

## UNUTARNJI I VANJSKI KONTEKST ORGANIZACIJE

### INTERNAL AND EXTERNAL CONTEXT OF THE ORGANIZATION

**Dr. sc. Miroslav Drljača**

Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb, Hrvatska/Croatia

E-mail: mdrljaca@zagreb-airport.hr

**Prof. dr. sc. Marko Bešker**

Oskar, Centar za razvoj i kvalitetu

Zagreb, Hrvatska/Croatia

E-mail: marko.besker@oskar.hr

**Dr. sc. Josip Čiček**

Bjelovar, Hrvatska/Croatia

E-mail: josip.cicek2@sk.t-com.hr

UDK/UDC: 005.6

JEL klasifikacija/JEL classification: L15

Prethodno priopćenje/Preliminary communication

Primljeno: 11. siječnja 2015./Received: January 11<sup>th</sup>, 2015

Prihvaćeno: 9. veljače 2015./Accepted: February 9<sup>th</sup>, 2015

#### SAŽETAK

Izvor: Zbornik radova 16. međunarodnog simpozija o kvaliteti *Kvaliteta i konkurentnost*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Opatija, Zagreb, 2015, str. 455-472.

*Kad se govori o reviziji norme ISO 9001:2015 obično se nabraja desetak značajnijih promjena u odnosu na normu ISO 9001:2008. Neke od predviđenih promjena terminološkog su karaktera. Međutim, predviđene su i promjene suštinskog karaktera kao što su: 1) promjene u strukturi uvažavajući SL aneks, 2) razumijevanje organizacije i njenog konteksta, 3) potpune procesne orijentacije u upravljanju organizacijom i 4) uvođenje zahtjeva za upravljanja rizicima. U ovom radu autori na sustavan način, primjenom metoda znanstvene spoznaje, donose rezultate istraživanja fenomena „konteksta organizacije“. Razumijevanje ovog fenomena zahtijeva filozofski pristup upravljanju kvalitetom i razumijevanje praktičnog funkcioniranja organizacije. Radi se o važnom zahtjevu revizije norme jer pozicionira organizaciju kao entitet, na lokalnom, regionalnom i globalnom tržištu i sukladno tome u bitnome određuje njezinu budućnost.*

**Ključne riječi:** sustav kvalitete, unutarnji i vanjski kontekst organizacije, upravljanje rizicima.

#### 1. UVOD

Revizije norme ISO 9000ff dešavaju se u razmacima od šest do osam godina. Nakon donošenja norme ISO 9001:1987, godine 1987, slijedeće revizije dešavale su se 1994., 2000., 2008. godine, a naredna će se desiti 2015. godine. Svaka od navedenih revizija donosila je određene značajne promjene u konceptu ISO 9000ff normi, odnosno konceptu sustava upravljanja kvalitetom. Svaka od revizija temeljila se na višegodišnjem istraživanju zahtjeva i

potreba korisnika širom svijeta jer je svaka nova revizija trebala predstavljati kvalitetniji normativni okvir stalnom poboljšanju i povećanju konkurentnosti gospodarstva na globalnoj razini.

U razdoblju od 2003. do 2013. godine, EU 28 ostvarile su prosječnu stopu rasta GDP-a (Gross Domestic Product - Bruto domaći proizvod)<sup>1</sup> prosječno 1,09%, s tim da rast nije bio kontinuiran, budući su 2009. godine zabilježile pad od 4,4% i 2012. godine pad od -0,4%. Istovremeno se broj izdanih ISO 9001 certifikata udvostručio<sup>2</sup>. Povećao se s 242.455 u 2003. godini na 485.554 u 2013. godini. Istovremeno, u analiziranom razdoblju SAD su ostvarile prosječnu stopu rasta GDP-a od 1,8% što je za 0,71% prosječno više od EU 28.<sup>3</sup> U istom razdoblju u SAD se broj izdanih ISO 9001 certifikata povećao za svega 13%, s 30.294 u 2003. godini, na 34.869 u 2013. godini.<sup>4</sup> To je manji porast od EU 28 za ozbiljnih 87%. Zaključuje se da SAD imaju znatno manji porast broja izdanih ISO 9001 certifikata u analiziranom jedanaest godišnjem razdoblju od EU 28, a imaju prosječno veću stopu rasta GDP-a. Moglo bi se konstatirati da broj certifikata ISO 9001 nije dominantni faktor povećanja konkurentnosti gospodarstva u svijetu.

Do gotovo identičnog zaključka došlo se i istraživanjem konkurentnosti gospodarstva u korelaciji s brojem izdanih certifikata ISO 9001 u Hrvatskoj. „Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001 treba biti strateška odluka organizacije. Misija je ovog projekta kroz uređenje te upravljanje uređenim sustavom poboljšati konkurentnost organizacije i doprinijeti povećanju konkurentnosti nacionalnog gospodarstva. Kod mjerenja razvijenosti kvalitete pojedine zemlje nije dovoljno uzeti u obzir samo broj certifikata ISO 9001, već treba računati relativne pokazatelje koji omogućuju sagledavanje stupnja razvijenosti kvalitete neke zemlje u europskom i svjetskom kontekstu. Pored toga, stupanj razvijenosti kvalitete nije isključivi faktor koji doprinosi konkurentnosti nacionalne ekonomije neke zemlje, već treba sagledati utjecaj i ostalih faktora ekonomske, monetarne i fiskalne politike.“<sup>5</sup> Autor ovaj fenomen naziva *konfliktom ostvarivanja misije* i objašnjava: „Fenomen *konflikta ostvarivanja misije* sustava upravljanja kvalitetom može se definirati kao konflikt, s jedne strane rasta broja certifikata ISO 9001 kao međunarodnih potvrda da sustav upravljanja ispunjava zahtjeve ove norme i s druge strane, istovremenog pada konkurentnosti nacionalnog gospodarstva, a nastaje kao posljedice višegodišnje afirmacije deformiranog sustava vrednota u društvu koje se manifestira kroz različite oblike „nekvalitetnog“ ponašanja koji se toleriraju.“<sup>6</sup>

Revizija norme ISO 9001:2015 ima za cilj, pored ostalog, eliminirati nedostatke prethodne norme ISO 9001:2008 i realnije postaviti organizaciju u nacionalni, regionalni i globalni ekonomski, društveni i politički kontekst i tako olakšati njezino funkcioniranje na tržištu.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE KONTEKSTA ORGANIZACIJE

Kad se govori o reviziji norme ISO 9001:2015 obično se nabraja desetak značajnijih promjena u odnosu na normu ISO 9001:2008.<sup>7</sup> Neke od predviđenih promjena terminološkog

---

<sup>1</sup> EUROSTAT.

<sup>2</sup> ISO organizacija.

<sup>3</sup> EUROSTAT.

<sup>4</sup> ISO organizacija.

<sup>5</sup> Miroslav Drljača, „Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja,“ Kvalitet i izvrsnost, FQCE-Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost, Vol. 1, Broj 7-8, Beograd, 2012, str. 16-19.

<sup>6</sup> Isto.

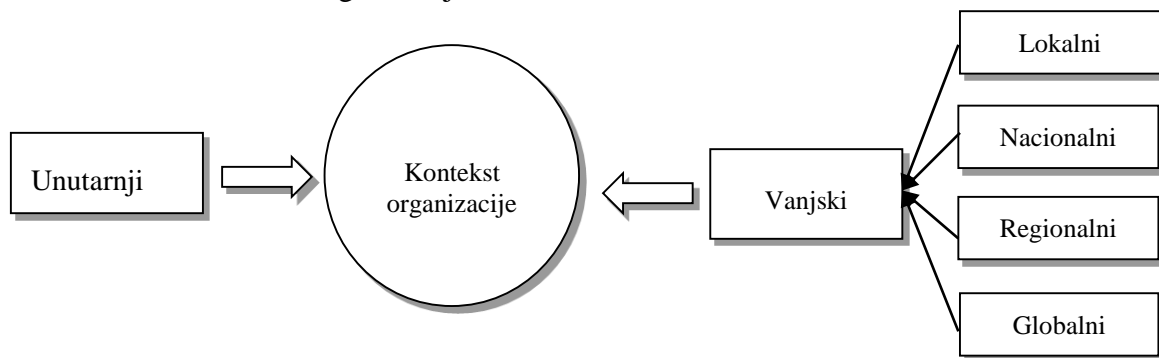
<sup>7</sup> To su slijedeće promjene: 1) Promjene u strukturi (HLS-High Level Structure); 2) Promjene u načelima upravljanja kvalitetom; 3) Nedvosmisleni zahtjevi za procesnim pristupom upravljanju; 4) Sgledavanje šireg

su karaktera. Međutim, predviđene su i promjene suštinskog karaktera kao što su: 1) promjene u strukturi uvažavajući SL aneks, 2) razumijevanje organizacije i njenog konteksta, 3) potpune procesne orijentacije u upravljanju organizacijom i 4) uvođenje zahtjeva za upravljanja rizicima.

Kontekst se definira u jezičnom smislu kao „...govorna i tekstovna cjelina koja točno određuje smisao pojedine riječi, koja je i sama njezin dio. Misaona cjelina, povezanost, veza, suvislost. Staviti u kontekst – razmotriti u okviru okolnosti.“<sup>8</sup>

Preslikano na zahtjeve norme ISO 9001:2015, kontekst organizacije treba shvatiti kao okruženje koje utječe na organizaciju, koja je i sama njezin dio. Staviti organizaciju u kontekst – razmotriti situaciju u organizaciji u okviru okolnosti na domaćem i međunarodnom tržištu. U tom smislu može se govoriti o dvije razine konteksta: 1) unutarnjem kontekstu i 2) vanjskom kontekstu. Vanjski se kontekst treba sagledavati najmanje na tri razine: 1) lokalnoj, 2) nacionalnoj, 3) regionalnoj i 4) globalnoj (Slika 1).

Slika 1. Razine konteksta organizacije



Izvor: Izradili autori.

Organizacija treba utvrditi unutarnje i vanjske okolnosti koje su za nju relevantne i utječu na njezinu sposobnost za postizanje postavljenih upravljačkih ciljeva. To su okolnosti u kojima će organizacija kao sustav upravljanja djelovati i koje će na pozitivan ili negativan način utjecati na njezino poslovanje. Stoga je važno da li će unutarnji, kao i pojavni oblici vanjskog konteksta, biti stručno i realno sagledani, kako bi se točno utvrdio njihov utjecaj na organizaciju te kako bi se mogli procijeniti rizici svake okolnosti, bilo da je dio unutarnjeg ili vanjskog konteksta.<sup>9</sup>

S obzirom na učinak koji imaju na organizaciju, okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst mogu biti: 1) pozitivne, 2) neutralne i 3) negativne.

S obzirom na značaj koji mogu imati na organizaciju okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst, može se podijeliti na: 1) beznačajne, 2) značajne i 3) presudne. Mogući su i pojedini podoblici ovih pojava oblika. To će trebati uzeti u obzir kod procjene rizika.<sup>10</sup>

S obzirom na trajanje utjecaja na poslovanje organizacije, okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst mogu biti: 1) kratkotrajne, 2) traju određeno vrijeme i 3) konstantne.

konteksta organizacije; 5) Uvođenje modela upravljanja rizicima; 6) Izostanak eksplicitnog zahtjeva za provođenjem preventivnih mjera; 7) Terminološke promjene kada je riječ o dokumentaciji (dokumentirana informacija); 8) Umjesto *proizvoda* govori se o *dobrima* i *uslugama*; 9) Poboljšanje više ne mora biti stalno poboljšanje i 10) Prvi se put koristi izraz *accountable* (odgovornost).

<sup>8</sup> Vladimir Anić i dr., *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Jutarnji list, Novi liber, Zagreb, 2002, str. 182.

<sup>9</sup> Miroslav Drljača, „Upravljanje rizicima, faktor održivog uspjeha,“ Zbornik radova 7. naučno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem, *Quality 2011*, Mašinski fakultet Univerziteta u Zenici, Zenica, Neum, 2011, str. 399-404.

<sup>10</sup> Miroslav Drljača i Marko Bešker, „Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja,“ XIV. savjetovanje SQM 2010, Centar za kvalitet Crne Gore i časopis *Kvalitet*, Br. 7-8, Poslovna politika, Beograd, Tivat, 2010, str. 33-39 i 110.

S obzirom na učestalost pojavljivanja, okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst organizacije, mogu biti: 1) povremene, 2) srednje učestalosti, 3) stalne.

Tablica 1. Vrste podjela okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst organizacije

Vrsta podjele	Pojavni oblici
S obzirom na UČINAK	1. Pozitivne 2. Neutralne 3. Negativne
S obzirom na ZNAČAJ	1. Beznačajne 2. Značajne 3. Presudne
S obzirom na TRAJANJE	1. Kratkotrajne 2. Traju određeno vrijeme 3. Konstantne
S obzirom na UČESTALOST	1. Povremene 2. Srednje učestalosti 3. Konstantne

Izvor: Izradili autori.

Ova podjela okolnosti predstavlja polazište za izradu metodologije za utvrđivanje konteksta organizacije te za primjenu metoda procjene rizika pojedine okolnosti za ostvarivanje upravljačkih ciljeva organizacije.

## 2.1. Unutarnji kontekst organizacije

Kontekst organizacije zahtjev je točke 4 norme ISO DIS 9001:2015 (*4. Kontekst organizacije*). Točka 4.1. *Razumijevanje organizacije i njenog konteksta*, obuhvaća zahtjeve za razumijevanje unutarnjeg i vanjskog konteksta.<sup>11</sup>

Razumijevanje unutarnjeg konteksta organizacije može uključivati, ali nije ograničeno samo na:

- upravljanje, organizacijsku strukturu, ovlasti i odgovornost unutar organizacije;
- utvrđene strategije, politike, kao i opće i posebne upravljačke ciljeve organizacije;
- sposobnost, shvaćenu u smislu resursa i znanja (kapital, procesi, vrijeme, ljudski potencijali, tehnologija i dr.);<sup>12</sup>
- informacijske sustave, protok informacija unutar poslovnih procesa, donošenje poslovnih odluka;
- kulturu organizacije kao utvrđeni okvir sustava vrednota unutar organizacije;<sup>13</sup>
- standarde, smjernice, modele usvojene od strane organizacije;
- oblik i opseg ugovornih (partnerskih) odnosa orgnizacije.

Utvrđivanje unutarnjeg konteksta organizacije znači zapravo izvršiti analizu i dobro poznavati sustav upravljanja organizacije, njezine strukturne elemente, interakcije između njih, kao i mehanizme djelovanja sustava upravljanja. Naime, mehanizam djelovanja i tehnologija odlučivanja nije ista u privatnim organizacijama i organizacijama u pretežitom vlasništvu države. Svaka organizacija ima svoje posebnosti koje se najprije manifestiraju kao unutarnji

<sup>11</sup> ISO DIS 9001:2015.

<sup>12</sup> Cf. Miroslav Drljača, „Model kompetencije sustava upravljanja,“ *Nedjelja kvaliteta, Kvalitet*, Vol 21, No 1-2, Poslovna politika, Beograd, 2011, str. 26-31, 111.

<sup>13</sup> Cf. Miroslav Drljača, „Kultura kvalitete i organizacije,“ *Zbornik sažetaka radova 6. Hrvatske konferencije o kvaliteti Kvaliteta i organizacijska kultura*, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, Opatija, 2005, str. 20.

kontekst, a tek poslije kao vanjski kontekst organizacije. Utvrđivanje unutarnjeg konteksta organizacije svaka dobra uprava provest će bez obzira na zahtjeve norme ISO 9001:2015.

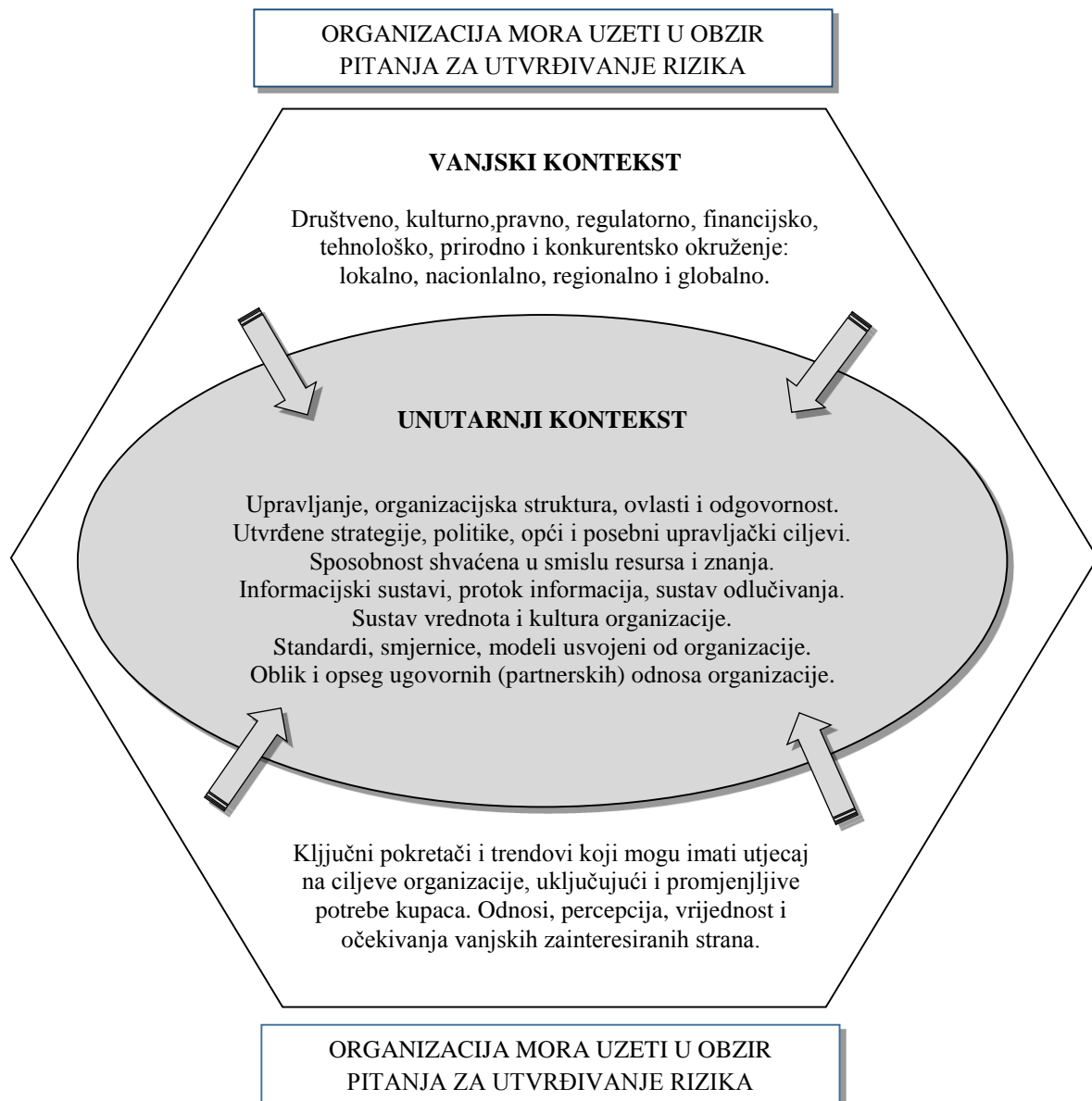
## 2.2. Vanjski kontekst organizacije

Razumijevanje vanjskog konteksta organizacije može uključivati, ali nije ograničeno samo na:

1. Na lokalnoj razini:
  - značaj organizacije za lokalnu zajednicu (gospodarski značaj, organizacija kao faktor socijalne stabilnosti);
  - uloga lokalne zajednice u upravljanju organizacijom;
  - oblici, intenzitet i kvaliteta suradnje organizacije sa lokalnom zajednicom;
  - način osnivanja organizacije (je li osnovana na području lokalne zajednice ili je ispostava organizacije koja ima sjedište negdje drugdje);
  - oblici i intenzitet utjecaja lokalne zajednice za organizaciju i dr.
2. Na nacionalnoj razini:
  - institucionalni okvir (zakoni, norme, drugi propisi);
  - kulturološki okvir (navike, običaji, tradicija, jezik, pismo i dr.);
  - društveni okvir (odnosi u društvu, stupanj razvijenosti demokracije i dr.);
  - financijski okvir (stupanj razvijenosti nacionalne ekonomije, dostupnost financijskih sredstava na domaćem tržištu i dr.);
  - tehnološki okvir (stupanj razvoja tehnologije, uloga znanosti u gospodarstvu i dr.);
  - ekonomski okvir (ima brojne dodirne točke s financijskim, tehnološkim, društvenim i institucionalnim okvirom);
  - ekološki okvir (stupanj svjesnosti o načelima održivog razvoja i dr.).
3. Na regionalnoj razini:
  - članstvo u ekonomskim, političkim i drugim integracijama na regionalnoj razini;
  - stupanj ovisnosti o uvozu/izvozu u regiju/iz regije;
  - stupanj konkurentnosti u okvirima regionalne zajednice;
  - stupanj ovisnosti (ljudski potencijali, tehnologija, izvori financiranja i dr.) o regionalnoj zajednici;
  - doprinos regionalnoj zajednici (gospodarski, kulturološki, tehnološki i dr.);
  - uloga konkretne regionalne zajednice na globalnoj razini i dr.
4. Na globalnoj razini:
  - uloga organizacije na globalnom tržištu;
  - stupanj konkurentnosti organizacije na globalnom tržištu;
  - stupanj ovisnosti o globalnom tržištu i stabilnosti/nestabilnosti globalnog tržišta;
  - doprinos globalnoj zajednici (gospodarski, kulturološki, tehnološki i dr.) i dr.

Sagledavanje vanjskog konteksta organizacije kroz navedene razine omogućuje jasnije pozicioniranje organizacije u okviru navedenih razina. Svaka dobro upravljanja organizacija trebala bi, bez obzira na zahtjeve norme ISO 9001:2015, imati analize navedenih razina vanjskog aspekta organizacije. Bez takve analize, tj. bez utvrđivanja vanjskog konteksta, organizacija ne može utvrditi kvalitetne strategije i materijalizirati ih kroz politike te operacionalizirati kroz opće i posebne menadžerske ciljeve.

Slika 2. Sadržaj unutarnjeg i vanjskog konteksta organizacije



Izvor: Marko Bešker, „Kako ćemo upravljati kvalitetom od 2015“ (prezentacija), Oskar, Zagreb, 2015.

Pri sagledavanju okolnosti unutarnjeg i vanjskog konteksta organizacije, organizacija mora uzeti u obzir pitanja za utvrđivanje rizika, jer rizici postoje, kako u okolnostima unutarnjeg, tako i okolnostima vanjskog konteksta organizacije.

### 2.3. Zainteresirane strane

Kad se govori o zainteresiranim stranama u sustavu kvalitete organizacije, govori se o slijedećim zainteresiranim stranama: 1) kupci/korisnici, 2) vlasnici, 3) uža i šira društvena zajednica, 4) partneri i 5) zaposleni.

Navedene zainteresirane strane, razumijemo li ih kao skupine ili grupe zainteresiranih, ostaju i dalje. U tom smislu organizacija će odrediti:

- zainteresirane strane koje su relevantne za sustav upravljanja kvalitetom i
- zahtjeve tih zainteresiranih strana.

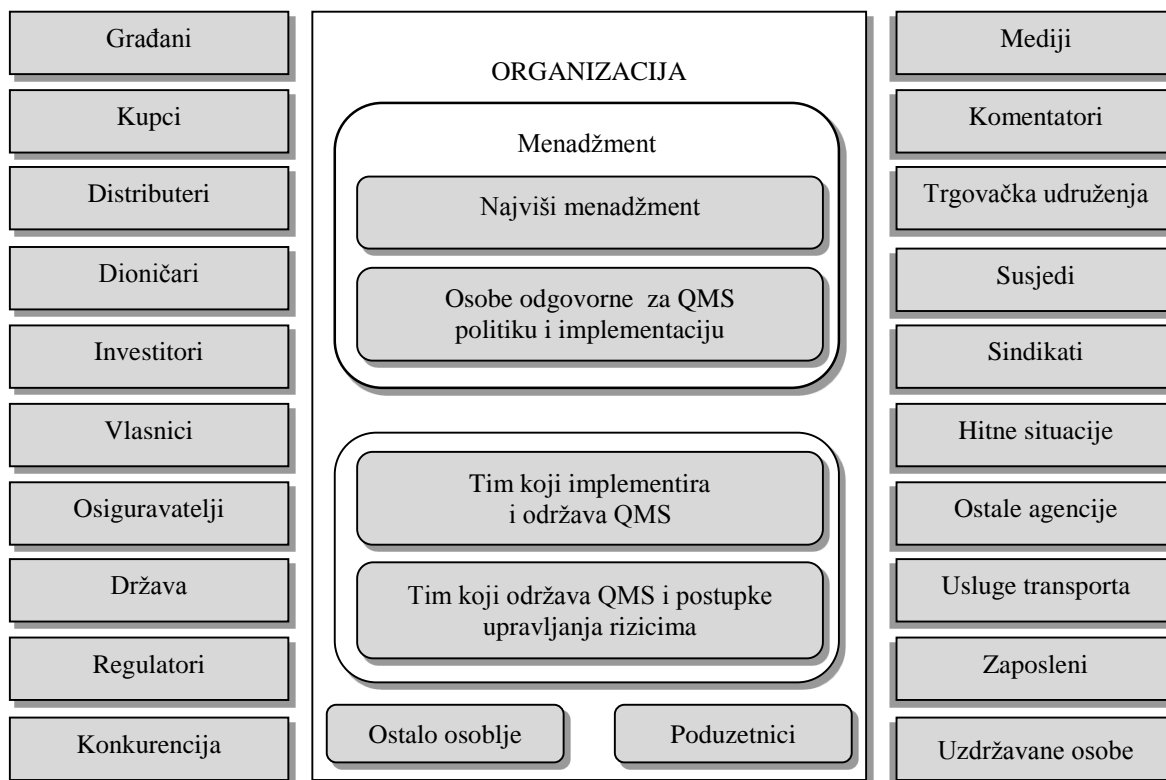
Tablica 2. Zainteresirane strane

Grupe zainteresiranih strana	Pojedine zainteresirane strane
Kupci/korisnici	Kupci
Vlasnici	Dioničari Vlasnici
Društvena zajednica	Građani Država Susjedi
Partneri	Distributeri Investitori Osiguravatelji Regulatori Konkurencija Mediji Komentatori Trgovačka udruženja Hitje situacije Ostale odgovorne agencije Usluge transporta
Zaposleni	Sindikati Zaposleni Osobe uzdržavane od zaposlenih

Izvor: Izradili autori.

Detaljnije utvrđivanje konkretnih zainteresiranih strana i proučavanje sadašnjih i budućih potreba svake od navednih zainteresiranih strana omogućuje kvalitetnije sagledavanje tih potreba. Na taj način se identificiraju nove mogućnosti za poboljšanje. Poboljšanja su moguća kroz inovacije. Detaljnije utvrđivanje zainteresiranih strana prikazano je u Tablici 2.

Slika 3. Zainteresirane strane u sustavu upravljanja kvalitetom



Izvor: Marko Bešker, „Kako ćemo upravljati kvalitetom od 2015“ (prezentacija), Oskar, Zagreb, 2015.

Upoznavanje i proučavanje sadašnjih i budućih potreba ovako identificiranih zainteresiranih strana zahtijeva kompetenciju članova tima koji će se baviti ovom problematikom. Rezultati njihova istraživanja trebaju biti analitičkom podlogom menadžmentu za donošenje poslovnih odluka te ulazni parametar u proces ispunjavanja zahtjeva zainteresiranih strana.

#### 2.4. Utvrđivanje opsega sustava upravljanja kvalitetom

Unutar poglavlja 4. – *Kontekst organizacije* je i zahtjev za utvrđivanje opsega sustava upravljanja kvalitetom. Od organizacije se zahtijeva da odredi granice i primjenjivost sustava upravljanja kvalitetom te da utvrdi i uspostavi djelokrug.

Prilikom određivanja opsega, organizacija mora uzeti u obzir unutarnji i vanjski kontekst. Prilikom utvrđivanja opsega, organizacija mora dokumentirati i opravdati bilo kakvo izuzeće u smislu ne ispunjenja nekog od zahtjeva norme te ga na taj način isključuje iz sustava upravljanja kvalitetom. Svako takvo isključenje ne smije utjecati na sposobnost organizacije ili njezinu odgovornost u osiguranju sukladnog proizvoda koji zadovoljava zahtjeve kvalitete.

Ukoliko se organizacija odluči za outsourceing, svaki proces koji utječe na sukladnost proizvoda sa zahtjevima, treba biti uključen u sustav upravljanja kvalitetom.

Zainteresiranim stranama, na zahtjev, treba biti dostupna dokumentirana informacija o eventualnom izuzeću te opsegu sustava upravljanja kvalitetom.

Opseg sustava upravljanja kvalitetom može uključiti cijelu organizaciju, posebne funkcije organizacije (jednu ili više funkcija), određene dijelove organizacije, a to ne utječe na sposobnost organizacije i odgovornost da isporuči sukladan proizvod koji ispunjava zahtjeve upravljanja kvalitetom.



## 2.5. Sustav upravljanja kvalitetom

Organizacija treba utvrditi, provoditi i kontinuirano poboljšavati sustav upravljanja kvalitetom, uključujući i potrebne postupke i njihovu interakciju, u skladu sa zahtjevima ove međunarodne norme. U tom smislu organizacija mora:

- utvrditi procese potrebne za sustav upravljanja kvalitetom i njihovu primjenu u organizaciji;
- utvrditi potrebne inpute i outpute svakog procesa;
- odrediti rizike za kvalitetan rad;
- utvrditi kriterije, metode i mjerenja potrebna kako bi se osiguralo odvijanje procesa i nadzor;
- osigurati dostupnost sredstava podrške (poglavlje 7. norme);
- utvrditi ovlasti i odgovornost u procesu;
- analizirati procese;
- provoditi mjere potrebne za postizanje planiranih rezultata i trajnog poboljšanja procesa;
- osigurati da novi ili izmijenjeni procesi imaju sukladan rezultat.

## 3. METODOLOGIJA UTVRĐIVANJA KONTEKSTA ORGANIZACIJE

Da bi se utvrdilo značaj pojedine okolnosti, potrebno je učiniti slijedeće:

- utvrditi sve okolnosti, i
- imati instrumentarij za procjenu njihova utjecaja.

Za analizu unutaršnjeg i vanjskog konteksta organizacije mogu se koristiti ove metode:

- 1) PEST – analiza je akronim ( politička, ekonomska, sociološka i tehnološka ) metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analizira okolinu, za tržište u nastajanju ili već postojeće i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju u globalu ili na tvrtke unutar promatrane industrije.<sup>14</sup>
- 2) SWOT – analiza je jedna od instrumenata kojima se menadžer može poslužiti u kreiranju strategije. Ovo je kvalitativna analitička metoda koja kroz 4 čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Međutim, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi. Svako poduzeće mora voditi računa o unutrašnjem i vanjskom okruženju. U tom se kontekstu ova analiza može razumjeti kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije i vanjski prilika i prijetnji s kojima se ta ista organizacija suočava.<sup>15</sup>
- 3) PORTER'S FIVE FORCES – analiza je okvir za analizu razine konkurentnosti unutar industrije i poslovne razvojne strategije. Oslanja se na pet snaga koje determiniraju konkurentnost. To su: snaga dobavljača; prijetnja novim sudionicima; snaga kupaca; prijetnja supstitutima i stupanj suparništva. Metodu je osmislio Michael E. Porter s Harvard sveučilišta.<sup>16</sup>
- 4) FOUR CORNERS ANALYSIS – alat za predviđanje koji se koristi za utvrđivanje smjera aktivnosti organizacije u svrhu povećanja konkurentnosti. Četiri kuta su: pokretači; sadašnja strategija; pretpostavka menadžmenta i mogućnosti. Također se pripisuje Michaelu E. Porteru.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> <http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/>

<sup>15</sup> [http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analiza](http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza)

<sup>16</sup> <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>

<sup>17</sup> [http://www.dailymotion.com/video/xlnqc1\\_how-to-perform-porters-four-corner-analysis\\_lifestyle](http://www.dailymotion.com/video/xlnqc1_how-to-perform-porters-four-corner-analysis_lifestyle)

- 5) VALUE CHAIN ANALYSIS – lanac vrijednosti je lanac aktivnosti koje organizaciju poduzima u posebnim okolnostima obavlja kako bi isporučila vrijedan proizvod ili uslugu za tržište. Koncept dolazi iz poslovnog upravljanja i prvi je koji je opisao i popularizirao Michael E. Porter u svojoj najprodavanijoj knjizi *Konkurentna prednost*, 1985 godine. Uporište ima u procesnom pristupu u organizaciji.
- 6) WAR GAMING – *business war gaming* – ili *wargaming* – razlog za primjenu je taj što je to važan alat u slučaju kad konkurencija pristupa procesu promjena i omogućuje donositeljima odluka proaktivno sagledavanje djelovanja različitih sudionika na promjene i jednih na druge.

Postoje i druge vrste analiza koje se mogu primijeniti. Kvantitativna analiza za utvrđivanje važnosti okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst organizacije, pomoći će donositeljima odluka da na jednostavniji način sagledaju značaj pojedine okolnosti unutarnjeg ili vanjskog konteksta, a kako bi lakše donijeli odluku o potrebi procjene rizika. Prijedlog metode kvantitativne analize autori donose u Tablici 3. Naziva se „RANG“ metodom.

Tablica 3. Utvrđivanje važnosti okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst

	Utjecaji s obzirom na	Pojavni oblici	Rang				
			1	2	3	4	5
I.	UČINAK	Pozitivni				x	
		Neutralni					
		Negativni					
II.	ZNAČAJ	Beznačajni					
		Značajni					
		Presudni					x
III.	TRAJANJE	Kratkotrajni					
		Traju određeno vrijeme					
		Konstantni					x
IV.	UČESTALOST	Povremeni					
		Srednje učestalosti					
		Konstantni					x

Izvor: Izradili autori.

Utvrđivanje važnosti okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst prikazuje se na primjeru *institucionalnog okvira* (zakoni, propisi, norme) kao vanjskog konteksta na nacionalnoj razini. Rangovi su od „1“ – najmanji do „2“ – najveći.

S obzirom na „učinak“ institucionalni okvir u ovom primjeru tretirat će se kao pozitivan. I to ne sasvim, budući uvijek može biti bolji. Slijedom toga dodjeljuje mu se rang „4“. S obzirom na „učinak“, budući je zakonodavni okvir ocijenjen pozitivnim, ne može više biti ocijenjen neutralnim ili negativnim. Dakle, može se ocjenjivati samo za jedan pojavni oblik.

Na isti način ocjenjuju se pojavni oblici s obzirom na „značaj“. U ovom primjeru, zakonodavni okvir je „presudan“ jer se mora poslovati sukladno zakonima i drugim propisima.

S obzirom na „trajanje“, zakonodavni okvir je trajan pojavni oblik, budući se poslovanje uvijek treba odvijati sukladno zakonima i drugim propisima.

S obzirom na „trajanje“ zakonodavni okvir ocjenjuje se konstantnim i to najvišim rangom, budući djeluje stalno.

S obzirom na „učestalost“ zakonodavni okvir ocjenjuje se konstantnim i slijedom toga dodjeljuje mu se najviši rang „5“.

Na kraju, potrebno je zbrojiti vrijednosti ranga:  $\Sigma$  I-IV. U ovom primjeru zbroj iznosi 19. To znači da se radi o vrlo značajnoj okolnosti, odnosno njezinu utjecaju, budući da je:

- suma vrijednosti ranga od 4 – 8 – okolnost nije značajna;
- suma vrijednosti ranga od 9 – 14 – neutralna okolnost;
- suma vrijednosti ranga od 15 – 20 – značajna okolnost.

Vrednovanje je potrebno provesti nad svim okolnostima unutarnjeg i vanjskog konteksta, kako bi se utvrdilo koje su okolnosti značajne. To je važno radi upravljanja rizicima u sustavu kvalitete, a s težištem na unutarnji i vanjski kontekst organizacije. Slijedom toga, težište procjene rizika treba biti na značajnim okolnostima konteksta, a to su okolnosti vrednovane vrijednostima od 15 – 20.

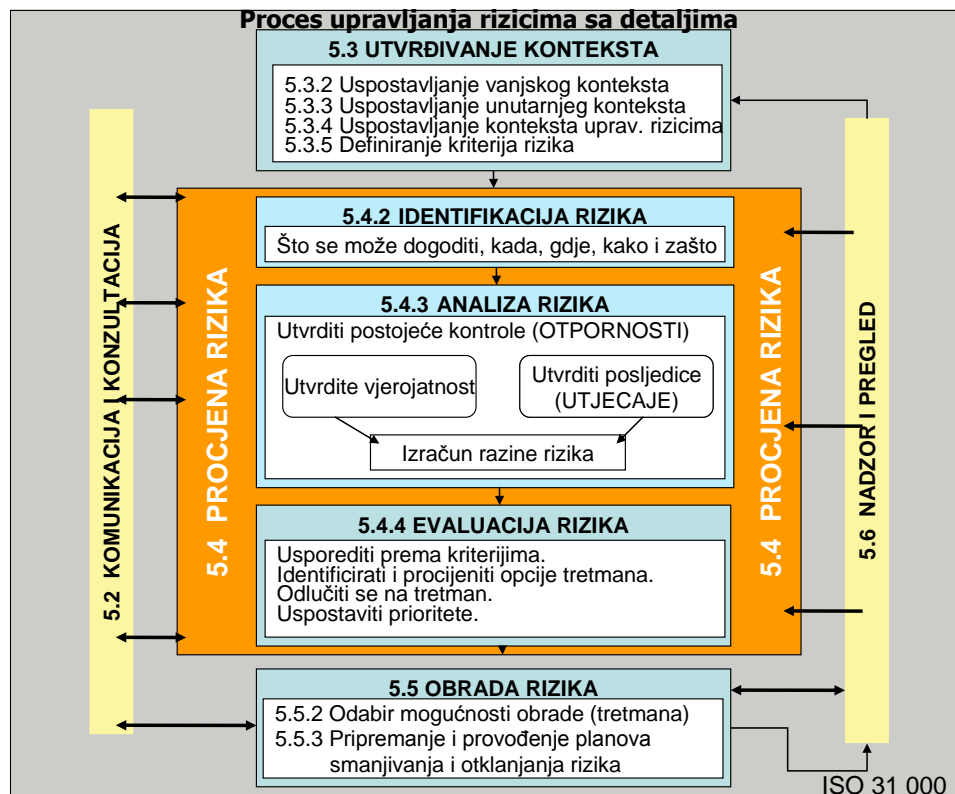
#### 4. MODEL UPRAVLJANJA RIZICIMA OKOLNOSTI KONTEKSTA ORGANIZACIJE

„Sustav upravljanja rizicima može se definirati kao cjelovit proces obuhvaćanja, mjerenja i nadziranja relevantnih i potencijalnih rizika te analize s tim u vezi potencijalnih gubitaka.“<sup>18</sup> Istovremeno, sustav upravljanja rizicima preventivni je i pro aktivni instrument upravljanja koji omogućuje:<sup>19</sup>

Norma ISO 31000 ima dva poglavlja:

1. Okvir sustava upravljanja rizicima i
2. Proces upravljanja rizicima.

Slika 4. Okvir sustava upravljanja rizicima



Izvor: Izradili autori.

<sup>18</sup> Nidžara Osmanagić Bedenik, *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 69.

<sup>19</sup> Isto., str. 71.

Sustav upravljanja rizicima omogućuje:

- ranu i sustavnu spoznaju raznih opasnosti te izbjegavanje rizičnog razvoja i rizičnih stanja (npr. loši operativni procesi, povreda pravnih propisa, pogreške računovodstva i sl.),
- poboljšanje interne transparentnosti i povećanje svijesti o rizicima svih zaposlenih,
- razvoj decentralizirane odgovornosti pojedinih područja,
- potporu menadžmentu u redukciji potencijalnih jamstvenih rizika i postizanje ciljeva, i
- ispunjenje zakonske obveze.

Sustav upravljanja rizicima potrebno je primijeniti i kod utvrđivanja unutarnjeg i vanjskog konteksta organizacije, na način da se procijeni rizik svake od značajnih okolnosti. Nakon utvrđivanja značaja, identifikacije rizika, analize rizika i procjene rizika, utvrdit će se postupanje s rizicima. Mogući rezultat je rizik koji je prihvatljiv i nije potrebno poduzimati daljnje radni po pitanju takvog rizika. Pojedine rizike bit će moguće preusmjeriti na druge subjekte, a za značajne rizike potrebno je izraditi plan preventivnog, proaktivnog i reaktivnog djelovanja kako bi se umanjio njihov negativni utjecaj na poslovanje organizacije.

## 5. ZAKLJUČAK

Za svaki uređeni sustav upravljanja, koji se oslanja na sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001, nove okolnosti dobra su prilika za upravljanje u skladu s kontekstom. I do sada je, neovisno o reviziji norme ISO 9001:2015, svaki sustav upravljanja trebao sadržavati kontekst organizacije. Tim prije jer misija je svake organizacije (poduzeća, škole, bolnice, udruge, proizvodne organizacije) ispunjenje zahtjeva svojih korisnika. Zapravo je teško prihvatiti da menadžment neke organizacije nije sagledao većinu okolnosti unutarnjeg i vanjskog konteksta organizacije.

U dosadašnjoj praksi upravljanja kvalitetom svaka je organizacija mogla i trebala sagledati organizaciju, urediti ovlasti i odgovornost, sagledati institucionalni okvir i njegov utjecaj na poslovanje, utvrditi politike i ciljeve, uspostaviti informacijski sustav i sl. To zapravo znači da je trebala i mogla utvrditi unutarnji kontekst organizacije. Mnoge su organizacije tako i postupale.

Također, i do sada je svaka organizacija mogla i trebala sagledati svoju konkurentsku sposobnost na lokalnom, nacionalnom, regionalnom i globalnom tržištu. Jednako tako, utjecaj okruženja svih razina vanjskog konteksta na organizaciju te doprinos organizacije, ponajprije lokalnoj i nacionalnoj razini konteksta organizacije. To također znači da je trebala i mogla utvrditi vanjski kontekst organizacije, a većina je tako i postupala.

Dakle, revizija norme ISO 9001:2015 pokušava standardizacijom podići razinu upravljanja organizacija na globalnom tržištu. Od menadžmenta se traži široko znanje o upravljanju procesima s naglaskom na upravljanje rizicima. Svaki temeljito utvrđeni kontekst organizacije usmjerava menadžment u kojem pravcu se treba orijentirati da bi postali konkurentni.

### **Summary:**

#### INTERNAL AND EXTERNAL CONTEXT OF THE ORGANIZATION

*When talking about the revision of norm ISO 9001:2015 usually lists the ten important changes in comparison with the norm ISO 9001:2008. Some of the provided changes has only terminology character. However, some of provided changes have essential character, such as: 1) structural changes respecting SL annex, 2) understanding the organization and its context and 3) total process orientation*

in organizational management and 4) introduction of requirement for risk management. In this paper authors on systematic way, using scientific methods of cognition, present results of the research "context of the organization" as a phenomenon. Understanding of this phenomenon requires philosophical approach to the quality management and understanding pragmatic functionality of the organization. It is about important requirement of the revision of this norm because it position the organization as an entity on local, regional and global market and largely determines its future.

**Key words:** quality system, internal and external context of the organization, risk management.

## 6. LITERATURA

1. Anić, V. i dr., *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Jutarnji list, Novi liber, Zagreb, 2002.
2. Bešker, M., „Kako ćemo upravljati kvalitetom od 2015“ (prezentacija), Oskar, Zagreb, 2015.
3. Drljača, M., „Kultura kvalitete i organizacije,“ Zbornik sažetaka radova 6. Hrvatske konferencije o kvaliteti *Kvaliteta i organizacijska kultura*, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, Opatija, 2005.
4. Drljača, M. i M. Bešker, „Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja,“ XIV. savjetovanje SQM 2010, Centar za kvalitet Crne Gore i časopis *Kvalitet*, Br. 7-8, Poslovna politika, Beograd, Tivat, 2010.
5. Drljača, M., „Model kompetencije sustava upravljanja,“ *Nedjelja kvaliteta, Kvalitet*, Vol 21, No 1-2, Poslovna politika, Beograd, 2011.
6. Drljača, M., „Upravljanje rizicima, faktor održivog uspjeha,“ Zbornik radova 7. naučno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem, *Quality 2011*, Mašinski fakultet Univerziteta u Zenici, Zenica, Neum, 2011.
7. Drljača, M., „Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja,“ *Kvalitet i izvrsnost, FQCE-Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost*, Vol. 1, Broj 7-8, Beograd, 2012.
8. EUROSTAT.
9. <http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/>
10. [http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analiza](http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza)
11. <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>
12. [http://www.dailymotion.com/video/xlnqc1\\_how-to-perform-porters-four-corner-analysis\\_lifestyle](http://www.dailymotion.com/video/xlnqc1_how-to-perform-porters-four-corner-analysis_lifestyle)
13. ISO DIS 9001:2015.
14. Osmanagić Bedenik, Nidžara, *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
15. Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Global competence in standards, 2008.