Hrvatska
Poslovi logistike skladišta, fizičko zaprimanje i izdavanje robe, pakiranje robe.
Materijalno knjigovodstvo - otpremnice i primke
Koordinacija s kupcima - zaprimanje narudžbi , otpremanje robe
Priprema i sudjelovanje na sajmovima - uređenje izložbenih prostora.
Sudjelovanje pri izradi kalkulacija cijena i ostalog promidžbenog materijala.
Izrada ponuda za kupce.

Služba za kupce
Schiedel proizvodnnja dimnjaka d.o.o. [01/06/2011 – 30/04/2018]
Mjesto: Novi Golubovec
Zemlja: Hrvatska
Izdavanje ponuda za kupce. Naručivanje i otpremanje robe. Razne evidencije i kalkulacije. Tehnička i prodajna podrška za kupce. Analiza cijena. Sudjelovanje u pripremi prospekata i cjenika.

Voditelj logistike i nabave
Schiedel proizvodnja dimnjaka d.o.o. [01/01/2017 – 01/01/2021]
Mjesto: Novi Golubovec
Zemlja: Hrvatska
Upravljanje timom i suradnja s voditeljima ostalih odjela. Kontrola nivoa zaliha skladišta sirovina i skladišta gotovih proizvod. Aktivno sudjelovanje u svim procesima vezanim za unaprjeđenje poslovanja logistike i nabave. Organizira i kontrolira aktivnosti povrata robe Organizira i upravlja aktivnostima provođenja inventura u skladištu.

Prokurist
Schiedel proizvodnja dimnjaka d.o.o. [01/03/2020 – Trenutačno]
Mjesto: Novi Golubovec
Zemlja: Hrvatska
Sudjelovanje u formuliranju strateških ciljeva i poslovnih planova tvrtke. Nadzor poslovanja i aktivnosti unutar tvrtke.Sklapanje poslova i ugovora i ime tvrtke.

Voditelj pogona
Schiedel proizvodnja dimnjaka [01/01/2021 – Trenutačno]
Mjesto: Novi Golubovec
Zemlja: Hrvatska
Upravljanje odjelima Logistike, Nabave, Računovodstva, Financija i Marketinga. Mentorstvo i edukacija zaposlenika u svom odjelu. Praćenje i primjena zakonske regulative. Upravljanje građevinama, opremom, strojevima te svom ostalom imovinom. Provođenje mjera zaštite na radu i zaštite okoliša.

Ovlaštenik zaštite na radu
Schiedel proizvodnja dimnjaka d.o.o. [30/04/2018 – Trenutačno]
Mjesto: Novi Golubovec Zemlja: Hrvatska
Poslovi u skladu s odredbama Zakona o zaštiti na radu.

Predstavnik Uprave za kvalitetu i okoliš
Schiedel proizvodnja dimnjaka d.o.o. [20/04/2020 – Trenutačno]
Mjesto: Novi Golubovec Zemlja: Hrvatska
Planiranje i provedba internih audita. Nadzor rezultata sustava upravljanja kvalitetom i okolišem.
Osiguravanje da su procesi potrebni za sustav upravljanja kvalitetom i okolišem uspostavljeni, primijenjeni i održavani. Osiguravanje da je sustav upravljanja kvalitetom i okolišem uspostavljen, primijenjen i održavan u skladu sa zahtjevima međunarodnih normi. Praćenje realizacije politike i ciljeva upravljanja kvalitetom i okolišem i svih zahtjeva za osiguranje kvalitete proizvoda i procesa

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici:
hrvatski
Drugi jezici: engleski
SLUŠANJE B2 ČITANJE B2 PISANJE B2
GOVORNA PRODUKCIJA B2 GOVORNA INTERAKCIJA B2
DIGITALNE VJEŠTINE

Izvrsno služenje svih Office paketa. / SAP sustaav / G-Suite (G-mail G-drive G-meet) /
Microsoft Teams /
Zoom / Skype / Microsoft Powerpoint / Microsoft Word / Microsoft Excel

VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: B

PROJEKTI

Projekt CRM - voditelj projekta
[2020 – 2021]
Implementacija CRM-a (Customer Relationship Management) u organizaciju Schiedel proizvodnja dimnjaka d.o.o.

Projekt Schiedel Profi - voditelj projekta
[2017 – 2018]
Implementacija alata za izdavanje ponuda i online naručivanje u organizaciji Schiedel proizvodnja dimnjaka d.o.o.

Projekt SAP - član tima [2014]
Implementacija SAP sustava u organizaciju Schiedel proizvodnja dimnjaka d.o.o., Zadužen za MM dio.

Projekt: Schiedel TAG (Talent Adriatic Group) - član grupe [2016 – 2017]
Projekt razvoja novog proizvoda

KONFERENCIJE I SEMINARI

8. Konferencija dimnjačara Hrvatske
[Marija Bistrica, 21/03/2019 – 22/03/2019]
Predavač na temu: Predstavljanje alata za partnere - Schiedel Profi, te obaveze za CE oznaku na dimnjaku

Stručno edukacijski seminar za polaganje stručnog ispita Stručnjaka zaštite na radu.
[Zavod za istraživanje i razvoj sigurnosti d.o.o., Zagreb, 06/04/2018 – 07/04/2018]

DRUŠTVENE I POLITIČKE AKTIVNOSTI

Kulturno Umjetničko Društvo
[Novi Golubovec, 2000 – 2013]
Intedant društva
Član upravnog odbora

HOBIJI I INTERESI

Slobodno vrijeme
Druženje s obitelji, šetnja, vožnja bicikla.