

# ULOGA I ZNAČAJ PROVOĐENJA INTERNOG AUDITA U OKVIRU SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA NORMI HRN EN ISO 9001:2015

---

Štefan, Danijela

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

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:128:222360>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-03**



**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  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO  
UPRAVLJANJE

Danijela Štefan

**ULOGA I ZNAČAJ PROVOĐENJA INTERNOG AUDITA  
U OKVIRU SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM  
PREMA NORMI HRN EN ISO 9001:2015**

DIPLOMSKI RAD

Karlovac, 2024.

Danijela Štefan

**ULOGA I ZNAČAJ PROVOĐENJA INTERNOG AUDITA U OKVIRU  
SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA NORMI HRN EN  
ISO 9001:2015**

DIPLOMSKI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Upravljanje kvalitetom

Mentor: Dr. sc. Draženka Birkić, prof. struč. stud.

Matični broj studenta: 0619414001

Karlovac, rujan 2024.

Danijela Štefan

**THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF THE INTERNAL AUDIT  
WITHIN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ACCORDING TO  
HRN EN ISO 9001:2015**

FINAL PAPER

Karlovac University of Applied Sciences  
Business Department  
Professional Graduate Study of Business Management

Course: Quality Management

Supervisor: Draženka Birkić, PhD, College Professor

Karlovac, September 2024.

## SAŽETAK

Jedan od najčešćih modela izgradnje sustava upravljanja kvalitetom je primjena zahtjeva norme ISO 9001. Jedan od zahtjeva norme ISO 9001 u odnosu na vrednovanje mjerljivih rezultata je provođenje internih audita. Cilj provođenja internih audita je utvrđivanje usklađenosti sustava upravljanja kvalitetom sa zahtjevima međunarodne norme HRN EN ISO 9001:2015, te ostalim zahtjevima sustava koje je definirala sama organizacija. Interni auditi provode se planirano, a auditiranje mora obuhvatiti provjeru zahtjeva svih točaka standarda. Interni auditi u organizacijama ne provode se samo kako bi se ustanovila usklađenost sa zahtjevima standarda u primjeni, već i kako bi se poboljšala učinkovitost svih operativnih procesa. Tijekom provođenja internih audita sustava razmatrane organizacije vrlo je primjetno da se interni auditi koriste kao „alat“ za prikupljanje prijedloga poboljšanja, te prepoznavanja rizika i prilika u sustavu. Ovo je jedan od vrlo učinkovitih načina prikupljanja navedenih informacija i pruža uvid u uključenost voditelja i drugih odgovornih osoba na svim razinama organizacije.

Predmet ovog završnog rada je utvrditi važnost provođenja internih audita u organizacijama koje imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom prema standardu HRN EN ISO 9001:2015, te pojasniti što je zapravo interno auditiranje i sa kojim ciljem se radi. Interno auditiranje je specifičan proces koji mora biti dobro planiran i mora obuhvatiti provjeru svih točaka (zahtjeva) standarda.

Ključne riječi: kvaliteta, upravljanje kvalitetom, norma HRN EN ISO 9001:2015, interni audit

## **ABSTRACT**

One of the most common models of building a quality management system is the application of the requirements of the ISO 9001 standard. One of the requirements of the ISO 9001 standard in relation to the evaluation of measurable results is the implementation of internal audits. The goal of conducting internal audits is to determine the compliance of the quality management system with the requirements of the international standard HRN ENE ISO 9001:2015, and other system requirements defined by the organization itself. Internal audits are carried out as planned, and the auditing must include checking the requirements of all points of the standard. Internal audits in organizations are conducted not only to establish compliance with the requirements of the applicable standards, but also to improve the efficiency of all operational processes. During the implementation of internal audits of the system of the organization in question, it is very noticeable that internal audits are used as a "tool" for collecting suggestions for improvement, and for identifying risks and opportunities in the system. This is one of the very effective ways of collecting the above information and provides insight into the involvement of managers and other responsible persons at all levels of the organization.

The subject of this Final Thesis is to determine the importance of conducting internal audits in organizations that have implemented a quality management system according to the HRN ENE ISO 9001:2015 standard, and to clarify what internal auditing actually is and what its purpose is. Internal auditing is a specific process that must be well planned and must include checking all points (requirements) of the standard.

Keywords: quality, quality management, HRN ENE ISO 9001:2015 standard, internal audit

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Struktura rada .....	2
2. OSNOVNI POJMOVI KVALITETE I TROŠKOVI KVALITETE .....	3
2.1. Pojam kvalitete .....	3
2.2. Troškovi kvalitete.....	4
2.3. Načela upravljanja kvalitetom.....	8
3. ISO - ORGANIZACIJA.....	10
3.1. Povijest i značaj ISO ORGANIZACIJE.....	10
3.2. Povijest norme ISO 9000ff.....	12
4. NORMA HRN EN ISO 9001:2015.....	15
4.1. Razvoj i značaj norme HRN EN ISO 9001:2015 .....	15
4.2. Načela upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001:2015 .....	17
4.3. Procesni pristup u razvoju, primjeni i poboljšanju djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom	20
4.4. Pristup utemeljen na rizicima .....	21
4.5. Zahtjevi norme HRN EN ISO 9001:2015 za stalnim poboljšanjem i unapređenjem sustava .....	22
4.6. Zahtjevi norme ISO 9001:2015 u odnosu na vrednovanje mjerljivih rezultata.....	24
5. ULOGA I ZNAČAJ INTERNOG AUDITA U PROCESU UPRAVLJANJA KVALITETOM .....	25
5.1. Interni auditi u okviru HRN EN ISO 9001:2015.....	25
5.2 Planiranje i provođenje internog audita.....	30
5.3 Postupanje prema nalazima provedenog internog audita .....	31
6. PROVOĐENJE INTERNIH AUDITA U RAZMATRANOJ PROIZVODNOJ ORGANIZACIJI .	33
6.1. Provođenje internih audita sa ciljem utvrđivanja sukladnosti sustava sa zahtjevima norme.....	33
6.2. Opis razmatrane organizacije usmjerene na sustav upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001:2015 .....	33

6.3. Odgovornosti i ovlaštenja.....	35
6.3.1. Provođenje internih audita u promatranoj poslovnoj organizaciji.....	41
6.3.2. Postupak provođenja internih audita .....	44
6.4. Specifičnosti internih audita razmatrane organizacije u zadnjih sedam godina .....	47
6.5 Značaj internih audita sustava s ciljem poboljšanja i unapređenja poslovanja društva.....	50
7. ZAKLJUČAK .....	53
POPIS SLIKA .....	56
POPIS TABLICA.....	57
PRILOZI.....	58



# **1. UVOD**

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

Jedan od najčešćih modela izgradnje sustava upravljanja kvalitetom je primjena zahtjeva norme HRN EN ISO 9001:2015. Norma je oblikovana tako da pomogne organizacijama identificirati probleme, pojednostavniti poslovanje i osigurati željenu razinu kvalitete, a sadrži zahtjeve kojima se određuju postupci implementacije sustava upravljanja kvalitetom, a elementi učinkovitog sustava opisani su principima upravljanja kvalitetom. Jedan od zahtjeva norme HRN EN ISO 9001:2015 u odnosu na vrednovanje mjerljivih rezultata je provođenje internih audita. Cilj provođenja internih audita je utvrđivanje usklađenosti sustava upravljanja kvalitetom sa zahtjevima međunarodne norme HRN EN ISO 9001:2015, te ostalim zahtjevima sustava koje je definirala sama organizacija. Predmet rada je istražiti teorijsku podlogu sustava upravljanja kvalitetom prema HRN EN ISO 9001:2015, te istražiti ulogu i značaj provođenja internog audita s obzirom na svrhovitost i dostatnost mjera upravljanja sustavom, s obzirom na kvalitetu i kompletnost dokumentacije, te ispunjenja zahtjeva norme. Interni audit sustava upravljanja kvalitetom je važan mehanizam održivosti sustava u okviru norme HRN EN ISO 9001:2015 koji omogućuje praćenje svih poslovnih procesa, pravovremeno prepoznavanje nesukladnosti ili mogućih nesukladnosti i poduzimanje korektivnih mjera i aktivnosti za poboljšanje kvalitete. Cilj rada je na primjeru poslovnog sustava prikazati kako funkcionira provođenje internih audita, koji su izazovi i prednosti kvalitetno provedenih internih audita.

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

Za potrebe pisanja ovog završnog rada i prikupljanje podataka korištena je desk research metoda, odnosno metoda prikupljanja podataka za stolom, u praktičnom dijelu rada korištena je metoda intervjua. Pri obradi tako prikupljenih podataka korištena je metoda analize i sinteze, indukcije i dedukcije te povijesna metoda. Podatci su prikupljeni iz relevantne stručne i znanstvene literature, relevantnih internetskih stranica i baza podataka te iz internih dokumenata i zapisa predmetne poslovne organizacije, njihova izvješća i analize.

### **1.3. Struktura rada**

Završni rad sastoji se od šest poglavlja, od kojih prvih pet poglavlja obuhvaćaju opća i teoretska pitanja, dok se šesto poglavlje odnosi na provođenje internih audita u promatranj organizaciji.

Prvo poglavlje je uvod, gdje se definiraju predmet i cilj rada te izvori i metode prikupljanja.

U drugom poglavlju definiraju se osnovni pojmovi kvalitete i troškovi kvalitete, te načela upravljanja kvalitetom.

Treće poglavlje upoznae nas s razvojem i značajem ISO organizacije te razvojem norme ISO 9000ff.

U četvrtom poglavlju upoznajemo se s normom HRN EN ISO 9001:2015. Njenim razvojem i značajem, te načelima upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001:2015.

Peto poglavlje objašnjava ulogu i značaj internog audita u procesu upravljanja kvalitetom kao jednog od ključnih zahtjeva norme HRN EN ISO 9001:2015.

Šesto poglavlje odnosi se na provođenje internih audita u promatranj organizaciji, nakon čega slijedi zaključak.

## 2. OSNOVNI POJMOVI KVALITETE I TROŠKOVI KVALITETE

Kvaliteta je povijesno utjecala na razvoj i prosperitet mnogih poduzeća te postavila standarde i ideale koji u tijeku četvrte industrijske revolucije služe kao primjer mnogim organizacijama. Cilj svake poslovne organizacije treba biti dostizanje poslovne izvrsnosti, uz načela potpunog upravljanja kvalitetom.<sup>1</sup>

Jedan od najvažnijih segmenata kvalitete, tj. upravljanja kvalitetom su troškovi kvalitete. Troškovi kvalitete su troškovi koji nastaju pri osiguravanju zadovoljavajuće kvalitete, kao i gubici koji se trpe kada ona nije postignuta.

### 2.1. Pojam kvalitete

U rječniku prema Klaiću nalazimo sljedeće tumačenje: **kvaliteta** *lat. (qualitas)* kakvoća, svojstvo; vrsnoća neke stvari; vrednota, odlika, značajka: sposobnost.<sup>2</sup>

Pojam "kvaliteta" koristi se na različite načine. Teško je pronaći jedinstvenu definiciju s kojom bi se svi složili. S aspekta kupca i korisnika, kvaliteta se često povezuje s vrijednošću, korisnošću ili čak cijenom. S aspekta proizvođača, kvaliteta se povezuje s oblikovanjem i izradom proizvoda, da bi se zadovoljile potrebe potrošača.<sup>3</sup>

S aspekta modernog pristupa kvaliteta se općenito definira kao "zadovoljavanje ili nadmašivanje potreba kupaca". To znači da je proizvod (usluga) prikladan za upotrebu. Prilagođenost za upotrebu povezana je s vrijednošću, koju kupac dobiva i postignutim stupnjem zadovoljstva. Iz tih razloga samo kupac može odrediti kvalitetu proizvoda (usluge).<sup>4</sup> Različite oblike kontrole kvalitete nalazimo u vrlo starim zapisima. Tako se npr. u Tebi (1450. pr. n.e.) pojavio vjerojatno prvi građevinski inspektor. Već su u to doba ljudi morali mjeriti, elementarno normirati i kontrolirati. Za vrijeme gildi (13. do 18. stoljeće) u Europi su

---

<sup>1</sup> Buntak, K. i dr.: **Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom**, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2021., str. 77

<sup>2</sup> Klaić, B.: **Natuknica kvaliteta**, Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 2004., str. 774

<sup>3</sup> Kondić, Ž.: **Kvaliteta i metode poboljšanja**, Zrinski d.d., Varaždin, 2004., str. 1

<sup>4</sup> Ibidem

postojali vrlo strogi propisi o kvaliteti, koji su štitili ugled i ekonomsku sigurnost svih članova određenih zajednica.<sup>5</sup>

Industrijska revolucija ostvarila je masovnu proizvodnju, ali su se pojavili i značajni problemi u kvaliteti. Početkom 20. stoljeća započela je masovna proizvodnja industrijskih proizvoda pri čemu su se izrazitije počeli javljati problemi kvalitete proizvoda, te dolazi do odvajanja kontrole i ispitivanja u zasebnu funkciju. Poslije 1910. godine pojavljuje se novi menadžer, glavni kontrolor. Zaposlenike kontrole kvalitete zovemo kontrolorima ili ispitivačima, a organizacijsku jedinicu zaduženu za kontrolu kvalitete nazivamo Odjel kontrole kvalitete.

Kvaliteta se ne odnosi samo na kupce, već obuhvaća još cijeli niz zainteresiranih strana čije je potrebe nužno zadovoljiti, pa je sve učestaliji termin poslovne izvrsnosti, a termini kvalitete i izvrsnosti postaju sinonimi. Jednako tako, kvaliteta znači sposobnost isporuke izvrsnosti svim zainteresiranim stranama. Puko zadovoljavanje potreba kupaca, također, nije dovoljno već se često ističe kako je njihova očekivanja potrebno i premašiti.

O pojmu kvalitete se raspravljalo i raspravlja se dan danas, osobito zbog toga što značenje kvalitete iz pogleda proizvođača i kupca, te očekivanja kupca prema proizvodu, mogu biti različita. I sama norma povremeno doživljava promjene i nadogradnje kako bi se prilagodila i kupcima, a i proizvođačima. Tako zadnja nadopuna uključuje razmatranje pitanja klimatskih promjena u kontekstu učinkovitosti sustava. Dakle, organizacije moraju sada uz druge aspekte moraju razmatrati i ovaj.

## **2.2. Troškovi kvalitete**

Stručnjaci su počeli sve više otkrivati i pisati da profit tvrtke može biti značajnije povećan, bez posebnih investicija, ako dođe do smanjenja gubitaka zbog loše kvalitete.<sup>6</sup>

Mnogi su troškovi kvalitete skriveni i teško ih je prepoznati, a za njih su podjednako odgovorni svi zaposlenici neovisno u kojoj su organizacijskoj jedinici zaposleni.

---

<sup>5</sup> Oslić, I.: **Kvaliteta i poslovna izvrsnost, pristupi i modeli**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008., str. 15

<sup>6</sup> Oslić, I.: op. cit., str. 33

Značajke troškova kvalitete su:

- troškovi postoje,
- u pravilu su prikriveni,
- sadržani su u kalkulacijama, ali ne kao posebno iskazana stavka,
- u pravilu su nepoznati,
- struktura im je nepoznata,
- čine najopasniji trošak radi navedenih svojstava,
- potencijalna su i neiskorištena pričuva,
- stupanj spoznaje o njima u organizaciji je mjerilo stupnja svjesnosti o kvaliteti uopće i
- mogu biti značajni pokazatelj kvalitete i korisni su za donošenje ispravnih odluka.<sup>7</sup>

Troškovi kvalitete dijele se u dvije osnovne skupine, a to su:

- troškovi kontrole kvalitete koji nastaju kao rezultat sveukupnog ulaganja u postizanje zahtijevane kvalitete,
- troškovi nedostatne kontrole kvalitete koji nastaju zbog odstupanja od zahtijevane kvalitete.

### **Troškovi kontrole kvalitete**

Troškovi kontrole kvalitete su rezultat ulaganja u osiguranje željene kvalitete učinaka te čine sveukupnost iznosa koji je potrebno potrošiti da bi se osigurao kvalitetan proizvod ili usluga. Najvažniji dio troškova za kvalitetu povezan je s fazom osmišljavanja kvalitetnog asortimana ponude i inovativnog načina njegovog plasmana na tržište.

Troškove kontrole kvalitete čine

- troškovi preventive,
- troškovi ocjenjivanja.

Troškovi preventive su troškovi koji se nameću zbog održanja troškova propusta i ocjenjivanja na minimumu. U troškove preventive spadaju troškovi nastali na temelju sljedećih postupaka:

- planiranje kvalitete,
- preispitivanje novog proizvoda,

---

<sup>7</sup> Buntak, K. i dr.: op. cit., str. 81

- kontrola procesa,
- nezavisne provjere kvalitete,
- vrednovanje kvalitete dobavljača,
- podučavanje.<sup>8</sup>

Planiranje kvalitete uključuje mnogobrojne aktivnosti koje čine sveukupni plan kvalitete, dok preispitivanje novog proizvoda uključuje troškove inženjeringa pouzdanosti i aktivnosti vezane za lansiranje novih projekata. Pod kontrolu procesa spadaju troškovi kontrole i ispitivanja u postupku što boljeg prihvaćanja proizvoda. Nezavisne provjere kvalitete odnose se na troškove provjere jesu li izvršene sve aktivnosti kojima se ostvaruje kvaliteta, dok vrednovanje kvalitete dobavljača uključuje troškove provjere aktivnosti koje dobavljač koristi kako bi osigurao kvalitetu. Podučavanje se odnosi na troškove pripremanja i provođenja programa podučavanja za kvalitetu.

Troškovi ocjenjivanja su troškovi koji se javljaju u određivanju stupnja sukladnosti sa zahtjevima kvalitete. U ove troškove spadaju troškovi nastali na temelju sljedećih postupaka:

- ulazna kontrola i ispitivanje,
- kontrola i ispitivanje u procesu,
- završna kontrola i ispitivanje,
- pregledi kvalitete proizvoda,
- održavanje točnosti opreme za ispitivanje
- kontrola i ispitivanje materijala i usluga, vrednovanje zaliha.<sup>9</sup>

Troškovi ocjenjivanja su troškovi koji nastaju kada se obavljaju inspekcije, testiranja i ostala planirana vrednovanja pomoću kojih se određuje udovoljavaju li proizvedeni proizvodi ili usluge postavljenim zahtjevima. Zahtjevi obuhvaćaju specifikacije od strane marketinga i potrošača, kao i tehničku dokumentaciju i informacije koje se odnose na postupke i procese. Troškove ispitivanja čine troškovi određivanja kvalitete kupljenih proizvoda, materijala i usluga nastalih u fazi ulazne kontrole i ispitivanja, troškovi vrednovanja usklađenosti sa zahtjevima procesa te sa zahtjevima koji se odnose na prihvatljivost proizvoda koji su nastali

---

<sup>8</sup> Juran, J. M., Gryna F. M.: **Planiranje i analiza kvalitete od razvoja proizvoda do upotrebe**, MATE d.o.o., Zagreb, str. 18

<sup>9</sup> Juran, J. M., Gryna F. M.: op. cit., str. 16-17

u fazi kontrole procesa i u fazi završne kontrole i ispitivanja. Također, tu spadaju i troškovi provođenja pregleda kvalitete na proizvodima te troškovi održavanja mjernih instrumenata i opreme. Troškove ispitivanja čine i troškovi razvoja i izrade probnih testova i metoda ispitivanja te troškovi vezani za izradu dokumentacije koja će biti korištena prilikom ispitivanja.

### **Troškovi nedostatne kontrole kvalitete**

Troškovi nedostatne kontrole kvalitete su troškovi koji nastaju kada su greške već nastale neovisno o tome je li učinak došao do kupca ili je greška pravovremeno otkrivena.

Ove troškove dijelimo na:

- troškove unutarnjih manjkavosti,
- troškove vanjskih propusta.

### **Troškovi unutarnjih manjkavosti**

Troškovi unutarnjih manjkavosti su troškovi vezani uz nedostatke (pogreške, nesukladnosti) koji su pronađeni prije otpreme proizvoda kupcu. To su troškovi kojih ne bi bilo da nisu postojali nedostaci u proizvodnji prije otpreme. U ove troškove ubrajamo:

- škart,
- dorada,
- analiza propusta,
- škart i dorada robe na zalih, i
- sortiranje sto postotnom kontrolom,
- ponovljena kontrola i ponovljeno ispitivanje,
- gubici u procesu koji se mogu izbjeći,
- sniženje cijene.<sup>10</sup>

Troškove interno uočenih nedostataka čine troškovi škarta, troškovi analize kako bi se utvrdio uzrok nedostatka, troškovi popravka na proizvodima s nedostatkom kako bi se uskladili sa specifikacijom. Tu su uključeni i troškovi ponovljene kontrole i ponovljenog ispitivanja proizvoda koji su prošli doradu te troškovi gubitaka koji se javljaju zbog razlike između normalne prodajne cijene i umanjene cijene zbog nekvalitete.

---

<sup>10</sup> Juran, J. M., Gryna F. M.: op. cit., str. 17

## **Troškovi vanjskih propusta**

Troškovi vanjskih propusta su troškovi vezani uz nedostatke koji su ustanovljeni nakon što je proizvod isporučen kupcu. U ove troškove ubrajamo:

- troškove jamstva,
- nagodbe prema pritužbama,
- vraćeni materijal
- odštete.<sup>11</sup>

Troškovi eksterno uočenih nedostataka nastaju jer proizvodi ili usluge ne zadovoljavaju zahtjeve kupaca, što je utvrđeno nakon isporuke proizvoda ili usluge kupcima. Od svih vrsta troškova kvalitete, ova grupa troškova izaziva najviše štete poduzeću.

## **2.3. Načela upravljanja kvalitetom**

Načela upravljanja kvalitetom se mogu definirati kao niz temeljnih uvjerenja, normi, pravila i vrijednosti koje su prihvaćene kao istinite te služe kao osnova za upravljanje kvalitetom.<sup>12</sup>

Osam načela upravljanja kvalitetom su:

**1. Organizacija orijentirana na kupca:** Organizacije ovise o svojim kupcima i stoga moraju zadovoljiti i nastojati nadmašiti njihova očekivanja, poboljšati razumijevanje njihovih potreba i očekivanja po pitanju kvalitete, cijene, rokova isporuke, osigurati uravnoteženi pristup potrebama i očekivanjima kupaca, sustavno mjeriti zadovoljstvo kupaca i poduzimati mjere za poboljšanje sukladno dobivenim rezultatima.

**2. Vođenje:** Vođe stvaraju i održavaju unutarnje okruženje organizacije i s tim u vezi moraju uvažavati potrebe svih interesnih skupina, izgrađivati povjerenje i raditi na uklanjanju straha, osigurati radnicima tražene resurse i slobodu djelovanja, uključujući i odgovornost za rezultate, promicati otvorenu i iskrenu komunikaciju, raditi na školovanju, uvježbavanju i vođenju zaposlenika, postavljati izazovne ciljeve i podciljeve.

---

<sup>11</sup> Juran, J. M., Gryna F. M.: op. cit., str. 17

<sup>12</sup> HRN EN ISO 9001:2015, Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 2016.



**3. Uključivanje zaposlenika:** Ovo načelo podrazumijeva slobodno razmjenjivanje znanja i iskustva u timovima i grupama, aktivno traženje prilika za povećanje osobnih kompetencija, znanja i iskustva, ostvarenju zadovoljstva u radu, razvijanju osjećaja zadovoljstva i ponosa zbog pripadnosti organizaciji.

**4. Procesni pristup:** Primjena načela procesnog pristupa dovodi do uspostave jasne odgovornosti, ovlasti i zaduženosti za upravljanje procesom, prepoznavanje i mjerenje ulaza i izlaza iz procesa, procjene mogućeg rizika, posljedica i utjecaja na kupce, dobavljače i druge interesne skupine.

**5. Sustavni pristup upravljanju:** Primjena ovog načela omogućava razumijevanje međuovisnosti između sustava i procesa, strukturiranje sustava radi postizanja cilja na najučinkovitiji način, neprekidno poboljšanje sustava mjerenjem i ocjenjivanjem.

**6. Neprekidno poboljšanje:** Ovo načelo treba biti stalni cilj organizacije jer njegovom primjenom dolazi do neprekidnog poboljšanja proizvoda, procesa i sustava, neprekidnog poboljšanja učinkovitosti i ekonomičnosti svih procesa i promoviranja preventivnih akcija. Osiguranje odgovarajuće izobrazbe i treninga za svakog člana organizacije za primjenu metoda i alata neprekidnog poboljšanja kao što su : Demingov krug: PLANIRAJ - IZVRŠI - KONTROLIRAJ - DJELUJ, RJEŠAVANJE PROBLEMA, rješavanje problema, reinženjering i inoviranje procesa.<sup>13</sup>

**7. Činjenični pristup odlučivanju:** Analizom podataka i informacija donose se učinkovite odluke koje omogućuju odlučivanje i poduzimanje akcija temeljenih na rezultatima analize iskustva i intuicije, razumijevanje vrijednosti odgovarajućih statističkih tehnika, provođenje mjera i prikupljanje podataka i informacija važnih za donošenje odluka.

**8. Uzajamno korisni odnosi s dobavljačem:** Promjena ovog načela omogućuje prepoznavanje i izbor ključnih dobavljača, poticanje zajedničkog razvoja i poboljšanja proizvoda i procesa, prijenos informacija i planova za budućnost, stvaranje jasnih i otvorenih komunikacija.

---

<sup>13</sup> Oslić, I.: op. cit., str. 73

### 3. ISO - ORGANIZACIJA

Dogovor o osnivanju nove međunarodne institucije zadužene za normizaciju postignut je u listopadu 1946. g. kad su se delegati 25 zemalja sastali u Londonu te dogovorili osnivanje Međunarodne organizacije za standardizaciju ISO (eng. *International Organization for Standardization*). Osnovna djelatnost i svrha ove međunarodne organizacije je normizacija, stvaranje normi, a prema ISO uputama norma je dokument donesen konsenzusom i odobren od priznatog tijela, koji za opću i višekratnu uporabu daje pravila, upute ili značajke za djelatnosti ili njihove rezultate radi postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu“. Sam proces normizacije ISO definira kao „djelatnost uspostavljanja odredaba za opću i opetovanu uporabu koje se odnose na postojeće ili moguće probleme radi postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu“.

#### 3.1. Povijest i značaj ISO ORGANIZACIJE

ISO međunarodna organizacija za normizaciju (eng. *International Organization for Standardization*) je svjetska organizacija nacionalnih institucija za normizaciju, osnovana 1947. godine sa sjedištem u švicarskom gradu Ženevi, uz sudjelovanje 25 zemalja članica.

Jedni smatraju da je ISO skraćenica engleskog naziva organizacije (International Organization for Standardization), dok drugi smatraju da je ISO nastao od grčke riječi "isos", a što znači jednako, odnosno u prijevodu označava jednakost ljudi pred zakonom.<sup>14</sup>

Treba naglasiti da je ISO ne vladina organizacija koja danas vidi svoju misiju u promociji razvoja normizacije i ostalih aktivnosti koje su u vezi s normizacijom. Djeluje na svjetskoj razini s ciljem da olakša međunarodnu razmjenu roba i usluga, te razvija suradnje na intelektualnom, znanstvenom, tehnološkom i ekonomskom području. Rad na pripremanju međunarodnih normi odvija se kroz tehničke komitete (TC), podkomitete (SC) i radne grupe. Svaka članica ISO organizacije zainteresirana za predmet rada nekog od tehničkih komiteta, ima pravo delegirati svoje predstavnike u taj komitet.<sup>15</sup> Rad ISO organizacije rezultira međunarodnim dogovorom koji se izdaje kao međunarodna norma, a kompletan proces oko izrade norme propisan je u Direktivi ISO / IEC, Dio 3. Nacrt međunarodne norme koji usvoji

---

<sup>14</sup> Kuliš, Š. M., Grubišić, D.: **Upravljanje kvalitetom**, Ekonomski fakultet Split, Salona Liber, Solin, 2010., str.152

<sup>15</sup> Kondić, Ž.: **Kvaliteta i ISO 9000**, TIVA Varaždin, 2023., str. 65

tehnički komitet dostavlja se članicama ISO na glasovanje. Da bi se međunarodna norma usvojila, potreban je pristanak najmanje 75% ukupnog broja članica koje sudjeluju u glasovanju.<sup>16</sup>

ISO organizacija sastoji se od ukupno 163 člana, a iz svake države može biti samo jedna opunomoćena normizacijska organizacija. Članstvo RH u ISO organizaciji obnaša Hrvatski zavod za norme (HNZ) kao ključna institucija za norme i normizaciju u Hrvatskoj. HZN je neovisna javna ustanova nadležna za uređenje sustava normizacije u Republici Hrvatskoj. Osnovana je Uredbom Vlade Republike Hrvatske temeljem Zakona o normizaciji kao hrvatsko nacionalno normirno tijelo za obavljanje poslova i zadataka normizacije. HZN kao svoje ciljeve normizacije navodi (HZN, 2007):

- osiguranje prikladnosti proizvoda, procesa ili usluge,
- povećanje razine sigurnosti proizvoda, procesa ili usluga, čuvanje zdravlja, života ljudi i životinja, zaštite okoliša,
- poboljšanje proizvodne učinkovitosti i gospodarno ponašanje i
- uklanjanje tehničkih zapreka u međunarodnoj trgovini.<sup>17</sup>

Međunarodne norme su preporuke za ujednačavanje nacionalnih normi koje se utvrđenim postupkom provode u nacionalne i europske norme. Metode preuzimanja opisane su u ISO / IEC Vodiču 21-1:2005, koji pruža metode za određivanje stupnja podudarnosti između regionalnih ili nacionalnih standarda i relevantnih međunarodnih standarda, usvajanje međunarodnih standarda kao regionalnih ili nacionalnih standarda, navođenje tehničkih odstupanja koja bi olakšala trenutačno prepoznavanje svakog odstupanja, numeriranje regionalnih ili nacionalnih standarda koji su identični usvajanju međunarodnih standarda, navođenje stupnja podudarnosti između regionalne ili nacionalne norme i međunarodne norme.<sup>18</sup>

Kod preuzimanja ISO normi u nacionalne, razlikujemo:

Istovjetno preuzimanje

Istovrijedno preuzimanje

Ne istovrijedno preuzimanje.

---

<sup>16</sup> Kondić, Ž.: op. cit., str. 65

<sup>17</sup> Buntak, K. i dr.: op. cit., str. 57

<sup>18</sup> Hrvatski zavod za norme, ISO/IEC Guide 21-1:2005 - Regionalno ili nacionalno usvajanje međunarodnih normi i drugih međunarodnih rezultata - 1. dio: Usvajanje međunarodnih normi, (05.09.2024.)

Istovjetno preuzimanje je postupak kojim se međunarodne norme preuzimaju istovjetno po sadržaju i po načinu izlaganja, te se doslovno prevode na hrvatski jezik. Ovako preuzeta norma označava se kao HRN EN ISO 9001:2015.

Istovrijedno preuzimanje je postupak kojim se međunarodne norme preuzimaju istovrijedno po sadržaju, ali promijenjeno po načinu izlaganja. Ovako preuzete međunarodne norme označavaju se kao HRN.

Ne istovrijedno preuzimanje je postupak kojim se međunarodne norme preuzimaju promijenjeno (dopunjene, prilagođene, skraćene), nejednolikog sadržaja i načina izlaganja. Ovako preuzete međunarodne norme označavaju se kao HRN. U napomeni se navode korištene međunarodne norme.<sup>19</sup>

### **3.2. Povijest norme ISO 9000ff**

Povijest norme ISO 9001 počinje osnivanjem ISO/TC 176 1979. godine. Tehnički odbor Međunarodne organizacije za normizaciju (International Organization for Standardization - ISO) trebao je razviti univerzalnu, globalno primjenjivu normu za upravljanje kvalitetom. Temelj je bio već postojeći britanski standard BS 5750, koji je BSI razvijao počevši od 1975. godine. Britanski standard vuče korjene iz vojno-političkog okruženja poslijeratnih godina u Velikoj Britaniji. Međutim, trebalo je proći još šest godina prije nego je objavljen prvi nacrt norme. Godina 1985. označava "stvarno" rođenje ISO 9001, iako je službena objava bila tek 1987. godine.

Pojava normi ISO 9000 iz 1987. godine označila je novo razdoblje u povijesti teorije i prakse kvalitete. Bio je to početak implementacije zahtjeva normi u postojeće sustave kvalitete. Počeci su bili u najrazvijenijim zemljama Zapadne Europe, a poslije su i manje razvijeni krenuli u njihovu primjenu.

Prvo izdanje normi imalo je i svojih manjkavosti. Zbog toga se pristupilo njihovom poboljšanju. Godine 1994. izdane su norme niza ISO 9000 koje nazivamo "drugo izdanje"<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Kondić, Ž.: op. cit., str. 64

<sup>20</sup> Kondić, Ž.: op. cit., str. 55

### ***Norma ISO 9001:1994***

ISO norme se revidiraju u redovitim intervalima, obično svakih pet do osam godina. Tijekom takve revizije utvrđuje se odgovara li dotična norma još uvijek trenutnom stanju tehnike, treba li biti revidirana ili čak povučena. Svrha povremenih pregleda je osigurati da zahtjevi norme ispunjavaju uvjete u kojima organizacija djeluje. Povijest ISO 9001 stoga karakterizira kontinuitet i pouzdanost. Prva revizija ISO 9001 provedena je 1994. godine, a tada je napravljeno par manjih prilagodbi, većinom uredničke ili konceptualne prirode.

ISO 9001:1994 koristi pojam "osiguranje kvalitete". Norma traži od PROIZVOĐAČA uspostavu KONTROLE proizvodnje (proizvodnih faza i operacija) sa ciljem mjerenja dijelova i proizvoda, dokaze sukladnosti (zapise o mjerenjima) i odnos kontrole sa drugim odjelima, a svrha je osigurati kupcu proizvod tražene kvalitete.<sup>21</sup>

### ***Norma ISO 9001:2000***

ISO 9001:2000 pojam "osiguranje" zamjenjuje pojam "upravljanje kvalitetom". Traži se procesni pristup, veći angažman Uprave po pitanjima kvalitete, redovito izvještavanje Uprave o stanju, obvezno uvođenje razvoja ukoliko proizvođač sam dizajnira i projektira nove proizvode, jača primjena korektivnih i zaštitnih radnji u sustavu.<sup>22</sup>

### ***Norma ISO 9001:2008***

ISO 9001:2008 donosi neznatne korekcije u odnosu na prethodnu verziju. Zahtjeva se dokazivanje neprekidnog poboljšanja sustava, jača informatizacija sustava, zahtjeva se da odgovorna osoba za ISO bude unutar višeg rukovodstva i sasvim neovisna, traže se dokaz da je Uprava opredijeljena na kvalitetu, veće izvođenje i praćenje edukacija, mjerljivi ciljevi kvalitete i sl.<sup>23</sup>

### ***Norma ISO 9001:2015***

ISO 9001:2015 zahtjeva nadzor nad svim procesima organizacije. Uz kontrolu proizvodnje nadzor mora obuhvatiti procese koji utječu na kvalitetu proizvoda, a osobito je navedeno: planiranje, nabava, skladište, prodaja.

---

<sup>21</sup> HRN EN ISO 9001:1994, Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 1995.

<sup>22</sup> HRN EN ISO 9001:2000, Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 2001.

<sup>23</sup> HRN EN ISO 9001:2008, Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 2009.

Traži se provjera sposobnosti ispunjenja zahtjeva kupca prije prihvaćanja narudžbe/ugovora (provjera ugovora), provođenje ispitnih radnji proizvoda prije isporuke i radnje nakon isporuke proizvoda u vidu servisa i reklamacija.

Mjerenje se mora uspostaviti i na procesima koji nisu primarno vezani za proizvodnju, a ako metode mjerenja nisu primjenjive moraju biti jasno definirani izlazi iz procesa i njihova evaluacija. Obavezno je uvođenje upravljanja rizicima, jasno propisivanje odgovornosti i ovlasti vodećeg kadra, dokaz o osposobljenosti zaposlenika, dokaz da voditelji poslova imaju adekvatno zvanje i edukaciju, provođenje internih audita sustava kako bi se utvrdile usklađenosti i neusklađenosti itd.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> HRN EN ISO 9001:2015, Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 2016.

## 4. NORMA HRN EN ISO 9001:2015

Jedan od najčešćih modela izgradnje sustava upravljanja kvalitetom je primjena zahtjeva norme HRN EN ISO 9001:2015. Norma je oblikovana tako da pomogne organizacijama identificirati probleme, pojednostavniti poslovanje i osigurati željenu razinu kvalitete, a sadrži zahtjeve kojima se određuju postupci implementacije sustava upravljanja kvalitetom, a elementi učinkovitog sustava opisani su principima upravljanja kvalitetom. Sve norme za sustave upravljanja slijede jedinstvenu strukturu propisanu Annexom SL. Annex SL je ISO/IEC dokument namijenjen ujednačavanju norma sustava upravljanja u kojem je propisano na koji način se norme trebaju izrađivati radi postizanja ujednačenosti. Dokument je objavio ISO Technical Management Bord 2012. godine.<sup>25</sup>

### 4.1. Razvoj i značaj norme HRN EN ISO 9001:2015

Razlozi zbog kojih je HRN EN ISO 9001:2015 jedan od najpopularnijih modela za izgradnju sustava upravljanja kvalitetom uključuju:

- sposobnost dosljedne isporuke proizvoda i usluga koji ispunjavaju zahtjeve kupaca i regulatorne zahtjeve,
- mogućnost za povećanje razine zadovoljstva korisnika,
- upravljanje rizicima i prilikama vezano uz kontekst i ciljeve organizacije i
- sposobnost dokazivanja sukladnosti sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.<sup>26</sup>

Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) zadužena je za donošenje međunarodnih normi, u svim područjima života i rada, a osnovni pojmovi i principi kod izrade ISO normi za sustave upravljanja su:

- Generičke norme, što znači da se mogu primijeniti u bilo kojoj organizaciji bez obzira na veličinu organizacije, djelatnost kojom se organizacija bavi te neovisno o obliku vlasništva.

---

<sup>25</sup> Svijet kvalitete, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2160-annex-sl-3> (14.09.2024.)

<sup>26</sup> Lazibat, T., Baković, T., Dužević, I.: Upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2023., str. 265

- Sustav upravljanja odnosi se na aktivnost organizacije usmjerene na upravljanje procesima ili aktivnostima kako bi proizvodi ili usluge koje organizacija pruža ispunili ciljeve koji su prethodno postavljeni.
- Norma ili standard za sustav upravljanja daje model koji trebamo slijediti kako bismo implementirali i održavali sustav upravljanja.
- ISO norme za sustave upravljanja temelje se na PDCA principu.<sup>27</sup>

Normirani sustav upravljanja kvalitetom može se certificirati, čime se stječe dokaz da je poslovanje organizacije usklađeno s kriterijima norme ISO 9001.

ISO norme za sustave upravljanja kvalitetom (ISO 9000ff) su sljedeće:

- **ISO 9000** Sustavi upravljanja kvalitetom propisuju pojmove i definicije koje se koriste u normama ISO 9001 i ISO 9004.
- **ISO 9001** Sustavi upravljanja kvalitetom propisuje zahtjeve koje organizacija mora ispuniti za uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom.
- **ISO 9004** Upravljanje kvalitetom daje upute za postizanje kontinuiranog unapređenja sustava upravljanja kvalitetom.

Nakon izdavanja serije normi ISO 9000ff prva revizija provedena je 1994. godine, a druga 2000. godine. Tom revizijom su ukinute norme ISO 9002 i ISO 9003, a norma 9001 postala je važeća za sva poduzeća bez obzira na opseg djelatnosti kojim se bave. Posljednja revizija norme HRN EN ISO 9001 bila je 2015. godine.

Razlozi za reviziju norme HRN EN ISO 9001:2015

- rizici kao osnova za sustave upravljanja – iskustva s prethodnim primjenama norme ISO 9001 pokazala su da se pristup temeljen na prevenciji nije dovoljno implementirao u praksi te je bilo potrebno unaprijediti taj segment norme. Osim toga, fokus na rizike dio je svih ostalih normiranih sustava upravljanja u skladu sa smjericama Aneksa SL,

---

<sup>27</sup> Lazibat, T., Baković, T., Dužević, I.: op. cit., str. 265-266



- širi pogled na rizike i upravljanje prilikama – ovo izdanje norme stavlja mnogo veći naglasak na ocjenu i praćenje svih rizika vezanih uz sustav kvalitete i prilika za unapređenje na temelju ocjene rizika,
- odgovornost uprave za učinkovitost sustava upravljanja – ovo izdanje norme stavlja mnogo veći naglasak na odgovornost uprave i vođenje, pri čemu šest zahtjeva mora ispuniti najviše posloводство. Na taj se način nastojalo osigurati da najviše posloводство bude uključeno u sustav upravljanja kvalitetom,
- jača usmjerenost na ciljeve – norma traži ne samo da se definiraju ciljevi i prati njihova realizacija nego se naglasak stavlja i na djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom,
- opsežniji zahtjevi za resursima – uz socijalne, psihološke i fizičke faktore norma treba dodati zahtjev vezan uz organizacijsko znanje kao dodatni element podrške sustavu upravljanja kvalitetom,
- provjera vanjskih procesa, proizvoda i usluga – norma traži određivanje vanjskih pitanja koja imaju utjecaj na organizaciju i određivanje potreba i očekivanja svih zainteresiranih strana i
- jači naglasak na planiranja i kontrolu promjena – organizacija mora ocijeniti i upravljati promjenama za proizvodnju i pružanje usluga kako bi osigurala trajnu sukladnost sa zahtjevima.<sup>28</sup>

## 4.2. Načela upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001:2015

Norma HRN EN ISO 9001:2015 temelji se na sedam principa upravljanja kvalitetom:

- **usmjerenost na kupce** – primarni fokus upravljanja kvalitetom jest ispunjenje zahtjeva korisnika i nadmašivanje njihovih očekivanja, a koristi koje poduzeće ima primjenom ovog principa su višestruke ; stvaranje veće vrijednosti za korisnike, veću razinu zadovoljstva korisnika, lojalnost korisnika, bolji ugled organizacije, povećanje tržišnog udjela i prihoda. Te koristi se mogu ostvariti prepoznavanjem izravnih i neizravnih korisnika u kontekstu stvaranja vrijednosti razumijevanju njihovih sadašnjih i budućih želja i potreba, komuniciranjem o potrebama i očekivanjima

---

<sup>28</sup> Lazibat, T., Baković, T., Dužević, I.: op. cit., str. 269-270

korisnika kroz cijelu organizaciju, planiranje procesa koji će omogućiti ispunjavanje očekivanja korisnika, praćenjem podataka o zadovoljstvu korisnika te aktivnim upravljanjem odnosima s korisnicima

- **vodstvo** – glavni zadatak vodstva je stvaranje jedinstvene vizije i misije poduzeća, uključivanje ljudi u svrhu usklađenja strategije, politike, procesa i resursa s ciljevima organizacije i na taj način ostvariti pozitivne učinke poput veće djelatnosti i učinkovitosti u ispunjenju ciljeva kvalitete, bolje koordinacije poslovnih procesa, razvoja i unapređenja sposobnosti organizacije i njezinih ljudi da isporuče željene rezultate
  
- **uključenost zaposlenika** – kompetentni, osnaženi i angažirani ljudi na svim razinama u organizaciji, nužni su za poboljšanje sposobnosti organizacije da stvori i isporuči vrijednost. Uspjeh sustava upravljanja kvalitetom ovisi o uključenosti svih zaposlenih, što se postiže komunikacijom čime se ističe važnost doprinosa svakog pojedinca, dijeljenjem znanja, osnaživanjem zaposlenika da prepoznaju prepreke i poduzmu potrebne inicijative bez straha, ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika, raspravljanje o rezultatima i poduzimanje radnji za njegovo poboljšanje
  
- **procesni pristup** – sustav upravljanja kvalitetom je skup međusobno povezanih procesa, a razumijevanje njihovih međusobnih odnosa i njihovih rezultata omogućuje njihovu optimizaciju. Kad se aktivnosti razumiju i upravljaju kroz međusobno povezane procese koji čine koherentan sustav, ostvaruju se konzistentni i predvidljivi rezultati na učinkovitiji i djelatniji način. Primjena procesnog pristupa podrazumijeva sljedeće aktivnosti: definiranje ciljeva sustava i procesa koji su potrebni za njihovu realizaciju, utvrđivanje ovlasti i odgovornosti za upravljanje procesima, razumijevanje sposobnosti organizacije i utvrđivanje dostupnosti resursa prije provođenja aktivnosti, prepoznavanje međusobne ovisnosti među procesima i analiziranje učinaka koji donosi promjene u pojedinačnim procesima na cjelokupan sustav, upravljanje procesima i njihovim poveznicama kao sustavom koji će isporučiti ciljeve kvalitete na najbolji način, pružanje potrebnih informacija kako bi se realizirali i poboljšali procesi te njihov nadzor i analizu performansi, upravljanje rizicima koji mogu utjecati na rezultate procesa i cjelokupnog sustava upravljanja kvalitetom.

- **unapređenje** – unapređenje je ključno za održavanje postignuća, djelovanje u odnosu na promjene unutarnjih i vanjskih uvjeta i stvaranje novih mogućnosti. Uspješne organizacije neprekidno su usmjerene na unapređenje jer se na taj način ostvaruju brojni pozitivni učinci poput poboljšanja poslovnih rezultata, sposobnosti organizacije i zadovoljstva korisnika, utvrđivanje uzroka problema i provođenje korektivnih i preventivnih radnji te bolji odgovor na unutarnje i vanjske prilike te poticanje inovacija. Aktivnosti za postizanje unapređenja uključuju promoviranje donošenja ciljeva unapređenja na svim nivoima, obrazovanje i trening zaposlenika, osiguranje kompetencija zaposlenika za realizaciju aktivnosti unapređenja, nadzor i audit svih faza projekta unapređenja i priznavanje i nagrađivanje unapređenja
  
- **odlučivanje temeljeno na činjenicama** – da bi se izbjegla subjektivnost kod donošenja odluka važno je razumjeti uzroke i učinke aktivnosti te moguće posljedice. Odluke temeljene na analizi i vrednovanju podataka i informacija vjerojatno će rezultirati željenim rezultatima. Utvrđivanjem, mjerenjem i nadzorom indikatora performansi, osiguranjem da su svi podaci i informacije točni, pouzdani i sigurni moguće je postići bolji proces donošenja odluka, bolju ocjenu performansi procesa i sposobnost realizacije ciljeva, veću razinu djelotvornosti i učinkovitosti operacija i u konačnosti veću razinu sposobnosti za potvrđivanje učinkovitosti donesenih odluka
  
- **upravljanje odnosima s dobavljačima i drugim vanjskim dionicima** – od posebne su važnosti odnosi s dobavljačima i poslovnim partnerima. Održivi uspjeh može se ostvariti održavanjem dobrih odnosa sa svim dionicima što u konačnici može donijeti brojne pozitivne učinke poput boljeg razumijevanja ciljeva i vrijednosti među dionicima, poboljšane sposobnosti stvaranja vrijednosti za dionike dijeljenjem resursa i kompetencija i upravljanje rizicima sustava kvalitete. Aktivnosti kojima se ostvaruje ovaj princip je identificiranje relevantnih dionika i njihovog odnosa prema organizaciji, uspostaviti odnose za postizanje ravnoteže kratkoročnih i dugoročnih pitanja, prikupiti i dijeliti informacije, stručnosti i resurse s dionicima, uspostaviti suradnju na aktivnostima razvoja i unapređenja sa svim dionicima.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Lazibat, T., Baković, T., Dužević, I.: op. cit., str. 272-276

### 4.3. Procesni pristup u razvoju, primjeni i poboljšanju djelatnosti sustava upravljanja kvalitetom

Međunarodna norma HRN EN ISO 9001:2015 promiče usvajanje procesnog pristupa u razvoju, primjeni i poboljšanju djelatnosti sustava upravljanja kvalitetom, s ciljem da se poveća zadovoljstvo kupaca ispunjenjem njihovih zahtjeva. 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. Upravljanje procesima i sustavom kao cjelinom može se postići primjenom ciklusa PDCA s općenitim težištem na pristupu utemeljenom na rizicima, a s ciljem iskorištavanja ukazanih prilika kao i sprječavanja nepoželjnih rezultata.

Primjena procesnog pristupa u sustavu upravljanja kvalitetom omogućuje:

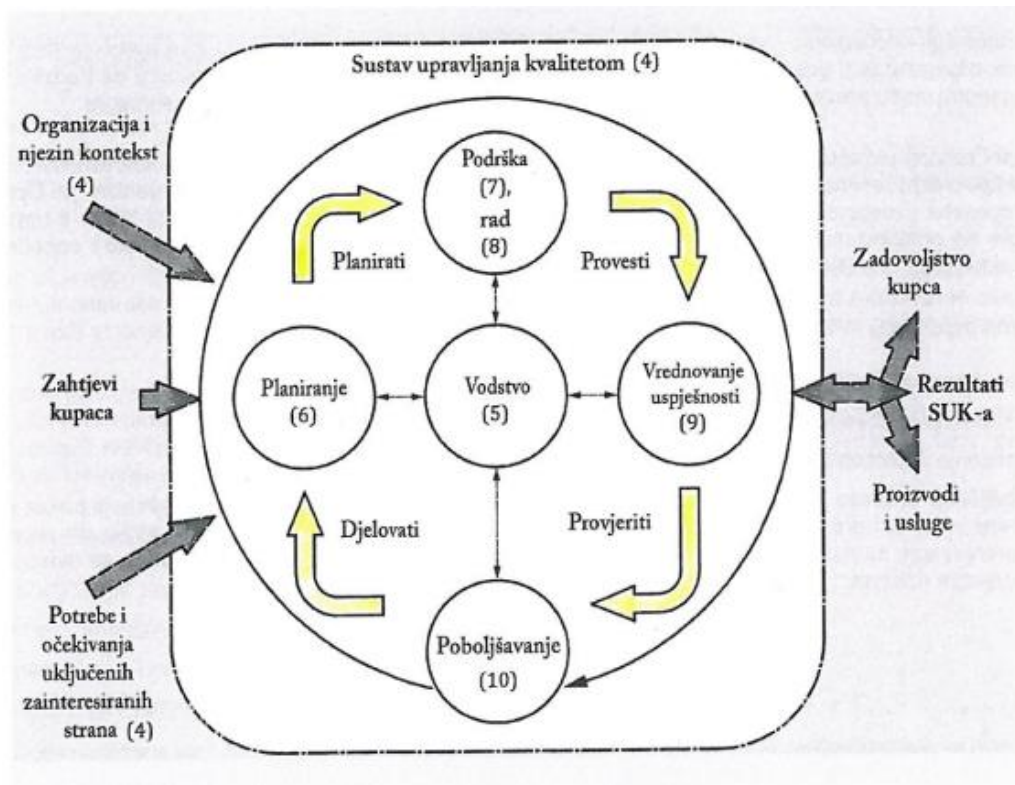
- razumijevanje i dosljednost u ispunjavanju zahtjeva,
- razmatranje procesa s obzirom na dodanu vrijednost,
- postizanje djelatvorne provedbe procesa i
- poboljšanje procesa na temelju vrednovanja podataka i informacija.

PDCA ciklus može se ukratko opisati kako slijedi:

- **Planirati** (*Plan*): ustanoviti ciljeve sustava, njegove sastavne procese i resurse potrebne za postizanje rezultata u skladu sa zahtjevima kupaca i organizacijskim politikama te utvrditi rizike i prilike i poduzeti korake povezane s njima,
- **Provesti** (*Do*): provesti ono što je planirano,
- **Provjeriti** (*Check*): pratiti i (gdje je primjenjivo) mjeriti procese i proizašle proizvode i usluge u odnosu na politike, ciljeve, zahtjeve i planirane aktivnosti te izvijestiti o rezultatima i
- **Djelovati** (*Act*): prema potrebi, poduzeti mjere za poboljšanje uspješnosti.

Neprekidnim ponavljanjem radnji planiraj - P (eng. Plan), provedi - D (eng. Do), provjeri - C (engl. Check), djeluj - A (eng. Act) za svaki proces ostvaruje se neprekidno poboljšanje učinkovitosti neke organizacije.

Slika 1. PDCA krug koji prikazuje usklađenost sa zahtjevima HRN EN ISO 9001:2015



Izvor: HRN EN ISO 9001:2015, Sustav upravljanja kvalitetom - Zahtjevi

#### 4.4. Pristup utemeljen na rizicima

Pristup utemeljen na rizicima bitan je za postizanje djelotvornog sustava upravljanja kvalitetom. Pojam pristupa utemeljenog na rizicima bio je neizravno uključen u prethodna izdanja ove međunarodne norme uključujući, naprimjer, preventivne radnje radi uklanjanja mogućih nesukladnosti, analiziranje nesukladnosti koje se javljaju i poduzimanje radnji za sprječavanje njihova ponavljanja, koje su primjerene s obzirom na učinke nesukladnosti.

Da bi ispunila zahtjeve ove međunarodne norme, organizacija treba planirati i provesti radnje za poduzimanje koraka povezanih s rizicima i prilikama. Poduzimanjem koraka povezanih s rizicima i prilikama stvara se osnova za povećanje djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, postizanje poboljšanih rezultata i sprječavanje negativnih učinaka.

Slika 2. Primjer matrice ocjenjivanja (stupnjevanja) rizika

VJEROJATNOST	VISOKA	srednji rizik (3x1)	visok rizik (3x2)	visok rizik (3x3)
	SREDNJA	nizak rizik (2x1)	srednji rizik (2x2)	visok rizik (2x3)
	NISKA	nizak rizik (1x1)	nizak rizik (1x2)	srednji rizik (1x3)
		MALEN	UMJEREN	VELIK
		UČINAK		

Izvor: Poslovnik upravljanja kvalitetom, revizija 7 razmatrane organizacije

Prilike se mogu pojaviti kao rezultat situacije pogodne za postizanje predviđenog rezultata, naprimjer, skupa okolnosti koje organizaciji omogućuju privlačenje kupaca, razvoj novih proizvoda i usluga, smanjenje otpada ili poboljšanje proizvodnosti.

Radnje za poduzimanje koraka povezanih s prilikama također mogu uključiti razmatranje rizika koji se odnosi na njih. Rizik predstavlja učinak neizvjesnosti, a neizvjesnost može imati pozitivan ili negativan učinak. Pozitivno odstupanje koje proizlazi iz rizika može stvoriti priliku, ali neće svi pozitivni učinci rizika dovesti do prilika.

#### **4.5. Zahtjevi norme HRN EN ISO 9001:2015 za stalnim poboljšanjem i unapređenjem sustava**

Svaka uspješna organizacija danas teži daljnjim poboljšanjima. Poboljšanja i unapređenja ne odnose se samo na proizvode, već i na procese unutar organizacije, strukturu, vođenje, komunikaciju i razne druge čimbenike. Poboljšanje je i ključan zahtjev norme, te se navodi u točki 10 i obavezno mora uključiti:

- a) poboljšanje proizvoda i usluga radi ispunjenja zahtjeva i poduzimanja koraka povezanih sa budućim potrebama i očekivanjima,

- b) ispravljanje, sprječavanje i smanjivanje neželjenih posljedica i
- c) poboljšavanje mjerljivih rezultata i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom.<sup>30</sup>

U ovom zahtjevu norme traže se sveobuhvatne mogućnosti za poboljšanje, proizvoda i usluga u svrhu ispunjavanja zahtjeva kao i prepoznavanje budućih potreba i očekivanja. Također se stavlja naglasak na poboljšanju procesa kako bi se spriječile nesukladnosti i poboljšali proizvodi i usluge.

Nesukladnosti iz ovog zahtjeva odnose se na cjelokupni sustav upravljanja kvalitetom, a ne posebno za proizvode ili usluge; obuhvaćene su i pritužbe / reklamacije. Organizacija se mora nositi s posljedicama nesukladnosti odnosno analizirati postoji li mogućnost pojave iste ili slične situacije u ostalim dijelovima sustava upravljanja kvalitetom.

Zahtjevi koji se odnose na poboljšanje obuhvaćaju:

- nesukladnosti i popravne radnje i
- trajno poboljšavanje.

Sukladno navedenom vrlo je važno definirati nastalu neusklađenost u sustavu ili na proizvodu, te adekvatnim radnjama dovesti proizvod / proces / sustav u prihvatljivo stanje. U tu svrhu otvaraju se tzv. „popravne radnje“. Glavni cilj popravnih radnji je uklanjanje nesukladnosti i njenih uzroka čime bi se izbjeglo njezino ponavljanje. Za provedbu korektivnih radnji potrebno je postojanje odgovarajućeg plana s rokom za provedbu.

Za trajno poboljšavanje organizacija treba analizirati rezultate mjerenja, te prepoznati prilike za poboljšanje.

---

<sup>30</sup> HRN EN ISO 9001:2015, Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 2016., str.29, točka 10.1

## **4.6. Zahtjevi norme ISO 9001:2015 u odnosu na vrednovanje mjerljivih rezultata**

Norma ne propisuje metode i način mjerenja nego što treba vrednovati. Norma daje smjernice za vrednovanje, a poslovni subjekt odlučuje što i kako će vrednovati. Rezultati ovih vrednovanja imaju za cilj osigurati trajnu prikladnost, primjerenost, učinkovitost i usklađenost sa strateškim usmjerenjem organizacije.<sup>31</sup>

U devetom poglavlju norme, Vrednovanje mjerljivih rezultata navedeni su sljedeći zahtjevi:

- Praćenje, mjerenje, analiza i vrjednovanje,
- Interni audit i
- Preispitivanje sustava upravljanja kvalitetom.

U ovom poglavlju organizacija mora utvrditi: što treba pratiti i mjeriti; metode za praćenje, mjerenje i analizu; vremenski period provođenja mjerenja, te na kraju sačuvati dokumentirane informacije o svemu navedenom. Osim toga, organizacija treba pratiti doživljaje kupaca radi utvrđivanja stupnja ispunjenosti njihovih očekivanja i potreba. Organizacija je dužna provoditi interne audite u planiranim vremenskim razdobljima kako bi utvrdila je li sustav upravljanja kvalitetom sukladan zahtjevima ove norme kao i zahtjevima same organizacije za njezin sustav upravljanja kvalitetom. Osim provođenja internog audita, organizacija je dužna preispitivati sustav upravljanja kvalitetom u određenim vremenskim periodima kako bi se osigurale trajne prikladnosti, primjerenosti, djelotvornosti i usklađenosti sa strateškim usmjerenjem u organizaciji.

---

<sup>31</sup> HRN EN ISO 9001:2015, Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 2016.



## **5. ULOGA I ZNAČAJ INTERNOG AUDITA U PROCESU UPRAVLJANJA KVALITETOM**

Riječ audit u hrvatskom se jeziku obično prevodi kao nadzor, ocjena, prosudba, provjera ili pregled. Norma ISO 9000 definira audit kao sustavan, neovisan i dokumentiran proces prikupljanja dokaza i njihova objektivnog vrednovanja u cilju utvrđivanja stupnja u kojem su ispunjeni kriteriji audita.<sup>32</sup>

Kriteriji audita sustava upravljanja kvalitetom su skup politika, procedura ili zahtjeva koji se koriste kao objektivni dokaz ispunjenja zahtjeva norme ISO 9001. Auditom se omogućuje praćenje svih poslovnih procesa, pravovremeno prepoznavanje nesukladnosti ili mogućih nesukladnosti i poduzimanje korektivnih mjera i aktivnosti poboljšanja kvalitete.

Razlikujemo interne audite koji se provode unutar same organizacije od strane zaposlenika, te eksterne audite koje provode vanjski nezavisni stručnjaci.

### **5.1. Interni auditi u okviru HRN EN ISO 9001:2015**

Interni audit ili audit prve strane su auditi kojima upravlja sama organizacija, a provode ih auditori koji su članovi te organizacije, tj zaposlenici. ova vrsta audita provodi se sa svrhom trajnog poboljšanja sposobnosti za kvalitetu unutar organizacije.<sup>33</sup>

Auditori su neovisni od procesa / odjela koji auditiraju, tj. odabrani su na taj način da ne utječu subjektivno na auditornu aktivnost. Time se garantira objektivnost i realni ogled rezultata audita.

Interni auditi ponekad se nazivaju „provjerama preko prve strane“ i obavlja ih sama organizacija ili se obavljaju u njeno ime, za interne potrebe. Za organizaciju oni mogu predstavljati osnovu za samokontrolu o usklađenosti.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Lazibat, T., Baković, T., Dužević I.: op. cit., str. 285

<sup>33</sup> Lazibat, T., Baković, T., Dužević I.: op. cit., str. 288

<sup>34</sup> HRN EN ISO 9001:2015, Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 2016.

Organizacija mora provoditi interne audite u planiranim intervalima kako bi se odredilo da li je SUK (sustav upravljanja kvalitetom):

- sukladan s planiranim uređenjem u odnosu na zahtjeve ove norme i zahtjeve za SUK koje je utvrdila organizacija i
- učinkovito proveden i održavan.

Audit se mora planirati uzimajući u obzir status i važnost procesa i područja koja će se auditirati, kao i rezultate prethodnih audita. Kriteriji audita, opseg, učestalost i metode se moraju definirati. Izbor auditora i provedba audita mora osigurati objektivnost i nepristranost procesa audita. Auditori ne mogu auditirati svoj vlastiti rad.

Osim planiranih audita koji su najavljeni, mogu se provesti izvanredni auditi. Oni se provode ukoliko se ukaže potreba ili postoji opravdana sumnja da se postupci unutar procesa ili odjela ne odvijaju u skladu sa zahtjevima. Ovakvi auditi mogu biti inicirani od strane voditelja odjela Upravljanje kvalitetom, direktora, tehničkog direktora ili drugih odgovornih osoba u sustavu u suradnji sa voditeljem Upravljanja kvalitetom. O svakom izvedenom auditu postoje dokumentirane informacije.

Odgovornosti i zahtjevi za planiranje i provedbu audita, izvješćivanje o rezultatima te održavanje zapisa moraju se definirati u dokumentiranom postupku.

Uprava odgovara za područje audita i mora osigurati da se bez nepotrebnog zastoja provede akcija za eliminaciju utvrđenih neusklađenosti i njihovih uzroka. Praćenjem se mora ovjeriti poduzete akcije i izvijestiti o rezultatima ovjere.

Pri tome je potrebno uzeti u razmatranje status radnji od prethodnog pregleda, promjene vanjskih i unutarnjih pitanja koja su relevantna za sustav upravljanja kvalitetom, informacije o mjerljivim rezultatima i učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom, adekvatnost resursa, učinkovitost poduzetih radnji za rješavanje rizika i prilike za poboljšanje.

Postupak izvođenja internog audita sastoji se od nekoliko faza:

1. Planiranje – koja podrazumijeva izradu godišnjeg plana internog audita, izrada terminskog plana internih audita.
2. Priprema – koja podrazumijeva pripremu upitnih lista, određivanje aktivnosti/procesa koji će se auditirati, trajanje audita.

3. Provedba – koje podrazumijeva komunikaciju tijekom audita postavljanjem pitanja, vođenje bilješki.
4. Izvještavanje – koje podrazumijeva praćenje realizacije otklanjanja nesukladnosti, provjera djelotvornosti realiziranih nesukladnosti, izrada završnog izvješća o provedenom auditu i izvještavanje uprave.
5. Nadzor.

Temeljni pojmovi vezani uz interni audit:

AUDIT – sustavan, neovisan i dokumentirani proces provjere kojim se dobivaju dokazi i njihovo objektivno vrednovanje kako bi se utvrdio opseg, funkcioniranje i ispunjenje zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom.

KRITERIJI AUDITA – skup postupaka, procedura ili zahtjeva s kojima se prikupljeni dokazi audita uspoređuju (npr. zahtjevi po točkama norme / standarda).

PLAN AUDITA – pregled svih audita sustava koji će se izvršiti tijekom planiranog vremenskog razdoblja, jasno navodi odjel, točke (zahtjev) norme, auditore, auditiranu odgovornu osobu, te prijedlog termina izvođenja audita.

OPSEG AUDITA – širina i područje određenog audita – vezano za poglavlja norme.

DOKAZI AUDITA – to su zapisi, činjenice i ostale dokumentirane informacije relevantne za audit. Kao dokaz audita obično se navode oznake ili naziv dokumenta koji je za vrijeme audita pregledan i dokazuje sukladnost s zahtjevima.

NALAZI AUDITA – rezultati vrednovanja prikupljenih dokaza audita prema korištenim kriterijima, a na bazi kojih se prema potrebi otvaraju popravne radnje.

UPITNIK ZA PROVJERU – dokumentirana informacija koja definira koji se odjel auditira, od strane kojih auditora, u kojem opsegu (zahtjevu norme), a obično sadrži pripremljene ispitne liste. Upitnik je osnovni vodič za audit, a auditor je ovlašten postaviti dodatna pitanja i tražiti dokaze za navedeno.

AUDITIRANI SUBJEKT – odjel, proces ili proizvod koji se auditira, te odgovorna osoba istog odjela.

AUDITORSKI TIM – jedan ili više auditora koji vode audit, od kojih je jedan imenovan voditeljem (glavni auditor). Audit tim može uključiti i auditore pripravnike ili druge stručne osobe (ako te osobe imaju znanje i stručnost u odnosu na određeni predmet pojave) prema potrebi.

AUDITOR – osoba koja je educirana i kompetentna za vođenje audita. Može biti eksterno ili interno educirana.

KVALITETA - stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve, tj. udovoljavanje zahtjeva. Karakteristike kvalitete su proizvodne i uporabne.

#### ZNAČAJKE KVALITETE

Značajke kvalitete dijele se u tri skupine:

- značajke koje određuju funkcionalnost proizvoda,
- značajke koje određuju pouzdanost, sigurnost i trajnost proizvoda i
- značajke koje čine dodatak proizvodu, ili povećanu vrijednost proizvoda.

NADZOR KVALITETE ILI KONTROLA KVALITETE - pojam koji obuhvaća tehnike opažanja, mjerenja i ispitivanja i druge postupke kojima preispitujemo kvalitetu dijelova, proizvoda, usluga ili čimbenika proizvodnje. Svrha nadzora kvalitete je pomoću raznih metoda, tehnika i aktivnosti mjernim alatima i uređajima utvrditi eventualne nedostatke na dijelu / proizvodu.

DOKUMENTIRANA INFORMACIJA - svaka informacija za koju se u nekoj organizaciji zahtjeva nadzor, identifikacija i održavanje zajedno sa medijem na kojem se ona nalazi. Dokumentirane informacije podrazumijevaju i zapise, obrasce, tablice i formulare koji se ispunjavaju te sadrže podatke o postignutim rezultatima, pružaju dokaz o provedenim radnjama, zadacima ili procesima.

NEUSKLAĐENOST - svojstvo dijela ili proizvoda prema kojem isti ne odgovara kriterijima prihvatljivosti, tj. nije usklađen sa zahtjevima za proizvod, a koji su definirani u tehničkoj dokumentaciji, nacrtima, ugovoru, aneksima ugovora, nacionalnim i internacionalnim normama, tehničkim specifikacijama i sl.

Neusklađenim se također smatra proizvod bez popratne dokumentacije te sa nekompletnom (neispunjenom) dokumentacijom.

PONAVLJAJUĆA (PROGRAMIRANA) NEUSKLAĐENOST - Proizvod nije usklađen sa zahtjevima i kriterijima prihvatljivosti, no radi se o ponavljajućoj neusklađenosti niže razine koja ne odstupa od poznatih prosjeka i koja se otklanja unaprijed poznatim radnjama sukladno prethodno donesenim odlukama.

Odluke o aktivnostima ove ponavljajuće vrste donosi linijski (niži) menadžment, a neusklađenost se otklanja jednostavnim radnjama (primjerice poliranje oštećenja površine, skidanje srha – bravarski rad, ponavljanje površinske zaštite).

KRITIČNA (NEPROGRAMIRANA) NEUSKLAĐENOST - Proizvod nije usklađen sa zahtjevima i kriterijima prihvatljivosti i nije ponavljajuće prirode već znatno odstupa od poznatih prosjeka i uzroka, može se klasificirati kao kritična pogreška, te problematikom zahtijeva donošenje odluka od strane konstruktora i na višoj razini menadžmenta.

Neprogramirana neusklađenost posljedično može uzrokovati poremećaj u procesu tekuće proizvodnje, neispunjenje izvršenja plana, pad kvalitete dijela / proizvoda, povećavanje troškova, gubitak, reklamaciju dobavljaču materijala, a može dovesti i do potrebe procjene rizika, dodatnih investicija ili utjecati na strateško planiranje i odlučivanje.

PRIHVATLJIVOST - svojstvo proizvoda prema kojem isti u potpunosti odgovara zadanim kriterijima i usklađen je sa zahtjevima prihvatljivosti, a kako je specificirano tehničkom dokumentacijom, nacrtom, ugovorom.

KOREKTIVNA (POPRAVNA) RADNJA – radnja koja se poduzima za eliminiranje uzroka utvrđene neusklađenosti ili druge neželjene situacije. Korektivna radnja poduzima se za sprječavanje ponovnog nastanka neusklađenosti, dok se zaštitna radnja poduzima kako bi se spriječio nastanak, tj. kako bi se poduzela preventiva.

PREVENTIVNA (ZAŠTITNA) RADNJA – radnja koja se poduzima za eliminiranje uzroka potencijalne neusklađenosti koja se još nije dogodila, dakle neželjenih situacija koje još nisu nastale. Poduzima se u smislu preventive, a može biti otvorena i na bazi ocjenjenog rizika.

Interni auditi se provode u planiranim intervalima koje određuje Uprava, a glavni cilj je osigurati trajnu prikladnost, primjerenost, učinkovitost i usklađenost sa strateškim usmjerenjem organizacije.

## **5.2 Planiranje i provođenje internog audita**

Interni auditi ili unutrašnja neovisna ocjena planira se barem mjesec dana unaprijed. Voditelj odjela Upravljanja kvalitetom izrađuje godišnji plan izvedbe internih audita, te sastavlja tim auditora koji će provesti internu neovisnu ocjenu. Plan izvedbe audita uključuje sve odjele i obuhvaća sve točke norme HRN EN ISO 9001:2015.

Da bi se audit proveo prema određenim zahtjevima, dovoljno obuhvatno i objektivno, potrebno je slijediti upute koje su propisane u postupku *Provođenje internih audita*.

Voditelj odjela Upravljanja kvalitetom upoznaje auditore i voditelje odjela s planom izvođenja audita, barem 15 dana prije početnog termina izvođenja istih. Auditorima se dostavlja pripremljena audit lista. Auditori su najčešće u timovima od barem dva člana. Pri provođenju audita uzimaju se u obzir i zaključci sa prethodnog audita. Planirani termini izvođenja mogu se korigirati ukoliko za tim postoji potreba, ali se auditi moraju izvesti do planiranog završnog datuma, tj. do dana kada se svi rezultati audita predaju voditelju Upravljanja kvalitetom.

Na dokumentiranoj informaciji sa izvedenog audita mora biti jasno vidljivo tko je auditiran (odjel, odgovorna osoba), koje područje norme je obuhvaćeno auditom, postavljena pitanja sa odgovorima, koja dokumentacija je priložena i pregledana, koji je nalaz audita, tj. postoji li potreba za otvaranjem popravnih radnji. Tijekom izvođenja audita, auditori imaju mogućnost postavljanja dodatnih pitanja, mogućnost prikupljanja prijedloga poboljšanja od strane sudionika audita i razmatranje mišljenja vezanih za rizike i prilike, kako u auditiranom odjelu, tako i za cjelokupni sustav. Ako postoje ova mišljenja i prijedlozi, potrebno ih je dopisati.

Prikupljeni prijedlozi poboljšanja vrlo su vrijedni podaci koji mogu postati tzv. „zaštitne radnje sustava“, a koje se prema novoj reviziji norme klasificiraju kao „prilike“.

Prema izvještaju s izvedenih audita, koji se predaje direktoru i ostalim rukovodećim osobama, jasno je vidljiv nalaz audita, te radnje koje je potrebno poduzeti kako bi se otklonile nađene neusklađenosti u sustavu. Odgovorni voditelji odjela/procesa moraju u zadanom roku izvesti sve aktivnosti koje su potrebne da bi se definirana neusklađenost otklonila. Svaka popravna radnja koja se poduzima mora se izvesti bez neopravdanih zakašnjenja i mora uključiti otklon neusklađenosti i njenih uzroka. Odgovornost za nadzor ovog postupka ima voditelj Upravljanja kvalitetom.

O stanju provedenog internog audita i statusu otvorenih radnji u sustavu, voditelj Upravljanja kvalitetom izvještava direktora i poslovodstvo, a ova tema je sadržana unutar godišnje Ocjene posloводства.

Rezultati audita, izvještaji o izvedenim auditima, stanje popravnih i zaštitnih radnji, kao i rizika i prilika čuvaju se kao dokumentirane informacije u arhivi odjela Upravljanja kvalitetom.

Prema zahtjevima norme HRN EN ISO 9001:2015 točka 7.5 sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji mora uključivati

- dokumentirane informacije koje zahtjeva ova međunarodna norma i
- dokumentirane informacije za koje organizacija utvrdi da su potrebne za djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom.<sup>35</sup>

### **5.3 Postupanje prema nalazima provedenog internog audita**

Prikupljanje objektivnih dokaza jedan je od najvažnijih segmenata procesa internog audita. Auditori prolaze sva poglavlja norme i upisuju što su pregledali i jesu li pronašli nesukladnosti. Nakon provedenog internog audita vodeći interni auditor sastavlja izvještaj o provedbi internog audita na temelju zapisa koje su izradili auditori tijekom auditiranja.

---

<sup>35</sup> HRN EN ISO 9001:2015, Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 2016, str.18

Kad auditor utvrdi da je dokumentacija u redu i usklađena sa zahtjevima norme, provjerava usklađenost dokumenata s procesima rada, kako bi utvrdio efikasnost sustava kvalitete.

Nesukladnosti koje se pronađu definiraju se kao „Neispunjavanje specificiranih zahtjeva“. Izvršavaju se popravne radnje kojima je glavni cilj uklanjanje nesukladnosti i njenih uzroka čime bi se izbjeglo njezino ponavljanje. Za provedbu korektivnih radnji potrebno je postojanje odgovarajućeg plana s rokom za provedbu.



## **6. PROVOĐENJE INTERNIH AUDITA U RAZMATRANOJ PROIZVODNOJ ORGANIZACIJI**

### **6.1. Provođenje internih audita sa ciljem utvrđivanja sukladnosti sustava sa zahtjevima norme**

Cilj provođenja internih audita u sustavima, pa tako i u ovoj promatranj proizvođnoj organizaciji, je utvrđivanje usklađenosti sustava upravljanja kvalitetom sa zahtjevima međunarodne norme HRN EN ISO 9001:2015, te ostalim zahtjevima sustava koje je definirala sama organizacija. Interni auditi provode se planirano, a auditiranje mora obuhvatiti provjeru zahtjeva svih točaka standarda, bez iznimaka. U razmatranj organizaciji interni auditi provode se planski krajem prvog kvartala ili početkom drugog kvartala godine. S obzirom na veličinu razmatrane organizacije, interni audit provodi se najmanje četiri do pet tjedana, od strane dvadesetak educiranih internih auditora, što upućuje i na kompleksnost dosljednost i objektivnost izvođenja audita.

### **6.2. Opis razmatrane organizacije usmjerene na sustav upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001:2015**

Razmatrana organizacija je Društvo privatnog vlasništva koje je razvijano dugi niz godina, a proizvodi, montira i ispituje proizvode specijalne namjene bazirane na sklopovima metalnih i polimernih dijelova u visokim serijama. Sustav upravljanja kvalitetom ovog proizvođača obuhvaća sve nivoe Društva, od uprave, preko sektora proizvodnje, raznih odjela (nabave, pripreme rada, skladišta, tehnologije, ...) i manjih organizacijskih jedinica. Dokumentacija sustava godinama se nadograđivala novim procedurama i radnim uputama, a radi se i na kontinuiranim revizijama postojeće dokumentacije, kako bi se ista ažurirala i uskladila sa potrebama i trenutnim stanjem. Trenutno je u primjeni ovog proizvođača oko stotinjak aktualnih procedura i uputa u sustavu.

Posljednjih 10 godina, proizvođač je intenzivno ulagao u implementaciju posebno razvijenog informatičkog sustava, sa ciljem osnovne potpore glavnom i pomoćnim procesima unutar

poduzeća. Ovim ulaganjima unaprijedilo se općenito unošenje podataka, upravljanje i nadziranje cjelovitog sustava. Informatički sustav prati i nadzire mnoge faze proizvodnje, zatim procese nabave, operativne pripreme, skladišnog poslovanja, financijsko – računovodstvene procese, konstrukcijsko – tehnološku dokumentaciju, dokumentaciju i procese upravljanja kvalitetom, kontrole, procese vezane za zaštitu na radu i upravljanje okolišem, te ima druge implementirane module kojima se omogućuje nadzor, praćenje i analiza podataka.

Voditelj Odjela upravljanja kvalitetom odgovorna je osoba za sva pitanja kvalitete unutar Društva, te predstavlja Društvo po pitanjima kvalitete sustava i proizvoda u komunikaciji sa vanjskim organizacijama, državnim institucijama (npr. MORH) i certifikacijskim kućama. U skladu sa svojim ovlastima ova osoba nadzire i održava sustav kvalitete, odlučuje da li je potrebno proširiti dokumentaciju sustava u svrhu opisivanja i pojašnjenja odgovornosti i postupaka, odnosa i međudjelovanja procesa, pojedinih faza ili ostalih informacija koje se odnose na procese, odjele ili krajnji proizvod, izvještava Upravu o stanju kvalitete sustava i proizvoda, te prema potrebama pokreće popravne i zaštitne radnje.

S obzirom na specifičnost proizvodnog programa, proizvođač je proces proizvodnje proglasio glavnim procesom (proizvodnja omogućava ostvarenje proizvoda kojim se ostvaruje dobit). Ostali procesi smatraju se pomoćnim ili potpornim procesima, te svojim djelovanjem i međudjelovanjem „hrane“ i osiguravaju planiranu proizvodnju.

Definirani procesi obuhvaćeni su dokumentacijom sustava kvalitete, nadziru se, mjere gdje i ako je to moguće, te se analiziraju. Vrsta i opseg kontrole koja se primjenjuje na procese je točno definirana, kao i kontrola procesa koji podliježu outsourcing-u. Međusobno djelovanje i slijed procesa, kako glavnog, tako i pomoćnih opisan je u Poslovniku upravljanja kvalitetom, kao i u mnogim procedurama sustava. Navedene procedure sustava kvalitete definiraju kriterije, metode i postupke koji su potrebni da bi se osiguralo provođenje procesa, njihov nadzor i definiranje pojave neusklađenosti u bilo kojoj fazi ostvarenja proizvodnog procesa. Jedna od procedura sustava kvalitete je i ona koja opisuje postupak *Internih audita*.

Povezanost procedura, opisani postupci, te odgovornosti i ovlaštenja odgovornih osoba zajedno sa njihovom međusobnom komunikacijom, izradom planova, vođenjem zapisa

kvalitete i njihovom distribucijom od direktora, preko rukovodećeg kadra nadalje, svih odjela i nižih nivoa u poduzeću, garantiraju potrebnu dostupnost resursima i informacijama koje su nužne za provođenje i nadzor svih procesa. Na učinkovitost i nadzor također utječe odjel Upravljanja kvalitetom. Ovaj odjel redovito izrađuje izvješća i analize vezane za problematiku proizvodnje, organizacije, pojave neusklađenosti, rješava problematiku na višem nivou i drugim odgovornim osobama na osnovu kojih se prema potrebi otvaraju popravne ili zaštitne radnje. Dakle, popravne i zaštitne radnje nisu produkt samo nalaza internih audita, već su potaknute ostalim analizama i zaključcima u sustavu.

Podaci o neusklađenostima se prikupljaju u raznim fazama, počevši od ulazne kontrole nadalje. Svi zapisi kvalitete (posebno zapisi o neusklađenosti) koji nastanu u nekoj fazi procesa generaliziraju se i računalno obrađuju, analizira ih se i jednom mjesečno izrađuju izvješća. Izvješća obuhvaćaju i praćenje trendova kretanja neusklađenosti, vrste, uzroke, postotke, rješenja, troškove, prijedloge poboljšanja, stanje popravnih radnji i slične podatke.

Iako prema zahtjevima norme HRN EN ISO 9001:2015, Financijsko računovodstveno poslovanje ne ulazi u obim zahtjeva, u razmatranom poduzeću Sektor financija i računovodstva je djelomično uključen u sustav, kako preko informatičkog sustava, tako i preko mnogobrojne dokumentacije, zapisa, dokumentiranih informacija koje su prožete kroz njega i druge odjele.

### **6.3. Odgovornosti i ovlaštenja**

Svrha vodstva treba biti stvaranje jedinstvene vizije i misije te uključivanje ljudi kako bi se uskladilo strategije, politike, procese i resurse s ciljevima organizacije što je navedeno u zahtjevima norme 9.3.1.

#### **Uprava**

Uprava i direktor Društva ima odgovornost da u skladu sa zaključcima audita i otvorenim popravnim radnjama podupire rješavanje i zaključivanje korektivnih i preventivnih radnji te po istim pitanjima usko surađuje s voditeljem odjela Upravljanja kvalitetom.

## **Voditelj Upravljanja kvalitetom i Odjel UK**

Voditelj Upravljanja kvalitetom primarno je ovlaštena i odgovorna osoba za izradu godišnjeg plana izvođenja internih audita koji mora pokriti sve zahtjeve norme. U planu mora biti uključen raznoliki tim auditora, na način da ni jedan auditor nije preopterećen i da su svi podjednako zastupljeni, te neovisni od procesa ili odjela kojeg auditiraju. Voditelj Upravljanja kvalitetom osigurava sve potrebne dokumente i obrasce za izvođenje audita, te nadzorom i savjetima pri izvođenju audita. Na kraju obrađuje podatke prema nalazima audita te izrađuje izvješće o provedenom auditu.

Sukladno izvještaju i otvorenim popravnim radnjama, voditelj Upravljanja kvalitetom nadgleda njihovo izvršenje, te po potrebi reagira na nivou Uprave. Također je odgovornost voditelja Upravljanja kvalitetom da prema vrsti, stanju i učestalosti radnji, stanju neusklađenosti u sustavu, procjenama rizika te drugim čimbenicima, potencira i organizira otvaranje zaštitnih / preventivnih radnji kako bi se prevenirali mogući problemi i rizici.

Važno je ponoviti kako se posebnom pažnjom sastavljaju audit timovi kako bi se osigurala objektivnost, tj. da auditori budu potpuno interesno neovisni od odjela, procesa ili proizvoda koji trebaju auditirati.

### **Interni auditori sustava**

Interni auditori su interno ili eksterno educirane osobe, upoznate sa zahtjevima norme, te internom dokumentacijom sustava. Interni auditori dužni su odgovorno i na vrijeme najaviti audit (barem 7 dana prije izvođenja voditelju relevantnog odjela). Svu potrebnu dokumentaciju za izvođenje audita, zaprimaju otprilike desetak dana ranije od voditelja Upravljanja kvalitetom. Tijekom audita auditori imaju obvezu unijeti podatke u audit listu jasno i čitko, te ocijeniti usklađenost pomoću pregledane dokumentacije i odgovora. U nastavku je primjer ispunjene audit liste.

Slika 3: Upitnik za provjeru – naslovnica list 1/4

**UPITNIK ZA PROVJERU**

- INTERNI AUDIT – PLANIRANI *br. 05/15*
- INTERNI AUDIT – NEPLANIRANI
- AUDIT DOBAVLJAČA
- AUDIT KUPCA
- UNUTARNJA KONTROLA

PROVJERA PREMA ZAHTJEVU NORMA / ZAKON: *ISO 9001: 2008*  
*7.2.1 - 7.2.3*  
*+ 8.2.1*

PROVJERA ODJELA / POGONA: *Prodaja - servis i reklamiranje*

OCJENA USPJEŠNOSTI AUDITA – POPRAVNE RADNJE:

PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA: *2*

DATUM IZVOĐENJA AUDITA/ KONTROLE: *29.04.2015.*

ČLANOVI AUDIT/ KONTROLNOG TIMA:

VODITELJ:

ČLAN 1: -

ČLAN 2: -

List 1 / listova: 1

0 024 R2

Slika 4: Upitnik za provjeru – slijedni list 2/4

List: 2

UPITNIK ZA PROVJERU

ZAHITJEV NORME – TOČKE: 5.2, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 8.2.1 Zahtjevi koji se odnose na proizvod, komunikacija sa kupcem ORGANIZ. JEDINICA: PRODAJA i DIREKTOR	OCJENA: 1. USKLAĐENO 2. MANJA NEUSKLAĐ. 3. KRITIČNA NEUSKLAĐ.			PREGLEDANA DOKUMENTACIJA
1. Na koji način su određeni zahtjevi kupca – npr. <del>prilagoditi</del> ili neki drugi kupac? Na temelju komunikacije sa kupcem	1	2	3	OPS.2-UP
1.a) Gdje je to definirano? Postupak prodaje	1	2	3	OPS.2-UP
2. Tko je odgovoran za adekvatnu primjenu zakona i propisa koji se odnose na proizvod? Direktor	1	2	3	
3. Postoji li opisan postupak za prodaju? Pokaži. Datum zadnje izmjene? Postoji li potreba za revizijom procedure? Da, 23.04.2014., NE	1	2	3	OPS.2-UP
4. Kako teče realizacija narudžbe, ugovora? Tko je odgovoran za definiranje tehničkih podataka? Prijenos informacija u slučaju izmjene uvjeta ugovora / narudžbe? osoba odgovorna za prodaju je u kontaktu sa kupcem, definišu se proizvodi	1	2	3	
4.a) Kada zaprimimo upit, na koji način provjeravamo mogućnost ponude? Prema pos. politici i zalovu. propisima LH	1	2	3	OPS.2-UP
5. Na koji način se radi sa ekskluzivnim kupcem? Na dužnoj razini svakodnevnih komunikacija	1	2	3	
6. U slučaju izmjena zahtjeva na proizvod, kako se osigurava i kako teče izmjena odgovarajuće dokumentacije i informiranje odgovornih osoba? <del>Prilagođeno je kontaktirati</del> di. i vodit. teh. i konst., u sl. odobrenja pristupa se	1	2	3	
7. Na koji način se mjeri zadovoljstvo kupca? Prikaz anketnog listića? Anketnim listićem o zadovoljstvu kupca	1	2	3	anketni listić od 30.05.14 - 28.05.14.
7.a) Ostali načini mjerenja zadovoljstva kupca? Opiši. nemamo primjere ali se planiraju koristiti	1	2	3	
8. Koji je postupak sa reklamacijama kupca? Primjer. Zapis o reklam. , prodaje se u tehnologiju i di.	1	2	3	Zapis o prijemu reklamaciji 9/2014
8.a) Na koji način funkcionira servisna služba. Gdje je to opisano? <del>servisna služba</del> Postupak prodaje 5.3	1	2	3	OPS.2-UP

4. i dokumentacija potrebna za rješavanje  
Direktor, prienos info putem maila i telefonski  
O 024 rev.1

Slika 5: Upitnik za provjeru – slijedni list 3/4

List: 3

UPITNIK ZA PROVJERU

9. Da li su godišnji ciljevi kvalitete definirani u skladu sa zahtjevima kupca? (Povećanje proizvodnje, razvoj novih proizvoda?). Da	1	2	3	
10. Kako se prate potrebe tržišta? Tko to radi? Osoba odg. za prodaju i direktor putem info od zastupnika,	1	2	3	
10.a) Mogućnost izlaska na nova tržišta? info od str. zastupnika ili poduzeca s kojima imamo sklopjene ugovore za ist. trz.	1	2	3	
11. Kakim zapisima se garantira da je proizvod zadovoljio zahtjeve kupca? Zapisnik o primanju robe (tehničko ispit.)	1	2	3	Zapisnik o izvršenom nadzoru kvalitete proizv. 22.07.2014.
11.a) Tko ovjerava dokumente za isporuku? Direktor	1	2	3	
12. Da li je unutar ocjene posloводства obuhvaćena tema analize zadovoljstva i reklamacija kupaca? Vidi zadnji primjer (kod predstavnika Uprave za sustav kvalitete). Da. Događaji post. 2014.	1	2	3	
13. Postoji li dokument u obliku plana kvalitete koji je zahtjevan od strane kupca? Pogledaj primjer (kod predstavnika Uprave za sustav kvalitete). Da.	1	2	3	RU 8.2 - PU RU 8.2 - BG
14. Kako će postupak prodaje jednako kao i prodaja	1	2	3	
15. Kako se pr... macije o izmjenama planova prodaje - naruđbe od strane kupca? Direktor na teh. direktora o au zastupnika od strane kupca	1	2	3	
16. Tko komunicira sa kupcima i na koji način? Osoba odgovorna za prodaju telekom. i mailom	1	2	3	
17. Kako se vrši preuzimanje robe od strane kupca? Kako se kod kupca radi ulazna kontrola našeg proizvoda, tj potvrđuje kvaliteta- izvješća? Događajem procedure Tjedan dana nakon isporuke šalju nam podatke	1	2	3	
18. Tko radi analizu prodaje, koliko često? Prate li zahtjeva na tržištu, zadovoljstva kupca? osoba odgovorna za prodaju 1x god.	1	2	3	
19. Prijedlog poboljšanja i unapređenja postupka prodaje? Organizirati odjel prodaje dati svi skupa, arhivirati dokumentaciju	1	2	3	

AK da li je sve ok

O 024 rev. 1

Slika 6: Upitnik za provjeru – slijedni list 4/4

UPITNIK ZA PROVJERU

List: 4

20. Zadaća izobrazba osoblja unutar odjela Prodaje? Potreba za izobrazbom? <i>izaziv seminari</i>	1	2	3	
21. Dodatno pitanje auditora:				
Otvoriti ukupno popravnih radnji:				
Zbroj kritičnih neusklađenosti:				

Opaske auditora:

*Provjeriti stanje sa novim antiknim listićima (kupcima)*

Potpisi auditora:

Datum: *29.04.2015.*



Interni auditori prema pregledanim dokumentiranim informacijama u odjelu / procesu i prema zaključcima moraju definirati nađenu neusklađenost, na bazi koje će se prema potrebi otvoriti popravna radnja. Također ako je nađena neusklađenost manjeg ranga i direktno ne utječe negativno na proces, interni auditor može voditelju odjela/procesa dati prijedlog poboljšanja i otklona neusklađenosti, ali bez nužnosti otvaranja popravne radnje.

Dokumentirane informacije, pravilno ispunjenu i ocijenjenu audit listu potrebno je predati voditelju Upravljanja kvalitetom.

### **Voditelji odjela / Organizacijskih jedinica**

Voditelji svih relevantnih odjela kojima se najavi interni audit imaju odgovornost odazvati se auditorima, dogovoriti točan termin audita, te ozbiljno i odgovorno surađivati, dajući odgovore na postavljena pitanja. Tijekom audita nužno je dati na uvid potrebne dokumentirane informacije.

Iste voditelje se nakon obrade podataka upoznaje s zaključcima te s eventualnom potrebom otvaranja popravni radnji. Voditelj odjela kao odgovorna osoba mora biti supotpisnik popravne radnje. Ukoliko voditelj odjela smatra da je otvorena radnja neosnovana, ima pravo odbiti njeno prihvaćanje uz argumentirano pojašnjenje stanja.

#### **6.3.1. Provođenje internih audita u promatranj poslovnj organizaciji**

Interni auditi održavaju se barem jednom godišnje u promatranom Društvu, obično u drugom kvartalu tekuće godine. Auditima su obuhvaćeni svi procesi i odjeli, osim Sektora računovodstva i financija. Auditi se planiraju i izvode tako da su njima pokriveni svi zahtjevi norme HRN EN ISO 9001:2015, kao i posebni zahtjevi unutar organizacije koji su vezani za druge standarde u primjeni, ili su interno zahtijevani zbog specifičnosti pojedinih procesa.

Kako je već napomenuto, auditori su neovisni, čime se garantira objektivnost i realni ogled rezultata audita.

Planirani termini izvođenja audita mogu se korigirati ukoliko za tim postoji opravdani razlog i potreba, ali se auditi moraju ipak izvesti do planiranog završnog datuma, tj. do dana kada se svi rezultati audita predaju voditelju Upravljanja kvalitetom. U nastavku je primjer plana audita.

Slika 7: Godišnji plan internih audita

	NAZIV : <b>GODIŠNJI PLAN INTERNIH AUDITA - 2024.</b>	REDNI BROJ PLANA: <b>01/24</b>
--	---	-----------------------------------

Red. Br.	Mjesec / godina	Područje norme ISO 9001:2015 i Poslovnik kvalitete / ISO 14001:2015 i Poslovnik upr. okolišem	Auditirani odjel (odgovorna osoba odjela)	Interni auditori	Planirani termin audita / Izvedeno (stvarni datum) i predano u UK
1	03/24	4 (4.1. – 4.4.) Kontekst organizacije, sustav upravljanja kvalitetom i njegovi procesi, upravljanje dokumentiranim informacijama 14001: Razumijevanje potreba, zainteresirane strane, sustav upravljanja okolišem	Odjel upravljanja kvalitetom  Odjel sigurnosti na radu i zaštite okoliša		20.03.2024. / Izvedeno:
2	04/24	5 Vodstvo, politika kvalitete, politika okoliša, odgovornosti i ovlaštenja, reorganizacija	Uprava / direktor / pomoćnik direktora		05.04.2024. ili po dogovoru / Izvedeno:
3	03/24	6 Planiranje u sustavu, procjena i ocjene rizika, ciljevi kvalitete; 14001: Aspekti okoliša, planiranje radnji, procjene rizika, ciljevi povezani s okolišem	Odjel upravljanja kvalitetom  Odjel sig. na radu i zaštite okoliša		22.03.2024. / Izvedeno:
4	03/24	7.1, 7.2, 7.3 - 5.2 i 5.3 - djelomično Podrška / Ljudski resursi, znanje u organizaciji, svjesnost, osposobljenost, sistematizacija, komunikacija (vanjska i unutarnja) 14000: 7.1 – 7.4 – odgovornosti osoba povezanih sa upravljanjem okoliša / aspektima okoliša	Odjeljenje kadrovskog poslovanja –  Odjel informatičke podrške  Odjel sigurnosti na radu i zaštite okoliša –  Odjel održavanja		21.03.2024. / Izvedeno:
5	03/24	7.1.5 Praćenje i mjerenje proizvodnje Mjerna sljedivost, kalibracija mjerne opreme 14001 – 9.1. Praćenje, mjerenje, vrednovanje	Odjel kontrole		25.03.2024. / Izvedeno:
6	03/24	7.4 Komunikacija (interna i vanjska) Prijam stranaka GDPR Zaštita i tajnost podataka	Odjel unutarnje službe zaštite Odgovorna osoba GDPR		22.03.2024. / Izvedeno:
7	04/24	7.5 Dokumentirane informacije u sustavu - Stvaranje, nadzor uporabe, nadzor izmjena, raspolaganje, pohranjivanje, čuvanje	Upravljanje kvalitetom Odjeljenje sistemske informatike		26.03.2024. / Izvedeno:

Osim planiranih internih audita koji su najavljeni, mogu se provesti izvanredni auditi. Izvanredni auditi mogu biti vanjski (izvan Društva, kao što je audit vanjskog dobavljača) i interni, zatim najavljeni ili nenajavljeni. Osim planiranih audita, najčešće se provode nenajavljeni interni auditi (u slučaju pojave neusklađenosti unutar procesa) ili najavljeni vanjski auditi.

Vanjski audit organizacije redovno se provodi od strane certifikacijske kuće (koja je certifikat izdala) kako bi se obavio nadzor sustava i ustanovilo primjenjuje li organizacija sve zahtjeve standarda i može li to dokazati i opravdati.

Druga vrsta vanjskog audita je vanjski audit dobavljača koji može provesti svaka organizacija (prema prethodnom odobrenju Uprave) ako želi dodatno utvrditi da njen dobavljač posluje u skladu sa zahtjevima tj. da će isporučiti robu ili uslugu sukladno prethodno ugovorenim zahtjevima i specifikacijama. Namjera takvih audita je provjera stupnja zadovoljenja zahtjeva Društva (u ovom slučaju kao kupca), zadovoljenje zahtjeva standarda (ako je dobavljač certificiran), te utvrđivanje razine sukladnosti poslovanja sa zahtjevima ugovora / narudžbe. Ovakav vanjski audit osobito je opravdan ako postoji opravdana sumnja na pad kvalitete robe ili usluge ključnog dobavljača, ili u slučaju opetovanih reklamacija vezanih za kvalitetu robe ili usluge pojedinog vanjskog dobavljača.

Na prednjoj stranici upitnika za provjeru jasno je vidljivo tko je auditirani subjekt (odjel, odgovorna osoba), koje područje norme je obuhvaćeno auditom, termin izvođenja, te koji su članovi audit tima. Na nastavnoj i slijedećim stranicama nalaze se pitanja s prostorom za odgovore. Nužno je upisati koja dokumentacija je priložena ili pregledana (oznaka i vrsta dokumenta), koji je opći nalaz i ocjena audita (s objašnjenjem postoji li potreba za otvaranjem popravnih radnji).

Tijekom izvođenja audita, auditori imaju pravo i mogućnost postavljanja dodatnih pitanja po vlastitom nahođenju. Auditori se potiču prikupiti prijedloge poboljšanja od strane sudionika audita (najčešće voditelja odjela) i razmotriti mišljenja vezana za rizike i prilike, kako u auditiranom odjelu, tako i za cjelokupni sustav.

### 6.3.2. Postupak provođenja internih audita

Prvi korak je izrada *Godišnjeg plana internih audita*, koji izrađuje voditelj Upravljanja kvalitetom. Plan audita se nakon ovjere od strane Uprave Društva dostavlja svim internim auditorima na sastanku koji se održava otprilike 15 dana prije početka izvođenja audita. Pri tome se dodatno usklađuju termini i audit timovi. Nakon ovog sastanka rješavaju se eventualni prijedlozi o promjenama pojedinih termina izvođenja, korigiraju se timovi (od barem dva člana, a za veće audite i tri člana), a mogu se prihvatiti i prijedlozi pojedinih auditora da auditiraju određeni odjel ili proces za koji imaju poseban interes. Interni auditori, koji su već podijeljeni u timove, uz zaprimljenu potrebnu dokumentaciju mogu dodatno tražiti kopije prethodno provedenih audita kako bi što realnije provjerili stanje, provjerili je li prije utvrđena određena problematika i bolje se pripremili za audit. Interni auditori, tj. voditelj audit tima najavljuje se voditelju relevantnog odjela koji će biti auditiran te potvrđuje termin dolaska na audit.

Pod potrebnom dokumentacijom za provođenje internog audita, podrazumijeva se upoznavanje sa slijedećim dokumentiranim informacijama:

- dostupan Poslovnik Upravljanja Kvalitetom,
- dostupne aktualne procedure sustava koje se odnose na auditirani odjel (npr. procedure vezane za proces skladištenja, nabave, prodaje, kontrole kvalitete i sl.),
- upitnik za provjeru (koji može ali ne mora već sadržavati pitanja koja je potrebno postaviti), a sastoji se od naslovnice i nastavnih listova,
- kopije Zahtjeva za popravnu radnju, obrazac O 025,
- dio zahtjeva ISO norme, tj. točaka norme na koju se audit odnosi,
- dostupnost procedure za provođenje internih audita i
- preslika audita od prethodne godine prema potrebi (vezano za popravnu radnju od prethodne godine ako je ista postojala).

Prije provedbe audita svaki auditor mora proučiti dokumentaciju, osmisлити pitanja ili koristiti pitanja koja se već nalaze u Upitniku za provjeru. Svaki Upitnik sadrži mjesta za dodatna pitanja auditora, a od auditora se očekuje da će ih postaviti po svojoj procjeni. Svaki auditor ima pravo zatražiti dokaze o otklonu neusklađenosti ukoliko je takvih bilo na prethodnom auditu, u svrhu provjere stanja i potvrde da problematičnih točaka sa prethodnog audita nema.

Audit je potrebno najaviti odjelu ili organizacijskoj jedinici barem nekoliko dana ranije i potvrditi točan termin. Poželjno je da se audit izvede tijekom normalnih radnih okolnosti, a ne npr. izvan radnog vremena. Sve osoblje u odjelu po potrebi aktivno sudjeluje u odgovaranju na pitanja, te je dužno dati na uvid tražene dokumentirane informacije (zapisi, dokazi interne komunikacije, e-mailovi, računalni podaci, tablice, dopisi, upute, pravilnici, odluke o postupanju, bilješke sa sastanka...).

Na samom početku audita obavlja se mali uvodni razgovor kod voditelja odjela. U slučaju opravdanog izostanka voditelja odjela (bolest), voditelj audit tima može izvesti provjeru s odgovornom osobom koja je njegov zamjenik, ili odlučiti da audit izvede u novom dogovorenom terminu.

Pri izvođenju audita, auditori pregledavaju dokumentaciju koja im je dostavljena na uvid, te nakon odgovora na postavljeno pitanje upisuju čitak odgovor. U isti redak u kojem je postavljeno pitanje potrebno je ocijeniti nalaz adekvatnim brojem: 1, 2 ili 3.

Ocjena pod 1 podrazumijeva da neusklađenost ne postoji tj. da su svi zahtjevi zadovoljeni i podastrijeti relevantni dokazi dokumentiranim informacijama.

Ako je ocjena odgovora 2, znači da je otkrivena mana u sustavu ili procesu i postoji neka nedosljednost ili manja neusklađenost koja ima podlogu za otvaranje korektivne / popravne radnje. Auditor ima pravo procijeniti težinu nađene neusklađenosti. Ukoliko ne postoji dokaz koji potvrđuje sukladnost sa zahtjevima, auditor daje ocjenu 2, a koja podrazumijeva otvaranje popravne radnje. Ako auditor smatra da je mana vrlo mala i ne utječe negativno na funkcioniranje odjela / procesa i međuodnos s drugim odjelima / procesima, može preporučiti akciju poboljšanja, a bez otvaranja popravne radnje. U tom slučaju poboljšanje se izvodi u roku 1 mjeseca, a najkasnije do godišnje ocjene sustava provjeriti provedbu poboljšanja. U slučaju nepromijenjenog stanja kod slijedeće provjere potrebno je otvoriti popravnu radnju.

Ocjena 3 daje se isključivo ako nalaz nije u skladu s zahtjevima norme, tj. ako ne postoji nikakav dokaz poštivanja procedure, poštivanja zahtjeva norme, ili ako je zahtjev norme u potpunosti isključen, ako se ne poštuje propisan način rada i kritično ugrožava sustav rada. U ovom slučaju se zahtjeva otvaranje i korektivne i zaštitne radnje s preventivnim djelovanjem

kako se neusklađenost ne bi ponovila, te se također zahtjeva izrada posebnog izvještaja koji se predaje Upravi Društva. Naravno, sustav koji je redovito održavan i ažuriran skoro u potpunosti isključuje mogućnost ovakve pojave koja bi rezultirala ocjenom 3.

Tijekom izvođenja internog audita, auditori koji će posjetiti pojedine odjele moraju u svakom odjelu provjeriti:

- ispravno korištenje i ispunjavanje dokumentiranih informacija / zapisa unutar odjela i sustava te u skladu za zahtjevima norme,
- obavljanje postupaka unutar odjela prema propisanoj dokumentaciji sustava / procedurama,
- komunikaciju i međudjelovanje s ostalim odjelima (te ako je primjereno s kupcem ili dobavljačima),
- arhiviranje navedene dokumentacije, identifikaciju i sljedivost dokumentacije,
- komentar na stanje i eventualne popravne radnje od prošle godine i
- pokazati jedan tipičan primjer / proces tijekom tekućeg radnog dana i postupanje s istim.

Tijekom audita odgovorna osoba unutar odjela koji će odgovarati na pitanja mora biti spremna dati primjerenu dokumentaciju kojom će dokazati ispravno funkcioniranje procesa.

Nakon izvedenog audita, svi članovi audit tima se moraju potpisati na zadnjem listu upitnika te upisati datum izvedene provjere, zbrojiti broj neusklađenosti i dati ocjenu izvedene provjere na prvom listu upitnika za provjeru. Za svaku nađenu neusklađenost (ocjena 2) auditor može ispuniti obrazac *Zahtjev za popravnu radnju*, no u slučaju neispunjavanja radnju naknadno otvara voditelj Upravljanja kvalitetom. Kako bi se pravilno identificirali i obrojali *Zahtjevi za popravnom radnjom* auditori moraju brojeve određivati u suradnji s voditeljem Upravljanja kvalitetom. Ovo je nužno kako bi se izbjegla pojava krivog obrojavanja i osigurala sljedivost.

Sva kompletirana dokumentacija od provedenog audita predaje se voditelju Upravljanja kvalitetom i time je posao auditora završen. Nakon pregleda sve zaprimljene dokumentacije, voditelj Upravljanja kvalitetom obrađuje sve nalaze i radi izvješće direktoru, Upravi i

voditeljima o provedenom auditu. Izvješće uključuje popis i opis svih otvorenih korektivnih / popravni radnji, te definirane termine za njihovo izvršenje. Po isteku termina pojedine popravne radnje, odjel Upravljanja kvalitetom provjerava realno stanje izvršenja iste radnje, te je prema mogućnostima zaključuje.

Ako se zbog opravdanog razloga ispostavi nemogućnost rješavanja popravne radnje u zadanom roku, voditelj Upravljanja kvalitetom može argumentirano i u dogovoru s Upravom prolongirati rok izvršenja radnje i o tome izvijestiti sve odgovorne osobe.

Uprava i direktor Društva imaju odgovornost da na višem nivou pomognu rješavanju otvorenih popravni radnji, kao i zaštitni radnji, te utječu na odgovorne voditelje odjela u slučaju pojave kašnjenja izvršenja te neodgovornog prihvaćanja zadataka.

Izvješće o provedenim internim auditima jedna je od obvezni podloga za godišnju upravnu ocjenu koja se u razmatranom Društvu provodi početkom drugog kvartala godine. Podloga za ovu ocjenu i raspravu je također i stanje korektivni i zaštitni radnji, njihova djelotvornost, te potreba za otvaranjem novih radnji u sustavu

#### **6.4. Specifičnosti internih audita razmatrane organizacije u zadnjih sedam godina**

Razmatrano Društvo ima uveden sustav upravljanja kvalitetom od 2003. godine. Tijekom godina ova se organizacija toliko proširila i razvila da je sa početni 10. tak osnovni procedura u sustavu isti sustav povećala na današnjih stotinjak. Kako se radi o velikom proizvodnom Društvu s mnogo odjela i procesa, postupak širenja dokumentacije sustava bio je logičan slijed. Uslijed razvoja Društva, te širenja proizvodnog programa slijedio je i razvoj sustava upravljanja kvalitetom, pa se tako razvijao i nadograđivao i sam proces provedbe internih audita u sustavu. Vremenom su interni auditi sustava postali sve objektivniji, obuhvatniji, povećavao se njihov ukupni broj i opseg. Kako je poduzeće bilo bitno manje sa manjim obimom djelatnosti i manje radnika i procesa, prvih godina provodilo se između 8 do 10 internih audita (po odjelima i procesu proizvodnje), a otkrivenih neusklađenosti u sustavu je bilo svega nekoliko.

Danas govorimo o velikom i dobro organiziranom sustavu koji je rastao, razvijao se i svake godine bio poboljšavan.

Slijedi tablica osnovnih podataka o internim auditima razmatranog Društva u intervalu od sedam (7) godina, a koje sam uz pomoć voditeljice odjela Upravljanja kvalitetom ovako prikazala:

Tablica 1: Tablica podataka o internim auditima Društva u intervalu od 2018.g. do 2024.g.

Red. br.	Godina	Ukupno izvedeno internih audita	Broj auditora sustava
1	2018.	15 audita	12
2	2019.	18 audita	14
3	2020.	19 audita	15
4	2021.	23 audita	16
5	2022.	21 audit	19
6	2023.	26 audita	22
7	2024.	28 audita	22

Kako je vidljivo iz danih podataka, broj internih audita tijekom zadnjih godina u stalnom je porastu, što znači da je sve više procesa i odjela bilo uključeno u provjeru (sukladno jačanju organizacijske strukture razmatranog Društva). Dakle, s obzirom na rast i razvoj poduzeća ovo je bio normalan slijed aktivnosti.

Taj postupak zahtijevao je i porast broja educiranih internih auditora u sustavu, kojih poduzeće sada ima 22.

Od godine 2016. organizacija je implementirala izmjene u sustavu sukladno zadnjem izdanju norme (HRN EN ISO 9001:2015), stoga redovno provodi i procjene rizika i prilika.

Slijedi tablica sa pregledom broja otvorenih popravnih i zaštitnih radnji u sustavu nakon izvođenja internih audita u posljednjih 7 godina:



Tablica 2: Tablica s pregledom broja otvorenih popravnih i zaštitnih radnji u intervalu od 2018.g. do 2024.g.

Red. br.	Godina	Ukupno otvorenih korektivnih radnji	Broj predloženih zaštitnih (preventivnih) radnji
1	2018.	20	6
2	2019.	19	12
3	2020.	17	24
4	2021.	29	31
5	2022.	22	20
6	2023.	21	19
7	2024.	10	23

Tablični pregled pokazuje da je prosječno po svakom auditu u periodu od 2021. do 2023. godine otkrivena potreba za minimalno jednom korektivnom radnjom (po auditu), po čemu zaključujemo da su auditu vrlo realno i objektivno izvedeni. U 2024. godini došlo je do laganog pada definiranih potreba za korektivnim radnjama, a što je rezultat i mnogih poboljšanja koja su u međuvremenu provedena u sustavu. Svaka otvorena korektivna radnja izvede se i zaključuje u planiranom roku, sa točno definiranim opsegom aktivnosti i odgovornim osobama (ili timu) koji je zadužen za realizaciju radnje. Prilikom pregleda dokumentiranih informacija o internim auditima i analizama stanja, ustanovljeno je da je tijekom godina vidljiv osjetan porast raznih prijedloga poboljšanja, tj. preventivnih radnji. Naime, ključan je „zadatak“ ISO norme da navede organizaciju na stalna poboljšanja. Porast broja prijedloga poboljšanja unutar raznih odjela i procesa, navodi na zaključak da je svijest i bržnost zaposlenih po pitanjima kvalitete na višem nivou nego u ranijem periodu. Mnogi od prijedloga poboljšanja rezultirali su pokretanjima preventivnih / zaštitnih radnji u sustavu. Dakle, sve više zaposlenih razmišlja o mogućnostima i prilikama za poboljšanja u smislu svog doprinosa, kako unutar direktnih radnih procesa, tako i ostalih koji im prethode ili slijede. Mogućnost zaposlenika na svim nivoima Društva da sudjeluju i daju prijedloge poboljšanja, daje im određeno zadovoljstvo i dojam važnosti za Društvo, motivaciju i dojam pripadanja. Naravno, kada se pojedini prijedlog prihvati, osoba ili tim koji je dao ideju poboljšanja, (a isto je zaživjelo u primjeni), adekvatno su nagrađeni.

Voditelj odjela Upravljanja kvalitetom svaki prijedlog poboljšanja ili prepoznatih prilika sa opisom i argumentima predaje na procjenu i odobrenje Upravi Društva na čelu s direktorom. Nakon procjene i odabira pojedinih radnji (koje su idejno, financijski i svrhom opravdane), pristupa se provođenju iste.

Zaštitne radnje su vrlo interesantne, a prijedlozi različite prirode, npr.: dodatne edukacije na raznim nivoima, investiranje u specijalnu opremu, zaštitne mjere, ideje za razvoj novih proizvoda, poboljšanja i nadogradnje vezane za sigurnost i poboljšanja uvjeta rada unutar procesa, poboljšanja svojstava proizvoda, kvalitetniji i ugodniji radni okoliš, promjene u sustavu nadzora, optimizacije ili smanjenja određenih troškova i slično.

Različite ideje i prijedlozi zahtijevaju i različite opsege i planove izvođenja, pa tako i najčešće velike investicije koje se ponekad ne mogu uklopiti u godišnje investicijske planove. Stoga Uprava ponekad ne odobrava izvođenje svih zaštitnih radnji, nego donosi odluke i odobrenja po mogućnostima za one sa većom vjerojatnosti provedivosti i svrsishodnosti. Izuzetak je godina 2023. kada su apsolutno svi prijedlozi poboljšanja prihvaćeni i pretvoreni u zaštitne radnje sustava, sa rokom izvođenja 1-2 godine.

## **6.5 Značaj internih audita sustava s ciljem poboljšanja i unapređenja poslovanja društva**

Interni auditi u organizacijama ne provode se samo kako bi se ustanovila usklađenost sa zahtjevima standarda u primjeni, već i kako bi se poboljšala učinkovitost svih operativnih procesa. Tijekom provođenja internih audita sustava razmatrane organizacije vrlo je primjetno da se interni auditi koriste kao „alat“ za prikupljanje prijedloga poboljšanja, te prepoznavanja rizika i prilika u sustavu. Ovo je jedan od vrlo učinkovitih načina prikupljanja navedenih informacija i pruža uvid u uključenost voditelja i drugih odgovornih osoba na svim razinama organizacije.

Primjer dobrog internog audita je između ostalog i zapitati se što se primjećuje i što bi se moglo primijeniti kako bi se doprinijelo boljoj implementaciji i provođenju ciljeva organizacije, olakšavanju rada, minimalizaciji rizika i sl. U auditiranje je potrebno uključiti

što više zaposlenih, umanjiti rutinu prilikom izvođenja auditiranja, dati neke nove perspektive.

Korist od rezultata audita može biti i interna i eksterna. Interno se mogu definirati određeni propusti koji će se otkloniti korektivnim radnjama, ali će se dobro usmjerenim pitanjima potaknuti kontinuirana poboljšanja i dobra praksa, te ponekad i samokritičnost. Pohvale koje se mogu uputiti prema određenim odjelima ili voditeljima nakon internih audita (u izvještajima) mogu dati motivaciju pojedinim osobama da i dalje usmjere svoje aktivnosti ka poboljšanjima.

Eksterno, prihvaćeni i realizirani prijedlozi poboljšanja (usmjereni na sustav ili proizvod) mogu zaključno utjecati na bolje performanse određenih procesa, višu kvalitetu i pouzdanost proizvoda, pa time posljedično i na bolju prepoznatljivost, konkurentnost i na kraju – bolje pozicioniranje na tržištu i bolju prodaju.

Svi prikupljeni prijedlozi poboljšanja i prepoznati rizici koji se „detektiraju“ tijekom auditiranja prosljeđuju se Upravi, te postaju tema razmatranja Upravine ocjene stanja. Isti mogu utjecati na donošenje strateških odluka Uprave i višeg rukovodstva, kao i na postavljanje kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije, na planiranje investicija i sl.

Radnje poboljšanja i/ili zaštitne radnje su dodatni pokazatelj razvoja sustava, svjesnosti sustava da ima vlastite nedostatke, da postoje mogućnosti poboljšanja, te općenito navodi na zaključak da su svi odjeli i razine u sustavu spremni uložiti dodatne napore za poboljšanje sustava i kvalitete proizvoda. U mnogim Društvima „zaštitne“ ili kako ih ponegdje nazivaju „preventivne“ radnje nisu dobro prepoznate i definirane, što kod ove razmatrane organizacije nije slučaj. Dapače, sustavno prikupljanje, rangiranje i analiziranje ovih radnji odaje vrlo pozitivan dojam.

Analiza u zadnjih nekoliko godina pokazala je da je više od 70% prijedloga poboljšanja prihvaćeno. Isti prijedlozi su obrađeni i realizirani kao zaštitne radnje sustava. Manji dio je ipak odbijen, jer se nakon argumenata „za“ i „protiv“ zaključilo da su prijedlozi nerealni, neopravdani ili zahtijevaju prevelika financijska sredstva za ostvarenje, a ujedno svojim provođenjem ne bi utjecale na opće poboljšanje sustava, pojedinog procesa ili kvalitete proizvoda.

Slika 8. Ilustracija – auditom saznati iz „prve ruke“



Izvor: GIS Ltd - Global Inspection and Certification Services

<https://hr.gis-certification.hr/post/va%C5%BEnost-audita>

(01.06.2024.)

Interni audit sustava jedan je od najznačajnijih zahtjeva norme ISO 9001, a pravilno i objektivno proveden audit sigurno će dati organizaciji informacije o nedostacima sustava upravljanja ili ukazati na one zahtjeve koji se ne ispunjavaju u potpunosti. Međutim, određen viši nivo vrijednosti internih audita je upravo u tome što zaista organizacija može koristiti interni audit kao „alat“ kojim će polučiti dobre zaključke, dobiti korisne, vrijedne i zanimljive prijedloge, te ih iskoristiti u planiranju, upravljanju i donošenju odluka.

Zapravo, cilj i vodilja standarda ISO 9001 je upravo stalno poboljšavati procese i nikada ne prestati.

Zato na kraju citiram dio iz *Poslovnika upravljanja kvalitetom* razmatrane organizacije gdje je navedeno:

„Jedinstven sustav koji je tijekom godina razvijan i unapređivan unutar Društva potvrđuje svoj uspjeh brojnim nagradama, izvrsnom prodajom, konkurentnošću i prepoznatljivošću na tržištu. Društvo je pred više od dvadeset godina prepoznalo mogućnost svog unapređenja i poboljšanja implementacijom norme sustava upravljanja kvalitetom, stoga su i ciljevi Društva, kao i poslovna strategija potaknuti mnogim smjernicama i zahtjevima implementiranih standarda u primjeni.“

## 7. ZAKLJUČAK

Praksa je pokazala da se ostvarivanje vrhunskih rezultata može realizirati primjenom suvremenih metoda koje podrazumijevaju primjenu inovacija i tehnoloških dostignuća kojima se povećava poslovni efekt i smanjuje broj nesukladnosti, a to sve utječe i na smanjenje ili eliminiranje nepotrebnih troškova što u konačnici znači postizanje većeg efekta uz mala ulaganja. U realizaciji metoda najveća ulaganja su u edukaciji zaposlenih i njihovom razumijevanju i primjeni metoda u svakodnevnom radu. Učinkovito ostvarenje kvalitete utječe na povećanje prodaje zahvaljujući zadovoljstvu kupaca, na smanjenje troškova, povećanu proizvodnost i usklađeno djelovanje svih sudionika poslovnog sustava. Do danas su poznati brojni modeli i pristupi upravljanja kvalitetom svi sa istom svrhom i ciljem, ali sa različitim pristupom realizaciji tih ciljeva. Jedan od najčešćih modela izgradnje sustava upravljanja kvalitetom je primjena zahtjeva norme HRN EN ISO 9001:2015. Norma je oblikovana tako da pomogne organizacijama identificirati probleme, pojednostavniti poslovanje i osigurati željenu razinu kvalitete, a sadrži zahtjeve kojima se određuju postupci implementacije sustava upravljanja kvalitetom, a elementi učinkovitog sustava opisani su principima upravljanja kvalitetom. Jedan od zahtjeva norme HRN EN ISO 9001:2015 u odnosu na vrednovanje mjerljivih rezultata je provođenje internih audita. Cilj provođenja internih audita je utvrđivanje usklađenosti sustava upravljanja kvalitetom sa zahtjevima međunarodne norme HRN EN ISO 9001:2015, te ostalim zahtjevima sustava koje je definirala sama organizacija. Interni auditi provode se planirano, a auditiranje mora obuhvatiti provjeru zahtjeva svih točaka standarda. Interni auditi u organizacijama ne provode se samo kako bi se ustanovila usklađenost sa zahtjevima standarda u primjeni, već i kako bi se poboljšala učinkovitost svih operativnih procesa. Tijekom provođenja internih audita sustava razmatrane organizacije vrlo je primjetno da se interni auditi koriste kao „alat“ za prikupljanje prijedloga poboljšanja, te prepoznavanja rizika i prilika u sustavu. Ovo je jedan od vrlo učinkovitih načina prikupljanja navedenih informacija i pruža uvid u uključenost voditelja i drugih odgovornih osoba na svim razinama organizacije.

Korist od rezultata audita može biti i interna i eksterna. Interno se mogu definirati određeni propusti koji će se otkloniti korektivnim radnjama, ali će se dobro usmjerenim pitanjima potaknuti kontinuirana poboljšanja i dobra praksa, te ponekad i samokritičnost. Pohvale koje se mogu uputiti prema određenim odjelima ili voditeljima nakon internih audita (u

izvještajima) mogu dati motivaciju pojedinim osobama da i dalje usmjere svoje aktivnosti ka poboljšanjima.

Eksterno, prihvaćeni i realizirani prijedlozi poboljšanja (usmjereni na sustav ili proizvod) mogu zaključno utjecati na bolje performanse određenih procesa, višu kvalitetu i pouzdanost proizvoda, pa time posljedično i na bolju prepoznatljivost, konkurentnost i na kraju – bolje pozicioniranje na tržištu i bolju prodaju.

Interni audit sustava jedan je od najznačajnijih zahtjeva norme HRN EN ISO 9001:2015, a pravilno i objektivno proveden audit sigurno će dati organizaciji informacije o nedostacima sustava upravljanja ili ukazati na one zahtjeve koji se ne ispunjavaju u potpunosti. Međutim, određen viši nivo vrijednosti internih audita je upravo u tome što zaista organizacija može koristiti interni audit kao „alat“ kojim će polučiti dobre zaključke, dobiti korisne, vrijedne i zanimljive prijedloge, te ih iskoristiti u planiranju, upravljanju i donošenju odluka.

Zapravo, cilj i vodilja standarda HRN EN ISO 9001:2015 je upravo stalno poboljšavati procese i nikada ne prestati kako to već zagovara PDCA ciklus.

## LITERATURA

1. Buntak, K., Baković, T., Mišević, P., Damić, M., Buntić, I.: **Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom**, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2021.
2. HRN EN ISO 9001:1994, Sustav upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 1995.
3. HRN EN ISO 9001:2000, Sustav upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 2001.
4. HRN EN ISO 9001:2008, Sustav upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 2009.
5. HRN EN ISO 9001:2015, Sustav upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, HZN, Zagreb, 2016.
6. Juran, J. M., Gryna F. M.: **Planiranje i analiza kvalitete od razvoja proizvoda do upotrebe**, MATE d.o.o., Zagreb
7. Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 2004.
8. Kondić, Ž.: **Kvaliteta i ISO 9000**, TIVA Varaždin, 2002.
9. Kondić, Ž.: **Kvaliteta i metode poboljšanja**, Zrinski d.d., Varaždin, 2004.
10. Kuliš, Š. M., Grubišić, D.: **Upravljanje kvalitetom**, Ekonomski fakultet Split, Salona-Liber, Solin, 2010.
11. Lazibat, T., Baković, T.: **Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom**, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb 2012.
12. Lazibat, T., Baković, T., Dužević, I.: **Upravljanje kvalitetom**, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2023.
13. Oslić, I.: **Kvaliteta i poslovna izvrsnost, pristupi i modeli**, M.E.P., Consult, Zagreb, 2008.

### Internet izvori:

14. GIS Ltd - Global Inspection and Certification Services, <https://hr.gis-certification.hr/post/va%C5%BEnost-audita> (01.06.2024.)
15. Hrvatski zavod za norme, [ISO/IEC Guide 21-1:2005 - Regionalno ili nacionalno usvajanje međunarodnih normi i drugih međunarodnih rezultata - 1. dio: Usvajanje međunarodnih normi](#) (05.09.2024.)
16. Svijet kvalitete, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2160-annex-s1-3> (14.09.2024.)

## POPIS SLIKA

Slika 1 – PDCA krug koji pokazuje usklađenost sa zahtjevima norme HRN EN ISO 9001:2015.....	21
Slika 2 – Primjer matrice ocjenjivanja (stupnjevanja) rizika.....	22
Slika 3 – Upitnik za provjeru – naslovnica list 1/4.....	37
Slika 4 – Upitnik za provjeru – slijedni list 2/4.....	38
Slika 5 – Upitnik za provjeru – slijedni list 3/4.....	39
Slika 6 – Upitnik za provjeru – slijedni list 4/4.....	40
Slika 7 – Godišnji plan internih audita.....	42
Slika 8 – Ilustracija – auditom saznati iz „prve ruke“ .....	52



## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Tablica podataka o internim auditima Društva u intervalu od 2018.g. do 2024.g.....	48
Tablica 2: Tablica s pregledom broja otvorenih popravnih i zaštitnih radnji u intervalu od 2018.g. do 2024.g. ....	49

## **PRILOZI**

1. GODIŠNJI PLAN IZVOĐENJA INTERNIH AUDITA.....	59
2. UPITNIK ZA PROVJERU - naslovnica.....	60
3. UPITNIK ZA PROVJERU - slijedni list.....	61
4. ZAHTJEV ZA POPRAVNU RADNJU.....	62
5. IZVJEŠĆE O PROVEDENOM INTERNOM AUDITU.....	63

## Prilog 1: Godišnji plan internih audita

	NAZIV: <b><i>GODIŠNJI PLAN INTERNIH AUDITA</i></b>	REDNI BROJ PLANA: ____ / 2017
--	---	----------------------------------

Red. broj	Tjedan / godina	Područje norme	Auditirani odjel / odgovorna osoba	Interni auditori	Planirani datum izvođenja / stvarni datum izvršenja
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					

Karlovac,

O 031

Prilog 2: Upitnik za provjeru - naslovnica

<b>UPITNIK ZA PROVJERU</b>
----------------------------

- INTERNI AUDIT – PLANIRANI
- INTERNI AUDIT – NEPLANIRANI
- AUDIT DOBAVLJAČA
- AUDIT KUPCA
- UNUTARNJA KONTROLA

PROVJERA PREMA ZAHTJEVU NORME / ZAKONA: \_\_\_\_\_

PROVJERA ODJELA / POGONA / PROCESA: \_\_\_\_\_

OCJENA USPJEŠNOSTI AUDITA – POPRAVNE RADNJE: \_\_\_\_\_

PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA: \_\_\_\_\_

DATUM IZVOĐENJA AUDITA : \_\_\_\_\_

ČLANOVI AUDIT TIMA:

VODITELJ: \_\_\_\_\_

ČLAN 1: \_\_\_\_\_

ČLAN 2: \_\_\_\_\_

List 1 / listova:

Prilog 3: Upitnik za provjeru - slijedni list

UPITNIK ZA PROVJERU

List 2

ZAHTJEV NORME – TOČKE:  ORGANIZ. JEDINICA:	OCJENA:			PREGLEDANA DOKUMENTACIJA
	1. USKLAĐENO	2. MANJA NEUSKLAĐ.	3. KRITIČNA NEUSKLAĐ.	
1.	1	2	3	
2.	1	2	3	
3.	1	2	3	
4.	1	2	3	
5.	1	2	3	
6.	1	2	3	
7.	1	2	3	
8.	1	2	3	
9.	1	2	3	
10.	1	2	3	
Otvoriti ukupno popravni radnji:				
Zbroj kritičnih neusklađenosti:				

Opaske auditora:

Potpisi auditora:	Datum:
-------------------	--------

Prilog 4: Zahtjev za popravnu radnju

	<small>NAZIV :</small> <b>ZAHTJEV ZA POPRAVNU RADNJU</b> <i>Broj zahtjeva:</i>
--	--

Zahtjev se upućuje Odjelu / Organizacijskoj jedinici: _____		
Inicijativa je pokrenuta u Odjelu: _____		
Zahtjev pokrenut na osnovu: (zaokruži ponuđeno)	1. Auditirana aktivnost	2. Inicijativa voditelja UK
		3. Ostalo

Dodatno pojašnjenje ako je Zahtjev pokrenut na osnovu pod 3: \_\_\_\_\_

<b>OPIS ZAHTJEVA / NALAZA NEUSKLAĐENOSTI:</b>	
_____	
_____	
_____	
_____	
Datum:	Potpis odgovorne osobe:

<b>POPRAVNA RADNJA:</b>	
a) Što je prouzročilo nađenu neusklađenost?	_____
b) Akcije za otklanjanje neusklađenosti?	_____
c) Rok predviđen za otklanjanje neusklađenosti?	_____
d) Koje će se akcije poduzeti da se ova neusklađenost više ne ponovi? Prijedlog preventivne radnje?	_____
	_____
	_____
Datum:	Potpis odgovorne osobe Odjela na koji je Zahtjev upućen:
Pojašnjenje u slučaju neprihvatanja Zahtjeva za popravnu radnju:	
Datum:	Potpis:

Odgovor prihvaćen dana: _____	Potpis odgovorne osobe: _____
-------------------------------	-------------------------------

