STAVOVI ZAPOSLENIKA O SUSTAVU KVALITETE U PODUZEĆU OKTAL PHARMA D.O.O. DUGOPOLJE

Živalj, Klara

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:975544

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

STAVOVI ZAPOSLENIKA O SUSTAVU KVALITETE U PODUZEĆU OKTAL PHARMA D.O.O. DUGOPOLJE

Mentorica:

Prof. dr. sc. Dragana Grubišić

Studentica:

Klara Živalj, univ. bacc. oec.

Split, rujan 2021.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Ciljevi istraživanja 3

1.3. Istraživačka hipoteza 4

1.4. Metode istraživanja 4

1.5. Struktura diplomskog rada 6

2. KVALITETA I SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM 7

2.1. Kvaliteta 7

2.1.1. Pojam i ciljevi kvalitete 7

2.1.2. Razvoj kvalitete kroz povijest 10

2.1.3. Upravljanje kvalitetom 12

2.2. ISO standardi 15

2.2.1. ISO organizacija 16

2.2.2. Razvoj normi za upravljanje kvalitetom 17

2.2.3. Norma ISO 9001:2015 19

2.2.4. Norma ISO 14001:2015 21

2.3. Sustavi upravljanja kvalitetom 23

2.3.1. ISO sustav 24

2.3.2. TQM 25

2.3.3. Six sigma 28

2.3.4. 5S 31

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STAVOVA ZAPOSLENIKA O SUSTAVU UPRAVLJANJA KVALITETOM U TVRTKI OKTAL PHARMA D.O.O. 35

3.1. Podatci o poduzeću Oktal Pharma d.o.o. 35

3.1.1. Povijesni razvoj poduzeća 36

3.1.2. Organizacijska struktura poduzeća 37

3.1.3. Kadrovska struktura poduzeća 39

3.2. Sustav upravljanja kvalitetom u poduzeću 39

3.2.1. Menadžment 43

3.2.2. Skladištenje 44

3.2.3. Telemarketing 44

3.2.4. Transport i distribucija 46

3.3. Rezultati istraživanja 46
3.3.1. Uzorak i metodologija istraživanja 46
3.3.2. Analiza demografskih podataka ispitanika 48
3.3.3. Analiza stavova zaposlenika o učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom .50
3.3.3.1. Razlika stavova izvršnih radnika i menadžera o učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom po tvrdnjama **53**
3.3.3.2. Razlike u ukupnim dimenzijama između izvršnih radnika i menadžera **63**
3.3.3.3. Razlika u ukupnim stavovima izvršnih radnika i menadžera o uspješnosti sustava kvalitete **64**
3.3.4. Post hoc analiza 65
3.3.4.1. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema spolu **65**
3.3.4.2. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema dobi **66**
3.3.4.3. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema razini obrazovanja **67**
3.3.4.4. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema godinama radnog staža u poduzeću **67**
4. ZAKLJUČAK 69
LITERATURA: 72
Internet izvori: 73
POPIS TABLICA: 76
POPIS SLIKA: 77
SAŽETAK 78
SUMMARY 79
Prilog 1: Anketni upitnik za ispitivanje stavova zaposlenika o sustavu kvalitete u poduzeću Oktal Pharma d.o.o. Dugopolje 80

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Posljednjih godina sve se više naglašava uloga kvalitete te njezin značaj u samom poslovanju poduzeća. Kvaliteta je postala jedan od ključnih stavki uspjeha i faktor kojim se stječe konkurentska prednost na tržištu, postižu bolji poslovni rezultati, ali dovodi i do smanjenja troškova. Isto tako, kvaliteta definira sustav upravljanja poslovanjem, odnosno procesima poslovanja.

Kvaliteta kao pojam ima široku uporabnu vrijednost, te se spominje svakodnevno i u različitom kontekstu. Međutim, ne postoji univerzalna i jedinstvena definicija kvalitete. Prema normi ISO 9000 "kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve", dok Juran, jedan od najpoznatijih gurua kvalitete, navodi kako je kvaliteta sama po sebi povezana sa zadovoljstvom i nezadovoljstvom kupca određenim proizvodom. Juran kvalitetu definira još i kao 'prikladnost za upotrebu'.[1]

Kako bi se zajamčila njezina održivost, kvalitetom je potrebno kontinuirano upravljati. Upravljanje kvalitetom predstavlja skup svih aktivnosti koje poduzeće čini kako bi osiguralo da njeni proizvodi ili usluge zadovolje zahtjeve kupca tako što će istovremeno uspostaviti i usklađenost sa svim ostalim pravilima koja se odnose na te proizvode ili usluge. Potpuno upravljanje kvalitetom, samo po sebi znači konstantno poboljšavanje kvalitete.[2]

Suvremeni pristup kvaliteti traži i uklanja greške u samome začetku, odnosno nastoji preventivnim aktivnostima spriječiti njihovo nastajanje.[3] Sukladno tome razvili su se brojni sustavi upravljanja kvalitetom: ISO 9000, TQM (Total Quality Managament), Six Sigma, Kaizen, Vitka proizvodnja, 5S, Metodologija dvadeset ključeva, Lean menadžment, Benchmarking i dr. Sustav upravljanja kvalitetom (Quality Management System, QMS) definiran je kao formalizirani sustav koji dokumentira procese, postupke i odgovornosti za postizanje politika i ciljeva kvalitete. QMS pomaže u koordinaciji i usmjeravanju aktivnosti

[1] Juran, J. M. (1999): Planiranje i analiza kvalitete, MATE d.o.o., Zagreb, str. 3.
[2] Dumičić, K. (2004): Istraživanje implementiranosti sustava kvalitete u hrvatskim poduzećima, zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 48.
[3] Funda, D. (2010): Sustav upravljanja kvalitetom u logistici, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, Hrvatska, str. 95.

organizacije kako bi se udovoljilo kupcima i regulatornim zahtjevima te kontinuirano poboljšavalo njezinu efektivnost i efikasnost.[4] Primjena sustava upravljanja kvalitetom utječe na svaki aspekt uspješnosti poduzeća. Svaki element sustava upravljanja kvalitetom pomaže u postizanju općih ciljeva, gdje ujedno ispunjava zahtjeve i kupaca i poduzeća.

Sustav upravljanja kvalitetom omogućuje poduzeću da se usredotoči na osposobljavanje zaposlenika i izgradnju kulture kvalitete. Umjesto da samo prati svoje politike, procese i postupke, poduzeće iz centraliziranog sustava može vidjeti svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje. Jednako tako, pomaže procesuirati velike količine podataka, tako da je jednostavnije sabrati informacije i usredotočiti se samo na ona najvažnija pitanja.

Oktal Pharma d.o.o. je jedna od vodećih veledrogerija u Hrvatskoj koja s više od 28 godina iskustva nudi širok spektar regulatornih i farmakovigilancijskih usluga za lijekove, medicinske proizvode, kozmetičke proizvode, hranu za posebne medicinske potrebe i dodatke prehrani. U svom poslovanju primjenjuje dva sustava upravljanja kvalitetom: ISO 9001 za upravljanje kvalitetom i ISO 14001 za upravljanje okolišem. Shodno tome uspostavila je integrirani sustav upravljanja kvalitetom i okolišem. Poduzeće je uvelo i sustave DDP/GDP (Dobra distribucijska praksa) i DPP/GMP (Dobra proizvođačka praksa). Politika kvalitete Oktal Pharme nalaže kako je temelj kvalitete i uspješnosti poslovanja sveobuhvatno i cjelovito sagledavanje zahtjeva tržišta i potreba kupaca. Kako bi se to postiglo potrebno je ulagati u opremu i tehnologiju, upravljati troškovima, optimalno planirati, osigurati stručnost i perspektivnost zaposlenika te fleksibilnost u cjelokupnom poslovanju. Navedenom poduzeću jako je važno održati konkurentnost pomoću sustava upravljanja kvalitetom kako bi brže i bolje od drugih poduzeća sličnih djelatnosti zadovoljili potrebe kupaca, a to čine kontinuiranim poboljšavanjem sustava i obukom zaposlenika.

Oktal Pharma kroz svoje poslovanje naglašava važnost profesionalnog odnosa s poslovnim subjektima i održavanja njihovog povjerenja, stoga redovito poboljšava kvalitetu dodatnih usluga koje nude dobavljačima i kupcima. U cilju postizanja izvrsnosti posebnu pozornost posvećuje logističkim procesima, tehnologijama, rješenjima i zaposlenicima koji svakodnevno odrađuju zahtjevne operacije i postupne propisane standardima. Svojim kupcima i partnerima pružaju kvalitetu i sigurnost u skladištenju i dostavi, pri čemu je sigurnost prioritet za krajnjeg

[4] ASQ, Quality Management System, [Internet], dostupno na: https://asq.org/quality-resources/quality-management-system, pristupljeno: 04.09.2020.

korisnika. Samim time, jasno je kako su zaposlenici svih razina upoznati sa primijenjenim sustavima kvalitete.

Ovaj diplomski rad će se nakon detaljnog opisa kvalitete i njezinih sustava fokusirati na istraživanje i opisivanje, te kompariranje stavova zaposlenika Oktal Pharme o efektima sustava kvalitete koji se provode u navedenom poduzeću. Točnije, uspoređivati će se stavovi rukovoditelja poduzeća sa stavovima izvršnih radnika. Prilikom istraživanja uzeti će se u obzir i određena demografska obilježja ispitanika, kao što su spol, dob, duljina radnog staža i školska sprema.

Sukladno svim prethodno navedenim podatcima kao problem ovog istraživanja nameće se ciljno pitanje: Postoji li razlika između različitih skupina zaposlenika o učinkovitosti uvedenog sustava kvalitete u poduzeću Oktal Pharma d.o.o?

1.2. Ciljevi istraživanja

Nakon definiranja predmeta istraživanja, potrebno je odrediti ciljeve samoga istraživanja. Glavni cilj rada je utvrditi razlikuju li se stavovi zaposlenika o uspješnosti sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću Oktal Pharma Dugopolje.

Dodatni ciljevi su:

- teorijski obraditi i opisati sustave kvalitete u poduzeću Oktal Pharma
- istražiti utjecaje stavova zaposlenika na sustav kvalitete u poduzeću
- utvrditi moguća odstupanja u stavovima zaposlenika različitih skupina prema demografskim obilježjima o sustavima kvalitete u poduzeću
- uzimajući u obzir dobivene rezultate pokušati dati smjernice za unapređenje sustava kvalitete.

1.3. Istraživačka hipoteza

Istraživanjem se nastoji utvrditi percepcija zaposlenika o uspješnosti sustava kvalitete u poduzeću Oktal Pharma te njegovog utjecaja na poslovanje. Poduzeće neprekidno ulaže u poboljšanje poslovnih procesa i kontinuiranu edukaciju zaposlenika kako bi se održalo povjerenje kupaca i reputacija firme kao pouzdanog partnera. Sustavi upravljanja kvalitetom provode se kroz poslovne procese nabave, skladištenja i distribucije. Prema tome, pretpostavka je da su zaposlenici na svim razinama upoznati sa sustavom upravljanja kvalitete i njegovim efektima na poslovanje.

Hipoteza predstavlja najjednostavniji mogući odgovor na zadani problem. Treba odgovarati na postavljeni problem, ali i biti primjerena problemu. Mora se odrediti tako da bude provjerljiva, jasna i nedvosmislena.[5] S obzirom na definirani problem istraživanja, oblikuje se istraživačka hipoteza, koja će se kasnije ili prihvatiti ili odbaciti:

H0: „Između stavova rukovoditelja i stavova izvršnih radnika ne postoji statistički značajna razlika o uspješnosti sustava kvalitete."

Istraživanje o sustavima kvalitete u obliku anketnog upitnika provesti će se u poduzeću Oktal Pharma na uzorku ispitanika/zaposlenika iz podružnice u Dugopolju.

1.4. Metode istraživanja

Metoda znači sustavan način na koji se nešto radi, pa tako postoje metode učenja, metode poučavanja, metode rada, metode u proizvodnji itd. Znanstvena metoda predstavlja i način znanstvenog istraživanja koje osigurava sigurno, sređeno, sustavno i točno znanje.[6] Znanstvene metode mogu se podijeliti na opće i posebne, a neke od njih, koje će se koristiti u svrhu ovoga rada, biti će objašnjene u nastavku:

[5] Elementi istraživačkog procesa, [Internet], dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/13/pdf/p3_elementiistrazivackogprocesa.pdf, pristupljeno: 06.09.2020.
[6] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 134.

Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina kao što su pojmovi, sudovi i zaključci na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente izlučivanja svakoga dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove.

Metoda sinteze je obrnut postupak od metode analize. Dakle, to je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu.

Induktivnom metodom se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva polazi se nepoznatom općem, od izlučenog neizlučenom, od većeg broja pojedinačnih pojava vrše se uopćavanja.

Deduktivna metoda je sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode pojedinačni stavovi i posebne spoznaje. Dedukcija zapravo označava sagledavanje cjelokupne slike, pojave ili ideje i donošenje suda o njima.

Metoda klasifikacije je sistematska i potpuna podjela općih pojmova na posebne, koje taj pojam obuhvaća, odnosno određivanje pojmova o nekom području stvari ili pojava.

Metoda deskripcije je postupak opisivanja pojava i predmeta te njihovih veza i odnosa, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

Metoda komparacije je postupak uspoređivanja istih ili sličnih pojava, predmeta ili činjenica te utvrđivanje njihovih sličnosti, odnosno razlika.

Anketni upitnik je posebno osmišljen i dizajniran popis pitanja koji istraživači postavljaju ispitanicima u svrhu prikupljanja informacija, stavova i mišljenja. U diplomskom radu anketni upitnik biti će podijeljen u dva dijela. Prvi dio odnositi će se na demografska obilježja ispitanika, dok će drugi dio sadržavati tvrdnje za koje će ispitanici izraziti osobni stupanj slaganja ili neslaganja. Tvrdnje će se stupnjevati prema Likertovoj ljestvici.

Statističko-matematičkim metodama se na temelju obilježja određenog broja neke skupine

donose zaključci o pravilnostima i zakonitostima cijele skupine.

Studija slučaja je metoda povezana s metodom promatranja pomoću koje se proučava neki posebni slučaj iz određenog znanstvenog ili stručnog područja.

1.5. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad će se sastojati od ukupno 4 dijela: uvoda, teorijskog istraživanja, empirijskog istraživanja te zaključka.

U prvom dijelu prikazati će se problem istraživanja te će se postaviti istraživačke hipoteze. Navesti će se ciljevi istraživanja i metode koje će se koristiti prilikom istraživanja.

Drugi dio rada opisivati će kvalitetu i sustave upravljanja kvalitetom. Obrazložiti će se pojam i ciljevi kvalitete te njezin povijesni razvoj. Nadalje, iznijet će se podatci o ISO normama, pobliže pojašnjavajući ISO 9001 i ISO 14001 normu. U konačnici, osim ISO sustava, obraditi će se i ostali sustavi upravljanja kvalitetom (TQM, Six sigma, 5S) te njihove značajke.

Treći dio rada, koji se odnosi na empirijsko istraživanje, obuhvatit će opće podatke i strukturu poduzeća Oktal Pharma te uvedene sustave kvalitete koje ono primjenjuje. Prikazati će se detaljni rezultati ankete provedene među zaposlenicima o njihovim stavovima vezanim za sustav kvalitete u poduzeću.

U četvrtom dijelu, na temelju utvrđenih teorijskih znanja i provedenog empirijskog istraživanja, donijeti će se zaključna razmatranja, nakon čega slijedi popis literature, tablica i slika.

2. KVALITETA I SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM

2.1. Kvaliteta

Danas je kvaliteta postala dominirajući problem upravljanja i jedan od ključnih elemenata strategije svake organizacije. Svaka promjena u svijetu, bilo tehnološka, tržišna ili industrijska, izravno se odražava na kvalitetu.[7] Prema Aristotelu kvaliteta nije čin, već navika, dok Peter Drucker smatra da kvaliteta proizvoda ili usluge ne predstavlja ono što je uloženo, već ono što kupac ili klijent dobiva iz toga. Postoje razne izjave o tumačenju kvalitete, međutim može se reći kako je kvaliteta zapravo osoban dojam svakog pojedinca za sebe.

2.1.1. Pojam i ciljevi kvalitete

Pojam kvalitete podložan je raznim tumačenjima i koristi se na različite načine, iako ne postoji jasna definicija kvalitete. Dobro je poznat potrošačima i proizvođačima, ali može biti nejasan, konfuzan i poprilično neodređen. S druge strane, kvaliteta proizvoda dugo se definirala kao podudarnost karakteristika proizvoda i usluga sa značajkama kvalitete koje su određene ugovorom ili tehničkom dokumentacijom. Samim time su se aktivnosti vezane za postizanje određene razine kvalitete fokusirale na njenu kontrolu tijekom proizvodnje, osobito pri završnoj fazi. U današnje vrijeme kvaliteta proizvoda i usluga se definira kao podobnost u upotrebi.[8]

Sama riječ kvaliteta, odnosno kakvoća, potječe od latinske riječi "qualitas" što označava sposobnost, odliku, vrijednost, značajku, svojstvo. Kvaliteta kao takva može se interpretirati na različite načine. Ona osnovna definicija je da je kvaliteta zadovoljstvo kupca, jer od kupca sve polazi. On je taj koji odlučuje što je i kakva za njega mora biti kvaliteta. Kako je svaki kupac individua s različitim prohtjevima i željama, tako se kvaliteta može shvaćati na razne načine, ovisno o onomu tko gleda na kvalitetu. Nadalje, važno je razumjeti kako nemaju svi podjednaka razmišljanja o kvaliteti. To ponajprije ovisi o činjenici da li kvalitetu određuje kupac, proizvođač ili pak tržište, pa tako imamo kvalitetu sa stajališta potrošača, kvalitetu sa stajališta proizvođača i kvalitetu sa stajališta tržišta. Kvaliteta sa stajališta potrošača označava stupanj

[7] Bakija, I. (2000): Osiguranje kvalitete po ISO 9000, Zagreb, str. 36-39.
[8] Ibid.

vrijednosti proizvoda ili usluge koji zadovoljavaju određenu potrebu kupca. Kvaliteta sa stajališta proizvođača je mjera koja pokazuje koliko je proizvod ili usluga koju je proizvođač razvio za tržište uspio, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge u konačnici prodalo. Kvaliteta sa stajališta tržišta je stupanj do kojeg određena roba ili usluga zadovoljava određenog kupca u odnosu na istovrsnu robu ili uslugu konkurentnog proizvođača. U tom slučaju, kvaliteta je stupanj do kojeg su proizvodi i usluge prošli od kupoprodaje i potvrdili se kao kvalitetan proizvod ili usluga na tržištu i pritom ostvarili znatan profit.[9] Dakle, s gledišta potrošača kvaliteta se poistovjećuje s učinkovitošću ili cijenom, s gledišta proizvođača s kreiranjem i oblikovanjem proizvoda, dok je tržištu važna održiva konkurentnost i ostvarena dobit.[10]

U nastavku su navedeni neki od najznačajnijih gurua kvalitete:[11]

William Edwards Deming – Ističe kupca i važnost predviđanja njegovih potreba kao centar kvalitete kojemu sve aktivnosti proizvođača trebaju biti usmjerene. Jednako tako naglašava ulogu menadžera u radu poduzeća te iznosi 14 točaka filozofije kvalitete gdje zagovara mijenjanje odnosa prema radu unutar poduzeća, a sve to kako bi smanjio troškove, podigao razinu kvalitete i efikasnost poslovanja.

Joseph Moses Juran – Kvalitetu definira kao zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo određenim proizvodom. Doprinio je razvoju smjernica za potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), a mnogi ga zbog svih njegovih postignuća u polju kontrole kvalitete nazivaju i ocem kvalitete.

Philip Bayard Crosby – Vodio se mišlju da je kvaliteta besplatna, te da svaki sudionik procesa ima svoju percepciju kvalitete. Uveo je koncept nula grešaka prema kojem se procesi isprva trebaju odraditi na pravi način kako bi se umanjili propusti i izmjene u budućnosti, pri čemu je to smatrao odgovornošću menadžmenta.

Kaoru Ishikawa – Smatrao je kako je nužno uvesti kvalitetu na sve razine poslovanja organizacije u svrhu napredovanja i maksimiziranja efikasnosti. Kako bi postigao uključenost svih zaposlenika u poboljšanje kvalitete uveo je metodu kružotoka kvalitete.

---

[9] Svijet kvalitete, Kvaliteta, [Internet], dostupno na: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta, pristupljeno: 15.12.2020.
[10] Jolić, N., Kvaliteta i normizacija, dostupno na: https://www.fpz.unizg.hr/njolic/dip/pdf/Kvaliteta_i_normizacija_Predavanja.pdf, pristupljeno: 15.12.2020.
[11] Šiško Kuliš, M., Mrduljaš, Z. (2009): Gurui kvalitete, Tehnički vjesnik, vol.16., no.3, str. 71-78.

Genichi Taguchi – Vodio se time kako se ispravnim utroškom vremena prilikom planiranja i projektiranja umanjuju napori, vrijeme i troškovi.

Armand Feigenbaum – Najpoznatiji je po terminu kontrole ukupne kvalitete gdje se potpuno zadovoljenje zahtjeva kupaca postiže integracijom sistema koji kontrolira kvalitetu na ekonomičan način.

Shigeo Shingo – Uveo je kocept Poka-yoke za izbjegavanje nastajanja grešaka uvođenjem potrebnih mjera.

Tom Peters – Umjesto pojma management uvodi pojam leadership, te menadžera stavlja u centar poboljšanja kvalitete kroz realizaciju aktivnosti slušanja, učenja i pomaganja.

Claus Moller – Umjesto na kvalitetu usluga i roba fokusira se na kvalitetu koju ljudi stvaraju i distribuiraju.

Ciljevi kvalitete određuju se prema razinama i položajima unutar organizacije ili poduzeća, a temelje se na politici kvalitete koju ono primjenjuje.[12] Ciljevi predstavljaju krajnju točku prema kojoj su usmjerene sve individualne i skupne aktivnosti, a mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni. U okvirima dugoročnih ciljeva koji su trajni i koji su orijentirani na kontinuirano poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga treba postaviti kratkoročne i srednjoročne ciljeve. Smatra se da je kvaliteta ostvarena ukoliko se formira proizvod bez nedostataka. Ciljevi su definirani vremenskim okvirom unutar kojega trebaju biti postignuti pa je tako jasno kako se mora voditi računa o realizaciji istih u zadanome roku, i izražavajući ih kvantitativno jer ih to čini preciznijima i pouzdanijima. Da bi se uopće ostvarili, ciljevi moraju biti mjerljivi, opravdani, realni, razumljivi, sveobuhvatni, ekonomični, optimalni i isplativi. Ukoliko ne ispunjavaju te uvjete, biti će jako teško dostižni što se može negativno odraziti na zaposlenike.[13]

[12] Struna, Cilj kvalitete, [Internet], dostupno na: http://struna.ihjj.hr/naziv/cilj-kvalitete/21967/, pristupljeno: 17.12.2020.
[13] Jolić, N., Kvaliteta i normizacija, dostupno na: https://www.fpz.unizg.hr/njolic/dip/pdf/Kvaliteta_i_normizacija_Predavanja.pdf, pristupljeno: 15.12.2020.

2.1.2. Razvoj kvalitete kroz povijest

Kvaliteta kao pojam javlja se već u dalekoj prošlosti, u prvim pisanim tragovima o odgovornosti za kvalitetu proizvoda, kao što su Hamurabijev zakonik, zapisi na grobnicama egipatskih faraona i sl.[14] Prva saznanja o kvaliteti sežu daleko u povijest kada je Kina odredila norme i propisivala širinu cesta, te izgled vrata i prozora na kućama koje će se graditi. Kao i Kina, sve ostale velike svjetske civilizacije uvele su norme u razna područja života kako bi pridonijele kvaliteti života i razvoju društva. Posjedovanje kvalitetnih usluga i proizvoda povećavalo je i samu kvalitetu življenja, pa se tako s vremenom kvaliteta proširila u sve grane ljudskog djelovanja.[15]

Prema tome, povijest kvalitete dijeli se u 5 faza. Prva faza obilježava manjak ponude u odnosu na potražnju. Nedostatak ponude uzrokovao je nezadovoljstvo kupaca koji nisu bili u mogućnosti zadovoljiti svoje potrebe. U drugoj fazi se javlja balans između ponude i potražnje, a samim time se povećava zadovoljstvo kupaca. Masovnijom proizvodnjom i većom ponudom dobara u trećoj fazi, opstanak na tržištu postaje sve teži, a konkurentnost sve izražajnija. U četvrtoj se fazi naglašava važnost uslužnih djelatnosti, proizvodi se mijenjaju, širi se asortiman što dovodi do sve većeg značaja kvalitete. Finalna, peta faza više ne registrira kupca kao jedinog subjekta, već podiže svijest o važnosti okoliša i drugih područja na koje kvaliteta ima utjecaj. Tako dolazi do razvoja integriranih sustava upravljanja, koji više individualnih sustava objedinjuju u kompletan sustav u svrhu ispunjenja zajedničkog cilja.[16]

Može se reći kako upravljanje kvalitetom postoji otkada je civilizacije, odnosno javljalo se u različitim oblicima otkada god čovjek proizvodi. Uvijek su bili prisutni različiti standardi, odnosno kriteriji proizvodnje i izgradnje, a do njih se dolazilo razvijanjem sistema kontrole, zakonima i standardizacijom. Industrijalizacija i masovna proizvodnja označile su prelazak na novi nivo upravljanja kvalitetom. Zahtijevalo se poznavanje samog procesa proizvodnje, međutim za jednog pojedinca bilo je sve teže kontrolirati cijeli proces. Kada se početkom 20. stoljeća započeo razvijati moderni znanstveni pristup kvaliteti javili su se mnogi sindikati koji

[14] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. (2010): Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 3.
[15] Svijet kvalitete, Povijest kvalitete, [Internet], dostupno na: http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/povijest, pristupljeno: 17.12.2020.
[16] Ibid.

su zahtijevali bolje uvjete za radnike. Međutim, problem se očitovao u nedostatku vrsne radne snage i dodatnim troškovima koji bi nastali ulaganjem u stjecanje znanja.

Evolucija tog modernog pristupa kvaliteti nastavlja se usvajanjem statističkih alata što je bio razlog da mnogo ljudi prođe obuku iz statistike. Sve to je rezultiralo daljnjim razvojem. Nakon Drugog svjetskog rata, u Japanu su se suočili s činjenicom da zapad ne želi kupovati njihove proizvode koji su bili na lošem glasu. U isto vrijeme bližio se trenutak otvaranja tržišta stranim kompanijama od čega su također strahovali. Iz toga razloga su u Japan na poziv dolazili razni zapadnjački stručnjaci za kvalitetu, među kojima se ističu Juran i Deming. Obojica su podučavali menadžere i direktore metodologijama i alatima potrebnim za unapređenje kvalitete i ujedno smanjenje troškova koje proizlazi iz nedovoljno dobro planiranih procesa i ponavljanog rada.[17] Detaljniji opis faza razvoja upravljanja kvalitetom vidljiv je u tablici 1.

Tablica 1. Faze razvoja upravljanja kvalitetom

FAZE RAZVOJA UPRAVLJANJA KVALITETOM	
Predindustrijska revolucija	Obuhvaća razdoblje od 13. do 19. stoljeća kada su obrtnici u Europi bili podijeljeni na cehove, koji su kreirali točna pravila kvalitete proizvoda. Već tada koristili su se inspekcijski znakovi koji su označavali određenu kvalitetu proizvoda, a dodavala ih je inspekcija za kvalitetu.
Industrijska revolucija	U velikim tvornicama u Americi, početkom 19. stoljeća, obrtnici su istovremeno izvršavali dužnosti radnika i kontrolora kvalitete. Razvojem novog menadžerskog pristupa povećala se produktivnost izmjenom raspodjele rada. Međutim, to je dovelo do povećanja proizvoda s greškom i naposljetku pada kvalitete. Iz tih razloga uvedeni su odjeli inspekcije čija je odgovornost bila osigurati dolazak tehnički ispravnog proizvoda do kupca.

[17] Mirakul, Kratka povijest kvalitete, [Internet], dostupno na: https://www.mirakul.hr/blog/kratka-povijest-kvalitete/, pristupljeno: 17.12.2020

Početak 20. Stoljeća	Pojavljuje se procesni pristup u upravljanju kvalitetom koji predstavlja model dodavanja vrijednosti inputu kako bi se dobio output. Važan događaj ove faze je i razvoj PDCA kruga, ustanovljenog od strane statističara Waltera A. Shewharta.
Drugi svjetski rat	Nakon Drugog svjetskog rata američki stručnjaci Juran i Deming podučavali su Japance novom konceptu upravljanja kvalitetom koji se fokusirao na zadovoljstvo kupaca. Uspostavljena je potpuna kontrola kvalitete (TQM) koja teži sinergiji i suradnji svih dijelova organizacije kako bi se uistinu postigla potpuna kontrola kvalitete.
80-e godine	Poboljšanje razine kvalitete japanskih proizvoda izazvalo je brojne probleme američkom gospodarstvu koji su za njima zaostajali. Veliki preokret može se prepisati Crosbyju koji je potaknuo mnoge u SAD-u na primjenu koncepta nula grešaka. 1987. godine objavljena je norma ISO 9000 koja je označila početak korjenitih promjena u upravljanju kvalitetom.
21. stoljeće	Globalizacija u 21. stoljeću dovela je do povećanja konkurentnosti na globalnom tržištu s kojima su se poduzeća morala naučiti nositi kako bi zadržala svoju poziciju. Potrošači su postali zahtjevniji, te se predviđa kako će se, bez obzira na nacionalno i geografsko porijeklo, preferirati samo proizvodi istaknute kvalitete.

Izvor: Britvić, J. (2011): Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. 2, br. 2., str. 73-74.

2.1.3. Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom smatra se jednim od najvažnijih zadataka menadžmenta, a najčešće se povezuje sa postizanjem zadovoljstva kupaca i zaposlenika. Bez obzira na vrstu i veličinu organizacije jednako je bitno upravljati kvalitetom na ispravan način. Ključno je osigurati povoljne uvjete i pozitivnu radnu klimu za zaposlenike kako bi se razvio proizvod koji će udovoljiti zahtjevima kvalitete u svim područjima njegove primjene. Tek tada možemo očekivati pozitivne recenzije korisnika, povećanje profita i prosperitet organizacije. Uspostavljanjem pravilne organizacije, planiranja i kontrole kvalitete dolazi do poboljšanja

kvalitete, smanjenja troškova, povećanja efikasnosti zaposlenika i plasiranja konkurentnog proizvoda na tržište koji je sposoban udovoljiti različitim potrebama različitih kupaca.[18]

Upravljanje kvalitetom sastoji se od niza usklađenih aktivnosti koje usmjeravaju organizaciju i upravljaju njome, a skup tih aktivnosti i njihovih uzajamnih odnosa čine temelj sustava upravljanja kvalitetom.[19] Upravljanje kvalitetom predstavlja kulturu organizacije, način razmišljanja i upravljanja samom organizacijom te ga treba gledati kao cjelinu umjesto kao izolirani dio. Bitno je umrežiti sve zaposlenike i razine poslovanja na kojima oni djeluju kako bi se dostigli zajednički ciljevi i misija organizacije. Srž same kvalitete je zapravo kupac zbog kojega organizacija postoji, djeluje i opstaje na tržištu. Naposljetku, samo kvalitetnim proizvodom ili uslugom možemo zadržati kupce ali i prisvojiti nove, odnosno postati i ostati tržišno konkurenti.[20]

U današnjem svijetu velikih i brzih promjena neophodno je prilagođavati se zahtjevima tržišta i ići ukorak s konkurencijom kako bi se izborili za svakog kupca. Poduzetnici u svojem poslovanju vrlo često razmišljaju kako povećati svoj konkurentski položaj na tržištu. Razvojem svjetskog gospodarstva i liberalizacijom tržišta kvaliteta postaje dominantan čimbenik konkurentnosti, a cilj svakog poduzeća je upravo održati tu konkurentsku prednost. Kupac, osim cijene roba ili usluga, također bira višu razinu kvalitete istih te su njegove potrebe veće nego prije, pa je i zadovoljavanje tih potreba teže.[21] Sukladno tomu, definiraju se načela upravljanja kvalitetom koja potpomažu poduzećima da prate svoje kupce i korisnike te usavršavaju rezultate.[22]

Temeljna načela upravljanja kvalitetom su:[23]

Usmjerenost na kupca. Kako bi se organizacija vodila kao uspješna potrebno je razumjeti trenutačne i buduće potrebe kupaca, zadovoljiti što više njihovih zahtjeva i nastojati premašiti

[18] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D., op. cit., str. 75.
[19] Vuković, D., (2007): Kvaliteta i konkurentnost, Inkus d.o.o., Velika Gorica, str.7, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/578541.WHP-2007-07-1-01_Kvaliteta_i_konkurentnost.pdf, pristupljeno: 03.01.2021.
[20] Mirakul, Što je zapravo upravljanje kvalitetom, [Internet], dostupno na: https://www.mirakul.hr/blog/sto-zapravo-upravljanje-kvalitetom/, pristupljeno: 03.01.2021.
[21] CEA, Upravljanje kvalitetom kao konkurentska prednost, dostupno na: https://www.cea-policy.hr/upravljanje-kvalitetom-kao-konkurentska-prednost/, pristupljeno: 03.01.2021.
[22] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D., op.cit., str. 81.
[23] Vuković, D., op.cit., str.7.

njihova očekivanja. Nije bitno samo privući što više novih kupaca, već zadržati postojeće kontinuiranim poboljšavanjem odnosa s istima.

Vođenje. Vođenje je jedna od najbitnijih vještina upravljanja. Vođe su ti koji uspostavljaju jedinstvo i usmjeravaju organizaciju. Oni trebaju održavati pozitivno i skladno unutarnje ozračje u kojemu se zaposlenici mogu u potpunosti uključiti u stvaranje vizije i misije, te postizanje ciljeva organizacije.

Uključivanje ljudi. Ljudski kadar predstavlja srž organizacije na svim razinama. Opsežnijim uključivanjem ljudi u poslove organizacije podiže se motivacija i kreativnost zaposlenika. Sve to djeluje na poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga i osigurava boljitak za cijelu organizaciju.

Procesni pristup. Željeni se rezultat postiže lakše i djelotvornije kada se aktivnostima i povezanim resursima upravlja kao procesom.

Sustavni pristup upravljanju. Utvrđivanje, razumijevanje sustava i upravljanje međusobno povezanim procesima doprinosi učinkovitosti i efikasnosti organizacije u ostvarivanju njezinih ciljeva.

Neprekidno poboljšavanje. Da bi se održala kvaliteta i stabilnost organizacije nužno je neprekidno poboljšavanje sveukupnih radnih sposobnosti i prilagođavanje sve češćim promjenama na tržištu.

Činjenični pristup odlučivanju. Učinkovite odluke temelje se na analizi vjerodostojnih podataka i informacija.

Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima. Suradnjom organizacije i dobavljača postiže se pozitivan poslovni rezultat. Organizacija i njezini dobavljači međusobno su ovisni, a tim uzajamno korisnim odnosom povećava se sposobnost organizacije i njezinih dobavljača da stvaraju vrijednost.

2.2. ISO standardi

Uvođenje ISO standarda u poslovanje odavno je prepoznato kao značajan faktor povećanja konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Posjedovanje ISO certifikata koje na javnim natječajima raspisuju europska javna uprava i privatni sektor uvelike doprinosi transparentnosti poslovanja i jačanju imidža tvrtke u smislu pouzdanog i organiziranog partnera, pa se tvrtke sve češće odlučuju na standardiziranje sustava poslovanja prema odredbama međunarodnih standarda. Osim što povećavaju konkurentnost, dižu povjerenje i transparentnost organizaciji, standardizacija i certifikacija poslovanja predstavljaju dobar marketinški alat i jamstvo za sigurno postupanje s informacijama i osjetljivim podacima s točno definiranim odgovornostima i ovlastima unutar organizacije tvrtke.[24]

Standardi se mogu podijeliti u tri skupine. Primarni standardi su, dakako, najvažnija grupa standarda, a vežu se uz internu kvalitetu u proizvodnji i zadovoljstvo krajnjega korisnika proizvoda ili usluga. Sekundarni standardi obično podrazumijevaju softver koji je potreban za implementaciju primarnih standarda kvalitete, dok su standardi potpore treća skupina ISO standarda i odnose se na standarde koji osiguravaju preduvjete za uspješan razvoj.[25]

Temeljni pojmovi ISO standarda su:[26]

Upravljanje kvalitetom – Koordiniranje i orijentacija aktivnosti koje vode trajnom poboljšanju kvalitete u svrhu zadovoljavanja potreba kupaca organiziranim djelovanjem svih članova u organizaciji.

Planiranje kvalitete – Niz aktivnosti kojima se određuju uvjeti i proizvodni procesi za postizanje ciljeva kvalitete.

Kontrola kvalitete – Dio upravljanja kvalitetom usredotočen na ostvarivanje potrebne razine kvalitete kroz preispitivanje kvalitete svih čimbenika.

[24] Apicurabi, Što su ISO standardi i prednosti uvođenja, [Internet], dostupno na: https://apicura.hr/sto-su-iso-standardi-i-prednosti-uvodenja/, pristupljeno: 04.01.2021.
[25] Profitiraj.hr, ISO standardi, norme kvalitete i konkurentnosti, [Internet], dostupno na: https://profitiraj.hr/iso-standardi-norme-kvalitete-i-konkurentnosti/, pristupljeno: 04.01.2021.
[26] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D., op.cit., str. 155.

Osiguranje kvalitete – Preventivni postupci pokrenuti kako bi se minimizirale greške u proizvodnom procesu i ispunili svi zahtjevi kvalitete.

Poboljšavanje kvalitete – Kontinuirano unaprjeđivanje orijentirano povećavanju efikasnosti i efektivnosti proizvoda, usluga, a na koncu i cjelokupne organizacije.

2.2.1. ISO organizacija

ISO - International Organization for Standardization (Međunarodna organizacija za normizaciju) je neovisna, nevladina međunarodna organizacija koja broji 165 zemalja članica. Kroz svoje članove okuplja stručnjake za razmjenu znanja i razvijanje dobrovoljnih, na konsenzusu utemeljenih, međunarodnih standarda relevantnih za tržište koji podržavaju inovacije i pružaju rješenja za globalne izazove.[27] Organizacija je osnovana 1947. sa sjedištem u Ženevi, nakon što su se godinu dana ranije u Londonu sastali delegati 25 zemalja kako bi raspravili budućnost međunarodne standardizacije. Izdavanjem normi od strane ISO organizacija izdaje norme te tako pomaže razvoju gospodarstva i potiče međunarodna trgovina.[28]

ISO naziv izabran je od grčke riječi "Isos" koja znači jednak. Zadaća ISO organizacije je priprema, prihvaćanje i objavljivanje međunarodnih standarda, a glavna ideja je odgovor na temeljno pitanje koje glasi: "koji je najbolji način za to?". Može se reći da je ISO najveći svjetski "proizvođač" dobrovoljnih međunarodnih standarda koji olakšava svjetsku trgovinu pružanjem jednakih standarda za sve zemlje.[29]

Uspješnom suradnjom s Međunarodnom elektrotehničkom komisijom (IEC) i Međunarodnom telekomunikacijskom unijom (ITU) 2001. godine osnovana je Svjetska suradnja za standardizaciju (WSC) kako bi se objedinio i ojačao sustav. Od ostalih partnera ističu se Svjetska trgovinska organizacija (WTO) i Ujedinjeni narodi (UN). Ukupno, ISO surađuje s preko 700 međunarodnih, regionalnih i nacionalnih organizacija. Te organizacije sudjeluju u

[27] ISO, About us, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/about-us.html, pristupljeno: 04.01.2021.
[28] Ibid.
[29] Altagena, Što znači ISO, [Internet], dostupno na: https://altagena.hr/2019/04/22/sto-znaci-iso/, pristupljeno: 04.01.2021.

procesu razvoja standarda, kao i razmjeni stručnosti i praksi.[30] Tri su razvojna odbora u ISO organizaciji: CASCO, COPOLCO i DEVCO. CASCO radi na izdavanju normi iz područja ocjenjivanja sukladnosti. COPOLCO je ISO odbor koji radi na zastupanju interesa samih potrošača, dok DEVCO zastupa zemlje u razvoju.[31]

Postoje tri kategorije članstva u ISO organizaciji, međutim individualna osoba ili tvrtka ne mogu biti njezini članovi. Raspodjelom članova ISO postiže inkluzivnost prepoznavajući potrebe i kapacitete svakoga nacionalnoga tijela za obnašanje normi.

Članovi se dijele na:[32]

1. Punopravni članovi – To su nacionalna tijela koja sudjelovanjem i glasanjem na sastancima utječu na razvoj i strategiju ISO standarda. Oni usvajaju ISO međunarodne standarde na razini države i jedini su članovi koji imaju pravo glasa.
2. Članovi dopisnici – Promatraju razvoj i strategije ISO organizacije tako što sudjeluju na tehničkim i političkim sastancima u ulogama promatrača, međutim nemaju pravo odlučivanja. Ukoliko žele mogu koristiti ISO norme.
3. Članovi pretplatnici – Ova skupina članova u tijeku je s radom ISO-a, međutim nije joj dozvoljeno u istome sudjelovati, kao što ne prodaju niti implementiraju međunarodne ISO standarde na nacionalnoj razini.

2.2.2. Razvoj normi za upravljanje kvalitetom

Razvojem tehnologije i ostalih industrija tijekom godina došlo je do potrebe za stvaranjem međunarodnih normi. ISO organizacija razvila je standarde koji će pomoći poduzećima i drugim organizacijama da se uključe na svjetsko tržište. 50-ih godina u SAD-u počeli su se javljati visoki zahtjevi glede kvalitete u vojnom području, pa se tako 1963. godine razvija norma MIL-A-9589 koja je označila početak cjelovitog razvoja. Iz te norme razvio se NATO pravilnik

[30] ISO, Structure and governance, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/structure.html, pristupljeno: 04.01.2021.
[31] Ibid.
[32] ISO, Members, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/members.html, pristupljeno: 04.01.2021.

AQAP (Allied Quality Assurance Publications) koji je bio temelj za daljnji razvoj normi za upravljanje kvalitetom.[33]

1987. godine ISO organizacija razvila je seriju normi za sustav kvalitete pod nazivom ISO 9000ff čiji je cilj bio implementirati se u bilo kojoj vrsti organizacije, bez obzira na njezinu djelatnost. Imale su istu strukturu kao i njihova preteča, norma BS 5750, izdana u Velikoj Britaniji kako bi se poboljšalo stanje britanske industrije. Svrha ISO 9000ff normi bila je zaštititi kupca kroz detaljno propisivanje, osiguranje, nadzor i kontrolu sustava kvalitete. Prekretnica odnosa prema kvaliteti bile su europske norme niza EN 29000 jer ih je veliki broj zemalja uveo kao nacionalne norme. Vremenom su se uvidjeli razni nedostatci pa su tako ISO norme dosada bile podvrgnute trima revizijama, od kojih je posljednja provedena krajem 2015. godine.[34]

Sve ISO norme se revidiraju kako bi svojim zahtjevima obuhvatile nove izazove koji se svakodnevno postavljaju pred poslovne subjekte (globalizacija, kompleksnost dobavljačkih lanaca, povećana očekivanja kupaca). Prva revizija uslijedila je 1994. godine i uvela manje promjene koje se odnose na razlike korektivnog i preventivnog djelovanja. Druga revizija nastupila je nakon 6 godina i uvela potpuno novi koncept te model upravljanja kvalitetom zasnovan na procesnom pristupu. Zatim je uslijedila revizija 2008. godine s jako malo promjena. Posljednja revizija iz 2015. godine temelji se na zajedničkoj strukturi za sve standarde sustava upravljanja te uvođenju nekoliko novih koncepata među kojima se ističe takozvano razmišljanje temeljeno na riziku. Svrha tog koncepta je učiniti preventivno djelovanje dijelom rutine kako se više ne bi trebalo pridržavati specifičnih zahtjeva za preventivno djelovanje. Također se olakšalo integriranje više sustava putem nove zajedničke strukture naziva High-Level structure.[35]

Koristi od ISO normi primjetne su ne samo u poduzećima, kod inovatora, potrošača, kupaca, zemalja u razvoju već utječu na cijeli naš planet. ISO norme propisuju i održavaju sigurnost, pouzdanost i dostatnu kvalitetu proizvoda i usluga.

[33] Britvić, J. (2011): Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str.
[34] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D., op. cit., str. 154.
[35] DSQ-CFS, Revision of ISO 9001:2015, [Internet], dostupno na: https://dqs-cfs.com/2014/08/revision-of-iso-9001/, pristupljeno: 23.01.2021.

Karakteristike ISO normi su sljedeće:

1. Zasnovane su na demokratskom sustavu.
2. Dobrovoljne su.
3. Tržišno su orijentirane.
4. Donose se konsenzusom.
5. Globalne su važnosti.

Norme se donose i usvajaju na tehničkim odborima gdje predstavnici svih zainteresiranih strana mogu sudjelovati u radu tehničkih odbora. Svaka od normi koja se pojavi u prodaji napravljena je i usuglašena na tehničkom odboru.[36]

2.2.3. Norma ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 pruža model i postavlja kriterije za sustav upravljanja kvalitetom koji je usmjeren na učinkovitost procesa s ciljem ostvarivanja željenih poslovnih rezultata. Ova norma promiče prihvaćanje procesnog pristupa, te propisuje kako organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održavati sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost. Može ga koristiti bilo koja organizacija bez obzira na područje njenog djelovanja, tako da postoji preko milijun tvrtki i organizacija u više od 170 zemalja certificiranih prema ISO 9001 normi. Najveća mana prethodnih verzija bila je prevelika potreba za dokumentacijom, dok je sadašnja verzija lako primjenjiva u svim organizacijama, neovisno o kakvoj vrsti i veličini organizacije se radi. ISO 9001 se temelji na brojnim načelima upravljanja kvalitetom, uključujući snažnu usmjerenost na kupca, motivaciju i implikacije top menadžmenta, procesni pristup i kontinuirano poboljšanje. Certifikacija i korištenje ISO 9001 pomaže da kupci dobiju dosljedne, kvalitetne proizvode i usluge, što zauzvrat donosi brojne poslovne prednosti. Osim komparativne prednosti na tržištu, pridobiva se povjerenje kupaca i povećava njihovo zadovoljstvo, što u konačnici može rezultirati povećanjem obujma posla.[37] Dakle, normu ISO 9001 mogu primjenjivati unutrašnje i vanjske strane, uključujući

[36] Svijet kvalitete, ISO, [Internet], dostupno na: http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso, pristupljeno: 23.01.2021.
[37] ISO, ISO 9000 family, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html, pristupljeno: 23.01.2021.

certifikacijska tijela, kako bi procijenili mogućnosti organizacije da zadovolji zahtjeve kupaca, zakonske i propisane zahtjeve primjenjive na proizvode i zahtjeve same organizacije.[38]

Svaka organizacija koja posjeduje certifikat od nepristrane i akreditirane organizacije zapravo posjeduje vjerodostojnu potvrda o poslovanju. Za uvođenje i certifikaciju sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015 ovisno o veličini organizacije te raznolikosti procesa, proizvoda ili usluga u prosjeku je potrebno od 3 do 12 mjeseci. Podrška menadžmenta, postojanje već implementiranih pojedinih elemenata sustava upravljanja kvalitetom, odgovarajuća organizacija, educiranost i motiviranost zaposlenika te pomoć vanjskih poslovnih savjetnika i suradnika može ubrzati i olakšati uvođenje ali i održavanje sustava upravljanja kvalitetom.[39]

Da bi se sustav uspostavio potrebno je utvrditi procese nužne za sustav upravljanja kvalitetom, odrediti njihov slijed i međusobno djelovanje, kriterije i metode za upravljanje tim procesima, osigurati dostupnost potrebnih resursa i informacija nužnih za potporu pri provođenju i nadziranju procesa, mjeriti i analizirati procese i provoditi postupke nužne za ostvarivanje planiranih rezultata i njihovo kontinuirano poboljšavanje.[40]

ISO 9001: 2015 utvrđuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom kada organizacija:[41]

- mora pokazati sposobnost da dosljedno pruža proizvode i usluge koji udovoljavaju kupcu i primjenjivim zakonskim i regulatornim zahtjevima,
- ima za cilj povećati zadovoljstvo kupaca učinkovitom primjenom sustava, uključujući procese za poboljšanje sustava i osiguravanje sukladnosti s kupcem i primjenjivim zakonskim i regulatornim zahtjevima.

Mnogobrojne su koristi od implementacije ISO 9001:2015, a uključuju: smanjenje ukupnih troškova poslovanja, veći profit, upravljanje rizicima poslovanja, osiguranje zadovoljstva i

[38] Svijet kvalitete, ISO norme za sustav upravljanja kvalitetom, [Internet], dostupno na: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/516-iso-norme-za-sustav-upravljanja-kvalitetom, pristupljeno: 23.01.2021.
[39] Oskar, ISO 9001 Sustav upravljanja kvalitetom, [Internet], dostupno na: https://www.oskar.hr/poslovno-savjetovanje-iso-sustavi/iso-9001-sustav-upravljanja-kvalitetom/, pristupljeno: 24.01.2021.
[40] Dekaform, Sustav upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2015, [Internet], dostupno na: https://www.dekaform.hr/Iso91.html#content4-1p, pristupljeno: 24.01.2021.
[41] ISO, ISO 9001:2015, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/standard/62085.html, pristupljeno: 24.01.2021.

povjerenja kupaca, bolje tržišne mogućnosti, povećava povjerenje klijenata, kontrolu svih procesa, veću odgovornost zaposlenih, bolju osposobljenost i edukaciju zaposlenih, bolju radnu učinkovitost, povećanje svijesti zaposlenih o kvaliteti, bolju iskorištenost vremena i resursa, preciznije isporuke, stalno unapređenje kvalitete i učinkovitosti, pozicioniranje u društvu uspješnih.[42]

2.2.4. Norma ISO 14001:2015

ISO 14001: 2015 utvrđuje zahtjeve za sustav upravljanja okolišem koji organizacija može koristiti za poboljšanje svojih ekoloških performansi. Podrazumijeva planiranje, uspostavu, primjenu i nadzor sustava upravljanja okolišem. Norma je namijenjena organizaciji koja želi sustavno upravljati svojim odgovornostima za okoliš koji doprinosi ekološkom stupu održivosti. Također potpomaže organizacijama da postignu predviđene ishode svog sustava upravljanja okolišem koji pruža vrijednost za okoliš, samu organizaciju i zainteresirane strane. U skladu s ekološkom politikom organizacije, predviđeni ishodi sustava upravljanja okolišem uključuju poboljšanje ekoloških performansi, ispunjavanje obveza usklađenosti i postizanje okolišnih ciljeva.

Kao i ISO 9000:2015, i ISO 14001:2015 je primjenjiv na bilo koju organizaciju, bez obzira na veličinu, vrstu i područje djelovanja, a odnosi se na okolišne aspekte njezinih aktivnosti, proizvoda i usluga za koje organizacija utvrdi da ih može kontrolirati ili utjecati s obzirom na perspektivu životnog ciklusa. Ova norma može se koristiti u cijelosti ili djelomično za sustavno poboljšanje upravljanja okolišem. Međutim, tvrdnje o sukladnosti s ISO 14001: 2015 nisu prihvatljive ako se svi njegovi zahtjevi ne ispune i ne ugrade u sustav upravljanja okolišom organizacije.[43] Emisije plinova, globalno zagrijavanje, suvremena tehnologija i trošenje prirodnih resursa su razlozi koji navode organizacije na to da moraju početi brinuti o okolišu kako bi naposljetku sačuvali i sami sebe. Zahtjevi norme ISO 14001:2015 nalažu organizacijama da svi negativni utjecaji vezani za izlaz iz njihovih poslovnih procesa od strane organizacije budu identificirani, nadgledani i usklađeni sa zakonskim regulativama.[44]

---

[42] Oskar, ISO 9001 Sustav upravljanja kvalitetom, [Internet], dostupno na: https://www.oskar.hr/poslovno-savjetovanje-iso-sustavi/iso-9001-sustav-upravljanja-kvalitetom/, pristupljeno: 25.01.2021.

[43] ISO, ISO 14000 family enviromental management, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html, pristupljeno: 25.01.2021.

[44] Oskar, ISO 14001 Sustav upravljanja okolišem, [Internet], dostupno na: https://www.oskar.hr/poslovno-

Posjedovanje certifikata za normu ISO 14001:2015 označava status organizacije i potvrđuje svim zainteresiranim strankama da je organizaciji iznimno bitno vođenje brige o okolišu, te da poštuje i primjenjuje sva zakonska pravila vezana uz zaštitu o okolišu. Kako bi se norma implementirala u rad poduzeća potrebno je identificirati aspekte okoliša i izdvojiti one najznačajnije, a zatim provesti aktivnosti u svrhu smanjenja negativnih utjecaja na okoliš i zadovoljiti ostale zahtjeve norme.[45]

Osnovni zahtjevi norme ISO 14001 jesu:[46]

- definirati politiku i ciljeve okoliša,
- prepoznati sve aspekte i utjecaje na okoliš organizacije,
- prepoznati sve zakonske i druge zahtjeve vezane za okoliš koje se odnose na organizaciju,
- definirati obveze i odgovornosti zaposlenika,
- definirati način komunikacije o značajnim aspektima okoliša,
- osigurati resurse,
- definirati mjere za smanjenje i/ili eliminaciju negativnih utjecaja na okoliš,
- pratiti ostvarene rezultate,
- poduzimati radnje za kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja okolišem.

Implementacija zahtjeva norme ISO 14001:2015 osigurava organizaciji održivi razvoj što u konačnici doprinosi boljem poslovanju same organizacije u budućnosti. Koristi od implementacije ISO 14001:2015 su mnogostruke. Racionalnijom potrošnjom energenata, osim smanjenja negativnih utjecaja na okoliš, smanjuju se i rashodi. Sve to vodi minimiziranju ekoloških incidenata i djelotvornijem i bržem povećavanju intervencija. Također se poboljšava komunikacija s klijentima i pravna sigurnost zbog poštivanja zakonskih regulativa, te se smanjuje rizik od neželjenih kazni i sudskih procesa. Suzbijanjem ekoloških katastrofa i preventivnim djelovanjem na negativne učinke pozitivno se utječe na zdravlje ne samo zaposlenika organizacije već i stanovništva. Uvođenje norme podrazumijeva usavršavanje vještina zaposlenika, pa tako i podizanje njihove ekološke svijesti i poduzimanje preventivnih

savjetovanje-iso-sustavi/iso-14001-sustav-upravljanja-okolisem/, pristupljeno: 25.01.2021.

[45] Dekaform, Sustav upravljanja okolišem prema ISO 14001:2015, [Internet], dostupno na: https://www.dekaform.hr/Iso14.html#content4-1p, pristupljeno: 25.01.2021.

[46] TCG, ISO 14001:2015 – Upravljanje okolišem, [Internet], dostupno na: https://top-consult-grupa.hr/usluge-2/iso-140012004-upravljanje-okolisem/, pristupljeno: 25.01.2021.

akcija. Sve to rezultira poboljšanjem ugleda organizacije kao takve, njezinih dotadašnjih i budućih klijenata, te uvjerljivije pozicioniranje na tržištu.[47]

2.3. Sustavi upravljanja kvalitetom

Sustav upravljanja kvalitetom (SUK) obuhvaća organizacijsku strukturu, postupke i procese te potrebna sredstva za poboljšavanje upravljanja kvalitetom u svakoj organizacijskoj cjelini.[48] Osnovni cilj sustava upravljanja kvalitetom je povećavanje djelotvornosti i učinkovitosti poslovnih procesa i ostvarenje dugoročnih pogodnosti za sve zainteresirane strane: vlasnike (kako bi ostvarili strateške ciljeve, smanjili troškove i povećali profit), zaposlenike (kvalitetnim vodstvom i nagrađivanjem postiže se zadovoljstvo zaposlenja), kupce (iskazati će zadovoljstvo kvalitetom proizvoda i usluga pa se povećava mogućnost pridobivanja novih kupaca), dobavljače (organizacija ostvaruje brojne pogodnosti zajedničkim poslovima) i društvenu zajednicu (podiže očekivanja zajednice).[49]

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom treba biti strateška odluka organizacije. Sukladno zahtjevima norme ISO 9001 SUK ima funkciju poboljšati karakteristike sustava upravljanja organizacije. Kvaliteta sustava upravljanja ključna je za povećanje konkurentske sposobnosti organizacije i gospodarstva u cjelini. Prihvaćanjem certifikata ISO 9001 ostvaruje se potvrda usklađenosti upravljanja organizacije sa zahtjevima norme ISO 9001. Ukoliko se poveća broj certificiranih organizacija u zemlji to automatski ukazuje na snažniju konkurentsku sposobnost na međunarodnom tržištu.[50]

Sustav je skup međusobno povezanih pa čak i ovisnih elemenata. To je zapravo grupa elemenata koji ne mogu biti raščlanjeni na neovisne dijelove, a da se pritom ne našteti cjelini. Svaki se sustav sastoji od najmanje dvaju ili više elemenata koji trebaju zadovoljiti sljedeće uvjete:[51]

---

[47] Oskar, ISO 14001 Sustav upravljanja okolišem, [Internet], dostupno na: https://www.oskar.hr/poslovno-savjetovanje-iso-sustavi/iso-14001-sustav-upravljanja-okolisem/, pristupljeno: 25.01.2021.
[48] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D., op. cit., str. 75.
[49] Vuković, D., op. cit., str. 7.
[50] Drljača, M., (2012): Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja, Kvalitet & izvrsnost, FQCE -Fondacija za kulturu, kvalitetu i izvrsnost, Vol. 1, No. 7-8, Beograd, str. 1.
[51] Chapman Wood, R., Lee, T., H., Shibaa S., (1999): Managements of Integrated System, Center for Quality Management, Cambridge-Mass, UK.

1. svaki dio, u manjoj ili većoj mjeri, ima utjecaj na djelovanje cjeline,
2. djelovanje elemenata međusobno je ovisno, što se odražava na učinak cjeline,
3. svaka komponenta nema neovisan utjecaj na cjelinu kako god se one dijelile u skupine.

Sustavi upravljanja kvalitetom obuhvaćaju sve zaposlenike i sve dijelove organizacije s ciljem osiguranja i ugradnje kvalitete u poslovanje organizacije.[52] Najpoznatiji modeli upravljanja kvalitetom su Kaizen, TQM, Vitka proizvodnja, 5S, Six sigma, ISO sustav, Metodologija dvadeset ključeva. U ovom radu pobliže će se objasniti nekoliko značajnijih sustava upravljanja kvalitetom, a to su: ISO sustav, TQM, Six sigma i 5S.

2.3.1. ISO sustav

ISO je naziv za međunarodnu organizaciju koja se nalazi na vrhu infrastrukture kvalitete, a bavi se normizacijom i standardima. Ona u svojim normama daje preporuke, odnosno upute čijim pridržavanjem organizacija unaprjeđuje kvalitetu svojih proizvoda i usluga te općenito poslovanja. Postoji niz srodnih normi pomoću kojih ISO daje smjernice koje se tiču preventive i uklanjanja grešaka u proizvodnji, provođenja audita i podizanja zadovoljstva kupaca. Neke od normi koje ISO propisuje su: ISO 9000, ISO 9001, ISO 14001, ISO 19011, itd.[53]

Sustav upravljanja kvalitetom, često nazivan QMS (Quality Management System), predstavlja skup politika, procesa, dokumentiranih procedura i zapisa. On definira skup internih pravila koja se moraju poštivati u organizaciji pri izradi i isporuci proizvoda ili usluga kupcima. Sustav upravljanja kvalitetom mora biti usklađen s potrebama tvrtke, a ISO standard osigurava da se ne propuste ili zanemare važne aktivnosti potrebne za uspješan sustav upravljanja. ISO sustav pomoću točno određenih smjernica dokumentira procese.[54]

[52] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D., op. cit., str. 107.
[53] Laser-ing, Upravljanje kvalitetom kao imperativ u proizvodnji, [Internet], dostupno na: http://www.laser-ing.hr/blog/upravljanje-kvalitetom-imperativ-u-proizvodnji/, pristupljeno: 06.02.2021.
[54] Advisera, Što je ISO 9001, [Internet], dostupno na: https://advisera.com/9001academy/hr/sto-je-iso-9001/, pristupljeno: 06.02.2021.

ISO sustav je jedini certificirani sustav kvalitete. Uvođenje ISO sustava u poslovanje organizacije donosi brojne prednosti. Neke od njih su:[55]

- ISO smanjuje količinu otpada u proizvodnji,
- ISO je kvalitetnija i jeftinija opcija u komparaciji s nekim drugim višestrukim kvalitativnim revizijama koje se sastoje od cijelog niza korisnika,
- sve veći broj organizacija različitih vrsta primjenjuje ISO u svom poslovanju pa se tako povećavaju prilike na tržištu,
- posjedovanje ISO certifikata dokazuje predanost poduzeća,
- ISO potiče korisnike na češće uspostavljanje partnerskih odnosa što rezultira smanjenjem skupih inspekcijskih postupaka.

ISO sustavi postali su jako popularni u poduzećima diljem svijeta, kako u profitnim tako i u neprofitnim organizacijama. Neki od osnovnih razloga su to što kupci često traže posjedovanje certifikata kao dokaza da je proizvodnja i poduzeće standardizirano, pa je bez tog certifikata otežano poslovanje na međunarodnom tržištu i činjenica da uvođenjem ISO certifikata mnogo bolje organizira unutarnje poslovanje poduzeća. ISO sustav je u konačnici najbolji način organiziranog i urednog poslovanja s mogućnošću uvida u sve poslovne procese.

2.3.2. TQM

TQM (Total Quality Management) predstavlja potpuno upravljanje kvalitetom. Izvor TQM-a je revolucija kvalitete koja se odigrala u Japanu nakon Drugog svjetskog rata, iako je sam pristup nastao već u pedesetim godinama dvadesetog stoljeća. Japansko gospodarstvo bilo je u najvećoj mjeri uništeno ratom pa su Japanci odlučili poduzeti sve da nauče kako druge zemlje upravljaju kvalitetom. Stoga su pozvali američke stručnjake Jurana i Deminga da kroz predavanja poduče japanske menadžere tehnikama statističke kontrole kvalitete. Postupno su integrirali kvalitetu u cijelu organizaciju i razvili kontrolu kontinuiranog unapređivanja. Umjesto da se oslanjaju samo na inspekciju proizvoda, japanski proizvođači se fokusiraju na poboljšanje svih organizacijskih procesa preko ljudi koji u njima sudjeluju.

[55] Kelly, J.M., Upravljanje ukupnom kvalitetom, (1997): Potecon, Zagreb, str. 229.

Armand Vallin Feigenbaum je čovjek koji je osmislio koncept TQM-a, a potpuno upravljanje kvalitetom popularizirao je jedan od najznačajnijih gurua kvalitete William Edwards Deming. On opisuje organizaciju kao umrežen sustav oblikovan na način da se zadovolje potrebe kupaca. U tim su sustavima procesi i aktivnosti međusobno povezani te utječu jedni na druge.

Osnove pretpostavke TQM pristupa su:[56]

- rad se može rastaviti na zadatke koji se rješavaju sljedovima međusobno povezanih koraka,
- proces grupira različite zadatke kako bi se dobio željeni rezultat,
- zaposlenici koji obavljaju povezane zadatke imaju povezane uloge u organizaciji,
- skup povezanih procesa može se promatrati kao sustav.

TQM opis je kulture, stava i organizacije tvrtke koja nastoji pružiti kupcima proizvode i usluge koji zadovoljavaju njihove potrebe. Kultura zahtijeva kvalitetu u svim aspektima poslovanja tvrtke, pri čemu se procesi rade ispravno prvi put, a nedostaci i otpad uklanjaju se iz poslovanja. Potpuno upravljanje kvalitetom metoda je kojom se menadžment i zaposlenici mogu uključiti u kontinuirano poboljšanje proizvodnje robe i usluga. To je kombinacija alata za kvalitetu i upravljanje usmjeren na povećanje poslovanja i smanjenje gubitaka zbog rasipnih praksi.

TQM se uglavnom bavi kontinuiranim poboljšanjima u svim radovima, od strateškog planiranja i donošenja odluka na visokoj razini, do detaljnog izvođenja radnih elemenata na najnižim razinama. To proizlazi iz uvjerenja da se pogreške mogu izbjeći i nedostaci mogu spriječiti. Dovodi do kontinuiranog poboljšanja rezultata u svim aspektima rada, kao rezultat kontinuiranog poboljšanja sposobnosti, ljudi, procesa, tehnologije i mogućnosti strojeva.[57]

Tri su glavna mehanizma prevencije su:[58]

1. sprječavanje pojave pogrešaka (poka-yoke),

[56] Svijet kvalitete, TQM, [Internet], dostupno na: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm, pristupljeno: 12.02.2021.
[57] Isixsigma, Introduction and implementation of total quality management (TQM), [Internet], dostupno na: https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm/, pristupljeno: 12.02.2021.
[58] Ibid.

2. tamo gdje se pogreške ne mogu apsolutno spriječiti, rano ih otkriti kako bi se spriječilo da se prenesu dalje,
3. tamo gdje se pogreške ponavljaju, zaustaviti proizvodnju dok se postupak ne ispravi, kako bi se spriječilo stvaranje više nedostataka.

Svaka organizacija ima određen broj manje ili više povezanih procesa čije je neometano odvijanje važno za kvalitetu proizvoda. Metodologija neprekidnog poboljšavanja temelji se na Demingovom PDCA krugu (Plan-Do-Check-Act), koja se vidi i na slici 1:[59]

Plan. Faza planiranja je najvažnija. Tu menadžment, zajedno sa suradnicima, identificira probleme kako bi uvidio što zaista treba riješiti - svakodnevne stvari koje se mogu događati na strani produktivnosti koje menadžment nije svjestan. Stoga pokušavaju utvrditi glavni uzrok. Ponekad zaposlenici vrše istraživanja ili praćenja na visokoj razini kako bi suzili izbor mjesta odakle problem može poteći.

Do. Faza činjenja je faza rješenja. Razvijaju se strategije kojima se pokušava riješiti problem utvrđen u fazi planiranja, a zaposlenici su ti koji primjenjuju rješenje. Za razliku od Six sigme, manje se radi o mjerenju dobiti, a više o tome ocjenjuju li zaposlenici rješenje koje djeluje.

Check. Faza provjere uključuje mjerenje, ispitivanje i analiziranje prethodno dobivenih rezultata.

Act. Faza djelovanja predstavlja prezentaciju ili dokumentiranje rezultata kako bi se novostečena rješenja počela svakodnevno primjenjivati.

[59] Smartsheet, A Quality Principle: Everything You Need to Know about Total Quality Management, [Internet], dostupno na: https://www.smartsheet.com/total-quality-management, pristupljeno 13.02.2021.



Slika 1. Demingov PDCA krug

Izvor: Kanbanize, https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-kaizen

Sedam osnovnih alata TQM-a su:[60]

1. Ispitni list - Ovo je unaprijed izrađeni obrazac za prikupljanje jedne vrste podataka tijekom vremena, pa je koristan samo za podatke koji se često ponavljaju.
2. Pareto princip - Kaže da je 80 posto problema povezano s 20 posto uzroka i pomaže prepoznati koji problemi spadaju u koje kategorije.
3. Ishikawa dijagram - Ovaj dijagram omogućuje vizualizaciju, a potom i kategorizaciju svih mogućih uzroka problema ili učinka.
4. Kontrolne karte - Ovaj grafikon grafički opisuje kako se procesi i rezultati mijenjaju tijekom vremena.
5. Histogram - Pokazuje učestalost uzroka problema, kao i kako i gdje se grupiraju rezultati
6. Dijagram rasipanja - ovaj dijagram prikazuje podatke na osi x i y kako bi se utvrdilo kako se rezultati mijenjaju s promjenama varijabli.
7. Dijagram toka - Pokazuje kako se različiti čimbenici spajaju tijekom procesa.

2.3.3. Six sigma

Six Sigma je metoda koja pruža organizacijskim alatima poboljšanje sposobnosti njihovih poslovnih procesa. Ovo povećanje performansi i smanjenje varijacija procesa pomaže dovesti

[60] Smartsheet, A Quality Principle: Everything You Need to Know about Total Quality Management, [Internet], dostupno na: https://www.smartsheet.com/total-quality-management, pristupljeno 13.02.2021.

do smanjenja nedostataka i poboljšanja dobiti, morala zaposlenika i kvalitete proizvoda ili usluga. Njezinu primjenu započela je kompanija Motorola, krajem 80-ih godina prošlog stoljeća.[61]

Six Sigma u mnogim organizacijama jednostavno znači mjeru kvalitete koja teži skoro savršenstvu. Može se zvati "Six Sigma" ili može imati generički ili prilagođeni naziv za organizaciju, poput "Operativna izvrsnost", "Nula nedostataka" ili "Savršenstvo korisnika". Six Sigma ukazuje na činjenicu da bi se na milijun jedinica dogodile samo 3.4 pogreške, odnosno, varijacija je toliko neprimjetna da rezultira točnošću od 99.9997 %.[62] Ključni modeli Six sigme navedeni su dolje, u tablici 2.

Tablica 2. Ključni modeli Six Sigme

KLJUČNI MODELI SIX SIGME	
DMAIC **(Define, Measure, Analyze, Improve, Control)**	**DMADV** **(Define, Measure, Analyze, Design, Verify)**
• koristi se za poboljšanje postojećeg poslovnog procesa u svrhu ostvarivanja većeg zadovoljstva kod kupaca	• koristi se pri kreiranju novog proizvoda ili proizvodnog procesa
Define - definiranje problema, ciljeva i okvira projekta **Measure** - detaljno mjerenje različitih aspekata trenutnog procesa **Analyze** - analiziranje podataka u svrhu otklanjanja uzroka problema **Improve** - uvođenje rješenja orijentiranih na rješavanje problema **Control** - kontroliranje i nadgledanje rada i rezultata prethodnih faza	**Define** - definiranje zahtjeva korisnika i ciljeva projekta **Measure** - mjerenje ključnih komponenti procesa **i** mogućnosti proizvoda **Analyze** - analiziranje podataka, razvijanje procesa i procjena sposobnosti projekta **Design** - ispitivanje postupaka procesa i odabir dizajna **Verify** - provjera rezultata, osiguravanje dugoročne održivosti projekta, izvođenje pilot projekta i, ovisno o uspjehu, predaja projekta klijentu

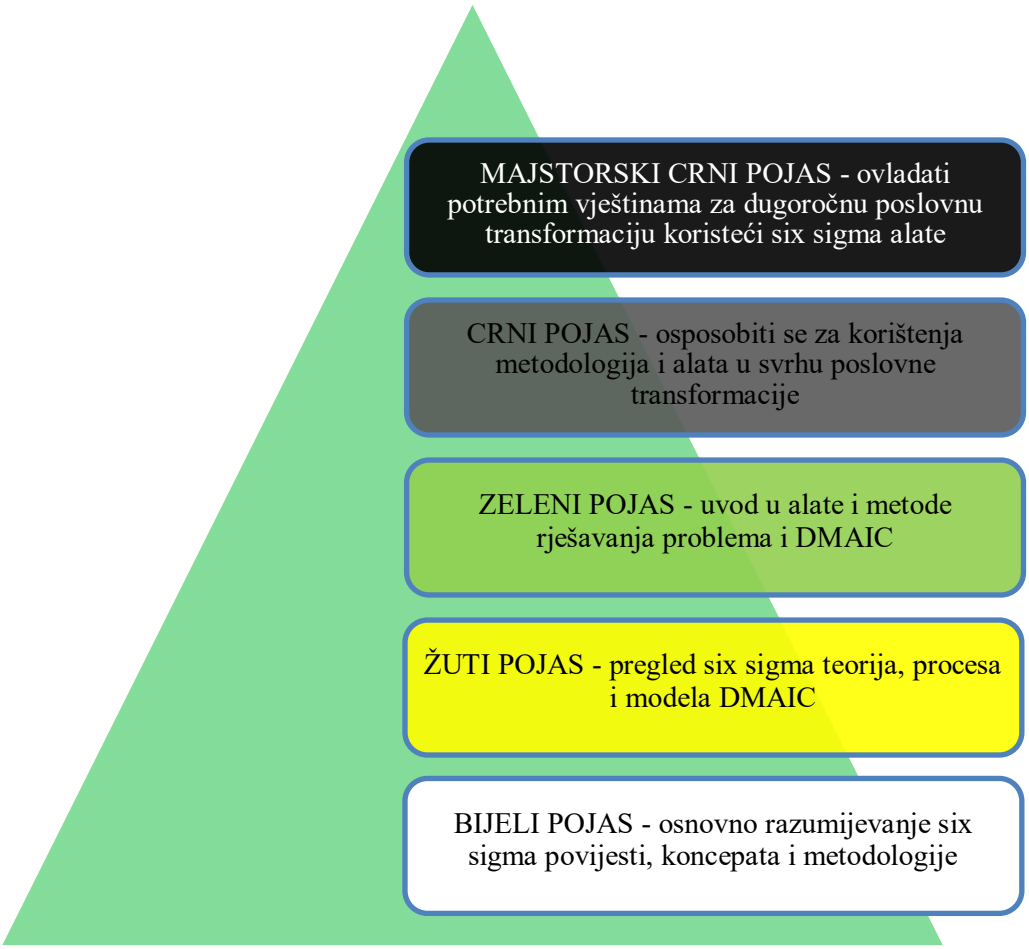
Izvor: Isixsigma, https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma/

Najčešći alati koje Six sigma koristi su:[63]

1. Analiza troškova i koristi
2. Dijagram toka
3. Paretov dijagram

[61] ASQ, What is six sigma, [Internet], dostupno na: https://asq.org/quality-resources/six-sigma, pristupljeno: 12.02.2021.
[62] Isixsigma, What is six sigma, [Internet], dostupno na: https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma/, pristupljeno: 12.02.2021.
[63] Simplilearn, Everything you need to know about what is six sigma, [Internet] ,dostupno na: https://www.simplilearn.com/what-is-six-sigma-a-complete-overview-article, pristupljeno: 12.02.2021.

4. Histrogram
5. Kontrolni list
6. Dijagram rasipanja
7. Kontrolne karte.



Slika 2. Razine obuke six sigme

Izvor: Simplilearn, https://www.simplilearn.com/what-is-six-sigma-a-complete-overview-article

Razine obuke Six Sigme u skladu su s određenim zahtjevima za izobrazbu, obrazovnim kriterijima i standardima posla. Svaka od navedenih razina zahtijeva odgovarajuće školovanje. Crni i majstorski crni pojas, koji se nalaze na samom vrhu hijerarhije, podložni su certificiranju, polaganju ispita i izvođenju projekata. Sve ove razine predstavljaju različite nivoe ovlasti, odgovornosti i obveza za svaku pojedinu kategoriju.

2.3.4. 5S

5S je sustav za organizaciju radnog prostora koji omogućava da se rad obavlja učinkovito, efektivno i sigurno. Usredotočuje se na odlaganje svega na svoje mjesto i održavanje čistoće na radnom mjestu, što zaposlenicima olakšava da rade svoj posao bez da gube vrijeme, a ujedno smanjuje rizik od mogućeg ozljeđivanja.[64] 5S sustav je započeo kao dio Toyotinog proizvodnog sustava (TPS), odnosno proizvodne metode koju su započeli čelnici Toyota Motor Company početkom i sredinom 20. stoljeća. Ovaj sustav, koji se često naziva Lean proizvodnjom na Zapadu, ima za cilj povećati vrijednost proizvoda ili usluga za kupce. To se često postiže pronalaženjem i uklanjanjem otpada iz proizvodnih procesa.

5S (5 steps) je jedan od osnovnih alata Kaizena, u prijevodu 'pet koraka' koje treba poduzeti da bi u kompaniji bio uspostavljen stabilan proces proizvodnje.[65] Kaizen je koncept vitke proizvodnje koji se odnosi na proces "kontinuiranog poboljšanja". Da bi koncept uspio, potrebno je da svi na radnom mjestu sudjeluju tražeći načine na koje bi se njihovi zadaci i rezultati mogli poboljšati. Cilj 5S-a je također poboljšati procese, što se čini učestalim povećavanjem učinkovitosti. To znači da 5S postavlja temelje na radnom mjestu za implementaciju kaizena. Jednom kada postoji organizacijski sustav, zaposlenicima je lakše pronaći mogućnosti za ostvarenje poboljšanja.[66] Vremenom 5S metodologija dovodi do mnogih prednosti, uključujući smanjene troškove, povećanu produktivnost, veću kvalitetu, veće zadovoljstvo zaposlenika i sigurnije radno okruženje. 5S uključuje procjenu svega prisutnog u prostoru, uklanjanje nepotrebnog, logičko organiziranje stvari i održavanje cijelog ciklusa.[67]

Naziv 5S potječe se od prvih slova japanskih riječi koje označavaju neophodne preduvjete za dobro funkcioniranje procesa i poduzimanje mjera njihovih poboljšavanja, a obuhvaća sljedeće korake:[68]

1. korak - sortiranje (engl. sort, jap. seiri)
2. korak - organiziranje, uspostavljanje reda (engl. setting in order, jap. seiton)

---

[64] 5S today, What is 5S, [Internet], dostupno na: https://www.5stoday.com/what-is-5s/, pristupljeno: 13.02.2021.
[65] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D., op. cit., str. 160.
[66] Creative safety supply, 5S Training and Research Page, [Internet], dostupno na: https://www.creativesafetysupply.com/content/education-research/5S/index.html, pristupljeno: 15.02.2021.
[67] Ibid.
[68] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D., op. cit., str. 161.

3. korak - urednost, sjaj (engl. shine, jap. seiso)
4. korak - standardizacija, disciplina (engl. standardize, jap. sitsuke)
5. korak - kontinuirano poboljšanje, podupiranje (engl. sustain, jap. seiketsu).

Prve 3 aktivnosti trebaju se obavljati svakog dana, dok su preostala dva koraka vrlo značajna jer se poduzimaju na dugoročnom planu.[69] U nastavku će se pobliže pojasniti koraci 5S sustava:[70]

1. Sortiranje

Prvi korak razvrstavanja 5S uključuje pregledavanje svih alata, namještaja, materijala i opreme na radnom mjestu kako bi se utvrdilo što mora biti prisutno a što se može ukloniti. Pitanja koja pomažu utvrđivanju vrijednosti stavki su: „Koja je svrha ove stavke?", „Kada je ovaj predmet zadnji put korišten?", „Koliko se često koristi?", „Tko ga koristi?", „Treba li zaista biti ovdje?". Radni prostor mogao bi biti funkcionalniji bez nepotrebnih predmeta ili predmeta koji se rijetko koriste koje samo zauzimaju prostor.

2. Organiziranje

Kada se otkloni nepotrebna gužva lakše je vidjeti što je što. Tada radne skupine mogu smisliti vlastite strategije razvrstavanja preostalih predmeta. Stvari koje treba uzeti u obzir su: „Koji ljudi koriste koje predmete?", „Kada se koriste predmeti?", „Koji se predmeti najčešće koriste?!", „Treba li stavke grupirati prema vrsti?", „Gdje bi bilo najlogičnije smjestiti predmete?", „Da li je potrebno više spremnika za pohranu kako bi se sve organiziralo?". Tijekom ove faze svi bi trebali odrediti koji su aranžmani najlogičniji. To će zahtijevati razmišljanje kroz zadatke, učestalost tih zadataka, puteve kojima ljudi idu kroz prostor i sl.

3. Urednost

Stupanj urednosti usmjeren je na čišćenje radnog područja, pomicanje stvari, brisanje prašine, brisanje površina, odlaganje alata i materijala. Uz osnovno čišćenje, urednost uključuje i redovito održavanje opreme i strojeva. Planiranje održavanja prije vremena znači da tvrtke mogu uočiti probleme i spriječiti kvarove, te uštedjeti vrijeme i spriječiti gubitke. Svi trebaju preuzeti odgovornost za čišćenje radnog prostora, a idealno bi bilo taj posao obavljati

[69] Ibid.
[70] 5S today, What is 5S, [Internet], dostupno na: https://www.5stoday.com/what-is-5s/, pristupljeno: 13.02.2021.

svakodnevno. Na taj način zaposlenike se tjera da preuzmu odgovornost nad prostorom, što dugoročno znači da će biti više investirani u rad organizacije.

4. Standardizacija

Standardizacija osigurava održivost rezultata postignutih prethodnim koracima kako se ne bi sve vratilo na staro. Ona služi sistematiziranju svega što se postiglo i pretvara jednokratne napore u navike. Također dodjeljuje redovite zadatke, kreira rasporede i objavljuje upute tako da prethodne aktivnosti postaju rutina.

5. Kontinuirano poboljšanje

Jednom kada se uspostave standardi za 5S, poduzeća moraju redovito provoditi te postupke i po potrebi ih ažurirati. Kontinuirano poboljšanje se odnosi na postupak održavanja 5S-a bez zastoja, ali i održavanja svih uključenih u organizaciju. Zahtijeva suradnju menadžera i zaposlenika na svim razinama, kako u proizvodnom pogonu tako i u uredima. U idealnom slučaju, 5S postaje dio kulture organizacije, a kad se 5S održi s vremenom, tada će tvrtke početi primjećivati dugoročne pozitivne rezultate.



Slika 3. 5S koraci

Izvor: 5S today, https://www.5stoday.com/what-is-5s/

Pojedine organizacije uključuju sigurnost kao šesti element u 5S sustav. Tada se on naziva 6S. Sigurnosni korak fokusira se na ono što se može učiniti kako bi se otklonili rizici u radnim procesima obavljajući stvari na određene načine.

6. Sigurnost

Sigurnost uključuje obilježavanje radnoga mjesta, primjerice zona gdje prelaze viličari i pješaci, postavljanje znakova i označavanje polica koje sadrže opasne tvari kako bi se minimizirala opasnost za zaposlenike. Međutim, neki smatraju kako je sigurnost kao korak nepotreban i suvišan ukoliko se pravilno obavljaju prethodni koraci. Može se zaključiti kako ni jedan pristup nije ispravan niti pogrešan, ali jedno je sigurno - nikada nije na odmet posvetiti pažnju na sigurnosne mjere u organizaciji.[71]

[71] 5S today, What is 5S, [Internet], dostupno na: https://www.5stoday.com/what-is-5s/, pristupljeno: 13.02.2021.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STAVOVA ZAPOSLENIKA O SUSTAVU UPRAVLJANJA KVALITETOM U TVRTKI OKTAL PHARMA D.O.O.

3.1. Podatci o poduzeću Oktal Pharma d.o.o.

Oktal Pharma jedna je od vodećih nacionalnih veledrogerija u Hrvatskoj koja 29 godina osigurava kvalitetnu i redovnu distribuciju lijekova, medicinskih proizvoda i ostalih proizvoda za očuvanje zdravlja ljudi ljekarnama, bolnicama, domovima zdravlja, laboratorijima za medicinsku biokemiju i optikama.

Uz veledrogerijsku djelatnost Oktal Pharma bavi se zastupanjem preko trideset farmaceutskih tvrtki u Hrvatskoj, Sloveniji, Mađarskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Sjevernoj Makedoniji. Od svog osnutka Oktal Pharma razvija partnerstvo s inozemnim farmaceutskim kompanijama kojima pruža usluge marketinga i prodaje, istraživanja tržišta, registracije proizvoda, provođenje promotivnih aktivnosti, uslugu skladištenja, distribucije te ostale logističke i administrativne usluge u skladu s njihovim potrebama.

Oktal Pharma utemeljena je 1992. godine kao društvo s ograničenom odgovornošću za trgovinu i usluge u privatnom vlasništvu. Društvo je 09.04.1992. upisano u sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu. Matični broj subjekta (MBS) je 080025214. Društveni ugovor Oktal Pharme d.o.o. donesen je 21.12.2004. sukladno Zakonu o trgovačkim društvima. Temeljni kapital iznosi 162.000.000 kn, a Uprava se sastoji od predsjednika i 2 člana. Glavna skupština društva je najviši organ Društva i čine ju svi članovi Društva. Članovi ostvaruju glasačka prava u Skupštini Društva.

Tvrtka posluje s oko 400 domaćih i stranih dobavljača i s oko 1400 kupaca te distribuira više od 13.500 različitih artikala. Strateški partner Oktal Pharme, s udjelom od 49%, je Walgreens Boots Alliance, vodeća globalna kompanija u području ljekarničkog poslovanja, veleprodaje farmaceutskih proizvoda i proizvoda za očuvanje zdravlja, čija je članica i Oktal Pharma.

Oktal Pharma d.o.o. prisutna je na cijelom teritoriju Republike Hrvatske putem četiri centra koji se nalaze u Zagrebu, Osijeku, Rijeci i Dugopolju (Splitu), od čega su dva, ona u Zagrebu i

Dugopolju, distribucijsko - skladišni centri. Tvrtka je također prisutna u regiji putem ureda i skladišnih kapaciteta u Ljubljani (Slovenija), Beogradu (Republika Srbija), Sarajevu (Bosna i Hercegovina), Budimpešti (Mađarska) i Skopju (Sjeverna Makedonija).

3.1.1. Povijesni razvoj poduzeća

Oktal Pharmu utemeljio je Branko Parag, mag. pharm. 1992. godine kao društvo s ograničenom odgovornošću za trgovinu i usluge u privatnom vlasništvu. 1995. godine 49% udjela prodano je novim suvlasnicima – Vladimiru Klobučaru i Marijanu Škiljeviću, a sve u cilju povećanja kapitala društva, širenja asortimana i preoblikovanja društva u modernu veledrogeriju s integriranom i potpunom uslugom distribucije lijekova i medicinskih proizvoda.

Nakon 3 godine, 1998.,osnovana je prva podružnica u Splitu, a 2000. se useljava u novi vlastiti poslovni prostor koji je u potpunosti prilagođen najvišim zahtjevima za promet lijekova. Iduće godine tvrtka se širi, te otvara konsignacijsko skladište, osniva podružnice Rijeka i Osijek, te podružnicu Ljubljana koja predstavlja širenje poslovanja na tržište susjednih zemalja.

2002. Oktal Pharma postaje prva veledrogerija u Hrvatskoj certificirana prema ISO 9001:2000 standardu za sustav upravljanja kvalitetom. Osnovana je i Oktal Pharma d.o.o. Sarajevo u Bosni i Hercegovini. 2004. Oktal Pharma dobiva još jedan certifikat, ISO 14001:2000 za sustav upravljanja okolišem. Temeljem ISO 9001:2000 i ISO 14001:2000 uspostavlja Integrirani sustav upravljanja kvalitetom i okolišem – ISUKO. Iste godine osnovana je Oktal Pharma d.o.o. Beograd u Srbiji, i potpisan je ugovor s njemačkom veledrogerijom Andreae-Noris Zahn AG (ANZAG) o prijenosu 49% vlasničkog udjela.

U idućim godinama Oktal Pharma preselila je u nove poslovne i skladišne prostore na području Sarajeva i Ljubljane, a 2010. veledrogerija ANZAG postala je povezano društvo Alliance Bootsa, internacionalne kompanije koja se bavi ljepotom i zdravljem.

2014. Oktal Pharma prva je od velikih veledrogerija u Republici Hrvatskoj u zadanome roku dobila certifikate za rad prema novim hrvatskim i standardima EU – DDP/GDP (Dobra distribucijska praksa/Good distribution practice) i DPP/GMP (Dobra proizvođačka praksa/Good manufacturing practice) i na temelju tog uspjeha stekla pravo te postala članica

Društva europskih veledrogerija i proizvođača lijekova registriranih pri Europskoj agenciji za lijekove (Eudra GMDP – EMA). Spajanjem kompanija Walgreens i Alliance Boots u prosincu 2014. formiran je Walgreens Boots Alliance, prva globalna kompanija na svijetu u području ljekarničkog poslovanja, farmaceutskih proizvoda i proizvoda za očuvanje zdravlja, čijom članicom postaje i Oktal Pharma.

Do 2016. ljekarnički lanac Oktal Pharme broji ukupno 26 ljekarni, a otvoren je i novi distribucijski centar u Dugopolju (14.11.) Godinu dana nakon utemeljeno je i povezano društvo u Mađarskoj, te je provedena integracija postojećih sustava kvalitete ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, GDP i GMP.2019. Osnovana je Oktal Pharma DOOEL import - export Skopje u Sjevernoj Makedoniji, a 2020. je pokrenuta online ljekarna „Vaše zdravlje“. Trenutno Oktal Pharma u svom lancu broji 34 ljekarne.

3.1.2. Organizacijska struktura poduzeća

Organizacijska struktura Oktal Pharme organizirana je kroz šest službi koje vode moderno organizirani menadžeri usmjereni kvaliteti i ispunjenju zadanih ciljeva. Na čelu stoji uprava i ured uprave koji obuhvaća aktivnosti pravne službe, izrađivanja planova i analiza, unapređenja kvalitete poslovanja i upravljanja ljudskim potencijalima. Službe su podijeljene na prodaju, nabavu, uvoz – izvoz, marketing, logistiku te računovodstvo i financije. Svaka služba unutar svojih ovlasti i zaduženja ima određene skupine zadaća koje mora pravodobno i točno obavljati kako bi sveukupna struktura funkcionirala na ispravan način.

Prodaja

Oktal Pharma neprekidno ulaže u poboljšanje poslovnih procesa i kontinuiranu edukaciju zaposlenika kako bi održala povjerenje kupaca i reputaciju pouzdanog poslovnog partnera. Posluju sa oko 1400 kupaca u koje spadaju: drogerije, ljekarne u državnom i privatnom vlasništvu, ostale veledrogerije, domovi zdravlja, privatne ordinacije i poliklinike, kliničke bolnice i klinički bolnički centri, zavodi i optičarske radnje.

Nabava

Oktal Pharma također posluje sa oko 400 domaćih i stranih dobavljača i distribuira više od 13.500 različitih artikala. Služba nabave, zajedno uz distribuciju, ostvaruje vrlo kvalitetnu

poslovnu suradnju, pružajući dobavljačima usluge procjene i obrade tržišta, osmišljavanja i provođenja prodajnih akcija, formiranja cijena i praćenja tržišnih kretanja.

Uvoz - izvoz

Oktal Pharma surađuje s više od 60 inozemnih partnera iz farmaceutske i drugih industrija koje aktivno sudjeluju u zdravstvenoj zaštiti pučanstva. Znatan uspjeh bilježi izvozna djelatnost u zemlje bivše Jugoslavije (Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu, Sjevernu Makedoniju te Srbiju i Crnu Goru) kako robe tako i usluga, koje čine 80% ukupnog izvoza. Radi daljnjeg povećanja izvoznih aktivnosti osnovane su tvrtke Oktal Pharma d.o.o. Ljubljana (Slovenija), Oktal Pharma d.o.o. Sarajevo (Bosna i Hercegovina), Oktal Pharma d.o.o. Beograd (Srbija), Oktal Pharma Hungary Kft. Budimpešta (Mađarska) i Oktal Pharma DOOEL import - export Skopje d.o.o. (Sjeverna Makedonija).

Marketing

Upravo su marketinške aktivnosti zaslužne za prepoznatljivost Oktal Pharme na tržištu. Osim zapažene uloge na domaćem tržištu Oktal Pharma ostvaruje suradnju na međunarodnoj razini te zastupa mnoge zapadnoeuropske i američke tvrtke na području Republike Hrvatske i susjednih zemalja. Kroz svoje djelatnosti marketing Oktal Pharme obavlja usluge istraživanja tržišta, registracije i promocije proizvoda te promiče farmaceutska i medicinska dostignuća putem raznih aktivnosti.

Logistika

Logistika poduzeća ponajprije brine o skladištenju i manipuliranju velikim brojem robe i artikala u automatiziranom i računalno upravljanom skladištu, a potom i o transportu i dostavi naručene robe modernim vozilima. U Oktal Pharmi informatička rješenja pokrivaju veliki dio poslovanja, a zasnivaju se na Oracle bazi podataka. Uz materijalno i financijsko poslovanje te izvještavanje menadžmenta, uvedena su suvremena rješenja računalnog upravljanja, nadzora skladišta i dostave robe kupcima.

Računovodstvo i financije

U poduzeću je prihvaćen koncept čvrste veze između računovodstvene i financijske funkcije jer je ispravna i ažurna evidencija knjigovodstvenih podataka uz informatičku podršku pretpostavka za uspješno donošenje odluka koja se tiču financiranja poslovanja.

3.1.3. Kadrovska struktura poduzeća

Poduzeće Oktal Pharma d.o.o. Dugopolje broji ukupno 45 zaposlenika, čija je kadrovska struktura prikazana u tablici 3.

Tablica 3. Kadrovska struktura poduzeća

STRUČNA SPREMA	BROJ ISPITANIKA	UDIO
SSS	26	57,8 %
VŠS	10	22,2 %
VSS	9	20,0 %
UKUPNO	45	100 %

Izvor: Rezultati istraživanja

Od ukupnog broja zaposlenika više od polovice je onih sa srednjom stručnom spremom (SSS), čak 57,8 %, odnosno 26 zaposlenika. U poduzeću radi 10 zaposlenika sa višom stručnom spremom (VŠS), točnije 22,2 %, te 9 zaposlenika sa visokom stručnom spremom (VSS), tj. 20,0 %. Dakle, prevladava broj zaposlenika koji imaju srednjoškolsko obrazovanje, dok je broj zaposlenika s višim i visokim obrazovanjem gotovo pa jednak.

3.2. Sustav upravljanja kvalitetom u poduzeću

Oktal Pharma s ponosom može istaknuti kako je prva veledrogerija u Hrvatskoj koja je uvela ISO 9001:2000 za sustav upravljanja kvalitetom 2002. godine. Dvije godine kasnije, 2004., implementirala je i ISO 14001:2000 za sustav upravljanja okolišem. Kako bi osigurala kontinuitet visoke kvalitete poslovanja i upravljanja okolišem prema zahtjevima i očekivanjima poslovnih partnera, kupaca, dobavljača, pacijenata, zaposlenika, zdravstvenih radnika i svih ostalih zainteresiranih strana, Oktal Pharma je razvila i implementirala integrirani sustav kvalitete prema zahtjevima normi HRN EN ISO 9001:2015, HRN EN ISO 14001:2015 te zahtjevima dobre proizvođačke prakse u proizvodnji lijekova i dobre prakse u prometu lijekova i medicinskih proizvoda.

Oktal Pharma aktivno sudjeluje u razvoju lanca opskrbe lijekovima i medicinskim proizvodima u Republici Hrvatskoj te je kao jedna od vodećih veledrogerija provela sve poslovne i organizacijske promjene koje su omogućile dobivanje certifikata DDP/GDP (dobra praksa u

prometu lijekova i medicinskih proizvoda) i DPP/GMP (dobra proizvođačka praksa u proizvodnji lijekova). Također je prva od velikih veledrogerija u RH u zadanom roku (svibanj 2014.) ishodila prethodno navedene certifikate. Na temelju tog postignuća postala je članica Društva europskih veledrogerija i proizvođača lijekova registriranih pri Europskoj agenciji za lijekove (Eudra GMDP – EMA).

Sustav kvalitete ustrojen je u skladu s europskim i hrvatskim zakonima, pravilnicima i smjernicama kako bi kupac dobio ispravan, siguran i kvalitetan lijek, medicinski proizvod ili neki drugi proizvod koji distribuira ili zastupa Oktal Pharma. U svrhu neprekidnog praćenja kvalitete proizvoda i usluga imenovane su odgovorne i kvalificirane osobe, educirane prema važećim europskim i hrvatskim zakonima, koje su kontinuirano na raspolaganju.

Oktal Pharma i sva trgovačka društva unutar grupacije u bilo kojoj zemlji predana su poslovanju u skladu s najvišim etičkim standardima i zakonskim zahtjevima. Sukladno tome, s ciljem jačanja integriteta, transparentnosti i odgovornosti u poslovanju te stvaranja uvjeta za sprječavanje korupcije na svim razinama, razvijeni su antikorupcijski standardi poslovanja koje su dužni primjenjivati svi zaposlenici trgovačkih društava unutar Oktal Pharma Grupe, direktori, ravnatelji, imatelji poslovnih udjela i sve treće strane koje posredno pomažu ili posluju u ime trgovačkih društava unutar Oktal Pharma Grupe. Antikorupcijski i etički standardi poslovanja uključuju procjene rizika, procedure, provjere i redovne edukacije za sve zaposlenike kao i za fizičke i pravne osobe od kojih se očekuje interakcija u ime Oktal Pharme.

Slike 4. i 5. u nastavku prikazuju certifikate sustava upravljanja Oktal Pharme d.o.o. u skladu s normama ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015.

Slika 4. Certifikat sustava ISO 9001:2015



DNV·GL

CERTIFIKAT SUSTAVA UPRAVLJANJA

Certifikat broj:
244004-2017-AQ-HRV-HAA

Datum certifikacije:
28. srpnja 2017

Valjanost certifikata:
28. srpnja 2020 - 27. srpnja 2023

Ovaj certifikat potvrđuje da je sustav upravljanja

OKTAL PHARMA d.o.o.
Utinjska 40, 10020, Zagreb, Hrvatska
i lokacije navedene u dodatku certifikata

u skladu sa normom kvalitete:
ISO 9001:2015

Ovaj certifikat vrijedi za sljedeće područje:
Promet na veliko lijekovima i medicinskim proizvodima, dodatcima prehrani, kozmetičkim proizvodima i proizvodima namijenjenim očuvanju zdravlja ljudi; zastupanje inozemnih firmi

Mjesto i datum:
Zagreb, 10. srpnja 2020

17021 · HAA
4075
QMS

Za ured izdavanja:
DNV GL – Business Assurance
Radnička cesta 177, 10000 Zagreb, Croatia

Jelena Gruja

Nespunjenje uvjeta navedenih u Ugovoru o Certifikaciji može prouzročiti prestanak valjanosti certifikata.
AKREDITIRANI URED: DNV GL Adriatica d.o.o., Radnička cesta 177, 10000 Zagreb, Croatia. TEL: +385 1 2499 850. www.dnvgl.hr/assurance

Slika 5. Certifikat sustava ISO 14001:2015



DNV·GL

CERTIFIKAT SUSTAVA UPRAVLJANJA

Certifikat broj: 244003-2017-AE-HRV-HAA

Datum certifikacije: 28. srpnja 2017

Valjanost certifikata: 28. srpnja 2020 - 27. srpnja 2023

Ovaj certifikat potvrđuje da je sustav upravljanja

OKTAL PHARMA d.o.o.
Utinjska 40, 10020, Zagreb, Hrvatska
i lokacije navedene u dodatku certifikata

u skladu sa normom:
ISO 14001:2015

Ovaj certifikat vrijedi za sljedeće područje:
Promet na veliko lijekovima i medicinskim proizvodima, dodatcima prehrani, kozmetičkim proizvodima i proizvodima namijenjenim očuvanju zdravlja ljudi; sekundarno opremanje gotovih proizvoda te zastupanje inozemnih firmi

Mjesto i datum:
Zagreb, 10. srpnja 2020

17021· HAA
4075
EMS

Za ured izdavanja:
DNV GL – Business Assurance
Radnička cesta 177, 10000 Zagreb, Croatia

Jelena Gruja

Nepoštivanje uvjeta navedenih u Ugovoru o Certifikaciji može prouzročiti prestanak valjanosti certifikata.
AKREDITIRANI URED: DNV GL Adriatica d.o.o., Radnička cesta 177, 10000 Zagreb, Croatia. TEL: +385 1 2498 850. www.dnvgl.hr/assurance

Kako bi sustav kvalitete u poduzeću ispravno funkcionirao potrebno je osigurati sinergiju zaposlenika u svim djelatnostima. U ovom slučaju postoje 4 dimenzije/grupe poslova: Menadžment, Skladištenje, Telemarketing i Transport i distribucija.

3.2.1. Menadžment

Menadžeri su osobe koje imaju uvid u cjelokupno poslovanje poduzeća i upravljaju sustavom kvalitete. Donose odluke, kreiraju viziju i misiju, strategije i poslovne politike te aktivno sudjeluju u planiranju svih poslovnih procesa. Zahvaljujući znaju, vještinama i iskustvu članovi Uprave Oktal Pharme imaju važnu ulogu u organizaciji cjelokupnog poslovanja i aktivno sudjeluju u svakodnevnim poslovnim aktivnostima u poduzeću. Upravu čine predsjednik Društva i 2 člana Uprave Društva. Oktal Pharma d.o.o. ima 4 izvršna direktora koja vode Službu nabave, prodaje, operacija i zastupstva, a svaka od podružnica ima svoje direktore koji usmjeravaju poduzeće ostvarenju zajedničkih ciljeva i održavanju reputacije. Svi oni su zajedno usmjereni prema ispunjenju zadanih ciljeva i postizanju kvalitete poslovanja.

Menadžment je formirao jasnu viziju i misiju poduzeća:

- *Vizija* Oktal Pharme je izgraditi modernu i snažnu veledrogeriju, sposobnu za ostvarenje najviših ciljeva u veletrgovini i ljekarništvu, zastupanju i istraživanju tržišta, pružanju logističkih usluga te promicanju medicinske i farmaceutske znanosti u Hrvatskoj i šire, a u isto vrijeme uvijek biti jedna od vodećih veledrogerija u Hrvatskoj.
- *Misija* Oktal Pharme je unaprijediti kvalitetu usluga i ojačati kontrolu kvalitete poslovanja, utvrditi a potom zadovoljiti potrebe kupaca i pružiti dodanu vrijednost poslovanja, razviti tehnološko poslovanje automatizacijom i digitalizacijom, kontinuirano educirati zaposlenike te sustavno pratiti i analizirati procese i aktivnosti u okolišu, prepoznati vlastite utjecaje na okoliš i uskladiti djelovanje na njega.

3.2.2. Skladištenje

Oktal Pharma u sklopu svoja dva distribucijska centra u Zagrebu i Dugopolju raspolaže sa više od 16.800 m^2 skladišnog prostora koji odgovaraju najvišim standardima dobre distribucijske prakse. Skladišta su u potpunosti klimatizirana centralnim sustavom grijanja i hlađenja te osiguravaju maksimalnu sigurnost i pouzdanost u postupcima manipulacijom robe, te uvjete skladištenja 15 do 25 °C, a u hladnom lancu s komorama 2 do 8 °C i -20 °C. Skladišni prostori sagrađeni su prema suvremenim zahtjevima skladišnog poslovanja, a uključuju 4 metra manipulativne visine, 1 t/m^2 dopuštenog opterećenja, učinkovito osvjetljenje, protuklizne podne obloge te odgovarajuću infrastrukturu. U skladišnim prostorima podržana je veledrogerijska djelatnost Oktal Pharme kao i skladišni prostori koje Oktal Pharma daje u najam svojim partnerima.

Skladišni procesi regulirani su modernim sustavom skladišnog upravljanja - WMS (Warehouse Management System), koji upravlja procesima unutar skladišta i skladišnom automatikom. Sustav je u potpunosti digitaliziran, čime je papirnato poslovanje pomoću ručnih računalnog terminala svedeno na najmanju moguću mjeru. Svi procesi i nadzor nad kretanjem robe kontrolirani su unutar informatičkih sustava koji su validirani sukladno metodologiji validacije i procjeni rizika prema GAMP 5 smjernicama. Unutar jedne poslovne godine, Oktal Pharma svojim kupcima i partnerima ukupno isporuči oko 32 milijuna proizvoda putem komisioniranja 5,4 milijuna stavki. Uz kontinuirano ulaganje u najmodernije sustave i tehnologiju te neprestano preispitivanje i poboljšavanje procesa i postupaka rada, Oktal Pharma redovito motivira i dodatno osposobljava svoje zaposlenike koji čine okosnicu logistike tvrtke. Njima se posvećuje posebna pozornost te oni prolaze standardizirane edukacijske programe koji obuhvaćaju poznavanje internih procedura i pravilnika usklađenih s DDP i DPP normama, kao i razne druge treninge i programe edukacija kojima unaprjeđuju svoja znanja i vještine na području upravljanja, komunikacije i timskoga rada.

3.2.3. Telemarketing

Usluge telemarketinga provode se putem pozivnog centra Oktal Pharme i uključuju procese obavještavanja kupaca putem e-maila ili newslettera, distribucijom tiskanih letaka uz račune, direktnom usmenom komunikacijom pri svakom pozivu ljekarne tijekom trajanja usluge te

izvještaje nakon realizacije. Svoju ponudu prilagođavaju u skladu sa individualnim zahtjevima i potrebama klijenata. Pozivni centar uključuje 17 stručnih referenata koji komuniciraju s kupcima iz Zagreba te podružnica u Splitu, Rijeci i Osijeku te odgovaraju na njihove upite u roku od nekoliko sekundi. Oktal Pharma nudi fleksibilnost pri kreiranju ponude te dugogodišnje iskustvo u ponudi novih proizvoda i prodajnih akcije gdje s kupcem komunicira već poznati referent s kojim kupac održava redovnu komunikaciju.

Surađuju s više od 1.100 ljekarni u javnom i privatnom vlasništvu na području cijele Republike Hrvatske. Komercijalni suradnici redovitim kontaktom s ljekarnicima prate i osluškuju potrebe i zahtjeve tržišta na koje spremno i brzo odgovaraju. Kako bi se dodatno osiguralo povjerenje kupaca neprestano se prate i implementiraju nove tehnologije i visoki standardi, a internetskom prodajom osigurava se još brži i učinkovitiji način rada. Širinom svog asortimana i kvalitetom usluga Oktal Pharma održava dugogodišnju suradnju s bolnicama koja je u skladu s najstrožim standardima DDP i DPP. Partnerskim odnosom s više od 95 % optika u RH omogućena je stalna dostupnost te besprijekorna zdravstvena ispravnost proizvoda, a jednostavnim postupkom narudžbe te dostavom na području cijele države pružena je cjelovita usluga svim kupcima.

Oktal Pharma zastupa brojne inozemne farmaceutske tvrtke te kontinuirano razvija znanja i kompetencije timova stručnih i komercijalnih suradnika prema svjetskim standardima koje danas može ponuditi svojim poslovnim partnerima u svrhu predstavljanja njihovih proizvoda zdravstvenim radnicima. Uslugu stručne promidžbe kreiraju individualno prema zahtjevima svakog partnera.

Oktal Pharma je 2014. godine pokrenula program Zdravlje Plus kako bi odgovorila na potrebe ljekarni za udruživanjem i osnaživanjem ljekarničke pozicije na tržištu poštujući ljekarničke vrijednosti i odgovarajući na zahtjeve svakodnevnog poslovanja. Osnovna misija i vizija programa su marketinška i logistička potpora ljekarnama u programu. Od nedavno, Oktal Pharma pruža i usluge telefonskog anketiranja što uključuje procese postavljanja ankete, segmentiranja tržišta, snimanja pitanja i odgovora, provođenje anketa na uzorku ljekarni, trgovina i bolnica te izvještavanje o rezultatima istraživanja.

3.2.4. Transport i distribucija

Oktal Pharma, kako bi ispunila potrebe kupaca, osim lijekova nudi širok asortiman kozmetike, medicinskih proizvoda i dijetetike. ENabava, u suradnji s prodajom, aktivno prati potrebe kupaca te ostvaruje poslovnu suradnju s pouzdanim dobavljačima koji ispunjavaju sve zakonske norme potrebne za distribuciju proizvoda.

Zahvaljujući dugogodišnjem znanju i iskustvu te širokoj paleti dodatnih usluga, Oktal Pharma stekla je status ekskluzivnog distributera na području Republike Hrvatske za proizvode raznih dobavljača. Dobavljačima nude usluge analize tržišta, savjetovanja u marketinškim i prodajnim aktivnostima, izradu komercijalnih akcija, distribuciju marketinških materijala, uslugu telemarketinga, izradu prodajnih izvještaja, oglašavanje u mjesečnom letku Zdravlje Plus te časopisu Vaše zdravlje.

Regionalnu pokrivenost u distribuciji Oktal Pharma osigurava internim transportnim kapacitetima i ugovornim partnerima s ukupno više od 60 vozila. Sva vozila opremljena su prema najvišim standardima izolacijom i sustavima grijanja i hlađenja, a za potrebe održavanja uvjeta transporta sukladnim onima za skladištenje. Kako bi se osiguralo kontinuirano praćenje kvalitete transporta, sva vozila opremljena su sustavima nadzora pozicije vozila i temperaturnih uvjeta u tovarnom prostoru putem GSM/GPS sustava. Optimalnim rasporedom voznog parka u više od 70 dostavnih ruta obuhvaćeno je više od 2800 dostavnih mjesta diljem Hrvatske s više isporuka unutar jednoga dana u većim gradovima. Godišnje se u skladištu obradi i pripremi za isporuku više od 420.000 narudžbi te prijeđe 3.800.000 km dostavljajući robu kupcima i partnerima.

3.3. Rezultati istraživanja

3.3.1. Uzorak i metodologija istraživanja

Cijelo istraživanje temeljeno je na podatcima prikupljenim iz anketnoga upitnika koji je podijeljen zaposlenicima Oktal Pharma d.o.o. u podružnici Split (Dugopolje). Upitnik se sastojao od 2 dijela od kojih je prvi onaj demografski, a drugi se konkretnije veže uz poslove, zadaće i ovlasti zaposlenih kao i uz učinkovitost integriranog sustava kvalitete implementiranog

u poduzeću. Taj drugi dio sastoji se od 30 tvrdnji podijeljenih u 4 dimenzije; Menadžment, Skladištenje, Telemarketing te Transport i distribucija. Na pitanja/tvrdnje iz upitnika ukupno je odgovorilo 42 od 45 zaposlenika poduzeća. Svrha istraživanja bila je da se utvrde stavovi i razlike u stavovima između različitih grupa zaposlenika o učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću pod hipotezom da:

H0: „Između stavova rukovoditelja i stavova izvršnih radnika ne postoji statistički značajna razlika o uspješnosti sustava kvalitete.".

Prvi dio anketnog upitnika obuhvaća demografske podatke:

- spol,
- dob,
- stručnu spremu,
- godine rada u poduzeću,
- kategorije radnoga mjesta.

Drugi se dio sastoji od 30 tvrdnji direktno vezanih uz ostvarena poboljšanja uvođenjem i primjenom integriranog sustava kvalitete prema normama ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015. Anketni upitnik složen je na način da ispitanici, odnosno zaposlenici iskazuju svoj stupanj (ne)slaganja ocjenama od 1 do 5, a temelji se na Likertovoj skali gdje veći broj ujedno označava i veći stupanj slaganja. Pa tako vrijedi:
1 – u potpunosti se ne slažem,
2 – uglavnom se ne slažem,
3 – niti se slažem niti se na slažem,
4 – uglavnom se slažem,
5 – u potpunosti se slažem.

Kako bi se testirala hipoteza, u radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, a kroz empirijski dio rada koristit će se deskriptivna statistika kao osnovni alat za obradu i analizu sakupljenih podataka iz upitnika. Uz pomoć MS Office 2016 i IBM SPSS Statistics 25 obradit će se dobiveni podatci. Razlike u slaganju u pojedinačnim tvrdnjama između izvršnih radnika

i menadžera ispitivat će se Mann-Whitney U testom, dok će se razlike među stavovima izvršnih radnika i menadžera prema demografskim obilježjima ispitivati t-testom.

3.3.2. Analiza demografskih podataka ispitanika

Ovo poglavlje pokazuje tablične prikaze i analizu općih demografskih podataka ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju popunjavanjem anketnog upitnika. Radi se o prvom dijelu anketnog upitnika koji se odnosi na definiranje osobnih podataka kao što su spol, dob, stručna sprema, godine rada u poduzeću i kategorija radnoga mjesta. Prva na redu je tablica strukture ispitanika prema spolu (tablica 4.).

Tablica 4. Struktura ispitanika prema spolu

SPOL	BROJ ISPITANIKA	UDIO
MUŠKI	17	40,5 %
ŽENSKI	25	59,5 %
UKUPNO	42	100 %

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 4. prikazuje strukturu ispitanika u poduzeću prema spolu. Od ukupno 42 zaposlenih 17 ih je muškog spola, dok je preostalih 25 ženskog spola. Odnosno, u poduzeću radi 40,5 % muškaraca i 59,5 % žena. Očigledno je kako je ženski spol zastupljeniji u poduzeću.

Ispitanici su prilikom popunjavanja upitnika imali ponuđene 4 kategorije dobnih skupina vidljivih u tablici 5.

Tablica 5. Struktura ispitanika prema dobi

DOB	BROJ ISPITANIKA	UDIO
20-30	8	19,0 %
31-40	16	38,1 %
41-50	12	28,6 %
51 i više	6	14,3 %
UKUPNO	42	100 %

Izvor: Rezultati istraživanja

Najveći broj otpada na dobnu skupinu od 31 do 40 godina (38,1 %), potom slijede zaposlenici u dobi od 41 do 50 godina (28,6 %), od 20 do 30 godina (19,0 %) i zaposlenici najstarije dobne skupine od 51 i više godina (14,3 %). Može se zaključiti kako u poduzeću radi najviše

zaposlenika srednje životne dobi.

U tablici 6. vidljiv je prikaz strukture zaposlenika prema njihovoj stečenoj stručnoj spremi. Nitko od zaposlenih nije se svrstao u kategorije NKV, KV i VK tako da je u tablici prikazan broj i udio zaposlenika sa SSS, VŠS i VSS.

Tablica 6. Struktura ispitanika prema stručnoj spremi

STRUČNA SPREMA	BROJ ISPITANIKA	UDIO
SSS	23	54,8 %
VŠS	10	23,8 %
VSS	9	21,4 %
UKUPNO	42	100 %

Izvor: Rezultati istraživanja

Kao što je vidljivo u tablici 6., zaposlenici poduzeća imaju srednjoškolsko, više ili visoko obrazovanje. Najviše je, dakako, onih sa srednjoškolskim obrazovanjem i to ukupno 23 (54,8 %). Potom slijede zaposlenici s višom stručnom spremom kojih je 10 (23,8 %) te zaposlenici s visokim obrazovanjem, njih 9 (21,4 %). Dakle, očigledno je kako je u poduzeću zaposleno najviše osoba sa srednjom stručnom spremom koji čine više od polovice ispitanika. Dobiveni podatci podudaraju se sa zahtjevima i potrebama poduzeća s obzirom na grupe poslova koje se u njemu izvršavaju.

Struktura ispitanika prema godinama njihovog rada u poduzeću prikazana je u tablici 7. Radno iskustvo podijeljeno je u 4 odgovarajuće skupine.

Tablica 7. Struktura ispitanika prema godinama rada u poduzeću Oktal Pharma d.o.o.

GODINE RADA U PODUZEĆU	BROJ ISPITANIKA	UDIO
0 – 3	12	28,6 %
4 – 8	13	31,0 %
9 – 13	8	19,0 %
14 i više	9	21,4 %
UKUPNO	42	100 %

Izvor: Rezultati istraživanja

Trećina zaposlenika obavlja posao u poduzeću od 4 do 8 godina (31,0 %). Odmah iza su zaposlenici koji tu rade od 0 do 3 godine (28,6 %), a slijede ih zaposlenici s radnim stažom od 14 i više godina (21,4 %) i oni sa stažem od 9 do 13 (19,0 %). Kada se 2016. godine otvorila podružnica sa skladišno - distribucijskim centrom u Dugopolju (prije čega je sjedište bilo u

Splitu) zaposlena je dodatna radna snaga, što objašnjava podatak da u poduzeću prevladavaju zaposlenici koji tu rade od 0 do 8 godina. Isto tako, zbog globalne pandemije virusa COVID-19 te povećane količine posla u distribuciji lijekova, u protekloj je 2020. godini zapošljavano više ljudi.

Radna mjesta ispitanika dijele se na izvršne zaposlenike te menadžere (niže, srednje i visoke razine), što se vidi u tablici 8.

Tablica 8. Struktura ispitanika prema kategoriji radnoga mjesta

KATEGORIJA	BROJ ISPITANIKA	UDIO
IZVRŠNI ZAPOSLENICI	26	61,9 %
NIŽI MENADŽER	5	11,9 %
SREDNJI MENADŽER	6	14,3 %
VIŠI MENADŽER	5	11,9 %
UKUPNO	42	100 %

Izvor: Rezultati istraživanja

Prema tablici 8. kategorije radnog mjesta dijele se u 4 skupine, koje će se kasnije u radu grupirati u 2 skupine. Prvu od njih čine izvršni radnici, dok druga objedinjuje menadžere svih razina (niže, srednje i više menadžere). U tablici je jasno prikazano kako 26 zaposlenika (61,9 %) obavlja izvršnu funkciju, a njih 16 (39,1 %) upravljačku funkciju.

3.3.3. Analiza stavova zaposlenika o učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom

Ovaj dio rada obuhvaća detaljnu analizu podataka dobivenih prikupljanjem anketa na koje je odgovorilo 42 od 45 (93,3 %) zaposlenika poduzeća Oktal Pharma d.o.o. Dugopolje. Osim sabiranja i analiziranja podataka, detaljno će se usporediti i opisati stavovi zaposlenika grupiranih po različitim obilježjima. Prethodno spomenuto, upitnik je podijeljen na 2 dijela od kojih se prvi odnosi na općenite podatke o ispitanicima, a drugi se sastoji od 30 tvrdnji formiranih u 4 dimenzije, tj. grupe poslova. Uz Menadžment je vezano 7 tvrdnji (23,3 %), Skladištenje 10 (33,3 %), Telemarketing 7 (23,3 %), a Transport i distribuciju 6 (20,0 %).

Grupa poslova 1: Menadžment – odnosi se na poslove upravljanja koje u skladu sa ISO normama izvršavaju niži, viši i srednji menadžeri, međutim obuhvaćaju i usmjeravaju rad

zaposlenika cijeloga poduzeća kako bi se postigla cjelokupna sinergija. Sastoji se od sljedećih tvrdnji:

Tvrdnja 1 – Preciznije su definirane ovlasti i zaduženja zaposlenika na svim razinama.

Tvrdnja 2 – Jasnije su definirani ciljevi i svi su zaposlenici upoznati s njima.

Tvrdnja 3 – Obuke i seminari zaposlenika češće se održavaju kako bi se zaposlenici informirali o novim proizvodima i kvalitetnije obavljali posao u skladu sa sustavom kvalitete.

Tvrdnja 4 – Češće se provode standardizirani edukacijski programi i treninzi kojima je cilj unaprijediti znanja i vještine zaposlenika.

Tvrdnja 5 – Modernim sustavom skladišnog upravljanja (WMS) smanjena je količina dokumentacije.

Tvrdnja 6 – Ostvarena je bolja, brža i kvalitetnija komunikacija među zaposlenicima te se više vrednuje timski rad.

Tvrdnja 7 – Razvijeni su antikorupcijski standardi poslovanja u skladu s najvišim etičkim standardima i zakonskim zahtjevima.

Grupa poslova 2: Skladištenje – odnosi se na poboljšanja kod obrade narudžbi kupaca, osiguranje i skladištenje robe, ali i na primjereno odlaganje otpada. Sastoji se od sljedećih tvrdnji:

Tvrdnja 8 – Radna odjeća i obuća prilagođena je uvjetima u skladištu.

Tvrdnja 9 – Skraćeno je vrijeme obrade narudžbi kupca pa je moguće obraditi više narudžbi na dnevnoj razini.

Tvrdnja 10 – Poboljšani su procesi i nadzori nad kretanjem robe u skladištu.

Tvrdnja 11 – Jasnije su istaknute pozicije skladištenja različitih vrsta robe (lijekovi, medicinska pomagala, prehrana i dodatci za prehranu, kozmetika, narkotici i dr.).

Tvrdnja 12 – Smanjene su pogreške prilikom skladištenja robe po kategorijama.

Tvrdnja 13 – Propisanim i implementiranim sustavom kvalitete povećana je sigurnost zaposlenika i smanjen je broj ozljeda na radu.

Tvrdnja 14 – Povećala se svjesnost o važnosti brige za okoliš.

Tvrdnja 15 – Opreznije se rukuje otpadom i zapaljivim sredstvima koji se razvrstavaju i odlažu na za to previđena mjesta.

Tvrdnja 16 – Roba se skladišti u primjerenijim uvjetima (određena roba se drži u hladnjacima na točno propisanoj temperaturi) čime se osigurava kvaliteta i ispravnost uskladištene robe.

Tvrdnja 17 – Postojećim sustavom osigurava se održavanje optimalne razine zaliha na skladištu.

Grupa poslova 3: Telemarketing – odnosi se na pospješenje interakcije s postojećim i novim potencijalnim kupcima kroz marketinške aktivnosti oblikovane u skladu s ISO sustavom kvalitete. Sastoji se od sljedećih tvrdnji:

Tvrdnja 18 – Komunikacija s kupcima je učestalija, temeljitija i kvalitetnija.

Tvrdnja 19 – Kupci su zadovoljniji kvalitetom i kvantitetom primljenih informacija.

Tvrdnja 20 – Učestalije i temeljitije se prikupljaju i analiziraju podatci o razini zadovoljstva kupaca.

Tvrdnja 21 – Spremnije se prihvaćaju povratne informacije i reklamacije kupaca.

Tvrdnja 22 – Smanjene su reklamacije kupaca.

Tvrdnja 23 – Interne reklamacije između odjela se brže rješavaju.

Tvrdnja 24 – Više pozornosti se posvećuje očekivanjima i zadovoljstvu kupaca uslugama i proizvodima.

Grupa poslova 4: Transport i distribucija – odnosi se na rukovanje robom prilikom transporta i praćenje robe u stvarnome vremenu kako bi se postigla maksimalna sigurnost dostave i očuvala kvaliteta proizvoda. Sastoji se od sljedećih tvrdnji:

Tvrdnja 25 – Redovitijim održavanjem vozila smanjeni su kvarovi i zastoji u radu.

Tvrdnja 26 – Oprema za prijevoz je kvalitetnija čime se povećala efektivnost i zadovoljstvo zaposlenika.

Tvrdnja 27 – Zaposlenici su bolje upoznati sa sigurnosnim mjerama u prijevozu robe pomoću sustava Data Logger.

Tvrdnja 28 – Nadzor prijevoza robe efikasnije je organiziran.

Tvrdnja 29 – Osiguran je stabilniji proces prijevoza robe bez zastoja.

Tvrdnja 30 – Sustavom SMARTIVO omogućeno je jednostavnije i točnije praćenje pošiljki u svako vrijeme.

Kako bi se što bolje prikazali stavovi zaposlenika o učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom izrađene su sljedeće analize:

- razlika stavova izvršnih radnika i menadžera o učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom po tvrdnjama,
- razlike u ukupnim dimenzijama između izvršnih radnika i menadžera,
- razlika u ukupnim stavovima izvršnih radnika i menadžera o uspješnosti sustava kvalitete,

- razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema spolu,
- razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema dobi,
- razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema razini obrazovanja,
- razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema godinama radnog staža u poduzeću.

3.3.3.1. Razlika stavova izvršnih radnika i menadžera o učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom po tvrdnjama

Tablica 9. prikazuje i uspoređuje stavove izvršnih radnika i menadžera (niži, srednji i viši) o učinkovitosti implementiranog integriranog sustava kvalitete prema normama ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 kroz 30 tvrdnji iz anketnog upitnika na koje su odgovarali stupnjevima slaganja od 1 do 5. Rezultati prikazani u tablici dobiveni su korištenjem Mann-Whitney U testa.

Tablica 9. Razlika stavova izvršnih radnika i menadžera o učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom po tvrdnjama

TVRDNJE	ISPITANICI	BROJ ISPITANIKA	SREDNJA VRIJEDNOST	MINIMUM	MAKSIMUM	p
T1	Izvršni radnik	26	3,85	1	5	0,008
	Menadžer	16	4,63	4	5	
	Ukupno	42	4,14	1	5	
T2	Izvršni radnik	26	4,04	2	5	0,886
	Menadžer	16	4,13	3	5	
	Ukupno	42	4,07	2	5	
T3	Izvršni radnik	26	4,08	2	5	0,100
	Menadžer	16	4,56	3	5	
	Ukupno	42	4,26	2	5	
T4	Izvršni radnik	26	3,81	3	5	0,010
	Menadžer	16	4,50	3	5	
	Ukupno	42	4,07	3	5	
T5	Izvršni radnik	26	3,12	1	5	0,001
	Menadžer	16	4,25	3	5	
	Ukupno	42	3,55	1	5	
T6	Izvršni radnik	26	3,62	2	5	0,033
	Menadžer	16	4,19	3	5	
	Ukupno	42	3,83	2	5	
T7	Izvršni radnik	26	4,27	3	5	0,061
	Menadžer	16	4,75	4	5	
	Ukupno	42	4,45	3	5	
T8	Izvršni radnik	26	3,58	2	5	0,001
	Menadžer	16	4,50	3	5	
	Ukupno	42	3,93	2	5	

T9	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,04 4,38 4,17	3 3 3	5 5 5	0,140
T10	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,23 4,50 4,33	3 4 3	5 5 5	0,312
T11	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,35 4,88 4,55	2 4 2	5 5 5	0,008
T12	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,15 4,38 4,24	3 3 3	5 5 5	0,209
T13	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,38 4,69 4,50	4 4 4	5 5 5	0,062
T14	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,23 4,81 4,45	3 4 3	5 5 5	0,003
T15	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,38 4,81 4,55	3 4 3	5 5 5	0,014
T16	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,69 4,94 4,79	3 4 3	5 5 5	0,102
T17	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,27 4,31 4,29	2 3 2	5 5 5	0,854
T18	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	3,88 4,44 4,09	3 3 3	5 5 5	0,031
T19	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,12 4,69 4,33	3 4 3	5 5 5	0,006
T20	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	3,88 4,63 4,17	2 3 2	5 5 5	0,006
T21	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,19 4,81 4,43	3 4 3	5 5 5	0,005
T22	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	3,65 4,44 3,95	2 3 3	5 5 5	0,007
T23	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	3,96 4,56 4,19	3 3 3	5 5 5	0,006
T24	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,23 4,81 4,45	3 4 3	5 5 5	0,016
T25	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,42 4,56 4,48	3 4 3	5 5 5	0,660
T26	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,31 4,66 4,43	3 4 3	5 5 5	0,413
T27	Izvršni radnik Menadžer Ukupno	26 16 42	4,46 4,66 4,52	3 4 3	5 5 5	0,581

T28	Izvršni radnik	26	4,38	3	5	0,677
	Menadžer	16	4,25	3	5	
	Ukupno	42	4,33	3	5	
T29	Izvršni radnik	26	4,23	3	5	0,745
	Menadžer	16	4,38	4	5	
	Ukupno	42	4,29	3	5	
T30	Izvršni radnik	26	4,46	3	5	0,202
	Menadžer	16	4,75	4	5	
	Ukupno	42	4,57	3	5	

Izvor: Rezultati istraživanja

Tvrdnja 1 – Preciznije su definirane ovlasti i zaduženja zaposlenika na svim razinama.

S obzirom da su menadžeri ti koji definiraju ovlasti i zaduženja zaposlenicima razumljiva je velika razlika u prosječnim ocjenama. Pa je tako prosječna ocjena izvršnih radnika M=3,85 i oni se niti slažu niti ne slažu i gotovo uglavnom slažu, dok se menadžeri gotovo u potpunosti slažu s prosječnom ocjenom M=4,63. Velike su oscilacije u rasponu ocjena koje idu od 1 do 5 za izvršne radnike, te od 4 do 5 za menadžere. Ispitivanjem je utvrđeno da postoji statistički značajna razlika u stavovima menadžera i izvršnih radnika za ovu tvrdnju i to u korist menadžera (p=0,008). Oni više nego ostali zaposlenici percipiraju da su ovlasti i zaduženja zaposlenika na svim razinama preciznije definirane.

Tvrdnja 2 – Jasnije su definirani ciljevi i svi su zaposlenici upoznati s njima.

Kod ove tvrdnje stavovi izvršnih radnika i menadžera se ne razlikuju značajno (p=0,886). Obje skupine zaposlenika se uglavnom slažu kako su ciljevi poduzeća konkretni i dobro poznati svima. Prosječna ocjena izvršnih radnika iznosi 4,04, a menadžera 4,13. Rasponi ocjena kreću se od 2 do 5 za izvršne radnike, te od 3 do 5 za menadžere.

Tvrdnja 3 – Obuke i seminari zaposlenika češće se održavaju kako bi se zaposlenici informirali o novim proizvodima i kvalitetnije obavljali posao u skladu sa sustavom kvalitete.

Rasponi ocjena jednaki su kao i za tvrdnju 2 (od 2 do 5 za izvršne radnike i od 3 do 5 za menadžere). Izvršni se radnici uglavnom slažu da su obuke zaposlenika učestalije (M=4,08), a stavovi menadžera se nalaze između uglavnom se slažem i gotovo u potpunosti se slažem (M=4,56). Statistički značajna razlika u njihovim stavovima nije pronađena na razini rizika od 5%, dok je na razini rizika od 10% razlika pragmatički značajna (p=0,100). Može se zaključiti kako su zaposlenici doista informirani o svakom proizvodu ali i inovacijama koje su nastale uvođenjem SUK-a u poduzeće.

Tvrdnja 4 – Češće se provode standardizirani edukacijski programi i treninzi kojima je cilj unaprijediti znanja i vještine zaposlenika.

Zanimljivo je kako se unatoč jednakom rasponu ocjena za obje skupine zaposlenika (od 3 do 5) njihovi stavovi ipak statistički značajno razlikuju (p=0,010). Ponovno je prosječna ocjena izvršnih radnika poprilično niža (M=3,81) te se oni uglavnom slažu. Prosječna ocjena menadžera znatno je viša u odnosu na onu izvršnih radnika (M=4,50) te se njihova mišljenja nalaze između uglavnom se slažem i gotovo u potpunosti se slažem. Sagledavajući podatke za tvrdnju 4 gdje i jedni i drugi iskazuju visok stupanj slaganja o redovitom održavanju obuka i seminara možda je kod ove tvrdnje ipak relevantnije mišljenje menadžera koji naposljetku i organiziraju edukacijske radionice za sve zaposlene.

Tvrdnja 5 – Modernim sustavom skladišnog upravljanja (WMS) smanjena je količina dokumentacije.

Ova tvrdnja ima najnižu ukupnu prosječnu ocjenu u cijeloj tablici (M=3,55) i najnižu prosječnu ocjenu izvršnih radnika (M=3,12) koji se s njom niti slažu niti ne slažu. Stavovi menadžera su pak takvi da se oni uglavnom slažu (M=4,25). Ocjene izvršnih radnika raspršenije su (od 1 do 5) negoli ocjene menadžera (od 3 do 5). Ispitivanjem je utvrđeno da postoji statistički značajna razlika između stavova menadžera i izvršnih radnika (p=0,001). Može se zaključiti kako je količina dokumentacije uvođenjem WMS-a smanjena, ali ipak ne u tolikoj količini koliko su izvršni zaposlenici možda očekivali.

Tvrdnja 6 – Ostvarena je bolja, brža i kvalitetnija komunikacija među zaposlenicima te se više vrednuje timski rad.

Raspon ocjena kreće se od 2 do 5 za izvršne radnike, te od 3 do 5 za menadžere. Prosječna ocjena menadžera iznosi 4,19, a izvršnih radnika 3,62. Odnosno, i jedni i drugi se uglavnom slažu, ali izvršni radnici u podosta manjoj mjeri nego menadžeri pa je tako i utvrđena statistički značajna razlika u njihovim stavovima (p=0,033).

Tvrdnja 7 – Razvijeni su antikorupcijski standardi poslovanja u skladu s najvišim etičkim standardima i zakonskim zahtjevima.

Antikorupcijski i etički standardi poslovanja uključuju procjene rizika, procedure, provjere i redovne edukacije za sve zaposlenike Oktal Pharme. Za ovu tvrdnju zaposlenici na svim razinama iskazuju visok stupanj slaganja. Izvršni zaposlenici se uglavnom slažu (M=4,27), a menadžeri se gotovo u potpunosti slažu (M=4,75), a razlika u njihovim stavovima nije

statistički značajna na razini 95% vjerojatnosti, ali se to ne može tvrditi na razini 90% vjerojatnosti (p=0,061). Raspon ocjena je od 3 do 5 za izvršne zaposlenike, a od 4 do 5 za menadžere.

Tvrdnja 8 – Radna odjeća i obuća prilagođena je uvjetima u skladištu.
Zaposlenici koji svoj rad obavljaju u skladištu i na odjelu transporta i distribucije imaju posebno prilagođenu odjeću i obuću. Prosječna ocjena izvršnih zaposlenika iznosi 3,58, a menadžera 4,50, pa je utvrđena i statistički značajna razlika u njihovim stavovima (p=0,001). Ocjene su raspršene od 2 do 5 za izvršne radnike i od 3 do 5 za menadžere. S obzirom da je veći udio izvršnih radnika koji svoje radno vrijeme provode u radnoj odjeći i obući, u ovom slučaju je možda ipak njihovo mišljenje reprezentativnije od mišljenja menadžera.

Tvrdnja 9 – Skraćeno je vrijeme obrade narudžbi kupca pa je moguće obraditi više narudžbi na dnevnoj razini.
Raspon ocjena jednak je za obje skupine zaposlenika (od 3 do 5), a ni prosječne ocjene se puno ne razlikuju pa se svi ispitanici uglavnom slažu s ovom tvrdnjom. Uvođenje sustava kvalitete i njegova primjena kroz radne zadatke znatno je smanjila vrijeme koje se utroši na primitak a potom i obradu narudžbi kupaca. Prosječna ocjena izvršnih radnika iznosi 4,04, a prosječna ocjena menadžera je 4,38. Nije utvrđena statistički značajna razlika u njihovim stavovima (p=0,140).

Tvrdnja 10 – Poboljšani su procesi i nadzori nad kretanjem robe u skladištu.
Ni kod ove tvrdnje nema statistički značajnih odstupanja u stavovima menadžera i izvršnih radnika (P=0,312). Stupanj slaganja menadžera (M=4,50) pokazuje kako se njihovi stavovi nalaze između uglavnom se slažem i u potpunosti se slažem, a stupanj slaganja izvršnih radnika (M=4,23) pokazuje da se uglavnom slažu. Minimalna ocjena izvršnih radnika iznosi 3, a menadžera 4, dok je maksimalna ocjena 5 kao i za sve druge tvrdnje.

Tvrdnja 11 – Jasnije su istaknute pozicije skladištenja različitih vrsta robe (lijekovi, medicinska pomagala, prehrana i dodatci za prehranu, kozmetika, narkotici i dr.).
Vrlo je važna organizacija radnoga prostora, osobito zato što o njoj ovise mnogi drugi radni čimbenici poput brzine, točnosti i sl. Iako su ocjene poprilično raspršene kod izvršnih radnika (od 2 do 5), njihova prosječna ocjena (M=4,35) govori da se uglavnom slažu s ovom tvrdnjom. S druge strane, menadžeri su pokazali jako visok stupanj slaganja (M=4,88) i u potpunosti se

slažu kako radni prostor udovoljava standardima i olakšava snalažljivost, kretanje i rad. Međutim, ispitivanjem je ipak utvrđena statistički značajna razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera (p=0,008).

Tvrdnja 12 – Smanjene su pogreške prilikom skladištenja robe po kategorijama.
Oktal Pharma posluje s različitim vrstama robe, a nekima od njih, poput narkotika ne može rukovati svatko već samo ovlaštene osobe. Stoga je iznimno bitno da se smanje i otklone moguće pogreške prilikom skladištenja kako bi se izbjegle negativne posljedice. Ocjene su raspršene od 3 do 5 i za menadžere i za izvršne radnike, a nema ni statistički značajnijeg odstupanja kod prosječnih ocjena niti značajne razlike u stavovima (p=0,209), pa se obje skupine zaposlenika uglavnom slažu kako su minimizirane greške kod skladištenja robe. Prosječna ocjena menadžera iznosi 4,38, a izvršnih radnika 4,15.

Tvrdnja 13 – Propisanim i implementiranim sustavom kvalitete povećana je sigurnost zaposlenika i smanjen je broj ozljeda na radu.
I za ovu tvrdnju su ocjene jednako raspršene za obje skupine zaposlenika, međutim raspon je ipak manji nego kod tvrdnje 12 (od 4 do 5). Izvršni radnici se uglavnom slažu (M=4,38), a menadžeri se gotovo u potpunosti slažu (M=4,69). Ispitivanjem nije utvrđena statistički značajna razlika u njihovim stavovima na razini od 5% rizika, ali na razini od 10% jeste (p=0,062). Važno je da su stavovi iskazani visokim ocjenama jer su one pokazatelj da se svi zaposleni osjećaju sigurno na radnome mjestu.

Tvrdnja 14 – Povećala se svjesnost o važnosti brige za okoliš.
Propisane norme i standarde za očuvanje okoliša bitno je primjenjivati kako u poslovnom tako i u privatnom životu. Smjernice i pravila zaštite okoliša detaljno su opisane normom ISO 14001:2015 koja je dio integriranog ISO sustava u poduzeću Oktal Pharma. Menadžeri pokazuju jako visok stupanj slaganja s ovom tvrdnjom (M=4,81) i gotovo u potpunosti se s njom slažu, dok se izvršni radnici uglavnom slažu (M=4,23). Raspon ocjena kreće se od 3 do 5 za izvršne radnike i od 4 do 5 za menadžere, a utvrđena je i statistički značajna razlika u njihovim stavovima (p=0,003).

Tvrdnja 15 – Opreznije se rukuje otpadom i zapaljivim sredstvima koji se razvrstavaju i odlažu na za to previđena mjesta.

U svrhu očuvanja okoliša, sigurnosti zaposlenika ali i ispravnosti lijekova nužno je robu skladištiti na prikladan i propisan način. Jednako tako je važno i odlagati ambalažu na za to predviđena mjesta i punktove. Stupanj slaganja menadžera jednak je kao i za tvrdnju 14 (M=4,81), a stupanj slaganja izvršnih radnika malo je viši od onoga za tvrdnju 14 (M=4,38). Između njihovih stavova utvrđena je statistički značajna razlika (p=0,014).

Tvrdnja 16 – Roba se skladišti u primjerenijim uvjetima (određena roba se drži u hladnjacima na točno propisanoj temperaturi) čime se osigurava kvaliteta i ispravnost uskladištene robe.

Tvrdnja 16. ima najvišu ukupnu prosječnu ocjenu u tablici koja iznosi 4,79 i najvišu prosječnu ocjenu menadžera (M=4,94). Prosječna ocjena izvršnih radnika također je visoka (M=4,69). U konačnici se zaključuje da se obje skupine zaposlenika potpunosti slažu s ovom tvrdnjom što znači da se zaista vodi računa od održavanju i ispravnosti robe svake vrste. Raspon ocjena kreće se od 3 do 5 za izvršne radnike, a od 4 do 5 za menadžere, dok razlika u stavovima menadžera i izvršnih radnika nije statistički značajna (p=0,102). Međutim na razini rizika od 10% ona je pragmatički značajna.

Tvrdnja 17 – Postojećim sustavom osigurava se održavanje optimalne razine zaliha na skladištu.

Izvršni radnici (M=4,27) i menadžeri (M=4,31) iskazuju skoro pa identičan stupanj slaganja za ovu tvrdnju (uglavnom se slažem) iz čega proizlazi da se održava optimalna razina zaliha pa se tako smanjuju i troškovi zaliha. Ocjene variraju malo više nego kod prethodnih tvrdnji (od 2 do 5 za izvršne radnike i od 3 do 5 za menadžere). Ispitivanjem nije utvrđena statistički značajna razlika u stavovima menadžera i izvršnih radnika (p=0,854).

Tvrdnja 18 – Komunikacija s kupcima je učestalija, temeljitija i kvalitetnija.

Odjel telefonske prodaje u najvećoj je mjeri zadužen za direktnu komunikaciju s kupcima putem različitih kanala. Izvršni radnici (M=3,88) i menadžeri (M=4,44) se uglavnom slažu kako je poboljšana interakcija s kupcima uvođenjem SUK-a, iako se menadžeri slažu nešto više kao i kod svih prethodnih tvrdnji pa je utvrđena i statistički značajna razlika u njihovim stavovima (p=0,031). Raspon ocjena je jednak i iznosi od 3 do 5.

Tvrdnja 19 – Kupci su zadovoljniji kvalitetom i kvantitetom primljenih informacija.
S obzirom da se izvršni radnici (M=4,12) uglavnom slažu, a menadžeri (M=4,69) gotovo u potpunosti slažu s ovom tvrdnjom, može se zaključiti kako su rezultati podataka iz provedenih analiza o zadovoljstvu kupaca pozitivni, te da su kupci pravodobno i pravovremeno informirani o svim novitetima i pogodnostima koje je moguće ostvariti. Ocjene se kreću od 3 do 5 za izvršne radnike i od 4 do 5 za menadžere. Ipak, ispitivanjem je utvrđena statistički značajna razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera (p=0,006).

Tvrdnja 20 – Učestalije i temeljitije se prikupljaju i analiziraju podatci o razini zadovoljstva kupaca.
Prosječna ocjena izvršnih radnika (M=3,88) ponovno je manja od prosječne ocjene menadžera (M=4,63). Stavovi im se ovoga puta poprilično razlikuju (p=0,006), a raspon ocjena kreće se od 2 do 5 za izvršne radnike te od 3 do 5 za menadžere. S obzirom da su menadžeri upućeniji u izradu i rezultate analiza o razini zadovoljstva kupaca možda je ipak njihova ocjena za ovu tvrdnju prihvatljivija.

Tvrdnja 21 – Spremnije se prihvaćaju povratne informacije i reklamacije kupaca.
Kako bi bilo koje poduzeće uopće napredovalo i poboljšalo poslovanje potrebno je, između ostaloga, prikupiti informacije korisnika koji uživaju njegove usluge. Osim toga, važno je ozbiljno shvaćati kupce te pravodobno rješavati nastale reklamacije. Da Oktal Pharma uvažava mišljenje kupaca govore podatci da se menadžeri gotovo pa u potpunosti slažu s ovom tvrdnjom (M=4,81), a izvršni radnici se uglavnom slažu (M=4,19). Ipak, u njihovim stavovima utvrđena je statistički značajna razlika (p=0,005). Raspon ocjena isti je kao i kod mnogih drugih tvrdnji iz upitnika i varira od 3 do 5 za izvršne radnike, a od 4 do 5 za menadžere.

Tvrdnja 22 – Smanjene su reklamacije kupaca.
Iako se iz tvrdnje 21 vidi kako poduzeće sada spremnije prihvaća recenzije kupaca, to ne znači da su reklamacije u potpunosti smanjene. Menadžeri se uglavnom slažu s ovom tvrdnjom (M=4,44), no izvršni radnici iskazuju manji stupanj zadovoljstva pa je tako njihova prosječna ocjena dosta niža (M=3,65). Sukladno tomu, niži je i raspon ocjena (od 2 do 5 za izvršne radnike i od 3 do 5 za menadžere), a utvrđena je i statistički značajna razlika u njihovim stavovima (p=0,007).

Tvrdnja 23 – Interne reklamacije između odjela se brže rješavaju.
Bez obzira na isti raspon ocjena i kod izvršnih radnika i kod menadžera (od 3 do 5), njihovi se stavovi ipak statistički značajno razlikuju (p=0,016). Izvršni radnici se gotovo uglavnom slažu (M=3,96), dok se menadžeri gotovo u potpunosti slažu (M=4,56) kako se interne reklamacije između samih odjela poduzeća brže rješavaju.

Tvrdnja 24 – Više pozornosti se posvećuje očekivanjima i zadovoljstvu kupaca uslugama i proizvodima.
Zadovoljstvo kupaca jedan je od faktora koji definira reputaciju poduzeća i usmjerava ga kako bi iskoristilo sve svoje potencijale u svrhu kontinuiranog napretka. Izvršni radnici se uglavnom slažu kako se kupcima više posvećuje (M=4,23), dok se menadžeri gotovo u potpunosti slažu (M=4,81). Ocjene su raspršenije kod izvršnih radnika (od 3 do 5), a menadžeri su ovu tvrdnju ocjenjivali ili ocjenom 4 ili ocjenom 5. Ispitivanjem je utvrđena statistički značajna razlika u stavovima menadžera i izvršnih radnika (p=0,016).

Tvrdnja 25 – Redovitijim održavanjem vozila smanjeni su kvarovi i zastoji u radu.
Sva vozila i prijevozna sredstva potrebno je redovito servisirati i održavati ne samo kako bi se proizvod dostavio tehnički ispravan i na vrijeme nego i kako bi se maksimalno zaštitila sigurnost radnika. Raspon ocjena za ovu tvrdnju jednak je kao i kod tvrdnje 24 (od 3 do 5 za izvršne radnike, te od 4 do 5 za menadžere). Prosječna ocjena izvršnih radnika (M=4,42) govori kako se oni uglavnom slažu, a stavovi menadžera su između uglavnom se slažem i u potpunosti se slažem s ovom tvrdnjom (M=4,56). Razlike u njihovim stavovima nisu utvrđene kao statistički značajne (p=0,660).

Tvrdnja 26 – Oprema za prijevoz je kvalitetnija čime se povećala efektivnost i zadovoljstvo zaposlenika.
Ponavlja se identičan raspon ocjena kao i kod tvrdnji 24 i 25, osim što je razlika u prosječnim ocjenama ovdje nešto veća. Pa je tako ovoga puta prosječna ocjena menadžera 4,66, a izvršnih radnika 4,31, dok statistički značajna razlika u stavovima nije utvrđena (p=0,143). Menadžeri se gotovo u potpunosti slažu, a izvršni radnici se uglavnom slažu.

Tvrdnja 27 – Zaposlenici su bolje upoznati sa sigurnosnim mjerama u prijevozu robe pomoću sustava Data Logger.

Data Logger je sustav koji bilježi podatke tokom vremena, te kao takav mjeri, analizira i dokumentira uvjete u kojima se roba prevozi. Raspon ocjena ostaje isti kao i kod tvrdnji 24,25 i 26, a slične su i prosječne ocjene. Statistički značajne razlike u stavovima ispitanika nema (p=0,581), a svoj stupanj slaganja izvršni radnici iskazuju tako da se uglavnom slažu (M=4,46), dok se menadžeri gotovo u potpunosti slažu (M=4,66).

Tvrdnja 28 – Nadzor prijevoza robe efikasnije je organiziran.

Kod ove tvrdnje odmah je uočljivo kako je prosječna ocjena izvršnih radnika (M=4,38) veća od prosječne ocjene menadžera (M=4,25). Taj jedinstveni podatak pokazuje kako je ovo jedina tvrdnja u upitniku gdje izvršni radnici iskazuju veći stupanj slaganja od menadžera. U konačnici, i jedni i drugi se uglavnom slažu kako je nadzor prijevoza robe implementacijom SUK-a i novih elektroničkih sustava efikasnije organiziran, a ocjene su raspršene od 3 do 5 za obje skupine zaposlenika. Isto tako, statistički značajna razlika u njihovim stavovima nije utvrđena (p=0,677).

Tvrdnja 29 – Osiguran je stabilniji proces prijevoza robe bez zastoja.

I izvršni radnici i menadžeri se uglavnom slažu da je proces prijevoza robe stabilniji i ujednačeniji nego prije uvođenja sustava kvalitete, pa statistički značajne razlike u stavovima nema (p=0,745). Prosječna ocjena izvršnih radnika iznosi 4,23, a menadžera 4,38. Ocjene se ponovno kreću od 3 do 5 za izvršne radnike, a 4 do 5 za menadžere.

Tvrdnja 30 – Sustavom SMARTIVO omogućeno je jednostavnije i točnije praćenje pošiljki u svako vrijeme.

SMARTIVO sustav pokazao se jako koristan u transportu, a njegova uloga je da prati kretanje vozila, potrošnju goriva, bilježi zaustavne lokacije, dužinu vožnje te pruža navigaciju. Osim što služi kao koristan alat vozačima, također omogućava njihovim menadžerima da prate stanje na cesti za svako pojedinačno vozilo. Izvršni radnici uglavnom se slažu (M=4,46), dok se menadžeri gotovo u potpunosti slažu (M=4,75). Ispitivanjem nije utvrđena statistički značajna razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera (p=0,202).

3.3.3.2. Razlike u ukupnim dimenzijama između izvršnih radnika i menadžera

Tablica 10. prikazuje razlike u stavovima između izvršnih radnika i menadžera po dimenzijama (Menadžment, Skladištenje, Telemarketing, Transport i distribucija), čiji su rezultati dobiveni t-testom. Promatrajući tablicu odmah je uočljivo kako za sve 4 dimenzije menadžeri iskazuju viši stupanj slaganja s ponuđenim tvrdnjama iz upitnika. Utvrđene su statistički značajne razlike u stavovima izvršnih radnika i menadžera u svim dimenzijama, osim kod Transporta i distribucije.

Tablica 10. Razlike u ukupnim dimenzijama između izvršnih radnika i menadžera

		N	Srednja vrijednost	t	p
MENADŽMENT	Izvršni radnik Menadžer	26 16	3,82 4,43	3,33	0,002
SKLADIŠTENJE	Izvršni radnik Menadžer	26 16	4,23 4,62	3,32	0,002
TELEMARKETING	Izvršni radnik Menadžer	26 16	3,99 4,63	3,40	0,002
TRANSPORT I DISTRIBUCIJA	Izvršni radnik Menadžer	26 16	4,38 4,53	1,08	0,286

Izvor: Rezultati istraživanja

Ukupna razina učinkovitosti kategorije Menadžmenta viša je kod menadžera (M=4,43) u odnosu na izvršne radnike (M=3,82). Iako se i jedni i drugi uglavnom slažu, ispitivanjem je ipak utvrđena statistički značajna razlika u ukupnoj razini učinkovitosti Menadžmenta obzirom na kategoriju radnoga mjesta (t=3,33; p=0,002).

Ukupna razina učinkovitosti kategorije Skladištenja viša je kod menadžera (M=4,62) u odnosu na izvršne radnike (M=4,23). Menadžeri svoje stavove iskazuju tako što se gotovo u potpunosti slažu, dok se izvršni radnici uglavnom slažu. Ispitivanjem je utvrđena statistički značajna razlika u ukupnoj razini učinkovitosti Skladištenja obzirom na kategoriju radnoga mjesta (t=3,32; p=0,002).

Ukupna razina učinkovitosti kategorije Telemarketinga viša je kod menadžera (M=4,63) u odnosu na izvršne radnike (M=3,99). Izvršni zaposlenici svoj stupanj slaganja iskazuju tako što se uglavnom slažu, a menadžeri tako što se gotovo u potpunosti slažu. Ispitivanjem je utvrđena statistički značajna razlika u ukupnoj razini učinkovitosti Telemarketinga obzirom na kategoriju radnoga mjesta (t=3,40; p=0,002).

Ukupna razina učinkovitosti kategorije Transporta i distribucije viša je kod menadžera (M=4,53) u odnosu na izvršne radnike (M=4,38). Stavovi menadžera nalaze se između uglavnom se slažem i u potpunosti se slažem, a stavovi izvršnih radnika su takvi da se oni uglavnom slažu. Ispitivanjem nije utvrđena statistički značajna razlika u ukupnoj razini učinkovitosti Transporta i distribucije obzirom na kategoriju radnoga mjesta (t=1,08; p=0,286).

3.3.3.3. Razlika u ukupnim stavovima izvršnih radnika i menadžera o uspješnosti sustava kvalitete

Tablica 11. pokazuje razliku u ukupnim stavovima izvršnih radnika i menadžera o uspješnosti sustava kvalitete u poduzeću Oktal Pharma d.o.o. Dugopolje. Na temelju rezultata iz tablice koji su dobiveni korištenjem t-testa donijet će se zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju hipoteze.

Tablica 11. Razlika u ukupnim stavovima izvršnih radnika i menadžera o uspješnosti sustava kvalitete

	MENADŽER		IZVRŠNI RADNIK		t	p
	Prosjek	SD	Prosjek	SD		
UKUPNA USPJEŠNOST SUSTAVA KVALITETE	4,56	0,21	4,11	0,33	3,40	0,029

Izvor: Rezultati istraživanja

Početkom izrade ovog diplomskog rada postavljena je temeljna hipoteza H0 koja glasi: „Između stavova rukovoditelja i stavova izvršnih radnika ne postoji statistički značajna razlika o uspješnosti sustava kvalitete.” U tablici 11. vidi se kako je stupanj slaganja menadžera (M=4,56) viši od stupnja slaganja izvršnih radnika (M=4,11). Usporedbom njihovih stavova utvrđena je statistički značajna razlika (p=0,029) o uspješnosti sustava kvalitete u poduzeću Oktal Pharma d.o.o. Dugopolje, što u konačnici znači da se hipoteza ne prihvaća, odnosno odbacuje se. Nesumnjivo je kako su uvođenje i implementacija sustava kvalitete u poduzeće unijeli nove načine rada i upravljanja pomoću čega su osigurani brojni uvjeti za daljnji rast i napredak, međutim zaposlenici na svim razinama se ne slažu jednako o uspješnosti navedenog sustava kvalitete. Moguće je da su menadžeri iskazali više slaganja s tvrdnjama iz upitnika o učinkovitosti sustava kvalitete zato što su upravo oni ti koji su u većoj mjeri sudjelovali u primjeni ISO sustava kvalitete u Oktal Pharma d.o.o. Dugopolje. Isto tako, menadžeri su

zaduženi za praćenje razvoja sustava i njegov utjecaj na rad u poduzeću čime imaju bolji uvid u efektivnost samog sustava.

3.3.4. Post hoc analiza

U ovome dijelu rada usporedit će se i analizirati stavovi i razlike u stavovima izvršnih radnika i menadžera s obzirom na njihova demografska obilježja (spol, dob, stručna sprema, godine rada u poduzeću). Razlike u stavovima između ove dvije grupe zaposlenika ispitivane su korištenjem t-testa.

3.3.4.1. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema spolu

Tablica 12. prikazuje stavove muških i ženskih izvršnih radnika i menadžera zaposlenih u poduzeću koji su se odazvali ispitivanju o učinkovitosti uvedenog ISO sustava. Od ukupno 42 zaposlenika žene su u nešto većem broju (25) od muškaraca (17).

Tablica 12. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema spolu

		Srednja vrijednost		t	p
		Menadžer	Izvršni radnik		
SPOL	Muški	4,57	4,12	3,55	0,022
	Ženski	4,54	4,10	2,95	0,047

Izvor: Rezultati istraživanja

Za muškarce, prosječna ocjena menadžera iznosi M=4,57, a izvršnih radnika M=4,12. Njihovi se stavovi statistički značajno razlikuju (p=0,022). Prosječna ocjena ženskih menadžera ponovno je veća (M=4,54) od prosječne ocjene ženskih izvršnih radnika (M=4,10), te se njihovi stavovi također statistički značajno razlikuju (p=0,047). Jasno je kako je utvrđena statistički značajna razlika između izvršnih radnika i menadžera kod oba spola i to u korist menadžera.

3.3.4.2. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema dobi

Anketnim upitnikom dob zaposlenika podijeljena je u 4 dobne skupine koje se kreću uzlazno od 20 godina. Tablica 13. pokazuje kako su kod dvije od četiri dobne skupine utvrđene statistički značajne razlike.

Tablica 13. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema dobi

		Srednja vrijednost		t	p
		Menadžer	Izvršni radnik		
DOB	20-30	4,34	4,22	0,85	0,429
	31-40	4,64	4,02	5,66	0,005
	41-50	4,74	4,11	3,08	0,025
	51 i više	4,56	4,25	1,78	0,172

Izvor: Rezultati istraživanja

Kod najmlađe dobne skupine koja se kreće od 20 do 30 godina nije pronađena statistički značajna razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera (p=0,429) vezano za uspješnost sustava kvalitete. Stupanj slaganja menadžera (M=4,34) viši je od stupnja slaganja izvršnih radnika (M=4,22).

Menadžeri u dobi od 31 do 40 godina ponovno iskazuju viši stupanj slaganja (M=4,64) od izvršnih radnika iste dobi (M=4,02) o uspješnosti uvedenog sustava kvalitete. Utvrđena je i statistički značajna razlika u njihovim stavovima (p=0,005).

I kod zaposlenika u dobi od 41 do 50 godina stavovi izvršnih radnika i menadžera se statistički značajno razlikuju (p=0,025). Prosječna ocjena menadžera iznosi M=4,74, dok prosječna ocjena izvršnih radnika iznosi M=4,11.

Razlika u stavovima menadžera i izvršnih radnika koji pripadaju najstarijoj dobnoj skupini (51 i više godina) nije statistički značajna (p=0,172). Menadžeri su pokazali stupanj slaganja M=4,56, a izvršni radnici 4,25.

3.3.4.3. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema razini obrazovanja

U poduzeću Oktal Pharma d.o.o. Dugopolje anketirani zaposlenici se prema stručnoj spremi mogu razvrstati u 3 kategorije: srednja stručna sprema (SSS), viša stručna sprema (VŠS) i visoka stručna sprema (VSS). Rezultati iz tablice 14. pokazuju kako statistički značajna razlika nije utvrđena jedino kod ispitanika s najvišim stupnjem obrazovanja (VSS).

Tablica 14. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema razinu obrazovanja

		Srednja vrijednost		t	p
		Menadžer	Izvršni radnik		
RAZINA OBRAZOVANJA	SSS	4,63	4,17	2,86	0,033
	VŠS	4,37	3,67	4,37	0,015
	VSS	4,67	4,58	0,34	0,754

Izvor: Rezultati istraživanja

Prosječna ocjena menadžera sa srednjoškolskim obrazovanjem (M=4,63) veća je nego kod izvršnih radnika (M=4,17), te je utvrđena statistički značajna razlika u njihovim stavovima (p=0,033).

Stavovi menadžera i izvršnih radnika koji imaju višu stručnu spremu statistički se značajno razlikuju (p=0,015). Stupanj slaganja menadžera iznosi M=4,37, a stupanj slaganja izvršnih radnika je M=3,67.

Kod zaposlenika sa visokim obrazovanjem nije pronađena statistički značajna razlika (p=0,754). Prosječna ocjena menadžera (M=4,67) tek je nešto viša od prosječne ocjene izvršnih radnika (M=4,58).

3.3.4.4. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema godinama radnog staža u poduzeću

Dužina radnog staža ispitanika određena je u godinama kroz 4 skupine; od 0 do 3, od 4 do 8, od 9 do 13, te 14 i više godina. S obzirom da je podružnica sa skladišnim centrom u Dugopolju osnovana 2016. godine jasno je zašto je veći broj zaposlenika koji kraće rade u poduzeću. Širenjem posla i asortimana došlo je do potrebe za zapošljavanjem nove radne snage. Tablica

15. pokazuje razlike u stavovima menadžera i izvršnih radnika o uspješnosti uvedenog sustava kvalitete, ovisno o godinama rada u poduzeću.

Tablica 15. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema godinama radnog staža u poduzeću

		Srednja vrijednost		t	p
		Menadžer	Izvršni radnik		
RADNI STAŽ	0-3	4,52	4,05	2,23	0,070
	4-8	4,46	4,24	0,96	0,391
	9-13	4,55	3,85	4,70	0,016
	14 i više	4,78	4,20	6,18	0,006

Izvor: Rezultati istraživanja

Stupanj slaganja menadžera koji u poduzeću rade od 0 do 3 godina iznosi M=4,52, a izvršnih radnika M=4,05. Iako pri razini rizika od 5% nije utvrđena statistički značajna razlika, pri razini rizika od 10% jest (p=0,070).

Kod zaposlenika koji u poduzeću rade od 4 do 8 godina nije pronađena statistički značajna razlika (p=0,391). Prosječna ocjena izvršnih radnika (M=4,24) i ovoga puta je niža od prosječne ocjene menadžera (M=4,46).

U stavovima menadžera i izvršnih radnika koji su zaposleni u poduzeću od 9 do 13 godina utvrđena je statistički značajna razlika (p=0,016). Velika su odstupanja u prosječnim ocjenama koja iznosi M=4,55 za menadžere, a M=3,85 za izvršne radnike.

Pronađena je statistički značajna razlika u stavovima menadžera i izvršnih radnika koji su u poduzeću zaposleni 14 i više godina (p=0,006). Prosječna ocjena menadžera iznosi M=4,78, a prosječna ocjena izvršnih radnika M=4,20.

4. ZAKLJUČAK

Osnova uspjeha na globalnom tržištu je kontinuirano unapređivanje koje se velikim dijelom realizira kroz kvalitetu proizvoda i usluga. Kupci daju povjerenje onim poduzećima za koja znaju da posluju po određenim standardima. Stoga je iznimno bitno posjedovanje certificiranih sustava upravljanja kvalitetom i provođenje osnova kvalitete u svim poslovnim procesima, bilo da se radi o izradi, pakiranju, skladištenju ili distribuiranju proizvoda. Kako bi se formirao okvir za usvajanje i implementaciju sustava upravljanja kvalitetom uspostavljaju se različiti ISO standardi.

Oktal Pharma prva je veledrogerija u Hrvatskoj koja je uvela normu ISO 9001:2000 za sustav upravljanja kvalitetom u poslovanje, a nedugo zatim i normu ISO 14001:2000 za sustav upravljanja okolišem. Kombinacijom ta dva sustava implementirala je integrirani sustav kvalitete, a potom ishodila certifikate DDP i DPP. Svi ti certifikati su samo neki od dokaza da se Oktal Pharma trudi zadovoljiti svoje kupce po najvišim standardima te pravovremeno dostaviti ispravnu robu i pružiti najkvalitetniju moguću uslugu. Za sve kupce važno je znati da sustav upravljanja kvalitetom osigurava ne samo kvalitetu već i sigurnost proizvoda tijekom nabave, skladištenja te distribucije proizvoda. U svom poslovanju s kupcima Oktal Pharma njeguje bliske odnose koji omogućuju praćenje i osluškivanje potreba i zahtjeva dugogodišnjih kupaca.

Osnova politike kvalitete i uspješnosti poslovanja Oktal Pharme je sveobuhvatno i cjelovito sagledavanje zahtjeva tržišta i potreba kupaca, a to postiže perspektivnim i stručnim zaposlenicima, ulaganjem u tehnologiju i opremu, upravljanjem troškovima, , optimalnim planiranjem i fleksibilnošću u cjelokupnom poslovanju. Temelj poslovanja Oktal Pharme su poznavanje i zadovoljavanje potreba i želja kupaca te pružanje veće vrijednosti od konkurenata, upravljanje rizicima i prepoznavanje prilika prema očekivanjima zainteresiranih strana. Poduzeće kontinuirano osposobljava svoje radnike i poboljšava sustave upravljanja kako bi zadovoljili potrebe kupaca brže i bolje od drugih.

Jedan od osnovnih ciljeva ovoga rada bio je istražiti i utvrditi postoji li statistički značajna razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera o uspješnosti sustava kvalitete u poduzeću, a kao glavni alat koristio se anketni upitnik koji je bio podijeljen u dva dijela. Prvi dio odnosio

se na općenite demografske podatke ispitanika kao što su spol, dob, stručna sprema, godine rada u poduzeću te kategorije radnoga mjesta, dok se drugi dio sastojao od 30 unaprijed ustanovljenih tvrdnji prema kojima su ispitanici iskazivali svoj stupanj (ne)slaganja. Tvrdnje su grupirane u 4 dimenzije/grupe poslova: Menadžment, Skladištenje, Telemarketing, Transport i distribucija.

Od svih 30 tvrdnji iz upitnika najveći stupanj slaganja u stavovima izvršnih radnika i menadžera javlja se kod tvrdnje 2 - Jasnije su definirani ciljevi poduzeća i zaposlenici na svim razinama su upoznati s njima (p=0,886) i tvrdnje 17 - Postojećim sustavom osigurava se održavanje optimalne razine zaliha na skladištu (p=0,854). Može se zaključiti kako su obje skupine ispitanih zaposlenika jako dobro upoznate s ciljevima kojima poduzeće teži, što je iznimno važno jer se jedino zajedničkim naporima i usklađenim radom ti isti ciljevi mogu i ostvariti. Visok stupanj slaganja izvršnih radnika i menadžera za tvrdnju 17 pokazuje kako poduzeće uistinu dobro upravlja održavanjem količine zaliha na optimalnoj razini, te se pravodobno rješava robe iz skladišta kako bi spriječilo nakupljanje i dodatne robe i troškova vezanih uz to. Od tvrdnji kod kojih je razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera najizražajnija ističu se tvrdnja 5 – Modernim sustavom skladišnog upravljanja (WMS) smanjena je količina dokumentacije (p=0,001) i tvrdnja 8 – Radna odjeća i obuća prilagođena je uvjetima rada u skladištu (p=0,001). Naravno, u oba slučaja menadžeri su ti koji su pokazali viši stupanj slaganja nego izvršni radnici. U konačnici, izvršni radnici ne smatraju da se količina dokumentacije uvođenjem SUK-a značajno smanjila, te da bi radna odjeća i obuća mogla biti udobnija i prilagođenija uvjetima rada u skladištu.

Analizom i obradom podataka primijeti se da menadžeri za gotovo sve tvrdnje iskazuju viši stupanj slaganja. Jedina tvrdnja gdje to nije slučaj je tvrdnja 28 u kojoj stoji da je implementiranim sustavom kvalitete nadzor prijevoza robe efikasnije organiziran. I jedni i drugi se uglavnom slažu s navedenim no izvršni radnici ipak pokazuju malo veći stupanj slaganja što ovu tvrdnju čini jedinstvenom u cijelom upitniku. Osim usporedbe stavova izvršnih radnika i menadžera po tvrdnjama, u radu su analizirane i podrobno opisane razlike u stavovima ispitanih menadžera i izvršnih radnika grupiranih prema demografskim obilježjima:

1. SPOL – Statistički značajna razlika između stavova menadžera i izvršnih radnika utvrđena je kod oba spola.

2. DOB – Ispitanici srednje životne dobi, točnije dobne skupine od 31 do 40 i od 41 do 50 pokazali su statistički značajna odstupanja u stavovima izvršnih radnika i menadžera, dok statistički značajne razlike nisu utvrđene kod najmlađih (od 20 do 30 godina) i najstarijih ispitanika (51 i više godina).
3. KVALIFIKACIJA – Od 3 razine obrazovanja (SSS, VŠS, VSS), jedino kod zaposlenika s najvišim stupnjem obrazovanja nije utvrđena statistički značajna razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera. Odnosno, razlike u stavovima menadžera i izvršnih radnika kod SSS i VŠS su se pokazale kao statistički značajne.
4. RADNI STAŽ – Zaposleni u poduzeću od 9 do 13 godina i 14 i više godina pokazali su statistički značajne razlike u stavovima izvršnih radnika i menadžera pri razini rizika od 5%, dok su oni koji u poduzeću rade od 0 do 3 godine pokazali statistički značajnu razliku pri razini rizika od 10%. Nije utvrđena statistički značajna razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera koji u poduzeću rade od 4 do 8 godina.

Na temelju istraživanja, usporedbom stavova izvršnih radnika i menadžera, zaključuje se kako se hipoteza H0: „Između stavova rukovoditelja i stavova izvršnih radnika ne postoji statistički značajna razlika o uspješnosti sustava kvalitete.” odbacuje. Utvrđena je statistički značajna razlika u stavovima menadžera i izvršnih radnika i to u korist menadžera ($p=0,029$). Bez obzira na to, sa sigurnošću se može utvrditi da je sustav upravljanja kvalitetom Oktal Pharme donio mnogobrojna poboljšanja u organizaciji rada, kvaliteti opreme, očuvanju okoliša i sl. Mjesta za napredak uvijek ima, pa tako ni ovaj slučaj nije iznimka. Poduzeće se kao cjelina treba više truditi da postigne jednako zadovoljstvo radnika na svim razinama jer će se ciljevi ostvariti jedino sinergijom svih njegovih dijelova.

LITERATURA:

1. Bakija, I., (2000): Osiguranje kvalitete po ISO 9000, Zagreb.
2. Britvić, J. (2011): Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, vol. 2, br. 2.
3. Chapman Wood, R., Lee, T., H., Shibaa S., (1999): Managements of Integrated System, Center for Quality Management, Cambridge-Mass, UK.
4. Drljača, M. (2010): Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
5. Drljača, M. (2012): Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja, Kvaliteta & izvrsnost, FQCE - Fondacija za kulturu, kvalitetu i izvrsnost, Vol. 1, No. 7-8, Beograd.
6. Dumičić, K. (2004): Istraživanje implementiranosti sustava kvalitete u hrvatskim poduzećima, zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb.
7. Funda, D., (2010): Sustav upravljanja kvalitetom u logistici, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić, Hrvatska.
8. Juran, J.M., Gryna, F.M. (1999.): Planiranje i analiza kvalitete, MATE d.o.o., Zagreb.
9. Kelly, J.M., Upravljanje ukupnom kvalitetom, (1997): Potecon, Zagreb.
10. Lazibat T. (2003): Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo, Ekonomski pregled, 54 (1-2).
11. Lazibat, T. (2009): Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb.
12. Lazibat, T., Baković, T. (2012): Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
13. Lisičar, J. (2011): Uvođenje, primjena i održavanje integriranog sustava upravljanja (ISO 9001, ISO 14001 & OHSAS 18001) u graditeljskoj organizaciji, Montmontaža d.d., Zagreb.
14. Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. (2010): Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
15. Šiško Kuliš, M., Mrduljaš, Z. (2009): Gurui kvalitete, Tehnički vjesnik, vol.16., no.3.
16. Toković, K., Pavlić Skender, H. (2015): Primjena logističkog pristupa u poslovanju veledrogerija, Poslovna izvrsnost, Zagreb, br.2.
17. Vinšalek Stipić, V. (2020): Upravljanje kvalitetom i društvena odgovornost u projektnom

menadžmentu, zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Šibenik.
18. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

Internet izvori:

1. Advisera, [Internet], dostupno na: https://advisera.com/9001academy/hr/
2. Altagena, Što znači ISO, [Internet], dostupno na: https://altagena.hr/2019/04/22/sto-znaci-iso/
3. Apicurabi, Što su ISO standardi i prednosti uvođenja, [Internet],dostupno na: APICURA Business Intelligence - uvođenje GDPR
4. ASQ, Quality Management System, [Internet], dostupno na https://asq.org/quality-resources/quality-management-system
5. CEA, Upravljanje kvalitetom kao konkurentska prednost, dostupno na: https://www.cea-policy.hr/upravljanje-kvalitetom-kao-konkurentska-prednost/
6. Dekaform konzalting, [Internet], dostupno na: https://www.dekaform.hr/?gclid=EAIaIQobChMIormhjp7f6wIVcyB7Ch3loAONEAAYASA AEgKQf_D_BwE
7. Dekaform, Sustav upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2015, [Internet], dostupno na: https://www.dekaform.hr/Iso91.html#content4-1p
8. Dekaform, Sustav upravljanja okolišem prema ISO 14001:2015, [Internet], dostupno na: https://www.dekaform.hr/Iso14.html#content4-1p
9. DNV GL, ISO 9001 – Upravljanje kvalitetom, [Internet], dostupno na: https://www.dnvgl.hr/services/iso-9001-upravljanje-kvalitetom-3283
10. DSQ-CFS, Revision of ISO 9001:2015, [Internet], dostupno na: https://dqs-cfs.com/2014/08/revision-of-iso-9001/
11. Elementi istraživačkog procesa, [Internet], dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/13/pdf/p3_elementiistrazivackogprocesa.pdf
12. Informacijski memorandum, Oktal Pharma d.o.o., Raiffeisenbank Austria d.d., dostupno na https://zse.hr/userdocsimages/prospekti/OPHR-M-prospekt_programa.pdf
13. ISO, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/about-us.html
14. ISO, About us, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/about-us.html

15. ISO, ISO 14000 family enviromental management, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html
16. ISO, ISO 9000 family, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html
17. ISO, ISO 9001:2015, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/standard/62085.html
18. ISO, Members, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/members.html
19. ISO, Structure and governance, [Internet], dostupno na: https://www.iso.org/structure.html
20. Jolić, N., Kvaliteta i normizacija, dostupno na: https://www.fpz.unizg.hr/njolic/dip/pdf/Kvaliteta_i_normizacija_Predavanja.pdf
21. Laser-ing, Upravljanje kvalitetom kao imperativ u proizvodnji, [Internet], dostupno na: http://www.laser-ing.hr/blog/upravljanje-kvalitetom-imperativ-u-proizvodnji/
22. Mirakul, Kratka povijest kvalitete, [Intenet], dostupno na: https://www.mirakul.hr/blog/kratka-povijest-kvalitete/
23. Oktal Pharma, [Internet], dostupno na: https://www.oktal-pharma.hr/
24. Oskar, ISO 14001 Sustav upravljanja okolišem, [Internet], dostupno na: https://www.oskar.hr/poslovno-savjetovanje-iso-sustavi/iso-14001-sustav-upravljanja-okolisem/
25. Oskar, ISO 9001 Sustav upravljanja kvalitetom, [Internet], dostupno na: https://www.oskar.hr/poslovno-savjetovanje-iso-sustavi/iso-9001-sustav-upravljanja-kvalitetom/
26. Profitiraj.hr, ISO standardi, norme kvalitete i konkurentnosti, [Internet], dostupno na: https://profitiraj.hr/iso-standardi-norme-kvalitete-i-konkurentnosti/
27. Struna, Cilj kvalitete, [Internet], dostupno na: http://struna.ihjj.hr/naziv/cilj-kvalitete/21967/
28. Svijet kvalitete, [Internet], dostupno na: http://svijet-kvalitete.com/
29. Svijet kvalitete, ISO norme za sustav upravljanja kvalitetom, [Internet], dostupno na: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/516-iso-norme-za-sustav-upravljanja-kvalitetom
30. Svijet kvalitete, ISO, [Internet], dostupno na: http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso
31. Svijet kvalitete, Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), [Internet], dostupno na: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm

32. TCG, ISO 14001:2015 – Upravljanje okolišem,[Internet], dostupno na: https://top-consult-grupa.hr/usluge-2/iso-140012004-upravljanje-okolisem/
33. Vuković, D., (2007): Kvaliteta i konkurentnost, Inkus d.o.o., Velika Gorica, str.7, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/578541.WHP-2007-07-1-01_Kvaliteta_i_konkurentnost.pdf

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Faze razvoja upravljanja kvalitetom 11
Tablica 2. Ključni modeli Six Sigme 29
Tablica 3. Kadrovska struktura poduzeća.....39
Tablica 4. Struktura ispitanika prema spolu 48
Tablica 5. Struktura ispitanika prema dobi.....48
Tablica 6. Struktura ispitanika prema stručnoj spremi.....49
Tablica 7. Struktura ispitanika prema godinama rada u poduzeću Oktal Pharma d.o.o. 49
Tablica 8. Struktura ispitanika prema kategoriji radnoga mjesta.....50
Tablica 9. Razlika stavova izvršnih radnika i menadžera o učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom po tvrdnjama.....53
Tablica 10. Razlike u ukupnim dimenzijama između izvršnih radnika i menadžera.....63
Tablica 11. Razlika u ukupnim stavovima izvršnih radnika i menadžera o uspješnosti sustava kvalitete 64
Tablica 12. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema spolu.....65
Tablica 13. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema dobi 66
Tablica 14. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema razinu obrazovanja.....67
Tablica 15. Razlika u stavovima izvršnih radnika i menadžera prema godinama radnog staža u poduzeću.....68

POPIS SLIKA:

Slika 1. Demingov PDCA krug.....28
Slika 2. Razine obuke six sigme 30
Slika 3. 5S koraci 33
Slika 4. Certifikat sustava ISO 9001:2015 41
Slika 5. Certifikat sustava ISO 14001:2015 42

SAŽETAK

Kvaliteta je s vremenom postala jednim od najvažnijih čimbenika poslovanja koji osim što osigurava ispravnost proizvoda i usluga, ulijeva kupcima sigurnost i povjerenje. Jedan je od najsnažnijih alata za trajno poboljšanje performansi poduzeća i uspostavljanje konkurencije na tržištu. Sustavi upravljanja kvalitetom povećavaju zadovoljstvo kupaca i partnera, održavaju kvalitetu proizvoda i smanjuju broj pogrešaka. Certificiranje sustava upravljanja kvalitetom donosi brojne pogodnosti poput poboljšavanja učinkovitosti, produktivnosti, procesa i procedura te jačanja reputacije poduzeća. Oktal Pharma d.o.o. prva je veledrogerija u Hrvatskoj koja je usvojila normu ISO 9001:2015 za sustav upravljanja kvalitetom, nakon čega je uvela i ISO 14001:2015 za sustav upravljanja okolišem. Kombinacijom navedenih normi poduzeće je implementiralo integrirani sustav upravljanja pomoću kojega su ostvarena brojna poboljšanja. Osnovni cilj ovoga rada bio je ispitati, usporediti i analizirati stavove zaposlenika (izvršnih radnika i menadžera) te utvrditi postoje li razlike u njihovim mišljenjima o učinkovitosti sustava kvalitete u poduzeću. Da bi se to postiglo kreiran je anketni upitnik koji se sastojao od 2 dijela. Prvi su sačinjavali općeniti, demografski podatci, a drugi se sastojao od 30 tvrdnji podijeljenih u 4 dimenzije/grupe poslova prema kojima su ispitanici iskazivali svoje stupnjeve (ne)slaganja rangirane prema Likertovoj ljestvici. Menadžeri su pokazali veći stupanj slaganja za 29 od 30 tvrdnji, a detaljnom obradom podataka utvrđeno je kako između stavova izvršnih zaposlenika i menadžera o učinkovitosti sustava kvalitete u poduzeću Oktal Pharma d.o.o. Dugopolje postoji statistički značajna razlika.

Ključne riječi: kvaliteta, sustav upravljanja kvalitetom, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015

SUMMARY

Over time, quality has become one of the most important business factors that, in addition to ensuring the correctness of products and services, instills security and trust in customers. It is one of the most powerful tools for continuously improving company's performance and establishing competition on the market. Quality management systems increases customer’s and partner’s satisfaction, maintains product quality and reduces the number of errors. Quality management system certification brings a number of benefits such as improving efficiency, productivity, processes and procedures, and strengthening a company's reputation. Oktal Pharma d.o.o. is the first wholesaler in Croatia to adopt the ISO 9001: 2015 standard for the quality management system, after which it introduced the ISO 14001: 2015 standard for the environmental management system. By combining these standards, the company has implemented an integrated management system through which numerous improvements have been made. The main goal of this paper was to examine, compare and analyze the attitudes of employees (executive workers and managers) and determine whether there are differences in their opinions about the effectiveness of the quality system in the company. In order to achieve that, a survey questionnaire was created, which consisted of 2 parts. The first one was made of general, demographic data, and the second consisted of 30 statements divided into 4 dimensions/groups of jobs according to which the respondents expressed their degrees of (dis)agreement ranked according to the Likert scale. Managers showed a higher degree of agreement for 29 out of 30 claims, and, detailed data processing showed that there is a statistically significant difference between the views of executive employees and managers on the effectiveness of the quality system in the company Oktal Pharma d.o.o. Dugopolje.

Key words: quality, quality management system, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015

Prilog 1: Anketni upitnik za ispitivanje stavova zaposlenika o sustavu kvalitete u poduzeću Oktal Pharma d.o.o. Dugopolje

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ANKETNI UPITNIK
Stavovi zaposlenika o sustavu kvalitete

Poštovani,
Molim Vas za 10 minuta Vašeg vremena kako bi popunili ovu anketu i sudjelovali u istraživanju o stavovima zaposlenika o sustavu kvalitete koje koristi Vaše poduzeće. Ova anketa provodi se u sklopu diplomskoga rada, a rezultati će se koristiti isključivo u znanstvene svrhe. Anketa je anonimna, a svi rezultati promatrati će se skupno. Molim Vas da pažljivo pročitate upute ispunjanja ankete te iskreno odgovorite na postavljena pitanja i tvrdnje kako bi doprinijeli kvaliteti i pouzdanosti istraživanja.

1. DEMOGRAFSKI PODATCI

1. Spol:
a) muški
b) ženski

2. Dob:
a) 20-30
b) 31-40
c) 41-50
d) 50 i više

3. Stručna sprema:
a) nekvalificiran (NKV)
b) kvalificiran (KV)

c) visokokvalificiran (VKV)
d) srednja stručna sprema (SSS)
e) viša stručna sprema (VŠS)
f) visoka stručna sprema, magisterij i doktorat (VSS, mg. sc., dr.sc.)

4. Godine rada u poduzeću Oktal Pharma:
a) 0-3
b) 4-8
c) 9-13
d) 14 i više

5. U koju od navedenih kategorija spada Vaše radno mjesto:
a) izvršni radnik
b) niži menadžer
c) srednji menadžera
d) viši menadžer

2. STAVOVI ZAPOSLENIKA O SUSTAVU KVALITETE

Molim Vas da pažljivo pročitate svaku od navedenih tvrdnji i zaokružite broj s desne strane koji najviše odgovara Vašem mišljenju o efikasnosti postojećeg sustava upravljanja kvalitetom temeljenog na normama ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015.

Za navedene tvrdnje vrijedi:
1 – u potpunosti se ne slažem,
2 – uglavnom se ne slažem,
3 – niti se slažem niti se ne slažem,
4 – uglavnom se slažem,
5 – u potpunosti se slažem.

	TVRDNJA	U potpunosti se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem
		1	2	3	4	5
MENADŽMENT	1. Preciznije su definirane ovlasti i zaduženja polazeći od viših menadžera pa sve do radnika na izvršnim pozicijama.	1	2	3	4	5
	2. Jasnije su definirani ciljevi poduzeća i zaposlenici na svim razinama su upoznati s njima.	1	2	3	4	5
	3. Obuke i seminari zaposlenika češće se održavaju kako bi menadžeri informirali zaposlenike o novim proizvodima u svrhu kvalitetnijeg obavljanja posla u skladu sa sustavom kvalitete.	1	2	3	4	5
	4. Menadžeri na višim razinama češće organiziraju i provode standardizirane edukacijske programe i treninge kojima je cilj unaprijediti znanja i vještine zaposlenika.	1	2	3	4	5
	5. Modernim sustavom skladišnog upravljanja (WMS) smanjena je količina dokumentacije.	1	2	3	4	5
	6. Ostvarena je bolja, brža i kvalitetnija komunikacija među zaposlenicima na svim razinama te se više vrednuje timski rad.	1	2	3	4	5
	7. Razvijeni su antikorupcijski standardi poslovanja u skladu s najvišim etičkim standardima i zakonskim zahtjevima.	1	2	3	4	5
SKLADIŠTENJE	8. Radna odjeća i obuća prilagođena je uvjetima rada u skladištu.	1	2	3	4	5
	9. Skraćeno je vrijeme obrade narudžbi kupca pa je moguće obraditi više narudžbi na dnevnoj razini.	1	2	3	4	5
	10. Poboljšani su procesi i nadzori nad kretanjem robe u skladištu.	1	2	3	4	5
	11. Jasnije su istaknute pozicije skladištenja različitih vrsta robe (lijekovi, medicinska pomagala, prehrana i dodatci za prehranu, kozmetika, narkotici i dr.)	1	2	3	4	5
	12. Smanjene su pogreške prilikom skladištenja robe po kategorijama.	1	2	3	4	5
	13. Propisanim i implementiranim sustavom kvalitete povećana je sigurnost zaposlenika i smanjen je broj ozljeda na radu.	1	2	3	4	5
	14. Povećala se svjesnost o važnosti brige za okoliš.	1	2	3	4	5
	15. Opreznije se rukuje otpadom i zapaljivim sredstvima koji se razvrstavaju i odlažu na za to predviđena mjesta.	1	2	3	4	5
	16. Roba se skladišti u primjerenijim uvjetima (određena roba se drži u hladnjacima na točno propisanoj temperaturi) čime se osigurava kvaliteta i ispravnost uskladištene robe.	1	2	3	4	5
	17. Postojećim sustavom osigurava se održavanje optimalne razine zaliha na skladištu.	1	2	3	4	5

TELEMARKETING	18. Komunikacija s kupcima je učestalija, temeljitija i kvalitetnija.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	19. Kupci su zadovoljniji kvalitetom i kvantitetom primljenih informacija.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	20. Učestalije i temeljitije se prikupljaju i analiziraju podaci o razini zadovoljstva kupaca.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	21. Spremnije se prihvaćaju povratne informacije i reklamacije kupaca.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	22. Smanjene su reklamacije kupaca.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	23. Interne reklamacije između odjela se brže rješavaju.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	24. Više pozornosti se posvećuje očekivanjima i zadovoljstvu kupaca uslugama i proizvodima.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
TRANSPORT I DISTRIBUCIJA	25. Redovitijim održavanjem vozila smanjeni su kvarovi i zastoji u radu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	26. Oprema za prijevoz je kvalitetnija čime se povećala efektivnost i zadovoljstvo zaposlenika.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	27. Zaposlenici su bolje upoznati sa sigurnosnim mjerama u prijevozu robe pomoću sustava Data Logger.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	28. Nadzor prijevoza robe efikasnije je organiziran.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	29. Osiguran je stabilniji proces prijevoza robe bez zastoja.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	30. Sustavom SMARTIVO omogućeno je jednostavnije i točnije praćenje pošiljki u svako vrijeme	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

HVALA VAM NA SUDJELOVANJU!