

# Sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001 s osvrtom na specifičnosti sigurnosti u trgovini sportskom opremom

---

**Miklec, David**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

*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:128:404264>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-17**



**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**  
**SIGURNOST I ZAŠTITA**

**David Miklec**

**SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM ISO 9001 S**  
**OSVRTOM NA SPECIFIČNOSTI SIGURNOSTI U TRGOVINI**  
**SPORTSKOM OPREMOM**

**ZAVRŠNI RAD**

**Karlovac,2015**

Veleučilište u Karlovcu

Sigurnost i zaštita

ZAVRŠNI RAD

**SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM ISO 9001 S  
OSVRTOM NA SPECIFIČNOSTI SIGURNOSTI U TRGOVINI  
SPORTSKOM OPREMOM**

Mentor: dr.sc. Tihomir Mihalić

Student: David Miklec

Karlovac, 2015

## Sadržaj

1	Uvod.....	1
1.1	Općenito.....	2
1.2	Procesni pristup .....	2
1.3	Spojivost s drugim sustavima upravljanja .....	4
2	Područje primjene .....	5
2.1	Općenito.....	5
2.2	Primjena.....	5
3	Upućivanje na druge norme .....	6
4	Nazivi i definicije.....	7
5	Sustav upravljanja kvalitetom.....	8
5.1	Opći zahtjevi.....	8
5.2	Zahtjevi koji se odnose na dokumentaciju .....	8
5.2.1	Općenito .....	8
5.2.2	Priručnik za kvalitetu .....	9
5.2.3	Upravljanje dokumentima .....	9
5.2.4	Upravljanje zapisima.....	10
6	Odgovornost uprave .....	11
6.1	Opredjeljenost uprave.....	11
6.2	Usmjerenost na kupca.....	11
6.3	Politika kvalitete .....	11
6.4	Planiranje .....	12
6.4.1	Ciljevi kvalitete .....	12
6.4.2	Planiranje sustava upravljanja kvalitetom.....	12
6.5	Odgovornost, ovlasti i obavješćivanje.....	12
6.5.1	Odgovornost i ovlasti .....	12
6.5.2	Predstavnik uprave .....	12
6.5.3	Unutrašnja komunikacija.....	13
6.6	Ocjena uprave o sustavu .....	13
6.6.1	Općenito .....	13
6.6.2	Ulazni podaci za ocjenu sustava uprave.....	13
6.6.3	Rezultati ocjene sustava uprave .....	14
7	Upravljanje resursima .....	15

7.1	Pribavljanje resursa.....	15
7.2	Ljudski resursi .....	15
7.2.1	Općenito .....	15
7.2.2	Osposobljenost/kompetentnost, svijest i izobrazba.....	15
7.3	Infrastruktura .....	16
7.4	Radno okruženje.....	16
8	Realizacija proizvoda .....	17
8.1	Planiranje realizacije proizvoda.....	17
8.2	Procesi usmjereni na kupca .....	17
8.2.1	Određivanje zahtjeva koji se odnose na proizvod .....	17
8.2.2	Ocjena zahtjeva koji se odnose na proizvod .....	18
8.2.3	Komunikacija s kupcem .....	18
8.3	Projektiranje i razvoj .....	19
8.3.1	Planiranje projektiranja i razvoja .....	19
8.3.2	Ulazni podaci za projektiranje i razvoj .....	19
8.3.3	Rezultati projektiranja i razvoja .....	20
8.3.4	Ocjena projektiranja i razvoja .....	20
8.3.5	Ovjera/verifikacija projektiranja i razvoja .....	20
8.3.6	Utvrđivanje prihvatljivosti/validacije projektiranja i razvoja .....	20
8.3.7	Upravljanje promjenama u projektiranju i razvoju .....	21
8.4	Nabava .....	21
8.4.1	Proces nabave .....	21
8.4.2	Podaci za nabavu .....	21
8.4.3	Ovjera/verifikacija nabavljenoga proizvoda .....	22
8.5	Proizvodnja i pružanje usluga.....	22
8.5.1	Upravljanje proizvodnjom i pružanjem usluga .....	22
8.5.2	Utvrđivanje prihvatljivosti/validacija procesa proizvodnje i pružanja usluga ...	22
8.5.3	Označivanje i sljedivost .....	23
8.5.4	Vlasništvo kupca .....	23
8.5.5	Čuvanje proizvoda.....	24
8.6	Upravljanje nadzorom i mjernom opremom .....	24
9	Mjerenje, analiza i poboljšavanje .....	25
9.1	Općenito.....	25

9.2	Nadzor i mjerenje .....	25
9.2.1	Zadovoljstvo kupca .....	25
9.2.2	Unutrašnja neovisna ocjena/audit.....	25
9.2.3	Nadzor nad procesom i mjerenje procesa.....	26
9.2.4	Nadzor nad proizvodom i mjerenje proizvoda.....	26
9.3	Upravljanje nesukladnim proizvodom.....	26
9.4	Analiza podataka .....	27
9.5	Poboljšavanje.....	28
9.5.1	Neprekidno poboljšavanje.....	28
9.5.2	Popravne radnje.....	28
9.5.3	Preventivne radnje.....	28
10	Outsourcing procesa ISO 9001 .....	30
10.1	Razlog za odluku u outsourcingu .....	31
10.2	Prednosti i nedostaci outsourcinga .....	32
10.2.1	Prednosti outsourcinga .....	32
10.2.2	Nedostaci outsourcinga .....	32
11	Sustav upravljanja kvalitetom u trgovini sportskom opremom .....	35
12	Odgovornost uprave u sportskoj trgovini.....	38
13	Upravljanje resursima u sportskoj trgovini .....	39
14	Realizacija proizvoda u sportskoj trgovini.....	40
15	Mjere analiza i poboljšavanje u sportskoj trgovini .....	41
16	Specifičnosti sigurnosti u sportskoj trgovini.....	42
17	Zaključak.....	45

## 1 Uvod

ISO međunarodna organizacija za normizaciju, svjetsko udruženje nacionalnih tijela za normizaciju. Počela je djelovati 1947. godine, danas okuplja 148 zemalja, glavno tajništvo nalazi se u Ženevi. U funkciji je olakšavanje međunarodne razmjene roba i usluga, unapređivanje suradnje u području intelektualnog rada, znanosti, tehnologije i ekonomije. Izdala je preko 11000 međunarodnih normi od kojih je svakako najpoznatiji SI sustav mjernih jedinica, ISO 9000 i ISO 14000.<sup>1</sup>



Slika 1. ISO

Izvor: [https://www.google.hr/#q=iso\(7.4.2015\)](https://www.google.hr/#q=iso(7.4.2015))

Tema završnog rada je ISO 9001. Cilj je analizirati i prikazati određene karakteristike sustava te njihove dobre i loše strane.

---

<sup>1</sup> [http://www.hvk.hr/hrv/skupovi/vdani11/prezentacije/pdf/gaspar-sustav\\_upravljanja\\_kvalitetom.pdf](http://www.hvk.hr/hrv/skupovi/vdani11/prezentacije/pdf/gaspar-sustav_upravljanja_kvalitetom.pdf) (30.3.2015)

## 1.1 Općenito

Prihvatanje sustava upravljanja kvalitetom treba biti strateška odluka organizacije. Na uspostavu i primjenu sustava upravljanja kvalitetom organizacije utječu razne potrebe, konkretni ciljevi, ponuđeni proizvodi, uspostavljeni procesi te veličina i ustrojstvo organizacije. Nije namjera ove međunarodne norme uvesti jednolikost ustrojstva sustava upravljanja kvalitetom ili jednolikost dokumentacije. Zahtjevi za sustav upravljanja kvalitetom određeni ovom normom komplementarni su zahtjevima za proizvod. Obavijesti označene s „Napomena“ predstavljaju samo uputu za razumijevanje ili pojašnjenje odgovarajućeg zahtjeva. Ovu međunarodnu normu mogu upotrebljavati tijela unutar organizacije i vanjska tijela, u svrhu procjene mogućnosti organizacije da zadovolji zahtjeve kupca, zakonodavca ili vlastite zahtjeve. Načela upravljanja kvalitetom navedena u normama ISO 9000 i ISO 9004 uzeta su u razmatranje prilikom razvoja ove međunarodne norme.<sup>2</sup>

## 1.2 Procesni pristup

Ova međunarodna norma potiče prihvatanje procesnoga pristupa pri razvoju, primjeni, i poboljšavanju učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom te povećanje zadovoljstva kupaca zadovoljavanjem njegovih zahtjeva. Da bi organizacija radila učinkovito, mora utvrditi brojne međusobno povezane radnje i njima upravljati. Djelovanje koje upotrebljava sredstva i kojim se upravlja da bi se omogućila pretvorba ulaza u izlaz može se smatrati procesom. Često je izlaz iz jednog procesa izravan ulaz u sljedeći proces.

Primjena sustava procesa u organizaciji, njihovo utvrđivanje i međusobno djelovanje te upravljanje njima može se nazivati procesnim pristupom.

Prednost je procesnoga pristupa osiguranje trajnog upravljanja vezama pojedinačnih procesa unutar sustava procesa te njihovom kombinacijom i međusobnim djelovanjem.

Kada se primjenjuje u sklopu sustava upravljanja kvalitetom, taj pristup naglašava važnost:

- a) Razumijevanja i ispunjavanja zahtjeva
- b) Potrebe da se procesi promatraju u uvjetima dodavanja vrijednosti
- c) Dobivanja rezultata procesa i njihove učinkovitosti i
- d) Neprekidno poboljšavanje procesa temeljeno na objektivnim mjerenjima.

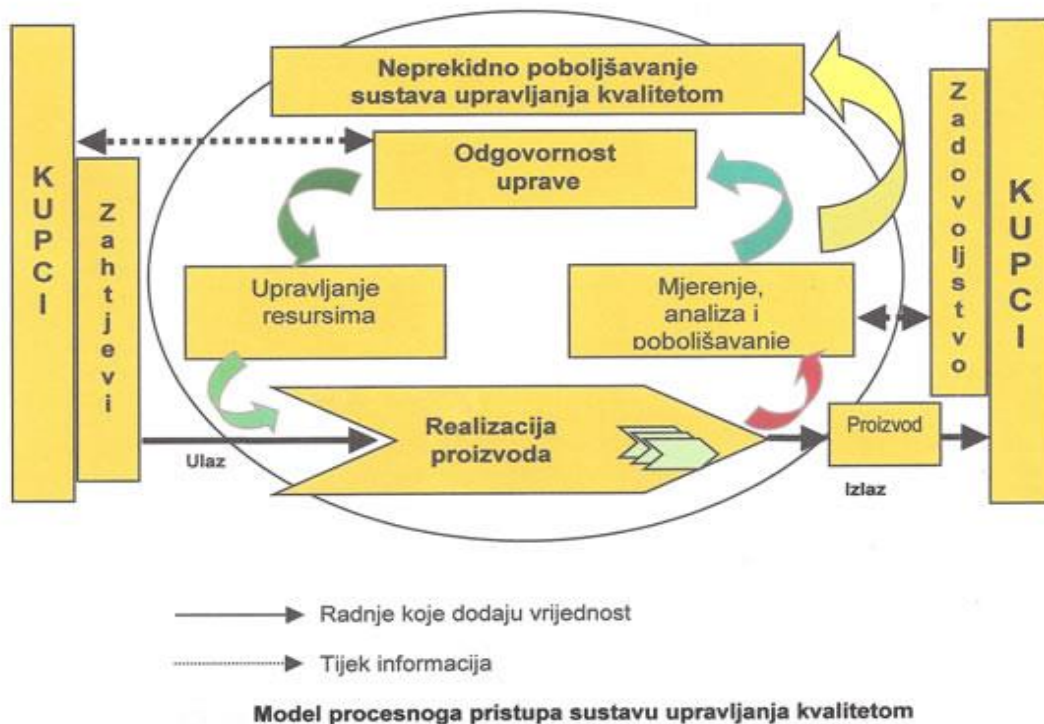
---

<sup>2</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, -3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).



Model sustava upravljanja kvalitetom utemeljen na procesnome pristupu prikazan na slici 1. prikazuje veze među procesima opisanim u točkama 4.-8. Taj prikaz pokazuje da kupac ima važnu ulogu u utvrđivanju zahtjeva kao ulaznih podataka. Trajno praćenje zadovoljstva kupaca zahtijeva vrednovanje informacija koje se odnose na kupčevu predodžbu o tome je li organizacija ispunila njegove zahtjeve. Model prikazan na slici 1. ne predstavlja procese u svim pojedinostima ali obuhvaća sve zahtjeve ove međunarodne norme.<sup>3</sup>

- Planiraj: uspostavi ciljeve i procese nužne za ostvarivanje rezultata u skladu sa zahtjevima kupca i politikom organizacije.
- Provedi: primijeni procese.
- Provjeri: nadziri i mjeri procese i proizvod s obzirom na politiku, ciljeve i zahtjeve za proizvod i izvjesti o rezultatima.
- Postupi: poduzimaj radnje za neprekidno poboljšavanje procesa.



Slika 2. Model procesnog pristupa

Izvor: [https://www.google.hr/search?q=model+procesnog+pristupa\(7.4.2015\)](https://www.google.hr/search?q=model+procesnog+pristupa(7.4.2015))

<sup>3</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

### 1.3 Spojivost s drugim sustavima upravljanja

Ova međunarodna norma usklađena je s normom ISO 14001:1996 s ciljem da se poveća spojivost tih dviju norma na dobrobit korisnika.

Ova međunarodna norma ne sadrži posebne zahtjeve drugih sustava upravljanja kao što su upravljanje okolišem, upravljanje zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu, upravljanje financijski resursima ili upravljanje rizikom. Ipak, ova međunarodna norma omogućuje organizaciji da prilagodi vlastiti sustav upravljanja s odgovarajućim zahtjevima drugih sustava upravljanja. Organizacija može prilagoditi svoj postojeći sustav upravljanja radi uspostavljanja sustava upravljanja kvalitetom koji će biti sukladan zahtjevima ove međunarodne norme.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, -3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

## 2 Područje primjene

### 2.1 Općenito

Ova međunarodna norma utvrđuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom kada organizacija:

- a) Treba dokazati vlastitu sposobnost dosljedne realizacije proizvoda koji zadovoljavaju zahtjeve kupca i zahtjeve primjenjivih propisa i
- b) Namjera ostvariti zadovoljstvo kupaca učinkovitom primjenom sustava, uključujući procese za njegovo neprekidno poboljšavanje, i osiguravanjem sukladnosti sa zahtjevima kupaca i zahtjevima primjenjivih propisa.<sup>5</sup>

### 2.2 Primjena

Svi zahtjevi navedeni u ovoj međunarodnoj normi općeniti su i mogu se primijeniti na sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu, veličinu i ponuđeni proizvod.

Ako neki zahtjevi(i) ove međunarodne norme ne može biti primijenjen zbog naravi organizacije i njezina proizvoda, može se razmotriti njegovo izostavljanje.

Kada se zahtjevi(i) izostavi, tvrdnja o sukladnosti s ovom međunarodnom normom nije moguća osim u slučaju kada je izostavljanje ograničeno na točku 7. i ne utječe na sposobnost ili odgovornost organizacije da ponudi proizvod koji zadovoljava zahtjeve kupca i zahtjeve primjenjivih propisa.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>6</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

### **3 Upućivanje na druge norme**

Ovaj normativni dokument sadrži odredbe koje, upućivanjem na njih u ovome tekstu, čine odredbe ove međunarodne norme. Za datira upućivanja ne primjenjuje se naknadne dopune ili preradbe bilo koje od tih publikacija. Međutim, stranama u ugovorima utemeljenim na ovoj međunarodnoj normi preporučuje se da istraže mogućnost primjene najnovijeg izdanja dolje navedenih normativnih dokumenata. Za nedatirana upućivanja primjenjuje se posljednje izdanje normativnog dokumenata na koji se upućuje. Članice IEC-a i ISO-a vode propise međunarodnih norma koje su na snazi.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, -3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

#### **4 Nazivi i definicije**

Za potrebe ove međunarodne norme primjenjuje se nazivi i definicije utvrđeni u normi ISO 9000.

Sljedeći su nazivi preinačeni kako bi održali rječnik koji je trenutačno u uporabi i upotrebljavaju se u ovome izdanju norme ISO 9001 te opisuje lanac kupac-dobavljač:

Dobavljač- organizacija- kupac

Naziv „organizacija“ zamjenjuje naziv „dobavljač“ koji se upotrebljavao u normi ISO 9001:1994 i odnosio se na stranu koja primjenjuje ovu međunarodnu normu.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

## 5 Sustav upravljanja kvalitetom

### 5.1 Opći zahtjevi

Organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održati sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost u skladu sa zahtjevima ove međunarodne norme.

Organizacija mora:

- a) Utvrditi procese koji su potrebni za sustav upravljanja kvalitetom i njihovu primjenu u organizaciji
- b) Odrediti slijed i međusobno djelovanje tih procesa
- c) Odrediti kriterije i metode potrebne da se osigura učinkovito odvijanje i upravljanje tim procesima
- d) Osigurati dostupnost potrebnih resursa i informacija nužnih za potporu pri provođenju i nadziranju tih procesa
- e) Nadzirati, mjeriti i analizirati te procese i
- f) Provoditi postupke nužne za ostvarivanje planiranih rezultata i neprekidno poboljšavanje tih procesa.

Organizacija mora upravljati tim procesima u skladu sa zahtjevima ove međunarodne norme.

Kada organizacija odluči prepustiti dobavljačima provođenje procesa koji utječe na sukladnost proizvoda sa zahtjevima, ona mora osigurati upravljanje ti procesima. Upravljanje tim procesima mora biti utvrđeno u sustavu upravljanja kvalitetom.<sup>9</sup>

### 5.2 Zahtjevi koji se odnose na dokumentaciju

#### 5.2.1 Općenito

Dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom mora sadržavati:

- a) Dokumentiranu izjavu o politici kvalitete i ciljevima kvalitete
- b) Priručnik za kvalitetu

---

<sup>9</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, -3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

- c) Dokumentirane postupke koje zahtijeva ova međunarodna norma
- d) Dokumente koji su potrebni organizaciji kako bi osigurala učinkovito planiranje, provođenje i upravljanje vlastitim procesima i
- e) Zapise koje zahtijeva ova međunarodna norma

Napomena 1: kada se u ovoj međunarodnoj normi pojavi naziv „dokumentarni postupak“, znači da je taj postupak uspostavljen, dokumentiran, proveden i održavan.

Napomena 2: opseg dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom može se razlikovati od jedne do druge organizacije zbog:

- a) Veličine organizacije i vrste djelatnosti
- b) Složenosti procesa i njihovih međusobnih odnosa i
- c) Osposobljenosti/kompetentnosti osoblja

Napomena 3: dokumentacija može biti u bilo kojemu obliku ili na bilo kojem nosaču.<sup>10</sup>

### 5.2.2 Priručnik za kvalitetu

Organizacija mora uspostaviti i održavati priručnik za kvalitetu koji sadrži:

- a) Područje primjene sustava upravljanja kvalitetom, uključujući pojedinih i obrazloženje o izostavljanjima
- b) Dokumentirane postupke uspostavljene za sustav upravljanja kvalitetom ili upućivanje na njih i
- c) Opis međusobnog odnosa procesa sustava upravljanja kvalitetom.

### 5.2.3 Upravljanje dokumentima

Dokumentima koje zahtijeva sustav upravljanja kvalitetom mora se upravljati. Zapisi su posebna vrsta dokumenata i njima se mora upravljati u skladu sa zahtjevom točke 5.2.4

Mora se uspostaviti dokumentarni postupak koji definira potrebno upravljanje za:

- a) Odobravanje primjerenosti dokumenata prije objavljivanja
- b) Pregled kada je potrebno i ponovno odobravanje dokumenata
- c) Osiguranje označivanja izmjena i statusa najnovijeg izdanja dokumenata
- d) Osiguravanje dostupnosti odgovarajuće verzije dokumenata na mjestu uporabe

---

<sup>10</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

- e) Osiguranje trajne čitljivosti dokumenata i njihovo brzo prepoznavanje
- f) Osiguranje da dokumenti vanjskog podrijetla budu označeni te da se upravlja njihovom raspodjelom
- g) Sprječavanje nehote primjene zastarjelih dokumenata te primjereno označivanje ako se čuvaju iz bilo kojeg razloga<sup>11</sup>

#### 5.2.4 Upravljanje zapisima

Zapisi moraju biti uspostavljeni i održavani kako bi se osigurao dokaz o sukladnosti sa zahtjevima i učinkovitim provođenju sustava upravljanja kvalitetom. Zapisi moraju ostati čitljivi, lako se pronalaziti i prepoznavati. Mora biti uspostavljen dokumentirani postupak koji određuje potrebno upravljanje za označivanje, pohranu, zaštitu, pronalaženje, vrijeme čuvanja i dostupnost zapisa.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>12</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).



## 6 Odgovornost uprave

### 6.1 Opredijeljenost uprave

Uprava mora podastrijeti dokaze vlastite opredijeljenosti za razvoj i primjenu sustava upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavanje njegove učinkovitosti s pomoću:

- a) Obavješćivanja osoblja organizacije o važnosti zadovoljavanja zahtjeva kupca i zahtjeva primjenjivih propisa
- b) Uspostavljanje politike kvalitete
- c) Osiguravanja uspostavljanja ciljeva kvalitete
- d) Provođenja upravnih ocjena sustava i
- e) Osiguravanja dostupnosti resursa<sup>13</sup>

### 6.2 Usmjerenost na kupca

Uprava mora osigurati da zahtjevi kupaca budu utvrđeni i ispunjeni s ciljem povećanja njegova zadovoljstva (8.2.1 i 9.2.1)<sup>14</sup>

### 6.3 Politika kvalitete

Uprava mora osigurati da politika kvalitete:

- a) Bude primjerena ciljevima organizacije
- b) Sadrži opredijeljenost za ispunjavanje zahtjeva i neprekidno poboljšavanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom
- c) Osigurava okvir za uspostavljanje i ocjenu ciljeva kvalitete
- d) Bude poznata i razumljiva u organizaciji
- e) Bude ocjenjivana u cilju trajne primjerenosti<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>14</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>15</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

## 6.4 Planiranje

### 6.4.1 Ciljevi kvalitete

Uprava mora osigurati da ciljevi kvalitete, uključujući one koji su potrebni za ispunjavanje zahtjeva za proizvod (8.1 a), budu uspostavljeni na odgovarajućim funkcijama i razinama organizacije. Ciljevi kvalitete moraju biti mjerljivi i u skladu s politikom kvalitete.<sup>16</sup>

### 6.4.2 Planiranje sustava upravljanja kvalitetom

Uprava mora osigurati:

- a) Planiranje sustava upravljanja kvalitetom koje se provodi u svrhu ispunjavanja zahtjeva navedenih u pod točki 5.1 te ostvarivanja ciljeva kvalitete i
- b) Da cjelovitost sustava upravljanja kvalitetom bude održana kada se planiraju i provode promjene sustava upravljanja kvalitetom.<sup>17</sup>

## 6.5 Odgovornost, ovlasti i obavješćivanje

### 6.5.1 Odgovornost i ovlasti

Uprava mora osigurati da odgovornosti i ovlasti budu određene i poznate unutar organizacije<sup>18</sup>

### 6.5.2 Predstavnik uprave

Uprava mora imenovati člana uprave koji, neovisno o ostalim odgovornostima, mora imati odgovornosti i ovlasti koje uključuju:

- a) Osiguranje da procesi nužni za sustav upravljanja kvalitetom budu uspostavljeni, primijenjeni i održavani
- b) Obavješćivanje uprave o sustavu upravljanja kvalitetom i bilo kojoj potrebi za poboljšanjem i

---

<sup>16</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>17</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>18</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

c) Osiguranje promicanja svijesti u organizaciji o zahtjevima kupca.<sup>19</sup>

Napomena: odgovornost predstavnika uprave može uključivati suradnju s vanjskim organizacijama u području sustava upravljanja kvalitetom

### 6.5.3 Unutrašnja komunikacija

Uprava mora osigurati da u organizaciji budu uspostavljeni odgovarajući procesi komunikacije i da postoji obavješćivanje o učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom.<sup>20</sup>

## 6.6 Ocjena uprave o sustavu

### 6.6.1 Općenito

Uprava mora u planiranim razdobljima ocjenjivati sustav upravljanja kvalitetom da bi osigurala njegovu neprekidnu primjerenost, prikladnost i učinkovitost. Tom ocjenom mora biti obuhvaćena procjena mogućnosti za poboljšavanje i potreba za promjenama sustava upravljanja kvalitetom, uključujući politiku kvalitete i ciljeve kvalitete.<sup>21</sup>

### 6.6.2 Ulazni podaci za ocjenu sustava uprave

Ulazni podaci za ocjenu sustava uprave moraju sadržavati podatke o:

- a) Rezultatima neovisne ocjene/audita
- b) Povratnim informacijama od kupca
- c) Procesu i sukladnosti proizvoda
- d) Statusu preventivnih i popravnih radnja
- e) Naknadnim radnjama koje su posljedica prethodne ocjene sustava uprave
- f) Promjenama koje mogu utjecati na sustav upravljanja kvalitetom i
- g) Preporukama za poboljšavanje<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>20</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>21</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>22</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

### 6.6.3 Rezultati ocjene sustava uprave

Rezultati ocjene sustava uprave moraju uključiti svaku odluku i radnju koja se odnosi na:

- a) Poboljšavanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom i njegovih procesa
- b) Poboljšavanje proizvoda s obzirom na zahtjeve kupca
- c) Potrebne resurse.

## 7 Upravljanje resursima

### 7.1 Pribavljanje resursa

Organizacija mora odrediti i osigurati resurse potrebne da:

- a) Primjeni i održava sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšava njegovu učinkovitost i
- b) Povećava zadovoljstvo kupca ispunjavajući njegove zahtjeve.<sup>23</sup>

### 7.2 Ljudski resursi

#### 7.2.1 Općenito

Osoblje koje obavlja poslove koji utječu na kvalitetu proizvoda mora biti osposobljeno/kompetentno na temelju odgovarajućeg školovanja, izobrazbe, vještina i iskustva.<sup>24</sup>

#### 7.2.2 Osposobljenost/kompetentnost, svijest i izobrazba

Organizacija mora:

- a) Utvrditi potrebnu osposobljenost/kompetentnost za osoblje koje obavlja poslove koji utječu na kvalitetu proizvoda.
- b) Osiguravati izobrazbu ili poduzimati druge radnje za zadovoljavanje tih potreba
- c) Vrednovati učinkovitost pokrenutih radnja
- d) Osigurati da osoblje bude svjesno važnosti i značenja svoga rada te načina na koji pridonosi ostvarivanju ciljeva kvalitete
- e) Održavati odgovarajuće zapise o školovanju, izobrazbi, vještinama i iskustvu (5.2.4).<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>24</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>25</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

### 7.3 Infrastruktura

Organizacija mora utvrditi, osigurati i održavati infrastrukturu koja je potrebna za postizanje sukladnosti proizvoda sa zahtjevima. Infrastruktura uključuje, po potrebi:

- a) Građevine, radni prostor i odgovarajuću opremu
- b) Procesnu opremu(programsku podršku i programsku opremu)
- c) Podršku (kao što je prijevoz ili komunikacije).<sup>26</sup>

### 7.4 Radno okruženje

Organizacija mora utvrditi i upravljati radnim okruženjem koje je potrebno za ostvarivanje sukladnosti proizvoda sa zahtjevima.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>27</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

## 8 Realizacija proizvoda

### 8.1 Planiranje realizacije proizvoda

Organizacija mora planirati i razvijati procese koji su nužni za realizaciju proizvoda. Planiranje realizacije proizvoda mora biti u skladu sa zahtjevima drugih procesa sustava upravljanja kvalitetom.

Pri planiranju realizacije proizvoda organizacija mora kada je to primjereno, utvrditi sljedeće:

- a) Ciljeve kvalitete i zahtjeve za proizvod
- b) Potrebu za uspostavljanje procesa, dokumenata i osiguranjem resursa svojstvenih tomu proizvodu
- c) Potrebne ovjerene/verifikacijske radnje, utvrđivanja prihvatljivost/validacije, nadzora, inspekcije i ispitivanja koje su svojstvene tomu proizvodu te kriterije za prihvaćanje proizvoda.
- d) Zapise koji su nužni da se osigura dokaz kako su procesi realizacije proizvoda i ostvareni proizvod ispunili zahtjeve (5.2)

Rezultat toga planiranja mora biti u obliku primjerenu metodama rada u organizaciji.

Napomena 1: dokument koji utvrđuje procese sustava upravljanja kvalitetom (uključujući procese realizacije proizvoda) i resurse koji će se primijeniti za pojedinačni proizvod, projekt ili ugovor može biti plan kvalitete.

Napomena 2: organizacija također može primijeniti zahtjeve navedene u podtočki 8.3 za razvoj procesa realizacije proizvoda.<sup>28</sup>

### 8.2 Procesi usmjereni na kupca

#### 8.2.1 Određivanje zahtjeva koji se odnose na proizvod

Organizacija mora odrediti:

- a) Zahtjeve koje postavlja kupac, uključujući zahtjeve za isporuku i radnje poslije isporuke

---

<sup>28</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, -3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

- b) Zahtjeve koje kupac nije naveo, ali su nužni za utvrđenu namjenu ili predviđenu uporabu kada je ona poznata
- c) Zahtjeve zakona i propisa koji se odnose na proizvod i
- d) Sve dodatne zahtjeve koje utvrdi organizacija<sup>29</sup>

### 8.2.2 Ocjena zahtjeva koji se odnose na proizvod

Organizacija mora ocijeniti zahtjeve koji se odnose na proizvod. To ocjenjivanje mora biti provedeno prije nego organizacija preuzme obvezu isporuke proizvoda kupcu (npr. dostavljanje ponude, prihvaćanje ugovora ili narudžbe, prihvaćanje izmjena u ugovorima ili narudžbama) te mora osigurati da:

- a) Zahtjevi za proizvod budu utvrđeni
- b) Zahtjevi u ugovoru ili narudžbi koji se razlikuju od prije navedenih budu riješeni i
- c) Organizacija bude sposobna ispuniti utvrđene zahtjeve.

Zapisi s rezultatima ocjene i radnjama koje proizlaze iz ocjene moraju biti održavani (5.2.4)

Kada kupac ne osigura dokumentirane zahtjeve, organizacija mora potvrditi zahtjeve kupca prije prihvaćanja.

Kada se zahtjevi za proizvod promijene, organizacija mora osigurati izmjenu odgovarajuće dokumentacije te osigurati da odgovarajuće osoblje bude upoznato s promijenjenim zahtjevima.

Napomena: u nekim slučajevima, kao što je prodaja putem interneta, formalna ocjena svake narudžbe nije praktična. Ocjenjivanjem se u tome slučaju mogu obuhvatiti informacije o proizvodu koje se nalaze u katalogu ili promidžbenim materijalima.<sup>30</sup>

### 8.2.3 Komunikacija s kupcem

Organizacija mora utvrditi i primijeniti učinkovite postupke s kupcima s obzirom na:

- a) Informacije o proizvodu
- b) Postupanje s upitima, ugovorima ili narudžbama, uključujući dodatke i

---

<sup>29</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>30</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).



- c) Povratne obavijesti od kupca, uključujući njegove reklamacije.<sup>31</sup>

### 8.3 Projektiranje i razvoj

#### 8.3.1 Planiranje projektiranja i razvoja

Organizacija mora planirati projektiranje i razvoj proizvoda i njima upravljati.

Tijekom planiranja projektiranja i razvoja organizacija mora odrediti:

- a) Faze projektiranja i razvoja
- b) Ocjenu, ovjeru/verifikaciju i utvrđivanje prihvatljivosti/validaciju koji su primjereni svakoj fazi projektiranja i razvoja i
- c) Odgovornosti i ovlasti za projektiranje i razvoj.

Organizacija mora upravljati, sučeljima između različitih skupina koje su uključene u projektiranje i razvoj kako bi osigurala učinkovitu komunikaciju i jasno dodjeljivanje odgovornosti.<sup>32</sup>

#### 8.3.2 Ulazni podaci za projektiranje i razvoj

Ulazni podaci o zahtjevima za proizvod moraju biti utvrđeni i zapisi o tome održavani. Ti ulazni podaci moraju uključivati:

- a) Zahtjeve za funkciju i značajke
- b) Primjenjive zahtjeve zakona i propisa
- c) Kada je primjenjivo, informacije dobivene iz prijašnjih sličnih projekata i
- d) Druge zahtjeve bitne za projektiranje i razvoj

Primjerenost ulaznih podataka mora biti ocijenjena. Zahtjevi moraju biti potpuni, nedvosmisleni i međusobno neproturječni.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>32</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>33</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

### 8.3.3 Rezultati projektiranja i razvoja

Rezultati projektiranja i razvoja moraju biti u obliku koji će omogućiti ovjeru/verifikaciju s obzirom na ulazne podatke i moraju biti odobreni prije objavljivanja.

Rezultati projektiranja i razvoja moraju:

- a) ispuniti ulazne zahtjeve za projektiranje i razvoj
- b) Osigurati odgovarajuće informacije za nabavu, proizvodnju i pružanje usluge
- c) Sadržavati kriterije prihvatljivosti proizvoda ili na njih upućivati
- d) Utvrditi značajke proizvoda koje su bitne za njegovu sigurnu i ispravnu uporabu.<sup>34</sup>

### 8.3.4 Ocjena projektiranja i razvoja

U primjerenim fazama mora se provesti sustavna ocjena projektiranja i razvoja u skladu s planiranim dogovorima da bi se:

- a) Ocijenila mogućnost rezultata projektiranja i razvoja da udovolji zahtjevima i
- b) Utvrdile moguće poteškoće i predložile potrebne radnje

Sudionici u tome ocjenjivanju moraju biti predstavnici služba koje su sudjelovale u fazi projektiranja i razvoja koja se ocjenjuje. Zapisi o rezultatima ocjene i potrebnim radnjama moraju se održavati.<sup>35</sup>

### 8.3.5 Ovjera/verifikacija projektiranja i razvoja

Ovjera/verifikacija mora biti provedena u skladu s planiranim dogovorima kako bi se osiguralo da rezultati projektiranja i razvoja zadovoljavaju ulazne zahtjeve. Zapisi o rezultatima ovjere/verifikacije i potrebnim radnjama moraju se održavati.<sup>36</sup>

### 8.3.6 Utvrđivanje prihvatljivosti/validacije projektiranja i razvoja

Utvrđivanje prihvatljivosti/validacija projektiranja i razvoja mora biti provedena u skladu s planiranim dogovorima kako bi se osiguralo da proizvod može ispuniti zahtjeve za određenu primjenu ili predviđenu uporabu, kad je poznata. Kada je to izvedivo, utvrđivanje

---

<sup>34</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>35</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>36</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

prihvatljivosti/validacija mora biti dovršena prije isporuke ili primjene proizvoda. Zapisi o rezultatima utvrđivanja prihvatljivosti/validacije i potrebnim radnjama moraju se održavati.<sup>37</sup>

### 8.3.7 Upravljanje promjenama u projektiranju i razvoju

Promjene u projektiranju i razvoju moraju biti identificirane i zapisi o njima održavani. Kada je to primjereno, promjene moraju biti ocijenjene, ovjerene/verificirane, utvrđene prihvatljive i odobrene prije primjene. Ocjena promjene u projektiranju i razvoju mora uključiti vrednovanje učinka promjene na sastavne dijelove i već isporučene proizvode.

Zapisi o rezultatima ocjene promjena i svih potrebnih radnja moraju se održavati.<sup>38</sup>

## 8.4 Nabava

### 8.4.1 Proces nabave

Organizacija mora osigurati da nabavljeni proizvod bude u skladu sa zahtjevima navedenim u narudžbi. Vrsta i opseg ocjene dobavljača i nabavljenoga proizvoda mora ovisiti o utjecaju nabavljenoga proizvoda na daljnje radnje na realizaciji proizvoda ili na konačni proizvod.

Organizacija mora vrednovati i odabrati dobavljače temeljem njihove mogućnosti da isporuče proizvod u skladu sa zahtjevima organizacije. Kriteriji za odabir, ocjenu i ponovnu ocjenu moraju biti utvrđeni. Zapisi o rezultatima ocjene i sve potrebne radnje koje proizlaze iz ocjene moraju se održavati.<sup>39</sup>

### 8.4.2 Podaci za nabavu

Podaci za nabavu moraju opisivati proizvod koji se naručuje, uključujući gdje je primjereno

- a) Zahtjeve za odobravanje proizvoda, postupaka, procesa i opreme
- b) Zahtjeve za osposobljenost osoblja i
- c) Zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom.

---

<sup>37</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>38</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

<sup>39</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

Organizacija mora osigurati primjerenost posebnih zahtjeva za nabavu prije nego što ih priopći dobavljaču.<sup>40</sup>

#### 8.4.3 Ovjera/verifikacija nabavljenoga proizvoda

Organizacija mora uspostaviti i primijeniti postupke inspekcije ili druge nužne radnje kojima će osigurati da nabavljeni proizvod udovoljava specificiranim zahtjevima u narudžbi.

Kada organizacija ili njezin kupac namjeravaju provesti ovjeru/verifikaciju kod dobavljača, organizacija mora u podacima za nabavu navesti planiranje postupke ovjere/verifikacije i metodu prihvaćanja proizvoda.<sup>41</sup>

### 8.5 Proizvodnja i pružanje usluga

#### 8.5.1 Upravljanje proizvodnjom i pružanjem usluga

Organizacija mora planirati, proizvoditi i pružati usluge pod uvjetima kojima mora upravljati. Ti uvjeti, po potrebi, uključuju:

- a) Dostupnost informacija koje opisuju značajke proizvoda
- b) Dostupnost radnih uputa, kada je to potrebno
- c) Uporabu odgovarajuće opreme
- d) Dostupnost i uporabu nadzorne i mjerne opreme
- e) Provedbu nadzora i mjerenja i
- f) Primjenu radnja za izdavanje i isporuku proizvoda te radnja poslije isporuke<sup>42</sup>

#### 8.5.2 Utvrđivanje prihvatljivosti/validacija procesa proizvodnje i pružanja usluga

Organizacija mora provesti utvrđivanje prihvatljivost/validaciju bilo kojeg procesa proizvodnje i pružanja usluga čiji rezultat ne može biti ovjeren/verificiran naknadnim nadzorom ili mjerenjem. To uključuje sve procese kod kojih se nedostaci očituju samo tijekom uporabe proizvoda ili nakon isporuke usluge.

---

<sup>40</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

<sup>41</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001),Zagreb,2002

<sup>42</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001),Zagreb,2002

Utvrđivanjem prihvatljivosti/validacijom mora se dokazati sposobnost tih procesa za ostvarivanje planiranih rezultata.

Organizacija mora utvrditi postupke za te procese, uključujući kada je to primjenjivo:

- a) Određivanje kriterija za ocjenjivanje i odobravanje tih procesa
- b) Odobravanje opreme i osposobljenosti osoblja
- c) Primjenu posebnih metoda i postupaka
- d) Zahtjeve za zapise
- e) Ponovno utvrđivanje prihvatljivosti/validaciju.<sup>43</sup>

### 8.5.3 Označivanje i sljedivost

Kada je to primjereno, za vrijeme realizacije proizvoda organizacija mora na odgovarajući način označiti proizvod.

Organizacija mora označiti status proizvoda s obzirom na zahtjeve za nadzor i mjerenje.

Kada se zahtijeva sljedivost, organizacija mora upravljati jedinstvenim oznakama proizvoda i o tome voditi zapise.

Napomena: U nekim industrijskim područjima upravljanje konfiguracijom sredstvo je kojim se održava označivanje i sljedivosti.<sup>44</sup>

### 8.5.4 Vlasništvo kupca

Organizacija mora pažljivo postupati s vlasništvom kupca dok je ono pod njezinim nadzorom ili dok se ona njime služi. Organizacija mora označiti, ovjeriti/verificirati, zaštititi i jamčiti sigurnost vlasništva kupca koje upotrebljava ili ugrađuje u proizvod. O vlasništvu kupca koje se izgubi, ošteti ili za koje se na drugi način utvrdi da je neupotrebljivo za uporabu mora se obavijestiti kupca i održavati zapise.

Napomena: vlasništvo kupca može uključivati i intelektualno vlasništvo.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

<sup>44</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

<sup>45</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

### 8.5.5 Čuvanje proizvoda

Organizacija mora očuvati sukladnost proizvoda tijekom odvijanja unutrašnjih procesa i isporuke na predviđeno odredište. To čuvanje obuhvaća označivanje, rukovanje, pakiranje, skladištenje i zaštitu. Čuvanje se mora također primijeniti na sastavne dijelove proizvoda.

### 8.6 Upravljanje nadzorom i mjernom opremom

Organizacija mora utvrditi nadzor i mjerenja koja će biti provedena te potrebnu opremu za nadzor i mjerenje kako bi osigurala dokaze o sukladnosti proizvoda s utvrđenim zahtjevima.

Organizacija mora uspostaviti procese koji će osigurati provedbu nadzora i mjerenja te da se nadzor i mjerenje provode u skladu sa zahtjevima.

Kada je potrebno osigurati valjane rezultate, mjerna oprema mora:

- a) Biti umjerena ili ovjerena/verificirana u utvrđenim vremenskim razmacima, ili prije uporabe, prema mjernim etalonima koji su sljedivi do međunarodnih ili nacionalnih mjernih etalona; kada takvi etaloni ne postoje, mora se zapisati na temelju čega je umjeravanje ili ovjera/verifikacija provedena
- b) Biti ugođena ili ponovno ugođena ako je potrebno
- c) Biti označena da se omogući utvrđivanje statusa umjeravanja
- d) Biti zaštićena od ugađanja koja mogu rezultate mjerenja učiniti nevaljanim
- e) Biti zaštićena od oštećenja i umanjivanja točnosti tijekom rukovanja, održavanja i skladištenja.

Također, organizacija mora ocijeniti i zapisati valjanost prethodnih rezultata mjerenja kada se utvrdi da oprema nije u skladu sa zahtjevima. Organizacija mora poduzeti odgovarajuće radnje na opremi i bilo kojemu proizvodu na koji utječu navedeno mjerenje. Zapisi s rezultatima umjeravanja i ovjere/verifikacije moraju biti održavani.

Kada se za nadzor i mjerenje utvrđenih zahtjeva upotrebljavaju računalni programi, mora biti potvrđena sposobnost programa da zadovolji namjeravanu primjenu. To se mora poduzeti prije prve uporabe i ako je nužno ponovo potvrditi.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, -3. izdanje. (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb, 2002

## 9 Mjerenje, analiza i poboljšavanje

### 9.1 Općenito

Organizacija mora planirati i primjenjivati procese nadzora, mjerenja, analize i poboljšanja koji su potrebni za:

- a) Dokazivanje sukladnosti proizvoda
- b) Osiguravanje sukladnosti sustava upravljanja kvalitetom i
- c) Neprekidno poboljšavanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom

To mora uključiti određivanje primjenjivih metoda, uključujući statističke metode, i opseg njihove primjene.<sup>47</sup>

### 9.2 Nadzor i mjerenje

#### 9.2.1 Zadovoljstvo kupca

Kao jedno od mjerila djelovanja sustava upravljanja kvalitetom, organizacija mora pratiti informacije koje se odnose na mišljenje kupca je li organizacija ispunila njegove zahtjeve. Metode za prikupljanje i uporabu tih informacija moraju biti utvrđene.<sup>48</sup>

#### 9.2.2 Unutrašnja neovisna ocjena/audit

Organizacija mora provoditi unutrašnje neovisne ocjene/audite u planiranim razmacima kako bi utvrdila je li sustav upravljanja kvalitetom:

- a) U skladu s planiranim radnjama, zahtjevima ove međunarodne norme i zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom koje je utvrdila sama organizacija i
- b) Učinkovito primijenjen i održavan

Program unutrašnje neovisne ocjene/audita mora biti planiran uzimajući u obzir status i važnost procesa i područja koji će biti neovisno ocijenjeni te rezultate prethodnih neovisnih ocjena/audita. Kriteriji, područje primjene, učestalost i metode neovisne ocjene/auditora i izvođenje neovisne ocjene/audita mora osigurati objektivnost i nepristranost postupka

---

<sup>47</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

<sup>48</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

neovisne ocjene/audita. Neovisni ocjenjivači/auditori ne smiju provoditi neovisnu ocjenu /audit vlastitog rada.

Odgovornost i zahtjevi za planiranje i provedbu neovisnih ocjena/audita i za izvještavanje o rezultatima te održavanje zapisa moraju biti određeni dokumentiranim postupkom.

Uprava odgovorna za područje koje se neovisno ocjenjuje mora osigurati da se bez kašnjenja pokrenu radnje za uklanjanje uočenih nesukladnosti i njihovih uzroka. Naknadne radnje moraju sadržavati ovjeru/verifikaciju provedenih radnja i izvještavanje o rezultatima ovjere/verifikacije.<sup>49</sup>

### 9.2.3 Nadzor nad procesom i mjerenje procesa

Organizacija mora primijeniti odgovarajuće metode za nadzor i, gdje je primjereno, mjerenje procesa sustava upravljanja kvalitetom. Te metode moraju pokazati sposobnost svakoga procesa da ostvari planirane rezultate. Kada se ne ostvare planirani rezultati, moraju se pokrenuti popravne radnje, ako je to primjereno, da bi se osigurala sukladnost proizvoda.<sup>50</sup>

### 9.2.4 Nadzor nad proizvodom i mjerenje proizvoda

Organizacija mora nadzirati i mjeriti značajke proizvoda kako ovjerila/verificirala da su zahtjevi za proizvod ispunjeni. To se mora provoditi u primjerenim fazama procesa realizacije proizvoda u skladu s planiranim radnjama.

Dokaz o sukladnosti s kriterijima prihvaćanja mora se održavati. Zapisi moraju naznačiti osobu(e) koja je odobrila isporuku proizvoda.

Proizvodi i usluge ne smiju se isporučiti dok sve planirane radnje ne budu uspješno završene, osim ako drukčije ne odobri odgovarajuća ovlaštena osoba i, kada je to primjenjivo, kupac.<sup>51</sup>

## 9.3 Upravljanje nesukladnim proizvodom

Organizacija mora osigurati da proizvod koji nije u skladu sa zahtjevima bude prepoznat i njime upravljati kako bi se spriječila nenamjerna uporaba ili isporuka. Upravljanje i

---

<sup>49</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

<sup>50</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

<sup>51</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002



odgovarajuće odgovornosti i ovlaštenja za postupanje s nesukladnim proizvodom moraju biti određeni dokumentiranim postupkom.

Organizacija mora upravljati nesukladnim proizvodom na jedan ili više od sljedećih načina:

- a) Poduzimanjem radnja za uklanjanje uočene nesukladnosti
- b) Odobrenjem njegove uporabe, isporuke ili prihvaćanjem uz odobrenje osobe s odgovarajućim ovlastima i, kada je to primjenjivo, kupca.
- c) Poduzimanjem radnja za sprječavanje njegove izvorno predviđene uporabe ili primjene.

Zapisi o naravi nesukladnosti i bilo kojoj naknadno poduzetoj radnji, uključujući pribavljanje odobrenja, moraju se održavati

Kada se nesukladni proizvod popravi, mora biti podvrgnut postupku ponovne ovjere/verifikacije kako bi se dokazala sukladnost sa zahtjevima.

Kada se nakon isporuke ili početka primjene utvrdi nesukladnost proizvoda, organizacija mora poduzeti radnje primjerene nastalim ili mogućim posljedicama nesuglasnosti.<sup>52</sup>

#### 9.4 Analiza podataka

Organizacija mora utvrditi, prikupiti i analizirati odgovarajuće podatke da bi dokazala primjerenost i učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom i procijenila gdje se može provoditi neprekidno poboljšanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom. To mora uključiti podatke nastala kao rezultat nadzora i mjerenja te iz bilo kojih drugih odgovarajućih izvora.

Analiza podataka mora dati informacije o:

- a) Zadovoljstvu kupca
- b) Sukladnosti sa zahtjevima za proizvod
- c) Značajkama i trendovima procesa i proizvoda, uključujući mogućnosti za preventivne radnje i
- d) Dobavljačima<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

<sup>53</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

## 9.5 Poboljšavanje

### 9.5.1 Neprekidno poboljšavanje

Organizacija mora neprekidno poboljšavati učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom primjenom politike kvalitete, ciljeva kvalitete, rezultata neovisne ocjene/audita, analize podataka, popravnih i preventivnih i preventivnih radnja.<sup>54</sup>

### 9.5.2 Popravne radnje

Organizacija mora poduzeti radnje u svrhu uklanjanja uzroka nesukladnosti i sprečavanja njihova ponavljanja. Popravne radnje moraju biti primjereni posljedicama uočene nesukladnosti.

Mora se uspostaviti dokumentirani postupak kojim se utvrđuju zahtjevi za:

- a) Utvrđivanje nesukladnosti (uključujući pritužbe kupaca)
- b) Određivanje uzroka nesukladnosti
- c) Procjenu potrebe za poduzimanjem radnja kako bi se osiguralo da se nesukladnost ne ponovi
- d) Određivanje i primjenu potrebnih radnja
- e) Zapise o rezultatima provedenih radnja
- f) Ocjenjivanje provedenih popravnih radnja<sup>55</sup>

### 9.5.3 Preventivne radnje

Organizacija mora utvrditi radnje u svrhu uklanjanja uzroka mogućih nesukladnosti i sprečavanja njihova pojavljivanja. Preventivne radnje moraju biti primjerene posljedicama mogućih problema.

Mora se uspostaviti dokumentarni postupak kojim se utvrđuju zahtjevi za:

- a) Određivanje mogućih nesukladnosti i njihovih uzroka

---

<sup>54</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

<sup>55</sup> Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

- b) Procjenu potrebe za poduzimanjem radnja kako bi se spriječilo pojavljivanje nesukladnosti
- c) Određivanje i primjenu potrebnih radnja
- d) Zapise o rezultatima provedenih radnja
- e) Ocjenjivanje provedenih preventivnih radnja<sup>56</sup>

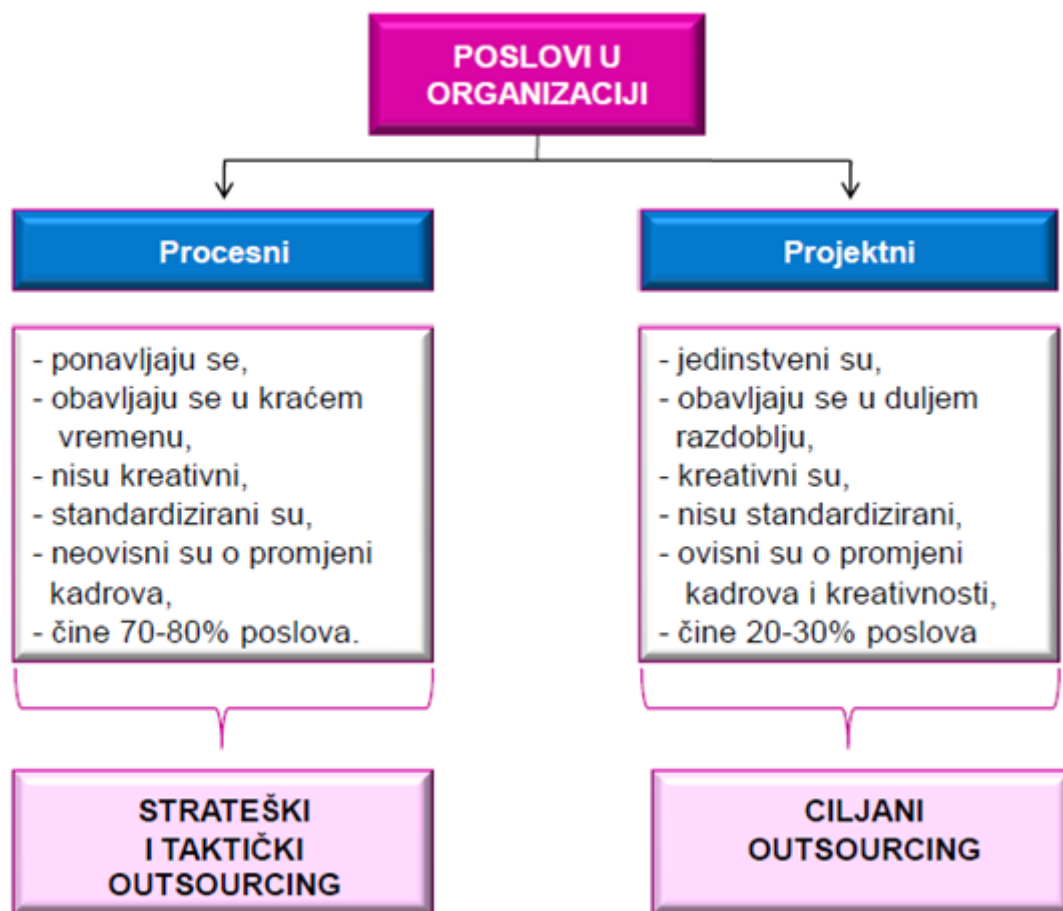
---

<sup>56</sup>Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.(Hrvatska norma HRN EN ISO 9001), Zagreb,2002

## 10 Outsourcing procesa ISO 9001

Outsourcing- putem ugovora pribaviti iz vanjskog izvora

Proces prijenosa ili eksternalizacije neke poslovne funkcije, kako bi se iskoristili vanjski resursi za obavljanje aktivnosti koje su se ranije izvodile u samoj organizaciji. Procesi koji su organizaciji bitni za SUK, a koje prema njezinoj odluci za nju obavlja netko izvan organizacije.



Slika 3. Osnovne vrste outsourcinga u organizaciji

Izvor: Prema: Anđelka Buneta, "ISO 9001:2008 – Outsourcing: prednosti i nedostaci," Zbornik radova 9. Simpozija o kvaliteti Kvaliteta i promjene, Oskar, Zagreb, Plitvice, 2008, str. 125-128, izradio autor(7.4.2015)

Strateški outsourcing-kada se tržištu prepuštaju cijele procesne funkcije, uz zadržavanje nadzora i kontrole.

Taktički ili parcijalni outsourcing-kada se tržištu prepušta jedan dio jednog procesa.

Ciljani outsourcing-kada se kod projektnoga posla na tržištu unajmljuju stručnjaci ili specijalizirane organizacije koje moraju odraditi određeni dio posla. To je ujedno i najčešći oblik outsourcinga.<sup>57</sup>

### 10.1 Razlog za odluku u outsourcingu

Najznačajniji razlog za donošenje odluke o outsourcingu je taj što vanjski izvori obavljaju određene aktivnosti efikasnije i uz manje troškove.

Na razini organizacije strategijski razlozi su:

1. Mogućnost koncentracije na glavnu djelatnost
2. Osiguranje pristupa najboljim pružateljima outsourcing usluge
3. Podjela rizika

Prilikom donošenja odluke potrebno je razmotriti sljedeće:

1. Koji su sustavi i procesi mogu prepustiti outsourcing organizaciji
2. Kako stvoriti komunikacijske kanale za što bolju implementaciju i podršku
3. Koji je najbolji način za iskorištavanje raspoloživih i novih resursa
4. Kako uspostaviti novi partnerski odnos
5. Kako što bolje oblikovati model partnerstva u svrhu osiguravanja kontinuiteta uspjeha

Pravila outsourcinga:

1. Uvećavanje vrijednosti (outsourcing rade specijalizirane organizacije).
2. Evaluacija resursa i sposobnosti (ne povjeravati aktivnosti koje dodaju vrijednost).
3. Sprječavanje negativnih utjecaja iz okruženja (ne povjeravati aktivnosti koje imaju zadaću spriječiti opasnost iz okruženja).
4. Čuvanje baze znanja (ne povjeravati aktivnosti koje omogućuju razvoj kompetencija).

---

<sup>57</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija\\_norme\\_ISO\\_9001\\_2008.\(7.4.2015\)](https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija_norme_ISO_9001_2008.(7.4.2015))

## 10.2 Prednosti i nedostaci outsourcinga

### 10.2.1 Prednosti outsourcinga

- 1.Smanjenje troškova za procese koji nisu glavni procesi
- 2.Mogućnost osiguravanja najboljih pružatelja outsorciranih poslova
- 3.Mogućnost fokusiranja na glavne procese i uvećanje profita
- 4.Prenošenje dijela rizika za aktivnosti koje obavljaju drugi
- 5.Laša prilagodba promjenama u okruženju<sup>58</sup>

### 10.2.2 Nedostaci outsourcinga

- 1.Upitnost kvalitete vanjskog pružatelja usluga
- 2.Gubitak uvida u poslovne procese vanjskog pružatelja usluga
- 3.Otpori zbog outsourcinga jer „gubi“ domaća ekonomija/organizacija
- 4.Korupcija lokalnih dužnosnika u siromašnim sredinama radi radi stjecanja što većeg profita
- 5.Sigurnost podataka izvan organizacije<sup>59</sup>

Kad organizacija izabere outsourcing nekog procesa tada treba osigurati primjenu kontrole tog procesa radi osiguravanja sukladnosti rezultata procesa sa zahtjevima (primjer kadrovi).

Vrsta i opseg kontrole procesa u outsourcingu trebaju biti određeni SUK-om organizacije i ovise o:

- potencijalnom utjecaju procesa u outsourcingu na sposobnost organizacije da proizvede/pruži proizvod/uslugu sukladnu zahtjevima, - o stupnju do kojeg je podijeljena nadležnost kontrole, - o sposobnosti postizanja neophodne kontrole sukladno zahtjevima.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija\\_norme\\_ISO\\_9001\\_2008.\(7.4.2015\)](https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija_norme_ISO_9001_2008.(7.4.2015))

<sup>59</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija\\_norme\\_ISO\\_9001\\_2008.\(7.4.2015\)](https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija_norme_ISO_9001_2008.(7.4.2015))

<sup>60</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija\\_norme\\_ISO\\_9001\\_2008.\(7.4.2015\)](https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija_norme_ISO_9001_2008.(7.4.2015))



Slika 4. Nositelji procesa u outsourcingu

Izvor:<https://www.google.hr/#q=kako+usavr%C5%A1iti+sustav+kvalitete+revizija+norme>(7.4.2015)

Važno je naglasiti:

Bez obzira je li organizacija odlučila proces dati u outsourcing trajno ili privremeno, proces čiji rezultat treba biti sukladan sa zahtjevima norme ISO 9001:2008, ne može se isključiti iz SUK-a.

Proces koji je u outsourcingu u interakciji je s ostalim procesima koji čine SUK, a koje organizacija sama obavlja. Ta interakcija mora se odvijati u kontroliranim uvjetima

Drugim riječima i procesi u outsourcingu moraju se kontrolirati !!

Pri odlučivanju o razini kontrole procesa u outsourcingu treba imati na umu dvije situacije koje se pojavljuju osobito često:

a) kad organizacija ima kompetencije i sposobnost za upravljanje procesom, ali se odlučuje za outsourcing (komercijalni ili drugi razlozi). (U ovom slučaju kriteriji kontrole procesa trebaju također biti utvrđeni i trebaju se formulirati kao zahtjevi prema organizaciji koja obavlja proces u outsourcingu, ako je potrebno).

b) kad organizacija nema kompetencije i sposobnost za upravljanje procesom i odlučuje se za outsourcing. (U ovom slučaju organizacija treba osigurati da kontrole preporučene od organizacije koja obavlja proces u outsourcingu, budu odgovarajuće. U nekim slučajevima, ako je potrebno, može se uključiti i vanjske specijaliste koji će dati ocjenu).<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija\\_norme\\_ISO\\_9001\\_2008\\_\(7.4.2015\)](https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija_norme_ISO_9001_2008_(7.4.2015))



## **11 Sustav upravljanja kvalitetom u trgovini sportskom opremom**

U prvom planu, trgovini je zadovoljavanje potreba i želja potrošača.

Osim nezaobilaznog pitanja cijena i asortimana u kompleksu traženja nalaze se i zahtjevi potrošača u vezi s kvalitetom proizvoda koje kupuju.

Riječ je o nekim fizičkim, kemijskim, estetskim obilježjima kao npr. (vrsta materijala, namjeni tog materijala odnosno proizvoda) koja dolaze do izražaja pri upotrebi proizvoda.

Rezultat toga, u teoriji i praksi počeo je afirmirati kvalitetu.

Nama sportskoj trgovini u kojoj radim je glavni cilj svojim kvalitetnim i sigurnim proizvodima očuvati poziciju na tržištu, te svoje kupce informirati o sadržaju proizvoda.

Opstanak na tržištu osigurat će samo oni koji mogu nadmašiti konkurente, biti sposobni ponuditi pravu kvalitetu proizvoda i usluga na pravom mjestu i na pravi način.

Prva moja stvar koju bih uveo u trgovinu sportskom opremom je implementacija sustava upravljanja kvalitetom, uz koju ide priručnik za kvalitetu, zapise koje zahtjeva norma, dokumentirane postupke koje zahtjeva ova međunarodna norma, dokumente koji su potrebni trgovini kako bi osigurala učinkovito planiranje, provođenje i upravljanje.

Dobro implementiran sustav upravljanja kvalitetom osigurava stalno poboljšanje i unaprjeđenje procesa, prodaje.

S obzirom na stalne promjenjive potrebe kupaca i njihovih očekivanja, poboljšanje proizvoda, marketinga, procesa, kao i sigurnosti bitan je uvjet da trgovina opstane na tržištu.

Ja bih više okrenuo usmjerenost na kupca jer trgovina mora razumjeti sadašnje i buduće potrebe kupca.

Zahtjeve kupca treba ispuniti i premašiti njihovo očekivanje.

Usluga u trgovini je na određenom nivou. Sada ću navesti jedan primjer kako smo slušajući svoje kupce pridonijeli njihovom većem zadovoljstvu.

Jedan kupac je upitao kojih sve brojeva tenisica ima, te zašto na nekom vidljivom mjestu ne pišu veličine, odnosno brojevi tenisica. Idući dan smo na svaki proizvod izvjesili veličine te uvelike pridonijeli zadovoljstvu svojih kupaca, svom poslovanju te tako dobili pohvale od njih samih.

Dobar odnos sa kupcima kao i dobar odnos sa dobavljačem je jedna od bitnih stavki koji može biti od presudnog značaja.

Jedna od mana implementacije koju bih uveo je dokumentacija. Većina aktivnosti koje se provode u malom poduzeću, trgovini nije dokumentirana. Zbog toga razrada dokumentacije vezana za procese mora započeti od nule, što zahtijeva prilično dosta vremena.

U trgovini sportskom opremom nemamo dokumente koje zahtijevaju sustav upravljanja kvalitetom kao i upravljanje zapisima, ali imamo neke postupke za označivanje proizvoda, zaštitu, pronalaženje.

Ukupna kvaliteta u sportskom dućanu je u redu.

Prostor u kojem se nalazi sportski dućan ima energetska certifikat za nestambene zgrade prema direktivi 2010/31/Eu.

Naši proizvodi rađeni su po EU normama te svaki ima CE oznaku koja potvrđuje da proizvod ispunjava bitne zahtjeve za sigurnost potrošača, zdravlja ili zaštite okoliša, kao što je određeno po smjernicama, ili propisima EU.

Svaki proizvod na sebi ima deklaraciju kao i upute za koju svrhu je namijenjen tako da ne bi došlo do nekih ozljeda, primjerice ozljede tetiva, zgloba zbog korištenja proizvoda (tenisica) u neadekvatne svrhe.

Evo jedan primjer deklaracije:

Naziv: Ruksak New Balance

Artikl:6249, uvoznik: Urban sport d. o. o, Zagreb, Novoselski odvojak x.1, [www.newbalance.Hr](http://www.newbalance.Hr)

Proizvođač: New Balance ath.shoes(UK) limited,320 fire crest, Centre park, Warrington, UK

Zemlja porijekla: Kina

Sirovinski sastav:

Gornjište: 100% poliestersko vlakno

Unutarnji materijal: 100% poliamidno vlakno

Održavanje: brisanje vlažnom krpom

Kvalitetna rasvjeta, izoliranost od buke i dostupnost naših proizvoda.

Dobar položaj, odnosno dobra mrežna povezanost.

Jedina mana je kod plaćanja na obroke kod kreditnih kartica. Koristi se stari sustav naplate odnosno „pegla“ umjesto POS aparata koji donosi poboljšanju usluga koje pruža trgovina.

## 12 Odgovornost uprave u sportskoj trgovini

Uprava mora odnosno vlasnik trgovine ponuditi dokaze o razvoju i primjeni sustava upravljanja kvalitetom te neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost.

Mora se obavještavati i uvažavati potrebe kupaca.

Moramo osigurati da su zahtjevi kupaca utvrđeni i ispunjeni što nažalost i ne može biti stalan konstantan primjer (povrat novaca).

Politika kvalitete je jednim djelom primjerena ciljevima trgovine.

Ispunjavaju se zahtjevi za poboljšavanje kvalitetom.

Politika kvalitete bi trebala biti poznata i razumljiva zaposlenicima. Ja kao zaposlenik sam upoznat sa kvalitetom svojih proizvoda kao i kupci jednim načinom preko deklaracije na proizvodima a za više upita može se upitat mene zaposlenika za pojašnjenje. Problem je jedino nedostatak priručnika za kvalitetu te daljnjih potrebitih dokumenata koje mi kao mala privatna trgovina nemamo.

Komunikacija te odgovornosti i ovlasti u trgovini su određene i poznate zaposlenicima trgovine.

Uprava bi morala imenovati člana uprave koji ima odgovornosti i ovlasti, u trgovini je taj „član“ vlasnik trgovine.

Vlasnik trgovine bi trebao brinuti da sustav upravljanja kvalitetom bude uspostavljen, primjeren, održavan, no međutim da bi to bilo tako prvo bi se trebala uvesti implementacija sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001. Mi kao trgovina brinemo o svojim kupcima i kvaliteti ali ne preko sustava ISO.

### **13 Upravljanje resursima u sportskoj trgovini**

Trgovina bi trebala odrediti potrebne resurse da se upravlja kvalitetom, neprekidno poboljšava njena učinkovitost te povećava zadovoljstvo kupca ispunjavajući njegove zahtjeve.

Osoblje koje obavlja poslove u trgovini i utječe na kvalitetu proizvoda je adekvatno osposobljeno i kompetentno na temelju određenih vještina, obrazovanja i usavršavanja.

Prošle godine po prvi puta u dućan smo uveli prodaju pirotehničkih sredstava.

Organizacija, Orion pirotehnika je morala utvrditi kompetentnost osoblja koje obavlja poslove koji utječu na kvalitetu proizvoda, osigurati izobrazbu ili druge radnje, osigurati da osoblje bude svjesno važnosti i značenja svoga rada te održavati zapise o školovanju, izobrazbi, vještinama.

Pri planiranju realizacije proizvoda organizacija je morala utvrditi sljedeće: kvalitetu i zahtjeve za proizvod, uspostavljanje dokumenata, potreban nadzor i inspekcije. Svim zahtjevima smo udovoljili bilo da se radilo o osposobljenosti zaposlenika ili specifičnosti sigurnosti na koje ću se kasnije osvrnuti.

Isto tako morali smo osigurati i održavati infrastrukturu potrebnu za ostvarivanje sukladnosti proizvoda. Infrastruktura uključuje radni prostor, opremu i usluge. Tim zahtjevima smo udovoljili, izgradili mali prostor gdje smo čuvali našu opremu.

## **14 Realizacija proizvoda u sportskoj trgovini**

Norma zahtjeva da organizacija mora planirati i razvijati procese potrebne za realizaciju proizvoda.

Pri dobivanju robe od dobavljača dobiva se sva potrebna dokumentacija vezana za količinu dobivene robe, sastav materijala odnosno ovjerene verifikacije i ispitivanja koja su provedena na proizvodu.

U trgovini se roba i dokumentacija pregledava tijekom preuzimanja.

Trgovina planira i nadzire razvoj proizvoda tako da se jednom mjesečno sastajemo sa dobavljačem te na sastancima dajemo primjedbe, svoje mišljenje, komentare u vezi nekog proizvoda.

Trgovina nadzire da svaki proizvod na sebi ima određenu deklaraciju, upute, primjer (određene tenisice za trčanje), potrebnu CE oznaku te informacije o proizvodu.

Roba u trgovini se čuva u skladištu na predviđenom mjestu sukladno propisima. To čuvanje obuhvaća zaštitu, rukovanje, pakiranje, označivanje.

## **15 Mjere analiza i poboljšavanje u sportskoj trgovini**

Mi u trgovini pratimo zadovoljstvo svojih kupaca.

Audit, nadzor, provjera odnosno inventura trgovine se provodi jedan puta godišnje što je po meni malo te bi to promijenio na minimalno dva puta godišnje.

Tijekom inventure prebrojava se sva roba fizički te se provjerava da li se ona poklapa s brojem robe u računalu.

U fazi inventure detaljno se pregledava sva roba, oštećenost robe (poderana, odlijepljena roba, roba koja je izgubila svoju prvobitnu boju, izgled, funkcionalnost).

Proizvod koji je izgubio jedan od tih faktora miče se iz prodaje te se vraća dobavljaču koji daljnjom analizom utvrđuje razlog nastanka nedostataka na proizvodu.

Analizom se pokušava ustvrditi razlog nastanka uzroka oštećenja te se nastoji poboljšati proizvod tako da do raznih nepravilnosti više ne bi došlo.

Svu kupljenu robu naših kupaca koja se ošteti prihvaćamo u roku od šest mjeseci uz predočenje računa te mu ih zamjenjujemo za istu ili drugu robu iste vrijednosti.

## 16 Specifičnosti sigurnosti u sportskoj trgovini

Zaštita na radu je skup svih tehničkih, zdravstvenih, pravnih, psiholoških i drugih djelatnosti s pomoću kojih se otkrivaju i otklanjaju opasnosti što ugrožavaju život i zdravlje osoba na radu i utvrđuju mjere i pravila da se te opasnosti smanje.

Ja ću u ovom dijelu opisati neke dobre i loše pojedinosti sigurnosti u trgovini te mjere koje bih poduzeo da se poveća sigurnost u trgovini sportskom opremom.

Mnogo mladih ljudi radi u prodavaonicama, supermarketima i drugim vrstama prodajnih mjesta. Rad u maloprodajnom sektoru može biti jako opasan posebice ako ste mladi i neiskusni.

Neke od opasnosti s kojima se susrećemo su: agresivnost kupaca, dizanje tereta, padovi, pokliznuća, padovi predmeta s kolica, polica, nesigurne ljestve te spotaknuća.

### a) Agresivnost kupaca

Agresivnost kupaca je uobičajena pojava u maloprodajnom sektoru. Do napada dolazi kada se osoblje suočava s krađama, prepadima, ljutim, pijanim i drogiranim osobama. Protiv krađe mi se borimo zaštitnim uređajima na svakoj pojedinoj robi te sigurnosnim kamerama. Izvještava se o svakom incidentu koji se dogodi kao npr. Krađa. Jedna od mana trgovine u kojoj radim je što radim sam u vrijeme u koje su rizici povećani što bi se naravno moralo promijeniti.

### b) Dizanje tereta

Mehanička pomagala nemamo tako da se kutije dižu vlastitom snagom. Ja kao budući bacc. Zaštite na radu znam sigurne postupke i tehnike podizanja teških predmeta koje sam pokazao nadređenoj osobi u trgovini a to su:

Procjena težine predmeta, ako smatramo da je predmet pretežak potražimo pomoć. Zauzmemo siguran položaj nogu kako bi smo postigli ravnotežu tijela. To znači da su noge postavljene u raskorak s razmakom stopala 20-30cm. Postavimo stopala neposredno uz podnožje predmeta. Na taj način zaštitimo leđne mišiće. Savijanje koljena i čučnemo, ne saginjemo se već držimo kralježnicu ravno i što je moguće više uspravno. Ako je potrebno koljena raširimo. Zahvatimo rukama predmet i počnemo ga podizati snagom nogu, predmet držimo potpuno uz tijelo. Uspravimo se i podignemo predmet na željenu visinu. Pri promjeni



smjera ne smijemo okretat gornji dio tijela nego smjer mijenjamo isključivo promjenom položaja tijela.



Slika 5: Pravilno podizanje tereta

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=dizanje+tereta&biw=1438&bih>

c) Padovi, pokliznuća

Sva roba koja dolazi u sportski dućan se odmah nosi u skladište da ne bi došlo do spotaknuća.

Tepih koji imamo na galeriji se provjerava- ne smije biti uvinut, mora ležati ravno i ne smije skliziti.

Prilikom čišćenja dućana, odnosno brisanja bilo kakve izlivenne tekućine stavlja se znak sigurnosti- „Pazi sklizak pod!“.

Hodnik i stube koje vode do skladišta pokušavamo održavati bez smeća i izlivanja tekućine. Jedan od problema je što se uvijek naručuje više robe nego što treba te se ta roba odlaže na stepenicama što predstavlja opasnost od spotaknuća i urušavanja robe.

d) Rad na visini

Roba se odlaže u skladištu na određene police. Neka roba je na visini većoj od jednog metra pa bi trebala imati zaštitnu ogradu visine 100cm, no to je roba jako male mase te zbog toga nemamo ogradu koja bi nas uvelike usporila.

Jedina ozljeda do koje može doći je nesmotren pad sa dvokrakih ljestvi. Dvokrake ljestve moraju se osigurati od razmaknuća upotrebom lanca ili remenja za povezivanje krakova. Krakovi na svojem vrhu moraju imati odgovarajući okov, koji dopušta razmicanje krakova, jer će u protivnom doći do pucanja krakova. Pri radu s dvokrakim ljestvama ne hodamo, te se uvijek stoji na drugoj prečki odozgo zbog veće stabilnosti. Noge ljestva su obložene gumenim čepovima koji sprječavaju proklizavanje.

e) Rad sa pirotehničkim sredstvima

Po prvi puta prošle 2014. godine smo uveli prodaju pirotehničkih sredstava koja se smiju prodavati u razdoblju od 25.12-31.12.

Naravno, da bi smjeli prodavati pirotehnička sredstva trebali smo napraviti neke izmjene u trgovini te smo kao zaposlenici trebali biti osposobljeni za prodaju pirotehničkih sredstava. Osposobljavanje je trajalo 2 dana, osposobljavanje je bilo iz zaštite na radu i zaštite od požara.

Sa svakim proizvodom smo se upoznali kako bi svojim kupcima mogli objasniti što kupuju.

U trgovini smo morali napraviti malo skladište sa protupožarnim materijalima i vratima koje smo i napravili. Jedina stvar je ta što nam to skladište nije obilježeno odgovarajućim znakovima. Prilikom dostave pirotehničkih sredstava u trgovinu svi kupci koji su se tada nalazili u trgovini su morali iz sigurnosnih razloga izaći iz trgovine dok se nije izvršila primopredaja. Kada dolazi vrijeme prodaje pirotehnika se stavlja na police podalje od izvora topline i dosega male djece.

To su bile neke od dobrih strana sigurnosti u trgovini. Neke stvari koje bih ja još promijenio ili uveo u trgovini su :

- a) Izrada procjene rizika
- b) Ispitivanje faktora radnog okoliša

Ispitivanje radnog okoliša najmanje jednom u dvije godine.

Ispitivanje bi obuhvaćalo slijedeće faktore: -mikroklima, buka, rasvjeta

- c) Ispitivanje električnih instalacija

Pregled za niskonaponske električne instalacije: - Ispitivanje zaštite od indirektnog dodira, mjerenje otpora izolacije.

d) Ispitivanje strojeva i uređaja s povećanim opasnostima

„Plinski protočni bojler“

e) Izrada plana evakuacije i spašavanja

## **17 Zaključak**

Uvođenje sustava ISO 9001 povećava performanse cijelog poslovnog sustava, smanjuje sve troškove, povećava odgovornosti i olakšava upravljanje, poboljšava odnose s poslovnim partnerima, kupcima i klijentima, ostvaruje tržišnu prednost pred konkurencijom te time omogućava osvajanje novih tržišta.

No uvođenje certifikata je ponekad skup, dugotrajan i složen proces te njegovo uvođenje nije uvijek prikladno za sve vrste poduzeća.

Postoje mnogi faktori koji sprječavaju uspješno implementiranje sustava kvalitete te iskorištavanje potencijala takvog novog sustava poslovanja, ali needuciranost i neznanje prednjače. Educiranost o području može uvelike smanjiti i troškove uvođenja koji ne moraju nužno biti visoki a niti sam proces ne mora biti dugotrajan.

Literatura:

Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo,-3. izdanje.- Zagreb (Hrvatska norma HRN EN ISO 9001).

[http://www.hvk.hr/hrv/skupovi/vdani11/prezentacije/pdf/gasparsustav\\_upravljanja\\_kvalitetom.pdf](http://www.hvk.hr/hrv/skupovi/vdani11/prezentacije/pdf/gasparsustav_upravljanja_kvalitetom.pdf) (30.3.2015)

[https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija\\_norme\\_ISO\\_9001\\_2008](https://bib.irb.hr/datoteka/497121.Revizija_norme_ISO_9001_2008). (7.4.2015)