

ISSN 2217-852X

Godina VII • Broj 1-2 • 2018.

Kvalitet & izvrsnost

PONOSAN NA SVOJE TRAGOVE



ILI JESI ILI NISI





Časopis za kvalitet i poslovnu izvrsnost

Logotip časopisa:
IdeART Karamanlidis – www.idealartgr.com

IZDAVAČ:

FQCE – Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost, 11080 Beograd – Zemun, Fruškogorska 10

Za Izdavača:

Vladimir Trajković, predsednik FQCE

Glavni i odgovorni urednik:

Evica Milić

Tehnički urednik:

Radnili Stanković

Novinar:

Olga Ilić

Pretplata:

Dana Marinković

Telefoni:

Reklamacija – 011/2199 999
Pretplata – tel/fax 011/3163 978

E-mail:

office@fqce.org.rs
emilic@fqce.org.rs

IZDAVAČKI SAVET:

Prof. dr Slavko Arsović
Tatjana Bojanić
Radomir Bošković
Prof. dr Marko Bešker
Prof. dr Jovan Filipović
Boško Gavović
Dr. sc. Miroslav Drljača
Vidosava Džagić
Doc. dr Đorđe Jovanović
Mr Borislava Jakšić
Mr Milan Ivanović
Dr Miloš Jelić
Prof. dr Zdravko Krivokapić
Prof. dr Ljubiša Papić
Prof. dr Milan Perović
Prof. dr Zoran Punoševac
Vladimir Simić
Marinko Ukropina

UREĐIVAČKI KOLEGIJUM:

Mirko Minić
Evica Milić
Branislava Milovanov
Slavoljub Petrović
Mr Dušan Stokić

Godišnja pretplata za 2018. godinu:
11.890,00 dinara
za inostranstvo – 150 evra

Tekući račun: 160-275822-20
Banca Intesa ad, Beograd

Devizi račun: 00-504-0000580.3
Banca Intesa ad Beograd

Časopis izlazi dvomesečno

Redakcija zadržava sva prava redakture tekstova, naslova, međunaslova i tehničkog oblikovanja svih primljenih materijala. Preštampanje dozvoljeno samo uz navođenje izvora.

Priprema za štampu:

„Kvartet V“, Beograd

Štampa:

Graphic studio d.o.o., Beograd – Zemun

Kvalitet & izvrsnost

Godina VII • Broj 1–2/2018

Carlsberg
Srbija

CIP 005.6
ISSN 2217-852X = Kvalitet & izvrsnost
COBISS.SR-ID 189264396
UDC 006-658.5

www.fqce.org.rs

Sadržaj

2	ISS – FQCE: POTPISAN SPORAZUM O POSLOVNO TEHNIČKOJ SARADNJI
3	ATS: PLAN PRELASKA NA NOVO IZDANJE STANDARDA SRPS ISO/IEC 17025:2017
4	CERTOP: SVEČANA AKREDITACIJA ZA KVALITETNE I SIGURNE USLUGE
5	DMDM: NOVE DEFINICIJE NAUČNIH JEDINICA U 2018. GODINI
6	STANDCERT: AKREDITOVANO PRVO DOMAĆE CERTIFIKACIONO TELO ZA CERTIFIKACIJU OSOBA U OBLASTI SISTEMA MENADŽMENTA ISS: ELEKTRONSKE ZBIRKE EVROKODOVA 5 I 6
7	METALAC – Petrašin Jakovljević: OSLANJANJE NA SOPSTVENE SNAGE
11	ISS: CERTIFIKACIONO TELO ISS DODELILO CERTIFIKAT SA REDNIM BROJEM 001
12	ISS: SRPS ISO/IEC 17025 OBJAVLJEN NA SRPSKOM JEZIKU OBUKE ZA PRIMENU STANDARDA IZ INFORMACIONE BEZBEDNOSTI – SERIJA ISO/IEC 2700
13	AirSerbia Catering: I NA NEBU I NA ZEMLJI
18	KAKAV RAZVOJ NAM JE POTREBAN: KAKO IZABRATI PRAVI MODEL? – Vladimir Simić
23	STANDARDI MENADŽMENTA ŽIVOTNOM SREDINOM U FUNKCIJI KVALITETA ŽIVOTA – Prof. dr Milan J. Perović, mr Dragoljub Šarović, mr Srđan Martić
27	„ZELENE“ INICIJATIVE – DOPRINOS ODRŽIVOM POSLOVANJU – Mr Dušan Stokić
31	DELEGIRANJE – FAKTOR USPEŠNOG RUKOVODENJA – Tatjana Nešić
35	PRINCIPI MENADŽMENTA KVALITETOM I PRINCIPI MENADŽMENTA RIZIKOM U FUNKCIJI EFEKTIVNIJEG I EFIKASNIJEG UPRAVLJANJA PROMJENAMA – Dr Radoica Luburić
41	DA LI JE KVALITET U KRIZI? – Zdravko Krivokapić, Aleksandar Vujović, Jelena Jovanović
45	PRIMJENA ALATA ZA ODREĐIVANJE KONTEKSTA ORGANIZACIJE – Dr. sc. Krešimir Buntak, Maja Mutavdžija, dr. sc. Ivana Stanić
51	BRZORASTUĆE INDUSTRIJSKE ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKO ZNANJE – Mr Milan Ivanović
55	GDPR I SISTEMI MENADŽMENTA – Boško Gavović
57	20 NAJZNAČAJNIJIH IZMENA KOJE DONOSI STANDARD ISO 45001:2018 – Branislava Milovanov
62	KORUPCIJA I KAKO SE BORITI S NJOM – Anita Zado Bešker, mr. sc. Mirela Zečević
68	UTICAJ BRZINE PROMENA OKRUŽENJA I UPRAVLJANJE IZMENAMA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM – Milan Savić
71	OČENJIVANJE SUKLADNOSTI I INFRASTRUKTURA KVALITETE – Mr. sc. Mirela Zečević
76	KAKO USPOSTAVITI EFIKASNU KOMUNIKACIJU U ORGANIZACIJI – Slavoljub Petrović
80	RAZUMEVANJE I UTVRĐIVANJE KONTEKSTA ORGANIZACIJE U PRAKTIČNOM RADU – Prof. dr Nikola Vujanović
83	SEKTORSKI SPECIFIČNE SMERNICE ZA BEZBEDNOST INFORMACIJA U TELEKOMUNIKACIJAMA I ELEKTROPRIVREDNIM SISTEMIMA – Dr Radoslav Raković
87	LIDERSTVO U NAUČNOJ ORGANIZACIJI: NAUČNI INSTITUT ZA VETERINARSTVO „NOVI SAD“ – Prof. dr Miroslav Čirković
90	KVALITET I BEZBEDNOST NAMIRNICA U PROIZVODNJI I PROMETU – Nikola Rokvić, Jasna Kureljusić, Boris Pisinov, Dobrila Jakić Dimić, Milan Radović
93	SENZORSKA OCJENA KVALITETA U FUNKCIJI KATEGORIZACIJE MASLINOVIH ULJA – Čazim Alković
96	SPECIFIČNOSTI VREDNOVANJA PERFORMANSI U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA MINISTARSTVA ODBRANE KROZ SRPS ISO 9001:2015 – Jasmina Marković, Staniša Todorov, Branko Ilić
102	KOTLARница NA BIOMASU – Nataša Stojković
107	GDPR CERTIFIKACIJA – Msc Vanja Kukrika, Danilo Vasojević, prof. dr Milan Kukrika
111	POLITIKA INTEGRISANOG SISTEMA MENADŽMENTA? – Slobodan Šekarić
113	SUMMARIES

PRIMJENA ALATA ZA ODREĐIVANJE KONTEKSTA ORGANIZACIJE

Jedan od zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom koji se pojavio zadnjom revizijom norme ISO 9001 je razumijevanje organizacije i njenog konteksta. Pritom se nije decidirano definirao pojam konteksta u zadnjoj reviziji norme ISO 9000 čija je ključna uloga davanje temeljnih načela i terminološkog rječnika. Ako se pogleda rječnik onda značenje riječi kontekst (lat. Contextus, veza misli u govoru; sadržaj nekog spisa u cjelini, smisao, spoj riječi), u smislu zahtjeva norme, ukazuje na smisao i povezuje ga se sa strateškim elementima i to osobito misijom. Ako to povežemo s objašnjenjem danim u normi ISO 9000:2015 koje upućuje da se kontekst promatra kao proces onda to možemo spajati i s terminom kontekstura (lat. contextura) što ukazuje na vezu, splet, spoj i u konačnici odnos organizacije sa zainteresiranim stranama. Cilj rada je analizirati i strukturno prikazati alate za određivanje konteksta organizacije kao i njihovu ulogu i povezanost u cjeloviti pristup analize i definiranja konteksta organizacije sukladno zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.

Ključne riječi: menadžment kvalitete, kontekst organizacije, alati i metode

1. UVOD

Osnovna funkcija, odnosno svrha organizacije istaknuta je kroz misiju organizacije. Misija, izuzet svrhe, predstavlja vrijednosti, strategije te okvire ponašanja unutar organizacije, odnosno temelj na kojemu se donose odluke i određuju ciljevi. Norma ISO 9000¹⁾ naglašava proces kojim se određuju čimbenici koji utječu na svrhu i ciljeve organizacije, a taj proces je predstavljen kao kontekst organizacije. Značenje riječi kontekst (lat. Contextus, veza misli u govoru; sadržaj nekog spisa u cjelini, smisao, spoj riječi), u smislu zahtjeva norme, ukazuje na smisao i povezuje ga se sa strateškim elementima i to osobito misijom. Kontekst organizacije razmatra sve čimbenike koji utječu na poslovanje organizacije. Uzimajući u obzir shvaćanje konteksta kao procesa, možemo ga spajati i s terminom kontekstura (lat. contextura) što ukazuje na vezu, splet, spoj i u konačnici odnos organizacije sa zainteresiranim stranama. U sustavu kvalitete organizacije, zainteresirane strane ne odnose se samo na kupce, već obuhvaćaju i vlasnike, partnere, zaposlenike te društvenu zajednicu. Kontekst organizacije se u suštini odnosi na analizu okoline organizacije,

koja uvelike utječe na poslovanje i donošenje odluka u organizaciji. Okolina organizacije može se promatrati u okviru tri razine: vanjska (opća) okolina, poslovna okolina i unutarnja okolina. Svaka od navedene razine za organizaciju predstavlja prilike i prijetnje, što u najvećoj mjeri ovisi o poslovanju organizacije i pristupu prema čimbenicima okoline. Prema ISO 9002:2016²⁾, organizacija mora biti svjesna izmjene unutarnje i vanjske okoline, zbog čega je jedan od zahtjeva organizacije redovno praćenje i ispitivanje okoline. Određivanje okoline, odnosno konteksta organizacije te analiza konteksta zahtjevan je proces, zbog čega se koriste alati za određivanje konteksta organizacije, koji se također mogu svrstati u tri razine: alati za analizu vanjske okoline, alati za analizu poslovne okoline te alati za analizu unutarnje okoline. S obzirom na zahtjev sustava kvalitete za razumijevanjem organizacije i njezinog konteksta, koji se pojavio zadnjom revizijom norme ISO 9001, cilj rada je analizirati i strukturno prikazati navedene alate za određivanje konteksta organizacije te njihovu ulogu i povezanost u cjeloviti pristup analize i definiranja konteksta organizacije sukladno zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.

2. ZAHTJEVI SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

ISO 9000³⁾ definira kontekst organizacije kao proces. Tim se procesom određuju čimbenici koji utječu na svrhu, ciljeve i održivost organizacije. U procesu se razmatraju unutarnji čimbenici kao što su vrijednosti, kultura, znanje i uspješnost organizacije te se razmatraju vanjski čimbenici kao što je pravno, tehnološko, konkurentsko, tržišno, kulturološko, društveno i gospodarsko okruženje. Prema normi, svrha organizacije može se izraziti kroz njezinu viziju, misiju, politiku i ciljeve. Za razumijevanje konteksta organizacije, bitan dio procesa je utvrđivanje zainteresiranih strana organizacije. Bitne zainteresirane strane jesu one koje donose značajan rizik za održivost organizacije ako njihove potrebe i očekivanja ne budu ispunjeni. Organizacija ima mogućnost određivanja potreba i očekivanja koje smatra važnim za ispunjavanje i osiguravanje kako bi se smanjio rizik za održivost organizacije. Na taj način organizacije privlače, zadržavaju i održavaju podršku bitnih zainteresiranih strana o kojima ovisi njihov uspjeh.⁴⁾ Djelotvorna unutarnja i vanjska komunikacija poboljšava uključenost ljudi i razumijevanje: konteksta organizacije, potreba i očekivanja bitnih zainteresiranih strana te sustava upravljanja kvalitetom.⁵⁾ Organizacije nastoje razumjeti unutarnji i vanjski kontekst kako bi utvrdile potrebe i očekivanja bitnih zainteresiranih strana. Sve informacije kojima organizacija raspolaže, upotrebljava se za daljnji razvoj sustava upravljanja kvalitetom te postizanja

¹⁾ Prema podtočki 2.2.3. Kontekst organizacije ISO 9000:2015;

²⁾ Prema podtočki 4.1. Razumijevanje organizacije i njezinog konteksta, ISO 9002:2016;

³⁾ Prema podtočki 2.2.3. Kontekst organizacije ISO 9000:2015;

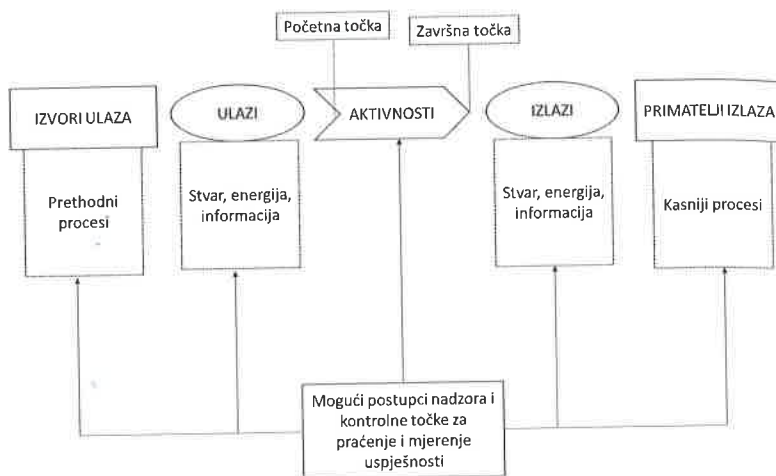
⁴⁾ Prema podtočki 2.2.4. Zainteresirane strane ISO 9000:2015;

⁵⁾ Prema podtočki 2.2.5.5. Komunikacija ISO 9000:2015.

¹ Dr.sc. Krešimir Buntak, kresimir.buntak@unin.hr; ² Maja Mutavdžija bacc.oec., - Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Koprivnica;

³ Dr.sc. Ivana Stanić, Republika Hrvatska

organizacijske održivosti. Svaka organizacija i njezin sustav upravljanja kvalitetom su jedinstveni, i izlazi iz jednog procesa, mogu biti ulazi u druge procese te su međusobno povezani u sveobuhvatnu mrežu.⁶⁾ Sustav upravljanja kvalitetom se razvije tijekom vremena kroz poboljšanja te svaka organizacija ima aktivnosti upravljanja kvalitetom. ISO 9000 daje upute o razvoju formalnog sustava za upravljanje tim aktivnostima. Zadatak poduzeća je odrediti koje aktivnosti već postoje u organizaciji i jesu li prikladne s obzirom na kontekst organizacije.⁷⁾ Kontekst organizacije je kombinacija unutarnjih i vanjskih pitanja koja mogu imati učinak na pristup organizacije u razvijanju i ostvarivanju svojih ciljeva. Ciljevi organizacije mogu biti povezani s njezinim proizvodima i uslugama, ulaganjima i ponašanjem prema njezinim zainteresiranim stranama. Pojam konteksta organizacije jednako je primjenjiv na neprofitne organizacije i organizacije javnog sektora te na profitne organizacije.⁸⁾ ISO 9001 naglašava zahtjev za utvrđivanjem vanjskih i unutarnjih pitanja koja su bitna za svrhu i strateško usmjerenje organizacije, a koja utječu na sposobnost postizanja predviđenih rezultata njezina sustava upravljanja kvalitetom. Organizacija mora pratiti i preispitivati informacije o tim vanjskim i unutarnjim pitanjima. Pitanja mogu uključiti pozitivne i negativne čimbenike i uvjete koje treba razmotriti. Razumijevanje vanjskog konteksta može se olakšati razmatranjem pitanja koja proizlaze iz pravnih, tehnoloških, konkurentskih, tržišnih, kulturoloških, društvenih i gospodarskih uvjeta, bilo da se radi o međunarodnom, nacionalnom, regionalnom ili lokalnom okruženju. Razumijevanje unutarnjeg konteksta može se olakšati razmatranjem pitanja koja se odnose na vrijednosti, kulturu, znanje i uspješnost organizacije.⁹⁾ Top menadžeri trebaju analizirati informacije prikupljene praćenjem okruženja organizacija zbog identificiranja rizika i mogućnosti te uspostavljanja planova za upravljanje rizicima. Organizacija treba analizirati potencijalne utjecaje na njezinu strategiju i politiku. Analize prikupljenih informacija trebaju omogućavati odlučivanje na osnovu činjenica o pitanjima strategije i politike, kao što su: moguće dugoročne izmjene potreba i očekivanja zainteresiranih strana, postojeći proizvodi koji osiguravaju najveću vrijednost za zainteresirane strane, novi proizvodi i procesi neophodni za ispunjavanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana, utjecaj novih



Shematski prikaz 1. Elementi procesa (autor prema ISO 9001:2015)

tehnologija na organizacije i nove kompetentnosti koje mogu biti potrebne.¹⁰⁾ Zadatak uprave organizacije je uspostaviti, primijeniti i održavati politiku kvalitete tako da bude primjerena svrsi i kontekstu organizacije i podržava njezino strateško usmjerenje; pruža okvir za postavljanje ciljeva kvalitete; uključuje opredijeljenost za ispunjavanje primjenjivih zahtjeva; uključuje opredijeljenost za neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom.¹¹⁾ ISO 9002 naglašava važnost svjesnosti organizacije o izmjeni internih i eksternih pitanja, zbog čega bi organizacije redovno trebale pratiti i preispitivati kontekst. Organizacija može preispitivati svoj kontekst u planiranim intervalima ili kroz aktivnosti, kao što je preispitivanje od strane rukovodstva. Primjeri internih i eksternih pitanja, koja su relevantna za kontekst organizacije uključuju eksterna pitanja koja se odnose na ekonomske, društvene, političke i tehnološke faktore, faktore tržišta i faktore u vezi sa zakonima i propisima, te interna pitanja koja se odnose na sveukupne performanse organizacije, faktore vezane uz resurse, ljudske i operativne faktore te faktore u vođenju organizacije.¹²⁾ Jasno razumijevanje konteksta organizacije, uključujući aktualne performanse njezinog sustava menadžmenta te potreba i očekivanja zainteresiranih strana, nužno je za uspostavljanje politike kvalitete.¹³⁾

3. OKOLINA ORGANIZACIJE

Revizijom norme ISO 9001 uveden je, kao što je prijašnje navedeno, zahtjev za razumijevanjem konteksta organizacije, koji se u suštini odnosi na analizu okoline organizacije. Okolina organizacije predstavlja sve čimbenike koji utječu na poslovanje organizacije i koje

menadžeri te ostali zaposlenici moraju neprestano proučavati i ispitivati, a dijeli se na tri razine: vanjska ili eksterna okoline, poslovna okolina te unutarnja ili interna okolina. Okolina organizacije se tijekom godina mijenjala, kako su se mijenjali trendovi i tržište. Suvremena organizacijska okolina obilježena je stalnim promjenama, nepredvidljivostima te većim zahtjevima korisnika. Kao posljedica sve većih zahtjeva korisnika i oštrije konkurencije, organizacije moraju odrediti vanjska i unutarnja pitanja koja su bitna za njihovu svrhu i strateško usmjerenje, a koja utječu na sposobnost postizanja predviđenih rezultata sustava upravljanja kvalitetom. S obzirom da je kontekst organizacije određen kao proces, on sadrži elemente prikazane na Shematskom prikazu 1.

Temeljnu ulogu u kreiranju odnosa s okolinom imaju top menadžeri. Okolina organizacije različita je za svaku pojedinu organizaciju te je potrebno uvidjeti kako okolina utječe na organizaciju i kako organizacija odgovara na zahtjeve okoline. Glavna uloga praćenja i ispitivanja okoline je osiguravanje

⁶⁾ Prema podtočki 2.4.1.2. Sustav ISO 9000:2015;

⁷⁾ Prema podtočki 2.4.2. Razvoj SUK-a ISO 9000:2015;

⁸⁾ Prema podtočki 3.2.2 Kontekst organizacije ISO 9000:2015;

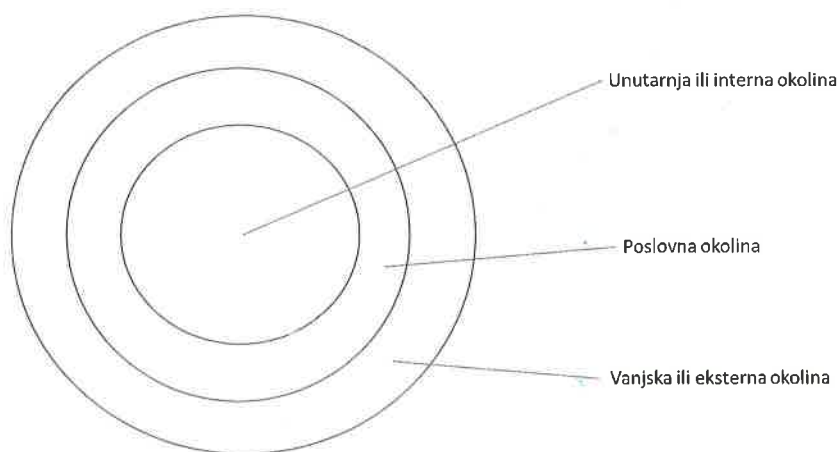
⁹⁾ Prema podtočki 4.1. Razumijevanje organizacije i njezinog konteksta ISO 9001:2015;

¹⁰⁾ Prema podtočki 8.4. Analiza ISO 9004:2009;

¹¹⁾ Prema podtočki 5.2.1. Uspostavljanje politike kvalitete ISO 9001:2015;

¹²⁾ Prema podtočki 4.1. Razumijevanje organizacije i njezinog konteksta ISO 9002:2016;

¹³⁾ Prema podtočki 3.2.1. Uspostavljanje politike kvalitete ISO 9002:2016.



Shematski prikaz 2. Odnosi između tri razine okoline organizacije (izvor: autor)

informacija za poboljšanje organizacijskih aktivnosti. Organizacije kroz dobivene informacije mogu preusmjeriti svoje poslovanje i omogućiti preoblikovanje prijetnji u prilike.

Za dobivanje pravodobnih i točnih informacija, potrebno je pratiti sve tri razine okoline organizacije, koje obuhvaćaju vanjsku (opću), poslovnu i unutarnju okolinu, odnosno onaj dio okoline koji se nalazi daleko od poduzeća, kao i onaj dio okoline koji se nalazi u neposrednoj blizini poduzeća.

3.1. Vanjska ili eksterna okolina

Vanjska ili eksterna okolina, odnosno opća okolina, odnosi se na sve čimbenike okruženja, na koje organizacija nema utjecaj. Upravo iz razloga što organizacije nema mogućnosti utjecaja na čimbenike vanjske okoline, nužno je praćenje svih čimbenika te prilagođavanje poslovanja organizacije uvjetima u kojima se trenutno nalazi. Sikavica i Novak naglašavaju 5 dimenzija vanjske okoline, a to su: prirodno – ekološka dimenzija, znanstveno – tehnološka dimenzija, ekonomske dimenzije, političko – pravna dimenzija te socio – kulturna dimenzija. (Sikavica i Novak 1999:103) Prirodno – ekološka dimenzija obuhvaća materijalne resurse, kao i ljude, koji imaju ključan utjecaj za daljnji razvoj organizacije. U okviru ove dimenzije nalazi se i demografska okolina, koja postaje sve važniji čimbenik suvremene okoline. Demografska okolina obuhvaća stopu nataliteta, migracije, način života i druge faktore kojima se organizacija treba prilagođavati. Znanstveno – tehnološka dimenzija je, za razliku od prirodno – ekološke, usko povezana s korištenjem tehnologije u svrhu razvoja organizacije. Ona obuhvaća korištenje znanja i novih tehnologija za ostvarivanje konkurentske

prednosti na tržištu. Ekonomska dimenzija okoline je najvažnija dimenzija jer određuje uvjete poslovanja. Uzimajući u obzir da je organizacija dio ekonomskog sustava, od temeljne je važnosti poznavanje ekonomije unutar koje organizacija posluje. Političko – pravna dimenzija odnosi se na politički sustav i zakonodavni sustav države unutar koje se odvija poslovanje organizacije. Politički sustav ima iznimno velik utjecaj na poslovanje jer taj sustav donosi odluke o promicanju gospodarskih aktivnosti te kroz zakone i propise regulira opstanak i poslovanje organizacije. Posljednja dimenzija vanjske okoline je socio – kulturna dimenzija, koja obuhvaća sustav vrijednosti nekog društva. Od organizacije se zahtijeva etično i društveno – odgovorno poslovanje te uvažavanje kulturnih vrijednosti, kako svojih zaposlenika i poslovnih partnera, tako i stanovnika određene društvene zajednice.

3.2. Poslovna okolina

Poslovna okolina usko je povezana s poslovanjem organizacije te predstavlja neposredno okruženje organizacije. Poslovna okolina obuhvaća zainteresirane strane za poslovanje organizacije. U zainteresirane strane obuhvaćaju se: kupci, poslovni partneri i vlasnici, zaposlenici, dobavljači, sindikati, društvena zajednica i dr. Na poslovanje organizacije najveći utjecaj imaju kupci, odnosno potrošači. Potrebe i zadovoljstvo potrošača početna je točka kretanja organizacije. Bez potrošača, nemoguće je zadovoljiti želje vlasnika, poslovnih partnera, zaposlenika i ostalih strana. Glavni interes potrošača je dobiti kvalitetan proizvod ili uslugu po najoptimalnijoj cijeni, tj. postići ravnotežu između željene kvalitete i cijene koju su spremni platiti. Vlasnik organizacije

ima jedan interes, a to je postići profit. Postizanje profita, između ostalih, jedan je od glavnih ciljeva organizacije, bez kojega se ne mogu ispuniti interesi vlasnika niti poslovnih partnera, koji žele svoj udio, te zaposlenika, koji zahtijevaju svoje nadnice. Društvena zajednica od organizacije zahtijeva usmjerenost prema društveno – odgovornom poslovanju, kroz koju se naglašava briga o društvenoj zajednici i prostoru unutar kojeg organizacija posluje. Poslovna okolina organizacije kompleksno je područje na kojem sudjeluje mnoštvo dionika s vlastitim interesima, stoga se javlja izazov pri usklađivanju istih. Izuzet zainteresiranih stranaka sa specifičnim interesima, organizacije moraju brinuti i o regulatorima. Regulatori su najčešće razne vladine agencije, koje su ovlaštene kontrolirati poslovanje organizacije te prijavljivati organizacije ukoliko se ne pridržavaju zakona, pravila i propisa.

3.3. Unutarnja ili interna okolina

Unutarnja okolina organizacije predstavlja područje unutar same organizacije, koje obuhvaća organizacijsku kulturu, sve resurse s kojima organizacija raspolaže te samu strukturu organizacije. Riječ "struktura" dolazi od latinskog izraza *structura* od *struere* što u prijevodu znači slagati, sklapati, zidati, a podrazumijeva građu, sklop, sastav ili tvorevinu. Prema tome, organizacijska struktura podrazumijeva sastav unutarnjih veza i odnosa među tim vezama. Organizacijska struktura može se definirati kao sveukupnost veza i odnosa svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja. Organizacijska struktura se mijenja ovisno o utjecajnim čimbenicima, koji izazivaju promjene u strukturi. Organizacijska kultura predstavlja sustav vrijednosti, norme i običaja koje usmjeravaju aktivnosti i način ponašanja zaposlenika određene organizacije. Organizacijska kultura određuje kakvo ponašanje je u organizaciji prihvatljivo te što se od svih članova organizacije očekuje. „Postoje tri važna elementa organizacijske kulture, a to su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Organizacijske vrijednosti predstavljaju one vrijednosti koje su izgrađene među pripadnicima organizacije, a obuhvaćaju između ostalog radnu etiku i poštenje. Organizacijska klima pak predstavlja radnu atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među njima, odnosno prema

kvaliteti organizacijskih vrijednosti, (...) Pod menadžerskim stilom podrazumijeva se način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću., (Belak i Ušljebka 2014:87) Organizacijski resursi obuhvaćaju, prije svega, materijalne resurse, ali također i financijske te informacijske resurse. U organizacijske resurse ubrajaju se i ljudska znanja i sposobnosti, odnosno sve što organizacije može koristiti u proizvodnji dobara, usluga ili za ispunjavanje određenih organizacijskih ciljeva. „Izraz resursi u stvari je opći naziv za prirodne i proizvedene stvari, kao i za ljudska znanja i sposobnosti kojima se može koristiti, bilo neposredno, u potrošnji – kao sredstvima za zadovoljenje potreba, bilo posredno, u proizvodnji – kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili pružanje odgovarajućih usluga.” (Buble 1997:116)

4. ODREĐIVANJE KONTEKSTA ORGANIZACIJE

Kontekst organizacije predstavlja analizu okruženja organizacije, a kao što je već rečeno, okruženje organizacije moguće je podijeliti na tri razine. Za potpuno razumijevanje konteksta organizacije potrebno je analizirati unutarnju, poslovnu i vanjsku okolinu. Analiziranje tri razine okoline može se promatrati kao svojevrsan jedinstveni proces, čija je završna faza SWOT matrica, pomoću koje je moguće povezati sve prijašnje analize te staviti u odnos unutarnje i vanjsko okruženje organizacije, što u konačnici vodi ka određivanju konteksta organizacije. Analiziranje i određivanje konteksta organizacije složen je višemjesečni proces, koji obuhvaća nekolicinu analiza te stalno istraživanje i prikupljanje pravodobnih podataka. Uzimajući u obzir da se kontekst organizacije smatra procesom, određivanje konteksta organizacije ne staje završnom analizom. Kontekst se mora neprestano ispitivati, analizirati te poboljšavati. Kontekst ovisi o okruženju organizacije, koja je promjenjiva i turbulentna, što znači da je i sam kontekst promjenjiv te ga je potrebno periodično ispitivati kako bi se organizacija pravodobno mogla prilagoditi novonastalim uvjetima te kako ne bi došlo do neprepoznavanja prilika ili zanemarivanja prijetnji opasnih za opstanak i poslovanje organizacije. U nastavku prikazani su alati pogodni za analizu okruženja organizacije, koji su dio procesa određivanja konteksta organizacije.

4.1. Analiza vanjske okoline

Vanjska okolina je okolina na koju organizacija nema utjecaj, zbog čega ju je nužno analizirati u svrhu prilagodbe trenutnom stanju i promjenama. Jedna od metoda određivanja vanjskog okruženja je PEST analiza, koja obuhvaća četiri segmenta vanjskog okruženja, a to su političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko. Za analiziranje vanjske okoline također se koristi tzv. Skeniranje ili oštro motrenje opće okoline, što se definira kao analitički postupak u kojem se ključne dimenzije opće okoline podvrgavaju analizi. Analiza se vrši na način da se svaki od dijelova okoline podijeli na odgovarajuće komponente, nakon čega se promatra njihov mogući utjecaj na određenu organizaciju. Cilj je ne samo uočiti koje su to komponente i s njima povezani kritični ili strateški faktori nego i procijeniti je li njihov utjecaj prilika ili prijetnja za organizaciju. Za razliku od skeniranja okoline, ETOP analiza je modifikacija skeniranja okoline i predstavlja analizu prilika i prijetnji te se najčešće rabi u programiranju razvitka poduzeća. Analiza i procjena ranjivosti također je jedna od metoda identificiranja prilika i prijetnji. Ova metoda pomaže u otkrivanju sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje ili otkrivanju elemenata o kojima poduzeće ovisi. Također, važna analiza, posebice u novije doba, jest analiza tehnologije, koja je iznimno važna za poslovanje organizacije, uzimajući u obzir da je tehnologija jedna od ključnih stavki okruženja. (Buble 2005:26)

4.2. Analiza poslovne okoline

Postoji mnoštvo alata za analiziranje poslovne okoline zbog utjecaja velikog broja skupina. Analiziranje poslovne okoline obuhvaća analizu konkurenata, analizu zahtjeva potrošača ili bilo koje druge interesne skupine. Ime koje se često spominje kada je riječ o analizi poslovne okoline je Michael Porter. Porter iznosi niz alata koji organizacijama pomažu u donošenju poslovnih odluka, a u obzir uzimaju poslovnu okolinu. Jedan od tih alata je Porterov model industrijske strukture, odnosno Porterovih 5 sila, a te sile obuhvaćaju konkurentsku snagu supstituta, konkurentsku snagu kupca, konkurentsku snagu dobavljača te ulaz novih konkurenata. Izuzet Porterovih 5 sila, jedan od alata koji se koristi za analizu poslovne okoline je analiza četiri kuta ili Four Cournier's Analysis. Analiza četiri kuta korisna je

za analiziranje konkurenata. Porter naglašava da bi cilj konkurentne analize uvijek bi trebao biti na stvaranju uvida u budućnost. Model se može koristiti za razvijanje profila mogućih strateških promjena konkurenta i uspješnost provedenih promjena; za predviđanje odgovora konkurenata na izvedene strateške poteze te za određivanje reakcije svakog konkurenta na raspon promjena u industriji i promjene okoliša koje se mogu pojaviti. „Četiri kuta” se odnose na četiri dijagnostičke komponente koje su neophodne za analizu konkurencije: budući ciljevi; trenutna strategija; pretpostavke; i sposobnosti. (Downey 2007:9) Još jedna korisna metoda za utvrđivanje konkurencije i potencijalnih konkurentnih kretnji su tzv. Ratne igre ili War games. Ratne igre korisna su tehnika za prepoznavanje konkurentnih ranjivosti i pogrešne interne pretpostavke o strategijama konkurenata. Također potiču nove načine razmišljanja o konkurentnom kontekstu. Ratne igre su često osobito korisne za organizacije suočene s kritičnim strateškim odlukama. (Downey 2007:12) Za analiziranje poslovne okoline početni koraci, odnosno početne analize svakako su: skeniranje poslovne okoline, analiza konkurencija i stakeholder analiza. Skeniranje poslovne okoline započinje svrstavanjem svih dimenzija poslovne okoline u tablicu te opis svih izabranih elemenata. Nakon opisivanja elemenata utvrđuje se jesu li oni prilike ili prijetnje te se svim elementima dodjeljuje ocjena. Pri vršenju analize konkurencije, moguće je primijeniti dva postupka, a to su skeniranje konkurencije i analiziranje strukture konkurencije. Stakeholder analiza započinje uočavanjem i utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za poduzeće, a nastavlja se s procenom odgovarajućih pretpostavki. (Buble, 2005.)

4.3. Analiza unutarnje okoline

Unutarnja okolina organizacije predstavlja neposredno okruženje, odnosno organizacijsku kulturu, organizacijsku klimu, odnose među zaposlenicima, poslovne aktivnosti i dr. Analiziranje unutarnje okoline jednako je važno kao i analiziranje vanjske okoline. Analiziranjem unutarnje okoline, organizacija dobiva uvid u način poslovanja i stanje u organizaciji, koje tada može usporediti sa stanjem na tržištu, odnosno s vanjskim utjecajima. Za analizu unutarnje okoline moguće je koristiti niz alata, koji ovise o stanju organizacije. Svaka organizacija je različita, zbog čega pristup analizi unutarnje

okoline nije jednak za svaku organizaciju. Jedan od korisnih alata za analiziranje unutarnje okoline svakako je VRIO okvir, pomoću čije matrice se lako utvrđuje koji od organizacijskih resursa za organizaciju predstavlja konkurentsku prednost ili koje bi resurse organizacija trebala nabaviti i razviti kako bi postigla konkurentsku prednost. Jedna od često korištenih metoda za utvrđivanje isplativosti i održivosti određene poslovne jedinice je BCG matrica. BCG matrica u kratkom vremenu može dati jasan pogled na trenutačnu situaciju te omogućiti menadžerima donijeti odluke. „*Ciljevi su BCG matrice identificirati načine kako izvoze gotovine najbolje iskoristiti u maksimiziranju budućeg rasta i profitabilnosti tvrtke.*“ (Buntak et al 2013:27) Za unutarnju analizu, ranije spomenuti, Michael Porter, iznosi svoj model lanca vrijednosti (engl. value chain model). Porter je vrijednost definirao kao iznos koji su kupci spremni platiti za ono što im poduzeće nudi, a lanac vrijednosti kao kombinaciju devet generičkih vrijednosnih aktivnosti u poduzeću koje zajedničkim djelovanjem rezultiraju isporukom vrijednosti klijentima. (Porter 2008:53) Analiziranje unutarnje okoline organizacije obuhvaća i analizu efikasnosti organizacije. Za razumijevanje efikasnosti organizacije predstavljeno je 7 ključnih elemenata organizacije, poznatijih kao 7s model. Tih 7 elemenata obuhvaća: strategiju, strukturu, sustave, kadrovsku politiku, vještine, ciljeve i stil. Neke od korisnih metoda i alata za analizu unutarnjeg okruženja su: balanced scorecard, kojim se kontrolira trenutni radni učinak te se prikupljaju informacije o osposobljenosti organizacije za poslovanje u budućnosti; izrada financijskog plana ili novčanog proračuna, za analizu financijskih pokazatelja te za analizu ljudskih potencijala koriste se najčešće metode anketiranja i ocjenjivanja kroz matrice pomoću kojih se određuje stanje i mogući pravci razvoja zaposlenika. Za rješavanje problema unutar poduzeća koriste se metode poput dijagrama afiniteta, koji služi za sređivanje problema u kaotičnom stanju te za generiranje strategija njegovog rješavanja; relacijski dijagram, koji analizira uzroke i posljedice te otkriva veze koje dovode do rješavanja problema; analiza polja sila, koja se primjenjuje za utvrđivanje čimbenika koji podržavaju ili rade protiv realizacije rješenja nekog problema te dijagram stabla, koji pokazuje slijed aktivnosti koje se moraju ili bi se trebale realizirati kako bi se riješio problem. Za

utvrđivanje odnosa između pojedinih elemenata procesa, koristi se matricni dijagram, dok se za sortiranje problema prema prioritetima koristi matrica prioriteta. Vremenski rok u kojem pojedina aktivnost treba biti realizirana te posložen redoslijed aktivnosti čini mreža aktivnosti, dok se za pronalaženje korijenskih uzroka analiziranog problema koristi dijagram uzroka i posljedica, tj. Ishikawin dijagram. Pareto dijagram usmjerava tim na probleme koji nude najviše mogućnosti za poboljšanje, odnosno ukazuje na uzroke koji izazivaju najveći dio posljedica. Ostale metode i tehnike analize unutarnje okoline su izrada profila poduzeća, funkcijska analiza interne okoline te analiza resursa.

5. SWOT I TOWS ANALIZA

SWOT analiza omogućuje povezivanje unutarnjih snaga i slabosti organizacije s vanjskim prilikama i prijetnjama. Pomoću SWOT analize, organizacije mogu identificirati potencijalne prilike, koje zbog nedovoljno kapaciteta, još ne mogu iskoristiti, ali također mogu identificirati kompetencije tj. snage koje organizacija ima i na koje treba obratiti pozornost jer pridonose ostvarenju konkurentске prednosti organizacije. „*Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost tvrtke nazivaju se strateškim čimbenicima. (...) U unutarnjem okruženju identificiraju se vlastite snage i slabosti. Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje su izvan tvrtke i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg tvrtka posluje.*“ (Buntak et al. 2013:37) „SWOT analiza ima vremensku dimenziju, odnosno kad god je to moguće, korisno je uspoređivati i

pratiti SWOT analize napravljene za poduzeće u različitim točkama vremena te promatrati promjene stanja, odnosno kretanje poduzeća kroz ovu analizu.“ (Gonan Božac 2008:21) TOWS analiza vrši se izradom TOWS matrice. TOWS matrica je varijanta SWOT matrice, a temeljna razlika je u tome što TOWS naglašava vanjske faktore, dok SWOT naglašava unutarnje. TOWS pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se organizacija suočava mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima, kako bi se kao rezultat dobila četiri skupa alternativnih strategija. (Buntak et al 2013:37) Za identificiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnja za TOWS matricu potrebno je uključiti osobe koje donose odluke, zaposlenike, strateške dobavljače i kupce. Na osnovu SWOT matrice mogu se odrediti četiri alternativne strategije.

TOWS matrica sugerira analizu situacije kako bi se razvile strategije za efikasno i efektivno postizanje misije i ciljeva organizacije. SWOT i TOWS matrica predstavljaju jedan od posljednjih koraka u procesu utvrđivanja konteksta organizacije. Nakon izrade ove dvije matrice te analiziranja istih, organizacije moraju provoditi stalna ispitivanja i periodično provođenje procesa utvrđivanja konteksta, koji je određen okruženjem organizacije, a okruženje je promjenjivo i nepredvidljivo.

Korištenje ove dvije matrice, kojima prethode detaljne analize utvrđivanja unutarnje, poslovne i vanjske odnosno opće okoline, prijedlog je metodologije za utvrđivanje konteksta organizacije. Uzimajući u obzir kompleksnost pojma konteksta te okruženja organizacije, sam proces utvrđivanja je također kompleksan. Utvrđivanje konteksta organizacije započinje prikupljanjem

	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
PRILIKE (O)	S-O (MAX-MAX)	W-O (MIN-MAX)
PRIJETNJE (T)	S-T (MAX-MIN)	W-T (MIN - MIN)

Slika 1. SWOT i TOWS matrica (izvor: autor prema Buntak K., Droždek I., Sesar V. (2013.), Poslovno upravljanje, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin)

postojećih podataka i informacija o tri razine okruženja organizacije. Nakon prikupljanja, potrebno je sortirati sve informacije te ih detaljno proučiti i analizirati. Sve dobivene informacije potrebno je iskoristiti u daljnjim analizama okruženja, počevši od određivanja vanjskog okruženja i ispitivanja utjecaja istoga pomoću alata kao što je PEST analiza, preko analiziranja poslovnog okruženja i ispitivanja važnosti i utjecaja dionika organizacije pomoću Porterovih 5 sila ili sličnih alata pa sve do unutarnje analize i ispitivanja vlastitog poslovanja, organizacijske kulture i odnosa među zaposlenicima koristeći se VRIO okvirom i ostalim alatima. Analiziranje sve tri razine okoline predstavlja dugotrajan i iscrpan proces za čije ostvarivanje nije dovoljna jedna osoba već pouzdan tim stručnjaka, zaposlenika i rukovoditelja. Rezultat analiziranja svih razina okruženja organizacije povezuje se u SWOT analizu, gdje se u vezu dovode svi vanjski utjecaji (prilike i prijetnje) te svi unutarnji utjecaji (snage i slabosti). Na osnovu SWOT analize određuju se četiri alternativne strategije kroz TOWS matricu. Promatrajući TOWS matricu, područja alternativnih strategija mogu se pridodati kontekstu organizacije, gdje se jasno povezuju vanjski i unutarnji elementi organizacije. Međusobna povezanost svih elemenata: unutarnjih snaga, unutarnjih slabosti, vanjskih prilika i vanjskih prijetnji (Pogledaj Sliku 2.), u konačnici predstavlja temelj za razumijevanje konteksta organizacije te organizacijama pomaže u određivanju tog konteksta i kreiranju novih aktivnosti koje vode prema održivom razvoju i poboljšanju kvalitete. S obzirom da je određivanje konteksta organizacije proces kojeg je potrebno dokumentirati, korištenje alata za analiziranje

okruženja organizacije omogućuje dokumentiranje svake pojedine faze procesa utvrđivanja konteksta, uključujući konačni rezultat, a to je definiranje konteksta organizacije.

6. ZAKLJUČAK

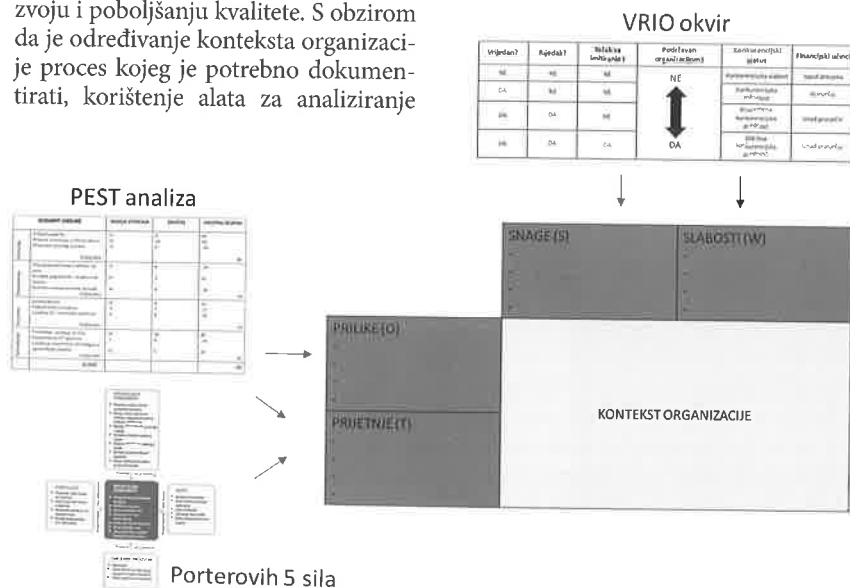
Analiziranje okruženja organizacije, odnosno konteksta organizacije nužno je za ispunjavanje svih zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom. Kontekst organizacije ima najveći utjecaj na poslovanje organizacije i uzimajući u obzir stanje na tržištu, koje je okarakterizirano velikom konkurencijom, promjenama i sve većim zahtjevima korisnika, nužno je provoditi periodične analize. Svaka razina okruženja organizacije u većoj ili manjoj mjeri uvjetuje opstanak organizacije te koristeći se danim alatima, organizacije imaju mogućnost uspješnog predviđanja budućeg stanja, što omogućuje pravovremeni odgovor prema prijetnjama iz okoline. Organizacija ne može utjecati na sve okolne čimbenike, ali ih može pratiti i pronalaziti nove načine iskorištavanja svih mogućnosti. Unutarnje okruženje organizacije je pod utjecajem odluka top menadžmenta te se može smatrati temeljem za daljnji razvoj. Kao što je navedeno u ISO 9002:2016, organizacije imaju mnoštvo metoda za provođenje poboljšanja, počevši od poduzimanja svake mjere za izbjegavanje ponavljanja nesukladnosti, preko malih koraka poboljšavanja stalnih aktivnosti koje se provode u okviru postojećih procesa, do projekata koji mogu promijeniti postojeće procese u potpunosti ili koji uvode potpuno nove procese u

upravljanje organizacijom. Za postizanje visoke razine kvalitete organizacije moraju težiti poboljšanju poslovnih procesa i stalnim inovacijama u skladu s trendovima na tržištu.

Kontekst organizacije usko je povezan s pojmom organizacije i svime što taj pojam opisuje. Kontekst organizacije utječe na poslovanje organizacije, jednako kao što organizacija kroz svoje poslovne procese, inovacije i utjecaj na širu društvenu zajednicu, određuje kontekst unutar kojega posluje. Za vođenje organizacije, važno je prepoznati tu međusobnu vezu i međusoban utjecaj jer će o tome ovisiti u kojem smjeru će se organizacija kretati.

7. LITERATURA

- [1] Belak, S., Ušljebka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, 4(2)
- [2] Buble, M. (1997.) *Strategijski management*. Ekonomski fakultet, Split
- [3] Buble M. (2005.), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
- [4] Buntak K., Droždek I., Sesar V. (2013.), *Poslovno upravljanje*, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin
- [5] Cardeal, N., Antonio, N. (2012.) Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management* Vol. 6(37)
- [6] Downey, J. (2007.) Strategic Analysis Tools. *Topic Gateway Series* No. 34
- [7] Dujanić, M. (2004). Upravljanje promjenama u poduzeću. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 22(1)
- [8] Gonan Božac, M. (2008). Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21(1)
- [9] Ivaković, Č. (2010.) *Strateški management V*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
- [10] Pešić, M. A., Milic, V. J., & Stanković, J. (2013). APPLICATION OF VRIO FRAMEWORK FOR ANALYZING HUMAN RESOURCES' ROLE IN PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGE. *Tourism & Management Studies*,
- [11] Porter, M. (2008): „Konkurentna prednost”. Sinergija, Zagreb
- [12] Sikavica, P.; Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
- [13] Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomska misao i praksa*, (1)
- [14] ISO 9000:2015
- [15] ISO 9001:2009
- [16] ISO 9002:2016
- [17] ISO 9004:2009



Slika 2. Određivanje konteksta organizacije (izvor: autor)