

Upravljanje kvalitetom za knjižničare

Mr.sc. Ivo Tokić, MBA

CSSU

Split, 3.3.2016.

CV

Ivo Tokić

- diplomirao komparativnu književnost / fonetiku / knjižničarstvo
- magistar informacijskih znanosti
- diplomirao Executive MBA studij – Cotrugli Business School
- knjižničar u INDOK-u INA, d.d.
- informacijski stručnjak, predstavnik posloводства za kvalitetu, član internet i intranet tima INA, d.d.
- direktor Službe poslovnih istraživanja u INA, d.d. (Business Intelligence)
- ekspert za kvalitetu
- certificirani auditor ISO 9001, ISO 50001
- predsjednik Hrvatskog informacijskog i dokumentacijskog društva HID
- urednik e-biltena Drobilica
- autor znanstvenih i stručnih članaka, referata i predavanja na kongresima i konferencijama
- autor stručnih priloga, vijesti i priloga na internet portalima
 - Energetika.hr
 - Znanost.hr



Uvod

- **Zašto uvesti sustav upravljanja kvalitetom u knjižnicu?**
- **Sustav upravljanja kvalitetom**
 - pauza
- **Knjižnice i upravljanje kvalitetom**
- **Praksa ili kako papiri i ljudi idu zajedno**
- **Prepoznavanje nesukladnosti**
 - pauza
- **Korektivne i preventivne radnje**
- **Povijest kvalitete**
- **Zaključak**

Kvaliteta?



**Zašto uvesti
sustav upravljanja kvalitetom
u knjižnicu?**

Knjižnice su ustanove u kulturi i javni servis čije su glavne aktivnosti uglavnom intelektualne prirode u kojima kvaliteta ponuđenih proizvoda i usluga nadilazi kvantitetu.

Enache, Ionel. The theoretical fundamentals of library marketing.

Knjižnice svojim korisnicima nude:

- usluge pristupa informacijama
- prostor
- mogućnost interakcije s informacijama pojedincima i skupinama u zajednici u kojoj djeluju,
- pružaju poticaj korisnicima u obliku brojnih ponuđenih aktivnosti

Tri osnovna posla knjižnice

Prošlost

- nabava građe
- organizacija građe
- distribucija građe

Sadašnjost ili bliska budućnost

- nabava građe → licenciranje pristupa informacijskim izvorima
- organizacija građe → organiziranje metapodataka
- distribucija informacija → poučavanje ljudi kako prikupiti i interpretirati informacije

The mission of librarians is to improve society by

~~serving as a people's university~~

~~responding to user needs~~

~~providing information~~

facilitating the creation of knowledge.

Primjer

Narodne knjižnice korisnicima nude:

- posudbu knjiga i časopisa
- uvid u referentne izvore
- pristup internetu
- usluge i programe za djecu
- programe za promicanje čitanja i pismenosti
- predstavljaju mjesta društvenog okupljanja,
- mjesta na kojima se odvijaju izložbe, itd.

U literaturi se najčešće spominju **knjižnični proizvodi i usluge**, no često se veća pozornost pridaje **uslugama**.

Narodne knjižnice položaj u zajednici grade na opredjeljenju organizacije da oblikuje i razvije **proizvode i usluge sukladne potrebama korisnika**.

Lozano, Ana Reyes Pacios. A customer orientation checklist : a model

Utjecaj interneta i drugih promjena u društvu

Unatoč naporima da zadovolje informacijske, obrazovne, kulturne, društvene i druge potrebe, **narodne knjižnice gube dio svojih korisnika** i njihov se položaj u društvu mijenja.

Knjižnice postaju i posrednicima između korisnika i sadržaja na internetu.

U odnosu na svoj javni temelj djelovanja, **narodna knjižnica suočava se s izazovom pronalaska korisnika i pomaganju tim korisnicima u organiziranju njihovog vlastitog sadržaja** umjesto slijeđenja pretpostavke kako će korisnici i nadalje dolaziti u knjižnicu zbog sadržaja kojega ona nudi.

Huysmans, Frank; Carlien Hillebrink. The future of the Dutch public library : ten years on

Knjižnice prilagođavaju svoje usluge novonastalim okolnostima:

- u ponudu uključuju usluge i proizvode temeljene na primjeni informacijske i komunikacijske tehnologije
- da privuku korisnike koji u knjižnici očekuju takvu vrstu usluga.

- **Knjižnični procesi** – usmjereni na korisnika
- **Poslovni procesi** – usmjereni na knjižnicu kao organizaciju

Operativna razina: **cilj konkretnih poslovnih aktivnosti u knjižnicama je poboljšati proizvode i usluge te njihovu učinkovitost**

Unaprjeđenje poslovnih i knjižničnih procesa utječe na rad knjižnice koji time postaje još kvalitetniji i učinkovitiji, kao i odnos sa svim grupama s kojima knjižnica dolazi u dodir:

- korisnicima (onima koji koriste knjižnicu i onima koji bi mogli koristiti knjižnicu),
- knjižničarima, dobavljačima i nadređenim ustanovama

Lozano, Ana Reyes Pacios. A customer orientation checklist : a model

Društveno-zakonodavni okvir za kvalitetu u knjižnicama

- obaveza Vlade Republike Hrvatske za ulazak u EU (poglavlje 18. *Obrazovanje*): **uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u srednje škole**
- Vlada Republike Hrvatske usvojila 2005. godine Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010., a prioritetna područja, uz ostalo, uključuju:
 - **poboljšavanje upravljanja** odgojno-obrazovnim ustanovama
 - uvođenje sustava **praćenja i vanjskog vrednovanja** odgojnoobrazovne djelatnosti
- Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, 2014.
 - **2. cilj: UNAPRIJEDITI KVALITETU I USPOSTAVITI SUSTAV OSIGURAVANJA KVALITETE**
- pod utjecajem TQM pristupa kvaliteti nastala je i Europska zaklada koja je razvila svoj model upravljanje kvalitetom EFQM - europski model za potpuno uvođenje kvalitete u školu (TQMS)

Temeljno načelo upravljanja kvalitetom u knjižnicama po HRN EN ISO 9000:

Knjižnice ovise o svojim korisnicima i, u skladu s tim, trebaju:

- **razumjeti potrebe** korisnika (trenutačne i buduće),
- **ispunjavati zahtjeve** korisnika
- nastojati **premašiti očekivanja** korisnika

Kako to ostvariti?

Uspostavom, održavanjem i poboljšavanjem sustava upravljanja kvalitetom.

Sustav upravljanja kvalitetom

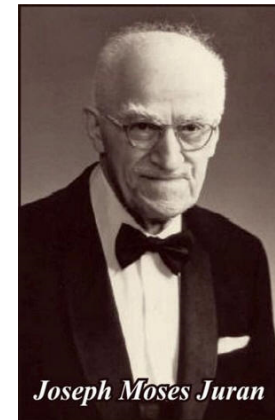
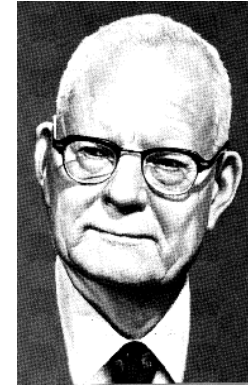
Juran – kvaliteta je pogodnost za upotrebu

Deming – kvaliteta bi trebalo da svoju težnju usmjeri na sadašnje i buduće potrebe korisnika

Feigenbaum – kvaliteta je skup složenih karakteristika proizvoda ili usluga u marketingu, razvoju, proizvodnji i održavanju kroz koje će proizvod ili usluga u upotrebi zadovoljiti očekivanja korisnika

Crosby – kvaliteta je suglasnost sa zahtjevima korisnika

Ishikawa – kvaliteta je način upravljanja organizacijom

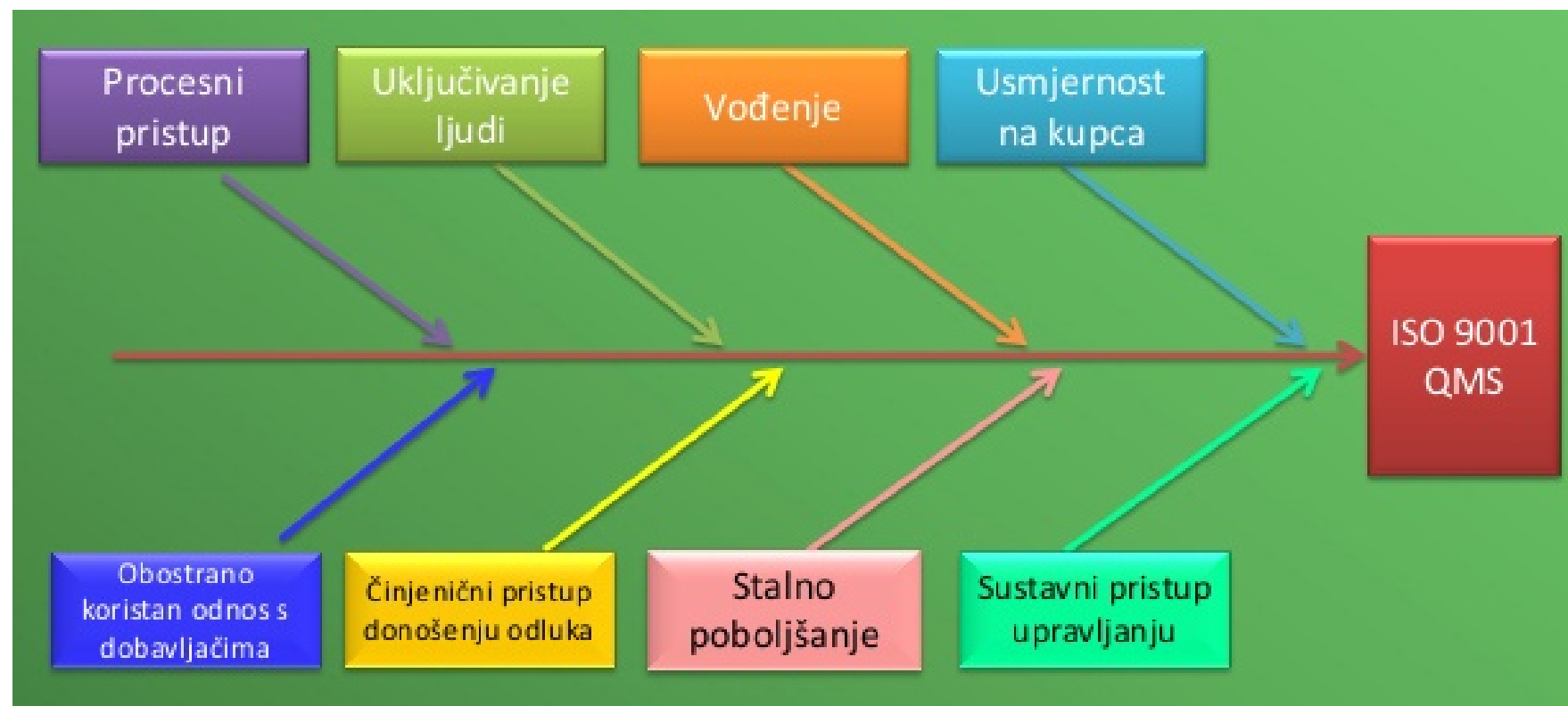


- **ISO - International Organization for Standardization** (*Međunarodna organizacija za normizaciju*)
- nastala je 23. veljače 1947. nakon tzv. Londonske konferencije na kojoj je 25 vodećih svjetskih zemalja donijelo odluku o osnivanju međunarodne organizacije radi unifikacije industrijskih norma.
- ISO izrađuje tehničke sporazume koji se objavljuju kao međunarodne norme. To je glavna djelatnost organizacije.

Standard ili norma

Dokument, utvrđen konsenzusom i odobren od priznatog tijela, kojim se utvrđuju, za opću i višestruku upotrebu, pravila, smjernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate, radi postizanja optimalne razine uređenosti u danom kontekstu.

8 načela sustava upravljanja kvalitetom



- značajni **preokret u pristupu kvaliteti** - sustav niza norma **ISO 9000** iz 1987. kao **jedinstveni sustav za uporabu u cijelome svijetu radi potpune zaštite interesa korisnika proizvoda** na tržištu.
- Europska organizacija za normizaciju (**CEN**) prihvatila je ISO 9000 kao europsku normu sustava kvalitete s oznakom EN, a Hrvatska je, kao i mnoge druge europske zemlje, prihvatila te norme kao nacionalne norme (**HRN**) .

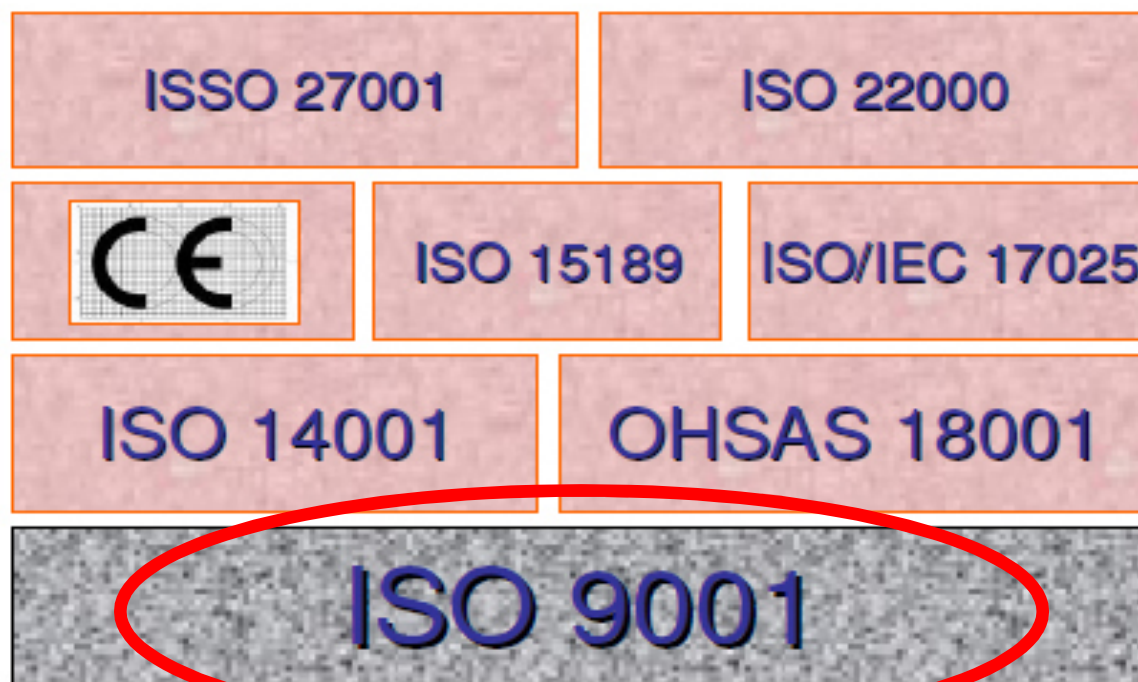


The graphic features a blue sky with white clouds as a background. In the foreground, there are three white, cube-shaped blocks. The central block is the tallest and has the letters 'QMS' printed vertically on its side. A transparent globe, showing the Earth's continents and oceans, sits atop this central block. To the left and right of the central block are two shorter, identical white blocks. To the right of the globe and blocks, there is a list of ISO standards in white text. Below this list, a concluding sentence is written in white text.

- ISO 9001:2008 – daje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom
- ISO 9000:2005 – pokriva osnovne pojmove i jezik
- ISO 9004:2009 – daje smjernice kako sustav upravljanja kvalitetom napraviti efikasnim i učinkovitim (održivi uspjeh)
- ISO 19011:2011 - daje smjernice za unutarnje i vanjske audite sustava upravljanja kvalitetom

Sustav je moguće certificirati samo prema ISO 9001, ostale norme služe kao smjernice i informacije.

Navedenim normama uvedena je promjena u pristupu upravljanja kvalitetom. **Norme usmjeravaju organizacije na sveobuhvatni pristup upravljanju kvalitetom prema procesnome modelu**, a norma ISO 9004:2000 je smjernica za Total Quality Management



Standard	number of certificates in 2013
ISO 9001	1 129 446
ISO 14001	301 647
ISO 50001	4 826
ISO 27001	22 293
ISO 22000	26 847
ISO/TS 16949	53 723
ISO 13485	25 666
TOTAL	1 564 448

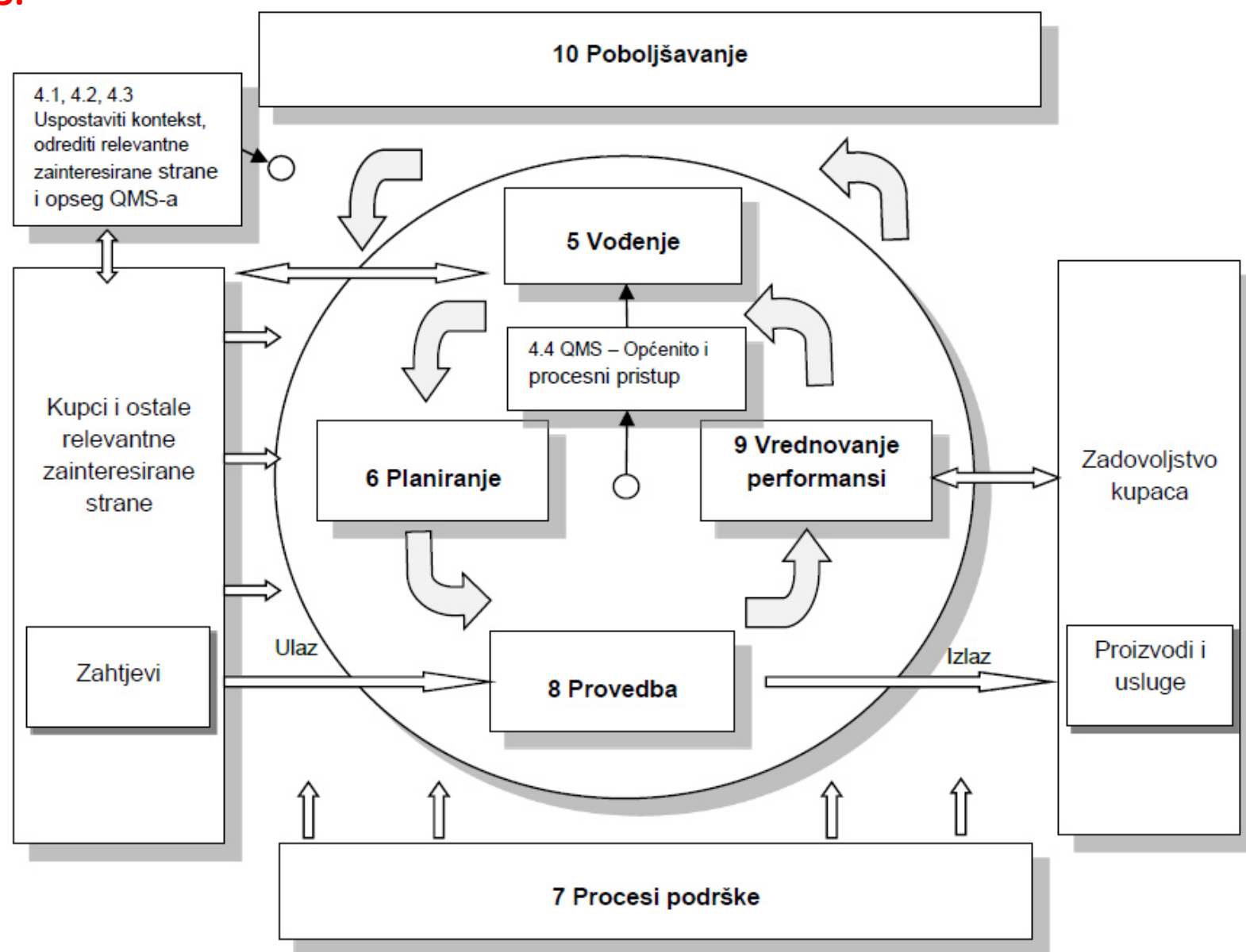
ISO 9001 je osnova za uvođenje ostalih normi

- **Filozofija niza norma ISO 9000** odnosi se na stajalište da se ne može postići vrhunska kvaliteta bez :
 - **kvalitetnog upravljanja**
 - **organizacije**
 - **sustava**
 - **utvrđenih nadležnosti**
 - **postupaka i uputa o radu**
 - **stalnog praćenja i vrednovanja kvalitete**
 - **njezina poboljšavanja**
- Sve navedene etape koje treba poštivati u procesu razvoja, proizvodnje i plasmana proizvoda čine sustav kvalitete koji je dio poslovnog sustava organizacije.
- ISO 9001 - Univerzalnost primjene načela i sustava upravljanja kvalitetom

2008.



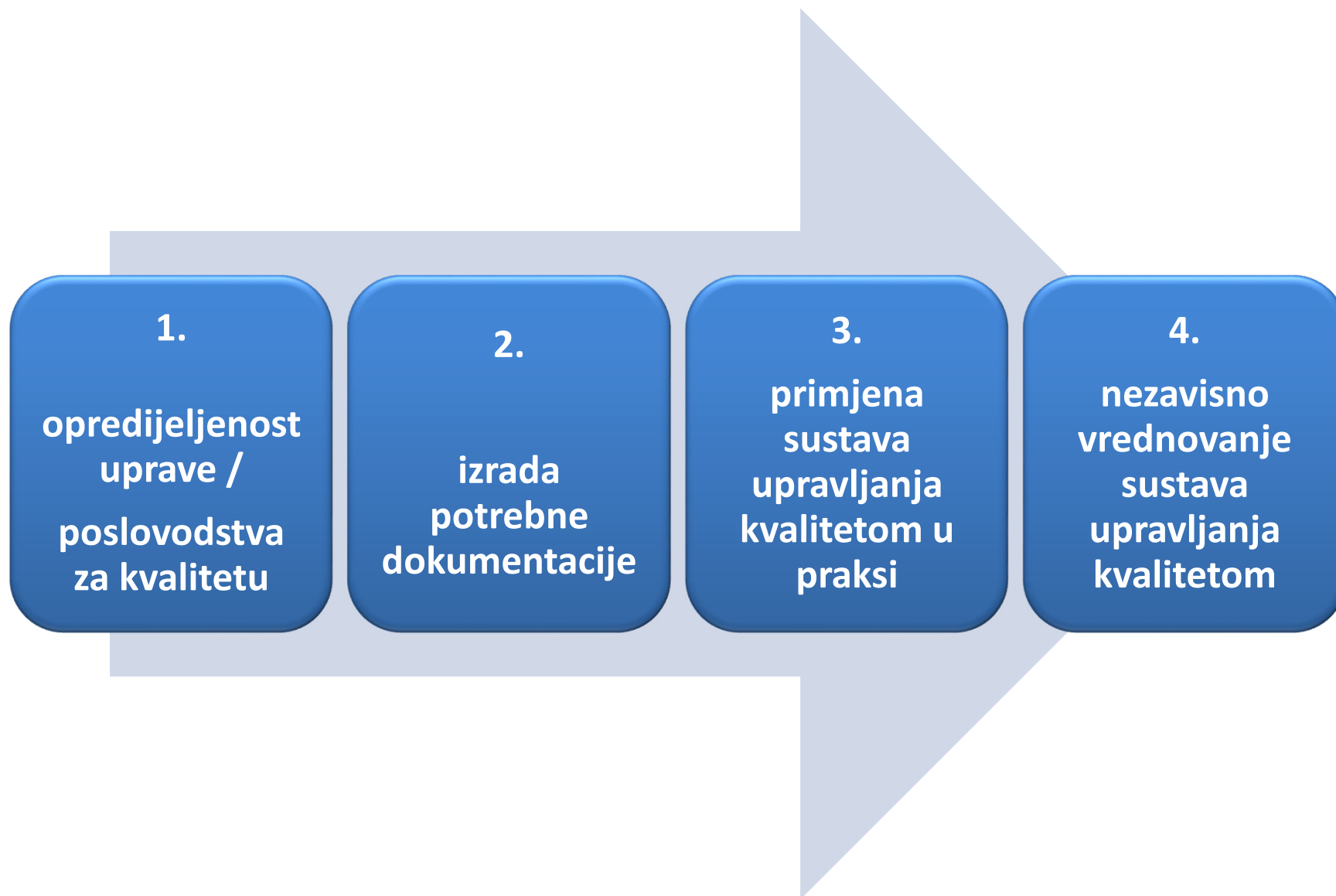
2015.

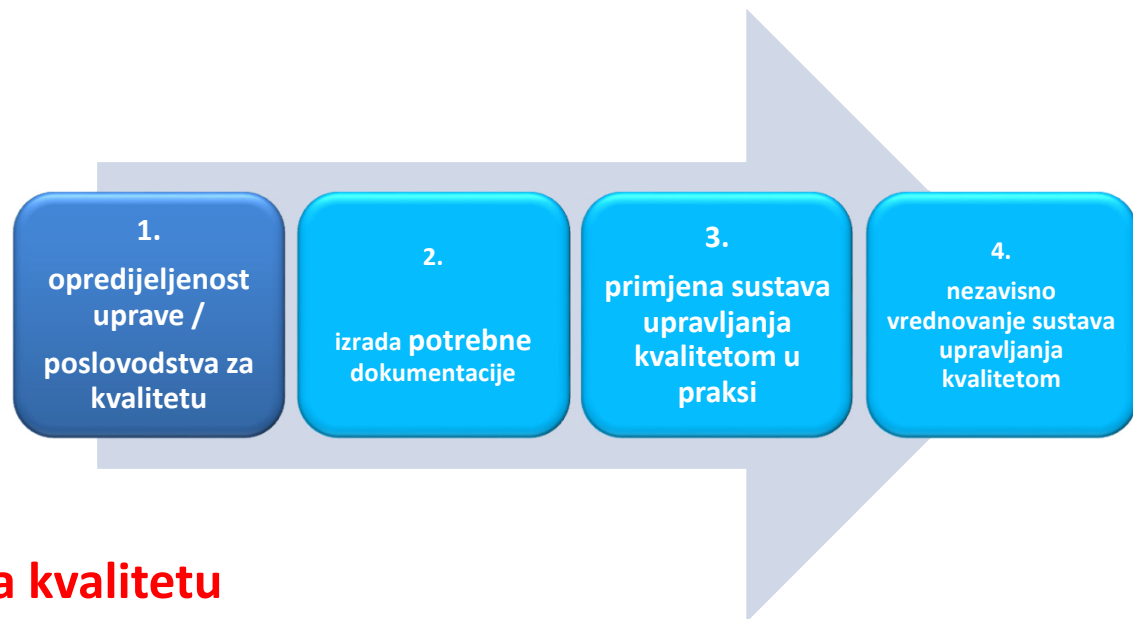


Termini i definicije prema ISO 9000:

- **proizvod** - rezultat nekog procesa
- **proces** - skup međusobno povezanih ili međusobno djelujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne elemente
- **kvaliteta** - razina do koje skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve
- **zahtjev** - potreba ili očekivanje koji su iskazani, po pravilu podrazumijevani ili obavezni
- **zadovoljstvo korisnika** - mišljenje korisnika o stupnju do kojeg su ispunjeni njegovi zahtjevi
- **sposobnost** - spremnost organizacije, sustava ili procesa da realizira proizvod koji ispunjava zahtjeve za taj proizvod
- **kompetentnost** - pokazana sposobnost da se primjene znanje i vještina
- **preventivna radnja** – radnja za otklanjanje uzroka moguće nesukladnosti ili druge neželjene moguće situacije
- **korektivna radnja** – radnja za otklanjanje uzroka otkrivene nesukladnosti ili druge neželjene situacije
- **sukladnost** - ispunjavanje zahtjeva
- **nesukladnost** - neispunjavanje zahtjeva koji se odnose na predviđenu ili specificiranu upotrebu

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom





1. Opredijeljenost uprave za kvalitetu

Dokazi opredijeljenosti uprave za razvoj i primjenu sustava te stalno poboljšavanje njegove učinkovitosti.

Zadaća je uprave da osigura:

- potrebne resurse za uvođenje i održavanje sustava
- ispuni obveze koje se odnose na vrednovanje sustava
- odobravanje korektivnih i preventivnih radnji.

Uprava treba poduzeti sljedeće radnje:

1. Donijeti odluku o uvođenju sustava upravljanja kvalitetom – imenuje se upravitelj kvalitete ili tim za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom.

2. Utvrditi plan aktivnosti na uvođenju sustava :

- a) uvodno predavanje;
- b) snimka stanja;
- c) obrazovanje za definiranje i oblikovanje procesa;
- d) definiranje procesa;
- e) izrada dokumentacije;
- f) primjena dokumentacije;
- g) obrazovanje za unutarnje vrednovanje;
- h) unutarnje vrednovanje;
- i) popravne radnje;
- j) prosudba uprave;
- k) prethodno vrednovanje;
- l) popravne radnje;
- m) završno vrednovanje;
- n) koordinacija aktivnosti.

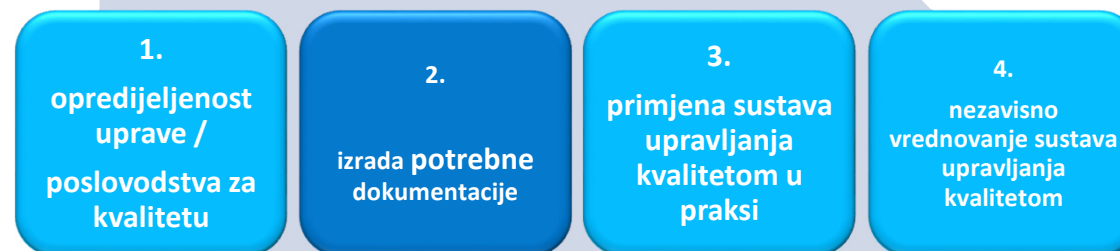
3. Omogućiti obrazovanje zaposlenika - uvodno predavanje o sustavima kvalitete. Zaposlenicima treba objasniti prednosti uvođenja sustava upravljanja kvalitetom (ne obećavati nemoguće, ali ni prijetiti), uvjeravajući ih da rade posao za opće dobro.

4. Osigurati vrijeme za pripremu i izgradnju sustava (unutar i izvan redovnog radnog vremena), jer zaposlenici pored svakodnevnih obveza trebaju obavljati i poslove na uvođenju sustava upravljanja kvalitetom.

2. Izrada potrebne dokumentacije

Obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- a) **definiranje procesa**
- b) **oblikovanje, odobravanje i distribuciju dokumentacije**
- c) **primjenu dokumentacije**



Izrada dokumentacije najteži je korak u uspostavi sustava jer zahtijeva najviše vremena. U ovoj etapi potrebno je:

- definirati politiku kvalitete i
- pripadne ciljeve,
- utvrditi ključne procese organizacije,
- izraditi, odobriti i provesti distribuciju dokumentacije,
- definirati odgovornosti, ovlaštenja i međuodnose itd.

Funkcioniranje sustava u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti izrade potrebne dokumentacije.

Minimum specificiranih zahtjeva za dokumentaciju obuhvaća:

a) politiku i ciljeve kvalitete

b) priručnik kvalitete

c) dokumentirane postupke zahtijevane prema ISO 9001 (postoji samo šest zahtjeva ISO 9001 koji uvjetuju potrebu za dokumentiranim postupcima: upravljanje dokumentima, upravljanje zapisima, unutarnje vrednovanje, upravljanje nesukladnim proizvodima, popravne i zaštitne radnje)

d) dokumente potrebne organizaciji **za osiguranje učinkovitog planiranja, odvijanja i kontrole procesa** (npr. zakoni)

e) zapise kvalitete

Prednosti dokumentiranja sustava upravljanja kvalitetom u formalnome i kontroliranome obliku :

- **pozitivna komunikacija** - pisana riječ je pozitivna i autoritativna metoda komuniciranja
- **povećana kontrola** poslova - opisuje se kako uspješno kontrolirati aktivnosti koje imaju utjecaj na kvalitetu proizvoda
- **osiguravanje kontinuiteta** zbog promjena - dokumentirana praksa omogućava kontinuitet operacija čak i s promjenom zaposlenika
- **dosljedno obrazovanje** - novi zaposlenici mogu biti upućeni i kompetentni za promjenjive uloge
- **metoda prezentacije** - dokumentacija može biti upotrijebljena ne samo za komuniciranje unutar organizacije, već i za prezentiranje postojećim i potencijalnim korisnicima, kao dokaz da je formalni sustav uspostavljen (barem na papiru)
- **temelj za vrednovanje** - dokumentacija sustava ne služi samo za vanjsko vrednovanje, već omogućava da se i unutarnjim vrednovanjem utvrdi nastojanje organizacije da udovolji ciljevima kvalitete

Prva razina dokumentacije - priručnik kvalitete u kojem su :

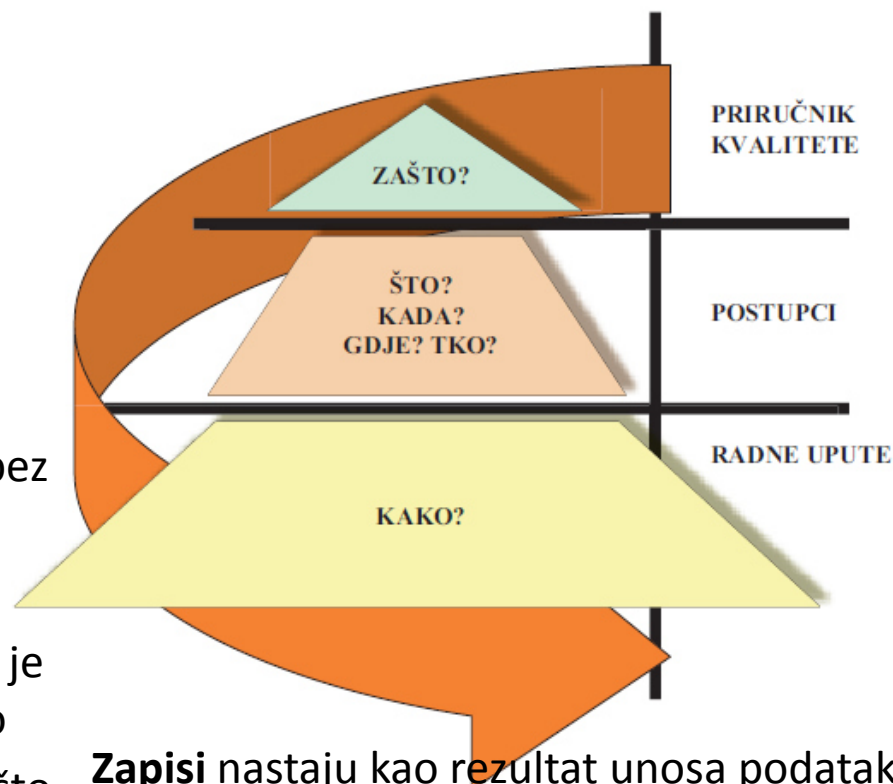
- politika kvalitete
- struktura organizacije
- odgovornosti za svaki element organizacije (npr. nabava, kontrola dokumenata, unutarnja prosudba itd.) bez ulaska u detalje

Druga razina dokumentacije - postupci.

- dokumenti koji detaljno opisuju ono što je u priručniku kvalitete načelno navedeno
- u njima se vidi svrha i opseg aktivnosti, što treba napraviti i tko, kada, gdje i kako, s kojom opremom i dokumentacijom te tko obavlja kontrolu

Treća razina dokumentacije - radne upute i drugi kontrolirani dokumenti koji nisu obuhvaćeni postupcima

Dokumenti i zapisi moraju biti sustavno označeni.

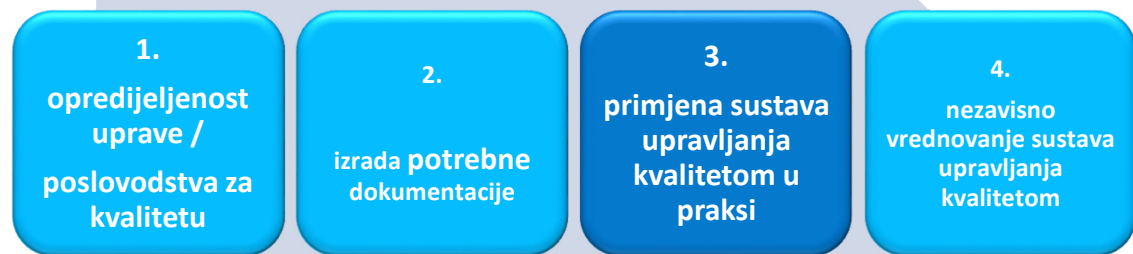


Zapisi nastaju kao rezultat unosa podataka u određeni obrazac u kojem je potrebno osigurati dovoljan prostor.

Podaci trebaju biti pisani ispravno, pravilno i točno i u vrijeme provedbe aktivnosti koja se dokumentira.

Unos, ispravci i izmjene zapisa trebaju biti definirani odgovarajućim uputama.

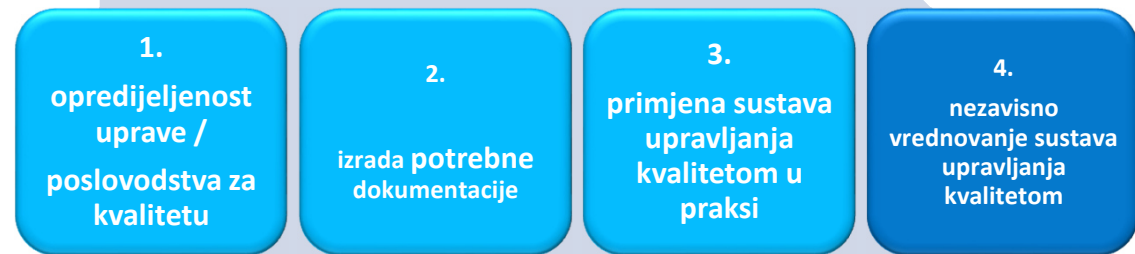
Ručno vođeni zapisi moraju biti uneseni nebrisivom tintom, jasni i čitljivi, uz obavezan potpis i upis datuma osobe koja je unijela podatak.



3. Primjena sustava upravljanja kvalitetom u praksi

- prije vanjskog i nezavisnog vrednovanja treba **utvrditi na koji način sustav upravljanja kvalitetom funkcionira u praksi**
- za to je potrebno vrijeme od najmanje tri mjeseca
- u suprotnome, nije moguće izvesti valjanu nezavisnu prosudbu i izdati certifikat

4. Nezavisno vrednovanje sustava upravljanja kvalitetom



U ovoj etapi provode se sljedeće aktivnosti:

- a) **obrazovanje zaposlenika za vrednovanje** - obavlja ovlaštena organizacija;
- b) **unutarnje vrednovanje i pregled dokumentacije (interni audit)**- obavlja ju zaposlenici organizacije (mogu i osobe izvan nje) koji su završili obrazovanje za prosuditelje (auditore) sustava upravljanja kvalitetom;
- c) **vanjsko vrednovanje (eksterni audit)** - provodi odabrana nezavisna certifikacijska organizacija;
- d) **izdavanje certifikata** o sukladnosti s normom ISO 9001.

Za uspješno uvođenje i održavanje SUK **važne su sve etape.**

Optimalno je vrijeme potrebno za cijeli proces uvođenja je **četiri do šest mjeseci.**
Ovisi o sinergiji svih čimbenika uključenih u implementaciju SUK.

Novo izdanje ISO 9001:2015

Osnovni razlozi promjena?

- **Službeno, razvoj poslovnog okruženja.**
 - korištenje Interneta,
 - društvenih mreža i mrežnih transakcija u svakodnevnom poslovanju,
 - razvoj kvalitete,
 - globalizacija,
 - dostupnost informacija,
 - povećana očekivanja zainteresiranih strana, samo su neki od razloga.
- **Neslužbeno, bilo je i vrijeme.**
 - Sustavi utemeljeni na zahtjevima prethodnih izdanja norme iscrpili su gotovo sve mogućnosti djelotvornog održavanja i poboljšavanja, te su se u većoj mjeri usredotočili na **formalno ispunjavanje zahtjeva** norme.
 - Takav pristup bio je još potpomognut opsežnom, ponekad i **prekomjernom dokumentacijom**

Sustav više neće podrazumijevati registratore dokumentacije, dokumente kojima smo sebi ili bilo kome drugome nešto dokazivali, makar sami sebi pisali općepoznate činjenice.

Sustav je i ranije upozoravao:

nisam sustav dokumentacije nego dokumentirani sustav.

**Novo izdanje norme olakšava
provođenje sustava upravljanja
kvalitetom.**



Najprije, što je Aneks SL i zašto je on važan?

Ukratko, Aneks SL je norma koja propisuje kako se pišu norme. I zato je važan.

Integracija više različitih sustava upravljanja (primjerice sustava upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša, zdravljem i sigurnošću na radu, i sl.) uvijek je bila ograničena specifičnostima pojedine norme, što je od integratora zahtijevalo popriličan napor.

U budućnosti će **svi sustavi upravljanja morati biti usklađeni sa Aneksom SL** koji definira:

- zajednički temeljni tekst,
- zajedničke pojmove,
- zajedničke definicije i
- zajedničku strukturu.

To znači da će se u svim sustavima upravljanja koristiti isti pojmovi i definicije, ista struktura norme i isti temeljni tekst zahtjeva.

Koje su najznačajnije izmjene u odnosu na ISO 9001:2008?

10 najvažnijih promjena

- Promjene u strukturi: HLS (High Level Structure) iz ISO smjernica
- Promjene u načelima upravljanja kvalitetom
- Eksplicitni zahtjev za procesni pristup upravljanju
- Proširenje opsega djelovanja SUK na širi kontekst organizacije
- Uvođenje modela upravljanja rizicima i prilikama
- Izostanak zahtjeva za preventivne radnje
- *Dokumentirana informacija* umjesto *dokument* i *zapis*
- *Dobra i usluge* umjesto *proizvodi*
- *Poboljšanje* više ne mora biti *stalno poboljšanje*
- Prvi put upotrijebljen izraz *accountable*

VOĐENJE

Veći zahtjevi na ulogu najvišeg posloводства pri čemu 6 zahtjeva mora izravno ispuniti najviše posloводство.

KONTEKST ORGANIZACIJE I ZAINTERESIRANE STRANE

Određivanje internih i vanjskih pitanja koji imaju utjecaj na organizaciju i određivanje potreba i očekivanja svih zainteresiranih strana.

"RAZMIŠLJANJE NA TEMELJU RAZLIKA"

Radnje za identifikaciju i obradu rizika i prilika unutar sustava upravljanja kvalitetom u zahtjevima norme.

KOMUNIKACIJA I SVIJEST

Novi zahtjev je interna i vanjska komunikacija o sustavu upravljanja kvalitetom.

ANEKS SL

Nova struktura visoke razine omogućava jednostavniju integraciju sustava upravljanja.

**MANJE ZAHTJEVA ZA
DOKUMENTACIJU**

Manji naglasak na dokumentaciju omogućava veću fleksibilnost sustava upravljanja, ne postoji više zahtjev za dokumentiranim procedurama i Poslovníkom kvalitete.

**ORGANIZACIJSKO
ZNAÑJE**

Zahtjev je usmjeren na aktivnosti utvrđivanja, očuvanja i raspodjele znanja nužnog za provedbu procesa i postizanje sukladnosti proizvoda i usluga.

**PLANIRANJE I
UPRAVLJANJE
PROMJENAMA**

Organizacija mora ocijeniti i upravljati promjenama za proizvodnju i pružanje usluga kako bi osigurala trajnu sukladnost sa zahtjevima.

**VREDNOVANJE
PERFORMANSI**

Novi zahtjev norme koji slijedi iza analize da organizacija mora vrednovati performanse i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom.

Clause #	ISO 9001:2008		ISO 9001:2015
1.	Scope	→	Scope
2.	Normative Reference	→	Normative References
3.	Terms and Definitions	→	Terms and Definitions
4.	General Requirements	→	Context of the Organization
5.	Management Responsibility	→	Leadership
6.	Resource Management	→	Planning
7.	Product Realization	→	Support
8.	Measurement, Analysis and Improvement	→	Operation
9.		→	Performance Evaluation
10.		→	Improvement



Nema zahtjeva za 6 dokumentiranih procedura i poslovníkom (priručnikom) kvalitete

70% teksta iz ISO 9001:2008 je izmijenjeno u odnosu na ISO 9001:2015.

Struktura ISO 9001:2015	
Poglavlje 1	Opseg
Poglavlje 2	Normativne reference
Poglavlje 3	Pojmovi i definicije
Poglavlje 4	Kontekst organizacije
Poglavlje 5	Vođenje
Poglavlje 6	Planiranje sustava upravljanja kvalitetom
Poglavlje 7	Podrška
Poglavlje 8	Provedba
Poglavlje 9	Vrednovanje performansi
Poglavlje 10	Poboljšavanje

Poglavlje 1: Opseg

Poglavlje 2: Normativne reference

Poglavlje 3: Pojmovi i definicije

Sadržaj norme:

Predgovor

Uvod

Poglavlje 1. Opseg - područje primjene

Poglavlje 2. Normativne reference - vezom s drugim normama

Poglavlje 3. Pojmovi i definicije – dio gdje su objašnjeni pojmovi i definicije

Poglavlje 4: Kontekst organizacije, zainteresirane strane i opseg sustava upravljanja kvalitetom

Dosad: Zahtjevi za upravljanje sustavima kvalitete

Općeniti zahtjevi definiraju da organizacija mora:

- *odrediti procese koji su potrebni za SUK i njegovu primjenu u organizaciji*
- *slijed i međusobna djelovanja tih procesa*
- *kriterije i metode za učinkovito provođenje i nadziranje navedenih procesa.*

Organizacija mora:

- *nadzirati i analizirati navedene procese*
- *provoditi postupke nužne za ostvarivanje planiranih rezultata i trajno poboljšavanje ovih procesa.*

Zahtjevi na dokumentaciju definiraju što dokumentacija SUK mora sadržavati:

- *dokumentirana izjava o politici kvalitete i ciljevima kvalitete,*
- *poslovník kvalitete,*
- *dokumentirane postupke i*
- *zapise koje zahtijeva norma ISO 9001*
- *dokumente i zapise koje zahtijeva organizacija kako bi osigurala učinkovito planiranje, provođenje i upravljanje vlastitim procesima.*

Poglavlje 4: Kontekst organizacije, zainteresirane strane i opseg sustava upravljanja kvalitetom

Uvode se **dva nova zahtjeva** vezana uz **kontekst organizacije**.

1. Organizacije će morati identificirati:

- **vanjska i interna pitanja** relevantna za svrhu i strateški smjer organizacije

koja mogu utjecati ne samo na sustav upravljanja kvalitetom već i na ostvarenje poslovnih rezultata i samu opstojnost tvrtke.

Razmatranje internog i vanjskog konteksta važno je za razumijevanje okoline i pretpostavka za identifikaciju rizika i prilika.



Vanjski kontekst - pitanja koja proizlaze iz zakonskih, tehnoloških, konkurentskih, tržišnih, kulturnih, socijalnih i ekonomskih okruženja, bilo međunarodnih, nacionalnih, regionalnih ili lokalnih.

Interni kontekst - pitanja koja su povezana sa vrijednostima, kulturom, znanjem i performansama organizacije.

Poglavlje 4: Kontekst organizacije, zainteresirane strane i opseg sustava upravljanja kvalitetom

2. Organizacije će morati identificirati i:

- **potrebe i očekivanja zainteresiranih strana**

koje imaju utjecaj (ili potencijalno mogu utjecati) na sposobnost organizacije da isporuči proizvode ili pruži usluge u skladu sa zahtjevima kupaca i statutarnim i regulatornim zahtjevima.

- veći naglasak na definiranju **opsega** sustava upravljanja kvalitetom u smislu određivanja i dokumentiranja granica i primjenjivosti
- uvođenje sustava upravljanja kvalitetom utemeljenog na **procesnom** pristupu

Poglavlje 5: Vođenje

*Dosad: **Odgovornost posloводства***

Najviše posloводство mora podastrijeti dokaze:

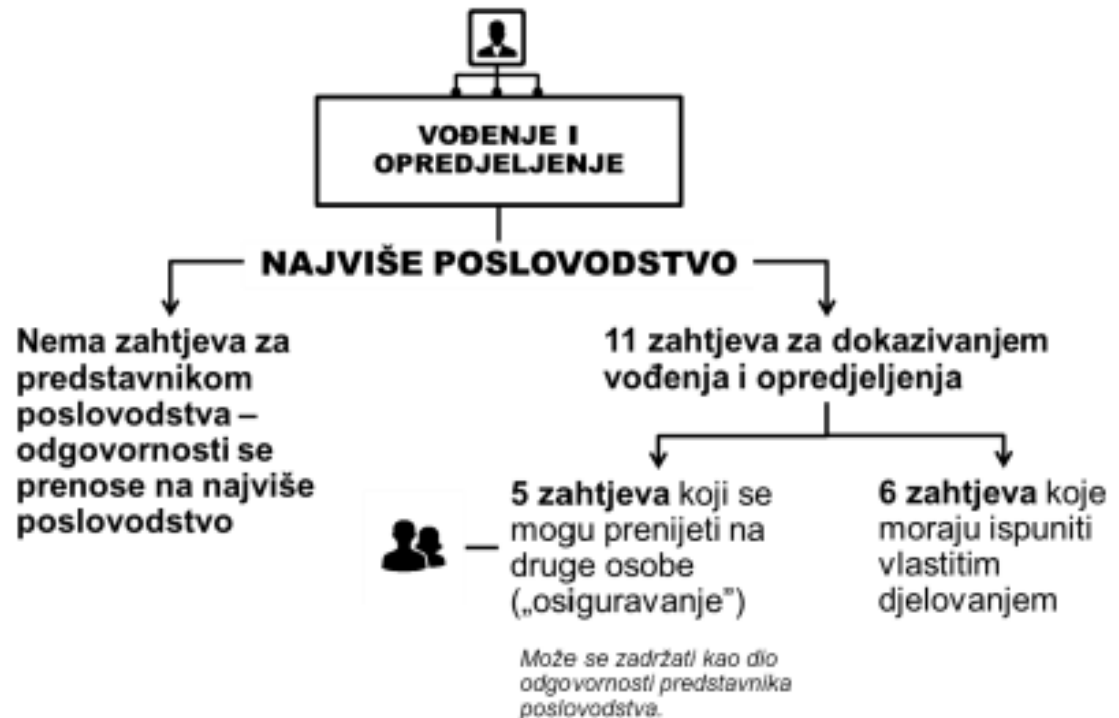
- *vlastitog opredjeljenja za razvoj i primjenu sustava upravljanja kvalitetom i*
- *trajno poboljšavanje njegove učinkovitosti*
- *komunikaciju unutar organizacije o značaju udovoljavanja zahtjevima*
- *kupca i zakonskim zahtjevima,*
- *uspostavljanje politike kvalitete,*
- *osiguranje da su ciljevi kvalitete uspostavljeni,*
- *provođenje ocjene sustava*
- *osiguranje raspoloživosti resursa.*

Poglavlje 5: Vođenje

- zahtjev Odgovornost posloводства mijenja se u **Vođenje**

Rezultati vođenja utječu na **psihološke i socijalne faktore okruženja za provedbu procesa** što je u novome izdanju norme posebno istaknuto kao dio onoga što se u prethodnoj normi zvalo **zahtjev radne okoline**.

U kontekstu ISO 9001:2015 **najviše posloводство mora pokazati svoju uključenost** u ključne aktivnosti sustava upravljanja kvalitetom **nasuprot prethodnog zahtjeva da jednostavno osiguravaju** odvijanje tih aktivnosti.



Ovaj zahtjev predstavlja iznimno važan zahtjev koji definira 11 pojedinačnih zahtjeva koji se odnose na vođenje i opredjeljenje za sustav upravljanja kvalitetom, pri čemu **6 zahtjeva mora izravno ispuniti najviše posloводство**.

Poglavlje 5: Vođenje

Gdje je nestao Predstavnik posloводства?

Nova norma više ne zahtijeva predstavnika posloводства.

- izbjegava se koncentracija „vlasništva” nad sustavom upravljanja kvalitetom unutar jedne funkcije (predstavnik posloводства),
- te potvrđuje namjera nove norme da sustav upravljanja kvalitetom bude **sastavni dio svih poslovnih procesa organizacije, a ne da predstavlja paralelni nezavisni sustav.**

Norma ne sadrži zahtjeve koje se odnose na predstavnika posloводства.



Veća posvećenost najvišeg posloводства

Zahtjevi za većom posvećenošću najvišeg posloводства pokrenuti će sustave, a vođenjem osigurati djelotvoran interni kontekst.

Poglavlje 5: Vođenje

Najviše poslovodstvo:

- preuzimanja odgovornosti za djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom
- promicanja svijesti o procesnom pristupu
- komunikacije o važnosti djelotvornog upravljanja kvalitetom i sukladnosti sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom
- sudjelovanja, usmjeravanja i pružanja potpore osobama kako bi doprinijeli djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom
- promicanja trajnog poboljšavanja
- pružanja potpore ostalim relevantnim upravljačkim ulogama kako bi pokazali njihovo vođenje, primjenjivo na područja njihove odgovornosti

Predstavnik poslovodstva može preuzeti odgovornost za ispunjavanje **5 zahtjeva** koja nisu eksplicitno pridijeljena najvišem poslovodstvu:

- osiguravanje da je politika kvalitete prenesena, da se razumije i da je primijenjena unutar organizacije
- osiguranje da su politika kvalitete i ciljevi kvalitete uspostavljeni za sustav upravljanja kvalitetom i da su usklađeni sa strateškim smjernicama i kontekstom organizacije
- osiguranje integracije zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom u poslovne procese organizacije
- osiguranje da su resursi potrebni za sustav upravljanja kvalitetom dostupni
- osiguranje da sustav upravljanja kvalitetom ostvari namjeravane rezultate

Poglavlje 6: Planiranje sustava upravljanja kvalitetom

*Dosad: **Upravljanje resursima***

Definira se na koji način organizacija mora upravljati resursima

- *ljudski resursi*
- *infrastruktura*
- *radna okolina*

kako bi sustav upravljanja kvalitetom bio održavan i učinkovit.

Poglavlje 6: Planiranje sustava upravljanja kvalitetom

Zahtjev za sustavnom primjenom **metodologije identifikacije rizika i prilika**.

Ključne radnje uključuju:

- **utvrđivanje rizika i prilika** - prilikom čega se moraju razmotriti kontekst i zahtjevi relevantnih zainteresiranih strana,
- **obradu rizika i prilika** planiranjem radnji za njihovu obradu,
- **integraciju radnji** za njihovu obradu u sustav upravljanja kvalitetom i
- **vrednovanje njihove djelotvornosti**.

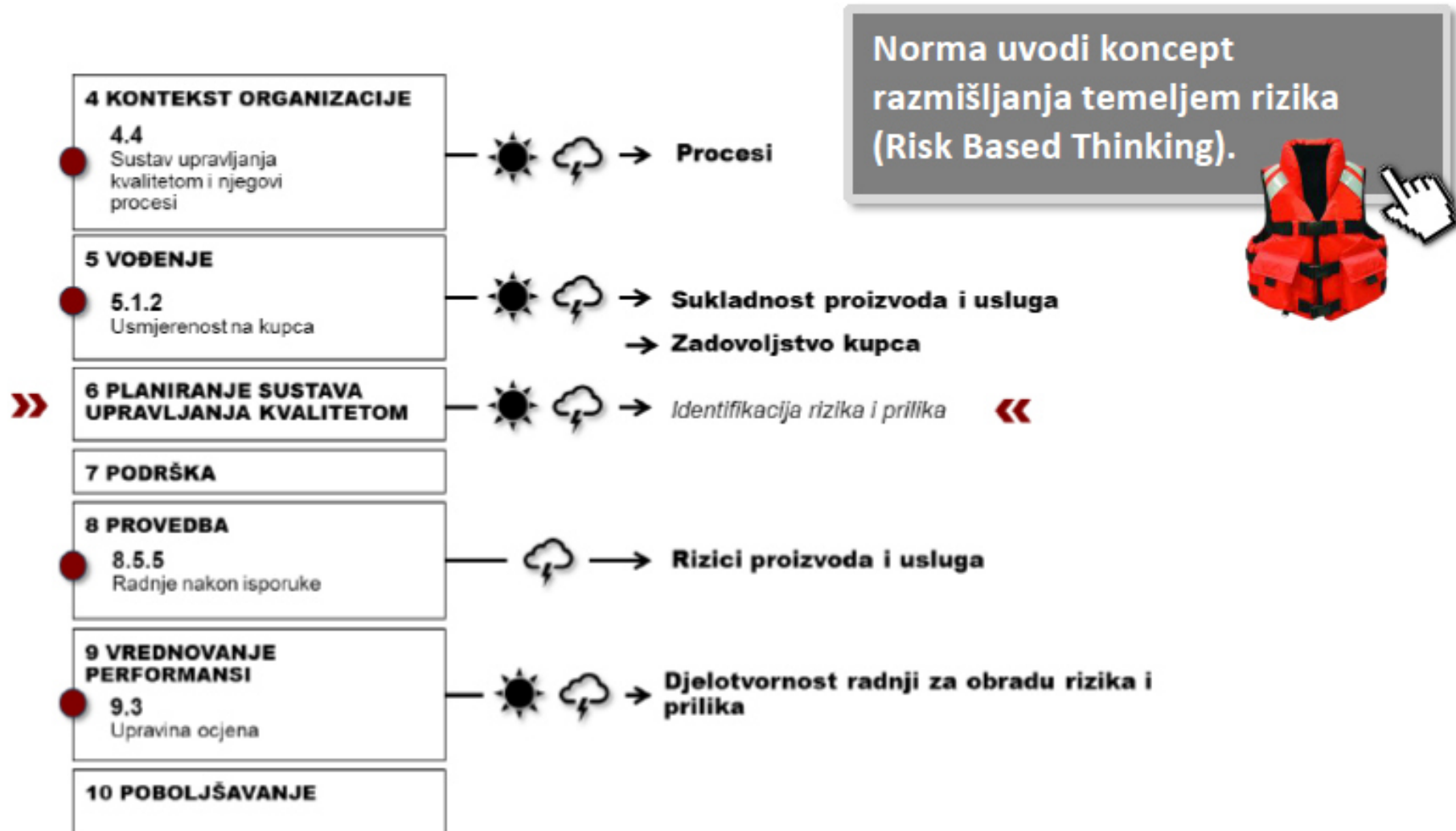
U području **ciljeva kvalitete**, norma definira zahtjeve za uspostavljanje ciljeva kvalitete na relevantnim funkcijama, razinama i procesima. U odnosu na prethodno izdanje, zahtjev je dopunjen nizom dodatnih zahtjeva.

Novi zahtjev je zahtjev za **upravljanjem promjenama** sustava upravljanja kvalitetom.

Nova revizija norme ISO 9001 **više ne sadrži zahtjev za preventivnim radnjama**. Međutim, smisao preventivnih radnji ostaje, u obliku identifikacije **rizika i prilika**.

Poglavlje 6: Planiranje sustava upravljanja kvalitetom

Obrada rizika i prilika u zahtjevima norme



Poglavlje 6: Planiranje sustava upravljanja kvalitetom

Opcije radnji za obradu rizika uključuju izbjegavanje rizika, preuzimanje rizika kako bi se slijedila prilika, eliminaciju izvora rizika, promjenu vjerojatnosti ili posljedice, raspodjelu rizika ili prihvatanje rizika na temelju informirane odluke

Prilike mogu dovesti do usvajanja novih praksi, novih proizvoda, otvaranja novih tržišta, obrade novih klijenata, izgradnje partnerstva, korištenja nove tehnologije i ostalih poželjnih i održivih mogućnosti za obradu potreba organizacije ili njenih kupaca

Poglavlje 7: Podrška

Dosad: Realizacija proizvoda

Definira se da organizacija mora:

- *planirati realizaciju proizvoda*

Definira se na koji način organizacija treba:

- *upravljati procesima usmjerenima prema kupcima.*

Što organizacija mora činiti prilikom:

- *razvoja i projektiranja proizvoda i usluga,*
- *procesa nabave*
- *realizacija proizvodnje i pružanja usluge.*

Poglavlje 7: Podrška

U zahtjevu 7.1.1: ISO 9001:2015 definira zahtjeve za **određivanje i osiguravanje resursa** potrebnih za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i trajno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom. Zasebno identificira interne i vanjske resurse.

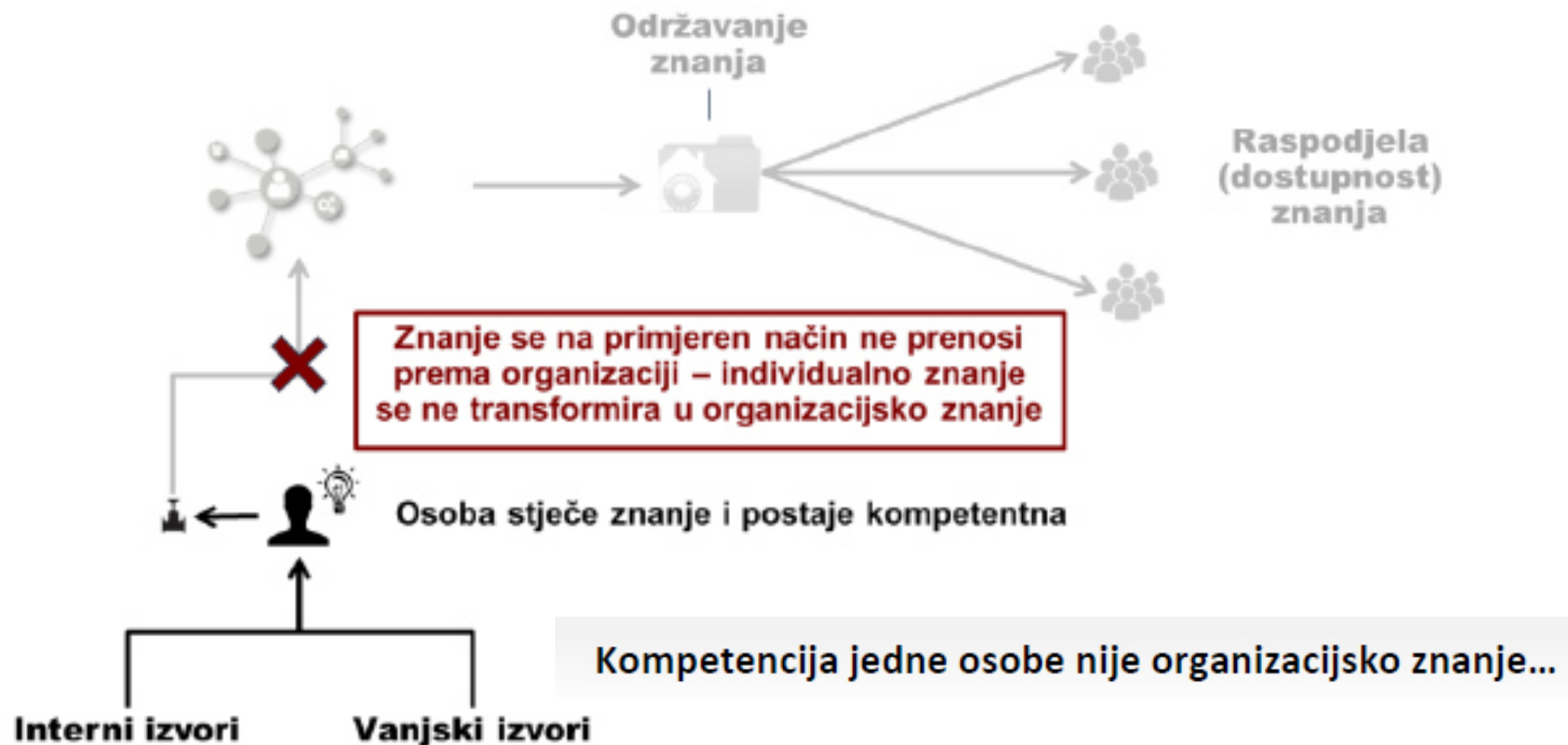
U zahtjevu 7.1.2. Ljudi: norma definira zahtjeve za **osiguravanje osoba** potrebnih za dosljedno ispunjavanje zahtjeva i djelotvornu provedbu sustava upravljanja kvalitetom i procesa. Zahtjev je izmijenjen u odnosu na prethodno izdanje norme koja je uključivala samo osobe koje utječu na sukladnost sa zahtjevima proizvoda.

U zahtjevu 7.1.4. Okruženje za provedbu procesa: norma definira zahtjeve za **osiguravanje i održavanje okruženja za provedbu procesa** kako bi se postigla sukladnost proizvoda i usluga. Zahtjev je izmijenjen u odnosu na prethodno izdanje norme dodavanjem dijela koji se odnosi na okruženje za provedbu procesa. U prethodnom izdanju zahtjev je bio *utvrditi* i *upravljati* radnom okolinom.

Poglavlje 7: Podrška

Novi zahtjev u normi ISO 9001 je **Organizacijsko znanje**. Zahtjev je usmjeren na aktivnosti utvrđivanja, stjecanja, očuvanja i raspodjele znanja nužnog za provedbu procesa i postizanje sukladnosti proizvoda i usluga. Organizacijsko znanje nije isto što i kompetencija koja je obrađena u zahtjevu 7.2.

Odnos kompetencije osobe i organizacijskog znanja



Poglavlje 7: Podrška

Svijest je u reviziji norme zaseban zahtjev.

Definira zahtjeve za osobe koje izvode poslove pod nadzorom organizacije (podizvođači, *outsourcing*).

Zahtjev je dopunjen i uključuje:

- svijest o politici kvalitete,
- svijest o doprinosu djelotvornosti sustava i posljedica nesukladnosti sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.

Komunikacija je u reviziji norme zaseban zahtjev.

Zahtjev je proširen na:

- internu komunikaciju
- vanjsku komunikaciju

relevantnu za sustav upravljanja kvalitetom (ne samo na djelotvornost sustava) i dopunjen opisom osnovnih elemenata procesa komunikacije.

Poglavlje 7: Podrška

Novost u reviziji norme je pojam **dokumentiranih informacija**.

Norma definira zahtjeve koji se odnose na sve dokumentirane informacije sustava upravljanja kvalitetom.

- **Dokumentirana informacija koja se mora održavati ima isto značenje kao i dokument u ISO 9001:2008**
- **Dokumentirana informacija koja se mora čuvati ima isto značenje kao i zapis u ISO 9001:2008**

Zahtjev je podijeljen na:

- **općeniti dio**
- **izradu i ažuriranje**
- **upravljanje dokumentiranim informacijama.**

Zahtjev sadrži osnovne elemente upravljanja dokumentima iz ISO 9001:2008, uz dodatak koji se odnosi na **primjerenu zaštitu** dokumentirane informacije (povjerljivost, zaštita od neprimjerenog korištenja ili gubitka cjelovitosti) i pristup dokumentiranim informacijama u elektroničkom obliku.

Poglavlje 7: Podrška

Revizija norme ISO 9001 stavlja manji naglasak na dokumentaciju što daje organizacijama veću fleksibilnost. **Ne postoji više zahtjev za dokumentiranim procedurama, kao ni za Priručnikom kvalitete.**

Na organizacijama ostaje odluka o tome koje će procedure dokumentirati, uz uvjet da mogu dokazati da upravljaju svojim procesima i njihovim rezultatima.

Poglavlje 8: Provedba

Dosad: Mjerenje, analiza i poboljšanje

Organizacija mora planirati i primjenjivati procese:

- *nadzora,*
- *mjerenja,*
- *analize*
- *poboljšavanja.*

Zahtjev za mjerenjem razine zadovoljstva kupca.

Obveza organizacije za provođenjem internih audita.

Poglavlje 8: Provedba

Nova revizija norme ne govori samo o proizvodima već sada eksplicitno govori o **proizvodima i uslugama**,

- u ranijim izdanjima norme se samo podrazumijevalo da se pod tim govori i o uslugama.

Norma sada definira zahtjeve koji se odnose na planiranje provedbenih procesa kako bi se ispunili zahtjevi za pružanje proizvoda i usluga i **primijenile radnje obrade rizika i prilika**.

Umjesto pojma ***Nabave*** koji se koristio u ISO 9001:2008, revizija norme govori od **Nadzoru vanjski nabavljenih proizvoda i usluga**.

- predstavlja znatno izmijenjen zahtjev koji opisuje **zahtjeve osiguravanja da su nabavljeni procesi, proizvodi i usluge u skladu sa definiranim zahtjevima**.

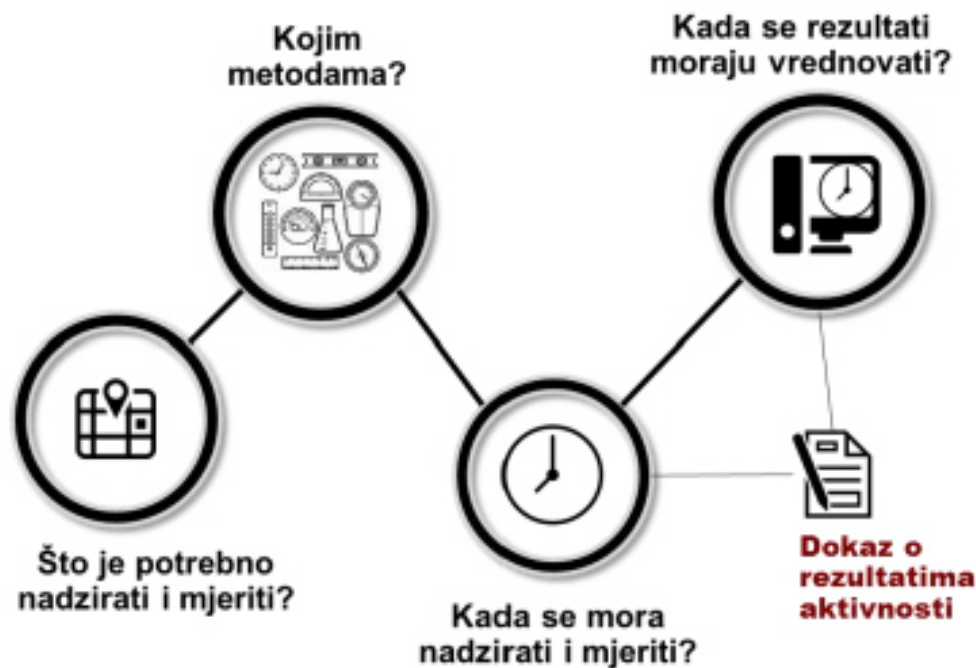
Pojam **vanjskog dobavljača** ima značenje onog dobavljača koji je vanjski u odnosu na definirani i dokumentirani opseg sustava upravljanja kvalitetom

Poglavlje 9: Vrednovanje performansi

Zahtjevi u poglavlju 9 opisuju obveze **nadzora, mjerenja, analize i vrednovanja** pri čemu je najznačajnija izmjena sadržana u zahtjevu za *vrednovanjem koje slijedi iza analize podataka i informacija*.

Utvrđivanje svih elemenata nadzora, mjerenja, analize i vrednovanja prepušteno je samoj organizaciji.

U izdanju norme ISO 9001:2008 nije postojao zahtjev za **vrednovanjem performansi**.



Organizacija mora vrednovati performanse i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom.

Poglavlje 9: Vrednovanje performansi

U dijelu analize i vrednovanja organizacija mora temeljem rezultata analize podataka i informacija vrednovati:

- sukladnosti proizvoda i usluga
- stupnja zadovoljstva kupca;
- performansi i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom;
- da li je planiranje djelotvorno primijenjeno;
- djelotvornosti poduzetih radnji za obradu rizika i prilika;
- performansi vanjskih dobavljača;
- potreba za poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom.

Poglavlje 10: Poboljšavanje

Poglavlje 10 je područje norme koje definira zahtjeve za poboljšavanjem.

U odnosu na izdanje norme ISO 9001:2008, zahtjevi su izmijenjeni:

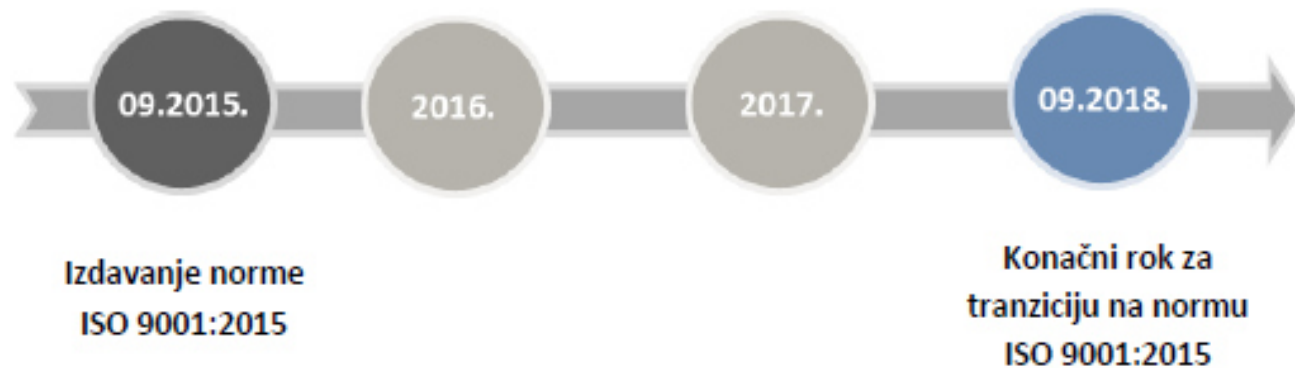
- **više ne postoji koncept preventivnih radnji**
- **ne traži se stalno poboljšavanje**

U dijelu poboljšavanja, organizacija mora identificirati područja smanjenih performansi ili prilika za poboljšavanje.

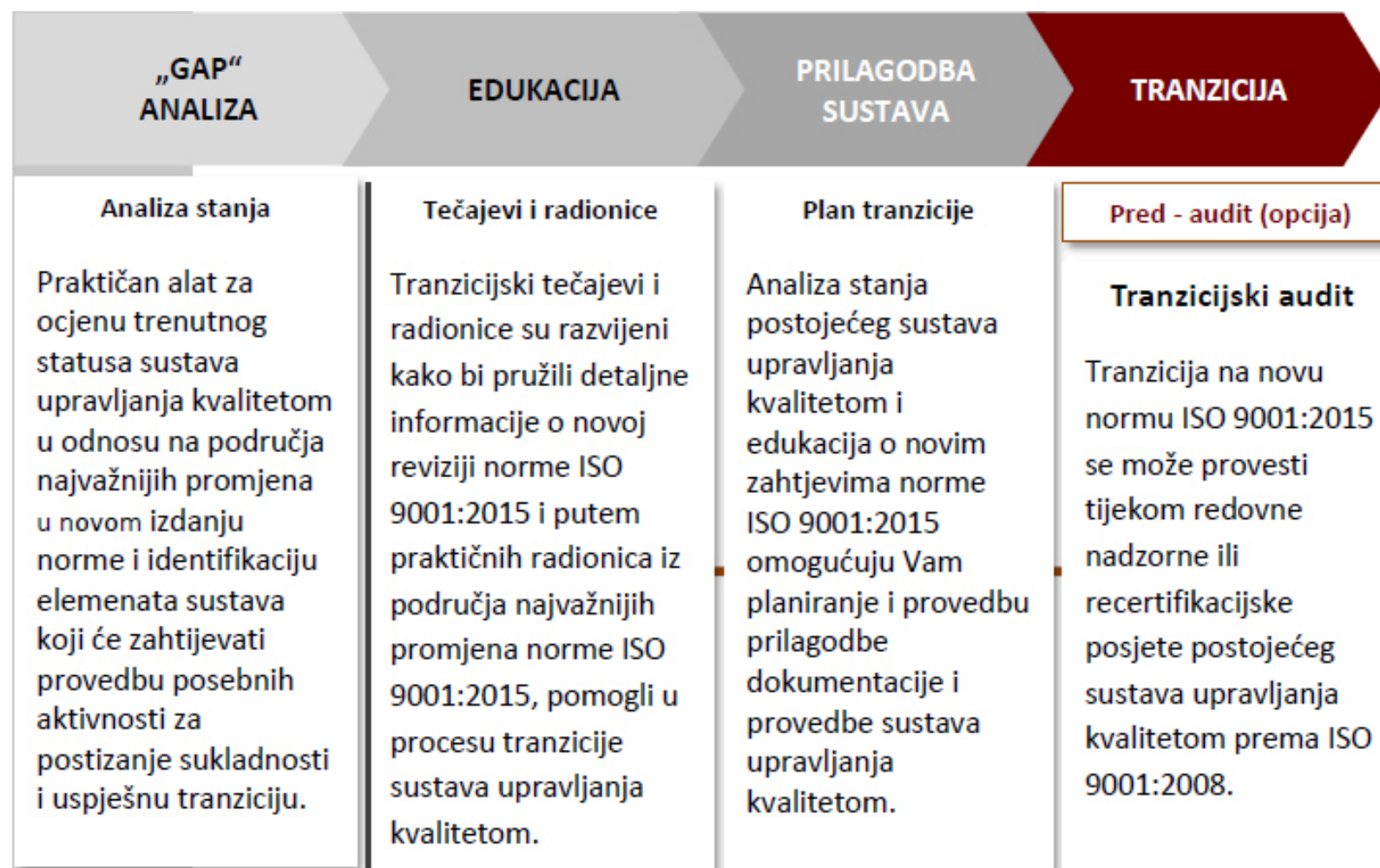
Tranzicija

Razdoblje za tranziciju s norme ISO 9001:2008 na ISO 9001:2015 traje 3 godine (36 mjeseci) nakon objave nove revizije norme.

Nakon isteka tog perioda (rujan 2018), prethodna verzija norme više neće vrijediti te će svi akreditirani certifikati prema ISO 9001:2008 biti ukinuti.



Organizacije se mogu nastaviti certificirati prema ISO 9001:2008 i nakon objave nove revizije norme ISO 9001:2015, uz uvjet da će takvi ISO 9001:2008 certifikati, izdani nakon objave nove revizije norme, imati datum isteka u rujnu 2018. godine.



Kontrola u praksi : što može biti još bolje?

- **Eksterni audit**
- **Interni audit**
- **Praćenje procesa iznutra**
- **Pritužbe kupaca**
- **Pritužbe dobavljača**

Knjižnice i upravljanje kvalitetom

Preduvjet za kvalitetu:

primjena i priprema norma za bibliotekarstvo, dokumentaciju i informacije

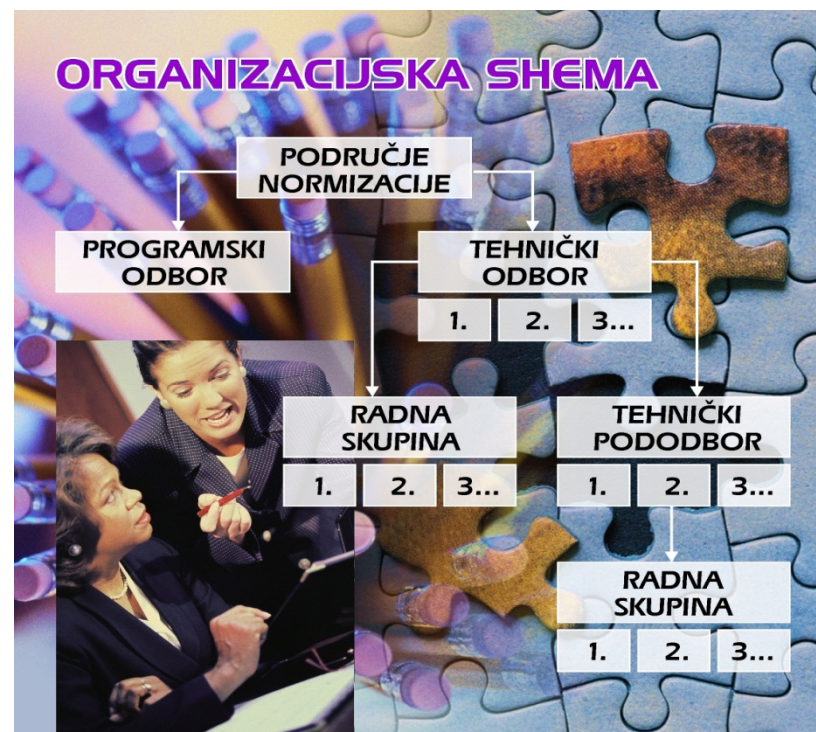
Prioritet za uspostavu kvalitete svih knjižnica

uspostava kvalitete informacijsko - dokumentacijskog procesa u ustanovi

Konačni cilj

kvaliteta u pružanju usluga = zadovoljan korisnik

Norme za bibliotekarstvo, dokumentaciju i informacije iz područja rada tehničkog odbora: **HZN/TO 46**



HZN/TO 46....Bibliotekarsvo, dokumentacija, informacije: neke norme

HRN ISO 4:1999 : Informacije i dokumentacija -- **Pravila za skraćivanje riječi u naslovu i naslova publikacija** (ISO 4:1997)

HRN ISO 2108:2007: Informacije i dokumentacija -- **Međunarodni standardni knjižni broj (ISBN)** (ISO 2108:2005)

HRN ISO 2789:2007: Informacije i dokumentacija -- **Međunarodna knjižnična statistika** (ISO 2789:2006)

HRN ISO 5127:2002: Dokumentacija i informacije -- **Rječnik** (ISO 5127:2001)

HRN ISO 9707:2008: Informacije i dokumentacija -- **Statistički podaci o proizvodnji i raspačavanju knjiga, novina, periodičkih i elektroničkih publikacija** (ISO 9707:1991)

HRN ISO 11620:2007: Informacije i dokumentacija -- **Pokazatelji učinka knjižnica** (ISO 11620:1998)

HRN ISO 15489-1:2004: Informacije i dokumentacija -- **Upravljanje spisima** -- 1. dio: Općenito (ISO 15489-1:2001)

HRN ISO 23081-1:2008: Informacije i dokumentacija -- **Procesi rukovanja zapisima** -- Metapodaci za zapise -- 1. dio: Načela (ISO 23081-1:2006)

HRN ISO 23950:2001: Informacije i dokumentacija -- **Pronalaženje informacija** (Z39.50) -- Definicija usluga računalnog programa i specifikacija protokola (ISO 23950:1998)

Ako želite certifikat, obavezna lektira je ...

Norme bez kojih nema kvalitete:

HRN EN ISO 9000:2008

Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik (ISO 9000:2005; EN ISO 9000:2005)

HRN EN ISO 9001:2009

Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2008; EN ISO 9001:2008)

HRN EN ISO 9004:2010

Upravljanje u svrhu trajne uspješnosti organizacije – Pristup upravljanju kvalitetom (ISO 9004:2009; EN ISO 9004:2009)

Primjer iz prakse

Negativni primatelji



Negativno primanje promjena

Dodatno opterećenje zaposlenika

Pad motivacije nakon početnog zamaha

Nerealna očekivanja

Vanjski čimbenici: reforma plaćanja, sistem ocjenjivanja uspješnosti, sistem nagrađivanja, vladine mjere štednje, recesija...

→ slaba volja, malodušje

→ još više informiranja, uključivanje različitih komunikacijskih kanala...

Što je kvaliteta u knjižnicama?

Ravnatelji knjižnica

identificirali sastavnice kvalitete:

visokoškolske knjižnice

- zadovoljni korisnici
- normalno odvijanje svakodnevnih aktivnosti u knjižnici
- dovoljno prostora
- obrazovani i stručni knjižničari
- funkcionalna oprema i namještaj
- kvalitetno izgrađene zbirke (koje prvenstveno zadovoljavaju potrebe za ispitnom literaturom, ali i dobrom zbirkom tekuće stručne periodike
- postojanje čitaonice
- poučeni korisnici

narodne knjižnice

- zadovoljni korisnici
- prostor
- obrazovani i stručni knjižničari
- kvalitetno izgrađene zbirke
- programi i aktivnosti koje knjižnica nudi
- izgled i funkcionalnost zgrade
- odnos među djelatnicima

Kornelija Petr Balog, Martina Dragija Ivanović, Kristina Feldvari: Percepcija kvalitete 'iznutra' : razgovori s ravnateljima narodnih i voditeljima visokoškolskih knjižnica

- Neki kvalitetu knjižnice izjednačavaju i s dostupnošću informacija u knjižnici
- **kvaliteta = knjižnična usluga ili proizvod odgovara potrebama korisnika**

Što kažu korisnici?

- pritužbe na radno vrijeme knjižnice
- pritužbe na ljubaznost djelatnika.

Važnost statističkih podataka i ispitivanja korisnika

- moguće saznati npr.:
 - kako su korisnici nezadovoljni uvjetima u čitaonici, nakon čega je u čitaonicu ugrađen klima uređaj i zadovoljstvo je poraslo
 - da narodnu knjižnicu posjećuje više studenata nego visokoškolske knjižnice, itd.

Kakva je naša praksa?

Početni problemi implementacije SUK

Opis problema	Točka norme ISO 9001:2008
Nema formalno dokumentiranog sustava upravljanja	4.2
Nedefinirani procesi u knjižnici	4.1
Nejasna misija i vizija knjižnice	5.3
Slaba usmjerenost na korisnika	5.2
Slaba komunikacija između osoblja i korisnika	7.2
Loša unutrašnja komunikacija vodstva sa zaposlenicima; zaposlenici nisu upoznati s politikom i ciljevima knjižnice	5.5.3
Nedovoljna edukacija knjižničnog osoblja	6.2.2
Nepostojanje mjerenja i analize procesa u knjižnici	8.2.3
Nepostojanje službe za marketing i odnose s javnošću	7.2.

Leon Maglić, Vuleta Sanja, Ivan Samardžić: Sustav upravljanja kvalitetom u gradskoj knjižnici

Nažalost:

pri uvođenju SUK-a često se zaboravlja svrha takvog sustava, a to je poboljšanje.

- uvede se formalni dokumentirani SUK, koji postane sam sebi svrha
 - djelatnici uopće ne razumiju zašto je sustav uveden
 - doživljavaju ga kao još jedan dodatni posao
 - novo opterećenje ...
 - ... i sustav postaje i beskoristan i štetan jer se troše resursi bez svrhe

Razlog:

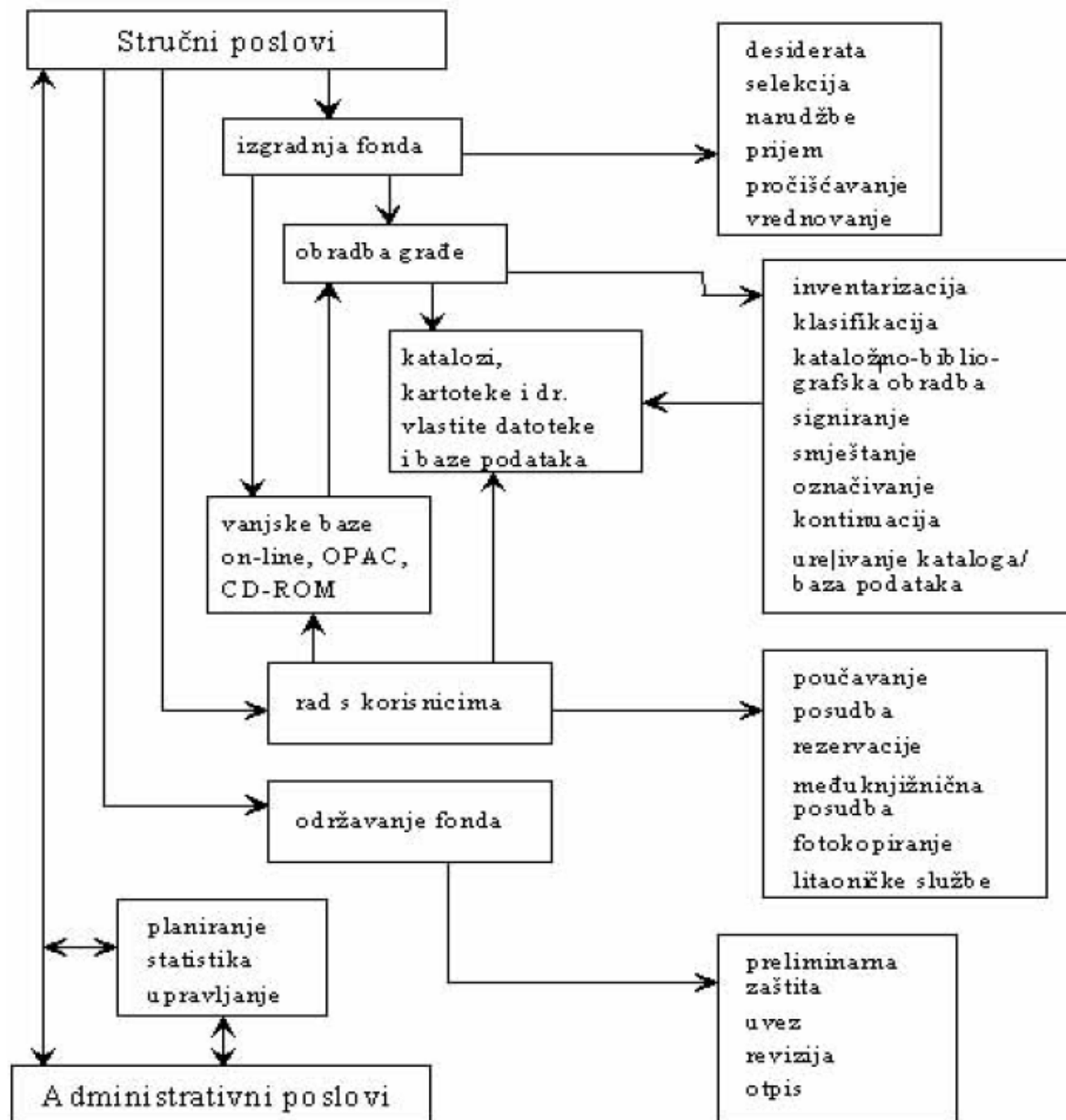
- previše se naglašava formalna dokumentiranost sustava (poštivanje priručnika i procedura)
- ne inzistira se na analizi sustava i provođenju poboljšanja

Dakle,

nakon što se uspostavi dokumentirani sustav upravljanja kvalitetom, **to nije kraj, nego tek početak** implementacije zahtjeva koji se odnose na nadzor, mjerenje i poboljšanja karakteristika našega sustava upravljanja kvalitetom.

Kako bi se procesi mogli mjeriti i prikupljati podaci potrebno je definirati procese i aktivnosti u knjižnici.

Leon Maglić, Vuleta Sanja, Ivan Samardžić: Sustav upravljanja kvalitetom u gradskoj knjižnici



Što i zašto zapravo mjerimo?

- I narodne knjižnice u Hrvatskoj, kao i posvuda u svijetu, prikupljaju određene statističke podatke.
- Što se s prikupljenim podacima čini, na koji način se interpretiraju, prezentiraju i čemu služe?

Narodne knjižnice dužne su o svom poslovanju na godišnjoj razini izvijestiti:

- osnivača (općinu ili grad)
- Ministarstvo kulture
- Hrvatski zavod za knjižničarstvo pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici (posredovanjem županijskih matičnih knjižnica)
- Državni zavod za statistiku svake treće godine

Analiza svih vrsta izvješća pokazala je da narodne knjižnice ne prikupljaju niti obrađuju pokazatelje uspješnosti te da niti jedna knjižnica u Hrvatskoj ne prikuplja podatke propisane normom ISO 11620.

Dragija-Ivanović, Martina. Vrednovanje usluga u narodnim knjižnicama : magistarski rad, 2006.

Problem predstavlja i to što se **prikupljeni podaci ne koriste za analize** sustava narodnih knjižnica u cjelini, za uspostavljanje referentnih vrijednosti i pojma kvalitete, niti kao temelj za planiranje razvoja i strategije narodnih knjižnica.

Gorana Tuškan Mihočić: Mjerenje uspješnosti poslovanja u narodnoj knjižnici

2000.

Ne postoji tradicija sustavnog mjerenja učinka u knjižnicama na temelju zajedničkih mjerila te ne postoji niti sustav referentnih mjernih vrijednosti niti suvremeni sustavi mjerenja s definiranim mjerilima, dok su osnivači i država posve nezainteresirani za tu problematiku jer bi se preciznim mjerenjima pokazala i financijska podcijenjenost knjižnične djelatnosti.

Katalenac, Dragutin: Mogućnosti primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama

2011.

Nažalost, ne možemo reći da se na tom polju do danas išta bitno promijenilo

*Gorana Tuškan Mihočić:
Mjerenje uspješnosti
poslovanja u narodnoj knjižnici*

Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj

- poneke referentne vrijednosti s kojima knjižnice uspoređuju prikupljene podatke
- zapravo propisuju tek minimalne uvjete za odvijanje knjižnične djelatnosti.

Knjižnice su obvezne poštovati odredbe Standarda i trebaju svoje podatke uspoređivati s propisanim!

Što uspješnost ili neuspješnost u ostvarivanju standardnih vrijednosti govori o uspješnosti poslovanja knjižnice?

- Ako knjižnica posluje u samo 30 % prostora propisanog *Standardima*, nudi li lošu uslugu?
- Ako fond knjižnice premašuje propisani standard za 15 %, znači li to da taj fond odgovara potrebama korisnika i da su oni zadovoljni?
- Što znamo o funkcionalnosti tog fonda?

Standard obvezuje knjižnice na statističko praćenje posudbe knjižnične građe i korištenja usluga, traženje povrata informacija od korisnika, redovito provođenje istraživanja potreba stanovnika područja na kojem djeluje, te razine kvalitete svojih usluga.

Međutim, nije objašnjeno:

- **na koji način to činiti?**
- **kojim metodama?**
- **koliko često?**
- **što uopće podrazumijeva kvalitetna usluga?**

Gorana Tuškan Mihočić

Nužnost uvođenja mjerenja uspješnosti poslovanja u narodne knjižnice :

- interne potrebe za praćenjem u cilju poboljšanja
- nastup prema financijerima i općoj javnosti
- usporedba s drugim knjižnicama
- stvaranje cjelovite slike poslovanja pojedinih knjižnica
- slika poslovanja knjižničkog sustava u cjelini

kao temeljne **pretpostavke planiranja razvoja.**

**Praksa
ili
kako papiri i ljudi idu zajedno**

Juran je definirao unaprjeđenje kvalitete u deset koraka:

- graditi svijest o prilikama za poboljšanja
- postaviti ciljeve za poboljšanja
- organizirati ispunjenje ciljeva
- osigurati obuku
- realizirati projekte za rješavanje problema
- izvještavati o progresu
- davati priznanja
- priopćavati rezultate
- čuvati rezultate
- održavati zamah praveći godišnje programe unaprjeđenja, kao dio regularnog sustava i procesa u kompaniji

Ljudi su najvažniji!

Sustav upravljanja kvalitetom prema intencijama normi ISO 9000 za njegovo uvođenje, održavanje i upravljanje traži **angažman svih zaposlenih** u jednoj tvrtki odnosno organizaciji.

Edwards Deming u 14 točaka uputa menadžmentu kada je u pitanju stvaranje odnosa i praktičnih mjera za poboljšanje sustava kvalitete predlaže:

- u točki 7. uvedi **obrazovanje uz rad**
- u točki 8. **eliminiraj strahovanja** (i stvaraj povjerenje)
- u točki 13. **uklanjaj barijere** koje onemogućuju ljudima da budu ponosni svojim radom
- u točki 14. provodi **energično doškoloвање**

Govoreći o sedam smrtnih bolesti u nekoj tvrtki Deming na prvom mjestu navodi: ***Nepoznavanje i nerazumijevanje strateških ciljeva tvrtke od strane svih zaposlenih.***

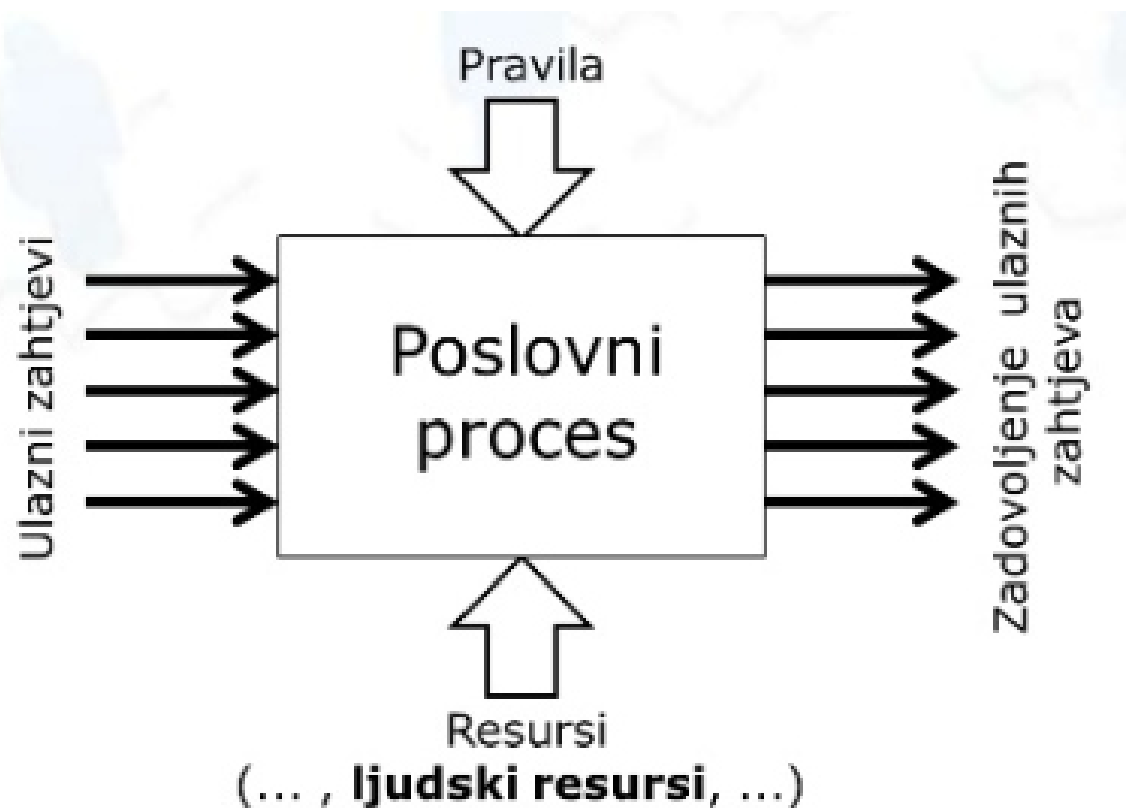
Provedena istraživanja potvrdila su da:

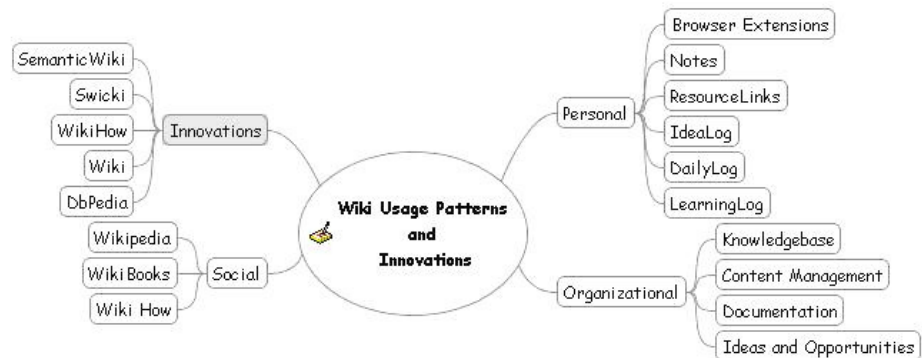
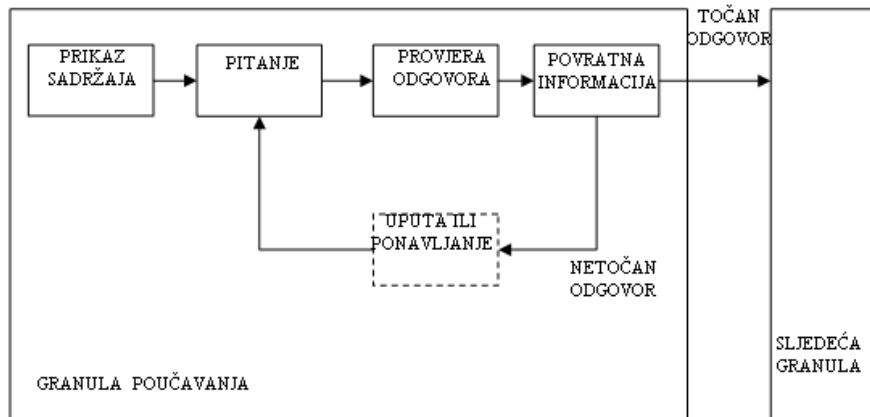
- **radno zadovoljstvo zaposlenika utječe na kvalitetu proizvoda i usluga**
- **zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom pružaju usluge s visokom razinom kvalitete (*Yoon, M. H., Suh J.*).**
- **odani zaposlenici isporučuju višu razinu kvalitete usluga (*Loveman, G.*)**

A kada se to zaboravi ...

- **Motivacija / demotivacija**
- **Zatrpavanje papirima**
- **Formalizam**
- **Besmislenost**

Opisivanje procesa





Grafčki prikaz tijeka aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoran za:		Daljnja dokumentacija
		Provedbu	Nadzor	
Početak				
Zahjev za posudbom grae	Podnosi se usmeni ili pisani zahjev za pretraivanjem ili posudbom knjižnične grae iz knjižnice.	KOR	K	
DA	Provjerava se je li nalogodavatelj korisnik Veleučilišta.	K		
NE	Provjerava se je li tražena graa u knjižničnom fondu (katalogu).	K		Inventarna knjiga
DA	Ako nije, nabavlja se kupovinom (Odjel za izdavaštvo).	K	VK	OB-Prijedlog za nabavu knjižnične grae
NE	Nabavljena graa se inventarizira i stručno obrađuje.	K	VK	Inventarna knjiga
DA	Informiranje korisnika o novopristigloj građi objavom biltena na portalima.	K	D	Bilten Primova
NE	Ako u katalogu postoji tražena graa, ali trenutno nije raspoloživa, korisnika se upisuje na listu čekanja.	K		Lista čekanja knjižnične grae
DA	Kad je graa raspoloživa, korisnik se obavještava.			
Evidentiranje posudbe	Evidentira se posudba.	K		
Izdavanje grae	Tražena graa se izdaje korisniku.			
Evidentiranje povrata grae	Evidentira se vraćena graa.	K		
Izješćivanje	Periodično se izješćuje o radu knjižnice.	VK	D	Izješće o radu knjižnice
Kraj				

R - (eng. Responsible) zadužen A - (eng. Accountable) odgovoran C - (eng. Consulted) konzultiran I - (eng. Informed) obaviješten D - (eng. Decision-maker) donositelj odluke P - (eng. Prior agreement) prethodna suglasnost		Uprava	Predstavnik Uprave za SUP	Izvršni direktori	Direktor organizacijskih jedinica 3. razine / 4. razine izravno podređen izvršnom direktoru, odnosno ako organizacijska jedinica ima imenovanog predstavnika posloводства	Direktor Službe za kvalitetu, normizaciju i intelektualno vlasništvo	Predstavnik posloводства SD/PF	Predstavnik posloводства 3./4. razine	Rukovoditelji auditiranih organizacijskih jedinica	Glavni auditor INA, d.d.	Nadležni glavni auditor SD/PF/INA, d.d.	Voditelji timova internih audita	Članovi timova internih audita
I/D	Aktivnost												
	Imenovanje glavnog auditora INA, d.d.		D	I	I	AR	I	I		I	I	I	I
	Imenovanje glavnog auditora SD/PF		D		I	AR	I	I		I	I	I	I
a1	Donošenje Smjernica audita s ustava upravljanja u INA, d.d.		D	I	I	P	I	I		AR	R	I	I
a2	Donošenje Smjernica i Godišnjeg plana audita sustava upravljanja razine SD/PF			D	C	I	P	C	C	I	AR	I	I
a3	Donošenje Godišnjeg plana audita s ustava upravljanja u INA, d.d.		D		I	P	I	I	I ⁽¹⁾	AR	R	I	I
a4	Izrada Plana internog audita						C ⁽²⁾	C ⁽²⁾	C	R ⁽²⁾	D ⁽²⁾	AR	R
a5	Izrada Upitnika internog audita									R ⁽²⁾	C ⁽²⁾	AR	R
a6	Provođenje internog audita, izrada Izvješća te distribucija zapisa po internom auditu						IC ⁽²⁾	C ⁽²⁾	C	I	C	AR	R
a7	Analiza rezultata internog audita, utvrđivanje rješavanja nesukladnosti/ primjedaba / preporuka						R/C ⁽²⁾	R ⁽²⁾	AR	I	IC ⁽⁴⁾	P ⁽²⁾	
a8	Rješavanje nesukladnosti/ primjedaba/ preporuka						R/C ⁽²⁾	R ⁽²⁾	AR	IC ^(4,5)	IC ^(4,5)	IC	I
a9	Provjera i ažuriranje statusa rješavanja nesukladnosti / primjedaba						IR ⁽²⁾	IR ⁽²⁾	IR ⁽²⁾	IC ⁽⁴⁾	IC ⁽⁴⁾	AR	R
a10	Praćenje i ažuriranje statusa rješavanja preporuka						R ⁽²⁾	R ⁽²⁾	A	IC ⁽⁴⁾	IC ⁽⁴⁾		
a11	Izrada godišnjeg izvješća o realizaciji audita s ustava upravljanja u SD/PF			I	I	I	P	I			AR	I	I
a12	Izrada godišnjeg izvješća o realizaciji audita s ustava upravljanja u INA, d.d.	I ⁽⁶⁾	P	I	I	P	I	I		AR	R	I	I

I/D - Brojevi aktivnosti iz Dijagrama tijeka.

(1) - Predstavnik posloводства osiguravajući prosljeđivanje obavijesti o planiranim auditima u narednoj godini prema svim rukovoditeljima auditiranih organizacijskih jedinica te koordinatore za sustav u auditiranoj organizaciji.

(2) - Civilno o razini.

(3) - Ukoliko je u planiranju i pripremu internog audita potrebno izvršiti provjere na osnovi zahtjeva Sektora interne revizije/Službe osiguranja usklađenosti s regulativom/Sektora održivog razvoja i ZZSO, glavni auditor INA, d.d./SD/PF o tome obavještava voditelja tima internog audita; ukoliko je u planiranju/pripremu internog audita potrebno izvršiti provjere na osnovi zahtjeva / rezultata audita organizacijske jedinice zadužene za ZZSO u SD-u, glavni auditor SD-a o tome obavještava voditelja tima internog audita.

(4) - temeljno I, a C prema potrebi.

(5) - U slučaju nesukladnosti i primjedaba voditelj tima internog audita potvrđuje utvrđeni način uklanjanja i korektivnu radnju te nakon isteka roka provjerava je li nesukladnost / primjedba ukinjena i korektivna radnja provedena.

Ažuriranje statusa u Aplikaciji za interne audite na osnovi navedene provjere provodi:

voditelj tima internog audita - u slučaju nesukladnosti

rukovoditelj auditirane organizacijske jedinice, uz podršku predstavnika posloводства - u slučaju primjedbe.

(6) - Uprava se o realizaciji audita sustava upravljanja obavještava u sklopu Upravnog ocjene sustava upravljanja

kvalitetom.

Izrada dokumenata

PIRAMIDA DOKUMENTACIJE



Izrada dokumenta

- Svi dokumenti trebaju biti izrađeni:
 - na utvrđenom obrascu,
 - moraju imati jedinstvenu identifikacijsku oznaku (šifru)
 - oznaku verzije za svaku reviziju.
- Svaka sljedeća verzija dokumenta treba sadržavati pregled izmjena u odnosu na prethodnu verziju.
- Stranice trebaju biti obrojane na način:
 - str. »x« od »y« (npr. 7/22)
 - »x« označuje broj pojedine stranice, a »y« ukupni broj stranica dokumenta.

Na taj se način osigurava integritet dokumenta.

Pregled dokumenta

- Pregled dokumenata podrazumijeva praćenje usklađenosti dokumenta sa zahtjevima poslovnog procesa, regulativom i ostalom postojećom dokumentacijom.
- Pregled dokumenata po vrstama dokumenata provode autorizirane osobe određene odgovarajućim uputama.

Odobranje dokumenta

- Odobranje dokumenta podrazumijeva dozvolu za primjenu dokumenta.
- Odobranje dokumenata po vrstama dokumenata provode autorizirane osobe određene odgovarajućim uputama.

Izobrazba prema dokumentu

- Prema svakom odobrenom dokumentu potrebno je provesti izobrazbu djelatnika koji su navedeni u području primjene predmetnog dokumenta.
- Provedena izobrazba te provjera djelotvornosti izobrazbe (ako je primjenjiva i propisana), također trebaju biti dokumentirane.
- Provedbom izobrazbe osigurava se obaviještenost, ispravno razumijevanje i odgovarajuća primjena dokumenta.

Izdavanje dokumenta

- Izdavanje dokumenta provodi se nakon provedene izobrazbe djelatnika prema odobrenom dokumentu, nakon čega dokument stupa na snagu, odnosno postaje važeći.
- Za svaki dokument potrebno je utvrditi datum stupanja na snagu.

Distribucija dokumenta

- Nakon izdavanja, važeće dokumente potrebno je distribuirati svim djelatnicima ili odjelima navedenim u području primjene dokumenta.
- Distribucija dokumenta provodi se s pomoću popisa primatelja u kojemu se uz brojeve pojedinih primjeraka dokumenta navode djelatnici/odjeli iz područja primjene.
- Popis primatelja treba biti autoriziran i datiran.
- Primitak određenog primjerka dokumenta potvrđuje se autorizacijom i datiranjem pojedine osobe/odjela.
- Distribucijom se osigurava dostupnost dokumenta na mjestima njegove primjene.

Povlačenje dokumenta

Povlačenje dokumenta provodi se pri izdavanju nove verzije ili zbog prestanka valjanosti određenog dokumenta, tj. za dokumente koji nisu na snazi i za verzije dokumenta koje nisu na snazi.

Provedbom povlačenja dokumenta sprečava se primjena dokumenata koji nisu na snazi odnosno osigurava primjena važećih dokumenata.

Čuvanje i arhiviranje dokumenta

Svaki dokument potrebno je čuvati u vremenu utvrđenom ovisno o vrsti dokumenta odgovarajućom uputom.

Sustav čuvanja i arhiviranja dokumenata mora biti takav da se onemogući gubitak ili oštećenje dokumenata odnosno dokument treba zaštititi od vatre, vode, štetnih uvjeta okoline, kukaca, glodavaca, mikroorganizama, krađa i slučajnih uništenja.

Periodički pregled dokumenta

Dokumenti se trebaju redovito u utvrđenom razdoblju valjanosti pojedinog dokumenta pregledavati.

Pregled dokumenata treba biti dokumentiran i utvrđen odgovarajućim uputama. Na taj način osigurava se održavanje dokumenata važećim, a time ujedno i primjena dokumenata koji su na snazi.



Pravilnik o

HSE1_G8_INA1
u INA, d.d.
Izdanje: 00**PRAVILNIK O**
U INA, d.d.

Aktivnost	Ime i prezime / potpis	Funkcija	Datum
Izrada		Stručnjak za zaštitu zdravlja i sigurnosti	16.02.2016.
Odgovornost		Direktor Službe zaštite zdravlja i zaštite na radu	16.02.2016.
Potvrde usklađenosti		Direktorica Sektora održivog razvoja i zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša	18.02.2016.
Odobrenje dokumenta		Predstavnik posloводства PF Korporativnog centra	22.02.2016.
		Direktorica Službe za kvalitetu, normizaciju i intelektualno vlasništvo	22.2.2016.
		Izvršni direktor PF Korporativnog centra	22.2.2016.

Ključne riječi/pojmovi: pravilnik,

VEZANI DOKUMENTI VIŠE RAZINE

HSE1_G8_1 Pravilnik o u društvima INA Grupe

Datum izdavanja: 25.2.2016.

Datum stupanja na snagu: 4.3.2016.

Ovaj dokument se ne smije dati na uvid ili upotrebu osobama izvan INA Grupe bez posebnog odobrenja

OR02_G1_INA1_F3-07



Pravilnik o

HSE1_G8_INA1
u INA, d.d.
izdanje: 00

Naziv	Objašnjenje
Stručnjak zaštite na radu	
Štetnosti	Kemijske, biološke i fizikalne štetnosti, koje mogu uzrokovati oštećenje zdravlja radnika i drugih osoba koje su im izložene.
Trudna radnica	Radnica koja je o trudnoći obavijestila poslodavca odnosno sukladno tome kako je definirano važećim propisima.
Važeći propisi	Svi propisi koji su na snazi i primjenjuju se na području određene države.
Zaštita na radu (ZNR)	Sustav pravila, načela, mjera, postupaka i aktivnosti, čijom se organiziranom primjenom ostvaruje i unapređuje sigurnost i zaštita zdravlja na radu, s ciljem sprječavanja rizika na radu, ozljeda na radu, profesionalnih bolesti, bolesti u vezi s radom te ostalih materijalnih i nematerijalnih šteta na radu i u vezi s radom.

6 PONIŠTENJA

Oznaka	Naziv dokumenta	Izdanje

7 IZMJENE**8 NAPOMENE**

Direktorica

odgovorna je za donošenje vezanih dokumenata:

- Upravljanje u INA, d.d., oznaka: HSE1_G1_INA1
- Postupak nadzora u HSE1_G18_INA1 u INA, d.d. oznaka:
- Standard u INA d.d., oznaka HSE1_G6_1_INA1

u skladu s Planom izrade dokumenata INA, d.d. u nadležnosti Sektora OR i ZZSO.

Do stupanja na snagu navedenih dokumenata primjenjuju se pravila utvrđenja:

- Upravljanje HSE1_G1_I u INA Grupi oznaka:
- Postupak nadzora u HSE1_G18_I u INA Grupi, oznaka:
- Standard u društvima INA Grupe, oznaka: HSE1_G6_1_I

9 PRILOZI

Ovaj dokument se ne smije dati na uvid ili upotrebu osobama izvan INA Grupe bez posebnog odobrenja

OR02_G1_INA1_F3-07

22/22

Ciljevi

- Viša razina:
 - opći
 - strateški
 - dugoročni
- Niža razina:
 - pojedinačni
 - SMART
 - operativni
 - kratkoročni

SMART

- **S**pecific - specifičan
- **M**easurable - mjerljiv
- **A**ttainable - ostvariv
- **R**elevant - relevantan
- **T**imely - vremenski definiran

- Ne mjeriti sve samo zato što se može
- Izbjeći suvišne informacije mjereći samo važne stvari
- Bez birokratiziranja

Interakcija sustava vrednota i sustava upravljanja kvaliteta ISO 9001

Zahtjev norme ISO 9001	Ponašanje (sustav vrednota)	Način neispunjavanja zahtjeva	Načelo upravljanja kvalitetom
4.2. Upravljanje zapisima	-Namještanje natječaja -Nekompetencija -Pranje novca -Nenamjensko trošenje -Pljačka -Nepotizam -Nerad	-Krivotvorenje zapisa -Uništavanje zapisa	-Usmjerenost na kupca -Vodstvo -Uključivanje ljudi -Neprekidno poboljšanja -Činjenični pristup odlučivanju -Uzajamno korisni odnosi s dob.
5.1. Opredijeljenost rukovodstva a) ... regulatorni zahtjevi d) provođenje ocjene sustava		-Nepoštivanje ili kršenje zakona i propisa -Lažiranje ocjene sustava	-Usmjerenost na kupca -Vodstvo -Neprekidno poboljšanje -Činjenični pristup odlučivanju
5.5.1. Odgovornost i ovlasti - ... definirane	-Nekompetencija -Nepotizam -Nerad	-Nejasno definirane ovlasti i odgovornost -Dvostruka linija -Formalni i neformalni izvori moći	-Vodstvo -Uključivanje ljudi -Neprekidno poboljšanje -Činjenični pristup odlučivanju -Sustavski pristup upravljanju

Miroslav Drljača: Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja

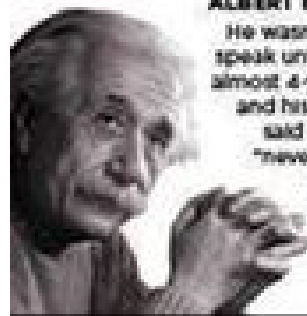
Zahtjev norme ISO 9001	Ponašanje (sustav vrednota)	Način neispunjavanja zahtjeva	Načelo upravljanja kvalitetom
5.5.2. b) izvještaji predstavnika poslovodstva	-Namještanje natječaja -Nekompetencija -Pranje novca -Nenamjensko trošenje -Pljačka	-Krivotvorenje zapisa -Lažiranje ocjene sustava	-Usmjerenost na kupca -Vodstvo -Neprekidno poboljšanje -Činjenični pristup odlučivanju
5.6.3. Izlazni podaci upravine ocjene	-Nepotizam -Nerad	-Krivotvorenje zapisa -Lažiranje ocjene sustava	-Vodstvo -Neprekidno poboljšanje -Činjenični pristup odlučivanju
6.2. Ljudski resursi 6.2.1. Općenito 6.2.2. Kompetencije,	-Namještanje natječaja -Nekompetencija -Nepotizam -Nerad	-Neprovođenje natječaja -Namještanje natječaja -Krivotvorenje zapisa	
6.3. Infrastruktura	-Namještanje natječaja -Nekompetencija -Nenamjensko trošenje -Pljačka -Pranje novca	-Krivotvorenje zapisa -Nepoštivanje standarda građenja -Namještanje natječaja -Drugo pogodovanje	-Vodstvo -Neprekidno poboljšanje -Činjenični pristup odlučivanju -Sustavski pristup upravljanju -Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima

Zahtjev norme ISO 9001	Ponašanje (sustav vrednota)	Način neispunjavanja zahtjeva	Načelo upravljanja kvalitetom
6.4. Radna okolina	-Isto kao i 6.3.	-Isto kao i 6.3.	-Isto kao i 6.3.
7. Realizacija proizvoda 7.2.2. Ocjena zahtjeva koji se odnose na proizvod	-Namještanje natječaja -Nenamjensko trošenje -Pranje novca -Pljačka -Nekompetencija	-Krivotvorenje zapisa -Nepoštivanje standarda i tehničkih specifikacija -Namještanje natječaja -Drugo pogodovanje -Neiskren odnos	-Usmjerenost na kupca -Vodstvo -Neprekidno poboljšanje -Činjenični pristup odlučivanju -Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima
7.2.3. Komunikacija s kupcem			
7.4.1. Proces nabave			
7.4.2. Informacije za nabavu			
7.4.3. Verifikacija nabavljenog proizvoda			
7.5.2. Validacija procesa proizvodnje i pružanja usluga			
7.5.3. Identifikacija i sljedivost			

Zahtjev norme ISO 9001	Ponašanje (sustav vrednota)	Način neispunjavanja zahtjeva	Načelo upravljanja kvalitetom
7.6. Upravljanje nadzornom i mjernom opremom	-Namještanje natječaja -Nenamjensko trošenje -Pranje novca -Pljačka -Nekompetencija	-Krivotvorenje zapisa -Nepoštivanje standarda i tehničkih specifikacija -Namještanje natječaja -Drugo pogodovanje	-Usmjerenost na kupca -Vodstvo -Neprekidno poboljšanje -Činjenični pristup odlučivanju -Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima
8. Mjerenje, analiza i poboljšanje 8.1. Općenito a) dokaziv. sukladnosti... c) trajno poboljšanje...	-Namještanje natječaja -Nekompetencija		
8.2.2. Interni auditi	-Nepotizam -Nekompetencija	-Krivotvorenje zapisa -Lažiranje ocjene sustava -Neiskren odnos -Neistinito informiranje	-Vodstvo -Neprekidno poboljšanje -Činjenični pristup odlučivanju -Sustavski pristup upravljanju
8.4. Analiza podataka			
8.5.1. Trajno poboljšanje			
8.5.2. Korektivne radnje			
8.5.3. Preventivne radnje			

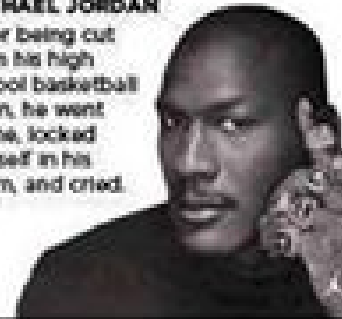
Prepoznavanje nesukladnosti

FAMOUS FAILURES



ALBERT EINSTEIN

He wasn't able to speak until he was almost 4-years-old and his teachers said he would "never amount to much"



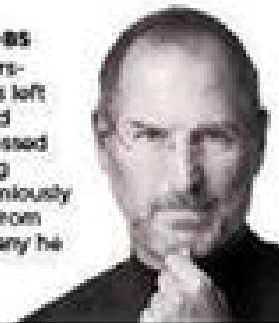
MICHAEL JORDAN

After being cut from his high school basketball team, he went home, locked himself in his room, and cried.



WALT DISNEY

Fired from a newspaper for "lacking imagination" and "having no original ideas."



STEVE JOBS

At 30-years-old he was left devastated and depressed after being unceremoniously removed from the company he started.



OPRAH WINFREY

Was demoted from her job as a news anchor because she "wasn't fit for television."



THE BEATLES

Rejected by Decca Recording Studios, who said "we don't like their sound—they have no future in show business."

**IF YOU'VE NEVER FAILED,
YOU'VE NEVER TRIED ANYTHING NEW**

Što je nesukladnost?

ISO 9000

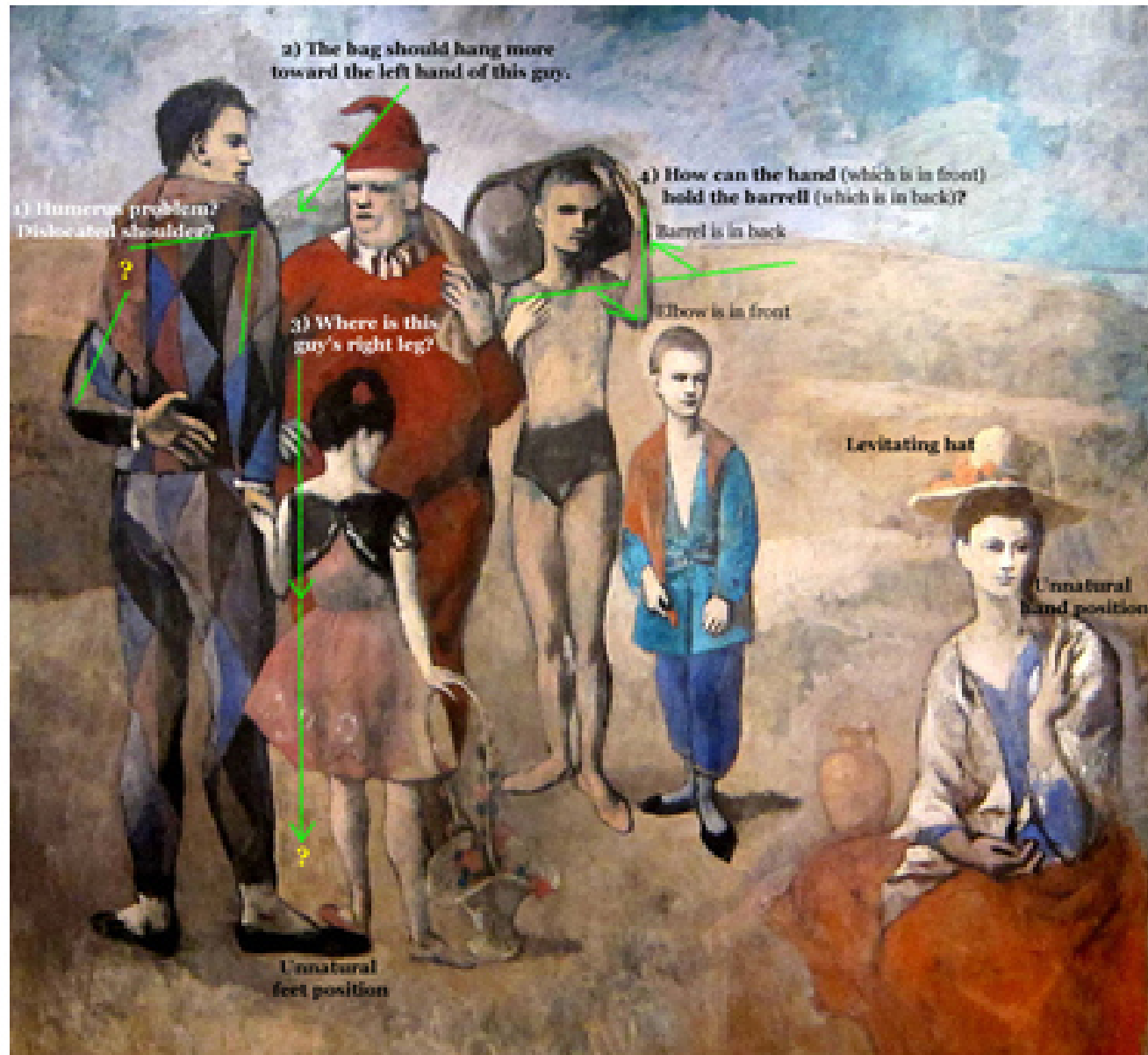
3.6.2 nesukladnost: nezadovoljenje **zahtjeva** (3.1.2), *eng. 3.6.2 nonconformity: non-fulfilment of a requirement (3.1.2)*

(3.1.2 zahtjev: potreba ili očekivanje koje je iskazano, općenito se podrazumijeva ili je obavezno)

Napomena: „Općenito se podrazumijeva” znači da je uobičajena ili zajednička praksa organizacije, njezinih kupaca i drugih zainteresiranih strana da se razmatrane potrebe ili očekivanja podrazumijevaju.

Kada se otkrivaju nesukladnosti?

- kroz **interni audit**
- kroz **eksterni audit**
- **tijekom redovnog rada** (*ukoliko nema zabilježenih nesukladnosti, upitno je funkcioniranje sustava*)
- **uočava ih kupac** (interni i vanjski) nakon pružene usluge ili korištenjem kupljenog proizvoda



nišljeno
jeće ulice srušiti.
lokalnih izbora,
se žurili završiti
ljište i kuće na
inostavno su

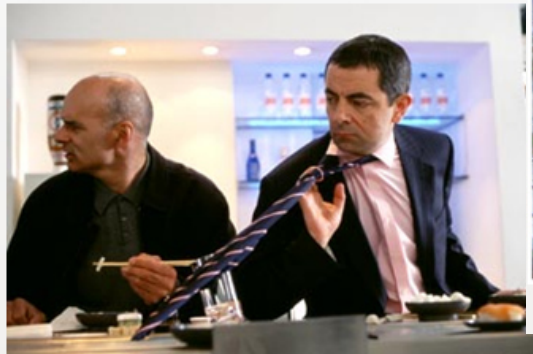
dila se
milijuna kuna.
dila na dijelu
infrastrukturuom

nimirovoj
a nije
insko-pravnih
ac za
alo oko šest

ipi Branimirove
dodati
kupan iznos

Pablo Picasso: Obitelj Saltimbanques

Svako nepotrebano
kretanje materijala,
proizvoda, ljudi...



Svaki popravak,
ispravak, dorada....

Nepotpuni ili netočni podaci i informacije



Svaka zaliha
materijala, komponenti
ili
preko količine
potrebne za izvršenje
posla

Postojeće ili moguće nesukladnosti u procesima u knjižnici:

a)

b)

c)

...



Korektivne i preventivne radnje

ISO 9001, 8.5.2 Korektivne radnje

„Organizacija mora poduzeti radnje u svrhu **uklanjanja uzroka nesukladnosti** i sprječavanja njihova ponavljanja. Korektivne radnje moraju biti **primjerene** posljedicama nastalih nesukladnosti.”

Koje je podatke potrebno osigurati kod bilježenja nesukladnosti?

1. Opis – o čemu se radilo (dati dovoljno detalja)
2. Gdje je utvrđena?
3. Uporište u zahtjevu dokumenta/norme – naziv i opis zahtjeva koji nije zadovoljen

ZAHTEJ ZA KOREKTIVNOMRADNJOM		CAR No:
DIO 1 : IDENTIFIKACIJA NESUKLADNOG DIJELA		
Opis dijela:	Broj dijela:	
Vrsta proizvoda:		
Dobavljač:		
Narudžba br:		
Datum pojave problema:		
Popunio:		
DIO 2 : OPIS		
Vrsta problema:		
Opis problema:		
Gdje je problem uočen:		
Tko je uočio problem:		
Da li je problem otklonjen: Ako da opiši rješenje:		
Dostavi ovaj obrazac predstavniku za kvalitetu		
DIO 3. IMENOVANJE		
Odjel/funkcija koji je uključen:		
Ime odgovornog menadžera		
Status po prioritetu ☐ visoki ☐ srednji ☐ niski		
Predviđeni datum rješenja:		

Koje aktivnosti slijede nakon što je utvrđena nesukladnost?

1. Popravak – korekcija

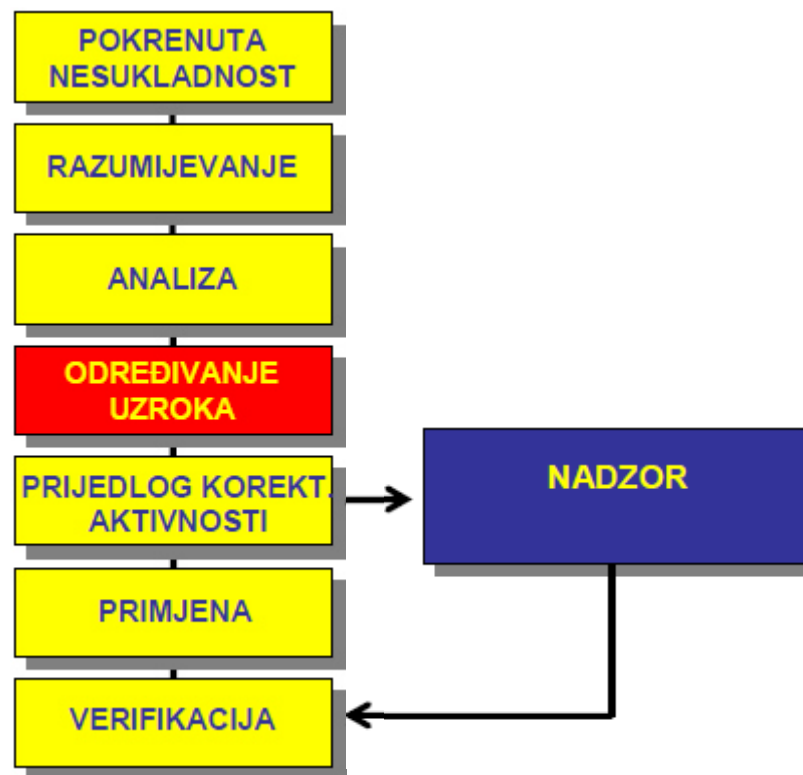
2. Analiza uzroka (metode: 5 puta pitati zašto, Ishikawin dijagram, ...)

3. Korektivna radnja

4. Provjera djelotvornosti

Analiza uzroka nesukladnosti: korektivna radnja mora započeti istraživanjem kako bi se odredio glavni uzrok (uzroci) problema, tj. nesukladnosti.

Analiza uzroka ključni je i katkad najteži dio u provođenju korektivne radnje. Često glavni uzrok nije očigledan.



Pitanja kod analize:

Što?

Gdje?

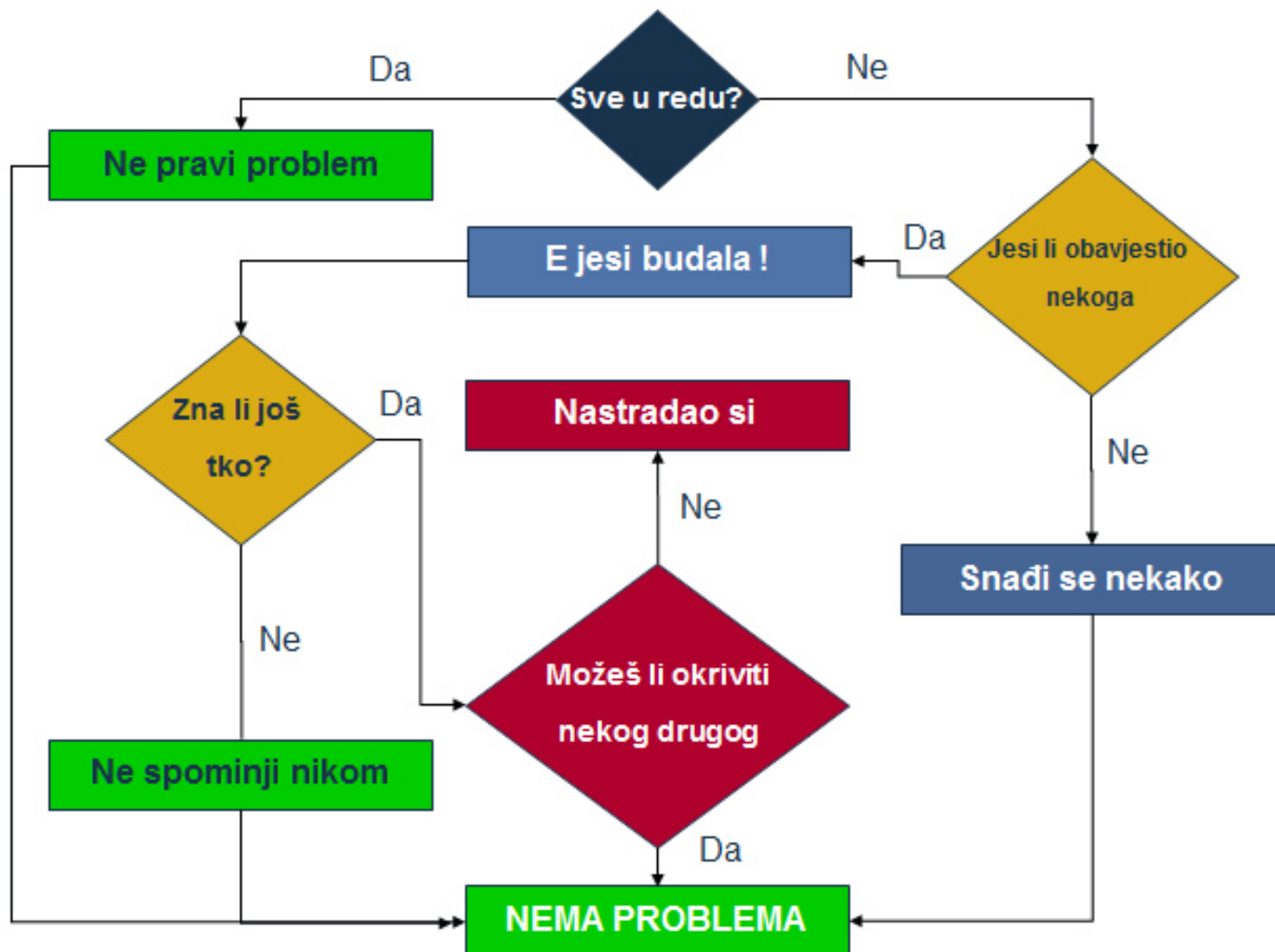
Kada?

Kako?

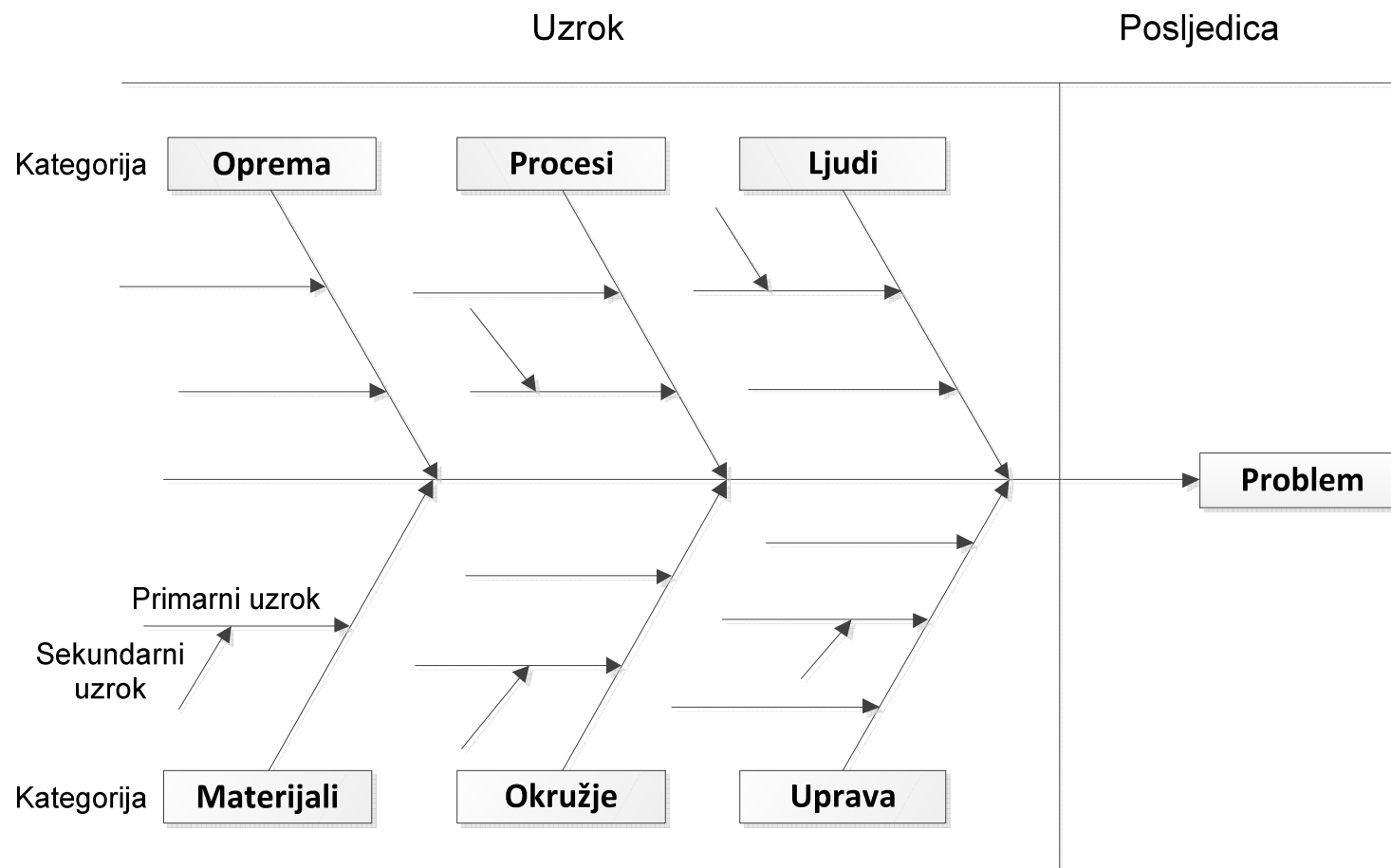
Tko?

Zašto?

Tradicionalni način analize i rješavanja problema



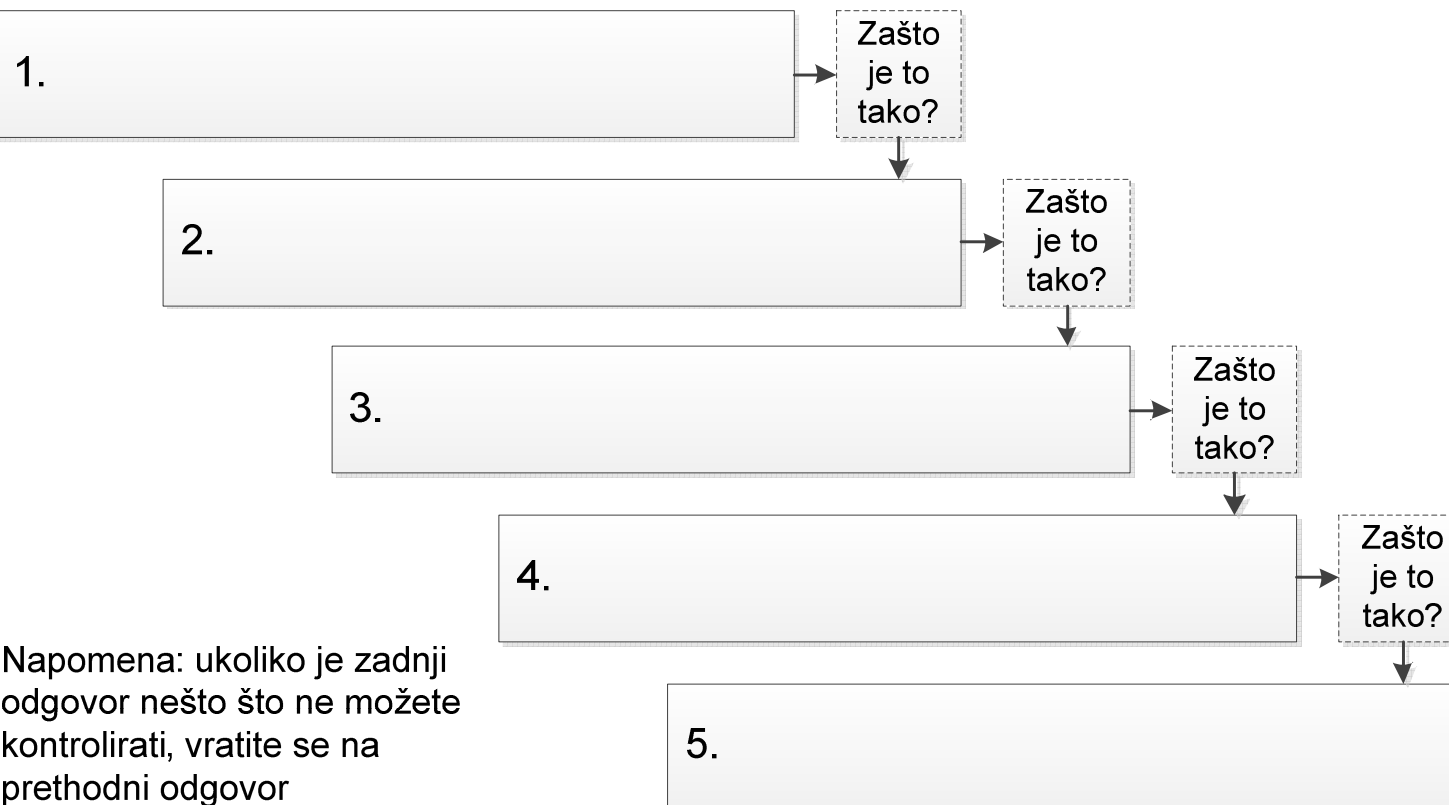
Analiza uzroka nesukladnosti – primjer: Ishikawin dijagram (riblja kost)



Kroz timski rad prepoznati glavne uzroke (npr. 3) te se usmjeriti na njihovo uklanjanje (nemoguće je obuhvatiti sve uzroke!).

Analiza uzroka nesukladnosti – primjer: 5 puta pitajte „ZAŠTO?”

Utvrditi problem



Rješenje problema

ISO 9001, 8.5.3 Preventivne radnje

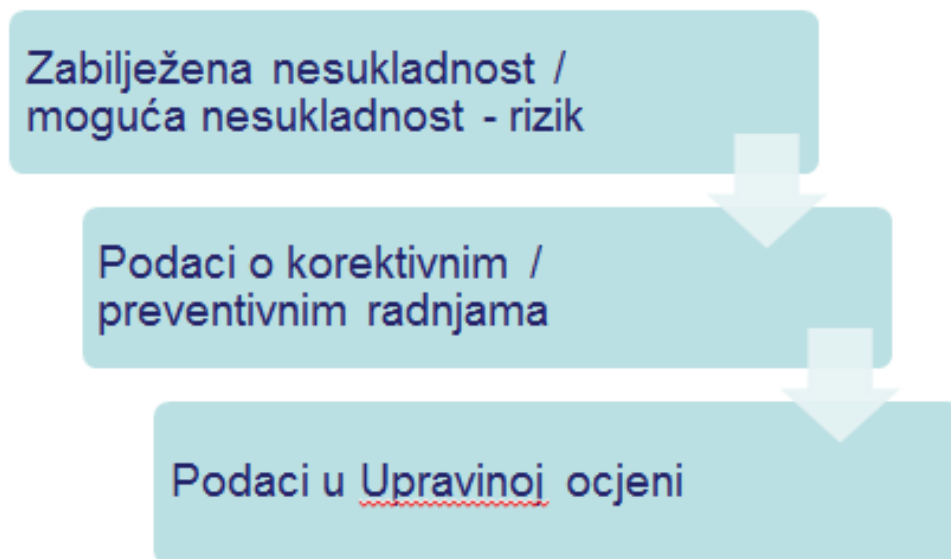
*„Organizacija mora poduzeti radnje u svrhu **uklanjanja uzroka mogućih nesukladnosti** i sprječavanja njihova ponavljanja. Preventivne radnje moraju biti **primjerene** posljedicama mogućih problema.“*

ISO 9000:

3.6.4 preventivna radnja: radnja kojom se uklanjaju uzroci moguće nesukladnosti (3.6.2) ili drugih mogućih neželjenih situacija.

Definirati plan provedbe korektivne / preventivne radnje koji sadrži podatke o **nositeljima, aktivnostima, rokovima izrade i troškovima**.

Osigurati sljedivost:



Prilikom provedbe korektivne / preventivne radnje razmotriti potrebu izmjene postojećih dokumenata:

- **ažurirati Plan izrade dokumenata** i definirati odgovorne za reviziju dokumenata
- **pokrenuti reviziju** kako bi se nakon provedbe i potvrde radnje osigurala usklađenost propisujućih dokumenata.

CAPE TOWN TRADE UNION LIBRARY
THE LIBRARY HAS
SUFFERED SERIOUS
IRREPLACEABLE LOSSES
BECAUSE A FEW SELFISH

Organizacijske pretpostavke zaštite knjižne baštine u samostanskim knjižnicama



Nacionalna
Hrvatska
Matična

The
Fra
wro



MA

etty Images

Povijest kvalitete

Prisutnost normi za kvalitetu



Hamurabi (1729.-1686. godine pr. Kr.) u zakoniku definira odredbe o pravu vlasništva i posjeda, trgovini, obitelji, robovima, kaznama i dr.



- U izvornome primjerku uklesanu na stupu crnog diorita postoji, između ostalog, i odredba da će graditelj kuće biti kažnjen smrću ako loše izgradi kuću te se ona sruši i usmrti vlasnika, ukućane ili ostale stanare.

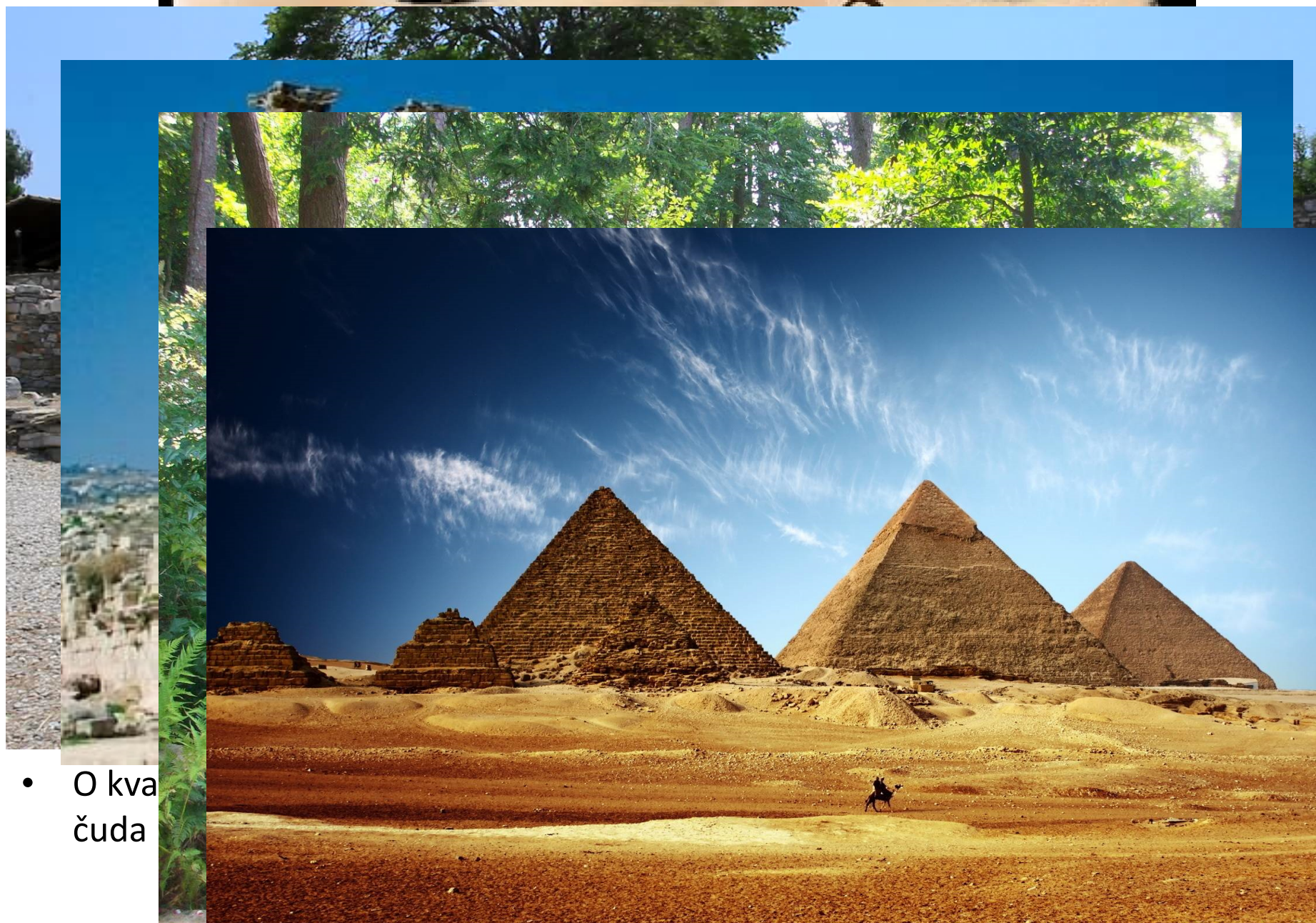




- U vrijeme egipatskih faraona bio je razrađen i dokumentiran, danas bi ga nazvali sustav kvalitete koji se odnosio na pokope egipatskog plemstva.
 - u *Knjizi mrtvih* propisani rituali i dobra (vrijednosti) koja su se pokapala zajedno s preminulom osobom. Svrha sustava bila je osigurati preminulim osobama “uživanje” u zagrobnom životu koji je trebao biti barem onoliko raskošan koliko je to bio život na ovome svijetu.
 - Ako su bili zadovoljeni svi definirani zahtjevi, upravitelj nekropolisa svojim bi zaštitnim znakom ovjerio postignuće propisane norme.

- Tutankamov slučaj predstavlja vjerojatno **najstariju dokumentiranu nesukladnost** u povijesti čovječanstva.
 - dva vodoravna elementa postelje, upotrijebljena u procesu balzamiranja, premještena su u odnosu na njihove oznake zapisane u ritualu, čime je napravljena nesukladnost sa zapisom rituala.





- O kva
čuda

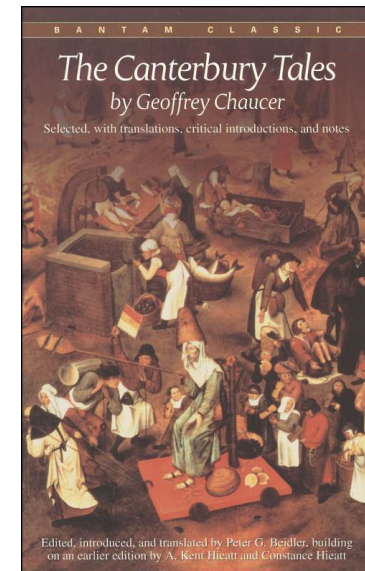


- Kineski car **Qin Shi Huangdi** (250-210. pr.n.ere) **propisao je način opskrbe** carskog domaćinstva.
- Dopremljena roba trebala je sadržavati oznaku s imenom proizvođača.
- Na taj način se, u slučaju **neispravnosti proizvoda**, **mogao identificirati i kazniti** njezin proizvođač.



- tijekom povijesti naponi su se sustavno ulagali u potvrđivanje :
 - **kvalitete proizvoda i dobara**
 - **kvalitete proizvođača i isporučitelja**
- pojedine vladarske kuće provjeravale su svoje dobavljače - na temelju toga se dobivala prestižna titula “By Appointment of Her Majesty, the Queen”, ili “Hofflieferant” (kraljevski, odnosno dvorski dobavljač)
- U mnoge velike europske građevine ugrađeno je **kamenje koje nosi zaštitne znakove** srednjovjekovnih i kasnijih zidara.
 - vrhovni zidar je ovim znakom odobravao kvalitetu rada svojih najamnika i naučnika

- druga pol.13. st. – Geoffrey Chaucer
- nadzornik dobara za potrebe kraljevskog kabineta i bio zadužen za procjenu kvalitete robe.
- zadaća mu je bila posjećivati proizvođače oklopa, mačeva, sedala i druge opreme te utvrđivati usuglašenost sa zahtjevima kvalitete kraljevske oružarnice.



- **trgovačke gilde – jamci organiziranog sustava kvalitete** i rada svojih članova
 - npr., trgovci koji su kupovali tkaninu s trgovačkom oznakom colchesterske gilde rijetko su otvarali bale tkanina jer su imali puno povjerenje u kvalitetu robe koja je nosila ovu oznaku
- **Srednjovjekovni cehovi - cehovska pravila određivala su kvalitetu** stvarajući “sustav vrijednosti iz kojeg proizlaze i načela društvenog ugleda u razdoblju između XIII. i XVIII. stoljeća postavši temelj gospodarske sigurnosti i napretka cijelog društva” (Simonić,2002).
- stroga cehovska pravila
 - npr. pekari koji su proizvodili loš kruh bili su javno vješani u košarama ili stavljani u zasebne klupe izloženi prijeziru i nemilosti građana
- u Turskom carstvu se bičevalo i odsjecalo ruke
- u renesansi i kasnije zahtjevi za kvalitetom još su se povećali
 - kazna za otkrivanje industrijskih tajni ili pak nekvalitetu plaćala se i životom

Ukaz PETRA I od 11.1.1723.

Naređujem da se vlasnik tvornice oružja u Tuli, Kornilo Bolongaz, istuče knutom i otjera u manastir zato što se, podlac jedan, usudio da carskoj vojsci proda neispravne puške kremenjače i lošu municiju. Starijeg predradnika Flora Fuksa, istući knutom i otjerati u Azov, da više ne stavlja žigove kvalitete na loše oružje.



Petersburškoj oružanoj kancelariji naređujem da prijeđe u Tulu, te da i danju i noću nadgleda ispravnost oružja. Neka pisari i njihovi pomoćnici motre kako predradnici stavljaju žigove, pa ako posumnjaju u ispravnost istih, neka sami provjeravaju i promatraju djelovanje oružja na strelištu. Iz dvije puške pucati svakog mjeseca dok se ne pokvare.

Ako zbog propusta pisara i njihovih pomoćnika dođe do greške, osobito za vrijeme bitke, istući ih knutom po ogoljenom mjestu. Vlasniku 25 udaraca knutom i kaznu u visini od jednog dukata po svakoj neispravnoj pušci, starijeg predradnika tući do besvijesti, starijeg činovnika dati u podoficire, činovnike dati u pisare, a pisare lišiti nedjeljne čašice u toku jedne godine.

Novom vlasniku tvornice oružja, Demidovu, naređujem da pisarima i njihovim pomoćnicima izgradi kuće koje ne smiju biti gore od gazdinskih. Ako ne bude tako, neka se Demidov ne uvrijedi – naredit ću da ga liše života.

- **industrijska revolucija** – veliki poticaj upravljanju kvalitetom
 - masovna proizvodnja
 - globalno tržište

Frederick W. Taylor (SAD, 19.st.)

- proglasio četiri ključna načela unapređivanja rada u američkim čeličanama:
 - **izbor i obrazovanje zaposlenika**
 - **motiviranje zaposlenika**
 - **oblikovanje rada**
 - **odvajanje planiranja od izvođenja**



Razvio novi menadžerski pristup pomoću kojeg je želio povećati produktivnost bez povećanja izučenih obrtnika.

To je i ostvario na način da je planiranje dodijelio specijaliziranim inženjerima, a obrtnike i kontrolore je koristio kao menadžere i inspektore.

Ali, ovaj pristup je smanjio autonomiju radnicima koji su obavljali monotone i ponavljajuće radne zadatke te je doveo do povećanja proizvoda s greškama i pada razine kvalitete.

Vlasnici tvornica zbog toga stvaraju inspekcijske odjele zadužene za uklanjanje neispravnih proizvoda.

- **Početak** razvoja **kontrole kvalitete** počinje **1910.** godine, kad je **Henry Ford** uveo u praksu proizvodnje automobilske industrije načela organizacije F. W. Taylora.
- Funkcija kontrole bila je u tome što je **postupak odvajanja loših od dobrih proizvoda postao samostalan**, odnosno odvojio se od funkcije proizvodnje.
- Prvu **statističku kontrolu kvalitete** za praćenje proizvodnje izradio je Amerikanac **W. A. Sherwart 1924.**
 - Iz nje se tijekom II. svjetskog rata razvila statistička kontrola kvalitete.



Velika greška Amerikanaca

- pedesetih godina 20.st stoljeća u SAD nisu pokazali razumijevanje za radove o kvaliteti **E. W. Deminga** i **J. M. Jurana**
- razvili su svoje teorije u **Japanu**
- kvaliteta je jedan od temeljnih elemenata nastanka japanskoga gospodarskog čuda.
 - Japan je u to vrijeme bio zemlja jeftinih i nekvalitetnih proizvoda, nestabilne valute i nesigurne političke budućnosti.
 - prihvaćanjem filozofije navedenih stručnjaka raste kvaliteta japanskih proizvoda, a zapadni konkurenti počinju zaostajati.
 - kontrola kvalitete pretpostavlja kvalitetu svih zaposlenih i traži, obrazovanje za kvalitetu (**K. Ishikawa**)
- **Svi zaposlenici moraju biti osposobljeni da budu vlastiti kontrolori, ali i “interni korisnici”, odnosno davatelji povratnih informacija o kvaliteti proizvoda na prethodnoj operaciji.**



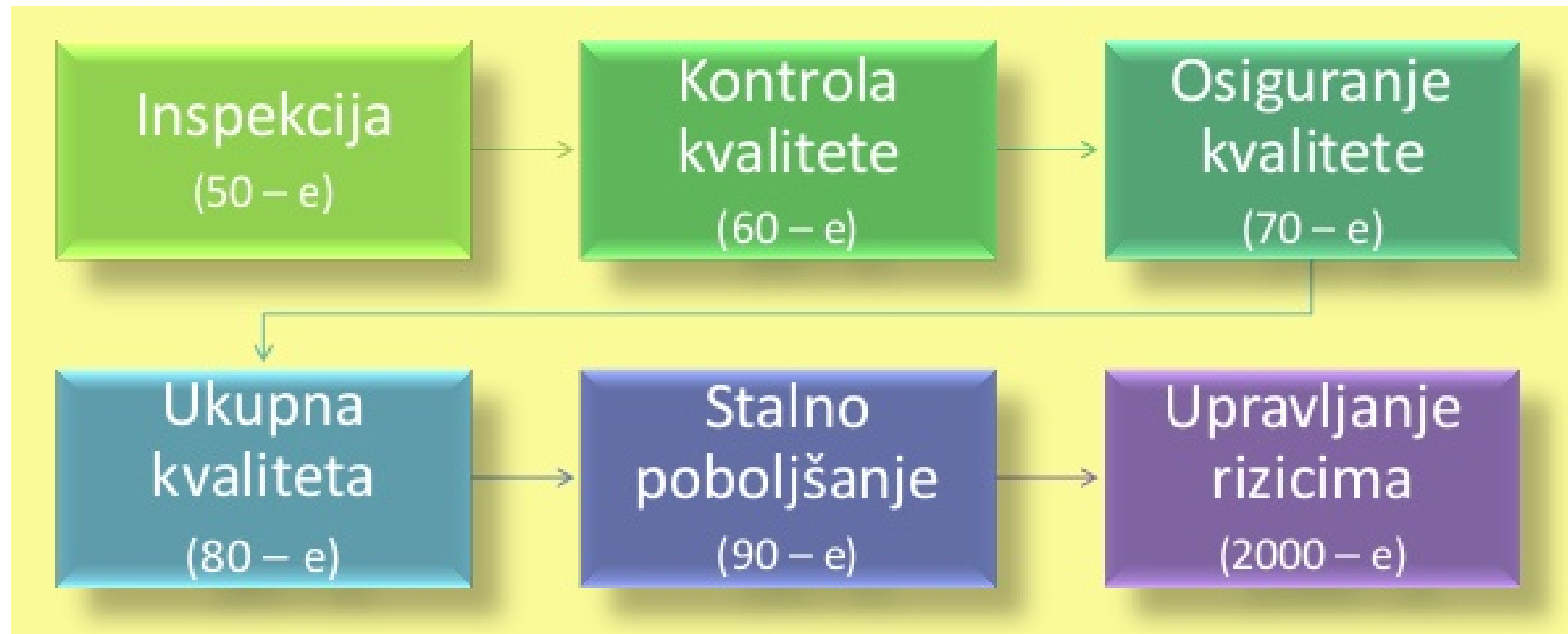
- **Japan 1980-ih** : ono što je vrijedilo ranije - što jeftiniji proizvod - više nije konkurentno. Prihvaća se postavka o što kvalitetnijim proizvodima.
- **Kvaliteta postaje temeljni način upravljanja i strateški cilj organizacije.**



Etape razvoja unutarnje kontrole kvalitete

- 1. predindustrijska (auto)kontrola - do industrijske revolucije:** **izravni i stalni uvid vlasnika** proizvodnje u sve etape nastanka proizvoda
- 2. organizacija od industrijske revolucije do 1914. godine:** prestaje izravna kontrola kvalitete proizvoda od strane vlasnika i prelazi u **nadležnost posebno specijaliziranog radnika-kontrolora**
- 3. organizacija od 1914. do 1940. godine:** pojava **samostalne skupine** za obavljanje poslova kvalitete
- 4. organizacija od 1940. do 1955. godine:** **odjel kontrole kvalitete penje se u hijerarhiji**, te počinje obuhvaćati **i aktivnosti izvan proizvodnje** (ulazna, međuetapna, završna kontrola, mjerenje, statistička obrada podataka, servis)
- 5. organizacija od 1955. do 1987. godine:** dalji rast unutarnje kontrole kvalitete po hijerarhiji poduzeća do razine druge linije uprave i **širenje na razne odjele** (nabava, prodaja itd.)
- 6. organizacija od 1987. do danas:** pojavom serije norma **ISO 9000**, **unutarnja kontrola kvalitete prerasta u integralni sustav za osiguranje i upravljanje kvalitetom**. Voditelj odjela za kvalitetu prerasta u menadžera kvalitete i postaje savjetnik uprave u svim pitanjima značajnim za sustav kvalitete

Razvoj filozofije kvalitete



Zaključak

ZAPAMTITE TRI OSNOVNA PRAVILA



JE LI 99% DOVOLJNO? Uzorak podataka (Europa)



99% Kvaliteta (3.8σ)

- ▶ 20,000 izgubljenih poštanskih pošiljki svakog sata
- ▶ Rizična pitka voda 15 minuta svakog dana
- ▶ 5,000 kirurških operacija s greškom tjedno
- ▶ 2 krizna slijetanja dnevno na svakom većem aerodromu
- ▶ 200,000 pogrešnih liječničkih recepata godišnje
- ▶ Nestanak struje gotovo 7 sati mjesečno

99.9997% Kvaliteta (6σ)

- ▶ 7 izgubljenih poštanskih pošiljki svakog sata
- ▶ Rizična pitka voda 1 minutu svakih 7 mjeseci
- ▶ 1.7 kirurških operacija s greškom tjedno
- ▶ 1 krizno slijetanje u pet godina na svakom većem aerodromu
- ▶ 68 pogrešnih liječničkih recepata godišnje
- ▶ 1 sat bez struje svake 34 godine

Hvala!