



POSLOVNIK KVALITETE

Zagreb, 27. kolovoza 2009.

Revizija 0 od 20/04/2010.	Odobrio:
	Predsjednik Uprave dr.sc. Franjo Maletić  

Sadržaj:

1. POSLOVNIK KVALITETE – ZNAČENJE I DOSTUPNOST	4
1.1 Opći zahtjevi.....	4
1.2 Objava i odobrenje poslovnika kvalitete	4
1.3 Uporaba poslovnika	5
2. OSNOVNI PODACI O TVRTKI.....	8
2.1 VIZIJA.....	9
2.2 MISIJA	9
4.1 Opći zahtjevi.....	11
4.2 Zahtjevi na dokumentaciju	11
4.2.1 Općenito	11
4.2.2 Priručnik kvalitete	11
4.2.4 Upravljanje zapisima	12
5.1 Opredjeljenje Uprave i definiranje ciljeva.....	13
5.2 Usmjerenost na kupca i druge zainteresirane strane.....	13
5.2.1 Općenito	13
5.2.2 Praćenje zakonskih propisa.....	14
5.2.3 Prepoznavanje zadovoljstva kupca i zainteresiranih strana.....	14
5.4 Planiranje	14
5.4.1 Ciljevi kvalitete	14
5.4.2 Planiranje sustava upravljanja kvalitetom.....	15
5.5.1 Organizacija, odgovornost i ovlaštenje.....	15
5.5.3 Unutarnja komunikacija.....	17
5.6 Upravina ocjena	17
5.6.1 Općenito	17
5.6.2 Ulazni podaci.....	17
5.6.3 Rezultati Upravine ocjene	17
6. UPRAVLJANJE RESURSIMA	18
6.1 Pribavljanje resursa	18
6.2 Ljudski resursi.....	18
6.3 Infrastruktura	18
6.4 Radno okruženje	19
7. REALIZACIJA PROIZVODA	20
7.1 Planiranje realizacije proizvoda	20
7.2 Procesi usmjereni na kupca.....	20
7.2.1 Utvrđivanje i pregled zahtjeva koji se odnose na proizvod	20
7.2.2 Komunikacija s kupcem	21
7.3 Projektiranje i razvoj.....	21
7.3.1 Planiranje projektiranja i razvoja	21
7.3.2 Ulazni podaci za projektiranje i razvoj.....	21
7.3.3 Rezultati projektiranja i razvoja.....	22
7.3.4 Preispitivanje projektiranja i razvoja	22
7.3.5 Verifikacija projektiranja i razvoja.....	22
7.3.6 Validacija projektiranja i razvoja.....	22
7.3.7 Upravljanje promjenama u projektiranju i razvoju.....	22
7.4 Nabava	22
7.4.1 Proces nabave.....	22
7.4.1.1 Ocjenjivanje i odabir dobavljača.....	23
7.4.2 Podaci za nabavu.....	23

7.5 Proizvodnja i pružanje usluga	23
7.5.1 Upravljanje proizvodnjom i pružanjem usluga.....	23
7.5.2 Validacija procesa proizvodnje i pružanja usluga.....	24
7.5.4 Vlasništvo kupca.....	24
7.5.5 Očuvanje proizvoda.....	24
7.6 Upravljanje opremom za nadzor i mjerenje.....	25
7.6.1 Odabir mjerne opreme te rokova i mjesta umjeravanja	25
7.6.2 Umjeravanje i kalibriranje.....	25
7.6.3 Zapisi umjeravanja.....	25
7.6.4 Korištenje i čuvanje mjerne opreme	25
8. MJERENJE, ANALIZA I POBOLJŠAVANJE	26
8.1 Općenito	26
8.2 Nadzor i mjerenje.....	26
8.2.1 Zadovoljstvo kupca i zainteresiranih strana	26
8.2.2 Auditiranje	26
8.2.2.1 Načela auditiranja	27
8.2.3 Nadzor nad procesom i mjerenje procesa.....	27
8.2.4 Nadzor nad proizvodom i mjerenje proizvoda	27
8.2.4.1 Planiranje nadzora i mjerenja proizvoda.....	28
8.2.4.2 Ulazna kontrola.....	28
8.2.4.3 Uvjetno prihvaćanje	28
8.2.4.4 Nadzor i mjerenje proizvodnje.....	28
8.2.4.5 Završna kontrola.....	28
8.2.4.6 Zapisi nadzora i mjerenja.....	28
8.3 Upravljanje nesukladnostima.....	29
8.3.1 Utvrđivanje nesukladnosti.....	29
8.3.2 Upravljanje procesom otklanjanja nesukladnosti.....	29
8.4 Analiza podataka.....	30
8.4.1 Općenito.....	30
8.4.2 Analiza podataka o proizvodu.....	30
8.4.3 Analiza podataka o procesima.....	30
8.4.4 Analiza podataka o dobavljačima.....	30
8.4.5 Analiza podataka o zadovoljstvu kupaca.....	30
8.4.6 Utvrđivanje prikladnosti i djelotvornosti Uprave ocjene sustava	30
8.5 Poboljšavanja	31
8.5.1 Trajno poboljšavanje.....	31
8.5.2 Korektivne mjere	31
8.5.3 Preventivne mjere.....	32

1. POSLOVNIK KVALITETE – ZNAČENJE I DOSTUPNOST

1.1 Opći zahtjevi

Poslovnik kvalitete Vjesnika d.d. opisuje strukturu upravljanja kvalitetom te se primjenjuje u svrhu ostvarenja strateških ciljeva razvoja.

Poslovnik sadrži:

- politiku kvalitete,
- informacije o tvrtki,
- zahtjeve i primjenu norme ISO 9001:2008 na sve aspekte poslovnog procesa.

Poslovnik služi i kao informacija za zaposlene i poslovne partnere o tome kako tvrtka upravlja kvalitetom proizvoda kroz sve svoje poslovne aktivnosti.

Poslovnik kvalitete je:

- instrument distribucije politike i ciljeva kvalitete u svim poslovnim procesima tvrtke
- dio kulturnog bogatstva tvrtke
- predstavnik kontinuiteta funkcioniranja i razvoja tvrtke
- dokaz da su nautci, procedure i radne upute proistekle iz temeljitog promišljanja i analize poslovnih procesa s ciljem trajnog poboljšanja i maksimalnog zadovoljstva klijenata kao i samih djelatnika tvrtke
- osnovni dokument za izobrazbu i trajno unapređivanje rada svih djelatnika tvrtke
- centralna referenca standarda kvalitete za sve djelatnosti u području:

TISKARSKO IZDAVAČKA DJELATNOST

Svi djelatnici tvrtke dužni su trajno promicati i poštivati politiku kvalitete i nautke sadržane u ovom poslovniku.

Ovaj poslovnik distribuiran je unosenjem u informatički sustav na kontrolirani način i tako dostupan zaposlenicima unutar tvrtke, a vanjskim partnerima, prema potrebi, na raspolaganju su nekontrolirane otiskane kopije, koje su tako i označene.

U tom smislu poslovnik kvalitete ima promidžbenu ulogu.

1.2 Objava i odobrenje poslovnika kvalitete

Očekivanja kupaca, zakonske obaveze i društvena odgovornost tvrtke zahtijevaju proizvode i usluge postojano visoke kvalitete i pouzdanosti, koji jamče ekonomičan i dugotrajan radni vijek. Za ostvarenje takvih proizvoda i usluga potrebno je točno odrediti i povezati sve radne postupke u kvalitetan sustav, upravljati njegovom kvalitetom te je stalno poboljšavati.

Sustav upravljanja kvalitetom opisan u ovom poslovniku utvrđuje postupke i ističe načela čijom provedbom se ispunjavaju zahtjevi za upravljanje kvalitetom prema međunarodnoj normi ISO 9001:2008. Odnosi na sve djelatnike tvrtke bez izuzetaka, koji ga djelotvorno provode i sustavno unapređuju, u cilju stalnog razvoja i poboljšanja poslovanja.

1.3 Uporaba poslovnika

Ovaj poslovnik sadrži:

A. Naslovnu stranicu, odobrenu potpisom predsjednika Uprave

B. Uvodna poglavlja 1-3

Uvodna poglavlja uključuju sadržaj, opće informacije o tvrtki, objavu i odobrenje poslovnika kvalitete, osnovne podatke o poslovniku i njegovoj uporabi te strukturu sadržaja poslovnika. Uključuju također podatke o viziji, misiji, politici kvalitete te područje primjene sustava.

C. Poglavlja 4-8

Ova poglavlja obuhvaćaju zahtjeve norme ISO 9001:2008, slijedeći brojčane oznake poglavlja sukladno normi ISO 9001:2008.

Slijedi prikaz povezanosti između norme ISO 9001:2008 i dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom.

Točka norme	Zahtjevi ISO 9001:2008	Dokumentacija
4	Sustav upravljanja kvalitetom	Poslovnik, točka 4
4.1	Opći zahtjevi	Poslovnik, točka 4.1
4.2	Zahtjevi na dokumentaciju	Poslovnik, točka 4.2
4.2.1	Općenito	Poslovnik, točka 4.2.1
4.2.2	Priručnik kvalitete	Poslovnik, točke 1 i 4.2.2
4.2.3	Upravljanje dokumentima	Poslovnik, točka 4.2.3; procedura PR 1
4.2.4	Upravljanje zapisima	Poslovnik, točka 4.2.4; procedura PR 1
5	Odgovornost Uprave	Poslovnik, točka 5
5.1	Opredjeljenje Uprave	Poslovnik, točka 5.1
5.2	Usmjerenost na kupca	Poslovnik, točka 5.2
5.3	Politika kvalitete	Poslovnik, točke 3 i 5.3
5.4	Planiranje	Poslovnik, točka 5.4
5.4.1	Ciljevi kvalitete	Poslovnik, točke 5.1 i 5.4.1
5.4.2	Planiranje sustava upravljanja kvalitetom	Poslovnik, točka 5.4.2
5.5	Odgovornost, ovlaštenje i komunikacija	Poslovnik, točka 5.5
5.5.1	Odgovornost i ovlaštenje	Poslovnik, točka 5.5.1
5.5.2	Predstavnik Uprave	Poslovnik, točka 5.5.2
5.5.3	Unutarnja komunikacija	Poslovnik, točka 5.5.3
5.6	Upravina ocjena	Poslovnik, točka 5.6
5.6.1	Općenito	Poslovnik, točka 5.6.1
5.6.2	Ulazni podaci za ocjenu sustava	Poslovnik, točka 5.6.2
5.6.3	Rezultati ocjene sustava	Poslovnik, točka 5.6.3
6	Upravljanje resursima	Poslovnik, točka 6
6.1	Pribavljanje resursa	Poslovnik, točka 6.1
6.2	Ljudski resursi	Poslovnik, točka 6.2
6.2.1	Općenito	Poslovnik, točka 6.2

Točka norme	Zahtjevi ISO 9001:2008	Dokumentacija
6.2.2	Kompetentnost, osposobljavanje i svijest	Poslovnika, točka 6.2
6.3	Infrastruktura	Poslovnika, točka 6.3
6.4	Radno okruženje	Poslovnika, točka 6.4
7	Realizacija proizvoda	Poslovnika, točka 7
7.1	Planiranje realizacije proizvoda	Poslovnika, točka 7.1; procedure PR 7-17
7.2	Procesi usmjereni na kupca	Poslovnika, točka 7.2; procedura PR 9.2; PR 9.4; PR 19
7.2.1	Određivanje zahtjeva koji se odnose na proizvod	Poslovnika, točka 7.2.1; procedura PR 9.2
7.2.2	Ocjena zahtjeva koji se odnose na proizvod	Poslovnika, točka 7.2.1; procedura PR 9.2
7.2.3	Komunikacija s kupcem	Poslovnika, točka 7.2.2; procedura PR 9.2; PR 9.4; PR 19
7.3	Projektiranje i razvoj	Poslovnika, točka 7.3; procedura PR 6
7.3.1	Planiranje projektiranja i razvoja	Poslovnika, točka 7.3.1; procedura PR 6
7.3.2	Ulazni podaci za projektiranje i razvoj	Poslovnika, točka 7.3.2; procedura PR 6
7.3.3	Rezultati projektiranja i razvoja	Poslovnika, točka 7.3.3; procedura PR 6
7.3.4	Preispitivanje projektiranja i razvoja	Poslovnika, točka 7.3.4; procedura PR 6
7.3.5	Verifikacija projektiranja i razvoja	Poslovnika, točka 7.3.5; procedura PR 6
7.3.6	Validacija projektiranja i razvoja	Poslovnika, točka 7.3.6; procedura PR 6
7.3.7	Upravljanje promjenama u projektiranju i razvoju	Poslovnika, točka 7.3.7; procedura PR 6
7.4	Nabava	Poslovnika, točka 7.4; procedure PR 8.1-8.8
7.4.1	Proces nabave	Poslovnika, točka 7.4.1; procedure PR 8.1; PR 8.2
7.4.2	Podaci za nabavu	Poslovnika, točka 7.4.2; procedure PR 8.1; PR 8.2
7.4.3	Verifikacija nabavljenoga proizvoda	Poslovnika, točka 7.4.3; procedure PR 8.1; PR 8.3
7.5	Proizvodnja i pružanje usluga	Poslovnika, točka 7.5; procedure PR 7-17
7.5.1	Upravljanje proizvodnjom i pružanjem usluga	Poslovnika, točka 7.5.1
7.5.2	Validacija procesa proizvodnje i pružanja usluga	Poslovnika, točka 7.5.2
7.5.3	Identifikacija i sljedivost	Poslovnika, točka 7.5.3
7.5.4	Vlasništvo kupca	Poslovnika, točka 7.5.4
7.5.5	Očuvanje proizvoda	Poslovnika, točka 7.5.4
7.6	Upravljanje opremom za nadzor i mjerenje	Poslovnika, točka 7.6; procedura PR 18
8	Mjerenje, analiza i poboljšavanje	Poslovnika, točka 8
8.1	Općenito	Poslovnika, točka 8.1
8.2	Nadzor i mjerenje	Poslovnika, točka 8.2
8.2.1	Zadovoljstvo kupca	Poslovnika, točka 8.2.1; procedure PR 5; PR 9.4; PR 19

Točka norme	Zahtjevi ISO 9001:2008	Dokumentacija
8.2.2	Interni auditi	Poslovnik, točka 8.2.2; procedura PR 2
8.2.3	Nadzor nad procesom i mjerenje procesa	Poslovnik, točke 5.5 i 8.2.3
8.2.4	Nadzor nad proizvodom i mjerenje proizvoda	Poslovnik, točke 5.5 i 8.2.4
8.3	Upravljanje nesukladnim proizvodom	Poslovnik, točka 8.3; procedura PR 3
8.4	Analiza podataka	Poslovnik, točke 5.5 i 8.4
8.5	Poboljšavanje	Poslovnik, točke 5.5 i 8.5
8.5.1	Trajno poboljšavanje	Poslovnik, točka 8.5.1
8.5.2	Korektivne mjere	Poslovnik, točka 8.5.2; procedura PR 4
8.5.3	Preventivne mjere	Poslovnik, točka 8.5.3; procedura PR 4

Izvor: ISO 9001:2008

2. OSNOVNI PODACI O TVRTKI

Vjesnik d.d.
Adresa: Slavonska avenija 4
10000 Zagreb

OIB 83180487843
MB: 1453157

Tel: +385 (0)1 6161 700
Fax: +385 (0)1 6161 606
Email: uprava@vjesnik.hr
www.tiskara.vjesnik.hr

Predsjednik Uprave: dr. sc. Franjo Maletić
Upravu Društva čini jedan član koji je ujedno i predsjednik Uprave društva. Društvo zastupa pojedinačno i samostalno.

Prokuristi:

Željka Dedović, dipl. oec., zastupa društvo pojedinačno i samostalno.

Dr. sc. Mario Barišić, zastupa društvo pojedinačno i samostalno.

Vjesnik dioničko društvo tiskarsko izdavačke djelatnosti, skraćena oznaka tvrtke: Vjesnik d.d., sa sjedištem u Zagrebu, Slavonska avenija 4, upisano je u registar Trgovačkog suda u Zagrebu, MBS: 080304753. Predmet poslovanja društva je izdavačka i tiskarska djelatnost kao osnovna djelatnost. Društvo je registrirano i za obavljanje ostalih srodnih djelatnosti. U svrhu ostvarivanja predmeta poslovanja društvo može poduzimati sve pravne radnje i sklapati sve vrste pravnih poslova u zemlji i inozemstvu. Može utemeljivati podružnice, poslovnice i prodajna mjesta te sudjelovati kapitalom u drugim društvima, sklapati poduzetničke ugovore i povezivati se u koncern.

Temeljni kapital Vjesnika iznosi 106.168.300 kuna i podijeljen je na 1.061.683 redovnu dionicu nominalne vrijednosti 100,00 kuna. Dionice su izdane u tri serije i to 488.825 dionica serije A, 493.416 dionica serije B i 79.442 dionice serije C. Dionice su 14.09.2001. godine prenijete u depozitorij Središnje depozitarne agencije sukladno zakonskim propisima i općim pravilima SDA te postaju nematerijalizirani vrijednosni papiri u vidu elektronskog zapisa u računalnom sustavu SDA. Temeljni kapital društva u cijelosti je uplaćen.

Vjesnik ima tradiciju 65-godišnjeg uspješnog tiskarskog rada. Iskustvom i rezultatima kroz dugi niz godina postižu se visoki standardi koji jamče vrhunsku kvalitetu, pouzdanost i profesionalnost. Jedinstvena je tiskara u zemlji, koja se ističe najsvremenijim strojevima za sve tri vrste ofsetnog tiska, roto novinski, roto revijalni i tisak iz arka, kao i suvremenim oblikovanjem i pripremom za tisak, doradom te širokim spektrom dodatnih usluga. Usklađen strojni park omogućuje izrazitu fleksibilnost i pouzdanost u ispunjavanju rokova izrade visokokvalitetnih tiskarskih proizvoda.

2.1 VIZIJA

Biti vodeća tvrtka u regiji u pružanju tiskarskih usluga koja u suradnji s najboljim svjetskim proizvođačima tiskarske opreme i materijala implementira najnoviju tehnologiju i osigurava najvišu razinu kvalitete tiskarskih proizvoda.

2.2 MISIJA

Pružati vrhunske tiskarske usluga u cilju stvaranja nove vrijednosti kupcima, vlasnicima, zaposlenicima i široj društvenoj zajednici. Zadovoljstvo kupca kvalitetnom uslugom i konkurentnom cijenom, njihovo povjerenje i partnerski pristup u poslovnim odnosima jamstvo su budućnosti naše tvrtke.

3. POLITIKA KVALITETE

Opredjeljenje Vjesnika d.d. je pružati usluge najviše razine kvalitete i stalno poboljšavati poslovni sustav poštvanjem sljedećih načela:

1. Kvalitetom usluge zadovoljiti potrebe i očekivanja kupaca, prateći njihovo zadovoljstvo i unapređujući poslovne odnose.
2. Osiguranjem potrebnih sredstava i opreme za rad te stalnim usavršavanjem i motiviranjem zaposlenika osigurati rad na siguran način i njihovo osobno zadovoljstvo.
3. Razvijati svijest o važnosti pojedinačnog doprinosa svih zaposlenika za razvoj i profitabilnost tvrtke, kao i njihovog profesionalnog rada za stvaranje povjerenja u kontaktu s poslovnim partnerima.
4. Stalno utvrđivati zadovoljstvo klijenata i ta saznanja koristiti za trajno poboljšanje usluga.
5. Mjerenjem i analizom ostvarenja postavljenih planova ocjenjivati aktualnost politike kvalitete i potrebu njezine izmjene i na temelju toga postavljati ciljeve kvalitete.

U svrhu ostvarenja navedenog opredjeljenja primjenjuje se sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008.

Uprava će odlučno primjenjivati odredbe ove politike, a od svih zaposlenika očekuje i zahtijeva punu podršku i dosljednost u njezinom provođenju.

4. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM

4.1 Opći zahtjevi

Sustav upravljanja kvalitetom uvažava sve zakonske odredbe koje se odnose na opseg djelovanja tvrtke, ugovorne obaveze prema klijentima te interna pravila postupanja u obavljanju tih poslova.

Definiran je kroz dokumentaciju sustava upravljanja kvalitetom koja se sastoji od:

- dokumentirane politike kvalitete tvrtke i definiranih ciljeva kvalitete,
- poslovníka kvalitete,
- procedura koje opisuju procese definirane normom ISO 9001:2008, kao i procese rada tvrtke za koje je procijenjeno da su potrebni radi učinkovitog planiranja i provođenja tih procesa,
- radnih uputa i specifikacija gdje je potrebno,
- dokumenata vanjskog porijekla, koji se koriste na kontrolirani način,
- obveznih i korisnih modula (obrazaca) kako je propisano dokumentacijom,
- master liste kontrolirane dokumentacije.

Dokumentacija sustava kvalitete nastaje, distribuira se, mijenja se i zastarjela povlači na kontrolirani način, kako je opisano u odgovarajućoj proceduri sustava upravljanja kvalitetom. Zapisi predstavljaju valjani dokaz o provedenim aktivnostima u poslovnom procesu i pod nadzorom su. Identificirani su dokumentacijom sustava upravljanja kvalitetom i spremaju se na način da su lako dostupni svima koji ih trebaju.

4.2 Zahtjevi na dokumentaciju

4.2.1 Općenito

Dokumentacijski sustav osmišljen je i strukturiran kao potpora djelotvornom provođenju svih procesa u tvrtki. Rastuća primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija i resursa uvjetuje sve veću zastupljenost dokumenata i zapisa koji nisu otisnuti na papiru, već se nalaze u računalnom sustavu ili su pohranjeni na magnetskim ili optičkim medijima.

4.2.2 Priručnik kvalitete

Podaci o priručniku kvalitete dati su u prvom poglavlju „Poslovník kvalitete – značenje i dostupnost“. U tom poglavlju nalazi se službena objava i odobrenje poslovníka kvalitete, opisan je i način uporabe poslovníka te je naznačena struktura sadržaja koja povezuje zahtjeve međunarodne norme ISO 9001:2008 s dokumentacijom sustava upravljanja kvalitetom.

4.2.3 Upravljanje dokumentima

Najvažnije kategorije dokumenata koji su sastavni dio sustava upravljanja kvalitetom su:

- politika i ciljevi
- poslovník kvalitete
- procedura
- radna uputa
- obrazac

- specifikacija
- planovi
- registri

Sve navedene kategorije dokumentacije podliježu procesima upravljanja. Zajednički elementi upravljanja dokumentima su:

- potvrđivanje prikladnosti prije prvog izdavanja i prije izdavanja svake nove verzije
- redovito pregledavanje i usklađenje s novim zahtjevima ili praksom
- identifikacija promjena i aktualnog statusa dokumenata
- dostupnost važećih verzija dokumenata na mjestima uporabe
- jasno označavanje, čitljivost i razumljivost za korisnika
- identifikacija i kontrolirana distribucija vanjskih dokumenata
- vidljivo i prepoznatljivo označavanje zastarjelih dokumenata kada postoji opravdana potreba da se čuvaju

4.2.4 Upravljanje zapisima

Zapisi pružaju objektivne dokaze o djelovanju sustava upravljanja kvalitetom te o usklađenosti proizvoda i procesa sa zahtjevima norme. Zapisi (registracijski dokumenti) u pravilu sadrže popunjene obrasce ili drugačiji prikladni vid prikupljanja podataka o provedbi odgovarajućeg procesa ili aktivnosti.

Specifični elementi upravljanja zapisima su:

- identifikacija
- pohranjivanje
- zaštita
- mogućnost pronalaženja
- definiranje roka čuvanja
- ovlaštenje za raspolaganje zapisima
- uništavanje zapisa nakon razdoblja čuvanja

5. ODGOVORNOST UPRAVE

5.1 Opredjeljenje Uprave i definiranje ciljeva

Odluka Uprave tvrtke o uvođenju sustava upravljanja kvalitetom u svoj poslovni sustav dokazuje opredjeljenje Uprave za moderan, odgovoran i učinkovit način rada u ispunjavanju zahtjeva svojih poslovnih partnera, postizanju zadovoljstva u međusobnoj suradnji i poštivanju svih postavljenih zakonskih odredbi i pravila tržišta.

Pravilna orijentacija tvrtke je stvoriti takav profil usluge u području svog djelovanja, koja će se razviti u suradnji s korisnicima i predstavljati upravo ono što korisniku treba u zadovoljavanju njegove specifične potrebe.

Cjelovita analiza poslovanja i položaja tvrtke na tržištu osnova su za definiranje ciljeva kvalitete za sljedeće razdoblje. Ciljevi kvalitete definiraju se na Upravinoj ocjeni.

Takvo opredjeljenje Uprave dijele zaposlenici tvrtke zainteresirani da razvojem i opstankom na tržištu osiguraju svoju egzistenciju.

5.2 Usmjerenost na kupca i druge zainteresirane strane

5.2.1 Općenito

Uprava tvrtke svjesna je činjenice da ukupna uspješnost tvrtke mjerena kroz različite rezultate ovisi o shvaćanju, utvrđivanju i zadovoljavanju potreba i očekivanja svih zainteresiranih strana. Svojom politikom dugoročno daje smjernice za strateško planiranje u svrhu postizanja zadovoljstva zainteresiranih strana, a operativnim godišnjim ciljevima poslovanja i kvalitete kratkoročno usmjerava napore svih službi tvrtke.

Uprava propisuje postupke i osigurava provođenje za:

- prepoznavanje i preoblikovanje potreba i očekivanja klijenata u specifikacije
- dostupnost i poznavanje tih zahtjeva u svim relevantnim službama i organizacijskim jedinicama
- uključenje i motivaciju zaposlenika na svim razinama
- prepoznavanje i primjenu zakonskih propisa
- utvrđivanje postignute razine zadovoljstva zainteresiranih strana

Prepoznavanje potreba kupaca provodi se na utvrđeni način u fazi razmatranja upita ili natječaja te kod nuđenja i ugovaranja. Izlazni podaci tog procesa nedvojbeno utvrđuju zahtjeve i očekivanja kupaca. U daljnjim fazama i procesima preoblikuju se u projektnu, izvedbenu i tehnološku dokumentaciju, nabavne specifikacije i planove realizacije proizvoda koji uključuju i specifikacije kvalitete. Prema iskazanim zahtjevima i potrebama, kupac se može izravno uključiti u pregled i verifikaciju pojedinih elemenata preoblikovanja potreba i očekivanja u specifikacije.

Prepoznavanje i definiranje potreba zaposlenika provodi se sustavom motivacije i priznanja kao i osobnim razvojem (stručno usavršavanje, napredak u karijeri itd.).

Potrebe i očekivanja dobavljača prepoznaju se i utvrđuju u procesu ugovaranja suradnje i stvaranja partnerskih odnosa. Pri tome se poštuju načela raspodjele rizika, znanja i dobiti.

Informiranje o zahtjevima i očekivanjima zainteresiranih strana provodi se kroz prikladne metode unutarnje i vanjske komunikacije.

5.2.2 Praćenje zakonskih propisa

Uprava je odgovorna za praćenje i primjenu zakonskih i drugih obvezujućih propisa primjenjivih na proizvode, procese i aktivnosti tvrtke. Takve zahtjeve uključuje kao sastavne elemente sustava upravljanja kvalitetom. Kroz provedbu propisanih postupaka i metoda te osigurane prikladne resurse, omogućeno je sustavno i aktualno praćenje zakonskih i drugih propisa i pretvaranje utvrđenih zahtjeva u prikladnu dokumentaciju – pravilnike, programe, procedure, specifikacije i upute, uključujući i nadzor nad njihovom primjenom.

5.2.3 Prepoznavanje zadovoljstva kupca i zainteresiranih strana

Zadovoljstvo kupca iskaz je učinkovitosti napora za prepoznavanjem i ostvarenjem njegovih zahtjeva i očekivanja. Za mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva kupca propisani su odgovarajući postupci. Kroz propisane postupke unutarnjeg i vanjskog komuniciranja prate se mišljenja i stavovi ostalih zainteresiranih strana.

5.3 Politika kvalitete

U skladu s takvim opredjeljenjem Uprava tvrtke je definirala i dokumentirala svoju politiku kvalitete predstavljenu u ovom poslovníku.

Slijedeći dinamiku razvoja tvrtke, preispitivanje primjerenosti politike kvalitete prema kretanjima na tržištu i namjerama tvrtke, Uprava izrađuje godišnje analize poslovanja.

Da bi se ciljevi mogli ostvariti, Uprava definira i planira postupke i potrebne resurse, što dokumentira zapisnikom s Upravine ocjene, koji predstavlja plan daljnjih aktivnosti i potrebnih resursa za ostvarenje postavljenih ciljeva i ukupno poboljšanje kvalitete rada.

5.4 Planiranje

5.4.1 Ciljevi kvalitete

Ciljevi koje Uprava tvrtke stavlja pred sebe i pred tvrtku temelje se na politici kvalitete. Ciljevi se definiraju na način koji omogućuje mjerenje rezultata i stupnja postizanja ciljeva. Kod definiranja ciljeva uprava razmatra zahtjeve na proizvod i aktualne rezultate proizvoda i procesa, zakonske zahtjeve, procijenjenu razinu rizika na radnom mjestu, tehnološke mogućnosti, zadovoljstvo kupaca i stajališta drugih zainteresiranih strana, uključujući zaposlenike te raspoloživost resursa potrebnih za ostvarenje ciljeva. Ostvarenje ciljeva je obvezan predmet razmatranja Upravine ocjene.

5.4.2 Planiranje sustava upravljanja kvalitetom

Uprava tvrtke odgovorna je i zadužena da usmjerava aktivnosti planiranja na definiranje procesa potrebnih za neometeno funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom te za djelotvorno i učinkovito postizanje definiranih ciljeva.

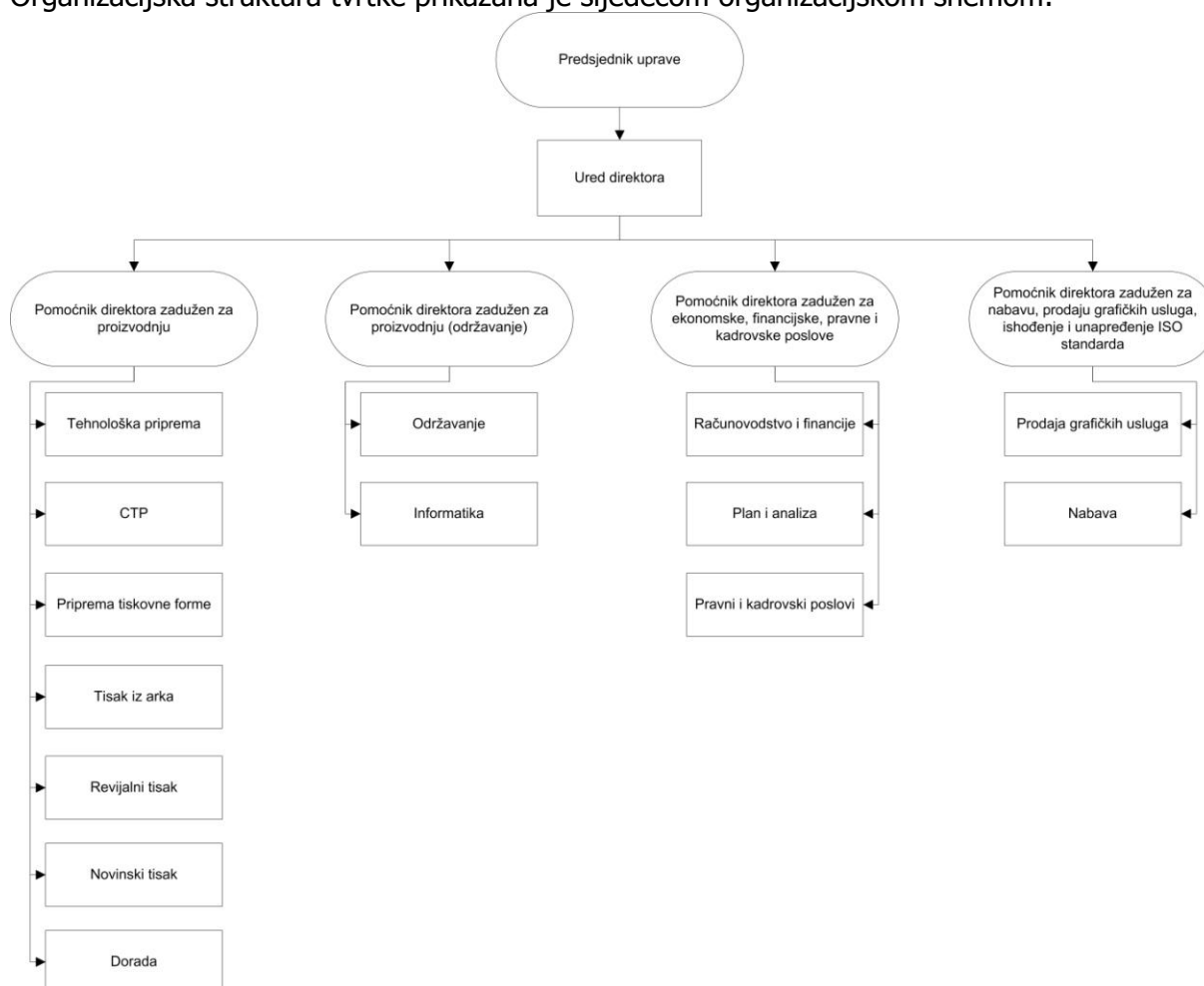
Ostvarenje ciljeva provodi se kroz programe koji navode odgovornosti, rokove, potrebne resurse, kriterije i mjerila za ocjenjivanje postizanja ciljeva te kontrolne točke i provedbu validacije. Pri tom je složenost programa razmjerna važnosti ili očekivanim učincima postizanja cilja.

Ukoliko Uprava planira značajne promjene na sustavu upravljanja kvalitetom, takve će promjene pažljivo planirati kroz odgovarajući program, kako ne bi došlo do diskontinuiteta u procesima sustava. Odgovorna osoba sustava upravljanja kvalitetom odgovorna je za definiranje i nadzor ostvarenja programa te za izvještavanje Uprave o napredovanju programa.

5.5 Organizacija, odgovornost i ovlaštenje, unutarnja komunikacija

5.5.1 Organizacija, odgovornost i ovlaštenje

Organizacijska struktura tvrtke prikazana je sljedećom organizacijskom shemom:



Tvrtka je organizacijski podijeljena u radne jedinice koje funkcijski sukladno prirodi poslovanja tvrtke čine sljedeće organizacijske cjeline:

- radna jedinica ured direktora obuhvaća jednočlanu upravu
- organizacijsku cjelinu proizvodnje čine sljedeće radne jedinice:
 - tehnološka priprema rada
 - priprema tiskovne forme
 - CTP
 - tisak iz arka
 - revijalni tisak
 - novinski tisak
 - dorada
- organizacijsku cjelinu proizvodnje-održavanja čine sljedeće radne jedinice:
 - održavanje
 - informatika
- organizacijsku cjelinu financijskih, pravnih i kadrovskih poslova čine sljedeće radne jedinice:
 - računovodstvo i financije
 - plan i analiza
 - pravni i kadrovski poslovi
- organizacijsku cjelinu prodaje i nabave čine radne jedinice:
 - prodaja grafičkih usluga
 - nabava

Upravu predstavlja predsjednik uprave, koji uz pomoć pomoćnika donosi i provodi poslovnu politiku tvrtke i utvrđene ciljeve politike kvalitete.

Kako je prikazano organigramom tvrtke, predsjednik Uprave ima četiri pomoćnika zaduženih za organizacijske cjeline kako slijedi:

- pomoćnik direktora za proizvodnju
- pomoćnik direktora za proizvodnju (održavanje)
- pomoćnik direktora za ekonomske, financijske, pravne i kadrovske poslove
- pomoćnik direktora za nabavu, prodaju grafičkih usluga, ishođenje i unapređenje ISO standarda

Pomoćnik direktora za nabavu, prodaju grafičkih usluga, ishođenje i unapređenje ISO standarda ujedno je i predstavnik Uprave za kvalitetu, odnosno odgovorna osoba za sustav upravljanja kvalitetom.

Radnim jedinicama rukovode nadležni rukovoditelji/voditelji, a nižim organizacijskim jedinicama voditelji. Nazivi radnih mjesta određeni su popisom radnih mjesta s pripadajućim koeficijentima i brojem izvršitelja te opisom radnih zadataka i odgovornosti. Za svako radno mjesto navedene su i potrebne kvalifikacije izvršitelja, stupanj stručne spreme, radno iskustvo i potrebni dodatni uvjeti.

5.5.2 Predstavnik Uprave

Odgovorna osoba sustava upravljanja kvalitetom predstavnik je Uprave zadužen za upravljanje sustavom.

Njegova odgovornost je, osim ranije navedene, uspostavljanje i održavanje sustava za upravljanje kvalitetom, izvještavanje o provedbi sustava i ukazivanje na potrebne korake u ostvarenju poboljšanja, promoviranje svijesti o kvaliteti i zahtjevima kupca među zaposlenicima te izrada i nadzor dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom. Ovlašten je za suradnju s vanjskim organizacijama vezano uz poslove upravljanja kvalitetom.

5.5.3 Unutarnja komunikacija

Dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom dostupna je svakom zaposleniku prema njegovim potrebama. Budući da definira i opisuje način rada, predstavlja učinkovito sredstvo komunikacije unutar tvrtke. Osim toga, redovitim razgovorima sa zaposlenicima i primjerenom internom izobrazbom, Uprava osigurava uspostavu komunikacije na svim razinama.

5.6 Upravina ocjena

5.6.1 Općenito

Jednom godišnje Uprava provodi cjelovitu ocjenu poslovnog djelovanja i učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom.

Upravinu ocjenu organizira i priprema Uprava (priprema i obrađuje sve podatke potrebne za cjelovitu analizu poslovanja i događaja), a provode je članovi tvrtke koje odredi Uprava.

5.6.2 Ulazni podaci

Ocjena obuhvaća:

- analizu poslovanja u proteklom razdoblju
- rezultate internih i vanjskih audita
- informacije dobivene od klijenata (zadovoljstvo kupaca i reklamacije)
- preventivne i korektivne mjere i njihove rezultate
- promjene u zakonskim propisima
- provjeru mjera s prethodne Upravine ocjene
- promjene koje mogu utjecati na sustav upravljanja kvalitetom (organizacijske promjene itd.)
- preporuke za poboljšanje
- preispitivanje primjerenosti politike kvalitete tvrtke

5.6.3 Rezultati Upravine ocjene

Rezultati Upravine ocjene su:

- definiranje ciljeva kvalitete poslovanja za sljedeće razdoblje
- prilagođavanje politike novim uvjetima
- plan rada za sljedeće razdoblje
- definiranje resursa potrebnih za ostvarenje postavljenih ciljeva uključujući i obrazovanje zaposlenih
- stalno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom
- poboljšanje usluge kad ocjene i zahtjevi klijenata na to ukazuju
- planiranje aktivnosti za mjerenje i nadzor

Rezultati Upravine ocjene dokumentirani su s jasno naznačenim zaduženjima i rokovima ostvarenja. Praćenje ostvarenja i informiranje Uprave o tome u nadležnosti je odgovorne osobe sustava upravljanja kvalitetom.

Ovako dokumentirani rezultati Upravine ocjene predstavljaju plan poboljšanja kvalitete tvrtke. Zapis se čuva neograničeno.

6. UPRAVLJANJE RESURSIMA

6.1 Pribavljanje resursa

Uprava temeljem odgovarajućih podataka donosi odluke i stvara uvjete za određivanje, pribavljanje i upravljanje resursima potrebnim za djelotvornu uspostavu, održavanje i trajno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom, a u cilju povećavanja zadovoljstva kupaca. To uključuje resurse za provedbu i poboljšanje sustava kako bi se trajno osiguralo zadovoljstvo kupaca i drugih zainteresiranih strana.

Najvažniji resurs u tvrtki su zaposlenici jer ponašanje i djelovanje pojedinca izravno utječe na kvalitetu proizvoda i usluge.

Za djelotvornu provedbu procesa osigurava se prikladna infrastruktura i primjereno radno okruženje.

6.2 Ljudski resursi

Uprava obavlja izbor osoblja za dodijeljene im poslove prema dostignutoj izobrazbi, osposobljenosti, vještini i iskustvu. Za sve kojima je potrebno, planira se i provodi dodatno obrazovanje u skladu s nastalim potrebama.

Plan obrazovanja izrađuje se u sklopu plana poboljšanja kvalitete tvrtke.

Zapisi o postignutom obrazovanju (diplome, svjedodžbe, radne knjižice itd.) nalaze se u kadrovskoj evidenciji zaposlenika. Zapisi o provedenom internom obrazovanju tijekom godine nalaze se kod provoditelja obrazovanja.

Uprava svojim odnosom i komunikacijom sa zaposlenicima stvara pozitivnu klimu u radnom okruženju, osigurava da radni zadaci i ciljevi koje time treba postići budu shvaćeni i prihvaćeni, što sve zajedno potiče kvalitetu.

6.3 Infrastruktura

Uprava posebnu pozornost pridaje odabiru i nabavi odgovarajućih sredstava za rad.

Najznačajnije sastavnice infrastrukture su radni prostor, strojevi, alati i oprema za rad, instalacije, informatička i komunikacijska oprema, uključujući softver.

Trajni zadatak uprave tvrtke je određivanje potreba, pribavljanje, održavanje i razvoj infrastrukture.

Razvoj infrastrukture (prepoznavanje i pribavljanje) odvija se planski putem plana investicija. Plan investicija donosi Uprava te ga po potrebi aktualizira u skladu s financijskim mogućnostima.

6.4 Radno okruženje

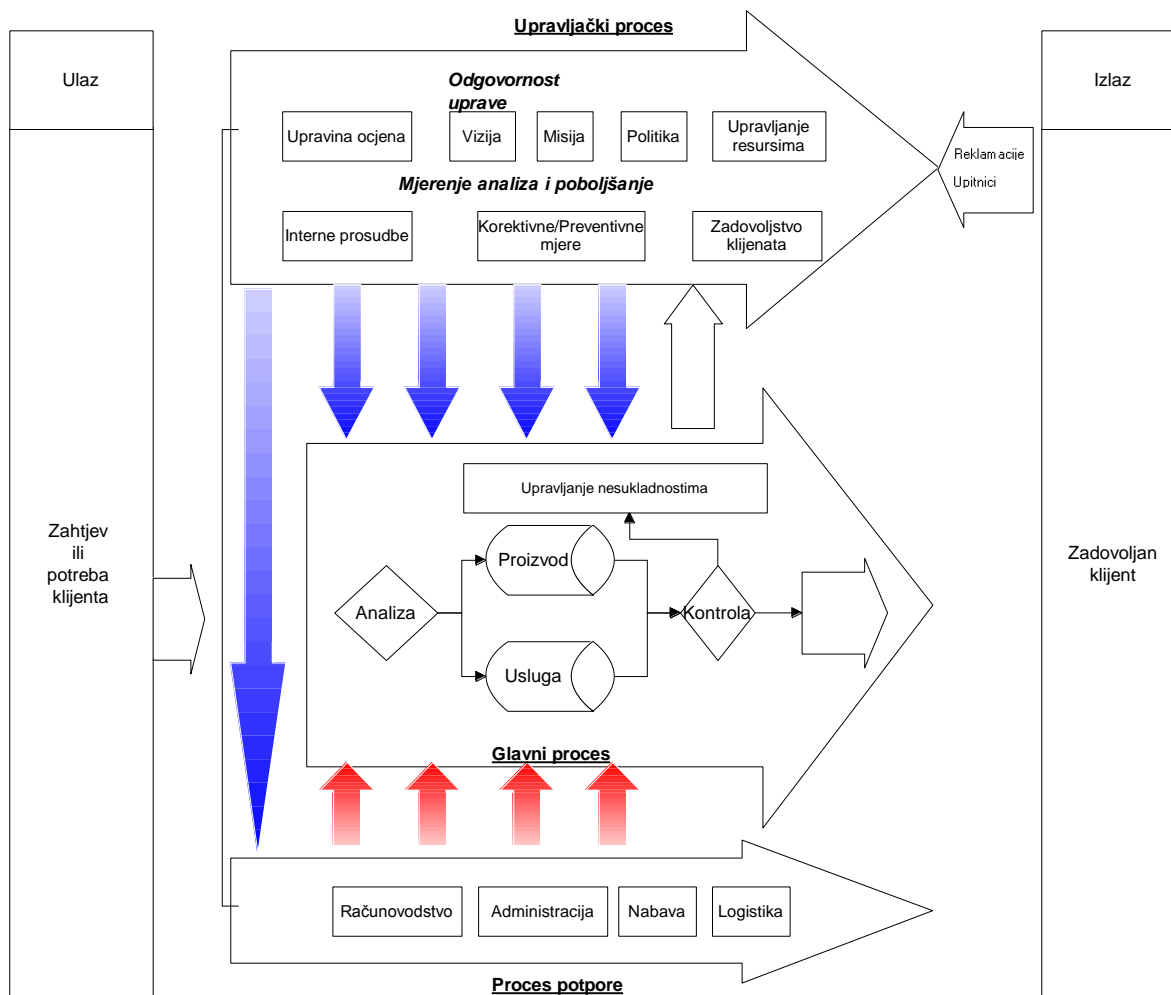
Uvjeti u kojima se odvijaju radni procesi primjereni su potrebama i osiguravaju ugodno radno okruženje. Takvi uvjeti osigurani su prikladnim uredskim prostorijama, potrebnom opremom za rad, hardver i softver, kao i dodatnim uslugama za održavanje istih.

Uprava ima obvezu stvarati i poboljšavati radno okruženje potrebno za nesmetano odvijanje procesa, pod čime se podrazumijeva:

- čist, uredan i održavan prostor
- prikladna temperatura u zatvorenim radnim prostorima
- primjereni higijenski i sanitarni uvjeti

7. REALIZACIJA PROIZVODA

7.1 Planiranje realizacije proizvoda



Planiranje realizacije proizvoda temelji se na:

- planiranju i nadzoru resursa koji odgovaraju razini pruženih proizvoda u skladu s važećim ugovorima i zahtjevima tržišta
- usklađivanju prakse s odobrenim procedurama i radnim uputama koje predstavljaju plan postizanja kvalitete proizvoda
- kriterijima za stručnost kroz provedbu obrazovanja
- održavanju potrebne opreme i sredstava

7.2 Procesí usmjereni na kupca

7.2.1 Utvrđivanje i pregled zahtjeva koji se odnose na proizvod

Sve aktivnosti tvrtke usmjerene su prema ostvarenju potreba i očekivanja klijenata.

Zahtjevi korisnika usluga razmatraju se u međusobnim kontaktima. U tim razgovorima definiraju se:

- zahtjevi koje specificira klijent
- eventualni zakonski propisi i zahtjevi koji se odnose na specificirane usluge
- zahtjevi koje nije naveo klijent, ali su neophodni za obavljanje posla

Dogovori se potvrđuju u vidu potpisanih ugovora. Potpis predsjednika Uprave tvrtke na ugovoru znači da su sve eventualne nejasnoće riješene i da tvrtka može ispuniti sve odredbe iz ugovora.

Posebna pozornost pridaje se suradnji s partnerima spremnima uspostaviti dugoročne partnerske odnose s tvrtkom u vidu zajedničkih ulaganja u projekte od interesa na tržištu.

7.2.2 Komunikacija s kupcem

Komunikacija s kupcem tijekom ugovornog razdoblja definirana je i ugovorom u vidu stavljanja na raspolaganje određenog vremena zaposlenika tvrtke za usklađenje i razrješenje svih pitanja koje kupac može imati.

Temeljna načela komuniciranja s kupcem su:

- istinitost
- pravovremenost
- preciznost – definiranost
- raspoloživost
- evidentiranost

7.3 Projektiranje i razvoj

Proces projektiranja i razvoja, u području primjene ovoga sustava, obuhvaća postupke proračuna (projektiranje u užem smislu) i izrade proizvoda/usluge unutar zahtijevane tehničke funkcije.

7.3.1 Planiranje projektiranja i razvoja

Postupci izrade proračuna i projektne dokumentacije planirani su s utvrđenim nositeljima i rokovima. Izvršenje pojedinih aktivnosti se pregledava, evidentira i aktualizira tijekom izvršenja projekta.

Poslovi izrade i kontrole tehničke dokumentacije povjeravaju se stručnom osoblju s odgovarajućim iskustvom. U svrhu kvalitetnog izvršavanja zadataka, zaposlenici se trajno osposobljavaju, kako iz užeg specijalističkog područja, tako i iz općeg područja znanja.

7.3.2 Ulazni podaci za projektiranje i razvoj

Ulazni podaci za projektiranje i razvoj predstavljaju zahtjeve klijenta. Također se utvrđuju i zahtjevi koji su definirani određenim relevantnim zakonima odnosno normama, kao i interni zahtjevi proizašli iz prethodnih rješenja ili iskustveno.

Prilikom utvrđivanja ulaznih zahtjeva pregledava se potpunost, logičnost i jasnoća zahtjeva kupca. Nepotpuni, nelogični i dvosmisleni zahtjevi razrješavaju se prije pristupanja procesu razvoja i projektiranja. Zahtjevi zaštite okoliša sastavni su dio provođenja verifikacije tehničkog rješenja.

7.3.3 Rezultati projektiranja i razvoja

Rezultati projektiranja i razvoja opisuju proizvod/uslugu i njihove značajke te služe kao ulazni podaci za procese koji slijede i ukazuju na ispunjavanje postavljenih zahtjeva. Dati su u obliku koji osigurava mogućnost verifikacije uz definirane kriterije prihvatljivosti.

7.3.4 Preispitivanje projektiranja i razvoja

U pojedinim fazama izrade projektne dokumentacije dobivena rješenja pregledavaju se prije pristupanja sljedećoj fazi kako bi se utvrdilo jesu li ispunjeni odgovarajući zahtjevi.

7.3.5 Verifikacija projektiranja i razvoja

Po završetku izrade cjelovite projektne dokumentacije pristupa se verifikaciji rješenja. Cilj verifikacije rješenja je potvrditi:

- da su na odgovarajućem stupnju projektnog rješenja postignute zahtijevane značajke
- da je proces tehnički izvediv
- da su prilikom izrade tehničke dokumentacije korišteni propisani postupci, metode, podloge i smjernice za zaštitu okoliša.

7.3.6 Validacija projektiranja i razvoja

Valjanost tehničkog rješenja dokazuje se završnim probama, a rezultati moraju biti u skladu s predviđenim značajkama u tehničkom rješenju. Validacija se dokumentira zapisom o valjanosti tehničkog rješenja i njegovom ovjerom.

7.3.7 Upravljanje promjenama u projektiranju i razvoju

Uzrok promjene tehničkog rješenja može biti:

- promjena zahtjeva klijenta
- neusklađenost postupaka, materijala i opreme
- naknadno uočavanje nedostataka i neusklađenosti ili mogućih poboljšanja prethodnog tehničkog rješenja.

Promjena tehničkog rješenja sadržava identifikaciju i provedbu promjene. Postupak provedbe (pregleda, verifikacije, validacije i odobrenja promjene tehničkog rješenja) jednak je kao i za izvorno tehničko rješenje tj. prvo izdanje projektne dokumentacije.

7.4 Nabava

7.4.1 Proces nabave

Sukladno osnovnom načelu nabave nabavljeni materijal/usluga moraju odgovarati definiranim nabavnim zahtjevima na proizvod/uslugu.

Sastavnice procesa nabave su:

- odabir dobavljača prema sposobnosti da dobave proizvode/usluge dogovorene i potvrđene kvalitete u pravo vrijeme i na pravom mjestu
- jasni, cjeloviti i nedvosmisleni podaci za nabavu
- nadzor i verifikacija udovoljavanja tržišnim zahtjevima za proizvod/uslugu

7.4.1.1 Ocjenjivanje i odabir dobavljača

Odabir dobavljača podrazumijeva prosudbu njegovih mogućnosti udovoljavanja zahtjevima i, po potrebi, provedbu audita kvalitete dobavljača. Opseg zahtjeva na sustav kvalitete dobavljača sukladan je važnosti proizvoda/usluge koji se nabavlja.

Za ocjenu i odabir dobavljača definirani su odgovarajući kriteriji i značajke, a o rezultatu ocjenjivanja vode se odgovarajući zapisi.

Proces nabave, kao i postupak ocjenjivanja i odabira dobavljača opisan je odgovarajućom dokumentiranom procedurom sustava.

7.4.2 Podaci za nabavu

Dokumentacija za nabavu sadrži sve potrebne podatke za cjelovito definiranje zahtjeva na proizvod/uslugu, uključujući zahtjeve na identifikaciju, pakiranje i zaštitu, zapise o dokazivanju kvalitete, komercijalne zahtjeve i, po potrebi, specifične zahtjeve na procedure, opremu, stručnost osoblja ili zahtjeve na sustav upravljanja kvalitetom. Dobavljači su dužni potvrditi prihvaćanje svih postavljenih zahtjeva.

7.4.3 Verifikacija nabavljenih proizvoda/usluga

Opseg nadzornih aktivnosti nad dobavljenim proizvodom ili uslugom sukladan je značaju proizvoda/usluge, ocjeni dobavljača te vrsti i opsegu ispitivanja koje na proizvodu/usluzi provodi dobavljač. Nabavljeni proizvod podliježe propisanim postupcima ulazne kontrole.

Kada tvrtka namjerava provesti verifikaciju naručenog proizvoda/usluge kod dobavljača, verifikacijske se aktivnosti unaprijed planiraju i usklađuju s dobavljačem. Navedene verifikacijske aktivnosti su sastavni dio podataka za nabavu.

7.5 Proizvodnja i pružanje usluga

Proces proizvodnje i pružanja usluga odvija se prema dijagramu tijekom prikazanom u točki 7.1 ovog poslovnika.

7.5.1 Upravljanje proizvodnjom i pružanjem usluga

Proizvodni proces je precizno i tehnološki definiran na strateškoj i operativnoj razini.

Procesi se provode u poznatim i upravljanim uvjetima koji uključuju sljedeće:

- detaljno definirane značajke proizvoda/usluga putem nacрта, modela i specifikacija, koji su dostupni zaposlenicima u prikladnom i preglednom obliku
- procedure, upute za rad i druge dokumente

- specijaliziranu opremu i strojeve za proizvodnju, održavane kako bi pružili optimalnu raspoloživost
- opremu za nadzor i mjerenje, prikladnu za nadzor svojstava proizvoda/usluge
- utvrđene postupke za isporuku proizvoda/usluge i prijevoz do odredišta

7.5.2 Validacija procesa proizvodnje i pružanja usluga

Kada se rezultati procesa ne mogu u potpunosti verificirati slijedom ispitivanja i mjerenja, a manjkavosti mogu biti otkrivene samo uporabom proizvoda/usluge, utvrđuju se posebni zahtjevi na takve procese vezani uz validaciju procesa, osoblja i opreme.

Proces projektiranja opisan je odgovarajućom dokumentacijom sustava.

7.5.3 Identifikacija i sljedivost

Svi poslovi identificirani su u informatičkom sustavu prema pojedinom klijentu. Na taj način osigurana je sljedivost, nadzor nad tijekom posla i vidljivost njegovog statusa.

7.5.4 Vlasništvo kupca

Sva dokumentacija vanjskog podrijetla potrebna za obavljanje aktivnosti tvrtke predstavlja vlasništvo klijenta.

Tvrtka se obvezuje na čuvanje i zaštitu tih dokumenata dok su na korištenju u tvrtki. Dokumentacija se pohranjuje na za to predviđenom mjestu na pregledan način. Dokumenti u elektronskom obliku se po potrebi tiskaju i također odgovarajuće pohranjuju. O svakom eventualnom gubitku ili oštećenju obavještava se vlasnik, dokumentiranim načinom.

7.5.5 Očuvanje proizvoda

Svrha postupka rukovanja, skladištenja, pakiranja, zaštite i isporuke je planirano provođenje navedenih aktivnosti kako bi se izbjeglo oštećenje ili umanjeње kvalitete robe, pogrešna identifikacija, otprema na krivo odredište, gubitak, neovlašteno korištenje, korištenje izvan namjene ili pod neodgovarajućim uvjetima i spriječio negativan učinak na osoblje i okoliš. Osiguranje kvalitetne provedbe navedenih aktivnosti primjenjuje se od trenutka primitka materijala do njegove prerade i isporuke kupcu.

Rukovanje i unutarnji transport provode se na način da se izbjegne oštećenje robe i moguće povrede osoblja. Sva oprema koja se koristi u ovu svrhu provjerava se prije uporabe, te se također i redovito provjerava sukladno pisanim postupcima i tehničkim uputama proizvođača. Do korištenja ili isporuke roba se skladišti na za to predviđenom mjestu.

Zaštita protiv neovlaštene i nestručne uporabe prilagođena je vrijednosti robe i posebno pridruženim rizicima koje bi nestručno rukovanje ili otuđivanje uzrokovalo. Proizvodi ili materijali uskladišteni su na takav način da je onemogućen ili sveden na minimum štetni utjecaj na okoliš i utjecaj okoliša na njih. Po potrebi se uključuju i posebni postupci zaštite u svrhu osiguranja kvalitete proizvoda.

7.6 Upravljanje opremom za nadzor i mjerenje

Mjerenja, kontrole i ispitivanja, a time i odgovarajuća mjerna oprema, od presudne su važnosti za potvrđivanje kvalitete proizvoda ili procesa tvrtke. Zbog toga se, s ciljem što pouzdanijeg mjerenja i nadziranja, u tvrtki provodi postupak umjeravanja, kalibriranja, održavanja i vođenja nadzora nad mjernom opremom prema utvrđenim postupcima.

Mjerna i nadzorna oprema u potpunosti zadovoljava potrebe i uvjete predviđene kontrolom kvalitete, koja obuhvaća sve faze nastajanja proizvoda i pripadajuće procese, od ulaza materijala do završnih ispitivanja gotovog proizvoda.

7.6.1 Odabir mjerne opreme te rokova i mjesta umjeravanja

Odabir mjerne opreme i njezine dozvoljene granice pogrešaka izrađen je prema vrstama mjerenja, kontroliranja i ispitivanja koja se provode u ulaznoj i međufaznoj kontroli, procesu proizvodnje, u završnom ispitivanju i kod korisnika. Rokovi umjeravanja su propisani i o njima se vodi evidencija.

7.6.2 Umjeravanje i kalibriranje

Mjerna oprema koja se umjerava izvan tvrtke povjerava se za taj proces ovlaštenim ustanovama. Za opremu koja se umjerava unutar tvrtke propisan je postupak umjeravanja. Postupak je napisan u vidu upute u kojoj je određena metoda, postupak, mjerni standard i kriteriji prihvatljivosti za sve vrste mjerne opreme. Upute se oslanjaju na važeće međunarodne norme i upute proizvođača opreme.

7.6.3 Zapisi umjeravanja

Neovisno o mjestu provedbe, o svakom umjeravanju postoji zapis o provedenom postupku umjeravanja koji pokazuje rezultate. Zapisi o umjeravanju čuvaju se zajedno s popisom mjerne opreme. Na mjernoj opremi nalazi se oznaka koja korisniku jasno ukazuje na status umjerenosti i rok za ponovno umjeravanje.

7.6.4 Korištenje i čuvanje mjerne opreme

Obveza korisnika je koristiti propisno umjerenu mjernu opremu te njome pažljivo rukovati kako se ne bi nepotrebno narušila njezina točnost. Ukoliko na opremi uoči neki nedostatak, korisnik je dužan o tome obavijestiti nadređenog rukovoditelja, a mjernu opremu staviti izvan uporabe.

Svaki rukovoditelj/voditelj radne jedinice ili odjela odgovoran je za prikladno skladištenje i čuvanje, redovno kalibriranje i ispravno korištenje mjerne opreme u odjelu. Čuvanje i skladištenje je osigurano u prostorijama u kojima je mjerna oprema zaštićena od okoliša koji bi narušavao njezina deklarirana svojstva.

Ukoliko se utvrdi da je neko mjerenje, kontroliranje ili ispitivanje provedeno mjernom opremom s neodgovarajućom točnošću nižom od zahtijevane, provodi se novo mjerenje ili niz mjerenja s odgovarajućom mjernom opremom, kako bi se mogla dati ocjena o prihvatljivosti određenog proizvoda ili postupka. Ovom analizom utvrđena neodgovarajuća umjerena mjerna oprema šalje se na ponovno kalibriranje.

8. MJERENJE, ANALIZA I POBOLJŠAVANJE

8.1 Općenito

Tvrtka planira provedbu i nadzor nad procesima kroz dokumentaciju sustava upravljanja kvalitetom i na taj način osigurava obavljanje posla dogovorenim načinom uz ostvarenje stalnog poboljšavanja.

U sklopu planiranja i provedbe procesa nadziranja, mjerenja, analize i poboljšavanja, istaknuti su zahtjevi za mjerenjem usklađenosti i učinkovitosti sustava upravljanja, mjerenjem zadovoljstva kupaca i drugih zainteresiranih strana, mjerenjem i ispitivanjem proizvoda i mjerenjem učinkovitosti procesa. Podaci iz mjerenja temelj su za prikupljanje podataka i izradu izvješća potrebnih za donošenje djelotvornih odluka uprave usmjerenih na poboljšanje procesa i povećanje zadovoljstva kupaca i drugih zainteresiranih strana.

Osobe ovlaštene za vanjsko komuniciranje pohranjuju dokumente u kojima su navedeni podaci koji su bili predmet pisanog vanjskog komuniciranja. Čuvaju ih u statusu zapisa, koji su temelj za razmatranje stavova i ocjenu zadovoljstva zainteresiranih strana. Posebno se razmatraju izvješća mjerodavnih inspeksijskih službi. Referentni dokumenti određuju prikladne metode i opseg njihove uporabe u procesima mjerenja, nadziranja i auditiranja.

8.2 Nadzor i mjerenje

8.2.1 Zadovoljstvo kupca i zainteresiranih strana

Politikom kvalitete tvrtka određuje usmjerenost prema zadovoljavanju potreba i očekivanja svojih klijenata.

Sveobuhvatno definiranje svojstava proizvoda te komercijalnih i drugih uvjeta od strane poznatih kupaca bitna je značajka koja uvjetuje specifičnosti mjerenja zadovoljstva kupaca. Temeljni pokazatelji zadovoljstva kupaca su ispunjavanje svih kategorija ugovornih zahtjeva, razina raspoloživosti proizvoda tijekom cjelokupnog životnog ciklusa te kvaliteta, cjelovitost i brzina realizacije zahtjeva po pozivu kupca. Kupčeva percepcija je li tvrtka zadovoljila njegove zahtjeve predstavlja jedan od osnovnih pokazatelja učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom.

Izravnim pokazateljima koji pomažu u ocjenjivanju zadovoljstva kupca smatraju se i podaci o reklamacijama i pritužbama. Služba prodaje prikuplja, vodi i razmatra podatke kroz koje se može mjeriti zadovoljstvo kupaca i razvija metode njihovog točnijeg mjerenja.

Mjerenje zadovoljstva kupaca provodi se učinkovitom metodom direktnih kontakata s kupcima ili putem ankete o zadovoljstvu kupaca ili prijemom reklamacija od strane kupaca. Dobivena saznanja se evidentiraju i prezentiraju kao izvješće za Upravinu ocjenu.

8.2.2 Auditiranje

U tvrtki se razlikuju tri vrste audita:

Interni audit - odvija se unutar tvrtke od strane zaposlenika. Internim auditom smatra se i audit koji provode auditori konzultantske kuće.

Audit druge strane - auditiranje dobavljača od strane auditora tvrtke, odnosno auditiranje tvrtke od strane kupaca. Pri tome se može auditirati: sustav upravljanja kvalitetom, mogućnosti tehnološkog procesa ili tehnička svojstva proizvoda.

Certifikacijski audit - obavljaju ovlaštene organizacije. Uobičajeno se odvija u dva koraka - predcertifikacijski i certifikacijski audit. Rezultat uspješnog certifikacijskog audita je certifikat prema odgovarajućoj normi za točno definirana područja djelatnosti.

8.2.2.1 Načela auditiranja

Proces auditiranja opisan je dokumentiranom procedurom, a načela su mu sljedeća:

- povjerenje, neovisnost, povjerljivost i diskrecija
- objektivna prezentacija nalaza - izvještavanje o nalazima audita mora biti istinito i precizno, a rezultati zaštićeni od neovlaštene uporabe
- etičnost kao osnova profesionalnosti
- profesionalnost - auditori moraju biti i stručno osposobljeni, kako bi razumjeli proces
- neovisnost - auditori moraju biti neovisni od ljudi i procesa koji se auditiraju i ne smiju biti u poziciji sukoba interesa. Objektivni dokazi predstavljaju racionalnu bazu za realne i ponovljive zaključke audita te moraju biti provjerljivi.

8.2.3 Nadzor nad procesom i mjerenje procesa

Vodeći računa o prirodi posla tvrtka nadzire cjelokupni proces kroz analizu rezultata poslovanja i zadovoljstvo klijenata. To se posebno odnosi na grupu osnovnih proizvodnih procesa, ali i na procese potpore i upravljačke procese. Nadzor i mjerenje daju odgovor na pitanje postižu li nadzirani procesi planirane rezultate, a ako to nije na zadovoljavajućoj razini, pokreću se odgovarajuće radnje.

Za svaki proces utvrđuju se kriteriji i značajke. Mjerenja značajki treba, gdje je moguće, integrirati u normalno odvijanje procesa. Frekvencija mjerenja i nadzora ovisi o prirodi samog procesa.

Kriteriji koji se primjenjuju za ocjenjivanje sposobnosti procesa za postizanje planiranih rezultata, mogu biti npr. djelotvornost, učinkovitost, pouzdanost, produktivnost, vremensko trajanje, vrijeme odaziva, troškovi, itd.

Značajke mogu biti kvalitativne ili kvantitativne. Značajke mogu biti fizikalne, kemijske, funkcionalne, osjetilne (miris, okus, izgled), privremene (raspoloživost, točnost), ergonomske (fiziološke ili povezane sa sigurnošću ljudi) ili povezane s ponašanjem ljudi (ljubaznost, istinitost).

Metodologija ocjenjivanja također mora biti poznata, a nadzor procesa, zavisno o njegovoj razini, može biti njegov integralni dio (npr. proces samokontrole) ili poseban podproces. Ako rezultat ocjenjivanja nije zadovoljavajući, potrebno je predvidjeti odgovarajuće radnje. Rezultat nadzora i mjerenja procesa sastavni je element Uprave ocjene.

8.2.4 Nadzor nad proizvodom i mjerenje proizvoda

Tvrtka nadzire i mjeri značajke proizvoda u različitim stupnjevima njegove gotovosti. U sklopu pojedinih operativnih procedura definirana je metodologija mjernih točaka i karakteristika, kriterija prihvatljivosti i zapisa mjerenja i nadzora.

8.2.4.1 Planiranje nadzora i mjerenja proizvoda

U proizvodnji se provodi planiranje aktivnosti vezanih za svaki ugovor ili projekt, koje je sastavni je dio dokumentacije koja se dostavlja kupcu na usuglašavanje. Usuglašeni plan postaje obvezni dokument za sve sudionike u procesima tvrtke.

Služba kvalitete sudjeluje u izradi plana kvalitete u svrhu pravodobnog pregleda zahtjeva i utvrđivanja eventualno novih metoda i opreme za udovoljavanje specifičnim zahtjevima verificiranja značajki kvalitete.

Specifikacije kvalitete za proizvode obuhvaćaju sve kontrolne postupke i ispitivanja koja se provode ili na drugi način nadziru u tvrtki, a na osnovu čijih se pozitivnih rezultata odobrava isporuka ili daljnji postupci. Specifikacije kvalitete imaju svrhu da na jasan, pregledan i prikladan način prikažu i osiguraju da se korak po korak provode, po sadržaju i opsegu, sve kontrole i ispitivanja materijala, opreme i proizvoda bilo kod dobavljača ili u tvrtki te da se primjenjuju najpogodnije metode i reference i na odgovarajući način koriste raspoloživi resursi.

8.2.4.2 Ulazna kontrola

Po prispjeću u tvrtku sva roba se pregledava radi utvrđivanja usklađenosti vrste i količine s priloženom dokumentacijom i specifikacijom iz narudžbenice, kao i utvrđivanja eventualnih oštećenja. Provedbom kontrole i ispitivanja ili pregledom usklađenosti certifikata sa zahtjevima kvalitete dolazi se do zaključka o usklađenosti.

8.2.4.3 Uvjetno prihvaćanje

U posebnim slučajevima moguće je da proizvod ne odgovara ugovorenim karakteristikama zbog određenih objektivnih uvjeta, o tomu se obavještava kupac koji odlučuje o prihvaćanju proizvoda. Relevantna dokumentacija se pohranjuje.

8.2.4.4 Nadzor i mjerenje tijekom proizvodnje

Utvrđivanje usklađenosti proizvoda ili postupka s postavljenim zahtjevima u specifikacijama kvalitete postiže se provedbom. Specifikacije kvalitete, procedure i upute određuju kada, što, gdje i s kojim sredstvima treba kontrolirati i na koji način verificirati.

8.2.4.5 Završna kontrola

Završna kontrola i ispitivanje provodi se u svrhu kompletiranja dokaza o usklađenosti svih značajki kvalitete gotovog proizvoda sa specificiranim zahtjevima i očekivanjima. Specifikacije kvalitete osiguravaju da se sa sigurnošću provedu sve specificirane kontrole i ispitivanja, da su rezultati dobiveni objektivnom metodom i jasno prezentirani.

8.2.4.6 Zapisi nadzora i mjerenja

Zapisi na jasan način pokazuju da je proizvod podvrgnut svim ugovorenim kontrolama i ispitivanju te da zadovoljava tražene i ugovorene uvjete prihvatljivosti. Svi ispitni protokoli, kontrolne liste i drugi zapisi za sva provedena ispitivanja i kontrole bilo u tvrtki ili kod kupca/korisnika čuvaju se u skladu s odgovarajućim procedurama.

8.3 Upravljanje nesukladnostima

8.3.1 Utvrđivanje nesukladnosti

Svaki zaposlenik koji utvrdi odstupanje na proizvodu ili procesu, a u odnosu na propisane značajke, obavezan je utvrditi nesukladnost i pokrenuti postupak rješavanja. O odstupanju obavještava nadležnog rukovoditelja koji, po potrebi, privremeno obustavlja proces i pregledava vrstu i opseg odstupanja. Podnosi izvješće odstupanja prema dokumentiranoj proceduri. Istodobno s utvrđivanjem nesukladnosti pokreće se i postupak označavanja, kojim se sprječava uporaba nesukladnog proizvoda.

8.3.2 Upravljanje procesom otklanjanja nesukladnosti

Proces otklanjanja nesukladnosti dijeli se u nekoliko faza:

1. Donošenje odluke
2. Poduzimanje mjera za otklanjanje nesukladnosti
3. Odobrenje uporabe
4. Poduzimanje mjera za sprječavanje ponavljanja nesukladnosti

Donošenje odluke i odobrenje uporabe

Vrsta odluke i ovlasti za njihovo donošenje su ovisne o fazi u kojoj je utvrđena nesukladnost, veličini, značaju i mogućim posljedicama nesukladnosti.

U fazi prijema robe odgovornost za utvrđivanje nesukladnosti je na zaposlenicima ulazne kontrole. Odluka o daljnjim postupcima odgovornost je nadležnih osoba. Odluka mora biti u formi zapisa.

U fazi proizvodnje odgovornost za utvrđivanje očiglednih nesukladnosti imaju zaposlenici. Odluka o daljnjim postupcima odgovornost je nadležnih osoba. Odluka mora biti u formi zapisa.

Načelno, za rješavanje nesukladnosti na proizvodima moguće su sljedeće odluke:

- popravak
- dorada
- odbijanje
- škart
- prihvatanje sa ili bez popravka, uz dobivanje posebnog odobrenja za to.

Dokumentiranom procedurom utvrđene su ovlasti i odgovornosti za donošenje odluka i postupci za njihovu provedbu.

Poduzimanje mjera za otklanjanje nesukladnosti

Na temelju odluka odgovornih osoba pokreće se (kao i redovan postupak proizvodnje) postupak popravka. Prije nego se proslijede u daljnji postupak, svi popravljani i doradjeni proizvodi podvrgavaju se postupcima kontrole i ispitivanja kojima se utvrđuje njihova usklađenost s utvrđenim zahtjevima. Rukovoditelj je odgovoran za nadziranje djelotvornosti provedenih mjera, a odgovarajuća dokumentacija čuva se neograničeno.

Poduzimanje mjera za sprječavanje ponavljanja nesukladnosti

Svaka nesukladnost rezultira odgovarajućom, većom ili manjom, mjerom. Svaka mjera ima za cilj sprječavanje ponavljanja same nesukladnosti, a ako se uoči sustavna pogreška, pokreće se korektivna mjera kojom se otklanja uzrok i mogućnost ponavljanja. Navedeno se odnosi na nesukladnosti u svim segmentima sustava upravljanja kvalitetom.

8.4 Analiza podataka

8.4.1 Općenito

Vodeći se načelom o odlučivanju temeljenom na podacima, tvrtka na organiziran i definiran način prikuplja podatke o usklađenosti proizvoda, provedbi procesa, o dobavljačima i o zadovoljstvu kupaca, kako bi kroz njihovu analizu došla do potrebnih podataka i činjenica.

8.4.2 Analiza podataka o proizvodu

Prikupljena i sistematizirana odstupanja u promatranom razdoblju periodično se analiziraju i na osnovu rezultata pokreću se i provode popravne radnje.

Rezultati dobiveni provedenim ispitivanjima uspoređuju se s predviđenim i na taj se način određuje njihov trend, vrednuju korištene podloge za planiranje i provode korekcije, korektivne i preventivne radnje.

8.4.3 Analiza podataka o procesima

Svakom procesu pridružene su metode nadzora i mjerenja procesa. Mjerenjima procesa prikupljaju se podaci čijom se analizom određuju značajke procesa. Trajni je cilj usavršavati procese u smislu povećanja njihove djelotvornosti i učinkovitosti.

8.4.4 Analiza podataka o dobavljačima

Trajno se prikupljaju podaci o dobavljačima strateški važnih materijala, dijelova i usluga, a njihova ukupna ocjena ovisi o rezultatima analize podataka o udovoljavanju zahtjevima na proizvod, poštivanju dogovorenog termina isporuke i cijene. Ocjenjivanje se provodi na osnovu podataka o dokazanim nedostacima u isporuci, nepoštivanju rokova i usporedbi s cijenama konkurencije. Podaci i ocjenjivanje vode se u dokumentiranom obliku. Dodatni podaci se, prema odluci ovlaštenih osoba, prikupljaju kroz audit sustava upravljanja kvalitetom dobavljača.

8.4.5 Analiza podataka o zadovoljstvu kupaca

Uz podatke koji se prikupljaju iz reklamacija kupaca, služba prodaje prikuplja podatke koji se evidentiraju kroz komuniciranje s kupcima ili njihovim predstavnicima. Politika tvrtke je kupcu predložiti cjeloviti skup mjera čijom će provedbom osigurati najvišu razinu raspoloživosti proizvoda, što je temeljni kriterij zadovoljstva kupca.

8.4.6 Utvrđivanje prikladnosti i djelotvornosti Upravine ocjene sustava

Rezultati analize prikupljenih podataka o proizvodu, procesima, dobavljačima i zadovoljstvu kupaca predstavljaju se na sastanku Upravine ocjene sustava, koji provodi uprava i na kojem se ocjenjuje mogućnost poboljšavanja sustava te se donose odluke o odgovarajućim mjerama.

8.5 Pobljšavanja

8.5.1 Trajno pobljšavanje

Uprava teži neprekidnom pobljšavanju djelotvornosti i učinkovitosti procesa organizacije. Uz procese internih audita i preispitivanja sustava upravljanja kvalitetom koje provodi Uprava (Upravinu ocjenu) koji se, u pravilu, provode dva puta godišnje, ovim se procesom povezuju ostali procesi koji omogućuju veću učestalost nadzora, prikupljanja podataka i informacija te donošenje mjera usmjerenih neprekidnom pobljšavanju. Te radnje u pravilu rezultiraju promjenama na proizvodu i/ili na procesima, na sustavu upravljanja ili organizacijskim promjenama.

Sastavnice procesa trajnog pobljšavanja

Rukovoditelji organizacijskih jedinica i vlasnici procesa imaju trajnu zadaću planirati, nadzirati, mjeriti, analizirati i pobljšavati procese i ključne pokazatelje u svojoj nadležnosti. Sastavnice procesa trajnog pobljšavanja definirane su operativnim procedurama i izvješćima.

Odgovorna osoba sustava za upravljanje kvalitetom ima obvezu osiguravati cjelovitu koordinaciju sastavnica procesa trajnog pobljšavanja te poticati i pokretati aktivnosti usmjerene pobljšavanju i nadzirati njihove rezultate. Osnovni okvir za osmišljavanje aktivnosti trajnog pobljšavanja je politika kvalitete. Izvješća o aktivnostima trajnog pobljšavanja i njihovim rezultatima sastavni su dio preispitivanja sustava koje provodi Uprava (Upravina ocjena).

8.5.2 Korektivne mjere

Korektivne mjere su sastavni dio procesa trajnog pobljšavanja, a poduzimaju se u svrhu otklanjanja uzroka nesukladnosti i sprječavanja njihovog ponavljanja. Dokumentiranim procedurama utvrđene su odgovornosti, ovlasti i postupanje u procesu utvrđivanja nesukladnosti i definiranja i nadzora provedbe korektivnih mjera. Procedure utvrđuju sljedeće elemente procesa:

- uočavanje nesukladnosti
- određivanje njihovog uzroka
- ocjenjivanje potrebe za mjerama koje sprječavaju njihovo ponavljanje
- definiranje i provedba mjera
- evidentiranje rezultata poduzetih mjera
- ocjena poduzetih korektivnih mjera.

Odgovorna osoba sustava za upravljanje kvalitetom vodi evidencije o procesima povezanim s korektivnim mjerama i priprema izvješća za preispitivanje sustava koje provodi Uprava (Upravinu ocjenu). Postupci i odgovornosti za pokretanje, poduzimanje i nadzor djelotvornosti korektivnih mjera propisane su dokumentiranom procedurom.

8.5.3 Preventivne mjere

Preventivne mjere odražavaju proaktivni pristup sprječavanju pojave nesukladnosti, čineći dio procesa trajnog poboljšavanja. Dokumentirana procedura utvrđuje elemente procesa za preventivne radnje, definirajući odgovornosti, ovlasti i aktivnosti za:

- prepoznavanje potencijalnih nesukladnosti i njihovih uzroka
- ocjenjivanje potrebe za mjerama koje će spriječiti pojavu nesukladnosti
- definiranje i provedbu mjera
- evidentiranje rezultata poduzetih mjera
- ocjena poduzetih preventivnih mjera.

Odgovorna osoba sustava za upravljanje kvalitetom vodi evidencije o procesima povezanim s preventivnim mjerama i priprema izvješća za preispitivanje sustava koje provodi Uprava (Upravinu ocjenu). Postupci i odgovornosti za pokretanje, poduzimanje i nadzor djelotvornosti preventivnih mjera propisane su dokumentiranom procedurom.