



# **PRIRUČNIK SUSTAVA UPRAVLJANJA**

**POSU – 9001:2015**

Kontrolirani primjerak br.: 1

	Ime i prezime	Datum
Izradio		
Pregledao		
Odobrio		



## PRIRUČNIK UPRAVLJANJA KVALITETOM

Verzija: v.1.2.  
(19.01.2022.)

### Povijest izmjena:

Datum	Verzija	Opis izmjene
12.12.2019.	1.0	Prva radna verzija
18.12.2019.	1.1	Ažuriranje Priručnika
19.01.2022.	1.2	Ažuriranje Priručnika



## SADRŽAJ

1. UVOD .....	6
2. PODRUČJE PRIMJENE .....	6
3. POJMOVI I DEFINICIJE.....	6
4. KONTEKST ORGANIZACIJE.....	7
4.1. Vanjski kontekst.....	7
4.2. Interni kontekst .....	7
4.2.1. <i>Povijest i sadašnjost</i> .....	8
4.2.2 <i>Misija i vizija</i> .....	8
4.2.3 <i>Ustrojstvo, djelatnost i poslovanje</i> .....	8
4.2.4 <i>Interni i provedbeni akti</i> .....	9
4.3. Potrebe i očekivanja zainteresiranih strana.....	10
4.4. Opseg sustava upravljanja kvalitetom .....	10
4.5. Sustav upravljanja kvalitetom .....	11
5. VODENJE.....	15
5.1. Vođenje i opredjeljenje.....	15
5.1.1. <i>Općenito</i> .....	15
5.1.2. <i>Usmjerenost prema korisnicima usluga</i> .....	15
5.2. Politika kvalitete .....	15
5.2.1 <i>Uspostavljanje politike kvalitete</i> .....	15
5.2.2 <i>Komuniciranje politike kvalitete</i> .....	16
5.3. Organizacijske uloge, odgovornosti i ovlasti.....	16
6. PLANIRANJE .....	16
6.1 Radnje za obradu rizika i prilika .....	16



6.2. Ciljevi kvalitete i planiranje njihova postizanja.....	16
6.3 Planiranje promjena .....	17
7. UPRAVLJANJE RESURSIMA .....	17
7.1. Resursi .....	17
7.1.1 <i>Općenito</i> .....	17
7.1.2. <i>Ljudski resursi</i> .....	17
7.1.3. <i>Infrastruktura</i> .....	18
7.1.4. <i>Radno okruženje</i> .....	18
7.1.5. <i>Resursi za nadzor i mjerenje</i> .....	18
7.1.6. <i>Organizacijsko znanje</i> .....	18
7.2. Kompetencije .....	18
7.3. Svijest .....	19
7.4. Komunikacija .....	19
7.5. Dokumentirane informacije .....	19
7.5.1 <i>Općenito</i> .....	19
7.5.2 <i>Izrada i ažuriranje</i> .....	19
7.5.3 <i>Upravljanje dokumentiranim informacijama</i> .....	20
8. PROVEDBA.....	20
8.1 Operativno planiranje i nadzor .....	20
8.2 Određivanje zahtjeva za usluge .....	21
8.2.1 <i>Komunikacija s korisnicima i drugim zainteresiranim stranama</i> .....	21
8.2.2. <i>Određivanje zahtjeva koji se odnose na aktivnosti Učilišta</i> .....	21
8.2.3. <i>Ocjena zahtjeva koji se odnose na usluge</i> .....	21
8.3. Projektiranje i razvoj proizvoda i usluga .....	22
8.4 Nadzor vanjskih nabavljenih proizvoda i usluga.....	23
8.4.1 <i>Općenito</i> .....	23



<b>8.4.2 Vrsta i opseg nadzora</b> .....	23
<b>8.4.3 Informacije za vanjske dobavljače</b> .....	24
<b>8.5 Pružanje usluga</b> .....	24
<b>8.5.1. Upravljanje pružanjem usluga</b> .....	24
<b>8.5.2. Identifikacija i sljedljivost</b> .....	25
<b>8.5.3. Čuvanje vlasništva korisnika ili vanjskih dobavljača</b> .....	25
<b>8.5.4 Radnje nakon pružanja usluga</b> .....	25
<b>8.5.5 Upravljanje promjenama</b> .....	25
<b>8.6 Izdavanje usluga</b> .....	25
<b>8.7. Upravljanje nesukladnim procesnim izlazima i uslugama</b> .....	26
<b>9. VREDNOVANJE PERFORMANSI</b> .....	26
<b>9.1 Nadzor, mjerenje, analiza i vrednovanje</b> .....	26
<b>9.1.2 Zadovoljstvo korisnika</b> .....	26
<b>9.1.3 Analiza i vrednovanje</b> .....	26
<b>9.2 Interni audit</b> .....	27
<b>9.3 Ocjena sustava od strane Uprave</b> .....	27
<b>9.3.1 Općenito</b> .....	27
<b>9.3.2. Ulazni podaci za Ocjenu sustava od strane Uprave</b> .....	27
<b>9.3.3. Izlazni podaci Ocjene sustava od strane Uprave</b> .....	28
<b>10. POBOLJŠAVANJE</b> .....	28
<b>10.1. Općenito</b> .....	28
<b>10.2 Nesukladnost i korektivna radnja</b> .....	29
<b>10.3. Kontinuirano poboljšanje</b> .....	29
<b><u>Prilog 1. VEZE I MEDUDJELOVANJE PROCESA UČILIŠTA</u></b> .....	30
<b>Prilog 2. LISTA DISTRIBUCIJE</b> .....	31



## **1. UVOD**

Učilište za poslovno upravljanje (u daljnje tekstu: Učilište) ustanova je za obrazovanje odraslih koja je osnovana 2010. godine te je u stopostotnom vlasništvu Instituta za menadžment, a ima tri zaposlene osobe. Učilište je do sada obrazovalo više od 1.500,00 polaznika na 17 različitih programa. U svojoj ponudi Učilište nudi brojne seminare, tri prekvalifikacijska programa, dvanaest programa usavršavanja i dva programa osposobljavanja. Tijekom programa naši polaznici uče knjiženja konta, preko tajni digitalnog marketinga do najnovijih znanja iz tematike poreza, prodaje, financija i biznisa. Znanja koja stječu na Učilištu, polaznici koriste za napredak i promjene u karijeri.

U sklopu Katedre za Obrazovne programe polaznicima je na raspolaganju širok raspon edukacija s ciljem stjecanja novih vještina i znanja te s pravom upisa novostečenog zvanja u radnu e-knjžicu.

U sklopu Katedre za prekvalifikaciju i srednjoškolsko obrazovanje polaznicima je omogućeno steći novo zanimanje.

## **2. PODRUČJE PRIMJENE SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM**

Priručnik sustava upravljanja kvalitetom odnosi se na sve dijelove i poslovne procese Učilišta.

Iz Priručnika su isključene sljedeće točke:

- točka 7.1.5. Resursi za nadzor i mjerenje - jer Učilište ne posjeduje nadzornu i mjernu opremu i
- točka 8.5.3 Vlasništvo korisnika – Učilište ne koristi vlasništvo korisnika ili vanjskih dobavljača u realizaciji usluga.

## **3. POJMOVI I DEFINICIJE**

Koriste se određeni pojmovi definirani normom ISO 9000:2015, ali i drugi nazivi koji u našem radu imaju određeno značenje. Takvi nazivi navedeni su u procedurama sustava upravljanja.



## 4. KONTEKST ORGANIZACIJE

### 4.1. Vanjski kontekst

Određivanje vanjskog konteksta Učilišta podrazumijeva prihvaćanje svih pitanja koja proizlaze iz zakonskih, tehnoloških, socijalnih, ekonomskih i tržišnih uvjeta odnosno okruženja zbog čega se vanjski kontekst sagledava kroz djelatnost reguliranu, pored ostalog i sljedećim zakonima:

- Zakon o obrazovanju odraslih
- Zakon o radu
- Pravilnik o javnim ispravama u obrazovanju odraslih
- Pravilnik o evidencijama u obrazovanju odraslih
- Pravilnik o izradbi i obrani završnog rada

S obzirom da Učilište godinama posluje pozitivno s konstantnim rastom prihoda, do sada nije bilo potrebe za kreditima banaka ili sličnih investicijskih kuća već se cjelokupan razvoj poslovanja financira iz vlastitih prihoda.

Učilište je u privatnom vlasništvu. Zahtjevi vlasnika se definiraju kroz ciljeve te se kroz godinu prati njihovo ostvarenje o čemu postoje zapisi.

Svakodnevnim razvojem te praćenjem kretanja trendova tržišta svakodnevno se uspješno savladavaju izazovi tržišta tj konkurencije.

Odnos s partnerima reguliran je Ugovorom o poslovnoj suradnji, a s predavačima Ugovorom o djelu.

Politička situacija u zemlji je stabilna te ista nema negativan utjecaj na poslovanje. Česte su izmjene djela zakonodavstva koji se odnosi na administraciju obrazovnih institucija te čije vođenje utječe na smanjenje slobodnog vremena za vođenje djelatnosti.

Učilište kao ekološki osvještana ustanova kreirala je interna pravila brige i zaštite okoliša (npr. odvajanje papira, korištenje platnenih vrećica u promotivne svrhe, definiranje internih pravila s ciljem uštede el. energije, digitalizacija nastave i sl.)

### 4.2. Interni kontekst

Interni kontekst su sva pitanja vrijednosti, kulture, znanja i performansi Učilišta, a sagledavaju se od osnivanja do aktualnog stanja u poslovanju.



#### **4.2.1. Povijest i sadašnjost**

Učilište je privatna tvrtka osnovana osnovana 2010. godine te je u stopostotnom vlasništvu Instituta za menadžment, a ima tri zaposlene osobe. Godišnji promet i dobit vidljivi su u internim računovodstvenim dokumentima tvrtke kao i na najavnim portalima gdje su takvi podaci javno dostupni (npr. portal Poslovna Hrvatska).

#### **4.2.2 Misija i vizija**

##### **Misija**

Naša je misija pružiti našim klijentima partnerski odnos kroz istraživanje, praksu, razvoj, obrazovanje, razmjenu znanja i iskustava uz razvijanje i promicanje najviših etičkih standarda. To činimo kroz niz usluga u poslovanju te organizacijom seminara, treninga i istraživanja, uz potporu naših partnera.

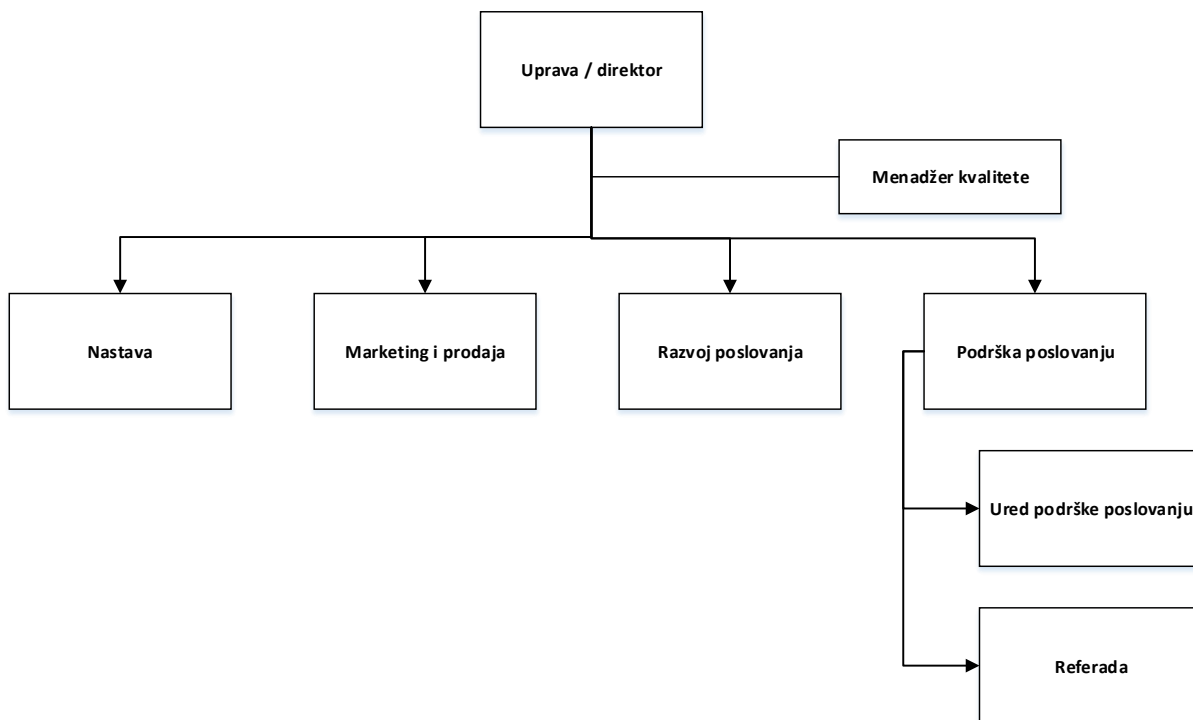
##### **Vizija**

Naš je cilj izgraditi bolje menadžere i lidere za naše društvo.

#### **4.2.3 Ustrojstvo, djelatnost i poslovanje**

U nastavku se nalazi organizacijska shema Učilišta:





Slika 1. Organizacijska shema Učilišta

Poslovni procesi Učilišta kao i veze između istih definirani su u Prilogu 1. ovog Priručnika.

#### 4.2.4 Interni i provedbeni akti

Interni akti Učilišta jesu:

- Uredski pravilnik
- Pravilnik o godišnjim odmorima
- Pravilnik o organizaciji
- Opis posla\_Koordinator nastave
- Opis posla\_Specijalist prodaje
- Opis posla\_Voditelj marketinga i prodaje
- Opis posla\_Voditelj nastave
- Opis posla\_Voditelj referade
- Opis posla\_Voditelj ureda



Osnovne usluge Učilišta vidljive su kroz Procedure u kojima su opisani poslovni procesi. Poslovnim procesima definirani su svi resursi koji se koriste u realizaciji usluga (zaposlenici, oprema).

Glavni dobavljači definirani su *Listom odobrenih dobavljača* te se isti svake godine ocjenjuju prema unaprijed definiranim kriterijima.

Proizvodi, usluge i materijali koji se nabavljaju definirani su potrebama Učilišta kako bi svakodnevni rad bio moguć.

Zakonski okvir koji se primjenjuje tijekom realizacije usluga definiran je točkom 4.1 ovog Priručnika.

Prihodi od usluga vidljivi su kroz računovodstvene rezultate poslovanja Učilišta.

Učilište provodi zaštitu na radu te ima imenovanog zakonskog zastupnika, odnosno povjerenika zaštite na radu o čemu postoji dokumentacija o godišnjim pregledima.

#### **4.3. Potrebe i očekivanja zainteresiranih strana**

Naše zainteresirane strane jesu korisnici, zaposlenici, dobavljači, lokalna zajednica te vlasnici i dioničari.

Interne zainteresirane strane jesu naši zaposlenici, a njihovi zahtjevi proizlaze iz opisa poslova u njihovoj domeni.

Vanjske zainteresirane strane jesu korisnici, predavači i partneri, a njihovi zahtjevi definirani su Ugovorima.

Naši korisnici su fizičke i pravne osobe zainteresirane za stjecanje novih znanja i vještina.

Zahtjevi vlasnika vezano za dobit, transparentnost i sl. definirani su internim odlukama vlasnika na temu prava isplate dobiti.

Kvalitetu poslovanja pratimo samo-analizom: novim ugovorima, rastom i zadovoljstvom mreže korisnika te rastom prihoda.

#### **4.4. Opseg sustava upravljanja kvalitetom**

Područje primjene, odnosno opseg sustava upravljanja kvalitetom definiran je unutar točke 2 ovog Priručnika:



Usluge usavršavanja, prekvalifikacije i poslovnog savjetovanja, definiran je i unutar točke 2 ovog priručnika.

U opseg ulaze svi ključni poslovni procesi Učilišta:

- marketing i prodaja,
- nastava.

Organizacijske jedinice koje su u opsegu:

- nastava,
- marketing i prodaja,
- razvoj poslovanja i
- podrška poslovanju.

U opseg su uključeni svi zaposlenici unutar prethodno definiranih organizacijskih jedinica, bez obzira na vrstu ugovora o radu.

Organizacijska struktura Učilišta prikazana je u točki 4.3.2. ovog Priručnika.

Lokacije u opsegu:

- Draškovićeva 55, Zagreb
- Branimirova 25, Zagreb

U opseg je uključena sva oprema koja podupire gore navedene procese.

Zainteresirane strane opisane su u točki 4.3. ovog Priručnika.

#### **4.5. Sustav upravljanja kvalitetom**

Učilište ima uspostavljen, dokumentiran i implementiran sustav upravljanja kojeg redovito održava i neprestano poboljšava. Ovaj sustav je uspostavljen tako da zahtjevi korisnika, norme, zakonski i podzakonski propisi predstavljaju ulaznu vrijednost, a usluga sukladna tim zahtjevima predstavlja izlaznu vrijednost, tj. rezultat.

Učilište je utvrdilo procese koji su potrebni za sustav upravljanja i njihovu primjenu u organizaciji. Također su određeni kriteriji i metode za osiguranje učinkovitog odvijanja i upravljanja tim procesima. Proces se nadziru, mjere i analiziraju te se provode postupci koji su nužni za ostvarivanje planiranih rezultata za neprekidno poboljšanje tih procesa.



U cilju pružanja vrhunske kvalitete naših usluga te dostizanja cjelokupne kvalitete poslovanja Učilišta uvodi se cjeloviti sustav upravljanja kvalitetom po međunarodnoj normi ISO 9001:2015.

Ovaj Priručnik sustava upravljanja kvalitetom služi kao dokaz da je Učilište uvelo takav sustav te da je ovaj vršni dokument izraz opredjeljenja Uprave politici upravljanja temeljenoj na procesnom pristupu pri razvoju, primjeni i poboljšavanju učinkovitosti i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom.

Svrha ovog Priručnika je:

- opisati sustav upravljanja primijenjen u Učilištu,
- prikazati kako su zahtjevi norme ISO 9001:2015 implementirani u Učilištu i
- prikazati sustav upravljanja korisnicima naših usluga, partnerskim organizacijama i neovisnom procjenitelju.

Ovaj Priručnik se provjerava prema godišnjem planu internih provjera (najmanje jednom godišnje), a dopunjava se po potrebi kada se provjerom poslovnih procesa ustanovi potreba za dopunom.

Priručnik se distribuira isključivo u kontroliranom obliku.

Kontrolirani primjerak Priručnika sustava upravljanja (papirnati medij) označen je crvenom oznakom «Kontrolirani primjerak br. » i parafiran od menadžera kvalitete.

Procedurama sustava upravljanja upotpunjuju se elementi sustava upravljanja kvalitetom određeni Priručnikom. One precizno definiraju tko, što, kako, kada i čime čini u Učilištu, kako bi sustav upravljanja bio učinkovit. U sustavu upravljanja koriste se još i zapisi.

## **Upravljanje rizicima poslovnih procesa Učilišta**

Razmišljanje na temelju rizika omogućuje organizaciji uspostavu pravodobnih aktivnosti koje će spriječiti nastanak događaja koji nepovoljno utječu na ostvarenje poslovnih ciljeva.

Rizik je utjecaj neizvjesnosti na očekivani rezultat, rizik je mogućnost nastanka događaja koji nepovoljno utječe na ostvarenje ciljeva (strateških i operativnih), ali rizik su i propuštene prilike.

Inherentni (bitan, svojstven) rizik procesa definira se kao mogući:

- rizik ostvarivanju misije, općih i specifičnih ciljeva organizacije,
- rizik pojave neučinkovitosti i nedjelotvornosti,



- rizik nepridržavanja zakona, politika i procedura,
- rizik netočnog evidentiranja finansijskih i drugih ključnih podataka,
- rizik netočnog izvještavanja,
- i dr.

Pri analiziranju inherentnog rizika moraju se uzeti u obzir sljedeći čimbenici:

- vrijednosna značajnost,
- nabava,
- učinak izvan organizacije.

Strateška područja rizika jesu:

- ugled,
- financije i imovina,
- pružanje usluga (ljudi i informacije),
- ciljevi i trajnost poslovanja.

Primjeri rizika s kojima se suočava Učilište jesu:

- gospodarske promjene (niži rast, ograničena kvaliteta postojećih usluga),
- propusti predavača,
- neodgovarajuće vještine ili kompetentnost predavača,
- neadekvatni standardi kvalitete.

Rizike dijelimo na:

- vanjske (geopolitički, ekonomski, političke odluke Vlade RH, EK, vanjski partneri: građani, mediji) i
- unutarnje (zaposlenici i predavači te njihove kompetencije, zakonitost, planiranje i operativni procesi, financije, sustavi podrške, komunikacija).

Rizike se sagledava kroz vjerojatnost nastanka toga događaja i njegovog učinka na ostvarenje poslovnih ciljeva.

**Vjerojatnost nastanka rizika (V) procjenjujemo na temelju prethodnog iskustva i prosudbe:**

Vjerojatnost	Opis
3 visoka	Očekuje se da će se navedeni događaj dogoditi u većini slučajeva.
2 srednja	Događaj se može pojaviti.
1	Nastanak događaja nije vjerojatan.



niska

**Procjena učinka rizika (P) na ostvarenje ciljeva:**

Učinak	Opis
3 velik	Prekid pružanja usluga, veliki financijski gubici, gubitak povjerenja korisnika.
2 srednji	Prekid samo nekih aktivnosti unutar procesa, značajni financijski gubici, utjecaj na ciljeve manjeg značaja.
1 mali	Minimalni financijski gubici.

Istovremeno, razmišljanje na temelju rizika nameće potrebu upravljanja rizicima (utvrđivanje rizika - procjena rizika – postupanje po rizicima – praćenje i izvještavanje).

Utvrđivanje najznačajnijih rizika kojima moramo upravljati podrazumijeva prethodnu procjenu ukupne izloženosti riziku koja predstavlja ponderiranu vrijednost vjerojatnosti nastanka rizika i procjene učinka rizika na ciljeve (V x P).

<b>U Č I N A K</b>	<b>3 velik</b>	3	6	9
	<b>2 srednji</b>	2	4	6
	<b>1 mali</b>	1	2	3
		<b>1 niska</b>	<b>2 srednja</b>	<b>3 visoka</b>
		<b>VJEROJATNOST</b>		

Rizik se prihvaća bez daljnjih analiza	Vlasnik rizika donosi odluku o prihvaćanju rizika i potrebi provedbe cost-benefit analize	Rizik ulazi u obradu rizika
--	---	-----------------------------



Zadaća Učilišta je da svake godine revidira popis rizika pojedinog procesa te da internim auditom utvrdi jesu li se rizici u prethodnom razdoblju realizirali i ugrozili poslovne ciljeve.

Korektivnim radnjama potrebno je sprječavati njihovu realizaciju. Kategorizacija rizika prema poslovnim procesima definirana je u *Izvešću o procjeni i obradi rizika*.

## **5. VOĐENJE**

### **5.1. Vođenje i opredjeljenje**

#### **5.1.1. Općenito**

Uprava se obvezala na predanost primjeni sustava upravljanja kvalitetom te kontinuiranom unaprjeđenju njegove djelotvornosti što je pokazala uspostavom politike i ciljeva sustava upravljanja, obavješćivanjem zaposlenika o važnosti zadovoljenja zahtjeva korisnika i zakonskih zahtjeva, provođenjem ocjena od strane Uprave na način opisan u ovom Priručniku te osiguravanjem resursa za ostvarenje postavljenih ciljeva i zadovoljenje potreba korisnika.

#### **5.1.2. Usmjerenost prema korisnicima usluga**

Korisnici usluga Učilišta jesu fizičke i pravne osobe zainteresirane za stjecanje novih znanja i vještina.

Uprava svojim svakodnevnim djelovanjem osigurava visok stupanj usluge svim korisnicima te osigurava da su njihovi zahtjevi utvrđeni i ispunjeni.

Metoda kojom se prati sustav kvalitete Učilišta je analiza informacija vezanih uz zadovoljstvo korisnika, tj. da li je prema mišljenju korisnika Učilište ispunilo zahtjeve u potpunosti. Informacije o zadovoljstvu se prikupljaju putem anketnih upitnika. Pokazatelj zadovoljstva korisnika vidljiv je i prati se kroz nove upite.

Zainteresirane strane, čije se zahtjeve, potrebe i očekivanja identificira u sustavu upravljanja kvalitetom definirane su u točki 4.3. ovog Priručnika.

Zadovoljstvo svih zainteresiranih strana analizira se jednom godišnje kroz Ocjenu sustava od strane Uprave.

### **5.2. Politika kvalitete**

#### **5.2.1 Uspostavljanje politike kvalitete**



Uprava koristi Politiku sustava upravljanja kvalitetom kao polazište za vođenje organizacije prema što većim učincima i kontinuiranom poboljšanju.

Uprava je definirala Politiku sustava upravljanja sukladnu s vizijom i poslovnim politikom kojom osigurava okvir za definiranje i ocjenu ciljeva. Upućuje na potrebu stalnog vlastitog razvoja, zadovoljenje očekivanja korisnika kao i na učinkovito upravljanje poslovnim procesima.

Barem jednom godišnje, prilikom provjere sustava upravljanja kvalitetom u obliku svoje ocjene, Uprava razmatra ovu politiku te ju prema potrebi revidira.

### **5.2.2 Komuniciranje politike kvalitete**

Uprava je osigurala da su svi zaposlenici upoznati s *Politikom upravljanja kvalitetom* tako što je objavljena na serveru u folderu «ISO9001».

### **5.3. Organizacijske uloge, odgovornosti i ovlasti**

Sve odgovornosti i ovlasti u Učilištu su striktno definirane i vidljive iz organizacijske sheme, pregleda poslovnih procesa i opisa radnih mjesta.

Uprava je imenovala menadžera kvalitete koji ima odgovornost za uspostavu, primjenu i održavanje sustava upravljanja sukladno sa zahtjevima norme ISO 9001:2015, izvješćivanje Uprave o uspostavi i unaprjeđenju sustava upravljanja kvalitetom te podizanju svijesti kod zaposlenika o potrebama trajnog unaprjeđenja.

## **6. PLANIRANJE**

### **6.1 Radnje za obradu rizika i prilika**

Prilikom uvođenja sustava upravljanja kvalitetom Učilište je identificiralo ključne poslovne procese kao i vlasnike istih. Svaki vlasnik prepoznao je rizike koji su povezani za određeni proces i definirao radnje kojima se rizici mogu umanjiti.

Jednom godišnje tijekom internog audita i donošenja Ocjene sustava od strane Uprave revidiraju se rizici poslovnih procesa.

### **6.2. Ciljevi kvalitete i planiranje njihova postizanja**

Ciljevi sustava upravljanja kvalitetom su mjerljivi i u skladu s definiranim politikom, a jednom godišnje u sklopu ocjene sustava od strane Uprave procjenjuje se ostvarenje definiranih ciljeva te ih se po potrebi revidira.





### 6.3 Planiranje promjena

Promjenama unutar Učilišta upravlja se na način da se za svaku promjenu vodi službena dokumentacija (putem e-maila i zapisa koji se kreiraju nakon završenih sastanaka). Promjene mogu inicirati svi zaposlenici na način da upute e-mail ravnateljici s opisom promjene ili sazovu sastanak na temu promjene.

Promjenu odobrava ravnateljica putem e-maila ili usmenom potvrdom na sastanku te nadzire njezinu implementaciju.

## 7. UPRAVLJANJE RESURSIMA

### 7.1. Resursi

#### 7.1.1 Općenito

Ravnateljica Učilišta identificira višegodišnje i godišnje zahtjeve u odnosu na resurse potrebne u sustavu upravljanja kvalitetom i provodi mjere njihovog osiguranja.

Osiguranje svih potrebnih resursa podjednako se odnosi na:

- osiguranje potrebnih financijskih sredstava,
- osiguranje kvalificiranog osoblja,
- potrebnu vlastitu izobrazbu i
- osiguranje potrebne opreme (računalna i programska oprema, literatura i dr.).

#### 7.1.2. Ljudski resursi

Uprava osigurava da su zaposlenici kompetentni u smislu odgovarajuće izobrazbe, obuke, vještina i iskustva na način da:

- su provjerene kompetencije koje zaposlenici moraju zadovoljavati te u skladu s tim odabire kadrove kroz intervjuiranje (Opisi radnih mjesta),
- planira i provodi odgovarajuću izobrazbu, bilo internu ili izvan Ustanove kako bi zaposlenici stekli potrebnu razinu stručnosti za obavljanje poslova koji utječu na sukladnost sa zahtjevima usluge. Izobrazba se planira shodno zakonskim obvezama, potrebi posla i inicijativi zaposlenika,
- ocjenjuje učinkovitost provedene izobrazbe (prema uspješnosti rješavanja radnih zadataka i/ili ocjeni radne uspješnosti),



- kontinuirano utječe na svijest zaposlenika o njihovoj ulozi i odgovornosti za postizanje ciljeva razvoja organizacije (usmena ili pismena raspodjela radnih zadataka),
- održava zapise o izobrazbi, treninzima, vještinama i iskustvu (u osobnim dosijeima zaposlenika čuvaju se kopije certifikata, svjedodžbi i diploma, tokom trajanja njihovog radnog odnosa, a po prestanku radnog odnosa dosjei se čuvaju u arhivi). Dosjei se vode u elektroničkom i fizičkom obliku.

### **7.1.3. Infrastruktura**

Kako bi se uspješno provodili poslovni procesi osigurana je i održavana potrebna infrastruktura koja uključuje: radni prostor, informatičku i komunikacijsku opremu (računala i telekomunikacijska oprema), normalne logističke usluge kao što su održavanje, prijevoz (vozila za poslovne potrebe) i komunikacije (službeni mobiteli koje posjeduju zaposlenici u skladu s potrebama posla).

### **7.1.4. Radno okružje**

Za uspješno provođenje procesa realizacije usluga koje u potpunosti zadovoljavaju zahtjeve korisnika, Učilište je osiguralo i odgovarajuću radnu okolinu koja pozitivno djeluje na motivaciju, zadovoljstvo i sposobnosti zaposlenika. Prostor je zagrijavan.

### **7.1.5. Resursi za nadzor i mjerenje**

Učilište ne koristi opremu za mjerenje i nadzor.

### **7.1.6. Organizacijsko znanje**

Organizacijsko znanje je specifično znanje dobiveno iskustvom koje se koristi za postizanje ciljeva Učilišta, održava se i postiže iskustvom zaposlenika, edukacijama zaposlenika, dokumentacijom te kontaktima s korisnicima, partnerima, predavačima i konzultantima.

Organizacijsko znanje temelji se na:

- internim izvorima – radno iskustvo,
- vanjskim izvorima – znanje dobiveno od drugih (seminari, webinar, kongresi, edukacije i dr.)

## **7.2. Kompetencije**

Kako bi se postigle sve ključne kompetencije zaposlenika utvrdili smo slijedeće:



- definirali smo potrebnu razinu kompetentnosti za svako radno mjesto u pogledu odgovarajućeg školovanja, izobrazbe, vještina i iskustva;
- planira se izobrazba i usavršavanje na svim razinama;
- provodimo vrednovanje učinkovitosti obavljene izobrazbe;
- politikom sustava upravljanja kvalitetom, sa kojom su upoznati svi naši zaposlenici,
- naglašavamo važnost i značenje stalne izobrazbe.

### **7.3. Svijest**

Uprava osigurava da se razvija svijest o zajedničkim ciljevima i potrebi doprinosa svakog pojedinca ostvarenju definiranih ciljeva.

### **7.4. Komunikacija**

Uprava je osigurala prikladne komunikacijske procese putem sastanaka tima koji se odvijaju na tjednoj bazi.

Interna komunikacija zaposlenika odvija se svakodnevno putem e-maila i telefona po potrebi. Sve obavijesti o promjenama i događanjima vrše se usmenim putem ili e-mailom.

### **7.5. Dokumentirane informacije**

#### **7.5.1 Općenito**

Dokumentacija sustava upravljanja sadrži:

- a) politiku i ciljeve sustava upravljanja kvalitetom,
- b) Priručnik sustava upravljanja kvalitetom,
- c) dokumentirane procedure sustava upravljanja kvalitetom i
- d) dokumente, uključujući i zapise, nužne Učilištu za uspješno planiranje, funkcioniranje te nadzor svojih procesa.

Priručnik sustava upravljanja kvalitetom strateški je dokument koji opisuje unutarnju organizaciju rada u Učilištu i definira sustav upravljanja kvalitetom kako bi se ostvarili zahtjevi norme ISO 9001:2015.

#### **7.5.2 Izrada i ažuriranje**

Na dokumente koje zahtijeva sustav upravljanja kvalitetom primjenjuju se postupci upravljanja dokumentiranim informacijama. Postupci uključuju interne i eksterne dokumente.



Procedurom “*Upravljanje dokumentiranim informacijama*” definirana su pitanja vezana za:

- identifikaciju i opis,
- format,
- pregled i odobravanje prikladnosti i primjenjivosti dokumenata i zapisa.

### **7.5.3 Upravljanje dokumentiranim informacijama**

Učilište ima razvijen postupak upravljanja dokumentiranim informacijama (Proceduru “*Upravljanje dokumentiranim informacijama*”) koja se koristi u sustavu upravljanja kvalitetom.

Procedurom se uspostavlja dokumentirani postupak koji definira potrebno upravljanje za:

- odobravanje primjerenosti dokumenta prije objavljivanja,
- pregled i posuvremenjivanje kada je potrebno i ponovno odobravanje dokumenta,
- osiguravanje označavanja izmjena i statusa najnovijeg izdanja dokumenta,
- osiguravanje dostupnosti odgovarajuće verzije dokumenta na mjestu upotrebe,
- osiguranje čitljivosti dokumenta i njihovo brzo prepoznavanje,
- osiguravanje da dokumenti vanjskog porijekla koji su potrebni za planiranje i funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom budu označeni, te da se upravlja njihovom raspodjelom,
- sprječavanje nehotečne primjene zastarjelih dokumenata,
- osiguravanje pohrane dokumenata u pisanom obliku.

## **8. PROVEDBA**

### **8.1 Operativno planiranje i nadzor**

Učilište planira procese potrebne za realizaciju utvrđenih aktivnosti i postavljenih ciljeva, uzimajući u obzir i zahtjeve ostalih procesa sustava upravljanja kvalitetom.

Temeljni dokument za planiranje je Godišnji plan poslovanja.

Prilikom planiranja Učilište utvrđuje:

- zahtjeve korisnika,
- potrebne resurse za provedbu usluga,
- sustav verifikacije i validacije procesa,
- odgovarajuće zapise o realizaciji usluga i ispunjenju zahtjeva.



Opći ciljevi postavljeni su načelno za svaku aktivnost: pravodobna realizacija planiranih aktivnosti i zadataka koji će na optimalni način zadovoljiti iskazane i očekivane zahtjeve korisnika i drugih relevantnih zainteresiranih strana kao i zakonske zahtjeve. Svi zaposlenici Učilišta odgovorni su planirati i pribavljati resurse (stručno osoblje, nova znanja, oprema u najširem smislu) potrebne za postizanje navedenog cilja. Ravnateljica donosi odluku na temelju prijedloga zaposlenika o potrebama resursa.

Nadzorne aktivnosti su sastavni dio planiranja i procesa realizacije, provode se kao interni nadzor i vode se odgovarajući zapisi - Godišnje izvješće o radu, godišnje financijsko izvješće, rezultati praćenja i nadzora procesa.

## **8.2 Određivanje zahtjeva za usluge**

### **8.2.1 Komunikacija s korisnicima i drugim zainteresiranim stranama**

Zahtjevi korisnika definiraju se pismenim ili usmenim upitom. Nakon zaprimanja upita, odgovorna osoba analizira izvedivost realizacije, potpunost i smislenost zahtjeva korisnika i po potrebi usklađuje s korisnikom. Tek nakon provjere od strane odgovorne osobe potvrđuje se realizacija ugovorom.

Zaposlenici Učilišta pri realizaciji usluge mogu uočiti potrebne dodatne zahtjeve koji nisu prepoznati od strane korisnika i nisu definirani upitom, pa se tada, u slučaju da se mogu realizirati bez utjecaja na rokove, razmatraju s korisnikom te se u slučaju suglasnosti, pristupa realizaciji istih. Pri promjeni zakonskih propisa, korisnik daje zahtjev za izmjenom, koji se realizira prema upitu.

Tijekom realizacije usluga i aktivnosti, redovito se komunicira s korisnicima te se sve njihove primjedbe i sugestije uzimaju u obzir. Sve zaprimljene reklamacije arhiviraju se u priručnu arhivu voditeljice ureda podrške poslovanju. Ukoliko su zaprimljene e-mailom ili telefonski, raspoređuju se zaposleniku na čiju aktivnost se reklamacija odnosi te se iste printaju, procesuiraju i arhiviraju.

### **8.2.2. Određivanje zahtjeva koji se odnose na aktivnosti Učilišta**

Učilište provodi i koordinira aktivnosti u pogledu provedbe zahtjeva koji su specificirani ugovorom, pravilima struke, zakonske i regulativne zahtjeve koje se odnose na uslugu te dodatne zahtjeve.

### **8.2.3. Ocjena zahtjeva koji se odnose na usluge**

Učilište kontrolira sve zahtjeve koji se odnose na usluge i osigurava da su:

- a) zahtjevi za uslugu definirani i



b) da je Učilište sposobno zadovoljiti definirane zahtjeve.

## **8.3. Projektiranje i razvoj proizvoda i usluga**

### **8.3.1 Planiranje projektiranja i razvoja**

Projektiranje i razvoj novih usluga Učilišta temelji se na našem strateškom planu, godišnjem planu rada, praćenju novih trendova u području naše djelatnosti, praćenju tržišta i konkurencije i praćenju zahtjeva korisnika.

Ravnateljica na osnovu svih tih izvora analizira problematiku sa drugim zaposlenicima te planira projektiranje i razvoj nove usluge. Određuje se osoba/osobe koje su odgovorne za razvoj nove usluge ili izmjenu i dopunu postojeće. Odredi se i vremenski period do kada razvoj nove usluge mora biti gotov.

### **8.3.2 Ulazni podaci za projektiranje i razvoj**

Osoba/osobe koje razvijaju novu uslugu pripremaju njen razvoj i sastavljaju dokument koji je u osnovi u slobodnoj formi, ali mora sadržavati svrhu nove usluge, osnovu za procjenu potrebe nove usluge i smjernice za razvoj.

### **8.3.3 Rezultati projektiranja i razvoja**

Osoba/osobe koje su određene za razvoj nove usluge izrađuju razvojnu dokumentaciju. U osnovi oblik ove dokumentacije je slobodan ali ona mora sadržavati sljedeće cjeline:

- Naslov
- Naziv nove usluge
- Opis usluge
- Rok primjene nove usluge u poslovni proces

### **8.3.4 Ocjena projektiranja i razvoja**

Ocjena projektiranja i razvoja provodi se kako bi se ustanovilo da su rezultati razvoja nove usluge u mogućnosti udovoljiti postavljenim zahtjevima, te da bi se uočili problemi, ukoliko ih ima, i predložile potrebne radnje za uklanjanje nastalih problema. Ocjena projektiranja i razvoja se radi na sastanku na kojem nositelj razvoja nove usluge iznosi predložena rješenja.

Svi zaposlenici/predavači koji rade na poslovima realizacije usluga daju svoje mišljenje o rezultatima projektiranja i razvoja, a o novoj usluzi se raspravlja i odlučuje je li rezultat projektiranja prihvatljiv ili ga treba još doraditi. Raspravlja se i o mogućim



poteškoćama prilikom realizacije te usluge i načinima na koje bi se one mogle prevladati.

### **8.3.5 Ovjera/verifikacija projektiranja i razvoja**

Nakon svake prezentacije razvoja nove usluge zaključuje se da li su ulazni zahtjevi za projektiranje i razvoj ispunjeni i u kojoj mjeri te može li usluga ispuniti zahtjeve za određenu primjenu. Vrednovanje se radi i na osnovi iskustava iz prijašnjih procesa.

U slučaju da je potrebno nastaviti raditi na ispunjenju zahtjeva za razvojem nove usluge, dogovaraju se daljnje aktivnosti i odgovorne osobe koje će te aktivnosti provesti.

### **8.3.6 Utvrđivanje prihvatljivosti/validacija projektiranja i razvoja**

Zbog specifičnosti djelatnosti validacija same usluge nije u potpunosti moguća prije njene prve implementacije.

### **8.3.7 Upravljanje promjenama u projektiranju i razvoju**

Do promjena u projektiranju i razvoju može doći prilikom prezentacija nove usluge, odnosno aktivnosti ovjere ili prilikom izvođenja nastave. Sve eventualne promjene na razvoju nove usluge, osoba odgovorna za razvoj komentira s zaposlenicima/predavačima te dogovara potrebne radnje i za to odgovorne osobe.

## **8.4 Nadzor vanjskih nabavljenih proizvoda i usluga**

### **8.4.1 Općenito**

Učilište provodi nadzor dobavljača proizvoda i usluga prema definiranim kriterijima za odabir dobavljača prema kojima se isti dobavljači tokom godine i ocjenjuju. Ukoliko neki od dobavljača ne zadovolji neki od zadanih kriterija, provodi se postupak nabave novog dobavljača te ukoliko se pronađe novi dobavljač koji zadovoljava sve uvjete, zamjenjuje starog dobavljača.

### **8.4.2 Vrsta i opseg nadzora**

Dugoročni poslovni odnosi su jedan od temeljnih ciljeva nabave, budući se na taj način postižu sigurnije i brže isporuke, jednostavnije naručivanje i povoljniji troškovi nabave. Učilište održava *Listu odobrenih dobavljača*.



Kako bismo osigurali da nabavljen proizvod / usluga bude u skladu sa zahtjevima navedenim u narudžbi, procesom nabave vrednujemo i odabiremo proizvod / uslugu u skladu sa zahtjevima. Kriterije za odabir, ocjenu i ponovnu ocjenu smo utvrdili te održavamo zapise o rezultatima ocjene.

Listom odobrenih dobavljača definirani su dobavljači roba i usluga. Svakom dobavljaču prilikom naručivanja robe dostavljaju se podaci o robi / usluzi koji jasno i nedvojbeno opisuju i određuju naručeni proizvod / uslugu i to:

- naziv ili druga ispravna identifikacija po važećoj specifikaciji
- vrsta, klasa ili druga uobičajena precizna identifikacija,
- ako je potrebno i posebni zahtjevi za pakiranje i označavanje robe
- kriteriji vezano za iskustvo u području za koje se traži vanjski partner.

Isporuka se smatra cjelovitom kada se naručeni proizvod zaprimi u traženoj količini, odnosno kada se usluga realizira. Ukoliko isporuka odstupa po bilo kojem od definiranih zahtjeva u nabavi, raskida se ugovor o poslovnoj suradnji.

U slučaju kada namjeravamo provesti ovjeru/verifikaciju kod dobavljača, u podacima za nabavu navodimo planirane postupke ovjere/verifikacije i metodu prihvatanja proizvoda / usluge.

#### **8.4.3 Informacije za vanjske dobavljače**

Nabava se provodi temeljem utvrđenih kriterija za odabir najboljih dobavljača, na osnovi iskustva i po pozivu.

### **8.5 Pružanje usluga**

Pružanje usluga odnosi se na usluge izvođenja nastave.

#### **8.5.1. Upravljanje pružanjem usluga**

Učilište planira realizaciju usluge na temelju zahtjeva korisnika i osigurava da se taj proces izvodi u kontroliranim uvjetima koji se postižu:

- definiranjem procesa pružanja usluge,
- uporabom odgovarajuće opreme,
- poštivanjem zakonske regulative,
- uspostavom sustava upravljanja kvalitetom,





- odabirom kompetentnih kadrova, njihovom odgovarajućom edukacijom i povjerenjem poslova prema stručnosti.

U Učilištu se proces pružanja usluge izvodi prema utvrđenoj proceduri i uputama koje su dobivene od Uprave i smatra se da je proces koji prati proceduru i upute sposoban ostvariti planirane rezultate.

#### **8.5.2. Identifikacija i sljedljivost**

Sva komunikacija vezana za usluge Učilištu nalazi se na mailovima zaposlenika, dok je upisna dokumentacija arhivirana u dosjeima korisnika. Kroz sustav Amber prati se sljedivost dokumenata korisnika od upita do realizacije usluge.

#### **8.5.3. Čuvanje vlasništva korisnika ili vanjskih dobavljača**

Učilište ne koristi vlasništvo korisnika ili vanjskih dobavljača u realizaciji usluga.

#### **8.5.4 Radnje nakon pružanja usluga**

Prihvatljivost pružanja usluga utvrđuje se analizom informacija vezanih uz zadovoljstvo korisnika, tj. da li je prema mišljenju korisnika Učilište ispunilo zahtjeve u potpunosti. Informacije o zadovoljstvu korisnika prikupljaju se putem osobnih kontakata s korisnicima (npr. usmeno ili telefonski). Pokazatelj zadovoljstva vidljiv je i prati se kroz nove upite.

Svaki zaposlenik Učilišta dužan je u svakodnevnom radu s korisnikom maksimalno uvažavati njegove zahtjeve i prema potrebi ih proslijediti na višu razinu.

U cilju unaprjeđenja sustava upravljanja kvalitetom provode se analize zahtjeva i potreba korisnika, a osobito u slučaju pogrešaka zaposlenika Učilišta.

Ove informacije se razmatraju te se na osnovi njih provode radnje s ciljem poboljšanja načina rada ili kvalitete usluge.

#### **8.5.5 Upravljanje promjenama**

Promjene u realizaciji usluga redovito se identificiraju, dokumentiraju zapisima, ovjeravaju te odobravaju.

### **8.6 Izdavanje usluga**

Uprava se u objavljenj Političari kvalitete obvezala na stalno podizanje kvalitete usluge s ciljem zadovoljavanja opravdanih zahtjeva i očekivanja korisnika.

Izdavanje usluga temelji se na izdavanju računa.



## 8.7. Upravljanje nesukladnim procesnim izlazima i uslugama

Učilište ima razvijen postupak koji osigurava da se u početnoj fazi rada može jasno identificirati i dokumentirati nesukladnost u odnosu na specifikaciju kvalitete i upravljanje nesukladnostima kako bi se spriječilo nenamjerno pružanje nesukladnosti korisniku te omogućilo donošenje odluke o daljnjem postupku s nesukladnostima. Nesukladnost može biti uočena od strane zaposlenika ili primjedbom korisnika, a o svim nesukladnostima postoje zapisi. Nesukladnošću se smatra sve što odstupa od postavljenih ciljeva i propisane zakonske regulative.

Proces upravljanja nesukladnostima opisan je u Proceduri "Kontinuirana poboljšanja".

## 9. VREDNOVANJE PERFORMANSI

Kvaliteta usluga ovisi o mjerenjima, redovitim analizama i neprekidnim poboljšanjima.

### 9.1 Nadzor, mjerenje, analiza i vrednovanje

Učilište nadzire i mjeri svoje poslovne procese kroz metrike za praćenje uspješnosti procesa i realizaciju planova te svu dokumentaciju vezanu za njih, o ostvarenju na razini organizacije. U slučaju da se provedbom navedenih procesa ne postižu planirani rezultati, Uprava donosi odluke o njihovoj promjeni.

Učilište kontinuirano pregledava i provjerava sposobnost za provedbu svojih usluga i aktivnosti prema korisniku u početnoj fazi (prilikom dobivanja upita) što je definirano točkom 7. ovog Priručnika. U slučaju bilo kakvih nesukladnosti, nezadovoljenja zahtjeva za funkcionalnost postupa se u skladu sa Procedurom "Kontinuirana poboljšanja".

#### 9.1.2 Zadovoljstvo korisnika

Praćenje zadovoljstva korisnika opisano je u točki 8.5.4. ovog Priručnika.

#### 9.1.3 Analiza i vrednovanje

Učilište planira i provodi nadzore i mjerenja koja su nužna u provjeri i verifikaciji kvalitete usluge te provodi analize kao i prijedloge poboljšanja na osnovi kojih Uprava kroz ocjenu sustava definira mjere poboljšanja.



Također se osigurava sukladnost sustava upravljanja kvalitetom kroz primjenu postupaka provjere djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015 (Procedura "Interne procjene").

Analizom rezultata internih provjera pokreću se popravne radnje (Procedura "Kontinuirana poboljšanja") čime se osigurava sukladnost sustava upravljanja kvalitetom, a kroz ocjenu sustava od strane Uprave definiraju se poboljšanja učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom.

## 9.2 Interni audit

Učilište ima uspostavljen i održavan postupak za planiranje i provedbu internih procjena sustava upravljanja (Procedura "Interna procjena"), kako bi se provjerilo da li su interne aktivnosti i odgovarajući rezultati sukladni sa zahtjevima norme ISO 9001:2015 te utvrdila djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom.

Interne procjene provode osobe neovisne od onih koje imaju izravnu odgovornost za procese koje se procjenjuju.

Rezultati internih procjena se zapisuju te se o njima obavještavaju osobe koje imaju odgovornost u području koje se procjenjuje. Osoblje odgovorno za područje procjene pravodobno poduzima popravne radnje da bi se otklonili nedostaci otkriveni procjenom.

Radnje koje slijede nakon procjene obuhvaćaju provjeru provedbe i efikasnosti poduzetih popravnih radnji kao i zapise o tome. Izvješća o internoj procjeni čuvaju se godinu dana kod menadžera kvalitete.

Rezultati internih procjena sastavni su dio ocjene sustava od strane Uprave o djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom.

## 9.3 Ocjena sustava od strane Uprave

### 9.3.1 Općenito

U Učilištu se barem jednom godišnje, a obavezno prije redovite procjene, ocjenjuje ISO 9001 sustav upravljanja. Cilj ovih ocjena je analiza ostvarenja ciljeva sustava upravljanja, procjena učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom te određivanje daljnjih potrebnih poboljšanja.

### 9.3.2. Ulazni podaci za Ocjenu sustava od strane Uprave

Uprava ocjenjuje sustav upravljanja kvalitetom analizirajući podatke (ulazni podaci za ocjenu sustava od strane Uprave) koji obuhvaćaju: rezultate eksternih i internih



procjena, povratne informacije korisnika, izvještaje menadžera kvalitete, izvještaje o ostvarenju ciljeva, prijedloge i komentare radnika, status preventivnih i popravnih radnji, podatke o procesima i sukladnosti usluge, izvješća iz prošlih ocjena sustava od strane Uprave s radnjama koje su posljedica tih izvješća i preporukama za poboljšanje.

Ulazni podaci za upravnu ocjenu sustava sadržavaju podatke o:

- statusu radnji s prethodnih upravnih ocjena;
- promjenama u vanjskim i unutarnjim pitanjima koje su relevantne za sustav upravljanja kvalitetom;
- informacijama o performansama i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, uključujući trendove:
  - zadovoljstva korisnika i povratne informacije relevantnih zainteresiranih strana;
  - mjeri u kojoj su ispunjeni ciljevi kvalitete;
  - performansa procesa i sukladnosti usluga;
  - nesukladnosti i korektivnih radnji;
  - rezultata nadzora i mjerenja;
  - rezultata audita;
  - performansa vanjskih dobavljača;
- prikladnosti resursa;
- djelotvornosti poduzetih radnji za obradu rizika i prilika (vidi 6.1);
- prilikama za poboljšavanje.

### **9.3.3. Izlazni podaci Ocjene sustava od strane Uprave**

Rezultati upravne ocjene sustava uključuju sve odluke i radnje koje se odnose na:

- poboljšavanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom i njegovih procesa
- poboljšavanje proizvoda (usluge) s obzirom na zahtjeve korisnika
- potrebne resurse.

Rezultati ocjena, zapažanja, preporuke i donesene odluke o potrebnim radnjama (koje se odnose na poboljšanje učinkovitosti sustava i procesa, kvalitete usluga obzirom na zahtjeve i potrebne resurse) dokumentiraju se u zapisu Ocjena sustava od strane Uprave i čuvaju se godinu dana kod menadžera kvalitete.

## **10. POBOLJŠAVANJE**

### **10.1. Općenito**

Učilište kontinuirano unaprjeđuje svoj sustav upravljanja kvalitetom primjenom politike i razvijanjem ciljeva sustava upravljanja kvalitetom te provedbom popravnih i



preventivnih radnji. Kao osnova za unapređenje ovog sustava koriste se rezultati procjena, analize podataka te ocjene sustava od strane Uprave.

Učilište ima i primjenjuje dokumentirane postupke za provedbu popravnih i preventivnih radnji.

Cilj je popravnih i preventivnih radnji da se istraže uzroci utvrđenih / mogućih nesukladnosti koje utječu na kvalitetu usluge te da se poduzmu radnje u svrhu spriječavanja njihovog ponavljanja ili pojavljivanja, a nastale nesukladnosti da se otklone.

## **10.2 Nesukladnost i korektivna radnja**

Procedura "Kontinuirana poboljšanja", dio koji se odnosi na popravne radnje uključuje:

- učinkovitu obradu svih povratnih informacija i prijedloga korisnika, izvješća o nesukladnosti, prijedloge radnika te inicijative Uprave,
- istraživanje uzroka nesukladnosti usluga, nesukladnosti svojih procesa sa sustavom upravljanja kvalitetom,
- procjenu potrebe za poduzimanjem radnji kako bi se osiguralo da se nesukladnost ne ponovi,
- određivanje popravnih radnji koje je potrebno poduzeti,
- ocjenjivanje učinkovitosti provedenih radnji.

## **10.3. Kontinuirano poboljšanje**

Zahtjev za kontinuiranim poboljšanjem dio je sustava upravljanja kvalitetom koji podrazumijeva procesni pristup i upravljanje rizicima.

Poboljšanja su usmjerena na sljedeće:

- poboljšanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom i njegovih procesa
- poboljšanja u ispunjenju zadovoljstva i očekivanja korisnika i
- osiguravanje potrebnih resursa.

Učilište neprekidno poboljšava učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom kroz ciklički slijed aktivnosti:

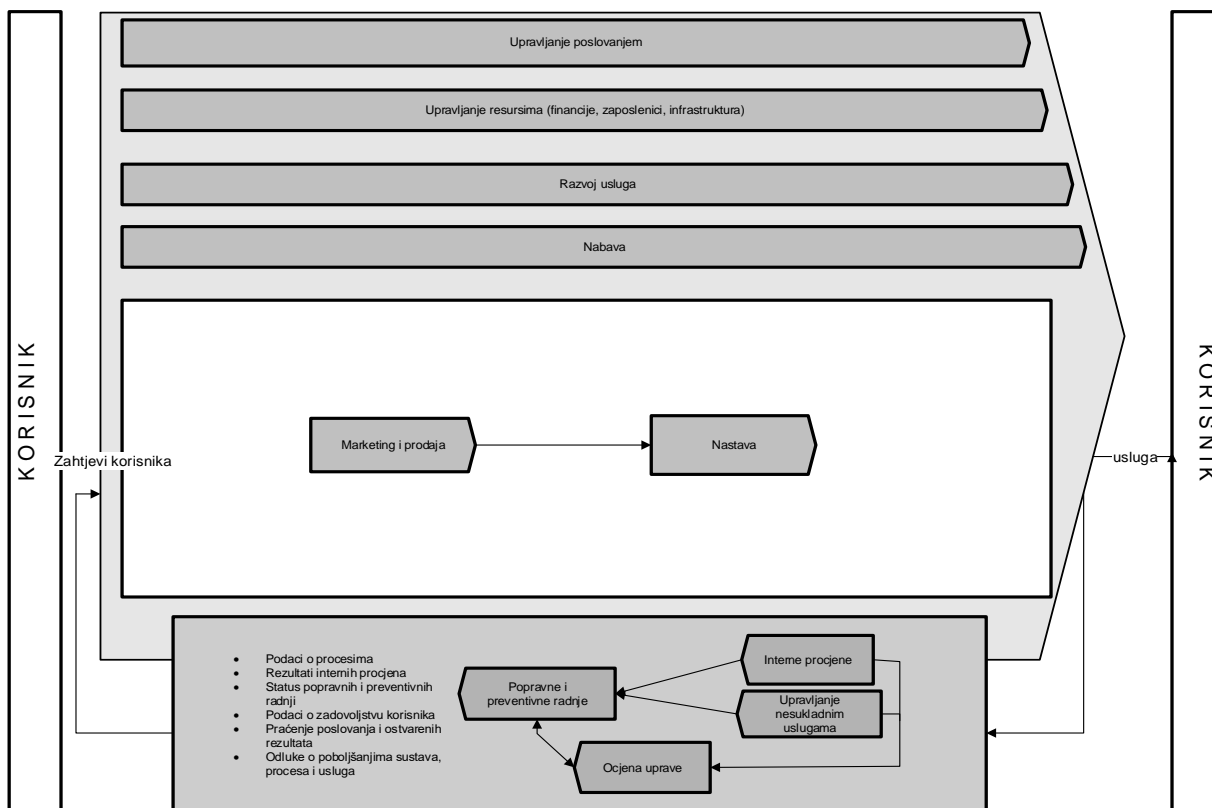
1. preispitivanje i, po uočenoj potrebi, revidiranje politike kvalitete,
2. donošenje ciljeva kvalitete,
3. interni audit,
4. analiza podataka,
5. korektivne radnje i
6. preispitivanje sustava upravljanja kvalitetom koje provodi Uprava.

Navedene aktivnosti detaljnije su razrađene u odgovarajućim poglavljima ovog Priručnika.

Menadžer kvalitete ima obvezu osiguravati koordinaciju procesa trajnog poboljšavanja te inicirati i poticati mjere za njihovu primjenu kao i nadzirati njihove rezultate.

## Prilog 1.

### VEZE I MEĐUDJELOVANJE PROCESA UČILIŠTA





## **Prilog 2.**

### **LISTA DISTRIBUCIJE**

Lista distribucije nalazi se kod menadžera kvalitete.