

# Značenje i primjena međunarodnih norma u području upravljanja kvalitetom, s naglaskom na sustave upravljanja

---

Zobec, Jurica

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:828335>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**

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](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**JURICA ZOBEC**

**ZNAČENJE I PRIMJENA MEĐUNARODNIH NORMA U**  
**PODRUČJU UPRAVLJANJA KVALITETOM, S NAGLASKOM**  
**NA SUSTAVE UPRAVLJANJA**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**ZNAČENJE I PRIMJENA MEĐUNARODNIH NORMA U**  
**PODRUČJU UPRAVLJANJA KVALITETOM, S NAGLASKOM**  
**NA SUSTAVE UPRAVLJANJA**

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

**Naziv kolegija:**  
**Upravljanje kvalitetom u uredskome poslovanju**

**Student:**  
**Jurica Zobec**

**JMBAG studenta:**  
**0234055232**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1. Problem i predmet završnog rada .....	3
1.2. Svrha i cilj istraživanja .....	3
1.3. Struktura rada .....	3
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČENJE KVALITETE U POSLOVANJU.....</b>	<b>5</b>
2.1. Definiranje kvalitete .....	5
2.2. Povijest kvalitete.....	7
<b>3. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM.....</b>	<b>10</b>
3.1. Definicija upravljanja kvalitetom .....	10
3.2. Alati i metode upravljanja kvalitetom .....	13
3.3. Koristi i prednosti sustava upravljanja kvalitetom .....	14
3.4. Norma ISO 9001 .....	15
<b>4. SUSTAVI UPRAVLJANJA OKOLIŠEM.....</b>	<b>18</b>
4.1 EMAS - Sustav upravljanja okolišem .....	18
4.2 Norma ISO 14001.....	20
4.2.1. Norma ISO 14001:2015 .....	20
4.2.2. Koristi od implementacije norme ISO 14001:2015 .....	21
4.3 Glavni elementi upravljanja okolišem.....	22
<b>5. SUSTAVI UPRAVLJANJE ZDRAVLJEM I SIGURNOSTI NA RADU.....</b>	<b>23</b>
5.1. Ugroze .....	23
5.2. Norma OHSAS 18001 .....	25
<b>6. SUSTAVI UPRAVLJANJA SIGURNOSTI HRANE.....</b>	<b>27</b>
6.1. HACCP.....	27
6.2. Norma ISO 22000.....	29
<b>7. SUSTAV UPRAVLJANJA INFORMACIJSKOM SIGURNOSTI.....</b>	<b>31</b>
7.1. Norma ISO/IEC 27001:2013 .....	31
<b>8. INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA .....</b>	<b>33</b>

<b>9. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>35</b>
<b>10. LITERATURA .....</b>	<b>37</b>
10.1 Knjige .....	37
10.2 Stručni članci i radovi.....	38
10.3 Web.....	39
<b>11. POPIS SLIKA.....</b>	<b>40</b>
<b>12. ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>41</b>

## **SAŽETAK**

U završnom radu prikazane su vrste sustava upravljanja organizacije, a to su: Sustavi upravljanja kvalitetom, Sustavi upravljanja okolišem, Sustavi upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu zaposlenika, Sustavi upravljanja sigurnošću hrane, Sustav upravljanja informacijskom sigurnošću, Integrirani sustavi upravljanja. Uspješno upravljanje organizacijom i poslovnim odlukama, prepoznavanje poslovnih poremećaja i rizika u poslovanju treba se temeljiti na kvaliteti rada organizacije, njenim sustavima upravljanja i međunarodno priznatim normama ISO. Osnovni instrument uspješnog poslovanja određene organizacije jest kvaliteta. Kvaliteta je strateški cilj svake organizacije koje želi opstati i biti konkurentno kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu. Upravljanje kvalitetom, sustavi kvalitete, alati za mjerenje kvalitete, norme te drugi pristupi i metode pomažu organizaciji da posluje uspješno u svim segmentima.

**Ključne riječi:** organizacija, kvaliteta, sustav upravljanja, ISO norma, uspjeh

**Title in English: Significance and application of international standards in the field of quality management, with emphasis on management systems**

**ABSTRACT**

This final paper presents the types of management systems of organizations, namely: Quality Management Systems, Environmental Management Systems, Occupational Health and Safety Management Systems, Food Safety Management Systems, Information Security Management System, Integrated Management Systems. Successfully managing the organisation and business decisions, identifying business and risks should be based on the quality of the organisation's work, management systems and internationally recognised ISO standards. The basic instrument of successful business of a particular organisation is quality. Quality is the strategic goal of any organizations that wants to survive and to be competitive on the domestic market and on the foreign market. Quality management, quality systems, quality measurement tools, standards, other approaches and methods help the organisation to operate successfully in all segments.

**Key words:** Organisation, quality, management system, ISO standard, success

## **1. UVOD**

### **1.1. Problem i predmet završnog rada**

**Problem rada** je nedovoljna razina znanja o međunarodnim normama i sustavima upravljanja u organizaciji te njihovu značaju u upravljanju poslovanjem te općenito nedovoljna primjena istih. Prethodno definirani problem rezultira lošijim poslovnim rezultatima od optimalnih, neadekvatnim i rizičnim poslovnim odlukama, većim i nepotrebnim troškovima poslovanja.

**Predmet rada** je definirati pojam kvalitete, njene karakteristike, povijest kvalitete, te navesti specifičnosti i definicije sustava upravljanja kvalitetom, okolišem, zdravljem i sigurnosti na radu zaposlenika, upravljanja sigurnošću hrane, upravljanja informacijskom sigurnošću, te integrirani sustavi upravljanja.

### **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

**Svrha i cilj** ovog istraživanja je detaljno proučiti pojmove kvalitete, sve specifičnosti koje ju opisuje, kao i sve karakteristike sustava upravljanja.

### **1.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen na devet poglavlja, od kojih svako od njih ima posebno objašnjenje.

U uvodnome poglavlju opisan je predmet i problem istraživanja kao i svrha i cilj istraživanja ovog rada, te je na kraju objašnjena sama struktura rada.

U drugome poglavlju koji nosi naziv *Pojmovno određene i značenje kvalitete* u poslovanju opisana je definicija kvalitete, njene karakteristike i nastanak kvalitete tijekom povijesti, te razvoj kroz povijest.



U trećem dijelu koji nosi naziv *Sustavi upravljanja kvalitetom*, detaljno je objašnjen pojam takvog sustava, kao i međunarodna norma koja obilježava takav sustav.

Potanko su navedene i sve koristi i prednosti takvog sustava, te si navedeni alati i metode koje se koriste pri upravljanju kvalitetom u organizaciji.

U četvrtom dijelu pod nazivom *Sustavi upravljanja okolišem*, navedena je definicija sustava, kao i njegove temeljne funkcije te razlozi uvođenja takvog sustava i njegovih normi, kao i koristi koje ima organizacija uvođenjem istog.

U petom poglavlju rada pod nazivom *Sustavi upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu zaposlenika*, objašnjen je postupak rada takvog sustava, kao i način provođenja njega i njegovih normi, te sve karakteristike koje opisuju takav jedan sustav.

U šestom poglavlju, koji nosi naziv *Sustavi upravljanja sigurnošću hrane*, detaljno se opisuje najuspješnija metoda za osiguranje sigurnosti hrane (HACCP) i njegovi principi, kao i koristi i prednosti primjene takvog sustava.

U sedmom dijelu rada koji se naziva *Sustav upravljanja informacijskom sigurnošću*, definira se pojam informacijske sigurnosti i objašnjava ovisnost o informacijskim sustavima i uslugama, te se navode prednosti uvođenja normi i sustava upravljanja informacijske sigurnosti.

U osmom poglavlju ovog rada, *Integrirani sustav upravljanja*, definira se pojam integriranog sustava upravljanja, te se navode sve važne značajke tog sustava.

U zaključnom devetom poglavlju sve je ukratko analizirano.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČENJE KVALITETE U POSLOVANJU**

Kvaliteta je pojam široke uporabe s kojim se susrećemo svakodnevno. Kvaliteta se smatra jednim od najznačajnijih fenomena današnjice s trajnim trendom njegovog isticanja. Kvaliteta se kao iznimno važan čimbenik afirmira tek nakon industrijskog razvoja, u novije doba, do čega je došlo logikom razvoja nakon što je mnogo vremena bila u sjeni kvantitete. Konkurentskim nadmetanjem i suvremenim tehnološkim razvojem kvaliteta zauzima prvo mjesto, no i dalje postoje razne nedoumice, ali i neznanja vezana za kvalitetu, stoga se postavlja pitanje što je zapravo kvaliteta i na koji način ju definirati.

### **2.1. Definiranje kvalitete**

Pojam kvalitete potječe od grčke riječi *qualitas* (svojstvo, vrijednost, sposobnost). Stoga možemo kvalitetu definirati kao svojstvo koje označava određeni proizvod ili uslugu te ih razlikuje od drugih proizvoda i usluga.

Zadovoljstvo kupca smatra se najkorištenijom definicijom kvalitete. Temelj revolucije kvalitete krije se u navedenoj definiciji, a temelj revokucije ostavren je ponajprije u japanskim poduzećima nakon II. svjetskog rata, te se sastoji od ideje da kvalitetu ne definira baš svatko, već kupac, tj. kranji korisnik usluga, odnosno proizvoda. (Lazibat, Baković, 2012)

R. G. Schroeder ističe da „*s gledišta potrošača kvaliteta se često povezuje s vrijednošću, korisnošću ili pak cijenom*“. Kvaliteta se općenito definira kao zadovoljavanje potreba potrošača (kupca), stoga se može zaključiti da je takav proizvod spreman za upotrebu od strane potrošača, odnosno kupca. Vrijednošću koju dobiva kupac, odnosno njegovo zadovoljstvo proizvodom usko je povezana s prilagođenosti proizvoda ili usluge za upotrebu. Kupac taj koji to određuje, a ne proizvođač. (Schroeder, 1999)

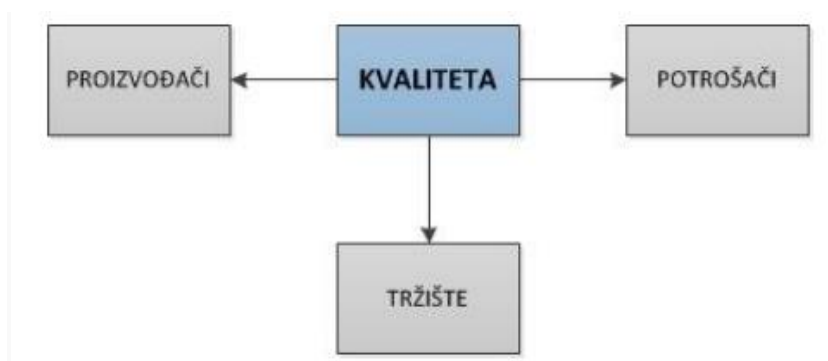
Objašnjenje nevedene definicije da je zadovoljstvo kupca kvaliteta, započinje definiranjem riječi „kupac“, stoga je kupac svatko na koga utječe proizvod ili proces. Kupci mogu biti: vanjski - konačni korisnici, posredni proizvođači, trgovci; unutarnji - odjeli poduzeća koji su opskrbljeni dijelovima za neki sklop i ostali na koje s to odnosi. (Juran, Gryna, 1999)

Prema Crosbyju kvaliteta se definira kao prilagodljivost, odnosno udovoljavanje kupčevim zahtjevima. On tvrdi da *"...moramo definirati kvalitetu kao udovoljavanje zahtjevima ako njome namjeravamo upravljati"*. Ujedno ističe da je kvaliteta zapravo rezultat prevencije, dok je standard kvalitete nedostatak (Crosby, 1989.)

Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki, (2008) navode *„da je kvaliteta stupanj do kojeg proizvodi ili usluge zadovoljavaju potrebe i zahtjeve klijenata, no i dalje je teško precizno odrediti jer takva definicija ovisi o percepcijama klijenata o tome koliko određeni proizvod ili usluga zadovoljava ili premašuje njihova očekivanja.“*

*„Kvaliteta se definira najčešće kao skup svih značajki proizvoda/ usluge koje zadovoljavaju izražene i očekivane određene potrebe potrošača, ujedno kvaliteta je cilj savršene organizacije i filozofija prema kojoj je proizvod ili usluga kvalitetna kada zadovoljava sve želje, potrebe i očekivanja kupca ili korisnika. Kvaliteta je i metodologija, odnosno način na koji se potiče aktivno ljudsko sudjelovanje, temeljeno na uključivanju odgovornosti svakog pojedinca.“* (Skoko, 2000.)

*„Kvaliteta je subjektivna, stoga se može promatrati iz perspektive kupca, proizvođača i tržišta. Za potrošača kvaliteta je stupanj vrijednosti proizvoda ili usluge koji zadovoljavaju određenu potrebu. S gledišta proizvođača kvaliteta je mjera koja pokazuje koliki je uspjeh ostvario vlastiti proizvod ili usluga namijenjen tržištu. Dok s gledišta tržišta, tržište kvalitetu gleda kao stupanj do kojeg određena roba ili usluga zadovoljava određenog kupca u odnosu na istovrsnu robu ili uslugu konkurencije. Kvaliteta je stupanj do kojeg su proizvodi i usluge prošli od kupoprodaje i potvrdili se kao kvalitetan proizvod ili usluga i pritom ostvarili veliki profit.“*



Slika 1 Kvaliteta u odnosu na kupca, proizvođača i tržišta

Izvor: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>

Autori Prajogo i Sohal navode četiri temeljna stajališta, a to su (Lazibat, Baković, 2012):

- „kvaliteta kao sukladnost sa specifikacijama,
- kvaliteta kao superiorna vrijednost,
- kvaliteta kao ispunjavanje ili premašivanje zahtjeva kupaca,
- kvaliteta kao izvrsnost“

## **2.2. Povijest kvalitete**

Kvalitetan proizvod, kvalitetnu uslugu i kvalitetan život je uvijek ono što ljudi žele. U prvim pisanim tragovima, kao što su pisani tragovi iz Kine, Egipta, Mezopotamije, Grčke i sl. potječu prva saznanja o povijesti kvalitete. Povijesni primjeri kao što su razmjena ljudskih dobara ili doba starih Rimljani koji su vršili kontrole cesta, vojnih utvrda i sl. pokazuju da je ljudski rod od početka postojanja vodio računa o kvaliteti, ali i da je loša kvaliteta proizvoda uvijek nekog nešto koštala, bilo to novca, ostalog bogatstva ili čak života. Danas više nije takav takav slučaj, odnosno zbog nekvalitete nitko se neće ubiti, ali u suvremenom tržišnom gospodarstvu zbog nekvalitete i sve zahtjevnijeg tržišta mnoga poduzeća se „gase“, a to najviše utječe na zaposlenike poduzeća.

Tijekom povijesti nadzor nad kvalitetom obavljali su kupci susrećući se s proizvođačima. Pojavom posrednika u interakciji između kupca i proizvođača javljaju se zahtjevi za novim instrumentima osiguranja kvalitete, a to su jamstva i određene specifikacije vezane uz kvalitetu. Znanosti o kvaliteti pojavljuje se nakon pojave industrijske revolucije i masovne proizvodnje.

Temeljna shvaćanja pojma kvalitete, kvaliteta se razvija u četiri temeljne faze (Lazibat, 2005):

➤ PRVA FAZA: Ponuda manja od potražnje

Do 1963.godine (poslijeratno razdoblje) - kupac je morao kupiti sve što tržište nudi, zbog nedostatka robe, no prodavači su na kupca gledali kao na opterećenje. Proizvođači su ti koji su definirali kvalitetu, kapacitet i dizajn s tim da se ne uključuje kranji potrošač, jer je kupac morao biti zadovoljan sa svime (proizvodom ili uslugom). Menadžment se u takvim situacijama fokusirao na proizvodnju - osiguranje količine, dok manje brine o inovacijama u proizvodnji ili obrazovanju zaposlenih.

➤ DRUGA FAZA: Ravnoteža između ponude i potražnje

Povećanje količine proizvedenih proizvoda dovodi do ravnoteže ponude i potražnjom. Proizvođači svoju pozornost usmjeravaju na samo oblikovanje proizvoda, njegov izgled, na taj način stvaraju se prvi zahtjevi u pogledu kvalitete, koji su doveli do prvih usuglašavanja i prihvatljivosti određene razine kvalitete. Rezultat takvih zahtjeva su upravljanje kvalitetom i sustavne mjere kvalitete.

➤ TREĆA FAZA: Povećana ponuda proizvoda – promjena tržišta

Povećanje konkurencije omogućuje kupcima da zahtjevaju proizvod bez greške, „savršen proizvod“. Kupac ima mogućnost informirati se o proizvodu koji kupuje, kao i o samoj kvaliteti proizvoda. Veliki korisnici (npr. automobilska industrija) uvode definirane sustave osiguranja kvalitete dobavljača i provjeravaju dobavljače. „Kvaliteta se osigurava sustavnim praćenjem procesa nastanka proizvoda i na taj način postaje jasno da je potrebno postaviti nezavisni sustav osiguranja kvalitete. To je razlog zbog kojeg su uvedene norme za normiranje sustava osiguranja kvalitete ISO 9000, kako bi se omogućila certifikacija i usporedivost sustava osiguranja kvalitete nezavisnog mjesta.“

➤ ČETVRTA FAZA: Promjena i proširivanje razumijevanja proizvoda

Poduzeća se orijentiraju na budućnost, a kupac je taj koji postavlja uvjete kakvu kvalitetu proizvoda ili usluge želi. Proizvode iste kvalitete proizvođači isporučuju po konkurentnim cijenama. Zadovoljenje želje i potrebe kupca postaja najvažnija mjera kvalitete. „Kvaliteta se zasniva na motivaciji i porastu svijesti zaposlenika o važnosti kvalitete, kvaliteta se ne provjerava samo statističkim metodama. U ovoj fazi najvažniji postaju ljudski resursi.“

➤ PETA FAZA: Orijehtacija na budućnost

Zbog optimalizacije cjelokupnog sustava u ovoj fazi važno je zajedničko planiranje zahtjeva isporučitelja s kupcem, s gledišta kvalitete, kao i povezivanje raznih poduzeća u poseban proces nastanka samog proizvoda. Globalizacija igra veliku ulogu u implementaciji koncepta kvalitete. Temeljem certificiranog i dokumentiranog sustava upravljanja kvalitetom postiže se bitno povjerenje između poručitelja i samog kupca, koje je bitno radi međunarodne suradnje.

Vratimo li se kratko u povijest kvalitete, možemo zaključiti da je kvaliteta bila važna od trenutka čovjekova postojanja, pa sve do danas. Kvaliteta je tijekom vremena napradovala točno onako kako su to zahtijevale čovjekove potrebe i želje.

### **3. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM**

#### **3.1. Definicija upravljanja kvalitetom**

Sustav upravljanja kvalitetom definira se kao implementiran sustav u organizaciji koji daje određeni radni okvir temeljem kojega se ostvaruju određeni rezultati/ciljevi određene organizacije organizacije na učinkovit i efikasan način. Laički rečeno sustav upravljanja kvalitetom je „način na koji želimo da određeni posao bude obavljen“. Takav sustav je skup elemenata koji su međusobno povezani i djeluju zajedno.

Drljača (2012), navodi „sustav je skup međusobno povezanih ili međusobno ovisnih elemenata. To je grupa elemenata koji ne mogu biti odvojeni u neovisne dijelove, a da se pritom ne načini šteta cjelini. Svaki se sustav sastoji od dvaju ili više elemenata što moraju zadovoljiti sljedeće uvjete: 1) svaki dio utječe na djelovanje cjeline, 2) djelovanje elemenata ili komponenata međusobno je ovisno, što utječe na učinak cjeline, 3) ma kako se komponente dijeli u skupine, svaka komponenta nema neovisan utjecaj na cjelinu. Sustav upravljanja organizacije složena je kompozicija strukturnih elemenata nužnih za odvijanje poslovnih procesa: 1) dokumenti kojima se utvrđuje opredjeljenje organizacije, a materijalizirani su u misiji, viziji, strategiji, politici te općim i posebnim ciljevima, 2) organizacijski ustroj, 3) poslovni procesi, 4) resursi, 5) partnerstva i 6) informacije i komunikacija.“

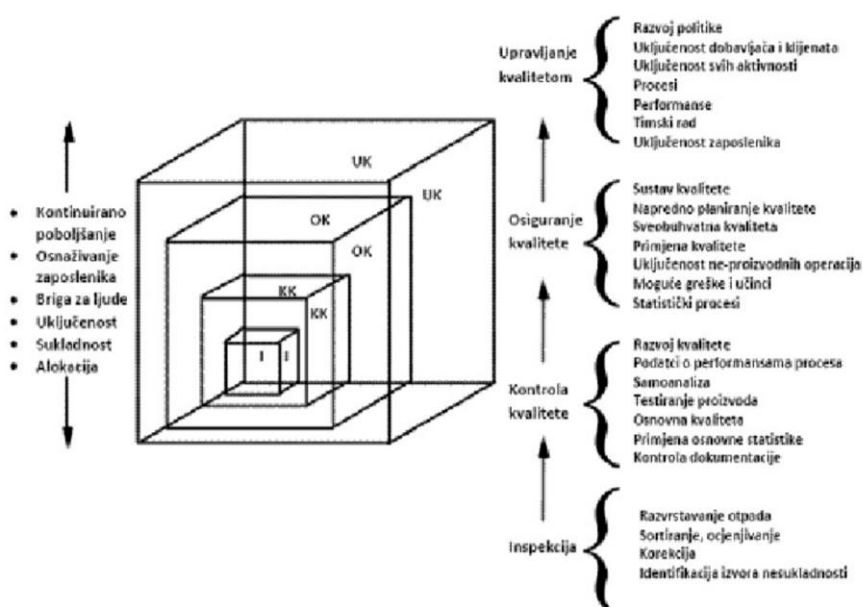
Funda (n.d.) navodi da je upravljanje kvalitetom dio upravljanja kojim se ostvaruju ciljevi kvalitete temeljem planiranja, poboljšavanja, osiguravanja, praćenja kvalitete. Suvremene situacije upravljanja kvalitetom rezultiraju time, da upravljanje kvalitetom postaje poslovna funkcija, no u njoj moraju sudjelovati svi ljudi u organizaciji, različitih specijalizacija.

Suvremeno tržište stvara pritisak svim trgovačkim društvima da postignu novu, ali i da održe već postojeću konkurentsku prednost. Da bi ostvarili konkurentsku prednost moraju zadovoljiti potrebe kupca na što bolji, efikasniji i brži način od konkurencije. Cilj je nadmašiti očekivanja kupaca, kako bi se stvorio dojam da konkurencija neće moći na bolji način zadovoljiti njihove potrebe. (Lazibat, 2009.)

Lazibat i Baković, (2012.) definiraju upravljanje kvalitetom „multidimenzionalnim pristupom u upravljanju organizacijom koji je orijentiran na stvaranje kulture kvalitete, isporuku superiorne vrijednosti zainteresiranim stranama , kao i stvaranju trajne, održive konkurentske prednosti za pojedinu organizaciju.“

Prema Lazibatu (2009.) upravljanje kvalitetom definira se kao „primjena formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupca uz minimalne troškove i postizanje kontinuiranog unapređenja.“ Takav sustav zahtjeva dokumentaciju, strukturu organizacije i odgovornost djelatnika, kao i procedure potrebne za postizanje učinkovitog napretka kvalitete.

Skoko (2000.) navodi da je „upravljanje kvalitetom proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se postignu određeni ciljevi kvalitete određene organizacije. Također on navodi da upravljanje kvalitetom predstavlja skup radnji opće funkcije upravljanja koji određuje temeljnu politiku kvalitete, ciljeve, ali i odgovornosti, te se na temelju sustava kvalitete ostvaruju pomoću planiranja kvalitete, njenog praćenja, osiguravanja i poboljšanja.“



Slika 2 Upravljanje kvalitetom

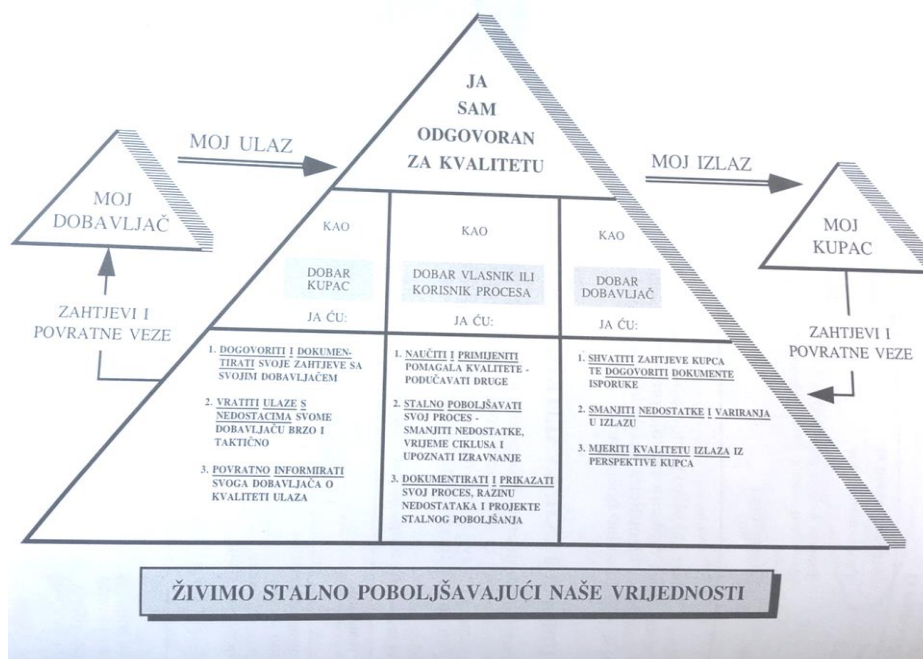
Izvor: <https://vdocuments.mx/4-upravljanje-kvalitetom-55b07dab8caf1.html>



„Najbolje svjetske kompanije izgrađuju poslovnu strategiju koja je jasna temeljem načela prema kojemu je kvaliteta čimbenik istovremenog i usklađenog postizanja zadovoljstva potrošača i njihova poslovnog uspjeha.“ Te kompanije na takvoj osnovi, u „opasnim“ uvjetima konkurencije, ostavaruju izvrsne poslovne rezultate. To dovodi do zaključka da je kvaliteta osnovni način upravljanja takvom kompanijom. (Skoko, 2000.)

Uspješno upravljanje kvalitetom u organizaciji zahtjeva provođenje neprestanih poboljšavanja, no organizacija mora pridavati i iznimno veliku važnost kupcima. „Za svako uspješno upravljanje kvalitetom bitna je uključenost svih zaposlenika organizacije. Kako bi se to postiglo potrebno je iskoristiti potencijale zaposlenika, potrebno je provoditi timski rad i provoditi stimulativnu politiku.“

„Upravljanje kvalitetom treba obuhvatiti cijelinu upravljanja općenito, odnosno treba postati načinom upravljanja organizacijom, načinom razmišljanja i kulture organizacije. Također je važno umrežiti cijelu organizaciju s istim ciljevima i svrhom, slijediti misiju i ostvariti viziju organizacije s kojima svaki zaposlenik i osoba uključena u organizaciji treba biti upoznat.“



Slika 3 Proces stalnog poboljšavanja

Izvor: Juran, Gryna, 1999:8

### **3.2. Alati i metode upravljanja kvalitetom**

Alati i metode zapravo su tehnike, vještine, sredstva koja se koriste za rješavanje specifičnih zadataka i problema vezanih za sustave upravljanja kvalitetom. Ko takvi pomažu dostizanju određenog cilja u sustavnom pristupu djelovanja ili istraživanja. „Svaki sustav je poseban, stoga se u pojedinačno svakom sustavu upravljanja kvalitetom primjenjuju alati i metode koji se koriste u ovisnosti od mogućnosti organizacije. Da bi se takvi alati i metode uspješno primjenili, moraju se ispuniti određeni preduvjeti uspješne primjene metoda i alata za upravljanje kvalitetom su u punoj potpori uprave, izobrazbi, definiranim ciljevima upotrebe.“

Alati za upravljanje kvalitetom mogu biti alati koji obuhvaćaju cijelu organizaciju, grafički alati, alati za identifikaciju problema, alati za analizu podataka, alati za identifikaciju problema, alati za donošenje odluka, alati za modeliranje isl.. Tradicionalni alati namijenjeni su svima u organizaciji, te se temelje na osnovnim statističkim konceptima. Novi alati - alati za rješavanje problema, namijenjeni su menadžmentu i te se baziraju na sistematizaciji verbalnih podataka.

**PARETO DIJAGRAM** „teži pronalaženju najznačajnijih čimbenika neke situacije, nekoliko uzročnika daje veliku većinu varijacija, općenito pravilo ističe da je oko 20% uzročnika odgovorno za 80% varijacija, upotrebljava se za traženje pravilnosti u varijacijama tijekom vremena radi dobivanja slike o napretku koji se ostvaruje u nastojanjima koja se odnose na poboljšavanje kvalitete, na taj način je moguće bilježenjem nedostataka tijekom vremena utvrditi negativne trendove.“ (Krmpotić, 2016)

**KONTROLNA KARTA** grafička usporedba podataka o ispunjavanju funkcije procesa prema izračunatim „kontrolnim granicama“ povučanim kao granične crte, **temeljna upotreba kontrolne karte** otkrivanje prenosivih uzroka varijacije u procesu. Procesne su varijacije dokazane s dvije vrste uzroka slučajnog isključivo radi slučajnosti i prenosivog radi određenih posebnih uzroka. U idealnoj bi situaciji samo slučajni uzroci trebali biti prisutni u procesu. Proces koji radi bez prenosivih uzroka varijacije je u stanju statističke kontrole ili pod kontrolom.

**ISHIKAWA DIJAGRAM** predstavlja odnos između problema i njegovih potencijalnih uzročnika, upotrebljava se za organiziranje razmišljanja o kvalitativnim problemima, moguće ga je upotrebljavati i za istraživanje već postojećih problema, ali i za prijevremeno prepoznavanje svih čimbenika koji pridonose kvalitativnim problemima prije njihova razvitka te za utvrđivanje popisa svih čimbenika koji doprinose željenom rezultatu.

**DIJAGRAM TIJEKA** „upotrebljava se u pojašnjavanju ili analizi nekog procesa. u praktičnoj primjeni pomaže pri: utvrđivanju kritičnih mjesta u samom procesu, otkrivanju mjesta poremećaja, utvrđivanju troškova kvalitete, određivanju odgovornosti za neke od operacija, pregledu zapisa i dokumenata koji proizlaze iz određenih operacija, objašnjenju procesa i predlaganju boljih rješenja, izbacivanju nepotrebne kontrole, objedinjavanju operacija, utvrđivanju mjesta gdje se vode zapisi i osobe koje ih vode.“ (Rukavina, 2015)

### **3.3. Koristi i prednosti sustava upravljanja kvalitetom**

Iznimno je mala vjerojatnost da neki od vrhunskih proizvođača plasira na tržište nekvalitetan proizvod, jednako tako ista je vjerojatnost da plasira iznimno vrhunski proizvod. Živimo u društvu koje iz dana u dan zahtjeva „nešto novo“. Da bi kupac zadovoljio svoje potrebe, više mu nije toliko važna kvantiteta već kvaliteta, stoga zahtjeva iznimno kvalitetan proizvod, to je razlog zbog čega se uvode sustavi upravljanja kvalitetom.

Koristi sustava upravljanja kvalitetom su:

- unapređuje učinkovitost upravljanja
- bolji rezultati poslovanja
- smanjenje fluktuacije radne snage
- ujednačava radne procese
- jednostavnije uključivanje novih zaposlenika
- unapređuje planiranje
- smanjuje neočekivane situacije i greške

Svaki sustav upravljanja kvalitetom ima i svoje prednosti koje su od iznimne važnosti za određenu organizaciju, takvi sustavi pomažu organizaciji da:

- povećana profitabilnost
- sprečavanje pogrešaka
- smanjenji troškove poslovanja
- povećana reputaciju
- povećana prodaju
- poboljša povjerenje, moral i motivaciju
- poboljša obrazovanje

Naravno još uvijek postoje organizacije koje smatraju da im uvođenje takvog sustava nije potrebno, odnosno pogrešno tumače sustav upravljanja kvalitetom. Takve organizacije prema sustavu upravljanja kvalitetom odnose se kao prema dodatnom trošku za koje je potrebna dodatna birokracija poslovanja, što ni za jednu organizaciju nije povoljno. Također neki od organizacija smatraju da dobivanjem certifikata završavaju sve obveze vezane za sustav kvalitete, te smatraju da su time riješili sve svoje probleme vezane za kvalitetu. Mnogi od njih imaju mišljenje da su sustavi za upravljanje kvalitetom temelj za industrijsku špijunažu koju može provesti netko od konkurencije.

### **3.4. Norma ISO 9001**

Uvođenje ISO norma značajni je faktor povećanja konkurentnosti na međunarodnom tržištu. „Uvjetovanje ISO certifikata na javnim natjecajima koje raspisuje europska javna uprava i privatni sektor doprinosi u znatnoj mjeri dizanju transparentnosti poslovanja pa se tvrtke koje su orijentirane izvozu sve češće odlučuju na standardiziranje sustava poslovanja prema odredbama međunarodnih standarda sustava.“ (Kapetanović, 2019)

Norma ISO 9001 generička je norma, primjenjuje u svim oblicima u organizaciji bez obzira na djelatnost kojom se ta organizacija bavi. Navedena norma ima pet osnovnih ciljeva (Britvić, n.d):

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

Norma ISO 9001 definira sustav upravljanja kvalitetom kao „sustav upravljanja koji služi za usmjeravanje i kontrolu organizacije u odnosu na kvalitetu. Sustav upravljanja kvalitetom samo je jedan od sustava kojima se neka tvrtka koristi u svojem poslovanju. Primjeri ostalih su financijski sustav, sustav sigurnosti, sustav upravljanja okolišem i dr. Upravljanje kvalitetom predstavlja primjenu formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupaca uz minimalne ukupne troškove i postizanje kontinuiranog napretka. Upravljanje kvalitetom ne znači zamjenu za procese kontrole i osiguranja kvalitete, nego njihovu nadogradnju i usavršavanje. Kontrola kvalitete proširuje se na kompletan životni vijek proizvoda ili usluga, dok osiguranje kvalitete još čvršće inkorporira kvalitetu u strategiju tvrtke. Vlasnik ili uprava tvrtke su oni koji donose ključne ciljeve vezane za kvalitetu, koji se realiziraju na svim razinama upravljanja tvrtkom.“ (Pavelić: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima: 14-15)

„ISO 9001 je međunarodni standard za Sustave upravljanja kvalitetom, objavljen od strane ISO (Međunarodne organizacije za standardizaciju). Norma je posljednji put ažurirana 2015. godine, i naziva se ISO 9001:2015. Kako bi se objavio i ažurirao, ISO 9001 mora biti odobren od strane većine zemalja članica kako bi postao međunarodno priznat standard, prihvaćen od većine zemalja diljem svijeta. Namijenjen je za uporabu u organizacijama u svim gospodarskim granama, bez obzira na veličinu. Kao međunarodni standard, predstavlja temelj na kojemu će svaka organizacija izgraditi sustav koji će osigurati zadovoljstvo kupaca i unaprjeđenje, stoga ga mnoge organizacije zahtijevaju kao minimalan uvjet da bi neka organizacija mogla postati dobavljač.“

Izgled ISO 9001:2015:

- Kontekst organizacije
- Vodstvo
- Planiranje
- Podrška
- Funkcioniranje
- Procjena učinkovitosti
- Poboljšanje

#### **4. SUSTAVI UPRAVLJANJA OKOLIŠEM**

„Upravljanje okolišem jest upravljanje interakcijom modernih ljudskih društava i okoliša, kao i njihovim učinkom na okoliš. Za upravljanje okolišem važna je politika (umrežavanje), programi (projekti) i resursi (tj. novac). Temeljna filozofija u upravljanju okolišem je koncept kapaciteta nosivosti. Kapacitet nosivosti zapravo odnosi se na najveći broj organizama koji pojedinačni resurs može izdržati. Upravljanje okolišem nije samo očuvanje okoliša zbog njega samoga, već očuvanje okoliša za dobro čovječanstva.“

„Upravljanje okolišem obuhvaća upravljanje svim komponentama biofizičkog okoliša, živog i neživog. Ono što je važno jest da okoliš obuhvaća i odnose „ljudskog okoliša“ - poput veza socijalnog, ekonomskog, kulturnog okoliša s biofizičkim okolišem.“

„Svijest o problemima okoliša, sve veći pritisak javnosti i sve rigoroznija zakonska regulativa kod sve više organizacija inicirali su potrebu za uvođenjem sustava upravljanja okolišem.“

Vukušić (2016) navodi da „sustavi upravljanja okolišem objedinjuju skup unutarnjih politika, procjena, planova i implementacijskih akcija koji utječu na cjelokupnu organizaciju te njen odnos s prirodnim okolišem. Iako specifične značajke EMS-a variraju od organizacije do organizacije, postoji i zajednička osnova koja obuhvaća izradu okolišne politike ili plana.“

##### **4.1 EMAS - Sustav upravljanja okolišem**

„Sustav predstavlja novu osnovu zaštitu okoliša i dio je cjelokupnoga sustava upravljanja organizacijom. EMS obuhvaća preventivno djelovanje i primjenu normi za unapređivanje odnosa prema okolišu, čiji je temeljni cilje smanjiti nepoželjne utjecaje neke organizacije na okoliš.“

Temeljna svrha implementacije sustava prema preporuci EMAS-a je praćenje stanja i poboljšavanje okoliša. Za dobivanje EMAS registracije organizacija treba provesti ekološki pregled uzimajući u obzir sve značajne aspekte okoliša u aktivnostima organizacije, proizvoda i usluga, metode za njihovu prosudbu, zakone i uredbe te postojeće prakse i procedure ekološkog upravljanja, te uspostaviti učinkoviti sustav upravljanja okolišem usmjeren na realizaciju ekološke politike organizacije (odgovornosti, ciljevi, sredstva, procedure, obrazovanje, monitoring, komunikacija).

Također potrebno je i provesti ekološku prosudbu (usklađenost sustava upravljanja s politikom organizacije i relevantnim zahtjevima ekološke regulative), kao i objaviti izjavu o ekološkom djelovanju koja prikazuje rezultate postignutih ekoloških ciljeva i budućih koraka koji će se poduzimati u stalnom unaprjeđivanju ekološkog djelovanja organizacije., procedure, obrazovanje, monitoring, komunikacija.

„Temeljne funkcije sustava upravljanja okolišem su:

- Kontinuirano poboljšavanje i usavršavanje mjera zaštite okoliša
- Kontinuirano podizanje razine kvalitete stanja okoliša“

„Težište sustava je procjena i ocjena stanja okoliša (kontinuirani monitoring, mjerenja, ocjenjivanje, nadzor, kontrola stanja okoliša). Sustav predstavlja kontinuirani ciklus koji se sastoji od planiranja, provedbe, ispitivanja i stalnog unaprjeđivanja procesa, akcija i mjera koje organizacija poduzima kako bi uskladila svoje poslovne ciljeve s ciljevima unaprjeđivanja i upravljanja okolišem. Ovaj sustav veže se uz standard ISO 14001.“



**Slika 4 EMAS**

Izvor: <https://wegate.eu/start/market-access-operations/emas-eco-management-and-audit-scheme-certification>



## **4.2 Norma ISO 14001**

Razlozi uvođenja ISO 14001 norme su:

- briga organizacije o okolišu
- usklađenost sa zakonskim propisima
- pritisak zainteresiranih strana
- marketinške mogućnosti
- zahtjevi banaka i osiguravajućih društava
- smanjenje troškova i
- pristup europskim poslovnim integracijama

Certifikacija sustava upravljanja okolišem jamči da su sva pitanja upravljanja okolišem, koja su u svezi s njihovom djelatnošću, pod stalnim nadzorom. Negativni utjecaji poslovnih aktivnosti, koje mogu utjecati na okoliš, smanjuju se na najmanju moguću mjeru.

### **4.2.1. Norma ISO 14001:2015**

Norma ISO 14001:2015 je alat koje čine smjernice kako na najdjelotvorniji način upravljati svim aspektima okoliša, rizicima i prilikama koji su vezani za sve aktivnosti organizacije, istovremeno imajući na umu zaštitu okoliša, društveno ekonomske potrebe, prevenciju zagađenja.

Sustav upravljanja okolišem, norma ISO 14001:2015, pomaže organizacijama da usmjere, organiziraju i usustave procese za rješavanje i unaprjeđivanje problema okoliša, te im omogućuje dublju analizu vlastitih prednosti i nedostataka te prosudbu raspoloživih resursa da bi ih na najbolji način mogli prilagoditi novim uvjetima poslovanja. Usvajanje sustava upravljanja okolišem je strateška odluka koja zahtijeva razumnu mjeru gospodarskog i organizacijskog ulaganja i kojom se i kratkoročno ostvaruje znatna korist za organizaciju.

ISO 14001:2015 je međunarodna norma koja se primjenjuje dobrovoljno na sve pravne osobe i koja određuje na koji način treba razviti učinkoviti sustav upravljanja okolišem. Sustav upravljanja okolišem koji je definiran navedenom međunarodnom normom temelji se na nastojanju uprave na: poštivanju propisa, trajnim poboljšanjima i sprječavanju zagađivanja.

Strateško i operativno planiranje sustava je šire podržano uključivanjem utjecajnih čimbenika i zainteresiranih strana u procjenu rizika, naravno uključen je cijeli menadžment poduzeća u takvo planiranje. U tom slučaju očekuje se da poduzeće proaktivno preuzmu inicijativu, primjerice, za sprječavanje onečišćenja, održivo korištenje resursa, klimatske promjene, zaštitu biološke raznolikosti, kao i ekosustava

„Uvođenje sustava upravljanja okolišem organizaciji omogućuje da:

- identificira i kontrolira utjecaj aktivnosti, proizvoda i usluga na okoliš
- implementira sustavni i proaktivni pristup problemima i ciljevima koji se odnose na utjecaj organizacije na okoliš
- kontinuirano poboljšava utjecaj na okoliš
- demonstrira da su zadani ciljevi postignuti na propisani način“

#### **4.2.2. Koristi od implementacije norme ISO 14001:2015**

„Smisao uvođenja sustava upravljanja okolišem odnosi se na stvarnu kontrolu i smanjenje utjecaja koje aktivnosti, proizvodi i usluge mogu imati na okoliš, no osim navedenoga, značajne koristi za organizaciju su“ :

- „uvođenje proaktivnih upravljačkih strategija koje omogućavaju managementu da stvarno upravlja procesima i aktivnostima koje imaju utjecaj na okoliš
- smanjuje se financijski teret zbog reaktivnih upravljačkih strategija kao što su popravci i čišćenja
- poboljšava se kvaliteta radnih mjesta, moral zaposlenika i ustrajnost na vrijednostima kompanije
- poboljšanje percepcije dioničara, klijenata i javnosti
- povećanje konkurentnosti organizacije na ekološko svijesnim tržištima

- usuglašenost sa zakonskim i ostalim zahtjevima, te smanjenje troškova koji proizlaze iz zagađenja okoliša, financijskih sankcija, te mogućih sudskih procesa
- smanjenje troškova kroz bolje korištenje energije, pažljivi odabir sirovina i kontrolirano recikliranje otpada
- dobivanje državnih poticaja“

### **4.3 Glavni elementi upravljanja okolišem**

Temeljni elementu upravljanja okolišem su:

- Politika upravljanja okolišem - odnosi se na opredjeljenje za usklađenost sa zakonskim i ostalim zahtjevima, prevenciju onečišćenja, te stalno unapređivanje sustava upravljanja okolišem
- Planiranje -odnosi se na identifikaciju aspekata okoliša, utvrđivanje značajnih aspekata vrlo je važna jer se s jedne strane definira opseg sustava upravljanja okolišem (potrebno je sagledati sve aktivnosti, servise i proizvode), a s druge strane kroz definirani kriterij utvrđuju oni aspekti koji su značajni i koji se moraju držati pod kontrolom i/ili unapređivati. Programi upravljanja okolišem - definiraju potrebne odgovornosti, sredstva i rokove.
- Primjena i rad - odnosi se na ustrojstvo i odgovornosti, (temeljne i specifične odgovornosti i ustrojstvo uređuju se postupcima, pravilnicima te u poslovniku gdje je primjereno); obrazovanje, svijest i stručnost; komunikaciju – unutarnja i vanjska; dokumentaciju sustava upravljanja okolišem
- Popravne i zaštitne radnje - odnosi se na mjerenje i praćenje; nesukladnosti; popravne i zaštitne radnje; nezavisno prosuđivanje
- Prosudba uprave - poslovodstvo uprave prosuđuje je li se napravilo sve da bi se zaštitila okolina.
- Stalno prosuđivanje - prosuđuje se kako bi se poslovanje organizacije stalno poboljšavalo.

## **5. SUSTAVI UPRAVLJANJE ZDRAVLJEM I SIGURNOSTI NA RADU**

„Glavni razlozi koji motiviraju organizacije da zdravlju i sigurnosti pri radu daju primjerenu pozornost su zakonodavni, etički i ekonomski razlozi, zadovoljstvo zaposlenika i ugled organizacije.“

„Sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu razvijen je kako bi pomogao organizacijama kreirati ciljeve iz područja zdravlja i sigurnosti na radu.“ (Zambelli, Rajić, Burić, 2015)

Sustavi upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu zaposlenika neizostavan je dio poslovanja svake organizacije. Takav sustav ima svoje specifične procese. Sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu zaposlenika sastoji se od pet osnovnih procesa:

- 1) Proces planiranja upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu
- 2) Proces organiziranja upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu
- 3) Proces upravljanja ljudskim resursima
- 4) Proces vođenja zaštite zdravlja i zaštite na radu
- 5) Proces kontroliranja zdravlja, sigurnosti i zaštite na radu

Pozitivna kultura sigurnosti mora pratiti sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu. Uvođenje novih strategija upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu nemoraju biti učinkovite ukoliko nisu razmotreni utjecaji organizacijske kulture u organizaciji koja ih uvodi. Za samu organizaciju važno je da „kultura sigurnosti“ bude prioritet i da se vodi učinkovitom zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu svojih zaposlenika.

### **5.1. Ugroze**

Svaka organizacija kao cilj treba imati zaštitu zdravlja i sigurnosti svojih zaposlenika, no često dođe do toga da se zdravlje zaposlenika ugrozi na radnom mjestu, stoga je potrebno da organizacija upozori i adekvatno obrazuje svoje zaposlenike, kako ne bi došlo mogućih ugroza. Ugrozi se dijele na:

- fizičke
- kemijske
- ugroze od bioloških agenasa
- psihosocijalne ugroze

Fizičke ugroze su:

- klizak ili neravan pod
- rad na visini
- opasnost od pada predmeta s visine
- otežano rukovanje

Kemijske ugroze

- prisutnost štetnih para ili plinova
- mogućnost taktilne apsorpcije
- mogućnost konzumacije
- neadekvatno skladištenje

Ugroze od bioloških agenasa

- Zaraza inhalacijom
- Zaraza kontaktom
- Zaraza konzumiranjem

Psihosocijalne ugroze

- Prekomjerni rad
- Nedostatak kontrole i komunikacije
- Fizičko zlostavljanje
- Zastrašivanje

## **5.2. Norma OHSAS 18001**

OHSAS 18001 predstavlja međunarodno priznatu procjenu zahtjeva za svaki sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu. Pomaže tvrtkama kreirati osnovne ciljeve iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Primjenjiva je na bilo koju organizaciju koja ima proaktivan pristup zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu.

„OHSAS norma za upravljanje zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu služi organizacijama da osiguraju elemente efektivnog sustava upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu (OH&S) koji imaju mogućnost da se integriraju sa ostalim upravljačkim zahtjevima kako bi se organizacijama pomoglo da dostignu OH&S i ekonomske ciljeve. One organizacije kojima su potrebne detaljnije smjernice koje se odnose na širi spektar pitanja u vezi sa OH&S sustavom upravljanja upućuju se na normu OHSAS 18002. Norma OHSAS 18001 je certifikacijska norma prema kojoj se organizacije certificiraju, a norma OHSAS 18002 daje upute za bolju primjenu OH&S sustava upravljanja.“

Norma je primjenjiva na bilo koju organizaciju koja imati proaktivan pristup zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu. OHSAS 18001 certifikat pokazuje da je sustav upravljanja organizacije pod nadzorom i u skladu s najboljim normama i praksama na tržištu.

„OHSAS 18001 propisuje zahtjeve za upravljanjem zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu. Prema toj normi organizacija mora uspostaviti, primjeniti i dokumentirati upravljanje zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu.“

„Organizacija mora imati propisanu politiku kvalitete, te mora propisati postupke za pronalaženje mogućih opasnosti za zdravlje i sigurnost na radu. Organizacija kao takva mora voditi briga o svome osoblju, opremi i infrastrukturi, mora čuvati sve zapise o pronađenim opasnostima za zdravlje i sigurnost na radu. Također organizacija mora imati propisanu dokumentaciju koja je u skladu s normom i zakonskim propisima koji su na snazi.“

„Uprava organizacije je ta koja snosi odgovornost za primjenu upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu, ujedno ona mora imenovati odgovorajuće osoblje provode politiku upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu koja je propisana.“

Zaštita zdravlja i sigurnost na radu primjenjuje se na cijelu organizaciju, osoblje mora imati osiguranu potrebnu izobrazbu da bi se uspješno primjenili zahtjevi norme, te mora znati svoju ulogu i zaduženja u upravljanju zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu.“

Uspješan sustav upravljanja mora biti temeljen na:

- prikladnoj politici upravljanja zdravljem i zaštitom na radu zaposlenika
- identifikacijom zakonskih zahtjeva i svih rizika
- opći, pojedinačnim ciljevima i programom koji osiguravaju stalno poboljšavanje
- aktivnostima upravljanja koji osiguravaju nadzor nad rizicima
- praćenjem provođenja nad mjerama koje su povezani sa zdravljem i sigurnosti na radu
- stalnim pregledima, prosudbama, poboljšanjima sustava upravljanja

Certificiran sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu pokazuje opredijeljenost organizacije da želi zaštititi zaposlenike od opasnih incidenata. Uvođenje sustava upravljanja pomaže da organizacija upravlja rizicima štetnim za zdravlje i sigurnost zaposlenika, a isto tako i u podizanju ugleda organizacije.



**Slika 5 OHSAS 18001**

Izvor: <https://www.indiamart.com/proddetail/ohsas-18001-certificate-10243253373.html>

## **6. SUSTAVI UPRAVLJANJA SIGURNOSĆU HRANE**

„Sigurnost hrane predstavlja pojam koji označava da hrana neće štetiti potrošaču pri njezinoj konzumaciji. Opasnosti za sigurnost hrane mogu se pojaviti prilikom bilo kojeg dijela u lancu hrane. Zbog toga je bitna odgovarajuća kontrola u lancu hrane.“ Najzastupljenije norme i sustavi upravljanja sigurnošću hrane su:

- Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)
- Sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001
- Sustav upravljanja sigurnošću hrane ISO 2200
- International Food Standard (IFS-food)
- National Sanitation Foundation international standards (NSF)

### **6.1. HACCP**

Najuspješniju metodu za osiguranje sigurnosti hrane u cijelom prehrambenom lancu, od pripreme sirovina do krajnjeg korisnika, iskazao se je sustav HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points)

„HACCP - Hazard Analysis Critical Control Point (Analiza rizika i kritične kontrolne točke) je sustav upravljanja sprječavanjem rizika kakvi smanjuju sigurnost hrane i pića, a primjenjuje se na sve proizvodne postupke. Odnosno možemo reći da je to koncept sustavnog približavanja upravljanju sigurnošću hrane baziran na principima kojima je cilj prepoznati opasnosti koje se mogu dogoditi u bilo kojoj fazi lanca opskrbe hranom (“od farme do stola”) i staviti ih pod kontrolu da se ne dogode.“

„Važno je da subjekti u poslovanju s hranom moraju uspostaviti i provoditi redovite kontrole higijenskih uvjeta u svim fazama proizvodnje, prerade i distribucije hrane, osim na razini primarne proizvodnje i pripadajućih djelatnosti, u svakom objektu pod njihovom kontrolom, provedbom preventivnog postupka samokontrole, razvijenog u skladu s načelima sustava HACCP-a. Isto tako subjekti u poslovanju s hranom za životinje, osim na razini primarne proizvodnje i pripadajućih djelatnosti, moraju uspostaviti i provoditi te održavati redovite postupke samokontrole, u skladu s načelima sustava HACCP-a.“



Principi HACCP sustava:

- 1: Provesti analizu opasnosti
- 2: Odrediti kritične kontrolne točke (CCPs)
- 3: Utvrditi kritične granice
- 4: Utvrditi sustav nadzora kontrole nad CCP
- 5: Utvrditi popravne radnje
- 6: Utvrditi postupake za verifikaciju/ovjeru
- 7: Uspostava dokumentacije svih postupaka

Primjena sustava upravljanja sigurnošću hrane omogućava:

- dojavu tržištu da su proizvedeni proizvodi proizvedeni na siguran način i u higijenskim uvjetima
- davanje obavijesti da su poduzete sve razumne mjere opreza i da se jamči higijenska proizvodnja hrane
- zahtjev korisnika za certifikaciju i prosudbu dobavljača, ako posluju u državi sa strogim propisima o sigurnosti prehrambenih proizvoda
- smanjenje broja provjera od strane korisnika, ušteda na troškovima i vremenu
- smanjenje količine reklamacija odbačene robe
- smanjenje troškova zahvaljujući boljim odnosima sa službama za sigurnost prehrambenih proizvoda
- povećanje učinkovitosti.

U Republici Hrvatskoj se na primjenu HACCP-a odlučuju organizacije koje svoje poslovanje žele uskladiti sa Zakonom o hrani (NN 81/13, 14/14 i 30/15, 115/18 ) i Pravilnikom o zdravstvenoj ispravnosti vode za piće (NN 47/08), organizacije koje žele svojim korisnicima stalno osiguravati kvalitetne i sigurne proizvode, organizacije koje žele smanjiti rizik gubitka tržišta zbog zdravstveno neispravnih proizvoda, organizacije koje žele jeftinije i jednostavnije upravljati sigurnošću hrane, organizacije koje izvoze u Europsku uniju, Sjedinjene Američke Države i u ostatka svijeta.

HACCP certifikat ili potvrdu dodjeljuje nezavisna institucija. Dobiveni certifikat ili potvrda o sukladnosti govori o tome da je proizvodni proces organizacije pregledan od strane stručno osposobljenih prosuditelja, da se stvarno izvodi i pod stalnim nadzorom nezavisne institucije, koja je certifikat ili potvrdu o sukladnosti izdala.

## **6.2. Norma ISO 22000**

2005. godine u primjeni je norma za sustav upravljanja hranom ISO 22000:2005 Food management system. ISO 22000:2005 je međunarodna norma koja opisuje sustav upravljanja sigurnošću hrane. Pristup i struktura norme temelji se na poticanju razvoja i integriranom sustavu upravljanja rizikom namijenjenom cjelokupnom poljoprivredno-prehrambenom sektoru.

„Norma ISO 22000 može se primjenjivati nezavisno o drugim normama za sustave upravljanja. Norma kombinira HACCP plan s preduvjetnim programima. Cilj norme je usklađivanje zahtjeva na globalnoj razini za upravljanje sigurnošću hrane za organizacije koje posluju u lancu hrane.“

„ISO 22000 je norma koja pomaže pri kontroli rizika u prehrambenoj industriji radi postizanja sigurnosti hrane za ljudsku upotrebu. Ovaj standard sigurnosti hrane razvili su stručnjaci iz prehrambene industrije i specijalizirane organizacije te u suradnji s Codex Commission-om, UN-om (FAO) i WHO. Standard ISO 22000 temelji se na prednostima sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001 i sustava upravljanja opasnostima i kritičnim kontrolnim točkama (HACCP) i planovima za pružanje sigurne hrane.“

Provjerene organizacije mogu se promovirati kao nositelji certifikata u svojim promotivnim materijalima i može besplatno sadržavati logotip URS certifikata.“

Razlozi primjene norme ISO 22000:2005 su:

- smanjenje opasnosti od trovanja hranom
- potencijalno smanjenje troškova tužbi i osiguranja
- potencijalno smanjenje zastoja i s njima povezanih troškova
- prezentacija sukladnosti sa zakonom i propisima
- prezentacija brige organizacije za sigurnost hrane,
- pomaže u nadzoru nadležnih organa
- omogućuje pristup na međunarodnom tržištu
- povećanje povjerenja kupaca i drugih zainteresiranih strana

„Norma je primjenjiva na sve organizacije bez obzira na veličinu koje su na bilo koji način uključene u lanac hrane kao što su proizvođači, prerađivači, prijevoznici, skladištari i prodavači. Norma utvrđuje zahtjeve koji omogućuju organizaciji da planira, provede, radi, održava i osuvremenjuje sustav upravljanja sigurnošću hrane. Organizacije također uz primjenu norme trebaju zadovoljavati upravne i zakonske zahtjeve za sigurnost hrane. Organizacija treba ocijeniti zahtjeve kupaca koji se odnose na sigurnost hrane s ciljem povećavanja zadovoljstva kupaca.“

Norma obuhvaća tri neophodne komponente:

- Zahtjeve za preduvjetne programe, uključujući dobru proizvođačku praksu
- Zahtjeve za HACCP (Analiza opasnosti i određivanja kritičnih kontrolnih točaka)
- Zahtjeve za implementaciju sustava upravljanja



**Slika 6 ISO 22000:2005**

Izvor: <https://smartbusinessseg.com/services/iso-220002005/>

## **7. SUSTAV UPRAVLJANJA INFORMACIJSKOM SIGURNOŠĆU**

Svjedoci smo svakodnevne upotrebe informacijskih sustava i usluga, i danas je nemoguće zamisliti život bez interneta i informacijskih sustava. Najveći problem današnjice jest dijeljenje raznih osobnih podataka tijekom kupnje, prodaje ili bilo koje druge informacijske usluge.

„Ovisnost o informacijskim sustavima i uslugama znači da su organizacije sve osjetljivije na sigurnosne prijetnje. Informacija predstavlja imovinu koja predstavlja vrijednost za organizacije te ju je stoga potrebno zaštititi. Pomoću pravilne identifikacije i klasifikacije ukupne imovine organizacije te sustavne procjene rizika, ranjivosti i prijetnji, organizacija može odabrati prikladne kontrole za upravljanje tim rizicima i time demonstrirati očuvanje povjerljivosti, cjelovitosti i raspoloživosti informacijske imovine klijentima, vlasnicima i svim zainteresiranim stranama.“

„Zakon o informacijskoj sigurnosti (NN 79/07) propisuje obvezu provođenja informacijske sigurnosti za sva tijela državne uprave, jedinice lokalne i područne samouprave, pravne osobe s javnim ovlastima ali i za pravne i fizičke osobe koje ostvaruju pristup klasificiranim i neklasificiranim podacima. Dok Zakon o zaštiti osobnih podataka (Pročišćeni tekst, NN 103/12) propisuje tu obvezu za sve organizacije u Republici Hrvatskoj koje prikupljaju osobne podatke.“ (Bogati, n.d)

Bogati (n.d) navodi: „često se informacijska sigurnost isključivo povezuje s klasificiranim podacima i dokumentima. Takvo povezivanje je netočno u današnje vrijeme kada se informacijska sigurnost bavi informacijskim prostorom u cjelini te uvijek postavlja u kontekst sva tri ključna sigurnosna svojstva podataka i dokumenata: povjerljivost, cjelovitost i raspoloživost. Tajnost je pri tome samo jedna potkategorija svojstva povjerljivosti.“

### **7.1. Norma ISO/IEC 27001:2013**

Međunarodna norma *ISO/IEC 27001:2013 Information technology -- Security techniques -- Information security management systems -- Requirements* pripremljena je kao model za uspostavljanje, implementaciju, rad, nadziranje, provjeru, održavanje i unapređivanje sustava upravljanja sigurnošću informacija (ISMS).

Usvajanje ISMS-a treba biti strateška odluka svake organizacije. „Temeljni cilj sustava je osigurati i zaštititi informacije organizacije od zlouporabe ili gubitka. ISO/IEC 27001 se odnosi na sve aspekte razmjena informacija i primjenjiv je na sve organizacije, bez obzira na njihovu veličinu ili na njihovu djelatnost. ISO 27001 pomaže u održavanju neprekinutosti poslovanja u gotovo svim okolnostima, kao primjerice u slučaju požara, poplave, gubitka podataka, hakiranja, povrede povjerljivosti podataka i terorizma. ISMS definira zahtjeve za implementaciju sigurnosnih kontrola prilagođenih potrebama svake pojedine organizacije ili njezinog dijela.“

Uvođenjem takvog sustava znači da će ISMS u potpunosti biti usklađen sa Zakonom o informacijskoj sigurnosti (Narodne novine, broj 79/07), Zakonom o provedbi opće uredbe o zaštiti podataka (Narodne novine, broj 42/18), Uredbom o načinu pohranjivanja i mjerama tehničke zaštite posebnih kategorija osobnih podataka (Narodne novine, broj 139/04), kao i s međunarodnim normama ISO/IEC 27001:2013 i ISO/IEC 17799:2005

Zamisao i implementacija ISMS-a uvjetovani su:

- potrebama i ciljevima
- sigurnosnim zahtjevima
- uključenim procesima
- veličinom i strukturom organizacije

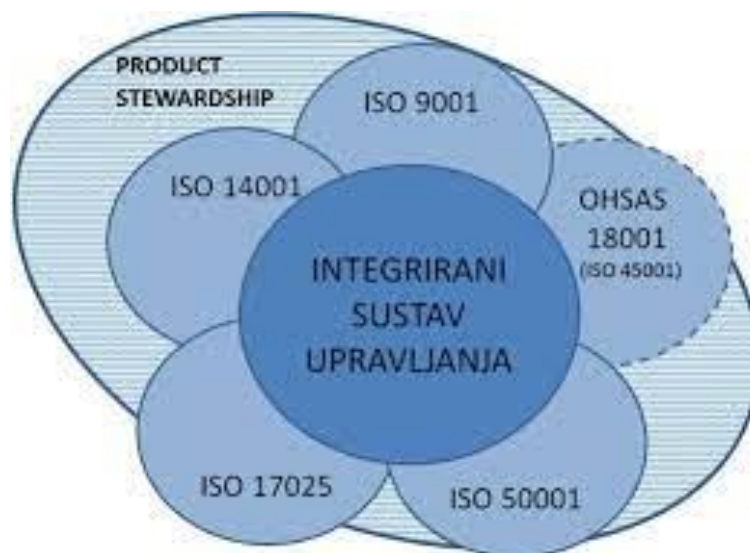
Prednosti ISMS:

- „čini protok informacija unutar tvrtke sigurnim i učinkovitim
- osigurava da su informacije dostupne na vrijeme
- sprječava gubitak, zlouporabu i neovlašteno mijenjanje podataka
- osigurava da su informacije dostupne samo ovlaštenim osobama
- osigurava zaštitu osobnih podataka i usklađenost sa zakonskim zahtjevima, tj. aktom o zaštiti osobnih podataka, autorskim pravima, Trgovačkim kodeksom, sporazumima o nekonkurentnosti iz ugovornog prava itd.“
- usklađivanje sa zakonskim, regulatornim i ugovornim zahtjevima
- poboljšano poslovno upravljanje i povjerenje zainteresiranih strana da su ispunjeni njihovi zahtjevi i očekivanja u pogledu informacijske sigurnost

## 8. INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA

Prema autorima Bakoviću i Duževiću (2014), „Integrirani sustav upravljanja je sustav upravljanja koji integrira sve organizacijske sustave i procese u jedan zajednički okvir, čime se omogućava objedinjenje ciljeva poslovanja. Formira se koordinirani sustav koji je bolji od zbroya svih dijelova i može ostvariti bolje rezultate. Integrirani sustav pruža jasnu, cjelokupnu sliku svih aspekata organizacije, načina na koji utječu jedni na druge i povezanih rizika.“

Svaka pojedinačna norma sustava upravljanja predstavlja jedan dio upravljanja organizacijom. Zato je sasvim razumljivo da njihovo udruživanje daje mogućnost za poboljšanje cjelokupnog sustava upravljanja organizacijom. „Integrirani sustav upravljanja kvalitetom, okolišem, energijom i sigurnošću na radu provodi se kao jedinstveni integrirani sustav upravljanja poslovanjem, temeljen na zakonu, pravilima kompanije, pravilima struke i zahtjevima međunarodnih normi ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 i ISO 50001.“



Slika 7 Integrirani sustav upravljanja

Izvor:<https://petrokemija.hr/Portals/0/Politike/LETAK%20SUSTAVI%20UPRAVLJANJA.pdf?ver=2018-05-23-144320-070>

Prema Drljači (2011) korištenjem uputa norme ISO 9004:2009 „organizacija lakše postiže održivi ciljani uspjeh temeljem upravljanja kvalitetom. No i dalje to nemora značiti da sustav upravljanja nije dovoljno razvijen da bi se ispunili svi zahtjevi zainteresiranih strana. Zapravo to znači potrebuda je potrebna daljnja integracija sustava upravljanja, a to se postiže tako da se, pored već ispunjenih postojećih zahtjeva, ispune svi dodatni koji proizlaze iz ostalih međunarodnih normi.“ Procesom planiranja njihove implementacije projektira se integrirani sustav upravljanja. Autor također navodi da, „*nije potrebno raditi nove paralelne sustave, već ispunjenje novih zahtjeva integrirati u postojeći sustav upravljanja.*“

Temeljne značajke integriranih sustava upravljanja:

- „primjena zajedničke dokumentacije za više pojedinih sustava
- provođenje zajedničkih postupaka prosudbe (audita) sustava
- certifikati se izdaju za svaki sustav posebno
- u pravilu se u sustav upravljanja integriraju drugi sustavi
- integrirani sustav može se odmah uvoditi, uvesti revizijom dva ili više postojećih sustava ili uvesti prilikom uvođenja novog dodatnog sustava“

## **9. ZAKLJUČAK**

U ovom završnom radu koji nosi naziv *Značenje i primjena međunarodnih normi u području upravljanja kvalitetom, s naglaskom na sustave upravljanjem* detaljno je opisan pojam kvalitet, njene karakteristike, kao i sustavi upravljanja kvalitetom, sustavi upravljanja okolišem, sustavi upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu zaposlenika, sustavi upravljanja sigurnošću hrane, sustav upravljanja informacijskom sigurnošću, integrirani sustavi upravljanja.

Svi navedeni sustavi sastavni su dijelovi funkcije upravljanja organizacije, te je njihova temeljna uloga ostvarivanje ciljeva organizacije na efikasan i učinkovit način, uz što manje troškove i ulog vremena. Svaka organizacija ima odgovornost da na što bolji i kvalitetniji način zadovolji kako svoje potrebe, potrebe svojih zaposlenika, suradnika, tako i potrebe svih ostalih koji su na bilo koji način uključeni u rad organizacije.

Takvim sustavima postiže se veća konzistentnost među aktivnostima, a rezultat toga je kvalitetniji i sigurniji proizvodi i usluge, kao i manji troškovi. Glavna karakteristika sustavima upravljanja i međunarodnih normi jest procesni pristup kojemu je cilj podijeliti poslovanje na procese te uočiti određene povezanost, te uzročno posljedičnu vezu između procesa. Svaka pojedinačna norma sustava upravljanja predstavlja jedan dio upravljanja organizacijom, a njihovo udruživanje daje mogućnost za poboljšanje cjelokupnog sustava upravljanja organizacije.

Bitno je naglasiti da se svi procesi kontinuirano prate, analiziraju i mjere kako bi se uočili određeni nedostaci te kako bi se navrijeme isti mogli otkloniti, sve s ciljem postizanja boljih rezultata, boljeg radnog okruženja te većeg zadovoljstva korisnika i kupaca. Zaključno sustavi upravljanja donose mnoge prednosti poduzeću ukoliko se ispravno i kontinuirano provode.



**Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Jurica Zobec**

**Matični broj studenta: 1-053/17**

**Naslov rada: Značenje i primjena međunarodnih norma u području upravljanja kvalitetom, s naglaskom na sustave upravljanja**

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

---

---

## **10. LITERATURA**

### **10.1 Knjige**

1. Lazibat T., Baković T., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2012.
2. Schroeder, R. G., Upravljanje proizvodnjom, Odlučivanje u funkciji proizvodnje, Četvrto izdanje, Mate, Zagreb, 1999.
3. Juran J.M., Gryna F.M, Planiranje i analiza kvalitete, Treće izdanje, MATE d.o.o, Zagreb, 1999.
4. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
5. Crosby, P. Kvaliteta je besplatna, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989.
6. Lazibat, T., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005
7. Skoko, H., Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.
8. Lazibat, T., Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
9. Baković, T., I. Dužević, Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet - Zagreb, Zagreb, 2014.

## **10.2 Stručni članci i radovi**

1. Drljača M., SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM I KVALITETA SUSTAVA UPRAVLJANJA, Kvalitet & izvrsnost, FQCE-Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost, Vol. 1, Broj 7-8, Beograd, 2012, str. 16-19.,
2. Kapetanović A, ISO standardi u Hrvatskoj, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Završni rad, 2019, Pula, str. 1
3. Drljača M., Sustav upravljanja okolišem strukturni element integriranog sustava upravljanja Gospodarstvo i održivost, Broj 1, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2005,
4. Vukušić S., Upravljanje utjecajem na okoliš , (Diplomski rad), veučilište u Zagrebu, Zagreb, 2016.,
5. Britvić J., MODERNI SUSTAVI UPRAVLJANJA U ORGANIZACIJAMA, UDK 658:338, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 72-8
6. Bogati J.,NORME INFORMACIJSKE SIGURNOSTI ISO/IEC 27K, UDK 006.3/8 Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, Odsjek za poslove obrane Virovitica
7. Drljača M., PROJEKTIRANJE INTEGRIRANOG SUSTAVA UPRAVLJANJA, Zbornik radova znanstveno stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem , Projekti i projektni menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar , Adam Krčelić Zaprešić, Zagreb, 2011, str. 743-752.,
8. Krmpotić D., ANALIZA INFORMACIJSKIH OBRAZACA PROCESNIH SIGNALA POMOĆU EKSPANDIRANE 1D CARNAPOVE ENTROPIJE, SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU, Doktorska disertacija, Osijek, 2016.
9. Rukavin M., Alati za upravljanje kvalitetom, VELEUČILIŠTE "NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU, Završni rad, Gospić, 2015.
10. Zambelli S., Rajić D, Burilović L., ULOGA INTEGRIRANIH SUSTAVA UPRAVLJANJA U HRVATSKOM IZVOZU, UDK / UDC: 658.56:339.5(497.5), 2015.

### 10.3 Web

1. ASQ, BEXCELLENCE i CQI, Svijet kvalitete, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>
2. Upravljanje kvalitetom, <https://www.mirakul.hr/blog/sto-zapravo-upravljanje-kvalitetom/#>
3. Upravljanje okolišem [https://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje\\_okoli%C5%A1em](https://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_okoli%C5%A1em)
4. Zaštita okoliša, <https://zastitaokolisa.dashofer.hr/33/ems-environment-management-system-uniqueidRCViWTptZHKIyGjgilgYYk8cc3UTdIYdjAfKtmfKBkk/>
5. ISO, [https://apicura.hr/sto-su-iso-standardi-i-prednosti-uvodenja/?utm\\_medium=adwords\\_c\\_21490&utm\\_campaign=Search-GDPR-HR&utm\\_source=iso\\_9001&utm\\_content=&utm\\_term=iso%209001\\_e&gclid=CjwKCAjw4KyJBhAbEiwAaAQbE7J68wH9CmGT5hOAGJIvukvCIAkuim4OOVU-FZusjFmOsC4b6sM7BoCEzkQAvD\\_BwE](https://apicura.hr/sto-su-iso-standardi-i-prednosti-uvodenja/?utm_medium=adwords_c_21490&utm_campaign=Search-GDPR-HR&utm_source=iso_9001&utm_content=&utm_term=iso%209001_e&gclid=CjwKCAjw4KyJBhAbEiwAaAQbE7J68wH9CmGT5hOAGJIvukvCIAkuim4OOVU-FZusjFmOsC4b6sM7BoCEzkQAvD_BwE)
6. ISO NORMA, <https://advisera.com/9001academy/hr/sto-je-iso-9001/#introduction>
7. Norme , <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/ohsas-18001>
8. ISO 22000, <https://www.urs-adriatica.com/certifikacija-sustava/iso-22000-sustav-upravljanja-sigurnoscu-hrane>
9. ISMS, <https://www.bureauveritas.hr/isoiec-27001-sustavi-upravljanja-informacijskom-sigurnoscu>
10. ISO 27001, <https://www.urs-adriatica.com/certifikacija-sustava/iso-27001-sustav-upravljanja-informacijskom-sigurnoscu>
11. Prehrana, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/prehrana/1497-sustav-upravljanja-sigurnoscu-hrane>
12. <https://miv.hr/upravljenje-kvalitetom-i-okolisem/>
13. <https://www.hah.hr/pdf/HACCP%20-%20Prof.%20Vahcic.pdf>
14. <https://www.siq.si/hr/nase-dejavnostihr/certificiranje-organizacija/certificiranje-organizacija/sigurnost-informacija-2/>
15. [https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/01/HRV-IZVJ-2016\\_objava\\_29\\_4.pdf](https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/01/HRV-IZVJ-2016_objava_29_4.pdf)
16. [http://www.az-consulting.hr/integrirani\\_sustavi.htm](http://www.az-consulting.hr/integrirani_sustavi.htm)

## **11. POPIS SLIKA**

Slika 1 Kvaliteta u odnosu na kupca, proizvođača i tržišta.....	6
Slika 2 Upravljanje kvalitetom.....	11
Slika 3 Proces stalnog poboljšavanja .....	12
Slika 4 EMAS.....	19
Slika 5 OHSAS 18001.....	26
Slika 6 ISO 22000:2005 .....	30
Slika 7 Integrirani sustav upravljanja.....	33

## 12. ŽIVOTOPIS




**Jurica  
Zobec**


**DATUM ROĐENJA:**  
05/05/1996

### KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Muško

 Lijepa naša 22A,  
49290 Klanjec, Hrvatska

 [jurica.zobec23@gmail.com](mailto:jurica.zobec23@gmail.com)

 (+385) 998500603

Whatsapp Messenger: 09985  
00603

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

09/2012 – 07/2016 – Prilaz prof. Ivana Vrančića 5, Zabok, Hrvatska

● **Web dizajner**

Škola za umjetnost, dizajn, grafiku i odjeću

09/2017 – **TRENUTAČNO** – Ul. Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska

● **bacc. oec. menadžmenta uredskog poslovanja**

Veleučilište Baltazar

### RADNO ISKUSTVO

10/2020 – **TRENUTAČNO** – Zagreb, Hrvatska

● **Policajac**

MUP RH

2018 – 2020 – Zagreb, Hrvatska

● **Administrator**

ODVJETNIČKO DRUŠTVO HANŽEKOVIĆ & PARTNERI

Poslovi u administraciji

### JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

**DRUGI JEZICI:** engleski

### DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (MS Word, MS Powerpoint, MS Excel, MS) / Adobe  
Dreamweaver / Osnovno znanje Adobe Photoshop

### HOBII I INTERESI

● **Nogomet, planinarenje, treniranje, kuhanje, trčanje**

### VOZAČKA DOZVOLA

● **Vozačka dozvola: B**