

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA SUSTAVA UPRAVLJANJA
KVALITETOM NA PRIMJERU PODUZEĆA
ČISTOĆA D.O.O. ZADAR

Mentor

Doc.dr.sc. Ivana Dropulić

Student

Ivan Pavlović

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Definiranje problema istraživanja.....	1
1.2. Cilj rada.....	1
1.3. Metode istraživanja.....	1
1.4. Struktura (sadržaj) rada.....	2
2. POJAM, VRSTE I ZNAČAJKA UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	3
2.1. Definiranje termina upravljanja kvalitetom.....	3
2.2. Važnost primjene koncepta upravljanja kvalitetom.....	6
2.3. Vrste upravljanja kvalitetom.....	8
2.4. Koncept potpunog upravljanja kvalitetom (TQM)	13
3. ANALIZA POLITIKE UPRAVLJANJA KVALITETOM NA PRIMJERU KOMUNALNOG PODUZEĆA ČISTOĆA D.O.O.	20
3.1. O poduzeću Čistoća d.o.o.	20
3.2. Upravljanje kvalitetom u poduzeću Čistoća d.o.o. Zadar	24
3.3. Politika upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša, energijom i zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u poduzeću Čistoća d.o.o. Zadar	28
3.3.1. ISO standardi	33
4. ZAKLJUČAK.....	38
LITERATURA	39
POPIS SLIKA I TABLICA	40
SAŽETAK	41
SUMMARY	41

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Politika upravljanja kvalitetom, kao i sustav upravljanja kvalitetom imaju svoj značaj i specifičnosti koje je potrebno identificirati i opisati na primjeru komunalnog poduzeća Čistoća d.o.o. Zadar. Kako upravljanje kvalitetom nosi velik značaj za opstanak bilo kojeg poduzeća, te kako u Republici Hrvatskoj postoji vrlo niska razina razvijenosti standardiziranih sustava za upravljanje kvalitetom, u ovom radu se izlaže sustav i politika upravljanja kvalitetom u poduzeću Čistoća d.o.o. Zadar, kao primjer poduzeća koje pridaje veliku pažnju važnosti upravljanja kvalitetom.

1.2. Cilj rada

Cilj rada je opisati politiku upravljanja kvalitetom, te ukazati na važnost sustava upravljanja kvalitetom na primjeru komunalnog poduzeća Čistoća d.o.o.

1.3. Metode istraživanja

Metode koje će se koristiti pri izradi rada su metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, komparativna metoda i metoda studije slučaja.

1.4. Struktura (sadržaj) rada

Sadržaj ovog rada se sastoji od četiri ključne cjeline, od toga: Uvod; Pojam, vrste i značajka upravljanja kvalitetom; Analiza politike upravljanja kvalitetom na primjeru komunalnog poduzeća Čistoća d.o.o.; Zaključak.

Kroz navedene cjeline se izlaže problematika analize sustava upravljanja kvalitetom na primjeru danog poduzeća, i to na način da se u drugoj cjelini – pojam, vrste i značajka upravljanja kvalitetom – govori o upravljanju kvalitetom u kontekstu definiranja njene važnosti te definiranja teorijskih okvira na kojima počiva smisao i svrha implementacije modela upravljanja kvalitetom uopće. U ovoj cjelini se govori o važnosti integracije sustava upravljanja kvalitetom, te o konceptu potpunog upravljanja kvalitetom, što je model koji obuhvaća cjelokupno poduzeće prilikom uključivanja segmenata poduzeća u model ovakvog upravljanja.

Treća cjelina – analiza politike upravljanja kvalitetom na primjeru komunalnog poduzeća Čistoća d.o.o – je posvećena izlaganju politike upravljanja kvalitetom u ovom poduzeću. Tom cjelinom se na praktičnom primjeru nastoji prikazati način prilagodbe, implementacije, kontrole te ostalih procesa neophodnih prilikom primjene ovakvog koncepta upravljanja poduzećem.

U četvrtoj cjelini ovog rada koja ujedno predstavlja zadnju cjelinu, daje se sažet pregled ključnih zaključaka i saznanja stečenih u ovom radu.

2. POJAM, VRSTE I ZNAČAJKA UPRAVLJANJA KVALITETOM

2.1. Definiranje termina upravljanja kvalitetom

Iako se mnogi stručnjaci slažu oko glavnih parametara kvalitete prilikom njezinog definiranja, istu je ipak vrlo teško odrediti. Kvaliteta podrazumijeva 'viđenje' odnosno percepciju značajki koji određuju kvalitetu, u čemu leži najviše problema prilikom definiranja.

Ipak, kvalitetu se može definirati kao „predvidljiv omjer standardizacije i kustomizacije uz nisku cijenu i usmjerenost prema tržištu, ali i kao prikladnost potrebama (fitness for use) procijenjenu od strane korisnika, odnosno kao integralni dio ljudske spoznaje koja se kreće po beskonačnoj spirali napretka nikada ne dostižu granicu.“¹

Ista se može definirati i kao stupanj izvrsnosti koji organizacija može postići u isporučivanju proizvoda ili usluga svojim korisnicima.

Kada je riječ o kvaliteti u poduzećima kao poslovnim organizacijama, kvaliteta se može promatrati ne samo kao kvaliteta proizvoda ili usluge koje poduzeće proizvodi, nego i u kontekstu kvalitete procesa.

Kako kvaliteta u svojoj suštini označava što je moguće veći stupanj ostvarenja iskorištavanja potencijala nekog predmeta (u apstraktnom smislu riječi), bilo što čime se može upravljati predstavlja mogućnost da bude upravljano kvalitetom.

Tako osim samih proizvoda odnosno usluga u poduzeću, predmetom upravljanja kvalitete mogu biti i procesi. Kada se govori o procesima, o njima se uglavnom raspravlja u kontekstu njihove organizacije, pa tako predmetom upravljanja može biti i primjerice strategija nastupa na tržištu i sl.

Osim procesa (koji je inače usko vezan uz pojam kvalitete radnje), parametri kvalitete se mogu određivati i nad već spomenutim proizvodom, nad organizacijom (nekog sustava ili

¹ Funda, D., Sustav upravljanja kvalitetom u logistici, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Hrvatska, str. 94-98.

osobe ili pak organizacijom kao sposobnosti koja potječe od pojedinca), te nad bilo kojom kombinacijom navedenog.

Dakle, „kvaliteta je radnja, proces, proizvod, organizacija, sustav, osoba ili neka od njihovih kombinacija. Pristupi kvaliteti mijenjali su se tijekom vremena, ovisno o tome tumači li se kvaliteta s filozofskog, ekološkog, proizvodnog, korisničkog ili nekog drugog stajališta“². U ovom radu se zadržava rasprava o kvaliteti u kontekstu upravljanja kvalitetom u poslovnim organizacijama.

Postoji više vrsta kvalitete³:

1. Kvaliteta rješenja (projekta, dizajna),
2. Kvaliteta usklađenosti, te
3. Kvaliteta kao zadovoljstvo korisnika.

Od navedenih potonja u poduzeću zahtjeva posebnu pozornost, obzirom da se sve aktivnosti u poduzeću obavljaju kao posljedica ostvarenja prodaje proizvedenog proizvoda i usluga koje poduzeće pruža tržištu. Zbog toga zadovoljstvo korisnika zahtjeva posebnu pažnju, jer se sa većim stupnjem zadovoljstva kod korisnika postiže veća konkurentnost na tržištu.

Zbog velike konkurencije i sve većih zahtjeva potrošača kvaliteta je postala temeljni čimbenik opstanka na tržištu, unositosti i razvoja ne samo pojedinih djelatnosti i organizacija već i cjelokupnoga državnog gospodarstva. U razvijenim je zemljama kvaliteta nešto što se gradi, razvija i stalno unaprjeđuje.⁴

Kada se govori o upravljanju kvalitetom u poslovnim organizacijama, može se govoriti o upravljanju u sljedećim kategorijama⁵:

- Kvaliteta proizvoda
- Kvaliteta usluge u tijeku procesa potrošnje proizvoda,
- Korektan odnos prema zaposlenicima,
- Pošten odnos prema vlasti,
- Poštivanje zakona, morala i običaja,

² Prema Funda, D., Ibidem.

³ Prema Funda, D., Ibidem.

⁴ Prema: Funda, D. Ibidem.

⁵ Prema: Funda, D. Ibidem

- Zaštita okoliša i opća sigurnost u procesu proizvodnje i potrošnje proizvoda.

Osim toga, upravljanje kvalitetom vrlo često podrazumijeva i zaštitu okoliša, sigurnost i zaštitu zdravlja – HSEQ menadžment sustav (engl. *Health, Safety, Enviroment and Quality Management Systems*).

Dok se upravljanje kvalitetom bazira na istraživanju i zadovoljavanju potreba kupaca, sustav upravljanja zaštitom okoliša se fokusira na strane koje su zainteresirane za programe zaštite okoliša te ekološkog poslovanja – što je jedan od elemenata društveno odgovornog poslovanja – te se fokusira na probleme u društvu koji su vezani uz zaštitu okoliša.

Ovdje valja posebno istaknuti ISO norme koje se donose na međunarodnoj i nacionalnoj razini, te reguliraju upravo navedeno: upravljanje kvalitetom u poslovanju, i to samog poslovanja ali i aspekta očuvanja okoliša.

Pri tome valja spomenuti najčešće norme koje se primjenjuju u Republici Hrvatskoj⁶:

- ISO 9001:2008 – sustav upravljanja kvalitetom
- ISO 14001:2004 – sustav upravljanja okolišem
- OHSAS 18001:2007 – sustav upravljanja sigurnošću i zaštitom zdravlja
- ISO 22000/HACCP – sustav upravljanja sigurnošću hrane
- ISO 26000:2010 – sustav upravljanja socijalnom odgovornošću
- ISO 27001:2005 – sustav upravljanja informacijskom sigurnošću
- ISO 50001:2010 – sustav upravljanja energetsom učinkovitošću.

I sustavi upravljanja, od kojih su najpoznatiji⁷:

- 20 ključeva
- Six sigma
- TQM – potpuno upravljanje kvalitetom
- Learn menadžment i dr.

⁶ Britvić, J., Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 72-80.

⁷ Britvić, J., Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 72-80.

2.2. Važnost primjene koncepta upravljanja kvalitetom

„Zbog velike konkurencije i sve većih zahtjeva potrošača kvaliteta je postala temeljni čimbenik opstanka na tržištu, ne samo pojedinih djelatnosti i organizacija već i cjelokupnoga državnog gospodarstva.“⁸

Obzirom da veća kvaliteta podrazumijeva veću učinkovitost, a veća učinkovitost i veću produktivnost poduzeća, neophodno je da se u poslovanje uvede koncept upravljanja kvalitetom, a ako on već postoji, da se onda redovito provjerava i unaprjeđuje.

„Integrirani sustav upravljanja je skup dvaju ili više različitih pojedinačnih sustava upravljanja uklopljenih u jedan međusobno usklađen sustav upravljanja. Sve češća implementacija integriranih sustava upravljanja u organizacije ukazuje kako organizacije prepoznaju prednosti koje donose integrirani sustavi upravljanja implementiranih integriranih sustava upravljanja odnose se na sustave upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša, sigurnošću i zaštitom zdravlja (eng. *Health, Safety, Environment & Quality Management Systems - HSEQ Management Systems*)“⁹

Upravljanje koje se odnosi na jedan segment poslovanja poduzeća se ne smatra dobrim upravljanjem u poduzeću, odnosno ne smatra se dovoljnim. Kako se upravljanje kvalitetom ne odnosi isključivo na upravljanje kvalitetom proizvoda, nego i na upravljanje kvalitetom organiziranja i osmišljavanja strategije i strukture poduzeća – u kontekstu kvalitete – sustav upravljanja koji se implementira obavezno mora biti takav da obuhvaća poduzeće kao cjelinu, sa svim segmentima njegovog poslovanja.

Tako primjerice, ako se radi o implementiranju odnosno provedbi politike upravljanja kvalitetom na proizvodu, i to u smislu unaprjeđenja kvalitete sastava proizvoda te njegove funkcionalnosti, a ako je sam postupak proizvodnje promatranog proizvoda zaostao (bilo u smislu tehnologije koja se primjenjuje ili u smislu redoslijeda obavljanja poslova i dr.),

⁸ Funda, D., Sustav upravljanja kvalitetom u logistici, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Hrvatska, str. 94-98.

⁹ Britvić, J., Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 72-80.

odnosno ako nije unaprijeđen, tada se upravljanje kvalitetom u smislu kvalitete proizvoda nije proveo na adekvatan način koji bi zadovoljavao kriterije koncepta upravljanja kvalitetom.

Prilikom upravljanja kvalitetom proizvoda, neophodno je uspostaviti i sustav upravljanja kvalitetom poslovnih procesa. Također, upravljanje ostalim segmentima je neizostavno, naročito kada je u pitanju osmišljavanje strategije poslovanja, te postavljanje ciljeva u poduzeću. Sasvim je jasno da i oni podliježu sustavu upravljanja kvalitetom jednako kao i npr. proces regrutiranja zaposlenika, proces njihove motivacije, zatim politika odnosa sa konkurentskim poduzećima i tome slično.

Integracija sustava upravljanja kvalitetom ima veliki značaj kod primjene ovog koncepta u poslovanju. Jednako kao integrirani informacijski sustav u poduzeću istom daje više koristi od pojedinačnih informacijskih sustava, odnosno aplikacija, koje iako daju neku korist poduzeću (u kontekstu pojednostavljivanja poslova i omogućavanje njihovog bržeg obavljanja), ipak imaju manju efikasnost od integriranih informacijskih sustava.

Isti principi vrijede sa sustavom upravljanja kvalitete. Integrirani sustavi upravljanja kvalitetom čine razliku između poduzeća koja su tek počela primjenjivati upravljanje u ovom smislu, te ona koja su već prošla prvu fazu upoznavanja sa sustavom upravljanja te se pokušavaju prilagoditi takvom načinu organizacije poslovanja.

Sa shvaćanjem važnosti kvalitete uopće, kod poduzeća se javila potreba za nekim sustavom koji olakšava planiranje i vođenje procesa ka većoj kvaliteti. Kako se današnje tržište može nazvati globalnim, tako i poduzeća na globalnoj razini primjećuju potrebu za unapređenjem kvalitete – kao preduvjetom opstanka na tržištu. Danas svako poduzeće primjenjuje određeni sustav za upravljanje kvalitetom.

Upravo zbog toga su se javile određene razlike u načinima upravljanja kvalitetom. Rezultat tome je nastanak standardiziranih sustava upravljanja (zbog razlika među nacionalnim tržištima, uvjetima na tržištu, veličini poduzeća, obliku vlasništva, društvenoj kulturi, stilu upravljanja i sl.¹⁰

¹⁰ Ribić, D., (2016), Sustavi upravljanja kvalitetom – upravljanje kvalitetom, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici

Kako bi poduzeće održalo ili čak ojačalo svoju poziciju na tržištu, neophodno je da redovito provodi poboljšanja u organizaciji poslovanja. To je neophodno kako bi se u konačnici ostvarilo zadovoljstvo kupaca, a pri tome treba imati na umu da se upravljanje kvalitetom ne može odnosno ne smije odvijati povremeno, nego isključivo kontinuirano.

Proces upravljanja kvalitetom podrazumijeva neprestanu kontrolu procesa, njihovo poboljšanje odnosno unaprjeđenje, te posljedičan porast kvalitete procesa odnosno proizvoda te zadovoljstvo kupaca. To je proces koji se kontinuirano provodi u poduzećima koja su implementirala koncept upravljanja kvalitetom u poslovanje.

2.3. Vrste upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom se može podijeliti na dva segmenta, i to:

- Normirani sustavi upravljanja, te
- Upravljanje promjenama i poboljšanjima.

Kod potonjih se susreće TQM koncept upravljanja kvalitetom, six sigma koncept te lean management. Normirani sustavi upravljanja se odnose na normu ISO 9001, ISO 14001 te ISO 22000/HACCP.

Normirani sustavi upravljanja kvalitetom su uglavnom sustavi koji su nastali na temelju međunarodnih normi, odnosno dokumenata koji za opću i višekratnu upotrebu daju pravila, smjernice ili definicije karakteristika proizvoda, procesa ili metoda proizvodnje.¹¹

Od navedenih normiranih sustava upravljanja kvalitetom valja na prvom mjestu izložiti ISO 9001 sustav upravljanja, kao najpoznatijom i najraširenijom normom.

¹¹ Ribić, D., (2016), Sustavi upravljanja kvalitetom – upravljanje kvalitetom, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici

ISO 9001 je međunarodna norma koja postavlja zahtjeve za uspostavu i održavanje sustava upravljanja kvalitetom, a primjenjiva je na organizacije svih vrsta, i to profitne odnosno neprofitne, proizvodne i uslužne, male, odnosno srednje i velike itd.



Slika 1. ISO 9001 (1) (2)

Izvor: prema Ribić, D., (2016)



Slika 2. ISO 9001 (2)

Izvor: prema Ribić, D., (2016)

Sljedeći normirani sustav upravljanja kvalitetom je norma ISO 14001, koja predstavlja zahtjeve za planiranje uspostavu, primjenu i nadzor sustava upravljanja okolišem.¹²



Slika 3. ISO 14001 (1) (2)

Izvor: prema Ribić, D., (2016)



Slika 4. ISO 14001 (2)

Izvor: prema Ribić, D., (2016)

¹² Ribić, D., (2016), Sustavi upravljanja kvalitetom – upravljanje kvalitetom, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici

Norma ISO 22000/HACCP je međunarodna norma koja postavlja zahtjeve za uspostavu i održavanje cjelovitog i učinkovitog sustava upravljanja sigurnošću hrane. Njeni ključni elementi su preduvjetni programi HACCP načela, komunikacija (unutrašnja i vanjska) te opći elementi upravljanja sustavom.¹³

HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points* – Analiza opasnosti i kritične kontrolne točke) predstavlja stručan, racionalan i sustavan pristup za analizu i upravljanje biološkim, kemijskim i fizičkim opasnostima u cijelom prehrambenom lancu — od polja i farme do stola.¹⁴

Od sustava koji se odnosi na upravljanje promjenama i poboljšanjima se najčešće ističu tri glavna (najčešća) koncepta: potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), Six sigma i Lean menadžment.

Potpuno upravljanje kvalitetom podrazumijeva upravljanje kvalitetom u kontekstu implementacije koncepta upravljanja kvalitetom na čitavo poduzeće, a nikako na neki segment poduzeća. Potpuno upravljanje kvalitetom predstavlja djelovanje cijele organizacije u kontekstu unapređenja kvalitete, dakle, uključivanje svih članova.

„Potpuno upravljanje kvalitetom je sustav upravljanja usmjeren na stalno unapređivanje proizvoda kako bi se izgradila visoka razina zadovoljstva korisnika i njihova odanost organizaciji.“¹⁵

„Prema hrvatskome prijevodu norme ISO 8402, potpuno upravljanje kvalitetom je način upravljanja organizacijom (1.7) usredotočen na kakvoću (2.1), utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije te koji zadovoljavanjem korisnika (1.9) teži za dugoročnim uspjehom i boljitkom za sve članove organizacije i zajednice u cjelini.“¹⁶

¹³ Ribić, D., (2016), Sustavi upravljanja kvalitetom – upravljanje kvalitetom, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici

¹⁴ Ribić, D., (2016), Sustavi upravljanja kvalitetom – upravljanje kvalitetom, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici

¹⁵ Funda, D., Sustav upravljanja kvalitetom u logistici, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić, Hrvatska, str. 94-98.

¹⁶ Funda, D., Sustav upravljanja kvalitetom u logistici, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić, Hrvatska, str. 94-98.

Iz navedenog je očito kako TQM predstavlja sustav upravljanja kvalitetom koji u potpunosti obuhvaća cijelo poduzeće te pri tome ne izostavlja nijedan njegov segment/dio.

Six sigma kao koncept upravljanja promjenama i poboljšanjima označava sljedećih šest komponenti usmjerenosti u upravljanju:

- kupac,
- rješavanje dosad nerješivih ili neprepoznatih problema,
- rješavanje i eliminacija varijacija procesa,
- projektni pristup,
- primjena DMAIC procesa,
- široka primjena statističkih alata te alata kvalitete.

Six sigma je koncept upravljanja baziran na rezultate, ili točnije, na poboljšanje rezultata. Stoga se principi six sigma koncepta upravljanja fokusira na poboljšanje izvedbe koraka koji vode ka konačnom rezultatu. (Slika 5.) Six sigma ima vrlo jasnu usmjerenost prema komponentama na koje se odnosi (koje su gore navedene), a očituje se u pet faza prikazanih na sljedećoj slici.



Slika 5. Six sigma

Izvor: prema Ribić, D., (2016)

Treći sustav upravljanja promjenama i poboljšanjima predstavlja lean menadžment koji se odnosi na maksimalnu eliminaciju svih nekvalitetnih procesa i postupaka u poslovnoj organizaciji, pri čemu tu istu organizaciju odnosno poduzeće na određeni način 'čisti' od parametara koji su organizirani na nekvalitetan način.

Takvom koncepcijom lean menadžment otvara prostor za uvođenje poboljšanja u poslovanje, što poduzeću omogućava da se što je moguće manje zaustavlja u svom napretku, a radi procesa koji ne odgovaraju željenoj kvaliteti.

Lean sustav osim eliminacije određenih procesa i osim otkrivanja nedostataka u poduzeću, istom nudi rješenja u vidu novih proizvoda i novih procesa.

Odnosno, lean menadžment znači stvaranje veće vrijednosti za kupca korištenjem manje resursa. Lean organizacija zna koje vrijednosti njihovi kupci zahtijevaju, te fokusira svoje ključne procese da kontinuirano dodaju vrijednost za kupca. Eliminacija gubitaka u cijelom procesu umjesto samo u određenim dijelovima sustava stvara procese u kojima je potreban manji ljudski napor, manje prostora, manje kapitala i manje vremena kako bi se izradio proizvod ili izvršila usluga.¹⁷

Lean menadžment se vrlo usko može povezati uz neke alate odnosno modele uz pomoću kojih je moguća eliminacija gubitaka u proizvodnom procesu. Neki od njih su JIT sustav (engl. just in time), kaikaku, mapiranje toka vrijednosti, TPM i sl.

¹⁷ Dostupno na: <http://www.galp.com.hr/index.php/program/lean-proizvodnja> (15.09.2016.)

2.4. Koncept potpunog upravljanja kvalitetom (TQM)

Koncept potpunog upravljanja kvalitetom je prvotno nastao u SAD-u, ali je svoje konačno unaprjeđenje – putem primjene – dobio u poduzećima u Japanu.

„Tradicionalni pristup kvaliteti podrazumijevao je utvrđivanje kvalitete proizvoda nakon završetka proizvodnje. Veliki troškovi koji su nastajali kao posljedica takvog utvrđivanja kvalitete proizvoda i usluga doveli su do zaključka da se osiguravanju kvalitete mora pristupiti na drugačiji način. Dotadašnje kontrole i testiranja proizvoda morali su se smijeniti suvremenijim, efikasnijim i efektivnijim pristupom pod nazivom potpuno upravljanje kvalitetom (*Total Quality Management - TQM*).“¹⁸

Sa sve dinamičnijim i samim time zahtjevnijim tržištem, poduzeća su s vremenom nailazila na probleme prilikom upravljanja i nadgledanja kvalitete. Mnoge prakse poslovanja i proizvodnje su uslijed promjena na tržištu dovedene do stupnja u kojem je njihova implementacija odnosno njihova daljnja provedba u poduzećima nosila više štete nego koristi – u kontekstu usporavanja procesa u poslovanju, nemogućnosti praćenja zahtjeva kvalitete na tržištu i tome slično.

Kao odgovor na navedene probleme menadžmenta poduzeća javio se novi model, tj. novo gledište upravljanja kvalitetom koje je omogućilo da se kvaliteta podigne na viši stupanj. Točnije, model koji omogućava podizanje konkurentnosti i bolje tržišne pozicije.

„TQM se pojavljuje kao odgovor zapada na vrlo uspješnu japansku poslovnu koncepciju – *kaizen*. *Kaizen* predstavlja procesno orijentirani način poslovnog razmišljanja nasuprot zapadnjačkoj usmjerenosti samo prema rezultatima.“¹⁹ (Tablica 1.)

¹⁸ Pekanov Starčević, D., Mijoč, J, Vrdoljak, T., (2012.), Mjerenje utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom na financijsku uspješnost hrvatskih poduzeća, *Ekonomski vjesnik*, Vol. XXV, Br. 2

¹⁹ Funda, Dragutin, *Modeli TQM organizacije*, Hrvatski zavod za norme, Zagreb. Dostupno na: <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/funda-d>

Tablica 1. Usporedba filozofije tradicionalnih modela upravljanja kvalitetom i filozofije potpunog upravljanja kvalitetom

Ranije	Novi trendovi
Inspekcija/kontrola	Planiranje, preventiva
Proizvodi	Proizvodi i usluge
Prilagodbenost specifikaciji	Prilagođeno korisniku
Procesi proizvodnje	Svi procesi
Empirizam	Statistička metodologija
Odvojenost od izvršnoga planiranja	Udio u planiranju
Suprotnost interesa dobavljača	Ekipni rad i suradnja s dobavljačima
Trening specijalista za kvalitetu	Trening za sve

Izvor: <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/funda-d> (01.09.2016.)

Potpuno upravljanje kvalitetom obuhvaća sljedeće ključne čimbenike :

- Resursi, tehnologija i održivi razvoj
- Ljudski čimbenik
- Korisnici.

Pri tome se potpuno upravljanje kvalitetom jednako posvećuje svakoj od navedenih karakteristika odnosno komponenti TQM sustava.

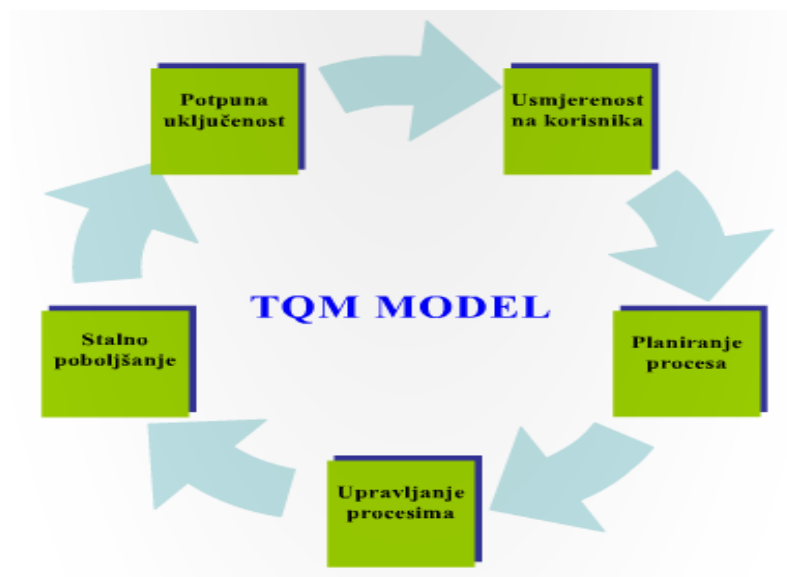
Dok se govori o komponenti resursa, tehnologije i održivog razvoja u kontekstu potpunog upravljanja kvalitetom, apelira se na potpuno upravljanje procesima u poduzeću te na organizaciju postojećih resursa na što je moguće optimalniji način u danim okolnostima kako bi poduzeće moglo izvući maksimum iz svoje pozicije na tržištu te interne situacije pokazatelja poslovanja koje trenutno ima.

Tehnologija se odnosi na upravljanje procesima. Pri tome je važno istaknuti sljedeću značajku ovog pristupa: potpuno upravljanje kvalitetom se ne obavezno provodi kroz svaki element i svaki proces poslovanja.

Kod TQM koncepta, ljudski čimbenik predstavlja jedan od važnije ali i kompleksnije kategorije koja se uključuje u ovaj koncept. Obzirom da potpuno upravljanje kvalitetom može implementacijom obuhvatiti čitavo poduzeće jedino ako obuhvati i ljudski faktor, neizostavno je obuhvatiti zaposlenike i sve ostale članove poduzeća (npr. dobavljače).

Kako bi poduzeće ostvarilo željeni cilj potrebno je procese koji su neophodni da se cilj realizira/ostvari analizirati, uočiti nepravilnosti, te unaprijediti te procese. No kako je ljudski faktor taj koji omogućava obavljanje aktivnosti u poduzeću, te kako upravo ljudski faktor te iste procese obavlja svakodnevno u svom radu, od velike je važnosti uskladiti sav ljudski faktor sa novom filozofijom poslovanja te rada uopće.

Pri tome je važno spomenuti da se koncept potpunog upravljanja kvalitete ne može implementirati jednom, i zatim zaključiti projekt implementacije TQM sustava. Suprotno tome, kako ovaj koncept pretpostavlja neprestanu kontrolu i sporedno njoj – unaprjeđenje procesa, bez provedbe redovitih kontrola prestaje i primjena TQM konceptata. (Slika 6.)



Slika 6. Model TQM-a

Izvor: <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/funda-d> (01.09.2016.)

Isto tako, problemi te nedostaci uočeni prilikom kontrole se rješavaju odmah – po uočavanju, a nikako kasnije. Odnosno, za razliku od tradicionalnih koncepata upravljanja kvalitetom koji kvalitetu proizvoda/procesa ispituju nakon što je proces već dao svoj output/rezultat, TQM probleme rješava u toku procesa.

Nadalje, još jedan vrlo važan čimbenik su korisnici. Sasvim je jasno da oni ovdje čine ključan element. Iako se nijedan od navedenih čimbenika ne može nazvati važnijim, a drugi manje važnim od ostalih, korisnici ipak imaju poseban značaj – ne samo u konceptu potpunog upravljanja kvalitetom nego i u poslovanju bilo kojeg poduzeća koje primjenjuje odnosno ne primjenjuje neku drugu filozofiju/koncept upravljanja (kvalitetom).

Pošto su „ključni dugoročni interesi poduzeća koje provodi ovaj koncept usmjereni na kvalitetu, a ne na kratkoročni profit, temeljni cilj TQM-a je da održi najveću vrijednost za kupca uz najniže troškove sve dotle dok se ostvaruje razuman profit i ekonomska stabilnost za poduzeće.“²⁰ Kako bi bilo moguće ostvariti cilj koje je poduzeće postavilo, neophodno je da se ostvari što je moguće veća razina zadovoljstva klijenata, odnosno, korisnika.

Model potpunog upravljanja kvalitetom se temelji na sljedećim pravilima²¹:

1. kvaliteta je udovoljavanje postavljenim zahtjevima – sve aktivnosti upravljanja, proizvodnje, financija i odnosa prema korisnicima moraju biti obavljane onako kako je dogovoreno, u skladu s postavljenim zahtjevima korisnika;
2. kvaliteta se temelji na prevenciji – obrazovanje uprave i zaposlenika, uglavnom planiranje, disciplina te primjer uprave temelj su za upravljanje kvalitetom;
3. standard kvalitete polazi od nepriznavanja defekata („nula-defekt“) – svaka greška u proizvodnji dobara ili usluga je nepotrebna i ne treba je prihvatiti kao normu (tolerira se 5% škarta);
4. mjerenje kvalitete je nužno tijekom procesa razvoja – cilj je unaprijed spriječiti nekvalitetu postavljanjem odgovarajućih norma upravljanja tijekom razvojnog procesa; nikakve naknadne radnje ne mogu „popraviti“ kvalitetu.

²⁰ Rupčić, Nataša, *Istina i zablude o cjelovitom upravljanju kvalitetom*. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/307882.Istina_i_zablude_o_cjelovitom_upravljanju_kvalitetom.pdf

²¹ Funda, Dragutin, *Modeli TQM organizacije*, Hrvatski zavod za norme, Zagreb. Dostupno na: <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/funda-d>

„Razvojem informatičke tehnologije i širokom primjenom statistike sve više se razvijaju postupci izvođenja TQM-a i njihove brojne modifikacije.“ Neke od njih su:

- PDCA (engl. *Plan, Do, Check, Act*),
- QFD (engl. *Quality Function Deployment*),
- FMEA (engl. *Failure Mode and Effects Analysis*),
- SDCA (engl. *Standard Do Control, Action*),
- DMAIC, (engl. *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*),
- Metoda sedam koraka,
- Metoda 20 ključeva,
- Sixsigma,
- Kaizen,
- Kanban,
- Poka-Yoke i brojni drugi.²²

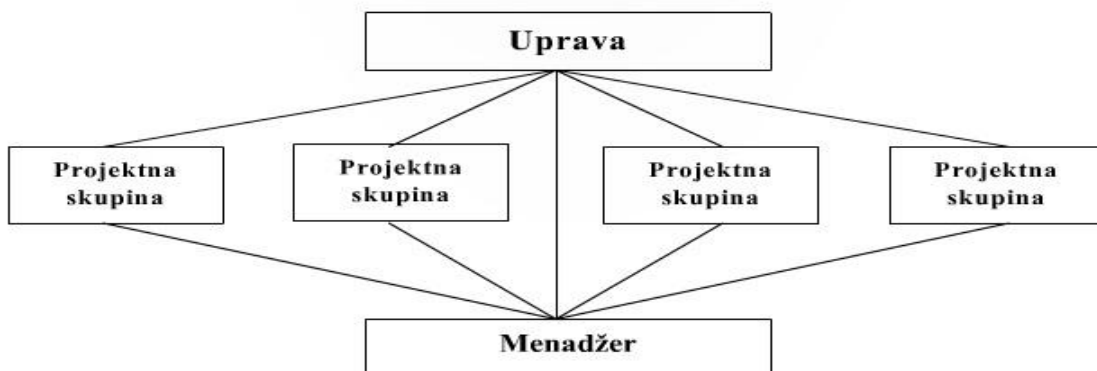
Kako je vrlo teško, pa i gotovo nemoguće odrediti TQM model koje bi moglo implementirati i koristiti svako poduzeće, razvijena su tri modela kao rezultat prilagodbe koncepata TQM-a od strane poduzeća koja se razlikuju po određenim specifičnostima u poslovanju.

Riječ je o sljedećim modelima:

- Projektni model
- Model za kvalitetu procesa, te
- Model za unapređivanje kvalitete.

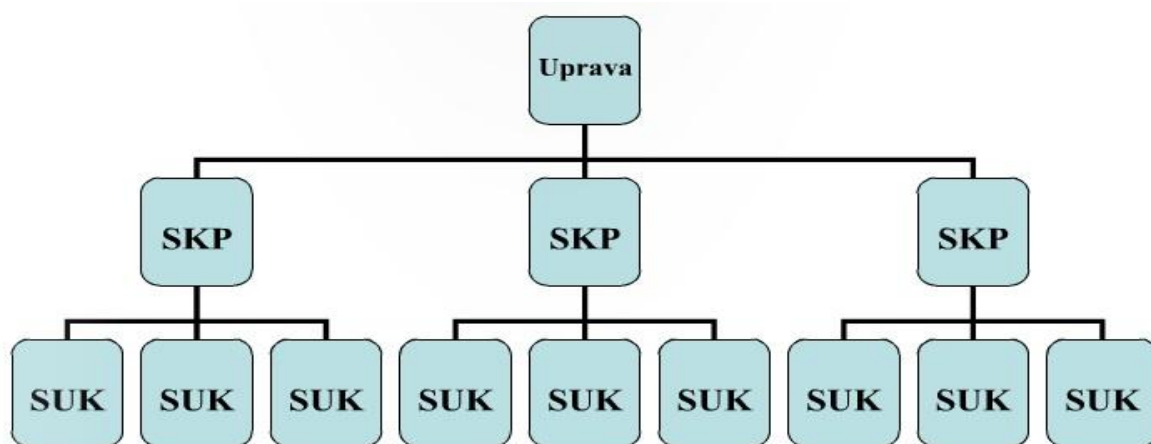
U nastavku se daje slikovni prikaz pojedinog modela.

²² Šiško Kuliš, M., *Istraživanje utjecaja osposobljenosti tvrtke za implementaciju TQM-a na efikasnost poslovanja tvrtke*, Technical Gazette 16, travanj 2009., str. 55-62



Slika 7. Projektni model

Izvor: Funda, D., Modeli TQM organizacije. Hrvatski zavod za norme, Zagreb. Dostupno na: <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/funda-d>



Slika 8. Model za kvalitetu procesa

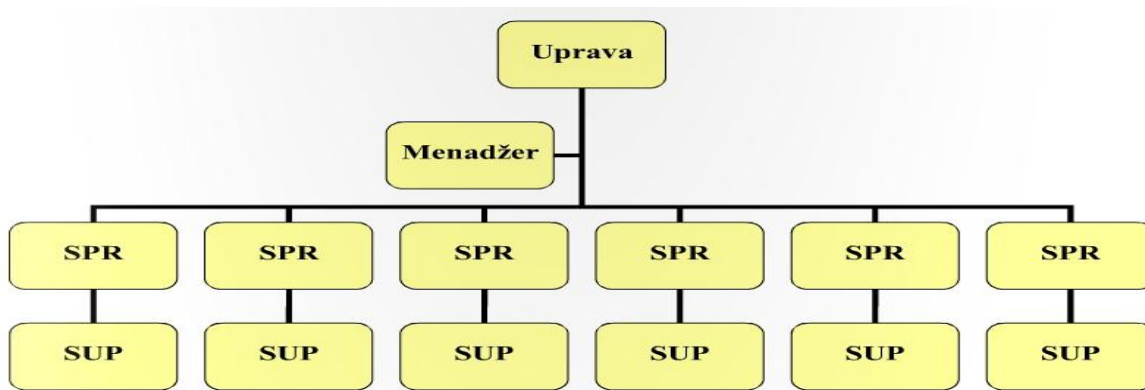
Izvor: Funda, D., Modeli TQM organizacije. Hrvatski zavod za norme, Zagreb. Dostupno na: <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/funda-d>

Pri tome se oznake odnose na sljedeće:

- SKP: skupina za kvalitetu procesa
- SUK: skupina za unapređenje kvalitete.

“Skupina za kvalitetu procesa je odgovorna za rad procesa i upravljanje radom procesa te provođenje poboljšavanja kritičkih procesa pod nadzorom uprave.”²³ (Slika 7.)

„Model za unapređivanje kvalitete predstavlja uvjet za implementaciju metode statističke kontrole procesa. Skupina za unapređivanje kvalitete nikada ne prestaje s radom, samo se povremeno mijenja njezin sastav.“²⁴ (Slika 8.)



Slika 9. Model za unapređivanje kvalitete

Izvor: Funda, Dragutin, *Modeli TQM organizacije*. Hrvatski zavod za norme, Zagreb. Dostupno na: <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/funda-d>

Model potpunog upravljanja kvalitetom rezultira poboljšanjem kvalitete proizvoda, smanjenjem povrata proizvoda, smanjenjem troškova usluživanja nezadovoljnih kupaca te drugim koristima koje u konačnici dovode do poboljšanja financijske uspješnosti poduzeća.²⁵

²³ Funda, D., *Modeli TQM organizacije*. Hrvatski zavod za norme, Zagreb. Dostupno na: <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/funda-d>.

²⁴ Prema Funda, D., *Ibidem*.

²⁵ Pekanov Starčević, D., Mijoč, J., Vrdoljak, T., (2012.), *Mjerenje utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom na financijsku uspješnost hrvatskih poduzeća*, *Ekonomski vjesnik*, Vol. XXV, Br. 2

3. ANALIZA POLITIKE UPRAVLJANJA KVALITETOM NA PRIMJERU KOMUNALNOG PODUZEĆA ČISTOĆA D.O.O.

3.1.O poduzeću Čistoća d.o.o.

Čistoća d.o.o. je ustanova za održavanje javne čistoće gradova Zadra, te sakupljanja i deponiranja otpada iz Zadra i Nina te općina Galovac, Kali, Novigrad, Poličnik, Posedarje, Preko, Privlaka, Ražanac, Sali, Starigrad, Sukošan, Škabrnje, Vrsi i Zemunik Donji. (Slika 9.)



Slika 10. Čistoća d.o.o. Zadar

Izvor: www.ezadar.hr (12.09.2016.)

Čistoća d.o.o. Zadar sve do 1996. godine posluje kao komunalno poduzeće, te je iste godine postalo društvo s ograničenom odgovornošću.

Čistoća d.o.o. Zadar već dugi niz godina uspješno održava čistoću Grada Zadra i njegove okolice. S godinama su uspješno rješavani postavljeni zadaci, poboljšavala se radna organizacija, modernizirana su sredstva rada, povećao se broj radnika i vozila te se širilo područje djelovanja i pružanja usluga čišćenja i odvoza otpada. Danas je ono moderno i uspješno komunalno poduzeće koje predanim radom svojih djelatnika nastoji zadovoljiti potrebe svih građana te im omogućiti život ljepšim, čistim i zdravijem okoliš.²⁶

Prema Izvratku iz sudskog registra trgovačkog suda u Zadru temeljni kapital poduzeća iznosi 9.239.600,00 kn, a predmet poslovanja tvrtke (Čistoća, usluge održavanja čistoće d.o.o.) je sljedeći:

- održavanje čistoće
- odlaganje komunalnog otpada
- trgovina na veliko ostacima i otpadom
- tehničko ispitivanje i analiza
- postupanje s opasnim otpadom
- sakupljanje otpada za potrebe drugih
- prijevoz opasnog i neopasnog otpada za potrebe drugih
- posredovanje u organizaciji oporabe ili zbrinjavanja otpada u ime drugih
- sakupljanje, uporaba ili zbrinjavanje (obrada, odlaganje i drugi način zbrinjavanja otpada), odnosno djelatnost gospodarenja posebnim kategorijama otpada
- skladištenje opasnog i neopasnog otpada
- stručni poslovi zaštite okoliša
- čišćenje snijega i leda s javno prometnih površina, uključujući i posipanje soli.

²⁶ Dostupno na: <http://www.cistoca-zadar.hr/povijest-tvrtke/> (12.09. 2016.)

Čistoća d.o.o. je poduzeće svjesno važnosti upravljanja otpadom u okolišu, kao i posljedice nedjelovanja u smislu manipulacije otpadom. Upravo nerazumijevanje problematike gospodarenja otpadom te slabu informiranost ovo poduzeće stavlja kao glavni uzrok problema zagađenja okoliša.

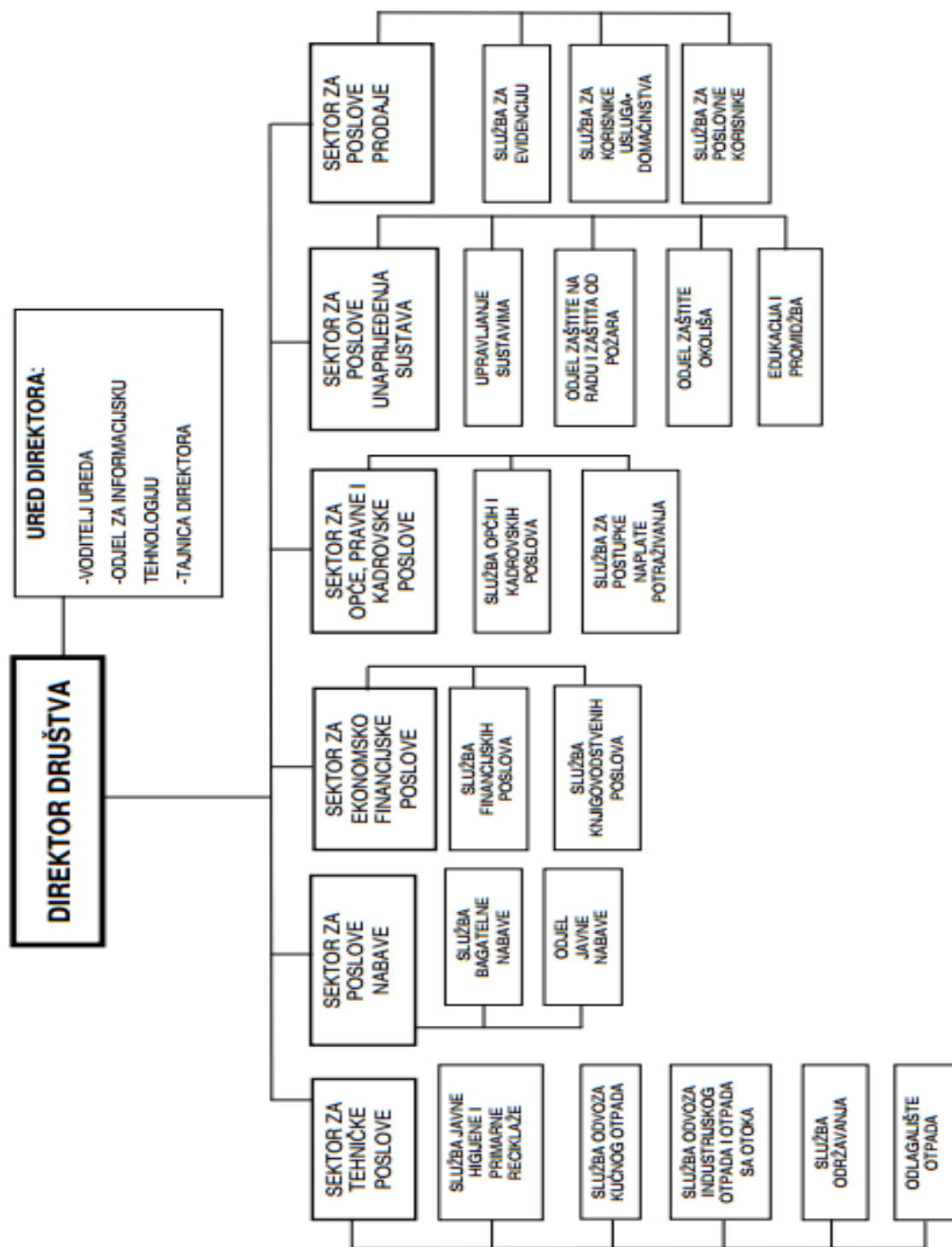
Stoga poduzeće Čistoća d.o.o. osim što obavlja poslove iz gore navedenih djelatnosti povremeno provodi odnosno pruža građanima edukativne radionice, u kojima se građane podučava o važnosti upravljanja otpadom – odnosno – brizi o okolišu.

Pri tome čistoća d.o.o. vrši izbor najboljih načina, poruka, sredstava, promidžbenih materijala, kao jamstvo za učinkovito provođenje akcija i ostvarivanje postavljenih ciljeva. Provođeci cjeloviti sustav gospodarenja otpadom, poduzeće teži ostvarivanju kvalitete života pojedinca i društva.

O veličini poduzeća najbolje govore podaci o broju i strukturi zaposlenih. Naime, poduzeće zapošljava čak 357 djelatnika od kojih je najveći dio raspoređen u 112 vozila različite namjene:²⁷ (Slika 11.)

- Autosmećarke - 43
- Autopodizači - 14
- Kiperi – 7
- Kiperi / grajferi - 2
- Abrolkiper - 3
- Usisavači javno prometnih površina - 11
- Peračice ulica - 3
- Čistilice - 6
- Vozilo za pranje kontejnera - 1
- Specijalna vozila za zbrinjavanje otpada - 4
- Dostavna vozila - 16
- Osobna vozila - 4
- Mopedi - 6
- Radna vozila (traktori, freze, prikolice) – 22

²⁷ Dostupno na: <http://www.cistoca-zadar.hr/o-nama-1/tvrtka-danas-7/> (12.09.2016.)



Slika 11. Organizacijska shema društva Čistoća d.o.o. Zadar

Izvor: [http://www.cistoca-zadar.hr/repos/doc/organizacijska_shema_Drustva_2016\[2\].pdf](http://www.cistoca-zadar.hr/repos/doc/organizacijska_shema_Drustva_2016[2].pdf) (03.09.2016.)

3.2. Upravljanje kvalitetom u poduzeću Čistoća d.o.o. Zadar

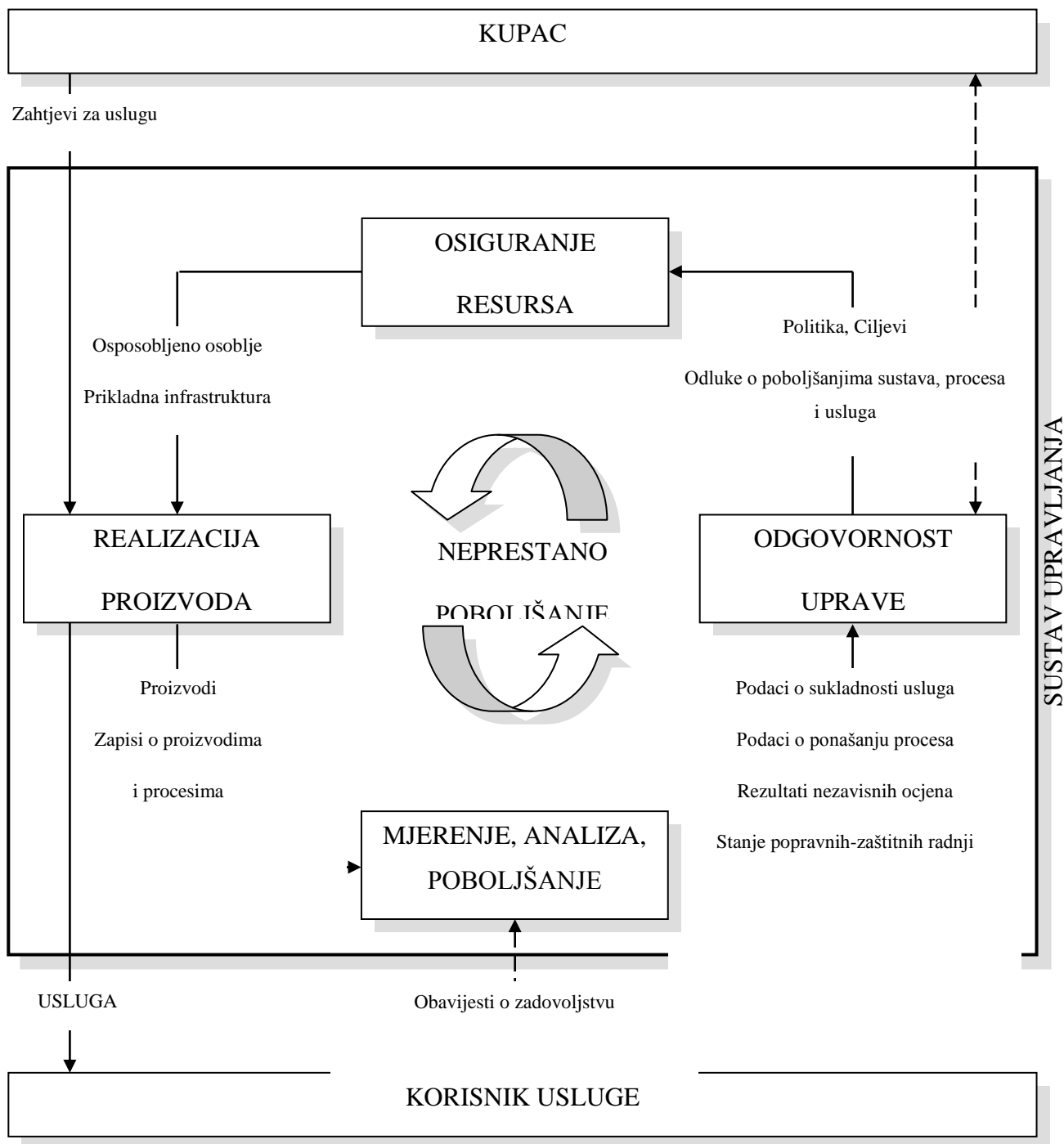
Čistoća d.o.o. je uspostavila sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima već spomenute norme ISO 9001:2008. Sustav upravljanja kvalitetom je u ovom poduzeću uspostavljen i održavan kao proces kojemu zahtjevi kupaca predstavljaju ulaznu vrijednost, a usluga koja je sukladna tim zahtjevima je izlazna vrijednost, odnosno rezultat procesa.

Ovo je jedan od boljih primjera implementacije sustava upravljanja kvalitetom u Republici Hrvatskoj. Iako poduzeće ne djeluje na razini cijele Republike Hrvatske (kao jedan od faktora promatranja veličine poduzeća, odnosno obujma njegovog poslovanja), gdje poduzeće shvaća važnost faktora klijenta u upravljanju kvalitetom, radi čega upravo zahtjeve kupaca postavlja kao ulaznu vrijednost u proces upravljanja.

Navedeno znači da se cijeli proces upravljanja kvalitetom bazira na željama i potrebama kupaca, te se svaka aktivnost u poduzeću planira na način da se ostvari cilj pružanja najvećeg stupnja kvalitete korisniku usluga. To ujedno predstavlja izlaznu vrijednost, odnosno rezultat procesa.

Pri tome se sustav upravljanja kvalitetom u poduzeću sastoji od pojedinačnih zadataka i aktivnosti koje je potrebno obaviti kako bi se u konačnici ostvarila konačna vrijednost za korisnike usluga poduzeća Čistoća d.o.o. Zadar.

Sustav upravljanja kvalitetom te ostali integrirani sustavi se sastoje od manjih, međusobno povezanih procesa. Svaki od tih procesa ima svoga vlasnika, osobu koja je odgovorna da se kroz provedbu procesa primljene ulazne vrijednosti pretvore u planirane izlazne vrijednosti. Model procesno utemeljenog sustava upravljanja kvalitetom zajedno s pripadajućim procesima prikazan je na slici 10., a utvrđeni procesi u Društvu Čistoća d.o.o. su prikazani u tablici 1.



Slika 12. Model procesno utemeljenog sustava upravljanja kvalitetom

Izvor: Čistoća d.o.o. (2015): Priručnik sustava, politika upravljanja kvalitetom, energijom, zaštitom okoliša, zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu, Zadar, str.9.

Tablica 2. Utvrđeni procesi u Društvu Čistoća d.o.o.

#	Proces	Dokument	Vlasnik
1.	Upravljanja dokumentima	PS-1.01, 4.2.3 + RP-40.01	Predstavnik uprave
2.	Upravljanja zapisima	PS-1.01, 4.2.4 + RP-40.02	Predstavnik uprave
3.	Strateško upravljanje kvalitetom	PS-1.01, 5.3 + 5.5 i RP-41.01	Direktor Društva
4.	Izobrazba	PS-1.01, 6.2.2 + RP-43.01	Predstavnik uprave
5.	Nabava	PS-1.01, 7.3 i RP-11.01 + RP-11.02	Odgovorna osoba za poslove nabave
6.	Planiranje realizacije usluga	PS-1.01, 7.1	Odgovorne osobe za procese u tehničkom sektoru
7.	Realizacija usluga	PS-1.01, 7.4	Odgovorne osobe za procese u tehničkom sektoru
8.	Upravljanja nadzornim i mjernim uređajima	PS-1.01, 7.4.5	Predstavnik uprave
9.	Praćenje zadovoljstva kupca	PS-1.01, 8.2.1	Osoba za edukaciju i promidžbu
10.	Unutrašnja ocjena kvalitete	PS-1.01, 8.2.2 i RP-44.01	Predstavnik uprave
11.	Nadzor i mjerenja kvalitete usluga	PS-1.01, 8.2	Odgovorne osobe za procese u tehničkom sektoru
12.	Upravljanja nesukladnom uslugom	PS-1.01, 8.3 i RP-42.01	Predstavnik uprave
13.	Analiza podataka	PS-1.01, 8.4	Predstavnik uprave
14.	Popravne i zaštitne radnje	PS-1.01, 8.5.2 + 8.5.3	Predstavnik uprave

Izvor: Čistoća d.o.o. (2015): Priručnik sustava, politika upravljanja kvalitetom, energijom, zaštitom okoliša, zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu, Zadar, str.11.

Prilikom upravljanja navedenim procesima, neprestano se provodi kontrola točnosti njihove izvedbe. Svi procesi se planiraju na način da se osigura njihov maksimalno djelotvoran rad uz osiguravanje potrebnih resursa.

Tako organizirani procesi primjenjuju neke aktivnosti za postizanje planiranih rezultata te se redovito prate, mjere, analiziraju te neprekidno usavršavaju.

Jednom implementiran sustav upravljanja kvalitetom poduzeće mora neprestano provjeravati, odnosno pratiti i mjeriti kvalitetu i ispravnost napravljenih procesa. Čistoća d.o.o. prati i mjeri:

- zadovoljstvo korisnika
 - analiza dobivenih odgovora iz anketnih upitnika
 - analiza osobnih poslovnih kontakata: sugestije za poboljšanje

- žalbe i primjedbe korisnika (reklamacije, telefonski pozivi)
- analiza Internet anketa i e-mail uputa
- daje unutrašnju ocjenu (zbog utvrđivanja sljedećeg):
 - postojanja dokumentacije integriranog sustava upravljanja
 - Primjerenosti dokumentacije za osiguranje djelotvornog rada procesa i ispunjavanja ciljeva društva
 - Stupnja primjene utvrđenih postupaka
 - Prilike za poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom i pripadajućih procesa
- nadzire i mjeri proces
 - upravljanje procesom
 - potvrđivanje procesa
 - uviđanje prilika za poboljšanje procesa
- nadzire i mjeri usluge
 - pravovremenost dogovorene usluge
 - pravovremenost i kvaliteta ulaznih proizvoda/usluga
 - sukladnost sustava upravljanja kvalitetom
- upravlja nesukladnom uslugom
 - pronalaženje i poduzimanje radnje za uklanjanje uzroka nesukladnosti
 - odluka o daljnjem postupku s nesukladnom uslugom
 - dokumentiranje postojanja nesukladnosti i drugih povezanih spoznaja

Čistoća d.o.o. provodi analizu prikupljenih podataka se kako bi ocijenili rezultate procesa u usporedbi s njihovim ciljevima, kako bi utvrdili uzroke problema te kako bi identificirali područja mogućih poboljšanja. Gdje je to primjenjivo koriste se statističke metode za analiziranje podataka i donošenje zaključaka.

Pri tome se rezultati analize gore navedenih praćenih odnosno mjerenih kategorija prezentiraju kao izvještaji u vezi zadovoljstva korisnika, kvalitete dobavljača, značajki i trendova proizvoda/usluge i procesa, prilika za poboljšanje, uzroka otkrivenih nesukladnosti, stanja resursa te u vezi uspješnosti poslovanja.

Čistoća d.o.o. Zadar provedene analize provodi aktivnosti poboljšavanja gore navedenih kategorija upravljanja kvalitetom:

- neprekidno poboljšavanje
- popravne radnje
- zaštitne radnje.

3.3. Politika upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša, energijom i zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u poduzeću Čistoća d.o.o. Zadar

U Društvu Čistoća d.o.o. je definirana politika upravljanja kvalitetom, energijom, zaštitom okoliša i zaštite zdravlja i sigurnošću na radu i redovito se nadzire tako da:

- bude u skladu sa sveukupnom poslovnom politikom i vizijom budućnosti društva,
- upućuje na stalno poboljšavanje djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom,
- upućuje na potrebu postizanja zadovoljstva korisnika
- osigurava okvir za utvrđivanje i ocjenu ciljeva kvalitete,
- bude razumljiva na svim organizacijskim razinama društva.

Politika je propisana u dokumentu PS-1.02, te je odobrena od strane direktora Društva. Dostupna je svim djelatnicima, te se ističe u zajedničkim prostorijama. Vrlo je važno da svi djelatnici budu upoznati sa politikom upravljanja kvalitetom, a njen tekst navodi sljedeće:

Politika upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša, energijom i zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu Čistoće d.o.o. temelji se na zadovoljstvu korisnika usluga Društva, očuvanju i zaštiti okoliša, i energetske učinkovitosti te prevenciju ozljeda i oboljenja. Opseg integriranog sustava se odnosi na sakupljanje otpada, čišćenje javno prometnih površina te zbrinjavanje otpada, pogotovo na lokacijama djelovanja Čistoće d.o.o.²⁸

Sve aktivnosti vođene su s namjerom baziranom na osiguranju visoke razine kvalitete djelovanja, te osiguranju zaštite okoliša, i energetske učinkovitosti, sprječavanju onečišćenja i negativnih utjecaja na okoliš, u skladu sa aspektima zaštite okoliša. Isto tako sve aktivnosti su vođene sa namjerom preventivnog djelovanja u svrhu onemogućavanja pojave incidentnih situacija te kontinuirano poboljšanje sustava zaštite okoliša, energije i zaštite zdravlja i sigurnosti.

Čistoća d.o.o. će politiku ostvarivati na sljedeći način:

- poštivanjem svih zakonskih propisa, aspekata okoliša, te identificiranih opasnosti i rizika i drugih normi vezanih za poslovanje tvrtke, te ih nastojati provesti na ekološki, energetski i sigurnosno prihvatljiv način
- redovitom osposobljavanjem svojih zaposlenika u poznavanju zakonskih propisa, sredstava za rad i svim tehnološkim inovacijama vezanim za struku, te vezanih za sustav upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša, energijom i sigurnošću i zaštitom na radu, u svrhu podizanja ekološke svijesti, kvalitete i sigurnošću na radu

²⁸ Dostupno na: <http://www.cistoca-zadar.hr/o-nama-1/politika-upravljanja-kvalitetom-energijom-zastitom-okolisa-zastitom-zdravlja-i-sigurnoscu-na-radu-11/> (01.09.2016.)

- investiranjem u održavanje i nabavku energetski učinkovitih novih sredstava i opreme potrebnih za obavljanje usluga odvoza i zbrinjavanje otpada, te osiguranja sustava zaštite okoliša, energije i zaštite zdravlja i sigurnosti na radu
- ispunjenjem očekivanja i zahtjeva korisnika svojih usluga, te ostalih zainteresiranih strana na razini ekološke, energetske i sigurnosne prihvatljivosti.

Sama provedba politike upravljanja kvalitetom osim implementacije procesa kvalitete podrazumijeva i kontinuirano praćenje i mjerenje procesa. Čistoća d.o.o. provođenje postavljene politike mjeri tako da na prvom mjestu provjerava zadovoljstva korisnika usluga. Na temelju toga Društvo može zaključiti o uspješnosti provedenih procesa, jer zadovoljstvo korisnika označava rezultat implementacije procesa.

Čistoća d.o.o. nakon toga analizira uspješnost obavljenih poslova te provodi analizu incidentnih situacija te provodi preventivne i korektivne mjere. Shvaćajući važnost edukacije zaposlenika, Čistoća d.o.o. redovito educira osoblje te obavlja nabavu nove opreme kako bi istima omogućila što je moguće lakše, odnosno brže i jednostavnije, te samim time produktivnije obavljanje potrebnih poslova. Oprema se nabavlja sukladno tehnološkim zahtjevima struke te ekološkim i energetskim standardima i standardima u svrhu zaštite na radu i sigurnosti kako zaposlenih tako i svih ostalih sudionika u poslovanju Društva.

Mjerenje provođenja politike upravljanja kvalitetom, okolišem i sigurnošću se nadalje provodi i mjerenjem financijskih rezultata. Financijski rezultat je osim mjerenja zadovoljstva korisnika usluga jedan od značajnijih pokazatelja uspješnosti planiranih te posebno organiziranih procesa (prema principima sustava upravljanja kvalitetom), jer se kroz financijski rezultat ogleda zadovoljstvo korisnika čitavim procesom koji generira poduzeće.

Poduzeće projektiranjem i renoviranjem također mjeri implementiranu politiku, te pri tome u obzir uzima energetska učinkovitost. Prati i analizira postavljene energetske pokazatelje, a svu politiku Društvo primjenjuje odlučno odnosno dosljedno te kontinuirano, pri čemu u njenoj provedbi sudjeluju svi članovi društva.

Politika upravljanja kvalitetom ovog poduzeća se može promatrati i kroz postavljenje ciljeve poduzeća. To su strateški i godišnji ciljevi poduzeća. Pravilno planirajući i organizirajući ostvarenje postavljenih ciljeva, poduzeće mora svaki proces neophodan za njihovo ostvarenje prilagoditi na način da bude u skladu sa principima upravljanja kvalitetom.

Pri tome treba voditi računa o tome da strateški ciljevi društva ispunjavaju godišnje ciljeve sustava.

Ciljevi sustava moraju biti u skladu s politikom, moraju biti ostvarivi i moraju pokrivati sadašnje i buduće potrebe društva kako bi se kroz njihovo ostvarenje zadovoljile sve zainteresirane strane.

Godišnji ciljevi kvalitete donose se planiranjem za svaku kalendarsku godinu, prije njena početka, i dokumentiraju u zapisu Godišnji ciljevi sustava (OB-45.01). To su konkretni i mjerljivi projektni ciljevi koji se postavljaju iz razloga uvođenja novih ili poboljšavanja postojećih usluga, procesa ili sustava, a sve kako bi dosegli željeni rezultat očitovan kroz strateške ciljeve društva. Zapis Godišnji ciljevi kvalitete uz svaki pojedinačni cilj definira odgovornu osobu i krajnji rok za dostizanje tog cilja.

Planiranje sustava upravljanja kvalitetom se veže uz strateške ciljeve i obuhvaća planove razvoja ciljeva kvalitete i plan unutrašnjih ocjena kvalitete kao i plan edukacije. Planiranje u ovom kontekstu se ispisuje na sljedećim obrascima:

- godišnji ciljevi (OB-45.01)
- godišnji program izobrazbe (OB-43.01)
- godišnji program unutrašnjih ocjena (OB-44.01).

Sustav upravljanja kvalitetom podrazumijeva sustav kojim se utvrđenom politikom i planiranim ciljevima nastoji ostvariti zadovoljstvo korisnika usluga. Pri tome politika podrazumijeva strategiju ostvarivanja kvalitete krajnjeg rezultata.

No ne valja zanemariti činjenicu da koncept upravljanja kvalitetom podrazumijeva integriranje svih procesa u poduzeću koji su uključeni u krajnji rezultat, pa tako i politiku, i strategiju društva i sustava, i izvedbene procese, i tehnološki aspekt izvedbe poslova – treba prilagoditi politici sustava upravljanja kvalitetom.

Integrirani sustav upravljanja je skup dvaju ili više različitih pojedinačnih sustava upravljanja uklopljenih u jedan međusobno usklađen sustav upravljanja.²⁹ Kako je u praksi implementacija integriranih sustava upravljanja u poduzećima sve češća, to je pokazatelj promijene svijesti o važnosti upravljanju kvalitetom uopće, a ponajviše promijene shvaćanja integracije više modela upravljanja kvalitetom.

Kvaliteta ne samo da u konačnici jača poziciju poduzeću u kontekstu konkurentnosti nego poduzeću osigurava i efektivnost proizvodnih procesa.

Pravilna organizacija poslovanja poduzeća (dakle organizacija toka procesa u poduzeću te planiranja aktivnosti koje te procese čine maksimalno isplativima, produktivnima i u konačnici – kvalitetnima) čitavo poslovanje vodi prema većem stupnju kvalitete organizacije čitavog sustava poslovanja tog poduzeća.

Pri većoj kvaliteti (ovdje se govori u kontekstu kvalitete organizacije poslovanja kao jedne od kategorije sustava upravljanja kvalitetom) organizacije poslovnih procesa, pojedini poslovi u poduzeću zahtijevaju veći stupanj preciznosti te veći stupanj stručnog znanja zaposlenika poduzeća.

Poduzeća time idu korak više ka izvrsnosti poslovanja. To u konačnici ne samo da pojedino poduzeće čini konkurentnijim nego ima takav utjecaj na tržištu da svojim primjerom uspješnog poslovanja kao rezultatom implementacije integriranih sustava upravljanja kvalitetom drugim poduzećima pokazuje smisao takvog načina poslovanja.

Uz širenje svijesti o važnosti primjene takvih koncepata u poslovanju, poduzeća se međusobno potiču na sve veću kvalitetu ne samo proizvoda kao outputa koji zadovoljavaju potrebu korisnika, nego i kvalitetu organizacije procesa.

²⁹ Britvić, J., Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 72-80.

Ono što čini razliku između uspješnih i onih manje uspješnih poduzeća je upravo organizacija poslovanja. Točnije, sposobnost i znanja te iskustvo menadžmenta koji je sposoban u neko poduzeće implementirati modele poslovanja koji najbolje odgovaraju specifičnostima poslovanja pojedinog poduzeća.

Kada se govori o politici sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću Čistoća d.o.o. Zadar, valja istaknuti da menadžment integraciju modela upravljanja kvalitetom smatra neizostavnom od modela upravljanja kvalitetom zaštite okoliša, energije, zaštite zdravlja te sigurnosti na radu.

Čistoća d.o.o. upravlja radnom okolinom u svojim skladišnim i uredskim prostorijama tako da je održava na razini koja potrebna za postizanje sukladnosti usluga sa zahtjevima, ali tako da je u skladu s Pravilnikom o zaštiti na radu.

Radni postupci za procese realizacije usluga, tamo gdje je potrebno, određuju primijenjena zakonska i interno propisana mjerila za radnu okolinu.

3.3.1. ISO standardi

U prvom redu kupci pa zatim i konkurentnost bili su dovoljni da uprava pokrene postupak procjene potrebe uvođenja sustava upravljanja kvalitetom. Ova procjena završila je zaključkom o potrebi uvođenja sustava: posao oko uvođenja započeo je u ljeto 2002. godine imenovanjem predstavnika uprave za kvalitetu.³⁰

Tim za uvođenje sustava je formiran 2002. godine, te je samim time započet i proces edukacije i informiranja osoblja u Društvu Čistoća d.o.o. Godine 2003. je odabran konzultant, te je time započela prilagodba procesa zahtjevima ISO norme.

Prilagodba implementaciji je proces koji traje možda i dulje od ostalih procesa neophodnih za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom (putem ISO standarda). Osim procesa koje je

³⁰ Dostupno na: <http://www.cistoca-zadar.hr/o-nama-1/iso-standardi-10/> (01.09.2016.)

potrebno isplanirati, potrebno je zaposlenike prilagoditi novim procesima u poduzeću, što predstavlja možda i najveću problematiku implementacije.

Prije implementacije procesa u samo poduzeće, potrebno je prilagoditi dokumentaciju (2003. godina kod poduzeća Čistoća d.o.o.). Poduzeće je 2003. godine uočilo određene nepravilnosti u poslovanju koje je do 2004. godine bilo potrebno ispraviti, odnosno prilagoditi zahtjevima ISO normi.

Prilagodba je uspješno obavljena 2004. godine, te je međunarodna certifikacijska kuća izdala certifikat ISO 9001:2000 27. rujna 2004. na period od 3 godine uz posjete održavanja koje će se provoditi svakih 6 mjeseci. U listopadu 2007. godine u organizaciji je, a prema planu certifikatora, izvršen proces recertifikacijske provjere sustava upravljanja kvalitetom u skladu sa normom ISO 9001:2000.³¹

Kako je u međuvremenu Republika Hrvatska pristupila Europskoj uniji, bilo je neophodno da Čistoća d.o.o. svoje poslovanje prilagodi politici zaštite okoliša. U prilog tome, kako je Čistoća d.o.o. poduzeće čija je djelatnost upravo briga o okolišu (u smislu njegova očuvanja zbrinjavanjem otpada (i ostalim aktivnostima)), bilo je neophodno da poduzeće započne sa uspostavom sustava upravljanja okolišem prema međunarodnoj normi ISO 14001:2004.

Kako je do tog trenutka Čistoća d.o.o. Zadar već imala implementiran sustav upravljanja kvalitetom, postojeći je bilo potrebno uskladiti sa novim sustavom upravljanja očuvanjem okoliša prema zahtjevima odnosno normama Europske unije.

Prije usklađivanja je bilo neophodno provesti analizu postojećeg sustava te provjeriti usklađenost sa zahtjevima norme. Godine 2007. je izrađena potrebna dokumentacija i provedeno usklađivanje upravljanja zaštitom okoliša sa zahtjevima ISO 14001:2004 norme.

Samim time je Čistoća d.o.o. Zadar bila četvrto poduzeće koje je u zadarskoj županiji uspjelo ostvariti ovaj certifikat.

Ulaskom u Europsku uniju i sve većim zahtjevima koji su se postavljali pred Čistoću d.o.o., te visoke razine društveno odgovornog ponašanja, tvrtka prepoznaje potrebu za uvođenjem i

³¹ Dostupno na: <http://www.cistoca-zadar.hr/o-nama-1/iso-standardi-10/> (01.09.2016.)

trećeg sustava upravljanja i to BS OHSAS 18001:2007 odnosno sustava upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu. Paralelno sa uvođenjem navedene norme proveden je proces integracije sva tri sustava.³²

BS OHSAS 18001:2007 daje zahtjeve za sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću pri radu s ciljem upravljanja rizicima po život i zdravlje radnika i drugih zainteresiranih strana, kao i stalnim poboljšanjem sigurnosti svih procesa koje organizacija provodi. Istovremeno organizacija mora procese planirati, pripremiti i organizirati u skladu s važećim primjenjivim zakonskim i podzakonskim propisima iz područja sigurnosti i zaštite zdravlja.³³ (Slika 13.)



Slika 13. Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu

Izvor: www.signal03.ru (12.09.2016.)

Specifičnost OHSAS 18001 norme je u tome što je primjenjiva sa normama ISO 9001 i normom ISO 14001. Samim time ona olakšava proces integracije sva tri navedena sustava normi u jedan integrirani sustav.

³² Dostupno na: <http://www.cistoca-zadar.hr/o-nama-1/iso-standardi-10/> (12.09.2016.)

³³ Dostupno na: <http://www.tuv-nord.com/hr/certifikacija-sustava/ohsas-18001-456.htm> (15.09.2016)

Slijedom navedenih događaja i visoko podignutih kriterija Čistoća d.o.o. 2015. godine uvodi još jedan standard i to vezano za Sustav upravljanja energijom ISO 50001:2011, te iste godine dobiva i certifikat za navedenu normu. Potrebno je istaknuti da je certifikat za navedeni sustav, koji je Čistoća d.o.o. zaslužila, među prvih 10 tvrtki certifikata dodijeljenih u Hrvatskoj.³⁴

Nezavisna europska norma za energetske sustave upravljanja (16001:2009) je objavljena 2009. godine, dok je norma ISO 50001:2011 zamijenila prethodnu normu. Ova norma je ostvarila utjecaj na čak 60% potrošnje energije u svijetu. (Slika 14.)



Slika 14. Norma za energetske sustave upravljanja

Izvor: www.energetika.postrosac.hr (12.09.2016.)

Ova norma se može koristiti samostalno ili sa drugim sustavima upravljanja. Da bi se to postiglo, prilikom konstruiranja norme za energetske sustave upravljanja se vodilo računa o tome da norma bude kompatibilna sa normom ISO 14001 za sustav upravljanja okolišem, te sa drugim normama koje su među najčešćima koje se primjenjuju u poslovanju poduzeća.

Norma ISO 50001:2011 se primjenjuje na aktivnosti koje su pod nadzorom poduzeća. Norma omogućuje organizacijama da:³⁵

³⁴ Dostupno na: <http://www.cistoca-zadar.hr/o-nama-1/iso-standardi-10/> (12.09.2016.)

³⁵ Dostupno na: http://www.siq.hr/ocjenjivanje_sustava_upravljanja/iso_50001_sustav_upravljanja_energijom/ (10.09.2016.)

- osmisle energetska politiku;
- identificiraju specifična područja potrošnje energije i prostora za povećanje energetske učinkovitosti;
- identificiraju i prate zakonske uvjete i druge zahtjeve;
- uspostave energetske ciljeve i prioritetne aktivnosti;
- osiguraju sredstva, funkcije, odgovornosti i ovlasti u području gospodarenja energijom;
- uspostave praćenje, pregleda i ocjene energetske djelatnosti kako bi se osiguralo funkcioniranje sustava upravljanja energijom, onako kako smo zamislili, a za postizanje ciljeva energetske politike;
- prilagode se promjenjivim okolnostima.

4. ZAKLJUČAK

Sam pojam kvalitete predstavlja određeni stupanj izvrsnosti koji organizacija može postići u isporučivanju proizvoda ili usluga svojim korisnicima. Sa druge strane, upravljanje kvalitetom se može definirati kao upravljanje kategorijama kvalitete proizvoda, kvalitete usluge u tijeku procesa potrošnje proizvoda, korektnog odnosa prema zaposlenicima, poštenog odnosa prema vlasti, poštivanja zakona, morala i običaja, te u kategoriji zaštite okoliša i opće sigurnosti u procesu proizvodnje i potrošnje proizvoda. Važnost upravljanja kvalitetom leži u činjenici da današnja tržišna utakmica među konkurentnim poduzećima te sve veći zahtjevi korisnika zahtijevaju i višu razinu zadovoljavanja potreba i zahtjeva korisnika. Kako bi poduzeća to mogla ostvariti, neophodno je da poslovanje prilagođavaju tržištu. Točnije, implementacija modela upravljanja kvalitetom predstavlja neizostavan sustav integriran u poslovanje današnjih poduzeća. Pri tome se posebno ističe model potpunog upravljanja kvalitetom (TQM, engl. *Total Quality Management*), pri kojem predmet upravljanja kvalitetom nije jedna ili nekoliko kategorija u poduzeću nego kompletno poduzeće, uključujući ljudski faktor (zaposlenici, dobavljači i dr.), proizvodne procese, klijente i tome slično.

Poduzeće Čistoća d.o.o. Zadar je poznato po izvrsnosti u svom poslovanju, a koja je rezultat primjene modela upravljanja kvalitetom. Poduzeće danas zapošljava 357 djelatnika te posjeduje 112 vozila različite namjene. Obavljajući djelatnosti održavanja čistoće, odlaganja komunalnog otpada, postupanja s opasnim otpadom, prijevoza otpada za potrebe drugih, posredovanja u organizaciji zbrinjavanja otpada (u ime drugih) i tome slično, Čistoća d.o.o. je implementirala model procesno utemeljenog sustava upravljanja kvalitetom, te poslovne procese prilagodila ISO standardima (normama) kao što su ISO 9001:2000 za upravljanje kvalitetom, ISO 14001:2004 za sustav upravljanja okolišem, BS OHSAS 18001:2007 za sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu, te norma ISO 50001 za energetske sustave upravljanja.

Čistoća d.o.o. Zadar je na četvrtom mjestu u Zadarskoj županiji po uvođenju sustava upravljanja kvalitetom u poslovanje, što uvelike rezultira na korisnike usluga koje ovo poduzeće pruža. Time poduzeće zadovoljavanjem zahtjeva korisnika jača svoju poziciju na tržištu te si osigurava mogućnost kontinuiranog poslovanja u ovoj djelatnosti.

LITERATURA

1. Britvić, J., Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 72-80.
2. Funda, D., Sustav upravljanja kvalitetom u logistici, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Hrvatska, str. 94-98.
3. Pekanov Starčević, D., Mijoč, J, Vrdoljak, T., (2012.), Mjerenje utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom na financijsu uspješnost hrvatskih poduzeća, Ekonomski vjesnik, Vol. XXV, Br. 2
4. Ribić, D., (2016), Sustavi upravljanja kvalitetom – upravljanje kvalitetom, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici
5. Rupčić, Nataša, *Istina i zablude o cjelovitom upravljanju kvalitetom*. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/307882.Istina i zablude o cjelovitom upravljanju kvalitetom.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/307882.Istina_i_zablude_o_cjelovitom_upravljanju_kvalitetom.pdf)
6. Šiško Kuliš, M., *Istraživanje utjecaja osposobljenosti tvrtke za implementaciju TQM-a na efikasnost poslovanja tvrtke*, Technical Gazette 16, travanj 2009., str. 55-62
7. <http://www.cistoca-zadar.hr/o-nama-1/iso-standardi-10/> (01.09.2016.)
8. <http://www.cistoca-zadar.hr/o-nama-1/politika-upravljanja-kvalitetom-energijom-zastitom-okolisa-zastitom-zdravlja-i-sigurnoscu-na-radu-11/> (01.09.2016.)
9. <http://www.cistoca-zadar.hr/o-nama-1/tvrtka-danas-7/> (12.09.2016.)
10. <http://www.galp.com.hr/index.php/program/lean-proizvodnja> (15.09.2016.)
11. http://www.siq.hr/ocjenjivanje_sustava_upravljanja/iso_50001_sustav_upravljanja_energijom/ (10.09.2016.)
12. <http://www.tuv-nord.com/hr/certifikacija-sustava/ohsas-18001-456.htm> (15.09.2016)

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. ISO 9001 (1) (2)	9
Slika 3. ISO 14001 (1) (2)	9
Slika 5. Six sigma	11
Slika 6. Model TQM-a	15
Slika 7. Projektni model	18
Slika 8. Model za kvalitetu procesa.....	18
Slika 9. Model za unapređivanje kvalitete	19
Slika 10. Čistoća d.o.o. Zadar.....	20
Slika 11. Organizacijska shema društva Čistoća d.o.o. Zadar.....	23
Slika 12. Model procesno utemeljenog sustava upravljanja kvalitetom	25
Slika 13. Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu	35
Slika 14. Norma za energetske sustave upravljanja	36
Tablica 1. Usporedba filozofije tradicionalnih modela upravljanja kvalitetom i filozofije potpunog upravljanja kvalitetom	14
Tablica 2. Utvrđeni procesi u Društvu Čistoća d.o.o.....	26

SAŽETAK

Upravljanje kvalitetom ima vrlo velik značaj prilikom ostvarivanja konkurentnosti na tržištu. Pošto se konkurentnost u prvom redu osigurava zadovoljavanjem potreba korisnika, implementacija sustava upravljanja kvalitetom se smatra neizostavnom. Sustav upravljanja kvalitetom osim upravljanja kvalitetom proizvoda upravlja kvalitetom procesa. Velika važnost se stavlja na ljudski faktor, jer je upravo ljudski faktor taj koji se koristi procesima u poduzeću te samim time doprinosi ostvarenju konačnog cilja – kvalitetnog proizvoda kao rezultata kvalitetnog procesa i čitavog sustava upravljanja kvalitetom. Upravljanje kvalitetom se pri implementaciji te nakon prilagodbe poslovanja sustavu redovito prati, analizira te po potrebi unaprjeđuje. Dakle, sustav upravljanja kvalitetom nikako nije jednoličan. Čistoća d.o.o. Zadar je Hrvatsko poduzeće koje je među prvima implementiralo sustav upravljanja kvalitetom, čime si je danas osiguralo konkurentnost u djelatnosti u kojoj posluje.

Ključne riječi: upravljanje kvalitetom, ljudski faktor, Čistoća d.o.o. Zadar

SUMMARY

Quality management has big significance during achieving concurrency on the market. As the concurrency provides meeting the customer needs, quality management implementation is unavoidably. System of quality management except the managing product quality manages the quality of processes. Big importance has the human factor because humans are users of processes in firm which leads to the end goal – quality product as the result of quality process and the quality management system at whole. Quality management after implementation and business process adjustments must be very often tracked, analyzed and improved if necessary. So, the quality management system isn't that simple. Čistoća d.o.o. Zadar is Croatian firm which stands within first few firms that has implemented quality management system, and thus ensured competitiveness in its business activity.

Key words: quality management, human factor, Čistoća d.o.o. Zadar firm