

# Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije

---

Rašan, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:915212>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-19**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad broj 036/OMIL/2019**

**Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti  
organizacije**

**Ivana Rašan, 0607/336D**

Koprivnica, rujan 2019. godine

## Prijava diplomskog rada

### Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJSKI PROGRAM: diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika

IMENJE: Ivana Račan

BR. PRIJAVE: 0007/3360

ROK: 24.09.2019.

TEMA: Strateški menadžment

NASLOV: Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije

ENGLJEVSKI NASLOV: Methodology for assessing the structural competence of the organization

MENTOR: dr.sc. Krešimir Burtak

IZVANREDNI PROFESOR

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc. dr.sc. Predrag Briek, predsjednik

2. doc. dr.sc. Ana Globočnik Žunec, član

3. izv. prof. dr.sc. Krešimir Burtak, mentor, član

4. doc. dr.sc. Saša Petar, zamjenik član

### Zadatak diplomskog rada

BR. ZADATKA: 036/OMIL/2019

OPIS

Zadatak diplomskog rada je definirati metodologiju ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije. Potrebno je istražiti pojam organizacije, strukturu organizacije, kompetentnost organizacije, strukturnu kompetentnost, te poslovne procese i organizaciju rada na radnom mjestu. Cilj rada je istražiti i definirati kako mjeriti strukturnu kompetentnost, odnosno definirati ključne parametre za ocjenu strukturne kompetentnosti.

Kao rezultat istraživanja potrebno je definirati ključne faktore koji utječu na strukturnu kompetentnost i definirati metodologiju ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije.

Radna hipoteza ovog rada je da različite organizacije različito ocjenjuju strukturnu kompetentnost.

U radu je potrebno definirati:

-Pojam organizacije

-Pojam strukture organizacije

-Pojam kompetentnosti organizacije i strukturne kompetentnosti organizacije

-Istražiti i definirati pojam radnog mjesta i poslovne procese

-Istražiti ključne parametre/ faktore koji utječu na strukturnu kompetentnost organizacije

-Predložiti metodologiju ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije

ZADATAK PRIJAVIO

26/9/2019

MENTOR

SVEDOK  
AUSTROBOSNI  
|





# Sveučilište Sjever

Odjel za Održivu mobilnost i logistiku

Diplomski rad 036/OMIL/2019

## Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije

### Student

Ivana Rašan, 0607/336D

### Mentor

izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, rujan 2019. godine



## **Predgovor**

Ovaj diplomski rad rezultat je mojeg petogodišnjeg truda, rada, učenja i odricanja za vrijeme studiranja. U njemu je skupljeno znanje iz područja poslovnog upravljanja koje sam godinama skupljala i razvijala. Veliko hvala mojoj obitelji, mojem zaručniku, svim prijateljima i kolegama koji su bili uz mene i pružili mi nesebičnu potporu za vrijeme studiranja i pisanja ovog rada. Hvala vam što mi niste dopustili da odustanem kada sam mislila da je najteže, hvala vam što smo zajedno proživjeli sve najljepše i sve one najteže trenutke. Najviše od svega, hvala vam što ste me, još jednom, podsjetili da odustati nikad nije opcija. Vaša nesebična potpora i vjera u mene bili su mi najveći oslonac u svakom trenutku.

Veliko hvala svim profesorima koji su me na predavanjima svojim znanjem, stručnošću, iskustvom i predanošću svakodnevno inspirirali i motivirali.

Zahvaljujem i svim zaposlenicima Sveučilišta Sjever u Koprivnici.

Najviše od svega zahvaljujem svojem mentoru izv.prof.dr.sc. Krešimiru Buntaku koji je prihvatio moju molbu za mentorstvom. Tijekom pisanja ovog rada, ali i tijekom studiranja uvijek je bio velika pomoć i potpora.

Hvala vam!

## Sažetak

Pojam kompetentnosti veže se uz ljudske resurse. Promatrajući organizaciju kao sustav, potvrđuje se da organizacija može imati karakteristike kompetentnosti. Kompetentnost organizacije definira se kao sposobnost organizacije da definira, da utječe i da se prilagodi na čimbenike koji utječu na njezino poslovanje. Kompetentnost organizacije omogućuje organizaciji da uspješnije odgovori na zahtjeve i potrebe svojih kupaca i svih zainteresiranih strana. Sve navedeno omogućuje organizaciji konkurentsku prednost na tržištu. Strukturnu kompetentnost organizacije definiramo kao znanja i vještine organizacije. Organizacija se putem organiziranja rada i stvaranjem optimalne organizacijske strukture prilagođava promjenama i utjecajima čimbenika, a sve s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Na oblikovanje strukture utječe veliki broj čimbenika (unutarnjih i vanjskih). Potrebno je da organizacija što bolje, svojim kompetencijama, odgovori na njih. Uvođenjem procesnog pristupa u poslovanje, uz strukturu organizacije, sve važniji postaju i poslovni procesi. Iako je radno mjesto najmanja organizacijska jedinica, oblikovanje radnog mjesta jednako tako utječe na strukturu organizacije. Analizom organizacijske strukture određuju se ključni čimbenici, odnosno faktori koji utječu na oblikovanje strukture i strukturnu kompetentnost organizacije. Potrebno je definirati ključne čimbenike kako bi se, na temelju njih, ocijenila strukturna kompetentnost organizacije. Ocjenjivanje strukturne kompetentnosti kreće od ocjenjivanja organizacije rada najmanje organizacijske jedinice, odnosno radnog mjesta. Nakon toga ocjenjuju se poslovni procesi organizacije. Na kraju se ocjenjuje kompletna organizacijska struktura kako bi se dobila sveukupna ocjena strukturne kompetentnosti organizacije.

**Ključne riječi:** struktura, kompetentnost organizacije, strukturna kompetentnost, radno mjesto, procesi, ključni čimbenici, metodologija ocjenjivanja

## Summary

The concept of competence is related to human resources. By looking at the organization as a system, it is confirmed that the organization may have competency characteristics. An organization's competence is defined as an organization's ability to define, influence, and adapt to the factors that affect its business. Organization competence enables the organization to respond more successfully to the demands and needs of its customers and all stakeholders. All of the above enables the organization competitive advantage in the market. We define the organizational competence of an organization as everything knowledge and skills of the organization. Through the organization of work and creating an optimal organizational structure,

the organization adapts to changes and influences of factors, all with the aim of achieving its goals. The formation of the structure is influenced by a number of factors (internal and external). The organization needs to respond to the factors as best as possible using its competencies. With the introduction of process approach into business, along with the structure of the organization, business processes are becoming more and more important. Although the workplace is the smallest organizational unit, job design also affects the structure of the organization. The analysis of the organizational structure determines the key factors, that is, the factors that influence the formation of the structure. Key factors need to be defined in order to assess the structural competence of the organization. Assessment of structural competence starts from the assessment of the organization of work of the smallest organizational unit, ie workplace. The business processes are then evaluated. Finally, the complete organizational structure is evaluated in order to obtain an overall assessment of the organizational competence of the organization.

**Keywords:** structure, organization competence, structural competence, workplace, processes, key factors, assessment methodology



## Popis korištenih kratica

<b>TQM</b>	Total Quality Management- Sustav potpunog upravljanja kvalitetom
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization- Međunarodna organizacija za standardizaciju
<b>BPR</b>	Business process reengineering- Reinženjering poslovnih procesa
<b>SWOT</b>	Strengths, weaknesses, opportunities and threats- akronim engleskih riječi; snage, slabosti, prilike, prijetnje, alat za analizu organizacijskih snaga, slabosti, prilika i prijetnju za odabir strategije
<b>ABC</b>	Activity-based costing- Metoda upravljanja troškovima prema aktivnostima
<b>PPMS</b>	Process performance measurement systems- Mjerni sustavi procesne uspješnosti
<b>KPI</b>	Key performance indicators – Ključni pokazatelji uspješnosti
<b>CSF</b>	Critical succes factors- kritički čimbenici uspjeha
<b>KSA</b>	Knowledge, skills, abillities- akronim engleskih riječi; znanje, vještine i sposobnosti, pristup kompetencijama ljudskog kapitala

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Organizacija .....	4
2.1.	Pojam organizacije .....	4
2.2.	Tumačenje pojma organizacije.....	5
2.3.	Važnost organizacije .....	7
2.4.	Obilježja organizacije.....	7
2.5.	Organizacija i organizacijsko planiranje .....	9
2.6.	Dimenzije organizacije.....	10
2.7.	Organizacija kao sustav.....	12
2.8.	Strukturno promatranje organizacije.....	14
2.9.	Procesno promatranje organizacije i procesni pristup.....	15
2.9.1.	Povijesni razvoj procesne inicijative .....	17
3.	Organizacijska struktura .....	22
3.1.	Elementi organizacijske strukture .....	25
3.2.	Ključni aspekti organizacijske strukture .....	26
3.3.	Dimenzije organizacijske strukture.....	27
3.4.	Vrste organizacijskih struktura.....	28
3.4.1.	Klasične organizacijske strukture .....	28
3.4.2.	Organske organizacijske strukture.....	29
3.4.3.	Odnos klasičnih i organskih struktura.....	30
3.5.	Čimbenici organizacije i njihov utjecaj na organizaciju .....	31
3.6.	Klasifikacija čimbenika organizacije .....	31
3.6.1.	Unutarnji čimbenici organizacije.....	32
3.6.2.	Vanjski čimbenici organizacije.....	34
3.7.	Sigurnost i nesigurnost okoline organizacije .....	40
4.	Organizacijska kompetentnost .....	42
4.1.	Pristup kompetentnosti organizacije preko organizacijske teorije.....	42
4.1.1.	Atributi (faktori) organizacijske kompetentnosti.....	43
4.1.2.	Super-atributi koji utječu na ukupnu kompetentnost organizacije .....	44
4.2.	Pristup kompetentnosti organizacije preko teorije upravljanja kvalitetom.....	46
4.2.1.	Kompetentnost organizacije, kvaliteta i sustav upravljanja kvalitetom.....	46
4.2.2.	Kompetentnost organizacije i sustav kvalitetnog upravljanja organizacijom.....	47
4.2.3.	Kompetentnost zaposlenika .....	48
4.2.4.	Kompetencije ljudskih potencijala za 21. stoljeće.....	50
4.2.5.	Kompetentnost organizacije.....	51
4.2.6.	Intelektualni kapital i kompetentnost organizacije .....	53
5.	Organizacijski dizajn .....	56
5.1.	Faze dizajniranja organizacije.....	59
5.2.	Karakteristike strateškog i operativnog dizajna .....	61
5.3.	Važnost menadžmenta u procesu organizacijskog dizajna .....	62

5.4.	Učinci organizacijskog rješenja .....	63
5.5.	Metode mjerenja boniteta organizacije .....	69
5.5.1.	Mjerenje efikasnosti organizacije korištenjem opreme .....	72
5.5.2.	Mjerenje efikasnosti organizacije poslovanja s materijalima .....	74
5.5.3.	Mjerenje efikasnosti organizacije rada .....	76
6.	Poslovni procesi .....	78
6.1.	Ključni elementi poslovnih procesa .....	78
6.2.	Osnovne karakteristike i kategorizacija procesa .....	79
6.3.	Povezanost poslovnih procesa, strategije i strukture organizacije .....	80
6.4.	Upravljanje poslovnih procesima .....	81
6.5.	Analiza poslovnih procesa.....	82
6.6.	Dizajniranje poslovnog procesa .....	87
6.7.	Modeliranje poslovnih procesa .....	88
6.8.	Promjena i mjerenje uspješnosti poslovnih procesa.....	89
6.8.1.	Vrste promjena poslovnih procesa.....	89
6.8.2.	Pristupi mjerenja uspješnosti poslovnih procesa .....	92
6.8.3.	Ključni pokazatelji procesne uspješnosti .....	94
6.8.4.	Kritični čimbenici uspjeha .....	98
6.8.5.	Koncept procesne zrelosti .....	98
7.	Analiza i dizajn posla.....	102
7.1.	Elementi dizajniranja posla .....	103
7.2.	Radno mjesto.....	104
7.2.1.	Analiza radnog mjesta.....	104
7.3.	Elementi radnog mjesta.....	105
7.3.1.	Pravila optimalne organizacije radnog mjesta .....	107
7.3.2.	Određivanje optimalnog položaja sredstava za rad .....	107
7.3.3.	Određivanje najpovoljnije površine radnog mjesta .....	107
8.	Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije .....	108
8.1.	Ocjenjivanje organizacije radnog mjesta .....	109
8.2.	Ocjenjivanje poslovnih procesa.....	110
8.3.	Ocjenjivanje strukture organizacije.....	112
9.	Zaključak.....	114
10.	Literatura.....	117

# 1. Uvod

U današnje vrijeme turbulentnog poslovnog okruženja, organizacije se susreću sa sve više izazova na tržištu. Organizacije trebaju biti sposobne odgovoriti na sve izazove koje pred njih stavlja današnje tržište i ekonomija. Organizacije srećemo svakodnevno, one su svuda oko nas. Njihova važnost, za nas kao pojedince i cijelo društvo, je velika. Organizaciju najčešće definiramo kao skupinu ljudi, koji kroz obavljanje različitih aktivnosti i posla dolaze do zajedničkih ciljeva. Važan element organizacije je njezina organizacijska struktura. Kvalitetno dizajniranom organizacijskom strukturom, organizacija je sposobna promijeniti svoju organizaciju posla, načine njihovog obavljanja i poslovne procese. Pojam kompetentnosti veže se najviše uz zaposlenike organizacije. Za ostvarenje organizacijskih ciljeva važni su zaposlenici organizacije, odnosno njihove kompetencije. Promatrajući organizaciju kao poslovni sustav može se zaključiti da organizacija poprima karakteristike kompetentnosti. Kompetentnost organizacije je sposobnost organizacije da utječe i da se prilagodi čimbenicima koji utječu na njezino poslovanje. Kompetentnost organizacije omogućuje organizaciji da odgovori na zahtjeve i potrebe svojih kupaca i svih zainteresiranih strana, čime ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu. Sve navedeno omogućuje organizaciji konkurentsku prednost na tržištu.

Strukturnu kompetentnost organizacije definiramo kao znanja i vještine organizacije. Organizacija se putem dobre i kvalitetne organizacije rada, te stvaranjem optimalne organizacijske strukture prilagođava promjenama i utjecajima čimbenika, a sve s ciljem postizanja svojih ciljeva.

Brojni su čimbenici koji utječu na strukturu organizacije, odnosno strukturnu kompetentnost. Čimbenici utjecaja su unutarnji i vanjski, koji čimbenik ima veći utjecaj na organizaciju, u određenom trenutku, organizacija određuje sama. Uvođenjem procesnog pristupa u poslovanje organizacije, poslovni procesi postaju sve važniji, a isto tako utječu na oblikovanje strukture. Kao najmanja organizacijska jedinica, radno mjesto je mjesto na kojem se obavljaju i rješavaju zadaci u organizaciji. Organizacija radnog mjesta isto tako utječe na oblikovanje cjelokupne organizacijske strukture, a samim time i na strukturnu kompetentnost organizacije. Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije kreće s analizom radnog mjesta, zatim analizom i mjerenjem uspješnosti poslovnih procesa, a završava ocjenjivanjem cjelokupne organizacijske strukture, to sve zajedno predstavlja ocjenu strukturne kompetentnosti organizacije. Prilikom ocjenjivanja potrebno je definirati područja ocjenjivanja, nakon toga definirati ključne parametre koji će se ocjenjivati. Poslije toga potrebno je ocijeniti i usporediti postojeće stanje s definiranim ključnim parametrima.

Tema ovog diplomskog rada je „Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije“. U radu se definira, pojam organizacije, pojam strukture organizacije, pojam kompetentnosti organizacije i strukturne kompetentnosti organizacije. Istražuje se i definira pojam radnog mjesta i poslovni procesi, te njihov utjecaj na strukturu organizacije. U radu se istražuju i definiraju ključni parametri, odnosno faktori koji utječu na strukturu organizacije, odnosno strukturnu kompetentnost organizacije.

Cilj rada je definirati metodologiju za ocjenjivanje strukturne kompetentnosti. Hipoteza rada je da različite organizacije različito ocjenjuju strukturnu kompetentnost.

Rad počinje uvodom, a nakon toga podijeljen je u sedam međusobno povezanih poglavlja. U prvom djelu rada definira se pojam organizacije, definira se važnost organizacije, navode se obilježja i dimenzije organizacije, te se razmatra pojam organizacijskog planiranja. Nakon toga organizacija se promatra kao struktura i kao poslovni sustav. Na kraju prvog djela rada navodi se važnost procesnog promatranja organizacije i važnost procesnog pristupa. Drugi dio rada govori u strukturi organizacije. U ovom poglavlju o organizacijskoj strukturi navode se elementi organizacijske strukture, ključni aspekti organizacijske strukture, dimenzije i vrste organizacijskih struktura. Dalje se navode čimbenici utjecaja na strukturu (unutarnji i vanjski), a govori se i (ne)sigurnosti okoline organizacije. Treći dio rada definira pojam organizacijske kompetentnosti preko organizacijske teorije i preko teorije upravljanja kvalitetom. Razmatra se i pojam kompetentnosti ljudskog kapitala, te su navedene ključne kompetencije ljudskog kapitala za 21. stoljeće. U zadnjem djelu ovog poglavlja prikazuje se veza između intelektualnog kapitala i kompetentnosti organizacije. Četvrti dio govori o organizacijskom dizajnu kao važnom elementu u oblikovanju organizacijske strukture. Navode se i definiraju faze u dizajniranju organizacije, karakteristike strateškog i operativnog dizajna, ističe se i važnost menadžmenta u procesu organizacijskog dizajna. Razmatraju se učinci organizacijskog rješenja, a za kraj poglavlja o organizacijskom dizajnu navode se metode mjerenja boniteta organizacije. Peti dio rada posvećen je poslovnim procesima gdje se navode njihovi ključni elementi, osnovne karakteristike i kategorije. Govori se o povezanosti poslovnih procesa, strategije i strukture organizacije. Navodi se važnost upravljanja poslovnim procesima i njihove analize. Razmatraju se metode za analizu procesa, važnost dizajniranja i modeliranja procesa, te su navedene promjene i načini mjerenja uspješnosti poslovnih procesa. U zadnjem djelu navedeni su pristupi za mjerenje uspješnosti poslovnih procesa, prikazani su ključni pokazatelji uspješnosti i kritični pokazatelji procesne uspješnosti, na kraju poglavlja se nalazi koncept procesne zrelosti. Pri završetku rada nalazi se poglavlje vezano uz analizu i dizajn posla, te analizu i dizajn radnog mjesta. Zadnji dio rada vezan je uz definiranje metodologije za ocjenu strukturne kompetentnosti

organizacije, kroz ocjenjivanje organizacije radnog mjesta, procesa i kompletne organizacijske strukture.

Na kraju rada nalaze se zaključna razmatranja. Za sastavljanje ovog diplomskog rada, kao metoda prikupljanja podataka korišteno je sekundarno istraživanje, koje je nakon toga sintetizirano.

## 2. Organizacija

Ovaj dio rada vezan je za definiranje i objašnjenje pojma organizacije, njezino tumačenje, njezinu važnost, njezina obilježja i dimenzije. U ovom djelu rada govori se o organizaciji i organizacijskom planiranju, dalje se organizacija promatra strukturno, procesno i kao sustav.

### 2.1. Pojam organizacije

Pojam organizacije svakodnevno se upotrebljava i ima različita značenja. „Riječ organizacija izvedena je od starogrčke riječi organon, kojom se imenovalo alat, sredstvo za rad ili glazbeni instrument.“ (Cingula et.al, 2016:2) Od riječi organon, s vremenom je nastala riječ organizam, kojom se u biologiji označava neka prirodna cjelina sa povezanim dijelovima koji imaju posebnu funkciju a djeluju tako da su i dijelovi i njihove funkcije međusobno povezani i usklađeni da se osigurava svrhovito obavljanje ukupnog zadatka organizma. Kasnije se taj naziv upotrebljavao i za organe, odnosno za dijelove tijela koji obavljaju određene tj. posebne funkcije u organizmu bilo kojeg živog bića. (Sikavica, 2011) „Kao što skup organa čini organizam, tako isto i skup dijelova koji su međusobno povezani, čini organizaciju. Za razliku od prirodnih bioloških organizama, u ovom slučaju riječ je o društvenim organizmima, tj. organizacijama.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:3) U ovom slučaju organizacije su rezultat ljudskih aktivnosti. Organizaciju je moguće definirati kao društvenu pojavu, socijalni entitet u obliku institucija ili asocijacija koje imaju zajednički cilj i povezane su s okruženjem. (Cingula et.al, 2016) Postoje različite definicije organizacije. Organizacija se može definirati kao ljudska, društvena zajednica koja je strukturirana i vođena na takav način da se ostvaruju potrebe ili ostvaruju zajednički ciljevi. Organizacije imaju složni mehanizam kojim su određeni odnosi između aktivnosti i članova organizacije, određuju se uloge, odgovornost i autoritet članova organizacije kod obavljanja određenog zadatka. Organizacije su otvoreni sustavi i utječu na svoje okruženje, te isto tako primaju utjecaje izvana. Organizacija je uređena skupina ljudi s određenom svrhom (npr. poslovna služba, ministarstvo ili istraživački institut). Sinonimi za organizaciju su: poduzeće, konzorcij, konglomerat, sindikat, korporacija, institucija, skupina, zajednica, klub, mreža, agencija, liga, i mnogi drugi u kojima skupina ljudi djeluje s određenom svrhom zbog ostvarenja zajedničkog cilja. Za pojam organiziranja sinonimi su: planiranje, angažiranje, koordiniranje, strukturiranje, administriranje, vođenje, upravljanje, menadžment, razvijanje, sklapanje i reguliranje. Organiziranost je oznaka za kvalitetu sustavna i učinkovitog djelovanja. U teoriji se naglašava kompleksnost organizacije jer je to: a) društvena zajednica, b) ciljno orijentirani

sustav, c) sustav složen namjerno tako da ima strukturu, a aktivnosti u njemu budu koordinirane i d) sustav povezan s okruženjem.“ (Cingula et.al, 2016)

Kako se već naglasilo, riječ organizacija ima višestruko značenje. Pod organizacijom se razumijeva skup osoba ili društava, zatim se tom riječju označava djelatnost (organiziranje) ili stanje koje je postignuto organiziranjem (poredak, sustav, ustroj, struktura) „U ekonomici organizacijom označavamo sustavno i plansko sređivanje odnosa ljudi i predmeta (stvari) sa svrhom da se ostvari ekonomski (proizvodni) cilj.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:4) Uži sadržaj pojma organizacije određen je tako da: a) u širem smislu organizacija se proteže na čitav realan svijet, područje prirodnih pojava koje nije stvorio čovjek i kulturni svijet kao rezultat čovjekove aktivnosti, b) u užem smislu organizacija obuhvaća samo onaj dio realnog područja koji se odnosi na čovjeka i njegovu kulturu (socijalno i humano područje, a u ovom krugu dvije su temeljne značajke: poredak (red) i svjesno usmjeravanje cilju i c) još uže područje vezano uz dio čovjekove kulturne aktivnosti za gospodarski život. U ovom krugu temeljne značajke su: poredak (red), svjesno usmjeravanje cilju i težnja prema optimalnom rješenju, prema gospodarstvenosti (ekonomičnosti). (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004)

Organizacija je mlada znanost, nastala je početkom 20. stoljeća u Americi. Organizacija kao znanost prikuplja podatke o širokom djelovanju različitih vrsta organizacija i uređuje informacije o temeljnim zakonitostima koje se mogu dokazati u sklopu njihovog funkcioniranja. Posebna pozornost usmjerena je na ulogu koju ima čovjek u djelovanju različitih organizacija kao i njegovo nastojanje da primjenom odabranih metoda i postupaka unaprijedi organizacijsko djelovanje i poveća organizacijsku učinkovitost. U današnje vrijeme postoje radovi brojnih teoretičara koji su unaprijedili znanost o organizaciji, čime su postavili temelje i otvorili put boljem funkcioniranju poslovnih organizacija. (Cingula et.al, 2016)

## **2.2. Tumačenje pojma organizacije**

Sam pojam organizacije nije lako definirati. „Budući da je organizacija istodobno i stanje i proces, entitet i aktivnost, institucija i instrument, razlikovat će se i definicije organizacije ovisno o tome što se razumijeva pod tim pojmom.“ (Sikavica, 2011:12) Riječ organizacija se može shvatiti kao proces organiziranja i kao rezultat procesa organiziranja. Ovo bi se moglo shvatiti kao dva ključna pogleda na organizaciju. Prema nekim autorima za definiranje organizacije bitni elementi su veličina, međusobna povezanost i zajednički ciljevi. Pod veličinom misli se na to da organizaciju čini najmanje dvoje ili više ljudi. Međusobna povezanost je vrlo bitna jer bez povezanosti članova nema organizacije. Kada se govori o ciljevima važno je da međusobno povezani pojedinci imaju određeni zajednički cilj ili svrhu. Mnogo je autora dalo svoje definicije



za organizaciju, tako imamo definiciju da organizacija podrazumijeva određene društvene odnose, tj. pojedince koji međusobno djeluju unutar organizacije. Nadalje imamo definiciju da je organizacija sustav interakcije pojedinaca, a neki autori govore da je organizacija jednostavno sredstvo kojim se postižu određeni ciljevi.

Autori Žugaj, Šehović i Cingula (2004) kako je navedeno u radu Hoffmana (1980) objašnjavaju kako je tumačenje pojma organizacije moguće svesti na četiri osnovne pojmovne kategorije:

#### 1. Univerzalni pojam organizacije

Univerzalni pojam je najšire shvaćanje pojma organizacije, ono je općenito, univerzalno i uključuje sve oblike ljudskog djelovanja koji su međusobno povezani. U tome smislu organizacija je jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova.

#### 2. Institucionalni pojam organizacije

Uže shvaćanje organizacije jest institucionalno i traži da se kao organizacija definira samo onaj skup dijelova koji su trajno povezani i usmjereni prema zajedničkom cilju.

#### 3. Strukturalni pojam organizacije

Organizacija se u ovom slučaju tumači strukturno, kao skup povezanih dijelova neke cjeline, pod tim pojmom razumije se samo ustroj. Pojam organizacije poistovjećuje sa strukturom socijalnog sustava. Svaka takva struktura sadrži u sebi i deklarirana pravila ponašanja. Organizacija je sustav formalnih pravila za upravljanje aktivnostima poduzeća. Pojmom organizacije označavaju su sredstva poduzeća pa se može reći kako poduzeće ima organizaciju. Na taj način organizacija, promatrana sa stajališta teorije sustava, funkcijski je podsustav poduzeća, koji služi za postizanje ciljeva.

#### 4. Funkcionalni (funkcijski) pojam organizacije

Organizacija je cjelina koja ima svrhu i mora ispuniti određenu funkciju. Takvo shvaćanje rašireno je u ekonomskoj i ekonomski ustrojenoj organizacijskoj znanosti, a iz toga proizlazi funkcionalni (funkcijski) pojam organizacije. Organizacijska djelatnost je postupak strukturiranja u kojem se poduzeće raščlanjuje u podsustave, a dalje se podsustavi integriraju u cjelinu koja je usmjerena prema ciljevima cjeline.

Termin organizacije upotrebljava se u dvostrukom značenju, jedan termin je djelatnost, dok je drugi rezultat te djelatnosti. Poduzeće i drugi sociotehnički sustavi pokazuju organizacijska svojstva, no nije moguće definirati jesu li oni organizacije (djelatnost kojom se žele postići određeni ciljevi) ili pak imaju organizaciju (rezultat te djelatnosti koji je usmjeren određenim

ciljevima) ili imaju i jedno i drugo. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004) Na temelju navedenih definicija organizacije, neke ključne odrednice definiraju svaku organizaciju, na bilo kojem području rada i života. Autori Sikavica i Hernaus (2011) u knjizi Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, navode kako je svaka organizacije proces ili rezultat procesa organiziranja, sredstvo za postizanje ciljeva, sustav međusobno povezanih pojedinaca, dvoje ili više ljudi koji rade zajedno, određeni društveni entitet, sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ljudi, otvoreni sustav u interakciji s okolinom, skup različitih uloga, zajednica s relativno identificiranim granicama, svjesna djelatnost čovjeka i svjesno udruženje ljudi radi postizanja zajedničkih ciljeva. (Sikavica, 2011)

### **2.3. Važnost organizacije**

Organizacije su povezane sa našim svakodnevnim životom. Organizacija i sam proces organiziranja važni su za život suvremenog čovjeka. Čovjek se sa organizacijama susreće na svakom svom koraku, u jednom danu svoga života čovjek se sretne sa bezbroj organizacija koje su važne za njegov život. Naši životi bili bi u kaosu da nema organizacija, one uvode red u svakodnevne situacije s kojima se susrećemo. Organizacija je izuzetno važna, ne samo za pojedinca nego i za cijelo društvo. Jedan od primjera su stare civilizacije koje su imale čvrstu strukturu. Organizacija i organiziranje su kroz povijest bili uvjet za opstanak života i vidljivi su primjer za povećanu djelotvornost rada. U današnje vrijeme, kad je svijet užurban i kompleksan, organizacija je važnija nego ikad. Bez organizacije i organiziranja bilo bi nam puno teže ili nemoguće nešto ostvariti. Organizacije određuju naš način života i načela prema kojima živimo. Organizacije pomažu da na što brži i bolji način dođemo do svog cilja koji smo si postavili. „Organizacije su neraskidiv dio ljudskog života od prapovijesti do danas. Ponekad čovjek i ne zna kojim organizacijama pripada niti od kojih sve organizacija ima koristi.“ (Cingula et.al, 2016:3) Čovjek je organizacijsko biće, ne može živjeti niti raditi sam. Putem organizacija postiže se boljitak ljudskog društva.

### **2.4. Obilježja organizacije**

Svaka organizacija ima svoja obilježja i karakteristike. Ovdje će se govoriti o obilježjima i karakteristikama formalnih organizacija koje su propisane, službeno utvrđene i kao takve su registrirane. „Može se reći da je svaka organizacija rezultat koordinirana napora više ljudi koji uvijek imaju neki zajednički cilj, a on se može ostvariti podjelom rada u organizaciji kako bi se znalo tko treba što raditi, uz poštivanje hijerarhije ovlasti, s obzirom na menadžerska i izvršna radna mjesta.“ (Sikavica, 2011:31)

Beardshaw i Palfreman navode sljedeća obilježja organizacije:

- **Naziv ili tvrtka**- ime pod kojim je organizacija osnovana i pod kojim posluje
- **Ciljevi**- najvažnije obilježje svake organizacije, svaka organizacija ih mora imati i težiti njihovom ostvarenju
- **Pravila**- jedno od najvažnijih obilježja organizacije, olakšavaju život u organizaciji, njezino djelovanje i funkcioniranje
- **Struktura**- jedna od karakteristika organizacije, kako se povećava broj ljudi u organizaciji nužno je da organizacija ima svoju strukturu. Za manji broj ljudi u organizaciji ona će biti jednostavna i plitka, dok će struktura velikih organizacija biti hijerarhijski duboka te vertikalno i horizontalno postavljena
- **Položaj ili pozicija**- odnosi se na mjesto koje zauzimaju pojedinci u organizaciji. Ovisi o veličini i složenosti organizacije, položaja ili pozicija će u nekoj organizaciji biti više ili manje
- **Lanac ovlasti**- karakteristika organizacije koja je neodvojiva od svake hijerarhijske strukture. Svaka je organizacija hijerarhijski strukturirana
- **Moć**- karakteristika svake organizacije, moć imaju oni koji donose odluke u organizaciji, od strateških do operativnih odluka. Diferencira se prema razinama odlučivanja
- **Izvjешća**- karakteristika svake organizacije, u njima organizacije bilježe svoje poslovne aktivnosti. Neka su izvješća zakonski obavezna. Organizacije rade izvješća kako bi pratile svoje poslovanje. (Sikavica, 2011:31-32, prema Beardshaw, Palfreman, 1990)

Campbell i Craig prethodno navedenim obilježjima organizacije dodaju još ljude i granice organizacija:

- **Ljudi**- ljudi su jedini živi element organizacije, najvažniji čimbenik organizacije i razlog postojanja bilo koje organizacije. Ljudi su najvažnija karakteristika organizacije, jer bez ljudi nema organizacije
- **Granice organizacije**- bitna obilježja svake organizacije. Granice organizacije mogu biti zatvorene ili otvorene (virtualna organizacija). U virtualnoj organizaciji, odnosno organizaciji bez granica moguće je odrediti njezine granice (Sikavica, 2011:32, prema Campbell, Craig, 2005)

Mnogi autori navode brojne karakteristike i obilježja organizacija, između njih nema velikih razlika, no za svaku organizaciju moguće je definirati najmanje tri zajedničke karakteristike, a to su ljudi, ciljevi i pravila unutar organizacije. „Dakle, bez ljudi, zajedničkih ciljeva i pravila ponašanja nema ni organizacija. Ljudi su jedini živi element organizacije i bez njih ne bi bilo ni

procesa preobrazbe, u kojem se oni vode nekim zajedničkim ciljevima, koji nikada ne bi ostvarili kada se ne bi poštovala definirana pravila ponašanja u organizaciji.“ (Sikavica, 2011:33)

## **2.5. Organizacija i organizacijsko planiranje**

Za organizaciju se već navelo da je to svjesno udruženje manjeg ili većeg broja ljudi koji za cilj imaju ispuniti određenu zadaću, a da pritom imaju što manje troškove i uložnog napora. Organizacija obuhvaća; organizacijsku strukturu, organizacijska sredstva i organizacijske postupke. Organizacijska struktura prikazuje način na koji je organizacija ustrojena, kako su zadani odnosi u organizaciji i kao su podijeljeni zadaci između ljudi u organizaciji. Organizacijska sredstva su ona sredstva kojima organizacija raspolaže i koja su joj dostupna za vrijeme njezinog djelovanja kako bi brže i lakše došla do svojih ciljeva i uspješno poslovala. Organizacijski postupci su postupci koje organizacija izvodi kao bi uz odgovarajuću organizacijsku strukturu i organizacijskim sredstvima došla do postavljenih ciljeva.

Nakon što vodeći ljudi organizacije postave ciljeve i razviju planove za postizanje istih, potrebno je razviti i oblikovati organizaciju koja može na što bolji način dostići te iste zadane ciljeve. Organiziranje je funkcija raspodjele (alociranja) resursa. Funkcija organiziranja preuzima zadaće koje su utvrđene planiranjem i tada ih dodjeljuje pojedincima ili skupinama unutar organizacije. Ciljevi koji su nastali planiranjem mogu biti postignuti i u samom djelovanju organizacije. Funkcija planiranja određuje posao koji organizacija treba napraviti, navodi kako bi organizacija trebala provesti plan, odnosno postići rezultate. Organiziranje je pretvaranje planova u akciju.

Kako bi vodeći ljudi organizacije mogli pravilno organizirati aktivnosti organizacije, moraju biti dobro upoznati s temeljnim načelima organiziranja i općim oblicima organizacijske strukture. Proces organiziranja rezultira oblikom organizacijske strukture koja razrješava zadatke, ovlasti i odgovornosti u postizanju ciljeva i omogućuje da organizacija efektivno funkcionira kao povezana cjelina. Potrebno je da ljudi u organizaciji znaju kako se u njoj obavlja posao, tko ima ovlasti za donošenje odluka, što je dopušteno, a što zabranjeno u vođenju posla unutar organizacije, te poznavati postupke u provođenju određenih zadataka. Organizacija se tako može promatrati kao skup smjernica i ograničenja. Svrha samog procesa organiziranja je oblikovanje organizacijske strukture (sustava) koji međusobno povezuje sve resurse i aktivnosti organizacije.

## 2.6. Dimenzije organizacije

Pod dimenzijama organizacije misli se čimbenike koji određuju njezin izgled. Dimenzije organizacije su osnove procesa organiziranja. Ključne dimenzije svake organizacije su: specijalizacija posla, grupiranje poslova u odjele, delegiranje i decentralizacija ovlasti, raspon menadžmenta i jedinstvo zapovijedanja. (Škrtić, Vouk, 2005)

- **Specijalizacija posla**- bez podjele rada i specijalizacije posla nema organizacije. Podjela rada je rezultat podjele ukupnog zadatka organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti. Određuje se što pojedinac koji radi određeni posao treba obaviti u organizaciji. Organizacije obavljaju poslove i zadatke koji su previše zahtjevni za pojedinca. Menadžment ima zadatak da te poslove raščlani na manje dijelove. “Poduzeća su formirana radi obavljanja zadataka koji su preveliki za jednu osobu. Dio menadžerskog posla je raščlaniti ove zadatke u manje dijelove, koji su dovoljno mali da ih može obaviti jedna osoba. Glavni zadatak specijalizacije posla su maksimalizirati dobitke i povećati produktivnost.” (Škrtić, Vouk, 2005:163)
- **Grupiranje poslova u odjele**- u mnogim organizacijama određeni ljudi rade poslove koji su na neki način srodni. “Posao će biti lakše obavljen ako su takvi ljudi okupljeni u odjele prema nekom prikladnom kriteriju (osnovi). Najopćenitija metoda grupiranja poslova u glavne odjelne jedinice je prema funkciji koja se obavlja.” (Škrtić, Vouk, 2005:164) Ovom metodom grupiranja poslova, poslove se grupira prema aktivnostima koje zaposlenici obavljaju unutar organizacije. Prednosti grupiranja poslova u odjele: jednostavnije je uvježbavanje u posao, lakša je koordinacija između zaposlenika i svi su ciljevi zajednički te se lakše dolazi do njih.
- **Delegiranje i decentralizacija ovlasti**- “Delegiranje je postupak raspodjele moći od menadžmenta na podređene. Stupanje centralizacije i decentralizacije ovlasti podređen je općim modelom delegiranja unutar poduzeća. Delegiranje je dodjeljivanje dijela menadžerskog posla i moći podređenom.” (Škrtić, Vouk, 2005:165) Menadžer ne može obaviti sve poslove i zadatke samostalno, pa svoj posao ili dio tog posla dodjeljuje svom podređenom. Delegiranje je prenošenje zadataka i ovlasti. Delegiranje je važno za dovršenje menadžerskog posla. U procesu delegiranja podređeni razvijaju svoje vještine i sposobnosti. Decentralizacijom ovlasti, ovlasti za donošenjem odluka prenose na sve hijerarhijske razine organizacije. Decentralizacija razbija duboku hijerarhijsku organizaciju. (Sikavica, 2011)
- **Raspon menadžmenta (kontrola)**- “Raspon menadžmenta je broj podređenih koji neprestano izvještava jednog menadžmenta. Dugo se istraživalo koji je optimalni

raspon menadžmenta, ali kada se došlo do zaključka da optimalnog raspona nema, nametnulo se pitanje treba li raspon biti uzak ili širok.” (Škrtić, Vouk, 2005:167) Kada menadžer ima samo nekoliko podređenih govori se o uskom rasponu menadžmenta, a širok raspon je kada menadžer ima mnogo podređenih. Hoće li će poduzeće koristiti širok ili uzak raspon ovisi o nekoliko kriterija. Ako su menadžeri i njegovi zaposlenici vrlo stručni i ako nema nikakvih većih problema u obavljanju posla i dodijeljenih zadataka, raspon menadžmenta je širok. Kada su potrebni dodatni naponi u nadziranju podređenih i kada se pojavljuju novi problemi, potreban je uzak raspon. Kada je raspon menadžmenta širi, potrebno je manje razina u organizaciji, samim time je organizacija plića a troškovi su manji jer je potrebno manje menadžera. Raspon kontrole zadire u bit cjelokupne organizacije. „Naime, ovisno o širini raspona kontrole organizacijska struktura biti će visoka ili niska, dublja ili plića, tj. s većim ili manjim brojem razina menadžmenta, odnosno s dubokom ili blagom hijerarhijom.“ (Sikavica, 2011:61)

- **Jedinstvo zapovijedanja**- ovo načelo možemo promatrati kao odnose između nadređenog i podređenog. Po ovom načelu ni jedan zaposlenik u obavljanju zadanog posla ne bi trebao biti pod kontrolom više od jednog nadređenog. Svaki zaposlenik organizacije prima ovlasti od jednog nadređenog i izvještava jednog nadređenog. Prema ovom načelu treba postojati neprekinuti lanac od vrha do dna organizacije. Nedostatak ovog načela je taj što organizacije postaju opsjednute hijerarhijom i što imaju vrlo formaliziranu komunikaciju. Sve to stvara određeni stupanj nefleksibilnosti koji smanjuje učinak organizacije, zbog toga je ovo načelo primjenjivo kod jednostavno ustrojenih organizacija.

Dodati se može i još jedna dimenzija organizacije a to je koordinacija. Koordinacija izdvaja menadžment kao posebno zanimanje.

- **Koordinacija**- skup mehanizama da bi se povezale aktivnosti pojedinaca u organizaciji u jedan čvrsti sustav kako bi organizacija mogla funkcionirati. Koordinacija je proces u kojem pojedinci organizacije obavljaju međusobno ovisne aktivnosti, a pri tome surađuju da bi postigli ciljeve organizacije. „Što je organizacija horizontalno i vertikalno diferenciranija, to je koordinacija složenija i teža, pa je važnost povezivanja veća. Dakle, u organizaciji je potrebno postići i horizontalnu i vertikalnu koordinacije.“ (Sikavica, 2011:71)

## 2.7. Organizacija kao sustav

Organizaciju je moguće promatrati i kao sustav. „Teorija sustava označuje transdisciplinarni pristup apstraktnim pojmovima, neovisno o njihovom sastavu i drugim obilježjima. Omogućuje modeliranje složenih pojava i njihovih međuodnosa, a da se ne gube temeljne značajke polaznih kategorija, i to prvenstveno zahvaljujući holističkom i integralnu pristupu.“ (Cingula et.al, 2016:6 prema Laszlo, Krippner, 1998) Sustav je grupa elemenata koji ne mogu biti odvojeni jedan od drugoga u neovisne dijelove, a da se ne načini šteta cjelini. Sustav se sastoji od dva ili više elemenata koji moraju zadovoljavati određene uvjete; svaki dio utječe na rad cjeline, djelovanje elemenata ili komponenata sustava je ovisno, time utječe na učinak cjeline, a kako se elementi dijele u skupine, svaka neovisno utječe na cjelinu. Svaki element sustava radi ono što treba raditi, samostalan je ali mora preuzeti odgovornost za utjecaj na cjelinu. Odgovornost je usmjerena na cjelinu i na rezultate drugih elemenata koji su također odgovorni za učinak cjeline. Sustav je moguće podijeliti na podsustave, a sustav je možda uklopljen u neki veći sustav. Sustavni pristup upravljanja usmjeren je interaktivnom djelovanju pojedinih elemenata sustava. Određeni element ili određena cjelina sustava ne bi se trebala poboljšavati na račun drugih cjelina ali i organizacije kao cjeline. Poboljšanja cjelina moraju za rezultat imati poboljšanje sustava u cjelini. Važne varijable svakog sustava su funkcioniranje u širem sustavu (sustav je komponenta složenijeg sustava), struktura i raspored komponenata i njihovo međusobno djelovanje i procesi (što se događa unutar sustava i između elemenata, procesi i aktivnosti se ponavljaju, svaka aktivnost je proces). „Sustavni pristup kao princip podrazumijeva upravljanje poslovnim procesima u organizaciji, brinući o pravilnom ustroju, međudjelovanju procesa i obavljanju pojedinačnih i zajedničkih poslova s ciljem povećanja efektivnosti.“ (Bojanić, Kondić, Buntak, 2018:25) Potrebno je prepoznati, razumjeti i upravljati procesima kao sustavom, gdje su procesi međusobno povezani, jer to osigurava učinkovitost organizacije u ostvarenju njenih ciljeva. Ovaj princip u organizaciji dovodi do strukturiranja sustava upravljanja koji će dovesti do ostvarenja postavljenih ciljeva. U organizacijama gdje procesi nisu točno definirani, gdje se ne znaju odgovornosti i gdje veze između procesa nisu jasne dolazi do problema u upravljanju. Organizacije trebaju težiti sustavima koji će postići uspjeh svih subjekata i uspješnu realizaciju postavljene politike i ciljeva. Sustavni pristup organizacijama nalaže napuštanje tradicionalnog sustava upravljanja. Kod tradicionalnog pristupa organizacijskim jedinicama, grupama ili pojedincima se upravlja kao neovisnim cjelinama. „Sustavni pristup upravljanju vodi prema „potpunom upravljanju kvalitetom“, a to znači da je organizacija sastavljena od međusobno povezanih procesa. Procesi moraju biti ustrojeni prema načelu procesnog pristupa, a proces stalnog poboljšanja u funkciji.“ (Bojanić, Kondić, Buntak, 2018:25)

Sustav je vremenski i prostorno ograničen, nalazi se pod utjecajem okruženja, a može se opisati pomoću svoje strukture i svrhe koje ima, a izražava se svojim djelovanjem. Organizacija je, kao i sustav, sastavljena od dva ili više međusobno povezanih elemenata koji čine cjelinu. Svaki element organizacije utječe na funkcioniranje cjeline, nalazi se pod utjecajem drugog elementa (ili više njih) u sustavu i svaka podskupina elemenata ima prva dva svojstva. Svi međusobno povezani elementi organizacije održavaju njezinu aktivnost i opstojnost te postižu njezine ciljeve. Organizacija je dinamički sustav sa svim ključnim elementima te se može izraziti kao:

$$\mathbf{S} = (\mathbf{E}, \mathbf{a}, \mathbf{r}), \quad (1)$$

Gdje je:

S- sustav,

E- suma elemenata od  $E_1$  do  $E_n$  uz uvjet da je  $E \geq 2$ ,

a- atributi, svojstva sustava,

r- relacije, veze među elementima sustava. (Buntak, Adelsberger, Adelsberger, 2011:33)

U normi ISO 9000 Temeljna načela i terminološki rječnik u području naziva i definicija koji se odnose na organizaciju definiran je pojam organizacije i konteksta organizacije. Organizacija je definirana kao osoba ili skupina ljudi koja ima vlastite funkcije s odgovornostima, ovlastima i međusobnim odnosima za ostvarenje ciljeva. Uz napomenu da pojam organizacije uključuje obrtnike, društva, korporacije, tvrtke, poduzeća, državna tijela, partnerstva, udruženja, dobrotvorne udruge i institucije te njihove dijelove i kombinacije, registrirane i neregistrirane, javne i privatne. Kontekst organizacije je kombinacija unutarnjih i vanjskih pitanja koja mogu imati učinak na pristup organizacije u razvijanju i ostvarivanju ciljeva. Uz napomenu da ciljevi organizacije mogu biti povezani s njezinim proizvodima i uslugama, ulaganjima i ponašanjem prema zainteresiranim stranama, a pojam konteksta organizacije jednako je primjenjiv na neprofitne i profitne organizacije. (ISO 9000:2015)

Organizacija je sustav s karakteristikama:

- **Osme razine sustava;** ovakvi sustavi imaju svojstvo samoorganizacije. Samoorganizacija im omogućuje prilagodbu promjenama u okolini i utjecaj na promjene u okruženju. Sustavi mogu mijenjati svoje ciljeve, ponašanje i strukturu.
- **Realnog-umjetnog sustava;** realni sustav je stvarni objekt ili pojava koja se sastoji od stvarnih elemenata, podijeljen na dvije skupine- prirodne i umjetne. Umjetne sustave stvaraju ljudi s određenim ciljem ili su posljedica djelovanja postojećih umjetnih sustava. U umjetne sustave spadaju svi tehnički i ekonomski sustavi.



- **Stohastičnog sustava;** ponašanje stohastičkog sustava je nemoguće predvidjeti, već je to moguće samo s određenom vjerojatnošću. Ovakvi sustavi dijele se na jednostavne, složene i kompleksne.
- **Dinamičkog sustava;** ovakav sustav mijenja svoja stanja tijekom vremena. Ovdje se radi o svim biološkim sustavima i sustavima koji su stvorili ljudi (umjetni sustavi).
- **Otvorenog sustava;** otvoreni sustavi su u međusobnoj interakciji s okolinom i svojim okruženjem, a okolina djeluje na promjene karakteristika sustava. (Buntak, 2012)

„Organizacijski sustavi obuhvaćaju sve materijalne, umne i moralne čovjekove tvorevine od pojave racionalne misli do danas i integriraju u sebi prirodne i tehničke sustave kao podsustave organizacijskog sustava. Karakteristike organizacije kao poslovnog sustava ukazuju na mnogoznačnost njezinih obilježja, kao i na veliku složenost odnosa unutar sustava i veza sustava s promjenjivom dinamičkom okolinom.“ (Buntak, 2012:405) Osnovni cilj sustava je ostvarivanje ekonomske koristi, a da se pritom zadovoljavaju potrebe svih zainteresiranih strana. Sam sustav osigurava budući razvoj i poboljšanja s ciljem ostvarenja ciljeva. Ciljevi su temelj za strukturu sustava. Struktura sustava su svi elementi sustava; ljudi, sredstva za rad, kapital i dr., njihov međusobni odnos i povezanost kojom čine cjelinu, odnosno sustav koji je u stalnoj interakciji s okolinom. (Buntak, 2012)

## 2.8. Strukturno promatranje organizacije

Organizacija je uređen odnos sastavnih dijelova. „Strukturu čine dijelovi neke cjeline i njihovi međusobni odnosi, što sve dobro opisuje i organizaciju: to su međusobno povezani dijelovi sa zajedničkim ciljem. Broj sastavnih dijelova, njihova veličina i važnost za organizaciju kao i odnosi među njima (hijerarhija, podređenost, nadređenost, komunikacijski tijekovi, robni tijekovi, financijski tijekovi) bitni su za postizanje organizacijskih ciljeva te su svi ti čimbenici u fokusu strukturnog promatranja organizacije. (Cingula et.al, 2016) Svaka organizacija ima svoju strukturu, a struktura ima veliki i značajan utjecaj na organizaciju. U svrhu poboljšanja organizacijskog funkcioniranja potrebno je provesti promjene u njezinoj strukturi da bi se sama organizacija poboljšala. U praksi, strukturne promjene nazivaju se reorganizacija ili preustroj, s ciljem usklađivanja postojećeg stanja sa stanjem koje se želi postići u budućnosti organizacije. Strukturne promjene nije jednostavno provesti, te je zbog toga potrebna duga priprema. Priprema obuhvaća proučavanje postojeće strukture, definiranje buduće strukture, definiranje razlika te poduzimanje mjera za usklađivanje sadašnje strukture s ciljevima u budućnosti. Ciljevi koji su dugoročni, sveobuhvatni i važni za organizaciju ispunjavaju uvjete za oblikovanje poslovne strategije. Poslovna strategija omogućuje optimalno korištenje organizacijskih resursa, a o tome

se odlučuje na najvišoj razini. Strategija, strateški ciljevi i zadaci mogu se ostvariti samo uz potporu organizacijske strukture i organizacijske kulture. Može se zaključiti da struktura slijedi strategiju, te kako se mijenja postojeće stanje koje nije sukladno zahtjevima nove poslovne strategije, mijenja se i organizacijska struktura. „U organizacijskoj teoriji postoje tzv. horizontalne, vertikalne i amorfne strukture, neki su autori uspjeli identificirati više od četrdeset različitih struktura, ali je praktična važnost njihove primjene svedena na svega nekoliko tipičnih struktura: linijsku, stožernu, divizijsku, projektnu, matričnu.“ (Cingula et.al, 2016:4) Organizacijska struktura može se promatrati u realnom (materijalnom) i apstraktnom (nematerijalnom) svijetu. Realni svijet čine sve one organizacije kojima se obavlja neka određena djelatnost (tvornice, poduzeća, banke, bolnice...) i gdje sudjeluje veliki broj ljudi. Strukturu organizacije čine organizacijske jedinice (pogoni, sektori, odjeli, službe...) koje su naziv za sastavne dijelove strukture određenih većih, realnih organizacija. Ako se organizacija promatra u apstraktnom svijetu (proizvodnja, trgovina, bankarstvo, turizam...) njezini sastavni dijelovi su poslovne funkcije (proizvodnja, nabava, prodaja, računovodstvo...). Poslovne funkcije su dijelovi poslovanja koji se sastoje od procesa koji se mogu dalje podijeliti na aktivnosti. Kada vodeći ljudi organizacije dobro poznaju strukturu i strategiju svoje organizacije mogu podijeliti, odnosno raščlaniti materijalnu organizaciju na organizacijske jedinice, a poslovne procese na poslove funkcije. Iz ovoga je vidljivo kako uz materijalnu strukturu nastaje i apstraktna struktura. Spajanjem poslovnih jedinica i funkcija nastaje nova organizacijska struktura koja bi najbolje trebala podržati odabranu strategiju. Po svojoj definiciji struktura je statičan pojam, označuje stanje ili ustroj. Strukturni pristup oslikava samo jednu organizacijsku dimenziju. (Cingula et.al, 2016)

## **2.9. Procesno promatranje organizacije i procesni pristup**

„Procesno promatranje organizacije polazi od pretpostavke da je proces sređena, organizirana, skupina međusobno povezanih aktivnosti i zadataka koji djeluju zajedno na transformaciju ulaznih čimbenika da bi se stvorila vrijednost za kupce“ (Cingula et.al, 2016:5, prema Hammer, 2002) Za obavljanje posla unutar neke organizacije često je potrebna suradnja dvije ili više organizacijskih jedinica. Organizacijske jedinice međusobno mogu biti nekoordinirane, imati lošu komunikaciju i oprečne ciljeve. Međusobno nerazumijevanje organizacijskih jedinica smanjuje organizacijsku uspješnost i dovodi do sukoba između zaposlenih, loše radne atmosfere i na kraju do nezadovoljstva kupaca. Kako je konkurencija na tržištu sve veća, ona potiče organizaciju na usklađivanje i povećanje efikasnosti te bolju organizaciju poslovanja. Pred vodeće ljude u organizaciji stavlja se sve teži zadatak; istovremena

optimizacija kvalitete, troškova, cijene i vremena. Poslovni procesi trebaju biti djelotvorni i inovativni. Svaka organizacija treba pažljivo pristupiti dizajniranju svojih poslovnih procesa, jer orijentacija na poslovne procese nudi brojne koristi, ima veliku važnost i dodaje vrijednosti svim interesnim skupinama organizacije. Svaka organizacija sastoji se od poslovnih procesa. Svaka poslovna aktivnost dio je nekog procesa kojim se određuje slijed njezinog obavljanja, pozicioniranja unutar organizacijskog sustava. Poslovni procesi određuju samu organizaciju, jezgra su funkcioniranja organizacije. Poslovni procesi opisuju način na koji se posao obavlja. Orijehtacija na procese pruža velika i značajna poboljšanja poslovanja, odnosno poslovne prakse. Procesna orijentacija omogućava vertikalni i horizontalni protok informacija i resursa za ostvarenje ciljeva. Orijehtacija je to na aktivnosti (veze između aktivnosti) unutar ili između organizacije koje stvaraju dodatnu vrijednost. Karakteristike poslovne orijentacije su povezivanje i koordinacija različitih dijelova organizacije u cjelinu koja je međusobno zavisna, gdje se sagledava svaka uloga pojedine aktivnosti i njezin utjecaj na poduzeće u cjelini. Procesima koji se nastoje napraviti vidljivim pokušava se unaprijediti organizacija. Procesni pristup je novi način razmišljanja o organizacijama i načinu obavljanja posla unutar njih. „Procesni pristup naglašava unutarnju složenost poduzeća i u njezino središte stavlja poslove procese. On omogućava potrebnu integraciju potičući komunikaciju i povezujući različite dijelove organizacije s ciljem stvaranja vrijednosti za kupce.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:11) Procesnim pristupom upravlja se cijelim lancem vrijednosti (proizvoda ili usluge). Ključna polazišna osnova procesnog pristupa je orijentacija prema kupcima, njihovi zahtjevi i želje ispunjavaju se kroz poslovne procese. Organizacije na taj način povećavaju svoju uspješnost i konkurentnost na tržištu. Procesna orijentacija može biti primijenjena u svakoj organizaciji, u različitim dijelovima, na različitim razinama kao i između više organizacija. Procesna orijentacija odmak je od tradicionalnog poslovanja, a time se otežava i njezina šira primjena. Procesni pristup mijenja uvriježene poslovne procedure i navike u obavljanju posla u svim dijelovima organizacije, a to dovodi do otpora prema promjenama i negodovanje.

*Tablica 2.1.: Razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju*

<b>Funkcijski pristup</b>	<b>Procesni pristup</b>
Naglasak na proizvodima i uslugama	Naglasak na načinu obavljanja posla
Zaposlenici funkcijski usmjereni na zadovoljavanje potreba nadređenih	Zaposlenici procesno orijentirani na zadovoljavanje potreba kupaca
Vertikalna komunikacija i spor protok informacija	Horizontalna komunikacija i brz protok informacija
Duboka hijerarhija i birokratska struktura	Plitka hijerarhija i organska struktura
Funkcijski menadžeri kao ključne pozicije	Vlasnici procesa kao ključne pozicije

Jednostavni i standardizirani proizvodi	Fleksibilni i prilagodljivi proizvodi
Isprekidani radni tokovi	Pojednostavljeni i povezani radni tokovi
Funkcijska suboptimizacija	Timski rad i međufunkcijska suradnja
Konkurencija prilikom raspodjele resursa	Zajednički resursi
Postojanje zapreka između odjela	Organizacija bez granica

*Izvor: Autor, prilagođeno prema Sikavica, P., Hernaus, T.,: Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Novi informator d.o.o., Zagreb, 2011., str. 301.*

Tablica 2.1. prikazuje razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju. Vodeći ljudi organizacije, odnosno menadžeri još uvijek ne shvaćaju procesni pristup. Na poslovne procese u nekim organizacijama gleda se kao na skup mehaničkih koraka i procedura koji su definirani od strane stručnjaka (informatičara i menadžera kvalitete) a njihovo šire značenje još nije u potpunosti prepoznato. Zaposlenici organizacija često ne prepoznaju stvarnu prirodu poslovnog procesa, oni promatraju samo svoju ulogu unutar organizacije a ne cjelokupan proces, a zbog nedostatka informacija ne mogu poduzeti odgovarajuće promjene. Vodeći ljudi organizacije, menadžeri i zaposlenici često ne uočavaju i ne razumiju koji poslovni procesi postoje u organizaciji i kako su povezani, odnos između poslovnih procesa i poslovnih funkcija, ne razumiju što je to procesna uspješnost, kako poslovni procesi pridonose ostvarenju organizacijskih ciljeva, koji su sve ljudi uključeni u pojedine poslovne procese, koji su resursi potrebni za izvođenje poslovnih procesa, gdje i kada započinje i gdje završava pojedini poslovni proces, koji su poslovni procesi interni a koji uključuju poslovne partnere (dobavljače, kupce...), koji poslovni procesi stvaraju konkretne dodane vrijednosti proizvodima i/ili uslugama, a koji su poslovni procesi potporni ili administrativni te koji su poslovni procesi važni za provedbu strategije poduzeća. (Sikavica, Hernaus, 2011:302, prema Manganelli, Klein, 1994) Kako bi organizacija bila konkurentna, treba razumjeti procesne aspekte svojeg poslovanja, ne samo strukturne aspekte. Organizacije trebaju naći ravnotežu između funkcijskog i procesnog razmišljanja, što je jedan od najvećih menadžerskih izazova.

### **2.9.1. Povijesni razvoj procesne inicijative**

Naglasak na organizaciju poslovnih procesa pojavljuje se pojavom industrijske revolucije. Poduzetnici su kroz povijest neprekidno mijenjali svoje proizvodne procese što je dovelo do napretka njihovih obrta, manufaktura i radionica, napretka same industrije i cjelokupne civilizacije. Pojavom mnogih izuma i inovacija u proizvodnji povećala se produktivnost, ostvarivala se ekonomije obujma i smanjili su se troškovi. Pojavom znanstvenog menadžmenta došlo je do unapređenja poslovnih procesa, koji su bili implicitni i nisu bili automatizirani.

Naglasak je bio na proizvodnoj efikasnosti. Kontrola kvalitete pridonijela je razvoju procesne inicijative. Počela se provoditi analiza i kontrola proizvodnih procesa. Promatrala su se proizvodne aktivnosti od početka do kraja, pratila se i mjerila varijabilnost procesa. Pokretom kvalitete (engl. quality movement), 1960-ih i 1970-ih godina, razvili su se brži i efikasniji poslovni procesi. Posebnu ulogu u ovom razdoblju imala su japanska poduzeća koja su naglasak stavljala na procese i njihovo unapređenje. Tradicionalni pristup procesima smatrao je da konkurentna prednost proizlazi iz drugačijeg obavljanja posla a ne iz bolje strategije ili usklađivanja sa zahtjevima okruženja. Za ovo razdoblje govori se da je prva faza procesne orijentacije. Druga faza procesne orijentacije započela je pojavom lanca vrijednosti, a paralelno su se razvijale i druge slične filozofije kao što su vitka proizvodnja, potpuno upravljanje kvalitetom, reinženjering poslovnih procesa, statističke kontrole kvalitete i šest sigma filozofija. Koncept lanca vrijednosti (engl. value-chain approach) razvio je M. E. Porter, koji gledajući na poduzeće kao na sveobuhvatne kolekcije svih aktivnosti koje se odvijaju da bi se dizajnirala, proizvela, promovirala, dostavila i pružila podrška proizvodnji. Porter je aktivnosti unutar lanca podijelio na primarne i na sekundarne aktivnosti, a profit se ostvaruje kroz njihovo zajedničko djelovanje. Porter je istaknuo potrebu upravljanja procesima, kao i potrebu praćenja i mjerenja ostvarenja postavljenih ciljeva na razini procesa, potprocesa, aktivnosti i radnih zadataka. Ovako se može odrediti utjecaj promjene strategije na promjenu poslovnih procesa i povratna veza (utjecaj učinkovitosti poslovnih procesa na ostvarenje strateških ciljeva). Značajan doprinos ostavila je praksa potpunog upravljanja kvalitetom (engl. Total Quality Management- TQM) Potpuno upravljanje kvalitetom može se definirati kao „pristup poboljšanja učinkovitosti i fleksibilnosti poduzeća kao cjeline uključuje brojne metodologije poput benchmarkinga, kaizena, razvoja funkcija kvalitete, smanjenja varijabilnosti, samoprocjene i primjene ISO standarda, vitke proizvodnje, statističke kontrole procesa i sl.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:305) Potpuno upravljanje kvalitetom nastoji uz minimalne troškove zadovoljiti potrebe i očekivanja kupaca, neprekidnim unapređenjem poslovne prakse uz smanjenje troškova. Ključno obilježje ove prakse je usredotočenost na kupce i na poslovne procese, a važne odrednice su praksa benchmarkinga (usporedbe s najboljom praksom) i uključenost zaposlenih. TQM je usmjeren na podizanje ukupne kvalitete usluge ili proizvoda, a ovakav pristup nastao je kao težnja za podizanjem kvalitete kroz sve segmente poslovanja. (Sikavica, Hernaus, 2011) Obuhvaća napore za postizanje konkurentnosti i prilagođavanje tvrtki promjenama na tržištu, a predstavlja sveobuhvatan koncept koji objedinjuje ekonomske, organizacijske i etičke koncepte poslovanja. Istodobno je vrhunska razina koncepta poboljšanja kvalitete i koncepta menadžmenta. (Bojanić, Kondić, Buntak, 2018) Sagledava organizaciju kao niz isprepletenih radnih procesa i procedura a kvaliteta ima presudnu i najvažniju ulogu s ciljem zadovoljenja potreba kupaca. Fokus na

poslovne procese dosegao je vrhunac 1990-ih godina reinženjeringom poslovnih procesa (engl. Business Process Reengineering- BPR). Ova filozofija predstavlja temeljno promišljanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa. To je oblikovanje novih i djelotvornih poslovnih procesa. Reinženjering poslovnih procesa u organizacijama provodio se odozgo prema dolje, bio je fokusiran na međufunkcijske procese, zasnovan na primjeni informacijske tehnologije. Vrlo brzo privukao je veliku pozornost u poslovnom svijetu. No uspjeh nije trajao dugo, neuspjehu ove menadžerske filozofije pridonijela je usmjerenost na drastičnu, veoma radikalnu promjenu poslovnih procesa, što je za rezultat imalo odbacivanje postojeće organizacije i dobre poslovne prakse. Za njegovu provedbu bilo je potrebno mnogo vremena, financija i ljudskih potencijala, što je dovelo do povećanja troškova organizacije. Paralelno s pojavom reinženjeringa poslovnih procesa, razvijala se šest sigma filozofija koja se može definirati kao program unapređenja koji ima svrhu smanjivanja varijabilnosti i isključenje svih nedostataka proizvoda, procesa ili transakcije. (Sikavica, Hernaus, 2011) Cilj ove metodologije je potpuno uklanjanje grešaka u svakom proizvodu, uslužnom ili proizvodnom procesu. Originalna metodologija bila je usmjerena na proizvodne procese, danas se primjenjuje u procesima koji su vezani uz marketing, nabavu, financije, servis i slično. (Bojanić, Kondić, Buntak, 2018) Šest sigma je koncept koji povezuje niz statističkih tehnika za mjerenje performansi procesa. Zasniva se na projektnoj osnovi, usredotočena je na važne procese i način na koji oni pružaju vrijednost kupcima. Projekti su usredotočeni na potprocese i aktivnosti s orijentacijom na operativne rezultate. Svrha joj je smanjenje troškova. Ova filozofija nema dramatične promjene i unapređenja, zato je prikladna za postojeće, dobro definirane procese. Sredinom 1990-ih počinje treća faza razvoja procesne orijentacije temeljena na primjeni informacijske tehnologije, informacijskih sustava i softverski aplikacija s ciljem automatizacije poslovanja. Glavni pokretač unutar organizacije bila je tehnologija. S pojavom sve veće količine potrebnih informacija, organizacije su počele koristiti različite sustave za upravljanje svojom poslovnom dokumentacijom, poslovnim tijekovima, odnosa s kupcima, planiranje resursa poduzeća i sl. Namjera je bila automatizacija i povezivanje poslovnih aktivnosti i aplikacija širom organizacije s ciljem automatizacije poslovnih procesa. Organizacije ulažu značajna sredstva za razvoj sustava za upravljanje poslovnim procesima. Sustavi pružaju aplikacijska rješenja koji su potpora svim poslovnim procesima. Upravljanje poslovnim procesima predstavlja četvrtu fazu razvoja procesne organizacije. Upravljanje poslovnim procesima vodi bržem povratu investicija, održavanju postojeće organizacijske strukture, postojećih poslovnih procesa i prati ovisnost o postojećim organizacijskim potencijalima. Zasniva se na procesima i na jakoj informatičkoj podršci. (Bojanić, Kondić, Buntak, 2018)

Razumijevanje i primjena procesne orijentacije ključni su za poslovanje organizacija u današnje vrijeme. Poslovni procesi postali su sve važniji za organizaciju. Postali su važniji od strukture i sustava organizacije, oni bi trebali oblikovati njihov izgled i operacije. Poslovni procesi oblikuju izgled i dizajn posla, odgovornosti i potrebne vještine, a sve to značajno utječe na kulturu organizacije i njezine kompetencije. Poslovni procesi definiraju uloge ljudi u organizaciji, njihovu odgovornost, međusobne odnose i način obavljanja posla. Poslovni procesi prepoznati su kao najvrjednija imovina organizacija. Njihova vrijednost prikazuje se kroz ekonomske (financijske) vrijednosti i kroz neekonomske (nefinancijske) vrijednosti, odnosno koristi. Dolazi se do zaključka da procesi organizacijama omogućuju veću uspješnost po različitim osnovama: brzina, troškovi, kvaliteta, inovacije itd. Moguće je razlikovati četiri vrste koristi od uvođenja procesne orijentacije: izravno povećanje prihoda, izravno smanjenje troškova, neizravno povećanje prihoda i neizravno smanjenje troškova. Izravno povećanje prihoda i smanjenje troškova odnosi se na financijske pokazatelje koje procesna orijentacija donosi u duljem roku, dok se neizravno povećanje prihoda i smanjenje troškova odnosi na nefinancijske aspekte i koristi u kraćem vremenskom roku. Izravno povećanje prihoda ima naglasak na ostvarivanju operativne efikasnosti i na povećanju produktivnosti i efikasnosti poslovnih aktivnosti. Postiže se bolja kvaliteta proizvoda ili usluge, dolazi se do povećanja tržišnog udjela, a to sve dovodi do boljih financijskih pokazatelja organizacije i njezine uspješnosti. Izravno smanjenje troškova ogleda se u racionalizaciji poslovanja; kraći vremenski ciklusi proizvodnje, vrijeme svakog zaposlenika se bolje koristi, eliminiraju se suvišne aktivnosti koje ne stvaraju vrijednost a posao se obavlja efikasnije. Neizravno povećanje prihoda podrazumijeva unapređenja poslovne prakse koja nisu vezana uz financijske rezultate ali im neizravno pridonose. Dolazi do povećanja fleksibilnosti i sposobnosti inoviranja, širenja znanja i međufunkcijske suradnje a posebno je naglašena orijentacija i dugoročan odnos prema kupcima i stvaranje pozitivnog imidža, a veće je i zadovoljstvo zaposlenika. Neizravno smanjenje troškova vidljivo je kroz bolje razumijevanje poslovnih procesa i bolju integraciju zaposlenika i različitih organizacijskih jedinica. Kroz razvoj organizacijske kulture i novog sustava upravljanja smanjuju se birokracija i nefleksibilnost sustava. (Sikavica, Hernaus, 2011) „Iz svega navedenog vidljivo je da procesna orijentacija nudi unaprijeđeniju poslovnu praksu, koja pridonosi povećanju organizacijske uspješnosti.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:312) Procesna orijentacija ima snažan utjecaj na nefinancijske pokazatelje uspješnosti u kratkom roku (zadovoljstvo zaposlenih i kupaca, donosi bolje odnose s dobavljačima). Utjecaj na financijske pokazatelje je neizravan i vidljiv tek u dugom roku. Osim za organizaciju i njezine kupce procesna orijentacija donosi vrijednosti i ostalim interesno-utjecajnim skupinama (vladine agencije, vlasnici, zaposlenici, menadžeri, dobavljači i šira lokalna zajednica.) „Ključ uspjeha je u boljem korištenju resursa,

imovine i aktivnosti kroz kreiranje kvalitetnijih organizacijskih veza (strukture i procesa) koje omogućavaju ostvarivanje sinergije, snažniji tržišni utjecaj i niže troškove. Drugim riječima, što su poslovni procesi unutar poduzeća bolje organizirani i povezani, to je dodana vrijednost kupcima i samom poduzeću veća.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:313) Potrebno je razumjeti i primijeniti procesni pristup u poslovanju jer procesna orijentacija nudi koristi na svakoj razini i u svakom dijelu organizacije. Procesna orijentacija uz prednosti ima i nedostatke. „Tako, razdvajanje procesnih od funkcijskih aktivnosti može biti problematično, izvor sukoba i netrpeljivosti, a može dovesti i do osjećaja manje vrijednosti. Javlja se i mogućnost nedovoljne povezanosti i suradnje između različitih procesa, što stvara sličan učinak kao i nepovezanost poslovnih funkcija.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:313-314) Povećava se složenost organizacijskog rješenja a time su i veći zahtjevi za obrazovanijom radnom snagom i različitim znanjima. Uvođenje procesne orijentacije dugotrajan je i skup proces. Proces je to koji zahtjeva značajne promjene u svim područjima organizacije; kulture, dizajna posla, sustava upravljanja, sustava nagrađivanja i slično. Koristi procesne orijentacije premašuju nedostatke. Procesna orijentacija i poslovni procesi trebaju biti od strateške važnosti za poduzeće. Svaka organizacija ima svoje jedinstvene poslovne procese iz kojih proizlaze njihove organizacijske sposobnosti. Procesna orijentacija predstavlja istaknutiji način upravljanja organizacijom, povećava vrijednost imovine i poboljšava uspješnost poduzeća. Ako neka organizacija ne unaprijedi svoje poslovne procese, to će učiniti njezini konkurenti koji će tako promijeniti svoj tržišni položaj i biti konkurentniji. Zbog toga, procesnu orijentaciju i poslovne procese možemo promatrati i kao izvor konkurentske prednosti za organizaciju. Procesna orijentacija je velika prilika za organizaciju i za poboljšanje njezinog poslovanja i djelovanja, zahtjeva veliki angažman i doprinos vodećih ljudi, odnosno menadžmenta. „Iako se procesni pristup može koristiti u skoro svakoj situaciji, on je najpoželjniji: kada su poslovi unutar organizacije repetitivne prirode, kada se teži standardizaciji poslovne prakse, kada postoji potreba za skraćivanjem proizvodnog ciklusa, kada je prisutna mala međuzavisnost između ključnih poslovnih procesa, kada je vrijeme izbacivanja proizvoda na tržište dio strategije, kada se želi ostvariti veća fleksibilnost prema željama kupaca.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:316) Iako se procesna orijentacija i procesni pristup najčešće koriste u industrijama visokih tehnologija, telekomunikacijama, financijskom sektoru, sektoru osiguranja i prerađivačkoj industriji (tradicionalno procesno orijentirana), mogu se koristiti i u ostalim industrijama. Neke industrije sporije odgovaraju promjenama u suvremenom poslovanju, ali žele li opstati trebale bi bar u nekoj mjeri usvojiti procesnu orijentaciju i način razmišljanja. „Dakle, može se zaključiti da dizajniranje poslovnih procesa više ne predstavlja mogućnost, već obavezu i ključnu aktivnost svakog menadžera i stručnjaka za organizacijska pitanja unutar neke organizacije.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:316)



### 3. Organizacijska struktura

Riječ struktura dolazi od latinske riječi „structura“ što prevedeno znači slagati, sklapati ili zidati. Pod riječju struktura podrazumijeva se građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina ili organizam. Organizacijska struktura je najvažniji dio svake organizacije i poduzeća. „To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Svaka organizacija i poduzeće imaju svoju strukturu. Organizacijska struktura uspoređuje se s anatomijom živih organizama, pa se često govori o anatomiji organizacije, odnosno anatomiji poduzeća.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:215) Na važnost strukture asociraju riječi: slagati, sklopiti, zidati, građa, sastav, sklop itd., te je iz navedenog vidljiva i razumljiva široka uporaba pojma struktura u svakodnevnom životu i na svim područjima ljudskog djelovanja. Govori se o strukturi ličnosti, strukturi ljudskog ili nekog drugog organizma, strukturi molekule, atoma, strukturi umjetničkog djela te o strukturi organizacije, odnosno organizacijskoj strukturi. (Sikavica, Hernaus, 2011) Organizacijska struktura je sustav unutarnjih veza i odnosa. Struktura je sastavni dio svakog organizma i svake organizacije. Čvrsto utemeljenu organizacijsku strukturu moguće je pronaći čak i u najmanjim organizacijama i poduzećima, gdje ona jasno pokazuje tko je kome podređen. Važnost strukture za organizaciju jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi organizam pa se često naziva i anatomijom organizacije tj. anatomijom poduzeća. „Budući da je anatomija znanost o građi živih bića i njihovim organa i organizacijska struktura je građa - sastav (struktura) organizacije, kao i sastav dijelova koji je čine.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:11)

Struktura organizacije predstavlja ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja. Struktura organizacije je raspored kako se poslovi odvijaju, kao i međusobne veze između svih zaposlenika u poduzeću koji te poslove obavljaju. Struktura je sredstvo koje pomaže menadžmentu u postignuću ciljeva poduzeća. „Organizacijska struktura nije samo nužan temelj nego je i sastavni i najvažniji dio svake organizacije, a to najbolje potvrđuje njezino poistovjećivanje s anatomijom organizacije. Zbog toga je svakoj organizaciji najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture.“ (Sikavica, 2011:333) Koja će struktura organizacije biti izabrana ovisi o strategiji ali i o nekim drugim varijablama kao što su veličina organizacije, broj poslovnih jedinica, vrsti proizvoda lokaciji i drugom. Struktura organizacije uvjetovana je strategijom organizacije i mora se prilagođavati svakoj promjeni poslovne strategije i politike. U organizaciji se događaju stalne promjene pa se s tim promjenama mijenja i organizacijska struktura. Budući da su ciljevi izvedenica od strategije, struktura organizacije slijedi strategiju. Organizacijska struktura navodi kako će poduzeće provesti plan, odnosno

postići rezultate. Organizacijska struktura jedan je od alata o kojem ovisi uspjeh organizacije. O njoj ovisi zadovoljstvo zaposlenika, njihova motivacija za rad, odnos prema poslu, spremnost na timski rad i drugo. Organizacijska struktura sastavni je i najvažniji dio svake organizacije. Prioritet svake organizacije je uspostava odgovarajuće organizacijske strukture. Organizacijsku strukturu često se uspoređuje s građevinom. Svaka građevina ima svoju strukturu (zidove, sobe, hodnike, etaže...), a tako svaka organizacija ima svoju strukturu (organizacijske jedinice, radna mjesta, razine menadžmenta...) Uloga organizacijske strukture je toliko važna za organizaciju da se često izjednačava s samom organizacijom. Organizacija je širi pojam od organizacijske strukture, a struktura organizacije je samo jedan element organizacije smješten u organizaciju. Organizacijska struktura, isto tako, izjednačava se i s menadžmentom organizacije, odnosno s strukturom menadžmenta. Struktura menadžmenta također je važan element organizacije koji sve ostale elemente treba povezati u cjelinu. (Sikavica, Hernaus, 2011) Organizacijska struktura organizacija prikazuje se organizacijskom shemom (engl. organizational chart) - organigramom. Organizacijska struktura je slojevita i višedimenzionalna. Organizacijska shema je plošna i ne odražava sve dimenzije organizacijske strukture ali je najbolji način prikaza organizacije. Organizacijska shema ne pokriva sve aspekte strukturiranja procesa i aktivnosti organizacije. Shema prikazuje dvodimenzionalni prikaz procesa i aktivnosti u organizaciji koje se zbivaju u realnom vremenu. Organizacijska shema daje jednostavan prikaz organizacijskih značajki. „Shema prikazuje podjelu poduzeća u uže i šire organizacijske jedinice (odjele i sektore) iz čega su vidljive linije autoriteta, tijek komunikacije i prenošenja informacija.“ (Cingula et.al, 2016:194) Organizacijska struktura je dinamična, stalne promjene u organizaciji djeluju i na njezinu strukturu. Struktura organizacije mijenja se i ovisi o čimbenicima koji utječu na organizaciju a tako izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi. Organizacijska se struktura mijenja kako se mijenjaju elementi organizacijske strukture, a koji su pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije. Organizacijska struktura slijedi ciljeve organizacije. Ciljevi organizacije rezultat su strategije razvoja organizacije. Utjecaj vanjskih i unutarnjih čimbenika važan je za oblikovanje organizacijske strukture. Kako je već navedeno, struktura organizacije je dinamična, organizacije se neprestano mijenjaju, mijenjaju svoju veličinu, usvajaju nove tehnologije, suočavaju se s promjenama u svojoj okolini, pod stalnim su utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika organizacije, stvaraju i provode nove strategije, prilagođavaju se drugim organizacijama u svojoj okolini, zbog svega navedenog organizacije moraju mijenjati svoju strukturu i prilagođavati se novim okolnostima. U posljednje vrijeme izražen je procesni pristup organizaciji koji u pitanje dovodi organizacijsku strukturu. Za organizaciju su podjednako važni i organizacijska struktura i poslovni procesi. Nema strukture organizacije bez poslovnih procesa i obrnuto. Procesni se događaju unutar strukture organizacije i

oni su način na koji organizacija funkcionira. (Sikavica, 2011) U organizaciji, kao strukturi, odvijaju se brojni procesi koji omogućuju funkcioniranje, život i opstanak organizacije. Proces se događaju unutar određene strukture. Paralelno se može odvijati više procesa a to je razlog zbog kojeg se procesima dodaje sve veća pozornost u današnjim poslovnim uvjetima. „Vertikalna, piramidalna struktura organizacije isuviše je troma da bi uspješno odgovorila na izazove novog vremena, zbog čega se u tu strukturu interpolira procesna organizacija, koja bolje reagira na promjene u unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije.“ (Sikavica, Heranus, 2011:17) Proces sami po sebi, bez strukture koja ih podržava, ne bi mogli biti realizirani. Organizacijska struktura je okvir za njihovu realizaciju. Organizacijska struktura nije bez mane. Unatoč rigidnosti i statičnosti, pokazuje stanje organizacije u određenom trenutku. Bez strukture, organizacija kao entitet, bi se raspala. „Ona predstavlja svojevrsnu prepreku promjeni i efektivnosti organizacije s obzirom na njoj imanentnu hijerarhiju, organizaciju po odjelima, granice između odjela i grupa, nazive radnih mjesta i opisa posla.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:18, prema Clegg, Birch, 1988) Procesna orijentacija odgovor je na slabosti organizacijske strukture. Budućnost organizacije ovisi o izgradnji organizacije oko procesa, isto tako potrebno je iskoristiti timove kao osnovni elementi za izgradnju organizacije, a umrežavanje treba biti osnovni pristup organizaciji, te je potrebno razmotriti mogućnost propusnosti granica organizacije. (Sikavica, Hernaus, 2011, prema Oden, 1999) Okolina organizacije sve više postaje važnija, organizacije trebaju odgovoriti na sve dinamičniju i složeniju okolinu koja postaje sve siromašnija resursima potrebnim za funkcioniranje organizacija. Isto tako i tehnologija određuje budućnost organizacije. Još jedan element budućnosti organizacije su ljudske vrijednosti i etičko ponašanje, koje utječe na dizajn organizacije u budućnosti.

Kod definiranja pojma strukture organizacije potrebno je objasniti i definirati pojam arhitekture organizacije. „Organizacijska arhitektura (engl. organizational architecture) ili arhitektura organizacije širi je pogled na organizaciju, koji uključuje detaljniji uvid na elemente dizajna, kao društvenog i poslovnog sustava, koji tvore velike i složene organizacije. Arhitektura organizacije uključuje formalnu strukturu, dizajniranje radnih procesa, prirodu neformalne organizacije, kulturu i stil djelovanja te procese selekcije, socijalizacije i razvoja ljudi.“ (Sikavica, 2011:337, prema Nadler, 1992) Arhitektura je dizajniranje svih komponenti organizacije. Uz navedene komponente spominju se još i vizija, strategija, ciljevi, upravljanje, sustavi nagrađivanja, veze i procesi. Vidljivo je miješanje elemenata organizacijske strukture, čimbenika koji utječu na dizajn organizacije te rezultata izgradnje strukture. Kultura organizacije je kategorija koja razlikuje arhitekturu od strukture organizacije. Organizacijska struktura je jasno i čvrsto ugrađena u svaku organizaciju i to jasno pokazuju elementi koji ju čine. (Sikavica, 2011)

Dobar organizacijski dizajn važan je pokretač izgradnje i ostvarenja održive konkurentne prednosti. Organizacijska struktura važan je dio organizacijskog dizajna, temelj je za organizaciju posla i poslovanje organizacije. Organizacijska struktura, ako nije prikladno oblikovana, može negativno utjecati na postignuća i rezultate organizacije. Izbor odgovarajuće strukture iznimno je važan za organizaciju. Manje organizacije imaju jednostavniju strukturu, a poslovni problemi oko raspodjele zadataka, odgovornosti, ovlasti i definiranja veza između zaposlenih su jednostavniji, kako je organizacija veća organizacijski problemi su složeniji pa izbor odgovarajuće strukture ima veliku važnost. „U velikim poduzećima znatno je teže dobro organizirati korištenje resursa, koordinaciju različitih odjela, osigurati praćenje i kontrolu aktivnosti poduzeća, potaći odgovornost za rezultate te postići zadovoljstvo zaposlenika što je važno za ostvarenje željenih performansi, kao i ostvarenje dostatne fleksibilnosti.“ (Cingula et.al, 2016:192) Organizacijska struktura ima tri komponente: grupiranje ljudi u odjele i grupiranje odjela u organizaciju, definiranje lanca zapovijedanja i dizajn sustava za osiguranje efektivne komunikacije, koordinacije i integracije odjela. (Cingula et.al, 2016, prema Child, 1984) Struktura organizacije osigurava provedbu zadataka prema definiranom redoslijedu, praćenje poslovnih aktivnosti, odlučivanje koje je potrebno za ostvarenje ciljeva, raspodjelu ovlasti i odgovornosti i efikasnu raspodjelu resursa organizacije. Organizacijska struktura pokazuje kako se ukupan zadatak organizacije dijeli na pojedinačne i posebne zadatke, koji se nakon toga grupiraju u odjele. Struktura definira hijerarhiju, načine vertikalne i horizontalne koordinacije posla, sustav odlučivanja te stvara osnovu za podjelu resursa u organizaciji. (Cingula et.al, 2016)

### 3.1. Elementi organizacijske strukture

Elementi organizacijske strukture čine organizacijsku strukturu. Postoji malo definicija u kojima se navode elementi organizacijske strukture. U veći tih definicija ti elementi su implicirani. U nekima je to podjela tj. raščlanjivanje zadataka, u drugima su to veze i odnosi među ljudima, a u trećim definicijama to su razine upravljanja gdje se podrazumijeva organizacija upravljanja i menadžmenta kao element organizacijske strukture (Sikavica, 2011)

Sikavica (2011) navodi kako prema H. Mintzbergu (1979) organizacijska struktura ima sljedeće elemente:

- *operativni dio* koji čine svi izvršni radnici
- *strateški dio* koji čini vrhovni menadžment
- *središnji dio* koji čini menadžment srednje razine
- *tehnostruktura* koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom

- **stožerni dio** kojem je zadatak pomagati linijskom menadžmentu

M. Novak je detaljno opisao elemente organizacijske strukture i govori da su elementi organizacijske strukture: materijalni i ljudski resursi, raščlanjivanje zadataka u organizaciji, organizacija unutarnjih odnosa i vremenski redoslijed poslova. Na temelju ove definicije, Novak dalje navodi da organizacijsku strukturu čine sljedeći elementi: organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskog čimbenika, organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta te organizacija vremenskog redoslijeda poslova. (Sikavica, 2011, prema Novak, 1989) Veze i odnosi između elemenata, kao i veze i odnosi unutar svakog elementa čini optimalnu organizacijsku strukturu.

Organizacijska struktura ima svoje elemente, među kojima postoje veze i odnosi. Veze i odnosi čine bitnu komponentu spomenute strukture i u njih ubraja:

- **organizaciju sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora**- organizacija materijalnih inputa (sirovine i materijali) i organizacija opreme (kapitalna dobra);
- **organizaciju ljudskog potencijala**- problemi vezani uz organizaciju ljudi, odabir i zapošljavanje, integracija i socijalizacija zaposlenika;
- **raščlanjivanje zadatka sve do pojedinosti**- podjela ukupnog zadatka organizacije na posebne i pojedinačne zadatke i njihova integracija;
- **organizaciju unutarnjih odnosa**- problemi vezani uz upravljanje i menadžment te ostali međusobni odnosi, i
- **utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova**- vremenska usklađenost svih činilaca proizvodnje i cijelog tijeka proizvodnje i poslovanja organizacije. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004)

### 3.2. Ključni aspekti organizacijske strukture

Dva bitna aspekta svake organizacije su diferencijacija i integracija. Diferencijacija je podjela ukupnog zadatka organizacije na zadatke i podzadatke. Integracija je drugi aspekt organizacijske strukture kojom se uspostavlja, odnosno oblikuje organizacijska struktura. Diferencijacija organizacije je fokus na što određeni pojedinac, tim ili organizacijska jedinica stavlja naglasak prilikom obavljanja posla. Strukturna diferencijacija organizacije podijeljena je na vertikalnu i horizontalnu podjelu organizacijske strukture. Vertikalna diferencijacija definira broj hijerarhijskih razina i način kako je ovlast dodijeljena na različitim razinama organizacije. Horizontalna diferencijacija pokazuje način podjele posla između različitih dijelova organizacije, odnosno organizacijskih jedinica ili pojedinaca na istoj organizacijskoj razini. Horizontalna

diferencijacija određuje kome će biti dodijeljena odgovornost za obavljanje pojedinih zadataka. (Cingula et.al, 2016) Diferencijacija zahtjeva integraciju te se može reći da ne mogu funkcionirati odvojeno. Diferencijacija zadataka je uvjet za njihovu integraciju, bez diferencijacije ne može se obaviti integracija zadataka. Integracijom zadataka se izgrađuje organizacijska struktura. „Čimbenici organizacije, u svakoj konkretnoj organizaciji, određuju da se napravi baš takva diferencijacija i integracija zadataka koja najbolje odgovara toj organizaciji. U protivnom, kada to ne bi bilo tako, sve bi organizacije imale istu diferencijaciju zadataka i njihov način integracije, a to onda znači da bi sve organizacije imale i iste organizacijske strukture.“ (Sikavica, 2011:359) Kod izgradnje organizacijske strukture integraciju zadataka je najbolje provesti po njihovoj srodnosti odnosno sličnosti, a svaka poslovna jedinica treba biti toliko velika da joj ta veličina osigura nesmetano obavljanje posla i pruža menadžmentu lakše koordiniranje poslova.

### 3.3. Dimenzije organizacijske strukture

Strukturu organizacije određuju tri ključne dimenzije organizacije: složenost, formalizacija i centralizacija. Razine složenosti, formalizacije i centralizacije pod utjecajem su čimbenika organizacije. Organizacijska struktura biti će više ili manje složena, formalizirana i centralizirana. Čimbenici koji utječu na ključne dimenzije organizacije su strategija, veličina, tehnologija proizvodnje i okolina organizacije.

- **Složenost organizacije** određena je stupnjem horizontalne i vertikalne diferencijacije. Složenost organizacije govori o razini horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji. Horizontalna diferencijacija je podjela zadataka na različite podzadatke u organizaciji na istoj razini organizacije, odnosno podjela po širini organizacije, način kako je organizacija podijeljena na organizacijske jedinice. Vertikalna diferencijacija je podjela organizacije po dubini, odnosno po razinama menadžmenta. Objašnjava koja razina menadžmenta donosi koje vrste odluka. Potrebno je napomenuti i pojam prostorne diferencijacije pod kojim se definira zemljopisna rasprostranjenost organizacije na (veći ili manji) broj lokacija. (Sikavica, 2011) Samim procesom izgradnje organizacijske strukture uspostavlja se formalna organizacijska struktura. Može se reći da ona čini „kralježnicu i kostur“ same organizacije.
- **Formalizacija organizacije** uključuje standarde, procese, inpute i outpute, pravila, procedure i politike koje određuju funkcioniranje organizacije i definiraju ponašanje članova organizacije. (Sikavica, 2011) U svakoj organizaciji djeluje i neformalna organizacijska struktura koja se odnosi na ljude i njihovu povezanost u poduzeću. To

je skup odnosa među zaposlenicima koji se razvio tijekom njihovog zajedničkog rada. Cilj svake organizacije je što više prilagoditi neformalnu strukturu formalnoj sa svrhom stvaranja radnih timova koji uspješno zajednički funkcioniraju i time pridonose razvoju poduzeća u cjelini. (Lazibat, Kolaković, 2004)

- **Centralizacija organizacije** govori o razinama odlučivanja u organizaciji. Broj razina menadžmenta, tj. donošenja odluka u organizaciji ovisi o stupnju njezine centralizacije. Nisu sve organizacije iste u procesu donošenja odluka. Neke organizacije mogu biti više, a neke manje centralizirane. Dovodi se u pitanje to, da li je bolje da je organizacija više ili manje centralizirana ili decentralizirana. Centralizacija i decentralizacija imaju svoje prednosti i nedostatke pa je na samoj organizaciji da stvori i održi optimalnu razinu između centralizacije i decentralizacije. „O centralizaciji odlučivanja govori se kada glavna uprava donosi sve najvažnije odluke, a decentralizirane su one organizacije u kojima je odlučivanje raspoređeno na niže razine u organizaciji.“ (Sikavica, 2011:364)

### **3.4. Vrste organizacijskih struktura**

Organizacijska struktura rezultat je procesa oblikovanja organizacijske strukture ili organizacijskog dizajna. Ne postoje univerzalna načela organizacije koja bi vrijedila za sve organizacije. Organizacijski oblik daje konkurentsku prednost organizaciji, stoga je potrebno poznavati načela organizacijskog dizajna želi li se da organizacija bude uspješna. Struktura organizacije je određena strategijom i ciljevima iste, a na strukturu utječu i čimbenici (vanjski i unutarnji) organizacije. „Sve poznate vrste organizacijskih struktura mogu se grupirati u dvije osnovne skupine. Jedne su tradicionalne, klasične, mehanicističke odnosno birokratske, a druge su organske odnosno adaptivne ili prilagodljive organizacijske strukture.“ (Sikavica, 2011:375)

#### **3.4.1. Klasične organizacijske strukture**

Na temelju klasičnih organizacijskih struktura, temelje se i izgrađuju se sve organske strukture, što dovodi do toga da se može reći da je važno poznavati klasične strukture. Da nema klasičnih struktura, ne bi bilo ni današnjih organskih organizacijskih struktura koje se nadograđuju na klasične strukture koje su još uvijek prevladavajući oblik organizacijskih struktura. Takvu strukturu obilježava: “specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija rukovođenja s lancem zapovijedanja te formalno planiranje i zapošljavanje na osnovi kompetentnosti.“ (Sikavica, 2011:379, prema Mescon, Albert, Khedouri, 1985) Ovakve strukture su složene i

formalizirane, imaju određena pravila i procedure te naglašenu centralizaciju. Glavne vrste klasičnih, na kojima počivaju sve organizacije, su funkcijska i divizijska organizacijska struktura. „Funkcijske organizacijske strukture temelje se na načelu izvršenja, a divizijske na načelu objekta.“ (Sikavica, 2011:380)

Vrste klasičnih organizacijskih struktura:

- Funkcijska organizacijska struktura,
- Divizijska organizacijska struktura,
- Hibridna organizacijska struktura,
- Front/back organizacijska struktura,
- Neovisna poslovna jedinica,
- Mješovita organizacijska struktura,
- Izvrnuta organizacija,
- Heterarhije,
- Fraktalna organizacija i
- Klaster organizacija

### **3.4.2. Organske organizacijske strukture**

Organske strukture javljaju se onda kada klasične nisu više mogle funkcionirati na zadovoljavajući način u suvremenim uvjetima, razvijaju se šezdesetih godina 20. stoljeća. One se bolje prilagođavaju brzim promjenama i razvoju tehnologije. Zbog svoje prilagodljivosti promjenama u okolini i potrebama organizacije nazvane su adaptivnim ili organskim. Od klasičnih struktura razlikuju se po stupnju formalizacije, razini centralizacije, kvalifikacijskoj strukturi zaposlenih, širini raspona kontrole i načinu komunikacije u organizaciju, te po složenosti organizacije. „Organska je struktura plitka organizacija, s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac, pa je u tom obliku organizacije potrebna kvalitetna izobrazba zaposlenih i odgovarajuće radno iskustvo.“ (Sikavica, 2011:420)

Vrste organskih organizacijskih struktura su:

- Projektna organizacijska struktura,
- Matrična organizacijska struktura,
- Procesna organizacijska struktura,
- Timska organizacija,
- Mrežna organizacija,
- Virtualna organizacija,



- Modularna organizacija,
  - Organizacija paukove mreže,
  - Organizacija ribarske mreže i
  - Ameba organizacija.
- Ostale vrste organizacijskih struktura
- Ad hoc struktura i
  - T-oblik organizacije

### 3.4.3. Odnos klasičnih i organskih struktura

Za ni jednu organizaciju se ne može reći da ima u potpunosti birokratsku ili organsku strukturu. Sve organizacijske strukture su negdje između ovih dviju struktura. Organizacije mogu biti više pomaknute klasičnoj ili više organskoj strukturi. Tablica 3.1. prikazuje obilježja klasične i organske strukture.

Tablica 3.1.: Obilježja klasične i organske strukture

Birokratska struktura	Dimenzije organizacije	Organska struktura
Visoka	Standardizacija	Niska
Velika	Formalizacija	Mala
Velika	Centralizacija	Mala
Mala	Sloboda odlučivanja	Velika
Centralizirane	Ovlasti	Decentralizirane
Velike	Administrativne komponente	Male
Duboka	Specijalizacija	Plitka
Minimalna	Komunikacija	Ekstenzivna

*Izvor: Autor, prilagođeno prema Sikavica, P.,: Organizacija, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2011., str. 470.*

Ove dvije strukture se međusobno nadopunjuju. Birokratska struktura je primarna struktura i predstavlja okvir u kojem se smješta organska struktura. „Organske su strukture svojevrsna nadopuna ili nadogradnja birokratskih struktura, pa se odnos birokratskih i organskih struktura ne smije gledati isključivo kao ili jedne ili druge već kao jedne i druge. Koja će od tih dviju vrsta organizacijskih struktura biti dominantna u svakoj organizaciji, ovisi o čimbenicima organizacije koji utječu na izbor takve organizacijske strukture u svakoj organizaciji.“ (Sikavica, 2011:472)

### **3.5. Čimbenici organizacije i njihov utjecaj na organizaciju**

Na oblikovanje organizacijske strukture utječe veliki broj čimbenika. Organizacijska struktura rezultat je utjecaja čimbenika organizacije. Utjecaj svakog od čimbenika prema organizaciji nije jednak. Utjecaj čimbenika koji prevladava u određenoj organizaciji određuje vrstu organizacijske strukture promatrane organizacije. „Pod čimbenicima organizacije razumijevaju se svi oni čimbenici koji utječu na izbor određene vrste organizacijske strukture te određuju i ključne dimenzije organizacije kao što su dubina podjele rada i specijalizacije, broj hijerarhijskih razina u organizaciji, raspon kontrole, razina ovlasti i odgovornosti, stupanj centralizacije i decentralizacije te koordinacije u organizaciji.“ (Sikavica, 2011:209) Čimbenike organizacije se može klasificirati u dvije skupine; na unutarnje i vanjske čimbenike. Nije važno kako se čimbenici svrstavaju, već je važno kako oni djeluju na organizaciju. Za organizaciju je jedino važno to kako se oni svrstavaju, na unutarnje ili vanjske, u pogledu mogućnosti utjecaja na njih. Na unutarnje čimbenike organizacija može utjecati, a oni su u počecima istraživanja čimbenika zauzimali središnje mjesto. U sve turbulentnijem i složenijem vanjskom okruženju organizacije, sve veća pozornost pridodaje se vanjskim čimbenicima organizacije. Sve više se govori o kontingencijskom, odnosno o situacijskom pristupu čimbenicima koji utječu na organizaciju. Ne postoje neki posebni kontingencijski čimbenici koji nisu istodobno i/ili unutarnji i vanjski čimbenici organizacijskog oblikovanja. Kontingencijski pristup ističe potrebu identificiranja značajnih čimbenika, unutarnjih i vanjskih, koji najviše određuju strukturu organizacije u određenom trenutku. (Sikavica, 2011) Razina organizacijske efikasnosti proizlazi iz usklađenosti strukture organizacije i različitih čimbenika koji oblikuju poslovanje organizacije. Općeprihvaćena je podjela na unutarnje i vanjske čimbenike organizacije. Svaka organizacija je poslovni sustav koji djeluje u nekoj okolini, i vanjskoj i unutarnjoj, a ta okolina utječe na njegovu organizaciju. (Sikavica, 2011)

### **3.6. Klasifikacija čimbenika organizacije**

Kako je već navedeno ima nekoliko čimbenika koji sa svojim snažnijim ili slabijim utjecajem oblikuju organizacijsku strukturu. Postoji velik broj klasifikacija čimbenika organizacije, ali moguće je prepoznati sljedeće glavne čimbenike u procesu oblikovanja organizacijske strukture. To su vizija, misija, strategija, ciljevi, veličina, tehnologija, životni ciklus, ljudski potencijali, proizvod, lokacija i okolina. Čimbenici se ne mogu promatrati izolirano jedan od drugoga, nijedan čimbenik ne može se analizirati neovisno o drugima. Čimbenici međusobno utječu jedni na druge, a pojedinačno i zajedno utječu na organizaciju. Konkretni izbor organizacijske strukture ovisi o onim čimbenicima koji imaju veći utjecaj na strukturu organizacije. Pojedini

čimbenici (unutarnji i vanjski) mogu upućivati na različita ali i suprotna rješenja. Odabrat se mora organizacijska struktura koja je u određenom trenu pod najvećim utjecajem određenog čimbenika. Organizacija u svakom trenu mora prepoznati one čimbenike koji su relevantni za izgradnju organizacijske strukture. (Sikavica, 2011) Organizacijska struktura određena je utjecajem i unutarnjih i vanjskih čimbenika. Velika je međusobna povezanost čimbenika organizacije. Različiti čimbenici različito utječu na različite strukture i procesne dimenzije organizacije. „Međusobna interakcija čimbenika i usklađenost organizacijskog rješenja utjecat će preko razine složenosti, formalizacije i centralizacije, ali i međuovisnosti, standardizacije i koordinacije na organizacijsku efektivnost na svim razinama.“ (Cingula et.al, 2016:124) Menadžment organizacije mora jasno definirati i razumjeti unutarnje čimbenike jer putem njih, u određenoj mjeri, ima izravan utjecaj na dizajn organizacije, odnosno na strukturne i procesne dimenzije organizacije. Vanjski čimbenici u određenoj mjeri ograničavanju neke organizacijske oblike. Svaka organizacija je slobodna u razvoju svoje vlastite operativne sposobnosti i tako odgovoriti na izazove i zahtjeve vanjske okoline. (Cingula et.al, 2016)

### **3.6.1. Unutarnji čimbenici organizacije**

Unutarnji čimbenici organizacije međusobno su povezani. Utjecaj jednog čimbenika izaziva promjene na ostalim unutarnjim čimbenicima i u strukturi organizacije. Najvažniji unutarnji čimbenici organizacije su: vizija, misija i ciljevi, strategija, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus, ljudski potencijali, proizvodi organizacije i lokacija organizacije.

Vizija, misija i ciljevi su među najvažnijim čimbenicima koji utječu na oblikovanje organizacije. Pojmovi su međusobno povezani i analiziraju se zajedno jer predstavljaju ciljeve organizacije. Jedina razlika između njih je u hijerarhiji i vremenskom razdoblju na koji se odnose. Vizija je dugoročan cilj kojem organizacija teži, predodžba o budućoj slici organizacije. Organizacije moraju imati jasno određenu viziju, ona mora biti realna i ostvariva, isto tako mora odražavati vrijednosti organizacije. Misija je glavni cilj organizacije i razlog je postojanja organizacije, temeljni je razlog postojanja organizacije. Misijom se definira ono što organizacija može raditi ili što najbolje radi. Vizija je temelj za razvoj izjave o misiji. Misija proizlazi iz vizije. Ciljevi, strategije i planovi organizacije proizlaze iz misije. Vizija se odnosi na ono što organizacija želi biti u budućnosti, a misija povezuje sadašnjost i budućnost organizacije. Ciljevi organizacije sadrže u sebi najvažnija obilježja svake organizacije. Ciljevima se određuje budućnost organizacije, ciljevi znače željeno stanje organizacije u budućnosti, bilo da je ona bliža ili daljnja. Ostvarenjem ciljeva ostvaruje se i misija organizacije, što sve dovodi do ostvarivanja vizije organizacije. Ciljevi mogu biti strateški taktički i operativni. Strateški ciljevi

utječu na globalnu organizacijsku strukturu, taktički ciljevi utječu na organizacijsku strukturu organizacijskih jedinica, divizija a operativni ciljevi utječu na organizaciju na nižim razinama menadžmenta. Ciljevi organizacije trebaju biti u pismenom obliku, moraju biti mjerljivi, imati određene rokove u kojima se moraju ostvariti, biti izazovni ali ostvarivi. Ciljevi određuju strukturu organizacije po svim razinama organizacije. Postavljanje ciljeva jedan je od glavnih zadataka vrhovnog menadžmenta. Ciljevi odgovaraju na pitanje što organizacija želi postići, a strategija organizacije je čimbenik koji pronalazi načine ostvarivanja ciljeva kroz konkretne oblike organizacije. Organizacijska struktura svake organizacije je odraz misije, vizije, ciljeva i strategije. Svaki od čimbenika, ako se promjeni, utječe na ostala dva, te se zbog toga ne mogu analizirati odvojeno. Strategija je način ostvarenja ciljeva organizacije, sredstvo za ostvarenje ciljeva organizacije. Cilj strategije je ostvariti konkurentsku prednost na tržištu, privući kupce uz zadovoljstvo svih dionika organizacije. Pri odabiru strategije organizacija provodi SWOT analizu, tehniku koja joj omogućuje odabir strategije u skladu s misijom i ciljevima organizacije. Organizacija analizira svoje unutarnje čimbenike (snage i slabosti) te elemente okoline (prilike i prijetnje), pri čemu organizacija iskorištava svoje snage i prilike u okolini te smanjuje svoje slabosti i prijetnje iz okoline. Za organizaciju je važno da primjeni odgovarajuću strategiju i pronade tržišne niše kojima je namijenjena njezina strategija. Strategija mora biti unikatna i neprepisiva, kako bi organizacija bila bolja od konkurencije. Tehnologija je isto tako jedan od važnijih čimbenika oblikovanja organizacije. Tehnologija svojom promjenom ne mijenja samo organizacijsku strukturu već utječe i izaziva promjene u cijelom društvu. Tehnologija, je kao čimbenik organizacije, proces transformacije inputa u outpute organizacije. Tehnologija je također i znanje, oprema, tehnike i aktivnosti kojima organizacije transformiraju ideje, informacije i materijale u svoje gotove proizvode i usluge. Sikavica (2011) navodi kako je tehnologija srž procesa transformacije i uključuje metode proizvodnje, tijek posla i opremu. Pod tehnologijom se razumijevaju proizvodni postupci koji uvelike utječu na organizaciju. Suvremena tehnologija i novi tehnološki postupci zahtijevaju novu i drugačiju podjelu rada i unutarnju organizaciju. U novije vrijeme sve više se razvija i upotrebljava informacijska tehnologija koja također utječe na promjene u organizaciji. Informacijska tehnologija donosi promjene u svim područjima života u cijelom svijetu. Pred organizacije se postavljaju novi izazovi svjetske konkurencije u svim područjima njezinog poslovanja. Dolazi do povezivanja organizacija s svim sudionicima u njezinom poslovanju. Veličina organizacije važna je u oblikovanju strukture svake organizacije. Veličina organizacije mjeri se na različite načine i pomoću više parametara, kao što su broj zaposlenih, fizički resursi, ostvareni prihod, ostvareni profit, udio na tržištu i mnogi drugi parametri. Organizacije mogu biti male, srednje i velike. Životni ciklus, kao jedan od čimbenika koji utječe na strukturu organizacije čine faze u razvoju

organizacije. Organizacije u svom razvoju i rastu prolaze kroz različite faze. Prema konceptu životnog ciklusa organizacije se rađaju, žive i eventualno umiru. Ako je organizacija sposobna odgovoriti na promjene i izazove u fazama svog postojanja, rezultat će biti rast i razvoj organizacije. Ako organizacija nije sposobna odgovoriti promjenama i izazovima, umire. Ljudi u organizaciji su jedini živi element organizacije, oni su ključan resurs svake organizacije. Ljudski potencijali su svi zaposleni u organizaciji, koje je potrebno koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi ih prema ciljevima organizacije. Ljudi u organizaciji utječu na strukturu organizacije, o ljudima utječe provođenje ili neprovođenje organizacije. Ljudi kao živi element organizacije moraju provoditi organizaciju kako bi ona bila uspješna. Uspjeh organizacije ovisi o volji i želji zaposlenih ali i o njihovim sposobnostima. „Ljudi na organizaciju utječu na više načina, i to kompozicijom odnosno sastavom zaposlenih, svojim znanjima i sposobnostima, koncepcijom menadžmenta, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije te provođenjem ili neprovođenjem organizacije.,, (Sikavica, 2011:266) Ljudski kapital, odnosno ljudi na organizaciju najveće utječu svojim znanjima i sposobnostima. Proizvodi koje organizacija proizvodi ili usluga koju pruža također su važan čimbenik organizacije. O vrsti proizvoda ili usluge ovisi izbor organizacijske strukture i njezinih elemenata. Proizvod na organizaciju utječe ovisno o različitosti proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje i namjeni proizvoda. Lokacija organizacije je relativno stabilan čimbenik. Lokacija se rijetko mijenja za razliku od drugih čimbenika. Ovisno o lokaciji i njezinom izboru, troškovi organizacije će biti manji ili veći, što uvjetuje brojne promjene i prilagodbe organizacije. Lokacija organizacije odnosi se na fizičku lokaciju gdje organizacija obavlja svoje poslovanje. Isto tako, lokacija može biti presudna za opstanak organizacije. Lokacija se može mijenjati, ovisno o potrebama organizacije. Na organizaciju utječe i lokacija kupaca i dobavljača; njihova blizina ili udaljenost.

### **3.6.2. Vanjski čimbenici organizacije**

Vanjski čimbenici ili čimbenici okoline su čimbenici koji se nalaze i djeluju izvan granica organizacije. Za razliku od unutarnjih čimbenika organizacije, na vanjske čimbenike organizacija može donekle utjecati ili ne može uopće utjecati na njih. Na vanjske čimbenike organizacija se mora prilagođavati. Okolina organizacije su vanjske snage, utjecaji koji djeluju na organizaciju. Može se govoriti o trima razinama okoline organizacije: međuorganizacijska mreža, opća okolina i globalna, odnosno međunarodna okolina.

Međuorganizacijsku mrežu čine sve organizacije u okolini organizacije s kojima ona najintenzivnije surađuje, to je najbliža okolina organizacije. Opća okolina je daljnja okolina

organizacije. Opću okolinu čine kulturna, pravna, politička, ekonomska, tehnička i fizička okolina. Globalna okolina je okolina koja prelazi nacionalne granice, granice države u kojoj pojedina organizacija ima svoje sjedište. Globalna okolina je važna za sve organizacije koje obavljaju svoje poslove u drugim zemljama i dijelovima svijeta. „Kako je globalizacija trend koji danas uzima sve više maha, očito je da internacionalna okolina postaje sve važnija za sve veći broj organizacija.“ (Cingula et.al, 2016:161) Na globalnu ekspanziju organizacije potiču ekonomski, tehnološki i konkurentski čimbenici. Sve su manje granice između nacionalnog i globalnog poslovanja. Organizacije su sve više sklone sklapanju partnerstva i strateških saveza na međunarodnoj razini, čime im se otvaraju veće mogućnosti i prilike za uspjeh. No kako imaju više mogućnosti i prilika za svije poslovanje, tako imaju i veći izvor opasnosti i prijetnji kojih se moraju čuvati. Autori Cingula et.al, 2016, prema Capon (2009) navode kako postoje tri razine okoline, a to su lokalna razina (grad, pokrajina ili regija u kojoj organizacija posluje), nacionalna razina (zemlja u kojoj organizacija posluje) i globalna razina (sve ostalo izvan lokalne i nacionalne razine). Organizacije koje posluju u internacionalnoj okolini podliježu zakonima i kulturi svih zemalja u kojima posluju. Čimbenici okoline analiziraju se na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini. (Cingula et.al, 2016)

Slika 3.1.: Opća i specifična okolina organizacije



Izvor: Autor, prilagođeno prema Cingula et.al, *Sinergija nakladništvo d.o.o.*, Zagreb, 2016., str. 157.

Slika 3.1. prikazuje opću i specifičnu okolinu organizacije. Opću okolinu čine tehnološki razvoj, ekonomski uvjeti, politički uvjeti i zakonodavstvo, te socijalno-kulturni uvjeti. Specifičnu okolinu organizacije čine kupci, distributeri, dobavljači, sindikati, radna snaga i konkurenti.

Opća okolina obuhvaća čimbenika koji nemaju direktan, već indirektan utjecaj na poslovanje organizacije. U opću okolinu ubrajaju se ekonomski uvjeti, tehnološki razvoj, politički uvjeti,

međunarodni uvjeti i socijalno-kulturni uvjeti. Ekonomski uvjeti odnose se na stupanj ekonomske razvijenosti zemlje, situaciju na tržištu rada, financijskom tržištu i tržištu robe i usluga. Kod analize ekonomskih uvjeta u obzir se uzima niz ekonomskih aspekata: struktura vlasništva, fiskalna politika, bankarski sustav, kapitalne investicije i njihova struktura, potrošnja, bruto društveni proizvod, prosječne razine plaća, pristup sirovinama i slično. Pokazatelji ekonomskih uvjeta koji se mogu naći u takvoj analizi su platna bilanca, trgovinski ugovori, kontrole cijena, stope inflacije, kamatne stope, indeksi cijena, stopa nezaposlenosti i drugo. Tehnološki razvoj ima sve veći utjecaj na oblikovanje pojedinih organizacijskih jedinica i na formiranje poslovnih procesa. Ako organizacija zaostaje u području tehnike i tehnologije može se dogoditi da organizacija dođe u nepovoljan konkurentski položaj na tržištu. Organizacije moraju pravodobno usvojiti nove tehnologije koje se pojavljuju na tržištu, u području proizvodne tehnologije (veća produktivnost) i u području informatičko-proizvodne opreme (brz protok informacija i znanja). Tehnologija dovodi do automatizacije proizvodnje. U određenim industrijama (telekomunikacije, farmaceutika, avionska industrija ...) tehnološke promjene događaju se velikom brzinom, zbog toga organizacije si ne mogu priuštiti zaostatak u primjeni novih tehnologija. Za organizacije je važna provedba potrebnih organizacijskih promjena kako ne bi izgubila dio svog tržišta i konkurentnost. Razvoj informatičke tehnologije ubrzao je protok znanja i informacija unutar i izvan organizacije i omogućio decentralizaciju organizacije, uz istodobno zadržavanje kontrole nad poslovnim procesima i donošenje odluka. „Za organizaciju, dakle, sva nova tehnološka dostignuća koja se pojave na tržištu, a ona ih još ne posjeduje, predstavljaju čimbenik okoline. Onim trenom kada dođe u posjed takvih novih tehnoloških rješenja, organizacija može njima raspolagati i njima se koristiti kao svojom unutarnjom prednošću, čime takva tehnologija postaje unutarnji čimbenik organizacije.“ (Cingula et.al, 2016:160) Politički uvjeti i zakonodavstvo snažno određuju ponašanje, oblik strukture i način poslovanja organizacije. Politički uvjeti određeni su prirodom političkog sustava i stupnjem centralizacije vlasti i razlikuju se između zemalja. Zakonodavstvo je usko povezano s političkim sustavom, a odnosi se na ustroj zakona i pravnu praksu zemlje u kojoj organizacija posluje. U svakoj zemlji postoji čitav niz zakona kojima se regulira poslovanje organizacije. Organizacije moraju poznavati institucionalni i zakonodavni sustav matične zemlje ali i sustave zemalja u kojima posluju. Socijalno-kulturni uvjeti također imaju veliki utjecaj na organizacijski dizajn. Kada se spominju socijalni uvjeti misli se na strukturu društva i slojeve u društvu koji su najviše zastupljeni, demografiju, mobilnost društva, životni stil, zastupljenost profesija, edukacijski sustav i religiju. „Danas u mnogim društvima postoje kretanja koja imaju direktan utjecaj na ponašanje i dizajniranje organizacija: starenje društva, sve veći postotak žena u radnoj snazi te migracije iz poljoprivrednog i industrijskog sektora u uslužni sektor.“ (Cingula et.al, 2016:160)

Kultura se temelji na povijesti, tradiciji, navikama, vrijednostima, normama i običajima zemlje. Kulturne navike djeluju na ponašanje potrošača. Organizacije koje posluju u određenoj zemlji imati će neka zajednička kulturološka obilježja. (Cingula, et.al, 2016) Integracijski procesi su jedan od čimbenika na koje organizacija donekle može utjecati ako je jedan od subjekata koji se integrira s drugim organizacijama (pripajanje ili spajanje). Integracijski procesi izazivaju promjene i potiču promjene u organizacijama koje su ostale izvan integracija. Te organizacije nemaju nikakav utjecaj na integraciju jer nisu u tom procesu, te se moraju prilagođavati. Organizacije koje ulaze u integraciju mogu upravljati promjenama. Integracija je proces spajanja ili pripajanja organizacija. Najčešći su ekonomski razlozi a to su jačanje konkurentske prednosti, lakše uklanjanje konkurencije i povećavanje profitabilnosti organizacije. „Integracijski procesi zajednički je naziv za ono što se naziva vanjski rast organizacije, za razliku od unutarnjeg rasta kada organizacija reinvestira profit u vlastiti posao.“ (Sikavica, 2011:303)

Specifičnu okolinu čine čimbenici koji imaju direktan utjecaj na poslovanje organizacije, utječu na organizacijsku sposobnost da osigura sve potrebne resurse i da na što bolji način realizira svoje ciljeve. Specifičnu okolinu čine kupci, distributeri, konkurenti, dobavljači, vlada i sindikati. Organizacija se s ovim čimbenicima susreće na tržištu nabave i prodaje. Organizacija kroz svakodnevnu interakciju s čimbenicima specifične okoline dolazi u različite odnose i situacije, a to sve utječe na njezino ponašanje, resurse i rezultate. Kupci, odnosno njihov broj, kategorije i ukusi, imaju veliki utjecaj na organizaciju. Organizacija mora razviti strategiju kojom će privući kupce koje će zainteresirati njezin proizvod ili usluga, a pri tome prilagoditi svoju organizacijsku strukturu. Organizacije osnivaju svoje podružnice, prodajne poslovnice i predstavništva kako bi bile u neposrednom doticaju s kupcima, isto tako formiraju istraživačko-razvojne centre kako bi došle do inovacija. Još je veći izazov za organizaciju ako djeluje na globalnom tržištu jer se potrošači razlikuju od zemlje do zemlje. Odnos s dobavljačima i distributerima jednako je važan za organizaciju, organizacija mora odabrati dobavljače s kojima može dogovoriti i imati efikasnu i sigurnu nabavu resursa koji su potrebni kako bi osigurala kvalitetu svojih proizvoda ili usluga. Važnost dobavljača vidljiva je ako su resursi ograničeni a dobavljač ima monopol i može provoditi razne pritiske na organizaciju. Organizacija mora voditi računa o izboru dobavljača, kvaliteti njegovih sirovina i vremenu isporuke. Ako se organizacija odluči za sustav nabave „just in time“ znači da nema vlastiti skladišni prostor, odnosno eliminira nabavna skladišta, a time smanjuje broj zaposlenih čime se smanjuju ukupni troškovi i povećava efektivnost poslovanja. Odnos s distributerima sličan je odnosu s dobavljačima. Organizacija mora odlučiti na koji način distribuirati svoje proizvode; imati vlastitu distribuciju ili vanjske distributere. Ako organizacija ima vlastitu distribuciju, potrebno je oblikovati organizacijske jedinice za distribuciju, nabaviti vozni park i zaposliti određen broj ljudi što dovodi do povećanja



troškova poslovanja. Organizacija isto tako treba voditi računa i o svojim konkurentima, stalno analizirati njihove snage i njihov položaj na tržištu. Borba za resurse i tržište sve je veća kako ima sve više konkurenata. Konkurenti mogu biti domaći i strani. Kako bi organizacija mogla brže i bolje reagirati na zahtjeve svojih kupaca i na promjene na tržištu mora biti fleksibilna, imati plitku organizacijsku strukturu i razvijene horizontalne odnose. Takva struktura omogućuje brži protok informacija i brže donošenje odluka što donosi prednost pred konkurentima. Radna snaga ima veliki utjecaj na oblikovanje organizacije. Zaposlenici organizacije koji imaju odgovarajuću vrstu i stupanj obrazovanja koji su u skladu sa zahtjevima radnog mjesta mogu osigurati optimalni organizacijski dizajn i profitabilnost organizacije. Organizacije se na tržištu rada međusobno natječu u privlačenju kvalitetne radne snage koja je potrebna za uspješno obavljanje poslovnih procesa unutar organizacije. Posebna pozornost posvećuje se nagrađivanju i motiviranju zaposlenih. Organizacije razvijaju sustave nagrađivanja za svoje zaposlene. Sindikati isto tako imaju veliki utjecaj na organizaciju. Sindikati zastupaju zaposlenike organizacije. Organizacije u skladu s tim moraju prilagoditi svoj stil menadžmenta. Sindikati imaju svoje ciljeve i zahtjeve koje traže od menadžmenta organizacije: povećanje plaća, naknada za prekovremeni rad zaposlenih, skraćivanje radnog vremena, veći broj dana godišnjeg odmora i slično. (Cingula et.al, 2016) „Radi li se o organizacijama koje obavljaju poslovne operacije na globalnom planu, od njih se očekuje da razumiju očekivanja i običaje zaposlenih na lokalnoj razini što se tiče plaća, životne dobi, napredovanja i ostalih uvjeta zapošljavanja. (Cingula et.al, 2016:159) U tome svemu važna je i pregovaračka snaga sindikata. Tablica 3.2. prikazuje unutarnje i vanjske čimbenike organizacije. Vanjski čimbenici podijeljeni su na čimbenike s neizravnim i izravnim utjecajem na organizaciju.

Tablica 3.2.: Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije

Unutarnji čimbenici	Vanjski čimbenici	
	Neizravni čimbenici	Izravni čimbenici
Vizija, misija i ciljevi	Ekonomski	Integracijski procesi
Strategija	Tehnološki	Kupci
Tehnologija	Društveni	Dobavljači
Veličina organizacije	Demografski	Konkurencija
Životni ciklus organizacije	Politički	Tržište rada
Ljudi	Pravni	
Proizvod	Kulturni	
Lokacija	Međunarodni	

Izvor: Autor, prilagođeno prema Sikavica, P.,: Organizacija, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2011.

Novi čimbenici u okolini organizacije su globalizacija, nove tehnologije, ekonomija znanja, hiperkonkurencija i zahtjevi za društvenom odgovornošću. Globalizacija postaje velik i raznolik

koncept i vrlo ju je teško jednoznačno odrediti. Globalizacija je uspostavljanje međusobnih trgovinskih, financijskih, tehnoloških, telekomunikacijskih i drugih veza a svijet se promatra kao globalno tržište. Organizacije imaju priliku plasirati svoje proizvode ili usluge na velik broj tržišta. Radna snaga, prirodni resursi i energija postaju dostupni na globalnom tržištu. Svaka organizacija suočava s globalizacijom, potrebno je uočiti njezine prednosti i iskoristiti ih. Organizacijama se omogućuje rušenje barijera ulazak na nova tržišta, korištenje tehnoloških dostignuća i smanjenje troškova i rizika poslovanja. Nove tehnologije nastale su usavršavanjem i inovacijama na području računalne tehnike i mikro-elektrotehnike. Najveće se značenje pridodaje informatičko-komunikacijskoj tehnologiji. Nove informacijske tehnologije organizacijama su omogućile promjene u administraciji (informatizacija administracije poslovanja), komunikaciji (brža razmjena informacija), proizvodnji (upotreba računala u svim fazama proizvodnje), skladištenju i distribuciji (računalna kontrola zaliha), maloprodaji (upotreba kreditnih kartica i e-trgovina). Organizacijske promjene koje potiču nove tehnologije su: plitka organizacijska struktura s malim brojem organizacijskih razina i više horizontalnih odnosa, veća međuovisnost organizacijskih jedinica, nejasne granice između organizacija, daljinsko upravljanje kontrole procesa, informacijski sustav kao potpora prilikom odlučivanja u nesigurnim situacijama i upravljanje znanjem kao podrška učenju i inovacijama u organizaciji. Znanje se nameće kao novi generator rasta organizacije. Sve je više fokus na novim idejama i stvaranju novih znanja i vještina. Suvremena ekonomija temelji se na znanju, a sve manje na resursima kao što su prirodni izvori, rad i kapital. Vrijednost se stvara preradom tokova informacija i znanja. Znanje se transformira u vrijednost i u oblik relacijskog kapitala, ljudskog kapitala i strukturnog kapitala. Znanje se, za razliku od materijalnog resursa, može umnožavati. Korištenjem materijalni resursi se troše, dok se znanje povećava. Posjedovanje znanja za organizaciju važan je izvor konkurentske prednosti. Hiperkonkurenciju karakterizira nesigurno tržište, različiti globalni konkurenti, brze promjene u tehnologiji, rast cijena i stalne reorganizacije. Postoji stalna prijetnja od smanjenja profita organizacije, odnosno druge organizacije snižavaju cijene svojih proizvoda, izbacuju nove proizvode na tržište što se događa kontinuirano i nepredvidivo. Hiperkonkurencija je i pokretač i posljedica globalizacije, liberalizacije tržišta i trgovine i tehnoloških promjena. Takvo poslovanje od organizacije zahtjeva agresivnu strategiju čime se oslabljuje snaga i pozicija konkurenata, te takva organizacijska rješenja koja potiču na promjenu, otvorenost organizacije i brzu prilagodbu organizacije na promjene u svojoj okolini. Organizacija mora biti fleksibilna kako bi mogla svoje kompetentnosti i aktivnosti reorganizirati u skladu s novim prilikama i prijetnjama u okolini. Organizacija treba biti spremna na samodizajnirajući oblik, imati sposobnost spontanog reagiranja i prilagođavanja, organizaciju aktivnosti i korištenje resursa bolje od svojih

konkurenata. Sve to organizacija će postići organizacijom prijenosa stečenog i uporabom naučenog znanja. Zahtjevi za društvenom odgovornošću znače da organizacija mora voditi računa i o ekološkim aspektima svojeg poslovanja. Od organizacija se očekuje da posluje na društveno odgovoran način, pritom analizirajući svoj utjecaj poslovanja na ljude, društvo i prirodu. (Cingula et.al, 2016)

### **3.7. Sigurnost i nesigurnost okoline organizacije**

Sigurnost i nesigurnost okoline utječe na obavljanje posla, prikupljanje informacija u organizaciji i strukturu organizacije i cjelokupnog organizacijskog dizajna. Složenost okoline izražava se brojem čimbenika koji direktno ili indirektno utječu na organizaciju. Ako je broj čimbenika velik, govori se o složenoj okolini, a ako je broj čimbenika malen okolina organizacije je jednostavna. Okolina je homogena ako su čimbenici koji utječu na organizaciju slični a heterogena ako su čimbenici različiti. Stabilnost, odnosno promjenljivost okoline kreće se od stabilne do nestabilne. Okolina je stabilna kad se čimbenici u njoj ne mijenjaju ili je njihova promjena spora i moguće ju je predvidjeti. Okolina je nestabilna kada se čimbenici brzo i nepredvidivo mijenjaju. Organizacija se može naći u četiri situacije vezano uz nesigurnost okoline: niska nesigurnost, niska do umjerena nesigurnost, umjerena do visoka nesigurnost i visoka nesigurnost. Kada je niska nesigurnost organizacijska okolina je jednostavna i stabilna, a broj čimbenika je mali i oni se uopće ne mijenjaju ili se mijenjaju polagano. Odgovarajuća organizacijska rješenja za ovakvu okolinu su mehanicističke strukture koje su formalne i centralizirane, unutar organizacije postoji nekoliko odjela i nema međusobnog povezivanja. Organizacija je orijentirana na tekuće poslove i sporo odgovara na zahtjeve okoline. Niska do umjerena nesigurnost okoline je kombinacija složene ali stabilne okoline. Broj čimbenika je veći, isto kao i njihova složenost. Čimbenici se ne mijenjaju duže vremena, a kada se to dogodi, promjene čimbenika su spore i predvidive. Odgovarajuća organizacijska rješenja za ovakvu okolinu su mehanicističke strukture koje su formalne i centralizirane, unutar organizacije postoji mnogo odjela i međusobno povezivanje je slabo. Organizacija je orijentirana na tekuće poslove ali s nešto malo planiranja, i za razliku od prethodne nešto brže odgovara na zahtjeve okoline. Broj čimbenika od umjerene do visoke nesigurnosti još je vrlo velik, njihova je povezanost velika a čimbenici se mijenjaju brzo i nepredvidivo, čime se otežava analiza okoline organizacije. Odgovarajuća organizacijska rješenja za ovakvu okolinu su organske strukture koje imaju timski rad, decentralizirane su i prisutna je participacija zaposlenih, unutar organizacije postoji nekoliko odjela i međusobno povezivanje je slabo. Organizacija je orijentirana na planiranje i brzo odgovara na zahtjeve okoline. Nesigurna okolina najmanje je poželjna za

poslovanje organizacije. Vrlo je veliki broj različitih čimbenika koji djeluju na organizaciju, čimbenici se neprestano i nepredvidivo mijenjaju. Odgovarajuća organizacijska rješenja za ovakvu okolinu su organske strukture koje imaju timski rad, decentralizirane su i prisutna je participacija zaposlenih, unutar organizacije postoji mnogo različitih odjela i međusobno povezivanje je intenzivno. Organizacija je orijentirana na ekstenzivno planiranje i predviđanje i vrlo brzo odgovara na zahtjeve okoline.

Organizacije stalno moraju provoditi analize i procjene okoline. Nepredvidivost promjene čimbenika čini poslovanje organizacije u takvoj okolini veoma rizičnim. „Organizacijska struktura i unutarnji odnosi u organizaciji obavezatno se moraju prilagoditi stupnju nesigurnosti okoline u kojoj organizacija djeluje ako se želi da organizacija ostane efikasna i zadrži postojeći konkurentski položaj na tržištu.“ (Cingula et.al, 2016:163) Potrebno je uskladiti unutarnje elemente organizacije i vanjske čimbenike koji utječu na oblikovanje organizacije. Ako je okolina organizacije nisko nesigurna, odnosno sigurna, organizacija si može dopustiti kruta, nefleksibilna organizacijska rješenja. Realizacija ide putem klasičnih, odnosno mehanicističkih organizacijskih struktura: funkcijske i divizijske. Karakteristike ovakvih struktura su poštivanje pravila i procedura, te čvrsti hijerarhijski odnosi. Upravljanje organizacijom je centralizirano, odluke se donose na vrhu hijerarhijske piramide. Nesigurna okolina, pak zahtjeva organizacijska rješenja koja su fleksibilna kako bi u svakom trenutku mogla reagirati i odgovoriti na promjene okoline. To su moderne organizacijske strukture koje imaju horizontalne veze i decentralizirane su. U takvoj okolinu najbolje je primjenjivati oblike timske, procesne, virtualne, učeće i slične organizacije. (Cingula et.al, 2016)

## 4. Organizacijska kompetentnost

Pojam organizacijske kompetentnosti tek se u novije vrijeme počeo sve više istraživati, sve se više teoretičara organizacije počelo baviti ovom temom. Područje organizacijske kompetentnosti nije dovoljno istraženo, potrebno je još dosta vremena i istraživanja kako bi se u potpunosti definirala organizacijska kompetentnost. „Poslovne funkcije koje izvode suvremena poduzeća provode se upotrebom skupa kompetencija ili različitih vrsta sposobnosti i podržavane su svim vrstama resursa ili imovine. Žele li opstati u suvremenom ekonomskom okruženju, poduzeća nužno moraju definirati područja u kojima mogu postići vrhunske svjetske rezultate i na njima bazirati svoje kompletno poslovanje, odnosno definirati ključne sposobnosti poduzeća (engl. core competencies, c.c).“ (Lazibat, Kolaković, 2004:47)

Ključne sposobnosti odnose se na vještine i znanja unutar organizacije. Ključne sposobnosti su one koje konkurenti i ostali sudionici na tržištu ne mogu kopirati ili imitirati. Sposobnosti postoje u svakoj aktivnosti organizacije u kojoj stvaraju vrijednost za organizaciju (proizvodnja, marketing, istraživanje i razvoj i sl.). Sposobnosti i vještine koje organizacija posjeduje čine je drugačijom od ostalih, omogućuju joj smanjenje troškova stvaranja vrijednosti i/ili stvaranje vrijednosti koja će postići veće cijene na tržištu na kojem se organizacija nalazi. Organizacija stvara smjernice u cilju stjecanja komparativne i konkurentske prednosti na tržištu, a time se stvara osnova za njezinu uspješnu budućnost, odnosno uspjeh i ostanak na tržištu. Organizacija pomoću kvalitetnih vrijednosti, znanja i vještina ima mogućnost što boljeg i većeg utjecaja na promjenu čimbenika (unutarnjih i vanjskih) koji djeluju na njezino poslovanje, te joj to omogućuje bolju prilagodbu istima. Ključne sposobnosti organizacije nisu toliko naglašene, ponekad su skrivene unutar organizacije, a razvijene su tijekom vremena akumulacijom znanja i iskustva. Organizacije trebaju prepoznati svoje ključne sposobnosti i što bolje ih iskoristiti kako bi osigurale dugoročnu uspješnu budućnost. Kako bi ključne sposobnosti organizacije bile učinkovite, organizacije ih trebaju razvijati i unapređivati kroz organizacijsko učenje. Ključne sposobnosti nisu statične, one ne smiju mirovati. Ako organizacije žele ostvariti rast i razvoj moraju kontinuirano investirati u njih. (Lazibat, Kolaković, 2004)

U ovom radu spomenuti će se dva pristupa organizacijskoj kompetentnosti. Jedan pristup je preko organizacijske teorije a drugi pristup je kroz teoriju upravljanja kvalitetom.

### 4.1. Pristup kompetentnosti organizacije preko organizacijske teorije

Kompetentnost organizacije je sposobnost organizacije da odgovori na zahtjeve i izazove koje pred nju stavlja okolina, a da pritom uspješno opstane na tržištu. Kompetentnost se, u većini

slučajeva, veže za ljudski kapital. U novije vrijeme fokus se stavlja na kompetentnost organizacije u cjelini. Kada se govori o kompetentnosti organizacije, govori se o znanju, vještinama i mogućnostima organizacije kako bi svojim djelovanjem postigla održivu konkurentsku prednost na tržištu.

Vesa Taatila u svojoj doktorskoj disertaciji (2004) govori o tome da postoje različita gledišta na sposobnost, odnosno kompetentnost organizacije i na stvaranje koncepta organizacijske sposobnosti. Autor disertacije govori o tome da ne postoji univerzalna definicija kompetentnosti organizacije, a samim time da postoji potreba za boljim istraživanjem koncepta kompetentnosti organizacije. Organizacijski uspjeh ovisi o sposobnostima organizacije da uspješno odgovori na unutarnje i vanjske promjene. Broj čimbenika koji utječu na organizaciju je velik, organizacija treba imati jasnu predodžbu o njima. Važno je da vodeći ljudi organizacije razumiju pojam kompetentnosti organizacije. Pri analizi strukture, procesa i kulture organizacije, isto tako i u planiranju i razvoju organizacije, potrebno je poznavati i razumjeti kompetencije, odnosno sposobnosti organizacije. Uz vodeće ljude u organizaciji (menadžment), tu su i ostale zainteresirane strane (dionici) koji bi trebali biti upoznati i razumjeti pojam kompetentnosti organizacije. Za organizaciju je važno da pojam kompetentnosti razumiju i zaposlenici organizacije, kako bi dali najviše od sebe te da im sama organizacija pruži najbolje uvjete za rad i priliku za napredak u organizaciji. (Taatila, 2004)

#### 4.1.1. Atributi (faktori) organizacijske kompetentnosti

Vesa Taatila (2004) navodi tri atributa koji u sebi sadrže brojne druge te time utječu na kompetentnost organizacije i skupno su prikazani u tablici 4.1.

*Tablica 4.1.: Atributi koji utječu na kompetentnost organizacije*

Atributi koji utječu na kompetentnost organizacije		
Atributi koji se odnose na pojedine zaposlenike	Atributi koji se odnose na strukturu organizacije	Atributi koji se odnose na imovinu organizacije
Kreativnost	Uloge zaposlenika	Novac
Inteligencija	(stručnjaci, menadžeri)	Materijalna imovina
Znanja i vještine	Vodeća načela organizacije	
Emocije	Definirani organizacijski procesi	
Motivacija	Organizacijska kultura	
Predanost	Organizacijska znanja	
Komunikacijske sposobnosti	Kolektivno znanje	
	Menadžerska praksa	
	Organizacijsko učenje	

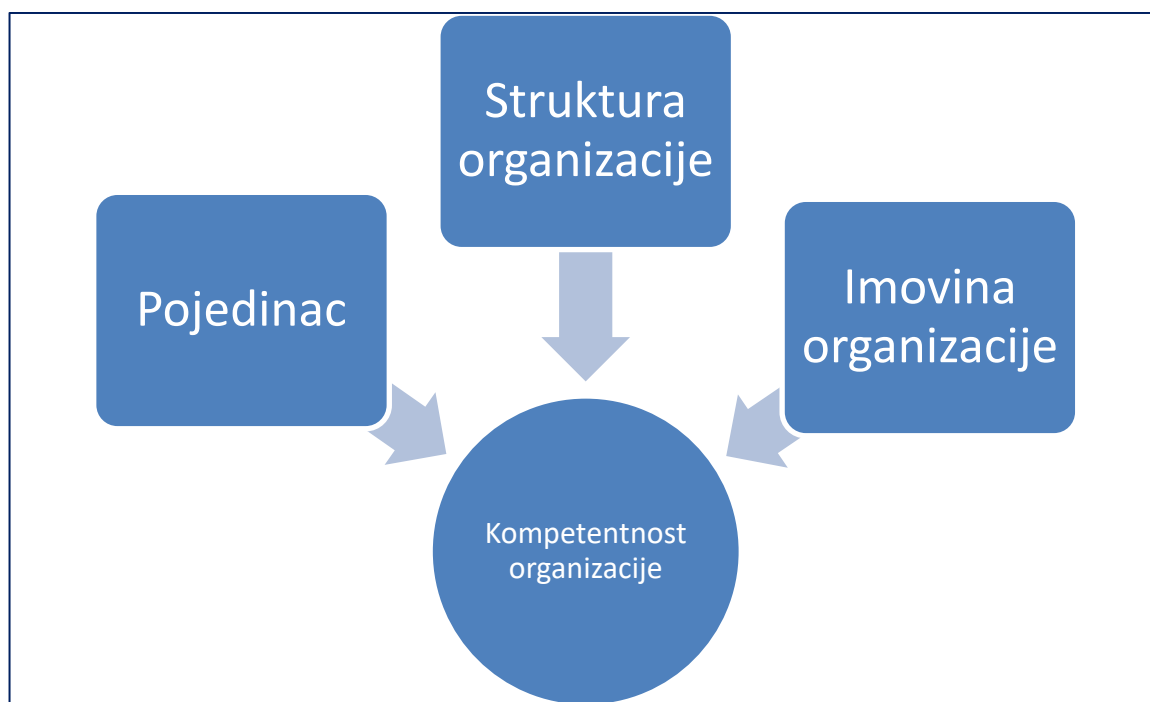
	Informiranje i informacijske tehnologije Dizajn radne okoline	
--	---	--

*Izvor: Autor, prilagođeno prema Taatila, V.,: The concept of organizational competence: a foundational analysis. No. 36. University of Jyväskylä, 2004.*

#### 4.1.2. Super-atributi koji utječu na ukupnu kompetentnost organizacije

Prethodno predstavljene atributi su svrstani u tri kategorije atributa koji djeluju na kompetentnost organizacije. Više atributa kompetentnosti organizacije čini jedan super-atribut koji ima zajedničke osobine, odnosno elemente svih ostalih pojedinačnih, odnosno pripadajućih atributa. Unutar super-atributa može biti nebrojen iznos pojedinačnih atributa koji imaju zajedničke osobine. (Taatila, 2014)

*Slika 4.1.: Super atributi organizacije*



*Izvor: Autor, prilagođeno prema Taatila, V.,: The concept of organizational competence: a foundational analysis. No. 36. University of Jyväskylä, 2004.*

- **Pojedinac**

Svi atributi koji su prethodno spomenuti u atributima koji se odnose na pojedine zaposlenike, odnosno na pojedinca u organizaciji sadržani su u jednoj osobi. Sva znanja, vještine, predanost poslu, motivacija i mnogi drugi atributi sadržani su u jednoj osobi koja svojim radom u

organizaciji djeluje na cjelokupnu kompetentnost organizacije. Ako pojedinac, odnosno zaposlenik napusti organizaciju, organizacija ostaje bez kompetentnosti koje su sadržane u tom pojedincu a kojima on utječe na cjelokupnu kompetentnost organizacije. (Taatila, 2014)

- ***Struktura***

Struktura organizacije čini samu organizaciju. Skupina pojedinaca koji su kvalificirani za obavljanje posla, odnosno zadataka u organizaciji, bez jasno definiranih i organiziranih radnih aktivnosti, ne može ostvariti postavljene ciljeve i postići napredak organizacije. Atributi koji se odnose na strukturu organizacije, su koordinirani i služe za vođenje aktivnosti unutar organizacije. Oni tvore metode putem kojih se generira organizacijska kompetentnost a dijeli ih nekoliko pojedinaca, također tvore i definiraju organizaciju kao cjelinu a ne samo kao grupu pojedinaca koji rade na svojim aktivnostima, odnosno zadacima u organizaciji. Veoma je važna njihova povezanost i međusobna interakcija. Atributi koji se odnose na strukturu organizacije imaju veliki utjecaj na organizaciju, na strukturu organizacije, a samim time i na ukupnu kompetentnost organizacije. (Taatila, 2014)

- ***Imovina organizacije***

Organizacija pomoću svoje imovine dolazi do svojih postavljenih ciljeva. Uz kvalitetne i kvalificirane pojedince, odnosno zaposlenike organizacije, te dobru i kvalitetnu strukturu, imovina organizacije također ima važnu ulogu u kompetentnosti organizacije. Kako bi organizacija ostvarila svoje ciljeve,

Istina je da novac, strojevi, proizvodi i drugi oblici posjedovanja i nabavljanja imovine, imaju ključnu ulogu u organizacijskoj kompetentnosti. Organizaciji su važni ljudi i njezina struktura, ali oni moraju posjedovati i neki oblik imovine putem koje ostvaruju svoje ciljeve. Imovina koju posjeduju je nematerijalna i materijalna imovina, a koja se još dijeli na određene oblike imovine. Imovina je, uglavnom kruta stvar, mjerljiva je i može joj se odrediti količina. Sve je više slučajeva gdje imovina nije fizički vidljiva (npr. softver) ali svejedno predstavlja oblik imovine kojom organizacija raspolaže. Teško je reći da svi atributi ove skupine imaju nešto zajedničko, nisu sve fizički elementi koji tvore imovinu organizacije. Međutim, novčana i fiksna imovina imaju nešto zajedničko, a to je da su one vlasništvo organizacije koja se ne temelji samo na pojedincu, radnoj praksi i zajedničkoj strukturi. (Taatila, 2014)



## **4.2. Pristup kompetentnosti organizacije preko teorije upravljanja kvalitetom**

Pristup kompetentnosti organizacije preko organizacijske teorije veže se uz kvalitetu upravljanja organizacijom. U ovom pogledu, organizacija se promatra kao sustav. Na organizacije se u današnje vrijeme gleda kao na otvoreni sustav. Organizacija kao sustav detaljnije je opisana na početku rada. Sustav se definira kao skup povezanih elemenata ili podsustava koji imaju zajednička svojstva da u procesu transformacije pretvaraju inpute u outpute. Najvažnije obilježje sustava je međupovezanost njegovih dijelova. Svaki sustav karakteriziraju procesi diferencijacije i integracije. Diferencijacija sustava su specijalizirane funkcije sustava koje obavljaju pojedini dijelovi istog, tj. podsustavi. Da bi sustav funkcionirao kao cjelina potrebno je postići integraciju funkcija u njemu. (Sikavica, 2011) „Ona se postiže uspostavom odgovarajuće organizacijske strukture, koordinacijom razina u hijerarhiji organizacije te pravilima, procedurama i politikama.“ (Sikavica, 2011:90) Svaki sustav ima veći ili manji broj podsustava (sustav je ujedno i podsustav nekog višeg sustava). Žaja definira sustav kao suvislu cjelinu i govori da je svaki dio cjeline omeđen njome i usmjeren u ostvarenju određenog cilja, prema tome se može zaključiti da je organizacija sustav. (Buntak, Adelsberger, Adelsberger, 2011) U kontekstu kompetentnosti organizacije, organizacija se promatra kao dinamičan sustav koji ima više ciljeva i elemente konkretnog i apstraktnog. Organizacija se sastoji od inputa koji se preobražavaju u outpute za upotrebu.

### **4.2.1. Kompetentnost organizacije, kvaliteta i sustav upravljanja kvalitetom**

Kvalitetu nije jednostavno definirati. Postoji veliki broj definicija koje govore što je kvaliteta. „S obzirom na obuhvat, kvalitetu je moguće definirati kao sveobuhvatnu izvrsnost, odnosno određeni stupanj izvrsnosti, ili kao svojstvo, osobinu, kakvoću ono što označuje, obilježava, određuje neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava.“ (Skoko, 2000:6) Kako je ovdje riječ o organizaciji, kvaliteta će se definirati za određeno, uže područje, odnosno kvalitetu koja je vezana uz proizvodne sustave i procese. Na organizaciju se gleda kao na dinamičan sustav u kojem se inputi, primjenom raznih procesnih tehnologija konvertiraju u outpute. „Za tu širinu obuhvata primjerena je definicija kvalitete prema kojoj je kakvoća - ukupnost svojstava kojeg entiteta koja ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe. Kod toga je entitet; ono što može biti pojedinačno opisano ili razmatrano. Entitet može biti: 1. radnja ili proces, 2. proizvod, 3. organizacija, sustav ili osoba, 4. ili svaka njihova kombinacija.“ (Skoko, 2000:6) Kvaliteta proizvoda s aspekta proizvođača

definira se kao stvaranje proizvoda koji će najbolje i najkvalitetnije zadovoljiti potrebe potrošača i stvoriti određene vrijednosti. Potrošači na kvalitetu proizvoda gledaju kao na stupanj do kojeg proizvod zadovoljava njihove potrebe. Uspjeh u zadovoljavanju kvalitete proizvoda i potreba potrošača ovisi o realizaciji procesa kod stvaranja tog proizvoda. Presudna postaje kvaliteta procesa stvaranja proizvoda. Kvaliteta poslovnog procesa ovisi o sposobnosti procesa za stvaranje korisnog i vrijednog outputa za potrošače.

Kako bi se ostvarili zahtjevi koji se postavljaju pred kvalitetu, potrebno je kvalitetom i svjesno upravljati. Upravljanje kvalitetom je proces koji sadrži aktivnosti organizacije kako bi se na kraju postigli ciljevi kvalitete koje ima određena organizacija. U današnje vrijeme važno je postići konkurentsku prednost, a samim time potrebno je zadovoljiti potrebe kupaca prije konkurencije. Kako bi organizacija došla do još bolje učinkovitosti i djelotvornosti primjenjuje procesni pristup i procesnu organizacijsku strukturu. „Uvođenjem procesnog pristupa i implementiranja poslovnih procesa osigurava se ključna karakteristika kvalitetno upravljanih organizacija, a to je upravljivost u svim segmentima i razinama poslovanja.“ (Andrijanić, Buntak, Bošnjak, 2012:16) Menadžment organizacije važan je zbog usmjeravanja kvalitete prema nižim jedinicama u organizaciji, kako bi kvaliteta dospjela u sve procese poslovanja. U tome je važno da svi zaposleni budu uključeni u ovaj proces.

Pristup kvaliteti ima dva ključna pravila kojih se treba pridržavati kada se govori o upravljanju kvalitetom:

- „kvaliteta proizvoda ili usluge ostvaruje se zahtjevima za kvalitetom organizacije,
- temeljni parametri kvalitete organizacije opći su i zajednički za sve tipove i veličine organizacije.“ (Andrijanić, Buntak, Bošnjak, 2012:17)

Tu se govori o tome da organizacija sama mora odrediti razinu kvalitete svojih proizvoda ili usluga ako želi što uspješnije odgovoriti na zahtjeve kupaca tj. potrošača a da su parametri kvalitete jednaki za sve organizacije. Ključne karakteristike sustava upravljanja kvalitetom organizacije su: „dokumentiranost, upravljivost i kompetentnost.“ (Buntak, Adelsberger, Adelsberger, 2011:35)

#### **4.2.2. Kompetentnost organizacije i sustav kvalitetnog upravljanja organizacijom**

„Uzimajući u obzir kompetentnost kao značajnu karakteristiku vezano uz kvalitetu i sustav kvalitetnog upravljanja može se definirati na dvije razine. Jedna je vezana uz kompetentnost pojedinca – zaposlenika, a druga uz kompetentnost organizacije kao logičan odgovor na zahtjeve okruženja koji su složeni i traže integriranost kompetentnosti zaposlenika i sposobnost

organizacije (tehnička, tehnološka i organizacijska) za pravodobnu i adekvatnu reakciju na utjecaj dinamičkog okruženja.“ (Buntak, 2012:405-406) „Iz tog razloga su u normi ISO 9000:2005 definirani pojmovi kompetentnost i sposobnost koji zajedno čine kompetentnost organizacije.“ (Buntak, Adelsberger, Trajković, Adelsberger, 2011:1) U normi ISO 9000:2005 sposobnost je definirana kao mogućnost organizacije, sustava ili procesa da ostvari proizvod koji ispunjava zahtjeve za taj proizvod a kompetentnost kao dokazana sposobnost primjene znanja i vještina. (ISO 9000:2005)

### **4.2.3. Kompetentnost zaposlenika**

„Kompetencije vezane uz zaposlenike, odnosno pojedince su skup povezanih znanja, stavova, vještina i drugih osobnih karakteristika koji utječe na glavni dio nečijeg posla.“ (Buntak, 2012:406) Kompetentnost zaposlenika se veže uz radnu učinkovitost te se može mjeriti pomoću opće prihvaćenih standarda, a poboljšati se može školovanjem, treningom i razvojem zaposlenika. Glavne komponente kompetencije uključuju sposobnosti, stavove, ponašanje, znanje, osobnost, vještine i iskustvo. Za kompetenciju se može reći da je to sposobnost da se uspješno izvodi određeni zadatak, aktivnost ili funkcija. (Buntak, 2012) Kako bi zaposlenici bili što kompetentniji, organizacija mora ulagati u obrazovanje, trening i razvoj svojih zaposlenika, a time se zapravo ulaže u znanja poduzeća koja dugoročno donose potencijal za ostvarenje konkurentske prednosti. Organizacija mora osigurati zaposlenicima priliku za kontinuirano poboljšanje njihove kompetentnosti. U normi ISO 9001:2015 u točki 7. „Podrška“ prvo se govori o resursima i kako je za organizaciju važno da odredi i osigura resurse koji su potrebni za uspostavu, primjenu, održavanje i neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom. U podtočki 7.1.2. „Ljudi“ navodi se da „organizacija mora odrediti i osigurati osobe potrebne za djelotvornu primjenu sustava upravljanja kvalitetom i za odvijanje svojih procesa i nadzor nad njima.“ (ISO 9001:2015) Isto tako dalje se navode zahtjevi za pripadajućom i prikladnom infrastrukturom i okruženjem za odvijanjem procesa. U podtočki 7.1.6. „Znanje u organizaciji“ navodi se da „organizacija mora odrediti znanje potrebno za odvijanje svojih procesa i postizanje sukladnosti proizvoda i usluga.“ (ISO 9001:2015) Organizacija znanje mora održavati i ono mora biti raspoloživo u potrebnom opsegu. Organizacija mora razmotriti svoje sadašnje znanje i odrediti kako steći i ostvariti pristup dodatnom znanju, te obnoviti postojeće znanje, uz napomenu da je znanje u organizaciji specifično za svaku organizaciju a stečeno je iskustvom (korištenje i razmjena informacija radi postizanja ciljeva), te da se znanje u organizaciji temelji na unutarnjim i vanjskim izvorima. U podtočki 7.2. „Osposobljenost“ navodi se da „organizacija mora: a) odrediti potrebnu osposobljenost osobe, odnosno osoba koje rade pod njezinim

nadzorom, koja utječe na mjerljive rezultate i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom, b) osigurati da su te osobe osposobljene na temelju odgovarajućeg obrazovanja, obuke ili iskustva, c) gdje je primjenjivo, poduzeti mjere za stjecanje potrebne osposobljenosti i vrednovati djelotvornost poduzetih mjera, d) sačuvati odgovarajuću dokumentiranu informaciju kao dokaz osposobljenosti. (ISO 9001:2015) U dokumentu ISO/TS 9002:2016 pod poglavljem 7. „Podrška“, točka 7.1. „Resursi“, pod podtočkom 7.1.2. „Ljudi“ govori se da je bitno osigurati ljudske resurse koji su organizaciji potrebni za realizaciju operativnih aktivnosti i upravljanje procesima, te primjenu sustava upravljanja kvalitetom. Potrebno je razmotriti opterećenje poslom i kompetentnost osoba u organizaciji da obavljaju funkcije u sustavu upravljanja kvalitetom (realizacija operativnih aktivnosti, provjere, kontrola, ispitivanja i slično). Kada organizacija utvrđuje potrebne osobe „treba koristiti „razmišljanje zasnovano na riziku“ i razmatrati odgovornosti i ovlasti koje su dodijeljene za specifične procese.“ (ISO/TS 9002:2016) Isto tako organizacija može angažirati dodatne osobe ili eksterne isporučitelje, u tom slučaju organizacija razmatra potrebu za dodatnom obukom, uspostavljanju sporazuma o nivou usluge, provjerom isporučitelja usluge kako bi se osiguralo ostvarivanje performansi. Isto tako, potrebno je posvetiti pažnju zahtjevima za kompetentnost, koju su navedeni prethodno u radu.

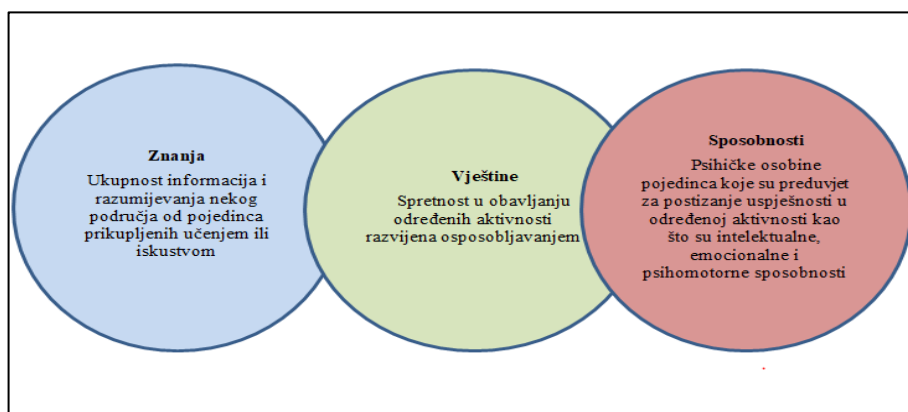
Pod podtočkom 7.1.6. „Znanje organizacije“ govori se o tome kako je potrebno da organizacija čuva svoje znanje koje joj je neophodno za realizaciju operativnih aktivnosti njezinih procesa i za ostvarivanje usuglašenosti proizvoda i usluga, te da se ohrabruje za stjecanje novih znanja. „Znanje organizacije je znanje specifično za organizaciju, koje potiče ili iz zajedničkog iskustva, ili iz pojedinačnog iskustva njenih osoba.“ (ISO/TS 9002:2016) Znanje se koristi ili se može koristiti u ostvarivanju ciljeva kvalitete organizacije. Za organizaciju je važno da razmatra, utvrdi i upravlja znanjem koje je potrebno za ispunjenje sadašnjih i budućih potreba organizacije. Navodi se da su osobe u organizaciji i njihovo iskustvo temelj znanja organizacije. Zadržavanje i daljnje dijeljenje iskustva i znanja može dovesti do sinergije koja dalje vodi do obnovljenog ili stvaranja novog znanja. „Prilikom utvrđivanja, održavanja i osiguranja dostupnosti znanja organizacije, organizacija može razmatrati: a) učenje iz neuspjeha, situacija “samo što se nije desilo” i uspjeha; b) prikupljanje znanja od korisnika, isporučitelja i partnera; c) “hvatanje” znanja koje postoji u organizaciji, na primjer, kroz mentorstvo, planiranje nasljeđivanja; d) benchmarking; e) intranet, biblioteke, sastanci za podizanje svijesti, bilteni, itd.“ (ISO/TS 9002:2016) U podtočki 7.2. „Kompetentnost“ utvrđuje se kompetentnost za poslove i aktivnosti unutar organizacije koji utječu na proizvode i usluge, te na zadovoljstvo korisnika. Isto tako govori se i o tome da je potrebno da osobe koje obavljaju te poslove i izvršavaju aktivnosti budu kompetentne. Kompetentnost se zasniva na obrazovanju, obuci i iskustvu tih osoba. Ako je netko sposoban pokazati svoju kompetentnost za njega se kaže da je

kvalificiran. Organizacija utvrđuje zahtjeve za kompetentnost prema aktivnostima ili prema poziciji (ulozi) na poslu. Za određene zadatke potrebno je zahtijevati određen nivo kompetentnosti. Za neke zadatke neophodno je da osobe budu kvalificirane. Kod analiziranja poslova, zahtjevi za kompetentnost utvrđuju se raznim metodama: definiranje opisa posla ili vrednovanje posla. Kompetentnost osobe potvrđuje se ispitivanjem (analiza životopisa, intervju za posao, dokumenti o obrazovanju, razni testovi) o tome da li ima odgovarajuće obrazovanje, obuku ili iskustvo. Kada osoba ne ispunjava zahtjeve za kompetentnost, potrebno je poduzeti mjere kao što su: mentorstvo, pružanje dodatne obuke, pojednostavljivanje procesa ili premještanje zaposlenika na drugu poziciju. Organizacija može vrednovati uspješnost poduzetih mjera putem direktnog promatranja rada zaposlenika ili putem ostvarenog rezultata. Ako je osoba koja obavlja posao iz vanjskog okruženja organizacija može zahtijevati dodatna upravljanja ili praćenje (kontrola procesa, proizvoda ili usluge), dodatni ugovor ili sporazum o potrebnom nivou usluge koji sadrže zahtjeve za kompetentnost. Organizacija utvrđuje mjere koje je potrebno poduzeti ovisno o tome koliko je kompetentnost važna za osiguranje usuglašenosti s zahtjevima. Od organizacije se očekuje da čuva dokumentaciju o kompetentnosti zaposlenika (diplome, licence, životopis i slično). Potvrde o obrazovanju pokazuju koliko znanja je stečeno za izvršenje određenog zadatka, no ne pokazuju da je zaposlenik sposoban da znanje primjeni u organizaciji. (ISO/TS 9002:2016)

#### 4.2.4. Kompetencije ljudskih potencijala za 21. stoljeće

Zaposlenici moraju imati potrebna znanja, vještine i sposobnosti, kako bi ljudski kapital stvarno bio kapital i donosio ekonomsku vrijednost, odnosno korist, što se naziva pristup KSA (akoronim engleskih riječi knowledge, skills, abilities).

Slika 4.2.: Pristup KSA



Izvor: autor, prilagođeno prema Brčić et.al.: *Koraci uspješnog organiziranja, Školska knjiga, Zagreb, 2018:206*

Iako je KSA pristup uvelike prihvaćen, u današnje vrijeme kako su za uspjeh zaposlenika ključne njihove kompetencije, ponašanja koja osiguravaju da uspješno obavljaju zadatke i savladavaju izazove u svakodnevnom poslovanju. Kompetencije zaposlenika zasnivaju se na njihovim znanjima, vještinama i obilježjima sposobnosti. Kompetencijski pristup (engl. competency-based approach), za razliku od KSA pristupa, ističe radne navike i osobne vještine koje su mjerljive, a koje se koriste za postizanje radnih ciljeva zaposlenika organizacije. „Razvoj kompetencijskog pristupa proizlazi iz želje i potreba organizacija da odrede koja su to ponašanja pojedinaca koja pridonose uspjehu organizacije, a koja će se uzimati u obzir pri odabiru najboljih ljudi za zapošljavanje u organizaciji, pri donošenju odluka o potrebnom treningu i dodatnom obrazovanju zaposlenika, pri plaćanju i nagrađivanju zaposlenika za njihov rad i doprinose organizaciji, a tako i pri donošenju odluka o njihovoj preraspodjeli na druga radna mjesta, promaknuću i slično.“ (Brčić et.al, 2018:206) U određivanju kompetencija koje zaposlenici trebaju posjedovati, bili oni sadašnji ili budući, kako bi bili uspješni i zapošljivi, potrebno je koristiti se situacijskim pristupom. Najbolja praksa smatra određivanje ključnih kompetencija za svaku vrstu posla pojedinačno, odnosno prilagođavanje situaciji. Prisutan je i univerzalni pristup kompetencijama koji govori da posjedovanje određenih općih kompetencija pridonosi uspjehu zaposlenika i organizacija, bez obzira o djelatnosti, veličini ili strukturi. Opće kompetencije primjenjive su na svakom poslu. Opće kompetencije mogu se svrstati u tri skupine:

- **Osnovne kompetencije:** pismenost, poznavanje stranih jezika, informatička i tehnološka znanja, moralnost i etičnost
- **Kompetencije vezane za posao:** tehnička znanja, poznavanje organizacije, poznavanje proizvoda ili usluge, poznavanje zakonske regulative
- **Poslovne vještine:** komunikacijske i prezentacijske vještine, interpersonalne vještine, vještine zimskog rada, vještine rješavanja problema i ostvarivanja rezultata, prilagodljivost i sklonost promjenama. (Brčić et.al, 2018)

#### **4.2.5. Kompetentnost organizacije**

Pojam kompetentnosti više se veže uz ljudske resurse organizacije. Postavlja se pitanje da li se kompetentnost organizacije može promatrati s aspekta cijele organizacije. Karakteristika organizacije kao sustava potvrđuje da organizacija može imati karakteristike kompetentnosti. Ako je organizacija sustav, ona ima svoje podsustave koji imaju svoje određene karakteristike. Podsustav organizacije je ljudski kapital i kompetentnost istog, što znači da sustav koji je iznad njega a to je organizacija može imati karakteristike svojeg podsustava, a to je u ovom slučaju

kompetentnost. Kako je već i spomenuto prije u radu, kompetentnost organizacije je sposobnost organizacije da se prilagodi i uspješno utječe na čimbenike koji utječu na njezino poslovanje i djelovanje, a nakon toga da uspješno odgovori na zahtjeve i potrebe potrošača što joj daje konkurentsku prednost na tržištu, i na kraju što duže i uspješnije zadržavanje na njemu. Kompetentnost ljudskog kapitala nije dovoljna da organizacija osigura dovoljno kompetentnosti u dugoročnom osiguranju konkurentnosti. Tu se javlja koncept organizacijske kompetentnosti koji govori da se kompetentnost organizacije sastoji od ljudskog kapitala, tehnološke kompetentnosti, tehničke kompetentnosti i strukturne kompetentnosti. Kompetentnost ljudskog kapitala (zaposlenika) već je definirana prije u radu kao znanja i vještine koje su potrebne u obavljanju određenog posla. Tehnološka kompetentnost vezana je uz znanja i vještine učinkovite i djelotvorne obrade predmeta rada u funkciji maksimiziranja procesa realizacije proizvoda ili usluge. Tehnička kompetentnost predstavlja znanja i vještine u učinkovitoj i djelotvornoj upotrebi sredstava, te način upotrebe za rad u funkciji maksimiziranja procesa realizacije proizvoda ili usluge. Strukturna kompetentnost definira se kao znanja i vještine organizacije kojim se putem organiziranja rada i stvaranjem optimalne organizacijske strukture organizacija prilagođava promjenama i utjecajima čimbenika, a s ciljem postizanja svojih organizacijskih ciljeva. (Buntak, 2011)

Slika 4.3.: Elementi kompetentnosti organizacije



Izvor: Autor, prema Buntak, K., Adelsberger, Z., Adelsberger, D.,: *Kompetentnost – Ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete*, *Kvalitet*, časopis za unapređenje kvaliteta, godina XXI, broj 7-8, 2011, *Poslovna politika AD*, Beograd-Zemun, 2011.

Kompetentnost organizacije mogla bi se i matematički izraziti kao;

$$K_o = \{Kljk, S, a, r\}, \quad (2)$$

gdje oznake imaju ova značenja:

Ko – kompetentnost organizacije,

S – suma ključnih sposobnosti (organizacijske, tehničke, tehnološke) od S1 do Sn uz uvjet da je  $S \geq 2$ ,

Kljk – kompetentnost ljudskog kapitala, odnosno zaposlenika,

a – atributi, svojstva sustava,

r – relacije, veze među elementima sustava (Buntak, Adelsberger, Adelsberger, 2012:409)

#### 4.2.6. Intelektualni kapital i kompetentnost organizacije

Važno je nadodati i utjecaj intelektualnog kapitala na kompetentnost i konkurentnost organizacije. „Intelektualni kapital je relativno nova, složena ekonomska kategorija koja predstavlja sve čimbenike poslovanja koji nisu eksplicitno izraženi u tradicionalnim financijskim izvještajima, međutim stvaraju dodatnu vrijednost u organizaciji i značajno utječu na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost poduzeća.“ (Sundać, Švast, 2009:35) Intelektualnom kapitalu u organizacijama se ne posvećuje previše pažnje i još uvijek se na kategoriju intelektualnog kapitala gleda kao na trošak organizacije. Intelektualni kapital je kategorija koja u sebi ima veliki potencijal za razvoj organizacije. Intelektualni kapital ne može se materijalno odrediti. Pojam intelektualnog kapitala podrazumijeva primjenu znanja u procesu proizvodnje, odnosno sposobnost da se nevidljiva imovina, tj. znanje pretvara u proizvode i usluge koji donose vrijednost organizacije. Intelektualni kapital ne može se materijalno odrediti.

Iako postoje razne definicije intelektualnog kapitala, teoretičari su se složili u mišljenju da se struktura intelektualnog kapitala sastoji od:

- **Ljudskog kapitala**
- **Strukturnog (ili organizacijskog) kapitala**
- **Relacijskog (ili potrošačkog) kapitala i**
- **Intelektualnog vlasništva.** (Buntak, Adelsberger, Trajković, Adelsberger, 2011:4)

„Ljudski kapital predstavlja različita znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo zaposlenih kojima se oni koriste u poslovnom procesu.“ (Buntak, Adelsberger, Trajković, Adelsberger, 2011:3) Ljudski kapital pokretač je intelektualnog kapitala. Ljudski kapital odnosi se na akumuliranu vrijednost investicija u obrazovanje, stručnost i budući razvoj svih zaposlenih unutar organizacije. Ljudski kapital predstavlja sposobnost zaposlenih da svoje znanje, vještine i iskustvo, kao rezultat investicija, pretvore u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti za poduzeće. Definiciju ljudskog kapitala proširuju individualne karakteristike zaposlenih: kreativnost, inovativnost, motivacija, stavovi, marljivost, odgovornost, upornost, samoinicijativnost i ostalo.



Svi ovi elementi su međusobno povezani, te doprinose uspjehu ljudskog kapitala. (Sundać, Švast, 2009)

Strukturni kapital je utjelovljenje ljudskog kapitala i njegova je infrastrukturna podrška. Strukturni kapital moguće je kvantificirati i vrijednosno odrediti. Strukturni kapital predstavlja sve one čimbenike koji ostaju u organizaciji nakon što zaposlenici nakon radnog vremena napuste organizaciju. Ti čimbenici obuhvaćaju organizacijske procese strukturnog kapitala: planovi, strategije, nacrti, priručnici, poslovnici, pravila, organizacijski koncepti kao sredstva kontroliranja, upravljački podsustavi, informacijsko-komunikacijski sustavi, poslovne aplikacije, sustavi za upravljanje, baze podataka i svi ostali razni dokumenti koji: „identificiraju organizaciju poslovanja u poduzeću i organizacijsku kulturu, olakšavaju sistematizaciju i standardizaciju procesa, te podržavaju poslovne operacije i zaposlenike.“ (Sundać, Švast, 2009:44) Važno je spomenuti i organizacijsku kulturu koja predstavlja način života i rada u poduzeću, „a odnosi se na postojani sustav stavova, vrijednosti, normi, pravila, odnosa, shvaćanja, uvjerenja i vjerovanja, etike, osobnosti i karaktera poduzeća - svega onoga što povezuje zaposlenike i pruža im osjećaj smisla i pripadnosti nekoj organizaciji.“ (Sundać, Švast, 2009:44) Na kulturu utječu međusobni odnosi zaposlenika, način upravljanja i vođenja od strane menadžmenta organizacije, struktura organizacije, poslovni procesi organizacije i vanjski čimbenici koji djeluju na organizaciju.

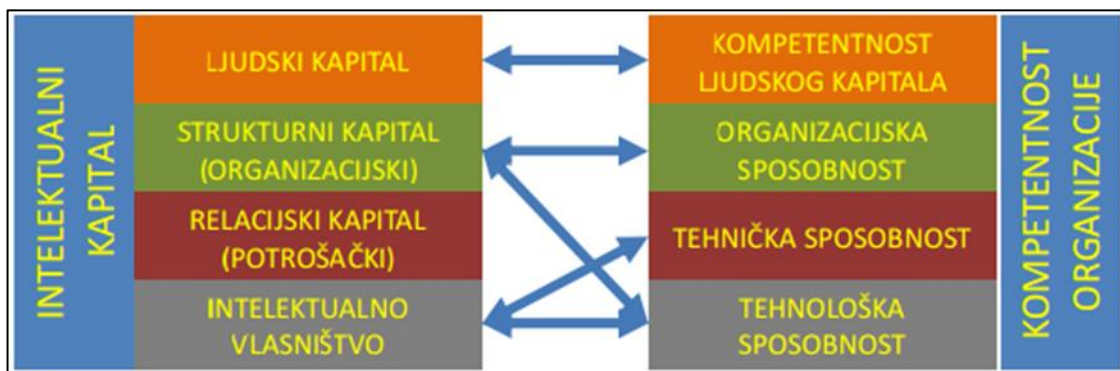
Relacijski (potrošački) kapital predstavlja odnose između strateških jedinica u organizaciji te odnose između organizacije i vanjske okoline. Relacijski kapital „obuhvaća odnose i veze s potrošačima, tj. s kupcima, ali i s dobavljačima i distributerima čiji smo mi potrošači. Također on uključuje i imidž, brand i identitet poduzeća na tržištu.“ (Buntak, Adelsberger, Trajković, Adelsberger, 2011:3) Relacijski kapital se može podijeliti na tri kategorije: poslovne mreže, brand (tržišna marka), potrošači tj. odnos organizacije s njima. „Poslovne mreže olakšavaju i omogućuju fizičku distribuciju proizvoda, prikupljanje i distribuciju informacija, pronalaženje i komunikaciju s postojećim i potencijalnim potrošačima i poslovnim partnerima, izradu i širenje modela komunikacije u svrhu promocije, reklamiranje, ponuda proizvoda i pružanje usluga te općenito za implementaciju planova oblikovanih za ostvarivanje ciljeva poduzeća u skladu sa zahtjevima okoline.“ (Sundać, Švast, 2009:47) Brand (marka) je skup opipljivih, vidljivih komponenti (ime, logotip, boja, specifični dizajn ambalaže...) i neopipljivih komponenti nekog proizvoda ili usluge (jezik kojim govori s potrošačima, asocijacije koje budi, vrijednosti koje afirmira i promovira...) U današnjim poslovnim uvjetima odnos s potrošačima je ključan za uspjeh organizacije. Potrebe potrošača se stalno mijenjaju, potrošači postaju sve zahtjevniji a organizaciji je cilj da što bolje zadovolji njihove potrebe. Da bi organizacija zadržala svoje postojeće i pridobila potencijalne potrošače mora biti upoznata s njihovim potrebama. „Način na

koji je to najbolje napraviti jest prikupljanjem informacija i saznanja o njima. Na temelju prikupljenih informacija moguće je modificirati, prilagoditi i personalizirati svoje usluge ili proizvode.“ (Sundać, Švast, 2009:54) Kada organizacija ima lojalne potrošače to joj omogućava dugoročno veće prihode i profit. „Iako je uloga potrošača u postizanju i održanju uspjeha neupitna, vjernost potrošača može se postići isključivo uz pomoć vjernih zaposlenika (ljudskog kapitala poduzeća) koji će dugoročno raditi na izgradnji kvalitetnih odnosa s potrošačima i razvijati i poticati vjernost i lojalnost.“ (Sundać, Švast, 2009:56)

Intelektualno vlasništvo, u današnje vrijeme dinamičnog okruženja, stvara ključnu komparativnu prednost i nužno ju je izdvojiti kao zasebnu cjelinu. (Buntak, Adelsberger, Trajković, Adelsberger 2011) Intelektualno vlasništvo je cjelokupno znanje organizacije koje je materijalizirano, a to su: patenti, licence, autorska prava, franšize, softver programi i ostali materijalizirani vrijednosni ljudski kapital.

Podjelom intelektualnog kapitala na ljudski, strukturni, relacijski kapital i intelektualno vlasništvo u strukturi intelektualnog kapitala moguće je vidjeti poveznice sa kompetentnošću organizacije. „Budući da je organizacijska kompetentnost skup kompetencija ljudskog kapitala i tehničke, tehnološke i organizacijske sposobnosti organizacije direktno se mogu povezati ljudski kapital u području intelektualnog kapitala i kompetencije ljudskog kapitala organizacije, kao i strukturni i relacijski kapital uz intelektualno vlasništvo s tehničkim, tehnološkim i organizacijskim sposobnostima.“ (Buntak, Adelsberger, Trajković, Adelsberger 2011:6) Slika 4.4. prikazuje odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti.

Slika 4.4.: Odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti



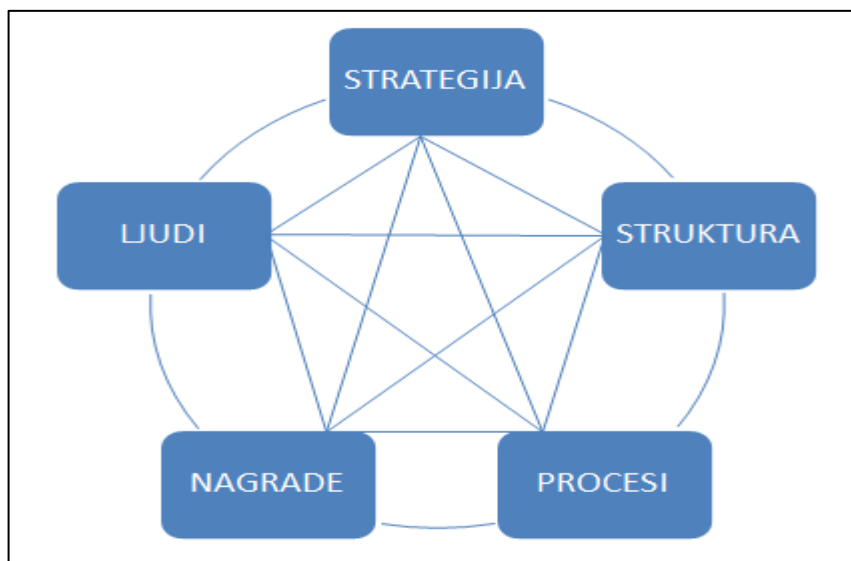
Izvor: Buntak, K., Adelsberger, Z., Trajković, A., Adelsberger, D.: Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, 2011:6.

## 5. Organizacijski dizajn

U prošlosti se na organizacijski dizajn gledalo jednodimenzionalno, a to je da organizacijski dizajn ima jedno područje, to je područje bio oblikovanje organizacijske strukture. S vremenom i svakodnevnim promjenama na tržištu i okolini organizacije, područje organizacijskog dizajna dobiva na važnosti. Da se zadovolje uvjeti uspješnog poslovanja, nije samo dovoljno postaviti ciljeve i definirati strateški smjer organizacije, potrebno je i kvalitetno organizacijsko rješenje i izbor odgovarajućeg dizajna organizacije. Organizacijska struktura nije bila više jedina dimenzija organiziranja posla unutar organizacije. S vremenom je razvijen novi pogled na organizacijski dizajn koji se temelji na spoznaji da postoje višestruki, slojeviti i međusobno isprepleteni dijelovi organizacije koji moraju biti usklađeni. Koncept organizacijskog dizajna temelji se na holističkom pristupu, a razvijen je kako bi se obuhvatili različiti aspekti organizacijske složenosti. Menadžment mora sveobuhvatno i racionalno upravljati resursima i ekonomskim odnosima kako bi organizacija uspješno odgovorila na poslovne izazove. „Riječ je o kreativnom i složenom procesu oblikovanja načina svakidašnjeg djelovanja organizacije, tj. utvrđivanja formalne strukture, organizacijskih (upravljačkih i poslovnih) procesa te uloga, zadataka i zaduženja pojedinaca ili grupa potrebnih za obavljanje nekog posla.“ (Brčić et.al, 2018:79) Za uspješno poslovanje organizacije važno postaje dizajniranje organizacijske strukture i dizajniranje te usklađivanje odnosa između strukture, procesa i sustav organizacije, te njihov odnos s okruženjem organizacije. Važno je uskladiti različite elemente dizajna i oblikovati organizaciju koja će biti sposobna pravodobno i ispravno reagirati u raznim situacijama i ostvariti svoje postavljene ciljeve. Ističu se dvije dimenzije organizacijskog dizajna: strukturalna i ljudska. Strukturalna dimenzija obuhvaća ciljeve, strategiju i strukturu organizacije. Ljudska dimenzija obuhvaća radne procese, ljude, koordinaciju, kontrolu i mehanizme. (Cingula et.al, 2016, prema Burton, DeSanctis, Obel, 2006) Široko prihvaćen pristup organizacijskog dizajna temelji se na Galbraithovu modelu zvijezde. Model zvijezde obuhvaća pet varijabli organizacijskog dizajna, a to su strategija, struktura, procesi, nagrade i sustav nagrada i ljudi. Strategija određuje usmjerenje organizacije, struktura određuje raspored moći odlučivanja, procesi se odnose na tokove informacija, nagrade i sustav nagrada utječu na ljude, odnosno na zaposlenike u organizaciji da ispune organizacijske ciljeve a ljudi (ljudski resursi) utječu i definiraju način razmišljanja i vještine zaposlenika. (Buble, 2006:11, prema Galbraith, 2002)

Slika 5.1. prikazuje Galbraithov model zvijezde, odnosno pet varijabli organizacijskog dizajna koje su međusobno povezane i ovisne jedna o drugoj, promjene u jednoj varijabli impliciraju promjene u drugim varijablama. U projektiranju, dizajniranju organizacije potrebno je na umu imati da je riječ o cjelini organizacije.

Slika 5.1.: Galbraithov model zvijezde



Izvor: Autor, prilagođeno prema Buble, M.,: *Metodika projektiranja organizacije*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 11.

Cingula i ostali autori u knjizi *Organizacija* (2016) objašnjavaju glavne elemente organizacijskog dizajna. Glavni elementi organizacijskog dizajna su organizacijske sposobnosti, strategija, organizacijska struktura, sustavi upravljanja, poslovni procesi i ljudi (kompetencije i vještine zaposlenih te sustavi nagrađivanja). Organizacijske sposobnosti su vještine potrebne organizaciji kako bi na što bolji način iskoristila svoje dostupne resurse. Organizacijske sposobnosti su rutine ili procesi koji pokazuju koliko efektivno i efikasno organizacija transformira svoje resurse (inpute) u proizvode, usluge ili bilo koje druge učinke (outpute). Organizacijskim dizajnom važno je utvrditi koje su organizacijske sposobnosti presudne za uspjeh organizacije u njezinoj djelatnosti i stvoriti pretpostavke za njihov razvoj. Strategija označuje koncept i namjeru organizacije da na temelju predviđenih promjena reagira na postavljene izazove u svom okruženju. To je niz ciljanih odluka i aktivnosti koje razvijaju i usklađuju organizacijske sposobnosti i kompetencije s prilikama i prijetnjama u okruženju organizacije. Strategija određuje izbor organizacijskog rješenja. Strateško usmjerenje organizacije određuje oblik ostalih elemenata organizacijskog dizajna. (Cingula et.al, 2016) Strategija je ključna i polazišna odrednica dizajna organizacije. Strateško usmjerenje organizacije uvjet je za izbor organizacijskog rješenja. Organizacijsko rješenje je sredstvo realizacije izabrane organizacijske strategije. Strateški ciljevi trebaju biti popraćeni organizacijskim dizajnom. Složenu organizacijsku strukturu i poslovne procese potrebno je raščlaniti u jednostavnije zadatke unutar organizacije. Putem specijalizacije i podjele rada, vodeći ljudi, odnosno menadžeri organizacije, provode diferencijaciju i integraciju aktivnosti organizacije i time pojednostavljuju složeno poslovanje organizacije. Raščlanjivanjem i

grupiranjem zadataka na hijerarhijskim razinama postavljaju okvir za provedbu strategije unutar organizacije. Strategija i organizacijski dizajn trebali bi usklađeni zbog pravovremenog reagiranja na sve veću nesigurnost i zahtjeve u poslovanju organizacije. Organizacijski dizajn trebao bi biti ključni prioritet u poslovanju organizacija. Poslovanje organizacije treba biti usklađeno i s strukturnim promjenama unutar organizacije. Organizacijski dizajn je snažan menadžerski alat koji određuje način djelovanja organizacije (definiranje ovlasti, korištenje resursa, obavljanje poslova i slično). Organizacija tako razvija svoje sposobnosti i stvara temelje za kasnije poboljšanje rezultata. (Brčić et.al, 2018) Organizacijska struktura određuje način raspoređivanja zadataka i poslova unutar organizacije i njihovo grupiranje u odjele, definiranje ovlasti i odgovornosti, te načine komunikacije, koordinacije i integracije svih odjela organizacije. Struktura je važan dio organizacijskog dizajna. Sustavi upravljanja obuhvaćaju donošenje odluka, stilove upravljanja, komunikaciju, kontrolu, praćenje radne uspješnosti i upravljanje znanjem. Sustavi upravljanja objedinjuju i osiguravaju koordinaciju ostalih elemenata organizacijskog dizajna. (Cingula et.al, 2016) Radni ili poslovni procesi su kombinacija aktivnosti koje se vežu jedna na drugu stvarajući vrijednosti za kupce. Procesima treba objedinjeno upravljati i stalno ih unaprjeđivati „Radni procesi obuhvaćaju povezane aktivnosti u lancu stvaranja vrijednosti tijekom obavljanja posla i odvijanja tehnoloških procesa. Često presijecanjem nekoliko poslovnih funkcija.“ (Cingula et.al, 2016:197) Važno je prepoznati ključne poslovne procese koji stvaraju temelj za izgradnju konkurentne prednosti i na njih usmjeriti posebnu pozornost. Kvalitetno organizacijsko rješenje „podrazumijeva razvoj i usklađivanje strukture i procesa organizacije s odabranim strateškim ciljevima. Potrebno je utvrditi tko će obavljati pojedine aktivnosti (struktura) i gdje, ali i kada i kako (proces).“ (Brčić et.al, 2018:81) Područje vezano za ljude odnosi se na upravljanje tim resursom, obuhvaća strateško planiranje ljudskih potencijala, izbor i zapošljavanje zaposlenika, praćenje i ocjenjivanje postignuća zaposlenika, motiviranje, obrazovanje i razvoj karijere zaposlenih. Radi se o najvažnijem resursu organizacije. Zaposlenici putem vlastitih znanja, vještina, iskustva, kreativnosti i motivacije bitno sudjeluju u razvoju organizacijskih kompetencija. „Obavljajući svoje poslove kroz rutine i procese, zaposlenici kombiniraju resurse, koriste se postojećim i prikupljaju novo znanje i iskustvo o stvaranju vrijednosti kako bi pretočili tu vrijednost u temeljnu kompetenciju.“ (Cingula et.al, 2016:197) Isto tako je obrazovanje, usavršavanje i razvoj zaposlenika organizacije važno za izgradnju konkurentnosti organizacije. Sustav nagrađivanja zaposlenika motivirajuće je prirode, to su razni oblici izravnih i neizravnih kompenzacija za rad zaposlenika. Sustav treba poticati željene aktivnosti kojima se realiziraju operativni i strateški zadaci. Osim klasičnih sustava nagrađivanja, razvijeni su i inovativni sustavi nagrađivanja,

kojima je cilj privlačenje, zadržavanje i motivacija zaposlenih čija su znanja, vještine i kompetencije ključni za uspjeh organizacije.

Poznavanje elemenata organizacijskog dizajna pomaže u njihovom razumijevanju i pronalasku odgovarajućeg organizacijskog rješenja. Uspjeh organizacije ne ovisi samo o strukturi organizacije i dobro osmišljenom strateškom usmjerenju već o skladnim odnosima između svih organizacijskih dijelova. Organizacijski dizajn je sustavan i kontinuiran proces donošenja odluka za oblik, sustav i same karakteristike organizacije. Potrebno je uskladiti elemente organizacijskog dizajna unutar organizacije i dizajn organizacije s njezinim vanjskim okruženjem. (Cingula et.al, 2016) „Kvalitetan dizajn organizacije ponajprije omogućuje racionalno korištenje resursima te donošenje postojanih i ispravnih poslovnih odluka. Uz to, moguće je prepoznati sljedeće koristi: bolja koordinacija i brži tijek informacija, niži troškovi i kraći vremenski ciklusi, veće zadovoljstvo zaposlenika i kupaca, veća kreativnost i inovativnost, veća prilagodljivost i spremnost na promjene.“ (Brčić et.al, 2018:81)

## **5.1. Faze dizajniranja organizacije**

Proces dizajniranja organizacije ima osnovne faze, a to su: analiza postojećeg stanja, strateški organizacijski dizajn, operativni organizacijski dizajn i provedba organizacijskog rješenja. U analizi postojećeg stanja utvrđuje se strateški okvir projekta redizajna organizacije. Preispituju se strateški prioriteti, motivi i svrha za provođenjem promjena u organizaciji, opseg projekta i sudionici u fazama njegove realizacije. Isto tako radi se i analiza dionika, odnosno svih zainteresiranih strana (vlasnici, kupci, menadžeri, zaposlenici, dobavljači i ostali). Nadalje potrebno je napraviti i analizu okoline i odrediti ključne čimbenike uspjeha, prilike i prijetnje, te prepoznati snage i slabosti konkurenata s ciljem strateškog rješenja koje će omogućiti stvaranje konkurentske prednosti. Isto tako analiziraju se i vlastite snage, sposobnosti i potencijal vlastite organizacije. Druga faza procesa dizajniranja je strateški dizajn organizacije pri čemu se određuje osnovni oblik organizacije. „Strateški organizacijski dizajn temelji se na strategiji i pruža osnovni oblik organizacije potreban za implementaciju strategije odnosno ostvarivanje strateških ciljeva. Orijetiran je na diferencijaciju poslovanja, raspodjelu resursa i odnose između različitih organizacijskih dijelova.“ (Hernaus, 2011) Utvrđenom arhitekturom odnosa na najvišim razinama menadžmenta utječe se na raspodjelu resursa i stvaranje preduvjeta za ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. „Postavljeni se ciljevi najprije provode u kriterije dizajniranja (organizacijske sposobnosti), iz kojih zatim proizlaze mogući i poželjni odabiri načina grupiranja (organizacijska struktura) i povezivanja (poslovni procesi) organizacijskih jedinica više razine.“ (Brčić et.al, 2018:91) Ova faza dizajniranja organizacije završava analizom

utjecaja svake ponuđene varijante organizacijskog rješenja. Kada se svaka od ponuđenih varijanti posebno promotri, u odnosu na postavljene kriterije dizajniranja, provodi se komparativna analiza koja omogućuje odabir najbolje opcije, s mogućnošću dodatnog poboljšanja. Odabrana opcija predstavlja okvir unutar kojeg se nastavlja detaljnija razrada idejnog rješenja. Operativni organizacijski dizajn nastavak je na odabrani strateški dizajn. Operativni dizajn produbljuje strateški dizajn, širi je kontekst od strateškog dizajna. Operativni dizajn temelji se na operativnim problemima. „Usmjeren je na oblikovanje radnih tijekova, formiranje radnih skupina i prirodu posla pojedinaca pri čemu se gledaju troškovi, kvaliteta, vrijeme postavljanja proizvoda na tržište i uključenost zaposlenika.“ (Brčić et.al, 2018:92, prema Hernaus, 2011) U ovoj fazi oblikuju se organizacijske jedinice niže razine. Mijenjaju se dizajn posla i radne uloge, a uvode se novi upravljački sustavi (kontrolni ili mjerni pokazatelji uspješnosti, politike upravljanja ljudskim potencijalima i razvija se novi sustav nagrađivanja. Organizacijski dizajn je dvosmjernan koncept sa strateškim dizajnom (odozgo prema gore) i operativnim dizajnom (odozdo prema gore) Razvija se kompletni dizajn organizacije s jasno usklađenim rješenjima i različitim razinama složenosti. Nakon ove faze započinje provedba organizacijskog rješenja. Dizajn novog rješenja nikad nije konačan ili potpuno točan. Njegova primjena u praksi pokazuje sve njegove dobre i loše strane. Kako bi se organizacijsko rješenje moglo provesti, potrebno je izraditi potrebnu dokumentaciju koja će popratiti i opisati predložene izmjene načina rada, kao što su plan strateškog razvoja, pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, katalog poslovnih procesa i ostalo. „Odlukom o promjeni dizajna organizacije potrebno je i rasporediti postojeće zaposlenike na nova radna mjesta te ih prema potrebi educirati, tj. osposobiti za nove radne zadaće.“ (Brčić et.al, 2018:92) Može se zaključiti da je potrebno neprekidno preispitivanje predloženog rješenja i njegov neprestani razvoj. Nijedno organizacijsko rješenje nije trajno, organizacija je primorana stalno mijenjati svoj oblik, svoju veličinu i strukturu zaposlenih. „Drugim riječima, potrebno je neprestano oslušivati i pratiti zbivanja u okruženju, ali i unutar organizacije, kako bi raskorak uspješnosti, odnosno, odstupanje stvarnih poslovnih rezultata od definiranih strateških ciljeva, bilo što manje. To je moguće jedino ukoliko je organizacija dizajnirana po vlastitoj poslovnoj logici i prema vlastitom poslovnom modelu, s osnovnim uporištem u znanju, iskustvu, stručnosti i kompetencijama svojih zaposlenika. (Hernaus, 2011:6, prema Nadler i Tushman, 1997)

## 5.2. Karakteristike strateškog i operativnog dizajna

Organizacijski dizajn je dvosmjernan koncept sa strateškim dizajnom (odozgo prema gore) i operativnim dizajnom (odozdo prema gore) Strateški dizajn i operativni dizajn razlikuju se u nekoliko karakteristika, što je prikazano u tablici 5.1.

Tablica 5.1.: Razlike strateškog i operativnog dizajna

	Strateški organizacijski dizajn	Operativni organizacijski dizajn
Vrsta odluke	Osnovni organizacijski oblik – arhitektura	Upravljački i operativni procesi, radni tijekovi, poslovi
Razina organizacije	2-4 najviše razine	Prema potrebi sve razine
Smjer dizajniranja	Odozgo prema dolje	Odozdo prema gore
Ideja vodilja	Strategija	Operativna pitanja (troškovi/kvaliteta/vrijeme)
Uključene aktivnosti	<p>Analiza okruženja</p> <p>Oblikovanje strateških ciljeva i poslovne strategije</p> <p>Utvrđivanje ključnih organizacijskih sposobnosti</p> <p>Izbor organizacijskih jedinica na najvišim razinama</p> <p>Definiranje hijerarhijskih odnosa i ostalih strukturnih i lateralnih veza između organizacijskih jedinica</p> <p>Oblikovanje ključnih poslovnih procesa i definiranje tehnologije rada</p> <p>Oblikovanje organizacijskih sustava (informacijski sustav, sustav mjerenja uspješnosti i kontrolni mehanizmi)</p> <p>Utvrđivanje prakse korporativnog upravljanja</p> <p>Međusobno usklađivanje različitih organizacijskih elemenata</p> <p>Izbor i definiranje organizacijskih metoda, politika i procedura</p>	<p>Oblikovanje organizacijskih jedinica na nižim razinama</p> <p>Definiranje svih poslovnih procesa u organizaciji</p> <p>Raspodjela resursa potrebnih organizacijskim jedinicama (alati, materijali)</p> <p>Oblikovanje sustava nagrađivanja za pojedine organizacijske jedinice i zaposlenike</p> <p>Uvođenje sustava kontrole i praćenja radne uspješnosti</p> <p>Izgled radnog okruženja za pojedine organizacijske jedinice i zaposlenike</p> <p>Dizajn posla (pojedinačni i grupni)</p> <p>Izrada sistematizacije radnih mjesta i opisa poslova utvrđivanje i razvoj znanja, vještina i kompetencija zaposlenika</p> <p>Raspoređivanje zaposlenika na pojedine poslove</p>

Izvor: Autor, prilagođeno prema Heranus, T.,: *Temelji organizacijskog dizajna*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2011.

Kod organizacijskog dizajna postoje određena načela, a to su:



1. Prilikom dizajniranja novog organizacijskog rješenja, uz sadašnju sliku organizacije, potrebno je na umu imati i budućnost organizacije
2. Potrebno je usklađivanje motivacije pojedinaca s ciljevima organizacije
3. Organizacijski dizajn je proces donošenja odluka, a sastoji se od velikog broja koraka i zahtijeva donošenje brojnih izbora
4. Složenost sadašnjeg poslovanja prenosi se na složenost organizacijskog rješenja poduzeća
5. Menadžerima je teško donose odluke o dizajnu jer ne mogu naći jasne odgovore o potrebnom organizacijskom dizajnu, već donose složena rješenja
6. Ciljevi organizacijskog dizajna nerazdvojno su povezani s ciljevima poduzeća
7. Postoji više dimenzija na koje treba obratiti pažnju prilikom dizajniranja organizacije
8. Danas se sve više organizacija dizajnira kako bi maksimalno pružile dodanu vrijednost potrošaču
9. Prilike za poslovanje u 21. stoljeću se nalaze unutar poduzeća, načinu na koji su ona organizirana, gdje interna efikasnost omogućava iskorištavanje prilika u okolini
10. Projektant organizacije uvijek će upotrijebiti neki od teorijski mogućih pristupa dizajniranju organizacije ili pak kombinaciju dvaju ili više pristupa
11. Proces dizajniranja zahtijeva uključenost svih zainteresiranih strana
12. Kod dizajniranja organizacije potrebo je težiti plitkoj hijerarhijskoj strukturi i što manjem broju menadžera srednje razine
13. Vidljiva je sve snažnija prisutnost lateralnih veza,
14. Dizajniranju organizacije pristupa se kada za to postoji opravdani razlog i u odgovarajućem vremenskom trenutku
15. Potrebno je razviti više mogućih rješenja, potrebna je izrada različitih scenarija i simulacije koje mogu značajno pomoći. (Hernaus, 2011)

### **5.3. Važnost menadžmenta u procesu organizacijskog dizajna**

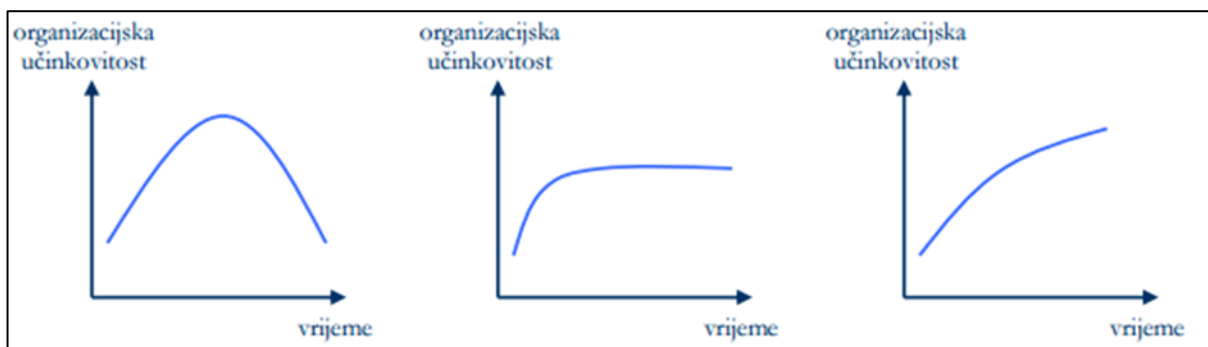
Organizacijski dizajn, odnosno odluke o organizacijskoj strukturi i načinu na koji organizacija funkcionira rezultat su strateških izbora od strane menadžmenta, odnosno vodećih ljudi u organizaciji. Odluke koje menadžment donosi, osim usklađivanja različitih organizacijskih elemenata, su fokus organizacije, korištenje resursa, izgled poslova, mogućnost obavljanja posla, motivacija, obrasci ponašanja i odnosi između zaposlenika i organizacijskih jedinica. Potrebno je da se menadžeri usredotoče na najvažnije organizacijske probleme, potrebno je utvrditi prioritete. Organizacijski dizajn i njegov izbor je zadatak najvišeg

menadžmenta. Od menadžmenta se očekuje dizajn organizacije koji omogućuje provedbu odabrane strategije, a da se pritom stvore uvjeti za razvoj organizacije i stvaranje novih strategija. Ne postoji jedinstveno organizacijsko rješenje. Organizacijski dizajn treba sagledati u širem kontekstu organizacije. Organizacijski dizajn podlozan je promjenama u okruženju i na njih treba što bolje odgovoriti. Osim promjenjivog okruženja na dizajn organizacije utječu i drugi čimbenici: „osobni interesi vrhovnog menadžmenta, prednosti i nedostaci postojećih zaposlenika, tehnološka ograničenja, postojeće opreme, složenost poslovnih aktivnosti, suvremene i popularne organizacijske ideje, utjecaj vlastite organizacijske kulture i povijesti.“ (Hernaus, 2011:8, prema Sadler, 2001) Od menadžmenta se očekuje kreativnost, te posjedovanje specifičnih znanja i vještina. Menadžeri trebaju razumjeti način na koji organizacija funkcionira i načine na koje se ona može promijeniti. „Vrhovni menadžeri trebaju razumjeti osnovne koncepte i steći vještine dizajniranja organizacije jer tek pažljivim balansiranjem između različitih dimenzija organiziranja moći će pronaći odgovarajuću količinu npr. diferencijacije i integracije, individualne i zajedničke odgovornosti ili centralizacije i decentralizacije.“ (Hernaus, 2011:9) U proces dizajniranja potrebno je uključiti sve razine menadžmenta organizacije. Između elemenata organizacijskog dizajna i okruženja organizacije potrebno je ostvariti sklad. Sklad između elemenata organizacijskog dizajna omogućuje organizaciji realizaciju strategije i ostvarenje postavljenih ciljeva. Postoji razlika između unutarnjeg i vanjskog sklada. Unutarnji sklad definira se kao sklad između unutarnjih elemenata organizacijskog dizajna, dok se vanjski sklad definira kao usklađivanje organizacijskog dizajna s okruženjem organizacije. (Hernaus, 2011)

#### **5.4. Učinci organizacijskog rješenja**

Na kraju je potrebno usredotočiti se učinke organizacijskog rješenja. Proces dizajniranja je važan za organizaciju ali i za menadžere kojima je cilj ostvarivati dobre poslovne rezultate. Ako menadžeri zbog svojih nedostatnih vještina vođenja, odaberu loše organizacijsko rješenje, gube kontrolu nad resursima organizacije, dolazi do uskraćivanja ključnih poslovnih informacija i smanjenja brzine reakcije na promjene. Svaki sustav, tako i organiziranje organizacije doživljava svoju evoluciju tokom vremena. Organizacijsko rješenje ili njezin dizajn, baš kao i sama organizacija ili njezini proizvodi, ima svoj životni vijek trajanja. Životni vijek trajanja organizacijskog rješenja karakteriziraju tri osnovne tendencije.

*Slika 5.2.: Tri tendencije životnog vijeka organizacije*



Izvor: Buble, M.: *Metodika projektiranja organizacije*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str.

285.

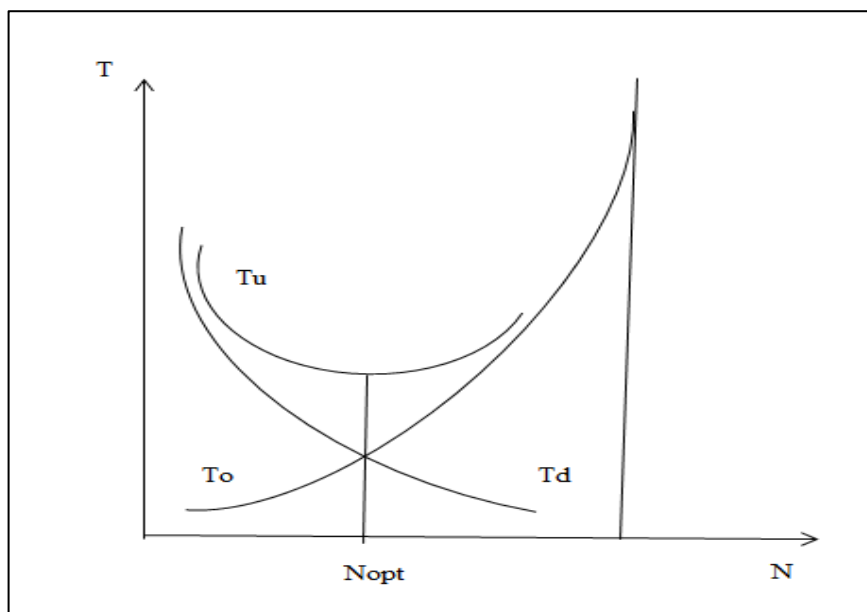
Prva tendencija je najnepovoljnija. U njoj tijekom vremena dolazi do opadanja efikasnosti organizacije. To je slučaj kada se organizacija supstituira improvizacijom. Druga tendencija je povoljnija od prve jer kod nje se postignuti stupanj efikasnosti održava u dužem vremenskom periodu na istoj razini. U organizaciji se poduzimaju mjere sa svrhom da se zadrži dostignuta efikasnost. Treća je tendencija najpovoljnija, kod nje se pojavljuje kontinuirani rast efikasnosti organizacije. To se postiže kontinuiranim inoviranjem organizacijskog rješenja, odnosno projektiranjem i provedbom novih organizacijskih rješenja koja su primjerena potrebama organizacije. Upravo bi treća tendencija u životnom vijeku organizacijskog rješenja trebala biti trajna zadaća projektiranja organizacije. (Buble, 2006) „Osigurati trajno povećanje efikasnosti organizacije poduzeća znači organizaciju provoditi iz jednog (postojećeg) stanja (N0) u drugo kvalitetno (novo) stanje. Opći proces prevođenja organizacije iz jednog u drugo stanje (etape razvoja) može se prikazati na sljedeći način:  $N_0 \rightarrow N_1 \rightarrow N_2 \rightarrow \dots \rightarrow N_{n-1} \rightarrow N_n$ “ (Buble, 2006:286)

„Cilj upravljanja razvojem organizacije nije njezino prevođenje iz postojećeg stanja (N0) u bilo koje novo stanje (N1, N2...Nn), već u novo stanje veće kvalitete (E). Odatle se mogu analogno etapama razvoja organizacije postaviti i opće relacije kvalitete tih stanja organizacije po pojedinim etapama:  $E_0 < E_1 < E_2 < \dots < E_{n-1} < E_n$ “ (Buble, 2006:286)

To su opće tendencije u razvoju organizacije kojim treba težiti. Organizacijsko rješenje u početku kada je tek aplicirano pokazuje nisku efikasnost. U tom razdoblju u najvećoj se mjeri manifestiraju različiti utjecaji vezani uz aplikaciju sustava, kao što su otpor, nedovoljno znanje o implementaciji i eksploataciji, nedostaci u projektiranju novog rješenja i drugi utjecaji. Nakon početnih poteškoća efikasnost organizacije raste, nakon nekog vremena doseže svoj maksimum u kojem ostaje neko izvjesno vrijeme, a potom počinje opadati. Do koje razine će efikasnost organizacije opadati ovisi o vrsti i intenzitetu utjecajnih faktora i efikasnosti intervencije. Brojni su faktori koji utječu na takve tendencije u razvoj efikasnosti organizacije. Dvije su grupe karakterističnih čimbenika utjecaja na učinkovitost organizacijskog rješenja i cjelokupne organizacije, i to su:

- **unutarnji ili endogeni čimbenici** oblikovanja organizacije koji izvire iz samog organizacijskog rješenja ili oni čimbenici koji su pod izravnim utjecajem menadžmenta. „To su, prije svega, koncepcija same organizacije, zatim homogenost organizacijskog rješenja u cjelini i homogenost svakoga pojedinog rješenja, metode i postupci oblikovanja organizacijskog rješenja, itd.“ (Buble, 2006:287) Hernaus (2011) u unutarnje čimbenike ubraja još i ciljeve, strategiju, primijenjenu tehnologiju, lokaciju, veličinu, zaposlenike, proizvode i životni ciklus organizacije.
- **vanjski ili egzogeni čimbenici** nisu pod izravnom kontrolom menadžmenta. „Egzogeni ili vanjski faktori su oni koji izvire izvan organizacijskog rješenja, a mogu imati izvor u samom poduzeću (ciljevi i strategija, tehnika i tehnologija, osoblje, veličina poduzeća i dr.), te izvan poduzeća (okolina-tržište, institucionalni uvjeti, prirodni ambijent, itd.).“ (Buble, 2006:287) Potrebno je naglasiti kako prethodno spomenuti čimbenici nemaju podjednaku važnost u različitim situacijama, iako ih je sve potrebno uzeti u obzir prilikom razmatranja i optimiziranja prakse organizacijskog dizajna. (Heranaus, 2009, prema Buble, 2006) „Karakteristika je navedenih faktora u tome da na organizaciju poduzeća nikada ne djeluju pojedinačno niti privremeno. Naprotiv, to se djelovanje manifestira u kombinaciji različitih faktora koji kontinuirano utječu na organizaciju poduzeća.“ (Buble, 2006:287) Neki od faktora mogu djelovati pojedinačno i naglo, što još više određuje potrebu za njihovim poznavanjem i potrebom za ovladavanjem njihovim utjecajem na organizaciju. Ako se to ne dogodi, s vremenom dolazi do dezorganizacije. „Da se to ne bi dogodilo, potrebno je upravljati organizacijom poduzeća u smislu njezina stalnog navođenja na optimalnu razinu. U tu je svrhu neophodno da u svakom poduzeću postoji odgovarajući sustav upravljanja organizacijom.“ (Buble, 2006:287) S aspekta troškova to ima dvije posljedice, prva je povećanje troškova, a druga je smanjenje troškova uzrokovanih neadekvatnim stupnjem organiziranosti. Troškovi nastali neadekvatnim stupnjem organiziranosti smanjivati će se ako se istovremeno povećavaju troškovi organiziranja. „Međutim, kako prirast stupnja organiziranosti nije proporcionalan veličini prirasta ulaganja u organizaciju, to je očito da postoji određeni stupanj organiziranosti iznad kojeg se ne isplati ulagati.“ (Buble, 2006:287)

*Slika 5.3.: Odnos stupnja organiziranosti i troškova organiziranja*



Izvor: Autor, prilagođeno prema Buble, M.,: *Metodika projektiranja organizacije, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 287.*

Iz prethodne slike moguće je vidjeti odnos stupnja organiziranosti i troškova organiziranja.  
„Gdje su:

N- razina organiziranosti,

T- troškovi,

To- troškovi organiziranja,

Td- troškovi uzrokovani neadekvatnim stupnjem organiziranosti,

Tu- ukupni troškovi (zbroj dodatnih troškova za povećanje stupnja organiziranosti umanjen za dodatni trošak poradi smanjenja stupnja dezorganiziranosti),

Nopt- točka optimalnog stupnja organiziranosti poslije koje dodatni dobitak poradi smanjenja stupnja dezorganiziranosti ne pokriva dodatne troškove organiziranja.“ (Buble, 2006:288)

„Pri određivanju optimalnog stupnja organiziranosti treba imati na umu sljedeće: optimalnost organizacije odnosi se na njezinu cjelinu, a ne uvijek i na njezine dijelove; pri određivanju optimalnosti organizacije moraju se uzeti u obzir sva njezina svojstva. Iz primata optimalnosti organizacije kao cjeline proizlazi da je uspješna organizacija njezinih segmenata samo u onoj mjeri u kojoj smanjuje neefikasnost organizacije cjeline.“ (Buble, 2006:288) Optimalnim brojem organizacijskih segmenata i odgovarajućim međusobnim vezama i od neefikasnih dijelova organizacije može se oblikovati efikasna organizacija. Isto tako organizacija poduzeća nema samo jedno svojstvo, prilikom djelovanja na efikasnost treba uzeti u obzir sva njezina svojstva. Pojedina svojstva mogu ostati na postojećoj razini, a postoji mogućnost da se ta razina i smanji. Potrebno je oblikovati i složeni sustav upravljanja, a jedan od ključnih elemenata tog sustava je menadžment. Složenost organiziranja, broj aktivnosti, specifična metodika oblikovanja

organizacijskih rješenja, veliki broj metoda i sredstava u postupku organiziranja i potreba za stalnim poboljšanjem razlozi su koji govore da je u organizacijama potrebno formirati posebnu službu za organizacijom koja će se kontinuirano baviti problematikom organizacijskog dizajna. „U slučaju kad takvu službu nije racionalno formirati u poduzeću, rješavanje složenih organizacijskih problema treba povjeriti posebnim, specijaliziranim vanjskim institucijama (konzalting organizacije, instituti, poslovne škole, fakulteti).“ (Buble, 2006:288)

Dobro organizacijsko rješenje ovisi o tome kako se organizacija prilagođava čimbenicima. Rješenje može, na temelju toga, biti manje ili više učinkovito. Organizacijsko rješenje daje zaposlenicima upute kako i što raditi. Loše organizacijsko rješenje šalje zaposlenicima nejasnu poruku o njihovom poslu i o tome što i kako raditi. „Kada se organizacija dobro dizajnira, struktura može biti osnova za ovlašćivanje, orijentaciju prema potrošačima, timski rad poprijeko poslovnih funkcija i organizacijskih jedinica, poduzetništvo i konkurentnost.“ (Hernaus, 2009:16, prema Meyer, 2002) U tablici 5.2. u nastavku prikazati će se rezultati dobro i loše organizirane organizacije.

*Tablica 5.2.: Rezultati dobro i loše organizirane organizacije*

<b>Rezultati dobro organizirane organizacije</b>	<b>Rezultati loše organizirane organizacije</b>
Organizacija privlačna najkvalitetnijim ljudima	Pojava nedostataka kao posljedica nejasnih, neodgovarajućih i/ili nedosljednih zaduženja za donošenje odluka i posjedovanje odgovornosti,
Predanost zaposlenika temeljena na pružanju odgovarajućih zadataka i odgovornosti	Nejasna raspodjela zadataka
Sprečavanje sukoba interesa i drugih neproduktivnih prepreka	Prevelik broj hijerarhijskih razina u donošenju odluka i u komunikaciji
Napor zaposlenika usmjeren na rad u timu	Odgađanje donošenja odluka i sprečavanje zaposlenika za ostvarivanje odgovornosti
Gradnja kulture orijentirane na potrošače (unutarnje ili vanjske)	Nepostojanje sustava nagrađivanja za motiviranje zaposlenika
Usmjeravanje zaposlenika na rezultate (proizvod i/ili usluga)	Prevelika ili premala očekivanja od zaposlenika kod obavljanja svakodnevnog posla
Poticanje na razvoj novih ideja	
Podređenost potrebama potrošača	

*Izvor: Autor, prilagođeno prema Heranus, T.: Temelji organizacijskog dizajna, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2011.*

Pozitivne karakteristike su, za razliku od negativnih, lako vidljive. Loša organizacija nije tako očita. Simptomi loše organizacije se prekasno uočavaju, a kako bi se posljedice loše organizacije ublažile ili izbjegle potrebno je na vrijeme prepoznati simptome loše organizirane organizacije koji upućuju na potrebu mijenjanja sadašnjeg organizacijskog rješenja. (Hernaus, 2011)

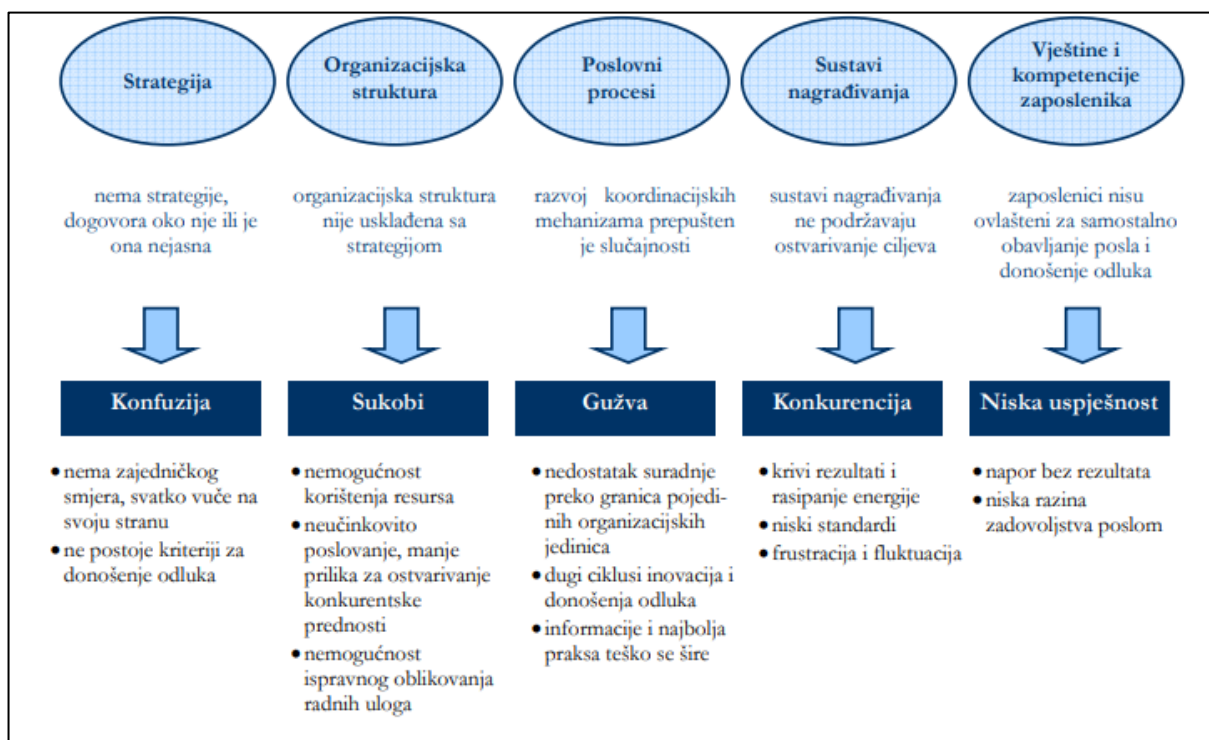
Najčešći simptomi lošeg organizacijskog dizajna su:

- „poteškoće sa koordinacijom (među-funkcijski projekti se ne završavaju, poslovni procesi nisu dobro povezani, spora komunikacija),
- prisutnost brojnih otvorenih sukoba između pojedinaca i grupa u organizaciji (nepostojanje duha zajedništva),
- stalni upiti vezani uz pojašnjenje uloga pojedinaca i grupa (neadekvatna sistematizacija radnih mjesta),
- preklapanje ovlasti i odgovornosti (izvor sukoba ili nezainteresiranosti za određena organizacijska pitanja),
- neadekvatno korištenje resursa (neravnopravnost),
- prekidi u poslovnim procesima (nisu optimalni jer dolazi do prekida kako proces teče kroz različite poslovne funkcije),
- smanjena sposobnost prilagodbe promjenama u okolini (spora reakcija na zahtjeve potrošača, tržišta...),
- veliki broj dodatnih organizacijskih jedinica – timova (neracionalna raspodjela resursa),
- sporo i nekvalitetno donošenje odluka (nemogućnost pravovremene reakcije na promjene u okruženju),
- smanjenje radne uspješnosti i neostvarivanje organizacijskih ciljeva (nepostojanje jasnih smjernica i kriterija te pojava nezadovoljstva na poslu),
- neprekidno povećanje birokracije i administrativnih troškova (predstavlja veliki teret operativnom tj. proizvodnom dijelu organizacije),
- provođenje kapitalnih investicija bez pratećih investicija u zaposlenike (nedovoljna briga o zaposlenicima i njihovom obrazovanju i razvoju),
- naglašeni fokus samo na unutarnja organizacijska pitanja (ne razvijaju se odnosi s vanjskim interesno-utjecajnim skupinama),
- nedostaci sustava nadomještaju se dodatnim naporima najkvalitetnijih pojedinaca (neodrživo u dugom roku),
- izostanak uključenosti i zanosa zaposlenika (zaposlenici nisu spremni pružiti svoj maksimum),
- pad produktivnosti i efikasnosti (veći troškovi i niža kvaliteta).“ (Hernaus, 2011:17)

Loš organizacijski dizajn dovodi do nazadovanja i pada poslovanja organizacije. Talentirani zaposlenici odlaze u druge konkurentske organizacije. Organizacije je sve teže doći do resursa, a organizacijski proces stvaranja vrijednosti se usporava. Organizacijski dizajn ne smije se zanemarivati, jer loše organizacijsko rješenje ima negativne posljedice za cjelokupnu

organizaciju. Posljedice neusklađenog organizacijskog rješenja prikazane su na slici 5.4. u nastavku.

Slika 5.4.: Posljedice neusklađenog organizacijskog rješenja



Izvor: Heranus, T.,: *Temelji organizacijskog dizajna*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2011:18, prema Galbraith, Downey, Kates, 2002:5.

Složenost organizacijskog dizajna, sve veća složenost i turbulentnost okruženja organizacije naglašavaju kako optimalno organizacijsko rješenje nije jednokratno, te je potrebno konstantno provoditi proces dizajniranja organizacije, pratiti rezultate, ulagati napore i donositi pravovremene odluke za promjene i prilagoditi sustav kako bi nesmetano mogao funkcionirati i biti u ravnoteži s unutarnjim elementima i okruženjem. Zaposlenici neće biti u mogućnosti pokazati svoj potencijal i pružiti svoj maksimum kod obavljanja svakodnevnog posla, što utječe na stvaranje vrijednosti za organizaciju. (Hernaus, 2011) „Stoga, upravo kroz stjecanje neophodnih, temeljnih znanja iz područja organizacijskog dizajna, koja će između ostalog omogućiti i kvalitetnije provođenje samih aktivnosti vezanih uz organizacijska pitanja, organizacijska rješenja postat će kvalitetnija, utječući na poboljšanje zadovoljstva svih interesno-utjecajnih skupina, a samim time i cjelokupne organizacijske učinkovitosti – izazova i prilike koju bi svakako trebalo iskoristiti.“ (Hernaus, 2011:18)

## 5.5. Metode mjerenja boniteta organizacije

Metode mjerenja boniteta organizacije karakterizira činjenica da one polaze od relevantnih veličina, odnosno podataka kojima se matematičkom obradom dolazi do adekvatnog pokazatelja



boniteta organizacije poduzeća. Metode mjerenja su rezultat nastojanja da se dođe do realnih veličina efikasnosti organizacije i eliminacije subjektivizma kod utvrđivanja boniteta organizacije. Potrebno je definirati određena odgovarajuća mjerila. Činjenica je da svako poduzeće u jednom trenutku ima odgovarajuću organizaciju. Organizacija može biti lošija ili jednaka optimalnoj. Ako se u odnos stave stvarna razina organizacije poduzeća ( $N_{stv}$ ) i razina njegove optimalne organizacije ( $N_{opt}$ ), dolazi se do određenog pokazatelja koji se naziva koeficijent efikasnosti organizacije ( $Keo$ ). Efikasnost se definira kao stupanj ostvarenja ciljeva. „Budući da se ovdje kao ciljna veličina označuje optimalna razina organizacije poduzeća, to komparacija te veličine s onom koja izražava stvarnu razinu organizacije poduzeća čini stupanj ostvarenja ciljeva.“ (Buble, 2006:106) Za mjerilo boniteta organizacije uzima se koeficijent koji je odnos između stvarne i optimalne razine, a prema izrazu:

$$Koe = \frac{N_{stv}}{N_{opt}} \quad (3)$$

Stvarna razina ( $N_{stv}$ ) organizacije manja je ili jednaka optimalnoj razini organizacije ( $N_{opt}$ ), a koeficijent efikasnosti organizacije ( $Keo$ ) može biti manji ili jednaki 1. Maksimalna efikasnost organizacije, izražena koeficijentom 1, ostvaruje se kada je postignuta usklađenost između svih činitelja proizvodnje i unutar njih. Suprotna situacija, kada usklađenost između činitelja i unutar njih izostane, koeficijent iznosi 0. Opći obrazac vrijednosti koeficijenta efikasnosti organizacije je:  $0 \leq Keo \leq 1$ , što znači da je  $Keo \in [0,1]$ . (Buble, 2006)

$Keo$  nikada ne može doseći vrijednost 1 iz dva razloga. Prvi je razlog što na organizaciju utječu brojni egzogeni i endogeni faktori koji teže da ju vrate u prvobitno stanje, njihov utjecaj nije moguće neutralizirati, što govori o trajnom egzistiranju stanovite količine entropije u organizaciji. „Odatle slijedi da tek granična vrijednost koeficijenta efikasnosti organizacije u beskonačnosti teži vrijednosti 1, odnosno:

$$\lim Keo = 1, t \rightarrow \infty. \quad (4)$$

Drugi razlog što  $Keo$  tek u beskonačnosti može doseći vrijednost 1 je taj da bi tada troškovi organizacije bili veći od koristi koju ona daje, organizacija bi bila ekonomski neracionalna, takva organizacija ne može biti prihvaćena. U slučaju kada  $Keo$  dosegne vrijednost 0, dolazi do raspada poduzeća, organizacija je u prvobitnom stanju, odnosno međusobni odnosi između činitelja proizvodnje i unutar njih nisu uspostavljeni. To je stanje dezorganizacije. Koeficijent efikasnosti organizacije, kao mjerilo efikasnosti ima značenje koje daje odgovor na tri pitanja: „1. Što znače pojedine vrijednosti koeficijenta efikasnosti organizacije?, 2. Što znači prirast vrijednosti koeficijenta efikasnosti organizacije?, 3. Što znači područje obuhvaćeno koeficijentom efikasnosti organizacije?.“ (Buble, 2006:107)

Koeficijent efikasnosti organizacije zauzima različite vrijednosti u intervalu od 0 do 1. Sve vrijednosti koeficijenta svrstane su u četiri grupe koje imaju svoje značenje.

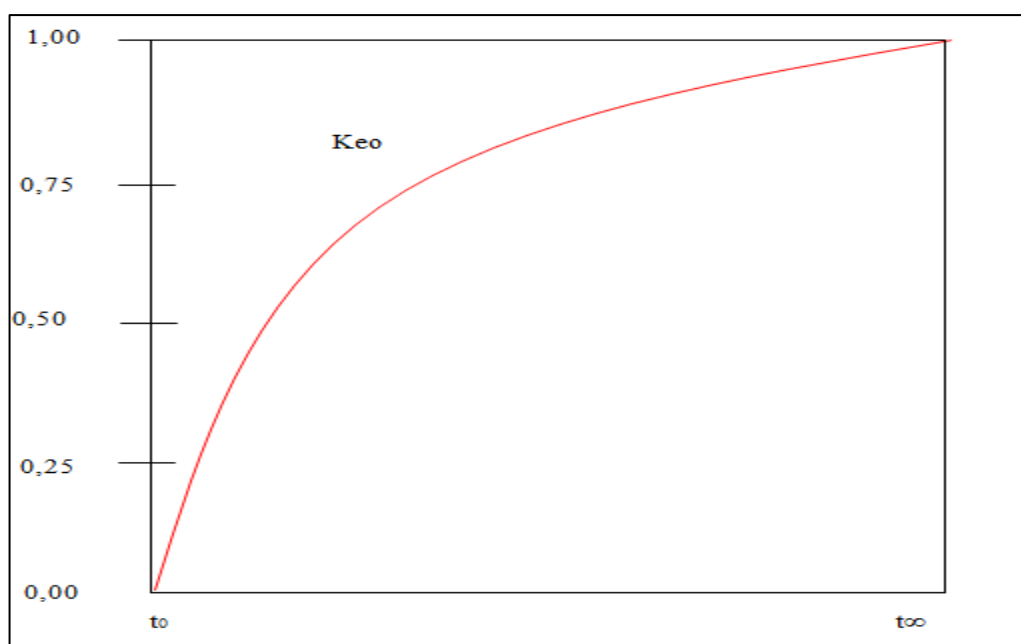
$0,00 < Keo \leq 0,50$ - organizacija nije uspješna. Potrebni cjeloviti, znatni i bitni zahvati za unapređenje.

$0,50 < Keo \leq 0,60$ - organizacija je na donjoj granici uspješnosti. Potrebi cjeloviti ili djelomični zahvati za unapređenje.

$0,60 < Keo \leq 0,80$ - organizacija je uspješna. Unapređenje organizacije orijentirano je na djelomične zahvate.

$0,80 < Keo \leq 1,00$ - organizacija je vrlo uspješna. Nema potrebe za zahvatima za unapređenje.

Slika 5.5.: Dijagram kretanja koeficijenta efikasnosti organizacije (Keo) tokom vremena



Izvor: Autor, prilagođeno prema Buble, M.,: *Metodika projektiranja organizacije, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 108.*

Slika 5.5. prikazuje kretanje koeficijenta efikasnosti organizacije (Keo), pokazuje kako je prirast koeficijenta ekonomičnosti organizacije tokom vremena sve manji (u protivnom bi Koe dosegao vrijednost 1). Pri visokom stupnju efikasnosti organizacije potrebno je ulagati više organizatorskog rada kako se efikasnost povećala, nego pri nižem stupnju efikasnosti organizacije. Organizacije koje imaju visoki stupanj efikasnosti svoje napore orijentiraju na održavanje tog stupnja, gdje postoji potreba za višom razinom znanja i sposobnosti u projektiranju organizacije. Organizacije u kojima je nizak stupanj efikasnosti mogu uz znatno manje napore povećati svoju efikasnost. Na slici 5.5. vidljiva su dva polja; polje ispod krivulje efikasnosti i polje iznad linije efikasnosti. Polje iznad krivulje pokazuje razinu dezorganiziranosti organizacije, a polje ispod krivulje pokazuje razinu organiziranosti. Izračunati se može i stupanj dezorganizacije sustava:

$$Kd = 1 - Keo. \text{ (Buble,2016)} \quad (5)$$

Iz slike 5.5. vidi se sa ju u trenutku to koeficijent dezorganizacije (Kd) maksimalan i iznosi 1. Također se vidi da u  $t_{\infty}$  ovaj koeficijent ima minimalnu vrijednost koja iznosi 0. Isto tako vidi se da svaki porast koeficijenta efikasnosti znači pad koeficijenta dezorganiziranosti, i obrnuto. U današnje vrijeme mnoštvo je metoda za mjerenje efikasnosti organizacije, koje su često brkane s rezultatima organizacije (organizacijskim, ekonomski, tehnički, tehnološki, psihološki, socijalni i drugi efekti). Proći će još dugo vremena da se ti problemi riješe kako bi se oblikovala metoda za mjerenje efikasnosti organizacije. Osnovna karakteristika svih metoda je da se zalažu za niz pokazatelja i njihovu primjenu za mjerenje efikasnost organizacije. Navode se zahtjevi koji se postavljaju na metodiku mjerenja efikasnosti organizacije. Kompleksni i parcijalni pokazatelji moraju biti komparabilni (neovisno o grani kojoj organizacije pripadaju i organizacijskim jedinicama koje međusobno kompariraju. Izračun pokazatelja razine i stanja organizacije mora biti moguć iz raspoložive dokumentacije i informacija (dodatna istraživanja samo u iznimnim slučajevima). Između efikasnosti organizacije i poslovanja potrebna je korelacija. Prikaz organizacije i njezine efikasnosti mora se odnositi samo na organizacijski aspekt, isključujući tehnički, tehnološki, ekonomski, socijalni ...). Sustav mjerenja efikasnosti potrebno je zasnovati na uzročno-posljedičnoj povezanosti između pojedinih pokazatelja, koji označuju razinu i stanje organizacije. Svi pokazatelji koji se upotrebljavaju moraju odraziti sadržaj i ciljeve organizacije. Pokazatelji moraju biti polazna točka za pronalazak i aktivaciju unutrašnjih rezervi i pružiti mogućnost za ocjenu iskorištenosti ekonomskih potencijala poduzeća. (Buble, 2016)

Iz svega navedenog moguće je postaviti odgovarajuću metodiku za utvrđivanje efikasnosti organizacije. „Ta se metodika temelji na činjenici da efikasnost poduzeća ovisi o efikasnosti organizacije faktora proizvodnje. To znači da je za utvrđivanje Keo neophodno prethodno izračunati koeficijent efikasnosti organizacije korištenja opreme (Keoo), koeficijent efikasnosti organizacije poslovanja s materijalima (Keom) i koeficijent efikasnosti organizacije (živog) rada (Keor). Prema tome, bonitet odnosno efikasnost organizacije utvrđuje se kao produkt triju navedenih koeficijenata, a prema sljedećem obrascu:

$$Koe = Keoo + Keom + Keor“ \text{ (Buble, 2016:110-111)} \quad (6)$$

### 5.5.1. Mjerenje efikasnosti organizacije korištenjem opreme

Mjerenje efikasnosti organizacije korištenja opreme polazi od činjenice da je kod organizacije korištenja opreme zadatak osigurati maksimalno iskorištavanje njezinog potencijala. Za iskazivanje potencijala koriste se tri parametra:

- raspoloživi fond radnog vremena svakog postrojenja, stroja, uređaja ...
- broj raspoloživih postrojenja, strojeva, uređaja ...
- proizvodna sposobnost svakog postrojenja, stroja, uređaja ... (Buble, 2016)

„Ako se stavi u odnos raspoloživi potencijal opreme i onaj koji je stvarno iskorišten, tada se dobije kvantitativna mjera stupnja iskorištenja kapaciteta opreme. S obzirom na to da je iskorištenje opreme, u ovom slučaju, posljedica organizacijskih faktora, to je taj pokazatelj ujedno i izraz efikasnosti organizacije korištenja opreme. (Buble, 2016:111)

Buble (2016) navodi kako se pokazatelj izražava prema sljedećem obrascu:

$$Keosr = \frac{\sum_{i=1}^m Si * Kinteg}{\sum_{i=1}^m Si} \quad (7)$$

m- broj postrojenja, strojeva, uređaja i drugog koje se upotrebljavaju u procesu rada,  
Si- bilančna vrijednost i-tog postrojenja, stroja uređaja ...,

Kinteg- integralni koeficijent iskorištenja opreme koji se računa prema:

$$Kinteg = Kex * Kint \quad (8)$$

Kex- koeficijent ekstenzivnog iskorištenja opreme,

Kint- koeficijent intenzivnog iskorištenja opreme.

Izračunavanje koeficijenta efikasnosti organizacije korištenja opreme, svodi se na utvrđivanje Kex, Kint i Kinteg s obzirom da je veličina S poznata iz bilance organizacije. Oblikovan je postupak koji se provodi preko tri etape (Buble, 2016):

#### 1. Izbor parametara za utvrđivanje adekvatnih indikatora

Izbor parametara za utvrđivanje adekvatnih indikatora je definiranje vrsta kapaciteta opreme koji su temeljni parametri za utvrđivanje efikasnosti organizacije. „U tu se svrhu polazi od sljedećih vrsta kapaciteta opreme: ugrađeni kapacitet (Ku), raspoloživi kapacitet (Kr), potrebni kapacitet (Kp), iskorišteni kapacitet (Ki), odnosno ostvareni (Ks) kapacitet. Za izračunavanje svakog od navedenih kapaciteta oblikovani su adekvatni matematički obrasci u koje se uvrštavanjem podataka dolazi do određenih veličina.“ (Buble, 2016:112)

#### 2. Utvrđivanje i izbor indikatora efikasnosti organizacije

Etapa utvrđivanja i izbora indikatora efikasnosti organizacije polazi od tri već prije definirana indikatora: koeficijenta ekstenzivnog iskorištenja opreme, koeficijenta intenzivnog korištenja opreme i integralnog koeficijenta iskorištenja opreme (Kex, Kint i Kinteg). Na temelju izabranih parametara iz prethodne etape oblikuju se obrasci za izračunavanje triju indikatora. Postavljaju se sljedeći obrasci:

$$Kex = Ki/Kr; \quad Kint = \frac{Ks/Ki}{Kp/Kr}; \quad Kinteg = Ks/Kp; \quad Kinteg = Kex * Kint \quad (9)$$

### 3. Utvrđivanje faktora utjecaja na stupanj efikasnosti organizacije korištenja opreme

Utvrđivanje faktora utjecaja na stupanj efikasnosti organizacije korištenja opreme „polazi prije svega od toga da se dijagnosticiraju emiteri faktora utjecaja, a koji se mogu klasificirati u one koji nastaju zbog ljudi-operatora, zbog materijala i zbog same opreme. Klasifikacija tih utjecaja provodi se na temelju parametara koji se deduciraju iz raščlambe veličina u brojniku i nazivniku indikatora efikasnosti organizacije korištenja opreme utvrđenih u prethodnoj etapi. Na toj se osnovi dolazi do sljedećih parametara:

1. iskorištenje opreme u kalendarskom vremenu,
2. iskorištenje opreme u toku dana,
3. iskorištenje opreme u toku jedne smjene
4. iskorištenje opreme u toku jedne smjene uzimajući u obzir i vremenske gubitke opreme,
5. iskorištenje opreme poradi njezina angažiranja odnosno neangažiranja u toku godine,
6. vremenski gubici koji se ostvaruju po raznim osnovama,
7. ukupni gubici opreme ostvareni po raznim osnovama. (Buble, 2016:113)

Svaki parametar utvrđuje se u apsolutnom i relativnom iskazu, što čini osnovu za dijagnosticiranje uzroka faktora gubitka u radu opreme. Na taj način organizatoru se pružaju prilike da, nakon dijagnosticiranja, odredi organizacijske mjere kojima će minimizirati ili eliminirati gubitke. (Buble, 2016)

#### 5.5.2. Mjerenje efikasnosti organizacije poslovanja s materijalima

Mjerenje efikasnosti organizacije poslovanja s materijalima polazi od toga da organizacija ima zadaću da osigura minimalan obujam angažiranja materijala u procesu rada u najkraćem vremenskom trajanju, te se zbog toga polazi od utvrđivanja efikasnosti organizacije poslovanja s materijalima s aspekta obujma angažmana i s aspekta vremenskog angažmana u procesu rada. S aspekta obujma angažmana materijala efikasnost njihove organizacije utvrđuje se odnosom potrebnog (minimalnog) obujma materijala ( $M_{min}$ ) i obujma stvarnog angažmana materijala ( $M_{st}$ ), prema sljedećem obrascu (Buble, 2016):

$$K_{eom}^M = \frac{M_{min}}{M_{st}} \quad (10)$$

Kako bi se došlo do informacija o efikasnosti organizacije poslovanja s materijalima s aspekta obujma angažmana materijala u procesu rada, analitičkim pristupom razmatra se svaki oblik tog angažmana: materijal angažiran u potraživanjima od dobavljača, materijal angažiran u

skladištu materijala, materijal angažiran u toku procesa proizvodnje, materijal u zalihama gotovih proizvoda, materijal angažiran u potraživanjima od kupaca. Koeficijent efikasnosti organizacije svakog oblika angažmana utvrđuje se iz odnosa planiranih i ostvarenih veličina. (Buble, 2016)

S aspekta vremena trajanja angažmana materijala u procesu rada, njihova efikasnost organizacije utvrđuje se analizom ciklusa njihova angažiranja ( $T_{cm}$ ). Ciklus se sastoji od: ciklusa prometa i ciklusa proizvodnje. Efikasnost se utvrđuje stavljanjem u odnos minimalnog (standardnog, planiranog vremena ( $T_{cm}^p$ )) i ostvarenog vremena angažmana materijala ( $T_{cm}^s$ ), prema sljedećem obrascu (Buble, 2016): 
$$K_{eom}^{Tc} = \frac{T_{cm}^p}{T_{cm}^s} \quad (11)$$

Kako bi se došlo do informacija o efikasnosti organizacije poslovanja s materijalima s aspekta trajanja njihova angažmana u procesu rada, analitičkim pristupom razmatra se vrijeme trajanja angažmana svakog od prethodno gore navedenih oblika angažmana. Karakteristika koja je zajednička ovim pristupima je ta da polaze od vršnog indikatora, a njegovom raščlambom u niz parcijalnih indikatora stvaraju hijerarhiju tih indikatora. Pristupi bi se trebali primjenjivati istodobno. Oba pristupa orijentirana su na kvantitativni aspekt. „Naime, za poduzimanje odgovarajućih organizacijskih mjera nužno je poznavati i uzročnike disfunkcija u organizaciji. Do njih je moguće doprijeti indirektnim i direktnim putem. Indirektni način saznavanja tih uzročnika ugrađen je upravo u navedenim pristupima u kojima se raščlambom indikatora dolazi do sastavnih dijelova koji indiciraju uzroke. Nasuprot tome, direktan način saznavanja uzročnika disfunkcija u organizaciji poslovanja s materijalima povezan je uz određene indikatore od kojih se najvažniji oni koji se odnose na:

1. pridržavanje principa organizacije poslovanja s materijalima,
2. stupanj podjele rada i specijalizacije.“ (Buble, 2016:115)

Potrebno je utvrditi koliko se organizacija pridržava tih principa, stoga je potrebno analizirati principe korištenjem pokazatelja, kao što su: koeficijent paralelnosti, koeficijent, kontinuiteta, koeficijent ritmičnosti, koeficijent ujednačenosti i koeficijent proporcionalnosti. Efikasno korištenje materijala bitno je određeno specijalizacijom proizvodnje, većim stupnjem specijalizacije veći je stupanj organizacije proizvodnje. Ako je proizvodnja manje specijalizirana, tako je razina organizacije niža i obratno. (Buble, 2016) Stoga bi pokazatelj specijaliziranosti trebao uputiti na rezerve u organizaciji, aktiviranjem kojih bi se povećala razina organizacije. U tu svrhu moguće je upotrijebiti tri osnovna pokazatelja koji se odnose na korespondentne oblike specijalizacije, a to su: koeficijent specijalizacije u proizvodnji gotovih

proizvoda, koeficijent specijalizacije u proizvodnji dijelova, koeficijent tehnološke specijalizacije. (Buble, 2016:115)

### 5.5.3. Mjerenje efikasnosti organizacije rada

Mjerenje efikasnosti organizacije rada polazi od toga da je zadaća organizacije rada racionalno korištenje fonda radnog vremena zaposlenika, racionalan raspored zaposlenika i normalno dopušten napor zaposlenih pri obavljanju radnih zadataka. Radni potencijal ljudskog rada može se izraziti putem: raspoloživog fonda radnog vremena, profesionalne i kvalifikacijske strukture i sposobnosti djelovanja. Ako se veličine izraze kao relativni odnosi između njihovih zadanih i ostvarenih vrijednosti, dolazi se do koeficijenta iskorištenja fonda radnog vremena ( $Kvr$ ), koeficijenta iskorištenja kvalificiranosti zaposlenika ( $Kkz$ ) i koeficijenta intenziteta rada ( $Kir$ ). Izračun razine organizacije rada dobiva se množenjem ovih triju koeficijenata (Buble, 2016):

$$Keor = Kvr * Kkz * Kir \quad (12)$$

Postupak utvrđivanja efikasnosti organizacije rada provodi se izračunavanjem svakog od ovih koeficijenata pojedinačno.

Izračunavanje koeficijenta iskorištenja fonda radnog vremena stavlja u odnos ostvareni fond radnog vremena ( $Ho$ ) i raspoloživi fond radnog vremena ( $Hr$ ), prema obrascu (Buble, 2016):

$$Kvr = \frac{Ho}{Hr} \quad (13)$$

Izračunavanje koeficijenta iskorištenja kvalificiranosti zaposlenika stavlja u odnos stvarnu kvalificiranost zaposlenika ( $Kz$ ) i kvalificiranost koju zahtijevaju poslovi u organizaciji, prema obrascu (Buble, 2016):  $Kkz = \frac{Kz}{Kp}$  (14)

Izračunavanje koeficijenta intenziteta rada stavlja u odnos standardni intenzitet rada ( $Irs$ ) i stvarnog intenziteta rada ( $Iro$ ), prema obrascu (Buble, 2016):  $Kir = \frac{Iro}{Irs}$  (15)

Kada se koeficijent intenziteta rada pomnoži s koeficijentom iskorištenja fonda radnog vremena, dobiva se novi indikator: koeficijent perzistencije ( $Kper$ ):  $Kper = Kir * Kvr$  (16)

„Svi navedeni indikatori organizacije rada pokazuju kvantitativnu razinu organizacije, a ništa ne govori o uzrocima koji su do roga doveli. Odatle potreba da se analizom utvrde faktori utjecaja kao što su: uvjeti rada, racionalnost radnih postupaka, specijalizacija radnih mjesta, opskrbljenost radnih mjesta, radna disciplina, normiranost rada. Za svaki su od sedam navedenih faktora oblikovani odgovarajući indikatori u obliku koeficijenata, čime se provodi identifikacija i

kvantifikacija faktora uzročnika nastanka disfunkcija u organizaciji rada, a što čini osnovicu za poduzimanje adekvatnih organizacijskih mjera. (Buble, 2016:117)



## 6. Poslovni procesi

Poslovni procesi jasno prikazuju način na koji se obavlja posao u organizaciji. Poslovnim procesima određuje se tijek obavljanja posla. Poslovni procesi povezuju različite organizacijske jedinice unutar organizacije. Zaposlenici, kroz njihovo definiranje, bolje razumiju svoju ulogu, odgovornost, ovisnost i prirodu posla koji obavljaju. Poslovni procesi su mehanizmi koji povezuju i kombiniraju različite funkcijske sposobnosti kako bi stvorili vrijednost za organizaciju i njezine kupce. Poslovni procesi imaju puno širi horizontalni obuhvat od poslovnih funkcija, odnosno protežu se kroz nekoliko poslovnih funkcija. Poslovni procesi poistovjećuju se sa projektom. Projekt je kratkotrajan, ima svoj početak i kraj. Projekt proizvodi jedinstveni output a radni zadaci projekta slijede funkcijsku filozofiju. Poslovni proces je kontinuiran, odnosno ponavlja se i vremenski je neograničen. Proces proizvodi isti output svaki put. Radni zadaci u procesu su promijenjeni i ne slijede funkcijsku filozofiju. Proizvodi ili usluge organizacije rezultat su poslovnih procesa. Poslovni procesi nisu još u potpunosti prihvaćeni kao temeljni organizacijski oblik povezivanja, već se na njih gleda kao formalan način organizacije poslovnih aktivnosti. (Sikavica, Hernaus, 2011)

### 6.1. Ključni elementi poslovnih procesa

Svaki proces sastoji od pet ključnih elemenata: kupaca, skupa aktivnosti, inputa (resursa) i outputa (proizvoda i usluge), ljudi i tehnologije. Glavna svrha procesa je zadovoljavanje potreba kupaca i stvaranje dodatne vrijednosti. Poslovni proces je skup aktivnosti unutar organizacije kojeg izvode ljudi, odnosno zaposlenici i strojevi. Kroz aktivnosti poslovni procesi transformiraju inpute u outpute, prema prethodno utvrđenim politikama, standardima, procedurama, koristeći upotrebljive resurse. Aktivnosti moraju biti međusobno povezane. Aktivnosti su radnje koje se obavljaju na inputima kako bi se dobili outputi. Inputi i outputi predstavljaju granice procesa. Inputi su sva sredstva i resursi koji ulaze u proces a outputi su rezultati procesa koji predstavljaju vrijednost za kupce. Početna točka procesa je narudžba kupca, a krajnja točka procesa je trenutak u kojem je proizvod dostavljen kupcu. Sve između ove dvije točke je sastavni dio poslovnog procesa. Ključnu ulogu u izvođenju poslovnog procesa imaju ljudi. Jednostavne procese mogu obavljati određeni pojedinci kroz jednostavno praćenje procedura i prethodno utvrđena poslovna pravila. Složeniji procesi zadaci ipak zahtijevaju ljude koji promišljaju o odvijanju procesa. U složenijim situacijama potrebno je samostalno ili u timu analizirati, dijagnosticirati, dizajnirati, programirati, planirati ili utvrđivati raspored. Ponekad, u određenim situacijama zaposlenici kreiraju nove proizvode, procese ili nove načine

pozicioniranja proizvoda ili usluga organizacije. Složeni procesi zahtijevaju od pojedinaca analizu i rješavanje jako složenih problema. Ključni element poslovnih procesa je tehnologija. U današnje vrijeme nije moguće zamisliti obavljanje poslovnih aktivnosti bez tehnologije. Strojevi i oprema, a ponajviše informacijska tehnologija utječu na brzinu i način izvođenja procesa, te razinu složenosti. Tehnologija je, u današnje vrijeme, nezamisliva za obavljanje posla.

## 6.2. Osnovne karakteristike i kategorizacija procesa

Potrebno je poznavati i osnovne karakteristike procesa. Osnovne karakteristike procesa su da svaki proces ima svoj cilj, svojeg vlasnika, svoj početak i završetak, nadalje u proces ulaze inputi a izlaze outputi, svaki poslovni proces ima svoje kupce, sastavljen je od skupa međufunkcijskih aktivnosti, po svojoj prirodi je složen i dinamičan, repetitivnog je karaktera, u određenoj mjeri je automatiziran, uspješnost procesa može se izmjeriti i svaki je proces moguće unaprijediti. Poslovne procese moguće je kategorizirati prema različitim načelima. „Štoviše, sistematizacijom različitih vrsta i oblika olakšava se opisivanje poslovnih procesa, pospješuje se bolje razumijevanje procesnih aktivnosti, a omogućava se i usporedba sličnosti i razlika među njima. (Sikavica, Hernaus, 2011:323) Ističu se tri elementarne dimenzije na temelju kojih se određuju procesi kojima se izvodi određeni skup međufunkcijskih aktivnosti. Tri elementarne dimenzije su: položaj i smjer procesa, priroda procesa i vrijednost procesa. Sljedeća tablica prikazuje pregled vrsta poslovnih procesa. (Sikavica, Hernaus, 2011)

Tablica 6.1.: Vrste poslovnih procesa

Kriterij	Vrste poslovnih procesa			
Položaj i smjer procesa	Vertikalni Horizontalni Individualni	Proizvodni Poslovni Funkcijski Upravljački Operativni	Strateški Taktički Operativni	Intraorganizacijski Interorganizacijski
Priroda procesa	Proizvodni Uslužni Poslovni	Upravljački Operativni Potporni	Usmjeravajući Poslovni Omogućavajući	Manualni Automatizirani
Vrijednost procesa	Procesi koji stvaraju vrijednost Procesi koji nude opcije Procesi koji čuvaju vrijednost	Aktivnosti koje dodaju veliku vrijednost Aktivnosti koje dodaju vrijednost Aktivnosti koje dodaju malu	Aktivnosti koje dodaju vrijednost Aktivnosti koje ne dodaju vrijednost Aktivnosti koje predstavljaju troškove	

		vrijednost		
--	--	------------	--	--

*Izvor: Sikavica, P., Heranus, T.,: Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb, 2011.*

Najprihvaćenija podjela poslovnih procesa je ona na upravljačke ili usmjeravajuće procese, na ključne, temeljne ili operativne procese, te na potporne, omogućavajuće ili administrativne procese. Upravljački ili usmjeravajući procesi služe za usmjeravanje i upravljanje organizacijom. Njih izvode menadžeri najviše razine pri čemu oblikuju i upravljaju ključnim i potpornim procesima. Upravljačkim procesima menadžeri najviše razine postavljaju ciljeve organizacije, razvijaju i implementiraju strategiju, oblikuju organizacijsku strukturu te upravljaju poslovanjem organizacije. Upravljački procesi uključuju i procese razvoja, planiranja, budžetiranja, osiguranja i raspodjele resursa te komunikaciji i donošenju odluka. Ključni, temeljni ili operativni procesi odražavaju jedinstvene kompetencije organizacije. To su vidljivi procesi, počinju i završavaju s vanjskim kupcima. Izravno su uključeni u stvaranje proizvoda ili usluga organizacije. Povezuju više organizacijskih jedinica i različite dijelove organizacije. Ključni poslovni procesi stvaraju najveću vrijednost. Njihov fokus je na unapređenju poslovanja. Potporni, omogućavajući ili administrativni procesi pružaju podršku poslovanju organizacije i omogućuju nesmetano odvijanje upravljačkih i ključnih procesa. Usmjereni su na stvaranje zadovoljstva zaposlenika organizacije. Potporni procesi su standardizirani i tehnološka su potpora. Zbog svoje prirode, upravljački procesi su najslabije definirani, dok su s druge strane poslovni procesi najbolje definirani zbog toga jer su usko vezani uz proizvodno-tehnološki proces kojeg je lakše pratiti i preciznije mjeriti. Razlike između poslovnih procesa ovise o specifičnostima organizacije koja se promatra i o kontekstu u kojem se nalazi. Organizacije imaju veliki broj poslovnih procesa ali imaju jako mali broj ključnih procesa. Složenost procesa u organizaciji moguće je promatrati kroz vertikalnu i horizontalnu dimenziju. Vertikalna složenost usko je vezana uz procesnu hijerarhiju i način na koji se procesi više razine raščlanjuju na procese niže razine. Horizontalna složenost odnosi se na procesnu integraciju, stupanj povezanosti procesa na istoj hijerarhijskoj razini. „Upravljanje poslovnim procesima obuhvaća svakodnevni i holistički pristup procesnoj problematici. Taj pristup nastoji uskladiti poslovne procese sa strategijom i organizacijskom strukturom, ali i prilagoditi ostale elementa organizacije novom načinu poslovanja.“ (Sikavica, Heranus, 2011:336)

### **6.3. Povezanost poslovnih procesa, strategije i strukture organizacije**

Važna je povezanost poslovnih procesa, strategije i strukture organizacije. Strategija određuje način na koji će se organizacija natjecati na tržištu, na koji način će ostvarivati svoje ciljeve i

koje će resurse i politike pritom koristiti. Ona pokreće organizaciju. Strategija treba biti definirana cjelokupnim pristupom i poslovnom filozofijom organizacije. Ključni poslovni procesi predstavljaju stratešku sposobnost provedbe strategije organizacije. Ako su poslovni procesi povezani i usklađeni sa strategijom organizacija tako osigurava i ostvaruje dugoročne koristi. Sklad između strategije i poslovnih procesa vodi do bolje komunikacije, jasnijeg razumijevanja strateških zamisli, a provedba strategije je brža i efikasnija. Ako su poslovni procesi povezani sa strategijom poduzeća uz prikladnu organizacijsku strukturu, upravljanje procesima donosi dugoročne koristi za organizaciju. Ako dođe do promjene u strateškom upravljanju organizacijom, potrebno je promijeniti i prilagoditi poslovne procese i organizacijsku strukturu kako bi oni mogli podržati odabranu strategiju. Isto tako važna je povezanost poslovnih procesa i organizacijske strukture. Organizacijska struktura i poslovni procesi su međusobno povezani, procesi se pojavljuju unutar strukture. Dizajniranje poslovnih procesa mijenja organizacijsku strukturu organizacije. Organizacijska struktura treba biti usklađena sa poslovnim procesima. Dizajniranje organizacijske strukture usko je vezano uz dizajniranje poslovnih procesa. Organizacije trebaju imati organizacijsku strukturu i poslovne procese koje je moguće lako promijeniti i prilagoditi strategiji koja se konstantno mijenja. „Drugim riječima, odnos između strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture nije više sekvencijalan, već je među njima prisutna snažna i neprestana interakcija. Nije važan redoslijed dizajniranja pojedinog elementa, već je ključno ostvarivanje sklada između njih.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:340) Proces i struktura međusobno su povezani i isprepleteni. „Procesi zahtijevaju strukturu, a strukture projicirane u vremenu postaju, pak, procesi. Što će struktura biti složenija (više diferencirana), poslovni će procesi biti važniji (integracija). Jednako tako, možemo reći da dizajniranje poslovnih procesa neizbježno mijenja organizacijsku strukturu.“ (Brčić et.al, 2018:141) Profunkcijski dizajn govori kako je potrebno istovremeno dizajnirati i uskladiti strukturu i procese u organizaciji. Odnos između strukture i procesa utječe na učinkovitost dizajna organizacije.

#### **6.4. Upravljanje poslovnih procesima**

Veliku važnost ima i područje upravljanja poslovnim procesima. Pod upravljanjem poslovnim procesima podrazumijeva se definiranje, unapređenje i upravljanje poslovnim procesima organizacije. Ključni ishodi upravljanja poslovnim procesima su jasnoća strateškog usmjerenja, usklađivanje resursa organizacije i povećana disciplina u svakodnevnim operacijama organizacije. Ključni elementi upravljanja poslovnim procesima su strateško usklađivanje, procesni menadžment, metode, informacijska tehnologija, ljudi i kultura. (Sikavica, Hernaus,

2011, prema Rosemann, vom Brocke, 2010) Kod strateškog usklađivanja govori se o tome da upravljanje poslovnim procesima treba biti usklađeno sa strategijom organizacije. Procesni menadžment ima zadatak upravljanja ili nadzor nad procesima što omogućava transparentnost, utvrđivanje odgovornosti i dodjeljivanje uloga i ovlasti za upravljanje poslovnim procesima. Metode su skup alata i tehnika koje pružaju potporu i podršku za aktivnosti koje obavlja procesni menadžment. Informacijska tehnologija isto tako je potpora upravljanju poslovnim procesima. Ljudi su ključan element upravljanja poslovnim procesima. Ljudi primjenjuju i unapređuju svoja znanja i vještine kod procesnog menadžmenta i time povećavaju uspješnost organizacije. Procesna kultura obuhvaća zajedničke vrijednosti i vjerovanja koja su u skladu s procesnom filozofijom poslovanja, isto tako ima veliki utjecaj na uspjeh upravljanja poslovnim procesima. (Sikavica, Hernaus, 2011)

Postoji nekoliko vrsta razina upravljanja poslovnim procesima. Razine upravljanja dijele se na razinu poslovnog procesa i na razinu organizacije. Razina poslovnog procesa obuhvaća dizajniranje, mjerenje i upravljanje samo sa nekoliko poslovnih procesa. Na razini organizacije, poslovni procesi usklađuju se sa strategijom poduzeća. Dolazi do razvoja procesne arhitekture, definiraju se procesne uloge i odgovornosti, mjerni sustavi i ostali sustavi kao podrška odvijanju poslovnih procesa. Koristi od upravljanja poslovnim procesima: „sistematiziraju se i integriraju različite poslovne aktivnosti unutar poduzeća, dolazi do standardizacije i povećanja transparentnosti poslovanja, skraćuje se vrijeme izbacivanja proizvoda na tržište, smanjuju se troškovi poslovanja, osigurava se opstanak poduzeća, omogućava se optimizacija poslovanja, stvara se izvor konkurentske prednosti.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:346)

## **6.5. Analiza poslovnih procesa**

Analiza poslovnih procesa je aktivnost kojom se utvrđuje u kojoj mjeri organizacija ostvaruje svoje ciljeve. Analizom poslovnih procesa prikupljaju se informacije o poslovnim procesima unutar organizacije, a pomoću raznih alata i tehnika opisuje se poslovna praksa, prikazuje se priroda i odnos između aktivnosti i ukazuje se na područja mogućih poboljšanja. Analiza pruža informacije o postojećem stanju i prikazuje kako su i u kojoj mjeri postojeći poslovni procesi usklađeni s drugim poslovnim procesima i s ciljevima organizacije. Kod analize otkrivaju se slabe točke (organizacijske, strukturne i tehnološke) unutar procesa iz kojih se kasnije dobivaju prijedlozi za poboljšanje procesa. Analizom poslovnih procesa utvrđuju se aktivnosti koje ne dodaju vrijednost, suvišne i nepotrebne aktivnosti ili zadaci, sekvencijalne aktivnosti ili zadaci koji se mogu odvijati paralelno, aktivnosti koje se odvijaju samo na temelju iskustva, nepotrebne dodirne točke, neadekvatna upotreba tehnologije, nedostatak treninga, obrazovanja i znanja,

nepotrebno izvještavanja i izvješća, neadekvatna pravila i procedure, te veze između procesa koje nedostaju. Vrlo je važno prepoznati simptome koji ukazuju na probleme koji su unutar poslovnog procesa. Neki od simptoma su: nezadovoljni kupci, predugo trajanje aktivnosti, netočni rezultati, nedostatak učinka iako se pridodaju novi ljudi u procesu, frustrirani zaposlenici, optuživanje i predbacivanje krivice između zaposlenika, nedostatak kontrolnih pokazatelja, nedovoljna iskorištenost kapaciteta, dupliciranje aktivnosti, prevelik broj iznimaka, velika složenost, kršenje pravila, nema upravljanja procesima u cijelosti, novčana ulaganja ne mijenjaju stvari, pretjerano izvještavanje. (Sikavica, Hernaus, 2011) Procese je potrebno analizirati pojedinačno, no isto tako je potrebno utvrditi sučelja i dodirne točke s drugim procesima. S analizom procesa nije preporučljivo ići u preduboko i preširoko u detalje, analiza će zbog toga trajati duže i biti će znatno skuplja. „Preporučamo da se analiza procesa odnosno modeliranje procesa zaustavi na razini aktivnosti, jer sve ostalo predstavlja ulaganje u detalje koji donose više troškova od koristi.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:403) Analiza procesa treba sagledati proces iz različitih perspektiva. Nije dovoljna usredotočenost na trajanje i odnose između aktivnosti, već je važno posvetiti se i troškovima, koristima, te važnosti pojedinih aktivnosti unutar procesa. „Drugim riječima, moguće je razlikovati sljedeće dimenzije ili područja analize poslovnog procesa: analiza stakeholdera, analiza aktivnosti, analiza vremena, analiza vrijednosti, analiza troškova, analiza resursa i kapaciteta.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:403) Analizom stakeholdera važno je prepoznati njegove ključne interesno-utjecajne skupine. Poseban naglasak potrebno je staviti na kupce i njihove potrebe. Kroz cjelokupno područje u kojem se proces nalazi prepoznaje se njegova uloga i strateška važnost. Svaki proces raščlanjuje se na potprocese i aktivnosti. Analizom aktivnosti određuje se tko je obavlja, što se obavlja, kada se obavlja, gdje se obavlja, kako se obavlja i zašto se obavlja. Promatraju se odnosi između aktivnosti, dodirne točke s drugim procesima, utvrđuju se suvišne i nepotrebne aktivnosti jer se s njima ali i s promjenom redoslijeda obavljanja aktivnosti, te povećanjem paralelnog obavljanja aktivnosti skraćuje vrijeme trajanja procesa ali i njegovi troškovi. Analizom vremena utvrđuje se vrijeme trajanja aktivnosti, zastoji ili vrijeme čekanja. Skraćivanjem vremena poslovnog procesa dolazi do povećanja njegovog kapaciteta i smanjuju se fiksni troškovi. Vrijeme je vrijedan i neponovljiv resurs, ako je pogrešno iskorišten ili izgubljen negativno utječe na efikasnost procesa. Analizom vrijednosti unutar organizacije utvrđuju se aktivnosti koje utječu na stvaranje vrijednosti. Razlikuju se aktivnosti koje izravno dodaju vrijednost, aktivnosti koje ne dodaju vrijednost (ali neizravno utječu na stvaranje vrijednosti) i aktivnosti koje stvaraju trošak poslovnih procesa. Potrebno je eliminirati aktivnosti koje predstavljaju trošak, minimizirati aktivnosti koje neizravno utječu na stvaranje vrijednosti te optimizirati aktivnosti koje dodaju vrijednost kako bi se povećala efektivnost procesa. Kroz analizu troškova analiziraju se troškovi

pojedine aktivnosti i troškovi procesa u cjelini. Troškovi mogu predstavljati značajnu veličinu prilikom procjene uspješnosti procesa. „Kroz analizu troškova inputa, ali i utvrđivanje konačnog troška proizvedenog outputa moguće je: budžetirati troškove procesa, utvrditi uspješnost procesa, uspoređivati iste ili slične procese, donositi odluke o eksternalizaciji procesa te procijeniti različite procesne opcije.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:404) Uspješno izvođenje procesa ovisi o dostupnosti ili nedostupnosti resursa, raspoloživim kapacitetima ili načinu na koji se oni koriste. Kod analize resursa i kapaciteta analiziraju se inputi (financijski, materijalni, informacijski, tehnološki), sposobnosti zaposlenika i njihov doprinos i kapacitet obavljanja pojedinih aktivnosti ili procesa. Vrlo je važno prikupljanje podataka potrebnih za analizu. Raznovrsni izvori informacija omogućuju dobivanje vjerodostojnije slike postojećeg stanja aktivnosti ili procesa, te pružaju uključivanje više različitih interesno-utjecajnih skupina u postupak analize procesa. Kod analize procesa potrebna je objektivnost zaposlenika koji je rade, analiza treba biti usmjerena na proces i na činjenice. (Sikavica, Hernaus, 2011)

Kod analize potrebno je koristiti nekolicinu različitih alata i tehnika. Sikavica i Hernaus (2011) navode dvije osnovne kategorije alata i tehnika za analizu poslovnih procesa. To su alati i tehnike kreativnog razmišljanja i alati i tehnike analitičkog razmišljanja. Alati i tehnike kreativnog razmišljanja omogućuju shvaćanje problema i cjelokupne situacije oko poslovnog procesa i nastoje definirati buduće akcije. „Ta vrsta alata i tehnika nastoji potaknuti, ispitati i zabilježiti kolektivnu mudrost, najčešće vrhovnih menadžera. Točnije, metode se temelje na preispitivanju iskustava i intuiciji donositelja odluka. Podrazumijeva se provođenje brainstorminga, brainwritinga, Delphi metode, metode nominalne grupe, izrada dijagrama sklonosti i sličnih tehnika.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:408) Alati i tehnike analitičkog razmišljanja „pružaju preskriptivni ili analitički okvir putem kojeg se utvrđuju činjenice i daju konkretni prijedlozi potkrijepljeni podacima. One se češće primjenjuju na nižim razinama i zasnivaju na operativnoj analizi procesa.“ (Sikavica, Hernaus, 2011) Većina alata i tehnika namijenjena je za analizu procesa, ne za analizu cijele arhitekture poduzeća.

Neki od češće primjenjivanih alata i tehnika analize poslovnih procesa prikazati će se u sljedećoj tablici. (Sikavica, Hernaus, 2011:408)

*Tablica 6.2.: Alati i tehnike analize poslovnih procesa*

Naziv alata/tehnike	Opis	Primjena i korist
Analiza stakeholdera (engl. stakeholder analysis)	Utvrđuje doprinos i očekivane koristi ključnih interesno-utjecajnih skupina	Omogućava utvrđivanje procesnih ciljeva i prioriteta
Analiza dodane vrijednosti (engl. value-added analysis)	Utvrđuje u kojoj mjeri pojedine aktivnosti pridonose	Naglašava nepotrebne korake procesa koji ne dodaju vrijednost,

	zadovoljavanju potreba kupaca	ali i ključne aktivnosti koje stvaraju vrijednost
Analiza lanca vrijednosti (engl. value-chain analysis)	Omogućuje makro pogled na proces, uključujući u analizu dobavljače, partnere i kupce	Prepoznaje potencijalne slabosti u lancu vrijednosti koje se mogu pojaviti prije i nakon izvođenja procesa
Analiza tijeka informacija (engl. information flow analysis)	Nastoji razumjeti tijek podataka i informacija kroz poslovni proces	Pomaže u otkrivanju uskih grla, neželjenih repova čekanja i interakcija koje ne stvaraju vrijednost
Analiza troškova (engl. cost analysis)	Pružuje popis troškova prema aktivnostima koje u zbroju čine trošak procesa)	Nudi stvaran prikaz troškova određenog proizvoda ili usluge
Analiza vremena trajanja ciklusa (engl. cycle-time analysis)	Utvrđuje vrijeme završetka procesa, kao i vrijeme potrebno za obavljanje pojedinih aktivnosti	Omogućava skraćivanje trajanja pojedinih aktivnosti i cjelokupnog procesa, pomaže pri utvrđivanju uskih grla
Analiza uzroka problema (engl. root cause analysis)	Utvrđuje stvaran uzrok problema kroz postavljanja pitanja zašto se nešto dogodilo	Omogućava pronalazak stvarnog uzroka problema, a ne simptoma nekog dubljeg uzroka
Analiza uzroka i posljedica (engl. cause-and-effect analysis)	Utvrđuje sve potencijalne uzroke određenog događaja, pojave ili problema	Služi za utvrđivanje uzroka problema i njihovo uklanjanje
Analiza međuzavisnosti zadataka (engl. task interdependence analysis)	Utvrđuje postojeće međuzavisnosti između poslovnih procesa i aktivnosti, prirodu tih međuovisnosti	Omogućava grupiranje i upravljanje međusobno povezanim procesima, zadacima
Mapiranje procesa (engl. process mapping)	Grafički prikazuje tijek aktivnosti unutar procesa	Poboljšava razumijevanje procesa i aktivnosti, korisno u obrazovne svrhe
Procesni benchmarking (engl. process benchmarking)	Uspoređuje procese s istim ili sličnim procesima drugih organizacije	Pružuje bolje razumijevanje procesa i potiče unapređenje postojećih i stvaranje novih procesa
SIPOC mapa (engl. SIPOC map)	Pružuje širok pogled na ključne elemente procesa (dobavljači, inputi, proces, outputi, kupci)	Širi razumijevanje o tijeku procesa kroz utvrđivanje kritičnih aspekata i ključnih problema prisutnih u procesu
Analiza kritičnog puta (engl. critical path analysis)	Tehnika mrežnog planiranja kojom se utvrđuje redoslijed i vrijeme odvijanja aktivnosti unutar procesa	Utvrđuje ključne aktivnosti koje pridonose skraćivanje ukupnog vremena trajanja procesa
Pareto analiza	Kategorizira probleme prema	Korisna kada postoji veći broj



(engl. Pareto analysis)	učestalosti ili važnosti (80% troškova vezano je uz 20% mogućih uzroka)	složenih problema jer pomaže pri fokusiranju na ključna pitanja
Strukturna analiza procesa (engl. structured process analysis)	Prikazuje procesnu hijerarhiju, raščlanjuje procese na potprocese, aktivnosti i zadatke	S pomoću dijagrama tijekom podataka prikazuje različite razine detaljnosti složenih procesa
Metoda simulacije (engl. simulation method)	Omogućava usporedbu različitih scenarija i ponašanja procesa prije implementacije	Omogućava provođenje različitih vrsta analiza (korištenje resursa, analiza opterećenja, analiza troškova...)
Matrica uloga i odgovornosti (engl. role-responsibility matrix)	Utvrđuje koji zaposlenici sudjeluju u izvođenju procesa i na koji način obavljaju svoje uloge	Za svaki posao moguće je utvrditi ciljeve i rezultate, zaduženja i odgovornosti, te znanja
Analiza procesnih ograničenja (engl. process constraint analysis)	Utvrđuje stvarne i stvorene prepreke efikasnom izvođenju procesa i zadovoljavanja potreba kupaca	Povećava efektivnost procesa kroz uklanjanje prepreka
Analiza sposobnosti procesa (engl. process capability analysis)	Jednadžba kojom se nastoji utvrditi je li proces sposoban zadovoljiti postavljene ciljeve	Pokazuje je li proces sposoban proizvesti outpute i naglašava njegove nedostatke
Statistička kontrola procesa (engl. statistical process control)	Prati varijabilnost procesa kroz vrijeme	Omogućava praćenje izvođenja procesa i potiče standardizaciju i unapređenje
Analiza osjetljivosti procesa (engl. process sensitivity analysis)	Utvrđuje moguće ishode promjena parametara ili aktivnosti procesa	Bolje razumijevanje kvalitete procesa (prilagodljivost i varijabilnost)

*Izvor: Sikavica, P., Heranus, T.,: Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb, 2011:409.*

Alati i tehnike za analizu poslovnih procesa mogu biti manualni ili podržani informacijskom tehnologijom. Alati i tehnike za analizu pomažu projektantima organizacije ili procesnim analitičarima da s korisnim i pravim informacijama iz poslovnih procesa učine alate i tehnike korisnima za analizu procesa. Važno je poznavanje poslovnih procesa i aktivnost, isto tako važno je poznavanje alata i tehnika za analizu poslovnih procesa. Ne postoji jedinstveni alat ili tehnika koja će se primijeniti za određenu organizaciju, potrebno je koristiti nekoliko tehnika i alata naizmjenično. „To znači da korištenje određenog alata ili tehnike značajno ovisi o situaciji (organizaciji i promatranom procesu, raspoloživim resursima itd.), samim ciljevima analize (ovisno o tome što želimo uočiti i analizirati, koliko sveobuhvatno želimo ići itd.), o ljudskom čimbeniku (posjedujemo li potrebna znanja i vještine, jesmo li voljni primijeniti konkretan alat

ili tehniku i sl.). U konačnici, nije samo važno koji će se alat ili tehnike primjenjivati, već i koriste li se oni ispravno u danim situacijama.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:410)

## **6.6. Dizajniranje poslovnog procesa**

Analiza postojećeg modela procesa osnova je za dizajniranje novog ili unapređenje postojećeg procesa. Dizajniranje poslovnog procesa je razvoj i utvrđivanje karakteristika novog modela procesa, koji je u skladu s postavljenim ciljevima i mjerilima uspješnosti. Novi model poslovnog procesa treba omogućiti efikasnije obavljanje posla i dati bolje financijski i nefinancijske rezultate. Dizajniranje novog modela temelji se na spoznajama i problemima koji su utvrđeni analizom postojećeg. „Procese najčešće dizajniramo i odozgo prema dolje – na razini poslovne strategije i osnovnih procesnih aktivnosti – i odozdo prema gore – na razini korištenja postojećih informacijskih sustava. Dok je utvrđivanje izvršnog koda procesa značajno složenija procedura i samim time vremenski zahtjevnija, definiranje osnovnih aktivnosti od kojih se sastoji poslovni proces može se provesti relativno brzo. To posebice vrijedi kada je riječ o unapređenju postojećeg modela procesa, što je u praksi i puno češći slučaj nego kreiranje potpuno novog modela procesa.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:411) Unapređenje je moguće brže provesti jer se ne mijenja postojeći model procesa u cjelini, već se mijenjaju samo dijelovi koji ne stvaraju vrijednost. Cilj je poslovni proces učiniti efektivnijim (pruža željene rezultate), efikasnijim (minimizira resurse za izvođenje) i prilagodljivim (brza promjena i prilagodba promjenama u poslovanju i prema kupcima). Dizajniranje procesa ima nekoliko faza. Nakon dizajniranja novog modela definiraju se aktivnosti unutar procesa. Nakon toga definiraju se pravila koja kontroliraju aktivnosti, a zatim se definiraju dodirne točke s ostalim poslovnim funkcijama. Nakon toga definiraju se mjerni pokazatelji novog modela poslovnog procesa. Dalje se radi usporedba s postojećim modelom procesa. Pri kraju dizajniranja kreira se dizajn (fizički) novog modela procesa., radi se analiza i dizajn informatičke infrastrukture. U završnoj fazi rade se simulacije, testiranja i prihvaćanje novog modela procesa. Zadnji korak je kreiranje plana za implementaciju novog modela procesa. (Sikavica, Hernaus, 2011) Stvaranje novih ili unapređenje postojećih procesa dovodi do velikih promjena unutar organizacije. „Ako se želi dizajnirati i uvesti novi model procesa, nerijetko je potrebno mijenjati ili prilagoditi opise poslova, kvalifikacije zaposlenika, standardne operativne procedure, mjerne pokazatelje i kontrolne sustave, način praćenja radne uspješnosti i sustave nagrađivanja, pa čak i organizacijsku strukturu.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:414) Model poslovnog procesa potrebno je stalno mijenjati i unapređivati sukladno uvjetima u okruženju i vlastitim organizacijskim sposobnostima. (Sikavica, Hernaus, 2011) Analiza postojećeg i dizajn budućeg modela međusobno su snažno povezani.

„Dizajniranje novog ili poboljšanje postojećeg procesa može se promatrati s aspekta razvoja različitih modela procesa koji se javljaju u različitim fazama procesa dizajniranja. Modeli poslovnog procesa su: postojeći model (As-Is), mogući model procesa (Could-Be), željeni model procesa (Should-Be), budući model procesa (To-Be).“ (Brčić et.al, 2018:152, prema Sikavica, Hernaus, 2011) Postojeći model (As-Is) predstavlja način na koji se trenutno obavlja posao u organizaciji. Postojeći model ne treba biti logičan, a često nije ni učinkovit. Na osnovi analize postojećeg modela utvrđuje se razilaženje u uspješnosti procesa. Nakon utvrđivanja problema procesa, glavni dionici (zaposlenici, menadžeri, kuci, dobavljači i ostali) razvijaju prijedloge poboljšanja s pomoću mogućih modela procesa (Could-Be). Nakon toga, vrednuju se moguća rješenja i utvrđuje se željeni model. Željeni model (Should-Be) je idealan model novog poslovnog procesa koji zadovoljava postavljene ciljeve. Model je razvijen tako da ne uzima u obzir ograničenja iz okruženja organizacije (nedovoljno obrazovana radna snaga, nedostatak financija, nedostatak materijalnih resursa, nedostatak informacijske tehnologije i slično). Model se gleda kao dugoročan cilj i potrebno mu je stalno težiti. „Konačni dizajn procesa ili tzv. budući model (To-Be) procesa često prikazuje kompromisno, ali provedivo rješenje. Njegova obilježja i izvedba mogu biti nešto slabiji od željenog modela, no zato je ovaj model procesa bolje usklađen s ostalim obilježjima dizajna organizacije. (Brčić et.al, 2018:153)

## **6.7. Modeliranje poslovnih procesa**

Prikazivanje poslovnih procesa sastavni je dio analize postojećeg i dizajna budućeg modela procesa. Poslovni procesi prikazuju se kao poslovne mape. Poslovne mape prikazuju međusobno djelovanje aktivnosti i njihovo povezivanje. Prikaz poslovnog procesa, njegovo dokumentiranje, prikaz ključnih aktivnosti, karakteristika i drugih elemenata, omogućuje bolje razumijevanje procesa, te stvara uvjete za unapređenja procesa. Kod grafičkog prikaza procesa dijagrami su najjednostavniji, mape su složenije i sadržajnije a modeli procesa sadrže najviše informacija. Modeli su najkorisniji u svrhu razumijevanja, analiziranja i dizajniranja procesa. „Unatoč postojanju pojmova, kao što su mapiranje poslovnih procesa, prikazivanje poslovnih procesa ili dokumentiranje poslovnih procesa, kao sveobuhvatan pojam potrebno je prihvatiti pojam modeliranja poslovnih procesa (engl. bussines process modeling).“ (Sikavica, Hernaus, 2011:415) Modeliranje procesa predstavlja skup aktivnosti kojima se grafički prikazuju poslovni procesi. Kroz modeliranje procesa prikazuju se osnovne aktivnosti i tijek procesa, te informacije o vremenu trajanja aktivnosti, vrijednosti koje su stvorene, rezultati i ostalo. Cilj modeliranja je pružiti točan prikaz načina na koji se obavlja posao unutar organizacije. Modeliranje poslovnih procesa „pruža detaljnije informacije o tome tko što radi, omogućava bolje razumijevanje i

povezivanje, bržu komunikaciju te kvalitetnije upravljanje dodirnim točkama, omogućava brzo i jednostavno praćenje izvođenja procesa, s naglaskom na sučelja između funkcija, timova ili procesa, može pokazivati vrijeme ili resurse potrebne za obavljanje pojedine aktivnosti, omogućava veću efikasnost procesa kroz utvrđivanje područja mogućih poboljšanja, nudi mogućnost testiranja novih modela procesa primjenom metode simulacije.“ (Sikavica, Hernaus, 2011: 416) Dva su osnovna pristupa grafičkog prikazivanja procesa: statički i dinamički. Statički pristup modeliranju usredotočen je na dokumentiranje tijeka poslovnih aktivnosti na papiru. Omogućuje prikaz simboličnih modela. Primjenjiv je u samom početku modeliranja kada se nastoje utvrditi osnovne konture promatranog poslovnog procesa. Dinamički pristup podržan je informacijskom tehnologijom, pruža veće mogućnosti prikazuje analitičke modele procesa bogate informacijama i pruža simulaciju (povezivanje modela procesa s ostalim organizacijskim sustavima). Služi za opisivanje većeg broja složenih procesa. Omogućava spremanje, kopiranje i prilagodbu razrađenih modela, te njihov višerazinski prikaz na različitim razinama detaljnosti. (Sikavica, Hernaus, 2011)

## **6.8. Promjena i mjerenje uspješnosti poslovnih procesa**

Turbulentno i promjenjivo okruženje organizacije dovodi do promjena cjelokupne organizacije, a s time i njezinih poslovnih procesa. Na unapređenje postojećih procesa i kreiranja novih ponajviše utječu primjena nove tehnologije, nova znanja u organizacijskoj i informacijskoj znanosti, promjene zahtjeva i potreba kupaca, inovacije, konkurencija i slično. „Značajan doprinos promjeni poslovnih procesa pružaju i menadžeri koji, vođeni stalnom težnjom k višim razinama efektivnosti i produktivnosti, nastoje racionalizirati i optimizirati način obavljanja poslovnih aktivnosti.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:424) Poslovni procesi stalno se mijenjaju. Dobri procesi unutar organizacije s vremenom mogu postati loši (neefektivni i neuspješni), isto tako dobri procesi mogu unapređenjem postati još bolji. Promjene procesa utječu na promjene u cijeloj organizaciji. Potrebno je unaprijediti procese koji donose vrijednost. Svi su procesi unutar organizacije podložni promjenama. Potrebno je odabrati one koji nude najveću korist, poboljšanja u uspješnosti organizacije i koji su od velike važnosti interesno-utjecajnim skupinama u organizaciji. (Sikavica, Hernaus, 2011)

### **6.8.1. Vrste promjena poslovnih procesa**

Poslovni procesi mijenjaju se svakodnevno. Osnovi cilj promjena poslovnih procesa je prijeći na bolju poslovnu praksu i ostvarivati bolje poslovne rezultate. Posljednjih godina sve je više

izraženija potreba za promjenom poslovnih procesa. „Naime, radi rastućih zahtjeva za sve bržom prilagodbom novim uvjetima poslovanja, organizacije su bile primorane optimizirati svoje poslovne procese kako bi uspješno odgovorile novonastaloj situaciji. Procese je moguće optimizirati uvođenjem brojnih i različitih vrsta promjena.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:426) Postoje različiti pristupi promjeni poslovnih procesa. Postoje tri pristupa promjeni poslovnih procesa: unapređenje poslovnog procesa, redizajn poslovnog procesa i reinženjering poslovnog procesa. Pristupi promjenama poslovnih procesa razlikuju se po obuhvatu i intenzitetu promjena. Unapređenje i redizajn poslovnih procesa oslanjaju se na rješavanje problema procesa, a reinženjering mijenja način na koji funkcionira poslovni proces. (Sikavica, Hernaus, 2011)

Unapređenje poslovnog procesa (engl. bussines process improvement) podrazumijeva manje promjene poslovnog procesa. Sastoji se od niza manjih, specifičnih promjena i niza malih poboljšanja izvođenja postojećeg modela poslovnog procesa. Unapređenja su neznatna i sadržana su unutar organizacijskih jedinica, ali donose određene koristi za proces u cjelini. Iako se radi o malim promjenama, zbog njihovog broja, neprekidnog trajanja i zbog toga jer se paralelno provode u različitim dijelovima organizacije nije lako njima upravljati. Unapređenje poslovnih procesa na zahtjeva strukturne promjene organizacije. Unapređenjem procesa moguće je smanjiti troškove i vrijeme izvođenja procesa, te povećati kvalitetu proizvoda ili usluge. „Inkrementalna promjena procesa može rezultirati: uklanjanjem redundantnih aktivnosti, pojednostavljuvanjem aktivnosti, skraćivanjem trajanja procesa i sinkronizacijom aktivnosti unutar procesa.“ (Sikavica, Hernaus, 2011)

Redizajn ili inoviranje poslovnog procesa (enlg. business process redesign, busisness innovation) provodi se u svrhu unapređenja postojećeg modela procesa ili kreiranja novog modela procesa. „Ta vrsta promjene razmatra svaki aspekt procesa i često dovodi do promjena u redosljedu izvođenja procesa, redefiniranja opisa posla, a može potaknuti i automatizaciju dijela procesnih aktivnosti. To znači da redizajn poslovnog procesa najčešće zahtijeva promjene ne samo specifičnih aktivnosti unutar procesa, već i sustava upravljanja, koji svakodnevno prate i kontroliraju izvođenje procesa.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:427) Promjene redizajnom poslovnog procesa proizlaze iz holističkog pristupa i međufunkcijskog pogleda na faze i korake izvođenja procesa. Pogledom na širu sliku moguće je postići veće promjene nego kod unapređenja. Redizajn ima za rezultat i promjene u strukturi i kulturi organizacije. Nije poželjno redizajnirati veliki broj procesa, nego samo one kojima je promjena potrebna. (Sikavica, Hernaus, 2011)

Reinženjering ili transformacija poslovnog procesa (engl. business process reengineering, business process transformation) je radikalna promjena koja izgrađuje proces ispočetka. Reinženjering podrazumijeva izgradnju potpuno nove procesne arhitekture organizacije. Reinženjering donosi velike koristi, ali donosi i veliki rizik, veći od unapređenja ili redizajna.

„Pogodan je isključivo u situacijama teške krize i propadanja organizacije, kada je potreban oštar, radikalan, temeljit zaokret u načinu razmišljanja i poslovanja.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:428) Usporedba tri pristupa promjenama nalazi se dalje u radu.

*Tablica 6.3.: Tri pristupa promjeni poslovnog procesa i njihova usporedba*

	<b>Unapređenje poslovnog procesa</b>	<b>Redizajn poslovnog procesa</b>	<b>Reinženjering poslovnog procesa</b>
Stupanj promjene	Inkrementalna	Adaptivno-inovativna	Radikalna
Polazišna točka	Postojeći proces	Postojeći proces	„Bijeli papir“
Učestalost promjene	Neprekidno	Povremeno	Jednokratno
Vrijeme trajanja	Kratkotrajno	Dugotrajno	Dugotrajno
Uključenost/pristup	Odozdo prema gore	Odozgo prema dolje	Odozgo prema dolje
Uobičajeni obuhvat	Uzak, unutar funkcije	Širok, međufunkcijski	Širok, međufunkcijski
Rizik	Malen	Umjeren	Velik

*Izvor: Sikavica, P., Hernaus, T.,: Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb, 2011:428.*

Većina projekata promjene poslovnih procesa, prema sadržaju i svrsi, mogu se podijeliti u šest kategorija. Projekte dokumentiranja koji uključuju jedino postojeći model procesa, nemaju namjeru unaprijediti ga. Takvi projekti česti su u početku izgradnje procesne dokumentacije u organizaciji. Projekti unapređenja i projekti obnove uključuju postojeće modele procesa i kreiranje novih modela procesa. U projektima unapređenja, promjene se provode uz minimalnu štetu, izbjegavaju se velika rekonstruiranja i uvođenje novog sustava. U projektima obnove ne postoje takva ograničenja. Projekti standardizacije uključuju usporedbu dva postojeća modela koja za rezultat ima jedinstveni novi model. Razvojni projekti osmišljavaju budućeg modela procesa, istražuju se mogući modeli procesa koji se mogu implementirati u budućnosti. Projekti održavanja projekti su neprekidnog unapređenja. Oni su najkraći i najlakši projekti. Menadžeri odgovorni za proces, kontinuirano bi trebali razmišljati o promjeni i poboljšanju procesa. „Pritom, sam izbor pristupa promjeni ovisiti će o prisutnom problemu, ali o kontekstu unutar kojeg se izvodi promatrani proces. Tako, primjerice ako je proces relativno stabilan, poželjne su inkrementalne promjene. No, u slučaju vrlo složenog procesa sa značajnim problemima, moguće je razmotriti opciju redizajna pa čak i reinženjeringa.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:428) Unutar organizacije, nisu svi procesi oni kojima treba promjena, neke procese je moguće neznatno promijeniti. Odluka o provođenju promjene donosi se ne temelju raskoraka između postojeće i željene uspješnosti organizacije. Promjene zahtijevaju predanost, organizaciju disciplinu, procesni pristup, usmjerenost na mjerljive rezultate i želju za promjenom. Organizacije bi trebale kombinirati različite pristupe promjenama poslovnih procesa. Nakon provedenih promjena (redizajna ili reinženjeringa procesa) potrebno je neprekidno unapređivati proces pomoću trajnog

povećanja kvalitete. „To znači da se prikazani pristupi promjeni međusobno ne isključuju, već su komplementarni. Oni se pojavljuju naizmjenično i na taj način, kroz evolucijske i revolucijske faze, produljuju životni ciklus procesa i osiguravaju izvor konkurentske prednosti.“ (Sikavica, Hernaus, 2011: 430)

## **6.8.2. Pristupi mjerenja uspješnosti poslovnih procesa**

Nije moguće kvalitetno upravljati poslovnim procesima bez mjerenja njegove uspješnosti. Praćenjem i mjerenjem poslovnih procesa dolazi se do povratnih informacija koje su vezane uz aktivnosti procesnog menadžmenta, od samog izvođenja procesa do usklađivanja s institucionalnim i regulatornim okvirom, do provođenja promjena i unapređenja procesa. Mjerenje uspješnosti poslovnih procesa postaje sve važnije. Mjerenje uspješnosti poslovnih procesa (engl. process performance measurement) je formalno i planirano praćenje izvođenja procesa unutar organizacije, to je jedna od najvažnijih aktivnosti menadžmenta. Menadžment kroz mjerenje uspješnosti dobiva informacije koje su potrebne za definiranje, unapređenje i upravljanje ključnim procesima, Mjerenje uspješnosti usmjereno je utvrđivanju efikasnosti i efektivnosti poslovnih procesa, isto tako služi kao podloga za procjenu učinka zaposlenika i za unapređenje postojećih ili uvođenje novih modela procesa. Svrha je utvrditi probleme do kojih dolazi tijekom izvođenja procesa i sprečavanje njihovog daljnjeg razvoja. Razlozi i koristi i koristi za mjerenje uspješnosti poslovnih procesa su: „bolje razumijevanje uspješnosti procesa, mogućnost praćenja i kontrole procesa, usredotočenost na kritične dijelove procesa (uska grla, dodirne točke i sl.), mogućnost usporedbe i usklađivanje strateških i procesnih ciljeva, praćenje trendova, što omogućava brzu reakciju i nužne promjene procesa, motiviranje zaposlenika za stvaranje dodane vrijednosti i provođenje unapređenja, ukidanje aktivnosti koje ne stvaraju vrijednost.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:431) Potrebno je mjeriti uspješnost poslovnih procesa na svim razinama i iz različitih perspektiva. Nužno je dobro razumijevanje procesa, procesi trebaju biti dobro definirani. Uspješnost poslovnih procesa moguće je mjeriti na razini organizacije, na razini procesa i na razini aktivnosti. Na organizacijskoj razini primjenjuju se različite karte ili lista pokazatelja (engl. scorecards), modela zrelosti, referentnih okvira, godišnjih izvješća ili nekoliko kritičnih ključnih pokazatelja. Na razini procesa mjeri se uspješnost pojedinih ključnih poslovnih procesa, a razina aktivnosti nudi informacije o uspješnosti različitih aktivnosti unutar procesa. Za što kvalitetnije rezultate i stvarnu sliku stanja, uspješnost je potrebno mjeriti na sve tri razine. Procese je potrebno mjeriti s obzirom na različite perspektive ili dimenzije: vrijeme, kvaliteta, produktivnost i troškovi. Tu je riječ o procesnim mjernim pokazateljima (engl. process measures), koji se razlikuju od funkcijskih mjernih pokazatelja (mjerenje financijske

uspješnosti). Uz funkcijske pokazatelje bilo je potrebno uzeti u obzir i nefinancijske pokazatelje (procesne pokazatelje): zadovoljstvo kupaca, vrijeme izbacivanja proizvoda na tržište, indeks procesne sposobnosti i slično. Procesni pokazatelji izravnije govore o uspješnosti poslovnih procesa, i više su vezani uz stvaranje vrijednosti za krajnje korisnike organizacije (kupce) i ostvarivanje ciljeva cjelokupne organizacije. Postoji povezanost između pokazatelja rezultata i procesnih pokazatelja. Dobar sustav mjerenja treba tražiti ravnotežu između obje vrste pokazatelja. Uspješnost poslovnih procesa je višedimenzionalna, potrebno je utvrditi čitav niz mjernih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja, koje je moguće pratiti s različitom vremenskom dinamikom; neprekidno, povremeno ili jednokratno, ovisno o ciljevima i troškovima mjerenja. Povezanost i komplementarnost pokazatelja uspješnosti dovela je do razvoja cjelovitih mjernih sustava (engl. measurement systems) koji nastoje uskladiti različite perspektive uspješnosti. Danas postoji veliki broj mjernih sustava koji „obuhvaćaju ili se snažno oslanjaju na planiranje uspješnosti, dizajniranje posla, postavljanje i praćenje mjernih pokazatelja te definiranje sustava nagrađivanja. Glavni im je cilj osigurati uspješnu provedbu strategije.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:433) Integriraju financijske i nefinancijske pokazatelje, a zahtjeve kupaca stavljaju u fokus svih aktivnosti u poslovanju organizacije. Mjerenje uspješnosti poslovnih procesa u sklopu cjelovitih mjernih sustava naglašeno je popularnom listom pokazatelja uspješnosti (engl. Balanced Scorecard) koju su razvili stručnjaci na području mjerenja procesne uspješnosti. To je mjerni sustav koji se temelji na četiri perspektive: financijskoj perspektivi, perspektivi kupaca, perspektivi internih poslovnih procesa i perspektivi uspjeha i rasta. Ističe se i metoda upravljanja troškovima prema aktivnostima (engl. activity-based costing- ABC). Ova metoda predstavlja računovodstvenu prilagodbu zahtjevima procesne orijentacije, korisna je za računanje procesnih troškova i ima veću točnost od tradicionalnog računovodstvenog pristupa. Prepoznaje uzročno-posljedičnu vezu između troškova i aktivnosti unutar procesa. Primjenom ove metode moguće je pratiti i obrađivati financijske i operativne podatke o resursima, aktivnostima, troškovnim objektima, uzrocima troškova i o mjernim pokazateljima aktivnosti. Relativno točno pripisuje troškove aktivnostima koje ih stvaraju. Sve su popularniji i mjerni sustavi procesne uspješnosti (engl. process performance measurement systems PPMS) Ovi sustavi ne prikazuju uspješnost cjelokupne organizacije već procjenjuju uspješnost pojedinih poslovnih procesa. Mjerni sustavi nude tri prednosti, prva je to što oni promatraju uzročno-posljedične odnose između pojedinačnih pokazatelja uspješnosti. Druga je prednost da pružaju mogućnost provođenja detaljnijih analiza i usporedbi, a treća je prednost da omogućuju lakše uočavanje potencijalnih, kontradiktornih ciljeva koji uzrokuju nižu razinu uspješnosti od željene. (Sikavica, Hernaus, 2011) Mjerni sustavi trebaju biti prilagođeni potrebama svake pojedine organizacije. Njihova primjena je zahtjevnija i nedovoljno naglašena.



„Da bi se mjerila uspješnost poslovnih procesa, bilo da se samostalno koriste procesni mjerni pokazatelji ili u sklopu cjelovitih mjernih sustava, potrebno je i sljedeće: 1) razumjeti ograničenja, 2) razviti/pojasniti kriterij mjerenja, 3) utvrditi proces koji će se mjeriti, 4) razviti način prikupljanja rezultata, 5) pregledati ciljeve procesne uspješnosti, 6) postaviti prihvatljive razine uspješnosti i 7) razumjeti različite aspekte mjerenja. Štoviše, prilikom mjerenja uspješnosti procesa, posebnu pozornost potrebno je posvetiti odnosu između potprocesa i poslovnih funkcija u poduzeću.“ (Sikavica, Heranus, 2011:435)

Polazišna točka mjerenju je utvrđivanje postojeće uspješnosti. Tako je moguće buduću uspješnost usporediti s početnom i vidjeti postoje li odstupanja. Na temelju odstupanja donose se odluke o unapređenju ili redizajnu procesa, te je vidljivo koji su procesi zadovoljavajući. Važna je i usklađenost ciljeva organizacije s procesnim ciljevima. Nerijetko dolazi do situacije gdje je definiran veliki broj mjernih pokazatelja koji su nepovezani a nisu dio mjernog sustava, te su smješteni unutar funkcijskih granica i pružaju nepotpune podatke. Potrebno je stvoriti sustav koji usklađuje mjerne pokazatelje od vrha do dna organizacije. Ako mjerni pokazatelji nisu usklađeni stvarna uspješnost poslovnih procesa ne može se mjeriti a procesi se ne mogu kontrolirati. Bez kontrole procesa nije moguće njima upravljati, a zbog toga ih nije moguće ni unaprijediti.

### **6.8.3. Ključni pokazatelji procesne uspješnosti**

Mjerni pokazatelji (engl. performance measures) moraju utvrditi način na koji se izvodi određena aktivnost, potproces i/ili proces. Mjerni pokazatelji su brojni i usmjereni su na različite perspektive ili dimenzije uspješnosti. Dominantni su funkcijski mjerni pokazatelji. Oni iskazuju poslovne rezultate organizacijskih jedinica u vrijednosnom izrazu. Prikazuju financijski rezultat i efektivnost obavljanja posla unutar pojedine organizacijske jedinice. Imaju dugoročan karakter, jer organizacija barem jednom godišnje iskazuje svoje rezultate poslovanja. Sve veći naglasak stavlja se na procesne mjerne pokazatelje. Procesni mjerni pokazatelji usredotočuju se na zadovoljstvo kupaca outputima procesa i na način izvođenja procesa. „Jedino takvim, višedimenzionalnim pristupom mjerenju uspješnosti, koji promatra različite vrste mjernih pokazatelja, moguće je dobiti vjerodostojnu i pravovremenu sliku poslovnih rezultata, koja zatim omogućava i bržu reakciju u cilju provođenja daljnjih poboljšanja.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:437) Razlikuju se tri vrste procesnih mjernih pokazatelja, oni su usredotočeni na efektivnost procesa, efikasnost procesa i rezultate procesa. (Sikavica, Hernaus, 2011)

Pokazatelji efikasnosti procesa predstavljaju kvantitativan izraz odnosa između utrošenih i zadanih resursa, oni prikazuju specifična obilježja, vrijednosti i attribute svakog proizvoda ili usluge koje kupci očekuju. Korištenjem ovih mjernih pokazatelja osigurava se mjerenje

efektivnosti unutar procesa. Menadžmentu se omogućuje izravna kontrola svih resursa, uvjeta u kojima se proces izvodi, poduzimanje mjera za unapređenje procesa i mogućnost predviđanja očekivanih outputa. Najčešći pokazatelji efikasnosti procesa su trošak procesa, vrijeme trajanja procesa, fleksibilnost procesa, kvaliteta procesa i drugi pokazatelji.

Pokazatelji efektivnosti procesa predstavljaju kvantifikaciju njegovih mogućnosti da isporuči proizvode ili usluge prema njihovim specifikacijama. Polazi od karakteristika, vrijednosti i atributa proizvoda ili usluge koje očekuju kupci. „Efektivnost procesa mjeri se usporedbom sposobnosti procesa da izradi proizvode i obavi usluge prema zahtjevima kupaca. To znači da uspoređuje karakteristike isporučenog outputa u odnosu na specificirane karakteristike koje su zahtijevali kupci.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:438) Efektivnost procesa mjeri se u trenutku kada je proizvod napravljen ili kada je pružena usluga. Pokazatelji efektivnosti procesa nazivaju se još i pokazateljima outputa (opisuju ono što je isporučeno kupcima). Najčešći pokazatelji efektivnosti poslovnih procesa su broj pritužbi, broj grešaka, indeks procesne sposobnosti i drugi pokazatelji. (Sikavica, Hernaus, 2011)

Pokazatelji rezultata procesa definiraju sposobnost outputa da zadovolji potrebe kupaca i konačan su oblik mjerenja uspješnosti procesa. Usmjereni su na uspjeh organizacije i dugoročno dobro poslovanje. Pokazatelji rezultata procesa po prirodi su strateški i primjenjuju se kada je proizvod isporučen kupcu ili kada je pružena željena usluga. ovom vrstom mjeri se zadovoljstvo kupaca. (Sikavica, Hernaus, 2011) U tablici koja slijedi prikazati će se mjerni pokazatelji uspješnosti procesa.

*Tablica 6.4. Mjerni pokazatelji uspješnosti procesa*

<b>Dimenzije uspješnosti</b>	<b>Mjerni pokazatelji</b>
Kvaliteta	Fleksibilnost procesa Postotak točno isporučenih proizvoda Broj grešaka (defekata) Zadovoljstvo kupaca Broj pritužbi
Vrijeme	Vrijeme izbacivanja proizvoda na tržište Vrijeme trajanja procesa (vrijeme protoka) Vrijeme čekanja Brzina rješavanja pritužbi
Produktivnost	Efikasnost procesa Indeks sposobnosti procesa Zadovoljstvo poslom Prihod po zaposlenom Broj outputa po zaposleniku
Troškovi	Trošak aktivnosti

	Trošak po jedinici proizvoda Trošak po transakciji Trošak po zaposlenom Prosječan trošak
--	---

*Izvor: Sikavica, P., Heranus, T.: Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb, 2011:439.*

„Ipak, s aspekta dizajniranja poslovnih procesa, korisno je mjerne pokazatelje podijeliti sukladno perspektivama ili dimenzijama uspješnosti procesa, kako slijedi: kvaliteta, vrijeme, produktivnost i troškovi.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:438) Mjerni pokazatelji moraju biti točni, jeftini, lako razumljivi, pravovremeni i orijentirani na akciju. Mjernih pokazatelja ne smije biti previše, u protivnom se gubi fokus, nepotrebno se troši vrijeme i resursi. Potrebno je koristiti one koji će mjeriti kvalitetu outputa, efektivnost procesa i zadovoljstvo kupaca. Predlaže se da ključni poslovni procesi imaju od tri do pet mjernih pokazatelja, uspješnost potprocesa može se mjeriti s pet do osam mjernih pokazatelja. „Potreba za utvrđivanjem manjeg broja kritičnih pokazatelja uspješnosti poslovnih procesa dovela je do razvoja i praćenja ključnih pokazatelja uspješnosti (engl. key performance indicators – KPI).“ (Sikavica, Hernaus, 2011:439) Pokazatelji su to koji mjere uspješnost cjelokupne organizacije i utvrđuju u kojoj mjeri se ostvaruju ciljevi organizacije. Mjere i internu uspješnost, utvrđuju potrebe kupaca, te time omogućuju uravnotežen pogled na najrelevantnije čimbenike organizacijske uspješnosti. Ključni pokazatelji uspješnosti definiraju što treba napraviti kako bi se povećala uspješnost organizacije, izvor su informacija kako se strateški ciljevi provode u procesne ciljeve i potiču kontrolu procesa. Broj pokazatelja ovisi o veličini organizacije, stupnju diverzifikacije i broju ključnih procesa. Neki od ključnih pokazatelja su broj kupaca, broj pritužbi, vrijeme trajanja procesa, broj novih kupaca i slično.

U nastavku rada prikazati će se mjerenja uspjeha procesa prema autorima Jacob i Chase (2018) Najuobičajeniji oblik mjerenja procesa je iskoristivost procesa. Iskoristivost procesa mjeri se u odnosu na neko sredstvo (iskoristivost radne snage ili stroja). Iskoristivost mjeri stvarnu aktivaciju sredstava. Vrlo je važna razlika između produktivnosti i iskoristivosti.

$$\text{Iskoristivost procesa} = \text{aktivirano vrijeme} / \text{raspoloživo vrijeme} \quad (17)$$

Produktivnost je omjer izlaza u odnosu na ulaz.

$$\text{Produktivnost} = \text{izlaz} / \text{ulaz} \quad (18)$$

Ukupna produktivnost faktora mjeri se u monetarnim jedinicama. Ukupna produktivnost faktora računa se tako da se vrijednost izlaza (prodana roba ili usluga) podijeli sa troškom svih ulaza (materijali, rad, ulaganja u dugotrajnu imovinu ...)

$$\text{Ukupna produktivnost faktora} = \text{monetarna vrijednost izlaza} / \text{trošak svih ulaza} \quad (19)$$

Djelomična produktivnost faktora mjeri se na temelju pojedinačnog ulaza (npr. rad). Djelomična produktivnost faktora odgovara na pitanje koliko izlaza se može dobiti iz određenog ulaza.

Učinkovitost je omjer stvarnog izlaza procesa u odnosu na određeni standard.

$$\text{Učinkovitost} = \text{stvarni izlaz} / \text{standardni izlaz} \quad (20)$$

Termin učinkovitosti alternativno se koristi u mjerenju gubitaka ili dobitaka u procesu.

Vrijeme rada je vrijeme koje je potrebno za proizvodnju serije dijelova. Vrijeme rada računa se tako da se vrijeme potrebno za proizvodnju svake jedinice u seriji množi s veličinom serije.

$$\text{Vrijeme rada} = \text{vrijeme za proizvodnju svake jedinice} * \text{veličina serije} \quad (21)$$

Vrijeme pripreme je vrijeme koje je potrebno za pripremu stroja za proizvodnju određenog proizvoda. Vrijeme operacije zbroj je vremena pripreme i vremena rada za seriju proizvoda koje stroj proizvodi.

$$\text{Vrijeme operacije} = \text{vrijeme pripreme} + \text{vrijeme rada} \quad (22)$$

„U praksi vrijeme pripreme često nije uračunato u iskoristivost procesa. U suštini je vrijeme pripreme kategorizirano kao zastoj uzrokovan popravkom ili nekim drugim oblikom prekida procesa. Pretpostavka se može razlikovati od tvrtke do tvrtke, tako da je prilikom uspoređivanja iskoristivosti strojeva ili drugih sredstava važno razumjeti kako točno tvrtka kategorizira vrijeme pripreme.“ (Jacobs, Chase, 2018)

Vrijeme ciklusa procesa mjeri se kao vrijeme koje je proteklo od početka do završetka posla, prosječno vrijeme između završetka dvije jedinice.

$$\text{Vrijeme ciklusa} = \text{Vrijeme završetka vrijeme} - \text{vrijeme početka ciklusa} \quad (23)$$

Vrijeme protoka je vrijeme koje uključuje vrijeme koje jedinica provede u procesu obrade i vrijeme koje provede čekajući u redu.

$$\text{Vrijeme protoka} = \text{vrijeme jedinice u procesu} + \text{vrijeme jedinice čekajući u redu} \quad (24)$$

Stopa propusnosti definira se kao stopa izlaza koji proces treba proizvesti za određeno vrijeme.

$$\text{Stopa propusnosti} = 1 / \text{vrijeme ciklusa} \quad (25)$$

Brzina procesa (omjer propusnosti) omjer je ukupnog vremena propusnosti u odnosu na dodano vrijeme. Vrijeme dodane vrijednosti je vrijeme tijekom kojeg se koristan rad obavlja na jedinici. Uz pretpostavku da su sve aktivnosti uključene u proces dodane vrijednosti, vrijeme dodane vrijednosti je zbroj vremena operacija aktivnosti u procesu .

$$\text{Brzina procesa} = \text{vrijeme tijeka} / \text{vrijeme dodane vrijednosti}. \text{ (Jacobs, Chase, 2018)} \quad (26)$$

#### **6.8.4. Kritični čimbenici uspjeha**

Za organizaciju nije lako prepoznati ključne pokazatelje uspješnosti. Sam postupak definiranja ključnih pokazatelja uspješnosti olakšava poznavanje kritičkih čimbenika uspjeha (engl. critical succes factors- CSF) Kritičke čimbenike potrebno je definirati prije nego što se utvrde mjerni pokazatelji, jer određuju ograničen broj segmenata poslovanja u kojima organizacija treba biti uspješna. Kritični čimbenici proizlaze iz strateških ciljeva organizacije i potencijalni su izvori konkurentske prednosti. Kritični čimbenici mijenjaju se tokom vremena, zbog toga je za očekivati da se mijenjaju i ključni pokazatelji uspješnosti i svi ostali procesni mjerni pokazatelji. Nije važno samo koji će se aspekti uspješnosti mjeriti, te gdje i kako, već je nužno procijeniti i kada ih je potrebno mijenjati. „Fokusiranjem na nekoliko ključnih pokazatelja uspješnosti poslovnih procesa moguće je donositi znatno brže pa čak i kvalitetnije odluke nego ako se nastoji mjeriti sve moguće ili dostupno odnosno ako je fokus isključivo na financijskim rezultatima koji, najčešće, nisu izravno vezani niti ne pokazuju rezultate svakodnevnog obavljanja posla.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:440)

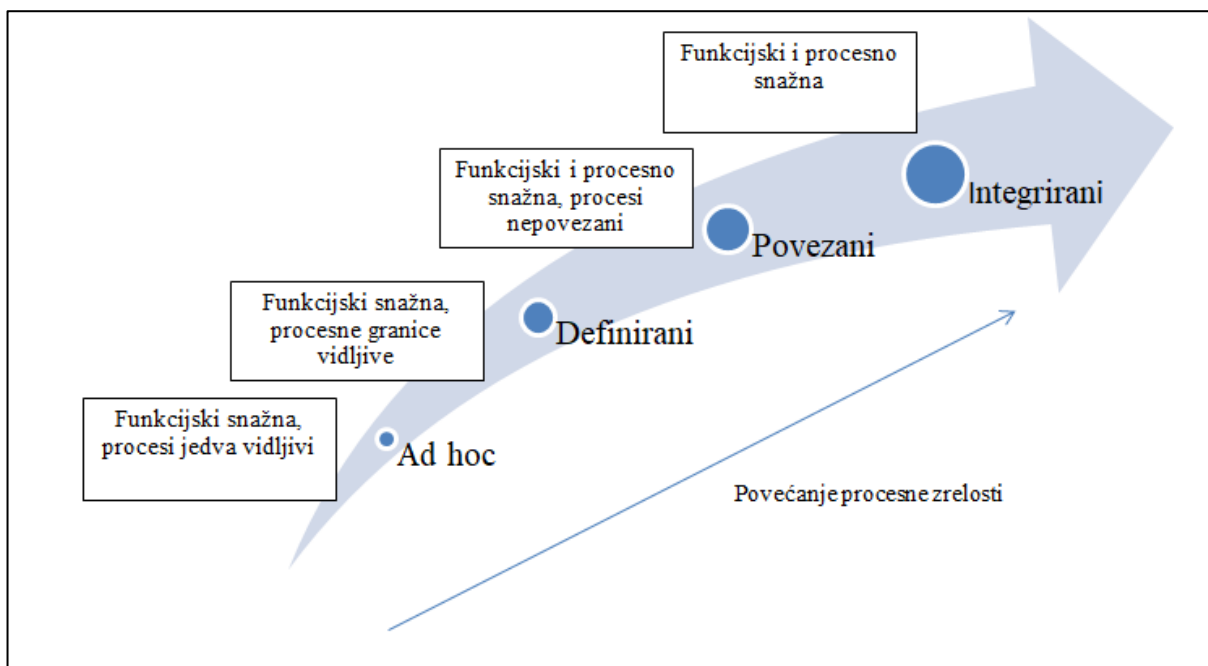
#### **6.8.5. Koncept procesne zrelosti**

Organizacije nisu svjesne kvalitete svojih poslovnih procesa. Organizacija se kroz vrijeme mijenja, povećava se ili smanjuje, a na nju utječu unutarnji i vanjski čimbenici organizacije. Zbog bolje kontrole sadašnjih poslovnih rezultata i prognoze budućih poželjno je primijeniti model procesne zrelosti. Model procesne zrelosti omogućuje procjenu trenutnog dizajna i učinkovitosti poslovnih procesa, daje smjernice za buduće aktivnosti unapređenja procesa i omogućuje usporedbu svojih poslovnih procesa s poslovnim procesima drugih organizacija. Modeli procesne zrelosti sredstva su koja organizacijama olakšavaju ostvarenje procesne uspješnost, omogućuju sustavno unapređenje organizacijske sposobnosti upravljanja poslovnim procesima, a time ostvarenje dugoročne procesne uspješnosti. Posljednjih godina razvijeno je više od 150 modela procesnog sazrijevanja. Dvije su osnovne vrste modela: modeli usmjereni na životni ciklus procesa i modeli usmjereni na cjelovit razvoj procesne orijentacije organizacije. Modeli usmjereni na životni ciklus procesa odnose se na aktivnosti kao što su unapređenje procesa, redizajn procesa i reinženjering procesa. (Brčić et.al, 2018:157)

„Procesno je sazrijevanje dugoročna perspektiva razvoja procesne arhitekture organizacije u skladu sa strateškim potrebama i zahtjevima uspješnosti.“ (Brčić et.al, 2018:155) Uvođenjem procesnog pristupa i procesne orijentacije sve važniji postaje i koncept procesne zrelosti (engl. process maturiy). Koncept procesne zrelosti je teorijski okvir za usmjeravanje aktivnosti

unapređenja procesa. Koncept pretpostavlja da svaki proces ima svoj životni ciklus. Procesna zrelost pruža uvid u trenutno stanje procesa i mogućnost usporedbe s drugim procesima. Koncept procesne zrelosti najviše se primjenjuje na razini organizacije, nastoji opisati i objasniti stupanj razvoja prakse upravljanja poslovnim procesima. Procesna zrelost podrazumijeva postojanje nekoliko evolucijskih faza ili faza sazrijevanja. Svaka organizacija treba proći faze kako bi potpuno ostvarila koristi procesne orijentacije. Razine zrelosti predstavljaju evolucijski put koji se organizaciji preporuča kako bi unaprijedila svoje procese i aktivnosti unutar procesa. (Hernaus, Sikavica, 2011) Većina modela procesne zrelosti sastoji se od četiri, pet ili šest razina procesne zrelosti. Dalje u radi prikazati će se model zrelosti procesne orijentacije koji su razvili K. P. McCormack i W. C. Johnson, koji se zasniva na ključnim elementima upravljanja poslovnim procesima. Procesni pregled dokumentira procesne korake, aktivnosti i zadatke u pisanom obliku, što omogućava bolju komunikaciju između zaposlenika i bolje razumijevanje procesa u organizaciji. Procesna radna mjesta uključuju horizontalne odgovornosti, menadžeri postaju vlasnici procesa koji su zaduženi za njihovu analizu, upravljanje i poboljšanje, a isto tako odgovorni su za procesne rezultate. Procesni menadžment i mjerenje procesa podrazumijeva razvoj i primjenu sustava za mjerenje procesne uspješnosti, nagrade za procesna unapređenja i ostale mjerne pokazatelje koji su usmjereni prema potrebama kupaca i stvaranje dodatne vrijednosti. Dva su dodatna elementa zrelosti procesne organizacije; procesna arhitektura i procesne vrijednosti i kultura. Procesna arhitektura definira procesne timove i omogućuje lateralno razmišljanje unutar organizacije, bez čega vlasnici procesa ne mogu obavljati posao. Podrazumijeva osnivanje organizacijske jedinice za upravljanje poslovnim procesima. Procesne vrijednosti i kultura prikazuju načela i uvjerenja koja pokreću zaposlenike organizacije, odnose se na postojanje povjerenja i razvoj suradnje i spremnost na unapređenje procesa. (Brčić et.al, 2018) „Na osnovi procjene zastupljenosti i razvijenosti prethodnih elemenata, moguće je procijeniti i postojeću razinu ili trenutačnu fazu procesne zrelosti organizacije: procesi ad hoc, definirani procesi, povezani procesi i spojeni (integrirani) procesi.“ (Brčić et.al, 2018:158) Model zrelosti procesne orijentacije s pripadajućim evolucijskim fazama prikazan je na slici 6.1.

*Slika 6.1.: Model zrelosti procesne orijentacije*



Izvor: Autor, prema Sikavica, P., Heranus, T.,: *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Novi informator, Zagreb, 2011:443.

U početnoj fazi ad hoc procesi su nestrukturirani, nisu vidljivi ili su loše definirani. Funkcijska struktura je izražena a horizontalna dimenzija organiziranja je zapostavljena. Nitko nije zadužen za upravljanje poslovnim procesima. Poslovi su usko definirani i specijalizirani. Nema procesnih mjernih pokazatelja, ni razumijevanja za važnost dizajniranja poslovnih procesa. U definiranoj fazi procesne zrelosti horizontalne linije su malo jasnije. Definirani su i dokumentirani osnovni procesi. Organizacijska struktura i poslovi su i dalje funkcijske prirode, prelazak je na funkcijsku organizacijsku strukturu s preklapajućim procesima. Usredotočenost je na samo nekoliko procesa. Moguće je postojanje vlasnika procesa koji je odgovoran za upravljanje ključnim procesom organizacije. Povezana faza iskorak je organizacije u upravljanju poslovnim procesima. Dolazi do uvođenja procesnog menadžmenta. Ciljevi procesnog menadžmenta usklađeni su s strategijom i poslovnim rezultatima organizacije. Poslovi su široko definirani a osnivaju se procesni timovi u kojima se izvode međufunkcijske aktivnosti. Organizacije zadržavaju funkcijsku strukturu s preklapajućim procesima. Institucionalizira se praksa upravljanja poslovnim procesima i definiraju se procesni mjerni pokazatelji. Vlasnici procesa imaju veće ovlasti i raspoložu s resursima unutar procesa. Integrirana faza je faza u kojoj organizacija u poslovnim procesima surađuje sa dobavljačima, kupcima i poslovnim partnerima. Organizacijska struktura i poslovi temelje se na procesima. Organizacije prelaze na procesnu matricu ili na organizacijsku strukturu. Procesni mjerni pokazatelji i procesni menadžment duboko su prisutni u organizaciji, postoje čak i poslovne jedinice koje su odgovorne za provedbu, razvoj metodologije i upravljanje poslovnim procesima. (Brčić et.al, 2018) Odluku o odgovarajućem modelu za procjenu razine procesne zrelosti potrebno je temeljiti na brojnim

kriterijima. „Među najvažnijim kriterijima jesu potreba da se odabrani model razumije i utvrdi povezanost stupnja procesne orijentacije i procesnih sposobnosti s organizacijskom uspješnošću. Također, treba omogućiti usporedbu uspješnosti poduzeća s već utvrđenim industrijskim standardima za velik broj ključnih poslovnih procesa.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:444-445)

Menadžeri organizacije trebaju biti svjesni da prilikom povećanja procesne zrelosti nije moguće preskakati razine. Svaka razina je osnova za razvoj sljedeće, više razine. Kod institucionalizacije procesnog pristupa potrebno je najprije uvesti razne procesne politike, pravila, procedure i standarde. Promjena i prilagodba organizacijske strukture je spora. Nakon što se uspostavi kultura procesne izvrsnosti, moguće je očekivati koristi od procesnog pristupa. Put prema najvišoj razini je dugotrajan. Od organizacija se očekuju promjene u skoro svim segmentima njezinog poslovanja. Potrebno je uložiti velike napore, pa je za organizaciju preporučljivo da sama odredi koja joj je razina procesne orijentacije potrebna. Organizacije moraju biti svjesne da „prijelaz u novu, procesnu filozofiju predstavlja dugoročnu, potpunu promjenu paradigme poslovanja, koja zahtijeva ne samo značajne resurse već i maksimalnu uključenost i predanost svih zaposlenika i menadžera.“ (Sikavica, Hernaus, 2011:445)



## 7. Analiza i dizajn posla

Posao je dio ukupnog organizacijskog zadatka, koji je raščlanjen i dodijeljen pojedincu u organizaciji. Organizacija posla ima veliki utjecaj na pojedinca koji ga obavlja i na organizaciju koja njime upravlja. Oblikovanje ili dizajn posla je „utvrđivanje sustava grupiranja zadataka i zaduženja, raspona ovlasti i odgovornosti, rasporeda obavljanja aktivnosti te određivanje politika i procedura potrebnih za organiziranje obavljanja posla.“ (Brčić et.al, 2018:169) Elementi dizajniranja posla obuhvaćaju utvrđivanje: subjekta; tko obavlja posao (kompetencije i osobne značajke), objekta; što se podrazumijeva pod konkretnim poslom (sadržaj i opseg posla), odnosa; kako su elementi posla međusobno povezani (struktura i međuovisnost) i konteksta; utjecaj društvenog, fizičkog i organizacijskog stanja (radno okruženje). Nematerijalnom strategijom motiviranja pokušava se ostvariti sklad između pojedinca, njegovog radnog mjesta i organizacije. Dizajn posla usredotočen je na širenje znanja, razvoj pojedinca i na stvaranje socijalnog kapitala unutar organizacije. Dizajnom posla nastoji se najbolje oblikovati i koordinirati posao u svim koracima poslovnog procesa (rasporediti resurse, grupirati zadatke, zaduženja i oblikovanje timova zbog povećanja kvalitete, učinkovitosti i motivacije. (Re)dizajn posla utječe na motivaciju i radno ponašanje pojedinca i važno je sredstvo unapređenja na svim razinama dizajniranja. Pojedincu bi trebalo dodijeliti različite i složenije zadatke, s većom autonomijom i većom odgovornošću. Zbog toga će pojedinac vjerojatno uložiti veći napor i energiju i poboljšati svoj krajnji rezultat. Dizajn posla ima utjecaj na individualne rezultate, određuje i organizira aktivnosti zaposlenika u odnos prema pripadajući poslovnim procesima, stvara preduvjete za više razine procesne uspješnosti. Dizajn posla je važno sredstvo koje služi za ostvarenje organizacijske uspješnosti. (Brčić et.al, 2018) „Najbolje korištenje sposobnosti zaposlenika omogućiti će pružanje maksimalnog outputa uz uporabu minimalnih inputa, tj. brže ostvarenje organizacijskih ciljeva. Učinkovit dizajn posla također može smanjiti razinu složenosti organizacije, i za kupce i za većinu zaposlenika. Sve navedeno upućuje na zaključak da područje dizajna posla ima glavnu ulogu u razumijevanju što zapravo posao čini važnim za pojedince, ali i za organizacije koje putem prakse oblikovanja posla bolje upravljaju raspoloživim resursima.“ (Brčić et.al, 2018:170) Dizajn posla utječe na sve aspekte organizacije. Dizajn posla uz koristi, može prouzročiti troškove i probleme. Loš dizajn posla utječe na smanjenje zainteresiranosti, smanjuje motivaciju, dovodi do sukoba i loše komunikacije, radni učinak s vremenom slabi, zaposlenici više izostaju s posla, pojavljuju se dodatni troškovi za dodatno uvježbavanje i obrazovanje zaposlenika i drugo. Analiza je proces kojim menadžment istražuje sadržaj kontekst i zahtjeve posla unutar organizacije kako bi osigurao informacije za uspješno obavljanje niza svojih zadataka. (Sikavica, Bahtjarević-Šiber, Pološki Vokić:2008) Analiza posla je postupak u

kojem se prikupljaju i obrađuju podaci koji raščlanjuje posao na manje dijelove. Svrha provedbe analize posla je: izrada opisa posla (određuje što, kako i zašto zaposlenik radi), specifikacija posla (određuje minimum potrebnih kvalifikacija zaposlenika), procjena radne uspješnosti (utvrđuje prihvatljive i očekivane rezultate), procjena promatranog posla (utvrđuje se naknada za svaki posao). Analiza posla koristi se i za poboljšanje kvalitete i poboljšanje poslovnih procesa, izradu kvalifikacije posla, mobilnost zaposlenika, dizajn posla, planiranje ljudskih potencijala, organizaciju poslovanja, ocjenu radne uspješnosti i druge aktivnosti koje pridonose uspješnosti organizacije. Analiza posla je temelj za obavljanje svih zadataka i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, ali i drugih funkcija menadžmenta u organizaciji. Proces analize posla počinje utvrđivanjem sadržaja posla (formalnih zadataka), drugi korak u analizi je utvrđivanje potrebnih kompetencija, treći je korak utvrđivanje ključnih čimbenika posla, dok je zadnji korak utvrđivanje nekoliko razina radne uspješnosti. (Brčić et.al, 2018)

## **7.1. Elementi dizajniranja posla**

Elementi dizajniranja posla su zadaci, uloge i radno mjesto. Zadaci (engl. tasks) predstavljaju zaduženja na temelju kojih zaposlenik treba proizvesti određeni output, unutar određenog vremena s raspoloživim resursima, pridržavajući se propisanih procedura, pravila i politika. Zadatak može obavljati pojedinac unutar organizacije ili grupa pojedinaca. Isto tako veliku ulogu u dizajniranju posla predstavljaju i radne uloge. Ukupan zadatak organizacije raščlanjuje se na više manjih zadataka koje obavljaju zaposlenici unutar organizacije. Zadaci se mogu raščlaniti po specijalnostima, po aktivnostima ili po vertikalnoj razini. Uloge predstavljaju obrasce ili skupove ponašanja, koje su očekuju kod obavljanja određenog posla. Uloge unutar organizacija mogu biti organizacijske, timske ili pojedinačne uloge. Uloge su međusobno povezane u mrežu odnosa unutar organizacije. Radno mjesto je rezultat grupiranja zadataka kojima je prethodilo raščlanjivanje posebnih zadataka na pojedinačne zadatke. Radno mjesto je najniža razina grupiranja zadataka organizacije. Za radno mjesto se može reći da je najniža ili najmanja organizacijska jedinica. Definicija radnog mjesta glasi: „Prostorno ograničeni dio organizacije (poduzeća) na kojem se nalaze sva potrebna oprema i materijalni inputi i gdje jedan ili više radnika, obavljajući odgovarajući posao, obavljaju pojedinačan zadatak.“ (Sikavica, 2011: 583, prema Novak, 1999) Više o analizi radnog mjesta i njegovim karakteristikama izloženo je u nastavku rada.

## **7.2. Radno mjesto**

Radno mjesto je osnova od koje su strukturirane sve organizacije. Za oblikovanje radnog mjesta potrebno je raščlaniti ukupne zadatke organizacije u radna mjesta s specifičnim aktivnostima. Zadaci se mogu raščlaniti na tri načina: po različitim specijalnostima, po različitim aktivnostima i po vertikali do sve manjih zadataka i podzadataka koje više nije moguće dijeliti. Svaka organizacija se sastoji od većeg ili manjeg broja radnih mjesta. Broj radnih mjesta u organizaciji ovisi o njezinoj veličini, složenosti, odnosno o obilježjima proizvodnog, tehnološkog ili poslovnog procesa. Radno mjesto je jedinstveno, i ne postoje dva ista radna mjesta u organizaciji. Radna mjesta imaju različite karakteristike i različite razine složenosti. Jednostavno oblikovano radno mjesto može se opisati s nekoliko zadataka, dok ono složenije obuhvaćaju veliki broj zadatak. Isto tako razlikuju se ovlasti, odgovornosti i zahtjevi posla radnih mjesta u organizaciji. Važno je da organizacija ima kvalitetnu organizaciju radnih mjesta, jer sve što se radi u organizaciji radi se na radnim mjestima i utječe na uspjeh organizacije. (Sikavica, Hernaus, 2011:491) Kako je već navedeno radno mjesto je prostorno ograničen dio organizacije na kojem se nalazi sva oprema i svi potrebni materijalni resursi (inputi). To je mjesto gdje jedan ili više zaposlenika obavljaju posao da bi se obavio zadatak. Radno mjesto je najmanja organizacijska jedinica neke organizacije. Na radnom mjestu realiziraju se poslovi i zadaci. Poslovi su aktivnosti kojima se realizira zadatak, a zadatak je ono što se treba ostvariti, odnosno rezultat posla. Radno mjesto je organizacijski konstrukt unutar kojeg se javljaju poslovi i zadaci. (Sikavica, 2011)

### **7.2.1. Analiza radnog mjesta**

Prije svega potrebno je napraviti analizu radnog mjesta. Na temelju analize određuju se elementi radnog mjesta koji su potrebni za oblikovanje radnog mjesta. Sastavnice analize radnog mjesta su: sadržaj radnog mjesta (engl. job content), zahtjevi radnog mjesta (engl. job requirements) i kontekst radnog mjesta (job context). Sadržaj radnog mjesta odnosi se na specifične aktivnosti koje su potrebne na radnom mjestu. Opis aktivnosti može biti uži ili širi. „Pod užim opisom aktivnosti misli se na općenitu izjavu o aktivnostima na radnom mjestu, a pod širim se opisom kriju detaljne izjave o tome što treba raditi na radnom mjestu.“ (Sikavica, 2011: 586) Sadržaj radnog mjesta određuje se funkcionalnom analizom radnog mjesta. Analiza je usredotočena na specifične aktivnosti, opremu i metode kojima se zaposlenik koristi na radnom mjestu. Funkcionalna analiza definira aktivnosti, metode i opremu koja čini radno mjesto. Zahtjevi radnog mjesta definiraju obrazovanje, iskustvo, znanje, vještine, sposobnosti i licencije,

te ostale osobine koje zaposlenik mora posjedovati na radnom mjestu. Kontekst radnog mjesta podrazumijeva fizičku okolinu i uvjete rada jer oni djeluju na radno mjesto. Kontekst opisuje okolinu unutar koje se oblikuje radno mjesto. (Sikavica, 2011:588)

Svrha analize radnog mjesta je definiranje opisa radnog mjesta (engl. job descriptions), specifikacija radnog mjesta (engl. job specification) i vrjednovanje radnog mjesta (engl. job evaluation). Opis radnog mjesta određuje što, kako i zašto zaposlenik nešto radi. Opis radnog mjesta sadrži naziv radnog mjesta, podatke o tome koje je podređeno a koje je nadređeno radno mjesto tom mjestu, podatke o funkcijama, dužnostima i odgovornostima radnog mjesta, nosioca radnog mjesta i sva njegova obilježja. Specifikacija radnog mjesta sadrži podatke o minimumu kvalifikacija koje zaposlenik treba posjedovati za rad na određenom radnom mjestu, potrebna znanja i vještine. Vrednovanje radnog mjesta govori o tome kako se radna mjesta razlikuju i potrebno je to uzeti u obzir prilikom njihovih vrednovanja. (Sikavica, 2011)

### **7.3. Elementi radnog mjesta**

Radno mjesto imam komponente inputa, kao i svaka jedinica u organizaciji, koji se pretvaraju u outpute. Inputi radnog mjesta su materijalni resursi i ljudski resursi. Materijalni resursi su prostor oprema i drugi materijalni čimbenici, a ljudski resursi su ljudi koji obavljaju posao na radnom mjestu. Svako radno mjesto ima tri ključna elementa, a to su: čovjek, oprema i drugi materijalni čimbenici te prostor.

Čovjek je element i subjekt radnog mjesta. to je bilo koja osoba koja odgovara zahtjevima radnog mjesta koji definirani u analizi radnog mjesta. Potrebno je da čovjek posjeduje obrazovanje, znanje, vještine i iskustvo koji se zahtijevani i potrebni za rad na radnom mjestu. Na to radno mjesto zapošljava se svatko to ispunjava uvjete. „U praksi pri oblikovanju radnih mjesta, kada se definira kakav je čovjek potreban za rad na određenom radnom mjestu, bilo bi poželjno da pretpostavljena zahtijevana znanja radnog mjesta budu neznatno veća od pretpostavljenih stvarnih znanja potencijalnog zaposlenika za to radno mjesto.“ (Sikavica, 2011:589) Može doći do raskoraka između zahtijevane, objektivno potrebne i stvarne kvalifikacije. Idealan dizajn radnog mjesta je onaj gdje su identične zahtijevane, potrebne i stvarne kvalifikacije. Ako je zahtijevana kvalifikacija (određena projektiranjem) ujedno i ona koja je doista potrebna (stvarno potrebna) na tom radnom mjestu, riječ je o kvalitetnoj organizaciji radnog mjesta. Ako je zahtijevana kvalifikacija viša ili niža od objektivno potrebne, radi se o neprikladnoj organizaciji radnog mjesta. Doda li ste tome i čovjek, odnosno njegova stvarna, konkretna kvalifikacija situacija je složenija. Ako je stvarna kvalifikacija viša ili niža od zahtijevane nastaje disfunkcija u funkcioniranju radnog mjesta. Ako je stvarna kvalifikacija viša

od zahtijevane, a zahtijevana je i objektivno potrebna, zaposlena osoba koja radi na tom radnom mjestu biti će nezadovoljna jer je prekvalificirana za to radno mjesto, a uz to se pojavljuje i trošak za organizaciju. Kada je stvarna kvalifikacija niža od zahtijevane, a zahtijevana je i objektivno potrebna, zaposlena osoba nije u mogućnosti odgovoriti na zahtjeve radnog mjesta, što isto tako donosi troškove za organizaciju. „U situaciji kada je stvarna kvalifikacija radnika viša ili niža od zahtijevane, a zahtijevana kvalifikacija nije i objektivno potrebna, tada kvaliteta organizacije tog radnog mjesta ovisi o podudarnosti ili nepodudarnosti između objektivno potrebne i stvarne kvalifikacije radnika.“ (Sikavica, 2011:590) Radno mjesto je zadovoljavajuće (iako nije odgovarajuće dizajnirano) u slučaju njihove podudarnosti. Disfunkcija na radnom mjestu dolazi u slučaju njihove nepodudarnosti. (Sikavica, 2011)

Potrebno je da su oprema i drugi materijalni čimbenici međusobno usklađeni, ali da su usklađeni i s ostalim elementima radnog mjesta. Potrebno je da oprema i ostali materijalni čimbenici (kojih ne bi trebalo biti ni premalo ni previše) odgovaraju potrebama i zahtjevima radnog mjesta. Oprema isto tako treba biti usklađena s čovjekom i prostorom. „Sva oprema mora biti prilagođena čovjeku i mora mu biti dostupna na način koji od njega zahtijeva najmanje napora pri obavljanju posla.“ (Sikavica, 2011:591) Navedeno vrijedi za svu opremu (proizvoda, uslužna ili informacijska) Isto tako, važno je da oprema bude usklađena s prostorom. Potrebno je da je smještena u prostoru na način da omogućuje nesmetan način rada i rad s najmanjim naporom. Ako je prostor prevelik on je nepotreban trošak za organizaciju, ako je premali može stvarati probleme prilikom obavljanja posla i utječe na uspješnost obavljanja posla. (Sikavica, 2011)

Prostor je mjesto rada (engl. work place) na kojem se obavlja posao određenog radnog mjesta. U današnje vrijeme pod utjecajem virtualnog poslovanja i ekonomije, te globalizacije prostor radnog mjesta ne mora nužno biti određen unutar organizacije. Postoji mnogo radnih mjesta na kojim se posao obavlja izvan organizacije. Potrebno je naglasiti da mjesto rada (mjesto, prostor na kojem se posao obavlja) nije isto i ne smije se miješati s pojmom radnog mjesta koje je najmanja organizacijska jedinica. Mjesto rada, radni prostor treba biti fleksibilno kako bi se zadovoljile potrebe organizacije i zaposlenih. Mjesto rada i njegovo izdvajanje izvan prostora organizacije „ne osporava ni poimanje odnosno definiranje ni analizu i oblikovanje radnih mjesta. Uvijek je radno mjesto organizacijski konstrukt, bez obzira na to gdje se posao obavlja.“ (Sikavica, 2011:592)

### 7.3.1. Pravila optimalne organizacije radnog mjesta

S godinama, razvila su se i pravila kojih se potrebno pridržavati kako bi dobili optimalnu sredinu za rad. (Buntak, Sesar, Vršić, prema Kondić, 2013) navode neka pravila kojih se treba pridržavati kako bi se dobila optimalna sredina za rad. Prvo je pravilo pripremiti i dostaviti sljedeći posao (operativna opskrba radnog mjesta). Drugo pravilo je opremljenost radnog mjesta (strojevi, uređaji i instalacije, pribor, alat, zaštitna sredstva, proizvodni inventar, potrošni materijal itd.) Treće pravilo je da rad unutar radnog mjesta treba optimalno organizirati (metode za pojednostavljenja rada u smislu povećanja produktivnosti, smanjenja troškova i povećanja kvalitete obrade).

### 7.3.2. Određivanje optimalnog položaja sredstava za rad

Prilikom određivanja optimalnog položaja sredstva za rad i predmeta rada, kako bi zaposlenik uz normalan napor ostvarivao maksimalan učinak, potrebno je najprije snimiti postojeće stanje. Snimanje postojećeg stanja obavlja se crtanjem hodograma kretanja radnika, crtaju se putevi kretanja, vrijeme i središnost radnog mjesta. (Buntak, Sesar, Vršić, 2013)

### 7.3.3. Određivanje najpovoljnije površine radnog mjesta

Prema Buntak, Sesar, Vršić (2013) ukupna površina radnog mjesta ( $P$ ) jednaka je zbroju korisne ( $P_k$ ) i nekorisne ( $P_n$ ) površine radnog mjesta.

$$P = P_k + P_n \quad (27)$$

Korisna površina radnog mjesta računa se kao:  $P_k = P_{ak} + P_p + P_{pa}$  (28)

Gdje je:

$P_{ak}$  – aktivna površina radnog mjesta (površina po kojoj se zaposlenik kreće kod obavljanja operacija)

$P_p$  – pokrivena površina radnog mjesta (pokrivena sredstvima i predmetima rada)

$P_{pa}$  – pasivna površina radnog mjesta (ne koristi se u radu, prolazi, kutevi ... )

$$\text{Stupanj iskorištenja površine (Kp) računa se kao: } Kp = P_k \times 100 / P (\%) \quad (29)$$

Stupanj iskorištenja površine služi za ocjenu efikasnosti korištenja površine radnog mjesta. Na osnovi usporedbe (s propisima i praksom) donosi se odluka o potrebi racionalizacije radnog mjesta. (Buntak, Sesar, Vršić, 2013)

## **8. Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije**

Kompetentnost organizacije, kako je već navedeno u radu, definira se kao sposobnost organizacije da se prilagodi i uspješno utječe na čimbenike (unutarnje ili vanjske) koji utječu na njezino poslovanje i djelovanje, da uspješno odgovori na zahtjeve i potrebe potrošača što joj kao rezultat svega daje konkurentsku prednost na tržištu, te što duže i uspješnije zadržavanje na njemu. Svoje poslovanje organizacija provodi upotrebom skupa kompetencija koje su podržane svim vrstama resursa. Kako bi organizacija opstala u suvremenim uvjetima poslovanja i sve nestabilnijem okruženju nužno je da definira područja u kojima želi postići najbolje rezultate i na njima bazirati svoje poslovanje. Ključne sposobnosti organizacije nalaze se unutar organizacije, to su organizacijska znanja i vještine. Ključne sposobnosti jedinstvene su za svaku organizaciju, nalaze se u svakoj aktivnosti organizacije gdje stvaraju vrijednost za organizaciju. Pomoću kvalitetno i jasno definiranih sposobnosti organizacija je u mogućnosti djelovati na promjenu čimbenika koji imaju veliki utjecaj na njezino poslovanje. Organizacija mora prepoznati svoje sposobnosti i razvijati ih, kako bi ostvarila dugoročnu uspješnost. Kompetentnost organizacije u ovom radu definirana je kao skup tehničke kompetentnosti, tehnološke kompetentnosti, kompetentnosti zaposlenika i strukturne kompetentnosti.

Strukturna kompetentnost definira se kao znanja i vještine organizacije kojim se, putem organiziranja rada i stvaranjem optimalne organizacijske strukture, organizacija prilagođava promjenama i utjecajima čimbenika, a s ciljem postizanja svojih organizacijskih ciljeva.

Organizacija kada provodi proces ocjenjivanje svoje kompetentnosti, u ovom slučaju strukturne kompetentnosti, prvo definira područja koja će ocjenjivati, nakon toga koje će alate primjenjivati u ocjenjivanju, te vrstu ocjenjivanja. U konkretnom slučaju ocjenjuje se organizacija radnih mjesta, poslovni procesi i kompletna organizacijska struktura. Pri tome je važno definirati odgovorne osobe za provedbu analize, vrijeme provedbe procesa ocjenjivanja i načine obavljanja ocjenjivanja (odgovornost na pojedincu ili timu). Za organizaciju je važno definirati ocjenu uspješnosti za pojedinačno područje koje se ocjenjuje. Nakon toga ocjenjeno trenutno stanje definiranih pojedinačnih područja uspoređuje se sa definiranom ocjenom za svako to područje. Trenutno stanje predstavlja najvišu trenutnu dosegnutu ocjenu prema prije definiranim i ispunjenim kriterijima. Potrebno je dokumentirati rezultate ocjenjivanja. Organizacija nakon toga ocjenjuje vlastite rezultate, odnosno postignuća i definira područja za potrebna poboljšanja, odnosno prioritete za poboljšanje trenutne ocjene pojedinog područja.

Kako bi se ocijenila ukupna strukturna kompetentnost organizacije krenuti će se od najmanje organizacijske jedinice, a to je radno mjesto.

## 8.1. Ocjenjivanje organizacije radnog mjesta

Radno mjesto najmanja je organizacijska jedinica organizacije. Organizacijom radnog mjesta započinje oblikovanje organizacijske strukture organizacije. Na organizaciju i dizajn radnog mjesta utječe mnoštvo faktora. Na radno mjesto utječu faktori kao što su zaposlenici (njihove kompetencije), oprema i druga materijalna imovina (sirovine i materijali ...), organizacija prostora radnog mjesta, organizacija rada, zahtjevi radnog mjesta, složenost zadataka, opseg posla, odgovornost, broj zaposlenika na radnom mjestu, potreban napor zaposlenika (intenzitet rada), te mnoštvo drugih faktora.

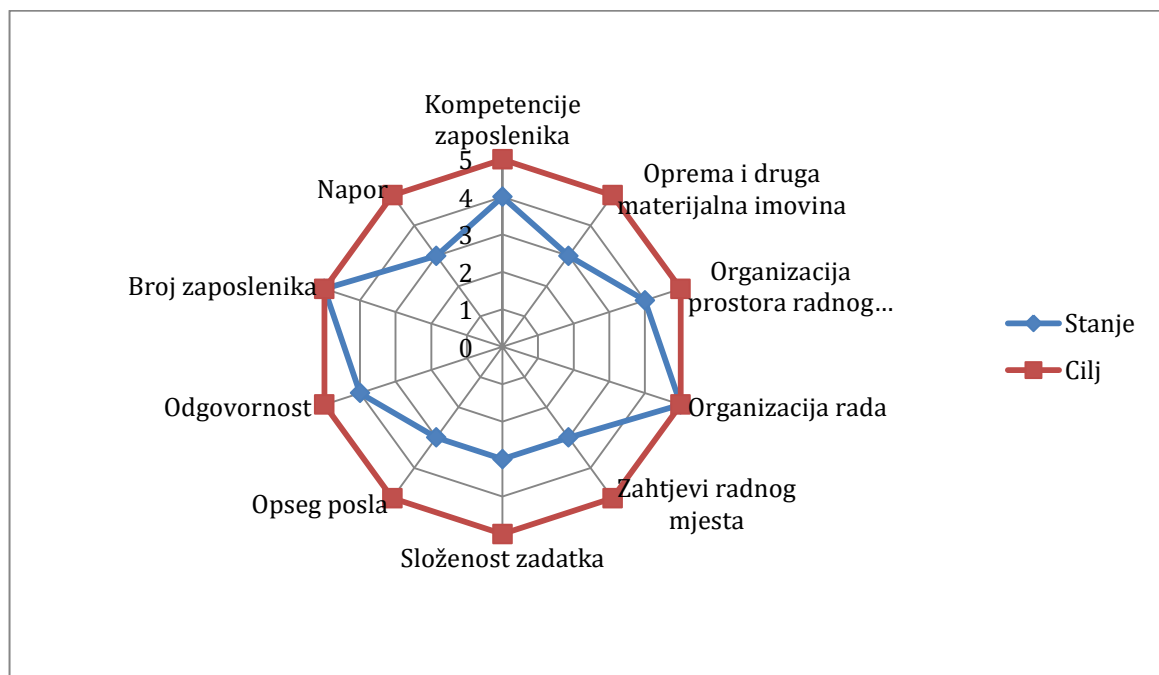
Kao što je u radu već navedeno na organizaciju radnog mjesta utječu zahtijevane kompetencije zaposlenika. Zahtijevane kompetencije utvrđene su kod analize radnog mjesta. Kako bi se ocijenile kompetencije zaposlenika u odnos se stavljaju zahtijevane kompetencije za rad na određenom radnom mjestu i one koje je zaposlenik stvarno pokazao, odnosno one koje posjeduje. Idealno organizirano radno mjesto je ono mjesto gdje su međusobno usklađene zahtijevane i stvarne kvalifikacije zaposlenika. Korištenje opreme i druge materijalne imovine također utječu na ocjenu organizacije radnog mjesta. Korištenje opreme i druge materijalne imovine može se ocijeniti tako da se u odnos stavi raspoloživa oprema i ona koji je stvarno iskorištena na radnom mjestu. Oprema i druga materijalna imovina moraju odgovarati potrebama i zahtjevima radnog mjesta, isto tako prilagođene i dostupne zaposleniku, te usklađene s ostalim elementima radnog mjesta. Isto tako važan je i prostor radnog mjesta, odnosno površina radnog mjesta. Optimalna površina radnog mjesta je kada je najbolje iskorištena korisna površina radnog mjesta koja se sastoji od aktivne površine, pokrivene površine i pasivne površine radnog mjesta. Organizacija rada odnosi se na korištenje radnog vremena zaposlenika. Optimalno korištenje fonda radnog vremena zaposlenika stavlja u odnos ostvareni fond sati radnog vremena i raspoloživi fond radnog vremena. Zahtjevi radnog mjesta govore o potrebnom stupnju kvalifikacije zaposlenika (stupnju obrazovanja, stečenom iskustvu i znanjima) koja su definirana i koje pojedinac mora posjedovati kako bi obavljao posao i rješavao zadatke na određenom radnom mjestu. Zadaci na radnom mjestu trebaju biti jasno definirani kako bi mogli biti uspješno riješeni od strane zaposlenika. Zadatke je potrebno raščlaniti na odgovarajući način kako bi ih zaposlenici uspješno mogli obavljati. Zadaci ne smiju biti previše složeni i zahtjevni za zaposlenike. Opseg posla također utječe na organizaciju radnog mjesta. Posao mora biti "optimalnog" opsega kako bi zaposlenik mogao što kvalitetnije obavljati svoje zadaće na radnom mjestu. Ako je previše opširan, zaposlenik mora uložiti više napora što može za rezultat imati negativne posljedice na obavljanje posla na tom radnom mjestu. Stupanj odgovornosti zaposlenika na radnom je isto tako podjednako važan. Za organizaciju radnog mjesta potrebno je



odrediti razinu odgovornosti za obavljanje određenog posla. Za svako radno mjesto potrebno je odrediti podređena i nadređena rada mjesta. Broj zaposlenika na radnom mjestu isto tako utječe na ocjenu organizacije radnog mjesta. Potrebno je točno odrediti broj zaposlenika na radnom mjestu jer ako je premalo ili previše zaposlenika koji obavljaju posao na određenom radnom mjestu dolazi do nesklada u organizaciji radnih mjesta u organizaciji. Faktor koji utječe na organizaciju radnog mjesta je i potreban napor zaposlenika, odnosno intenzitet rada. Kod računanja intenziteta rada u odnos se stavlja standardni, definirani intenzitet rada i stvarni intenzitet koji zaposlenik ulaže pri obavljanju nekog posla.

Mnoštvo je faktora koji utječu na organizaciju rada, odnosno na organizaciju radnog mjesta. Koje će faktore organizacija odabrati ovisi o tome koji su joj faktori, u danom trenutku, važni kod analize i ocjene organizacije radnog mjesta. Slika 8.1. prikazuje primjer ilustracije ocjenjivanja organizacije radnog mjesta.

Slika 8.1.: Primjer ilustracije ocjenjivanja organizacije radnog mjesta



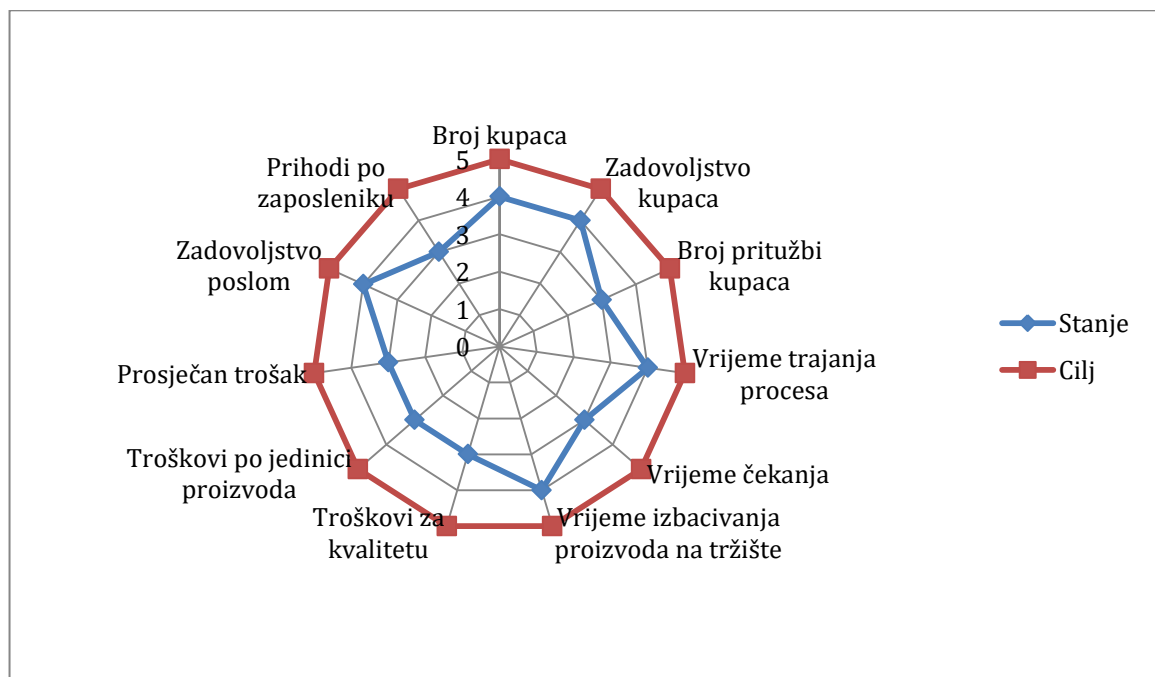
Izvor: Autor

## 8.2. Ocjenjivanje poslovnih procesa

Poslovni procesi skup su aktivnosti unutar organizacije, njima se određuje tijek obavljanja posla unutar organizacije. Poslovni procesi jasno prikazuju način na koji se obavlja posao u organizaciji, te povezuju različite organizacijske jedinice unutar organizacije. U organizaciji, kao strukturi, odvijaju se brojni procesi koji omogućuju funkcioniranje, život i opstanak organizacije. Proces se događaju unutar određene strukture. Njihovim definiranjem zaposlenici bolje razumiju svoju ulogu, odgovornost, ovisnost i prirodu posla koji obavljaju. Za mjerenje uspješnosti

procesa koriste se različite metode i analize. Analizom poslovnih procesa utvrđuje se u kojoj mjeri organizacija ostvaruje svoje ciljeve. Analizom se prikupljaju informacije o poslovnim procesima, poslovnoj praksi i prikazuju se odnosi između aktivnosti te se ukazuje na moguća područja njihovih poboljšanja. Kako je navedeno u radu mjerni pokazatelji uspješnosti procesa podijeljeni su u četiri dimenzije uspješnosti procesa: kvaliteta, vrijeme, produktivnost i troškovi. Na sveukupnu ocjenu kvalitete poslovnih procesa utječu neki od ovih faktora: fleksibilnost procesa, broj točno isporučenih proizvoda, broj grešaka (defekata), broj kupca, zadovoljstvo kupaca, broj pritužbi... Na sveukupno ocjenjivanje vremena procesa utječu: vrijeme izbacivanja proizvoda na tržište, vrijeme trajanja procesa (vrijeme protoka), vrijeme čekanja, brzina rješavanja pritužbi kupaca, prosječno vrijeme po jedinici, vrijeme operacije, brzina procesa... Na produktivnost procesa utječe efikasnost procesa, indeks sposobnosti procesa, zadovoljstvo poslom, prihod po zaposlenom, broj outputa po zaposleniku... Na troškove procesa utječu troškovi za kvalitetu procesa, trošak po jedinici proizvoda, trošak po transakciji, trošak po zaposlenom, prosječan trošak... Slika 8.2. prikazuje primjer ilustracije ocjenjivanja poslovnih procesa.

Slika 8.2: Primjer ilustracije ocjenjivanja poslovnih procesa



Izvor: Autor

Mnoštvo je faktora koji utječu na organizaciju i odvijanje poslovnih procesa. Koje će faktore organizacija odabrati ovisi o tome koji su joj faktori, u danom trenutku, važni kod analize i ocjene poslovnih procesa.

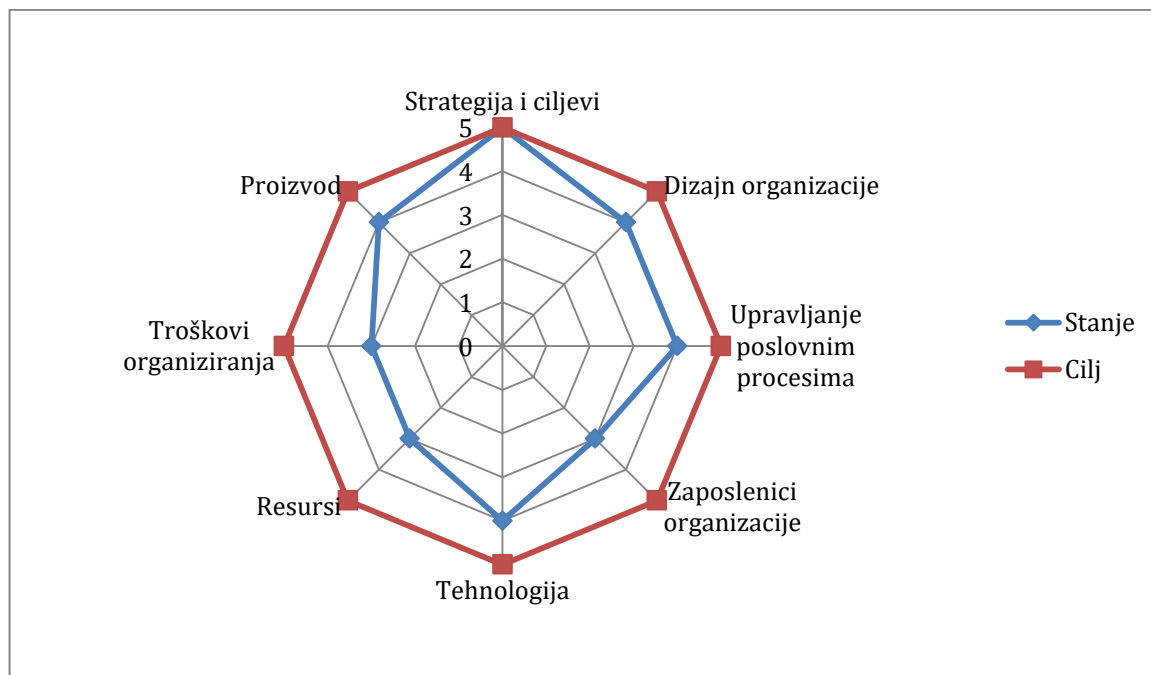
### 8.3. Ocjenjivanje strukture organizacije

Struktura organizacije temelj je i sastavni dio svake organizacije. Čvrstu strukturu moguće je naći i u najmanjim organizacijama. Struktura predstavlja sve veze i odnose između svih čimbenika proizvodnje, i veze i odnose unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje. Struktura organizacije je raspored kako se poslovi odvijaju. Struktura je sredstvo koje pomaže menadžmentu u postignuću ciljeva poduzeća. Koja će struktura organizacije biti izabrana ovisi o strategiji ali i o nekim drugim faktorima kao što su veličina organizacije, broj poslovnih jedinica, vrsti proizvoda lokaciji i drugom. Struktura organizacije uvjetovana je strategijom organizacije i prilagođava se svakoj njezinoj promjeni. Organizacijska struktura jedan je od alata o kojem ovisi uspjeh organizacije, kao i zadovoljstvo zaposlenika, njihova motivacija za rad, odnos prema poslu, spremnost na timski rad i drugo. Prioritet svake organizacije je uspostava odgovarajuće organizacijske strukture. Uloga organizacijske strukture je toliko važna za organizaciju da se često izjednačava s samom organizacijom. Organizacija je širi pojam od organizacijske strukture, a struktura organizacije je samo jedan element organizacije smješten u organizaciju. Organizacijska struktura slijedi ciljeve organizacije. Ciljevi organizacije rezultat su strategije razvoja organizacije.

Utjecaj vanjskih i unutarnjih čimbenika važan je za oblikovanje organizacijske strukture. Struktura organizacije je dinamična, organizacije se neprestano mijenjaju, mijenjaju svoju veličinu, usvajaju nove tehnologije, pod utjecajem su promjenama u svojoj okolini, odnosno pod stalnim su utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika organizacije, stvaraju i provode nove strategije, prilagođavaju se drugim organizacijama u svojoj okolini, zbog svega navedenog organizacije moraju mijenjati svoju strukturu i prilagođavati se novim okolnostima. Faktori koji utječu na ocjenu organizacijske strukture mogu biti iz njezinog unutarnjeg i vanjskog okruženja. Faktori koji utječu na strukturu organizacije, a detaljnije su analizirani prije u radu su: strategija i ciljevi organizacije, dizajn organizacije, poslovni procesi organizacije, zaposlenici organizacije (njihove kompetencije), tehnologija, korištenje nematerijalnih i materijalnih resursa, troškovi organiziranja, životni ciklus organizacije, lokacija, dobavljači, kupci, proizvod...

Odluka koje će faktore organizacija odabrati za ocjenjivanje svoje strukture ovisi o samoj organizaciji i o tome koji faktori imaju veći utjecaj na strukturu u trenutnoj situaciji. Organizacija pokušava na što bolji način odgovoriti na promjene i utjecaj faktora na strukturu, a time ocjenjuje svoju strukturnu kompetentnost. Slika 8.3. prikazuje primjer ilustracije ocjenjivanja strukture organizacije.

Slika 8.3.: Primjer ilustracije ocjenjivanja strukture organizacije



Izvor: Autor

## 9. Zaključak

Koncept kompetentnosti organizacije relativno je novi koncept. Kao takav, nedovoljno je istražen, pa se može zaključiti da je vidljiva potreba da se koncept dodatno istraži kako bi se ozbiljnije pristupilo konceptu organizacijske kompetentnosti. Ključne sposobnosti organizacije definiraju se kao sposobnost organizacije da svojim znanjima i vještinama koje posjeduje zadovolji sve svoje zainteresirane strane. Organizacijska znanja i vještine trebaju biti takve, da konkurenti i ostali koji se nalaze na tržištu, ta znanja i vještine ne mogu kopirati ni primijeniti u svojem poslovanju. Organizacijska znanja i vještine smjernice su koje pomažu organizaciji u ostvarivanju konkurentske prednosti. Žele li organizacije opstati u suvremenom ekonomskom okruženju, moraju samostalno definirati područja u kojima žele ostvariti svoje ciljeve i poslovni uspjeh, te na tim područjima bazirati svoje cjelokupno poslovanje. Konkurentska prednost organizacije omogućuje organizaciji da bude djelotvornija i uspješnija od svojih konkurenata.

Pojam kompetentnosti veže se uz ljudski kapital. Ljudski kapital, odnosno ljudi; zaposlenici organizacije jedan su od glavnih elemenata same organizacije. Kompetentnost zaposlenika predstavlja skup znanja i vještina koja utječu na obavljanje nekog posla. Promatrajući organizaciju kao sustav koji poprima karakteristike svojih podsustava, može se zaključiti da organizacija poprima karakteristike kompetentnosti. Kompetentnost zaposlenika nije dovoljna da se osigura konkurentnost organizacije, zbog toga se javlja koncept kompetentnosti organizacije koji govori da se kompetentnost organizacije sastoji od ljudskog kapitala, tehničke, tehnološke i strukturne kompetentnosti. Organizacijska kompetentnost tako se definira kao primjena znanja i vještina putem kojih organizacija odgovora na zahtjeve i izazove koje pred nju stavlja okolina, a da pritom uspješno opstane na tržištu. Strukturna kompetentnost definira se kao znanja i vještine organizacije kojima se, putem organiziranja rada i stvaranjem optimalne organizacijske strukture, organizacija prilagođava promjenama i utjecajima čimbenika, a s ciljem postizanja svojih organizacijskih ciljeva

Organizacija mora biti spremna i kompetentna kako bi se mogla prilagoditi raznim čimbenicima koji utječu na njezinu strukturu. Postoji veliki broj čimbenika, ali ni jedan od njih ne utječe jednako na organizaciju. Kod dizajniranja organizacije potrebno je prilagoditi strukturu organizacije onim čimbenicima koji imaju najveći utjecaj na strukturu organizacije u danom trenutku. Nijedno organizacijsko rješenje nije stalno, organizacija je pod stalnim utjecajem raznih čimbenika, mijenja svoj oblik, veličinu i strukturu zaposlenih. Kada je organizacija kvalitetno dizajnirana, te posjeduje potrebna znanja i vještine, sve rezultira većim stupnjem kompetentnost, što vodi do konkurentske prednosti organizacije. Jednako tako, veliki utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture imaju poslovni procesi. Uvođenjem procesnog pristupa

procesi postaju sve važniji za organizaciju. Zaključiti se može kako je potrebno kvalitetno definirati poslovne procese unutar organizacije, ali isto tako njima i upravljati. Postoji mnoštvo metoda za analizu i ocjenjivanje uspješnosti procesa. Koje će metode za mjerenje i koje će pokazatelje uspješnosti organizacija odabrati, ovisi o samoj organizaciji i situaciji u kojoj se u trenutku nalazi. Posljednje ali ne manje važno, na oblikovanje strukture organizacije, utječe i dizajn njezine najmanje organizacijske jedinice, radno mjesto. Radno mjesto, iako je najmanja organizacijska jedinica, vrlo je važno dobro i kvalitetno dizajnirati.

Kod ocjenjivanja strukturne kompetentnosti prvo je potrebno definirati područja će se ocjenjivati, nakon toga donosi se odluka o tome koji će se alati primjenjivati u ocjenjivanju, te vrsta ocjenjivanja. Ocjenjuje se organizacija radnih mjesta, poslovni procesi i kompletna organizacijska struktura. Zatim je potrebno odrediti odgovorne osobe za provedbu analize, odrediti vrijeme provedbe procesa ocjenjivanja i načine obavljanja ocjenjivanja. Važno je definirati ocjenu uspješnosti za pojedinačno područje koje se ocjenjuje. Ocjenjeno trenutno stanje definiranih pojedinačnih područja uspoređuje se sa definiranom ocjenom za svako to područje. Trenutno stanje predstavlja najvišu trenutnu dosegnutu ocjenu (nivo) prema prije definiranim i ispunjenim kriterijima. Potrebno je dokumentirati rezultate ocjenjivanja čime je lakše pratiti rezultate mogućih poboljšanja, a samom time informacije o ocjenjivanju su dostupne čime se olakšava komunikacija. Organizacija nakon toga evaluira vlastite rezultate, odnosno postignuća i definira područja poboljšanja. Vrlo je važno definirati prioriteta područja za poboljšanje trenutne ocjene pojedinog područja. Koje će ključne parametre; faktore organizacija odabrati ovisi o njoj samoj, o tome koji što su joj trenutno prioriteti u poslovanju, odnosno koji i kakvi su joj prije postavljeni ciljevi i koja područja želi poboljšati. Ovakvim zaključkom može se potvrditi hipoteza koja je postavljena na početku rada, a to je da različite organizacije različito ocjenjuju strukturnu kompetentnost.

U Koprivnici, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Sveučilište  
Sjever



Sveučilište  
Sjever

IZJAVA O AUTOSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je studentsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za izvrsnost, izvrsnost i izvrsnost radu. U radu se ne smije koristiti dijelovi tuđih radova (knjige, časopisi, stručnih časopisa, magistrskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navođenih radova. Sve dijelove tuđih radova moraju biti pravilno navršeni i citirani. Otkriće tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno namjernim prekršajem togod znanstvenog ili stručnjaka rada. Slično navođenom studentu se mora potpisati izjava o autostvu rada.

Ja, NEVA BACAN (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivo autor/ica završnog/diplomskog (odgovarajući nepotrebnosti) rada pod naslovom METODOLOGIJA ODGOVORNA STRUKTURNE (odgovarajući nazivi) te da u navedenom radu nisu na neodgovoran način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova. KONTROLIRANOST ODGOVORNOSTI

Student/ica  
(odgovarajući ime i prezime)

NEVA BACAN  
(materijalni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završni/diplomski radove Sveučilišta se čuva trajno i javni izjavljujem biti završni/diplomski radovi u nastavu Sveučilišta te kopirati u javni izjavljujem biti završni/diplomski radovi Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi izvornih uspješnih studija koji se realiziraju kroz uspješna ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, NEVA BACAN (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (odgovarajući nepotrebnosti) rada pod naslovom METODOLOGIJA ODGOVORNA STRUKTURNE (odgovarajući nazivi) čiji sam autor/ica. KONTROLIRANOST ODGOVORNOSTI

Student/ica  
(odgovarajući ime i prezime)

NEVA BACAN  
(materijalni potpis)

## 10. Literatura

### Knjige

1. Andrijanić, I., Buntak, K., Bošnjak, M. (2012). Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe, Zagreb, Libertas
2. Bojanić, B., Kondić, Ž., Buntak, K. (2018). Alati i metode uspješnog menadžera, Varaždin, Sveučilište sjever
3. Brčić, R., et.al. (2018). Koraci uspješnog organiziranja, Zagreb, Školska knjiga d.d.
4. Buble, M. (2006). Metodika projektiranja organizacije, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Cingula, M., et.al. (2016). Organizacija, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
6. Jacobs, F. R., Chase, R. B. (2018). Zagreb, Mate d.o.o.
7. Lazibat, M., Kolaković, T. (2004). Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
8. Sikavica, P. (2011). Organizacija, Zagreb, Školska knjiga d.d.
9. Sikavica, P., Bahtjarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga d.d.
10. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Zagreb, Novi informator
11. Skoko, H. (2000). Upravljanje kvalitetom, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
12. Sundać, D., Švast, N. (2009). Intelektualni kapital: temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Zagreb, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva
13. Škrtić, M., Vouk R. (2005). Osnove poduzetništva i menadžmenta, Zagreb, Katma
14. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004) Organizacija, Varaždin, TIVA-Tiskara: Fakultet organizacije i informatike

### Znanstveni i stručni radovi u zborniku i zbirci radova

1. Buntak, K., (2012). Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom, Zbornik radova 13. međunarodni simpozij o kvaliteti "Kvaliteta i društvena odgovornost", Solin, 15.-16.3. 2012., str. 399-415
2. Buntak, K., Adelsberger, Z., Adelsberger, D. (2011). Kompetentnost – ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete, Kvalitet, broj 7-8 2011., str. 33-35



3. Buntak, K., Adelsberger, Z., Trajković, A., Adelsberger, D. (2011). Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, XIII. Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta – uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja, 24.-26.11.2011.

#### **Internet izvori**

1. Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M. (2013) Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Tehnički glasnik, Vol. 7 No. 3, 2013., str. 311-315, URL: <https://hrcak.srce.hr/109579> (13.09.2019)
2. Hernaus, T. (2009). Temelji organizacijskog dizajna, serija članaka u nastajanju, Ekonomski fakultet u Zagrebu, URL: <https://hrcak.srce.hr/136973> (20.07.2019.)
3. Taatila, V. (2004). The concept of organizational competence - A foundational analysis, Disertacija, Jyvaskyla, University of Jyvaskyla, URL: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13248> (16.08.2019)

#### **Ostali izvori**

Hrvatska norma ISO 9000 (2015). Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik

Hrvatska norma ISO 9001 (2015). Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi

ISO/TS 9002 (2016). Tehnička specifikacija za primjenu norme ISO 9001:2015

## Popis slika

Slika 3.1.: Opća i specifična okolina organizacije.....	35
Slika 4.1.: Super atributi organizacije .....	44
Slika 4.2.: Pristup KSA.....	50
Slika 4.3.: Elementi kompetentnosti organizacije .....	52
Slika 4.4.: Odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti .....	55
Slika 5.1.: Galbraithov model zvijezde .....	57
Slika 5.2.: Tri tendencije životnog vijeka organizacije .....	64
Slika 5.3.: Odnos stupnja organiziranosti i troškova organiziranja.....	66
Slika 5.4.: Posljedice neusklađenog organizacijskog rješenja.....	69
Slika 5.5.: Dijagram kretanja koeficijenta efikasnosti organizacije (Keo) tokom vremena .....	71
Slika 6.1.: Model zrelosti procesne orijentacije .....	100
Slika 8.1.: Primjer ilustracije ocjenjivanja organizacije radnog mjesta .....	110
Slika 8.2.: Primjer ilustracije ocjenjivanja poslovnih procesa.....	111
Slika 8.3.: Primjer ilustracije ocjenjivanja strukture organizacije.....	113

## Popis tablica

Tablica 2.1.: Razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju .....	16
Tablica 3.1.: Obilježja klasične i organske strukture.....	30
Tablica 3.2. Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije .....	38
Tablica 4.1.: Atributi koji utječu na kompetentnost organizacije.....	43
Tablica 5.1.: Razlike strateškog i operativnog dizajna .....	61
Tablica 5.2.: Rezultati dobro i loše organizirane organizacije .....	67
Tablica 6.1.: Vrste poslovnih procesa .....	79
Tablica 6.2.: Alati i tehnike analize poslovnih procesa .....	84
Tablica 6.3.: Tri pristupa promjeni poslovnog procesa i njihova usporedba.....	91
Tablica 6.4. Mjerni pokazatelji uspješnosti procesa .....	95