

# SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM NA PRIMJERU PODUZEĆU PODRAVKA D.D.

---

**Gregurić, Bernard**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:831746>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-10**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM NA PRIMJERU**  
**PODUZEĆU PODRAVKA D.D.**

**ZAVRŠNI RAD**

**Ime i prezime studenta: Bernard Gregurić**

**Mentor: dr. sc. Draženka Birkić, v. pred.**

**Karlovac, svibanj, 2021**

# Sadržaj

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>5</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>6</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i cilj rada .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Sadržaj i struktura rada .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEMELJNE ODREDNICE KVALITETE.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Povijest kvalitete.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Pojam kvalitete .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Osiguranje kvalitete .....</b>	<b>6</b>
<b>2.4. Kontrola kvalitete.....</b>	<b>7</b>
<b>2.5. Elementi kvalitete .....</b>	<b>8</b>
<b>2.6. Definiranje upravljanja kvalitetom .....</b>	<b>9</b>
<b>3. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Načela upravljanja kvalitetom .....</b>	<b>11</b>
3.1.1. Usmjerenost na kupce.....	12
3.1.2. Vođenje.....	13
3.1.3. Uključenost zaposlenih .....	14
3.1.4. Procesni pristup .....	14
3.1.5. Kontinuirano poboljšanje.....	16
3.1.6. Donošenje odluka na temelju podataka .....	18

3.1.7. Upravljanje odnosima .....	19
<b>3.2. ISO norme .....</b>	<b>20</b>
3.2.1. Općenito o ISO normama .....	20
3.2.2. ISO 9001 .....	22
3.2.3. ISO 22000 .....	27
3.2.4. ISO 14000 .....	30
3.2.5. ISO 45000 .....	32
3.2.6. ISO 27000 .....	34
<b>3.3. Integrirani sustav upravljanja kvalitetom .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4. Nagrade za kvalitetu/ certifikat za kvalitetu .....</b>	<b>37</b>
<b>4. OPĆI PODACI O PODUZEĆU PODRAVKA .....</b>	<b>39</b>
4.1. Djelatnost poduzeća .....	40
4.2. Organizacijska struktura poduzeća .....	41
4.3. Misija, vizija i ciljevi .....	43
<b>5. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM PRIMJENOM ISO NORMI U PODUZEĆU PODRAVKA .....</b>	<b>44</b>
5.1. Integrirani sustavi upravljanja .....	44
5.2. Kvaliteta i sigurnost hrane .....	46
5.3. Certifikati .....	48
<b>6. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM NAGRADE ZA KVALITETU .....</b>	<b>52</b>
6.1. Certifikat poslodavac partner .....	52
6.2. Superior Taste Award .....	53
6.3. BestBuy Award .....	55

<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>58</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>59</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>61</b>

## SAŽETAK

U završnom radu konkretno je objašnjen pojam kvalitete, njezina važnost i obilježja. Isto tako je rečeno konkretno o sustavima upravljanja kvalitetom jer kako bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca potrebni su i kvalitetni sustavi, stoga su u završnom radu i objašnjene prednosti sustava. Potpuno upravljanje kvalitetom specifičan je koncept menadžmenta koji je orijentiran na konstantno unapređenje poslovanja, rast zadovoljstva kupaca, timski rad i smanjenja troškova. Podravka kao najveća prehrambena industrija u Hrvatskoj, svoju kvalitetu temelji na uspješnoj implementaciji niza ISO normi, kao što su ISO 9001, ISO 14000, ISO 22000. Podravka je nositelj brojnih nagrada za kvalitetu, kao što su Certifikat poslodavac partner, Superior taste award.

**Ključne riječi:** kvaliteta, sustav upravljanja kvalitetom, implementacija norme, ISO 9001, ISO 14000, ISO 22000.

## **SUMMARY**

In the thesis specifically is explained the concept of quality, its importance and features. It was also said specifically about quality management systems because in order to meet the wishes and needs of customers, we must have quality systems, so the thesis explains the advantages of the system. Total quality management is a specific management concept that is oriented towards constant business improvement, growth of customer satisfaction, teamwork and cost reduction. Podravka, as the largest food industry in Croatia, bases its quality on the successful implementation of a number of ISO standards, such as ISO 9001, ISO 14000, ISO 22000. Podravka is the holder of numerous quality awards, such as the Employer Partner Certificate, Superior taste award.

Keywords: ISO norm, quality management system, implementation norm, ISO 9001, ISO 14000, and ISO 22000.

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Tema završnog rada su „Sustavi upravljanja kvalitetom na primjeru poduzeća Podravka d.d.“. Predmet završnog rada su sustavi upravljanja kvalitetom prehrambenog poduzeću Podravke d.d. iz Koprivnice, te upoznavanje sa bitnim pojmovima i odrednicama koje se odnose na sustave upravljanja kvalitetom. Cilj rada je teorijski istražiti i predstaviti sustave upravljanja kvalitetom, ulogu i značaj sustava upravljanja kvalitetom s ciljem uspostave uspješnog poslovanja, te na praktičnom primjeru, Podravka d.d. prikazati uspješan sustav upravljanja kvalitetom.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Izvori podataka korišteni prilikom izrade ovog diplomskog rada su knjige koje se bave ili dotiču temu rada. Kao glavni izvor podataka pri obradi navedene teme korištena je literatura Gradske knjižnice Ivan Goran Kovačić, Gradske knjižnice Đurđevac. Uz stručnu literaturu, koristile su se još i stručne internet stranice te članci vezeni uz sustave upravljanja kvalitetom. Iz korištene literature sastavljen je sadržaj kako bi rad bio dosljedan i sistematičan. Prilikom izrade diplomskog rada korištena je deskriptivna metoda, metoda klasifikacije, metoda kompilacije, metoda komparacije i metoda analize i sinteze.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od sedam glavnih cjelina, gdje se u uvodnom dijelu objašnjava pojam kvalitete, njene povijesti, važnosti. U središnjem dijelu se objašnjava pojam sustava upravljanja kvalitetom, načela sustava, i njegove nužnosti. U četvrtom dijelu govori se o osnovnim podacima o poduzeću Podravka, organizacijskoj strukturi. U petom dijelu se govori sustavima upravljanja kvalitetom u poduzeću Podravka d.d.. U šestom dijelu se govori o nagradama za kvalitetu u poduzeću Podravka d.d.



## 2. TEMELJNE ODREDNICE KVALITETE

Kvaliteta proizvoda i usluga od pamtivijeka zauzimala je važno mjesto u ljudskom životu. Kvaliteta proizvoda je pretpostavka društvenog priznavanja i transformacije u robu pa je time istodobno i važni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača i njegovog pojavljivanja na tržištu. Proizvodno poduzeće koje za misiju ima zadovoljenje potreba klijenata, ima jedini mogući način da ostvari tu misiju implementacijom kvaliteta na svim razinama u poslovanju. U ovom poglavlju prikazat ćemo što zapravo kvaliteta znači.

### 2.1. Povijest kvalitete

Upravljanje kvalitetom nije samo karakteristika modernog doba, ono je u različitim oblicima postojalo otkada čovjek proizvodi, tj. otkada je civilizacije. Primjerice, u drevnoj Kini zakonom je bilo zabranjeno prodavati proizvode koji ne odgovaraju određenim kriterijima, što upućuje na postojanje standarda, morala je postojati garancija od jedne godine na izgrađene gradske zidine, a ako bi se unutar godine dana pojavila oštećenja, kaznili bi one koji su odgovorni i radnike te bi morali ponoviti posao bez kompenzacije. Kako bi izgradili sve te grandiozne i do savršenstva isprojektirane građevine, stari Grci, Rimljani, Egipćani itd. također su imali svoje sisteme kontrole i upravljanja kvalitetom, od odabira i obuke radne snage, izbora materijala, standardizacije mjernog sustava, zakona, pravila, dekreta i ostalog.<sup>1</sup>

Industrijalizacijom i masovnom proizvodnjom bilo je potrebno prijeći na novu razinu upravljanja kvalitetom. Kako je ispričao tzv. otac kvalitete dr. Juran, njegov otac bio je postolar koji je prisustvovao svakoj fazi izrade cipela, pa je u svakom trenutku mogao ispraviti bilo koji defekt koji bi uočio. To je mogao jer je bio upoznat s detaljima cijelog procesa; od nabave kvalitetnog materijala provjerenih dobavljača, same izrade pa do prodaje cipele i njezinog popravka kasnije. Takav način proizvodnje industrijalizacijom odlazi u zaborav te postaje sve teže uspostaviti kontrolu nad svakim proizvodom, s obzirom na to da postoji mnogo etapa procesa koje više nisu pod kontrolom jednog čovjeka.

Početkom 20. stoljeća započinje moderni znanstveni pristup kvaliteti u SAD-u, također nastaju sindikati koji traže bolje radne uvjete za radnike. U to vrijeme kontrola kvalitete

---

<sup>1</sup> Sarta L.: Kratka povijest kvalitete, [www.mirakul.hr](http://www.mirakul.hr)

podrazumijevala je kontrolu svakog pojedinog proizvoda, za što je nedostajalo dovoljno iskusne radne snage i bilo je vrlo skupo.

Evolucija tog modernog pristupa kvaliteti nastavlja se usvajanjem statističkih alata koji se, primjerice, u SAD-u, prvi put koriste u kompaniji Bell Systems za kontrolu proizvoda i određivanje načina uzorkovanja kako bi se izbjegla kontrola svakog pojedinog proizvoda. Za vrijeme Drugog svjetskog rata korištenje statističke kontrole kvalitete intenziviralo se kako bi se pomoglo dobavljačima poboljšati kvalitetu (vojnih) proizvoda, pa je tako u SAD-u nastao prvi vojni standard MIL-STD-105. To je bio razlog da mnogo ljudi prođe obuku iz statistike, što je nakon rata rezultiralo daljnjim razvojem.

Nakon Drugog svjetskog rata, u Japanu su se suočili s činjenicom da zapad ne želi kupovati njihove proizvode koji su bili na lošem glasu. U isto vrijeme bližio se trenutak otvaranja tržišta stranim kompanijama od čega su također strahovali. Odlučili su nešto poduzeti pa su sveobuhvatnim i strukturiranim pristupom prionuli rješavanju problema, što je trajalo sljedećih nekoliko desetljeća. Pedesetih i šezdesetih godina prošloga stoljeća u više su navrata u Japanu, na poziv, dolazili i boravili zapadnjački stručnjaci za kvalitetu. Među njima se najviše ističu već spomenuti dr. Juran te dr. Deming. Obojica održavaju predavanja, radionice, dr. Juran obučava tamošnji menadžment, direktore poduzeća i uprave. Podučava ih metodologijama i alatima potrebnima za unapređenje kvalitete proizvoda i usluga, smanjenju troškova loše kvalitete koja proizlazi iz loše dizajniranih procesa, ponavljanog rada, neprikladnog planiranja itd.

Danas je Japan poznat kao uzor kvalitete koji se ne samo obranio od 'otvaranja tržišta' u šezdesetima, nego je preuzeo lidersku ulogu u izvozu proizvoda najbolje kvalitete. Svoj ratni gubitak, mentalitetom pobjednika, pretvorili su u ekonomski dobitak. Osamdesetih godina 20. stoljeća situacija se potpuno preokrenula te se SAD uplašio poplave kvalitetnijih japanskih proizvoda kojima je otvaranje tržišta sada itekako išlo u prilog. SAD se odjednom zainteresirao za učenje koje je spomenuti dvojac nekoliko desetljeća prije implementirao u sami korijen japanskog društva, a koji je zapad do tada ignorirao.

Nakon toga dolazi do razvoja Lean Six Sigma metodologije, koja nam daje odgovor na pitanje kako riješiti problem te nas na egzaktni i sistematični način vodi unapređenju kvalitete poslovanja cijele organizacije, postizanju izvrsnih rezultata i smanjenju defekata, zatim TQM (Total Quality Management) koji je fokusiran na procese i na udovoljavanje zahtjevima

kupaca te je preteča ISO standarda koji su najnoviji pokušaj hvatanja u koštac s nekvalitetnim proizvodima. O nekima od ovih metodologija bit će riječi u nadolazećim člancima.<sup>2</sup>

## 2.2. Pojam kvalitete

Riječ kvaliteta potječe od latinske riječi „qualitas“, što se da prevesti kao „kakav“. Kvaliteta se može definirati na više načina, pa tako u nastavku dajemo prikaz nekih od definicija kvalitete. Prema normi ISO 9000 kvaliteta je definirana na slijedeći način:

„Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojevrsnih karakteristika ispunjava zahtjeve.“<sup>3</sup>

Kvaliteta je poznat pojam, otkad postoji čovječanstvo, ovisimo o shvaćanju i doživljaju pojedinca i njenom postizanju, nešto čemu težimo svakodnevno. Postoji puno definicija kvalitete, a ona najjednostavnija glasi: "Kvaliteta je zadovoljstvo kupca".<sup>4</sup>

Isto tako prema Lazibatu kvaliteta je „mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kada se taj proizvod ili usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba.“<sup>5</sup>

Kvaliteta sa stajališta potrošača je stupanj vrijednosti proizvoda ili usluge koji zadovoljavaju određenu potrebu. Roba kojoj je uporabna vrijednost takva da zadovoljava potrebu korisnika. Kvaliteta sa stajališta proizvođača je mjera koja pokazuje koliko je vlastiti proizvod ili usluga namijenjen tržištu uspio, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge prodalo. Kvaliteta sa stajališta tržišta je 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.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Sarta L.: Kratka povijest kvalitete, [www.mirakul.hr](http://www.mirakul.hr)

<sup>3</sup> Definicija prema normi ISO 9000

<sup>4</sup> Gryna F.M., Juran J.M., Planiranje i analiza kvalitete, Od razvoja proizvoda do upotrebe, Zagreb,(1999.).

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

<sup>6</sup> <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>

Kvaliteta proizvoda je pretpostavka društvenog priznavanja i transformacije u robu pa je time istodobno i važni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača i njegovog pojavljivanja na tržištu. Kvaliteta se još može definirati i kao ukupnost svojstava određenog entiteta koja ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe.<sup>7</sup>

Kvalitetu se može promatrati i kao kvalitetu prirodnih resursa te ostalih čimbenika ljudskih aktivnosti. Na kvalitetu resursa nadovezuje se kvaliteta proizvodnih odnosno poslovnih procesa, a u konačnici i kvaliteta gotovih proizvoda odnosno outputa te kvaliteta ljudskog faktora. Kvaliteta je postala ključni kriterij tržišnog natjecanja.<sup>8</sup>

Kvalitetu kao takvu može odrediti krajnji potrošač pa se njezino poimanje razlikuje od kupca do kupca. Potrošač definira kvalitetu ovisno o svojim potrebama.

Kako bi bio što konkurentniji, proizvođač je dužan odrediti najvažnija obilježja kvalitete proizvoda, ali i sva druga obilježja koja su vezana uz određeni proizvod, a koja su bitna za potrošača.

Proizvođač je dužan specificirati kvalitetu proizvoda što detaljnije i stalno težiti zadovoljavanju tih obilježja, ali i kontinuirano poboljšavati proizvode (stalno raditi na zadovoljavanju potreba potrošača).

Kontinuirano poboljšanje proces je koji nema kraja, a upravlja se njime putem znanja i rješavanjem problema.

Osnovni cilj je zadovoljiti potrebe potrošača koji donose krajnju odluku o kvaliteti, a samim time doprinose tržišnom uspjehu ili neuspjehu proizvoda ili usluge.

Na kvalitetu se počinje gledati pojavom suvremenog čovjeka, no njen razvitak vezan je uz industrijsku revoluciju, tj. masovnu proizvodnju. Brojni stručnjaci dali su svoj doprinos razvoju kvalitete kao što su Stewhart, Deming, Ishikawa i brojni drugi. W. E. Deming<sup>10</sup> u svom programu 14 točaka za upravljanje kvalitetom navodi: “uvesti obuku na svakom radnom mjestu” te “uvesti intenzivan program obrazovanja i samounaprjeđenja”, što znači primijeniti suvremene metode učenja na poslu za sve, uključujući menadžment, kako bi

---

<sup>7</sup> HRN EN ISO 8402

<sup>8</sup> Dumičić K.: Istraživanje implementiranosti sustava kvalitete u Hrvatskim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004., p.47.

svaki zaposlenik znao što i kako treba raditi, a to podrazumijeva – poticati stalnost učenja, usvajanja novih metoda i tehnika.<sup>9</sup>

### 2.3. Osiguranje kvalitete

Kvaliteta proizvoda i usluga usmjerena je na sposobnost zadovoljavanja zahtjeva kupaca.

Sveobuhvatan pojam koji označava kontinuiran proces vrednovanja (ocjenjivanja, praćenja, jamstva, održavanja i poboljšanja) kvalitete sustava visokog obrazovanja, visokih učilišta i studijskih programa. Osiguravanje kvalitete kao regulatorni mehanizam, usmjereno je na odgovornost i poboljšavanje, informiranje i prosudbu (ali ne u smislu rangiranja) u dogovorenu, konzistentnu procesu i pomoću utvrđenih kriterija.<sup>10</sup>

Bitna promjena u definiranju kvalitete usredotočena je na tržište i kupca, te uključuje<sup>11</sup>:

- istraživanje zahtjeva tržišta,
- razvoj proizvoda i usluga u odnosu na zahtjeve tržišta,
- optimalizaciju kvalitete do mjere koja još zadovoljava zahtjeve.

Osiguranje kvalitete bitno je kako bi spriječili greške ili nedostatke u gotovim proizvodima i izbjegli probleme pri isporuci rješenja ili usluga kupcima.<sup>12</sup>

Osiguranje kvaliteta se sastoji od administrativne i proceduralne aktivnosti koje se sprovedu u sistemu kvaliteta tako da će se zahtjevi i ciljevi za proizvod, uslugu ili aktivnost zadovoljiti.

Osiguranje kvalitete sadrži planirane i sistematične aktivnosti implementirane u sustav kvalitete kako bi zahtjevi u pogledu kvalitete proizvoda i usluga bili ispunjeni.

---

<sup>9</sup> Bartoluci M., Birkić D. (2011): Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa u zdravstvenom turizmu, Acta Turistica Nova Vol. 5, No.1 Utilus, Visoka poslovna škola, s pravom javnosti, Zagreb, Izvorni znanstveni rad ; ISSN 1846-4394, str. 53-73.

<sup>10</sup> [www.azvo.hr/hr](http://www.azvo.hr/hr)

<sup>11</sup> Lazibat T.: Upravljanje kvalitetom, 2009, str.69

<sup>12</sup>ISO 9000:2005, Clause 3.2.11

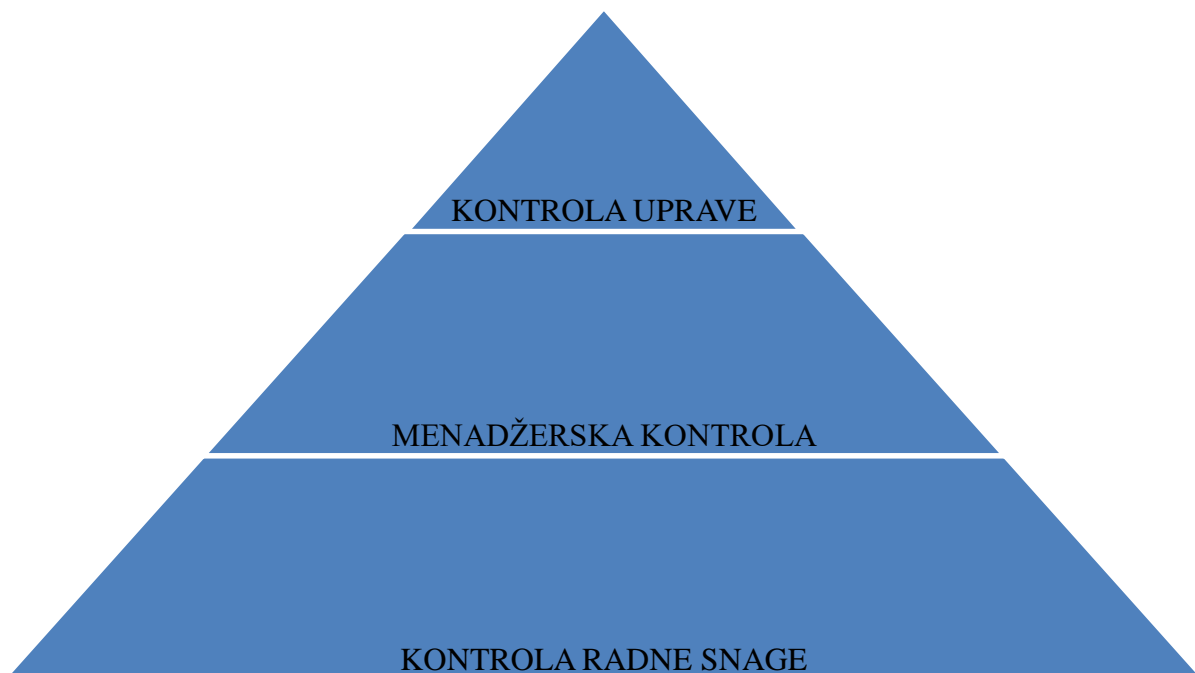
## 2.4. Kontrola kvalitete

Dio je sustava upravljanja kvalitetom fokusiran na ispunjavanje osnovnih zahtjeva (specifikacija) vezanih uz kvalitetu. Kontrolom kvalitete ocjenjuju se stvarne performanse, uspoređuje ih se s ciljnim performansama i djeluje ako se utvrde razlike.<sup>13</sup>

U užem smislu kontrola kvalitete znači statističku kontrolu, a u širem smislu dio je potpunog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management – TQM).

Kontrola je proces koji se sastoji od promatranja stvarnog ispunjavanja funkcije, usporedbe ispunjavanja te funkcije s nekom normom, a potom i stvarnog djelovanja ukoliko se promatrano ispunjavanje funkcije razlikuje od norme.

Slika 1. Hijerarhija provođenja kontrole kvalitete



Izvor: Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.

Predmet kontrole:<sup>14</sup>

- tehnološki – sastavni dijelovi, jedinice, podsustavi i sustavi; procesni uvjeti (vremensko razdoblje, temperatura, oprema).

<sup>13</sup> Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.

<sup>14</sup> Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.

- upravljački – ciljevi ispunjavanja funkcije (odnosi s kupcima, odnosi sa zaposlenicima, društveni odnosi, financijski trendovi).

Definiranje mjere:

- jedinica mjere – određena veličina nekog svojstva kvalitete koja omogućuje kvantitativno vrednovanje tog svojstva (npr. potrošnja goriva, utrošeno vrijeme).
- senzor – metoda, instrument pa i osoba koji može provesti vrednovanje te nalaze izraziti kvantitativno pomoću jedinice mjere (tehnološki instrumenti i kontrolori ili, za upravljačke predmete kontrole, sustavi podataka).

Vrste kontrole kvalitete:

Unutarnja: provodi ju proizvođač

Danas je dio sustava upravljanja kvalitetom i postaje savjetnik direktora o svim pitanjima relevantnim za sustav kvalitete.

Pokriva sve aktivnosti poduzeća koje su na bilo koji način vezane uz kvalitetu (ugovaranje, razvoj, financiranje, obrazovanje, praćenje troškova, ispunjavanje okolišnih i sigurnosnih standarda i dr.).

Više nije samo stvar osviještenosti menadžmenta već strogo definiran model pod nadzorom ovlaštenih tijela.

Vanjska: provodi ju vanjsko okruženje (kupci, tržište, društvena zajednica)

Neizravna (pasivna) – ogleda se u rastu ili padu konkurentnosti (povećanju ili gubitku tržišta); dugotrajna je; pogreške nisu odmah vidljive pa njihovo uklanjanje zahtijeva velika ulaganja i vrijeme, a ishod je neizvjestan.

Izravna (aktivna) – predstavlja uvijek svjesno nametnute zahtjeve i propise kojima društvo određuje minimalnu kvalitetu.

## **2.5. Elementi kvalitete**

Kvaliteta je složen pojam, sastavljen od više elemenata ili kriterija. Elementi ili kriteriji kvalitete proizlaze iz bitni kvalitete različitih vrsta proizvoda, usluga, aktivnosti, ovisno o njihovoj upotrebi, korisnosti, važnosti za kupca i potrošača.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Holjevac I. A., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 12.

Mjerenje elemenata kvalitete nema neki općeprihvaćeni model niti postoje metode za mjerenje, ali ono može se gledati prema percepciji korisnika o kvaliteti usluga. Time slijedi deset glavnih obilježja<sup>16</sup>:

- Pouzdanost u pružanju usluge (ispunjavanje obećanja danog korisniku, dobro pružanje usluga već u prvom pokušaju, konzistentnost u pružanju usluge)
- Poslovan odgovornost (pravodobna akcija, spremnost i raspoloživost zaposlenika da pruže traženu uslugu)
- Kompetentnost (razina znanja i vještina potrebnih za pružanje usluga, stručnost kontaktnog osoblja)
- Pristupačnost (dostupnost usluge –prikladno radno vrijeme poduzeća, lokacija)
- Susretljivost (ljubaznost, poštivanje, razumijevanje, srdačnost zaposlenika)
- Komunikacija s korisnikom (informiranje korisnika na njemu razumljiv način, prikupljanje i uzimanje u obzir mišljenja, primjedbi i prijedloga korisnika)
- Kredibilitet (poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje koje uživa poduzeće)
- Sigurnost (otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, financijska sigurnost, garancije)
- Opipljivi elementi (eksterijer i interijer, izgled zaposlenika, promotivni materijali)

## 2.6. Definiranje upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom, za razliku od osiguranja kvalitete, težište stavlja u potpunosti na zadovoljstvo kupca, odnosno na proučavanje zadovoljstva kupca, a u potpunosti obuhvaća osiguranje kvalitete.<sup>17</sup>

Razvoj sustava upravljanja kvalitetom koji uspijeva odgovoriti na potrebe i zahtjeve kupaca, rezultat je osiguranja kvalitete. Koliko god je osiguranje kvalitete osiguravalo vezu poduzeće i zahtjeva kupaca, posjedovalo je također i određene slabosti koje su se kroz neko vrijeme pokazale ključnima. Naime, najveća mana osiguranja kvalitete jest isključiva briga zadovoljavanja trenutnih zahtjeva kupca dok evidentiranje novih potreba odnosno zahtjeva, nije u njegovoj domeni.

---

<sup>16</sup> Berry, L. L., Zcithaml, V. A., Parasuraman, A., "Quality Comes in Services, too" objavljeno u Lovelock, C. H., "Managing Services Marketing, Operations and Human Resources", PrenticeHall International, Englewood Cliffs, NJ, 1988., str. 216-225 i Zcithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L.L., "Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations", The Free Press, New

<sup>17</sup> Lazibat T.: Upravljanje kvalitetom, 2009



Lazibat upravljanje kvalitetom definira kao: „primjenu formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupca uz minimalne troškove i postizanje kontinuiranog unapređenja. Formalizirani sustav zahtjeve dokumentaciju: struktura organizacije i odgovornosti djelatnika, procedura potrebnih za postizanje učinkovitog napretka u pogledu kvalitete.

### **3. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM**

Upravljanje kvalitetom je proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se dostignu ciljevi neke organizacije. O pojmu potpunog upravljanja kvalitetom postoji i više drugih definicija koje svaka za sebe ističu posebno neki aspekt bitan za taj pojam. Potpuno upravljanje kvalitetom je sustavni pristup menadžmentu, čiji je cilj kontinuirano povećavanje vrijednosti za kupca oblikovanje i kontinuiranim unapređivanjem organizacijskih procesa i sustava. Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje sve zaposlenike i širi se prema natrag i prema naprijed, uključujući tako i lanac opskrbe i lanac kupaca.<sup>18</sup>

Neprestano povećanje zahtjeva za kvalitetu proizvoda i usluga djelovalo je tako da se s kontrole i osiguranja kvalitete traži prijelaz na aktivno upravljanje kvalitetom jer se jedino tako može unaprijed spriječiti pojava nesukladnosti. Koordinirane aktivnosti za vođenje organizacije i nadzor nad njom, a usmjerene na kvalitetu nazivamo upravljanje kvalitetom.

Sustav upravljanja kvalitetom osigurava da se svi procesi organizacije izvršavaju u nadziranom uvjetima kroz iduće radnje:<sup>19</sup>

- opisivanje procesa (ulazne i izlazne vrijednosti, vlasnik procesa, tijek procesa, odgovornosti, zahtjevi za procese),
- postavljanje mjerljivih ciljeva procesa na temelju usporedivih podataka i informacija,
- mjerenje i nadzor procesa preko ključnih pokazatelja izvedbe (KPI) procesa,
- analiziranje podataka i izvještavanje o uspješnosti procesa,
- poboljšavanje procesa.

#### **3.1. Načela upravljanja kvalitetom**

Kvalitetno vođenje i upravljanje djelatnostima imaju potrebu za upravljanje organizacijom na sustavan i prepoznatljiv način. Norma ISO 9001 zasniva se na sedam načela upravljanja kvalitetom koja su kao takva definirana u normama ISO 9000.

---

<sup>18</sup> Skoko, H. (2000): Upravljanje kvalitetom, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 10.

<sup>19</sup> Qualitas: ISO 9001 - Sustavi upravljanja kvalitetom, URL: <http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/iso-9001-sustavi-upravljanja-kvalitetom.html> (1.1.2019)

Načela upravljanja kvalitetom osiguravaju poduzećima alat za praćenje i poboljšavanje vlastitih procesa i rezultata, praćenje trendova na tržištu i odstupanja u preferencijama potrošača, ali i ostalih sudionika.

Norma ISO 9000:2015 za svako od sedam načela navodi polazište, obrazloženje zašto mu se organizacija treba posvetiti, ključne prednosti koje njegovo poštivanje donosi i moguće aktivnosti koje organizacija može poduzeti da bi uspješno primijenila načelo.<sup>20</sup>

Međunarodne norme ISO 9001:2008, ISO 9001:2015 propisuju sedam načela, koja su detaljno opisana u nastavku rada:

- usmjerenost na kupca;
- vođenje;
- uključenost ljudi;
- procesni pristup;
- poboljšavanje;
- odlučivanje na temelju činjenica;
- upravljanje odnosima.

### **3.1.1. Usmjerenost na kupce**

Primarni fokus upravljanja kvalitetom je zadovoljiti zahtjeve kupaca i nastojati premašiti očekivanja kupaca. Održiv uspjeh postiže se kada se svojim poslovanjem privlači i zadržava povjerenje kupaca i drugih zainteresiranih strana.

Nužno je provoditi istraživanje stupnja zadovoljstva kupaca korisnika kvalitetom proizvoda odnosno usluga. Temeljem takvog postupka dolazi se do objektivne ocjena kvalitete poslovnih procesa.<sup>21</sup>

Razumijevanje potreba kupaca i drugih interesnih strana od presudne je važnosti za dugoročno održivo poslovanje. Zadovoljan će se potrošač vratiti, istovremeno posvećivati manju pažnju konkurentima, ali i širiti dobar glas o poduzeću.

---

<sup>20</sup> Norma HR EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015.

<sup>21</sup> Drljača M.: Kvaliteta, Vol. 4, Broj 5-6, Infomart, Zagreb, 2005, str. 20-22.

Zadaci koje treba obaviti:<sup>22</sup>

- Razumjeti potrebe kupaca i drugih interesnih strana,
- Postaviti ciljeve čijim se ostvarenjem zadovoljavaju potrebe i očekivanja kupaca,
- Uspostaviti komunikacije unutar organizacije o potrebama i očekivanjima kupaca,
- Mjeriti i pratiti zadovoljstvo kupaca,
- Proaktivno provoditi korektivne mjere.

### 3.1.2. Vođenje

Zadaća je rukovoditelja da utvrđuju jedinstvenu svrhu i usmjerenje organizacije te stvaraju takvo okruženje koje potiče zaposlenike da se uključuju u ostvarivanje dogovorenih ciljeva kvalitete u organizaciji.<sup>23</sup>

Imenovanje jedne osobe odgovornom za kvalitetu nije preporučljivo a, nakon promjene ISO standarda, više nije niti primjenjivo.

Uspješno vođenje vodi do stvaranja klime povjerenja, uspostave bolje komunikacije i poštenih odnosa na svim razinama organizacije, poštivanja etičkih načela, preuzimanja odgovornosti.

Zadaci koje treba obaviti:<sup>24</sup>

- Razmotriti potrebe svih zainteresiranih strana, uključujući klijente, zaposlenike, dobavljače, financijere, lokalnu zajednicu i društvo kao cjelinu,
- Uspostaviti jasnu viziju budućnosti organizacije, te postaviti izazovne ciljeve,
- Stvoriti uvjete zbog kojih se ljudi žele baviti ostvarivanjem tih ciljeva,
- Osigurati ljudima potrebne resurse za obuku i slobodu djelovanja s odgovornošću,
- Stvoriti i održavajte zajedničke vrijednosti, pravičnost i etičke modele uloga na svim razinama organizacije,

---

<sup>22</sup> www.alphacapitalis.com

<sup>23</sup> Norma HR EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015.

<sup>24</sup> www.alphacapitalis.com

- Inspirirati vlastitim primjerom i prepoznati zalaganje i trud ljudi koji odgovorno rade svoj posao.

### 3.1.3. Uključenost zaposlenih

Nadovezujući se na prethodno načelo, ovo načelo u fokus stavlja vrijednost ljudi na svim razinama organizacije. Uključivanjem, priznavanjem i obogaćivanjem njihovih sposobnosti povećava se sposobnost organizacije da stvara i donosi vrijednost.<sup>25</sup>

Zadovoljstvo radnom okolinom, uvjeti rada, mogućnost napredovanja, osjećaj sigurnosti i slobode izražavanja ideja koje će se uzeti u obzir od strane suradnika i nadređenih, su čimbenici koji će održati dugoročnu motiviranost ljudi.

To je moguće postići jedino koristeći prethodno načelo vođenja

Integrirani zaposlenik imat će bolju percepciju važnosti svoga posla te će imati jasniju sliku što se od njega točno očekuje. U konačnici, to znači da će se drastično poboljšati komunikacija na svim razinama što pridonosi rješavanju mnogih potencijalnih problema unutar organizacije.

Zadaci koje treba obaviti:<sup>26</sup>

- Pristup prema zaposlenicima formirati na temelju povjerenja,
- Promicati suradnju između zaposlenika iz različitih odjela,
- Omogućiti otvorenu raspravu o svim pitanjima vezano za kvalitetu sustava,
- Poticati zaposlenike na inovativnost,
- Provoditi ankete.

### 3.1.4. Procesni pristup

---

<sup>25</sup> Norma HR EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015.

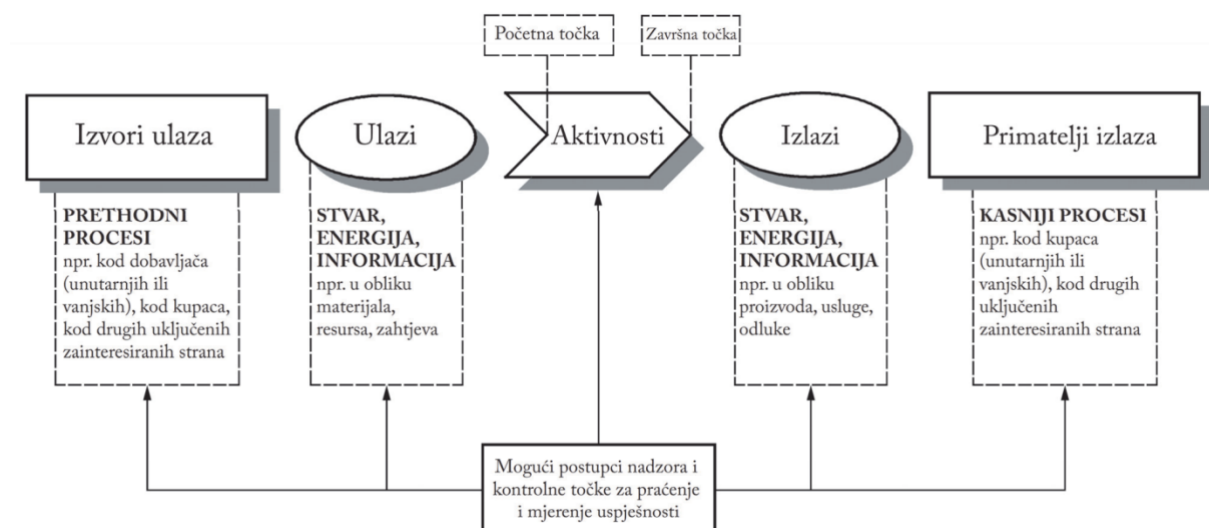
<sup>26</sup> [www.alphacapitalis.com](http://www.alphacapitalis.com)

Podrazumijeva razumijevanje i upravljanje aktivnostima kao međusobno povezanim procesima koji funkcioniraju kao skladan sustav pretpostavka je za djelotvornije i učinkovitije postizanje dosljednih i predvidljivih rezultata.<sup>27</sup>

Menadžerski sustav sastoji se od skupnih povezanih procesa. Shvaćanje kako se rezultati dobivaju kao posljedica tog sustava, uključujući i sve njegove procese, resurse, upravljanja i interakcije, omogućava društvu optimiziranje poslovanja.

Norma ISO 9001 definira proces kao aktivnost ili skup aktivnosti koja upotrebljava resurse kako bi ulazne veličine pretvorila u izlazne. Poslovni proces ne prestaje, odnosno ima vremenski neodređeno trajanje.

Slika 2. Slikoviti prikaz elemenata jednog procesa



Izvor: Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2015; EN ISO 9001:2015), Peto izdanje, travanj 2016 (Zamjenjuje HRN EN ISO 9001:2009)

Procesni pristup uključuje sustavno definiranje i upravljanje procesima i njihovim međudjelovanjima kako bi se postigli predviđeni rezultati u skladu s politikom kvalitete i strateškim usmjerenjem organizacije

Primjena procesnog pristupa u sustavu upravljanja kvalitetom omogućuje:<sup>28</sup>

- a) razumijevanje i dosljednost u ispunjavanju zahtjeva;

<sup>27</sup> Norma HR EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015.

<sup>28</sup> : Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2015; EN ISO 9001:2015), Peto izdanje, travanj 2016

- b) razmatranje procesa s obzirom na dodanu vrijednost;
- c) postizanje djelotvorne provedbe procesa;
- d) poboljšanje procesa na temelju vrednovanja podataka i informacija. Na slici 2 dan je slikoviti prikaz koji se odnosi na svaki proces i pokazuje međudjelovanje njegovih elemenata. Kontrolne točke za praćenje i mjerenje, koje su nužne za nadzor, za svaki su proces posebno određene i razlikovat će se ovisno o pri- padajućim rizicima.

### **3.1.5. Kontinuirano poboljšanje**

Kako bi održavale trenutačnu razinu uspješnosti, bile u stanju odgovarati na promjene u unutarnjim i vanjskim okolnostima, te ukoliko žele identificirati, stvarati i iskoristavati nove mogućnosti nužno je za organizacije da održavaju stalnu usredotočenost na poboljšavanje.<sup>29</sup>

Stalnom kontrolom elemenata procesa, odnosno koraka u procesu, te kontinuiranim poboljšavanjem smanjuje se rizik od varijacije outputa, te se poboljšava cjelokupni poslovni proces. Stalna poboljšanja potrebna su i zbog već spomenutog procesa globalizacije, koji rezultira promjenama na tržištu kao i promjenama u zahtjevima i potrebama korisnika.

Napredak je ključan kako bi se zadržala trenutna razina te spremno reagiralo promjene koje će se dogoditi. Kontinuirani napredak društva i njegovih ukupnih izvedbi moraju biti stalni cilj.

Moraju se imati jasno definirani strategijski ciljevi i voditi primjerom svoje zaposlenike kroz poslovne procese, kako bi se isti ciljevi u konačnici ostvarili, a zaposlenici kroz posao napredovali.

Zadaci koje treba obaviti:<sup>30</sup>

- Promovirati poboljšanja na svim razinama organizacije,
- Educirati i osposobljavati zaposlenike za korištenje alata i metodologije za postizanje poboljšanja na svim razinama organizacije,
- Razvijati i implementirati postupak za provedbu poboljšanja,

---

<sup>29</sup> Norma HR EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015.

<sup>30</sup> [www.alphacapitalis.com](http://www.alphacapitalis.com)

- Osposobljavati zaposlenike za provedbu projekata poboljšanja,
- Zapošljavati one koji su fokusirani na konstantni napredak.

Znanje je temeljni čimbenik uspješne proizvodnje i pružanja usluga, pa je ugradnja znanja u proizvode i usluge nužna, a pravi istinski odnosi s potrošačima, dobavljačima i drugim interesnim skupinama postaju neophodni za poslovni uspjeh. Edukacija, stvaranje novih znanja i vještina, resursi su nematerijalne prirode i predstavljaju bazu za diferencijaciju i inovacije u proizvodnim poduzećima, te su generatori održivog poslovnog uspjeha.<sup>31</sup>

Procesni pristup je jedno od osnovnih načela upravljanja kvalitetom u skladu s ISO normama, a bazira se na postavci da je za učinkovito funkcioniranje organizacije nužno utvrditi njene međusobno povezane radnje (proces) te njima upravljati na jednostavan, učinkovit i efikasan način. Norma ISO 9001 definira proces kao aktivnost ili skup aktivnosti koja upotrebljava resurse kako bi ulazne veličine pretvorila u izlazne. Svaka tvrtka ili organizacija ima određen broj više ili manje povezanih procesa čije je odvijanje, u konačnici, od važnosti za kvalitetu proizvoda. Sama metodologija neprekidnog poboljšavanja temelji se na Walter Andrew Shewhart principu kojeg je William Edwards Deming učinio poznatijim pod nazivom Demingov krug (PDCA krug).

Slika 3. PDCA krug kvalitete



<sup>31</sup> Bartoluci M., Birkić D. (2011): Upravljanje ljudskih resursa u zdravstvenom turizmu, Acta Turistica Nova Vol.5, No.1 Utilus, Visoka poslovna škola, s pravom javnosti, Zagreb, Izvorni znanstveni rad ; ISSN 1846-4394, str. 53-73.



Izvor: <https://sigurnosthrane.blogspot.com/2018/06/trebamo-puni-krug-za-dobrobit-graana.html>

Metodologija se temelji na prethodno primijenjenom procesnom pristupu i činjenici da se s identificiranim poslovnim procesima poduzimaju sljedeće radnje:

P (eng.plan) – planiranje i uspostavljanje ciljeva i procesa nužnih za ostvarivanje rezultata u skladu sa zahtjevima kupca i politikom organizacije

D (eng.do) – primjena tih procesa

C (eng.check) – nadziranje i mjerenje procesa i proizvoda s obzirom na postavljenu politiku, ciljeve i zahtjeve

A (eng.act) – poduzimanje radnji za daljnje poboljšavanje procesa

### **3.1.6. Donošenje odluka na temelju podataka**

Do željenih rezultata najprije dovode odluke temeljene na objektivnoj analizi i vrednovanju činjenica, dokaza i podataka.<sup>32</sup>

Međunarodna norma ISO 9001:2008, odnosno ISO 9001:2015, podrazumijeva zahtjeve da odluke koje su donesene unutar organizacije trebaju biti temeljene na stvarnim pokazateljima, podacima i informacijama. One odluke koje su donesene na temelju subjektivnih čimbenika, a koje se ne temelje na činjenicama već na subjektivnoj prosudbi donositelja odluke, mogu biti loše i pogubne za organizaciju.

Donošenje odluka u većini slučajeva može biti kompleksan proces i uvijek donosi sa sobom određeni rizik.

Odluke koje se donose na osnovu analize i evaluacije svih podataka, imaju veću vjerovatnost da ostvare željeni cilj.

Činjenice i podaci dobiveni na osnovu analitike dovode do veće objektivnosti kod donošenja odluka u odnosu na subjektivno tumačenje činjenica.

Zadaci koje treba obaviti:<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Norma HR EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015.

- odrediti, mjeriti i pratiti ključne pokazatelje uspjeha,
- osigurati dovoljno preciznih, pouzdanih i sigurnih podataka i informacija,
- analizirati i vrednovati podatke i informacije,
- donositi odluke i poduzimati radnje na temelju dokaza uravnoteženo s iskustvom i intuicijom.

### 3.1.7. Upravljanje odnosima

Upravljanje odnosima sa svim zainteresiranim stranama, a posebice s mrežom dobavljača i partnera, pridonosi zajedničkom razumijevanju ciljeva i vrijednosti i većoj uspješnosti organizacije.<sup>34</sup>

Kako bi se postigao dugotrajan uspjeh društvo mora dobre odnose sa svojim poslovnim partnerima. Dobri odnosi s dobavljačima i ostalih poslovnim partnerima od ključnog je značaja za uspjeh organizacije.

Poslovni partneri organizacije uključuju kupce, dobavljače, vlasnike, zaposlenike, banke ali i lokalnu zajednicu gdje se posluje.

Sve ostale zainteresirane strane i poslovni partneri odnose se na pojedince ili grupe koje imaju manje udjele u društvu, kao i one grupe koje su direktno pod utjecajem poslovanja društva. One mogu pripadati društvu, ali i ne moraju.

Zainteresirane strane u procesu poslovanja mogu utjecati na poslovne rezultate organizacije, zato je bitno održavati dobre odnose sa svim partnerima.

Zadaci koje treba obaviti:<sup>35</sup>

- Odrediti relevantne interesne strane za organizaciju i njihov odnos s organizacijom,
- Odredite prioritete u odnosu na zainteresirane strane i odnose kojima treba upravljati,
- Razmijeniti informacije, znanja i resurse s relevantnim zainteresiranim stranama,
- Osigurati povratne informacije koje se odnose na zainteresirane strane,

---

<sup>33</sup> [www.alphacapitalis.com](http://www.alphacapitalis.com)

<sup>34</sup> Norma HR EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015.

<sup>35</sup> [www.alphacapitalis.com](http://www.alphacapitalis.com)

- Uspostaviti odnos koji balansira između kratkoročnih prihoda i dugoročne vizije poslovanja,
- Raditi na društveno odgovornom ponašanju.

## **3.2. ISO norme**

Norma je sastavni dio ljudskog života, strogo određena urođenim ili naučenim pravilima. Nepoštivanjem tih pravila dolazi do povlačenja konzekvenci. Svaka norma ima podrijetlo, razvoj i potrebu za primjenom. U norme spadaju verbalna i neverbalna komunikacija: način i oblik oblačenja, odgoj, korištenja oruđa. Nepostojanje normi ukazuje na raspad određenog sustava, ali čim se stanje sredi norme počinju djelovati. Norme povezuju određeni tip postojanja bilo koje socijalne zajednice ili sustava.

To je dokument donesen konsenzusom i odobren od priznatoga tijela, koji za opću i višekratnu uporabu daje pravila, upute ili značajke za djelatnosti ili njihove rezultate s ciljem postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu.

### **3.2.1. Općenito o ISO normama**

Norme bi se trebale temeljiti na provjerenim znanstvenim, tehničkim i iskustvenim rezultatima, i biti usmjerene promicanju najboljih prednosti za društvo.

Iako se ISO definira kao nevladina organizacija, njezina sposobnost postavljanja normi koje često postanu zakoni čini ISO organizaciju moćnijom od većine nevladinih organizacija. U praksi, ISO se ponaša kao konzorcij usko povezan s vladama.<sup>36</sup>

ISO organizacija sastoji se od ukupno 163 člana od kojih svaki predstavlja pojedinu državu. Postoje tri kategorije članstva u ISO-u. Prvu kategoriju čine nacionalna tijela koja su odgovorna za prihvaćanje i prodaju normi u svojoj državi. Oni su jedini članovi ISO-a koji imaju pravo glasa. Jedna od 119 članica ove kategorije je i Hrvatska. U drugoj kategoriji nalaze se dopisni članovi. Oni primaju obavijesti o radu ISO-a, ali nemaju pravo sudjelovanja. Oni također preuzimaju i prodaju norme u svojim državama

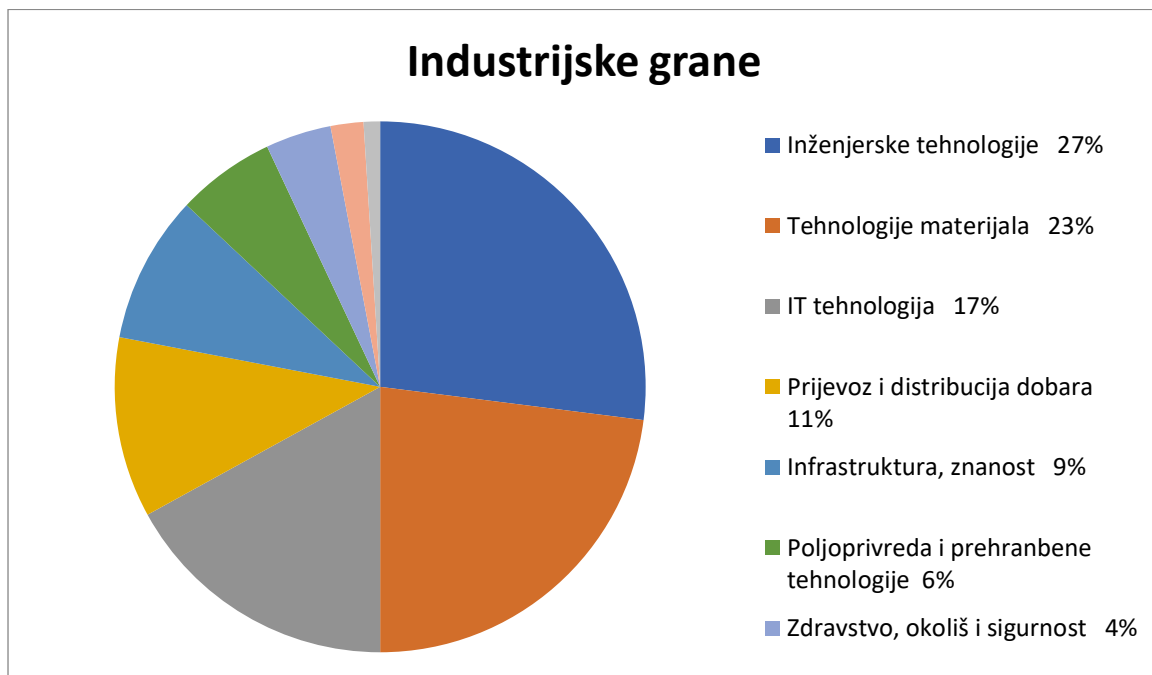
---

<sup>36</sup> ISO, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso>, (19.3.2021)

Do danas je izdano preko 20 000 različitih međunarodnih normi kojima se pokrivaju gotovo sve što se može normirati.

To se može vidjeti na navedenom grafu:<sup>37</sup>

Grafikon 1. Raspodjela ISO normi u industrijskim granama



Izvor: R. Sickinger-Nagorni i J. Schwanke, The New ISO 9001:2015

Glavni cilj normi je zaštita kupca. Normizacija je djelatnost uspostavljanja odredaba koje se odnose na postojeće norme ili moguće probleme radi postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu.

<sup>37</sup> Ciljevi i načela normizacije, <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=66>, (19.3.2021)

### 3.2.2. ISO 9001

Ova norma određuje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu i veličinu. Ona se koristi kod organizacija kada:<sup>38</sup>

a) treba pokazati sposobnost dosljednog pružanja usluga i proizvoda u skladu sa zadovoljstvom kupca i postojećim propisima;

b) ima za cilj povećati zadovoljstvo kupca učinkovitom primjenom sustava uključujući njegove procese i neprekidna poboljšavanja.

Osnovni koncept norme ISO 9001 temelji se na procesnom pristupu koji uključuje PDCA metodologiju i razmišljanje temeljeno na rizicima.

Prihvatanje ove norme u organizaciji strateška je odluka njenoga vodstva. Svrha provedbe nije isključivo na kvaliteti koja vodi povećanju zadovoljstva kupaca već pomaže i unapređenju efikasnosti i učinkovitosti svih procesa kao i uvođenju pristupa neprekidnog poboljšavanja.

ISO 9001 je međunarodna norma u kojoj su definirani zahtjevi koje organizacija mora ispuniti, kako bi obavljala posao u skladu sa zahtjevima kupaca i interesnih skupina, dosegla te održala, a potom i unapređivala određenu razinu kvalitete. Sustav upravljanja kvalitetom obuhvaća sve dokumente i aktivnosti koje organizacija izvršava u skladu sa normom, a obuhvaća sljedeće.<sup>39</sup>

- planiranje i održavanje samog sustava,
- upravljanje resursima (ljudski resursi, infrastruktura),
- planiranje, ugovaranje i prodaja,
- projektiranje i razvoj,
- nabava,
- proizvodnja i pružanje usluga,
- mjerenja, analiza i poboljšanja procesa i sustava.

---

<sup>38</sup> <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9001>

<sup>39</sup> Kagor – poslovno savjetovanje, <http://www.kagor.hr/hr/usluge/implementacija-iso-standarda/iso-9001>, (19.03.2021).

Certifikat ISO 9001 je potvrda o uspješnom zadovoljavanju zahtjeva međunarodne norme ISO 9001 sustava upravljanja kvalitetom. Društva koja posjeduju certifikat ISO 9001 dokazuju uspješno implementiran sustav upravljanja kvalitetom u svojoj organizaciji.

Postupkom certifikacije dokazuju da je taj sustav uspješno implementiran i tako njihovi klijenti i ostali sudionici na tržištu mogu imati povjerenje u uvedeni sustav upravljanja kvalitetom.

Koraci za uspješnu implementaciju ISO 9001.<sup>40</sup>

- Priprema

Prvi se korak odnosi na pravilnu pripremu implementacije ISO 9001 za društvo. To nije težak korak, ali je važan i ne smije se zapostaviti.

ISO 9001 je globalno prihvaćen standard za sustave upravljanja kvalitetom. Implementacija Standarda utječe gotovo na sve poslovne procese u društvu.

Prvo treba imenovati “ISO 9001 Management Representative”. To je obično netko tko ima dovoljno ovlasti za promjenu operativnih procesa i načina kako poduzeće radi

- Dokumentacija

Izrada priručnika za upravljanje kvalitetom i formiranje politike kvalitete obično je najteži korak pri implementaciji Standarda. Priručnik moraju zadovoljiti sve mnogobrojne tehničke zahtjeve norme Standarda. Osim toga, izrada Priručnika bez pomoći, na početku implementacije Standarda, velika je početna prepreka.

Za formiranje Priručnika potrebno je izraditi sljedeću dokumentaciju:<sup>41</sup>

- a) Politika kvalitete
- b) Procedure
- c) Opseg sustava upravljanja kvalitetom
- d) Dijagram toka

---

<sup>40</sup> <https://alphacapitalis.com/2017/05/12/uvodenje-iso-9001-standarda/>

<sup>41</sup> <https://alphacapitalis.com/2017/05/12/uvodenje-iso-9001-standarda/>

e) Ciljevi kvalitete

f) Upute za rad

g) Obrasci

Ono što je najvažnije, nakon što navedete zahtjeve u dokumentaciji, društvo će ih morati slijediti. Stoga je ključno da Priručnik, postupci i druga dokumentacija ne sadrže birokratske zahtjeve.

Zahtjevi koji nisu prikladni za okolnosti društva ili zahtjevi koji uzrokuju prepreke učinkovitom poslovanju trebalo bi izostaviti kod izrade Priručnika.

### 1. Implementacija

Dok se implementira sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001, gotovo svi zaposlenici moraju promijeniti način rada barem u određenoj mjeri. Preporučuje se da se dodijele pisane upute za rad svim zaposlenicima. Uputi ih se da razmišljaju o najboljem načinu obavljanja posla, a zatim dokumentiraju glavne korake.

Zaposlenici će puno lakše usvojiti nove zahtjeve, budući da ih ugrađuju u vlastite upute za rad. Sposobnost izrade vlastitih radnih procesa prema zahtjevima Standarda ne samo da će dovesti do poboljšanih i učinkovitijih radnih procesa već će i povećati motivaciju zaposlenika.

### 2. Interna revizija

Unutarnje revizije ISO 9001 su inspekcije u kojima društvo procjenjuje da li se prate svi zahtjevi ISO 9001. Interne revizije ne provode se samo pri implementaciji ISO 9001 već i povremeno nakon postizanja certifikata ISO 9001.

Sve interne revizije obavlja djelatnik društva koji je osposobljen za reviziju ISO 9001. Posao revizora je da se potvrdi da društvo udovoljava zahtjevima Standarda kako su opisani u Priručniku.

Nakon obavljene revizije, ukoliko nisu uočene značajne nepravilnosti utoliko će društvo biti spremno za revidiranje certifikata ISO 9001. Kako bi se postigla certifikacija ISO 9001, bit će potrebno imati nezavisnog revizora treće strane koji posjećuje društvo i provodi certifikacijski audit.

Revizija certifikacije ISO 9001 može se provesti ubrzo nakon dovršenja unutarnje revizije.

Registar ISO 9001 je neovisni entitet koji šalje revizora i izdaje certifikat ISO 9001. Postoje mnoga društva koje nude certifikacijske usluge, ali treba biti oprezan: neki nisu službeno akreditirani!

Revizija certifikacije ISO 9001 slično je internim revizijama. Revizor će posjetiti neke ili sve odjele organizacije i nasumično provjeriti ispunjavaju li zaposlenici zahtjeve iz Priručnika.

Postoji nekoliko tipičnih revizorskih pitanja i nekoliko zahtjeva Standarda kojima će se usredotočiti većina revizora. Ako revizor ne otkrije značajne probleme u sustavu upravljanja kvalitetom, dobit će se certifikat ISO 9001. U slučaju da revizor uoči neke značajne nepravilnosti, imat će se prilika da ih se ispravi prije izdavanja certifikata ISO 9001.

Sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001 osmišljen je da se stalno poboljšava. Treba se pobrinuti da se ostane implementirano, nastavite s internim revizijama.

Slika 4. Logo ISO 9001



Izvor: <http://www.precisioncap.com/iso-9001-power-expand-organizations-efficiently-global-market/>



Do danas je u Hrvatskoj od strane navedenih certifikacijskih kuća certificirano preko 2500 tvrtki. Broj izdanih certifikata i dalje raste, s obzirom da sve više poduzeća prepoznaje koristi koje certifikat donosi.

Zastupljenosti ISO 9001 norme u svijetu, odnosno zastupljenost u industrijskim granama:<sup>42</sup>

Tablica 1. Zastupljenost ISO 9001 u svijetu

	Zemlje	Certifikati
1	Brazil	17.952
2	BIH	935
3	Kina	280.386
4	Hrvatska	2.715
5	Francuska	21.696
6	Njemačka	47.8658
7	Mađarska	7.107
8	Srbija	2.707

Izvor:ISO\_Survey\_2019\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

Tablica 2. Zastupljenost ISO 9001 u određenim gospodarskim granama

<sup>42</sup>ISO\_Survey\_2019\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

	Gospodarske grane	Certifikati
1	Proizvodnja hrane, pića i duhana	23.538
2	Industrija metala	107.564
3	Obrazovanje	12.459
4	Zdravstvo i socijalni sustav	14.566
5	Industrija plastike	43.593
6	Industrija tekstila	11.488
7	Mehanika i oprema	64.774

Izvor:ISO\_Survey\_2019\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

Neke od službenih certifikacijskih kuća u Republici Hrvatskoj su sljedeća:<sup>43</sup>

Adria Norma d.o.o., Bureau Veritas Croatia d.o.o., Cro Cert d.o.o., CSQA Adria d.o.o., Det Norske Veritas Adriatica d.o.o., DQS Zagreb d.o.o., Edukocert d.o.o., SGS Adriatica d.o.o., SIQ Croatia d.o.o., TQV Adria d.o.o., TÜVadria d.o.o., TÜV Austria Hrvatska, TÜV Croatia d.o.o., TÜV SÜD Sava d.o.o., UDEM Adriatic d.o.o., Universal Adria d.o.o., URS Adriatica d.o.o., VIK-HR d.o.o.

### 3.2.3. ISO 22000

Ta norma opisuje zahtjeve za sustav upravljanja sigurnošću hrane. Norma se upotrebljava s tehničkim specifikacijama niza ISO/TS 22002 za pred uvjetne programe te zajedno čine tehničku osnovu za (Global Food Safety Initiative – GFSI) priznate sheme za audit.<sup>44</sup>

Norma ISO 22000 za sustav upravljanja sigurnošću hrane omogućava bilo kojoj tvrtki izravno ili neizravno uključenoj u lanac hrane da identificira rizike i njima učinkovito upravlja.

<sup>43</sup> <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacijske-tvrtke>

<sup>44</sup> <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=57>

Ova je norma sustava upravljanja i kao takva sadrži zahtjeve za politiku, primjenu i rad, ocjenjivanje, preispitivanje upravljanja i poboljšanje.

Između ostalog ova norma donosi sustav za certifikaciju od treće strane, pristup sustavu a ne proizvodu, ispunjava prazninu koja postoji između norme ISO 9001:2000 i HACCP-a.

Norma 22000 preinačava tradicionalni koncept podjele kontrolnih mjera na kontrolne mjere dobre higijenske prakse i kritične kontrolne točke (CCP) grupirajući kontrolne mjere u tri skupine:

- Pred uvjetni programi (PRP-i) kojima se upravlja osnovnim uvjetima i aktivnostima; PRP-i su odabrani u svrhu održavanja higijenske proizvodnje, prerade i/ili postupanja prema okolišu.
- operativni pred uvjetni programi (oPRP-i) kojima se kontroliraju one kontrolne točke koje su utvrđene analizom opasnosti kao neophodne za kontrolu značajnih opasnosti a koje nisu kontrolirane u kritičnim kontrolnim točkama (CCP-ima).
- HACCP plan za upravljanje onim kontrolnim mjerama koje su utvrđene analizom opasnosti kao neophodne za kontrolu utvrđenih opasnosti do prihvatljive razine i koje se primjenjuju u kritičnim kontrolnim točkama (CCP-ima).

Te su tri kategorije povezane analizom opasnosti.

Tokom analize opasnosti, organizacija utvrđuje strategiju koju će upotrebljavati da bi osigurala kontrolu opasnosti kombinacijom pred uvjetnih programa i HACCP plana.

Organizacija se može usredotočiti na što je više moguće kontrolnih mjera kojima se upravlja operativnim PRP-ima i na samo nekoliko kojima se upravlja HACCP planom, ili obratno.

Kada su učinci kombinacija kontrolnih mjera validirani prije kategorizacije, sigurnost hrane bit će postignuta čak i u slučajevima kada su sve kontrolne mjere upravljane kroz operativne PRP-e.

Kritične granice trebaju biti određene radi osiguranja kontrole opasnosti za sigurnost hrane, za što su i utvrđene. Za CCP-e u kojima se kontrolira više nego jedna opasnost za sigurnost hrane trebaju se uspostaviti kritične granice u odnosu na svaku opasnost.

Norma ISO 22000 promiče prihvaćanje pristupa lancu hrane, dok je dokument CODEX HACCP usmjeren na unutrašnji sustav.

Normom ISO 22000 od organizacije se zahtijeva da razmotri učinke lanca hrane prije i nakon postupaka u razvijanju i primjenjivanju sustava upravljanja sigurnošću hrane.

Potencijalne koristi od ISO 22000 su brojne, ali najznačajniji su vidljiva poboljšanja u provedbi prehrambene sigurnost te veća usklađenost sa zakonskim propisima.<sup>45</sup>

Norma ISO 22000 omogućava Vašoj organizaciji da:

- Izgradi sustav upravljanja prehrambene sigurnosti u dobro definiranim i jasnim okvirima koji su fleksibilni za Vaše poslovne potrebe i očekivanja.
- Bolje razumije što su stvarni rizici za potrošače i za Vašu tvrtku
- Osigurava alat za poboljšanje uspješnosti prehrambene sigurnosti i načina nadzora i mjerenja učinkovitosti
- Ostvaruje bolju sigurnost prehrambenih proizvoda i sukladnosti sa zakonskim i korporativnim zahtjevima.

Zastupljenosti ISO 22000 norme u svijetu:<sup>46</sup>

Tablica 3. Zastupljenost ISO 22000 u svijetu

	Zemlje	Certifikati
1	Kina	12.144
2	Hrvatska	58
3	Cipar	203
4	Njemačka	436
5	Grčka	2.042
6	Italija	1008
7	Srbija	195

Izvor:ISO\_Survey\_2019\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

<sup>45</sup> <https://www.dnvgl.hr/services/iso-22000-5173>

<sup>46</sup>ISO\_Survey\_2019\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

Certifikacija prema normi je učinkovit način komuniciranja sa zainteresiranim stranama i važan element u opredjeljenju za prehrambenu sigurnost u sklopu korporativnih odgovornosti i zahtjeva financijskog izvještavanja.

### **3.2.4. ISO 14000**

ISO - Međunarodna organizacija za normizaciju pomaže organizacijama u zaštiti okoliša izdavanjem norma niza 14000 koje propisuju zahtjeve za upravljanje okolišem. Najpoznatija norma je ISO 14001 Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za uporabu.

U hrvatskoj se normi HRN EN ISO 14001:2015 utvrđuju zahtjevi za sustav upravljanja okolišem, što pomaže organizacijama da povećaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursima te izbjegavanje i smanjivanje nastajanja otpada, a čime se povećava konkurentnost organizacije i povjerenje zainteresiranih strana. Ova je norma namijenjena organizacijama koje nastoje upravljati svojim odgovornostima koje se odnose na okoliš na sustavan način.<sup>47</sup>

Predviđeni rezultati sustava upravljanja okolišem uključuju:

- povećanje uspješnosti upravljanja okolišem
- ispunjenje obveza usklađenosti
- ostvarenje ciljeva povezanih s okolišem.

Moguće ju je primijeniti na svaku organizaciju bez obzira na njezinu veličinu, vrstu i narav te se primjenjuje na aspekte njezinih aktivnosti, proizvoda i usluga koji su povezani s okolišem, a za koje organizacija odredi da može njima upravljati ili na njih utjecati s gledišta životnog ciklusa. Također, ova norma ne utvrđuje konkretne kriterije uspješnosti upravljanja okolišem.

Kao i za ostale norme za sustave upravljanja, pristup na kojem se temelji sustav upravljanja okolišem je koncept “planirati – provesti – provjeriti – djelovati“ (Plan-Do-Check-Act – PDCA).

Norma se može upotrijebiti u cijelosti ili djelomično za sustavno poboljšanje upravljanja okolišem. Međutim, tvrdnja organizacije o sukladnosti s ovom međunarodnom normom nije

---

<sup>47</sup> <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=53>

prihvatljiva ako u njezin sustav upravljanja okolišem nisu uključeni svi zahtjevi ove norme i ako nisu ispunjeni u cijelosti.

Organizacija koja želi dokazati sukladnost s ovom međunarodnom normom može to učiniti na sljedeće načine:

- određivanjem vlastite sukladnosti i davanjem vlastite izjave o sukladnosti, ili
- traženjem potvrde o svojoj sukladnosti od strana koje imaju interes u organizaciji, npr. od kupaca, ili
- traženjem potvrde svoje vlastite izjave o sukladnosti od strane koja je izvan organizacije, ili
- traženjem certifikacije/registracije svoga sustava upravljanja okolišem od neke vanjske organizacije.

Ne postoji ograničenje koje se tvrtke i organizacije mogu certificirati za sustav upravljanja okolišem – mogu svi, no u praksi na to se odlučuju oni koji u svom poslovanju imaju direktan utjecaj na okoliš (sve vrste proizvodnje, tiskare, uzgajivači i sl.) i oni koji žele dodatno dokazati svoje opredjeljenje za brigu za okoliš a možda nemaju direktan utjecaj (facility management, trgovci, špedicije i sl.).<sup>48</sup>

Važno je napomenuti kako se sam proces dobivanja certifikata odvija u dva stupnja. Organizacija prvo mora u svoje poslovanje implementirati zahtjeve norme ISO 14001, pri čemu se najčešće koriste usluge savjetničkih kuća specijaliziranih za sustave upravljanja. A nakon završetka uvođenja sustava prijavljuje se za dobivanje certifikata kod jedne od certifikacijskih kuća koja radi provjeru (audit) usklađenosti s normom ISO 14001.

Zastupljenosti ISO 14000 norme u svijetu, odnosno zastupljenost u industrijskim granama:<sup>49</sup>

Tablica 4. Zastupljenost ISO 14000 u svijetu

	Zemlje	Certifikati
1	Kina	134.926
2	Hrvatska	1.182

<sup>48</sup><https://brendfulness.com/iso-14001-sustav-upravljanja-okolisem/>

<sup>49</sup>ISO\_Survey\_2019\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

3	Češka	4.409
4	Francuska	6.402
5	Mađarska	2.547
6	Srbija	1.275
7	Švicarska	2.269

Izvor:ISO\_Survey\_2019\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

Tablica 5. Zastupljenost ISO 14000 u određenim gospodarskim granama

	Gospodarske grane	Certifikati
1	Industrija metala	32.662
2	Građevina	61.162
3	Obrazovanje	1.173
4	Zdravstvo i socijalni sustav	1.506
5	Informatičke tehnologije	12.255
6	Recikliranje	3.233
7	Kemijska industrija	12.632

Izvor:ISO\_Survey\_2019\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

Nakon uspješno provedenog certifikacijskog audita organizaciji se dodjeljuje certifikat koji vrijedi tri godine. Certifikat se svake tri godine produžava, no sam sustav upravljanja okolišem provjerava se na godišnjoj razini od strane odabrane certifikacijske kuće.

U Hrvatskoj ne postoji jedinstven i točan registar dodijeljenih certifikata, no pojedine agencije i portali koji se bave kvalitetom i standardima prikupljaju podatke koji se objavljuju na njihovim stranicama.

### 3.2.5. ISO 45000

Međunarodna norma ISO 45001 pruža smjernice za sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu u organizacijama. Nova norma zahtijeva sveukupnu angažiranost

prvenstveno uprave, a zatim i svih zaposlenika organizacije u provođenju zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Pažnja se pridodaje kontekstu organizacije te njegovim pozitivnim i negativnim utjecajima na sustav sigurnosti i zaštite zdravlja. Naglasak se stavlja na svijest uprave i svih zaposlenika o važnosti zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, kao i razumijevanju svih opasnosti i rizika povezanim sa djelatnošću organizacije.<sup>50</sup>

Više od 7 600 ljudi svakodnevno umire od nesreća ili bolesti povezanih s radom - što je više od 2,78 milijuna godišnje. Teret ozljeda na radu i profesionalnih bolesti je značajan, kako za poslodavce, tako i za šire gospodarstvo, što rezultira gubitkom od prijevremenih mirovina, odsustvom osoblja i rastom premija osiguranja. Uspostava ovog sustava upravljanja će pomoći organizacijama smanjiti taj teret pružanjem okvira za poboljšanje sigurnosti zaposlenika, smanjenje rizika na radnom mjestu i stvaranje boljih i sigurnijih radnih uvjeta.<sup>51</sup>

Aktualna zakonska Procjena rizika organizacije je polazište za uspostavu sustava pa je treba kritički pregledati i identificirati one opasnosti za koje je potrebno poduzeti dodatne sigurnosne mjere kako bi rizici bili na prihvatljivoj razini. Ispunjavanjem ostalih zahtjeva norme postiže se trajno poboljšavanje sustava. Za one organizacije koje već imaju uspostavljeni sustav upravljanja kvalitetom, a posebno okolišem, primjena ovog sustava će biti jednostavna jer su zahtjevi kompatibilni.

Tablica 6. Zastupljenost ISO 45000 u svijetu

	Zemlje	Certifikati
1	BIH	54
2	Hrvatska	136
3	Kina	10.213
4	Češka	398
5	Njemačka	883
6	Mađarska	251
7	Slovenija	46

Izvor:ISO\_Survey\_2019\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

<sup>50</sup> SUSTAV UPRAVLJANJA ZDRAVLJEM I SIGURNOŠĆU NA RADU – ISO 45001, Veleučilište u Rijeci, 2018.

<sup>51</sup> <https://www.dekaform.hr/Iso45.html#content4-1p>



Tablica 7. Zastupljenost ISO 45000 u određenim gospodarskim granama

	Gospodarske grane	Certifikati
1	Hrana, piće i duhan	556
2	Industrija metala	2318
3	Građevina	4956
4	Inženjering	1486
5	Obrazovanje	131
6	Zdravstvo i socijalni sustav	96
7	Farmaceutika	143

Izvor:ISO\_Survey\_2019\_results\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

### 3.2.6. ISO 27000

Sustav upravljanja informacijskom sigurnošću je osmišljen kako bi osigurao odabir odgovarajućih i razmjernih sigurnosnih kontrola koje štite informacijsku imovinu organizacije te osiguravaju povjerenje zainteresiranih strana. Norme niza 27000 sadrže rječnik, zahtjeve i pojašnjenja za uspostavu, primjenu, rad, praćenje rada, preispitivanje, održavanje i poboljšavanje dokumentiranog sustava upravljanja informacijskom sigurnošću, a u kontekstu sveukupnog poslovanja organizacije. Sadrže zahtjeve za primjenu sigurnosnih kontrola, prilagođenih potrebama pojedine organizacije ili nekog njenog organizacijskog dijela.<sup>52</sup>

Među najvažnijim ciljevima svake organizacije je osiguranje neprekinutosti poslovanja, koje u velikoj mjeri ovisi o zaštiti informacijskih i ostalih poslovnih resursa. S tim ciljem, uvođenje sustava upravljanja sigurnošću informacijskog sustava predstavlja provedbu potrebnih mjera za postizanje zadovoljavajuće razine informacijske sigurnosti unutar organizacije. Tako se omogućava nesmetanost obavljanja djelatnosti organizacije, ali i organizacija postaje prepoznata kao pouzdan i moderan poslovni partner, koja se u svakom trenutku može suočiti s najnovijim sigurnosnim prijetnjama i na vrijeme reagirati na eventualne sigurnosne incidente.

Tablica 8. Zastupljenost ISO 27000 u svijetu

<sup>52</sup> <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/1304-norme-niza-iso-27000>

	Države	Certifikati
1	Kina	8.356
2	Hrvatska	190
3	Francuska	351
4	Njemačka	1.175
5	Mađarska	554
6	Srbija	258
7	Slovenija	31

Izvor:ISO\_Survey\_2019\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

Tablica 9. Zastupljenost ISO 27000 u određenim gospodarskim granama

	Gospodarske grane	Certifikati
1	Informacijske tehnologije	8.562
2	Transport, skladištenje	989
3	Tekstilna industrija	499
4	Električna oprema	368
5	Građevina	410
6	Zdravstvo	408
7	Rudarstvo	80

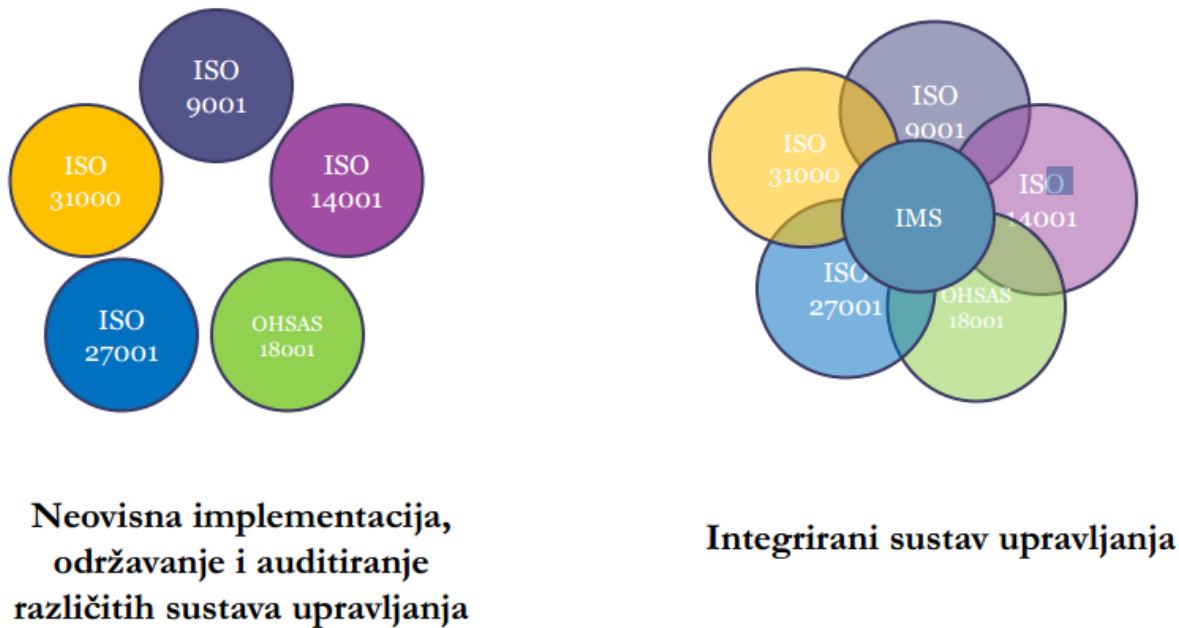
Izvor:ISO\_Survey\_2019\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall

### 3.3. Integrirani sustav upravljanja kvalitetom

Korištenjem uputa ISO norma organizacija lakše postiže održivi uspjeh preko upravljanja kvalitetom. Ali, ni tada sustav upravljanja nije dovoljno razvijen da bi ispunio sve zahtjeve zainteresiranih strana. To znači potrebu daljnje integracije sustava upravljanja koja se postiže tako da se, pored već ispunjenih postojećih zahtjeva, ispune dodatni koji proizlaze iz drugih

međunarodnih normi. Planiranjem njihove implementacije zapravo se projektira integrirani sustav upravljanja. Nije potrebno raditi nove paralelne sustave, već ispunjenje novih zahtjeva integrirati u postojeći sustav upravljanja.<sup>53</sup>

Slika 5. Prikaz integriranog sustava upravljanja



Izvor: <https://www.emaze.com/@AOFZWCOQ> (21.03.2021)

Sve složenije integracije sustava upravljanja sve je teže modelirati, dokumentirati, implementirati te njima upravljati. Svaki od tih sustava podrazumijeva određeni model upravljanja, koji u suštini sadrži sve elemente upravljačke funkcije: planiranje, organiziranje, upravljanje resursima, odlučivanje i kontroliranje.

Integrirani sustav upravljanja složena je kompozicija strukturnih elemenata, zahtjeva, pravila, kontrola i mehanizama. Ovisi o općim menadžerskim ciljevima organizacije. Integracija treba biti stvarna, što znači integraciju: ciljeva, dokumentacije, planova poboljšanja, primjene i upravljanja. Najčešći oblik integracije u svijetu je integracija sustava upravljanja kvalitetom

<sup>53</sup> 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.

ISO 9001 kao temeljnog i sustava upravljanja okolišem ISO 14001. U Hrvatskoj je situacija slična. Svaka organizacija ima neki oblik i intenzitet integracije sustava upravljanja, bez obzira na stupanj svjesnosti i činjenicu jesu li sustavi certificirani ili ne. Projektiranje integriranog sustava upravljanja kompleksna je zadaća jer o kvaliteti njezina izvršenja ovisi stupanj konkurentne sposobnosti organizacije i održivi uspjeh. Procesni pristup projektiranju integriranog sustava upravljanja ima praktičnu primjenu i rezultate.

### **3.4. Nagrade za kvalitetu/ certifikat za kvalitetu**

Nagrade za kvalitetu služe kao poticaj unapređivanja upravljanja kvalitetom i poboljšanja rezultata poslovanja te kao posljedice upravljanja kvalitetom. Najvažnije nagrade za kvalitetu u svijetu su: Demingova nagrada za kvalitetu, Malcolm Baldrige National Quality Award te European Quality Award. Hrvatska još nema svoju nagradu za kvalitetu.

Demingova nagrada uspostavljena je 1951. godine u čast istaknutog gurua kvalitete Williama Edwardsa Deminga koji spada među najzaslužnije osobe koje su pridonijele razvoju kvalitete. Nagradu je osnovao JUSE - Japanese Union of Scientists and Engineers (Savez japanskih znanstvenika i inženjera).<sup>54</sup>

Svrha dodjeljivanja Demingove nagrade je odavanje priznanja najzaslužnijim pojedincima i organizacijama iz područja upravljanja kvalitetom. Kriteriji za dodjelu Demingove nagrade prema kojima se ona dodjeljuje su vezani uz organizaciju i menadžment, politiku kvalitete, izobrazbu, prikupljanje i korištenje informacija o kvaliteti, normizaciji, planiranju i rezultatima. Nagrada se dodjeljuje svake godine.

Certifikati kvalitete u modernom međunarodnom poslovanju služe kao svojevrzne putovnice proizvodima za njihov izlazak na strana tržišta ujedno podižući ugled tih proizvoda i na domicilnim tržištima.

Certifikat je ono što bi kupcima i poslovnim partnerima trebalo jamčiti da je proizvod visoke kvalitete, siguran, i lako dostupan. Osim toga, od kada je tržište postalo globalno, širenje problema oko sigurnosti hrane postaje veće nego ikada. Kao posljedica toga, prehrambene tvrtke prepoznale su potrebu za usmjeravanjem aktivnosti duž cijelog prehrambenog lanca, provedbom Sustava upravljanja sigurnošću hrane (FSMS – Food Safety Management

---

<sup>54</sup> <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1057-demingova-nagrada>

System), kako bi se osigurala sigurnost hrane koja udovoljava zakonodavstvu i svim specifikacijama lanca hrane, te daje potrošačima visoku razinu povjerenja u proizvode koje kupuju.

U prehrambenoj industriji najpopularniji i najprepoznatljiviji su ISO (Međunarodno udruženje za norme) certifikati za upravljanje kvalitetom i okolišem te HACCP certifikat koji jamči sigurnost hrane. No, osim njih, posljednjih su godina sve popularniji i eko certifikati koji jamče da je neki proizvod uzgojen prema ekološkim standardima, a traženi su i oni koji potvrđuju da je neku proizvod u skladu sa islamskim ili židovskim zakonima, odnosno Halal i Kosher.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> <https://www.poslovni.hr/hrvatska/najpopularniji-certifikati-za-upravljanje-kvalitetom-247735>

#### 4. OPĆI PODACI O PODUZEĆU PODRAVKA

Ime kompanije Podravka potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja, u kojem se nalazi sjedište tvrtke. Nastala je 1947. godine na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća - Wolf, te kasnije postala poznata u zemlji i inozemstvu po proizvodnji univerzalnog dodatka jelima - Vegeti, koja se već pola stoljeća izvozi u više od 40 zemalja svijeta na svih pet kontinenata. Podravku danas kupci prepoznaju, ne samo po brandu Vegeta već i po nizu brandova; Dolcela, Lino, Eva, Fant, Kviki itd.<sup>56</sup>

Podravka, jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, nastala je 1947. godine, na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf. Sa sjedištem u Koprivnici, danas posluju u dva glavna poslovna segmenta: prehrana i farmaceutika, a brojni potrošači prepoznali su vrijednost proizvoda te poklonili svoje povjerenje, u više od četrdeset država širom svijeta.

Temeljne vrijednosti su kreativnost - ideje koje pokreću srce, jer srce pokreće sve ostalo, povjerenje - kao temeljac svakog dobrog obroka, strast - ono što obrok pretvara u gozbu, zadovoljstvo potrošača - mi nemamo potrošače, mi imamo goste za stolom, a svemu što radimo pridodajemo i izvrsnost.

Logotip Podravke mijenjao se tijekom godina. Dominantna boja, posebno u posljednjih trideset godina, je jarko crvena na bijeloj podlozi. Crvena u spektru boja spada u one tople, a kako je riječ o prehrambenoj industriji, posve je razumljiv odabir tople boje koja pozitivno utječe na emocije ljudi.

Najdugovječniji Podravkini slogani bili su „Od srca srcu“, te „Kompanija sa srcem“, a godinama se u kampanjama koristio slogan „Kad se sa srcem kuha, kuha se Podravka juha“. Srce je, osim u znaku kompanije, simbolički korišteno i kao izvor emocija čovjeka, a poznato je da hrana u životima mnogih ima i značenje izvora velikog spektra zadovoljstava.

U Podravki se posluje prema načelima održivog razvoja pri čemu resurse nastojimo koristiti optimalno uz što manje otpada. Posebno se vodi računa o očuvanju okoliša te razvoju okoline i društva, pri čemu se pažljivo osluškiju njihove potrebe.

Slika 6. Logo Podravke

---

<sup>56</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/>



Izvor: <https://www.podravka.hr>

Podravku odlikuje i uključenost u životne procese, kako njenih zaposlenika tako i cijele zajednice, pa se posebno njeguju poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog, kolegijalnost i transparentnost.

#### **4.1. Djelatnost poduzeća**

Grupa Podravka jedna je od najvećih prehrambenih kompanija sa sjedištem u regiji jugoistočne, središnje i istočne Europe. Osnovna je Podravkina djelatnost proizvodnja visokokvalitetnih prehrambenih proizvoda s markom. Druga ključna djelatnost Grupe Podravka je farmaceutika. Farmaceutska kompanija u vlasništvu Podravka grupe je Belupo d.d., drugi po veličini proizvođač lijekova u Republici Hrvatskoj.<sup>57</sup>

Cilj Podravke je ostvariti gospodarski rast proizvodnjom vrhunskih proizvoda. To jamči modernim tehnološkim procesima, kvalitetnim i sirovinama i znanjem, a brojni potrošači u više od 40 zemalja svijeta prepoznali su i nagradili kvalitetu Podravkinih proizvoda svojim povjerenjem.

Podravka posjeduje poduzeća u 19 zemalja svijeta i razvijenu vlastitu distributivnu mrežu koja se proteže od Jadranskog do Sjevernog mora. Proizvodni kapaciteti kompanije smješteni su u 4 europske zemlje – Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Poljskoj i Češkoj.

---

<sup>57</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/predstavljamo-poslodavce-podravkin-cilj-osvajanje-trzista-vrhunskim-proizvodima-252141>

Podravka je jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Brojni potrošači prepoznali su vrijednost njihovih proizvoda u više od četrdeset zemalja na svih pet kontinenata. Zemlje u kojima Podravka posluje su: Hrvatska, Njemačka, Češka, Velika Britanija, Latvija, Mađarska, Srbija, Južna Amerika, Kosovo, Poljska, Makedonija, Rusija, Švicarska, Afrički kontinent i Bliski Istok, Švedska, Italija, Bugarska, Bosna i Hercegovina, Slovačka, Rumunjska, Ukrajina, Kirgistan, Armenija, Estonija, Austrija, Bjelorusija, Kazahstan, Slovenija, SAD i Kanada, Litva, Australija, Crna Gora i Kina.

Podravka je uvrštena među top 10 hrvatskih izvoznika i ujedno je jedina prehrambena kompanija među njima. Naime, nižući uspjeh za uspjehom, Podravka je riješila pitanje Mirne, kupila slovensko Žito, odradila uspješnu dokapitalizaciju, a izvoznu ofenzivu oplemenjuje značajnim investicijama na međunarodnom tržištu pa je i poziciju u društvu izabranih Podravka dobila zahvaljujući rastu izvoza.

Podravku danas kupci prepoznaju, ne samo po brandu Vegeta već i po nizu brandova; Dolcela, Lino, Eva, Fant, Kviki, Studenac i mnogi drugi.

## **4.2. Organizacijska struktura poduzeća**

Organizacijska struktura ima važnu ulogu za poslovanje suvremenih poduzeća. Poduzeće postavlja organizacijsku strukturu kako bi što uspješnije podijelilo svoje zaposlenike prema određenim zadacima sa ciljem izvršenja tih zadataka radi ostvarenja određenih ciljeva.

Poslovna organizacija Podravke sastoji se od tri strateška poslovna područja (SPP-a): Prehrane i pića, Farmaceutike i Usluga. Potpora strateškim poslovnim područjima jesu korporativne funkcije i upravljačke službe.<sup>58</sup>

Cilj ovakve organizacije je postizanje učinkovitijeg i bržeg provođenja procesa, jasnijeg definiranja odgovornosti te poboljšanje horizontalne komunikacije, što su bili ključni nedostaci dotadašnje organizacije. Važniji principi takve nove organizacije su uspostaviti plitku organizaciju koja nema nepotrebnu hijerarhiju, fl eksibilnost te osiguravanje odgovornosti za cijeli proces na svim razinama.

---

<sup>58</sup> <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916>



Slika 7. Organizacijska struktura Podravke

**PODRAVKA**

<b>SPP PREHRANA I PIĆE</b>	<b>SPP FARMACEUTIKA</b>	<b>SPP USLUGE</b>	<b>KORPORATIVNE FUNKCIJE</b>
Marketing	Marketing	Upravljanje uslugama	Ljudski potencijali i pravo
Razvoj proizvoda	Prodaja i logistika	Energetika i tehničke usluge	Strateški razvoj
Tržište RH	Međunarodna tržišta		Korporativne komunikacije
Tržište JI Europe	Bezreceptni proizvodi		Poslovna kvaliteta
Tržište Centralne Europe	Farmakoekonomika		Kontroling
Tržište Istočne Europe	Razvoj generičkih poslova i intelektualnog vlasništva		Riznica
Tržište prekomorskih zemalja	Proizvodnja		Računovodstvo
Tržište Zapadne Europe	Istraživanje i razvoj		Informatika
Upravljanje komercijalnim partnerima	Regulatorni poslovi		Nabava
Proizvodnja I.	Kontrola kvalitete		Poslovni nadzor
Proizvodnja II.	Osiguranje kvalitete		
Mesni proizvodi Danica d.o.o.	Nabava		
Logistika	Računovodstvo i riznica		
Kontrola kvalitete i razvoj tehnologije	Kontroling		
	Razvoj		

ljudskih potencijala
Pravni i zajednički poslovi
Kozmetika

Izvor: Izvješće o održivom razvoju Podravka

Podravkina prehrambena djelatnost izvan Hrvatske odvija se u 17 zemalja svijeta kroz 12 poduzeća i 5 predstavništva. Poduzeća se nalaze u Bosni i Hercegovini, Srbiji, Crnog Gori, Makedoniji, Poljskoj, Češkoj, Slovačkoj, Mađarskoj, Njemačkoj, Sloveniji, Australiji i SAD-u.

Podravkina predstavništva nalaze se u Rusiji, Rumunjskoj, Latviji, Ukrajini i Kosovu. Poslovanje Belupa izvan Hrvatske odvija se u 9 zemalja kroz 3 poduzeća i 7 predstavništva.

Belupova poduzeća nalaze se u Makedoniji, Slovačkoj i Sloveniji. Belupova predstavništva nalaze se u Makedoniji, Bosni i Hercegovini, Rusiji, Češkoj, Slovačkoj, Srbiji i Kosovu.

### 4.3. Misija, vizija i ciljevi

Vizija je velika posvećenost poboljšanju svakodnevne kvalitete života podravkinih potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti.<sup>59</sup>

Misija je ponuditi tržištu inovativna kulinarska iskustva i zdrava životna rješenja.

Ciljevi su unapređenja kvalitete života društva u kojem djeluje, Podravka od svog osnutka ulaže u znanost i obrazovanje, održivi razvoj, kulturu, umjetnost, sport i humanitarne projekte.

Osnovni cilj je biti što konkurentniji na domaćem i regionalnom tržištu, te smanjenje troškova uz što veću efikasnost.

---

<sup>59</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/>

## **5. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM PRIMJENOM ISO NORMI U PODUZEĆU PODRAVKA**

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

### **5.1. Integrirani sustavi upravljanja**

Pri definiranju pojma integriranih sustava upravljanja moguća su dva pristupa. Prema prvom, pod integriranim sustavom upravljanja se podrazumijeva integracija samih standarda, dok, prema drugom, integracija obuhvaća interne sustave upravljanja. U slučaju prvog pristupa krajnji rezultat bio bi jedinstven generički standard za sustav upravljanja (GSSU), koji bi pokrивao sve funkcije jedne organizacije. S druge strane, integracija je moguća i bez takovog jedinstvenog standarda uvažavajući pritom postojeće funkcijski orijentirane standarde, kako bi se izgradio vlastiti integrirani sustav upravljanja.<sup>60</sup>

Osnovne prednosti koje implementacija integriranog sustava upravljanja (koji obuhvaća kvalitetu, okoliš i sigurnost) donosi jednoj kompaniji mogu se sažeti u sljedeće: <sup>61</sup>

- jednostavniji i koncentriraniji sustav upravljanja organizacijom.
- redukciju u broju politika, procedura i zapisa koja rezultira lakšom implementacijom i održavanjem. Manifestira se, također, kroz smanjenu uporabu papirologije u organizaciji.
- smanjenje troškova i učinkovitiji reinženjering zahvaljujući smanjenju broja audita.

---

<sup>60</sup> Karapetrovic, S., Strategies for the integration of management system and standards, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 1., 2002, str. 62.

<sup>61</sup> Zutshi, A., Sohal, A., Integrated management system, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 16 No.2, 2005.

- učinkovitiji interni audit kao i pripremu za ocjenu treće strane.
- lakše prihvaćanje od strane zaposlenika budući da se tri cilja (zadovoljstvo kupaca, zaštita okoliša i sigurnost zaposlenika) očituju u svim operacijama.
- vremensku uštedu ostvarenu paralelnim djelovanjem triju standarda unutar jednog.
- poboljšanje komunikacije kroz organizacijske razine.
- omogućuje olakšan nadzor nad ukupnim poslovanjem svim stakeholderima.
- povećava povjerenje kupaca kao i pozitivan marketinški stav.

Integrirani sustav upravljanja uključuje sve prakse unutarnjeg upravljanja u jedan jedinstveni sustav, a ne kao zasebne komponente.

Kako bi sustavi bili integrirani dio organizacijskog sustava upravljanja, moraju postojati poveznice između procesa. Integrirani sustav upravljanja (ISU) je sustav upravljanja koji integrira sve komponente poslovanja u jedan koherentan sustav s ciljem omogućavanja ispunjavanja svoje svrhe i misije.<sup>62</sup>

Kontrola kvalitete u Podravki odnosi se na sustav laboratorija integriranih kroz informatički sustav SAP QM, koji su odgovorni za planiranje, kontrolu i verifikaciju kvalitete i zdravstvene ispravnosti. SAP modul upravljanja kvalitetom implementiran je u sve laboratorije kontrole kvalitete s ciljem upravljanja kvalitetom na razini kompanije, te podrške upravljanju i unapređenju sustava kvalitete.<sup>63</sup>

Najprije se počinje s kontrolom sirovina koje se moraju podudarati sa važećim zakonom HR/EU i svih zemalja u koje Podravka izvozi proizvode. Sirovine se detaljno kontroliraju putem ulazne dokumentacije, kroz nadzor inspeksijskih tijela te analitičkom provjerom u samim laboratorijima kontrole kvalitete. Sljedeći korak je kontrola poluproizvoda i gotovih proizvoda prije izlaska na tržište. Planovi kontrole kvalitete bazirani su na procjeni rizika i analizi trendova.

Svi uloženi naponi laboratorija kontrole kvalitete dokazuju vjerodostojnost rezultata ispitivanja korisnicima unutar Podravke, auditorima, inspekcijama, dobavljačima, kupcima, a najviše potrošačima.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> IQA.2007

<sup>63</sup> <http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/kontrola-kvalitete>

<sup>64</sup> <http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/kontrola-kvalitete>

Integrirani sustav upravljanja u Podravki uključuje sustav upravljanja kvalitetom (ISO 9001), sustav upravljanja okolišem (ISO 14001), sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu (OHSAS) i sustav upravljanja sigurnošću hrane (ISO 22000, HACCP).

Integrirani sustav upravljanja omogućava Podravki brojne pogodnosti koje joj pomažu u poslovanju i uspješnom širenju na tržište, a to su:

- integrirani sustav je u skladu sa organizacijom,
- usavršava internu i eksternu komunikaciju,
- izbjegava se duplikacija, a time se i smanjuju troškovi,
- smanjuju se rizici,
- lakše se otkrivaju proturječni ciljevi,
- olakšava formaliziranje neformalnog sustava,
- identificira se i omogućuje osposobljavanje osoblja i njihov razvoj.

## **5.2. Kvaliteta i sigurnost hrane**

Kvaliteta i sigurnost proizvoda, kvaliteta poslovnih procesa kao i stalno poboljšavanje poslovnih praksi Podravkin je permanentni i strateški cilj.<sup>65</sup>

Zahtjevi i zadovoljstvo naših kupaca i potrošača, ali i ostalih zainteresiranih strana - dionika (vlasnici, zaposlenici, dobavljači, financijske institucije, društvena zajednica), moraju biti izbalansirani i sustavno komunicirani kroz sve poslovne procese.

Podravkino temeljno usmjerenje je proizvodnja visokokvalitetnih i zdravstveno ispravnih proizvoda. Temelj tome je dobra proizvođačka praksa i načela upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane. Sigurnost hrane je sastavni, integrirani dio sustava upravljanja Podravke, predstavlja poslovni bonton Podravke, a primarni cilj sustava sigurnosti hrane je zaštita zdravlja potrošača.

---

<sup>65</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/sigurnost-hrane/>

Slika 8. PDCA ciklus poduzeća Podravke



Izvor: <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/sigurnost-hrane/> (28.03.2021)

Za sustavni pristup upravljanju, standardizaciju i poboljšavanje poslovnih procesa uspostavljena je služba Poslovna kvaliteta. Sustav upravljanja kompanije temelji se na procesnom pristupu, prikazan u slici 1. Područje rada službe su implementacija, održavanje i razvoj integriranog sustava upravljanja koji se temelji na ISO 9001 (Sustav upravljanja kvalitetom), ISO 14001 (Sustav upravljanja okolišem), FSSC 22000 (Sustav upravljanja sigurnošću hrane), OHSAS 18001 (Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu), zatim HACCP principima prema Codex Alimentarius (Analiza opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka) te ostalim normama i propisima koji se odnose na prehrambenu industriju i njezina

tržišta (IFS - International Food Standard, BRC - British Retail Consortium, NSF, Halal, Kosher i sl.). Uz to, služba Poslovna kvaliteta provodi osposobljavanje svih razina zaposlenika za spomenuta područja.

Predstavnici Podravkine službe Poslovna kvaliteta aktivni su u radu svih asocijacija koje se bave sustavnim pristupom kvaliteti u Hrvatskoj (HDK - Hrvatsko društvo za kvalitetu, HDMK - Hrvatsko društvo menadžera kvalitete), u kontaktu su i s europskim organizacijama kao što je to EOQ - European Organization for Quality, a sudjeluju i u kreiranju zakonske regulative na području sigurnosti hrane. Podravkin pristup sigurnosti hrane i kvaliteti definiran je i u Politici sustava sigurnosti hrane i kvalitete, jednom od temeljnih dokumenata sustava upravljanja.

Svojim aktivnostima i rezultatima na području sustava upravljanja Podravka dokazuje svoju sposobnost udovoljavanja zahtjevima globalnog tržišta uspostavom učinkovitijeg poslovanja.

### 5.3. Certifikati

Certifikat je dokument koji izdaje ovlaštena institucija kojom kompanija dokazuje usklađenost s određenim međunarodno priznatim normama te dobrom proizvođačkom odnosno poslovnom praksom. Podravkin sustav temelji se na načelima najznačajnijih normi i praksi u prehrambenoj industriji što potvrđuju sljedeći certifikati:<sup>66</sup>

Tablica 1. Certifikati poduzeća Podravke d.d.

ISO	HACCP	BRC	IFS	HALAL	KOSHER
ISO 9001 Podravka d.d.	HACCP Podravka d.d.	BRC Podravka Tvornica dječje hrane i kremnih namaza	IFS Podravka d.d. Tvornica Kalnik	HALAL Tvornica a Danica	Kosher - Tvornica Kalnik, Varaždin
ISO 27001 Podravka d.d.	HACCP Mirna d.d.	BRC Podravka Tvornica juha i Vegete	IFS Podravka Lagris a.s	HALAL Tvornica a dječje	Kosher - Vegeta

<sup>66</sup> <https://www.podravka.hr/certifikati/>

				hrane i kremnih namaza	
ISO 45001 Podravka d.d.			IFS Podravka d.d. Tvornica Danica	HALAL Tvornica a juha i Vegete	Kosher - Koktel peciva
			IFS Mirna d.d.	HALAL Tvornica a Kalnik Varaždin	Kosher - Tvornica Voće
			IFS Podravka d.d. Tvornica juha i Vegete	HALAL Tvornica a Voće	Kosher - Tvornica Mlin
			IFS Tvornica povrća, Umag	HALAL Restoran Podravska Klet	
				HALAL Tvornica a Koktel peciva	

Izvor: <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/sigurnost-hrane/sigurnost-hrane/certifikati/>

**HACCP**, čita se „hasap“, je engleska kratica za Hazard Analysis and Critical Control Point. Možemo ga definirati kao proces analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka koji obuhvaća cijeli niz preventivnih postupaka s krajnjim ciljem – osiguravanje zdravstveno ispravne hrane.



Najjednostavnije se može reći da je HACCP zapravo sustav samokontrole, ali i sustav kvalitete kojim osiguravamo neškodljivost hrane.<sup>67</sup>

Poduzeće Podravka d.d. u poslovanju s hranom uspostavlja i provodi 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 HACCP-a“.

**BRC** norme za prehrambenu industriju nastale su kako bi se osigurala sukladnost proizvođača, dobavljača i sposobnost trgovaca da jamče kvalitetu i sigurnost prehrambenih proizvoda koje prodaju. Osnovao je britanski Konzorcij za maloprodaju (BRC) kako bi doprinio razvoju sigurnosti hrane i stvaranju međunarodno priznate strukture. Britanski trgovci na malo udružili su se u organizaciju naziva British Retail Consortium (BRC).<sup>68</sup>

British Retail Consortium je organizacija koja predstavlja sve britanske veće trgovce na malo. Razvijaju BRC norme kako bi pomogli trgovcima na malo da u cijelosti zadovolje svoje zakonske obveze glede zaštite potrošača pružajući zajedničku osnovu za provjeru svih tvrtki koje opskrbljuju trgovce na malo proizvodima.

Certifikacijske kuće dodjeljuju BRC certifikat kada se ispune određeni uvjeti.

**IFS** je neprofitna organizacija koja razvija IFS norme za prehrambenu industriju. Na temelju IFS norma certifikacijska tijela provode postupak certifikacije u kojem ocjenjuju zahtjeve IFS norma.<sup>69</sup>

Kroz IFS norme zadovoljavaju se kriteriji sustava upravljanja sigurnošću prehrambenih proizvoda, kriteriji dobrih praksa kao što su dobra proizvođačka praksa i kriteriji uspostave HACCP sustava.

To je danas jedna od najpriznatijih normi za sektor hrane, a certifikat dodijeljen kao potvrda usklađenosti proizvoda sa zahtjevima te norme u trgovačkim krugovima predstavlja respektabilnu potvrdu ostvarenja visoke razine kvalitete i sigurnosti proizvoda. Tako ne čudi

---

<sup>67</sup> <https://www.zzjzdnz.hr/hr/usluge/haccp>

<sup>68</sup> <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-i-hrana/brc>

<sup>69</sup> <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-i-hrana/ifs>

da je primjena i certifikacija sustava prema ovoj normi obveza za dobavljače svih prehrambenih proizvoda trgovačkih lanaca u zemljama EU-a.<sup>70</sup>

**Halal** kvaliteta predstavlja ukupnost karakteristika proizvoda ili usluga koje su u skladu s islamskim propisima i ispunjavaju zahtjeva kvalitete te su kao takvi dopušteni potrošačima hrane islamske vjero ispovijesti. Riječ Halal je arapska riječ koja znači čisto ili dozvoljeno i označava u islamu sve stvari i djela, koje su prema islamskom zakonu dozvoljene. Suprotno od halala je riječ haram koja znači zabranjeno tj. nedozvoljeno, te također postoji riječ mešbuh što znači sumnjivo. Mešbuh je haram dok se ne dokaže da je halal.<sup>71</sup>

Knjiga Halal sadrži: Halal normu, postupak certificiranja, pravilnik o halal klanju, pravilnik o auditu i zaštitnom znaku te priručnik o halal statusu aditiva.

U hrvatskoj je osnovan Centar za certificiranje halal kvalitete. Centar za certificiranje halal kvalitete je specijalizirana ustanova Islamske zajednice čija je osnovna djelatnost edukacija o halalu, certificiranje halal proizvoda i usluga uključujući stručnu pomoć u poslovima implementacije zahtjeva Halal norme, znanstvena i stručna istraživanja, promocija certificiranih proizvoda i proizvođača.

**Kosher:** Hebrejska riječ "košer" doslovno znači "pripremljeno". Hrana koju dopušta Tora i koja je pripremljena u skladu s židovskim zakonom je košer. Košer je znak kvalitete i to ne samo za Židove, nego za sve. Kod košer prehrane inzistira se na tomu da su namirnice maksimalno čiste i dobivene prirodnim putem. Košer namirnice su dobivene i pripremljene prema posebnim židovskim propisima i običajima. Svaka namirnica koja nosi oznaku "košer" mora imati certifikat, tj. tvornica u kojoj je namirnica pripremljena mora biti pod stalnim nadzorom rabina.<sup>72</sup>

Košer certifikat može biti izdan samo od rabina i Košer organizacija koje uživaju povjerenje Glavnog rabinata Izraela. Glavni rabinat Izraela odobrava košer certifikate izdane u inozemstvu. U Hrvatskoj je za izdavanje ovih certifikata ovlašten samo Rabin dr. Kotel Da-Don, glavni rabin u židovskoj vjerskoj zajednici Bet Israel u Hrvatskoj.

---

<sup>70</sup> <https://www.tuv-nord.com/hr/hr/usluge/certifikacija-proizvoda/ifs/>

<sup>71</sup> <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-i-hrana/halal>

<sup>72</sup> <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-i-hrana/kosher>

## **6. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM NAGRADE ZA KVALITETU**

Podravka je kao najveća domaća prehrambena kompanija osvojila brojna domaća i međunarodnih priznanja s područja gospodarskog, okolišnog i društvenog učinka, sigurnosti na radu, dizajna i internetske prezentacije. Ostvareni rezultati rezultat su stalnog ulaganja u proizvodnju, sigurnost i zadovoljstvo, te razvijanja odnosa sa Podravkinih kupcima.

### **6.1. Certifikat poslodavac partner**

Grupa SELECTIO, uz podršku partnera, pokrenula je projekt Certifikat Poslodavac Partner, za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Dodjeljuje se organizacijama koje, bez obzira na veličinu i eksponiranost u javnosti, zadovoljavaju standarde kvalitete u upravljanju ljudskim resursima.<sup>73</sup>

Certifikat se dobiva na osnovu bodovanja kvalitete 45 procesa upravljanja ljudskim resursima.

Certifikatom se neovisno i mjerljivo demonstrira uspjeh poslodavca što je, u kombinaciji s medijskom promocijom u sklopu Certifikata, izvrstan alat u promociji organizacije i privlačenju najboljih zaposlenika.

Prednosti koje je poduzeće Podravka ostvarila na temelju ovog certifikata su:

- Jačanje razvoja
- Snažna promocija
- Detaljna analiza

Metodologija razvijena za projekt, konstantno unapređivana certifikacijama u najboljim hrvatskim organizacijama, omogućava da se Certifikat Poslodavac Partner koristi i kao izuzetno kvalitetan alat kako za procjenu tako i za dizajn/implementaciju procesa upravljanja ljudskim resursima.

Podravka je zahvaljujući uspješno izgrađenom sustavu upravljanja zaposlenicima nagrađena certifikatom Poslodavac Partner. Detaljnom analizom procesa upravljanja ljudskim resursima i usporedbom s drugim organizacijama, utvrđeno je kako je Podravka zadovoljila visoke

---

<sup>73</sup> <https://www.selectio.hr/poslodavac-partner/>

standarde kvalitete Certifikata Poslodavac Partner, a svojim uspješnim pristupom u upravljanju ljudskim resursima pokazala se kao poželjan poslodavac i poslovni partner.<sup>74</sup>

Na svečanoj dodjeli certifikata na kojoj je prisustvovao cijeli menadžment, stručni ocjenjivački tim je prezentirao rezultate analize pet područja upravljanja zaposlenicima: Strategija, Rekrutiranje i selekcija, Rad, motivacija i nagrađivanje, Usavršavanje i razvoj te Odnos prema zaposlenicima.

Podravka je zadovoljila visoke standarde u svih pet područja te je najviše ocijenjena u području Rekrutiranja i selekcije zahvaljujući transparentnim procedurama zapošljavanja te programu za zapošljavanje pripravnika „SHAPE your future with a hearth“.

„Način na koji se kompanije odnose prema svojim ljudima postaje i jest izvorište organizacijske konkurentnosti i sposobnosti. Grupa Podravka je usredotočena na svoje ljude – naši zaposlenici, njihova kvaliteta i angažiranost ono su što nas razlikuje od drugih i zato su naši zaposlenici naša kompetitivna prednost. Ovaj certifikat dokaz je da se razvijaju i implementiraju svi oni procesi koji osiguraju da se privlače najbolji ljude te da omogućavaju i dalje razvijati postojeće zaposlenike te na taj način doprinosti rastu i razvoju kompanije.

„Podravka je kompanija koja se ističe inovativnim projektima u području upravljanja zaposlenicima. Vrijedi istaknuti projekt „SHAPE your future with a hearth“ za zapošljavanje i razvoj pripravnika, program „Znamo, dijelimo, rastemo“ kroz koji zaposlenici dijele znanje sa svojim kolegama, centre procjene kroz koje zaposlenici razvijaju svoje kompetencije i planiraju karijeru, razvijen sustav e-učenja koji se aktivno koristi te intenzivno promoviranje vrijednosti kompanije kroz brojne kanale komunikacije.

Certifikat Poslodavac Partner dodjeljuje tvrtka SELECTIO, vodeća savjetnička kuća u području upravljanja ljudskim resursima, a procese kompanija uključenih u projekt Certifikat Poslodavac Partner prema Knjizi standarda ocjenjuje stručni tročlani tim sastavljen od stručnjaka u ljudskim resursima koji dolaze iz vodećih kompanija u Hrvatskoj.

## **6.2. Superior Taste Award**

---

<sup>74</sup> [http://www.svijet-kvalitete.com/fivk1t\\_ahos/2674.html](http://www.svijet-kvalitete.com/fivk1t_ahos/2674.html)

Superior Taste Award je nagrada koja se dodjeljuje prehrambenim proizvodima. Oznaka "Superior Taste Award" se stavlja na hranu i napitke. Nagradu dodjeljuje Međunarodni Institut za degustaciju i kvalitetu proizvoda (iTQi-International Taste & Quality Institute) iz Bruxellesa od 2005. godine. Oznaku mogu dobiti samo najkvalitetniji proizvodi. Koji proizvod će dobiti oznaku odlučuje povjerenstvo sačinjeno od vrhunskih kuhara, sommeliera i stručnjaka za napitke. Postoji 270 različitih kategorija dodjele nagrada.<sup>75</sup>

Podravkini proizvodi su se na tržištu nametnuli kao lider u kvaliteti koju, uz povjerenje potrošača i brojne certifikate, dodatno potvrđuju i ovakva priznanja. Potrošačima se nude isključivo visokokvalitetni proizvodi besprijekorne svježine i vrhunskog nutritivnog sastava i okusa, što je i ove godine prepoznao stručni žiri.

23 Podravkina proizvoda nagrađena su odličjem Superior Taste Award 2016. godine što potvrđuje izvrsnost okusa u kategorijama u kojima su se natjecali.

Uz sva dobivena priznanja, Podravku je stručni žiri nagradio posebnim priznanjem „Crystal Taste Award“ za Podravka čaj Limun limeta.

Riječ je o nagradi dodijeljenoj za one proizvode koji su 3 godine za redom nagrađeni s najvišom ocjenom od 3 STA zvjezdice i to od strane 3 različita panela degustatora.

Pored toga, znakom Superior Taste Awarda ove godine okitili su se, između ostalih, i Podravka Ajvar, Podravka pasirana rajčica, Podravka juha od koprive sa sirom, Dolcela puding vanilija, Eva skuša fileti, Lino Lada milk, Delikates pileća jetrena pašteta s čvarcima, Delikates namaz od slanutka hummus, Podravka krem juha od špinata.

„Institucija Superior Taste Award nagradila je izvrsnost kvalitete okusa Podravkinog asortimana, ali i inventivnost i hrabrost u dizajnu okusa.

Slika 9: Logo Superior Taste Award

---

<sup>75</sup> <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ocjenjivanja-proizvoda/1279-superior-taste-award>



Prema ocjeni stručnog žirija Međunarodnog Taste & Quality Institute, priznanje Superior Taste Award, kao potvrda kvalitete Podravkinih proizvoda, uručeno je na ceremoniji dodjele nagrada održane 2. lipnja u Bruxellesu. Proizvode ocjenjuje žiri sačinjen od renomiranih europskih šefova kuhinja i sommeliera iz kulinarskih institucija, metodom slijepog testiranja, pri čemu među ostalim, osobitu važnost pridaju ocjeni okusa, mirisa, teksture i izgleda proizvoda.

Ove nagrade dodatno se vide i kao poticaj za razvoj i kombiniranje novih okusa, odnosno sastojaka, koje će podravkini stručnjaci itekako znati primijeniti, a potrošači znati prepoznati.“

Naime, od 2008. godine, kad je prvi puta sudjelovala na navedenom natjecanju, pa do danas, na samom vrhu kulinarske svjetske ljestvice smjestilo se više od 70 Podravkinih proizvoda, koji svojim okusima, kvalitetom i dizajnom svakodnevno privlače potrošače u više od 40 različitih zemalja svijeta.

### **6.3. BestBuy Award**

Best Buy Award je istraživački postupak, certifikat i medalja kojom se označavaju proizvodi, usluge i drugi subjekti na tržištu koji nude najbolji omjer cijene i kvalitete. Best Buy Award medalju mogu nositi samo proizvodi i usluge koji u posebnim istraživanjima Best Buy Award osvoje najveći broj glasova ispitanika u svojoj kategoriji. Istraživanja Best Buy Award

potpisuje švicarska kuća ICERTIAS - International Certification Association sa sjedištem u Zurichu u suradnji sa svojim brojnim eminentnim međunarodnim i lokalnim partnerima.<sup>76</sup>

Danas u svijetu kupci više nego ikad traže veću vrijednost za svoj novac. Potrošači sada u većoj mjeri pri konačnoj odluci o kupnji važu cijenu i kvalitetu onoga što se nudi. Kupci su danas sve svjesniji da niti visoka cijena niti razvikan brand više nisu garancija kvalitetne kupnje.

S "Best Buy Award" istraživanjem i certifikatom, osnovni je cilj Podravkinih potrošača na tržištu omogućiti lako prepoznavanje onih proizvoda i usluga koji nude najbolju cijenu i istovremeno - vrhunsku kvalitetu, pogotovo danas kada su kupci sve svjesniji da niti visoka cijena niti razvikan brand više nisu garancija kvalitetne kupnje.

Prema istraživanjima Best Buy Award provedenima u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji te Sloveniji, Podravka je prehrambeni brand s najvećim brojem osvojenih prvih pozicija u svim ispitanim zemljama regije. Niti jedan drugi prehrambeni brand, bilo hrvatski, regionalni ili međunarodni, nije uspio ostvariti prva mjesta u toj regiji u tolikom broju različitih Best Buy Award kategorija kao Podravka. Osvojeni glasovi ukazuju na snažnu poziciju domaće kompanije u bliskoj nam regiji, koju prema Best Buy Award istraživanjima nije postigao niti jedan drugi prehrambeni brand, a ostvarene pozicije rezultat su povjerenja i zadovoljstva koju potrošači u navedenim zemljama regije gaje prema Podravka markama proizvoda. Podravka proizvodi prvi su izbor potrošača Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine te Slovenije, kao najbolji odnos cijene i kvalitete u brojnim Best Buy Award kategorijama, a osvojeni glasovi ukazuju da su Podravka proizvodi potrošačima u regiji cjenovno pristupačnima kvalitetom na visokom nivou. Kada su u pitanju prehrambeni proizvodi, Podravka kao kompanija osvaja glasove potrošača u čak 12 ispitanih kategorija. Pitanja su bila otvorenog tipa, odnosno ispitanicima nisu bili ponuđeni odgovori, već su slobodno mogli sami navoditi nazive davatelja usluga koji, prema njihovom iskustvu, nude najbolji omjer cijene i kvalitete na svakom pojedinom tržištu. Osnovni je cilj istraživanja bio taj, da se dobije uvid u iskustvo i percepciju stanovnika zemalja regije o robnim markama proizvoda i usluga te proizvođača i trgovaca za koje se smatra da daju najbolji omjer cijene i kvalitete (tzv. best buy) od strane korisnika, ali i prema percepciji onih koji nužno nisu korisnici, ali imaju relevantno mišljenje na osnovi iskustva njima bliskih osoba. Cilj projekta i certifikata "Best Buy Award" je

---

<sup>76</sup> <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/istrazivanja-trzista/1277-best-buy-award>

olakšati kupcima potragu za onim najboljim i cijenom najpovoljnijim proizvodima i uslugama na njihovom lokalnom tržištu.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> <http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-prehrambeni-brand-br-1-u-regiji/> (28.03.2021)



## 7. ZAKLJUČAK

Kvalitetu bi danas svako poduzeće moglo definirati na različite načine, ali sve veće kompanije koje gledaju na svaki aspekt svojeg poslovanja mogle bi se složiti da je kvaliteta skupni pojam koji je danas presudan prvenstveno za opstanak za tržištu, a tek onda za uspjeh na tržištu koje se često neplanirano razvija i širi.

ISO norme doprinose razvoju sigurnosti, okoliša, društva. Norme se sve više razvijaju i sve više poduzeća svoja poslovanja temelje na ISO normama. ISO norme do danas su doživjele četiri revizije 1994., 2000., 2008., 2015.godine. Potreba za revizijama nastaje kao viša potreba tržišta jer tržište se neprestano širi i ima nove zahtjeve pa tako postoji potreba za na dopunjivanjem postojećih normi. Kao i u svakoj prijašnjoj reviziji tako i u zadnjoj zadovoljstvo kupca ostaje glavni zadatak svake organizacije,

Dobivanjem certifikata sav posao glede kvalitete još nije gotov, još može doći do problema, ali certificiranjem ISO normi poboljšava se kvaliteta svakoj radnog mjesta u poduzeću. ISO 9001 je jedna od normi koja se najviše primjenjuje, jer omogućuje poduzećima da smanje svoje troškove, olakšavanja upravljanje, olakšava proboj na nova tržišta, ali i doprinosi boljem odnosu sa kupcima.

Poduzeće Podravka d.d. osnovano je 1934.godine u Koprivnici. U Podravka grupu danas spada mesna industrija Danica, tvornica lijekova Belupo, te brojne druge manje robne marke. Danas poduzeće Podravka d.d. svakodnevno koristi ISO norme koje su certificirane te omogućuju kontrolu proizvodnje.

Brojnim nagradama na domaćem i međunarodnim tržištima kupcima ulijeva pouzdanost i sigurnost u proizvode koje Podravka s ljubavlju proizvodi već mnogo godina. Osnovni cilj Podravke za danas i budućnost je stalan razvoj i unapređenje kvalitete i sigurnosti proizvoda i poslovnih procesa.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
2. Dumičić K.: Istraživanje implementiranosti sustava kvalitete u Hrvatskim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004.
3. Avelini–Holjevac I.: „Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji“, Opatija, 2002
4. Gryna F.M., Juran J.M., Planiranje i analiza kvalitete, Od razvoja proizvoda do upotrebe, Zagreb, 1999.
5. Skoko, H.: Upravljanje kvalitetom, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2000.
6. Drljača M.: Kvaliteta, Vol. 4, Broj 5-6, Infomart, Zagreb, 2005
7. Cindrić Z., Zahtjevi za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom prema nacrtu nove norme ISO 9001:2015, Karlovac: Veleučilište u Karlovcu, 2015.

### ČLANCI

1. Bartoluci M., Birkić D. (2011): Upravljanje ljudskih resursa u zdravstvenom turizmu, Acta Turistica Nova Vol.5, No.1 Utilus, Visoka poslovna škola, s pravom javnosti, Zagreb, Izvorni znanstveni rad ; ISSN 1846-4394, str. 53-73.
2. [Sarta L](http://www.mirakul.hr): Kratka povijest kvalitete, [www.mirakul.hr](http://www.mirakul.hr)
3. Qualitas: ISO 9001 - Sustavi upravljanja kvalitetom, URL: <http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/iso-9001-sustavi-upravljanja-kvalitetom.html>
4. Hrvatski zavod za norme, [www.hzn.hr](http://www.hzn.hr)
5. ISO, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso>
6. Ciljevi i načela normizacije, <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=66>
7. Kagor – poslovno savjetovanje, <http://www.kagor.hr/hr/usluge/implementacija-iso-standarda/iso-9001>

### OSTALI IZVORI

1. Hrvatski zavod za norme, <http://www.hzn.hr>
2. Agencija za znanost i visoko obrazovanje, [www.azvo.hr](http://www.azvo.hr)
3. Alfa Capitalis, [www.alphacapitalis.com](http://www.alphacapitalis.com)
4. Hrvatski zavod za norme, [www.hzn.hr](http://www.hzn.hr)
5. Svijet kvalitete, [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com)
6. Hrčak, [www.hrčak.srce.hr](http://www.hrčak.srce.hr)
7. Podravka d.d., [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr)
8. Poslovni dnevnik, [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)
9. Godišnje izvješće Podravke, <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916>
10. Znakovi Hrvatske kvalitete, [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)

## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **POPIS SLIKA**

1. Hijerarhija provođenja kontrole kvalitete
2. Procesni prikaz
3. PDCA krug kvalitete
4. Logo ISO 9001
5. Prikaz integriranog sustava upravljanja
6. Logo Podravke
- 7 Organizacijska struktura Podravke
8. PDCA ciklus poduzeća Podravke
9. Logo Superior Taste Award

### **POPIS TABLICA**

- Tablica 1. Zastupljenost ISO 9001 u svijetu
- Tablica 2. Zastupljenost ISO 9001 u određenim gospodarskim granama
- Tablica 3. Zastupljenost ISO 22000 u svijetu
- Tablica 4. Zastupljenost ISO 14000 u svijetu
- Tablica 5. Zastupljenost ISO 14000 u određenim gospodarskim granama
- Tablica 6. Zastupljenost ISO 45000 u svijetu
- Tablica 7. Zastupljenost ISO 45000 u određenim gospodarskim granama
- Tablica 8. Zastupljenost ISO 27000 u svijetu
- Tablica 9. Zastupljenost ISO 27000 u određenim gospodarskim granama
- Tablica 10. Certifikati poduzeća Podravke d.d.

### **POPIS GRAFOVA**

1. Raspodjela ISO normi u industrijskim granama