

**9th Research/Expert Conference with International Participations
"QUALITY 2015", Neum, B&H, June 10 – 13, 2015**

**VANJSKI KONTEKST ORGANIZACIJE
EXTERNAL CONTEXT OF THE ORGANIZATION**

Dr. sc. Miroslav Drljača
Zračna luka Zagreb d.o.o.
Zagreb, Hrvatska/Croatia
E-mail: mdrljaca@zagreb-airport.hr

REZIME

Kad se govori o reviziji norme ISO 9001:2015 nabraja se desetak promjena u odnosu na normu ISO 9001:2008. Neke od predviđenih promjena terminološkog su karaktera. Predviđene su i suštinske promjene: 1) u strukturi uvažavajući SL aneks, 2) razumijevanje organizacije i njenog konteksta, 3) potpune procesne orijentacije u upravljanju organizacijom i 4) uvođenje zahtjeva za upravljanje rizicima. U radu autor, primjenom metoda znanstvene spoznaje, donosi rezultate istraživanja „vanjskog 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 na lokalnom, regionalnom i globalnom tržištu.

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

SUMMARY:

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. 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 author on systematic way, using scientific methods of cognition, presents results of the research "external 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.

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

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. U razdoblju od 2003. do 2013. godine, EU 28 ostvarile su prosječnu stopu rasta GDP-a (Gross Domestic Product - Bruto domaći proizvod)[1] 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.[2] 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.[1] 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.) [2] 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.“[3] 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.[3]

2. POJMOVNO ODREĐENJE KONTEKSTA ORGANIZACIJE

Kad se govori o reviziji norme ISO 9001:2015 obično se nabraja desetak promjena u odnosu na normu ISO 9001:2008.[4] 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.

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.“[5] 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. Predmet ovog rada je istraživanje vanjskog konteksta koji treba sagledavati najmanje na tri razine: 1) lokalnoj, 2) nacionalnoj, 3) regionalnoj i 4) globalnoj.

Organizacija treba utvrditi 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.

S obzirom na učinak koji imaju na organizaciju, okolnosti koje čine vanjski kontekst mogu biti: 1) pozitivne, 2) neutralne i 3) negativne. S obzirom na značaj koji mogu imati na organizaciju okolnosti koje čine vanjski kontekst, može se podijeliti na: 1) beznačajne, 2) značajne i 3) presudne. Mogući su i pojedini podoblici ovih pojavnih oblika. To će trebati uzeti u obzir kod procjene rizika. [7] S obzirom na trajanje utjecaja na poslovanje organizacije, okolnosti koje čine vanjski kontekst mogu biti: 1) kratkotrajne, 2) traju određeno vrijeme i 3) konstantne. S obzirom na učestalost pojavljivanja, okolnosti koje čine 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

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. 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 (ljudi, 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, kulturaloški, tehnološki i dr.) i dr.

Svaka dobro upravljanja organizacija trebala bi, bez obzira na zahtjeve norme ISO 9001:2015, imati analizu 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. Pri sagledavanju okolnosti vanjskog konteksta organizacije, organizacija mora uzeti u obzir pitanja za utvrđivanje rizika, jer rizici postoje u okolnostima vanjskog konteksta organizacije.

3. METODOLOGIJA UTVRĐIVANJA KONTEKSTA ORGANIZACIJE

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

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

Za analizu 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.
- 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.
- 3) PORTER'S FIVE FORCES – analiza je okvir za analizu razine konkurentnosti unutar. Oslanja se na pet snaga koje determiniraju konkurentnost: snaga dobavljača; prijetnja novim sudionicima; snaga kupaca; prijetnja supstitutima i stupanj suparništva. Metodu je osmislio Michael E. Porter s Harvard sveučilišta.
- 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.
- 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.

Kvantitativna analiza za utvrđivanje važnosti okolnosti koje čine vanjski kontekst organizacije, pomoći će donositeljima odluka da na jednostavniji način sagledaju značaj pojedine okolnosti vanjskog konteksta, a kako bi lakše donijeli odluku o potrebi procjene rizika. Prijedlog metode kvantitativne analize autor donosi u Tablici 2. Naziva se „RANG“ metodom.

Tablica 2. 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

Utvrđivanje važnosti okolnosti koje čine vanjski kontekst prikazuje se na primjeru *institucionalnog okvira* (zakoni, propisi, norme) kao vanjskog konteksta na nacionalnoj razini. Rangovi su od „1“ – najmanji do „5“ – 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: Σ 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 vanjskog konteksta, kako bi se utvrdilo koje su okolnosti značajne. To je važno radi upravljanja rizicima u sustavu kvalitete, a s težištem na vanjski kontekst organizacije. Slijedom toga, težište procjene rizika treba biti na značajnim okolnostima konteksta, a to su okolnosti vrednovane vrijednostima od 15 – 20.

4. 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 ispunjenje zahtjeva svojih korisnika. Zapravo je teško prihvatiti da menadžment neke organizacije nije sagledao većinu okolnosti vanjskog konteksta organizacije. 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.

5. LITERATURA

[1] EUROSTAT.

[2] ISO organizacija.

[3] 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, str. 16-19.

[4] 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 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).

[5] Anić, V. i dr.; *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Jutarnji list, Novi liber, Zagreb, 2002.

[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, str. 399-404.

[7] Drljača, M.; Bešker, M.: 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.

[8] <http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/>

[9] http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza

[10] <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>

[11] http://www.dailymotion.com/video/xlnqc1_how-to-perform-porters-four-corner-analysis_lifestyle