Transformacija organizacije iz funkcijske u procesnu strukturu na primjeru poduzeća Knauf Insulation d.o.o.

Šinjori, Nikola

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:544651

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Odjel za održivu mobilnost i logistički menadžment

Diplomski rad br. 137/OMIL/2022

Transformacija organizacije iz funkcijske u procesnu strukturu na primjeru poduzeća Knauf Insulation d.o.o

Student

Nikola Šinjori, 2344/336

Mentor

Prof. dr.sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, rujan 2022. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Koprivnica
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR–48000 Koprivnica

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ: preddiplomski stručni studij Tehnička i gospodarska logistika

PRISTUPNIK: Nikola Šinjori | MATIČNI BROJ: 2344/336

DATUM: 14.09.2022. | KOLEGIJ: Upravljanje poslovnim procesima u logistici

NASLOV RADA: Transformacija organizacije iz funkcijske u procesnu strukturu na primjeru poduzeća Knauf Insulation d.o.o

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Transformation of the organization from a functional to a process structure on the example

MENTOR: dr.sc. Krešimir Buntak | ZVANJE: Redoviti profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. Doc.dr.sc. Ivana Martin evi , predsjednica
2. Doc.dr.sc. Predrag Brlek, član
3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor, član
4.
5.

Zadatak završnog rada

BROJ: 137/OMIL/2022

OPIS:

Procesni pristup i okretanje procesnoj orijentaciji u suvremenom opslovnom svijetu i nestabilnoj okolini, zahtjevan je, ali uz ispravno upravljanje vrlo koristan poduhvat koji omogu uje mnogobrojne prednosti uz klju nu karakteristiku, a to je upravljivost organizacije.. Svaka organizacija koja teži uspješnom poslovanju trebala bi razmotriti procesni pristup kao klju nu prekretnicu na putu do uspješnosti. Zadatak ovog rada je obraditi teoretski i prakti no transformaciju jedne od klasi nih organizacijskih struktura u procesnu na odabranoj organizaciji. U radu je potrebno obraditi:

1. Organizaciju i njene zna ajke
2. Organizacijske strukture
3. Sustave upravljanja kvalitetom i procesnu orijentaciju
4. Reinženjering procesa i prelazal na procesnu organizacijsku struktiru
5.Primjenu procesne orjentacije na konkretnom poduze u

ZADATAK URUČEN: 14.09.2022. | POTPIS MENTORA:

SVEUČILIŠTE SJEVER

Predgovor

Ovom prilikom zahvaljujem se svim profesorima i asistentima Sveučilišta Sjever, a najviše cjenjenom profesoru i mentoru izv.prof.dr.sc. Krešimiru Buntaku koji mi je, svojim vođenjem i susretljivošću, uvelike pomogao prilikom izrade ovog diplomskog rada.

Također se želim zahvaliti svim kolegama i prijateljima, kako onima na Sveučilištu Sjever tako i onima u poduzeću Knauf Insulation d.o.o.

Posebno se zahvaljujem svojoj obitelji i djevojci te prijateljima koji su mi bili velika podrška tokom petogodišnjeg studiranja.

Hvala Vam.

Sažetak

Uspješnost u poslovanju u današnjem promjenjivom svijetu i kontekstu u kojima se razne organizacije nalaze, postaje veliki izazov čak i za one organizacije koje su već postigle mnogo u poslovnom svijetu. Održivost reputacije i konkurentnosti na tržištu sve je teže postići zbog sve složenijih zahtjeva kako kupaca tako i svih ostalih zainteresiranih strana. Danas se javljaju mnogobrojna rješenja, alati i metode koje pomažu organizacijama da ostvare svoje ciljeve. Od samog rođenja organizacije pa do zrelosti, dug je i težak put na kojem se javljaju raznovrsne prepreke i problemi koje organizacija mora svladati kako bi preživjela i postala uspješna. Formiranje ispravno odabrane organizacijske strukture, uvelike može doprinijeti rastu i razvoju organizacije. U ovom radu objašnjene su prednosti koje donosi jedan od suvremenih pristupa poslovanju. Riječ je o procesno orijentiranoj organizacijskoj strukturi, koja je prikazana na primjeru poduzeća Knauf Insulation d.o.o Novi Marof.

Ključne riječi : organizacija, organizacijska struktura, procesna orijentacija, procesni pristup, kontinuirano poboljšanje

Abstract

Success in business in today's changing world and the environments in which various organizations find themselves, becomes a big challenge even for those organizations that have already achieved a lot in the business world. The sustainability of reputation and competitiveness in the market is increasingly difficult to achieve due to the increasingly complicated requirements of both customers and all other interested parties. Today, there are numerous solutions, tools and methods that help organizations achieve their goals. From the very birth of the organization to maturity, it is a long and difficult road, on which there are various obstacles and problems that the organization must overcome in order to survive and become successful. The formation of a correctly selected organizational structure can greatly contribute to the growth and development of the organization. This paper explains the advantages of one of the most modern approaches to business. It is a process-oriented organizational structure, which is shown on the example of the company Knauf Insulation d.o.o. Novi Marof.

Keywords: organization, organizational structure, process orientation, process approach, continuous improvement

Popis korištenih kratica

SMART

Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time- Bound

PDCA

Plan, Do, Check, Act

EU

Europska Unija

TQM

Total Quality Mangement

BSI

British Standards Institution

BPR

Business Proces Reengineering

PEMM

Process and Enterprise Maturity

OEMM

Original Equipement Manufacturer

KINM

Knauf Insulation Novi Marof

KPI

Key Performance Indicators

Sadržaj

1. Uvod 1
1.1. Predmet i cilj rada 1
1.2. Izvori i prikupljanje podataka 1
1.3. Sadržaj i struktura rada 1
2. Organizacija i značajke organizacije 2
2.1. Ciljevi organizacije 6
2.2. Obilježja organizacije 9
2.3. Planiranje - važan čimbenik organizacije 11
2.4. Efikasnost i efektivnost organizacije 13
2.5. Životni ciklus organizacije 14
3. Organizacijske strukture 19
3.1. Oblikovanje organizacijske strukture 19
3.2. Formalna i neformalna organizacijska struktura 20
3.3. Ključni aspekti organizacijske strukture 22
3.4. Dimenzije organizacijske strukture 22
3.5. Vrste organizacijskih struktura 25
3.5.1. Funkcijska organizacijska struktura 26
3.5.2. Procesna organizacijska struktura 32
4. Sustavi upravljanja kvalitetom i procesna orijentacija 40
4.1. Sustav upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001 43
4.1.1. Interni i vanjski audit kao dodatne vrijednosti organizacije 47
4.1.2. Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom 49
4.2. Procesna orijentacija 51
4.2.1. Koncept procesne orijentacije 51
4.2.2. Važnost i dodana vrijednost procesnog pristupa 54
4.2.3. Upravljanje poslovnim procesima 56
5. Reinženjering procesa i prelazak na procesnu organizacijsku strukturu 59
5.1. Organizacija koja uči 61
5.2. Procesna arhitektura, procesni menadžment i prelazak na procesnu organizacijsku strukturu 65
5.2.1. Definiranje ključnih poslovnih procesa 66
5.2.2. Definiranje procesne arhitekture 67
5.2.3. Procesni menadžment 69
5.2.4. Procesni tim i uloge procesnog tima 72
5.2.5. Procesna kultura 73
5.2.6. Neprestano poboljšavanje poslovnog procesa i koncept procesne zrelosti 75

6. Procesni pristup u organizaciji Knauf Insulation d.o.o 79
6.1. Općenito o poduzeću 79
6.2. Organizacijska struktura, misija i vizija poduzeća 81
6.2.1. Općenito o procesu kontinuiranog poboljšanja 85
6.2.2. Proces kontinuiranog poboljšanja u poduzeću KINM 87
6.2.3. Intervju autora magistarskog rada s zaposlenicima poduzeća KINM..... 89
7. Zaključak 96
Literatura
Popis tablica
Popis slika

1. Uvod

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovo magistarskog rada je transformacija funkcijske u procesnu organizacijsku strukturu na primjeru poduzeća Knauf Insulation d.o.o. i utjecaj procesne orijentacije, odnosno procesnog pristupa na sveukupnu organizaciju kao i njezino poslovanje. Procesni pristup i okretanje procesnoj orijentaciji u današnjem modernom svijetu i nestabilnoj okolini, zahtjevan je, ali uz ispravno upravljanje vrlo koristan pothvat koji sa sobom donosi mnogobrojne prednosti. Svaka organizacija koja teži uspješnom poslovanju trebala bi razmotriti procesni pristup kao ključnu prekretnicu na putu do uspješnosti.

1.2. Izvori i prikupljanje podataka

Tokom izrade magistarskog rada korišteni su podaci iz knjiga, članaka, web stranica i internih knjiga i priručnika poduzeća Knauf Insulation d.o.o uz asistenciju menadžmenta poduzeća. Sva korištena literatura citirana u radu nalazi se popisana na kraju magistarskog rada.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Magistarski rad sadrži osam poglavlja koja obuhvaćaju 96 stranica. U uvodnom dijelu opisan je predmet i cilj rada, kao i izvori koji su se koristili tokom izrade. Drugo poglavlje obuhvaća pojam organizacije i njezine značajke. Treće poglavlje sadrži opis organizacijskih struktura i vrste organizacijskih struktura s naglaskom na funkcijsku i procesnu organizacijsku strukturu. U četvrtom poglavlju opisani su sustavi upravljanja kvalitetom i pojam procesne orijentacije. Peto poglavlje sadrži opis reinženjeringa procesa i opisuje postupak prelaska s tradicionalne na procesnu organizacijsku strukturu. U šestom poglavlju opisano je promatrano poduzeće kao i organizacijska struktura poduzeća uz provedene intervjue s nadležnim osobama (menadžerima, tehnologom i operaterom) s ciljem istraživanja i iznošenja mišljenja ispitanika. Sedmo i posljednje poglavlje je zaključak koji ukratko obuhvaća cjelokupan rad i koji je napisan s stajališta autora prema procesno orijentiranu organizaciju i utjecaj procesnog pristupa na poslovanje promatranog poduzeća.

2. Organizacija i značajke organizacije

Pojam organizacije potječe od grčke riječi *organon* , a označava alat, instrument ili spravu. Od riječi organon s vremenom je nastala riječ organizam, koja u biologiji označava pojedinu i određenu živu prirodnu cjelinu sa svrhovito povezanim dijelovima, organima, koji obavljaju točno određene funkcije kako bi cjelokupan organizam uspješno obavljao svoje procese i zadatke. Takav skup organa u nekom organizmu, zajedno sa svojim zadacima i funkcijama čine organizaciju. Za razliku od bioloških organizma, postoji druga vrsta, a to su društveni organizmi.

Riječ organizacija ima različita značenja. Okolina na globalnoj, odnosno svjetskoj razini također se može smatrati vrstom organizacije. Upravo su zbog toga organizacije i proces organiziranja od ključne važnosti za čovjeka. Svaki čovjek je dio organizacije kao što je obitelj, poduzeće u kojem je zaposlen, pa i u užoj i široj zajednici u kojoj živi. Prema tome, slobodno se može zaključiti da je čovjek član više vrsta organizacija u kojima ima točno određene funkcije, obavlja određene aktivnosti i izvršava zadatke. (Sikavica, 2011: 3)

Organizacijom se može smatrati i okolina u kojoj se nalaze ljudi koji međusobnim ili s druge strane individualnim djelovanjem, obavljaju zadatke radi postizanja zajedničkog cilja.

Kad se spominju ciljevi i njihovo izvršenje, odnosno postizanje, organizacije se mogu podijeliti na uspješne, manje uspješne i neuspješne.

Kako se organizacije izučavaju na više razina, G. Morgan upućuje na to da se organizacija gleda iz perspektive kroz osam metafora :

- *Organizacije kao strojevi* – one su racionalne, djelotvorne i hijerarhijski ustrojene. ovakav pogleda na organizaciju je iz perspektive klasične teorije organizacije ili znanstvenog menadžmenta.
- *Organizacije kao organizmi* - to su otvoreni sustavi koji se prilagođavaju zahtjevima okoline u kojoj se nalaze. Ovo je pogled na organizaciju iz perspektive sustavne organizacije.
- *Organizacije kao mozgovi* – ove organizacije uče, dijele informacije i znanje s drugima te propisuju načine rada. Ovo je kibernetski pogled na organizaciju.
- *Organizacije kao kulture* – imaju zajedničke vrijednosti, vizije, rituale i priče. Ovo je pogled na organizaciju iz perspektive socijalne konstrukcije.
- *Organizacije kao politički sustavi* – pogled iz perspektive moći i sukoba zbog različitih interesa.

- *Organizacije kao psihički zatvori* – obuhvaćaju starješinstvo te stvaralački i destruktivni pogled na organizaciju
- *Organizacije kao tijek i transformacija* – obuhvaćaju složene, nelinearne i samo-organizirajuće sustave koje karakterizira proturječnost. Ovo je pogled na organizaciju iz perspektive teorije kaosa i složenosti.
- *Organizacije kao instrumenti dominacije* – ljudi su u ovim organizacijama otuđeni jer se moraju prilagođavati zahtjevima i interesima korporacija, pa ih se na ovaj način guši i iskorištava.

  (Sikavica, 2011 : 6-7)

Iz navedenih perspektiva slobodno se može istaknuti kako je organizacija složeni sustav u kojem su ključni faktor ljudi. Na taj način organizacija se može shvaćati kao svjesno udruživanje ljudi koji imaju različite, ali i zajedničke ciljeve za koje su svjesni kako će ih najlakše ostvariti zajedničkim radom. Kako bi se ciljevi uspješno postigli i ostvarili, organizacija koordinira ljudima kao najvažnijim resursom, te prepoznaje potencijale koji mogu uvelike doprinijeti ostvarenju zadanih ciljeva. Na taj način postojanje organizacije može se opravdati samo u slučajevima kad su ljudi u interakciji jedni s drugima, odnosno surađuju na svim razinama organizacije kako bi čim efikasnije kroz razne aktivnosti i obavljanje zadataka ostvarili pozitivan učinak na kompletnu organizaciju u kojoj se nalaze. (Sikavica; Hernaus, 2011:8)

Kako bi organizacija ostvarila željeni cilj, treba posjedovati i odgovarajuća sredstva, kao što su važni i ključni resursi koje je potrebno iskoristiti na najbolji mogući način. Međutim uz resurse, vrlo je važno da se zadaci unutar organizacije pravovremeno i uz minimalizaciju potrošnje dostupnih sredstava, provode i izvršavaju, kako bi se zadani ciljevi uspješno dostigli i obavili. Kako bi to bilo moguće, jedan od najvažnijih zadataka organizacije je osiguranje reda te skladnog i svrhovitog djelovanja elemenata unutar organizacije.

kako bi se to postiglo organizaciju se najčešće gleda kao na proces, odnosno kao slijed aktivnosti kroz koje se uz dostupne resurse stvara organizirani kolektiv koji djeluje kao jedno. Prema tome organizacija treba imati jasno definiranu hijerarhiju u kojoj su svi važni i aktivni procesi jasno definirani, a samim time i svi ciljevi organizacije svima razumljivi i dostižni.

Iz navedenog, organizacija treba biti shvaćena kao ključan element na globalnoj razini, a njezina važnost se treba posebno naglašavati i isticati. Još od vremena Platona, pisci su u društvenim znanostima isticali povećanu djelotvornost koju rad dobiva kroz organizaciju. da

nije bilo organizacije, vrlo vjerojatno, čovječanstvo se danas ne bi divilo egipatskim piramidama, Kineskom zidu, grčkim i rimskim hramovima i ostalim povijesnim objektima diljem svijeta.

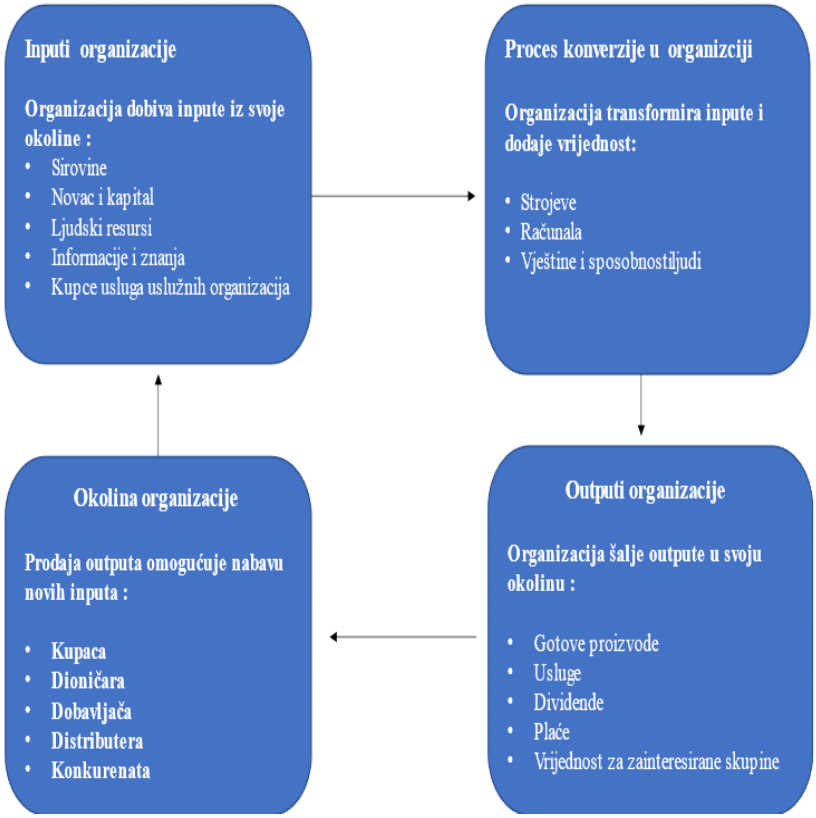
Kako u povijesti, tako i u modernom svijetu, organizacija ima vodeću ulogu, a samim time i određuje način života i načela po kojima svijet živi. Koliko je organizacija zapravo važna u modernom svijetu može se navesti kroz primjer pokušaja zamišljanja svijeta gdje čovjek putuje vlakom, brodom, zrakoplovom bez voznog reda, reda plovidbe i reda letenja, ili svijet u kojem učenici i studenti ne bi imali red predavanja po satima , danima i tjednima, ili svijet u kojem nema radnog vremena trgovina, banaka i sličnih ustanova. Naravno, takav svijet bi se našao u kaosu i vrlo brzo bi se kretao prema propasti i katastrofama. Takav svijet je teško zamisliti, međutim u svim navedenim primjerima javljaju se disfunkcije u organizacijama kao što su kašnjenja, zastoji u prometu i slično. Isto tako kvalitetno ustrojene organizacije u razvijenim zemljama svijeta svoje zastoje i kašnjenja broje u sekundama ili eventualno minutama, dok se u loše strukturiranim organizacijama takva kašnjenja broje u satima ili danima. ovo je još jedan primjer kolika je važnost kvalitetno strukturirane organizacije i koliki je njezin utjecaj na svakodnevni život.

Kako bi organizacija funkcionirala na pravi način, potrebno je stvoriti sinergiju unutar same organizacije, gdje svi njezini sudionici djeluju kao jedno s namjerom ostvarivanjem zadanih ciljeva. Sikavica; Hernaus, 2011: 18-19)

Još jedno od temeljnih načela organizacije je **podjela rada i specijalizacija** koji također ističu važnost organizacije. Ukoliko organizacija ne bi bila ustrojena prema spomenutim načelima, svijet bi bio siromašniji za tisuće i tisuće proizvoda koje ljudi svakodnevno upotrebljavaju, a neke od njih ne bi bilo moguće ni proizvesti dok bi velika količina proizvoda bila nedostižna običnom čovjeku zbog previsoke cijene. Prema tome, organizacija koja ima jasno definiranu podjelu rada i specijalizirana je za područje u kojem djeluje, omogućava dostupnost velikog asortimana proizvoda i usluga većini korisnika. Izuzetak su slabije razvijene zemlje, gdje je ta dostupnost na nižoj razini ili uopće ne postoji, ali to direktno nije krivnja organizacije, već pogrešnog djelovanja i utjecaja čelnih ljudi. (Sikavica, 2011: 20)

Iz ovoga se slobodno može zaključiti kako je organizacija zaslužna za stvaranje dodatne vrijednosti i to uz optimalno korištenje dostupnih resursa i inputa, te kroz transformaciju istih pa sve do stvaranja outputa. Način na koji organizacija stvara dodatnu vrijednost prikazano je na slici 1.

Slika 1, kako organizacija stvara dodatnu vrijednost



Izvor : uredio autor prema http://docplayer.rs/179821477-Organizacije-i-njihov-utjecaj-na-organizacijsku-kulturu-na-primjeru-tvrtke-ledo-d-d.html

Na slici je prikazana transformacija inputa s kojima organizacija raspolaže u outpute, koji su rezultat kvalitetnog djelovanja i upravljanja organizacijom, a samim time outputi se mogu protumačiti kao stvorena dodatna vrijednost organizacije koja direktno pokazuje u kolikoj mjeri je organizacija uspješna. Ovime je prikazana važnost organizacije i nužnost njenog postojanja. Ukoliko se postavlja pitanja zašto organizacija treba postojati, prema R.H. Hall i P.S. Tollbert, odgovor je vrlo jednostavan – zato što pojedinci ne mogu sami napraviti ono što može napraviti organizacija. Samo postojanje organizacija može se protumačiti na način da one imaju specifične uloge, a to su :

- Objedinjuju resurse kako bi se postigli željeni ciljevi i rezultati
- Djelotvorna proizvodnja proizvoda i usluga
- Olakšavanje inovacija

- Korištenje moderne tehnologije i informacijskih sustava
- Prilagodba promjenjivoj okolini i utjecaj na okolinu
- Stvaranje vrijednosti za vlasnike, zaposlenike i kupce/korisnike
- Pronalazak rješenja za konstantne izazove te motiviranje i koordinacija zaposlenih

Sve ove uloge organizacije pokazatelji su zašto organizacija postoji, te kolika je njezina uloga i utjecaj na suvremenog čovjeka i cijelo društvo. (Sikavica, 2011: 21)

2.1. Ciljevi organizacije

Najvažnije obilježje svake organizacije su njezini ciljevi. Ciljevi su glavni razlog postojanja organizacije, a organizaciju bez ciljeva se može zamisliti ako brod koji plovi pučinom bez ikakve navigacije. Prema tome, neovisno čime se organizacija bavi, koji su joj dostupni resursi, tehnologija, proizvodi koje proizvodi ili usluge koje nudi, svakoj organizaciji potrebni su jasno definirani ciljevi. Ukoliko je organizacija veća, na većem tržištu i okružena snažnijom konkurencijom, tada i važnost ciljeva i njihovo ostvarivanje dobiva sve veći utjecaj i težinu koji utječu na uspješnost organizacije.

Važnost ciljeva naglašena je i kroz djelovanje menadžera, koji pomoću definiranih ciljeva lakše mogu alocirati resurse koji su im dostupni kao što su ljudi, novac, oprema i sl.

Međutim, ukoliko se menadžment ne slaže s ciljevima organizacije, tada nastaju problemi u poslovanju i budućem uspjehu organizacije, a pogotovo ukoliko se ta neslaganja i nepomirljive razlike ne mogu riješiti u što kraćem mogućem roku. U ovom slučaju organizacija se suočava s teškim posljedicama loše suradnje između menadžmenta i vlasnika organizacije, a samim time i ugrožava svoj opstanak na tržištu.

Od velike je važnosti da se ciljevi organizacije definiraju na način da su oni dostižni i ostvarivi, a samim time da se i menadžmentu organizacije olakša pristup ostvarivanju zadanih ciljeva. Ciljevi moraju biti mjerljivi, izazovni i ostvarivi u određenom vremenskom roku, a ukoliko se to postigne, organizacija je napravila velik korak prema uspješnosti. Naravno, svi ciljevi, a pogotovo oni najvažniji, moraju biti dokumentirani i pohranjeni, kako bi se njima moglo pristupiti u bilo kojem trenutku. Danas je nezamislivo i nepojmljivo da organizacije svoje ciljeve nemaju dokumentirane u svoju bazu podataka, bilo u fizičkom ili digitalnom obliku. Ciljevi koji su zadani trebaju biti dostižni i ostvarivi, ali i izazovni za menadžment i ostale

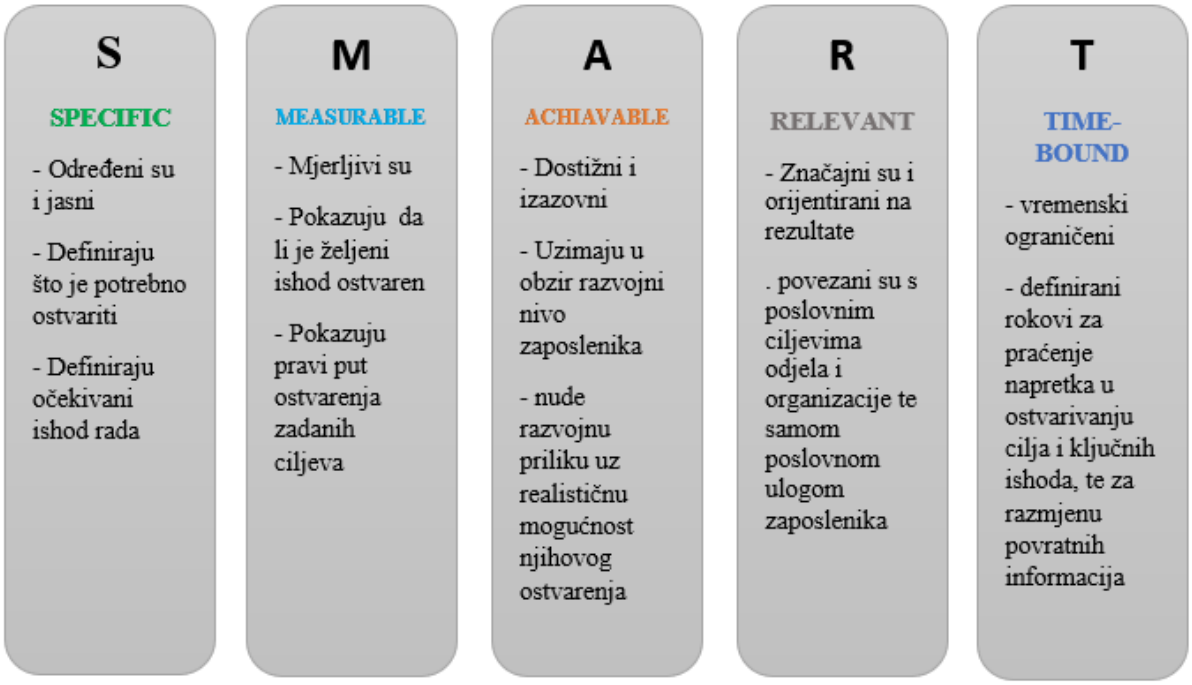
zaposlenike. Na taj način sudionici u ostvarivanju ciljeva stječu nova znanja i zapravo nadograđuju svoj spektar sposobnosti i kompetencija.

Na temelju spomenutog, slobodno se može zaključiti da ciljevi neke organizacije trebaju biti **SMART** ciljevi, što znači da moraju biti specifični (engl. **S**pecific) ; mjerljivi (engl. **M**easurable) ; ostvarivi (engl. **A**chievable) ; realni (engl. **R**ealistic) i vremenski određeni (engl. **T**ime based). (Sikavica, 2011: 21-22)

SMART ciljevi direktna su poveznica s poslovnim i privatnim uspjehom. Također, omogućavaju organizaciji visoko kotiranje na tržištu i stvaranje konkurentske prednosti. Kada se spominje riječ specifičan cilj, tu se podrazumijeva da je cilj jasno definiran i razumljiv svima koji sudjeluju u njegovom ostvarivanju. Mjerljiv cilj je sljedeća osobina smart ciljeva, a to znači da cilj koji je zadan mora biti mjerljiv na bilo koji način je moguće. Kao primjer može se navesti usporedba količine prodaje prethodne i tekuće godine. S gledišta ostvarivosti zadanih ciljeva, smart ciljevi moraju biti dostižni ljudima koji rade na njihovom ostvarenju. Kao primjer može e navesti ostvarenje porasti prodaje u nadolazećoj godini u odnosu na tekuću godinu. Sljedeća osobina smart ciljeva je njihova realnost odnosno zadani ciljevi moraju biti usklađeni s mogućnostima organizacije i količini dostupnih resursa. Posljednja osobina smart ciljeva je vremenski određeni ciljevi, odnosno vremenski okvir unutar kojeg je poželjno da se ciljevi ostvare. Vremenski rokovi za ostvarenje ciljeva moraju biti razumni, ali isto tako precizno definirani, kako se dostupni resursi ne bi prekomjerno koristili (npr. prekomjerna potrošnja financijskih sredstava) , a samim time i stvarao negativan učinak na organizaciju. (https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/definiranje-smart-ciljeva-271/ : 22.07.2022.)

Značenje i prikaz smart ciljeva nalazi se na slici broj 2.

Slika 2, SMART ciljevi



Izvor : prilagodio autor prema https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/vjestina-delegiranja-23-postavljanje-ciljeva/

Vrlo je važno ciljeve koji su zadani u nekoj organizaciji, shvaćati hijerarhijski i to zbog razloga jer su ciljevi na višoj razini menadžmenta okvir za ciljeve koji su postavljeni na nižoj razini menadžmenta i tako sve do najniže razine u organizaciji.

Ciljevi pojedinih organizacija se razlikuju, pa postoji diferencijacija između ciljeva , na primjer, proizvodnog poduzeća i sveučilišta, ili pak s druge strane javne bolnice i policijske postaje. Tako će profitne organizacije kao glavni cilj imati maksimiziranje profita, a taj je cilj jedan od glavnih ciljeva svih poslovnih organizacija, dok su glavni ciljevi neprofitnih organizacija, kao što su škole i sveučilišta, kvalitetno obavljanje usluga koje pružaju svojim korisnicima – u ovom slučaju učenicima/učenicama i studentima/studenticama. Iz navedenih primjera može se vidjeti kako postoji diferencijacija između ciljeva različitih organizacija, koji ovise o djelatnosti kojima se pojedine organizacije bave. (Sikavica, 2011: 23-24)

2.2. Obilježja organizacije

Svaka organizacija je rezultat koordiniranog napora skupine ljudi koji uvijek imaju neki zajednički definirani cilj, kojega se može ostvariti na način da se izvrši podjela rada u organizaciji, podjela uloga i stvori sinergija unutar organizacije. Ljudi su i ovdje ključan faktor bez kojeg organizacije ne bi postojale, odnosno ljudi su živi element organizacije bez kojeg nema postojanja procesa ni preobrazbe. Kao primjer može se uzeti odnos između profesora i njihovih studenata. Njihovu organizaciju čine profesori (koji predaju i prenose svoje znanje) i studenti (koji upijaju i proširuju svoje znanje) uz točno unaprijed određen raspored predavanja. Ukoliko jedan od navedenih elemenata nedostaje, (izostanak profesora ili studenata) spomenuta organizacija ne može funkcionirati. Međutim, kako bi bilo koja organizacija funkcionirala, mora sadržavati karakteristike postojanosti, pouzdanosti i odgovornosti. Postojana organizacija ima sposobnost opstanka u svim vremenima te ima uspješno odgovara na sve izazove vremena. Pouzdana organizacija povezana je sa svojim načinom rada, odnosno preko pouzdanosti osigurava zahtijevanu kvalitetu proizvoda i usluga, dok je odgovornost karakteristika organizacije koja je povezana s odnosima organizacije prema svojim korisnicima, zaposlenicima i svim ostalim interesno-utjecajnim skupinama. (Sikavica, 2011:31;33)

Svaka organizacija ima određena obilježja koja ih karakteriziraju. Neka od najvažnijih obilježja organizacije su navedena u nastavku:

- **Naziv ili tvrtka** . podrazumijeva ime pod kojim je organizacija osnovana i pod kojim posluje. Ukoliko organizacija uspješno posluje, ime s vremenom postaje i marka (brand) pomoću kojeg se stvara konkurentska prednost.
- **Ciljevi** – najvažnije obilježje svake organizacije. Svaka organizacija treba imati jasno definirane ciljeve kojima teži i koje želi ostvariti.
- **Pravila** – jedno od najvažnijih obilježja svake organizacije. Bez pravila, organizacija bi se našla u neredu i anarhiji, odnosno život i funkcioniranje u organizaciji bili bi neprihvatljivi.
- **Struktura** – vrlo važno obilježje organizacije iz koje proizlazi i definicija kako je organizacija suradnja dvoje ili više ljudi koji zajedno teže prema ostvarivanju zadanih ciljeva. U svakoj organizaciji struktura je nužno i nezaobilazno obilježje, a njezina jednostavnost/složenost ovisi o veličini organizacije.
- **Položaj/pozicija u organizaciji** – ovo obilježje obuhvaća zaposlenike u organizaciji. Ovisno o veličini organizacije, položaja odnosno pozicija u organizaciji

će biti više ili manje. U velikim organizacijama postoji više položaja, na kojima su dodijeljene točno određene uloge. S druge strane, u manjim organizacijama u pravilu postoji manje položaja gdje zaposlenici imaju i obavljaju više uloga.

- **Lanac ovlasti** – jedno od obilježja koje obuhvaća hijerarhiju organizacije. Svaka organizacija je više ili manje hijerarhijski strukturirana, pa tako i u funkcijskoj i procesnoj organizaciji.
- **Moć** – ovo obilježje nalazi se u svakoj organizaciji, a pripada onima koji donose odluke u njoj. Ovo obilježje može se slobodno povezati s lancem ovlasti. Kako se u svakoj organizaciji moraju donositi strateški više ili manje važne odluke, tako se i moć diferencira prema stupnju odlučivanja. Tako menadžeri u organizacijama, u pravilu imaju najveću moć odlučivanja, dok ostali zaposlenici odlučuju na operativnoj razini.
- **Ljudi** – jedini su i ključni živi element u svakoj organizaciji i smatraju se najvažnijom (uz ciljeve) karakteristikom organizacije. Ljudi se smatraju sastavnicom svake organizacije.
- **Granice organizacije** – bitno obilježje svake organizacije, bile one zatvorene ili otvorene (virtualne). Svaka organizacija ima svoje granice djelovanja, odnosno postavljene margine. Tako na primjer sveučilište ima svoje granice djelovanja i djelatnosti kojima se bavi, odnosno sveučilište se neće baviti proizvodnjom izolacijskih materijala kao primarnom djelatnošću, već školovanjem i obrazovanjem studenata. S druge strane, organizacija koja se bavi proizvodnjom izolacijskih materijala, neće kao primarnu djelatnost imati obrazovanje studenata.
- **Izvješća** – karakteriziraju svaku organizaciju i u njima organizacija bilježe svoje poslovne aktivnosti, odnosno prate svoje cjelokupno poslovanje. Izvješća se mogu smatrati kao nekom vrstom baze podataka koja služi za spremanje i eventualni kasniji uvid u aktivnosti tokom poslovanja organizacije.

(Sikavica, 2011: 32)

Sva navedena obilježja imaju svoju težinu, međutim ističu se tri osnovna obilježja – ljudi, ciljevi i pravila. Bez navedenih obilježja ni jedna organizacija ne može postojati, a samim time ni funkcionirati. Ljudi kao ključan element, ciljevi kao smisao postojanja organizacije i pravila bez kojih bi vladao kaos unutar organizacije, tri su obilježja koja svaka organizacija mora cijeniti i neprestano usavršavati. Samo onda organizacija može prosperirati na tržištu, a samim time i biti konkurentna u odnosu na ostale organizacije. (Sikvica,2011:33)

2.3. Planiranje - važan čimbenik organizacije

Planiranje se može definirati kao osnova svakog dugoročnog razmišljanja menadžera i temelj za uspješno poslovanje svake organizacije. Planiranje je najvažniji zadatak menadžera u oblikovanju okruženja organizacije, kako bi djelovanje pojedinaca koji rade zajednički u skupinama bilo učinkovito. Planiranje unutar organizacije određuje smjer kojim će organizacija ići, odnosno planiranje se može smatrati zahtjevnim procesom koji određuje da li će organizacija u budućnosti biti uspješna, manje uspješna ili bezuspješna. Planiranjem se svladavaju razlike između onoga gdje se organizacija nalazi i gdje će se nalaziti u budućnosti. Kroz planiranje se definiraju ciljevi, strategije i detaljni planovi za njihovo postizanje, odnosno obavlja se uspostavljanje organizacije za ostvarivanje odluka, ocjene uspješnosti i povratne veze preko koje se pokreće novi ciklus procesa planiranja.

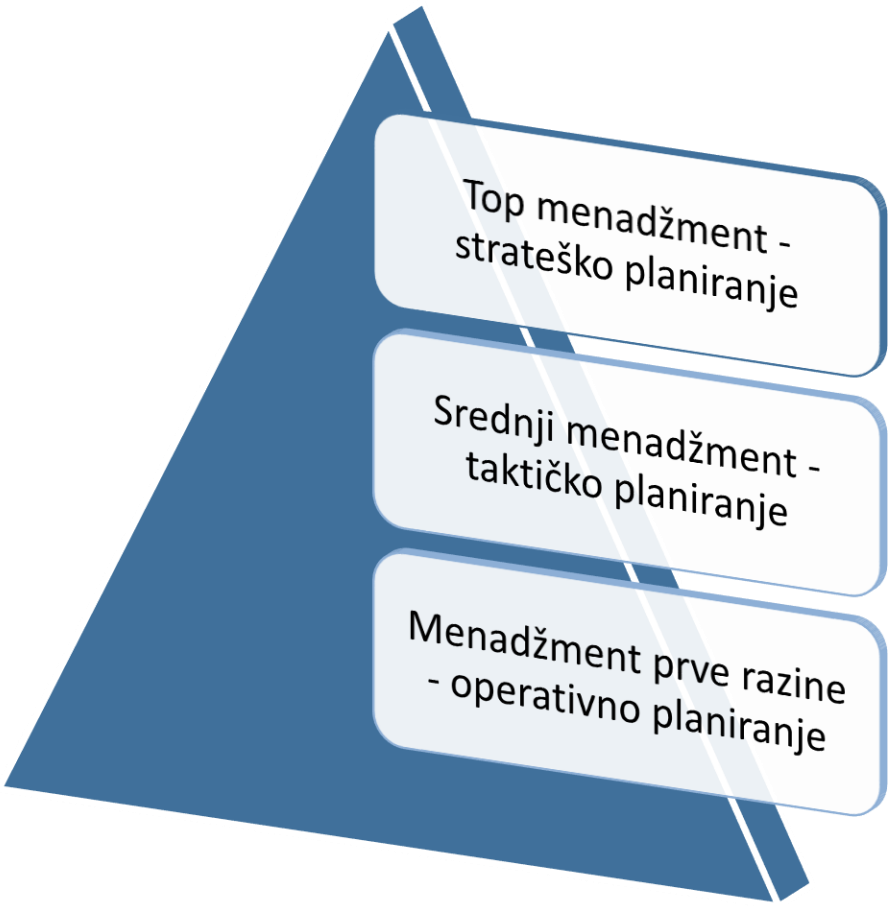
(Buntak; Martinčević; Sesar, 2017: 65)

Planiranje u organizaciji može se podijeliti na tri skupine i to :

1. Strateško planiranje – odnosi se na razdoblje od 3 do 5 godina, a podrazumijeva sve aktivnosti usmjerene prema razvoju organizacijske misije, organizacijskih ciljeva i strategije. Ova vrsta planiranja pripada domeni najviše razine planiranja odnosno top menadžmentu.
2. Taktičko planiranje – odnosi se na razdoblje od 1 do 3 godine, a podrazumijeva definiranje ciljeva i strategija usmjerenih na ostvarenje specifičnih zadataka pojedinih dijelova organizacije. Ova vrsta planiranja pripada domeni srednjeg menadžmenta.
3. Operativno planiranje – obuhvaća planiranje koje nije duže od jedne godine, a podrazumijeva utvrđivanje ciljeva i strategija za pojedinačne operativne jedinice. Ova vrsta planiranja je u domeni nižeg menadžmenta, odnosno menadžera prve razine. (Buntak; Martinčević; Sesar, 2017: 65)

Razine planiranja, odnosno razine menadžmenata prikazane su na slici broj 3.

Slika 3, Razine planiranja/menadžmenta



Izvor : prilagodio autor prema Buntak; Martinčević ; Sesar, Poslovno upravljanje

Osnovna zadaća planiranja je pomoći organizaciji u postizanju zadanih ciljeva. Program planiranja treba biti pomno strukturiran i postavljen, a od takvog planiranja organizacija može izvući mnogo koristi u svojem poslovanju. Planiranje pomaže menadžerima da se postave u nepredvidive situacije u kojima bi se mogli naći u budućnost i zapravo ih prisiljava na gledanje unaprijed, a samim time poboljšava se koordinacija odluka i ostvarivanje organizacijskih ciljeva. (Buntak; Martinčević; Sesar, 2017:66)

Na taj način menadžeri organizacije stvaraju potreban korak prednosti u odnosu na menadžere drugih organizacija čije planiranje nema prijeko potrebnu kvalitetu i strukturu za uspješno koračanje prema ostvarenju zadanih ciljeva. Planiranje je upravo zato jedan od najvažnijih

segmenata organizacije bez kojeg uspješno poslovanje ne bi bilo izvedivo. Bez planiranja gubi se svaki smisao postojanja organizacije jer baš kao i kod nedostatka ljudi, ciljeva i pravila, s nedostatkom planiranja u organizaciji bi zavladao kaos i anarhija.

2.4. Efikasnost i efektivnost organizacije

Svaka organizacija ima primarni cilj, a to je uspješnost u poslovanju. Dva pojma koja su usko vezana uz uspješnost organizacije su efikasnost (engl. Efficiency) i efektivnost (engl. Effectiveness) . kako se u pravilu javljaju nejasnoće u značenju ovih pojmova, najjednostavnije objašnjenje je da se efikasnost može shvatiti kao učinkovitost, a efektivnost kao djelotvornost. Oba pojma upozoravaju u kojoj je mjeri pojedina organizacija uspješna.

Efikasnost je vezna uz odnos inputa i outputa, odnosno inputi uključuju ljude, novac i opremu, pa se tako efikasnost smatra učinkovitom upotrebom navedenih resursa. Drugim riječima efikasnost je količina upotrijebljenih resursa za dobivanje ciljane jedinice proizvoda, odnosno omjer inputa i outputa. Tako se za organizaciju, koja je utrošila manje resursa, smatra da je efikasnija od konkurencije. Sikavica, 2011:49-50)

Kao primjer se može navesti proizvodnja računalnih komponenti, točnije grafičkih kartica. Organizacija koja utroši 10 sati na proizvodnju određenog broja grafičkih kartica, efikasnija je od one koja je isti broj proizvela za 15 sati.

Isto tako organizacija koja potroši manje resursa za proizvodnju jedinice proizvoda također je efikasnija od konkurencije koja je potrošila više resursa za istu količinu jedinice proizvoda.

Efektivnost je širi koncept koji upozorava na stupanj odnosno razinu ostvarivanja ciljeva, odnosno pojam efektivnosti je usko vezan uz ostvarenje ciljeva. Razinu efektivnosti, pogotovo u današnjem svijetu, vrlo je teško izmjeriti kod pojedinih organizacija zbog njihove veličine, različitosti i fragmentacije. Današnje organizacije u pravilu se oslanjaju na ostvarivanje višestrukih ciljeva, pa je i zbog toga otežana mjerljivost njihove efektivnosti. Najčešće mjerilo koje se danas uzima u obzir je zadovoljstvo klijenata odnosno kupaca i potrošača, ali i zadovoljstvo zaposlenih unutar organizacije. Također, jedno od značajnih mjerila efektivnosti je sposobnost prilagođavanja na promjene okoline i tržišta u kojima se organizacija nalazi. Kako bi se to postiglo smatra se da su najvažnija obilježja efektivnosti svrhovitost i orijentacija organizacije prema dugoročnim ciljevima, definiranje organizacije rada, alokacija resursa i

donošenje ispravnih odluka u skladu s poslovanjem. Efektivnost organizacije također ovisi i o efektivnosti pojedinaca i skupina unutar organizacije. Efektivnost skupine ne može se smatrati zbrojem efektivnosti pojedinaca, zbog stvaranja zajedništva u skupinama, koja kod pojedinaca ne postoji. Tako se, u pravilu, zbroj efektivnosti skupina smatra većim od zbroja efektivnost pojedinaca. Isto tako efektivnost organizacije je veći zbroj od efektivnosti skupine unutar organizacije.

(Sikavica, 2011: 49-51)

Iz navedenog može se zaključiti kako postoje tri glavna čimbenika efektivnosti :

- Efektivnost pojedinaca
- Efektivnost skupine unutar organizacije
- Efektivnost organizacije

Svi navedeni čimbenici utječu i daju svoj doprinos efektivnosti cijele organizacije, a iz prikazanog može se zaključiti kako je efektivnost puno širi pojam od efikasnosti.

2.5. Životni ciklus organizacije

Svaka organizacija ima svoj rast i razvoj koji ne teku linearno i baš kao i ljudi u svom rastu i razvoju prolaze kroz različite faze. Životni ciklus organizacije može se protumačiti kao način razmišljanja o rastu i promjenama organizacije. Svaka organizacija se rađa, živi i eventualno umire. Međutim organizacija ne umire odnosno ne prestaje postojati ukoliko je dobro vođena i upravljana na pravi način. Najveći postotak ugašenih organizacija je upravo u najranijoj fazi njihovog postojanja i to zbog nedostatka znanja i iskustva rukovodećih, ali i neprilagođenost naglim promjenama okoline i izazovima konkurencije. Sposobnost organizacije da odgovori na izazove u pojedinim fazama životnog ciklusa, rezultira rastom i razvojem organizacije. U suprotnom, organizacija umire odnosno ne može opstati u okolini u kojoj se nalazi.

Prema različitim autorima, navedene su različite faze životnog ciklusa organizacije. Tako su, prema J.R. Kimberly i R.H. Miles, četiri faze životnog ciklusa organizacije sljedeće:

- **Faza rađanja organizacije** – osnivanje organizacije
- **Faza mladosti organizacije** – ubrzan rast organizacije
- **Faza srednje dobi organizacije –** sve veća složenost organizacije

- **Faza zrelosti organizacije –** stabilizacija veličine organizacije

S druge strane prema B.J. Hodge, W.P. Anthony i L.M. Gales četiri faze životnog ciklusa organizacije su :

- **Rađanje organizacije** – još se naziva i poduzetnička faza
- **Faza strukturiranja organizacije** – faza kolektivnog duha
- **Faza formalizacije** – karakterizira je formalna organizacija
- **Faza elaboracije organizacije** – faza preokreta velike i složene organizacije

Najprihvatljivija klasifikacija faza u životnom ciklusu organizacije je ona R.L. Dafta, a to su :

- **Poduzetnička faza** – faza izgradnje organizacije
- **Faza kolektivnog duha** – faza rasta organizacije
- **Faza formalizacije** – faza diferencijacije organizacije
- **Faza elaboracije** – faza usavršavanja organizacije

U **poduzetničkoj fazi**, odnosno u fazi izgradnje/osnivanja organizacije, veliku ulogu ima kreativnost osnivača koji direktno utječe na opstanak i rast organizacije. U ovoj fazi nužno je potrebna potpuna predanost razvoju organizacije od strane osnivača. Međutim, kako organizacija u ovoj fazi može imati neočekivan rast i razvoj, osnivač može biti svojevrsna prepreka organizaciji, pogotovo u slučaju ako sve želi sam obavljati. U tom slučaju potrebno je povećanje broja zaposlenih. No kako organizacija raste, a samim time i broj zaposlenih, tako se i počinju javljati i veći problemi. Kako osnivači u većini slučajeva ne mogu sami voditi i upravljati rastućom organizacijom, potrebno je angažirati kompetentne menadžere koji će uspješno obavljati taj posao. Ukoliko se u razvoj uključe neadekvatni menadžeri, organizacija vrlo lako može skrenuti u krizu vođenja, a samim time i na rub propasti i odumiranja. Uspješnim izbjegavanjem navedene krize, organizacija je spremna z ulazak u drugu fazu svog životnog ciklusa.

U fazi **kolektivnog duha**, odnosno u fazi rasta, organizacija je već mnogo veća i po broju zaposlenih, ali i po broju proizvoda i usluga koje nudi na tržištu. U ovoj fazi započinje redefiniranje ciljeva i jasne naredbe tko treba obavljati koju vrstu posla i zadataka. Ova faza objedinjuje zaposlene i organizaciju te se javlja kolektivni duh unutar same organizacije. Međutim, ukoliko menadžeri nisu sposobni na pravi način upravljati organizacijom u ovoj fazi, također je moguća laka pojava krize u razvoju.

Stoga je nužno da organizacija u ovoj fazi pronalazi mehanizme koordinacije i kontrole odjela. Ukoliko se to postigne, organizacija je spremna za ulazak u treću fazu svog životnog ciklusa.

Faza formalizacije donosi sa sobom uvođenje pravila, procedure i kontrolnih sustava, odnosno, uspostavljanje unutarnjeg ustrojstva organizacije. U ovoj fazi organizacija se sve više birokratizira, odnosno sve je jasnija vladavina uprave i menadžmenta. Vrhovni menadžment se sve više usredotočuje na strateška pitanja i planiranje, dok taktičke i operativne zadatke obavlja menadžment srednje razine. Mogućnost pojave rize u ovoj fazi vezana je uz gušenje inicijative menadžera srednje razine. Zato je potrebna direktna suradnja svih razina menadžmenta kako bi se ova vrsta krize izbjegla, a samim time i organizacija pripremila za nadolazeću završnu fazu životnog ciklusa. (Sikavica, 2011:260-261)

Faza elaboracije odnosno faza usavršavanja donosi novi oblik suradnje i timskog rada među zaposlenima. U ovoj fazi birokracija doseže svoje granice i menadžeri uče kako raditi u takvim uvjetima. Ova faza također ističe važnost i ugled organizacije u okolini u kojoj se ona nalazi. Organizacija u ovoj fazi dostiže svoj vrhunac, a kriza koja se javlja je mogućnost odumiranja organizacije. Kako bi se to spriječilo, organizaciju je potrebno revitalizirati tj. restrukturirati. Potreba za restrukturiranje organizacije, ovisi o veličini i djelatnosti kojom se organizacija bavi, javlja se svakih 15-20 godina. U današnjem svijetu, gdje je tehnologija na vrlo visokoj razini, taj period se neprestano smanjuje, što pred menadžere organizacije postavlja ogromne i različite izazove. U ovoj fazi provodi se proces inoviranja, odnosno implementacija novih i korisnih ideja koje organizaciju oživljavaju i zadržavaju u mogućnosti stvaranja prednosti nad konkurencijom. Ukoliko menadžment reagira na pravi način i u pravo vrijeme, daljnji rast i razvoj organizacije je neupitan. S druge strane, ukoliko se restrukturiranje ne izvrši na vrijeme, većina takvih organizacija polako odumire i na kraju propada. (Sikavica, 2011:261)

Kako bi se obilježja organizacije lakše pratila kroz pojedine faze, potrebno je analizirati svaku fazu zasebno kada dođe vrijeme za to. Analiza olakšava menadžerima organizacije lakše donošenje odluka i vođenje organizacije prema uspješnosti. Tako je potrebno analizirati tržište, konkurenciju, kupce i njihove afinitete, ali i unutarnji rast i razvoj organizacije. Svaka organizacija se razlikuje po pojedinim fazama i po proizvodima i uslugama koje nude svojim korisnicima. Također razlikuju se i po inovacijama i ciljevima kojima teže. Prema tome potrebno je detaljno analizirati svaku fazu organizacije kako bi se

uspješno prebrodile eventualno nastale krize, ali i zadovoljili svi zahtjevi kupaca i tržišta. Svaka organizacija ima mnogo obilježja po kojima se razlikuje od drugih, ali neke od najvažnijih obilježja navedena su u nastavku rada. (Sikavica , 2011: 262)

Obilježja organizacije u pojedinim fazama životnog ciklusa prikazana su u tablici 1.

Tablica 1, obilježja organizacije u pojedinim fazama životnog ciklusa

Faza razvoja organizacije / Organizacija	**Poduzetnička faza**	**Faza kolektivnog duha**	**Faza formalizacije**	**Faza elaboracije**
Obilježja	Nebirokratska	Pred birokratska	Birokratska	Vrlo birokratska
Struktura	Neformalna - jedan čovjek je glavni	Većinom formalna	Formalna – procedure, podjela rada	Timski rad i suradnja
Proizvodi i usluge	Jedan proizvod i usluga	Glavni proizvod i usluga s varijantama	Asortiman proizvoda i usluga	Prošireni asortiman proizvoda i usluga
Inovacije	Vlasnik	Zaposlenici i menadžeri	Posebne inovativne grupe	Istraživanje i rzvoj
Ciljevi	Preživjeti	Rast i razvoj	Unutarnja stabilnost i tržišna ekspanzija	Reputacija kompletne organizacije
Menadžment	Individualistički, poduzetnički	Karizmatski, davanje uputa	Vođenje uz prisutnost kontrole	Timski pristup

Izvor : izradio autor po uzoru na : Sikavica, 2011: 262

Iz tablice se može vidjeti kako svaka organizacija, u svakoj fazi svog životnog ciklusa, ima različita obilježja koja se mijenjaju tokom prelazaka iz jedne faze u drugu. Razlike u fazama prema tablici 1 se mogu pratiti horizontalno, na temelju pojedinih obilježja organizacije, ali i vertikalno, odnosno po pojedinim fazama životnog ciklusa.

3. Organizacijske strukture

Riječ struktura (lat. *Structura,* od *struere* – slagati, sklapati, zidati) ima više različitih značenja kao što su građa, sastav, sklop, način gradnje, tvorevina, organizam. Iz ovih riječi može se naglasiti važnost strukture općenito, ali i kao i dio organizacije. Struktura je prema M. Babiću, sastavni dio svakog organizma i svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije. Za usporedbu, slobodno se može zaključiti kako je struktura za organizaciju jednako važna kao što je i anatomija važna za ljudski ili neki drugi organizam. Stoga se struktura često naziva i **anatomijom organizacije odnosno anatomijom poduzeća.**

Također, strukturu možemo smatrati građom odnosno sastavom organizacije. Prava organizacijska struktura je temelj svake organizacije, a samim time bez čvrstog temelja, čak i najbolji učinci u svim drugim područjima organizacije ostat će neefikasan. Upravo se zbog toga prilikom stvaranja organizacije, kao prioritetan zadatak postavlja izbor i definicija adekvatne strukture.
(Sikavica; Hernaus, 2011: 11)

3.1. Oblikovanje organizacijske strukture

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije, odnosno odabir odgovarajuće vrste organizacijske strukture, spada u jednu od najvažnijih odluka prilikom formiranja organizacije. Ukoliko je dizajn organizacijske strukture neadekvatan u odnosu na okolinu u kojoj se organizacija nalazi i djelatnostima kojima se bavi, gotovo je sigurno kako organizacija neće doživjeti uspjeh u poslovanju. Međutim, kako svaka uspješna organizacija nailazi na prepreke, krize i promjene, nije moguće pridržavati se samo jednog načina oblikovanja organizacijske strukture, već je potrebno biti spreman na prilagodbu i restrukturiranje kada za to dođe vrijeme. Metode oblikovanja organizacijske strukture sve je teže klasificirati i odrediti kako je organizacija veća, uspješnija i kada se nalazi na velikom tržištu. Prilikom oblikovanja organizacijske strukture mogući su različiti pristupi i to ne samo zato jer se organizacije razlikuju jedne od drugih već zbog toga jer pojedini čimbenici organizacije različito djeluju na pojedine organizacije, a samim time i utječu na težnju prema boljoj kvaliteti. Ovisno o tome, vodstvo organizacije odabrat će neki od mogućih pristupa oblikovanja organizacije ili kombinaciju dvaju ili više pristupa.

Prema mišljenju D.A Nadlera i M.L. Tushmana postoje dva temeljna pristupa oblikovanju organizacije:

- **Odozgo prema dolje** – menadžment organizacije najprije odabire globalne organizacijske jedinice, a tek onda oblikuje specifične zadatke.
- **Odozdo prema gore** – oblikovanje koje se odnosi na temeljne radne procese i radna mjesta, kao najnižih organizacijskih jedinica u organizacijskoj strukturi organizacije.

Osim navedenih, postoji još nekoliko pristupa oblikovanja organizacijskih struktura a to su :

- Bipolarna strategija – kombiniran pristup dvaju spomenutih oblikovanja.
- Strategija klina – podrazumijeva da se promjene u organizacijskoj strukturi mogu provoditi na bilo kojoj razini menadžmenta.
- Strategija većeg broja nukleusa – podrazumijeva da se organizacijske promjene provode istodobno i na različitim razinama te u različitim dijelovima organizacije. (Sikavica, 2011: 343-344)

Prema navedenim vrstama oblikovanja, novonastale organizacije ili s druge strane prilikom velike reorganizacije postojećih organizacija, najčešće se primjenjuje pristup oblikovanja odozgo prema dolje. Kod velikih reorganizacija mogući su i drugi pristupi oblikovanja kao što je pristup bipolarne strategije. U ovom slučaju projektni tim obavlja svoje zadatke odozgo prema dolje, ali s druge strane očekuje se i angažiranost timova na nižim razinama uz pripremanje podloge, kako bi se olakšao i ubrzao proces djelovanja projektnog tima. Ukoliko je riječ o manjim promjenama, tada se može primijeniti oblikovanje strategijom klina.

3.2. Formalna i neformalna organizacijska struktura

Prilikom procesa izgradnje organizacije uspostavlja se **formalna organizacijska struktura** i javlja se kao rezultat organizacijske izgradnje te se smatra kralježnicom svake organizacije. Formalnu organizacijsku strukturu imaju sve organizacije, bilo velike ili male, a njome se uspostavljaju sva relevantna pitanja vezana uz funkcioniranje organizacije. Prema tome, formalnom organizacijskom strukturom određuju se, opisuju i međusobno povezuju poslovi koji je potrebno obaviti u organizaciji. Formalnom organizacijskom strukturom povezani su resursi organizacije, uže i šire skupine kao što su radna mjesta, kadrovi i proizvodni pogoni i najviše razine u organizaciji kao što je top menadžment i uprava. Također, formalnom

organizacijskom strukturom određuju se i pravila i norme ponašanja u organizaciji kojih se svi zaposleni trebaju pridržavati .

Za razliku od formalne organizacijske strukture, u organizacijama postoji i stvarna (realna ili objektivna) organizacijska struktura koja spontano nastaje u procesu funkcioniranja formalne strukture i ona je podložna formalnoj organizacijskoj strukturi na način da paralelno prati događanja unutar organizacije. Međutim, s vremenom u funkcioniranju organizacije postepeno se javljaju razlike i raskoraci između dvije spomenute strukture. Kako se izgradnja organizacije smatra procesom, nije poželjno čekati da se te dvije strukture međusobno previše razlikuju jedna od druge, već je postupno potrebno formalnu strukturu prilagođavati stvarnoj organizacijskoj strukturi. Ukoliko je vrijeme prilagodbe kraće i pravovremeno, organizacija može nastaviti funkcionirati bez većih problema. U suprotnome, kada su razlike između dvije spomenute organizacijske strukture prevelike, u većini slučajeva potrebno je pristupiti reorganizaciji. Jedan od glavnih uzroka nastajanja raskoraka između formalne i stvarne organizacijske strukture su promjene koje se dešavaju kod svakih od elemenata organizacijske strukture. Bitno je razlike prepoznati na vrijeme kako bi se krenulo s prilagodbom formalne prema stvarnoj organizacijskoj strukturi.

S druge strane **neformalna organizacijska struktura** obično je povezana s djelovanje neformalnih skupina u organizaciji, pa se i samim time ona smatra kao nešto negativno. Međutim to ne mora biti točno. Jedan od pozitivnih primera je da neformalna organizacijska struktura može biti okrenuta ostvarenju ciljeva organizacije. Negativan utjecaj neformalne organizacijske strukture javlja se u slučajevima kad se ona bazira na interesima neformalnih skupina u organizaciji koji su u koliziji s ciljevima organizacije.

Iz navedenog može se zaključiti kako neformalna organizacijska struktura može imati i prednosti i nedostatke. Kakav će utjecaj imati neformalna organizacijska struktura na poslovanje organizacije i ostvarenje ciljeva, ovisi o tome kakav pogled i djelovanje imaju neformalne skupine i njihovih vođa na organizaciju. neformalna organizacijska struktura može biti vrlo utjecajna , pa čak i u tolikoj mjeri da dominira formalnom organizacijskom strukturom. Glavna razlika između formalne i neformalne organizacijske strukture je u tome da je formalna promišljena i svjesna kreacija, a neformalna organizacijska struktura je spontana. (Sikavica, 2011: 348-350)

3.3. Ključni aspekti organizacijske strukture

Svaka organizacija mora obratiti pažnju na dva ključna aspekta prilikom formiranja organizacijske strukture – **diferencijaciju i integraciju.** Diferencijom se vrši podjela glavnog zadatka organizacije na manje zadatke i njihove pod zadatke., a integracijom se vrši implementacija dodijeljenih zadataka u organizaciju. Baš kao što je i svaka organizacija jedinstvena i neponovljiva, tako i diferencijacija i integracija zadataka moraju biti jedinstvene. To bi značilo kako se ne mogu naći dvije organizacije s istom organizacijskom strukturom, odnosnom istom razinom diferencijacije i integracije. Diferencijacija i integracija smatraju se suprotnim procesima unutar organizacije, pa se tako i nailazi na pitanje da li je diferencijacija uopće potrebna s obzirom da se organizacijska struktura gradi na temelju integracije zadataka, odnosno zašto nešto razlagati na manje dijelove, ako se kasnije to sve opet sastavlja zajedno.

(Sikavica, 2011: 352)

Odgovor je vrlo jednostavan, a kao primjer mogu se uzeti dva odjela u proizvodnom poduzeću – odjel nabave i odjel proizvodnje. Odjel proizvodnje koristi dostupne resurse, odnosno inpute, kako bi stvorio outpute, odnosno gotove proizvode. Ovdje se glavnim zadatkom navedenog odjela može smatrati proizvodnja gotovih proizvoda. S druge strane, odjel nabave ima zadatak pribaviti sve potrebne materijale, alate i dijelove kako bi se proizvodnja nesmetano odvijala. Dakle, glavni zadatak odjela nabave je opskrbljivanje proizvodnje s potrebnim resursima. Iz navedenog primjera vidimo diferencijaciju zadataka dvaju odjela, ali i zajedničku integraciju zadatka više razine, a to je pravovremeno stvaranje proizvoda koji će kasnije biti distribuiran korisniku odnosno kupcu. Upravo iz ovog primjera može se vidjeti neizostavna veza između diferencijacije i integracije zadataka unutar organizacijske strukture te važnost njihove suradnje za dobrobit organizacije.

3.4. Dimenzije organizacijske strukture

Organizacijsku strukturu svakog poduzeća, svake organizacije, određuju tri dimenzije organizacije, a to su **složenost, formalizacija i centralizacija.**

Ove dimenzije direktno utječu na to da li je organizacija vrlo složena ili pak manje složena, u većoj ili manjoj mjeri formalizirana i s višim ili nižim stupnjem centralizacije odnosno decentralizacije. U kojoj mjeri će organizacija biti složena, formalizirana i centralizirana ovisi

o nizu čimbenika organizacije, a ujedno se na taj način predstavljaju i karakteristike organizacijske strukture. Navedene dimenzije utječu na način funkcioniranja organizacije, ali i sposobnost organizacije na prilagodbu čimbenicima. Prema tome, ovisno o čimbenicima, organizacije će biti više ili manje složena, formalizirana i centralizirana. (Sikavica, Hernaus, 2011: 55)

Čimbenici organizacije koji utječu na ključne dimenzije organizacije navedeni su nastavku :

- **Strategija organizacije –** odabir strategije organizacije direktno utječe na koncept radnih mjesta u organizaciji. Npr. Ukoliko se organizacija fokusira na donošenje i provedbu strategije povećanja obujma proizvodnje, tada se posvećuje više pažnje za dublje i detaljnije organiziranje radnih mjesta vezanih uz proizvodnju, ali i nabavu potrebnih materijala i sirovina. Na taj način organizacija postaje složena i s visokim stupnjem formalizacije i centralizacije u sektoru proizvodnje i nabave.
- **Veličina organizacije –** dimenzije organizacijske strukture se mijenjaju ovisno o veličini organizacije. Tako će, u pravilu, velike organizacije imati visok stupanj formalizacije i centralizacije, ali isto tako će biti vrlo složene. S druge strane, malim organizacijama primjerenija je jednostavnija organizacijska struktura s manjom mjerom formalizacije i centralizacije. Velike organizacije često imaju i određen stupanj decentralizacije.
- **Implementirana tehnologija proizvodnje –** ovaj čimbenik također direktno utječe na već navedene dimenzije organizacije. Ukoliko se organizacija koristi tehnologijom pojedinačne proizvodnje tada su dimenzije organizacijske strukture jednostavnije. U slučaju masovne proizvodnje i veće složenosti procesa, dimenzije organizacijske strukture će biti puno složenije.
- **Okolina organizacije –** u današnjem svijetu čimbenik kao što je okolina organizacije, sve više ima utjecaja na samu organizaciju i njeno poslovanje i uspješnost. Prema tome, okolina ima direktan utjecaj na dimenzije organizacije. Ukoliko organizacija posluje u stabilnoj okolini s malo konkurenata, tada će organizacijska struktura biti složenija, zbog manje potrebe za čestim prilagodbama okolini. S druge strane, ako je okolina složena uz prisutnost velikog broja konkurenata, organizacijska struktura će biti jednostavna upravo zbog toga da se lakše prilagodi čestim promjenama okoline, ulasku novih konkurenata i zahtjevima svojih korisnika.

Iz navedenih čimbenika koji utječu na dimenzije organizacijske strukture, može se zaključiti kako su dimenzije zapravo posljedica utjecaja tih istih čimbenika koji direktno utječu na izbor odgovarajuće organizacijske strukture. Tako će birokratske organizacijske strukture biti znatno složenije od organskih struktura, a imati će i veći stupanj formalizacije i centralizacije. (Sikavica, 2011: 361-362)

Kada se spominje **složenost organizacije**, tu se podrazumijeva razina horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji. Diferencijacija se ovdje može shvatiti i kao složenost organizacijske strukture.

Horizontalna diferencijacija podrazumijeva podjelu zadataka u organizaciji na različite pod zadatke na istoj organizacijskoj razini, odnosno podjela zadataka po širini organizacije. Ukoliko je postavljen veći broj organizacijskih jedinica na istoj razini, tada je horizontalna diferencijacija šira odnosno veća, a samim time i organizacija je složenija. U suprotnome, manja odnosno uža diferencija podrazumijeva i jednostavniju organizaciju.

Vertikalna diferencijacija podrazumijeva podjelu zadataka po razinama menadžmenta odozgo prema dolje odnosno po dubini. Organizacija je složenija ukoliko ima više razina menadžmenta, a samim time i njena struktura je složenija.

Formalizacija organizacije podrazumijeva stupanj, odnosno količinu propisa, razine standarda, količinu procesa, inputa i outputa , pravila i procedura kojima je određeno funkcioniranje same organizacije, ali i ponašanje njezinih članova. Ova dimenzija organizacijske strukture je usko povezana s dimenzijom složenosti, pa su složene organizacije u velikoj mjeri formalizirane. Organizacije koje se nalaze u stabilnim i predvidim okolinama i u kojima prevladava masovna proizvodnja, formaliziranije su od organizacija koje se nalaze u nestabilnoj okolini i obilježava ih tehnologija pojedinačne proizvodnje. Također, ukoliko je organizacija ima veći stupanj formaliziranosti, manje je otporna na česte promjene u okolini, odnosno nije fleksibilna. Manja razina formalizacije za organizaciju znači veću fleksibilnost i lakšu prilagodbu promjenama okoline. (Sikavica, 2011 : 362-364)

Centralizacija organizacije vrlo je bitna dimenzija organizacijske strukture. Ova dimenzija definira razine odlučivanja u organizaciji. Stupanj centralizacije, odnosno decentralizacije danas je vrlo teško mjeriti, zbog toga jer organizacije više nisu u potpunosti centralizirane ili decentralizirane. Prema tome, može se zaključiti kako su sve organizacije u većoj ili manjoj

mjeri decentralizirane. Kod centralizirane organizacije, sva odlučivanja su na razini uprave ili vrhovnog menadžmenta, dok se kod decentraliziranih organizacija, odlučivanja spuštaju i na niže razine menadžmenta.

Centralizacija ima svojih prednosti i nedostataka :

- Prednosti – korištenje vještina i znanja specijaliziranih menadžera i eksperata. Organizacijom se upravlja iz jednog centra. Najefikasnija alokacija resursa.
- Nedostaci – česte pogreške podređenih zbog nedostatka bitnih informacija. Loša iskoristivost resursa i česti gubici zbog nedostatka komunikacije između više i niže razine menadžmenta.

S druge strane i decentralizacija ima svoje prednosti i nedostatke :

- Prednosti – raspodjela velikih organizacija na manje dijelove, a samim time i lakše upravljanje cjelokupnom organizacijom. Decentralizirana organizacija daje ovlast donošenja odluka upravo onoj razini koja je najbolje upoznata s trenutnom situacijom. Stimulacija inicijative i inovativnosti unutar organizacije, te pružanje pomoći mladim menadžerima prilikom njihove obuke i kod donošenja važnih odluka.
- Nedostaci - gušenje i nepridržavanje propisa i procedura koje su prepisane organizacijom, a samim time i mogućnost porasta količine pogrešaka na različitim razinama menadžmenta.

Iz navedenog može se vidjeti kako je decentralizacija u pravilu povoljniji odabir od centralizacije. Unatoč navedenim nedostacima, prednosti decentralizacije ih uvelike nadmašuju. Decentralizirana organizacija je fleksibilnija i spremnija na promjene okoline, a samim time i posjeduje veći stupanj prilagodbe okolini u kojoj se nalazi.

(Sikavica, 2011 : 364-366)

3.5. Vrste organizacijskih struktura

Svaka organizacija i pitanje njenog opstanka na tržištu svodi se na izbor odgovarajuće organizacijske strukture. Svaka organizacijska struktura je zapravo rezultat procesa dizajniranja organizacije odnosno organizacijskog dizajna. Organizacijski dizajn ili dizajn organizacije može se definirati kao stalan proces uspostave odgovarajuće organizacijske strukture koja odgovara baš toj organizaciji u nekoj konkretnoj situaciji. Ovisno o okolini i situacijama u

kojima se neka organizacija nalazi, procesom dizajniranja organizacije odabire se adekvatna organizacijska struktura.

Izbor dizajna organizacije u većini je slučajeva zadatak najvišeg menadžmenta organizacije, koji ovisno o situaciji odabire najprimjereniju strukturu koja će se temeljiti na strategiji i ciljevima organizacije.

U povijesti su prema L. Grothu postojale dvije osnovne organizacijske strukture, a to su **jednostavne strukture** i **adhokracije.** Međutim, danas se poznate organizacijske strukture grupiraju u dvoje osnovne skupine. Jedne su **tradicionalne, klasične, mehanicističke** odnosno **birokratske**, dok su druge **organske** odnosno **adaptivne** ili **prilagodljive** organizacijske strukture. S obzirom na način ili kriterije raščlanjivanja zadataka organizacije i formiranja nižih organizacijskih jedinica, može se govoriti o dvije vrste birokratskih organizacijskih struktura, tj. o **funkcijskoj** i **divizijskoj** organizacijskoj strukturi. Funkcije i divizije predstavljaju temelj za izgradnju ne samo klasičnih, već i organskih struktura. (Sikavica; Hernaus, 2011: 87-89)

Funkcijske organizacijske strukture temelje se na načelu izvršenja, a divizijske na načelu objekta. One su temeljne organizacijske strukture i zato što je svaku organizaciju moguće raščlaniti po poslovima odnosno zadacima ili funkcijama, a neke i po objektu, tj. prema proizvodu kojeg proizvode. Od ostalih izvedenica navedenih organizacijskih struktura mogu se spomenuti **predmetna/proizvodna, zemljopisna/teritorijalna, hibridna, front-back, mješovita i izvrnuta organizacijska struktura.** (Sikavica, 2011: 380)

Najmoderniji pristup dizajniranju i odabiru odgovarajuće organizacijske strukture je procesni pristup, a samim time i odabir **procesne organizacijske strukture.** S obzirom da se ovaj rad bazira na usporedbi funkcijske i procesne organizacijske strukture, te transformaciji iz jedne strukture u drugu, detaljniji opis navedenih struktura nalazi se u narednim poglavljima.

3.5.1. Funkcijska organizacijska struktura

Ovu vrstu organizacijske strukture karakterizira podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica na temelju odgovarajućih poslovnih funkcija. Prema tome, u svakoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici objedinjeno je obavljanje srodnih ili sličnih poslova koji su dodijeljeni toj poslovnoj funkciji. (Sikavica, 2011 : 380)

Kako bi funkcijska organizacijska struktura mogla funkcionirati potrebno je ispravno rukovođenje organizacijom. Međutim to nije jednostavan posao jer je rukovođenje

organizacijom ustvari upravljanje promjenama, a takav način upravljanja je vrlo nepredvidiv i zahtjevan i kaotičan. Upravo u tom kaosu potrebno je pronaći ispravan način rukovođenja kako svim organizacijskim strukturama tako i funkcijskom organizacijskom strukturom. Zbog toga, osobe koje su zadužene za upravljanje organizacijom, imaju zadatak povećati učinkovitost na svim razinama organizacijske strukture, odnosno na svim dodijeljenim funkcijama organizacije. (Blanchard, 2007 : 201-202)

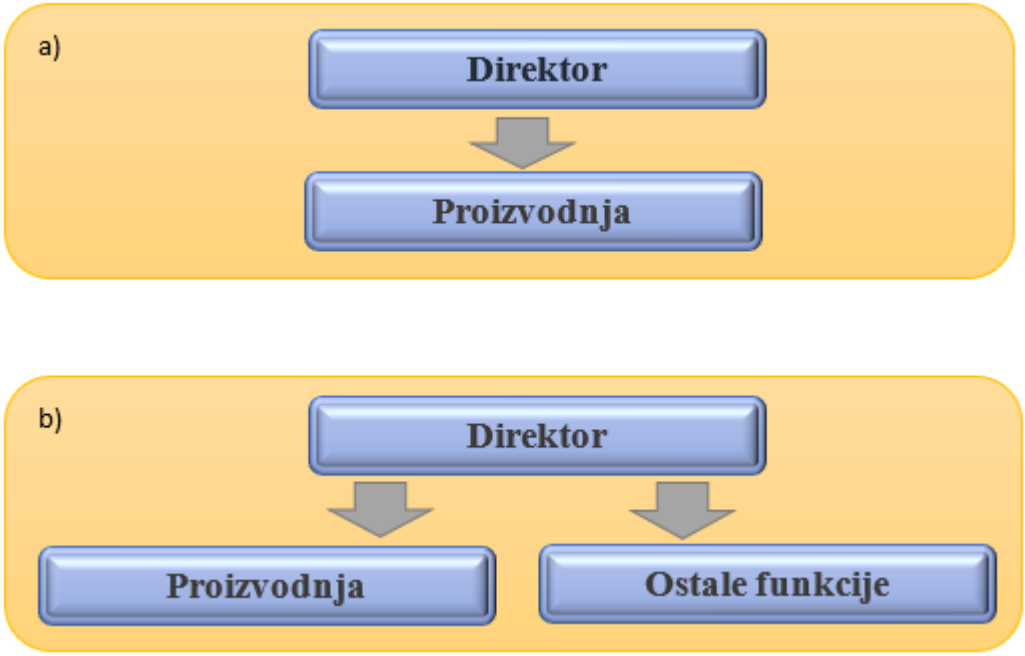
Temeljne poslovne funkcije svake organizacije su istraživanje i razvoj, nabava, upravljanje ljudskim potencijalima, proizvodnja, prodaja i financije. Funkcijska organizacijska struktura primjenjuje se u pravilu kod malih i srednjih organizacija. Međutim, to nije pisano pravilo, pa će se tako funkcijska organizacijska struktura primijeniti i kod većih organizacija ukoliko su one bazirane na proizvodnju jednog osnovnog proizvoda (npr. ulje, šećer, sol itd.) ili proizvodnju srodnih i sličnih proizvoda.

Funkcijska organizacijska struktura je najrasprostranjeniji i najčešći oblik strukture, a ovaj oblik strukture još se naziva i klasična odnosno tradicionalna organizacijska struktura. Kad se govori o broju organizacijskih jedinica u organizaciji, može se govoriti o trima temeljnim oblicima funkcijske organizacijske strukture :

- **Početni oblik funkcijske organizacijske strukture** – broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica je manji od broja poslovnih funkcija.
- S**tandardni oblik funkcijske organizacijske strukture –** broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica jednak je broju poslovnih funkcija
- **Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture –** broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica je veći od broja poslovnih funkcija

Primjer početnog oblika funkcijske organizacijske strukture prikazan je na slici 4.

Slika 4, početni oblik funkcijske organizacijske strukture

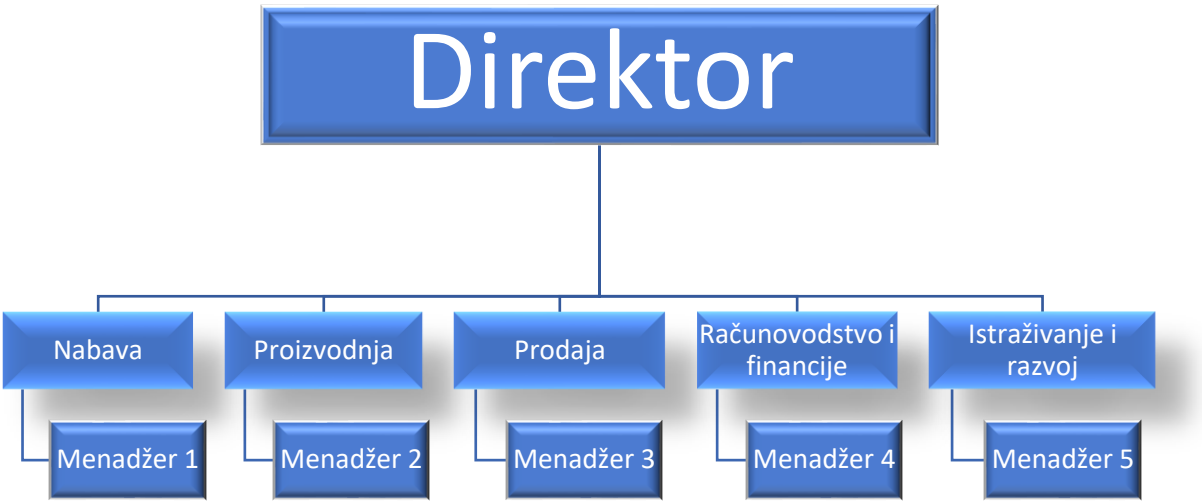


Izvor : prilagodio autor prema https://www.slideserve.com/belicia-romero/oblikovanje-organizacije

Nakon nekog vremena , vlasnik koji je ujedno i direktor organizacije, može zbog povećanja obujma poslovanja i rasta organizacije, dio poslova preusmjerava na druge poslovne funkcije (osim proizvodnje) stvarajući posebnu organizacijsku jedinicu kojom će koordinirati menadžer zadužen za te poslove. (Sikavica, 2011: 380-382)

Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture prikazan je na slici 5.

Slika 5, standardni oblik funkcijske organizacijske strukture

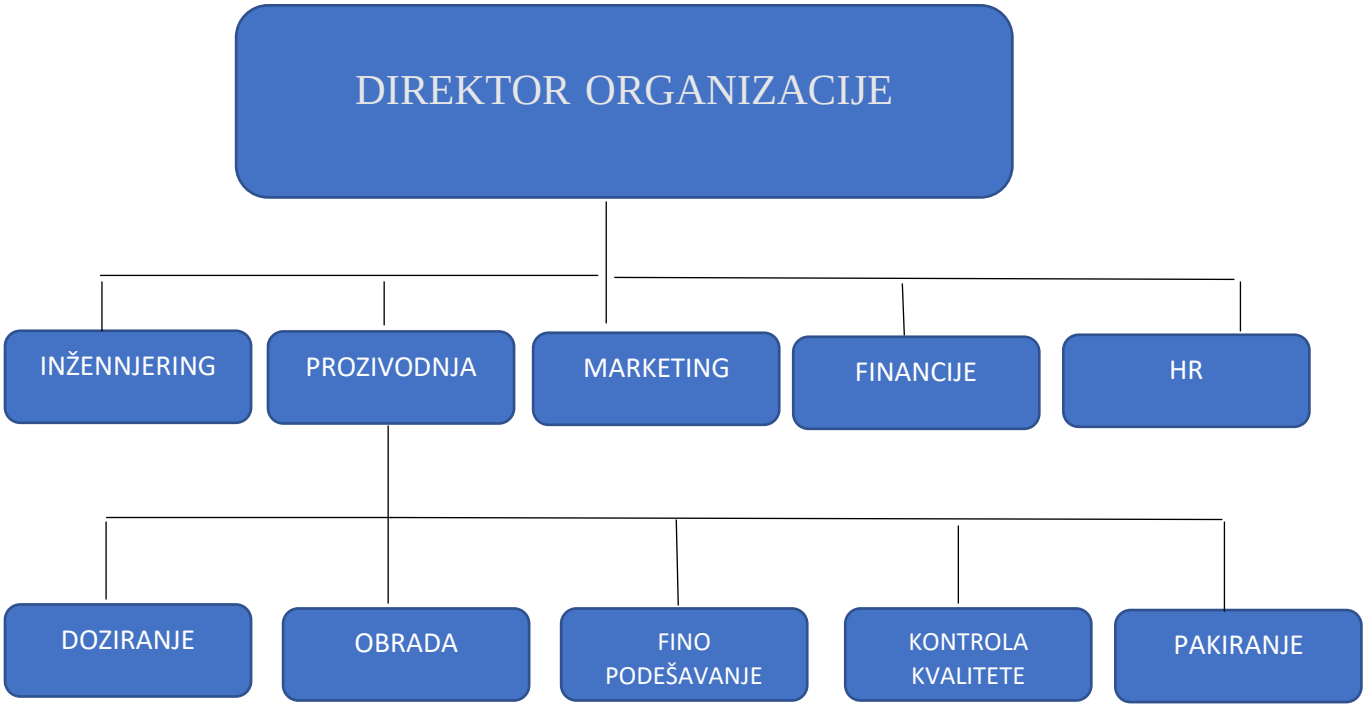


Izvor : izradio autor

Izbor ovog oblika funkcijske organizacijske strukture u pravilu je posljedica rasta i razvoja organizacije, u kojem svaka poslovna funkcija, uzimajući u obzir poslove koji se unutar nje trebaju obaviti, zahtijeva status samostalne organizacijske jedinice koje realiziraju poslove ostalih poslovnih funkcija. Ovaj oblik funkcijske organizacijske strukture primjeren je za srednje ili velike organizacije, uz prethodnu odluku uprave i projektanta organizacije o prelasku s osnovnog oblika na ovaj oblik.

Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture prikazan je na slici 6.

Slika 6, razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture



Izvor : izradio autor prema Sikavica 2011 : 385

Ovaj oblik funkcijske strukture je procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura u kojoj se pojedine tehnološke faze mogu organizirati kao zasebne organizacijske jedinice.

Funkcijska organizacijska struktura sa sobom nosi određene prednosti i mane koje su navedene u nastavku.

Prednosti funkcijske organizacijske strukture:

- Visok stupanj specijalizacije i podjele rada
- Stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova istih funkcija

- Logična povezanost poslovnih funkcija
- Isticanje važnosti glavnih funkcija koje su ključne za uspjeh organizacije
- Poštovanje načela specijalizacije po funkcijama
- Olakšano osposobljavanje menadžera za vođenje pojedinih poslovnih funkcija

- Čvrsta kontrola od strane top menadžmenta
- Racionalizacija upotrebe resursa
- Smanjenje režijskih troškova
- Fleksibilnost oblikovanja strukture organizacije

Nedostaci funkcijske organizacijske strukture :

- Spora prilagodba promjenama u poslu i okolini
- Otežana koordinacija poslova
- Smanjenje prisutnosti timskog rada funkcijskih menadžera (lošija suradnja među odjelima organizacije)
- Sporo donošenje odluka
- Nedostatak direktne linije koordinacije i komunikacije među menadžerima pojedinih funkcija i pojedinih odjela
- Isticanje ciljeva pojedinih poslovnih funkcija umjesto ciljeva cijele organizacije
- Odsutnost odgovornosti funkcijskih menadžera vezanih uz konačan rezultat poslovanja organizacije kao cjeline
- Ograničenost preuzimanja funkcija u top menadžmentu

(Sikavica, 2011: 385-386)

U literaturama i kod raznih autora, funkcijska organizacijska struktura nailazi na kritike upravo zbog težine koju njezine mane nose sa sobom. U današnjem modernom svijetu, većina poduzeća koja žele uspješno poslovanje i stabilnu konkurentsku prednost na tržištu, trebala bi težiti procesnoj organizacijskoj strukturi. Jasno je da je funkcijska organizacijska struktura najčešći oblik primjenjivane strukture te se smatra temeljem ostalih struktura. Međutim, ovaj oblik organizacijske strukture u današnjoj vrlo promjenjivoj okolini i sve zahtjevnijim tržištima i klijentima, polako postaje zastarjela metoda dizajniranja organizacije. Baziranje na pojedinim funkcijama i strogim načelima hijerarhije, funkcijsku organizacijsku strukturu stavlja u nepovoljan položaj kad je u pitanju brza prilagodba naglim promjenama, a samim time i donošenju važnih odluka za daljnje poslovanje. Isto tako javlja se nedostatak komunikacije između menadžera, a samim time se i zapostavlja timski rad na razini cijele organizacije i

smanjena usredotočenost na glavne ciljeve organizacije u smislu povećane pridodane pažnje prema ciljevima pojedinih poslovnih funkcija.

U sljedećem poglavlju detaljnije je objašnjena procesna organizacijska struktura, a samim time i prednosti i mane koje ona donosi za pojedine organizacije te glavne razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju neke organizacije.

3.5.2. Procesna organizacijska struktura

Ova vrsta organizacije smatra se prvim pravim oblikom suvremenog organizacijskog dizajna koji, za razliku od ostalih klasičnih organizacijskih struktura, koje su samo varijacije različitih oblika vertikalne organizacije, u prvi plan stavlja horizontalnu organizaciju. Prema tome, procesna organizacijska struktura donosi sasvim drugačiji i moderniji pogled na organizaciju, odnosno potpuno novi način razmišljanja. Ona ustvari ruši zidove ostalih organizacijskih struktura i unosi dinamičnost i organske elemente u organizaciju. Iako su procesna i funkcijska organizacijska struktura usko povezane, vrlo se razlikuju jedna od druge. Procesna organizacijska struktura temelji se na tokovima radnih i poslovnih procesa, umjesto na poslovnim funkcijama. Ona izlazi iz granica funkcijske organizacijske strukture, a samim time i uklanja njene slabosti, tromost i daje joj organsku dimenziju. (Sikavica, 2011:433)

Kako bi procesna organizacijska struktura bila razumljiva, potrebno je shvatiti sam pojam procesa. Prema Buntak, Drožđek i Sesar, *poslovni proces je strukturiran, upravljan i ponovljiv među funkcijski sustav aktivnosti koji uz utvrđena pravila i kontrole, koristeći raspoložive mehanizme, realizira dane zahtjeve na ulazu u proces kroz kvalitetne izlaze, zadovoljavajući pritom zahtjeve svih zainteresiranih strana u sustavu ostvarivanjem dodatne vrijednosti i realiziranjem ciljeva.* (Buntak, Drožđek, Sesar, 2013)

Prema tome procesi se mogu svrstati u četiri skupine :

- **Temeljni ili radni procesi** – procesi koji su vezani uz temeljnu djelatnost organizacije
- **Procesi potpore** – svi procesi koji su potpora temeljnim procesima te osiguravaju sve potrebne resurse za njihovo odvijanje

- **Upravljački procesi** – procesi kroz koje organizacijski menadžment osigurava upravljačke instrukcije i upute
- **Procesi mjerenja, analize i poboljšavanja** – svi procesi kroz koje se mjere rezultati, obavljaju se analize i preko inovativnosti i ideja donose raznorazna poboljšanja u sljedećim ciklusima prisutnih procesa u organizaciji
  (Buntak, Kovačić, Premužić, 2020: 1)

Okoline u kojoj se današnje organizacije nalaze i posluju, smatraju se nestabilnima i turbulentnima što je posljedica čestih promjena u zahtjevima zainteresiranih strana. Kako bi takve organizacije ostale konkurente na tržištu, ali i osigurale svoju egzistenciju, potrebna im je mogućnost brze prilagodbe novonastalim situacijama. Jedan od najučinkovitijih načina prilagodbe je procesni pristup poslovanju koji organizaciju čini znatnije fleksibilnijom u odnosu na organizacije koje imaju tradicionalne pristupe organizacijskim strukturama.

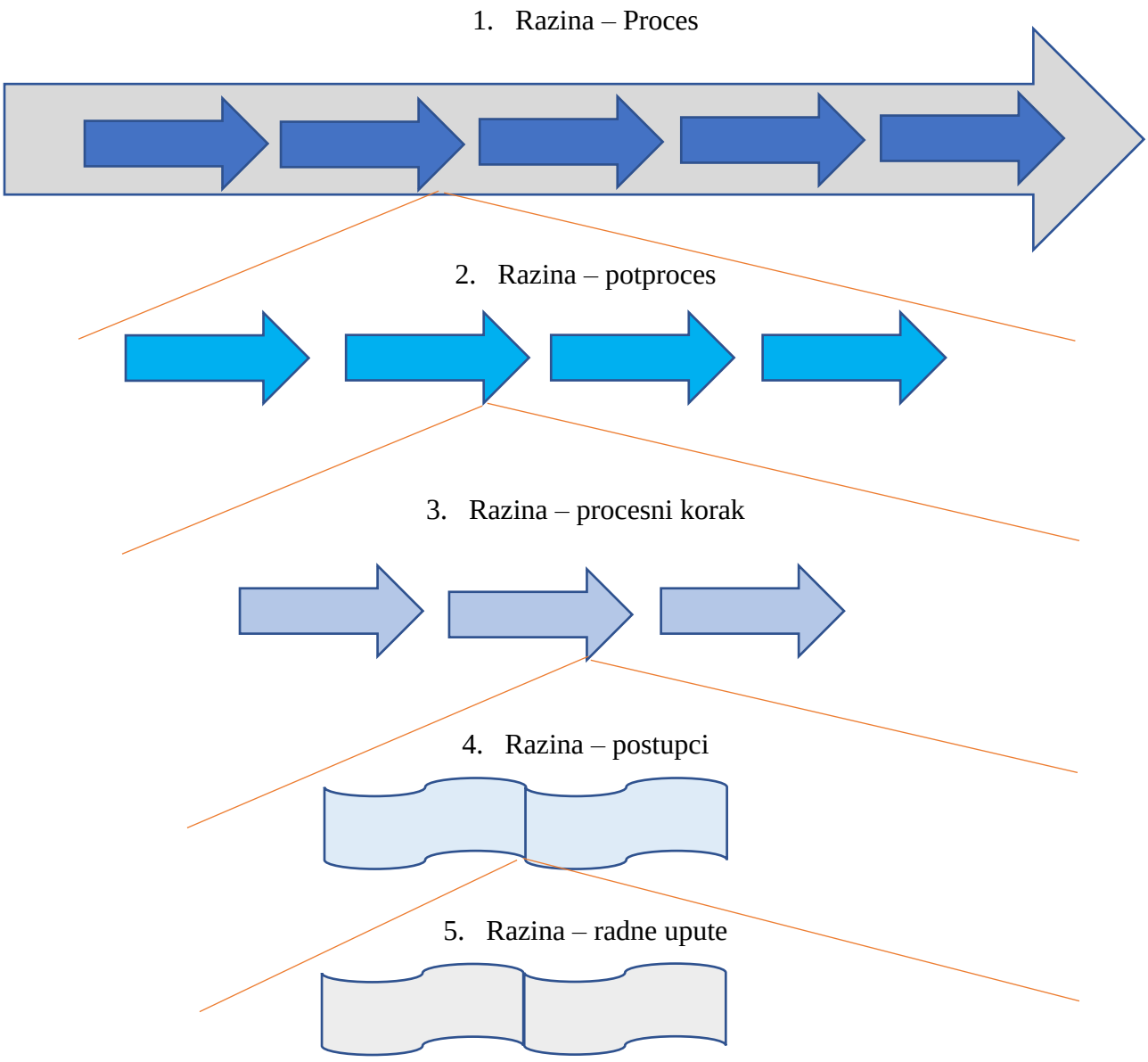
Poslovni procesi se mogu dekomponirati na **potprocese**, **procesne korake**, **postupke** i **radne upute** kao što je prikazano na slici 7.

Procesni pristup podrazumijeva usmjerenost na kupca, odnosno zainteresirane strane i na stvaranje dodatne vrijednosti. Važno je napomenuti kako procesni pristup poslovanju ne razlikuje vanjske i unutarnje kupce, već je orijentiran na ispunjavanje zahtjeva svih zainteresiranih strana. Unutarnji kupci u procesno orijentiranoj organizaciji su svi odjeli kroz koje prolazi poslovni proces i oni su u izravnoj vezi s potprocesima i procesnim koracima koji se odvijaju unutar njih. Svi zahtjevi unutarnjih kupaca moraju biti zadovoljeni prije nego se nastavlja s odvijanjem pojedinih procesa.

S druge strane, vanjski kupci su kupci koji plaćaju i koriste gotov proizvod ili uslugu. Njihovi zahtjevi također moraju biti zadovoljeni i to je također jedan od glavnih ciljeva procesnog pristupa u poslovanju.

Kako bi procesi bili potpuni i kako bi njihova kontinuiranost bila održiva, obavezna je prisutnost **povratne veze** koja osigurava mogućnost poboljšanja procesa, odnosno identifikaciju prilika za poboljšanjem procesa. (Buntak, Kovačić, Premužić, 2020: 2-4)

Slika 7, Dekompozicija procesa



Izvor: prilagodio autor prema Buntak, Kovačić, Premužić, 2020: 3

Iz slike 7 jasno se može vidjeti na koji način se poslovni procesi dekomponiraju, odnosno koje su razine dekompozicije procesa.

Organizacije koje su funkcijski orijentirane, u današnjem turbulentnom svijetu često nailaze na teško premostive prepreke, pa se odlučuju na transformaciju iz funkcijske u procesnu organizacijsku strukturu. Kako bi to bilo izvedivo, potrebna je potpuna transformacija poslovanja kroz identifikaciju procesa u procesnu orijentiranu organizaciju. Upravo procesna orijentacija nudi mogućnost brze prilagodbe novonastalim situacijama i zahtjevima tržišta i

zainteresiranih strana. Prema tome procesno orijentirani pristup razlikuje se od funkcijskog pristupa u sljedećim temeljnim stvarima koje su navedene u tablici 2.

Tablica 2 , temeljne razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju

Funkcijski pristup	**Procesni pristup**
Naglasak na proizvodima i uslugama	Naglasak na načinu obavljanja poslova
Zaposlenici funkcijski usmjereni na zadovoljenje potreba nadređenih	Zaposlenici procesno orijentirani na zadovoljenje 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	Voditelji procesa kao ključne pozicije
Jednostavni i standardizirani proizvodi	Fleksibilni prilagodljivi proizvodi
Isprekidanost radnih tokova	Pojednostavljeni i povezani radni tokovi
Funkcijska suboptimizacija	Timski rad i međufunkcijska suradnja
Konkurencija kod raspodjele resursa	Zajednički resursi
Zapreke između odjela	Organizacija koja nema granica

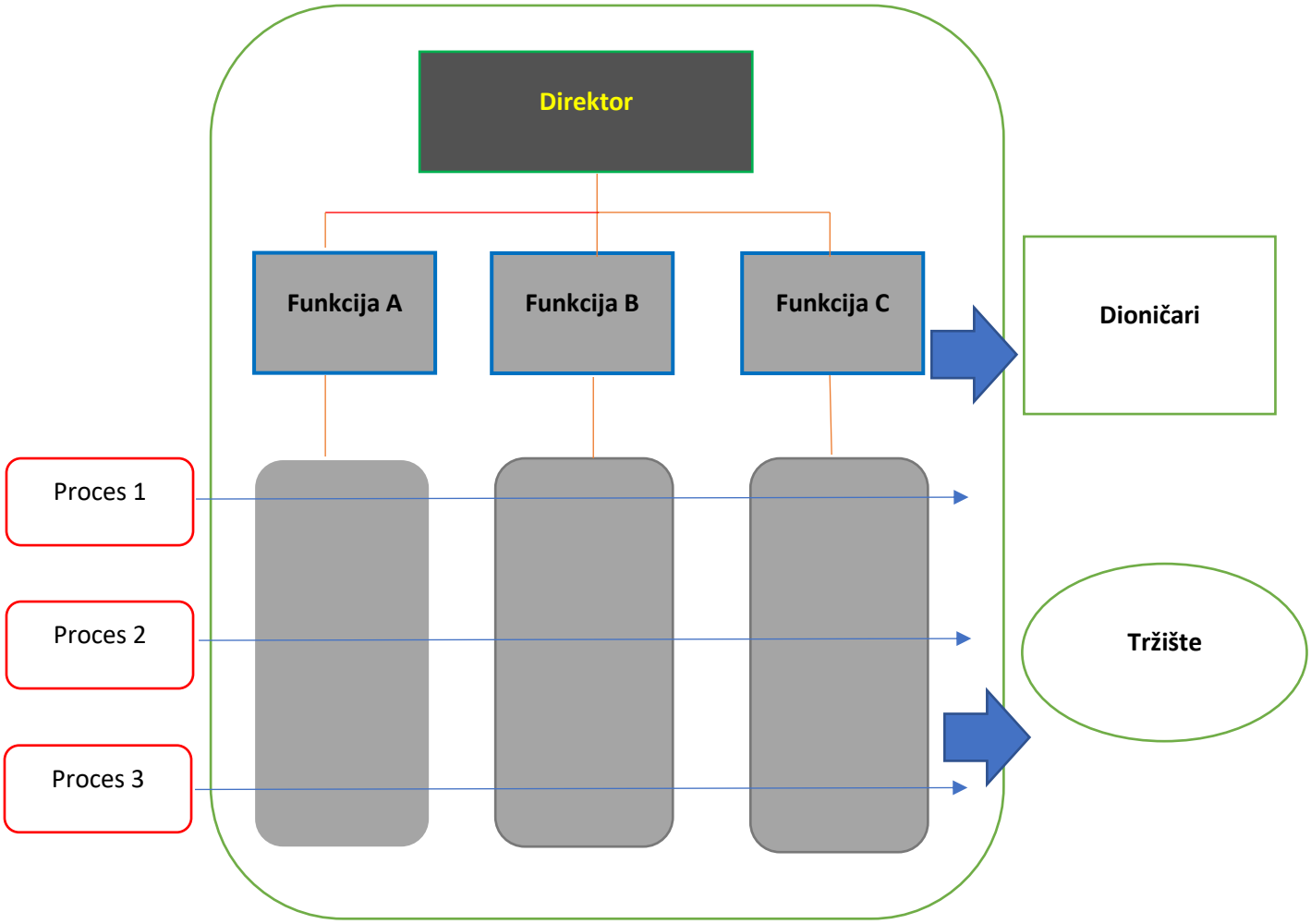
Izvor : Buntak, Kovačić, Premužić, 2020: 5

Iz prikazane tablice može se vidjeti kako procesno orijentirana organizacija stječe mnogobrojne prednosti u odnosu na funkcijsko orijentiranu organizaciju, a samim time i mogućnost stvaranja konkurentne prednosti na tržištu uz zadovoljenje svih potreba zainteresiranih strana, bilo unutarnjih ili vanjskih.

Za razliku od funkcijske organizacijske strukture, gdje se informacije kreću vertikalno, u procesnoj organizacijskoj strukturi protok informacija obavlja se horizontalnim putem između menadžera različitih odjela. Na taj se način osigurava protočnost ključnih informacija i potiče se rad u timu, a samim time i stavlja se naglasak na ostvarenje glavnih ciljeva kompletne organizacije.

Primjer procesne organizacijske strukture nalazi se na slici 8.

Slika 8, procesna organizacijska struktura



Izvor : prilagodio autor prema Sikavica, 2011: 434

Iz slike 8 je vidljivo da je procesna organizacijska struktura zapravo struktura unutar već postojeće strukture, odnosno ona je implementirana u funkcijsku organizacijsku strukturu na način da horizontalno povezuje kompletnu organizaciju, a samim time i poboljšava odnose, komunikaciju i usredotočenost na glavne ciljeve cjelokupne organizacije. Može se slobodno reći kako funkcijska organizacijska struktura ruši zidove među funkcijama i na taj ih način međusobno povezuje tj. smještena je između funkcija. Ovim pozicioniranjem unutar funkcijske organizacijske strukture, procesna organizacijska struktura uklanja slabosti i nedostatke čime u organizaciju unosi dinamičnost i fleksibilnost, odnosno sposobnost brze prilagodbe naglim promjenama okoline u kojoj se organizacija nalazi.

Na temelju navedenog, može se zaključiti kako procesna organizacijska struktura ne uklanja funkcijsku organizacijsku strukturu, već u nju unosi mnogobrojna poboljšanja koja bi svakako izostala ukoliko se organizacija ne odluči okrenuti prema procesno orijentiranoj strukturi. Procesnu organizacijsku strukturu može se shvatiti ako krvotokom već postojeće organizacijske strukture.

Navedena struktura se temelji na tijeku radnog ili poslovnog procesa koji je jedan od glavnih kriterija za postavljanje organizacijskih jedinica i procesnih timova. Temelj procesne organizacijske strukture je procesna orijentacija čiji je zadatak okupljanje ljudi iz pojedinih poslovnih funkcija i stvaranje procesnih timova s ciljem obavljanja određenih zadataka u točno definiranim poslovnim ili radnim procesima.

Procesna orijentacija je zapravo obraćanje pozornosti na procese i njihovoj svrsi, a nakon toga i dizajniranju i oblikovanju organizacije uz implementiranje procesne organizacijske strukture u organizaciju. Na taj se način funkcijska organizacijska struktura povezuje horizontalno, a samim time se i stvara sinergija unutar organizacije uz stvaranje procesnih timova koji su zaduženi za vođenje i upravljanje poslovnim procesima. Prema F. Ostroff-u procesna organizacijska struktura je zapravo hibridna organizacijska struktura koja izvlači najbolje iz funkcijske i procesne organizacijske strukture na način da kombinira vertikalu i horizontalnu povezanost unutar organizacije.

(Sikavica,2011 : 434-435)

Procesna organizacijska struktura primjenjuje se u srednjim i velikim organizacijama koje svoju usredotočenost okreću prema proizvodima i zadovoljenju svih zainteresiranih strana, bilo unutarnjih ili vanjskih. Međutim, procesna organizacijska struktura može se primijeniti i na malim organizacijama koje, primjerice, imaju proizvodnju samo jednog proizvoda odnosno imaju jednostavan proces proizvodnje. (sikavica, 2011: 436)

Kao i svaku organizacijsku strukturu, tako i procesnu prate određene prednosti i nedostaci.

Prednosti organizacijske strukture navedene s u nastavku :

- Omogućuje fleksibilnost i brzu reakciju na promjene okoline i potrebe kupaca
- Usmjerava pozornost svih zaposlenih na stvaranje i pružanje vrijednosti zainteresiranim stranama

- Svaki zaposleni ima uvid u glavne ciljeve organizacije
- Poticanje timskog rada i međusobnu suradnju između svih zaposlenih
- Poboljšanje kvalitete života zaposlenih uz pružanje prilike za podjelu odgovornosti, donošenje odluka i osjećaj vrijednosti za samu organizaciju
- Alokacija resursa i njihovo usmjerenje prema zadovoljenju zainteresiranih strana
- Poboljšanje efikasnosti i brzinu djelovanja na promjene
- Brza prilagodba na okolinu
- Probijanje granica između odjela i poticanje na međusobnu suradnju
- Uključivanje svih zaposlenih u poslovanje organizacije
- Snižavanje troškova poslovanja
- Poboljšana komunikacija između odjela i funkcija zbog horizontalnog utjecaja unutar funkcijske strukture

Nedostaci procesne organizacijske strukture

- Potrebno je ustanoviti ključne procese za organizaciju što zahtijeva mnogo vremena
- Zahtijeva promjene u kulturi, oblikovanje radnih mjesta, filozofiji upravljanja te sustavima zaduženih za informacije i nagrađivanje zaposlenih
- Moguć otpor menadžera zbog prilagodbe na procesnu orijentaciju, a samim time i djelomično odricanje moći i ovlasti koje su imali u prijašnjoj strukturi
- Dodatna obuka zaposlenih i prilagodba na procesnu strukturu kako bi se omogućila njihova efikasnost u obavljanju zadataka bilo pojedinačno bilo u timovima
- Promjena načina razmišljanja od strane menadžera koji su prije naređivali i kontrolirali zaposlenike ispod njih
- Pogrešna provedba procesa ukoliko se oni ne identificiraju na ispravan način
  (Sikavica, 2011: 435-437)

Iz navedenog se može vidjeti kako procesna organizacijska struktura ima mnoge prednosti, ali i neke određene nedostatke. Međutim tih nedostataka se ne treba bojati, ukoliko se implementacija procesne strukture provede na pravi način. Prednosti koje procesna organizacijska struktura donosi sa sobom uvelike nadmašuju nedostatke i organizacija koja se odluči rekonstruirati svoju strukturu na način da se okrene procesima, uz dozu opreza i pametnih i ispravnih odluka, može itekako profitirati u smislu stvaranja konkurentske prednosti na tržištu, ali i stvaranju sinergije unutar svojih zidova. Procesna organizacijska struktura objedinjuje funkcije u organizaciji, a samim time potiče i međusobnu suradnju menadžera koji

su prije obraćali pažnju na ostvarenje ciljeva unutar svojih odjela, dok su ciljeve organizacije zapostavljali ili stavljali u drugi plan. Slobodno se može zaključiti kako procesna organizacijska struktura u organizaciju unosi niz pozitivnih utjecaja, povezuje ljude u jedan veliki tim, a samim time i poboljšava odnose i komunikaciju unutar, ali i izvan organizacije.

4. Sustavi upravljanja kvalitetom i procesna orijentacija

Ukoliko se organizacija odluči za procesnu organizacijsku strukturu, vrlo je važno poznavati sustave upravljanja kvalitetom. Takvi sustavi daju smjernice i okvir za željeni način poslovanja, a samim time i omogućuje da se utvrđeni poslovni ciljevi, kroz politiku i strategiju poslovanja, zaista ostvare. Može se reći kako su sustavi upravljanja važan alat za konstruiranje efikasne i konkurentski sposobne organizacije. Sustavi upravljanja stvaraju okvir za procese i postupke koji služe za ispunjenje svih zahtjeva zainteresiranih strana uz postizanje glavnih ciljeva organizacije.

Sustav upravljanja je dokumentirana i testirana metoda, koja se korak po korak implementira u organizaciju s ciljem stvaranja nesmetanog funkcioniranja i uspješnog poslovanja te iste organizacije.

Sustave upravljanja kvalitetom karakteriziraju točno određene i priznate norme, a to su najčešće :

- **HRN EN ISO 9001**. – sustavi upravljanja kvalitetom – zahtjevi
- **HRN EN ISO 22000..** – sustavi upravljanja sigurnošću hrane – zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane
- **HRN EN ISO 14001. –** sustavi upravljanja okolišem – zahtjevi s uputama za primjenu
- **HRN EN ISO 50001.** – sustavi upravljanja energijom – zahtjevi s uputama za primjenu
- **HRN ISO 26000.** – upute o društvenoj odgovornosti
- **HRN ISO 31000.** – upravljanje rizikom – načela i upute

Norma HRN EN ISO 9001 detaljnije je opisana u poglavlju 4.1.

U pravilu, manje i srednje organizacije uglavnom biraju norme bez kojih ne mogu ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Svaki od navedenih sustava je moguće implementirati u organizaciju i održavati pojedinačno ili kao kompletni sustav.

Kako bi sustav upravljanja kvalitetom bio funkcionalan, potrebno je usvojiti načelo PDCA (Plan, Do, Check, Act) kruga odnosno Demingovog kruga. Na ovom načelu počivaju svi sustavi

upravljanja, a samim time ostvaruje se i neprestano poboljšanje efikasnosti svake organizacije. (K. Gaži - Pavelić, 8-9)

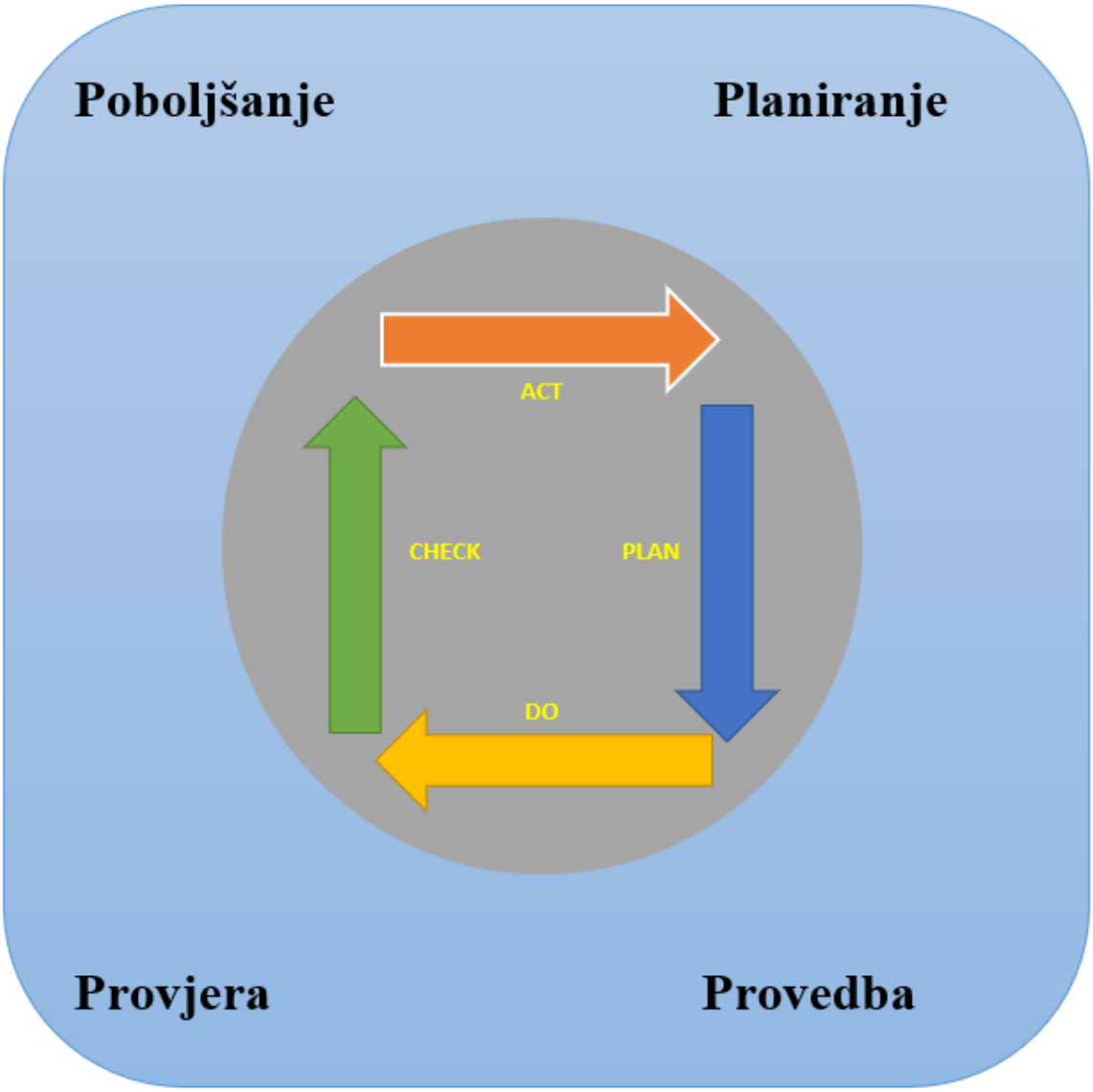
PDCA se može shvatiti kao neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja koji potiče metodičan pristup rješavanja problema i provedbe rješenja. Pomoću PDCA svaka organizacija neprestano usavršava svoje procese i aktivnosti unutar njih, odnosno pristupa procesu kontinuiranog poboljšanja u svojem poslovanju.

Faze ili ciklusi u PDCA su sljedeći :

- **Planiranje (engl. Plan)** – identifikacija i analiza problema, odnosno vrlo precizno utvrđivanje izvora problema
- **Djelovanje (engl. Do) –** razvoj i testiranje mogućeg rješenja kroz koja se generiraju ideje za pronalazak načina eliminacije nastalih problema
- **Provjera (engl. Check)** – mjerenje učinkovitosti mogućeg rješenja i analiza kroz koju se utvrđuje da li rješenje daje rezultata. Ovaj korak se može nekoliko puta kombinirati s korakom djelovanja sve dok se ne ostvari zadovoljavajuće rješenje za eliminaciju nastalih problema
- **Poboljšanje (engl. Act)** – konačna odnosno potpuna provedba poboljšanog rješenja. Izvršavanjem ovog koraka PDCA u pravilu ne prestaje, već se treba koristiti kao dio kontinuiranog poboljšanja, što bi značilo da se nakon Act koraka proces vraća na početak gdje se pronalazi novo rješenje za poboljšanje procesa.
  (Gaži-Pavelić, 9-11)

PDCA, odnosno Demingov krug i njegove faze prikazani su na slici 9.

Slika 9, PDCA; Demingov krug i njegove faze



Izvor : prilagodio autor prema Gaži- Pavelić, upravljanje sustavom kvalitete i rizicima

Iz slike se jasno vidi kako se kroz četiri faze PDCA provodi stalno poboljšanje na svim razinama tvrtke, vrši se identifikacija novih rješenja i poboljšanja za procese, istražuju se moguća rješenja za nastale probleme, izbjegava se nepotrebno rasipanje resursa eliminacijom polovnih ili neadekvatnih rješenja za nastale probleme.

S obzirom da je jedan od glavnih ciljeva procesno orijentirane organizacije zadovoljstvo svih zainteresiranih strana, potrebno je shvatiti pojam kvalitete i njezinog značenja za poslovanje organizacije. Pojam kvaliteta može se definirati na mnoge načine, ali danas se definira kao vrijednost za kupca, odnosno kvaliteta je osobina proizvoda koja zadovoljava potrebu kupaca i određuje njihovo zadovoljstvo. Sukladno tome, ukoliko se povećava zadovoljstvo kupca, povećava se i uspješnost u poslovanju, odnosno profit. Tako se u ovom slučaju kvaliteta može shvatiti kao dobit koju organizacija ostvaruje kroz zadovoljstvo kupaca preko nuđenog proizvoda ili usluge. Međutim, povećanje kvalitete, u pravilu za svaku organizaciju znači i povećanje investicija. U tom slučaju kvaliteta ima značenje povećanja troškova. Izostanak kvalitete s druge strane može značiti gubitak udjela na tržištu, nezadovoljstvo kupaca i partnera i gubitak ugleda. Nakon svega navedenog, važno je spomenuti normu HRN EN 9000 koja kvalitetu definira kao stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve. U tom slučaju kvaliteta ima značenje lošeg, dobrog ili odličnog stupnja. (Gaži- Pavelić, 11-12)

Današnje organizacije primjenjuju mnogobrojne modele na kojima se kvaliteta temelji, pa tako svaka organizacija odabire modele koji odgovaraju njezinoj strukturi i položaju na tržištu.

Modeli koji se koriste na području Europske unije (EU) su sljedeći:

- **Norma ISO 9001** – najraširenija norma koja je primjenjiva na organizacije svih vrsta
- **TQM (Total Quality Managment)** – potpuno upravljanje kvalitetom i orijentacija prema kontinuiranom poboljšanju kvalitete koja će ispuniti sva očekivanja kupaca
- **Six Sigma** – metoda vezana uz kontinuirano poboljšanje, s jasnom raspodjelom odgovornosti s ciljem postizanja značajnih rezultata i velikim naglaskom na zadovoljstvo kupaca
- **PDCA** – četiri faze odvijanja poslovnog procesa koje osiguravaju stalno poboljšanje proizvoda, procesa i sustava organizacije
  (Gaži- Pavelić, 13-14)

4.1. Sustav upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001

Najjednostavnije rečeno, ovo je sustav kojeg organizacije koriste kako bi uspješno upravljale kvalitetom svojih proizvoda i usluga. Navedeni sustav se provodi kroz organizacijsku strukturu, pravila, procedure, procesne i potrebne resurse. Ovim sustavom se organizacija usmjerava i

kontrolira u odnosu na kvalitetu. Upravljanje kvalitetom predstavlja formalizirane sustave koji se primjenjuju s ciljem maksimalizacije zadovoljstva korisnika uz stvaranje minimalnih troškova i provođenje kontinuiranog poboljšanja na razini cijele organizacije.
Ukoliko je sustav upravljanja kvalitetom uspješno implementiran u organizaciju, tada je to čvrst dokaz kako je organizacija sposobna osigurati tražene isporuke svojim kupcima, ali i zadovoljiti potrebe svih ostalih zainteresiranih strana. Sustav upravljanja kvalitetom osigurava kontinuirano poboljšanje i lakšu prilagodbu na česte promjene okoline i zahtjeva kupaca te je bitan uvjet za opstanak organizacije na tržištu.
Tako je BSI (British Standards Institution – Britanski institut za normizaciju) istraživao veze između poslovanja i implementiranog sustava kvalitete te došao do podataka koji jasno pokazuju kako sustav poboljšava rezultate poslovnih aktivnosti, procesa i cjelokupnog poslovanja organizacija. Sukladno tome, koristi koje donosi sustav upravljanja kvalitetom za organizacije su sljedeći:

- Upravljanje – certificirane tvrtke nadmašile su konkurente za više od 100 %
- Financije – 55% uštede na troškovima
- Marketing i prodaja – 71% steklo nove kupce i zadržalo postojeće
- Usluge – 75% poboljšalo razinu zadovoljstva i odanosti kupca
- Razvoj proizvoda – 48% skratilo proizvodni ciklus
- Operativno poslovanje – 75% povećalo operativnu učinkovitost

Također, vrlo je važno spomenuti kako cilj postizanje norme i certifikacije nije uokvireni papir na zidu, već jasan pokazatelj efikasnog sustava upravljanja kvalitetom kao jedan od ključnih alata za uspješno upravljanje organizacijom. (Gaži- Pavelić, 14-16)

Norma HRN EN ISO 9001 stvara niz uvjeta za rad sustava upravljanja kvalitetom i predstavlja najbolju međunarodnu praksu za upravljanje kvalitetom. Načela na kojima se temelji i koje vodstvo može upotrebljavati za uspješno vođenje organizacije i pritom osigurati stalno poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom, su sljedeća :

- **Usmjerenost na kupca** – organizacija nužno mora shvaćati trenutne i buduće potrebe kupaca, a samim time ispuniti sve njihove zahtjeve i premašiti njihova očekivanja
- **Vodstvo** – odgovorno je za definiranje ciljeva organizacije i održavanje okruženja u kojem ljudi imaju mogućnost učinkovito djelovati i biti motivirani

- **Uključivanje ljudi** – svi zaposlenici organizacije moraju biti uključeni, motivirani i predani glavnim ciljevima organizacije. Njihovim uključivanjem omogućuje se korištenje dostupnih vještina pojedinaca uz maksimalno postizanje obostrane koristi
- **Procesni pristup** – ukoliko organizacija svoje poslovne aktivnosti sagledava, razumije te njima upravlja i realizira ih preko jasnih poslovnih procesa, povećava se vjerojatnost ostvarenja zadanih ciljeva
- **Sustavni pristup upravljanju** – utvrđivanje, razumijevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao jednim sustavom, omogućuje povećanje vjerojatnosti ostvarenja zadanih ciljeva i lakšu prilagodbu naglim promjenama
- **Kontinuirano poboljšanje** – osigurava veći stupanj sposobnosti sustava za ispunjenje zahtjeva kupaca, rast i bržu reakciju na buduće promjene
- **Donošenje odluka na temelju činjenica** – odluke temeljene na razumijevanju stvarnih podataka i informacija omogućuju organizaciji donošenje ispravnih odluka
- **Obostrano koristan odnos s dobavljačima** – dobavljači su jedna od ključnih zainteresiranih strana i mogu biti presudni za poslovanje organizacije. Prema tome od velike je važnosti bliska i obostrano korisna suradnja preko koje se stvara vrijednost a obje strane. Gaži- Pavelić, 17)

Implementacija sustava upravljanja kvalitetom svakoj organizaciji donosi određene prednosti i nedostatke kako za velika poduzeća tako i za srednja i mala poduzeća. Neke od prednosti su sljedeće :

- Uključivanje svakog zaposlenika u implementaciju koji postaje svjestan važnosti ovog koraka te mora biti motiviran kako bi dao što veći doprinos implementaciji
- Usmjerenost na kupce i dobavljače te stvaranje obostrane suradnje i koristi, a samim time i jačanje međusobnih veza
- Kod srednjih poduzeća, zbog jednostavnije strukture postoji u pravilu manje procesa a samim time je i olakšana komunikacija i protok informacija unutar organizacije
- Kod manjih organizacija vlasnik daje jasne upute, a samim time i direktno informira sve zaposlene o načinu postupanja i pristupa implementaciji sustava upravljanja kvalitetom. Na taj se način smanjuje mogućnost pogrešne predaje informacija
- Kod manjih organizacija vlasnik često ima manji broj dobavljača i zainteresiranih strana, pa se zbog toga i lakše stvaraju uske i obostrano korisne veze

- Manje organizacije broje manji broj procesa što rezultira lakšim mjerenjem efikasnosti i donošenje potrebnih odluka za poboljšanjem

Nedostaci koje implementacija sustava upravljanja kvalitetom donosi su :

- Srednje i manje organizacije mogu imati nedostatak financijskih i ljudskih resursa prilikom implementacije
- Vrlo često se javlja nedostatak stručnih osoba i vještina koje su potrebne za upravljanje kvalitetom
- U srednjim poduzećima, planiranje je najčešće kratkoročno, a ciljevi često nisu jasni i mjerljivi, dok se na njima bazira strategija poslovanja organizacije
- U manjim poduzećima može se javiti kritičan nedostatak stručnih osoba i znanja koja su potrebna za upravljanje kvalitetom, a dokumentacija vezana uz procese najčešće ne postoji pa organizacija u pravilu kreće od nule prilikom implementacije sustava
  (Gaži- Pavelić , 19-20)

Sama implementacija sustava upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001 je vrlo složen proces kojeg prati 11 faza :

1. Upoznavanje vodstva organizacije s osnovnim načelima norme i donošenje odluke o uvođenju sustava
2. Izbor voditelja i članova tima zaduženih za implementaciju sustava
3. Izbor konzultanta i obrazovne organizacije
4. Analiza trenutnog stanja u organizaciji
5. Izrada projektnog plana s definiranim terminima i osobama za realizaciju aktivnosti
6. Educiranje vodstva, svih zaposlenih i osposobljavanje internih auditora
7. Dokumentiranje sustava upravljanja kvalitetom
8. Implementacija
9. Provedba internog audita i ocjenjivanje sustava od strane vodstva
10. Odabir certifikacijskog tijela (kuće) te provođenje certifikacijskog audita od strane izabrane kuće
11. Certifikacijski audit

Nakon certifikacije organizacije započinje PDCA ciklus stalnog poboljšavanja sustava upravljanja kvalitetom, a samim time i cjelokupnog poslovanja organizacije. Sustav se

kontrolira nizom audita, a nakon tri godine certifikat se mora obnoviti novim certifikacijskim auditom.

4.1.1. Interni i vanjski audit kao dodatne vrijednosti organizacije

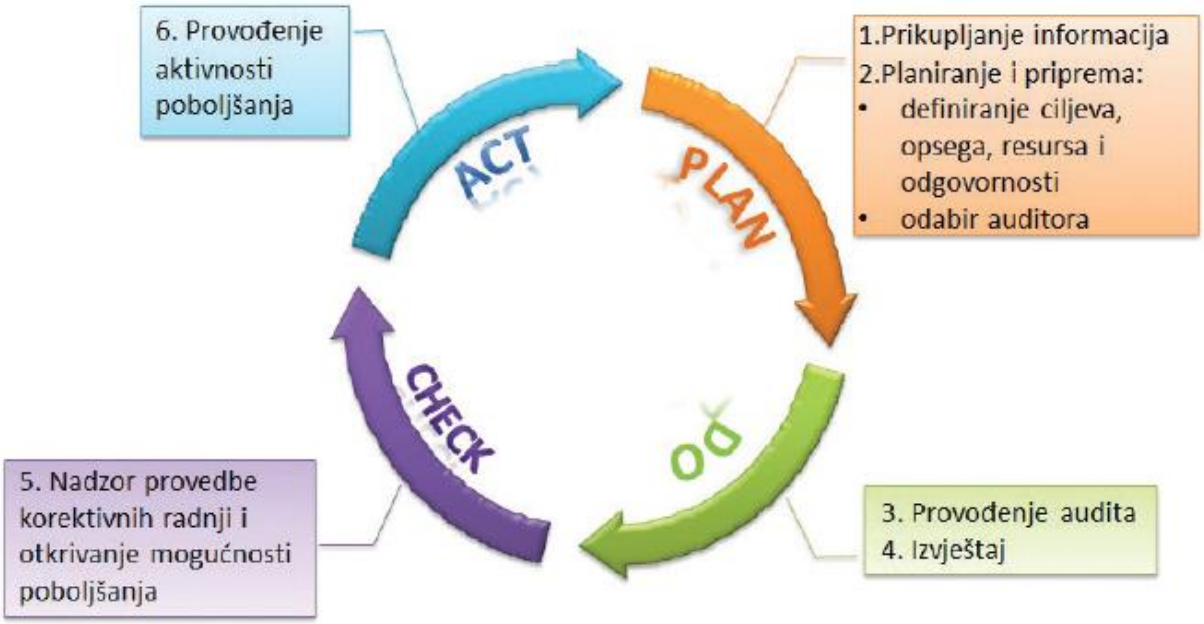
Interni audit je neovisna, objektivna i savjetodavna aktivnost čija je misija osigurati stvaranje dodatne vrijednosti i kontinuirano poboljšanje poslovanja organizacije.

Interni audit je dužnost čije provođenje obavljaju, za to, osposobljene i stručne osobe s ciljem stvaranja postojanog funkcioniranja sustava upravljanja kvalitetom i njegovo neprekidno poboljšavanje. (Gaži- Pavelić, 25)

Interni audit se u pravilu izvršava jednom mjesečno ili, ovisno o politici organizacije, nekoliko dana u godini. Interni auditori obavezno moraju proći obuku i biti upoznati s pravilima i zahtjevima norme. Menadžer koji može biti i glavni auditor izrađuje plan provedbe te auditore nižeg stupnja obavještava o zadacima koje je potrebno izvršiti prilikom provođenja audita. Interni auditori tokom provođenja audita ispunjavaju dodijeljene obrasce (danas najčešće preko aplikacije na mobilnim uređajima ili tabletima) te spremaju rezultate provedenog audita u bazu podataka. Vodeći auditor nakon toga vrši obradu podataka i traži nedostatke, odnosno nesukladnosti koje se onda rješavaju prema unaprijed određenoj proceduri. Obavlja se provedba korektivnih radnji i mjeri njihova efikasnost. Audit je završen u onom trenutku kad su korektivne radnje provedene i njihova efikasnost je potvrđena.

Primjer internog audita može se smatrati kao PDCA odnosno Demingov krug, što je vidljivo iz slike 11.

Slika 10. provedba internog audita sustava kvalitete



Izvor: Gaži- Pavelić, upravljanje sustavom kvalitete i rizicima

Vanjski audit za razliku od internog audita provodi osoba druge strane, odnosno osoba koja je izravno zainteresirana za organizaciju i njeno poslovanje, a samim time i za sustav upravljanja kvalitetom. Ova vrsta audita je i najčešće certifikacijski ili nadzorni audit. Razlog provedbe ove vrste audita je najčešće zbog zahtjeva kupaca za provjerom sustava organizacije za koju su zainteresirani ili s kojom posluju. S druge strane provedba vanjskog audita može biti i na zahtjev dobavljača organizacije s ciljem provjere sposobnosti sustava i uspješnosti poslovanja, a samim time i sposobnošću plaćanja naručenih sirovina i materijala.

Vanjski audit treće strane provodi certifikacijska kuća prema zahtjevima norme HRN EN ISO 9001 na način da neovisno i objektivno vrši provjeru sustava odnosno stupanj ispunjenja zahtjeva norme. Vanjski audit na godišnjoj razini provodi ista auditorna kuća kako bi se provjerila efikasnost sustava upravljanja kvalitetom. (Gaži- Pavelić, 25-26)

4.1.2. Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom

Proces certifikacije, kao što je već spomenuto, provodi neovisno certifikacijsko tijelo (kuća), na temelju provedenog ocjenjivanja sukladnosti i nakon toga utvrđuje ispunjava li sustav upravljanja kvalitetom zahtjeve norme HRN EN ISO 9001.

Važno je napomenuti kako se procesu certifikacije pristupa kad je sustav upravljanja kvalitetom već neko vrijeme implementiran u organizaciju. Ukoliko sustav upravljanja kvalitetom zadovolji uvijete, certifikacijska kuća izdaje certifikat. Proces certifikacije provodi se na kroz sljedeće korake :

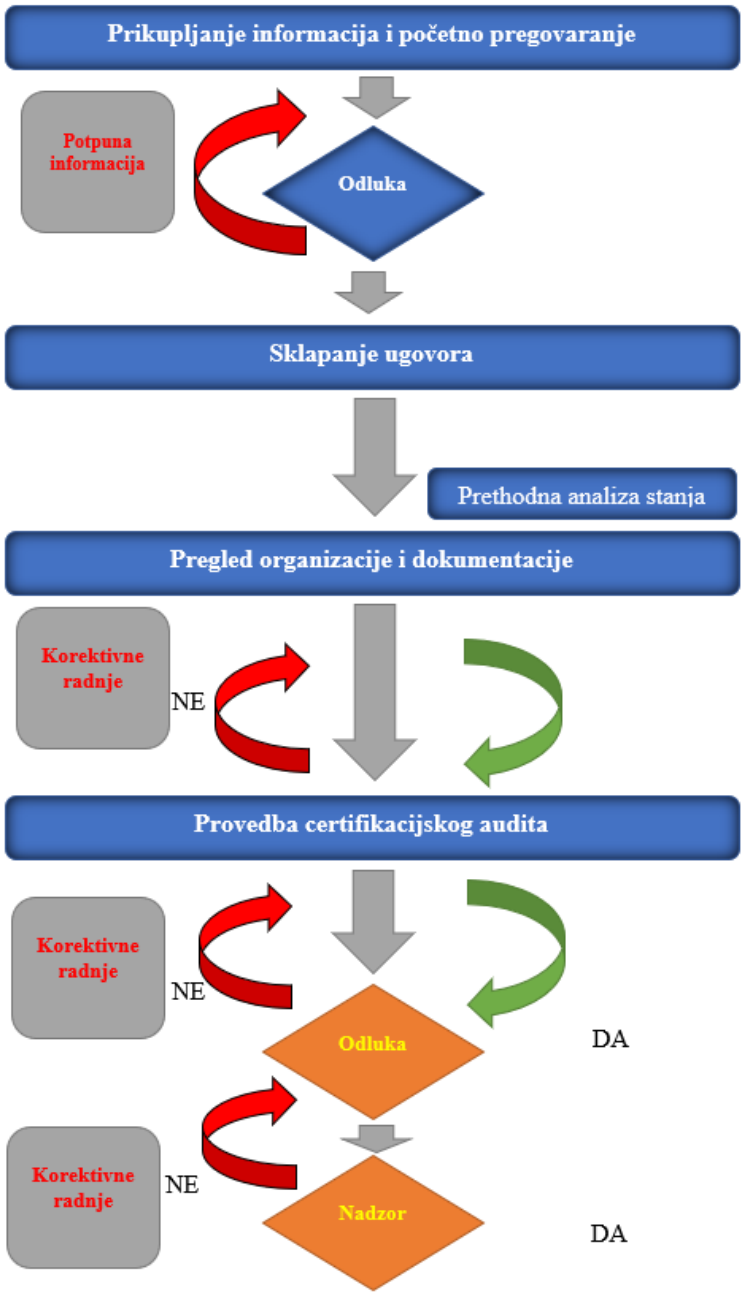
- Organizacija provodi postupak odabira certifikacijskog tijela.
- Odabrano certifikacijsko tijelo provodi vlastito istraživanje o stanju sustava upravljanja kvalitetom promatrane organizacije i nakon toga utvrđuje činjenično stanje. Ukoliko organizacija zadovoljava rezultatima koji obećavaju moguću certifikaciju, proces se nastavlja. U suprotnom proces se zamrzava tako dugo dok organizacija ne otkloni nesukladnosti u sustavu.
- Certifikacijsko tijelo obavlja uvid u dokumentaciju sustava kvalitete. Ukoliko je dokumentacija u skladu s zahtjevima norme, pristupa se planiranju provedbe audita. U suprotnome proces se zamrzava sve do rješavanja nedostataka u dokumentaciji.
- Završni korak je provedba sveobuhvatnog audita sustava i na osnovi provedenog audita izrađuje se izvješće. Organizacija dobiva certifikat ukoliko je zaključeno da su svi zahtjevi norme ispunjeni. U slučaju da zahtjevi nisu ispunjeni, obavlja se naknadni audit, u pravilu za mjesec dana. Svake tri godine provodi se nadzorni audit s ciljem provjere ispravnosti rada sustava.

Certifikacijska kuća se odabire prema potrebama organizacije, a odabir je jedan od najvažnijih koraka prilikom pristupanja certifikaciji sustava. Najčešće se odabiru kuće koje imaju značajan utjecaj u regiji. Upravo zbog toga, dobiveni certifikat otvara lakši ulazak na nova tržišta, a samim time i pronalazak novih kupaca i dobavljača. Također, vrlo je važno uzeti u obzir i cijenu certifikacijske kuće, zbog troškova koji nastupaju prilikom procesa certifikacije. Usluge utjecajnih kuća su u pravilu i skuplje. Međutim, u pregovaranju cijene i naposlijetku, odabiru odgovarajuće certifikacijske kuće, organizacija mora biti oprezna i temeljita. Niža cijena i smanjeni troškovi, kasnije se mogu manifestirati gubitkom kupaca zbog nedovoljnog utjecaja

odabrane certifikacijske kuće. Prema tome, ukoliko je organizacija u mogućnosti podnijeti veće troškove certifikacije i usluga odabrane kuće, skuplja varijanta u budućnosti može donijeti velike povlastice i uspješnost u poslovanju. (Gaži - Pavelić, 27-29)

Proces certifikacije sustava upravljanja kvalitetom prikazan je na slici 12 .

Slika 11, proces certifikacije sustava upravljanja kvalitetom



Izvor: obradio autor prema Gaži- Pavelić, upravljanje sustavom kvalitete i rizicima

Iz navedenog može se zaključiti kako je proces certifikacije sustava upravljanja kvalitetom jedan od vrlo važnih koraka prema uspješnom poslovanju organizacije, ali i pristupanju procesu

kontinuiranog poboljšanja sustava. Pravovremeni i utjecajan nadzor sustava kroz provođenje internih i vanjskih audita, te provođenje adekvatnih korektivnih mjera, sustav upravljanja kvalitetom čini funkcionalnim i stabilnim sustavom koji poslovanje organizacije i zadovoljstvo zainteresiranih strana podiže na višu razinu.

4.2. Procesna orijentacija

Kako bi se unutar neke organizacije zadani poslovi uspješno obavili, najčešće je potreba suradnja dvije ili više organizacijskih jedinica, koja kroz koordinaciju i komunikaciju, zbog različitih, a ponekad i identičnih ciljeva, može biti spora i neučinkovita. Česta pojava međusobnog nerazumijevanja vrlo često smanjuje uspješnost organizacije i poticanje i izbijanje sukoba među zaposlenicima. Na taj se način stvara loša radna atmosfera, često nezadovoljstvo kupaca i ostalih zainteresiranih strana. Ovakve neželjene situacije svaki menadžer želi izbjeći.

Kako su danas zahtjevi tržišta sve složeniji, a promjene okoline sve češće, pred menadžerima pojedinih organizacija stavljeni su sve teži zadaci optimiziranja kvalitete, troškova, cijene i vremena djelovanja. Drugim riječima, kako bi organizacije ostale konkurentne na tržištu na kojem se nalaze, svoju ponudu moraju učiniti bržom, uz jeftinije i kvalitetnije proizvode i usluge. Kako bi to bilo ostvarivo potrebna je implementacija nužnih djelotvornih i inovativnih procesa.

Orijentacija na poslovne procese svakoj organizaciji nudi brojne koristi. Procesna orijentacija ima sve veću važnost i vrijednost ne samo za organizacije, već i za sve zainteresirane strane i upravo zbog toga svaka organizacija treba oprezno pristupiti dizajniranju svojih poslovnih procesa. Za stvaranje preduvjeta za razvoj procesne orijentacije, potrebno je upoznati i shvatiti osnovne karakteristike samog koncepta i koristi koje nudi ova poslovna filozofija. Ukoliko organizacija od samog početka ima ovakav pristup procesnoj orijentaciji , primjena i asimilacija ovog poslovnog koncepta znatno će biti brža i lakša. (Sikavica; Hernaus : 297-298)

4.2.1. Koncept procesne orijentacije

Slobodno se može zaključiti kako se svaka organizacija, iako mnogi toga nisu svjesni, sastoji od poslovnih procesa koji su prisutni unutar same organizacije od njezinih početaka. Poslovne procese može se shvatiti kao jezgru funkcioniranja organizacije, a samim time oni i određuju organizaciju. Procesi koji se odvijaju unutar organizacije ne opisuju ono što se obavlja u

organizaciji, već opisuju način na koji se nešto obavlja. Jedan od ciljeva svake organizacije bi trebao biti ponuda svojim kupcima „više za manje“, a okretanje procesnoj orijentaciji taj cilj može ostvariti. Procesna orijentacija je metoda kojom se ostvaruju mnogobrojna poboljšanja u poslovnoj praksi. Ona omogućuje ne samo vertikalan, već i horizontalan protok važnih informacija i resursa koji su nužni za ostvarivanje zadanih ciljeva organizacije. Procesna orijentacija promatra organizaciju iz perspektive kupca i usredotočena je na stvaranje dodane vrijednosti preko aktivnosti i radnji koje to omogućuju.

Procesna orijentacija se još može i nazvati procesnim pristupom kojim se naglašava važnost i ključna uloga poslovnih procesa u suvremenom poslovanju. Procesni pristup smatra se, ne samo novom filozofijom, već i potpuno novim načinom razmišljanja o organizacijama i njihovom funkcioniranju. Procesnim pristupom se naglašava unutarnja složenost same organizacije čiju jezgru čine poslovni procesi. Procesna orijentacija omogućava menadžerima lakšu komunikaciju, bolji protok važnih informacija i podataka, ali i potiče timski rad i suradnju između menadžera različitih odjela. Također procesnim pristupom, zaposlenicima se stvara šira slika poslovanja organizacije u kojoj se nalaze i shvaćanje uloge koju imaju u organizaciji te što stvara dodanu vrijednost za kupce.

Upravo je naglasak na kupce ključno polazište i osnova procesnog pristupa. Ispunjenje njihovih zahtjeva nedvojbeno se odvijaju kroz procese, a vezano uz to, organizacija na taj način gradi svoj status na tržištu uz stvaranje konkurentske prednosti i svog ugleda. Procesna orijentacija može biti primijenjena praktički u svakoj organizaciji kroz različite razine. Najveća prepreka okretanju procesnom pristupu je usredotočenost na svakodnevne zadatke i poslove, kao i prisutnost tradicionalnog pristupa poslovanju, što uvjetuje da većina organizacija uopće ni ne stigne razmišljati o procesnom pristupu i poslovnim procesima.

Procesni pristup poslovanju radikalno mijenja postojeće poslovne procedure i navike, što u mnogo slučajeva nailazi na otpor od strane zaposlenika, zbog straha od promjena i same prilagodbe njima. Stoga je ključno od strane menadžmenta da što preciznije, a samim time i što jasnije objasni ostalim zaposlenicima o kakvom se postupku radi i koje su pozitivne strane takve promjene. Vrlo je važno da su u implementaciju uključeni svi zaposleni, kako bi se procesna struktura organizacije dizajnirana na pravi način. Procesna orijentacija izoštrava ali i nadograđuje znanja i sposobnosti svih uključenih što naposlijetku daje pozitivan rezultat u poslovanju organizacije. (Sikavica; Hernaus, 2011: 298-301)

Međutim, čak i danas, kad je procesni pristup već mnogo poznatiji i sve više primjenjiv, postoje menadžeri koji još uvijek u potpunosti ne shvaćaju procesni pristup. Paralelno tome, zaposlenici nemaju od koga usvojiti svrhu i značenje procesnog pristupa pa najčešće promatraju samo svoju ulogu koju su imali prije okretanja procesnoj orijentaciji. Tu se javljaju mnoge nejasnoće koje su vezane uz procesni pristup, odnosno menadžeri i zaposlenici vrlo često teško uočavaju i razumiju sljedeće navedeno :

- Koji poslovni procesi postoje u organizaciji i kako su međusobno povezani
- Kakav je odnos između poslovnih procesa i poslovnih funkcija
- Što je procesna uspješnost
- Kako pojedini procesi direktno pridonose ostvarivanju zadanih ciljeva
- Koji su ljudi uključeni u poslovne procese
- Koji su potrebni resursi za provođenje i neprekidno odvijanje pojedinih procesa
- Gdje je kraj i početak novog ciklusa kod poslovnih procesa
- Koji su isključivo interni procesi, a koji su procesi koji uključuju i partnerstvo, npr relacija proizvođač-dobavljač
- Koji procesi omogućuju stvaranje dodane vrijednosti proizvodima i uslugama, a koji su po svojoj prirodi potporni procesi
- Koji su poslovni procesi važni za provedbu strategije poduzeća

Ukoliko organizacija želi biti konkurentna, ove nejasnoće i nepoznanice obavezno trebaju biti riješene u čim kraćem roku. Naime, bez poznavanja i razumijevanja i naposlijetku i primjene procesnog pristupa, u modernom svijetu će svakoj organizaciji biti teško poslovati.

Međutim, to ne znači da se organizacije trebaju slijepo usredotočiti isključivo na procesni pristup, već svoje poslovanje optimizirati na način da se pronađe ravnoteža između funkcijskog i procesnog pristupa i razmišljanja. Izazov pronalaska optimalne ravnoteže između ova dva pristupa je jedan od najtežih u današnjem poslovanju.

Kroz povijest, već u industrijskoj revoluciji, počeo se stavljati naglasak na organizaciju poslovnih procesa. Poduzetnici su neprekidno mijenjali svoje proizvodne procese s ciljem unaprjeđenja poslovanja. Jedan od najpoznatijih primjera stavljanja naglaska na važnost procesa je **pokretna traka H. Forda**, koja je na neki način proces proizvodnje približila svakom zaposleniku i time povećala produktivnost, omogućila stvaranje ekonomije obujma i

smanjila troškove proizvodnje. Upravo je ovaj način proizvodnje automobila, kroz analizu procesnih aktivnosti i tijeka obavljanja poslova, postavio nove standarde ne samo u auto-industriji već i u ostalim proizvodnjama diljem svijeta.

U modernijem svijetu, naglasak na procesni pristup posebno stavlja i sustav upravljanja kvalitetom odnosno **Total Quality Management (TQM**) . TQM je plod japanskih poduzeća čiji je cilj bio unaprijediti kvalitetu proizvoda. TQM se može shvatiti kao izravan pristup poboljšanju učinkovitosti i fleksibilnosti organizacije kao cjeline. TQM uključuje brojne metode kao što su **kaizen, benchmarking, lean proizvodnje** i sl.

Primjenom TQM-a nastoje se zadovoljiti sve potrebe i očekivanja kupca uz stvaranje minimalnih troškova. Naglasak se stavlja na usredotočenost na kupce i na uspješno provođenje poslovnih procesa, a to je zapravo i ključno obilježje i vrijednost TQM-a. Važna karakteristika TQM-a je poticanje suradnje odozdo prema gore, odnosno uključivanje svih zaposlenih uz stvaranje povratnih informacija s njihove strane prema menadžmentu. Na taj se način stvara sinergija unutar organizacije, svi zaposlenici su uključeni i imaju svoju ulogu u procesnom pristupu, a protok važnih informacija i podataka je znatno brži i kvalitetniji u odnosu na isključivo tradicionalan pristup poslovanju. (Sikavica; Hernaus, 2011: 302-305)

4.2.2. Važnost i dodana vrijednost procesnog pristupa

Kako bi organizacija postigla i zadržala konkurentsku prednost na tržištu u današnjem suvremenom svijetu, od ključne je važnosti shvatiti i primijeniti procesnu orijentaciju u poslovanju. Jedan od razloga sve većeg interesa za implementaciju procesnog pristupa je taj da su kupci u pravilu do pet puta više razočarani lošim poslovnim procesima nego lošim proizvodom. Značajka procesnog pristupa je stvaranje dodane vrijednosti za kupce i zadovoljenje njihovih potreba, ali i premašivanje njihovih očekivanja. Procesnim pristupom oblikuje se izgled dizajna poslova, odgovornosti pojedinaca i timova i izoštravaju se potrebne vještine što direktno utječe na kulturu i kompetencije zaposlenika.

Poslovni procesi su od strane menadžmenta jedna od najvažnije imovine koju organizacija može imati, pa se njihovoj sposobnosti održivosti i upravljanja pridodaje posebna pažnja. Pravilno upravljani procesi organizacijama omogućuju veću uspješnost po različitim segmentima kao što je brzina, smanjenje troškova, povećanje kvalitete i povećanje broja inovacija. Samim time, procesna orijentacija može direktno ili indirektno povećati prihode i

smanjiti troškove, a to znači da ona pridonosi poslovnom rezultatu iz svakog pogleda. Prema tome može se zaključiti kako procesna orijentacija ima izuzetno povoljan utjecaj na kompletno poslovanje organizacije kroz prihode i smanjenje troškova, što je prikazano u tablici 3.

Tablica 3, Prednosti procesne orijentacije za uspješno poslovanje organizacije

Povećanje prihoda	**Smanjenje troškova**
Povećanje produktivnosti	Racionalizacija poslovanja
Povećanje efikasnosti	Kraći vremenski ciklusi
Veća kvaliteta proizvoda i usluga	Eliminacija nepotrebnih aktivnosti
Povećanje tržišnog udjela	Manje škarta
Veći prihod od prodaje	Bolje razumijevanje poslovnih procesa
Veća fleksibilnost	Kvalitetnija koordinacija između zaposlenika i lakša komunikacija
Češće i brže inovacije	Uključenost svih zaposlenih
Širenje znanja	Shvaćanje važnosti uloge zaposlenika u poslovanju
Orijentacija prema kupcima	Optimizacija poslovanja
Pozitivan imidž	Bolja suradnja na relaciji menadžer-zaposlenik
Zadovoljstvo zaposlenika	Čvrsti partnerski odnosi

Izvor : prilagodio autor prema Sikavica; Hernaus, 2011:312

Iz tablice se može vidjeti kako procesna orijentacija nudi poboljšanu poslovnu praksu, koja pridonosi povećanju uspješnosti organizacije na tržištu na kojem se nalazi. Procesna orijentacija ima značajan utjecaj na ostvarivanje boljih financijskih i nefinancijskih rezultata organizacije, pri čemu nefinancijski pokazatelji kasnije utječu na financijske pokazatelje. Važno je spomenuti kako procesni pristup ne donosi pozitivne utjecaje samo organizaciji i kupcima, već i svim ostalim zainteresiranim stranama koji imaju interesa za poslovanje organizacije. Ključ uspjeha

implementacije procesnog pristupa i njegovim upravljanjem je u boljem iskorištenju dostupnih resursa i imovine uz stvaranje kvalitetnijih veza unutar i izvan organizacije te poboljšanje kulture zaposlenih s ciljem stvaranja sinergije, snažnog tržišnog utjecaja i konkurentske prednosti uz smanjenje troškova poslovanja. Što je veća razina organiziranosti i povezanosti poslovnih procesa unutar organizacije veća, to će i dodana vrijednost kupcima biti veća. Prema tome, procesni pristup treba shvatiti kao održivi izvor konkurentske prednosti, kao i veliku priliku za stvaranje snažnog utjecaja na tržištu, ali i prijeko potrebni angažman menadžmenta prilikom implementacije. (Sikavica; Hernaus, 2011: 310-316)

Shvaćanje i razumijevanje procesnog pristupa, njegova implementacija u organizaciju, provedba i ispravno upravljanje poslovnim procesima, značajan je korak svake organizacije prema poslovnoj uspješnosti i dugoročnom opstanku na sve za sve zahtjevnijim tržištima i nepredvidivim okolinama.

4.2.3. Upravljanje poslovnim procesima

Nakon što organizacija implementira procesni pristup u svoje poslovanje, on se neprekidno razvija kroz razna poboljšanja, osmišljavanje novih koncepata, primjenom novih alata i tehnika te brže i brojne inovacije. Naime poslovni procesi su danas postali iznimno važni za poslovanje organizacije i njima treba pristupati kroz kvalitetno i dosljedno upravljanje. Upravljanje procesnim pristupom i poslovnim procesima nastoji uskladiti poslovne procese s strategijom i organizacijskom strukturom organizacije, ali i čim bezbolnije prilagoditi sve ostale elemente organizacije novom pristupu poslovanja. Kako bi uspješno upravljali procesima, menadžeri moraju shvatiti kompletan okvir procesa, ali i važnost i ulogu tehnologije u poslovanju.

U svemu ovome važno je shvatiti kako donošenje strategije kasnije ima direktnu vezu s dizajniranjem organizacije i procesnim pristupom. Naime, strategija određuje kakav će pristup i način natjecanja na tržištu imati organizacija, koje i koliko će ciljeva odrediti i koje će politike i resurse pritom koristiti. Prema tome, može se reći kako strategija pokreće kompletnu organizaciju i opisuje načine kojima će se stvarati dodana vrijednost za kupce i ostale zainteresirane strane. Strategija oblikuje sve elemente organizacije, poput organizacijske strukture, poslovnih procesa, upravljanje ljudskim potencijalima itd. kod procesnog pristupa vrlo je važno staviti naglasak na usku povezanost strategije i procesa i posvećenost njihovom međusobnom odnosu. Mnogobrojni autori poslovne procese danas smatraju kao sposobnošću

provedbe strategije koja je zadana organizacijom. S druge strane potrebno je donijeti i shvatiti viziju i misiju organizacije kao i njezinu strategiju prije implementacije procesnog pristupa. Kako bi se ostvarila dugoročna korist u poslovanju potrebno je uskladiti strategiju i poslovne procese uz shvaćanje njihove uske povezanosti i međuovisnosti. Nakon postizanja usklađenosti u organizaciji se omogućava lakša i kvalitetnija komunikacija, strateške zamisli postaju jasnije, a provedba strategije postaje brža i efikasnija. (Sikavica; Hernaus, 2011: 336-338)

S druge strane od velike je važnosti shvatiti povezanost između organizacijske strukture i procesnog pristupa. Prilikom dizajniranja poslovnih procesa i implementacije procesnog pristupa, struktura organizacije se znatno mijenja. Mijenjaju se uloge organizacijskih jedinica, a dosadašnja struktura, koja je bila subjekt organizacije, postaje objekt, dok procesi iz objekta organizacije prerastaju u subjekt organizacije. U takvoj novonastaloj situaciji važno je znati kako se više ne dizajnira samo struktura već i poslovni procesi organizacije. Prema tome, današnje uspješne organizacije trebaju imati organizacijsku strukturu i poslovne procese koji lako odgovaraju na nepredvidive promjene tržišta i okoline u kojima se organizacija nalazi.

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je veza između strategije, strukture i procesnog pristupa (poslovnih procesa) vrlo snažna, a stvaranje sklada između njih je od ključne važnosti za uspješno poslovanje. (Sikavica; Hernaus, 2011: 339-340)

Upravljanje poslovnim procesima svodi se na razumijevanje, dizajniranje, provedbu i optimiziranje procesnih aktivnosti. Prema M. Rosemann i J.vom Brocke upravljanje poslovnim procesima provodi se kroz šest ključnih elemenata :

- **Strateško usklađivanje** – upravljanje procesima treba biti usklađeno s strategijom organizacije, a strateške prioritete je potrebno usko povezati s poslovnim procesima. Procesi trebaju biti dizajnirani, upravljani i izvođeni sukladno postavljenim ciljevima
- **Procesni menadžment** – upravljanje i nadzor nad procesima omogućava transparentnost i definiranje odgovornosti i uloga u upravljanju procesima na različitim razinama. Stavljanje fokusa na donošenje važnih odluka i sustava nagrađivanja preko kojeg se potiče angažman svih sudionika u procesnom pristupu
- **Metode** – skup alata i tehnika preko kojih se pruža snažna podrška odvijanju procesa i procesnom menadžmentu. Riječ je o metodama koje podržavaju modeliranje procesa i njihovo unaprjeđenje (šest sigma, dijagram uzroka i posljedica, procesnih mapa i sl.)
- **Informacijska tehnologija** – procesno orijentirani informacijski sustavi koji prate prirodan slijed odvijanja procesa

- **Ljudi** – ključan element upravljanja procesima, ali i organizacijama. Definiraju se kao pojedinci ili timovi koji neprestano primjenjuju i unaprjeđuju svoja znanja i kompetencije s ciljem povećanja uspješnosti
- **Kultura** – obuhvaća zajedničke vrijednosti i vjerovanja koja su usklađena s procesnom filozofijom poslovanja. Stvaranje poticajnog okruženja čiji je rezultat različite procesne inicijative i predanost procesnim aktivnostima i ispunjenju zadataka. Kultura stvara spremnost za prihvaćanje promjena, procesnih vrijednosti i shvaćanje važnosti procesnog pristupa i njegovim pozitivnim stranama

Upravljanje poslovnim procesima zahtijeva sposobnost i predanost od strane odgovornih osoba kao što je menadžment, ali i angažiranost svih ostalih zaposlenika. Tek tada će procesi biti upravljani na ispravan način, a njihove prednosti iskorištene u potrebnoj mjeri.

5. Reinženjering procesa i prelazak na procesnu organizacijsku strukturu

Vrhunac pozornosti usmjerene na poslovne procese dogodio se početkom 1990-ih godina pojavom reinženjeringa poslovnih procesa (engl. Business Process Reengineering – BPR). Pod ovim pojmom podrazumijeva se menadžerska filozofija koja se zalaže za temeljno promišljanje i radikalno dizajniranje poslovnih procesa s ciljem postizanja značajnih poboljšanja u cjelokupnom poslovanju organizacija. BPR se može smatrati kao alat za oblikovanje novih i učinkovitih procesa koji nisu ovisni o prijašnjoj poslovnoj praksi organizacije. (Sikavica; Hernaus, 2011: 306)

BPR se može definirati kao strategija poslovnog upravljanja koja se fokusira na analizu tijeka rada i poslovnih procesa organizacije s namjerom postizanja značajnih poboljšanja u izvedbi, produktivnosti i kvaliteti. BPR se fokusira a procesne organizacije koje imaju jasno definiranu viziju i misiju, odnosno jasno definiranu strategiju i ciljeve. Reinženjeringom, poslovni procesi se identificiraju, analiziraju i ponovno dizajniraju uz stvaranje minimalnih troškova, povećanje kvalitete, usluga i brzine izvedbe. (https://hr.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/reingeniera-de-procesos-tipos-modelos-fases-y-ejemplos.html , 25.08.2022.)

BPR se provodi u tri ključne faze koje obuhvaćaju nekoliko koraka koje je potrebno provesti za uspješnu provedbu reinženjeringa procesa. Faze su sljedeće:

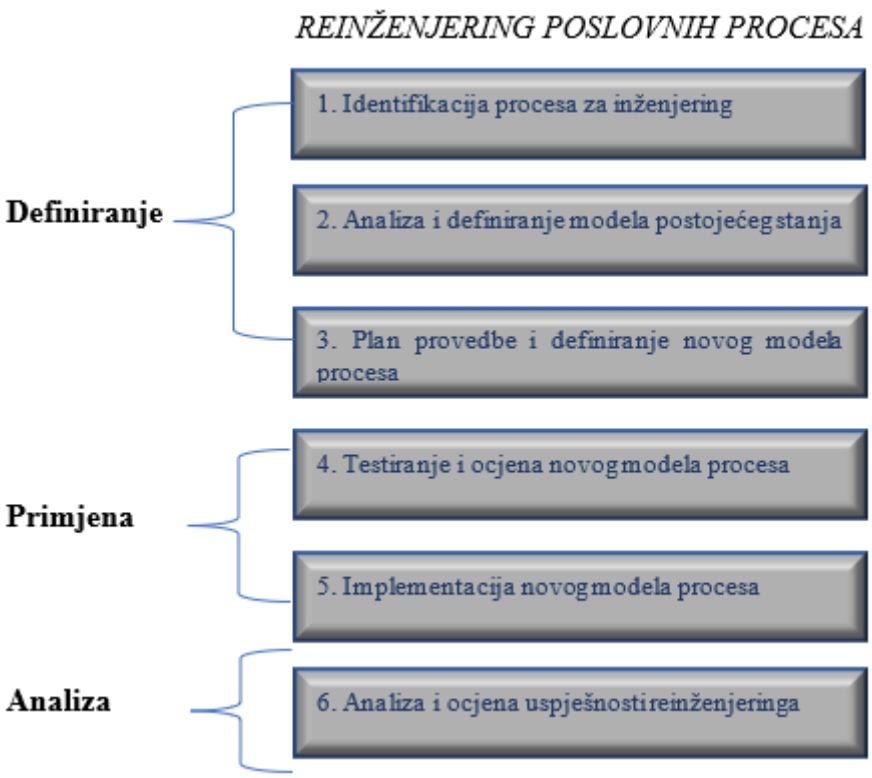
- Definiranje procesa – prva faza koja obuhvaća identifikaciju procesa za reinženjering, analizu i definiranje modela postojećeg stanja i plan provedbe reinženjeringa i definiranje novog modela procesa
- Primjena – u ovoj fazi vrši se testiranje i ocjena novog modela procesa i njegova implementacija u poslovanje organizacije
- Analiza – posljednja faza obuhvaća analizu i ocjenjivanje uspješnosti provedbe cjelokupnog reinženjeringa

Prije provedbe samog reinženjeringa potrebno je utvrditi da li uopće postoji potreba za tim pristupom, odnosno drugim riječima, mora se utvrditi postojeće stanje organizacije. Kako bi reinženjering procesa imao uspjeha, od velike je važnosti jasno definirati misiju i viziju organizacije i odrediti glavne ciljeve kojima će organizacija težiti. Prije same implementacije novog modela procesa, potrebno je provesti simulaciju kako bi se utvrdila moguća uspješnost

novih procesa. (https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A4750/datastream/PDF/view, 25.08.2022.)

Faze reinženjeringa poslovnih procesa prikazane su na slici 13.

Slika 12, faze BPR-a



Izvor : prilagodio autor prema https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A4750/datastream/PDF/view

Svaka od faza koja je prikazana slikom 13 nosi sa sobom velik stupanj važnosti prilikom pristupanja reinženjeringu procesa. Svaku fazu potrebno je pomno isplanirati i provesti kako bi sam proces reinženjeringa prošao nesmetano i kako bi se novi modeli poslovnih procesa lakše implementirali i prilagodili trenutnom stanju organizacije, ali i budućim promjenama okoline.

Na taj se način organizacija uspješno pripremi na nadolazeće zahtjeve svih zainteresiranih strana, a svoje poslovanje usmjerava prema poslovnoj uspješnosti i stvaranju konkurentske prednosti na tržištu.

Također, važno je napomenuti kako se velike promjene tokom BPR-a usmjeravaju od vrha prema dnu organizacije i moraju biti vođene vizijom i ciljevima organizacije.

(http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2015/03/Reinzenjering-poslovnih-procesa.pdf, 25.08.2022)

5.1. Organizacija koja uči

Pojam koji je usko vezan uz BPR je pojam organizacije koja uči. Takve organizacije nisu samo usredotočene na trenutnu situaciju i stanje koje je na snazi, već i razmišljaju o svojoj budućnosti i položaju gdje žele biti u okolini u kojoj se nalaze. Vrlina tih organizacija je razmišljanje i pronalazak rješenja kako opstati na tržištu i spriječiti „izumiranje“. Prema tome, organizacije koje se mogu prilagoditi promjenama i zahtjevima tržišta su organizcije koje uče. Takva sposobnost prilagodbe, preživljavanja i napredovanja smatra se *organizacijskim darvinizmom.* Organizacije koje uče u pravilu imaju organsku strukturu i procesno su orijentirane, pa samim time i posjeduju sposobnost prilagodbe promjenama. Budući da se sve veći broj organizacija nalazi u kaosu okoline i utjecaja tržišta i zahtjeva zainteresiranih strana, učenje je upravo jedan od najbolji odgovora na taj kaos. Organizacija koja neprestano uči i napreduje ima vrlo veliku priliku dugo opstati i preživjeti u kaosu okoline u kojem se nalazi.

Znanje i kompetencije su najveći aduti organizacije koja uči, a samim time i aduti za stvaranje konkurentske prednosti na tržištu. Učenje unutar organizacije, odnosno učenje zaposlenika može se definirati kao proces u kojem pojedinac svladava procese, znanja, vještine i stajališta kroz iskustvo, promatranje i istraživanje. (Sikavica, 2011:793-795)

Učenje pojedinaca sastoji se od triju važnih komponenti :

- **Učenje kao proces** – on traje, nema kraja i nikada ne završava, već se kontinuirano ponavlja u ciklusima
- **Kvalitete koje pojedinci stječu** – znanja kroz edukacije, vještine kroz radionice i stajališta odnosno njihov pogled na proces učenja
- **Način stjecanja kvaliteta** – iskustvo, promatranje i razmatranje, istraživanje i mentorstvo (Sikavica,2011: 795)

Organizacija koja uči gleda se kao kompletna cjelina, a ne kao dijelovi koji djeluju zasebno, bez međuovisnosti i komunikacije. Organizacija koja uči je kompaktna cjelina koja ima

kvalitetna i utjecajna obilježja preko kojih se modernizira i stvara visok stupanj prilagodbe na moguće promjene. Neke od najvažnijih obilježja organizacije koja uči su :

- Razvijanje sustavnih pristupa rješavanja problema s ciljem identifikacije onoga što funkcionira/ne funkcionira u organizaciji
- Razvijanje sposobnosti razmišljanja izvan svojih okvira i odbacivanje zastarjelih načina razmišljanja
- Razvijanje osobnih vještina i upravljanje njima
- Transferiranje i širenje znanja i informacija kroz cijelu organizaciju, do svih zaposlenih
- Razvijanje zajedničke vizije kompletne organizacije

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je pojam organizacije koja uči zapravo kontinuirano učenje svih njezinih članova, na svim razinama organizacije, razvijanje sposobnosti i vještina svih članova i razvijanje organizacije kao cjeline. (Sikavica,2011: 796)

Za svaku organizaciju može se reći kako je organizacija koja uči, međutim sve one nisu temeljene na učenju, odnosno nisu organizacije koje uče. Kako bi se shvatila razlika između organizacija koje su temeljene na učenju i organizacija koje nemaju to obilježje, potrebno je sagledati organizaciju kao cjelinu i da li je ona usredotočena samo na trenutno stanje ili razmišlja i o svojoj budućnosti. Organizacije koje su najviše usredotočene na sadašnji učinak, a pritom ne vode računa o svojoj budućnosti, vrlo vjerojatno će naići na velike probleme u poslovanju i samom opstanku na tržištu. S druge strane, organizacije koje su temeljene na učenju, razmišljaju o svojoj budućnosti i preživljavanju. (Sikavica,2011: 797)

Neke od ključnih razlika između organizacije koja uči i tradicionalne organizacije prikazane su u tablici 4.

Tablica 4, razlike između tradicionalne i organizacije koja uči

Tradicionalna organizacija	**Organizacija koja uči**
Stabilna okolina	Promjenjiva okolina
Vertikalna struktura	Plitka horizontalna struktura
Formiranje strategija od vrha prema dolje	Stvaranje strategije suradnjom unutar organizacije
Centralizirano odlučivanje	Decentralizirano odlučivanje
Kruto definiranje i specijalizacija zadataka	Fleksibilne i prilagodljive uloge
Kruta kultura koja nije odgovorna za promjene	Prilagodljiva kultura koja potiče stalna poboljšanja i promjene
Formalni komunikacijski sustavi vezani za vertikalnu hijerarhiju	Osobne i skupne mreže uz slobodnu komunikaciju i prijenos informacija

Izvor: prilagodio autor prema Sikavica, 2011:798

Iz tablice su vidljiva dva tipa organizacije, jedna koja je zastarjela i na zalazu, i novi tip koji postaje način funkcioniranja sve većeg broja organizacija. Na današnjim zahtjevnim tržištima i često promjenjivim okolinama, organizacije koje nemaju moderan pristup, vrlo teško će opstati i biti uspješne u poslovanju. S obzirom kako i pojedinci u organizaciji djeluju po sustavu učenja, oni će lakše svladavati prepreke i probleme na koje nailaze, a samim time i svoje radne zadatke efikasnije obavljati i uspješnije izvršavati.

Učenje organizacije nije nešto zasebno i izdvojeno, već je sastavni dio svake organizacije i njezine strukture i kulture. Vrlo je važno od strane menadžera da ohrabruju i potiču zaposlenike na učenje, a samim time i stjecanje novih znanja i vještina. Proces učenja svakom pojedincu pruža mogućnost napredovanja i usavršavanja. (Sikavica, 2011:798)

Svaka organizacija ima svoje značajke prilikom usvajanja procesa učenja, a neke od najčešćih i najvažnijih značajki prikazane su na slici 14.

Slika 13, prikaz značajki organizacije koja uči



Izvor : prilagodio autor prema Sikavica, 2011: 799

Organizacija koja uči mijenja svoju organizacijsku strukturu iz tradicionalne u procesnu, mijenja kulturu i način upravljanja poslovanjem i procesima te čini informacije dostupnima svim zaposlenima. Ona na taj način oblikuje svoju strukturu na način da uklanja granice i barijere koje tradicionalan pristup stvara i ujedno i stvara horizontalnu organizaciju. Vodstvo više nije zasebno i odvojeno od ostalih, već svoje djelovanje temelji na međusobnoj suradnji i poštovanju sa svim zaposlenima. Na taj se način stvara sinergija unutar organizacije, a svaki pojedinac dobiva osjećaj zajedništva i važnost koju ima za organizaciju i njeno poslovanje. (Sikavica, 2011: 799)

Svaka organizacija učenju pristupa na svoj način, a neke od najpoznatijih disciplina učenja su sljedeće:

- **Osobno usavršavanje** – odnosi se na učenje radi povećanja osobne sposobnosti za postizanje rezultata pojedinaca. Naime, bez učenja i znanja pojedinaca nema ni organizacije koja uči

- **Mentalni modeli** – odnosi se na usavršavanje unutarnjih pogleda pojedinaca na okolinu u kojoj se nalaze i na uočavanje njezinog utjecaja na njihovo ponašanje, postupke i odluke
- **Zajednička vizija** – stvaranje sinergije i osjećaja uključenosti te pogleda na budućnosti u kakvoj se organizacija želi nalaziti
- **Timsko učenje** – skupina ljudi ima veću sposobnost ostvarivanja pozitivnih rezultata od zbroja pojedinačnih talenata članova te iste skupine
- **Sustavno mišljenje** – način razmišljanja koji je potreban za opisivanje i razumijevanje snaga i međuodnosa koji uvjetuju ponašanje sustava. Sustavno mišljenje u prvi plan stavlja cjelokupnu organizaciju, odnosno sagledava je kao cjelinu
  (Sikavica;2011:806)

5.2. Procesna arhitektura, procesni menadžment i prelazak na procesnu organizacijsku strukturu

Kako bi se u potpunosti iskoristio napor i potencijal svakog zaposlenika, u čitavu organizaciju potrebno je uvesti red i disciplinu. Pritom se najviše pažnje pridodaje utvrđivanju jasnih odnosa i strukture prilikom obavljanja određenih poslovnih aktivnosti koje unutar organizacije trebaju biti prostorno i vremenski definirane i usklađene s ciljem racionalizacije i optimizacije njihovog izvođenja. Kako svaka organizacija ima svoju strukturu, na temelju koje se određuju odnosi i donošenje odluka, ali i priroda poslovnih aktivnosti koje obavljaju poslovne jedinice i sami zaposlenici, tako i svaka organizacija treba imati svoju **procesnu strukturu.** Ukoliko postoji jasno definirana procesna arhitektura, usklađenost između aktivnosti unutar ili između organizacija su na visokoj razini, a interesne skupine i svi zaposlenici imaju mnogo jasniju sliku o misiji, viziji i ciljevima organizacije. Procesna arhitektura pruža okvir unutar kojeg se promatraju svi poslovni procesi organizacije. Procesna arhitektura se zasniva na poslovnim procesima, pa je prije svega važno skrenuti pažnju na utvrđivanje odnosno definiranje ključnih procesa. (Sikavica, 2011: 356)

5.2.1. Definiranje ključnih poslovnih procesa

U organizaciji postoje mnogobrojni procesi kojima treba pridodati pažnju, međutim stvarnu vrijednost organizacije čine ključni poslovni procesi koji često predstavljaju sposobnost organizacije da se diferencira u odnosu na konkurenciju. Prema tome, u svakoj organizaciji je potrebno utvrditi ključne procese koji stvaraju vrijednost za kupce.

Svaka organizacija ima nekoliko ključnih procesa, ali i svaka organizacija će definirati različite ključne procese. To ne vrijedi samo na organizacije koje nude različite proizvode i usluge, već i za organizacije koje nude iste ili slične proizvode usluge. Razlike u definiranju poslovnih procesa javljaju se zbog postavljanja različitih strategija od strane menadžmenta, pa se može reći da neka ključna poslovna aktivnost jedne organizacije ne mora nužno biti ključna aktivnost neke druge organizacije. Isto tako svaka organizacija raspolaže s različitim resursima i okrenuta je različitim tržištima, pa samim time i definira svoje poslovne procese prema potrebama tržišta na kojem se nalazi.

Ključni proces neke organizacije može se definirati kao skup svih funkcija i slijeda aktivnosti, politika i procedura te sustava podrške s ciljem zadovoljenja svih zahtjeva kupaca i tržišta. Drugim riječima ključnom procesima smatraju se sve one funkcije koje su vezane uz razvoj, proizvodnju i pružanje specifičnih proizvoda i usluga koji su namijenjeni određenoj vrsti kupaca.

Definiranje i razumijevanje ključnih poslovnih procesa predstavlja temelje organizacije kao cjeline, a takvi procesi su usko vezani uz proces strateškog planiranja, a samim time i predstavlja **početnu fazu prelaska na procesno orijentiranu organizaciju**. (Sikavica; Hernaus, 2011: 357-358)

Zadatak menadžmenta je prepoznati i odabrati ključne procese koji su pokretači stvaranja dodane vrijednosti za kupce. Međutim to svakako nije jednostavan zadatak, pogotovo samim time što menadžeri nailaze na tri osnovne otežavajuće okolnosti prilikom definiranja ključnih procesa :

- **Prva otežavajuća okolnost** – vrlo teško je pomiriti različita stajališta menadžera i zadovoljiti njihove ambicije. Drugim riječima, svaki menadžer će aktivnosti za koje je odgovoran, pokušati prikazati ključnima s ciljem zadržavanja i pojačavanja moći u organizacije.
- **Druga otežavajuća okolnost** – današnja nestabilna i promjenjiva okolina uzrokuje sve češće promjene strateškog usmjerenja, što sa sobom povlači i promjenu ključnih

poslovnih procesa. Oni procesi koji su danas ključni, već sutra mogu biti zastarjeli i nepotrebni, a sukladni tome mijenjaju se i odnosi unutar organizacije.

- **Treća otežavajuća okolnost** – menadžeri često nisu svjesni evolucije ključnih procesa, koja je usko vezana uz životni ciklus procesa, uz koje su pak vezani životni ciklusi proizvoda i usluga koje organizacija plasira i nudi na tržištu. (Sikavica ; Hernaus, 2011:358)

Kako bi se takve okolnosti olakšale, a postupak definiranja ključnih procesa precizno izvršio, razvijeno je nekoliko pristupa utvrđivanju ključnih poslovnih procesa, a sljedeća tri pristupa su najčešće korištena :

- Rangiranje poslovnih procesa – praćenje ključnih promjena stanja i prepoznavanje onih procesa koji za kupce stvaraju najveću dodanu vrijednost. Trenutak stvaranja dodane vrijednosti najčešće je i završetak, ali i početak novog ciklusa procesa. Prilikom ovog pristupa važno je optimizirati procese.
- Definiranje kontakt točaka s ključnim kupcima – prepoznavanje ključnih točaka interesa i dodira s najvažnijim kupcima koje ujedno i predstavljaju poluge za stjecanje zadovoljstva/nezadovoljstva kupaca. Utvrđivanje kontakt točaka i grupe kupaca koji su povezani s određenim procesom olakšava definiranje dijagrama životnog ciklusa kupaca.
- Vrsta posla – temelji se na internoj perspektivi, gdje definiranje ključnih procesa započinje s dokumentiranjem ciljeva kao što su stvaranje konkurentske prednosti, stvaranje većeg zadovoljstva kupaca, povećanje tržišnog udjela i sl.
  (Sikavica;Hernaus,2011:358-359)

5.2.2. Definiranje procesne arhitekture

Svi procesi unutar organizacije međusobno su povezani horizontalno i vertikalno, predstavljajući prethodni ili sljedeći korak unutar lanca vrijednosti cijele organizacije. Kako bi se procesi mogli sagledati kao cjelina, potrebno je kreirati procesnu arhitekturu, odnosno arhitekturu poslovnih procesa.

Procesna arhitektura u užem smislu predstavlja najvišu razinu dizajniranja poslovnih procesa unutar neke organizacije. Procesnu arhitekturu može se shvatiti kao procesnu mapu koja sadrži sustavan prikaz odnosa između ključnih, upravljačkih i potpornih procesa. Osim što prikazuje

osnovne interakcije i ovisnosti između procesa, također pruža i podršku kupcima, ali i širenje procesnog znanja. (Sikavica;Hernaus,2011:362)

U širem smislu, procesna arhitektura pruža detaljan opis svih operacija i aktivnosti organizacije te detaljan opis svih procesa i njihovih elemenata u organizaciji. Isto tako, procesnom arhitekturom, određuje se na koji će način organizacija koristiti dostupnu tehnologiju, koje će funkcije biti centralizirane, odnosno decentralizirane i definiranje veze sa kupcima i dobavljačima. Drugim riječima, procesnu arhitekturu organizacije može se shvatiti kao koncept koji nudi široku strukturu unutar koje se naglasak stavlja na poslovne procese i njihovo odvijanje unutar organizacije.

Procesna arhitektura sa sobom donosi nekoliko glavnih ciljeva :

- Izgradnja zajedničkog razumijevanja između procesnih timova i svih ostalih zainteresiranih strana
- Poticanje korištenja zajedničkog jezika različitih poslovnih funkcija
- Naglašavanje potprocesa koji su važni za ostvarenje svih zahtjev kupaca
- Utvrđivanje ključnih sučelja između različitih procesa i poslovnih funkcija
- Locirati i naglasiti nepotrebne aktivnosti i ostale oblike neefikasnosti

Ciljevi procesne arhitekture su jasno definirani i njihovo ostvarivanje je vrlo važno, međutim većina organizacija je usredotočena na redizajniranje procesa, a samim time se još uvijek nalazi na početku razvoja cjelovitog sustava organizacije i upravljanja poslovnim procesima. Procesna arhitektura je od velike pomoći i značaja za organizaciju kad je u pitanju međusobno povezivanja poslovnih procesa i aktivnosti vezanih uz njih. Tako se procesi mogu povezati unutar cijele organizacije i to na oba načina – horizontalno i vertikalno. Prema tome, jednom kad se razvije, procesna arhitektura postaje vrlo koristan alat svim članovima organizacije upravo zbog toga jer im pomaže u snalaženju unutar procesne strukture i olakšava lociranje potencijalnih prilika za unaprjeđenje.

Procesna arhitektura postaje sve važnija i poprima ključnu ulogu prilikom upravljanja suvremenom organizacijom. Ona može služiti kao osnova za mjerenje rezultata i donošenje odluka koje optimiziraju funkcioniranje moderne organizacije. (Sikavica;Hernaus,2011: 364-365)

5.2.3. Procesni menadžment

Procesna orijentacija podjednako stavlja naglasak na tehničku i socijalnu dimenziju poslovanja organizacije. Ona uzrokuje značajne promjene u redoslijedu obavljanja poslovnih aktivnosti, uzrokuje pojavu procesne organizacijske strukture i snažnu primjenu suvremenih tehnoloških rješenja i informacijskih sustava. Međutim procesna orijentacija pridonosi i promjeni organizacijske kulture, sustava napredovanja i nagrađivanja te uzrokuje pojavu procesnih uloga i timova. To bi značilo da prilikom prihvaćanja i prelaska na procesnu organizacijsku strukturu, organizacija treba posegnuti za prilagodbom, ne samo svojih osnovnih karakteristika, već i za promjenom postojeće menadžerske prakse – krvotok i živčani sustav cjelokupne organizacije.

Procesni menadžment (engl. Process management) obilježava novi, horizontalni pristup poslovanju, koji se mnogo razlikuje od tradicionalnog funkcijskog i vertikalnog pristupa poslovanju. Naime, ovdje je riječ o sustavnom načinu organiziranja poslovanja i neprekidnog poboljšanja poslovnih procesa te upravljanja njima kao sustavom među funkcijskih procesa. Procesni menadžment predstavlja skup tehnika koje osiguravaju neprekidnu kontrolu izvođenja procesa i njihovo kontinuirano poboljšanje, ali i primjenu procesne orijentacije. Procesni menadžment naglašava dugoročni pristup upravljanju procesima i predstavlja **temeljni element prijelaza** na procesnu organizacijsku strukturu . međutim problemi se javljaju u onom trenutku kada tradicionalan pristup još uvijek odvlači ljude u jednom smjeru, a novi, procesni pristup u drugom smjeru. U tom slučaju javljaju se razno razni konflikti unutar organizacije što može naposlijetku rezultirati smanjenjem uspješnosti organizacije. Kako bi se to izbjeglo, potrebno je pristupiti kreiranju novih menadžerskih pozicija koje će biti odgovorne za svakodnevnu prilagodbu na novi pristup poslovanju, ali i za neprekidno praćenje i upravljanje poslovnim procesima. Procesni menadžment također ima odgovornost za uspostavljanje nove kulture unutar organizacije, ali i motiviranje svih ostalih zaposlenika uz poticanje na međusobnu suradnju. (Sikavica;Hernaus,2011:376-377)

Kako bi se unutar organizacije stvorila sinergija, a samim time i uspostavila horizontalna povezanost od ključne je važnosti uspostaviti nove menadžerske pozicije koje će biti upravo horizontalno usmjerene. Kako bi se spriječili nepotrebni konflikti i međusobno uskladile sve organizacijske jedinice potrebno je i definirati ulogu **vlasnika procesa**. To je osoba koja je odgovorna za određeni poslovni proces unutar organizacije. Dodjelom ove uloge stavlja se naglasak na procesna pitanja i upravljanje procesima te uspostavljanje kontrolnih točaka za pojedine procese. Pozicija vlasnika procesa obilježava osobu koja upravlja i vodi proces od

samog početka pa do kraja , odnosno početka novog ciklusa procesa. Važno je shvatiti kako uloga vlasnika procesa ne podrazumijeva posjedovanje resursa koji se koriste u procesu, nego odgovornost za izvođenje aktivnosti u procesu i outpute koji se dobivaju na kraju procesa. Uz navedeno, vlasnici procesa u odgovorni i za zadovoljenje potreba kupaca i ostalih zainteresiranih strana.

Glavne aktivnosti vlasnika procesa su sljedeće :

- **Planiranje procesa** – postavljanje ciljeva i utvrđivanje očekivanja, utvrđivanje planova i budžeta, osiguranje potrebnih resursa i zaposlenika i implementacija procesa
- **Kontrola procesa** – praćenje procesa, poticanje uspjeha, utvrđivanje varijacija i poduzimanje potrebnih korektivnih akcija
- **Izvođenje procesa** – praćenje inputa, rezultata i outputa procesa

Vlasnik procesa ima zadatak definirati procesne ciljeve, koordinirati aktivnosti organizacijskih jedinica, definirati potrebne resurse, odrediti karakteristike procesa i način izvođenja, utvrditi mjerne pokazatelje i pratiti procesnu uspješnost uz traženje nedostataka i načina za neprekidno poboljšanje procesa. (Sikavica; Hernaus, 2011: 378-379)

Važno je naglasiti kako je ključna i za procese od velike važnosti prisutnost povratnih informacija odnosno **povratne veze** koja predstavlja kraj postojećeg i početak novog ciklusa procesa. Povratna veza sadrži ključne informacije o procesu i vrlo je važna za donošenje odluka vezanih za preventivne i korektivne radnje u procesu. Također proces treba biti mjerljiv kako bi se pratili njegovi rezultati i učinkovitost, a samim time i donosile odluke za njegovo poboljšanje.

U operativnom smislu, vlasništvo nad procesom uključuje i nadzor nad dokumentacijom vezanom uz proces, obrazovne materijale i skladnost svih aktivnosti u procesu. Vlasnik procesa se smatra novom ulogom prilikom implementacije procesnog pristupa pa je potrebno definirati zadatke i odgovornosti osobe koja postaje vlasnikom procesa. Zadaci i odgovornosti prikazani su u tablici 5. (Sikavica; Hernaus, 2011: 378)

Svaka odgovornost i zadatak vlasnika procesa sa sobom donosi važne odluke koje odgovorna osoba mora donositi. Vrlo je važno odabrati osobu koja je upoznata s procesnim pristupom i koja ima kompetencije i iskustva u obavljanju zadataka vezanih uz izvođenje i upravljanje procesima. Na taj se način omogućava bezbolniji prelazak organizacije na procesnu organizacijsku strukturu, a samim time i lakšu prilagodbu svih članova organizacije.

Tablica 5, zadaci i odgovornosti vlasnika procesa

Zadaci	Odgovornosti
➢ Definiranje poslovnog procesa ➢ Utvrđivanje procesnih ciljeva i mjernih pokazatelja ➢ Implementacija i izvođenje procesa ➢ Praćenje i kontrola izvođenja procesa ➢ Analiza procesa ➢ Poboljšanje učinkovitosti procesa ➢ Redizajn procesa i prijedlozi za poboljšanjem ➢ Osiguranje posvećenosti članova procesa ➢ Definiranje materijala potrebnih za edukaciju ➢ Upravljanje radnom uspješnošću ➢ Suradnja s ostalim vlasnicima procesa i funkcijskim menadžerima ➢ Podnošenje izvješća i analiza nadređenima	➢ Neprekidno poboljšavanje procesa ➢ Procesni rezultati ➢ Zadovoljstvo kupaca ➢ Optimalno izvođenje poslovnog procesa ➢ Osiguranje nužne organizacijske potpore

Izvor: prilagodio autor prema Sikavica; Hernaus, 378

Vlasnik procesa može imati različit hijerarhijski položaj u organizaciji. Ključno je odrediti tko će unutar organizacije raspolagati resursima , odnosno da li će to i dalje biti funkcijski menadžeri ili vlasnici procesa. Prema dostupnosti resursa, razlikuju se tri vrste vlasnika procesa:

- Vlasnik procesa bez resursa – početna faza uvođenja procesnog menadžmenta i početak razmišljanja o uvođenju procesnog pristupa u organizaciju. Relativno zapostavljena uloga bez nekih značajnih koristi

- Vlasnik procesa s djelomičnim resursima – vlasnik procesa raspolaže s djelomičnim resursima i ograničenim sredstvima ili ima kontrolu nad resursima koji pružaju potporu (IT sektor i sl.)
- Vlasnik procesa s resursima – osoba koja je na čelu procesnog tima i koja u potpunosti raspolaže s dostupnim resursima koji su potrebni za izvođenje procesa. Donosi ključne odluke i utvrđuje prioritete. Ova uloga je najpoželjnija u procesnom pristupu jer je u ovoj fazi organizacija procesnu orijentaciju već stavila u prvi plan.
  (Sikavica; Hernaus, 2011: 380-381)

Neovisno o navedenim ulogama, važno je da vlasnik procesa bude upućen na koji se način proces uklapa u poslovanje organizacije. Isto tako, važno je da svaki proces ima samo jednog vlasnika i da vlasnik ima samo jedan proces kojim upravlja. Na taj se način izbjegava gubitak kvalitete izvođenja i upravljanja procesima, a samim time se i povećava mogućnost veće uspješnosti procesa. (Sikavica; Hernaus, 2011:381)

5.2.4. Procesni tim i uloge procesnog tima

Uspostavljanjem procesnih timova u organizaciji lakše i kvalitetnije se može unaprijediti postojeća poslovna praksa, ali i stvoriti veća vrijednost za kupce. Zbog rasta organizacije i sve češćih promjena okoline i zahtjeva kupaca, pojedinci sve teže izvršavaju svoje zadatke i ne mogu posjedovati sva potrebna znanja kako bi razumjeli proces u cijelosti i pratili svaku prijelomnu točku procesa, uska grla i prekide te optimizirali proces na potrebnu razinu. Upravo zbog toga se formiraju procesni timovi kako zbog lakšeg protoka važnih informacija ali i dijeljenja stečenih znanja i iskustava.

Procesni tim podrazumijeva grupu zaposlenika koji su usredotočeni na određeni poslovni proces. Oni pružaju doprinos organizaciji kroz suradnju s kolegama iz različitih funkcijskih područja. Članovi tima prema tome imaju među funkcijski karakter i vrlo često ne dolaze samo iz različitih poslovnih funkcija, već i iz različitih razina hijerarhije. Procesni tim predstavlja skup uloga s vlasnikom procesa na čelu, a služi za rješavanje organizacijskih problema koji se protežu kroz različite organizacijske jedinice. Vlasnik procesa planira i koordinira procesne aktivnosti uz mjerenje rezultata i predlaganje poboljšanja, dok članovi tima obavljaju posao uz nadzor nad vlastitim aktivnostima i donošenje svakodnevnih operativnih odluka koje su potrebne za nesmetano odvijanje zadataka.

Vrste timova razlikuju se od organizacije do organizacije, pa tako postoje sljedeće vrste procesnih timova :

- Stalni ili operativni procesni timovi – među funkcijski skup zaposlenika koji svakodnevno sudjeluju u izvođenju nekog procesa koji su također zaduženi i za neprestano unaprjeđenje procesa a kojeg su odgovorni
- Povremeni procesni timovi – intenzitet njihovog rada nije svakodnevan i članovi uglavnom rade u svojim matičnim poslovnim funkcijama i s vremena na vrijeme se nalaze kako bi koordinirali i uskladili aktivnosti različitih organizacijskih jedinica iz kojih dolaze, riješili među funkcijske probleme te optimizirali izvođenje poslovnog procesa. Članovi ove vrste procesnog tima imaju na umu i funkcijsku i procesnu dimenziju poslovanja
- Privremeni procesni timovi – formiraju se kada je potrebno rješavanje određenog, među funkcijskog problema i ograničenog su vijeka trajanja. Njihov je zadatak da u što kraćem roku provedu analizu poslovnog procesa i predlože poboljšanja za izvođenje tog istog procesa. Oni ne sudjeluju u provedbi danog rješenja, već se nakon prijedloga raspuštaju. Članove ove vrste tima može se smatrati kao jednokratne konzultante koji su usredotočeni u redizajniranje poslovnog procesa.
- Stručni procesni tim - stručna organizacijska jedinica ili skup stručnjaka koji su zaduženi za upravljanje poslovnim procesima unutar organizacije. Ovaj tim ima stalnu odgovornost nad upravljanju procesima, ali i odgovornost nad širenje procesne kulture i filozofije u organizaciji.
  (Sikavica; Hernaus, 2011: 383-385)

Vrlo je važno da su u procesnim timovima uloge pojedinaca jasno definirane, a linije izvještavanja i zapovijedanja trebaju se nesmetano isticati i odvijati. Procesni timovi trebaju surađivati na među funkcijskoj razini, odnosno na svim razinama hijerarhije.

5.2.5. Procesna kultura

Okretanje procesnoj orijentaciji i implementaciji procesnog pristupa nije jednostavan zadatak i mnogobrojne organizacije nisu uspjele u tome. Jedan od glavnih razloga je otpor prema promjenama. Kako bi procesni pristup zaživio u organizaciji na pravi način, potrebno je

promijeniti organizacijsku kulturu koja je preduvjet za implementaciju procesnog pristupa. Ukoliko su zaposlenici predani svom poslu i radnim zadacima u procesu na kojem rade, vrlo je velika vjerojatnost da će lakše prihvatiti procesni pristup. S druge strane, ukoliko zaposlenici ne prihvaćaju procesnu filozofiju kao naviku i novi način obavljanja svojih radnih zadataka, procesni pristup će biti osuđen na propast. Ukoliko se kulturološki pomak kod zaposlenika jasno vidi i procesna orijentacija je prihvaćena od njihove strane, tada će i implementacija procesnog pristupa u organizaciju biti lakša i bezbolnija.

Organizacijsku kulturu nije lako mijenjati upravo zbog toga jer je riječ o dugotrajnom procesu koji zahtjeva značajan trud i strpljenje. Razvoj procesne kulture traje od samog trenutka prihvaćanja procesne orijentacije i redizajna poslovnih procesa, pa sve do trenutka konačnog prelaska u procesnu organizacijsku strukturu. Međutim sazrijevanje procesne kulture je neprekidan proces koji traje i nakon prihvaćanja procesne orijentacije od strane zaposlenika i implementacije procesnog pristupa.

Kako bi zaposlenici prihvatili novonastalu situaciju, potrebno im je stvoriti širu sliku koja im pokazuje tko što radi i koje aktivnosti (posebno njihove) pridonose poslovanju čitave organizacije i stvaranju vrijednosti. Pritom su vrlo korisne dodatne edukacije i programi obrazovanja, koji zaposlenike dodatno opskrbe novim znanjem i spoznajama o procesnom pristupu . isto tako, zaposlenici se mogu rotirati kroz različite segmente procesa i na taj se način dodatno upoznati sa svim aktivnostima u procesu.

Faze sazrijevanja procesne kulture, prema N. Lofts-u su :

- Faza pojedinačnih heroja – cjelokupno znanje je najčešće sadržano u glavama nekoliko, najčešće starijih i iskusnijih, pojedinaca i javljanjem problema ti pojedinci se kontaktiraju kako bi ih otklonili
- Faza usmene predaje – pokušaj dizajniranja procesa kroz usmenu predaju odnosno komunikaciju zaposlenika sa svih razina. U ovoj fazi procesi još uvijek nisu u središtu pažnje, ali postupno dobivaju na popularnosti
- Faza nedosljednog pristupa – u ovoj fazi menadžeri polako pokazuju interes za uvođenje procesnog pristupa, ali još uvijek se sve odluke i radnje dešavaju unutar funkcijskih zidova
- Faza discipline projektnog tima – organizacija prihvaća procesnu metodologiju, a svi članovi timova su trenirani i certificirani o procesnoj metodologiji, odnosno timovi su počeli govoriti zajedničkim jezikom i sustavno se educiraju o procesnom pristupu.

- Faza procesne kulture – svi zaposlenici prepoznaju kako menadžeri potiču na inovacije i promjenu poslovne prakse kroz razumijevanje poslovnih procesa. Procesno razmišljanje postalo je sveprisutno, a vlasnici procesa pružaju podršku i raspolažu resursima koji su potrebni za dizajniranje novih procesa i upravljaju usklađivanjem s drugim procesima. (Sikavica; Hernaus, 2011: 394-398)

Organizacija koja ima snažnu procesnu kulturu, ima i uspješno implementiran procesni pristup poslovanju, a samim time i maksimalnu uključenost svih zaposlenika koji su prihvatili procesnu orijentaciju kao novi oblik poslovanja organizacije. Upravljanje poslovnim procesima i njihovo neprestano unaprjeđenje treba postati dio svakodnevnog života organizacije. Prema tome, na poboljšanje procesa nemaju utjecaj samo menadžeri, već i svi ostali članovi organizacije koji svojim doprinosom imaju izravan utjecaj na uspješnost organizacije.

5.2.6. Neprestano poboljšavanje poslovnog procesa i koncept procesne zrelosti

Kako je već spomenuto u prijašnjim poglavljima, poslovni procesi se trebaju neprestano poboljšavati. Pod poboljšanjem procesa podrazumijeva se niz manjih i specifičnih promjena koje pozitivno utječu na rezultate procesa. Iako se radi o malim promjenama, one su najčešće brojne pa upravljanje njima nije jednostavan zadatak. Ovaj pristup ne zahtjeva nužno strukturne promjene, ali ima cilj uključiti sve zaposlenike. Neke od filozofija koje potiču neprestano (kontinuirano) poboljšanje procesa su već poznate *šest sigma, TQM i Lean* metodologije.

Provođenjem stalnog poboljšanja procesa, troškove procesa je moguće smanjiti od 5% do 20 % kao i skratiti vrijeme provedbe procesa i pokretanje novog ciklusa procesa. Isto tako povećava se kvaliteta outputa i uklanjaju se nepotrebne aktivnosti u procesu.

Redizajniranje ili inoviranje procesa je jedan od pristupa poboljšanja postojećeg modela procesa, a podrazumijeva promjene u redoslijedu izvoženja procesa, redefiniranje poslova u procesu i djelomičnu automatizaciju procesnih aktivnosti. Redizajn procesa zahtjeva promjenu aktivnosti, ali i promjenu sustava upravljanja procesima koji prati i kontrolira izvođenje procesa.

Redizajn vrlo često i rezultira promjenama u strukturi i kulturi organizacije, a najčešće ga provodi vlasnik procesa ili posebno formirani tim stručnih osoba iz različitih dijelova

organizacije. Važno je napomenuti kako nije poželjno redizajnirati više procesa istovremeno, već je potrebno odabrati proces kojemu je promjena potrebna.

Zadnja faza u poboljšanju procesa i **reinženjering** ili **transformacija poslovnog procesa** koja predstavlja drastičnu promjenu procesa koja negira i zanemaruje sve što je bilo prije te pokušava proces kreirati od nule odnosno ispočetka. Reinženjering procesa vrlo često predstavlja izgradnju potpuno nove procesne arhitekture organizacije. Reinženjering procesa donosi mnogobrojne koristi za organizaciju, ali njegovo provođenje predstavlja vrlo velik rizik zbog složenosti pristupa ovoj metodi poboljšanja procesa. Najčešće se koristi kod organizacija koje su u dubokoj krizi i kojima je potreban snažan i temeljit zaokret u poslovanju kako bi se organizacija vratila na pravi put i uspješnom poslovanju. S druge strane ukoliko se reinženjering procesa odluči primijeniti u stabilnoj organizaciji, postoji mogućnost da se nepotrebno odbije već dobra i učinkovita poslovna praksa, a samim time i ugrozi uspješno poslovanje organizacije.

(Sikavica; Hernaus,2011: 426-428)

Svaki menadžer koji je ujedno i vlasnik procesa, neprestano treba razmišljati o načinima za njegovim poboljšanjem. Promjene koje će implementirati u proces ovise o prisutnim problemima koji negativno utječu na efikasnost procesa i njegovo izvođenje. Ukoliko je proces relativno stabilan, poželjno je uvođenje malih promjena poboljšanja bez nekih većih korektivnih mjera. Međutim, ukoliko je proces nestabilan i bez kontrole i opskrbljen je značajnim problemima, potrebno je razmišljati o njegovom redizajnu ili čak i o reinženjeringu.

(Sikavica; Hernaus,2011: 429)

Prilikom uvođenja procesnog pristupa i prihvaćanjem procesne orijentacije od strane svih članova organizacije, sve više se spominje važnost **procesne zrelosti organizacije**. Ovaj koncept je usko povezan s poboljšanjem procesa, odnosno predstavlja teorijski okvir za usmjeravanje aktivnosti poboljšanja procesa. Koncept procesne zrelosti pretpostavlja kako svaki proces ima svoj životni ciklus. Procesna zrelost pruža direktan uvid u trenutno stanje procesa, ali i uspoređuje ga s drugim procesima. Procesna zrelost teži k razvoju procesnih sposobnosti i većoj prisutnosti i konzistentnosti procesnog pristupa u organizaciji, ali i snažno usmjerava aktivnosti poboljšanja procesa na način da pruža osnovu za usporedbu procesa, prepoznaje napredak karakteristika potrebnih za izgradnju uspješnih procesa i prepoznaje potrebu za primjenu raznih strategija poboljšanja u različitim fazama procesne zrelosti. (Sikavica; Hernaus, 2011: 440-441)

Prvo modeli zrelosti javljaju se 1980-ih i 1990-ih godina vezani uz kvalitetu. **Model upravljanja kvalitetom** (engl. QMMG – Quality Management Maturity Grid) jedan je od najreferenciranijih modela iz tog vremena. On prepoznaje važnost potpore menadžmenta i uključuje ptrebu za među funkcijskom suradnjom uz kvalifikaciju uspješnosti na temelju troška kvalitete mjerenog postotkom od prodaje. Također, jedan od poznatijih modela razvio je M Hammer koji se naziva **model procesne i organizacijske zrelosti** (engl. PEMM – Process and Enterprise Maturity Model) koji jasno razlikuje procesnu od organizacijske zrelosti. Prilikom analiziranja procesa i njihove uspješnosti, ovaj model je primarno usredotočen na dizajn, ljude koji sudjeluju u izvođenju procesa, vlasnika procesa i pripadajuće mjerne sustave. S druge strane, model naglašava organizacijske sposobnosti kao preduvjet za ostvarenje više razine zrelosti.

Na kraju, važno je spomenuti i **model zrelosti procesne orijentacije** koji su razvili K.P. McCormack i W.C. Johnson pri čemu su definirali četiri faze koje organizacija prolazi na putu da postane potpuno procesno integrirana. Riječ je o fazama :

- Ad hoc procesi – faza u kojoj su procesi nestrukturirani i loše definirani, a organizacija je još uvijek temeljena na tradicionalnom pristupu
- Definirani procesi – osnovni procesi su definirani i dokumentirani u procesnim mapama ili modelima. Organizacijska struktura uključuje procesni aspekt, ali je još uvijek funkcijske prirode
- Povezani procesi – u ovoj fazi se javlja razina promjene u kojoj menadžeri uvode procesni menadžment, a definirani poslovi i procesne uloge su prisutni izvan funkcijskih okvira
- Integrirani procesi – sve zainteresirane strane surađuju s organizacijom na razini poslovnih procesa, organizacijska struktura temelji se na procesima, a tradicionalan pristup poslovanju postaje ravnopravan ili podređen procesnom pristupu
  (Sikavica; Hernaus, 2011: 441-444)

Bez obzira koji model za postizanje zrelosti organizacija odabere, sam proces i put do najviše razine zrelosti je dugotrajan i uz mnogo prepreka. Organizacije koje imaju ozbiljan pristup imaju potencijala postati procesno orijentirane, a samim time i svoje poslovanje mogu podići na visoku razinu uspješnosti. Menadžeri, ali i ostali zaposlenici organizacije trebaju biti svjesni kako je implementacija procesnog pristupa vrlo zahtjevan proces koji zahtjeva predanost svih

članova organizacije. Timskim radom, stvaranjem sinergije i među funkcijskom suradnjom uz horizontalan pristup komunikaciji i širenju ključnih informacija, organizacija ima velike šanse usvojiti, implementirati, kontinuirano poboljšavati i očuvati procesni pristup koji donosi mnogobrojne prednosti za postizanje uspješnosti u poslovanju.

6. Procesni pristup u organizaciji Knauf Insulation d.o.o

Kao što je već spomenuto u prijašnjim poglavljima, procesna orijentacija je moderan pristup poslovanju koji organizacijama pruža mogućnost ostvarivanja izvrsnih rezultata u poslovanju, stvaranje konkurentske prednosti, lakšu prilagodbu i fleksibilnost kad su u pitanju nagle i česte promjene u okolini i tržištima, jačanje samog imena organizacije i poboljšanje odnosa unutar i izvan organizacije uz ispunjenje zahtjeva svih zainteresiranih strana. Okretanje procesnoj orijentaciji priprema organizaciju za nove poduhvate i korake preko kojih, uz ispravno upravljanje procesima i jasnim definiranjem ključnih i ostalih ciljeva, organizacija dolazi do značajnih rezultata u svome poslovanju. U ovom magistarskom radu primjer jedne funkcijske organizacije uz prelazak na procesnu organizaciju odabrano je poduzeće Knauf Insulation d.o.o Novi Marof. (u nastavku KINM)

6.1. Općenito o poduzeću

Navedeno poduzeće u kojem je izvršen praktični dio završnog rada jedan je od najvećih i najbrže rastućih proizvođača izolacije u svijetu koji u svojoj širokoj paleti ponude izolacijskih materijala, zadovoljava sve veće zahtjeve u području energetske efikasnosti u kako u privatnim domovima tako i u poslovnim zgradama i industriji.

Organizacija Knauf osnovana je 1932. godine i prisutna je u više od 35 zemalja svijeta s više od 30 proizvodnih pogona za proizvodnju staklene mineralne vune, kamene mineralne vune, drvene vune, ekstrudiranog polistirena, ekspandiranog polistirena i ekstrudiranog polietilena. Navedena paleta proizvoda ističe se svojim karakteristikama među izolacijskim sistemima u graditeljstvu, tehničkim i industrijskim izolacijama, ventilacijskim, klimatizacijskim i OEM8 (Original Equipment Manufacturer) sustavima. (https://www.knaufinsulation.hr/, 25.08.2022.)

Poduzeće nudi sveobuhvatnu paletu rješenja za graditeljsku i industrijsku primjenu, a područja koja obuhvaća su sljedeća :

- Graditeljstvo – stambene zgrade, gospodarske zgrade, industrijski objekti, poslovne zgrade, zgrade za obrazovanje i zdravstvene ustanove
- Industrija – elektrane, petrokemijski pogoni, rafinerije, grijanje, ventilacija i klimatizacija

- OEM – montažni građevinski elementi, kućanski aparati, stropni aparati, vrata, toplinsko-solarni paneli, dimnjaci, autodijelovi/industrija (https://www.knaufinsulation.hr/, 25.08.2022.)

U području graditeljstva poduzeće nudi proizvode i rješenja za toplinsku, zvučnu i protupožarnu izolaciju stambenih i gospodarskih zgrada kao što je prikazano na slici 15.

Slika 14, primjena izolacijskih materijala u graditeljstvu



Izvor : interni podaci poduzeća

Poduzeće također nudi i pouzdane proizvode izolacije za klimatizacijske sustave, elektrane, petrokemijska postrojenja i rafinerije, što je prikazano slikom 16.

Slika 15, primjena izolacijskih materijala u industrijskim postrojenjima



Izvor: interni podaci poduzeća

U području OEM-a ponuđena su prilagođena rješenja i materijali za montažne građevinske elemente i blokove za izgradnju montažnih eko stambenih objekata kao što je prikazano na slici 17.

Slika 16, rješenja za montažne eko objekte



Izvor: interni podaci poduzeća

S obzirom na obujam proizvodnje i distribucije te široku paletu proizvoda koje nudi, čitava organizacija mora svojim procesima upravljati na ispravan način kako bi se ciljevi, među kojima je jedan od ključnih zadovoljenje svih potreba kupaca i ostalih zainteresiranih strana, postigli uz minimalne troškove, stvaranje dodane vrijednosti i maksimalizaciju profita. Kako bi to bilo izvedivo u što većoj mjeri, organizacija je pristupila različitim metodama poboljšanja svih svojih procesa, kako bi se konkurentska prednost na tržištu, ali i zadovoljstvo vjernih kupaca zadržali na vrlo visokoj razini. (https://www.knaufinsulation.hr/, 25.08.2022.)

6.2. Organizacijska struktura, misija i vizija poduzeća

Kako poduzeće KINM broji oko 250 zaposlenih, spada u srednje veliko poduzeće (kompletna organizacija na svjetskoj razini broji tisuće zaposlenih), sama organizacijska struktura poduzeća treba biti jasno definirana. Isto tako, s namjerom da ciljevi poduzeća budu jasni svim zaposlenicima, menadžment poduzeća svakodnevno radi na prijenosu važnih informacija i podataka između svih zaposlenika. Samim time misija i vizija su jasno definirani, a njihovo načelo podrazumijeva uključivanje svih pojedinaca u rast i razvoj poduzeća. Svaki zaposlenik svojim odlukama, idejama i inovacijama značajno pridonijeti ostvarenju zadanih ciljeva, a samim time i pridonijeti uspješnosti u poslovanju. U KINM misija i vizija su sastavljeni i objašnjeni na sljedeći način :

- Pojam misije i postavljanje pitanja zašto – napredovanje poduzeća usko je vezano sa pojmom misije , a ona objašnjava kamo poduzeće želi stići i paralelno tome je potrebno poduzeti korake i aktivnosti preko kojih bi se to omogućilo. Pojam misija poduzeća odgovara na pitanje „Zašto smo ovdje“ , a obavezno mora biti jasan i povezan sa svim zaposlenicima, kako bi ih se dodatno potaknulo na inovativnost i razmišljanje kako na pravi način postići zadane ciljeve. **Misija KINM** je jasno definirana i glasi „Jedinstveni u svijetu“ po proizvodnji moderne i kvalitetne ECOSE izolacije u poduzeću gdje su vrijednosti svih zaposlenika izjednačene.
- Pojam vizije poduzeća – govori o tome gdje se poduzeće vidi u budućnosti i koji je glavni cilj poduzeća. Službeni slogan vizije KINM glasi „Kontinuiranim ulaganjem u ljude i nove tehnologije želimo postati centar izvrsnosti kako bi maksimalno ispunili sve zahtjeve tržišta i svim našim kupcima omogućili ostvarivanje dodatnih vrijednosti primjenom naših proizvoda“. Iz slogana je vidljivo kako je vizija težnja prema jasno definiranom cilju
- Poslovni plan KINM – dokument u kojem su definirani ciljevi poduzeća. vrlo je važno zadane ciljeve ostvariti u određenom vremenskom periodu za koji je donesen poslovni plan, kako bi se mogle izmjeriti performanse poslovanja i uspješnosti. Poslovni plan mora biti razumljiv svima, a njegovo ažuriranje se obavlja kvartalno.

  Mjerenje performansi (Engl. KPI – Key Performance Indicators) – prilikom definiranja, implementacije i provođenja procesa potrebno je uspostaviti mogućnost mjerenja uspješnosti i performansi definiranih procesa i cjelokupnog poslovanja poduzeća, kako bi se nakon nekog vremenskog perioda te iste performanse mjeriti, analizirati i uspoređivati, a samim time i donositi odluke za njihovo poboljšanje. U KINM postoje četiri mjerenja performansi, a to su **sigurnost** (mjerenje se vrši pomoću ukupnog broja ozljeda na jedan milijun radnih sati), **produktivnost** (mjeri se po izračunu ukupne učinkovitosti opreme koja je jednaka umnošku bruto operativne učinkovitosti, udjelom gotovih proizvoda i efikasnosti centrifuge za proizvodnju vlakana kamene vune u jednom efektivnom satu proizvodnje) i **zadovoljstvo kupca** (mjeri se pomoću umnoška postotka isporuke koje su zaprimljene na vrijeme i u cijelosti u odnosu na ukupan broj isporuka i razine kvalitete usluge mjerene u postocima isporuke koje su primljene bez nedostataka u kvaliteti u usporedbi s ukupnim brojem isporuka. (Priručnik okvira za kontinuirano poboljšanje (CI), Knauf Group, AM Bahnhof 97346: 10)

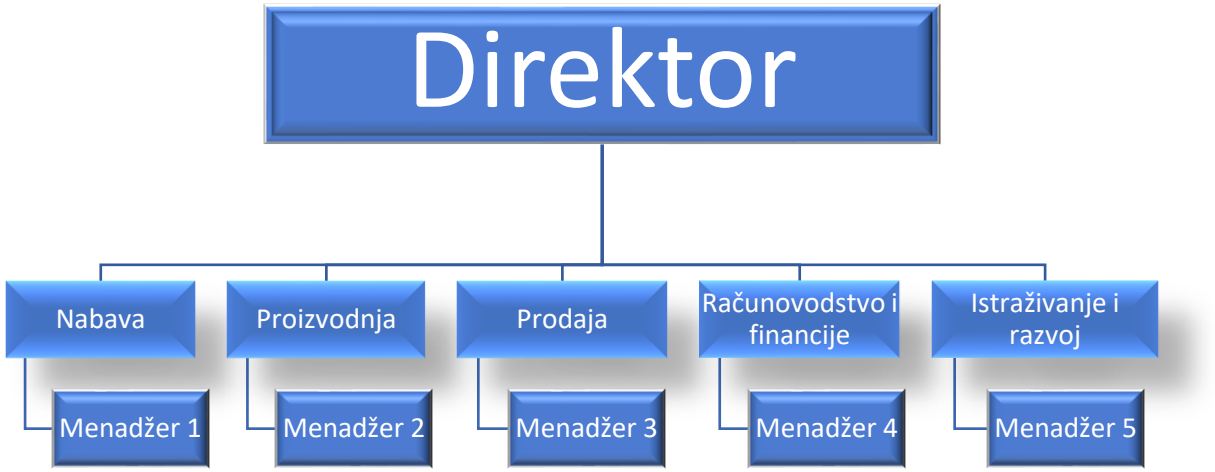
S ciljem što kvalitetnijeg upravljanja procesima i postizanja visokih performansi, poduzeće KINM je, osim jasno definiranih ciljeva, misije i vizije, uvelo i dodatne aktivnosti i elemente za potporu procesima koji su u izvođenju:

- Prepoznavanje potencijala i nagrađivanje ideja – ovaj element odnosno dva elementa su stimulativne prirode i služe za dodatnu motivaciju zaposlenika da se uključe u CI proces. Na ovaj način zaposlenike se potiče da pristupe procesu s dodatnim entuzijazmom i iznošenjem ideja koje uvelike mogu biti korisne kako u sitnim tako i u većim poboljšanjima. Ukoliko se ideje pojedinaca usvoje, implementiraju i u određenom vremenskom periodu pokažu korisnima tada se pristupa nagrađivanju u novčanom obliku.
- Dnevno upravljanje – obuhvaća aktivnosti u obliku dnevnog sastanka kako bi se raspravilo o nedavno nastalim problemima, zastojima i negativnim utjecajima s ciljem eliminacije istih. Sastanci se odvijaju posebnim prostorijama smještenim ili u krugu pogona ili upravnih prostorija i obavljaju e na dnevnoj bazi u trajanju 15-20 minuta. Svaka prostorija je opremljena s korisnim CI informacijama u obliku tablica, dijagrama i grafova kako bi svaki sudionik mogao vidjeti trenutno stanje poslovanja i bio u mogućnosti raspravljati o mogućim rješenjima za poboljšanje.
- Komunikacija – poduzeće svakodnevno koristi razne komunikacijske alate i programe kao što je „komunikacijska platforma“ u proizvodnom pogonu koja se nalazi na računalima u prostorijama pogona. Na ovaj način mogu se vidjeti učinci pojedinih naloga proizvodnje, efikasnost i OEE(ukupna učinkovitost opreme). Na taj način se uviđaju problemi koji su nastali tokom proizvodnje, zastoji i kvarovi. Ali isto tako i pozitivni rezultati i lociranje mogućih poboljšanja i napredovanja
- Upravni odbor – tim ljudi koji je zadužen za praćenje dinamike implementacije promjena u poduzeću i osiguravanje potrebnih resursa za njihovu uspješnu provedbu. Upravni odbor također obavlja sastanke i to po potrebi i sa svrhom pružanja savjeta i podrške timu koji radi na implementaciji CI i pružanju pomoći u rješavanju nastalih zapreka u tome, ukazivanjem na potencijalne buduće probleme prilikom implementacije i praćenja napretka u određenim periodima.

  (Priručnik okvira za kontinuirano poboljšanje (CI), Knauf Group, AM Bahnhof 97346: 10)

Organizacijska struktura poduzeća je u počecima razvoja i kroz dugi niz godina bila strogo tradicionalno i funkcijski dizajnirana. Struktura je bila vertikalno ustrojena, a njezin izgled prikazan je na slici 18.

Slika 17, organizacijska struktura KINM kroz prva dva do tri desetljeća poslovanja



Izvor: Izradio autor

Iz slike je vidljivo kako je na početku i tokom nekoliko godina poduzeće KINM imalo tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu s direktorom na čelu poduzeća te odjelima nabave, proizvodnje, prodaje, računovodstva i financija te istraživanja i razvoja. Svakim odjelom upravlja postavljeni menadžer kojeg odabire direktor. Komunikacija i prijenos informacija obavljali su se pretežno vertikalno uz minimalnu suradnju između odjela.

Međutim, kako je poduzeće raslo i razvijalo se, a samim time i postupno izgradilo svoj status na tržištu te pridobilo sve više kupaca, javila se potreba za novijem pristupu poslovanju, odnosno promjeni dizajna organizacijske strukture poduzeća. Naglasak na procese bio je sve izraženiji, a važnost optimizacije procesa postaje jedan od glavnih faktora. Poduzeće zadržava funkcijsku strukturu kao glavi oblik organizacijske strukture, ali postupno se okreće procesima i njihovoj identifikaciji, dizajniranju i provođenju. Sve više se uključuju i ostali zaposlenici, menadžment uzima u obzir njihova mišljenja i paralelno s time ih dodatno motivira kako bi svoje radne navike i zadatke što kvalitetnije i preciznije obavljali. Također sve se više stavlja naglasak na očuvanje i poboljšanje kvalitete okoliša, što je od strane menadžmenta preneseno svim zaposlenicima kroz razno razne sastanke i informativne prezentacije.

Okretanjem poduzeća procesima, 2017. godine, potvrđen je pristup uvođenju procesa kontinuiranog poboljšanja te njegovoj implementaciji u cjelokupno poslovanje poduzeća KINM.

6.2.1. Općenito o procesu kontinuiranog poboljšanja

Kontinuirano poboljšanje (engl. Continuous Improvement, CI) je metodologija koja se bazira na nizu malih ,ali vrlo utjecajnih i značajnih promjena na temelju kojih se ukupno poslovanje nekog poduzeća neprekidno unaprjeđuje, odnosno poboljšava. CI dolazi od japanske riječi *Kaizen* što bi u doslovno prijevodu značilo „Poboljšanje na bolje“.

Klasičnu teoriju menadžmenta podržavaju sljedeća uvjerenja:

- Zaposlenicima treba na točno propisani način reći koji su njihovi zadaci
- Uspješnost se može postići organiziranjem prema funkcijama
- Stručnost i iskustvo u raspoređivanju alata i tehnika jamče uspješne rezultate rada

> Ovakav tradicionalni pristup karakterizira oslanjanje na nekolicinu ključnih pojedinaca o kojima ovisi dosljednost poduzeća, rješavanjem problema oslanjanjem na intuiciju, značajne količine rješavanja hitnih, nepredviđenih situacija i u najgorim slučajevima nepovjerenje između rukovoditelja i zaposlenika. Izraz „kultura fokusirana na rezultate“ često se koristi za opisivanje ovakvog načina rukovođenja. (Priručnik okvira za kontinuirano poboljšanje (CI), Knauf Group, Am Bahnhof, 97346, Njemačka , str 5)

Ovakav tradicionalan način bez sumnje je zavrijedio velike zasluge i mnoge organizacije doveo do uspjeha, međutim, dosegao je točku u kojoj ovakva uvjerenja treba mijenjati kako bi se daljnji, kontinuirani uspjeh mogao održati. CI metodologija podržana je načinom razmišljanja kojim se najveći naglasak daje na aspekte rada s jasnom svrhom, kojima se rješavaju problemi zaposlenika i nastoje stvoriti učinkovite radne skupine s visokim ciljevima rada i u kojima postoji briga za dobrobit i uspjeh zaposlenika. Ovakav način razmišljanja podržana su sljedećim uvjerenjima:

- Zaposlenici će pronaći bolje načine za obavljanje posla uz odgovarajuće alate, sustave upravljanja i oblike ponašanja
- Zaposlenici će željeti odgovarati na izazove ako s njihovi ciljevi takvi da ih je moguće postići i ako su u skladu s vjerodostojnom i dojmljivom svrhom

- Rad raspoređen po funkcijama je potreban, ali je učinkovit samo ako postoji dovoljna doza suradnje prema ostvarivanju glavnih ciljeva organizacije, odnosno suradnja između zaposlenika na pozicijama koje donose dodanu vrijednost ((Priručnik okvira za kontinuirano poboljšanje (CI), Knauf Group, Am Bahnhof, 97346, Njemačka ,7)

CI pristup karakteriziraju zaposlenici usredotočeni na postizanje ciljeva poslovanja. Kako bi to uspješno funkcioniralo potrebno je uložiti vrijeme za osiguravanje sustava usklađivanja i dovoljno vremena za dijalog kako bi se cijeli kolektiv upoznao s ciljevima CI pristupa:

- Rješavanje problema na temelju činjenica, dokaza i podataka te detaljnim, timskim razumijevanjem procesa, čime se postižu trajna i pouzdana rješenja za sprečavanje ponovnog javljanja problema
- Rad sa zaposlenicima na razvoju dogovorenih radnih normi koje se smatraju najučinkovitijim načinom postizanja rezultata poduzeća
- Analiza rada i normi u suradnji sa zaposlenicima i voditeljima njihovih timova kako bi se utvrdili problemi i mogućnosti za poboljšanje

Tradicionalan pristup poboljšanjima često je usmjeren na stručnjake za poboljšanja koji se angažiraju kako bi zaposlenicima nekog poduzeća rekli na koji način i što raditi. To je u sukobu s CI pristupom kod kojega središte predstavlja osiguravanje da svi zaposlenici imaju priliku pridonijeti i izgrađivati infrastrukturu kako bi se osigurao dugoročan uspjeh kontinuiranog poboljšanja.

Primjena CI procesa sadrži nekoliko ključnih značajki, a to su:

- Usklađivanje vizije i ciljeva – povezivanje i spajanje svih članova poduzeća sa svrhom i vizijom uz zajednički rad koji premašuje granice pojedinih funkcija kako bi se zadani ciljevi što lakše postigli
- Norme radnog mjesta – definiranje referentnih vrijednosti s ciljem najboljeg pristupa obavljanju radnih zadataka i poslova uz vođenje brige oko opreme i procesa koji omogućuju održivost poboljšanja u radu.
- Ljudi i kultura – pojedinci i timovi dobivaju osjećaj odgovornosti i postaju svjesni svojeg značaja za poslovanje poduzeća, usredotočeni su i disciplinirani i žele međusobno surađivati s ciljem postizanja pozitivnih rezultata
- Rukovodstvo – svojim vođenje i ponašanjem postaje uzor ostalim zaposlenicima, a samim time i povećavaju broj prilika za postizanje uspjeha

- Sustavi za poboljšanje – osiguravaju alate koji zaposlenicima pomažu u rješavanju nastalih problema na njihovom radnom mjestu i poboljšavaju radnu uspješnost (Priručnik okvira za kontinuirano poboljšanje (CI), Knauf Group, Am Bahnhof, 97346, Njemačka,8)

Svaka od navedenih značajki sustavno doprinosi postizanju pozitivnih rezultata u obavljanju svakodnevnih radnih obaveza i zadataka, a dugoročno direktno utječe na poslovanje poduzeća. CI proces je vrlo složen pristup koji iziskuje stručnost i kompetentnost od strane odgovornih osoba koje su zadužene za samu implementaciju navedenog procesa. Prema tome, vrlo je važno da odgovorne osobe budu unaprijed upoznate s ovim pristupom kako bi se izbjegle nepotrebne komplikacije prilikom implementacije procesa u poslovanje poduzeća.

6.2.2. Proces kontinuiranog poboljšanja u poduzeću KINM

Kako je poduzeće raslo, a njegov utjecaj i udio na tržištu postajao sve veći, postepeno se javila potreba za uvođenje promjena u samom poslovanju poduzeća. poduzeće je bilo potrebno učiniti fleksibilnijim i lakše prilagodljivijim na promjene i zahtjeve kupaca, a tradicionalan pristup poslovanju takve promjene i zahtjeve je sve teže podnosio. Tako se 2016.-te godine javila, a u siječnju 2017.-te godine i pokrenula ideja o implementaciji procesa kontinuiranog poboljšanja. Ovim korakom, KINM polako je krenulo prema okretanju procesnom pristupu, bez obzira što je već nekoliko stalnih procesa bilo prisutno u poslovanju poduzeća.
Kako bi se CI uspješno implementirao, za taj uspjeh je bilo ključno ne samo redovno obavljanje radnji i zadataka menadžmenta, već angažiranje svih zaposlenika . na taj se način stvara slika u očima zaposlenika kako u ovom slučaju radi o potpuno drugačijem pristupu obavljanju radnih zadataka preko kojeg se rezultati efikasnije postižu upravo preko ljudi. CI podrazumijeva razvoj ponašanja, a ne razvoj alata.

Iako se CI jasno odnosi na angažiranje svih ljudi i na njihovo ponašanje, odnosno radnu kulturu, također se stavlja naglasak kako je sam proces kontinuiranog poboljšanja kombinirani pristup „od temelja prema gore“ i s „vrha prema dolje“, što bi značilo da menadžment daje upute i osigurava podršku, a zaposlenici identificiraju područja u svojoj radnoj okolini za koja smatraju da su moguća poboljšanja. (Priručnik okvira za kontinuirano poboljšanje (CI), Knauf Group, Am Bahnhof, 97346, Njemačka,14)

Mnoge organizacije svoju CI aktivnost usmjeravaju na rješavanje problema, a da pritom najprije ne implementiraju osnovne norme. Što se tiče radne uspješnosti, tako će doći do određenih lokalnih brzih uspješnih rezultata, no na globalnoj razini poduzeća, uspješnost će se popravljati polako sve dok se u potpunosti ne provede normizacija. S vremenom, kako se sustav za rješavanje problema bude usavršavao, a zaposlenici postajali sve angažiraniji, brzina i intenzitet rješavanja problema će rasti, a samim time i radna uspješnost će se ubrzano poboljšavati. (Priručnik okvira za kontinuirano poboljšanje (CI), Knauf Group, Am Bahnhof, 97346, Njemačka,17)

KINM je prilikom pristupa implementaciji CI procesa utvrdilo kako je potrebno obaviti nekoliko koraka vezanih uz to :

- Odabir voditelja promjena (CI menadžera) – osoba mora biti kompetentna uz vrline kao što su sposobnost utjecaja na druge, sposobnost rukovođenja timom za CI proces uz motiviranje svih ostalih zaposlenika, sposobnost analitičkog razmišljanja, odnosno razumijevanja situacije nakon utvrđivanja ključnih pitanja, sposobnost održavanja protoka korisnih informacija i podataka, sposobnost prilagodbe na nenadane i novonastale situacije te težnja za ostvarenje zadanih ciljeva uz neprekidan rad na vlastitom rastu i razvoju
- Odabir vanjskih konzultanata i partnera za provedbu – osobe koje su osposobljene i stručne u vođenju procesa koje uz vođenje promjene u poslovanju mogu istovremeno razvijati i podučavati sve one koji rukovode procesom i na koje proces ima utjecaj . odabrani partneri i konzultanti imaju zadatak pomoći menadžerima na početku i prilikom prijenosa znanja i vještina, kako bi kasnije oni mogli što kvalitetnije upravljati procesom
- Angažiranje tima za upravljanje – ključan korak za pokretanje i praćenje organizacije u usvajanju i integriranju CI procesa kako bi on postao način života i radne kulture svih zaposlenika u poduzeću
- Odabir pilot projekta – područje koje poduzeću omogućuje isprobati pristup CI procesu uz predlaganje ideja i inovacija koje direktno mogu utjecati na uspješnost poslovanja. Na taj se način može osigurati dobar početak stvarne implementacije CI procesa unutar organizacije
- Provjera stečenih iskustva i znanja – ubrzo nakon provedbe pilot projekta, rukovodstvo se sastaje na jednodnevnoj aktivnosti s ciljem analiziranja napretka procesa i spremnosti za izvođenje sljedeće faze koja uključuje primjenu iskustava stečenih pilot projektom.

Tim za upravljanje implementacijom povećava svoju posvećenost kompletnom pothvatu na način da identificira i utvrdi uzor oblika ponašanja potrebnih na njihovim vlastitim radnim mjestima i organiziranje radnih mjesta u tvornici ili uredima zbog postavljanja normi, izvrstan su početak za daljnje usmjeravanje provjere spremnosti

- Planiranje provedbe unutar/izvan tvornice – definiranje plana provedbe CI procesa kroz cijelo poduzeće, uključivanje i motiviranje svih zaposlenika, analiza i moguće prihvaćanje inovacija i ideja koje dolaze od strane zaposlenika, utvrđivanje sustava nagrađivanja, sustava za edukacije i neprestano informiranje o provođenju CI procesa te neprekidna suradnja menadžmenta sa svim ostalim sudionicima procesa
- Formiranje i prilagodba organizacijske strukture kao podrške CI procesu i viziji poduzeća – usmjeravanje na procesni pristup i omogućavanje protoka ključnih informacija i podataka horizontalnim putem kroz cijelo poduzeće. Međusobna suradnja procesnih timova i njihovih voditelja, odnosno stvaranje među funkcijske sinergije. **Poduzeće postupno prelazi u hibridnu organizacijsku strukturu**
- (Priručnik okvira za kontinuirano poboljšanje (CI), Knauf Group, Am Bahnhof, 97346, Njemačka,22-37

Ovim postupkom i odlukom o pristupanju i implementaciji procesa kontinuiranog poboljšanja, poduzeće KINM učinilo je velik korak prema procesnom pristupu, odnosno procesnoj orijentaciji. Proces kontinuiranog poboljšanja specifičan je po tome što to nije zaseban proces, već on svojim rezultatima pridonosi i rastu i razvoju svih ostalih procesa u organizaciji. Veliki pozitivni pomaci u poslovanju vidljivi su od početka implementacije pa sve do danas. Također, radna kultura i kultura ponašanja znatno se promijenila unutar zidova poduzeća, a zaposlenici imaju jasniju sliku o onome što poduzeće zapravo želi postići i čemu teži.

6.2.3. Intervju autora magistarskog rada s zaposlenicima poduzeća KINM

U svrhu istraživanja razine implementacije procesnog pristupa u KINM, autor ovog magistarskog rada obavio je usmene intervjue (ispitivanje) s određenim osobama koje su zaposlene u poduzeću KINM. Tokom ispitivanja, odabranim osobama je bilo postavljeno jedanaest pitanja, a osobe koje su bile ispitane su menadžer za kontinuirano poboljšanje, tehnolog za „Side Lines“ proizvodnju i operater/ voditelj smjenske proizvodnje. U nastavku su

detalji ispitivanja, odnosno pitanja koja su bila postavljena odabranim osobama i njihovi odgovori/mišljenja:

1. Koja je Vaša trenutna pozicija/radno mjesto i koliko dugo ste zaposleni u organizaciji KINM d.o.o ?

   CI menadžer : zaposlen 11 godina, radno mjesto CI menadžer.

   Tehnolog za „Side Lines“ proizvodnju : zaposlen 11 godina , radno mjesto tehnolog na sekundarnim PSCW linijama.

   Operater/ voditelj smjenske proizvodnje : zaposlen 10 godina , radno mjesto operater na PSCW linijama.

2. Smatrate li da je poduzeće KINM napredovalo u uspješnosti poslovanja od trenutka kad Ste počeli raditi pa sve do danas i zašto?

   CI menadžer : poduzeće je napredovalo jer se kapacitet proizvodnje na ML- Main Line značajno povećao, a vlasnik organizacije također je uložio značajna financijska sredstva za implementaciju tri nove PSCW linije za proizvodnju izolacijskih cjevaka. Poduzeće je na tržištu postiglo značajan pomak u pozitivnom smislu.

   Tehnolog za „Side Lines“ proizvodnju : poduzeće je napredovalo zbog velikog ciklusa ulaganja u nove tehnologije, te školovanje i edukaciju zaposlenika.

   Operater/smjenski voditelj proizvodnje : smatram kako je poduzeće napredovalo iz razloga što su pokazatelji uspješnosti, kao što je godišnje financijsko izvješće, u stalnom rastu. Financijski rezultati u porastu su iz godine u godinu, a obujam proizvodnje je sve veći.

3. Da li je po Vašem mišljenju poduzeće KINM funkcijsko ili procesno orijentirano ili smatrate kako prevladava hibridna organizacijska struktura?

   CI menadžer : uglavnom još uvijek prevladava funkcijska organizacijska struktura i vertikalna hijerarhija, međutim posljednjih nekoliko godina poduzeće se preko određenih projekata postupno okreće procesnoj organizacijskoj strukturi.

   Tehnolog za „Side Lines“ proizvodnju : uglavnom još uvijek prevladava funkcijska struktura. Što se tiče novih projektnih zadataka, sve se više uvodi procesna organizacijska struktura.

   Operater/smjenski voditelj proizvodnje : smatram kako je KINM u većoj mjeri procesno orijentirano, uz još uvijek prisutnu funkcijsku strukturu. Procesi su jasno definirani i u velikoj mjeri objašnjeni zaposlenicima.

4. Da li ste upoznati s EU normama koje KINM ispunjava i možete li navesti neke od njih?

CI menadžer : 9000- upravljanje kvalitetom; 14000 upravljanje i zaštita okoliša.

Tehnolog za „Side Lines“ proizvodnju : Da, upoznat sam. Svi naši proizvodi imaju CE certifikate, jedan sam od zaduženih osoba koja odgovara a izradu i ažuriranje sustava upravljanja kvalitetom, a imamo i sustav zaštite okoliša.

Operater/smjenski voditelj proizvodnje: ISO 9001 upravljanje kvalitetom; ISO 14000 upravljanje okolišem.

5. Ako uspoređujemo funkcijsku i procesnu organizacijsku strukturu općenito, koja struktura po Vašem mišljenju donosi više pozitivnih utjecaja na neku organizaciju i zašto?

   CI menadžer : procesna organizacija donosi više pozitivnih rezultata u smislu međusobne suradnje svih zaposlenika, što u konačnici dovodi i do veće uključenosti svih članova organizacije, a samim time stvara se i veći doprinos ukupnom poslovanju organizacije.

   Tehnolog za „Side Lines“ proizvodnju: procesna struktura donosi više pozitivnih utjecaja u smislu međusobne suradnje i komunikacije između ljudi te povećanja uključenosti svih zaposlenika, što je ujedno i jedan od ciljeva KINM.

   Operater/smjenski voditelj proizvodnje: smatram kako je procesna organizacijska struktura moderniji i bolji pristup iz razloga što je usmjerena na kupca, osigurava kvalitetnu komunikaciju između voditelja odjela i ostalih zaposlenika, fleksibilnija je i lakše se prilagođava promjenama i optimizira procese.

6. Da li KINM ima implementiran sustav upravljanja kvalitetom? Ukoliko ima, koje prednosti donosi navedeni sustav? Ukoliko nema, smatrate li kako je sustav potrebno implementirati i zašto?

   CI menadžer: KINM ima implementiran sustav upravljanja kvalitetom KIMS (Knauf Insulation Menagement System) čije su beneficije u lakšem uočavanju „gapova“, odnosno rupa i nedostataka, u ukupnom poslovanju i pojedinim procesima, do kojih je možda i nenamjerno došlo kako u kadrovima tako i kod samih proizvodnih i neproizvodnih procesa. Također KIMS omogućuje praćenje, poboljšanje i daljnji razvoj kompletnog asortimana ponuđenih proizvoda.

   Tehnolog za „Side Lines“ proizvodnju: KINM ima implementiran sustav upravljanja kvalitetom, okolišem i zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu (KIMS). Ovim sustavom su jasno definirana pravila i propisi unutar organizacije.

Operater/voditelj smjenske proizvodnje: KINM ima implementiran sustav upravljanja kvalitetom koji donosi mnoge prednosti, pogotovo vezane uz kvalitetu završnih proizvoda koje poduzeće nudi svojim kupcima.

7. Navedite barem jedan od procesa koji je implementiran i prisutan u KINM i koje promjene (pozitivne ili negativne) u odvijanju svakodnevnih aktivnosti i zadataka ste primijetili nakon implementacije?

   CI menadžer: jedan od implementiranih procesa je proces kontinuiranog poboljšanja (CI). Negativne strane implementacije je bio početni otpor zaposlenika na nadolazeće promjene i nerazumijevanje menadžmenta o tome koja je njihova uloga u implementaciji. Pozitivne strane su ostvarenje strukturiranog rješavanja nastalih problema, uvođenje sustava audita i uvođenje standarda na mjesta gdje ih prije nije bilo na način da su se isti kreirali u suradnji sa zaposlenicima.

   Tehnolog za „Side Lines" proizvodnju : Uveden je CI proces koji se u početku pokušao provesti na brzinu i s brzim rezultatima, što je naišlo na mnogo nezadovoljstva i konflikata. Daljnjim ciljanim koracima i angažmanom CI je počeo pokazivati opipljive rezultate i donositi pozitivne utjecaje kako za ljude tako i za poduzeće.

   Operater/smjenski voditelj proizvodnje: proces ispitivanja kvalitete proizvoda. Ovim procesom se pozitivno utječe na cjelokupnu proizvodnju, a proizvodi se svakodnevno usavršavaju, a samim time se povećava njihova kvaliteta i smanjuje broj reklamacija od strane korisnika.

8. Da li su ključni ciljevi poduzeća KINM, vizija i misija jasno definirani i od strane menadžmenta na pravi način objašnjeni svim ostalim zaposlenicima? Koje metode je menadžment koristio za taj pothvat?

   CI menadžer : sve od navedenog u pitanju je jasno definirano, a približavanje i objašnjavanje zaposlenicima provedeno je kroz grupne radionice i edukacije koje su održane uz pomoć vanjskih konzultanata, te je pri definiranju i iznošenju ideja za misiju i viziju poduzeća sudjelovalo približno 80% od ukupnog broja zaposlenih.

   Tehnolog za „Side Lines" proizvodnju : Misija, vizija i ključni ciljevi su jasno definirani, a dobiveni su kroz radionice koje su održane uz pomoć vanjskih konzultanata, te je pri njihovom definiranju sudjelovala većina zaposlenika KINM.

   Operater/smjenski voditelj proizvodnje: ciljevi, misija i vizija su jasno definirani. Svakom zaposleniku dostupne su razne brošure i priručnici, prezentacije i mobilna aplikacija koja se konstantno nadograđuje novim informacijama.

9. Kada govorimo o procesu kontinuiranog poboljšanja, koji je prisutan već nekoliko godina u KINM, smatrate li implementaciju navedenog procesa jednostavnim ili složenim postupkom i zašto?

   CI menadžer: uvođenje CI procesa u poduzeće je vrlo složen postupak jer počiva na kompletnoj promjeni radne kulture svih zaposlenih bez obzira na njihovu funkciju i ulogu u poduzeću. Uz promjenu kulture bilo je potrebno promijeniti i način razmišljanja u smislu da svaki pojedinac treba postati svjestan kako proaktivnim postupcima pridonosi svakodnevnom razvoju poduzeća i povećava uspješnost poslovanja.

   Tehnolog za „Side Lines" proizvodnju: Implementacija navedenog procesa smatram vrlo složenim procesom jer smo kroz uvođenje morali graditi potpuno novu kulturu. Poboljšana je komunikacija unutar i među odjelima, standardizirani su jutarnji sastanci kao i niz procesa unutar poduzeća. Još uvijek je u nekoj mjeri prisutno nepoštivanje standarda uz određenu dozu stare kolotečine među zaposlenicima.

   Operater/smjenski voditelj proizvodnje: smatram kako je CI proces vrlo složen postupak jer zahtjeva kolektivnu suradnju kako menadžera i stručnjaka, tako i svih ostalih zaposlenika.

10. Smatrate li da je implementacija CI procesa bio pozitivan ili negativan korak kada govorimo o utjecaju na sveukupno poslovanje KINM i zašto?

    CI menadžer: CI implementacija definitivno je donijela pozitivan utjecaj u smislu postavljanja temeljnih stupova provođenja kaskadnih jutarnjih sastanaka, poboljšanja među funkcijske komunikacije i komunikacije menadžmenta sa svim ostalim zaposlenicima, uspostavljanja sustava za predlaganje CI ideja, sustava nagrađivanja te generalnog definiranja željenog ponašanja i suradnje svih zaposlenika kroz KI vrijednosti (ljudskost, poduzetništvo, predanost i partnerstvo). Također uspostavljen je audit sustav za kontroliranje stanja strojeva i radne okoline. Značajan je pomak i pristup radu odjela ljudskih resursa u smislu podizanja razine uključenosti zaposlenika u život i rad poduzeća.

    Tehnolog za „Side Lines" proizvodnju: Implementacija CI procesa smatram pozitivnim korakom jer se ovim procesom značajno poboljšala komunikacija koja je jedan od većih problema u organizacijskoj strukturi KINM.

    Operater/smjenski voditelj proizvodnje: implementacija CI procesa je svakako bila pozitivan korak za ukupno poslovanje poduzeća iz razloga jer CI proces zapravo pridonosi rastu i razvoju svih ostalih procesa koji su prisutni u poduzeću.

11. Smatrate li kako je za poslovanje poduzeća bolja stroga hijerarhijska odnosno vertikalna komunikacija za prijenos ključnih informacija ili se većina komunikacije i prijenosa informacija treba odvijati horizontalno između vlasnika pojedinih procesa i procesnih timova uz uključivanje svih ostalih zaposlenika? Ukratko objasnite svoj odgovor.

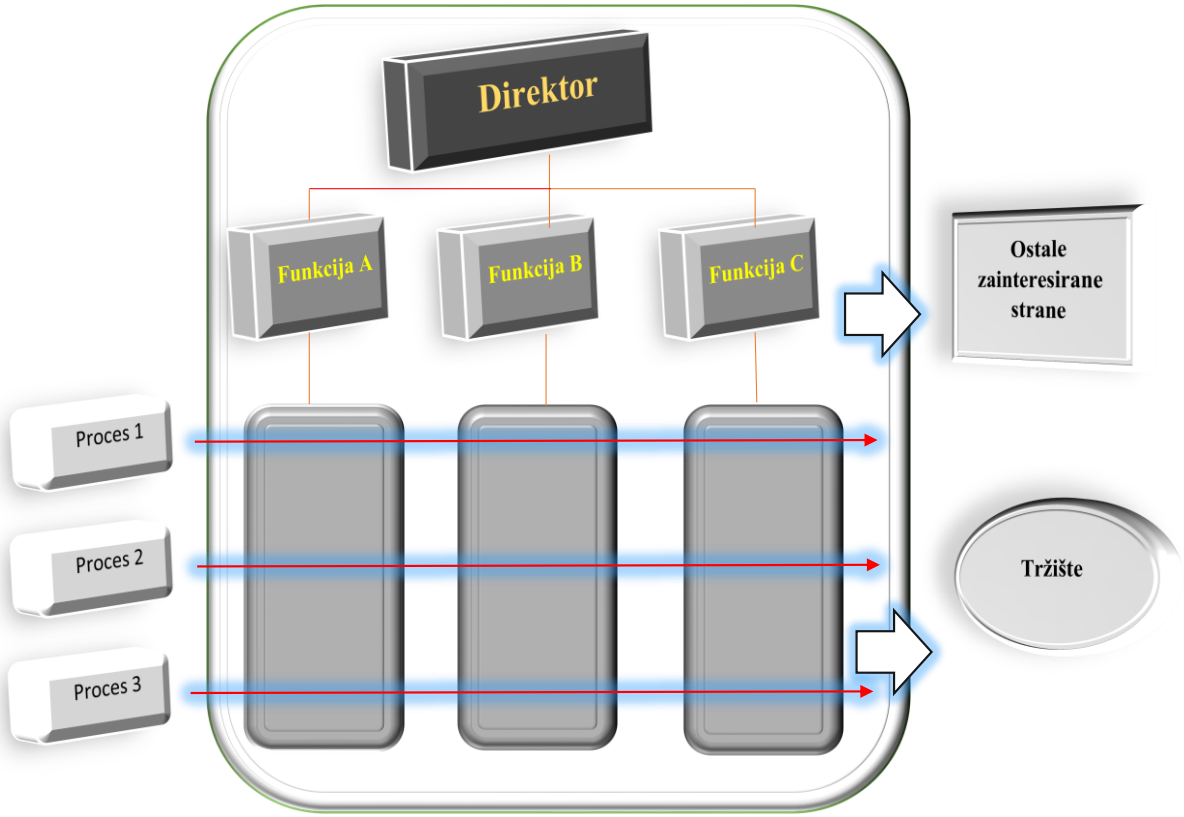
    CI menadžer : smatram da je potrebno pronaći optimalan način komuniciranja, a sve vezano uz trenutnu poslovnu situaciju. Vlasnici procesa bi trebali imati određenu slobodu odlučivanja i mogućnost komunicirati svoje potrebe i zahtjeve s ostalim sudionicima u procesu, dok se vertikalan smjer komunikacije treba odvijati onda kada je to najpotrebnije (npr covid 19, Cyber attack na poduzeće, veća financijska ulaganja i sl.)

    Tehnolog za „Side Lines" proizvodnju: ni isključivo vertikalna ni isključivo horizontalna komunikacija. Potrebno je pronaći optimum i prilagoditi se trenutnoj situaciji. Vertikalna komunikacija je svakako dobra za krizne situacije, dok je horizontalna komunikacija bolja za timove uz uključivanje svih zaposlenika, što je nama iznimno važno.

    Operater/smjenski voditelj proizvodnje: nisam siguran. Ostajem suzdržan što se tiče ovog pitanja.

Nakon obavljenog intervjua, vidljivo je kako su ispitanici u velikoj mjeri upoznati s kompletnom strukturom i načinom poslovanja poduzeća KINM. Kako i CI proces, tako i kompletna ideja o procesnom pristupu naišla je na pozitivne reakcije ispitanika, ali i velikog postotka svih ostalih zaposlenika. U početku, menadžment je nailazio na otpor zaposlenika zbog mnogobrojnih promjena koje se trebaju odvijati u njihovoj svakodnevnoj radnoj kulturi. Međutim, s vremenom ljudi su počeli shvaćati koja je njihova uloga i koliko značaj imaju na samo poslovanje poduzeća, pa je i angažiranost postupno počela rasti, a samim time i pozitivni rezultati su ubrzo izašli na vidjelo. Prema tome, slobodno se može zaključiti kako je okretanje procesnoj orijentaciji, odnosno procesnom pristupu vrlo složen i zahtjevan proces, ali uz ispravno vođenje, upravljanje i planiranje pozitivni rezultati su zagarantirani, a zadovoljstvo svih zainteresiranih strana u većini slučajeva podiže se na potpuno novu i višu razinu. Prikaz organizacijske strukture novo orijentirane organizacije nalazi se na slici 18.

Slika 18, nova organizacijska struktura KINM



Izvor: Izradio autor

Na slici je prikazana nova organizacijska struktura poduzeća KINM iz koje je vidljiv jasan naglasak na procese i horizontalnu povezanost između procesnih odjela, ali uz još uvijek prisutnu funkcijsku organizacijsku strukturu.

7. Zaključak

Kroz ovaj rad moglo se vidjeti kako je transformacija neke organizacije iz funkcijske u procesnu organizacijsku strukturu, nimalo jednostavan i lak proces koji iziskuje mnogo znanja i stručnosti, kako bi se taj proces uopće mogao izvršiti. Mnogobrojne organizacije u današnjem svijetu nailaze na velike probleme u svom poslovanju, što zbog nemara rukovoditelja i zaposlenika, što zbog sve češćih i zahtjevnijih promjena okoline i potreba kupaca. Svaka organizacija teži uspješnom poslovanju, ispunjenju definiranih ciljeva i stvaranju konkurentne prednosti na tržištu na kojem se nalaze. Kako bi ti uopće bilo ostvarivo, nužno je sagledati i po mogućnostima i potrebama uvažiti procesni pristup kao moderan i koristan oblik poslovanja. Svaka organizacija koja se odluči okrenuti procesnoj organizaciji pokazuje kako je spremna učiniti sljedeći , veliki korak u svom životnom ciklusu. Pametnim i korisnim odlukama, jasno definiranom vizijom, misijom i ciljevima, ispravnim planiranjem i upravljanjem te okretanjem procesnoj orijentaciji, organizacije započinju svoj novi, potpuno drugačiji put prema uspješnosti.

Jedna od tih organizacija definitivno je i poduzeće KINM, koje svojim uspješnim poslovanjem, unatoč vrlo teškim uvjetima u današnjem modernom i promjenjivom svijetu, pokazuje kako je ispravnim vođenjem i upravljanjem organizacijom, moguće postići i održati konkurentnu prednost na tržištu, a svoje kupce održati zadovoljnima i vjernima. U početku razvoja, te dugi niz godina, KINM je bilo poduzeće sa strogom hijerarhijom i jasnom funkcijskom organizacijskom strukturom. Odluke su se isključivo donosile odozgo prema dolje, a uključenost ostalih zaposlenika temeljila se samo na njihovim radnim zadacima i radnim mjestima. Međutim, kako je raslo i razvijalo se, ali i uz mnogobrojne utjecaje tržišta i promjene okoline u kojoj posluje, poduzeće KINM je počelo uvoditi promjene u svojem poslovanju na način da se polako stavlja naglasak na procese i procesnu orijentaciju. Jedan od velikih koraka je implementacija, i zasad, vrlo uspješna provedba procesa kontinuiranog poboljšanja, ali i uvođenja drugih procesa kao što je upravljanje kvalitetom, ispitivanje kvalitete i neprestani razvoj proizvoda i sl. Komunikacija u KINM danas više nije strogo vertikalna, već ona postaje u velikoj mjeri i horizontalna, što direktno utječe na značajno poboljšanje suradnje između voditelja procesa i procesnih timova. Protok informacija i podataka podignut je na višu razinu, što rezultira bržim odgovorom na promjene, bržim odvijanjem korektivnih i preventivnih mjera, a samim time i neprestano unaprjeđenje prisutnih procesa. KINM uspješno korača prema procesnom pristupu i procesnoj organizacijskoj strukturi

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, NIKOLA ŠINJORI *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/~~ica~~ ~~završnog~~/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom Transformacija organizacije iz funkcijske u procesnu strukturu na primjeru tvrtke Kvarc Insulation d.o.o. *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Nikola Šinjori
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, NIKOLA ŠINJORI *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog~~/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom Transformacija organizacije iz funkcijske u procesnu strukturu na primjeru tvrtke Kvarc Insulation d.o.o. *(upisati naslov)* čiji sam autor/~~ica~~.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Nikola Šinjori
(vlastoručni potpis)

Literatura

1. Sikavica, P. Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
2. Sikavica, P. ; Hernaus, T, Novi informator d.o.o, Zagreb,2011.
3. Buntak, K. ; Martinčević, I. ; Sesar, V., Poslovno upravljanje, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2017.
4. Buntak, K ; Kovačić, M ; Premužić, B, Upravljanje poslovnim procesima, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2020.
5. Buntak, K. ; Drožđek, I. ; Sesar, V. ; Poslovno upravljanje, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013.
6. Blanchard, K. i suosnivači i partneri-konzultanti tvrtke The Ken Blanchard Companies, Rukovođenje na višoj razini, za hrvatsko izdanje copyright MATE d.o.o, Zagreb, 2010.
7. Priručnik okvira za kontinuirano poboljšanje (CI), Knauf Group, Am Bahnhof 7, 97346 Iphofen, Njemačka
8. Gaži- Pavelić, K., Minivodič za norme- Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, prezentacija
9. http://docplayer.rs/179821477-Organizacije-i-njihov-utjecaj-na-organizacijsku-kulturu-na-primjeru-tvrtke-ledo-d-d.html, 15.08.2022.
10. https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/definiranje-smart-ciljeva-271/ : 22.07.2022.
11. https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/vjestina-delegiranja-23-postavljanje-ciljeva/, 15.08.2022.
12. https://www.slideserve.com/belicia-romero/oblikovanje-organizacije, 12.08.2022.
13. https://hr.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/reingeniera-de-procesos-tipos-modelos-fases-y-ejemplos.html , 25.08.2022.
14. https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A4750/datastream/PDF/view, 25.08.2022.
15. http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2015/03/Reinzenjering-poslovnih-procesa.pdf, 25.08.2022
16. https://www.knaufinsulation.hr/, 25.08.2022.

Popis tablica

Tablica 1 : obilježja organizacije u pojedinim fazama životnog ciklusa……..17

Tablica 2 : temeljne razlike između funkcijskog i procesnog pristupa poslovanju…….. 35

Tablica 3: prednosti procesne orijentacije za uspješno poslovanje organizacije……. 55

Tablica 4: razlike između tradicionalne i organizacije koja uči ……...63

Tablica 5: zadaci i odgovornosti vlasnika procesa…… 71

Popis slika

Slika 1: kako organizacija stvara dodatnu vrijednost…….5

Slika 2: SMART ciljevi……..8

Slika 3: razine planiranja/menadžmenta……...12

Slika 4: početni oblik funkcijske organizacijske strukture……...28

Slika 5: standardni oblik funkcijske organizacijske strukture…….…….....29

Slika 6: razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture…….....30

Slika 7: dekompozicija procesa…….....34

Slika 8: procesna organizacijska struktura…….....36

Slika 9: PDCA; Demingov krug i njegove faze……..…..42

Slika 10: provedba internog audita sustava kvalitete……....48

Slika 11: proces certifikacije sustava upravljanja kvalitetom…….……..50

Slika 12: faze BPR-a…….……60

Slika 13: prikaz značajki organizacije koja uči…….……64

Slika 14: primjena izolacijskih materijala u graditeljstvu…….…80

Slika 15: primjena izolacijskih materijala u industrijskim postrojenjima…….……80

Slika 16: rješenja za montažne eko objekte…….…..81

Slika 17: organizacijska struktura KINM kroz prva dva do tri desetljeća poslovanja……...84

Slika 18: nova organizacijska struktura KINM…….….95