

SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM U FINA GOTOVINSKIM SERVISIMA D.O.O.

Poje, Vlasta

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:056891>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-05**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Vlasta Poje

SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM U FINA GOTOVINSKIM SERVISIMA D.O.O. (završni rad)

Rijeka, 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništvo

SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM U FINA GOTOVINSKIM SERVISIMA D.O.O.

(završni rad)

MENTOR

Doc.dr.sc. Sanja Zambelli

STUDENT

Vlasta Poje

MBS: 2423000059/15

Rijeka, lipanj 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 15.01. 2018.

**ZADATAK
za završni rad**

Pristupnici VLASTI POJE MBS: 2423000059/15
Studentu stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

Sustav upravljanja kvalitetom u Fina gotovinskim servisima d.o.o.

Sadržaj zadatka: Istražiti pojmove kvalitete, upravljanja kvalitetom i temeljna načela kvalitete. Navesti značaj normizacije sa naglaskom na normu ISO 9001:2015, te dati kratki pregled promjena u normi ISO 9001:2015 u odnosu na prethodnu normu ISO 9001:2008. Prikazati sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015 u organizaciji Fina gotovinski servisi, te pokazati na koji način se upravlja korektivnim radnjama na osnovu nesukladnosti koje su eventualno pronađene tijekom audita.

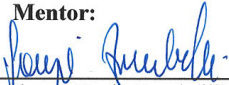
Preporuka: Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Upravljanje kvalitetom i proširenu u skladu s temom završnog rada. Pored teorijskih spoznaja, koristiti iskustvene spoznaje djelatnika tvrtke Fina gotovinski servisi d.o.o., kao i internu dokumentaciju tvrtke.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 15.01. 2018.

Predati do: 15.07.2018.

Mentor:


(doc. dr. sc. Sanja Zambelli)

Pročelnik odjela:


(mr. sc. Marino Golob)

Zadatak primio dana: 15.01. 2018.


Vlasta Poje

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Sustav upravljanja kvalitetom u Fina gotovinskim servisima d.o.o.** izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Sanje Zambelli.

Ime i prezime



(potpis studenta)

SAŽETAK

Završni rad bavi se temom upravljanja sustavom kvalitete u organizaciji Fina gotovinski servisi d.o.o. S obzirom veliki broj tvrtki na tržištu koje se bave sličnim uslugama i nude slične proizvode, kvaliteta tih usluga i proizvoda je ono što čini razliku između Fina GS-a i ostalih tvrtki.

U prvom dijelu rada obrađeni su pojmovi kvalitete, upravljanja kvalitetom i načelima kvalitete. Na dalje, objašnjeni su pojmovi ISO, ISO 9001 i navedene razlike u novoj verziji norme ISO 9001:2015. Drugi dio rada bavi se samom tvrtkom Fina gotovinski servisi d.o.o, odnosno njenim sustavom upravljanja kvalitetom.

Ključne riječi: kvaliteta, upravljanje sustavom kvalitete, ISO 9001:2015, certifikat

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Kvaliteta	3
2.1. Osam temeljnih načela kvalitete	4
2.2. Upravljanje kvalitetom	4
2.3. Uloga menadžera (specijalista) kvalitete	5
3. ISO	6
3.1. ISO 9001	7
3.2. ISO 9001:2015	8
4. Fina gotovinski servisi d.o.o - općenito	10
4.1. Vizija, misija i ciljevi poslovanja	11
4.2. Organizacijska struktura	12
5. Sustav upravljanja kvalitetom	13
5.1. Područje primjene sustava kvalitete	16
5.2. Politika kvalitete	17
6. Uloge, odgovornosti i ovlaštenja u organizaciji	19
6.1. Dokumentacija	21
6.2. Upravljanje dokumentacijom	22
7. Audit	23
7.1. Interni audit u Fina GS-u	24
7.2. Audit dobavljača	27
8. Upravljanje popravnim mjerama	29
9. Zaključak	31
POPIS KRATICA	32
LITERATURA	33
POPIS SLIKA	34

1. Uvod

U današnjem poslovnom svijetu vlada jaka konkurencija i vrlo je bitno istaknuti se među brojnim tvrtkama sa sličnim poslovanjem odnosno sa tvrtkama koje nude slične usluge. Kvaliteta je ono što jedan te isti proizvod ili uslugu razlikuje od konkurencije. Imati kvalitetan proizvod ne znači i imati savršen proizvod, nego samo možda bolji od ostalih na tržištu. Iz tog razloga je bitno uvesti, razvijati i održavati sustav kvalitete u tvrtci. Taj certifikat je ono što tvrtki daje legitimitet za daljnje poslovanje i suradnju s klijentima i poslovnim partnerima.

Predmet istraživanja ovog rada jest upravljanje sustavom kvalitete prema normi ISO 9001:2015 u organizaciji Fina gotovinski servisi d.o.o (skraćeno Fina GS). Fina GS je najveća tvrtka u Republici Hrvatskoj specijalizirana za poslovanje s gotovim novcem i ostalim vrijednostima. Premda jest najveća to nije uvijet za opstanak na tržištu i iz tog razloga se Uprava poduzeća odlučila već pri samom osnivanju tvrtke započeti sa implementacijom sustava kvalitete, tada po normi ISO 9001:2008, a sad po normi ISO 9001:2015. Fina GS je uspješno certificirana ne samo po normi ISO 9001:2015 nego i ISO/EIC 27001:2013, ISO 14001/2004, te je prva kompanija u Republici Hrvatskoj koja je implementirala i potvrdila sukladnost sustava upravljanja rizicima s međunarodnom normom ISO 31000:2009.

Rad je podijeljen na način da je prvo prikazan pregled osnovnih pojmova bez kojih razumijevanje sustava kvalitete ne bi bilo moguće. Najprije je definiran sam pojam kvalitete, zatim osam temeljnih načela kvalitete, a onda i sam pojam upravljanja kvalitetom te koja je uloga i odgovornost menadžera za kvalitetu. Nakon toga riječ je o ISO organizaciji, normi ISO 9001, te je dat kratki pregled promjena u normi ISO 9001:2015 u odnosu na prethodnu normu ISO 9001:2008.

Druga cjelina rada govori o sustavu upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001:2015 u organizaciji Fina gotovinski servisi d.o.o. Nakon početnog pregleda povijesti razvoja tvrtke, njene vizije, misije i ciljeva poslovanja te organizacijske strukture, razmatrat će se sam sustav upravljanja kvalitetom. Započinje s područjem primjene sustava te politikom kvalitete same

tvrtke. Dalje je riječ o odgovornostima i ovlaštenju u organizaciji, te o načinu provođenja internog audita te audita dobavljača. Za kraj prikazan je način upravljanja popravnim mjerama, odnosno uklanjanjem eventualnih nesukladnosti koje su pronađene tijekom audita.

2. Kvaliteta

Riječ kvaliteta dolazi od latinske riječi *qualitas* što znači kakvoća ili svojstvo. Općenito kvalitetu možemo definirati kao ono što označuje odnosno određuje neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava. U filozofiji pojam kvaliteta sadržava određenje nekog subjekta, bilo njegovu vrstu razliku, sporedno svojstvo ili uopće način njegove opstojnosti (<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=34865>, 4. 5. 2018.)

Norma ISO 9000 kvalitetu definira kao stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve. (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>, 4. 5. 2018.)

Kvaliteta je općenito definirana kao zadovoljenje ili nadmašivanje potreba potrošača. To znači da je proizvod prikladan da bi ga potrošači koristili. Prilagođenost za korištenje povezana je s vrijednošću koju dobiva kupac i na njegovo zadovoljstvo (Lazibat, 2009., 43.)

Kvaliteta se različito shvaća i interpretira ovisno o tome tko gleda na kvalitetu. Različita shvaćanja kvalitete imaju potrošači, proizvođači i tržište. Kvaliteta je stupanj do kojeg su proizvodi i usluge prošli od kupoprodaje i potvrdili se kao kvalitetan proizvod ili usluga i pritom ostvarili veliki profit. (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>, 4. 5. 2018.)

Kvaliteta s pogleda potrošača (kupca, korisnika) je razina ugrađene uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge do koje ona zadovoljava određenu potrebu. S gledišta proizvođača to je mjera koja pokazuje koliko je određeni vlastiti proizvod namijenjen tržištu uspio konceptijski, konstrukcijski i izvedbeno. Kvaliteta s gledišta tržišta je stupanj do kojeg određena roba više zadovoljava određenog kupca u odnosu na istovrstnu robu konkurentna. Kvaliteta s gledišta društva je stupanj do kojeg su određeni proizvodi ili usluge prošli čim kupoprodaje i potvrdili se kao roba ostvarivši pri tome profit. (Lazibat, 2009., 45-47.)

2.1. Osam temeljnih načela kvalitete

1. Orijentacija na kupca: organizacije ovise o svojim kupcima i stoga trebaju razumijeti njihove sadašnje i buduće potrebe, trebaju ispunjavati njihove zahtjeve i nastojati nadmašiti njihova očekivanja
 2. Vođenje: vođe uspostavljaju jedinstvo svrhe i smjera organizacije
 3. Uključivanje ljudi: ljudi na svim razinama su od najvećeg značaja za tvrtku i njihovo puno uključivanje osigurava da njihove sposobnosti budu iskorištene na dobrobit organizacije
 4. Procesni pristup: očekivani rezultat djelotvornije se postiže kada se pripadnim radnjama i resursima upravlja kao procesom
 5. Sustavni pristup upravljanju: prepoznavanje, razumijevanje i upravljanje sustavom međusobno povezanih procesa doprinosi djelotvornosti i učinkovitosti organizacije u postizanju svojih ciljeva
 6. Stalno poboljšanje: stalno poboljšanje sveopćeg načina rada organizacije i njegovih rezultata trebao bi biti trajni cilj
 7. Činjenični pristup odlučivanju: djelotvorne odluke se temelje na analizi podataka i informacija
 8. Obostrano korisni odnosi s dobavljačima: sposobnost tvrtke i njezinih dobavljača da stvaraju vrijednost, povećava se obostrano korisnim odnosima
- (Štajdohar-Pađen, 2009., 14.)

2.2. Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom je skup radnji upravljanja koji određuje politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti te ih u okviru sustava kvalitete ostvaruje pomoću planiranja, praćenja, osiguravanja i poboljšavanja kvalitete. Upravljanje kvalitetom je nadogradnja na osiguranje i kontrolu kvalitete i zauzima vrlo važno mjesto u strateškom planiranju svake organizacije. (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/472-upravljanje-kvalitetom>, 5. 5. 2018.)

Upravljanje kvalitetom kao integralni dio strateškog planiranja započinje kreiranjem misije i vizije organizacije ili krovnih izjava na kojima se zasniva odnosno čijem je ispujenju podređen cjelokupan sustav upravljanja kvalitetom (Lazibat, 2009., 76.)

Upravljanje kvalitetom se temelji na procesnom pristupu koji se sastoji od dokumentiranog procesa, postizanja poboljšanja i primjenom poboljšanih procesa. Jedan od osnovnih zahtjeva izgradnje sustava za upravljanjem kvalitetom je da osnovni procesi vezani uz kvalitetu budu ugrađeni u svaki poslovni proces. Da bi upravljanje kvalitetom u organizaciji bilo uspješno potrebno je provoditi stalno poboljšavanje. Organizacija je ta koja mora pridavati važnost kupcima. Za uspješno upravljanje kvalitetom važna je uključenost svih zaposlenika organizacije, a da bi se to postiglo potrebno je iskoristiti sve potencijale zaposlenika i provoditi stimulativnu politiku. (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/472-upravljanje-kvalitetom>, 5. 5. 2018.)

2.3. Uloga menadžera (specijalista) kvalitete

Menadžer kvalitete (*Quality Manager*) u poduzeću je osoba koja bi trebala imati uvid u cjelokupno poslovanje organizacije. Jedino tako menadžer kvalitete može efikasno uklanjati nesukladnosti u procesu te imati pristup ključnim informacijama za donošenje odluka. (Lazibat, 2009., 183.)

Menadžer kvalitete ima posebno mjesto u upravljanju kvalitetom jer on vodi organizaciju i zaposlenike. Menadžer kvalitete mora osigurati da procesi koji su potrebni za sustav upravljanja kvalitetom budu uspostavljeni, primjenjeni i održavani. On mora izvještavati upravu o uspješnosti provođenja sustava upravljanja kvalitetom i također mora stalno promicati važnost sustava upravljanja kvalitetom u organizaciji. (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/501-menadzeri-kvalitete>, 5. 5. 2018.)

3. ISO

ISO (*International Organization for Standardization*) je neovisna, nevladina i najveća međunarodna organizacija koja se bavi razvojem i izdavanjem internacionalnih normi. To je mreža nacionalnih organizacija za normiranje 162 zemlje sa sjedištem u Ženevi, Švicarska. Osnovana je u listopadu 1946.godine, kada su se delegacije iz 25 zemalja sastale u Londonu i odlučile da osnuju međunarodnu organizaciju, čiji bi bio cilj da internacionalno koordinira i unificira industrijske standarde. Organizacija ISO zvanično je počela s radom 23. 2. 1947.godine. (<https://www.iso.org/about-us.html>, 11. 5. 2018.)

Naziv ISO dolazi porijeklom od grčke riječi *isos*, što znači jednak. Osnivači su željeli da bez obzira na zemlju i jezik organizacija ima uvijek istu skraćenicu. ISO u svom portfoliju ima više od 22170 međunarodnih normi s kojima pokriva skoro cijeli spektar tehnologije i proizvodnje. (<https://www.iso.org/about-us.html>, 11. 5. 2018.)

Danas ISO organizacija broji članove iz 161 zemlje, a više od 135 ljudi radi puno radno vrijeme u centrali organizacije u Ženevi. (<https://www.iso.org/about-us.html>, 10. 5. 2018.)

ISO organizacija razvija niz normi (sustava upravljanja) čija je osnovna namjena zaštiti kupca odnosno korisnika, zaposlenika i okoliš. Norme se donose na međunarodnoj i nacionalnoj razini, a mogu biti vezane uz kvalitetu, sigurnost, okoliš, energetske učinkovitost i slično. U Hrvatskoj praksi najčešće su :

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

(Britvić, 2011., 73.)

3.1. ISO 9001

ISO 9001 je međunarodna norma koja definira zahtjeve koje organizacija mora ispunjavati kako bi mogla obavljati svoju djelatnost u skladu sa zahtjevima kupaca i relevantnim propisima. Primjenjiva je na sve vrste organizacija: male i velike, profitne i neprofitne, proizvodne i uslužne. (<https://www.kagor.hr/hr/usluge/implementacija-iso-standarda/iso-9001/>, 11. 5. 2018.)

Norma je razvijena s pet osnovnih ciljeva, a to su:

- 1) Postizanje, održavanje i potragu za kontinuiranim unapređivanjem kvalitete proizvoda i usluga u odnosu na postavljene zahtjeve
- 2) Poboljšanje kvalitete operacija usmjerenih na kontinuiranom ispunjenju kupčevih potreba
- 3) Pružanje dokaza internom menadžmentu kako se zahtjevi kvalitete ispunjavaju
- 4) Pružanje dokaza kupcima kako se zahtjevi kvalitete nalaze ugrađeni u konačni proizvod
- 5) Pružanje dokaza kako su zahtjevi sustava kvalitete ispunjeni

(Britvić, 2011., 75.)

Certifikat ISO 9001 je potvrda o uspješnom zadovoljenju zahtjeva međunarodne norme ISO 9001. Organizacija koja posjeduje certifikat ISO 9001 dokazuje uspješno implementiran sustav upravljanja kvalitetom u svojoj organizaciji. Organizacije mogu imati uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001, ali tek postupkom certifikacije dokazuju da je taj sustav uspješno implementiran. Norma ISO 9001 promiče prihvaćanje procesnog pristupa, kad razvoj, primjena i poboljšanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom povećavaju zadovoljstvo kupca ispunjavanjem njegovih zahtjeva. sustavom upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 organizacija dokazuje svoju sposobnost dosljednog dobavljanja proizvoda koji ispunjava zahtjeve kupca i zahtjeve zakona i propisa. (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2395-certifikat-iso-9001>, 11. 5. 2018.)

3.2. ISO 9001:2015

Norma ISO 9001 je 2015.godine doživjela svoju reviziju iz razloga što sustavi temeljeni na zahtjevima prethodnih izdanja normi su iscrpili sve mogućnosti djelotvornog održavanja i poboljšavanja te su se usredotočili na formalno ispunjavanje zahtjeva norme, sa opsežnom dokumentacijom. Revizija norme ISO 9001:2015 omogućava veću integraciju sustava upravljanja kvalitetom u ključne procese organizacije i snažniju ulogu najvišeg posloводства u sustavu upravljanja kroz vođenje i opredjeljenje. Promjene koje su uvedene u novu reviziju norme odnose se na poglavlja od 4 do 10. (http://www.bureauveritas.hr/42d7f954-a590-4a98-a703-f42a2c8e0da9/Bro%C5%A1ura+ISO+9001_2015_Rev+A.pdf?MOD=AJPERES, 20. 5. 2018.)

Prema pravilima IAF-a (*International Accreditaion Forum*), period za tranziciju s norme ISO 9001:2008 na ISO 9001:2015 je trajao tri godine odnosno 36 mjeseci nakon objave nove revizije norme. Nakon isteka tog roka prethodna verzija norme neće više vrijediti te će svi akreditirani certifikati prema ISO 9001:2005 biti ukinuti.

Tranzicija na novu normu se može provesti tijekom redovne nadzorne ili recertifikacijske posjete postojećeg sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2008 . Tijekom tranzicijskog audita pregledava se sukladnost sa zahtjevima norme ISO 9001:2015.

Promjene koje su uvedene u normu ISO 9001:2015 pregledat ćemo prema poglavljima iz norme. Prva tri poglavlja norme koja se odnose na Opseg, Normativne reference i Pojmove i skraćenice, nisu se mijenjali.

Kontekst organizacije (poglavlje 4)

U ovom poglavlju uvode se dva nova zahtjeva koja se odnose na kontekst organizacije koji može biti vanjski i interni kontekst. Poseban zahtjev u ovom dijelu se odnosi i na identifikaciju potreba i očekivanja zainteresiranih strana

Vođenje (poglavlje 5)

Prema novoj reviziji norme u poglavlju Vođenje mijenja se zahtjev Odgovornost posloводства. Definira se deset pojedinačnih zahtjeva vođenja i opredjeljenja za sustav upravljanja kvalitetom, pri čemu šest zahtjeva mora izravnim djelovanjem ispuniti najviše posloводство.

Planiranje (poglavlje 6)

Norma definira nove zahtjeve za sustavnom primjenom metodologije identifikacije rizika i prilika koje se odnose na interni i vanjski kontekst organizacije i zahtjeve zainteresiranih strana koji su relevantni za sustav upravljanja kvalitetom.

Podrška (poglavlje 7)

U ovom poglavlju uvodi se novi zahtjev Organizacijsko znanje koji je usmjeren na aktivnosti utvrđivanja i očuvanja raspodjele znanja za provedbu procesa i postizanje siukladnosti proizvoda i usluga.

Provedba (poglavlje 8)

Poglavlje 8 nove revizije norme definira zahtjeve koje se odnose na planiranje provedbenih procesa kako bi se ispunili zahtjevi za pružanje proizvoda i usluga i primjenile radnje obrade rizika i prilika.

Vrednovanje performansi (poglavlje 9)

Najznačajnija promjena u ovo poglavlju odnosi se na zahtjev za vrednovanjem koje slijedi iza analize podataka i informacija.

Poboljšavanje (poglavlje 10)

U odnosu na izdanje ISO 9001:2008 zahtjevi su izmjenjeni a koncept preventivnih radnji uklonjen. Naravno, smisao preventivnih radnji ostaje u obliku identifikacije prilika i rizika. Organizacija mora identificirati područja smanjenih performansi ili prilika za poboljšanje. (<http://www.bureauveritas.hr/>, 20. 5. 2018 Bureau Veritas)

4. Fina gotovinski servisi d.o.o - općenito

Fina gotovinski servisi d.o.o. (Fina GS) je najveća tvrtka u Republici Hrvatskoj specijalizirana za poslovanje s gotovim novcem i ostalim vrijednostima koja korisnicima pruža cjelokupnu uslugu. Kao samostalno društvo nastala je izdvajanjem poslova s gotovim novcem iz Financijske agencije (Fina), koja je i jedini vlasnik Fina GS-a.

Osnovno poslovanje se u početku zasnivalo na obradi i pohrani novca i vrijednosti te sigurnom prijevozu i opsluživanju bankomata. S porastom povjerenja klijenta, porastao je i raspon usluga.

Svojim klijentima nudi:

- obradu i pohranu gotovog novca i drugih vrijednosti
- prijevoz gotovog novca i ostalih vrijednosti
- usluge s bankomatima
- tjelesnu zaštitu objekta, osoba i imovine
- tehničku zaštitu objekata
- uslugu čišćenja čuvanih prostora
- usluge detektivske agencije
- opskrbu potrošnim materijalom za poslovanje s gotovim novcem

Fina GS je osnovana Izjavom o osnivanju od 9. 9. 2009.godine a s operativnim radom započela je 3. 5. 2010.godine.

4.1. Vizija, misija i ciljevi poslovanja

Vizija

Vizija poduzeća je biti regionalni lider u pružanju sigurnosno-logistički usluga oslanjajući se na dugogodišnje iskustvo, dokazano znanje i kvalitetu zaposlenika te napredna tehnološka rješenja koja omogućuju uspješna rješenja svih poslovnih izazova te osiguravaju stalan razvoj i napredak

Misija

Misija društva je pružati vrhunske usluge u skladu sa zahtjevima klijenata i tržišta oslanjajući se na znanje i dugogodišnje iskustvo zaposlenika te koristeći se pri tome suvremenom tehnologijom i opremom.

Ciljevi poslovanja

Ciljevi poslovanja tvrtke Fina GS se mogu sažeti u nekoliko glavnih grupa, a to su:

- jačanje tržišnog udjela na području regije
- usavršavanje usluga distribucije i obrade gotovog novca
- razvoj usluga tjelesne i tehničke zaštite, facility managementa te detektivske agencije
- jačanje efikasnosti poslovnog procesa, stvaranje prepoznatljivog brenda u svim područjima sigurnosti
- kontinuirano udovoljavanje potrebama klijenta
- daljnja informatizacija poslovnih područja
- stvaranje kolektivnog duha pripadnosti tvrtci, razvijanje timskog rada te ulaganje u stručnu izobrazbu i motivaciju vlastitih kadrova

(<http://www.finags.hr/fina-gotovinski-servisi-informacije/vizija-misija-i-ciljevi>, 4. 5. 2018.)

4.2. Organizacijska struktura

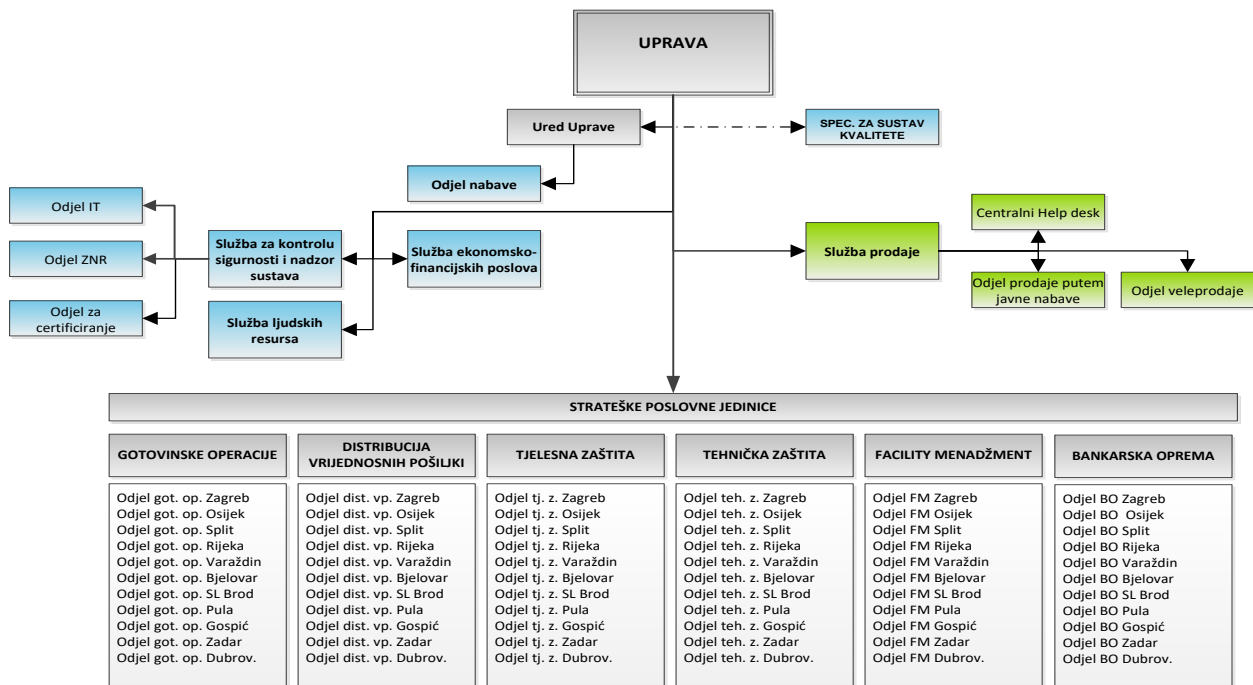
Poslovanje Fina GS organizirano je kroz sedam strateških poslovnih jedinica:

- ✓ SPJ Gotovinske operacije
- ✓ SPJ Distribucija vrijednosnih pošiljki
- ✓ SPJ Tjelesna zaštita
- ✓ SPJ Bankarska oprema
- ✓ SPJ Facility menadžment
- ✓ SPJ Tehnička zaštita

Regionalno poslovanje je organizirano kroz 11 podružnica unutar kojih su formirani odjeli za pojedini SPJ. Svaki SPJ uz operativno upravljanje poslovanjem upravlja i prodajom usluga iz vlastitog portfelja. Prodajom na razini Društva centralno se koordinira iz Službe prodaje.

Korporativne funkcije podrške poslovanju smještene su pri Upravi Društva.

Slika 1. Organizacijska struktura



Izvor: Interni dokument Fina GS

5. Sustav upravljanja kvalitetom

Financijska agencija je certificirana za primjenu sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008, a Fina GS je djelujući kao Sektor poslova s gotovim novcem unutar FINA-e imala certifikat za implementirani sustav upravljanja kvalitetom. Nakon izdvajanja, sustav upravljanja kvalitetom je doživio preinake kako bi bio prilagođen novoosnovanoj tvrtki.

Početkom 2011.godine donesena je odluka o osnivanju projekta izgradnje i implementacije sustava upravljanja kvalitetom i od te godine Fina GS je nositelj certifikata ISO 9001:2008 za upravljanje kvalitetom. Početkom 2017.godine Fina GS provodi tranziciju i certificira se prema novom sustavu upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015. Taj certifikat pokazuje kako je sustav upravljanja kvalitetom Fina GS-a potpuno usklađen s propisima te da su implementirani svi potrebni interni procesi koji ispunjavaju zahtjeve normi.

Slika 2. Certifikat ISO 9001:2015



Izvor: <http://www.finags.hr/>, 5. 5. 2018.

Radi daljnjeg kontinuiranog unaprjeđivanja zaštite poslovnih informacija, informacijskog sustava i imovine, od 3. 12. 2014. implementiran je i certificiran sustav upravljanja informacijskom sigurnošću prema normi ISO/IEC 27001:2013. Uvođenjem ove norme Fina GS se obvezuje osigurati zaštitu poslovnih podataka u svim aspektima poslovanja, i to osiguravanjem povjerljivosti te očuvanjem dostupnosti i integriteta vlastitih podataka te podataka svojih klijenta i poslovnih partnera.

Slika 3. Certifikat ISO/IEC 27001:2013



Izvor: <http://www.finags.hr/>, 5. 5. 2018.

Tijekom 2015.godine implementira je sustav zaštite okoliša prema normi ISO 14001:2004. S tim certifikatom podiže se svijest o zaštiti okoliša na višu razinu. U 2017 provodi se tranzicija na novu verziju norme ISO 14001:2015. Implementacijom navedene norme tvrtka se obavezala na racionalno korištenje svim vrstama energenata o čemu je dužna voditi potrebne evidencije i provoditi mjere nadzora, a sam sustav neprestano unaprjeđivati.

Slika 4. Certifikat ISO 14001:2004



Izvor: <http://www.finags.hr/>, 5. 5. 2018.

5.1. Područje primjene sustava kvalitete

Fina GS je uspostavila sustav upravljanja kvalitetom kako bi dokazala sposobnost pružanja usluga koje ispunjavaju zahtjeve i očekivanja klijenta i svih ostalih zainteresiranih strana, te je isti dokumentirala i implementirala te ga održava i stalno poboljšava njegovu učinkovitost u skladu sa zahtjevima nacionalnih i međunarodnih normi.

Sustav upravljanja kvalitetom primjenjuje se organizacijskim jedinicama Fina GS-a Središnjice i jedanaest lokacija, a to su: Središnjica, Bjelovar, Varaždin, Pula, Rijeka, Osijek, Dubrovnik, Zadar, Split, Zagreb, Gospić i Slavonski Brod.

Sustav upravljanja kvalitetom primjenjuje se na sljedeće procese realizacije: proces pružanja usluge distribucije, proces pružanja usluga gotovinskim operacijama, proces pružanja usluga tjelesne zaštite, proces pružanja usluge tehničke zaštite, proces pružanja usluge čišćenja i održavanja poslovnih prostora, proces prodaje bankarske opreme te procese podrške.

Da bi procesi bili dobro vođeni i nadzirani, imenovani su voditelji procesa koji vrše koordinaciju i praćenje procesa. Detaljni opisi i prikazi procesa realizacije opisani su u Knjizi procesa.

Osim procesa realizacije Fina GS je identificirala upravljačke procese, procese upravljanja resursima te procese mjerenja i analize. Svi ti procesi su opisani u Priručniku kvalitete, a njihovo provođenje je regulirano procedurom ili nižom razinom dokumentacije.

Implementirani sustav upravljanja kvalitetom temelji se na sljedećim načelima:

- Fina GS je orijentirana prema klijentima kako bi ispunjavala njihove zahtjeve u skladu sa zakonima i propisima te prilagođavanjem vlastitih procesa u cilju postizanja željene razine kvalitete usluga
- Uprava i rukovodstvo obvezala se utvrditi poslovnu politiku i politiku kvalitete te ciljeve poslovne politike
- Poslovnim procesima se upravlja sa ciljem povećanja efikasnosti sustava kroz kontinuirano poboljšanje u skladu s novim tehnološkim dostignućima u djelokrugu poslovanja

- Odluke se donose isključivo na temelju analize podataka i informacija koje se dobivaju praćenjem sustava upravljanja

Dokumentirani sustav upravljanja kvalitetom omogućava dosljednu primjenu zakona i propisa s područja rada u praksi te redovito održavanje i poboljšavanje sustava.

Jasno propisani zadaci, definirane odgovornosti i ovlasti na svim razinama doprinose odgovornom ponašanju i odnosu prema radu te zadovoljstvu svih radnika. Rukovodstvo sudjeluje i potiče ostvarivanje ciljeva utvrđenih vizijom, misijom i politikom kvalitete, a Uprava osigurava sve potrebne resurse za poslovanje i provođenje sustava upravljanja kvalitetom.

Izgradnjom vlastitog sustava upravljanja kvalitetom Fina GS osigurava pretpostavke za uspješno upravljanje poslovnim procesima, a klijentima i ostalim zainteresiranim stranama jamči transparentnost i konkurentnost poslovanja.

5.2. Politika kvalitete

Utvrđivanjem i prihvaćanjem odgovornosti za kvalitetu, Uprava Fina GS osigurala je kvalitetno obavljanje poslovnih aktivnosti donošenjem Politike kvalitete kojom se dokazuje usredotočenost djelovanja na zahtjeve svih zainteresiranih strana, posebno klijenata, a njihovo ispunjenje određuje se svrhom i primarnim ciljem u upravljanju procesima.

Politika kvalitete koju donosi vrhovni menadžment poduzeća mora biti primjerena ciljevima kvalitete. Ona mora biti pisana jednostavnim jezikom koji će biti razumljiv svima u organizaciji. (Lazibat, 2009., 177.)

Politika kvalitete mora biti dokumentirana te svi radnici s njome upoznati.

U Fina GS politika kvalitete je dostupna radnici na svim mjestima gdje se radnici okupljaju, a također je i jasno vidljiva svim klijentima koji imaju pristup prostorima tvrtke.

Politika kvalitete Fina GS

Visoka razina kvalitete osnova je uspješnog poslovanja i razvoja tvrtke Fina GS te je temelj postizanja zadovoljstva klijenta ispunjavanjem zahtjeva i ostvarivanjem trajnih i partnerskih odnosa.

Svojim radom rukovodstvo i radnici moraju osigurati razinu kvalitete usluga koja je iznad kvalitete usluga konkurencije. Kvaliteta nastaje u svakom segmentu poslovanja, u svakoj aktivnosti poslovnih procesa, a postiže se stalnim praćenjem, mjerenjem i nadzorom procesa te otklanjanjem uzroka nekvalitete, osobito preventivnim mjerama, koje uključuju stalnu izobrazbu na svim razinama, implementaciju najsuvremenijih tehničkih i tehnoloških dostignuća u poslovima s gotovim novcem, sukladno zahtjevima strukovnih nacionalnih i međunarodnih normi i pozitivnih propisa Republike Hrvatske.

Politika kvalitete usmjerena je na postizanje zadovoljstva klijenata zbog razine kvalitete i sigurnosti usluge; zadovoljstvo radnika njihovim položajem i ulogom u ostvarivanju ciljeva; zadovoljstvo partnera u međusobnim odnosima; zadovoljstvo u međusobnim odnosima; zadovoljstvo vlasnika radi jačanja našeg mjesta i uloge na tržištu i trajnog pozitivnog poslovnog rezultata a time i društvene zajednice u cjelini.

Identifikacija i procjenjivanje poslovnih rizika te upravljanja njime, jedan su od elemenata ukupne kvalitete, stabilnosti i racionalnosti poslovanja.

Kvaliteta nastaje, provodi se i kontrolira na svakom radnom mjestu, svi radnici su dužni doprinosti unaprjeđenju kvalitete, a razradom ciljeva na svim razinama, rukovodstvo i radnici cjelovito ostvaruju ovu Politiku. (<http://www.finags.hr/>, 5. 5. 2018.)

6. Uloge, odgovornosti i ovlaštenja u organizaciji

Upravljanje i rukovođenje propisano je Izjavom o osnivanju Fina gotovinski servisi d.o.o., Poslovníkom o radu nadzornog odbora, Poslovníkom o radu revizorskog odbora, Ugovorima o radu te Katalogu radnih mjesta.

Definirane su dvije vrste matrica odgovornosti:

1. Upravljačka: obuhvaća aktivnosti rukovodećih radnih mjesta na svim razinama u svim organizacijskim jedinicama odnosno definirane su aktivnosti i odgovornosti za provođenje svih aktivnosti a odnosi se na Nadzorni odbor, Predsjednika Uprave, Specijalista za sustava kvalitete, direktora Službi, direktora strateških poslovnih jedinica i voditelja Odjela.
2. Operativna: obuhvaćaju sve operativne aktivnosti pojedinih poslovnih procesa u svim organizacijskim jedinicama (sukladno s Procedurama i Radnim uputama)

Matrica odgovornosti SPJ Gotovinske operacije (operativna matrica)

Kao primjer operativne matrice odgovornosti prikazat ćemo matricu odgovornosti Strateške poslovne jedinice Gotovinske operacije.

Funkcije koje matrica obuhvaća odnosno radna mjesta su: Predsjednik uprave, Direktor SPJ gotovinskih operacija, Pomoćnik direktora SPJ gotovinskih operacija, Voditelj odjela gotovinskih operacija, zamjenik voditelja odjela gotovinskih operacija, viši referent u gotovinskim operacijama, referent u gotovinskim operacijama i tehničar.


U drugom dijelu matrice su obuhvaćene aktivnosti i svakoj aktivnosti i funkciji je dodijeljena odgovornost. Odgovornosti su podijeljene na :

- odgovoran za izvršenje (O/I)
- odgovoran za kontrolu (O/K)
- suodgovoran za izvršenje (S/I)
- informiran, kada za to postoji potreba (I)

Uzmimo na primjer radno mjesto Voditelje odjela gotovinskih operacija. Voditelj odjela je odgovoran za izvršenje za aktivnosti praćenja i analiziranja ostvarenja poslovnog plana, rukovođenje i upravljanje ljudskim i materijalnim resursima, provedbu stručne edukacije djelatnika, obavljanje poslova u skladu s propisima i zakonskom regulativom, organiziranje pravilne i potpune primjene radnih uputa i procedura te nadzor nad njihovim provođenjem, održavanje i ažuriranje dokumentacije sustava kvalitete u području nadležnosti, praćenje i ocjenjivanje rada i poslovnih rezultata radnika, rukovođenje i koordiniranje izvršenja dnevno operativnih poslova i ispravnosti provođenja poslovnih procesa i dokumentacije sukladno Radnim uputama i procedurama, zaprimanja i izrade dokumentacije, pripreme, obavljanje brojanja, sortiranja i pakiranja gotovog novca te izvršavanje primopredaje gotovog novca od ovlaštenih radnika Gotovinskog centra i ovlaštenih korisnika usluga, poslove izdavanja, prijema, skladištenja sigurnosnih vrećica i vezica te vođenje propisanih evidencija, prikupljanja informacija i dokumentacije kod utvrđivanja štetnih događaja. Suodgovoran za izvršenje je za aktivnosti definiranja metodologije za nove proizvode i unaprjeđenje postojećih te pružanja podrške korisnicima, dok je informiran za aktivnosti praćenja zakonske regulative, održavanja i redovne tehničke kontrole ispravnosti opreme, organizaciju i izvršenje izvanrednog premještanja opreme, obavljanja kontrole, administracije i nadzor redovnih i periodičnih servisa opreme, izradu i dostavu radnih naloga o obavljenim poslovima te evidentiranje stanja rezervnih dijelova blagajničko trezorske opreme i izrade prijedloga nabave rezervnih dijelova.

Matricu odgovornosti (operativnu) dobije svaki zaposlenik odjela gotovinskih operacija i svojim potpisom ovjerava Izjavu da je upoznat sa sadržajem Matrice. Također Matrica je obješena na oglasnoj ploči odjela na uvid svim zaposlenicima.

Slika 5. Matrica odgovornosti

 MATRICA ODGOVORNOSTI Strateška poslovna jedinica Gotovinske operacije									
FUNKCIJA AKTIVNOST		Predsjednik Uprave	Direktor Strateške poslovne jedinice gotovinske operacije	Pomoćnik direktora Strateške poslovne jedinice gotovinske operacije	Voditelj odjela gotovinskih operacija	Zamjenik voditelja odjela gotovinskih operacija	Viši referent u gotovinskim operacijama	Referent u gotovinskim operacijama	Tehničar
Sudjeluje u izradi prijedloga poslovnog plana s planskim veličinama		O/I	O/I	-	-	-	-	-	-
Praćenje i analiziranje ostvarenja poslovnog plana		O/K	O/I O/K	O/I	O/I	O/I	-	-	-
Rukovođenje i upravljanje ljudskim i materijalnim resursima		O/K	O/I	O/I	O/I	O/I	-	-	-
Praćenje zakonske regulative		I	O/I	O/I	I	I	-	-	-
Definiranje metodologije za nove proizvode i unaprjeđenje postojećih te pružanje podrške korisnicima		I	O/I O/K	S/I	S/I	S/I	-	-	-
Provedba stručne edukacije djelatnika		I	O/K	O/I	O/I	O/I	-	-	-
Izrada analiza i poslovnih pokazatelja		I	O/K	O/I	-	-	-	-	-
Obavljavanje poslova u skladu sa propisima i zakonskom regulativom		I	O/I O/K	O/I	O/I	O/I	O/I	O/I	-

Izvor: interni dokument Fina GS

6.1. Dokumentacija

Dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom u Fina GS određena je zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2015 i važećim nacionalnim i strukovnim propisima i normama te je u skladu sa važećom zakonskom regulativom i važećom internim aktima i pravilnicima.

Dokumentacija sustava kvalitete podijeljena je na tri razine:

1. Dokumentacija prve razine: ovu razinu čini Priručnik kvalitete i Knjiga procesa
2. Dokumentacija druge razine: Procedure

3. Dokumentacija treće razine: sadržane su sve Radne upute, kontrolni popisi obrasci, zapisi te ostala operativna i poslovna dokumentacija

Označavanje dokumentacije je propisano Radnom uputom za izradu i oblikovanje dokumentacija sustava kvalitete.

6.2. Upravljanje dokumentacijom

Inicijator izmjene postojeće dokumentacije kvalitete može biti svaki radnik Fina GS. Izrada i uvođenje novog dokumenta provodi se prema Radnoj uputi za izradu i oblikovanje dokumentacije kvalitete

Za izmjenu postojeće dokumentacije kvalitete potrebno je ispuniti Zahtjev za izmjenu postojećeg dokumenta. Voditelj područja ispituje opravdanost zahtjeva i potrebnih aktivnosti da bi se zahtjev odobrio. Zahtjev može biti ili odobren ili odbijen. Dokumenti kvalitete koji više nisu na snazi odnosno izdana je nova verzija tog dokumenta, čuva se trajno uz Zahtjev za izmjenu dokumentacije kod vlasnika dokumenta ili kod Specijalista za sustav kvalitete i označava se rukom sa dvije kose crte i tekстом „nevažeće“.

7. Audit

Pojam audit podrazumijeva sustavan, neovisan i dokumentiran proces prikupljanja i vrednovanja objektivnih dokaza o ispunjenju i zadovoljenju kriterija prema kojima se audit provodi. (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/audit>, 17. 5. 2018.)

Audit se može odnositi na provjeru komplementarnosti odnosno postoje li uspostavljene propisane procedure i pravila i na provođenje aktivnosti sukladno pravilima.

Auditom se ocjenjuje prikladnost i učinkovitost sustava, procesa ili proizvoda te se utvrđuje je li sukladan zahtjevima normi i pravila na kojima se temelji. Ocjenjivanje se provodi prikupljanjem objektivnih dokaza. Rezultat audita je izvještaj i očekuje se da auditirana organizacija provede analizu rezultata audita te provede odgovarajuće aktivnosti koje mogu biti: popravci i korektivne radnje, preventivne radnje i aktivnosti na poboljšanju sustava, procesa ili proizvoda (Lazibat, 2009., 190-191.)

Postoje tri temeljne vrste audita:

- a) Audit prve strane
- b) Audit druge strane i
- c) Audit treće strane

Audit prve strane je onaj koji je iniciran, organiziran i proveden od strane same organizacije. Takve audite provode stručne osobe koje su neovisne od područja koje auditiraju, a glavni cilj je utvrđivanje stupnja do kojeg uspostavljeni sustav upravljanja zadovoljava kriterije postavljene referentnom normom i internom dokumentacijom upravljanja kako bi se osiguralo postojano funkcioniranje i poboljšavanje istog. (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/audit>, 17. 5. 2018.)

Audit druge strane provodi se od strane organizacije kupca odnosno subjekta koji djeluje u njegovo ime. Temelje se na ugovorima između kupca i dobavljača, a proizvod ili usluga se isporučuje ili će biti isporučen. Audit druge strane se provodi nakon što je ugovor potpisan. (Lazibat, 2009., 196.)

Audit treće strane provode akreditirane certifikacijske tvrtke i zakonodavna tijela. Audit (treće strane) koji se provodi u certifikacijske svrhe uvijek su audit usklađenosti sustava odnosno usmjereni su na proizvode i usluge te procese kako bi utvrdila usklađenost sa zahtjevima sustava. (Lazibat, 2009., 197.)

Iz ovog proizlazi da se audit može podijeliti na interni (audit prve strane) i eksterni (audit druge i treće strane)

7.1. Interni audit u Fina GS-u

Specijalist za sustav kvalitete u Fina GS educira interne auditore temeljem norme ISO 19001:2011 Smjernice za audit sustava upravljanja.

Educirani interni auditori su odgovorni provesti audit u skladu sa definiranim programom, planovima i ciljevima. Moraju voditi jasne i čitke zapise te dokumentirati i izraditi pojedinačne izvještaje. Također moraju izvještavati točno i istinito na temelju činjenica ali i poštivati povjerljivost prikupljenih podataka tijekom internog audita.

Specijalist za sustav kvalitete u Fina GS je odgovoran za planiranje internih audita na način da svaki segment sustava bude auditiran najmanje jednom godišnje. On priprema Program internih audita kvalitete (koji odobrava Predsjednik uprave) i vrši odabir članova audit tima. Odgovoran je također za praćenje provedbe popravnih mjera i za nadzor provedbe zaključaka i preventivnih mjera. Nadalje, specijalist za kvalitetu koordinira aktivnosti vezane za eksterni audit i rješava nejasnoće iz izvještaja sa internog audita.

Rukovoditelji auditiranih područja su odgovorni da na temelju utvrđenih nesuglasnosti definiraju popravne mjere i rokove za provedbu tih mjera i da postupaju temeljem preporuke navedenih u Izvještaju sa internog audita.

Fina GS inicira provedbu internih audita sustava upravljanja kvalitetom u svrhu postizanja kvalitetnog i nepristranog nadzora i poboljšanja sustava kvalitete. Internim auditom provjerava se da li se ispunjavaju zahtjevi norme ISO 9001, ispunjavaju li se postojeće zakonske

regulative, jesu li definirani zahtjevi sustava kvalitete ispunjeni i djelotvorno implementirani i održavani te da li se izvršavaju kako je propisano.

Provođenje internih audita tijekom godine se utvrđuje temeljem obrasca Program internih audita koji priprema Specijalist za sustav kvalitete. Program internih audita odobrava Predsjednik Uprave, a rezultati internih audita predstavljaju ulazne podatke za Upravinu ocjenu sustava.

Interni audit sustava upravljanja kvalitetom se može provesti nad cjelokupnim sustavom kvalitete gdje se provjerava sukladnost sustava upravljanja kvalitetom sa zahtjevima norme ISO 9001:2015, usvojenom Politikom kvalitete i važećim Priručnikom kvalitete. Također interni audit se može provesti nad jednim dijelom sustava prilikom kojeg će se provjeravati pojedine funkcije u Fina GS i prilikom promjena u organizacijskoj strukturi.

Interni auditor dogovara termin provedbe plana internog audita sa rukovoditeljem auditiranog područja. U planu se točno definiraju vremena, kriteriji i sugovornici u internom auditu. Dužnost internog auditora je da rukovoditelje organizacijskih jedinica upozna s Planom internog audita i njihovima zadacima u okviru tog Plana najmanje dva dana prije provedbe audita.

Provođenje internog audita podrazumijeva provjeru usklađenosti cijelog ili dijela sustava. Provjera usklađenosti najčešće se provodi kroz intervju s radnicima, provjeru stanja i postavki sustava te uvidom u postojeću dokumentaciju. Audit na lokaciji auditiranog područja obuhvaća uvodni sastanak, prikupljanje dokaza internog audita, utvrđivanje nalaza internog audita, pripreme članova tima za završni sastanak i završni sastanak.

Uvodnom sastanku prisustvuju svi članovi aduti tima i svi sugovornici iz procesa koji se auditira. Voditelj audit tim objašnjava segmente Plana internog audita, način rada i termine za pojedine aktivnosti. Utvrđuju se pojedinosti oko organiziranja provođenja internog audita i dogovara vrijeme završnog sastanka. Nakon toga kreće interni audit.

Slika 6. Plan internog audita Fina GS

		Plan internog audita 2017. PODRUŽNICE	
Interni auditor (broj)	xxx		
Norma po kojoj se auditira	ISO 9001:2015		
Datum održavanja audita	13.04.2017.		
Auditor	2		2
Lokacija	Rijeka		
Vrijeme			
Sugovornici	Voditelj odjela GO xxx		Voditelj odjela DVP xxx
Auditirana organizacijska jedinica			
Odjel gotovinskih operacija	X		
Odjel distr. vrijednosnih pošiljki			X
Odjel tjelesne zaštite			
Odjel facility menadžmenta			
Služba prodaje			
4. Kontekst organizacije			
4.1 Razumijevanje organizacije i njezina konteksta	X		X
4.2. Razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana	X		X
5. Vodstvo			
5.1.1 Općenito	X		X
5.1.2 Usmjerenost na klijenta	X		X
5.2 Politika kvalitete	X		X
5.3 Uloge, odgovornosti i ovlaštenja u organizaciji	X		X
6. Planiranje			
6.1 Mjere za poduzimanje koraka povezanih sa rizicima i prilikama	X		X
7. Podrška			
7.1 Resursi	X		X
7.1.2 Ljudi	X		X

		Plan internog audita 2017. PODRUŽNICE	
7.1.5 Resursi za praćenje i mjerenje	X		X
7.1.5.2 Mjerna sljedivost	X		X
7.4 Komunikacija	X		X
7.5 Dokumentirane informacije	X		X
8. Radni proces			
8.1. Operativno planiranje i nadzor	X		X
8.2 Zahtjevi za usluge			
8.5. Pružanje usluga			
8.5.1 Nadzor nad pružanjem usluga	X		X
8.5.5 Radnje nakon isporuke			
9. Vrednovanje mjerljivih rezultata			
9.1.2 Zadovoljstvo klijenata	X		X
9.1.3 Analiza i vrednovanje	X		X
10. Poboljšavanje			
10.2 Nesukladnost i popravna radnja	X		X
10.3 Trajno poboljšavanje	X		X

Izradila 29.03.2017.

xxx , Specijalist za sustav kvalitete

Izvor: Interni dokument Fina GS

Po završetku internog audita auditor sustava sastavlja sljedeće zapise: Izvještaj o provedenom auditu, Nesukladnosti odnosno popravne mjere ukoliko su pronađene i Bilješka o provedenom intervjuu. Završni sastanak se održava kako bi se auditiranim izložili nalazi i zaključci audita.

Rezultate provedenog audita Specijalist za kvalitetu navede u Izvještaju o provedenom auditu koji ide na znanje Predsjedniku uprave, rukovoditeljima područja i auditiranim stranama.

Sva dokumentacija s internih audita čuva se kod Specijaliste za sustav kvalitete i korištenje istih je pod nadzorom Specijaliste. Dokumentacija koja se trajno čuva je Programa internih audita, Plan internih audita, Izvještaj o provedenom auditu i Zapis nesukladnosti i popravnih mjera. Jedini dokument koji se ne čuva trajno je Bilješka o provedenom intervjuu. Vrijeme čuvanja tog dokumenta je tri godine. (Interni dokumenti Fina GS)

7.2. Audit dobavljača

Fina GS inicira provedbu auditi dobavljača kako bi se stabilizirali procesi pružanja usluge i poboljšava konkurentnost organizacije.

Ovim auditom procjenjuje svoje dobavljača te se usredotočuje na njihov napredak, identificira prikladne dobavljače, priprema promjene dobavljača te ocjenjuje jednokratne dobavljače.

Provođenje audita dobavljača utvrđuje se temeljem obrasca Program audita dobavljača koji priprema Specijalist za sustav kvalitete, a odobrava ga predsjednik Uprave. Program se priprema na kraju svake godine za sljedeću kalendarsku godinu, a po potrebi se revidira. Revizija Programa može obuhvaćati nove aktivnosti ili izmjene postojećih aktivnosti radi usuglašavanja stvarnog stanja i potreba, a priprema je Specijalist za sustav kvalitete.

Priprema audita dobavljača provodi se na način da auditor dobavljača dogovara termin provedbe Plana audita dobavljača sa rukovoditeljima auditiranog područja. U Planu se točno

definira vrijeme, kriterij audita, odgovornosti i sugovornici u audita dobavljača. Auditor je dužan rukovoditelje auditiranih područja upoznati sa Planom i odgovornostima.

Provjera najčešće podrazumijeva provjeru usklađenosti sa zahtjevima norme ISO 9001:2015, zakonskim ili internim propisima, kao i stupanj zadovoljstva Fina GS-a kao korisnika usluga dobavljača koji se auditira.

O rezultatima provedenog audita dobavljača Specijalist za kvalitetu priprema Izvještaj o provedenom auditu dobavljača za potrebe predsjednika Uprave i auditirane strane gdje se navodi datum i vrijeme audita, audit tim, provjeravani dokumenti te nalazi po svim provjeravanim elementima. (Interni dokument Fina GS)

8. Upravljanje popravnim mjerama

Popravna mjera se može pokretati kada se otkriju nesukladnosti prema zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom. Cilj popravne mjere je uklanjanje i sprječavanje ponovnog pojavljivanja nesukladnosti.

Nesukladnost podrazumijeva nezadovoljenje zahtjeva propisanih normom, dok popravna mjera se odnosi na aktivnost usmjerenu na uklanjanje uzroka utvrđene nesukladnosti.

Nesukladnosti koja se utvrđuje tijekom provođenja internih i eksternih audita sustava kvalitete na završnom se razgovoru prezentiraju voditeljima auditiranog područja te se dogovaraju mjere za otklanjanje i rok u kojem će se mjere poduzeti. Sve to se evidentira u Izvještaju o nesukladnostima, te se taj Izvještaj dostavlja specijalistu za kvalitetu koji obavještava odgovornu osobu odnosno predsjednika Uprave Fina GS-a.

Predsjednik uprave u suradnji sa specijalistom za sustav kvalitete i osobe odgovorne za proces u kojem je nesukladnost od normi utvrđena donosi odluku o pokretanju popravnih mjera te se imenuje odgovorna osoba za definiranje popravnih mjera. Ta odgovorna osoba pravi prijedlog popravnih mjera koji se potom daje predsjedniku Uprave i specijalisti za sustav kvalitete na suglasnost odnosno na usvajanje.

Potom se pokreću aktivnosti popravnih mjera sukladno navedenoj Odluci te se izvješćuje predsjednika Uprave, internog auditora i specijalistu za sustav kvalitete. Kontrolu izvršenja i prikladnosti popravnih mjera provodi interni auditor koji je nesukladnost i evidentirao.

Specijalist za sustav kvalitete prikuplja Izvještaje o nesukladnostima, zapise o provedenim popravnim mjerama te temeljem analize prikupljenih podataka odlučuje i procjenjuje postoji li potreba za pokretanjem preventivnih mjera.

Preventivne mjere su mjere kojima se uklanjaju uzorci moguće nesukladnosti, rizika ili slabosti.

Odluku o preventivnim mjerama donosi Predsjednik Uprave i imenuje se osoba zadužena za definiranje popravnih mjera, njihovu provedbu, kontrolu i izvješćivanje koja mora biti stručna u području u kojem će se provoditi preventivne mjere.

Samu kontrolu provođenja preventivnih mjera provodi neposredni rukovoditelj organizacijskog dijela odnosno direktor strateške poslovne jedinice.

Specijalist za sustav kvalitete je taj koji provjerava rezultate primjene preventivnih mjera, utvrđuje jesu li se pojavile nesukladnosti koje su se htjele izbjeći te o svemu izvještava Predsjednika Uprave. (Interni dokument Fina GS)

9. Zaključak

Fina gotovinski servisi d.o.o. su pozitivan primjer kako izdvajanje jednog dijela poslovanja od matične tvrtke može funkcionirati ukoliko se klijentima i poslovnim partnerima ponudi kvalitetan proizvod i usluga. Da bi organizacija zadržala svoje mjesto na tržištu potreban je stalni razvoj i stalno ulaganje u kvalitetu.

U ovom radu smo iznijeli na koji način se sustav kvalitete implementira u samo poslovanje organizacije. S predanim radom i rukovodstvo i radnici tvrtke osiguravaju razinu kvalitete usluga koja je iznad kvalitete konkurencije. Fina gotovinski servisi d.o.o. je uspostavila, implementirala i održava sustav upravljanja kvalitetom kako bi pokazala svoju sposobnost pružanja usluga koje ispunjavaju zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih strana u poslovnom procesu. Jasno propisani zadaci, odgovornosti i uloge doprinose odgovornom ponašanju svih zaposlenika te isto tako i zadovoljstvu zaposlenika.

Ovako dokumentiran sustav upravljanja kvalitetom omogućava dosljedno pridržavanje zahtjevima normi, zakona i propisa s područja djelovanja organizacije.

POPIS KRATICA

FINA	Financijska agencija
FINA GS	Fina gotovinski servisi
IAF	International Accreditation Forum
ISO	International Organization for Standardization
SPJ	Strateška poslovna jedinica

LITERATURA

Knjige

1. Lazibat, T., Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
2. Štajdohar-Pađen, O., Plivat s ISO-om i ostati živ, Kigen, Zagreb, 2009.

Internet izvori:

1. Bureau veritas, www.bureauveritas.hr/, 20. 5. 2018.
2. Fina gotovinski servisi d.o.o., www.finags.hr, 5. 5. 2018.
3. Hrvatska enciklopedija, www.enciklopedija.hr, 4. 5. 2018.
4. ISO – International organization for standardization, www.iso.org, 11. 5. 2018.
5. Kagor d.o.o, <http://kagor.hr>, 11. 5. 2018.
6. Svijet kvalitete, www.svijet-kvalitete.com, 17. 5. 2018.

Članci:

1. Britvić, J., Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, Praktični menadžment, vol. 2, 2011., br. 2, 72-80., <http://hrcak.srce.hr/file/107058>, 11. 5. 2018.

Ostali izvori:

1. Dokumentacija tvrtke Fina gotovinski servisi d.o.o.

POPIS SLIKA

Slika 1. Organizacijska struktura Fina gotovinski servisi d.o.o.	12
Slika 2. Certifikat ISO 9001:2015	13
Slika 3. Certifikat ISO/IEC 27001:2013	14
Slika 4. Certifikat ISO 14001:2004	15
Slika 5. Matrica odgovornosti.....	21
Slika 6. Plan internog audita	26