

# Utjecaj sustava kvalitete na upravljanje odnosom s klijentima u poduzeću 1.Maj d.o.o.

---

**Golja, Alen**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic Pula - College of Applied Sciences / Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:212:666122>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



zir.nsk.hr



image not found or type unknown

**POLITEHNIKA PULA**

**Visoka tehničko-poslovna škola s P. J.**

**Specijalistički diplomski stručni studij**

**„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“**

**ALEN GOLJA**

**UTJECAJ SUSTAVA KVALITETE NA  
UPRAVLJANJE ODNOSOM S KLIJENTIMA U  
PODUZEĆU 1. MAJ d.o.o. LABIN**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**PULA, 2017.**

**POLITEHNIKA PULA**

**Visoka tehničko-poslovna škola s P. J.**

**Specijalistički diplomski stručni studij**

**„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“**

**UTJECAJ SUSTAVA KVALITETE NA  
UPRAVLJANJE ODNOSOM S KLIJENTIMA U  
PODUZEĆU 1. MAJ d.o.o. LABIN**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**Kolegij:** Upravljanje odnosom s klijentima

**Mentor:** Prof. dr. sc. Saša Petar

**Student:** Alen Golja

**Broj indeksa:** 0131

**Pula, svibanj 2017.**

# SADRŽAJ

Stranica

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SAŽETAK.....</b>  | <b>I</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>II</b> |
| <b>1. UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1. Opis i definicija problema .....                                | 2         |
| 1.2. Cilj i svrha rada.....  | 2         |
| 1.3. Hipoteza rada .....   | 2         |
| 1.4. Metode rada .....   | 3         |
| 1.5. Struktura rada.....   | 3         |
| <b>2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA .....</b>                               | <b>4</b>  |
| 2.1. Vrste poslovnih promjena.....                                   | 6         |
| 2.2. Matrica utvrđivanja potrebnih promjena .....                    | 10        |
| 2.3. Formula za poticanje promjena .....                             | 12        |
| 2.4. Uloga menadžera u upravljanju promjenama.....                   | 13        |
| 2.5. Uvođenje promjena primjenom modela „MODEL 7 S“ .....            | 20        |
| <b>3. SUSTAV KVALITETE .....</b>                                     | <b>24</b> |
| 3.1. Upravljanje potpunom kvalitetom (TQM) .....                     | 29        |
| 3.2. Faze implementacije sustava upravljanja potpunom kvalitetom.... | 38        |
| 3.3. Sustavi upravljanja kvalitetom .....                            | 39        |
| 3.3.1. ISO 9001 .....  | 40        |
| 3.3.2. ISO 14001 .....   | 43        |
| 3.3.3. Povezanost normi ISO 9001 i 14001 .....                       | 49        |
| <b>4. POSLOVANJE PODUZEĆA 1. MAJ LABIN.....</b>                      | <b>51</b> |
| 4.1. Poduzeće 1. MAJ d.o.o Labin.....                                | 51        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.1.1. Povijest poduzeća.....  | 51         |
| 4.1.2. Promjene u poslovanju poduzeća.....                             | 53         |
| 4.1.3. Organizacijska struktura.....                                   | 59         |
| 4.1.4. Misija i vizija.....  | 60         |
| 4.2. Sustavi kvalitete u poduzeću 1.MAJ d.o.o. Labin.....              | 62         |
| 4.2.1. Poslovnik upravljanja kvalitete – ISO 9001 .....                | 62         |
| 4.2.2. Poslovnik zaštite okoliša poduzeća 1. MAJ d.o.o.....            | 63         |
| 4.2.3. Politika kvalitete okoliša .....                                | 67         |
| 4.3. Struktura i broj zaposlenih u poduzeću 1.MAJ d.o.o. Labin.....    | 73         |
| 4.4. Financijski pokazatelji za periodu od 2005. do 2015. godine ..... | 75         |
| <b>5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA</b>                          |            |
| <b>KLIJENATA PRUŽENIM USLUGAMA PODUZEĆA 1.MAJ .....</b>                | <b>81</b>  |
| <b>6. ZAKLJUČAK.....</b>   | <b>92</b>  |
| <b>LITERATURA .....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>POPIS TABLICA.....</b>  | <b>101</b> |
| <b>POPIS GRAFIKONA .....</b>   | <b>101</b> |
| <b>POPIS SLIKA.....</b>  | <b>102</b> |

## SAŽETAK

U današnjem poslovnom svijetu cijena kašnjenja uvijek se višestruko plaća. Upravo upravljanje kvalitetom na svim razinama od vlasnika, uprave, operativnog menadžmenta, radnika, dobavljača i naravno klijenata omogućava opstanak na tržištu.

Uvođenje promjena je nužno, ali ne i dovoljno za osiguranje uspjeha u budućnosti. Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem i uspjeh kompanije u budućnosti će sve više ovisiti o realizaciji i pripremljenosti na buduće promjene.

Uloga menadžmenta je voditi organizaciju prema postizanju ciljeva, a upravo su menadžeri odgovorni za kombinaciju i korištenja organizacijskih resursa u cilju postizanja rezultata, jačajući utjecaj sustava kvalitete na upravljanje odnosom s klijentima.

Implementacijom ISO standarda omogućavaju se brže promjene u poduzeću. Na taj način poduzeća postaju efikasnija i kvalitetnija, time postaju konkurentni na tržištu. ISO standardi mogu postati savršen alat za početak uvođenja promjena. Uključivanjem svih zaposlenika uvode se nove ideje za poboljšanje te se pokreće ciklus trajnog poboljšanja.

Kakav je utjecaj implementacije ISO 9001 i ISO 14001 u poslovne procese poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin prikazano je analizom financijskih rezultata za period od 2005. do 2015. godine i rezultatima istraživanja zadovoljstva korisnika pruženim uslugama.

Ključne riječi: sustav kvalitete, promjena u poslovanju, ISO standardi, odnosi s klijentima

## **ABSTRACT**

In today's world, the delay of a company comes at a higher price. Quality management at all levels, starting from ownership to final customer is necessary to ensure the survival on the market.

To ensure future success, it is necessary, but not sufficient to introduce changes. Efficiency can be achieved only through competition and the future success of a company depends on implementation and adaptability to upcoming changes.

The role of the management is to lead the company towards achieving its goals. Managers are responsible for the appropriate use of available resources to ensure future success, by strengthening the impact of a quality system on customer relationship management.

The implementation of ISO standards allows for faster changes in the company. By implementing this, companies become more efficient, thereby becoming competitive in the market. ISO standards can be the perfect tool to start introducing changes. They involve all employees, who can introduce new ideas to start a permanent improvement cycle.

The impact of ISO 9001 and ISO 14001 on the business of 1. MAJ Ltd Labin is shown in the analysis of the financial results for period from 2005-2015, and in the results of the customer satisfaction survey.

**Keywords:** quality management system (QMS), operational process change, ISO standards, customer relationship management (CRM)

# 1. UVOD

Ulaskom Hrvatske u EU, efikasnost i produktivnost poduzeća postali su jedni od najvažnijih faktora za opstanak na tržištu. Posebno se to odnosi na činjenicu da se danas poduzeća nalaze na globalnom tržištu bez ikakvih zapreka u izravnoj konkurenciji. Na takvom tržištu danas mogu opstati samo oni koji se mogu brzo mijenjati i prilagođavati, a važnost i umijeće upravljanja odnosom s klijentima je sve zahtjevnije.

Menadžeri su odgovorni za kombiniranje i korištenje organizacijskih resursa u cilju postizanja rezultata. Uloga menadžmenta je voditi organizaciju prema postizanju ciljeva, a kvalitetno upravljanje odnosom s klijentima sve više postaje jedno od najvažnijih menadžerskih aktivnosti.

Uvriježena je percepcija komunalnih poduzeća u Hrvatskoj da su socijalne ustanove, a ne društva kapitala. Ipak, komunalna poduzeća se razlikuju od ostalih poduzeća u Hrvatskoj po strukturi vlasništva, specifičnim djelatnostima kojima se bave, a posebno svojom ulogom u funkcioniranju lokalnih sredina na društvenoj, ekološkoj, ali i poslovnoj razini.

Uspješnost komunalnih poduzeća u prošlosti ocjenjivala se samo na temelju zadovoljenja osnovnih funkcija i financijskog izvještaja poslovne godine koji je morao biti na „pozitivnoj nuli“. Takvo ponašanje rezultiralo je smanjenjem intelektualnog kapitala, razvijanjem ne poduzetničkog koncepta, te povećanjem inertnosti sustava.

Prilagođavanjem zakonodavstvu Europske unije, komunalna poduzeća u Hrvatskoj suočena su sa sve većim zahtjevima iz okruženja. Dio djelatnosti se privatizira, a dio liberalizira. Mnoga komunalna poduzeća, ali i sami zaposlenici, teško se snalaze u takvom okruženju, te su promjene nužne u cilju opstanka komunalnog sustava. Zahtjevi su svaki dan sve veći i od klijenata koji žele kvalitetniju uslugu i niže cijene. Percepcija ljudi prema javnim poduzećima je loša, te takav stav javnosti dodatno pogoršava poslovanje.

Svako poduzeće želi postići i održati konkurentsku prednost. Jedan od načina da se to ostvari je da se zadovolji potreba kupca brže i bolje od konkurencije. Zato menadžment poduzeća mora odrediti svoj cilj, strategiju, misiju i viziju, a poseban fokus mora se staviti na povećanju svjesnosti zaposlenika da je klijent važan dio uspješnosti poslovanja.

Zbog važnosti kvalitetnog upravljanja odnosom s klijentima u poslovanju svakog poduzeća, pa tako i komunalnog, u ovom specijalističkom diplomskom radu obrađuje se tema „Utjecaj sustava kvalitete upravljanja na odnos s klijentima u poduzeću 1.MAJ d.o.o. Labin“.



## **1.1. Opis i definicija problema**

Svakodnevne promjene na tržištu postavljaju nove izazove i zahtjeve za svaku organizaciju, pa tako i pred komunalna poduzeća, koja moraju postati fleksibilnija i prilagoditi se tržišnim prilikama, s ciljem podizanja kvalitete proizvoda i usluga. Ukoliko se želi zadovoljiti zahtjeve promjenljivog tržišta, usluge i proizvodi moraju biti kvalitetni i pravovremeni, a komunalna poduzeća moraju postaviti sustav upravljanja kvalitete na svim razinama, od menadžmenta do svakog zaposlenika.

Najveći problem, koji se pritom javlja, je kako upravljati promjenama koje su nužne kod uspostave sustava kvalitete te kako motivirati zaposlenike da osjećaju pripadnost tom sustavu i ispune zahtjev za kvalitetom na svojim radnim mjestima. Da bi se to postiglo, potrebno je da svi zaposlenici budu zadovoljni svojim ulogama, komunikacija mora biti otvorena, iskrena i motivirajuća, kako bi zaposlenici mogli iskoristiti svoje resurse u rješavanju problema i postizanju postavljene i usvojene politike kvalitete.

Sam proces upravljanja kvalitetom je vrlo složen. Važno je upravljati promjenama putem unapređenja sustava kvalitete uz povećanje zadovoljstva svih sudionika u tom procesu: vlasnika, menadžmenta, zaposlenika, a posebno klijenta.

U ovom radu proučit će se i istražiti utjecaj sustava kvalitete upravljanja na kvalitetu usluga u poduzeću 1.MAJ d.o.o. Labin, odnosno utjecaj na zadovoljstvo klijenta i na financijski rezultat poduzeća.

## **1.2. Cilj i svrha rada**

Cilj specijalističkog diplomskog rada je na primjeru poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin prikazati utjecaj upravljanje promjenama putem sustava kvalitete.

Svrha specijalističkog rada je prikazati kako sustav kvalitete upravljanja utječe na odnos s klijentima.

## **1.3. Hipoteza rada**

Implementacijom i uspješnim upravljanjem sustavom kvalitete potiče se promjene u poduzeću, povećava se zadovoljstvo klijenata, odnosno povećava se konkurentnost poduzeća na tržištu.

## **1.4. Metode rada**

Prilikom izrade rada, korištene su sljedeće znanstvene metode:

- metoda deskripcije,
- grafička metoda,
- metoda analize,
- metoda sinteze i
- metoda kompilacije.

## **1.5. Struktura rada**

Ovaj rad je strukturiran kroz šest poglavlja. U uvodnom dijelu razrađeni su opis i definicija problema, cilj i svrha rada, postavljena je hipoteza rad, znanstvene metode koje su korištene prilikom izrade rada, te struktura rada.

Drugo poglavlje opisuje upravljanje promjenama, a u trećem poglavlju opisuje se sustav kvalitete.

Prikaz poslovanja trgovačkog društva 1.MAJ d.o.o. u periodu od 2005. do 2015. godine prikazan je u četvrtom poglavlju.

Rezultati istraživanja provedene ankete o zadovoljstvu klijenata obrađeni su u petom poglavlju.

Zaključak je sadržan u šestom poglavlju. Rad sadrži korištenu literaturu, popis tablica, grafikona i slika.

## 2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Upravljanje promjenama je upravljani završetak staroga načina ponašanja i usvajanje novog. To je pro aktivno upravljanje ljudskom stranom promjena kako bi se postigao željeni poslovni rezultat. Promjena je usmjerena na nešto novo (organizacija, tehnologija, alati,...), a tranzicija na napuštanje staroga (ponašanja). Smatra se najvažnijom vještinom potrebnom za uspjeh u poslu i životu. To je kao i upravljanje procesima / projektima, ...ali predstavlja „ljudsku stranu“.

Razvojem novih tehnologija sustavi upravljanja su postali zahtjevniji. Suvremeni menadžeri moraju imati vještinu učenja zaposlenih da prihvaćaju promjene i da lakše savladaju prelazak iz starog u novo stanje. Promjene se moraju dešavati na svim razinama u organizaciji te moraju biti prihvaćene od svih struktura menadžmenta i većine zaposlenika.

U novije vrijeme menadžeri traže nove pristupe upravljanja kako bi ostvarili izazovne ciljeve koji su postavljeni. Potragu potiču mnogobrojna nova pitanja s kojima se suočavaju moderni menadžeri, a njihovi kolege u povijesti nisu morali. Ta pitanja uključuju brigu zbog opadanja konkurentnosti poduzeća, ubrzavajući tempa tehnološke promjene, sofisticiranost klijenata i sve veće važnosti globalizacije.<sup>1</sup>

Znanje i njegova proizvodnja zbog radikalnih su promjena u suvremenom društvu i ekonomiji u središtu zbivanja. Drucker ističe da je društvo znanja nova prevladavajuća ekonomija koja je istisnula tradicionalne čimbenike proizvodnje i postavila znanje kao nužan i ključan resurs za opstanak i razvoj. On smatra da će znanje postati jedini čimbenik proizvodnje koji premašuje značenje i kapitala i rada.<sup>2</sup>

Pozicioniranje na tržištu radne snage kroz konkurentnost koja se može ostvariti samo natjecanjem. Poslovni uspjeh u budućnosti sve više će ovisiti o različitosti i pripremljenosti na buduće promjene, jer još je i C. Darwin utvrdio da: “Preživjeti neće najsnažniji niti najpametniji, već promjenama najprilagodljiviji”.

Uvođenjem promjena u organizaciju menadžeri se susreću s Newton-ovim zakonom inercije: „Tijelo ostaje u mirovanju sve dok ga neka vanjska sila ne prisili da to stanje promijeni“.

---

<sup>1</sup> CERTO, C. S. I CERTO, T. S.: **Moderni menagment**, 10. izdanje, MATE, Zagreb, 2008. p.42.

<sup>2</sup> BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. i dr.: **Strateški menadžment ljudskih potencijala** Školska knjiga, Zagreb, 2014.p.219.

Prihvatanje status quo je najveća opasnost za svakog menadžera s toga današnji menadžer mora biti taj koji će biti vanjska sila. Mora poticati radno okruženje da ne stoji u stanju mirovanja, a vrlo često mora biti spreman na izazivanje velike oluje i stjecanja neprijatelja među svojim kolegama kako bi ostvariti utvrđene ciljeve kompanije.

U praksi se vrlo često loše upravlja promjenama, događa se da skupe promjene rezultiraju niskim efektom ili samo kratkoročnim efektima. Kada se odlučuje o promjenama i željenim rezultatom mora se fokusirati na dugoročni pozitivni efekt. S toga promjene treba sustavno planirati i njima upravljati. Pritom treba uzeti u obzir činjenicu da pobjednik uzima sve.

Glavni cilj upravljanja promjenama je osigurati ljudske reakcije na promjene u smislu njihove implementacije u skladu s postavljenim ciljevima. Dosadašnja praksa pokazala je da se u strukturi troškova vezanih uz organizacijske promjene oko 80% sredstava usmjeri na tehnologiju, a samo 20% na upravljanje promjenama i ljudske potencijale. Bez znanja, povjerenja i timskog rada, promjene su osuđene na propast uz višestruku štetu za poduzeće. Razmjeri promjena mogu se kretati od jednostavnih i kratkoročnih, do vrlo složenih i dalekosežnijih.<sup>3</sup>

Ukoliko se odbaci stereotip da predsjednik uprave ili glavni direktor stvaraju promjene, bit će lakše pojmiti kako i sva velika događanja unutar tvrtke započinju skromnim razmjerima. Postoje različite vrste promjena, od kojih neke poput restrukturiranja, donošenja nove korporativne strategije, uvođenja projekta za izgradnju društvene odgovornosti organizacije ili akvizicije i uvođenje u poslovni sustav, može potaknuti samo uprava društva.<sup>4</sup>

Prosječno poduzeće sa prosječnom kvalitetom nikada ne pobjeđuje. U današnjem svijetu globalizacije kada je tržište preplavljeno sa različitim visokokvalitetnim proizvodima klijenti se odlučuju isključivo za „posebne“ proizvode. U najboljem slučaju „normalna“ proizvodnja će stvoriti „normalne“ rezultate. U svijetu u kojem pobjednik dobiva sve, „normalno“ znači ništa.

---

<sup>3</sup> PETAR S.: **Sanjaju li menadžeri otpuštene radnike**; Status prosper; Zagreb; 2010.p.37.

<sup>4</sup> PETAR S.: **Proces ostvarivanja poslovnih promjena** Direktor, specijalizirani mjesečnik ;listopad 2012.p.8.

## 2.1. Vrste poslovnih promjena

Svako poduzeće ima svoje specifičnosti i razloge za uvođenje promjena. Promjene se mogu inicirati promjenom vlasništva kompanije, izmjenom strategije i modelom poslovanja, promjenom tehnologije, financijske politike, organizacijske strukture itd.

Većina tih programa se, s obzirom na dimenzije i fokus promjena, može svrstati u neku od slijedećih kategorija:<sup>5</sup>

- **Strukturne promjene:** restrukturiranje, konsolidacija, preuzimanje, gašenje određenih djelatnosti i sl.
- **Radikalno smanjenje (rezanje) troškova:** usmjereni su na uklanjanje svih onih aktivnosti koje nisu ključne za poduzeće ili na druge metode eliminiranja troškova
- **Procesne promjene:** intencija procesnih promjena je mijenjanje i transformacija načina obavljanja poslova (donošenje odluka)
- **Kulturalne promjene:** usmjerene su na opći pristup poslovanju, te na odnose između rukovodstva i zaposlenika

Menadžment mora biti usmjeren na stalno poboljšavanje svega što se odvija u poduzeću i njegovom komuniciranju s tržište. Tad će i korporativna kultura biti usmjerena na isti cilj, a to je konstantno traženje načina i mogućnosti za promjenu.

S obzirom na sveobuhvatnost promjena i vrijeme potrebno za njezinu oživotvorenje, promjenu mogu biti radikalne (revolucionarne), uravnotežene (cikličke) i evolucijske (postupne).

**Uravnotežene promjene** su planirane promjene koje se uravnoteženo i bez većih stresova odvijaju u relativno dužim vremenskim ciklusima zahvaćajući pritom mnoge dijelove tvrtke koja se mijenja i pokušava dovesti u stanje ravnoteže, neprestano potičući dinamične promjene u okruženju.<sup>6</sup>

**Radikalne promjene** još se nazivaju revolucijske. To su temeljne i sveobuhvatne promjene organizacije i poslovne filozofije u situaciji kad su aktivnosti za uspjeh na tržištu treba obaviti u kratkom roku. Takve promjene mogu dati brze rezultate, ali radikalne promjene mogu dovesti i do većeg nezadovoljstva unutar poduzeća.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> PETAR S.: **Sanjaju li menadžeri otpuštene radnike**; Status prosper; Zagreb; 2010.p.37.

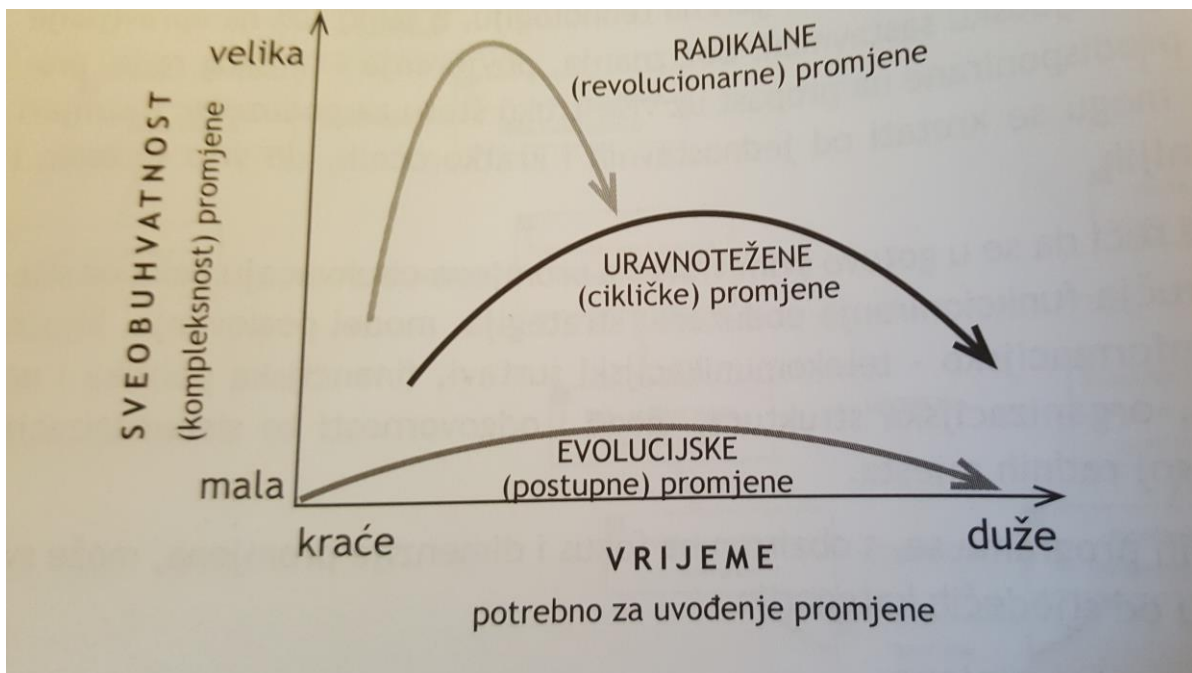
<sup>6</sup> Ibidem:p.38.

<sup>7</sup> Ibid.

Kad je ulog visok, a rok za reagiranje kratko ili se radi o kriznoj situaciji možda će biti potrebna nagla i ponekad nasilna promjena kako bi korporacija ostala konkurentna.<sup>8</sup>

**Evolucijske promjene** odnose se na svako dnevno i neprekidno unapređenje i poboljšanje poslovnih procesa, odnosno organizacije rada. To su promjene na duži rok i fokusirane su samo na pojedine segmente poslovanja, na određene poslove ili dijelove poduzeća. Evolucijske promjene ne izazivaju „tektonske“ poremećaje ili „potrese“ u odnosu na cjelinu poduzeća.<sup>9</sup>

*Slika 1: Vrste promjena*



Izvor: autor prema PETAR.S. Sanjaju li menadžeri otpuštene radnike; Status prosper; Zagreb; 2010.p.38.

Većina menadžera sklona je evolucijskoj promjeni. Prema tim promjenama lideri kompanija određuju smjer, dodjeljuju odgovornosti i utvrđuju razumne rokove za ostvarenje promjena i ciljeva. Takva promjena je relativno mirna i bezbolna. Sa takvim načinom promjena može se lakše upravljati i korigirati eventualne anomalije koje se pojavljuju. Njezin je nedostatak što nije dovoljno brza i sveobuhvatna da bi osigurala prednost u svijetu koji se mijenja.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> DUJANIĆ, M.: **Upravljanje promjenama u poduzeću**, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, God. 22., 2004., 1, p. 43.

<sup>9</sup> PETAR.S. **Sanjaju li menadžeri otpuštene radnike**; Status prosper; Zagreb; 2010.p.39.

<sup>10</sup> DUJANIĆ, M.: **Upravljanje promjenama u poduzeću**, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, God. 22., 2004., 1, p. 43.

Danas je potrebno, da se napadne i stekne tržište, a to je često žestoka i neumoljiva bitka, pa inovaciju pružaju samo prolaznu prednost, koja se često istopi za nekoliko mjeseci, a ne godina.

Za lidere poduzeća presudna jednadžba glasi:

$$EVOLUCIJA + REVOLUCIJA = PRIMJERENO POSLOVNO RJEŠENJE<sup>11</sup>$$

U odnosu na ono što se mijenja u organizaciji postoje tri vrste promjena unutar organizacije i to:

- Tehnološke
- Promjene u proizvodima i uslugama
- Strukturne i sustavne promjene

Suvremeno promišljanje vještine upravljanja je proširenje popisa vještina klasičnog pristupa koje menadžeri trebaju da bi bili uspješni. Do proširenja se može doći na slijedeći način:

1. Definiranjem glavnih zadataka koje menadžeri obično objavljuju
2. Popisivanjem vještina koje su potrebne da bi se zadaci uspješno obavili.<sup>12</sup>

Glavni zadaci koje moderni menadžeri obično obavljaju mogu se svrstati u tri osnovna tipa:

1. **Aktivnosti povezane sa zadacima** - obuhvaćaju trud uložen u izvršenje ključnih upravljačkih dužnosti u organizaciji
2. **Aktivnosti povezane s ljudima** – odnose se na trud koji menadžeri ulažu u bavljenje ljudima u organizacijama. Uključuju pružanje potpore i ohrabrenja drugima, odvajanje priznanja za postignuća i doprinose, razvijanje vještine i povjerenja ostalih članova organizacije, savjetovanje prilikom donošenja odluke, opunomoćivanja drugih za rješavanje problema.
3. **Aktivnosti povezane s promjenama** – uključuje trud koje su menadžeri uložili u mijenjanje organizacijskih sastavnica. Takve aktivnosti obuhvaćaju praćenje

---

<sup>11</sup> Ibidem:p.43.

<sup>12</sup> CERTO, C. S. I CERTO, T. S.: **Moderni menagement**, 10. izdanje, MATE, Zagreb, 2008.p. 17.

vanjskog okruženja organizacije, predlaganje novih strategija i vizija, poticanje inovativnog razmišljanja te preuzimanje potrebne promjene.<sup>13</sup>

Vještina upravljanja je preduvjet za uspjeh menadžera te svaki menadžer mora težiti razvoju svojih vještina. Prilikom razvijanja takvih vještina mora se imati na umu da će pojedinačne vrijednosti vještina varirati od menadžera do menadžera ovisno o specifičnim organizacijskim situacijama s kojima se suoče.

Kako bi se povećala vjerojatnost uspješnog upravljanja, menadžeri moraju biti vješti u slijedećim aktivnostima:

- **Jasnoj podjeli uloga** – davanju zadataka i objašnjavanju tko je za što odgovoran, objašnjavanju ciljeva, zadataka i očekivanih rezultata
- **Praćenju operativnih aktivnosti** – provjeri napretka i kvalitete obavljenog posla te procjeni pojedinaca i jedinice
- **Kratkoročnom planiranju** – određivanje kako iskoristiti ljude i resurse za učinkovito izvršavanje zadataka te određivanju načina na koji se može učinkovito vremenski organizirati i koordinirati aktivnosti jedinica
- **Savjetovanju** - razgovoru s ljudima prije donošenja odluke koje na njih utječu, poticanju sudjelovanja u procesu donošenja odluka te korištenju zamisli i predlaganju novih
- **Davanju podrške** – uviđavnom ponašanju, pokazivanje empatije i davanju podrške kad je netko uzrujan ili tjeskoban te poticanju i davanju podrške pri obavljanju teške i stresne zadaće
- **Uvažavanju** – davanju pohvala i uvažavanju efikasnosti, značajnih postignuća, posebnih doprinosa i poboljšanja u rezultatima
- **Razvoju** – poduci i davanju savjeta, davanju prilika za razvoj vještina i pomaganju ljudima u njihovom poboljšanju
- **Ovlašćivanju** – dozvoljavanju znatnog preuzimanju odgovornosti i diskrecijskog prava u radnim aktivnostima te iskazivanju povjerenja ljudima u rješavanju problema i donošenju odluka bez prethodnog odobrenja

---

<sup>13</sup> Ibid.



- **Predstavljanju promjena** – davanju uvjerljivog opisa željenih rezultata koje jedinica može postići, poletnom i uvjerljivom opisivanju predloženih promjena
- **Preuzimanje rizika za promjenu** – preuzimanje osobnog rizika i podnošenju žrtvi u svrhu poticanja željene promjene u organizaciji
- **Promicanju inovativnog načina razmišljanja** – poticanju ljudi da preispitaju svoja uvjerenja o poslu koji obavljaju i razmotre načine na koji bi ga mogli obavljati bolje
- **Vanjskom praćenju** – analiziranje informacija o događajima, trendovima i promjenama u vanjskome okruženju u svrhu otkrivanja prijetnji organizacijskoj jedinici i prilike koje bi mogla iskoristiti<sup>14</sup>

## 2.2. Matrica utvrđivanja potrebnih promjena

Osim razvijanja navedenih vještina, strategije i poslovnih planova, vođe u konceptu vođenoga upravljanja promjenama trebaju posebnu pozornost posvetiti razvijanju strategije učenja. Drugim riječima, trebaju se baviti utvrđivanjem područja gdje su promjene i učenje od posebne važnosti.

Strategija promjena i učenja nastavlja se na poslovnu strategiju poduzeća. Stoga se menadžeri mogu poslužiti alatom u obliku matrice utvrđivanja potrebnih promjena. Pritom selekcijski proces potrebnih promjena obilježavaju specifičnosti pojedine situacije.<sup>15</sup>

Izazov s kojim se u procesu upravljanja promjenama suočavaju svi vođe je proces implementacije promjena. Ova faza često predstavlja usko grlo.

Taj problem moguće je spriječiti ili barem ublažiti ukoliko se sve zaposlenike prema njihovim interesima i kompetencijama uključi u proces uvođenja promjena. Pritom se može koristiti nekoliko mjera i alata. Prije svega treba se usredotočiti na mjerljive rezultate koji se mogu ponoviti i održati.

U slijedećoj tablici prikazana je matrica za utvrđivanje potrebnih promjena.

<sup>14</sup>CERTO, C. S. I CERTO, T. S.: op.cit.p.18.

<sup>15</sup> RUPČIĆ N. „Upravljanje promjenama promjene su stalne i treba ih voditi“:  
<[http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje\\_promjenama\\_promjene\\_su\\_stalne\\_i\\_treba\\_ih\\_voditi.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje_promjenama_promjene_su_stalne_i_treba_ih_voditi.pdf)>  
(24.01.2017.)

Tablica 1: . Matrica utvrđivanja potrebnih promjena

| <b>KORPORATIVNA KULTURA</b>  | <b>ODNOSI S KUPCIMA</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>·Koji tip kulture želimo razvijati u poduzeću?</li> <li>·Kako možemo opisati klimu i kulturu u organizaciji koja je u skladu s vizijom?</li> <li>·Gdje u organizaciji takva kultura danas postoji, tko ju je oblikovao i kako?</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>·Kakav tip odnosa s kupcima nam treba kako bismo proveli zacrtanu strategiju?</li> <li>·Koje su poslovne jedinice već oblikovale takav oblik odnosa?</li> <li>·Koliko stupanj bliskosti odnosa s kupcima želimo uspostaviti i koji je njegov utjecaj?</li> </ul>                        |
| <b>VOĐENJE</b>   | <b>UČENJE</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>·Kakav stil vođenja želimo razvijati i kakav je profil našeg idealnog budućeg vođe?</li> <li>·Postoje li ljudi u organizaciji koji već sada iskazuju takvo ponašanje?</li> <li>·Kako se može opisati njihovo ponašanje koje ih čini tako učinkovitim vođama?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·U kojem području je potrebno ubrzati organizacijsko učenje i unaprijediti proces upravljanj aznanjem?</li> <li>·Koji dijelovi organizacije taj zadatak već sada uspješno obavljaju?</li> <li>·Koji su glavni pokretači njihovog učenja što ih čini tako uspješnima?</li> </ul>         |
| <b>PROCESI</b>   | <b>ZAPOSLENICI</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>·Koje procese smi identificirali kao sržne poslovne procese?</li> <li>·Tko su ljudi u organizaciji koji upravljaju tim procesima bolje od drugih?</li> <li>·Kakvo ponašanje uzrokuje tako uspješan oblik upravljanja procesima?</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>·Koji tip zaposlenika smatrate ključnim za budući razvoj poduzeća?</li> <li>·Tko je već danas posebno uspješan u regrutiranju, razvoju i vođenju takvih zaposlenika?</li> <li>·Kakav oblik ponašanja ih čini posebno uspješnima i koji su ključni čimbenici njihova uspjeha?</li> </ul> |

Izvor: autor prema RUPČIĆ N. „Upravljanje promjenama promjene su stalne i treba ih voditi“:

[http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje\\_promjenama\\_promjene\\_su\\_stalne\\_i\\_treba\\_ih\\_voditi.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje_promjenama_promjene_su_stalne_i_treba_ih_voditi.pdf) >

(24.01.2017.)

Iz prethodne tablice može se vidjeti na kojim se sve razinama promjene moraju odnositi. Promjene ne mogu biti uspješne, ako se ne obuhvate svi segmenti poslovanja, jer su svi oni povezani i međuovisni. Za sve promjene potrebno je vrijeme i pogodno okruženje koje je spremno na promjene.

Dakle ključni faktor svake promjene je čovjek, stoga promjene se moraju poticati i promjenama se mora upravljati.

### 2.3. Formula za poticanje promjena

Formula za poticanje promjena ne smije se zamišljati kao jednadžba troškova i koristi, već kao jednadžba pokretačke sile, a prepreke promjeni su troškovi. Ako su visoki, može se izoštriti razina nezadovoljstva, te treba stvoriti bolji poslovni model i oblikovati proces još pažljivije kako bi se ublažio utjecaj troškova.<sup>16</sup>

Beerova jednadžba promjene:<sup>17</sup>

$$\text{Promjene: } N \times M \times P > T$$

- **N = nezadovoljstvo**

Lider mora stvarati nezadovoljstvo statusom quo. Uspješniji je menadžer koji potakne nezadovoljstvo, umjesto da reagira na njega.

- **M = model organizacije poslovanja**

Model poslovanja koji će dati strateški smjer za promjenu koju stvarate, kakva nam je organizacija potrebna kako bismo postigli uspjeh sada i u budućnosti. Model mora biti konkretan i mora se odnositi na ljude, politiku i strategiju kompanije, sredstva, strukturu i zajedničke vrijednosti.

- **P = proces**

Za postizanje promjene potrebna su sredstva, tehnologija, nadareni ljudi i promidžbena kampanja. Za spajanje svega toga potreban je proces koji omogućava promjenu i pridonosi usmjeravanju prema planiranim ciljevima.

- **T = troškovi**

Troškovi promjene mjere se gubitkom sigurnosti radnog mjesta, gubitkom naknade ili gubitkom radnog statusa.

Ako snage koje podržavaju promjenu nisu dovoljno jake za prevladavanje gubitka što ga ljudi osjećaju zbog promjena, do promjene neće doći.

Da bi pokretačke snage bile jače od otpora promjeni, mora se djelovati na svim razinama upravljanja do svakog zaposlenika.

Pokretačke snage su važan čimbenik u pokretanju promjena, a one se mogu postići.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> DUJANIĆ, M.: **Upravljanje promjenama u poduzeću**, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, God. 22., 2004., 1, p. 40.

<sup>17</sup> STEVENS.M: **Vrhunski menadžment**, Zadro, Zagreb, 2001.,str.67.

<sup>18</sup> DUJANIĆ, M.:op.cit.p. 41.

- **Povećanjem nezadovoljstva**

Potrebno je angažirati ljude koji će razgovarati s klijentima i potaknuti zaposlene da kažu što ne valja u kompaniji. Time se mogu otkriti mnoge pogreške ispod površine. Ljudi rijetko vide stvari koje nisu dobre kako svakodnevno izgledaju.

Treba razviti motivaciju, jer upravo nedostatak motivacije potiče nezadovoljstvo. Važno je okupiti vrhunski tim i druge ključne ljude u poduzeću te im objasniti poslovne planove i aktivnosti poput reorganizacije, preustroja, promjenu sustava ponašanja i sl. Nakon toga potrebno je pokrenuti proces intenzivnog angažmana radi provedbe postavljenog i usvojenog cilja oformljenog tima.

- **Učenje odozdo**

Menadžeri su često najveće prepreke na putu prema promjeni. Uvjereni su da su pametni i da drže sve pod kontrolom. Ukoliko se mišljenje zaposlenih razlikuje, to štetno djeluje na ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Zbog toga menadžeri moraju zahtijevati otvorene i stalne povratne informacije dajući pravo da zaposlenici, partneri i kolege ocjenjuju menadžerski učinak. Prihvatiti status quo velika je opasnost za menadžere.

## 2.4. Uloga menadžera u upravljanju promjenama

„Menadžment postaje sve usmjereniji na pitanja kako upravljati promjenom stoga suvremeni menadžeri moraju imati vještinu učenja zaposlenih da prihvaćaju promjene i da lakše savladaju prelaženje iz starog u novo stanje.“<sup>19</sup>

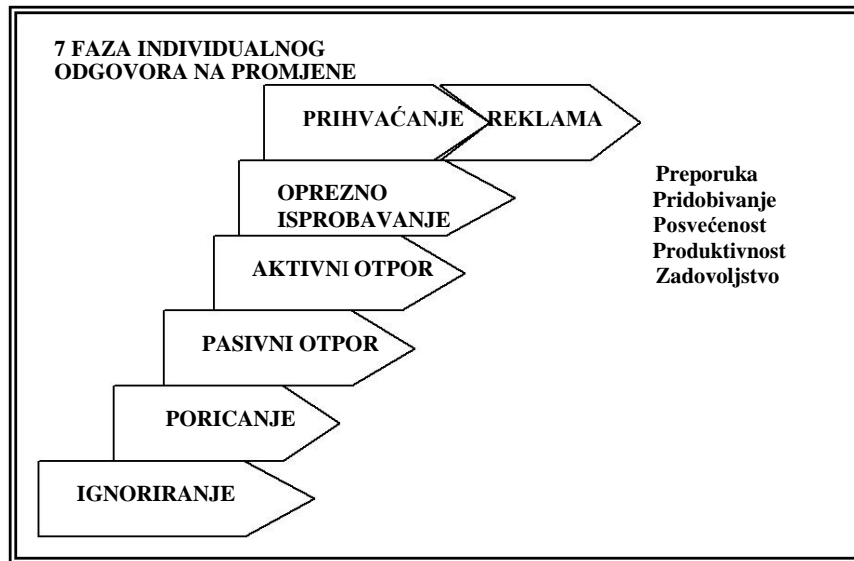
Svaki zaposlenik na različite načine reagira na promjene. Veliku ulogu u načinu reagiranja imaju godine života te okruženje u kojem se zaposlenik nalazi. S toga je uloga menadžera u upravljanju promjenama izrazito velika te ovisno o njegovom snalaženju i donošenju odluka ovisi ishod promjena. Svaki čovjek drugačije reagira na promjene.

Na slici br.2 prikazane su faze individualnog odgovora na promjene.

---

<sup>19</sup> Ibidem p.42.

Slika 2 : Faza individualnog odgovora na promjene



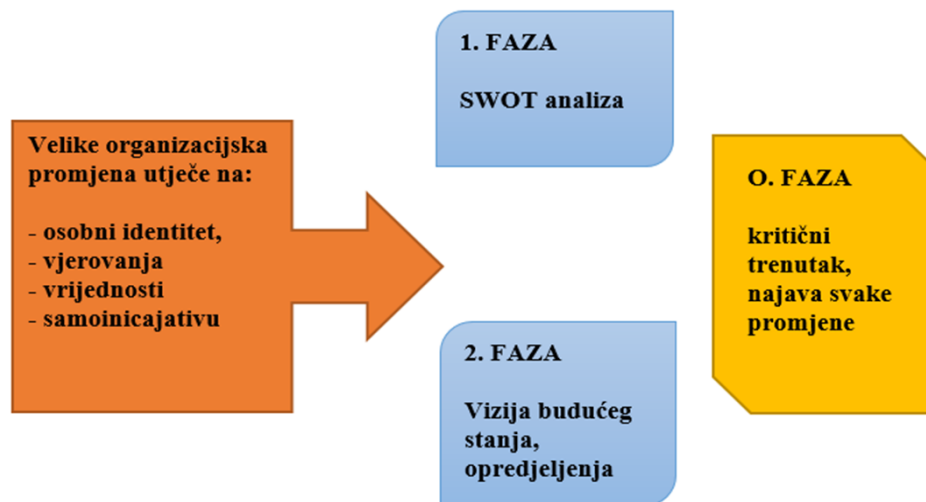
Izvor: autor prema TERMINUS d.o.o.: **Efikasno upravljanje ljudskim resursima**, poslovno savjetovanje i edukacija, digitalni oblik, Rabac, ožujak 2006.

- U **prvoj fazi ignoriranja**, zaposlenik u pravilu nije svjestan promjena koje se dešavaju i on ih naprosto ignorira.
- U **drugoj fazi poricanja** zaposlenici ne žele priznati da se promjene dešavaju, već ignoriranjem nastoje zadržati postojeće stanje.
- U **trećoj fazi** počinje se javljati pasivni otpor među zaposlenicima koje se može manifestirati kroz tri indikatora i to:
  - povećanje stopa bolovanja (više od normalnog prosjeka),
  - *apsentizam* ( radnik je fizički prisutan, ali uz malu efikasnost, zaposlenik se prikazuje kao žrtva i pokazuje osjećaj bespomoćnosti) i
  - povećanje stope pogrešaka.
- U **četvrtoj fazi** pojavljuje se aktivan otpor promjenama. Zaposlenici se udružuju u grupe koje pružaju aktivan otpor. To predstavlja prijelomnu točku pojedinaca te grupe. Pojedini članovi grupe napuštaju organizaciju ili prelaze u slijedeću fazu koja se naziva oprezno isprobavanje.
- U **petoj fazi** pojedinci pronalaze pozitivne stvari u promjenama koje se dešavaju.
- U **šestoj fazi** prihvaćanja, zaposlenici prihvaćaju promjene i reklamiraju promjene koje se dešavaju, raste produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> TERMINUS d.o.o.: **Efikasno upravljanje ljudskim resursima**, poslovno savjetovanje, Rabac, ožujak 2006.

Važno je prepoznati sve faze koje se dešavaju i pravovremeno djelovati kako nezadovoljstvo ljudi ne bi eskaliralo. S toga upravo menadžeri na nižim nivoima rukovođenja su najvažnija karika u implementaciji promjena.

**Slika 3: Menadžeri i lideri promjena**



Izvor: autor prema TERMINUS d.o.o.: **Efikasno upravljanje ljudskim resursima**, poslovno savjetovanje i edukacija, digitalni oblik Rabac, ožujak 2006.

Kod svakog uvođenja promjena vrlo je bitno da se analiziraju zaposlenici prema otvorenosti i spremnosti za prihvaćanja promjena koje nadolaze.<sup>21</sup>

Početak 21. stoljeća u djelatnosti ljudskog kapitala došlo je do nekih vrlo značajnih promjena i trendova profesionalne društvene naravi i to:

- Stav i očekivanje zaposlenih prema svom zanimanju izmijenili su se; umjesto materijalnih potreba nastupila je želja za većom samostalnošću
- Strukturne društvene i tehnološke promjene prisiljavaju tvrtke da stalno inoviraju znanja svojih zaposlenika
- Okruženje sve više prati što se događa unutar tvrtke i ukazuje na svoje potrebe, ono također želi biti zadovoljno
- Rast cijena rada i smanjivanja radnog tjedna, prisiljava menadžment na poboljšanje

<sup>21</sup> Terminus d.o.o.: **Efikasno upravljanje ljudskim resursima**, digitalni oblik, poslovno savjetovanje i edukacija, Rabac, ožujak 2006.

ukupne kvalitete rada

- Brze ekonomske i tehnološke promjene uvjetuju mijenjanje načina obavljanja posla
- Teži se razumnom korištenju resursa
- Ljudske potrebe, želje i kultura života znatno su se promijenile
- Decentralizira se i regionalizira ustroj društva
- Stvarju se partnerski odnosi i civilno ljudsko društvo
- Njeguje se timski rad i načela održivog razvoja
- Unapređuje se poslovna izvrsnost i zadovoljstvo svih zainteresiranih strana u poslovnim procesima i odnosima.<sup>22</sup>

Da bi se uspješno započelo s promjenama u poduzeću svi zaposlenici moraju početi prihvaćati probleme sa ciljem njihovih rješavanja. Rješavanjem problema na koje se nailazi povećava se kvaliteta, bilo da se radi o međusobnim odnosima ili nekim drugim procesima.

U sljedećoj tablici može se vidjeti kako zaposlenici mogu doživjeti proces promjena.

**Tablica 2: Spremnost na promjene**

| SPREMNOST NA PROMJENE  |   |  |
|--|---|--|
| OTVORENOST   | BLOKIRANOST   | ZATVORENOST  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>· Velika fleksibilnost</li><li>· Potencijal za razvoj</li><li>· Koriste se iz prošlosti kapaciteti koji pridonose promjenama</li><li>· Nema dominantnog mentalnog koda</li><li>· Uspiješno se prevazilaze prepreke</li><li>· Dobre vještine slušanja, tolerancija različitosti, neprosuđivački pristup</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>· Smanjenje fleksibilnosti zbog psihološke zaslijepljenosti.</li><li>· Naučena nesposobnost, žrtva</li><li>· Racionaliziraju se stare navike</li><li>· Nedostaje uvid u izmijenjene okolnosti i pritisak na prilagođavanje</li><li>· Prilagođavanje preprekama, trpljenje</li><li>· Fatalizam "što bude biće"</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>· Blokirani ili nedostatni kapacitet</li><li>· Traumatiziranost</li><li>· Neprepoznavanje ili nemogućnost uklanjanja prepreka</li><li>· Strah od promjena</li><li>· Ne uči se od prošlosti, ne vide se alternative u budućnosti</li><li>· Isključivost mišljenja i emocionalnog reagiranja</li></ul> |

Izvor: autor prema TERMINUS d.o.o.: **Efikasno upravljanje ljudskim resursima**, poslovno savjetovanje i edukacija, digitalni oblik, Rabac, ožujak 2006.

U svakoj organizaciji mogu se naći zaposlenici koji su otvoreni za promjene do onih koji su potpuno neskloni prihvaćanju promjena. Njima je potreban različiti pristup kako bi se uklopili u promjene.

Današnja saznanja govore u prilog da je učenje iz iskustva od neprocjenjive važnosti za svako poduzeće. Takva se iskustva često zanemaruju i nedovoljno koriste.

<sup>22</sup> VUJIĆ, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, drugo izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2005., p. 79.

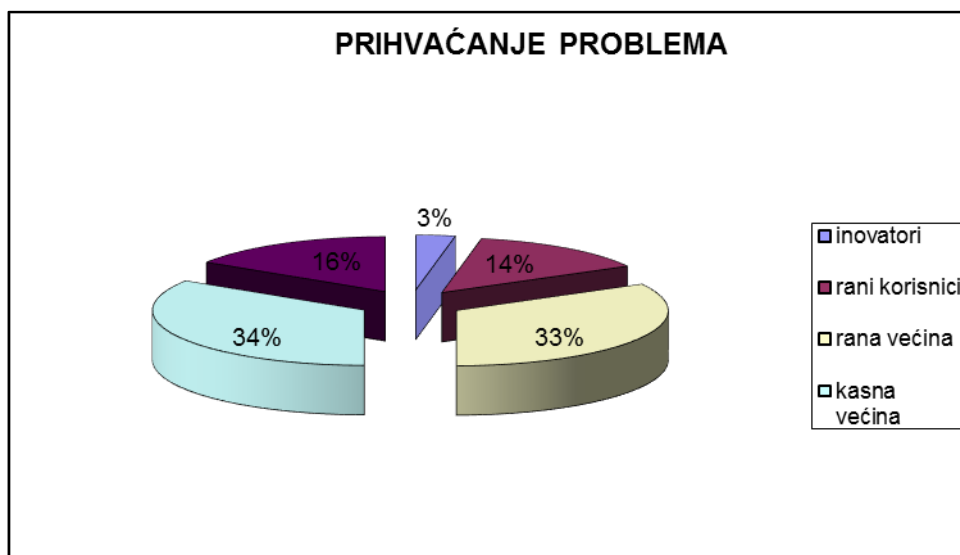
Temeljna filozofija vođenog upravljanja promjenama je poticanje procesa učenja, kako na individualnoj, tako i na organizacijskoj razini. Posebno treba poticati učenje iz iskustva svakog člana organizacije. Vođeno upravljanje promjenama stoga se temelji na učenju iz stvarnih „studija slučajeva“, odnosno organizacijskih priča o uspjesima i neuspjesima.<sup>23</sup>

Stvaranjem izazovne vizije moguće je potaknuti zaposlenike da sa entuzijazmom krenu prema postizanju cilja, ali sama za sebe ne jamči uspjeh.

Svaki zaposlenik je osoba za sebe koja ima određeno znanje, mane i vrline. Upravo je najveće umijeće na koji način različite osobe motivirati da prihvate promjene te da budu dio tih promjena.

Na slijedećem grafikonu može se vidjeti postotak ljudi grupiranih prema prihvaćanju promjena.

*Grafikon 1: Grupiranje ljudi prema vremenu prihvaćanja promjena*



Izvor: autor prema Terminus d.o.o.: **Efikasno upravljanje ljudskim resursima**, poslovno savjetovanje i edukacija, digitalni oblik, Rabac, ožujak 2006.

S obzirom na obilježja vremena prihvaćanja promjena zaposlenici se mogu podijeliti na:

- **INOVATORI** - prvi prihvaćaju novine. Uglavnom se radi o mlađim osobama, višeg obrazovanja i veće zarade. Kozmopolitski životni stil, samopouzdan i s većom tolerancijom na rizik, te prikupljaju informacije iz različitih izvora.
- **RANA VEĆINA** - čekaju na učinak i prve znake uspjeha ili neuspjeha promjene,

<sup>23</sup> RUPČIĆ N. „Upravljanje promjenama promjene su stalne i treba ih voditi“:  
<[http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje\\_promjenama\\_promjene\\_su\\_stalne\\_i\\_treba\\_ih\\_voditi.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje_promjenama_promjene_su_stalne_i_treba_ih_voditi.pdf)>  
(24.01.2017.)



oponašaju lidere promjena, uglavnom su manje educirani i statični.

- **RANI KORISNICI** - osjetljivi na grupne norme referentnih skupina, nastoje biti lideri promjena, koriste komercijalne izvore informacije i preporuke u ponašanju.
- **KASNA VEĆINA** - skeptični, rigidni, uglavnom starije dobi, manje educirani, prihvaćaju inovacije samo pod socijalnim pritiskom ili kao prisilni izbor. Primarni izvor informacija su prijatelji ili rođaci.
- **ZAOSTALI** - imaju otpor prema promjenama, uglavnom seniori, niskog ekonomskog socioekonomskog statusa te postaju društveno izolirani.<sup>24</sup>

Da bi se promjenama u poduzeću uspješno upravljalo najviše ovisi upravo o zaposlenicima, njihovom odnosu prema kolegama, poslovnim obavezama, ali i njihovom zadovoljstvu. Samo organizacije u kojima postoji povjerenje, koji ulažu u ljudske resurse i potiču cjeloživotno učenje tada se može očekivati poslovna izvrsnost.

Sljedeći važan zadatak je razvijati one zaposlenike koji iskazuju visoke potencijale te visok stupanj fleksibilnosti i prilagodbe. Većina organizacija zanemaruje i podcjenjuje važnost internih resursa za pokretanje i uvođenje velikih projekata promjena.

Zbog opće prihvaćene teze o osjetljivosti i kritičnosti faze implementacije, mnoge organizacije posežu za vanjskim resursima koji su najčešće skupi i teško dostupni. Osim toga, korištenje vanjskih resursa često smanjuje vjerojatnost održanja promjena, jer se ključne vještine ne prenose članovima organizacije klijenta. Koncept vođenoga upravljanja promjenama stoga ima prednost svođenja potrebe za vanjskom pomoći na minimum te povećanja vjerojatnosti održanja provedenih promjena.<sup>25</sup>

Da bi se promjene desile potrebno je raditi na povjerenju. Povjerenje mora biti na svim razinama od vlasnika, menadžmenta i svakog zaposlenika. Samo u tom slučaju poduzeće će imati pozitivni razvojni ciklus te ostvarivati sve zacrtane zadatke i ostvariti postavljene ciljeve.

---

<sup>24</sup> TERMINUS d.o.o.: **Efikasno upravljanje ljudskim resursima**, poslovno savjetovanje i edukacija, digitalni oblik, Rabac, ožujak 2006.

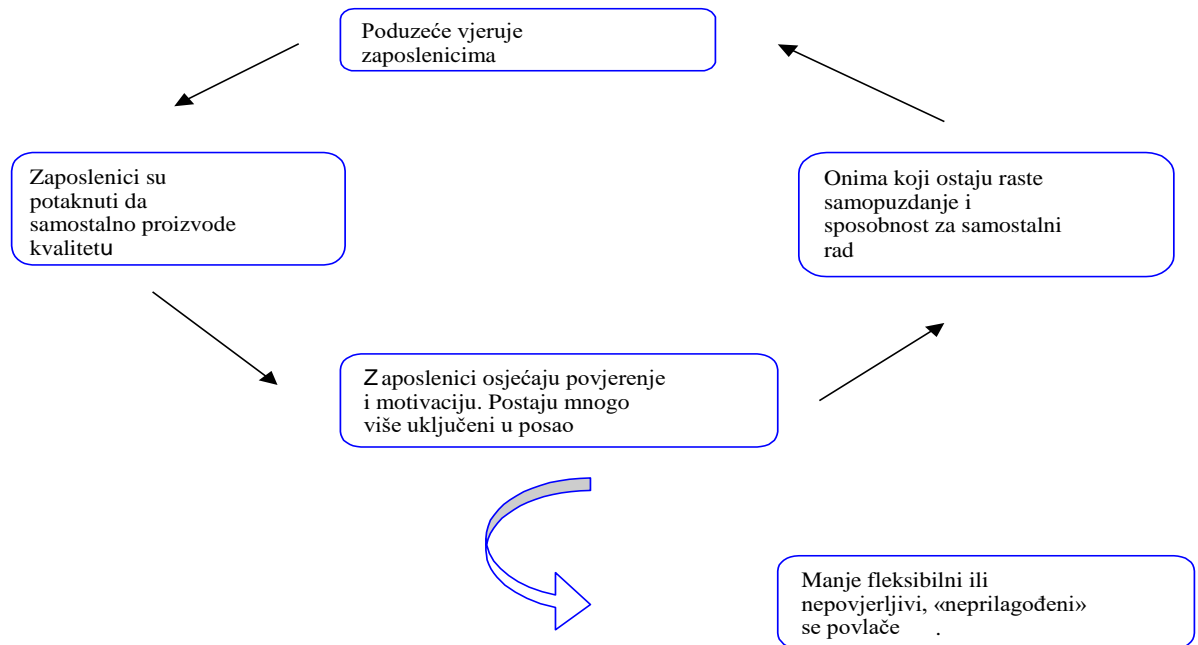
<sup>25</sup> RUPČIĆ N. „Upravljanje promjenama promjene su stalne i treba ih voditi“:

[http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje\\_promjenama\\_promjene\\_su\\_stalne\\_i\\_treba\\_ih\\_voditi.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje_promjenama_promjene_su_stalne_i_treba_ih_voditi.pdf)

(24.01.2017.)

Na slijedećoj slici može se vidjeti ciklus kvalitete povjerenja.

**Slika 4: Ciklus kvalitete povjerenja**



Izvor: autor prema HOLJEVAC AVELINI, I.: **Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom**, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.

Nažalost, u svim organizacijama postoje i vrlo mali broj pojedinaca koji ne mogu prihvatiti promjene koji se ne mogu prilagoditi, tada je za takve zaposlenike jedino prihvatljivo napustiti poduzeće. Promjene su u svakom sustavu dobrodošle i nužne ukoliko poduzeće nema konstante inovacije i ukoliko sustav ne teži boljem i kvalitetnijem poslovanju, poduzeće će stagnirati i propasti. Prilikom promjena ne smije se zaboraviti jedan vrlo važan segment, a to su klijenti te kvalitete proizvoda.

## 2.5. Uvođenje promjena primjenom modela „MODEL 7 S“

Menadžmentu je potrebno planiranje kako bi organizacije uspješnije integrirale različite komponente i pokretanje stalnih promjena u cilju uspješnijeg ostvarivanja strateških ciljeva

McKinejev „7s“ model ne može se promatrati kao čisti strateški model već kao način razmišljanja o razvoju i preustroju organizacije.

Model je dobio ime po sedam faktora ključnih za razvoj svake organizacije: strategija, struktura, sustav, osoblje, umijeća, stil vođenja i zajedničke vrijednosti. Kada organizacija mijenja svoj ustroj, sedam S-ova se trebaju mijenjati određenim redoslijedom. Obično se u prvom koraku određuje strategija poduzeća. Sljedeći korak je odrediti koje su kompetencije poduzeća kako bi se mogla provesti strategije odnosno koja se umijeća trebaju steći.<sup>26</sup>

Završni korak je utvrditi koje su promjene potrebne u ostalim elementima modela. Teški" elementi: strategija, struktura i sustavi – lakše će se mijenjati nego drugi elementi. "Lakši" elementi: osoblje, umijeća, stil vođenja i zajedničke vrijednosti – teže se mijenjaju i njihova promjena zahtijeva više vremena.

Na slijedećoj slici može se vidjeti strukturu „Modela 7S“

Slika 5: Model 7 S



Izradio: autor prema McKinsey model 7 S <<http://www.gurutalks.com/5-tools-of-organizational-change/>> (15.01.2017.)

<sup>26</sup> DUJANIĆ, M.: **Upravljanje promjenama u poduzeću**, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, God. 22., 2004., 1, p. 47.

McKinsey-ev model 7- s odnosi se na čimbenike koji oblikuju ponašanje i učinak organizacije. Prema tom modelu sedam ključnih elemenata presudno je za razumijevanje efikasnosti organizacije, pri čemu se analizira stupanj usklađenosti svih sedam elemenata u sustavu. Sve varijable modela međusobno su povezane i nemoguće je postići napredak s jednim usklađenom varijablom bez usklađivanja ostalih. Model ne pretpostavlja da jedan element više utječe na efikasnost nego neki drugi ali nije podjednako lako mijenjati elemente modela.<sup>27</sup>

Efikasnoj organizaciji potreban je visok stupanj interne sukladnosti tih sedam elemenata.<sup>28</sup>

**1. Strategija** je plan kojim organizacija nastoji steći održivu prednost pred konkurentima. Prilikom izrade strategije mora se dati odgovore na slijedeća pitanja:

- a) Koji su izvori održive prednosti pred konkurencijom? (troškovi, kvaliteta, karakteristike proizvoda ili usluge, metode prodaje i pružanje usluge itd.)
- b) Koji su ključni strateški prioriteti? (prodor na nova tržišta, razvoj novih proizvoda, brzina izlaska na tržišta, poboljšanje usluge klijentima)

**2. Struktura** se odnosi na okvir u kojem se usklađuju aktivnosti članova organizacije. Ključna funkcija strukture jest usmjeravanje pažnje zaposlenih na potrebne poslove (definiranjem posla i određivanjem potrebnih suradnika). Jedan od uobičajenih problema je pomanjkanje prave koordinacije među zaposlenicima u proizvodnji i marketingu.

Postoje četiri osnovna oblika strukture: funkcionalni, sektorski, matrični i mrežni.

U funkcionalnoj strukturi za svaku aktivnost važnu za poslovanje zadužena je određena osoba (menadžeri poslovnih funkcija).

U sektorskoj strukturi raznolike funkcije grupirane su u sektoru, koji mogu biti organizirani prema proizvodima.

Matrična struktura – i funkcionalni i projektni menadžeri imaju podjednaki autoritet u organizaciji i zaposleni su podređeni i jednom i drugom.

Mrežne strukture dobile su na važnosti u proteklom desetljeću.

Karakteristike mrežnih struktura:

- mreža se sastoji od malih polu autonomnih timova koje se privremeno ili stalno
- pridružuju drugim grupama oko postizanja zajedničkih ciljeva;

---

<sup>27</sup>VUKELIĆ C: :**Utjecaj suvremenog projektnog menagmenta**,< [http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2012/26\\_Utjecaj\\_suvremenog\\_projektnog\\_managementa.pdf](http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2012/26_Utjecaj_suvremenog_projektnog_managementa.pdf) >(04.01.2017.)

<sup>28</sup> Ibid.

- granice između organizacije i njezinog okruženja su šupljikave (partnerstvo s dobavljačima i klijentima i dr.);
- autoritet se više temelji na stručnosti nego li na formalnom položaju.

Moguća pitanja o strukturi kompanije:

- Koji je njezin oblik?
- Koliko je organizacija centralizirana ili decentralizirana?
- Kakav je status i kakvu moć imaju organizacijske jedinice?<sup>29</sup>

3. **Sistemi** značajno utječu na organizacijsku efikasnost jer usmjeravaju pažnju menadžera. Mnoge organizacije uvode višenamjenske timove. Uspješan preustroj kompanije mora uključiti "remont" postojećeg sistema naknada, upravljačkih informacija i raspodjele kapitala, kako bi oni podržavali novi radni tijek.<sup>30</sup>

**4. Kadrovska politika** odnosi se na izobrazbu novih kadrova, njihovo uključivanje u tvrtku i vođenje njihovih karijera. Česta uzrečica: "Ljudi su naše najveće bogatstvo".

Efikasnost organizacije je u velikoj mjeri određena tim ljudima.

Pitanja u svezi kadrovske politike:

- Kako organizacija zapošljava i osposobljava kadrove?
- Koje su demografske karakteristike menadžerskog tima? (obrazovanje, porijeklo, dob)
- Na kojim funkcijama se nalazi najjači lider, gdje se nalaze najslabiji?<sup>31</sup>

**5. Vještine** se odnose na sposobnost iskorištavanja određenih stručnih kapaciteta u organizaciji – ljudi, upravljačka praksa sistema i/ili tehnologija.

Vještine pružaju kompaniji šanse u kojoj mjeri se mogu primijeniti na nova tržišta.

Pitanja o vještinama:

- Koje su djelatnosti u kompaniji izrazito učinkovite?

**6. Stil** je sveukupno ponašanje članova menadžerskog tima (liderski pristup vrhovnog managementa).

Pitanja o stilu:

---

<sup>29</sup> DUJANIĆ, M.:op.cit.p.48.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

- Kako vrhovni menadžment donosi odluke (autoritativno, analitički i sl.),
- Čemu menadžeri posvećuju vrijeme i pažnju (formalnim sastancima, neformalnim razgovorima, razgovorima sa skupinom i sl.)<sup>32</sup>

**7. Zajedničke vrijednosti** vodeći su primjer organizaciji. Obuhvaćaju ono što je ljudima važno u organizaciji.

Pitanja o zajedničkim vrijednostima:

- Shvaćaju li svi zašto kompanija postoji?
- Prihvaćaju li svi viziju kompanije?
- Koje pitanje privlači najveću pažnju: kratkoročno ili dugoročno, unutarnje ili vanjsko?
- Kako ljudi opisuju prepoznatljiv karakter kompanije? (usredotočenost na kvalitetu, naglasak na ljude).

Zajedničke vrijednosti jedan su od najvažnijih elemenata korporacijske kulture<sup>33</sup>

Uvođenje promjena je nužno, ali samo uvođenje ne znači i osiguranja uspjeha u budućnosti. Promjene omogućavaju organizacijama da se svojim vlastitim snagama pozicioniraju, poboljšaju svoje proizvode i usluge, te da u budućnosti kvalitetnije osmišljavaju poslovanje i razvoj.

Konkurentnost se može postići konstantnim povećanjem svojih ciljeva koji moraju biti realni i ostvarljivi, ali dovoljno ambiciozni da pokrenu cijeli sustav. Takvim natjecanjem ostvaruje se veća korist, bolji rezultati, ali i zadovoljstvo svih sudionika promjena od vlasnika, menadžmenta, zaposlenika, klijenta i dobavljača.

---

<sup>32</sup> Ibidem:p. 49.

<sup>33</sup> Ibid.

### 3. SUSTAV KVALITETE

Danas živimo u vremenu hiperkonkurencije. Svakim danom smo svjedoci sve većim tehnološkim promjenama te se gotovo svakodnevno na tržište plasiraju novi proizvodi. Samim time svaki proizvod ima kraći životni ciklus te poduzeća imaju manje vremena za povrat investiranih sredstava.<sup>34</sup>

Za 21. stoljeće predviđa se da će biti stoljeće kvalitete. Klijenti diljem svijeta zahtijevat će kvalitetu koja će biti ključan čimbenik poslovanja i predstavljat će odgovorno korištenje resursa. Mnogi gospodarski subjekti naći će se pred problemom kako osigurati traženu kvalitetu koja se nije toliko zahtijevala u 20. stoljeću. Potrebe korisnika su evaluirale, dok se postavlja pitanje jesu li poslovni subjekti spremni ići ususret rastućim zahtjevima modernog svijeta? Kvaliteta proizvoda glavni je čimbenik uspješnog razvoja novog proizvoda. Potrošači će u budućnosti preferirati najbolje proizvode bez obzira na njihovo nacionalno porijeklo.<sup>35</sup>

Da bi gospodarstvenici što više mogli razumijeti globalno tržište morati će se boriti s konkurencijom, osvajati novo tržište s novim proizvodima koji moraju imati vrhunsku kvalitetu.

Deming je izrazio svoju filozofiju o kvaliteti u 14 glasovitih točaka. Zahtjevi za poslovanje čiji menadžment planira ostati konkurentan u stavljanju roba i usluga koje će imati svoje tržište su slijedeći:<sup>36</sup>

1. Stvoriti konstantnost svrhe poboljšavanja roba i usluga s ciljem povećanja konkurentnost i dužeg opstanka u poslu, više od nastojanja na ostvarivanju kratkoročnih profita.
2. Usvojiti novu filozofiju odbijajući prihvatiti uobičajene razine pogrešaka, kvarova i zastoja. Prihvatiti potrebu za promjenama.
3. Prestati ovisti o masovnoj inspekciji. Umjesto toga, osloniti se prvenstveno na ugrađivanje kvalitete u proizvod, te statistička sredstva kontrole i poboljšavanja kvalitete.
4. Prekinuti s praksom nagrađivanja posla samo na osnovi cijena. Umjesto toga, minimizirati ukupne troškove. Smanjiti broj dobavljača eliminirajući one koji ne

---

<sup>34</sup> LADDER J. **Kako predvoditi i implementirati brze promjene unutar tvrtke**, Poslovni savjetnik br.131.p.14.

<sup>35</sup> LAZIBAT T: **Upravljanje kvalitetom**; M.E.P. centar, Zagreb, 2009. p.13.

<sup>36</sup> Ibidem:p.18.

možu pružiti dokaz o statističkoj kontroli procesa.

5. Poboljšavati konstantno i zauvijek sustave proizvodnje, kako bi se poboljšala kvaliteta i proizvodnost, a time i konstantno smanjivati troškove.
6. Uvesti edukaciju na poslu za sve zaposlenike.
7. Usredotočiti menadžment na vođenje njihovih zaposlenika tako da im pomažu da bolje obavljaju posao.
8. Istjerati strah. Ne kriviti zaposlenike za probleme sustava. Ohrabrivati učinkovitu dvosmjernu komunikaciju. Eliminirati rukovođenje kroz kontrolu.
9. Ukloniti zapreke između odjela. Ohrabriti timski rad između različitih područja kao što su istraživanje, dizajniranje, proizvodnja i prodaja.
10. Ukloniti programe, opomene i slogane koji traže nove razine proizvodnosti bez osiguravanja boljih metoda.
11. Ukloniti proizvodne kvote, radne standarde i ciljeve koji remete postizanje kvalitete. Umjesto toga zamijeniti rukovodstvo i uvesti kontinuirano poboljšavanje procesa rada.
12. Ukloniti barijere (loši sustavi i loš menadžment) koje ljude lišavaju ponosa u njihovu radu.
13. Poticati obrazovanje tijekom cijelog života i usavršavanje svih zaposlenika.
14. Inzistirati da se radi na provedbi ovih 14 točaka.

Osim 14 točaka upućenih grijeha menadžmentu Deming je detektirao i što donosi lošu kvalitetu proizvoda, slabu konkurentnost te nizak ili nikakav profit.

„Sedam smrtnih bolesti“ u nekoj tvrtki su:<sup>37</sup>

1. Nepoznavanje i nerazumijevanje strateških ciljeva tvrtke od strane svih zaposlenika.
2. Koncentracija na kratkoročne profite i brze dividende.
3. Prejako oslanjanje na ocjenjivanje performansi, procjenu zasluga, ili na godišnje izvještaje.
4. Visoka fluktuacija u redovima vrhovne uprave.
5. Vođenje organizacije samo prema vidljivim brojkama.

---

<sup>37</sup> Ibidem:p.19.

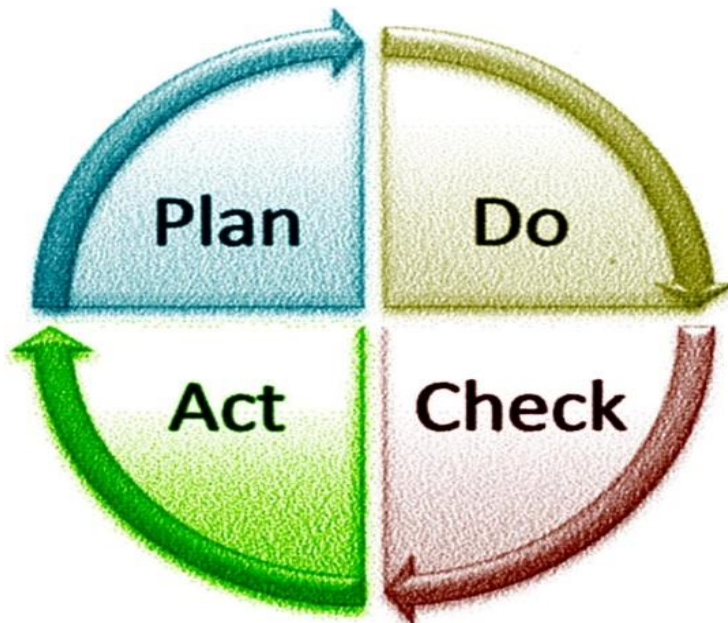


6. Pretjerana socijalna i zdravstvena davanja.
7. Pretjerani troškovi i jamstva.

Osnove pristupa sustava upravljanja bazirane su na pristupu planirati-provesti-provjeriti-postupiti, poznati Demingov krug kao temeljni koncept kojim se opisuju i uspostavljaju interakcije između procesa za upravljanje projektima. U slučaju sustava upravljanja zaštitom okoliša „planirati“ znači uspostaviti ciljeve i procese potrebne za ostvarivanje rezultata u skladu s politikom okoliša organizacije, „provesti“ se odnosi na primjenu navedenih procesa, „provjeriti“ znači pratiti i mjeriti procese s obzirom na politiku, opće i pojedinačne ciljeve, zakonske i druge zahtjeve povezane s okolišem te izvještavanje o rezultatima, a „postupiti“ uključuje poduzimanje radnji za trajno poboljšavanje učinaka sustava upravlja.<sup>38</sup>

Demingov krug prikazan je na slici 6.

*Slika 6: Demingov krug*



Izvor: autor prema TOMINOVIĆ, K. i DRAGAŠ M: **Projektni menadžment**, digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula, 2016.

Iz slike 6 vidljiva je primjena Demingovog kruga u sustavu upravljanja koji se primjenjuje i upravljanjem ISO 14001.

<sup>38</sup> HRN EN ISO 14001, <<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-14001>>, (24.03.2016.)

Na temelju Demingovih osnovnih postavki, japanski znanstvenik iz područja kvalitete razradio je krug unapređivanje kvalitete u šest koraka:

1. Odredi (definiraj i prepozna) ciljeve
2. Nađi metode za postizanja ciljeva
3. Angažiraj se maksimalno u edukaciji i treningu
4. Ostvari cilj (model proizvoda ili usluge, proces, sustav)
5. Provjeri i korigiraj sve rezultate implementacije postojećeg poboljšanja
6. Realiziraj konačno predviđeni cilj (poboljšanje, novi proizvod ili uslugu, proces, sustav).

Faze u Demingovom krugu se ponavljaju u beskonačnom procesu, a potiču na stalna poboljšanja, koja se mogu primijeniti uvijek i svugdje. Važno je pri tom primijeniti znanje o procesima, odnosno dati odgovor na pitanje „kako“ nešto napraviti, pri čemu to mora biti usklađeno sa znanjem o klijentima, te se mora dati odgovor na pitanje „što“ napraviti.

Pronalaženje grešaka i otklanjanje uzoraka je važan element upravljanja kvalitetom.

**Slika 7: Pronalaženje grešaka**

**Deming pronalaženje grešaka i otklanjanje uzroka naziva "gašenje požara".**

|   |                             |                           |  |
|---|-----------------------------|---------------------------|--|
| <b>Tradicionalni zapadni menadžment</b> | <b>40% dnevne operacije</b> |                           | <b>60% "gašenje požara"</b>                    |
| <b>Najbolji u Japanu</b>                | <b>20% dnevne operacije</b> | <b>20% gašenje požara</b> | <b>60% sustavno kontinuirano unapređivanje</b> |

fppt.co

Izvor: autor prema **Sustavi upravljanja kvalitetom- zahtjevi za potrebe 1.MAJ d.o.o. Labin**, Bureau Veritas Croatia, Labin, 2015., p. 48 .

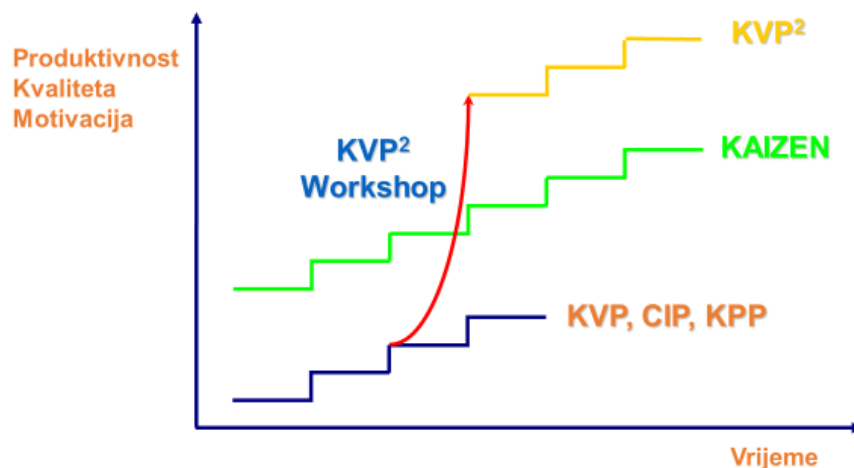
Iz slike se može vidjeti da najbolji menadžment u Japanu 60% svog vremena koriste za sustavno kontinuirano unapređivanje, a samo 20% na „gašenje požara“ što znači da sustav kvalitete funkcionira.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je kvaliteta vrlo složen proces koji zahtjeva konstantno poboljšanje i unapređenje. U provođenju kvalitete moraju biti uključene sve razine

upravljanja, od top menadžmenta do linijskog rukovodstva, a svi zaposlenici moraju razumjeti i biti dio tog procesa kvalitete.

Svaki sustav upravljanja kvalitetom mora omogućavati i poticati poboljšanja. Za kontinuirano poboljšanje procesa i sustava kvalitete u cjelini koriste se suvremene metode u kreiranju i provedbi potrebnih poboljšanja, kao što je metoda KVP ili CIP (njem. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, engl. Continuous Improvement Process, odnosno kontinuirano poboljšanje procesa). KVP metoda je način razmišljanja da će se s poboljšanjima u malim koracima povećati konkurentnost poduzeća, čiji korijeni dolaze od japanskog koncepta Kaizen. Nastala je 80-tih godina prošlog stoljeća, kada se počela primjenjivati u njemačkoj automobilskoj industriji, u proizvodnji i montaži te se kasnije proširila na ostale radne i industrijske sektore.

**Slika 8: Kako postići kvantni skok?**



Izvor: autor prema TOMINOVIĆ, K. i DRAGAŠ M: **Menadžment procesima**, digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula, 2016.

Na grafikonu je prikazano kako se kontinuiranim poboljšanjima u procesu, koja se kombiniraju sa inovacijama, uz sudjelovanje KVP timova na Workshopovima mogu postići kontinuirana poboljšanja s kvantnim skokovima. Za kvantni skok su presudne inovacije. Upravo inovacije omogućavaju brži i konkurentniji razvoj.

Za provođenje KVP metode u praksi, od izuzetne je važnosti da postane dio opće kulture poslovanja, uz edukaciju zaposlenika i poboljšavanje procesa. U procese poboljšavanja moraju biti uključeni svi zaposlenici, koji moraju nastojati da svakim danom budu sve bolji.

Kontinuirano poboljšanje procesa metodom KVP<sup>2</sup>, je strategija s jedne strane, te s druge strane sustavni program radionica čiji rad za posljedicu mora imati poboljšanja. Uvjet za postizanje KVP<sup>2</sup> je saznanje da organizacija mora učiti (stalna poboljšanja).

### 3.1. Upravljanje potpunom kvalitetom (TQM)

TQM (Total Quality Management) je nedostižna misija, odnosno proces koji traje, stalno se nadograđuje i unaprjeđuje. TQM je dinamički koncept kontinuiranih poboljšanja generiranjem internih promjena kao odgovora na brže eksterne promjene.

U početku se je TQM primjenjivao isključivo u hotelijerstvu, dok danas svoju primjenu pronalazi u svim uslužnim djelatnostima.

Kvaliteta je složen pojam, sastavljena je od više elemenata ili kriterija. Za usluge se može reći da su „lako kvarljive“ ili kratkotrajne. Sklone su velikim oscilacijama u potražnji bilo da se radi o sezonskim potrebama ili o zasićenju kod klijenata.“ Prema mišljenju dr. Jurana, danas postoje dva glavna značenja kvalitete s aspekta svake organizacije: *marketinški orijentirano značenje* gdje su vidljive karakteristike koje kupce potiču na kupnju i *troškovno orijentirano značenje* koje se odnosi na manjkavost u proizvodima.“

„Upravljanje kvalitetom u najužoj je vezi s zadovoljstvom klijenata, ali i zaposlenih, što su tri bitne odrednice modernog menadžmenta. Samo poduzeća koja sustavno njeguju i razvijaju dobru klimu i odnose prema svojim zaposlenima i suradnicima mogu očekivati visoku kvalitetu svojih proizvoda i usluga, čime osiguravaju i zadovoljstvo klijenata i trajnu sigurnu budućnost.“<sup>39</sup>

Brojni pružatelji usluga svoje klijente nazivaju drugačijim imenom. Javne ustanove svoje klijente nazivaju građanima, policija svoje klijente naziva žrtvama i kriminalcima, hoteli će svoje klijente nazivati gostima, a bolnice pacijentima. Klijentov doživljaj usluge događa se svakim direktnim kontaktom s pružateljem usluge.<sup>40</sup>

Za uspostavu kvalitete, odnosno zadovoljstvo korisnika mora se poklopiti čitav niz pozitivnih aspekata jer je pružatelj usluga i klijent sastavni dio proizvoda. Na kvalitetu usluge mogu utjecati i neki segmenti koji su međusobno povezani, a nisu dio proizvoda od cesta (infrastrukture), uređenost mjesta, kvaliteta u hotelima, odnos domicilnog stanovništva prema

<sup>39</sup> Upravljanje kvalitetom, < <http://limun.hr/main.aspx?id=13738&Page=2>>, (28.12.2015.)

<sup>40</sup> PRESTER J.: Operacijski menadžment u uslugama, Sinergija; Zagreb, 2014. p.28.-29.

gostima, kvaliteta plaža i mora, kvaliteta kulturnih događanja, sigurnost itd. Takvu kvalitetu će moći pružati samo zadovoljan zaposlenik, odnosno onaj koji prima redovitu i primjerenu plaću i koji ima mogućnost napredovanja u poslu. Pored zaposlenika treba biti zadovoljan i vlasnik koji će ostvarivati dobit i raspolagat viškom kapitala kojeg može investirati u razvoj tvrtke.

Upravljanje potpunom kvalitetom na području uslužnih djelatnosti ima svoje specifičnosti koje proizlaze iz specifičnih karakteristike usluga u odnosu na proizvode: neopipljivosti, kratkotrajnost, istovremenost i raznovrsnost.<sup>41</sup>

U vremenu modernih tehnologija i sličnih, ako ne i jednakih proizvoda na tržištu, jedino što proizvod razlikuje od drugog proizvoda je kvaliteta usluge koju pruža prodavač.<sup>42</sup>

Budući su usluge neopipljive, one stvaraju problem i pružatelju usluge i klijentu. Usluga je skup ideja, pa je pružatelj usluge ne može patentirati, već se može zaštititi od konkurencije samo brzom ekspanzijom, franšizom ili bržim inoviranjem od konkurencije. Klijent pak uslugu ne može opipati te mu je jedina garancija usluge imidž koji ima uslužno poduzeće, koje je izazvano ili marketingom ili usmenom predajom.<sup>43</sup>

U globalnoj ekonomiji natjecanje je svuda oko nas, a kvaliteta je postala ključni kriterij tržišnog natjecanja. Kvaliteta je razina zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno, usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima. Danas je kvaliteta više od dobrog proizvoda i usluge, ona je dio života i svake ljudske aktivnosti, u svim segmentima života.

„Kvaliteta upućuje na sposobnost proizvoda i usluga da zadovoljavaju ili nadmašuju očekivanja klijenata. Kvaliteta znači dobiti ono što si platio, kvaliteta nije nešto što se usvaja kao specijalna osobina, već nešto što je integralni dio proizvoda ili usluga. **Bit kvalitete je biti prvi i biti bolji. Temelj kvalitete je uspostava standarda.**“<sup>44</sup>

Svjedoci smo zbog velike konkurencije na tržištu, ali i navike npr. gosta hotela( turista) da ono što je nekada bio luksuz danas je osnovna potreba: TV, telefon, klima, bogatiji doručak, ručak i večera što u hotelskom biznisu predstavlja minimum pružanja usluga, a ne više luksuz ili ono što će gost plaćati kao dodatnu uslugu. U turističke aranžmane su sve više uključeni paketi s besplatnim pićem, ležaljka na plaži, dnevne jutarnje novine u sobi iz bilo koje države svijeta i sl.

Model pristupa unapređenju kvalitete i izrade plana unapređenja kvalitete temelji se na odgovorima slijedećih pitanja:

---

<sup>41</sup> HOLJEVAC AVELINI, I.: **Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom**, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., p. 89.

<sup>42</sup> PETAR S.: **Tajna nestalog kupca**, Status prosper, Zagreb, 2010.

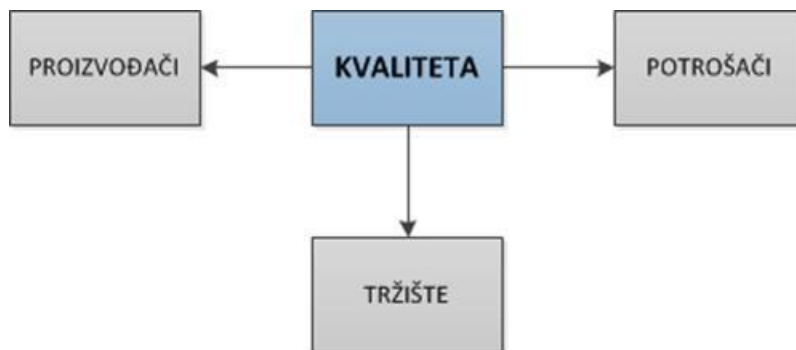
<sup>43</sup> HOLJEVAC AVELINI, I.: **Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom**, op. cit., p. 90.

<sup>44</sup> Ibidem p.89.

- Tko je naš kupac/gost?
- Kakvo je njegovo mišljenje o nama? Kakvi smo u njegovim očima?
- Kako možemo postati bolji?
- Koje mjere unapređenja trebamo poduzeti?<sup>45</sup>

Kvaliteta se različito shvaća i interpretira ovisno o tome tko gleda na kvalitetu. Različita shvaćanja kvalitete imaju potrošači, proizvođači i tržište što je i prikazano na slici 9.

**Slika 9: Različita shvaćanja kvalitete proizvođača, potrošača i tržišta**



Izvor: autor prema Kvaliteta, <<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>>, ( 01.04.2016.)

Iz slike 9 je vidljivo da se kvalitetu može definirati sa stajališta proizvođača, potrošača i tržišta.

Kvaliteta sa stajališta potrošača je stupanj vrijednosti proizvoda ili usluge koji zadovoljavaju određenu potrebu. Roba kojoj je uporabna vrijednost takva da zadovoljava potrebu korisnika.

Klijent je izuzetno važan za svaku tvrtku, bez klijenata tvrtke ne bi mogle poslovati, dakle ne bi niti postojale. Sve je učestalije mišljenje, unutar tvrtki, kako je klijent kralj i kako cjelokupno poslovanje valja prilagoditi klijentima. Takav način razmišljanja početak je upravljanja odnosom s klijentima.

„Klijenti predstavljaju generator prihoda, može im se pripisati vrijednost koju predstavljaju za tvrtku. Što je više klijenata, to je veća vrijednost tvrtke.“<sup>46</sup>

„Odnos tvrtke s klijentima predstavlja ključ za generaciju budućih prihoda i dobiti. Zadovoljni klijenti će duže poslovati s tvrtkom, trošit će sve više na proizvode i usluge tvrtke i davati će pozitivne preporuke te na taj način privlačiti nove klijente. Do liste potencijalnih

<sup>45</sup> Ibidem p.90.

<sup>46</sup> MULLER, J., SRIĆA, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima**, Delfin, Zagreb, 2005., p. 26.

klijenata moguće je relativno brzo i lako doći, ali izgraditi odnos povjerenja i razumijevanja s klijentima dugotrajan je proces prepun pokušaja i pogrešaka, te prilagodbe poslovanja tvrtke njihovim potrebama i željama.“<sup>47</sup>

Kvaliteta sa stajališta proizvođača je mjera koja pokazuje koliko je vlastiti proizvod ili usluga namijenjen tržištu uspio, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge prodalo.

Kvaliteta sa stajališta tržišta je stupanj do kojeg određena roba ili usluga zadovoljava određenog kupca u odnosu na istovrsnu robu ili uslugu konkurencije.

Kvaliteta je besplatna. Ona nije poklon, ali je besplatna. Nekvalitetne stvari su jako skupe, a to su oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi puta. Kvaliteta nije samo besplatna, ona donosi profit na isključivo pošten način. Svaka kuna zarađena na taj način omogućava ulaganje u nove vrijednosti i tako se efekt kvalitete multiplicira i stvara novu vrijednost.

Ono na što menadžment tvrtke može utjecati, a za rezultat bi moglo imati dobre odnose s klijentima, je: ljubaznost, iskrenost, slušanje i sve ostalo što će dovesti do kvalitetne komunikacije s klijentima. Na taj način tvrtka započinje sa Customer Relationship Management (u daljnjem tekstu CRM).

„CRM je poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku. CRM zahtjeva klijentu usmjerenu poslovnu filozofiju i kulturu tvrtke kao potporu procesima prodaje, marketinga i usluge klijentima. CRM softverske aplikacije mogu pružiti tvrtki kvalitetno i efikasno upravljanje odnosom s klijentima, ukoliko tvrtka ima odgovarajuće vodstvo, strategiju i kulturu koja je usmjerena na ostvarenje maksimalnog zadovoljstva klijenata tvrtke.“<sup>48</sup>

Uspostava TQM mora u svojoj radnoj sredini imati određenu dozu povjerenja, jer to povjerenje predstavlja temelj za osiguranje kvalitete i njeno stalno unapređivanje. Da bi se kvalitetno radilo, treba kvalitetno misliti. Kvalitetu treba najprije razumjeti i prihvatiti, i tek nakon toga može se kvalitetno primjenjivati i očekivati dobre rezultate. O kvaliteti treba najprije učiti, jer se kvaliteta temelji na znanju i povjerenju. U samom procesu uspostave potpune kvalitete najviše promjena pogađa upravo zaposlenike, za što je vrlo bitna kadrovska funkcija menadžmenta kako bi stvorilo povjerenje među zaposlenicima.

---

<sup>47</sup> Ibidem,p.27.

<sup>48</sup> Ibidem,p.101.

Tablica 3: Principi potpunog upravljanja kvalitetom

| PRINCIP                            | OPIS  |
|------------------------------------|---|
| <b>KLIJENT JE NA PRVOM MJESTU</b>  | Poduzeće ostvaruje prihod obavljanjem operacija i ako nema kupaca/klijenata onda nema ni svrhe poslovanja.  |
| <b>ODGOVORNOST MENADŽMENTA</b>     | Bez podrške vrhovnog menadžmenta svaki će pokušaj upravljanja kvalitetom propasti; odgovornost menadžmenta da osigura opredijeljenost, vodstvo, motiviranje i prikladnu podršku tehničkim i ljudskim procesima; odgovornost je vrhovnog menadžmenta odrediti okruženje i okvir operacija unutar organizacije. |
| <b>NULA DEFEKTA</b>                | Kvalitetom se može i mora upravljati; menadžmentu su na raspolaganju alati i tehnike (poput motiviranja i kompenzacija, (kontrolnih karata) pomoću kojih se upravlja kvalitetom.  |
| <b>PLANIRANJE</b>                  | Naglašene su aktivnosti strategije, politike i procjene na razini organizacije tu spada i postavljanja standarda kvalitete.   |
| <b>EDUKACIJA I OSPOSOBLJAVANJE</b> | Naglašena je važnost edukacije i osposobljavanja zaposlenika u cilju promjene ponašanja zaposlenika, odnosa, unapređivanja zaposlenikovih sposobnosti pri izvršavanju zadataka; pomoću edukacije se stvara organizacijska kultura koja preventivno djeluje da ne dođe do propusta.                            |
| <b>KONTROLA PROCESA</b>            | Vrlo je važno kontrolirati procese i poboljšavati sustav kvalitete i oblikovanja proizvoda; naglasak je na prevenciji pojave pogrešaka, a ne kontroli nakon njihove pojave.   |
| <b>SUSTAVNI NASTUP</b>             | Kvaliteta je sustavna aktivnost na razini organizacije, a ide od dobavljača do klijenata, sve funkcionalne aktivnosti kao marketing, oblikovanje, proizvodnja, kontrola, otprema, montaža i uslužne djelatnosti, moraju biti uključene u napore za poboljšanje kvalitete.                                     |

Izvor: autor prema HOLJEVAC AVELINI, I.: **Kontroling-Upravljanje poslovnim rezultatom**, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., p. 24.

Iz navedene tablice vidljivo je koliko je upravljanje potpunom kvalitetom kompleksan problem. Provođenje TQM-a iziskuje sustavnu aktivnost na razini cijele organizacije te angažiranost svih sudionika sa istim ciljem. Biti bolji i biti kvalitetan, a samim time biti konkurentan na tržištu.

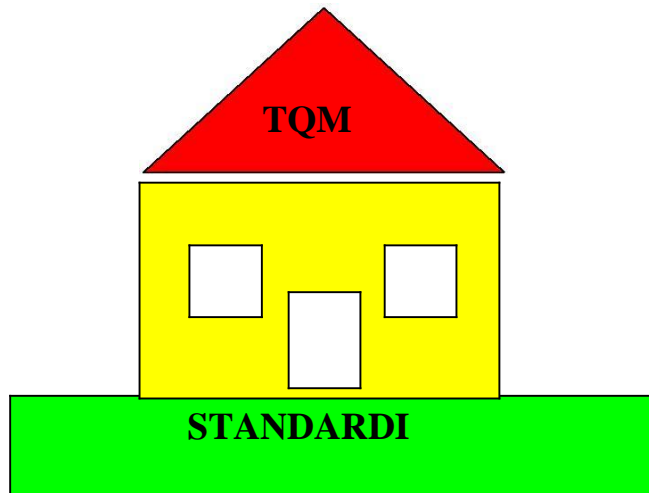
TQM obuhvaća sustavno korištenje različitih metoda, smjernica, tehnika i alata kako bi se, kroz postizanje visoke kvalitete proizvoda i procesa, zadovoljili zahtjevi korisnika i postigla



konkurentna prednost te poslovni uspjeh. Tvrtke koje uspješno i kontinuirano provode principe

U samom procesu upravljanja TQM-om izuzetnu ulogu ima komunikacija prema zaposlenicima i to na dnevnoj bazi kako bi u svakom trenutku bili pravovremeno obaviješteni o svim bitnim činjenicama vezano za njihov posao. U sklopu komunikacijskih tehnika bitno je da se učvršćuje moral i potiče motiviranje zaposlenika na svim razinama.<sup>49</sup>

*Slika 10 : TQM je krov kuće, a standardi su njezini temelji*



Izvor: autor prema HOLJEVAC AVELINI, I.: **Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji**, Fakultet za turistički menadžment, Opatija, 2002., p. 126.

TQM u svim procesima i odjeljenjima osigurava ostvarenje sljedećih ciljeva i to:

- Nepostojanje zastoja i zakašnjenja (gost/kupac ne smije čekati),
- Nepostojanje pogrešaka (gost/kupac ne mora trpjeti niti plaćati pogreške osoblja),
- Nepostojanje nepotrebnih zaliha (materijala ili sitnog inventara),
- Nepostojanje nepotrebnih papira (minimum pisanog komuniciranja i formulara unutar hotela),
- Nepostojanje viška zaposlenika i loših međuljudskih odnosa i
- Timski rad i timski duh (l'espirit d'equipe).<sup>50</sup>

Standardi su temelj TQM. Oni postavljaju osnovne pretpostavke kako mora izgledati proizvod ili usluga. TQM je razina više od toga, jer ciklus kvalitete se temelji na konstantom poboljšanju. Cilj u TQM se nikada ne dostiže, jer on se uvijek poboljšava. Kontrolu i inspekciju

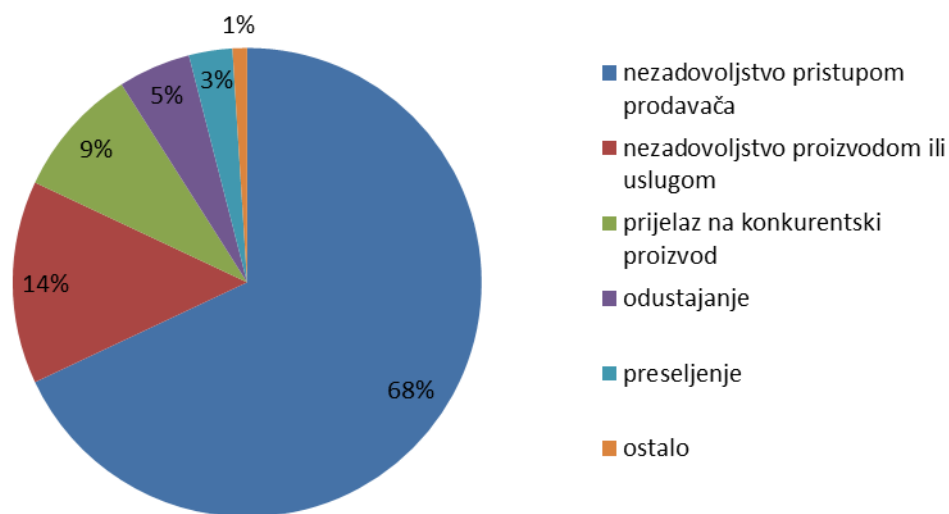
<sup>49</sup> **Total Quality Management (TQM)**, ASQ < <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>>, (28.12.2016.)

<sup>50</sup> HOLJEVAC AVELINI, I.: **Upravljanje kvalitetom u turizmu**, op. cit., p. 126.

zamjenjuje trening i cijelo životno obrazovanje, a sve u cilju poboljšanja proizvoda ili usluga.

Koristeći se svim raspoloživim resursima posebno ljudskim potencijalima TQM objedinjuje sve tehnike upravljanja, postojeće i nove načine unapređenja poslovanja i sva tehnička znanja i sredstva, sve usmjereno na stalno unapređivanje svih procesa. Provođenje TQM-a zahtijeva privrženost, disciplinu i stalan napor svih zaposlenih, jer on uključuje sve i ovisi o svakome. Svaka aktivnost treba funkcionirati ispravno i biti usmjerena prema zajedničkom cilju.

**Grafikon 2: Razlog prestanka kupovine**



Izvor: Autor prema PETAR, S.: **Upravljanje odnosom s klijentima-Kako prodati sebe**, digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula, 2015., p. 20.

Iz grafikona je vidljivo kako će šezdeset i osam posto klijenata prestaje posjećivati poslovni objekt jer su nezadovoljni ponašanjem ili pristupom prodavača. Svi su ostali uzroci neposjećivanja poslovnog objekta, kao što su nezadovoljstvo proizvodom ili uslugom, prelazak na konkurentski proizvod ili uslugu i slično, zanemarivi u usporedbi s ovih 68 posto. Lako je ustvrditi koliko je poslovna komunikacija značajna u ukupnom poslovanju i koliko pažnje trebamo posvetiti educiranju i motiviranju zaposlenika, osobito onih koji su u svakodnevnom kontaktu s klijentima. Kineska poslovice kaže: „Tko se ne zna smijati, neka se ne igra trgovca“. Budući da je poslovanje zapravo trgovina, bez obzira na to što prodavali, uvijek se morate smijati ako nešto želite prodati.

Što to zapravo znači? To znači da osoba koja je u stalnom kontaktu s klijentima treba biti pozitivna, vedra, uslužna, optimistična, raspoložena, uljudna, a nikako ne smije biti pesimistična, tužna, ljuta, mrzovoljna i slično.

Ljudi općenito češće dolaze ondje gdje se ugodnije osjećaju i tamo se duže zadržavaju, a korisnici usluge nisu nikakva iznimka, i oni će se ophoditi na isti način. Klijenti će češće dolaziti u poslovni objekt i duže će se ondje zadržavati ako se budu osjećali ugodno u našem prostoru; kao što kaže narodna izreka, trebaju se osjećati *kao kod svoje kuće*. Što se klijenti duže zadržavaju, to više novca troše; što više novca troše, to je naš poslovni pothvat uspješniji; što je poslovni projekt uspješniji, to su vlasnici i zaposlenici zadovoljniji; što su zaposlenici zadovoljniji, to će više zadovoljstva prenositi i na klijente, dakle klijenti će biti zadovoljniji. Iz gore navedenoga mogli bismo konstatirati, kako će klijent biti zadovoljniji što više novca bude potrošio i to je djelomično ispravna konstatacija. Većini klijenata nije važna cijena, već usluga koju dobiju za tu cijenu, odnosno, oni za svoj novac žele dobiti što više ili što kvalitetnije usluge.

Koncept upravljanja odnosom s klijentima predstavlja integraciju svega što je vezano za klijente (poslovne funkcije, kanali interakcije, vanjski izvori podataka...) sa svrhom ostvarenja superiornog odnosa s njima kroz potpuno prilagođenu, konzistentnu i personaliziranu komunikaciju te kroz proizvode i usluge tvrtke maksimalno prilagođene potrebama klijenata.<sup>51</sup>

Kada menadžment tvrtke odredi kako želi svoje ciljeve bazirati na strategiji upravljanja odnosom s klijentima tad će komunikaciju s klijentima nastojati što više intenzivirati kako bi se prikupilo što više podataka o željama i potrebama klijenta. Najbrži, najjeftiniji i najjednostavniji način komunikacije s klijentima je putem interneta pa ipak ukoliko je osoblje educirano i u svakodnevnoj interakciji s klijentima, prikupiti će puno vrijednije podatke od onih koji se mogu prikupiti internetom.

Sve ovo nabrojano dodatno komplicira sam odnos s klijentom, a time naravno i upravljanje odnosom s klijentima. Izuzetno je teško izbalansirati u praksi idealan omjer aktivnosti vezanih za Internet poslovanje i poslovnih aktivnosti u stvarnom svijetu da bi rezultat bio upravo onakav kakav je zamišljen prilikom upravljanja odnosom s klijentima

---

<sup>51</sup> MULLER J., SRIĆA V.: op. cit., p. 276.

U tablici br.4 prikazani su opći elementi kvalitete proizvoda i usluga.

**Tablica 4: Opći elementi kvalitete proizvoda i usluga**

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>DOSTUPNOST</b>   | Proizvod ili usluga lako je dostupna.  |
| <b>JAMSTVO</b>      | Osoblje je pristojno, brižno i obrazovano.   |
| <b>KOMUNIKACIJA</b> | Klijenti su informirani na jeziku koji mogu razumjeti, o svim proizvodima ili uslugama, te svim njihovim promjenama. |
| <b>STRUČNOST</b>    | Osoblje posjeduje nužno znanje i vještine za pružanje usluga i proizvoda.  |
| <b>STANDARD</b>     | Proizvod ili usluga odgovaraju standardu.  |
| <b>PONAŠANJE</b>    | Pristojnost, uljudnost i briga osoblja prema klijentima.   |
| <b>MANJKAVOST</b>   | Svaka kvaliteta usluga koja nije definirana, a utječe na zadovoljstvo klijenta.                                      |
| <b>TRAJANJE</b>     | Izvođenje, rezultat usluge ili proizvod imaju duže trajanje.   |
| <b>ANGAŽIRANOST</b> | Osoblje pokazuje razumijevanje, te pruža individualnu pažnju svakom korisniku usluga.                                |
| <b>HUMANOST</b>     | Proizvod ili usluga je pružena tako da očuva dostojanstvo i samopoštovanje klijenata.                                |
| <b>EFEKTI</b>       | Proizvod ili usluga pruža efekt koji se očekuje.   |
| <b>POUZDANOST</b>   | Sposobnost pružanje usluge i proizvoda na diskretan i pouzadn način.   |
| <b>ODGOVORNOST</b>  | Trajanje pružanje usluga i proizvod je određeno.   |
| <b>SIGURNOST</b>    | Proizvod ili usluga se pruža na najsigurniji mogući način, rizika i opasnosti.                                       |

Izvor: autor prema HOLJEVAC AVELINI, I.: **Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji**, Fakultet za turistički menadžment, Opatija, 2002., p. 12.

Svi navedeni elementi moraju biti obuhvaćeni kao sklop aktivnosti u procesu upravljanja kroz planiranje, organiziranje, rukovođenje, upravljanju kadrovima i kontrolingu.

TQM je sustav koji osigurava sistematično i kontinuirano unapređenje svih procesa rada, povećanje kvalitete proizvoda i usluga, ali i kulture života danas i u budućnosti. On osigurava izbjegavanje beskorisna napora i nepotrebno trošenje resursa jer omogućava ostvarenje cilja u najkraćem vremenu i uz najniže troškove.

Baza uspostave TQM-a su upravo ljudski potencijali koji moraju iznijeti sve te promjene

u cilju uspostave potpune kvalitete.

Koncept kvalitete se temelji na preventivi, pa je koncentracija aktivnosti na preventivi, a manje na inspekciji i kontroli. To potvrđuje da svatko odgovara za svoj posao i da su svi usmjereni prema istom cilju, ostvariti cjelokupnu kvalitetu. Svatko može ugroziti kvalitetu, pa se odgovornost ne može prenijeti na kontrolora kvalitete, jer on niti je uzrok pogreške niti je može ispraviti. On je može samo utvrditi. Najveći je trošak kada pogrešku primijeti i plati kupac ili klijenti, jer korisnika usluge se ne smije nikada prevariti.

### **3.2. Faze implementacije sustava upravljanja potpunom kvalitetom**

Sve promjene pa tako i implementaciju sustava upravljanja kvalitetom mijenja se u ciklusima. Za sve promjene potrebno je određeno vrijeme, ali i spremnost svih sudionika na promjene.

Implementacija sustava upravljanja potpunom kvalitetom razvija se u tri faze:<sup>52</sup>

#### **1. Razviti svijest o kvaliteti – priprema**

- Izgraditi strategiju kvalitete
- Definirati politiku kvalitete
- Razvijati metodologiji
- Izgraditi sustav podrške
- Obrazovanje, trening zaposlenih

#### **2. Organizacija kvalitete**

- Odrediti ciljeve za svakog zaposlenog
- Formirati timove za kvalitetu i timove za razvoj
- Definirati mjerila za kvalitetu

#### **3. Implementacija**

- Izgraditi procese i projekte razvoja
- Koristiti metode procjene i povratnih informacija
- Upravljanje potpunom kvalitetom

Razvijajući sustav kvalitete kroz tri faze garantira uspješnost ovog procesa. Ukoliko se zanemari bilo koji korak u fazama, ciklus se vraća na početak.

---

<sup>52</sup> HOLJEVAC AVELINI, I. : **Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji**, op. cit. p. 30.

### 3.3. Sustavi upravljanja kvalitetom

Međunarodna organizacija za standardizaciju (eng. International Organization for Standardization; kratica ISO) je međunarodno tijelo za postavljanje normi sastavljeno od predstavnika raznih nacionalnih tijela normi. Osnovana 23. veljače 1947., organizacija producira industrijske i komercijalne standarde.<sup>53</sup>

Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) je svjetska federacija nacionalnih tijela za normizaciju (ISO članice).

Iako se ISO definira kao nevladina organizacija, njegova sposobnost postavljanja normi koji često postanu zakoni, bilo kroz međunarodne ugovore ili kroz nacionalne standarde, čini ga moćnijim od većine nevladinih organizacija. Od jeseni 2006., postoji 158 članova od kojih svaki predstavlja jednu zemlju.

Karakteristika je svakog poduzeća da primjenjuje određeni sustav za upravljanje kvalitetom. Ovisno o veličini poduzeća, djelatnosti kojom se bavi, stilu upravljanja, obliku vlasništva razlikuje se pristup upravljanja kvalitetom.

Gotovo svaki korisnik komunalnih usluga doživljava kvalitetu tih usluga na svoj način.

Percepciju komunalnih usluga najčešće čine:<sup>54</sup>

- Stvarni efekti usluge,
- Dodatni efekti,
- Očekivani efekti,
- Stupanj povjerenja,
- Ustaljene predodžbe,
- Trajnost usluge i
- Marka.

Standardi su podijeljeni u tri skupine:

- Primarni standardi najvažnija su grupa standarda, vezani su uz internu kvalitetu (sustavi kvalitete u proizvodnji) i zadovoljstvo krajnjega korisnika proizvoda.
- Sekundarni standardi obično podrazumijevaju softver koji je potreban za ispunjavanje primarnih standarda kvalitete.

---

<sup>53</sup> Kvaliteta, <<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme>>, (01.04.2016.)

<sup>54</sup> GUTIĆ D.: **Strateški menadžment komunalnih usluga**, Golden marketing, Zagreb, 2008. p. 141.

- Standardi potpore treća su skupina ISO standarda i odnose se na standarde koji osiguravaju preduvjete za uspješan razvoj.

Danas postoji više od 15 649 ISO standardi za izgradnju visokih zgrada, sigurnost u željezničkom transportu, nutricionističku vrijednost hrane, sigurnost kućanskih aparata te biometriku.<sup>55</sup>

Najpoznatiji ISO standardi su:

- **ISO 9001** upravljanje kvalitetom
- **ISO 14001** upravljanje zaštitom okoliša
- **OHSAS** upravljanje zdravljem i zaštitom okoliša
- **ISO 50001** upravljanje energijom

U nastavku rada obraditi će se dva najznačajnija standarda koje je implementiralo poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin, ISO 9001 standard upravljanja kvalitetom te ISO 14001 standard upravljanja zaštitom okoliša. Standard ISO 9001 je temeljni standard, i nije moguće implementirati ISO 14001 prije nego je implementirani ISO 9001.

### 3.3.1. ISO 9001<sup>56</sup>

ISO 9001 je međunarodna norma koja definira zahtjeve koje organizacija mora ispunjavati kako bi mogla obavljati svoju djelatnost u skladu sa zahtjevima klijenta i relevantnim propisima. Primjenjiva je na sve vrste organizacija: profitne i neprofitne, proizvodne i uslužne, male i velike.<sup>57</sup> Dokumenti i aktivnosti koje organizacija provodi u skladu s normom zajednički se nazivaju sustav upravljanja kvalitetom.

---

<sup>55</sup> SIKAVICA i dr.: **Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Masmedia, Zagreb, 2004. p.832.

<sup>56</sup> ... : **Sustavi upravljanja kvalitetom- zahtjevi za potrebe 1.MAJ d.o.o. Labin**, Bureau Veritas Croatia Labin, 2015., p. 48.

<sup>57</sup> **ISO 9001**, < <http://www.kagor.hr/hr/usluge/implementacija-iso-standarda/iso-9001/> >, (24.03.2016.)

Sustav upravljanja kvalitetom obuhvaća sljedeće aktivnosti unutar organizacije:<sup>58</sup>

- Planiranje i održavanje samog sustava,
- Upravljanje resursima (ljudski resursi, infrastruktura),
- Planiranje, ugovaranje i prodaja,
- Projektiranje i razvoj,
- Nabava,
- Proizvodnja i pružanje usluga i
- Mjerenja, analiza i poboljšanja procesa i sustava.

Kontrola kvalitete proizvoda ili izvođenja usluge samo je jedna od aktivnosti koje moraju biti definirane i adekvatno provedene kako bi sustav upravljanja kvalitetom mogao uspješno funkcionirati.

Načela ISO 9001 su:<sup>59</sup>

- **Usmjerenost na kupca.** Razumjeti i zadovoljiti potrebe klijenta, nastojati nadmašiti njihova očekivanja.
- **Vodstvo** mora biti u skladu sa svrhom postojanja organizacije, treba stvoriti okruženje u kojem ljudi mogu realizirati ciljeve.
- **Uključivanje ljudi.** Ljudi na svim razinama organizacije razumiju što i zašto treba napraviti te znaju kako.
- **Procesni pristup.** Razumjeti slijed radnji i potrebne resurse.
- **Sustavni pristup.** Razumijevanjem međuovisnosti procesa postići uspješnost i učinkovitost organizacije.
- **Stalno poboljšavanje.** Učiti: planirati – provesti – provjeriti – postupiti.
- **Činjenični pristup odlučivanju.** Učinkovite odluke temelje se na analizi podataka i informacija.
- **Partnerski odnos s dobavljačima.** Uzajamno korisni odnosi povećavaju obostranu sposobnost za uspjeh.

Svaki standard ima zahtjeve koje je potrebno ispuniti tako i ISO 9001 ima zahtjeve koje treba ispuniti:<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> ... : Sustavi upravljanja kvalitetom- zahtjevi za potrebe I.MAJ d.o.o. Labin, Bureau Veritas Croatia Labin, 2015., p. 48.

<sup>59</sup> Ibidem:p.50.

<sup>60</sup> Ibidem:p.61.



- **Dokumentacija:** objašnjava ciljeve, objašnjava postupke, omogućuje komunikaciju, omogućuje učinkovito planiranje, izvršenje i nadzor procesa.
- **Odgovornost uprave:** opredjeljenost za sustav, definicija ciljeva, planiranje, definicija ovlasti i odgovornosti, uspostava komunikacije, preispitivanje sustava.
- **Upravljanje resursima:** osposobljenost, izobrazba i svijest ljudi, infrastruktura, radno okruženje.
- **Upravljanje realizacijom proizvoda ili usluge:** planiranje realizacije, utvrđivanje zahtjeva kupca, utvrđivanje zahtjeva proizvoda, potporni procesi, realizacija proizvoda ili usluge, nadzor opreme.
- **Mjerenje, analize, poboljšanja:** zadovoljstvo kupca, unutrašnji audit, praćenje i mjerenje procesa, upravljanje nesukladnostima, analiza podataka.

Prije nego što certifikacijska organizacija izda ili obnovi certifikat, auditor mora potvrditi je li Poduzeće koju se auditora implementirala elemente norme .

Norma zahtijeva pridržavanje sljedećih postupaka koji se dokumentiraju: upravljanje dokumentima, upravljanje zapisima, unutrašnja ocjena, upravljanje nesukladnostima, popravne i preventivne radnje.

Uz ove postupke, norma ISO 9001:2008 zahtijeva da poduzeće dokumentira i ostale postupke koje zahtijeva svakodnevni rad. Norma također zahtijeva da tvrtku izda dokumentiranu politiku kvalitete, priručnik kvalitete (koji može sadržavati dokumentirane postupke) i brojne ostale zapise u skladu sa zahtjevima norme.

Prilikom certificiranja ISO 9001 mora proći nekoliko faza postupka certifikacije:

- uprava organizacije odlučuje što želi, koji su ciljevi i koliko će certifikacija pomoći u poslovanju,
- potrebno je odabrati zaposlenike koji će raditi na poslovima dobivanja certifikacije,
- potrebno je nabaviti normu prema kojoj će se certificirati u Hrvatskom zavodu za norme,
- potrebno je analizirati sve zahtjeve norme da se vidi može li se i na koji način ispuniti dane zahtjeve željene norme,
- potrebno je poslati zaposlenike koji će raditi na poslovima dobivanja certifikacije na potrebne edukacije,
- potrebno je procijeniti trebaju li organizaciji još i dodatne konzultantske usluge,

- potrebno je izraditi dokumentaciju sustava upravljanja koja se sastoji od priručnika za kvalitetu, postupaka i radnih uputa,
- potrebno je da su svi zaposlenici upoznati sa dokumentacijom sustava upravljanja i da je svi primjenjuju,
- potrebno je odabrati certifikacijsko tijelo koje će organizaciju certificirati,
- potrebno je provesti certifikaciju sustava upravljanja, dogovoriti rokove i termine certificiranja,
- potrebno je provesti sam proces certificiranja koje provodi certifikacijsko tijelo i
- rezultat svih provedenih faza je dodijeljeni certifikat.<sup>61</sup>

Implementacija ISO 9001 u poduzeće započinje donošenjem Odluke vrhovnog menadžmenta i donošenjem Politike i ciljeva kvalitete koja se u fazi audita mora dokazati. Dobivanjem certifikata ISO 9001 Uprava poduzeća dokazuje da je spremna za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom.

Sve norme koje uređuju upravljanje kvalitetom ovise o ljudskim potencijalima. O kvaliteti ljudskih potencijala ovisi kvaliteta rada, procesa, proizvoda i na kraju kupca.

### **3.3.2. ISO 14001**

Norma ISO 14001 prvi puta je objavljena 1996., te ona specificira zahtjeve za sustav upravljanja okolišem. To se odnosi na one aspekte okoliša nad kojima organizacija ima kontrolu i nad kojima se može očekivati da će imati utjecaj.

Zbog sve većih spoznaja o važnosti i utjecaju okoliša na opstanak sadašnjih i budućih generacija, relativno brzo se razvija sustavni pristup na području upravljanja okolišem. Izdavanje norme ISO 14001 i dodatnih smjernica ovog niza u 1996. godini, predstavlja veliku pomoć poduzećima za njihovu pozitivnu orijentaciju prema okolišu, uz istovremeno smanjenje troškova resursa i energije.

Osim toga mnogim poduzećima odgovarajuće zainteresirane strane traže ispunjavanje zahtjeva po normi ISO 14001.

Norma ISO 14001, koja je po pristupu i strukturi slična ISO 9001, doprinosi proširenju poslovanja poduzeća na područja koja nisu vezana samo na kupca i podobnost

---

<sup>61</sup> Ibidem p.63.

proizvoda/usluge, već i na utjecaje prema okolišu, smanjenju onečišćenja, otpada, potrošnje energije i sličnim efektima.

Nakon uspjeha serije normi upravljanja kvalitetom ISO 9000, ISO objavljuje sveobuhvatni skup normi za upravljanje okolišem. Serija normi ISO 14000 je dizajnirana da pokrije cijelo područje o pitanjima zaštite okoliša za organizacije na globalnom tržištu.

Serija ISO 14000 nastala je prvenstveno kao rezultat kruga pregovora Urugvaja oko GATT-a (eng. General Agreement on Tariffs and Trade, od 1947. – 1992., sada World Trade Organization – Svjetska Trgovačka Organizacija) i samita u Rijju, u vezi okoliša, održan 1992.<sup>62</sup>

Nakon brzog prihvaćanja norme ISO 9000 i povećanje okolišnih normi širom svijeta, ISO procjenjuje potrebu za međunarodnom normom za upravljanje okolišem. Oni formiraju Stratešku Savjetodavnu Grupu za Okoliš (eng. Strategic Advisory Group on Environment - SAGE) 1991., kako bi razmotrili gdje bi se takvi standardi mogli koristiti, kao na primjer:

- promicati zajednički pristup upravljanja okolišem slično kao i kod upravljanja kvalitetom,
- oplemeniti organizacijske sposobnost za postizanje i mjerenje poboljšanja na učinkovitosti zaštite okoliša i
- olakšavanje i uklanjanje prepreka trgovini.

Serije ISO 14000 normi stvorene su da bi pokrile:<sup>63</sup>

- (1) sustav upravljanja okolišem,
- (2) audit sustava,
- (3) ocjena djelovanja u odnosu na okolinu,
- (4) ekološko označavanje,
- (5) procjena životnog ciklusa
- (6) ekološki aspekti u normama proizvoda.

ISO 14000 jer norma za sustave upravljanja okolišem koja je primjenjiva za bilo koji posao, bez obzira na veličinu, lokaciju ili prihode.

Norma ISO 14001<sup>64</sup>, osim za izvršenje stalnog poboljšanja i usklađenosti s važećim zakonima i propisima, ne utvrđuje apsolutne zahtjeve za zaštitu okoliša. Mnoge organizacije koje se bave sličnim aktivnostima, mogu imati različite sustave upravljanja okolišem, ali bez

---

<sup>62</sup> **Kvaliteta**, <<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/okolis/1173-sustavni-pristup-upravljanju-okolisem-i-iso-14001>>, (01.04.2016.)

<sup>63</sup> ... : **Sustavi upravljanja kvalitetom- zahtjevi za potrebe 1.MAJ d.o.o. Labin**, Bureau Veritas Croatia Labin, 2015., p. 57.

<sup>64</sup> **Što je to ISO-14000?**, Sklad savjetovanje d.o.o., p. 4-6., <<http://www.skladsavjetovanje.hr/docs/iso14001.pdf>>, (25.03.2016.)

obzira na to moraju imati sve u skladu sa ISO 14001

Cilj norme je smanjiti tragove koja svaka organizacija ostavlja za sobom u smislu onečišćavanja i zagađenja okoliša koji proizlaze iz procesa samih organizacija. Zadnja verzija norme izdana je 2004., a u 2015. godini izrađena je nova norma koja se bazira na upravljanju rizicima.

Norme ISO 14000 postoje kako bi pomogle organizacijama da minimiziraju negativan utjecaj na okoliš koji proizlazi iz njihovog poslovanja. Prema strukturi su slične normi ISO 9001 (upravljanje kvalitetom), te se mogu implementirati „side by side“, odnosno paralelno. Kako bi organizaciji bilo moguće dodijeliti certifikat ISO 14001, prvo mora biti eksterno auditirana (audit –nadzor, revizija) od strane tijela koje posjeduje akreditaciju. Auditori koji mogu certificirati organizaciju moraju biti akreditirani od strane Međunarodnog Registra Certificiranih Auditora (eng. International Registrar of Certification Auditors, kratica IRCA).<sup>65</sup>

ISO 14001:2015 je primjenjiv na svaku organizaciju koja želi uspostaviti, implementirati, održavati i unaprijediti sustav upravljanja okolišem.

Unutar Europe, mnoge organizacije dobila su ISO 9000 Certifikat, prvenstveno kako bi zadovoljile rastuće zahtjeve svojih klijenata. Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9000 postala je potrebna za poslovanje u mnogim područjima trgovine. Slično tome, certifikacija sustava upravljanja okolišem prema ISO 14000 može postati primarni uvjet za poslovanje u mnogim regijama i industrijama.<sup>66</sup>

U današnje vrijeme, sustavi upravljanja postali su sastavni dijelovi poslovnog razmišljanja u svijetu, pa tako i u Hrvatskoj.

Da bi se upravljanje procesa podiglo na jednu višu razinu, tvrtke se odlučuju implementirati sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008. Nakon implementiranja sustava upravljanja kvalitetom, tvrtke prolaze i certifikaciju kojom se uvedeni sustav certificira. Certifikatom se potvrđuje uredenost, ne samo upravljanja sustavom kvalitete, nego i kompletnog poslovnog upravljanja procesima.

Na tragu toga, da bi se postigla viša razina upravljanja zaštitom okoliša, kako to i rade tvrtke koje se brinu o okolišu, potrebno je, ali ne i obavezno, uvesti sustav upravljanja okolišem prema zahtjevima norme ISO14001:2015.

Norma ISO 14001 djelomično preuzima pristup upravljanja kvalitetom iz ISO 9001, i širi taj pristup na sveukupno djelovanje poduzeća u svezi s okolišem, uključujući sve

---

<sup>65</sup> Kvaliteta, < <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme>>, (01.04.2016.)

<sup>66</sup> Sustavi upravljanja kvalitetom- zahtjevi za potrebe 1.MAJ d.o.o. Labin, Bureau Veritas Croatia Labin, 2015., p.12.

zainteresirane strane i zakonske zahtjeve. Na taj se način sve više uvodi integrirani sustav kvalitete, koji znači ne samo kvalitetan proizvod, već i brigu za okoliš te zdravlje i sigurnost na radu. Stoga je uvođenje ISO 14001 u tvrtku nadgradnja i dopuna sustava po ISO 9001, i predstavlja logičan put prema potpunom upravljanju kvalitetom poslovanja poduzeća.<sup>67</sup>

Temeljni koncept sustava upravljanja okolišem ISO 14001 je stalno poboljšanje učinkovitosti zaštite okoliša.

Neke organizacije nemaju takvo praćenje, pa je rezultat toga najčešće nemogućnost identificiranja mogućih poboljšanja s financijske strane u zaštiti okoliša. Bez takvih informacija, upravljanje zaštitom okoliša unutar organizacije je dosta otežano. Uglavnom se događa da, ako uprava ne vidi nekakvu korist kod donošenja odluka u vezi zaštite okoliša, obično uzima najjeftinije rješenje.<sup>68</sup>

Aktivnost na temelju troškova, omogućuje više sveobuhvatnog razumijevanja kako su troškovi zaštite okoliša obračunati po procesu ili proizvodu, a ne prema objektu ili regiji.

Tada se kontrola procesa i izrada proizvoda mogu pregledati kako bi se vidjelo da li se troškovi povezani s njihovim utjecajima na okoliš mogu minimizirati. Zaključak ovoga bio bi da dobro financijsko upravljanje dovodi do bolje kontrole zaštite okoliša.

ISO 14001:2015 je alat koji se može koristiti kako bi se ostvarili interni ciljevi:

upravi da su organizacijski procesi i aktivnosti koji imaju utjecaj na okoliš pod kontrolom, uvjeriti zaposlenike da rade u ekološki odgovornoj organizaciji.

ISO 14001:2004 je alat koji se može koristiti kako bi se ostvarili i eksterni ciljevi:<sup>69</sup>

- pružiti uvjerenje o pitanjima zaštite okoliša prema vanjskim zainteresiranim stranama, kao što su klijenti, zajednica, država,
- usklađenost svih propisa sa zakonima,
- podupiranje organizacijskih potraživanja i komunikacije oko politike zaštite okoliša, planova i akcija,
- pruža okvir, pokazujući usklađenost preko dobavljačeve „Izjave o sukladnosti“, za ocjenjivanje sukladnosti od vanjskih klijenata - i za certifikaciju sukladnosti neovisnom tijelu za certifikaciju i
- većina menadžera pokušati će izbjeći onečišćenja koja bi mogla biti trošak tvrtke samo zbog kazni iz zakona o zaštiti okoliša. No, bolji menadžeri će se složiti da, ako se radi

---

<sup>67</sup> Ibidem:p.18.

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup>.... : **Sustavi upravljanja kvalitetom- zahtjevi za potrebe 1.MAJ d.o.o. Labin**, Bureau Veritas Croatia Labin, 2015., p. 12

onoliko koliko je dovoljno da bi se zadovoljili pravni propisi, je to prilično slab i reaktivni pristup poslu u današnjem poslovnom okruženju.

Norme ISO 14000 su praktični alat za one koji ne žele zadovoljiti samo zakonske propise, koji se mogu percipirati kao troškovi poslovanja, koji razmišljaju pro aktivno i imaju viziju, odnosno koji razumiju da implementacija strateškog pristupa može donijeti povrat investicija iz dijela zaštite okoliša.

Sustavni pristup ISO 14001 zahtijeva da organizacija izradi detaljnu analizu sa svih aspekata poslovanja te na taj način dobije jasnu sliku sa kojim se sve aktivnostima se djeluje na okoliš.

To može dovesti do pogodnosti kao što su:

- smanjenje troškova gospodarenja otpadom,
- uštede u potrošnji energije i materijala,
- niži troškovi distribucije,
- poboljšanje korporativnog „image-a“ kod zakonodavnih tijela, klijenta i javnosti
- okvir za stalno poboljšanje performanse zaštite okoliša.

Kod sustava kvalitete, primarni korisnici su klijenti proizvoda ili usluga, a mjerilo uspješnosti je stupanj zadovoljstva klijenta. Sustav zaštite okoliša odnosi se na sve one koji su izloženi negativnim utjecajima na okoliš koji nastaju od operacija i aktivnosti poduzeća, a veličina tog utjecaja je mjerilo uspješnosti.

Za očekivati je da bi implementacija norme ISO 14001 za rezultat imala poboljšanje utjecaja na okoliš. Zbog toga se norma ISO 14001 temelji na pretpostavci da će tvrtka ili organizacija konstantno mjeriti, pregledavati i ocjenjivati vlastiti sustav upravljanja okolišem kako bi došli do prilika za poboljšanja sustava, ali i što je još važnije poboljšanje učinka organizacije na sami okoliš.

Norma ISO 14001 traži od organizacije da:<sup>70</sup>

- uspostavi odgovarajuću politiku zaštite okoliša,

---

<sup>70</sup> Ibidem:p.31.

- prepozna aspekte okoliša koji proizlaze iz prošlih, sadašnjih ili planiranih radnji, proizvoda ili usluga,
- u svrhu utvrđivanja koliko je značajan njihov utjecaj na okoliš,
- utvrdi odgovarajuće zakonske i druge zahtjeve na koje se organizacija obavezala,
- utvrdi prioritete i postavi primjerene opće i pojedinačne ciljeve,
- uspostavi strukturu i program(e) za provedbu politike i ostvarivanje općih i pojedinačnih ciljeva,
- lakša planiranje, upravljanje, nadzor, preventivne i korektivne radnje, auditiranje i postupak pregleda,
- da bi se osigurala usklađenost s politikom i prikladnost sustava upravljanja zaštitom okoliša i
- bude u mogućnosti prilagoditi se promijenjenim okolnostima.

Postoje osnovne razlike između norma ISO 9001 i ISO 14001. Norme ISO 9001 i ISO 14001 zahtijevaju niz postupaka koji su praktički identični, što u integriranom sustavu smanjuje broj postupaka i osigurava dosljednost provedbe.

Osnovna razlika između norme ISO 14001:2004 i ISO 14001:2015 je u tome što je norma 2004 oblikovala i dokumentirala sustav, definirala kriterije kojih se je moralo pridržavati i pratilo njihovo unapređenje uz dokumentirani dokaz. Na taj način stvarao se je sustav prevencije. Norma 2015 zahtijeva podjelu na procese, definiranje rizika te upravljanje rizicima sa ciljem konstantnog poboljšanja.

Sve promjene pa tako i implementacija sustava upravljanja kvalitetom mijenja se u ciklusima. Za sve promjene potrebno je određeno vrijeme, ali i spremnost svih sudionika na promjene, ali proces mora započeti od spremnosti uprave društva

### 3.3.3. Povezanost normi ISO 9001 i 14001

Početak provođenje promjena u poduzeću najbolje je započeti implementacijom sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001, kako bi se upravljanje podiglo na višu razinu.

Nakon implementiranja sustava upravljanja kvalitetom, organizacije prolaze i certifikaciju kojom se uvedeni sustav certificira. Certifikatom se potvrđuje uređenost, ne samo upravljanja sustavom kvalitete, nego i kompletnog poslovnog upravljanja procesima.

Postoje osnovne razlike između norma ISO 9001 i ISO 14001.

Norme ISO 9001 i ISO 14001 zahtijevaju niz postupaka koji su gotovo identični, što u integriranom sustavu smanjuje broj postupaka i osigurava dosljednost provedbe.<sup>71</sup>

Sustavi upravljanja, bili oni usmjereni na kvalitetu ili zaštitu okoliša, sadrže zajedničke elemente:<sup>72</sup>

- politiku,
- definiranu organizacionu strukturu i odgovornosti,
- definirane i dokumentirane standardne aktivnosti,
- kontrolu kritičnih elemenata,
- upravljanje dokumentima,
- upravljanje zapisima,
- interne provjere,
- korektivne mjere i
- kontrolu rukovodstva u cilju postizanja neprekidnog poboljšanja.

Neke organizacije integriraju zahtjeve oba standarda u jednu zajedničku politiku ili se odlučuju za odvojene politike. Jedna od bitnih razlika između ova dva standarda je to da ISO 14001 nastaje kao rezultat inicijative široke grupe zainteresiranih strana za razliku od ISO 9001, koji je nastao iz potrebe da se definira odnos isporučitelj-korisnik.

Razlika je i u tome što ISO 9001 uključuje ocjenjivanje dobavljača i preispitivanje ugovora, dok standard ISO 14001 zahtjeva vrednovanje utjecaja na okoliš i postupke za slučaj

---

<sup>71</sup> Što je to ISO 14001? <<http://www.sklad-savjetovanje.hr/docs/iso14001.pdf>> (12.04.2016.)

<sup>72</sup> Zašto uvesti sistem upravljanja okolišem ISO 14001 ? <[https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=QsPV4zMEdTR8gfm6r2wDA&gws\\_rd=ssl#q=veza+iso+9001+i+14001](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=QsPV4zMEdTR8gfm6r2wDA&gws_rd=ssl#q=veza+iso+9001+i+14001)>, (12.01.2017.)



opasnosti od zagađenja okoliša. U sustavu ISO 9001 osnovni zahtjevi su definirani od strane korisnika iako se u obzir mogu uzimati i zahtjevi drugih interesnih grupa.

Cilj sustava upravljanja kvalitetom je zadovoljiti zahtjeve korisnika. Sustav upravljanja zaštitom okoliša nije tako jednostavan po pitanju cilja. Utjecaj organizacije na zaštitu okoliša je od interesa za korisnike, ali postoje i druge grupe čiji su interesi različiti, kao što su zakonodavna tijela, razne ekološke udruge i mnogi drugi.

Zajedno primijenjeni standardi ISO 14001 i ISO 9001, čine osnovu održivog razvoja, a time i ukupne kvaliteta upravljanja.

Zajedničke aktivnosti u primjeni sustava ISO 9001 i 14001 su:

- planiranje implementacije sustava,
- snimanje stanja i poboljšanje procesa,
- izradu dokumentacije (poslovnika, planova, procedura, radnih i kontrolnih uputa, i ostale dokumentacije),
- implementaciju kreirane dokumentacije,
- provođenje internog/ih audita,
- provođenje analize sustava, uspostavljanje korektivnih i preventivnih mjera,
- pripremu za certifikaciju (prethodni audit),
- eksterno provođenje audita i certifikacija i
- održavanje i kontinuirano poboljšavanje sistema.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> **Zašto uvesti sistem upravljanja okolišem ISO 14001 ?**

[https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=QsPV4zMEdTR8gfm6r2wDA&gws\\_rd=ssl#q=veza+iso+9001+i+14001](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=QsPV4zMEdTR8gfm6r2wDA&gws_rd=ssl#q=veza+iso+9001+i+14001), (12.01.2017.)

## 4. POSLOVANJE PODUZEĆA 1. MAJ LABIN

Poduzeće 1. MAJ d.o.o. Labin predstavljeno je kroz povijest poduzeća, misiju i viziju, strukturu zaposlenih te financijskim pokazateljima poslovanja u razdoblju od 2005. – 2015. godine.

### 4.1. Poduzeće 1. MAJ d.o.o Labin

Poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin u suvlasništvu je: Grada Labina, Općine Raša, Općine Kršan, Općine Sveta Nedjelja i Općina Pićan prema sljedećoj vlasničkoj strukturi:<sup>74</sup>

- Grad Labin 62,10%
- Općina Raša 14,63%
- Općina Kršan 12,12%
- Općina Sveta Nedjelja 9,21%
- Općina Pićan 1,94%

Uprava društva temeljem Društvenog ugovora za trgovačko društvo 1. MAJ d.o.o. Labin, čini jedini član uprave Društva.

Uprava vodi poslove Društva, organizira i upravlja procesom rada Društva na vlastitu odgovornost, te zastupa Društvo samostalno i pojedinačno.

#### 4.1.1. Povijest poduzeća

Poduzeće je osnovano Rješenjem Narodnog odbora gradske Općine Labin dana 31.12.1953. godine pod nazivom Komunalno uslužno zanatsko poduzeće “1. MAJ Labin”, sa sljedećim predmetom poslovanja: vršenje zanatskih i drugih usluga kao i komunalnih i građevinskih radova.

---

<sup>74</sup> 1.MAJ d.o.o. Labin ,<[http://prvimaj.hr/?page\\_id=45](http://prvimaj.hr/?page_id=45)>. (24.03.2016.)

Prvi pisani trag o gospodarenju otpadom datira početkom 19.st. U to vrijeme smeće se bacalo s prozora na smetlišta. Jednom godišnje, u ožujku, pristupilo se pražnjenju tih smetlišta. Oni plemenita roda sjedili bi tada na svojim stolicama na gradskom trgu i držali bi u ruci nožić i štap na kome bi urezivanjem crtice označavali broj „brentica“ smeća koje su žene donosile sa njihovih smetlišta odnosno gnojišta. Slijedećeg bi dana te hrpe smeća njihovi koloni velikim košarama odnosili na njihova polja. Postojao je određeni takmičarski duh u tome i ponajviše se hvalio onaj koji je imao najveću hrpu.<sup>75</sup>

Poduzeće 1.MAJ 1968. godine opremilo se sa 3 kamiona namijenjena za odvoz smeća, ukupne zapremine 25 m<sup>3</sup>. Usluge su se uglavnom vršile u naselju Labin i Rabac, a deponije smeća nalazile su se izvan naselja na otvorenom. Za odlaganje otpada uglavnom su se koristile terenske depresije (uvale, vrtače i sl.), napušteni kamenolomi, boksitna nalazišta i sl. To su česta mjesta gdje je postojala opasnost od prodiranja površinskih voda u podzemlje, pa su sa hidrogeološkog stanovišta vrlo osjetljiva i ugrožavala su okolinu na najvećem dijelu Zajednice općina Rijeka.<sup>76</sup>

Upravo su te činjenice 2008. godine odredile investicijska ulaganja na sanaciji deponije komunalnoga otpada Cere.

Značajnija promjena uslijedila je 1993. godine kada poduzeće postaje KP “1. MAJ” d.o.o. Labin (društvo s ograničenom odgovornošću).

Posljednja promjena uslijedila je 8. rujna 1995. godine usklađenjem sa Zakonom o trgovačkim društvima te od tog datuma poduzeće posluje pod nazivom 1. MAJ Labin d.o.o. Labin. Direktor vodi poslove Društva, te zastupa Društvo samostalno i pojedinačno. Skraćeni naziv tvrtke je 1. MAJ d.o.o.

U 2010. godini trgovačko društvo 1. MAJ d.o.o. Labin organizira se po modelu profitnih centara odgovornosti (PC), a krajem 2011. godine dolazi do izdvajanja i pripajanja djelatnosti javne odvodnje trgovačkom društvu Vodovod Labin d.o.o.

U 2013. godini društvo je registrirano za javni prijevoz putnika, a u 2016. godini trgovačko društvo 1.MAJ d.o.o. Labin preuzima upravljanje gradskom tržnicom Labin.

---

<sup>75</sup> STEMBERGER H.: Labinska povijesna kronika; Radničko sveučilište-Narodni muzej, Labin 1983 p. 54.

<sup>76</sup> LICUL R.: Bibliografija o Labinštini; Labinska komuna; Labin 1989.;p.132.-133.

#### 4.1.2. Promjene u poslovanju poduzeća

Promjenom Skupštine i Uprave trgovačkog društva 1.MAJ d.o.o. Labin početkom 2008. godine prišlo se je sustavnoj analizi poslovanja.

Rezultati analize pokazali su da su troškovi poslovanja veliki, sustav kontrole nije postojao, imovina društva nije propisno dokumentirana niti uvedena u poslovne knjige, kompetencije rukovodećih ljudi nisu bile zadovoljavajuće, nisu se pratili rezultati poslovanja, informatička opremljenost je bila loša, u računovodstvu se je koristio MS - DOS program. Percepcija klijenata prema poduzeću 1.MAJ d.o.o. bila je negativna. U emisiji radio Labina „Plus i Minus“ poduzeće 1.MAJ d.o.o. proglašeno je kao najlošije javno poduzeće prema ocjeni slušatelja.

Iz svega navedenog bilo je nužno prići korjenitim promjenama. Jedan od načina pokretanje promjena bila je uspostava ISO 9001. Standard koji nalaže da se detektiraju svi procesi rada, da se moraju kontrolirati, o tome pismeno izvještavati upravu te imati dokaznice o učinjenom za godišnji audit certifikacijske kuće.

Sljedom navedene problematike koje su prihvaćene od Uprave društva i Skupštine TD kao izazovni zadaci donesene su glavne strateške odrednice koje su bile ambiciozne ali dostižne.

Glavni cilj je bio dovesti TD 1. Maj d.o.o. Labin u poziciju vodećeg poduzeća na Labinštini kroz sljedeće strateške odrednice:

- ✓ uvođenje i permanentno povećanje konkurentnosti među radnicima te jačanje natjecateljskog duha u cilju poboljšanja produktivnosti i kvalitete te rezultata rada
- ✓ uvođenje konstantne edukacije, treninge i mentoriranje u cilju osposobljavanja za upravljanje poslovnim rezultatima na svim hijerarhijskim nivoima
- ✓ smanjenje i optimiziranje troškovne strane poslovanja kao i utvrđivanje točke pokrića troškova pojedinih organizacijskih jedinica trgovačkog društva
- ✓ povećanje transparentnosti poslovanja uvođenjem Izvješćivanja o održivosti koje razumijeva izvješća kojima se u redovitim razmacima obavješćuje javnost o ostvarenjima, djelovanju i utjecajima poduzeća u vezi sa poslovanjem, okolišem i zajednicom kao izraz društvene odgovornosti

- ✓ uspostavljanje kvalitetne komunikacije prema korisnicima usluga, lokalnoj zajednici te medijima u cilju stvaranja povratne komunikacijske veze radi poboljšanja poslovanja i zadovoljenja potreba istih
- ✓ dodatnim aktivnostima pojedinih organizacijskih jedinica trgovačkog društva povećati raspon poslovanja, te time i povećanje poslovnih prihoda
- ✓ suradnjom sa jedinicama lokalne samouprave iniciranje i sudjelovanje na zajedničkim projektima u kojima TD 1. MAJ d.o.o. može dati svoj doprinos
- ✓ suradnjom sa pred pristupnim fondovima Europske Unije te kandidiranje projekata od komunalnog značaja
- ✓ suradnjom sa drugim poduzećima u većinskom vlasništvu Grada Labina zajedničkim tenderom za istovrsnim artiklima smanjiti ulazne cijene pojedinih, te samim time direktno utjecati na smanjenje troškova nabave
- ✓ saniranje odlagališta otpada Cere
- ✓ uvođenje selektivnog prikupljanja otpada na području Labinštine
- ✓ evidentiranje te saniranje svih divljih deponija na području Labinštine
- ✓ izrada projekta pročišćivača otpadnih voda te provođenje istog, a u cilju povećanja kvalitete i čistoće mora kako za kupanje tako i kao ribolovno područje posebno za područje vodozaštitnog sustava
- ✓ uvođenje raznovrsne ponude te fokusiranje i koncentriranje resursa na jačanje hortikulture u cilju postizanja i učvršćivanja pozicije vodeće tvrtke u hortikulturnom uređenju na području Labinštine i šire <sup>77</sup>

Uprava društva poduzela je i dodatne mjere uz suglasnost Sindikata i Radničkog vijeća kako bi sačuvala stabilnost poslovanja i to kroz tri scenarija:

### **1.scenarij - smanjenje troškova u iznosu od 1.000.000 kn:**

smanjenjem plaćanja prekovremenih sati-uvodena je preraspodjela radnog vremena, racionalizacija i povećanje efikasnosti radnog vremena, izrađen je plan uštede potrošnog materijala, smanjivanje reprezentacije za 30%, revidiranje troškove prijevoza na posao, smanjivanje investicije osim one koje rezultiraju dodanom uštedom ili povećanjem dobiti.

---

<sup>77</sup> 1.MAJ d.o.o. Labin: **Izvještaj o poslovanju za 2009.godinu**; Labin, travanj 2010. p. 6.

## **2.scenarij – smanjivanje troškova u iznosu od 1.500.000 kn:**

Uključuje mjere pod točkom 1, smanjenje troškova investicijskog održavanja u iznosu od 350.000 kn te revizija radnika na određeno vrijeme, 150.000 kn.

## **3.scenarij – smanjivanje troškova u iznosu pod 2.400.000 kn**

Mjere pod točkom 1 i 2, smanjivanje plaće za 6%, te ukidanje plaćanje dopunskog osiguranja.

Već u prvoj godini napravljene su znatne uštede i to smanjivanjem prekovremenih sati 40% (4.300 sati), uštede u potrošnji goriva u iznosu od 500.000 kn, ukinulo se je dopunsko osiguranje, ali uveden je stimulatívni dio plaće za sve radnike. Sedam zaposlenika napustilo je poduzeće, od toga trojici zaposlenika na određeno vrijeme nije produžen ugovor, a četvero zaposlenika otišlo je u prijevremenu mirovinu.

Nakon završetka tog procesa nastupila je faza podizanja povjerenja između Uprave društva, Sindikata i Radničkog vijeća jer su u to vrijeme gotove sve JLS i javna poduzeća smanjivali plaće i ostala davanja prema radnicima osim zaposlenicima 1.MAJ-a.

Završetkom ove faze donesen je operativni program rada.

Operativni program rada sadrži čitav niz aktivnosti koje je bilo potrebno provesti kako bi se realizirale prethodno navedene glavne strateške odrednice. Same aktivnosti koje je bilo potrebno provesti zahtijevalo je angažman kako ljudskih tako i tehničko-tehnoloških resursa uz poštivanje ekonomskih načela poslovanja.

Aktivnosti su bile definirane prema prioritetima i to:

- ✓ uvođenje i jačanje odjela kontrolinga kao odjela koje u poslovanju pridonosi kontrolom, analizom i praćenjem svih segmenata poslovanja te svih hijerarhijskih nivoa:
  - društvo - d.o.o.
  - profitne jedinice - PC
  - organizacijske jedinice – OJ

- mjesta troška – MT
- ✓ uz odjel kontrolinga uspostavljanje sustavne analize strukture troškova na sljedećim nivoima:
- uspostavljanje dnevnog praćenja odrađenih sati radnika po mjestima troška
  - uspostavljanje dnevne kontrole energenata, posebice gorivo vozila te potrošnja vode
  - uspostavljanje kontrole potrošnog materijala
  - uvođenje procedura naručivanja potrošnog materijala uz optimiziranje 'neprintanja' raznih materijala i maksimiziranje korištenja elektronskog načina komuniciranja (web portal, e-mailovi, server, itd.)
  - kalkulacija najnižih graničnih troškova
  - kalkulacija donje granice rentabilnosti radi formiranja konkurentnih cijena te utvrđivanja maksimalne marže koju društvo postiže i može ostvariti
  - revidiranja poslovnih uslužnih ugovora sa velikim poslovnim korisnicima na temelju kalkulirane donje granice rentabilnosti
  - uspostavljanje dnevnog praćenja i kontrole dugovanja poslovnih i privatnih klijenata
  - uvođenje obračuna naplate zateznih kamata na sva dugovanja, kako za poslovne tako i za privatne korisnike
  - uvođenje dnevnih terminskih planova pometanja grada te točno utvrđivanje potrebnih odrađenih sati i drugih resursa
  - uvođenje terminskih planova prikupljanja krupnog otpada te točno utvrđivanje potrebnih odrađenih sati i drugih resursa
- ✓ uvođenje upravljanja poslovnim rezultatima na svim nivoima upravljanja segmentirano u etapama kroz formiranje tima za kvalitetu
- ✓ formiranje, definiranje i uvođenje Standarda poslovanja te operativnih procedura i to na sljedećim nivoima:
- dnevne operativne poslovne procedure za svako radno mjesto u svakom odjelu
  - operativne procedure u kriznim situacijama

- ✓ potpisivanje Kolektivnog ugovora uz prethodno konzultiranje sa drugim trgovačkim društvima radi utvrđivanja sličnosti istoga, no ujedno i pridržavajući se pritom sljedećim glavnim odrednicama istog:
  - određivanje varijabilnog dijela plaće
  - određivanje jasnih kriterija za dodjelu varijabilnog dijela plaće
  - upoznavanje radnika sa jasnim kriterijima za dodjelu varijabilnog dijela plaće
  - uvođenje radnika mjeseca i radnika godine kao vid stimulacije radnika
  - uvođenje bonus shema za linijsko rukovodstvo / šefove uz vezivanje istih za učinkovitost po MT u kojima su odgovorni
- ✓ omogućavanje prijavljivanja radnika na projekte od značaja za poduzeće (odnosno koji se temelje na povećanju prihoda ili smanjenju troškova u njihovom djelokrugu rada) uz omogućavanje dobivanja nagrade u iznosu od 10% dobiti po tom istom projektu
- ✓ analiza i revizija voznog parka sa Odjelom kontrolinga i tehničkom službom kroz sljedeće operativne aktivnosti:
  - analiza troškova održavanja za svako pojedino vozilo (teretno ili osobno)
  - uvođenje posebne knjige za svako vozilo uz sljedeće stavke: servis, kilometraža, ime korisnika na dnevnoj bazi te potrošnja goriva
  - iskorištenost svakog pojedinog vozila u satima
  - optimiziranje kretanja vozila odnosno točno definiranje dnevne rutine kretanja i puta vozila radi prikupljanja otpada u cilju smanjenja troškova goriva te odrađenih sati – odnosno definiranje plana prikupljanja odvoza smeća
- ✓ uvođenje raznih radionica uspostavljajući time sustav permanentnog obrazovanja, a u cilju poboljšanja radne učinkovitosti i komunikacije, kao i sposobnosti rukovođenja
- ✓ uspostavljanje redovitog anketiranja privatnih i poslovnih korisnika radi ispitivanja zadovoljstva pruženih usluga, njihovim očekivanjima te načinima na koji poboljšati poslovanje
- ✓ aktivno sudjelovanje u projektima poput: projekta E-grad i projekta urbane opreme



- ✓ ispitivanje kataloga poslova, opisa radnih mjesta te zadataka svakog pojedinog radnog mjesta uz prioritarno usvajanje nove organizacijske sheme na temelju poštivanja struke i menadžerskih kompetencija za sav rukovodeći kadar
- ✓ ažuriranje novih web stranica uz prethodno formiranje tima za web stranica te plasiranje misije i vizije, informacija o poslovanju, cjenika, događaja te svih eko akcija na području Labinštine uz formiranje kvalitetnog sustava informiranja šire javnosti o uključivanju u iste, formiranje interaktivnog dijela stranica sa pitanjima te ankete građanima (ankete provoditi kako na vlastitim web stranicama, tako i u suradnji sa ostalim medijima)
- ✓ uspostavljanje kvalitetnog vizualnog identiteta Društva i radnika TD 1. Maj u široj javnosti unificiranjem uniformi svih radnika izvan upravne zgrade (odnosno svih radnika osim radnika u administraciji), a u narednom periodu i vizualnog identiteta općenito
- ✓ uspostavljanje selektivnog zbrinjavanja otpada (papir, jestivo ulje, motorno ulje, metal, akumulatori, itd.) uz sveopće educiranje korisnika o ekološkom značaju istoga te organiziranje raznih radionica, okruglih stolova te rasprava po istom pitanju – kako za privatne korisnike, tako i poslovne, kao i uvođenje mogućnosti 'instalacije' potrebnih odlagališta i u kućanstva i kod poslovnih korisnika
- ✓ katalogiziranje svih usluga koje se pružaju te kvalitativno oplemenjivanje asortimana katalogiziranih usluga kroz pružanje novih usluga poput strojnog pometanja (turističkim tvrtkama ili drugim proizvodnim tvrtkama sa velikim površinama za čišćenje), postavljanje razglasa na gradskom groblju radi omogućavanja dostojanstvenog pogrebnog obreda, postupanje s opasnim otpadom, transfer znanja s područja postupanja s otpadom i zaštitom okoliša, tiskanje časopisa i drugih periodičnih publikacija vezano uz komunalne usluge, reciklaža, sakupljanje otpada za potrebe drugih, odvoz krupnog otpada, posredovanje u organiziranju uporabe i zbrinjavanja otpada u ime drugih, savjetovanje u vezi rukovanja otpadom itd. kao i analize stanje propisa za zaštitu potrošača<sup>78</sup>

Operativni plan za radzoblje do 2012. godine je u potpunosti realiziran, te je plan nadopunjen u 2012. i 2016. godini sa novim ciljevima i zadacima.

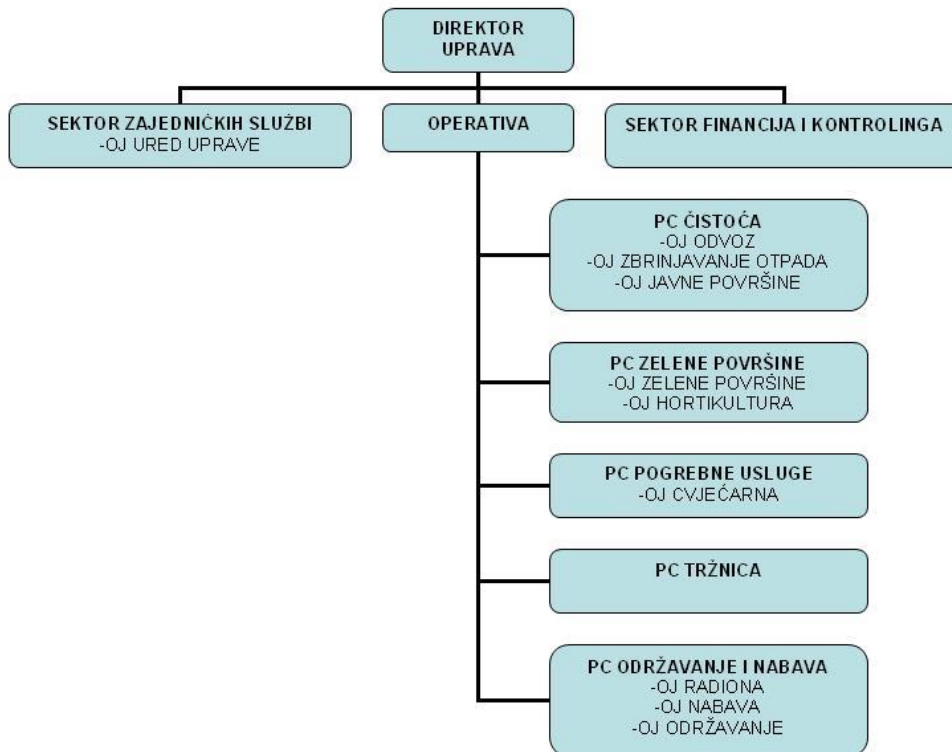
---

<sup>78</sup> 1.MAJ d.o.o.: **Program rada Uprave društva 1.MAJ d.o.o. Labin za period 2008-2012**, prosinac 2007. p.10.

### 4.1.3. Organizacijska struktura

Osnovne djelatnosti kojima se tvrtka bavi su sakupljanje, odvoz i deponiranje otpada, (sakupljanje selektivnog otpada), pogrebne i prateće djelatnosti, održavanje čistoće i uređenje javnih i zelenih površina te upravljanje tržnicom.

Slika 11: Organizacijska struktura 1.MAJ d.o.o. Labin



Izvor: autor prema Organizacijska struktura <[http://prvimaj.hr/?page\\_id=64](http://prvimaj.hr/?page_id=64)> (20.12.2016.)

Uvođenje radnog mjesta Pomoćnik direktora za razvoj i kvalitetu pokazuje važnost i opredijeljenost uprave o involviranju sustava upravljanja kvalitetom. Na taj se način osigurava da poslovni sustav udovoljava zahtjevima norme ISO 9001 i ISO 14001.

Prema vrsti i srodnosti poslova, mogućnosti zaokruživanja procesa rada i optimalnih rezultata rada, poduzeće je podijeljeno u slijedeće organizacijske cjeline kao dijelovi Društva:

- Sektor zajedničkih službi ima dvije OJ i to: OJ Ured uprave, OJ Zajedničke službe (ljudski potencijali stražari, čistačica),

- Sektor Financija i kontrolinga (financije, računovodstvo i kontroling).

Profitni centri Operative sastoji se od 5 profitna centra:

- PC Zelene površine, sastoji se od: OJ Zelene površine i OJ Hortikultura,
- PC Čistoća, sastoji se od: OJ Odvoz, OJ Zbrinjavanje otpada i OJ Javne površine,
- PC Pogrebne usluge, sastoji se od: OJ Groblja i OJ Cvjećarna i
- PC Održavanje i nabava, sastoji se od: OJ Radiona, OJ Nabava i OJ Održavanje.
- PC Tržnica, sastoji se od: OJ Gradska tržnica i OJ Sajam

#### 4.1.4. Misija i vizija<sup>79</sup>

##### **MISIJA**

Misija je osnovna funkcija odnosno zadatak poduzeća te bilo kojeg njegovog dijela. Upravo zbog toga svaka vrsta organiziranog djelovanja mora imati misiju da bi imala smisla.

U tom kontekstu, misija TD 1. MAJ d.o.o. Labin jest:

- osigurati trajno i kvalitetno obavljanje djelatnosti korištenjem vlastitih tehničkih i ljudskih potencijala na principima održivog razvoja i stalnog praćenja europskih trendova kvalitete na području komunalnih djelatnosti,
- održavati sve komunalne objekte i uređaje u stanju funkcionalne sposobnosti uz maksimalno poštivanje zaštite okoliša, održivog razvoja i javnog interesa lokalne zajednice u kojima djeluje,
- jačanje sustava kontrole poslovanja uz poštivanje europskih standarda transparentnosti poslovanja,
- stalna briga o zadovoljstvu svojih radnika kao i svih klijenata i
- pravilno gospodarenje komunalnim otpadom, održavanje i čišćenje parkova, javnih površina i groblja što čini temelj sadašnjeg i budućeg poslovnog upravljanja Društvom i to u suradnji sa osnivačima.

---

<sup>79</sup> 1.MAJ d.o.o. Labin: „Poslovník politike kvalitete i zaštite okoliša“, Labin, 2016., p. 10.

## VIZIJA

Vizija predstavlja široku sliku kojoj neko poduzeće općenito teži. Viziju kao takvu potrebno je različitim instrumentima implementirati u poslovanje, integrirati je u svakodnevne procedure i ono što je najvažnije upoznati radnike te korisnike usluga sa istom. Vizija TD 1. MAJ d.o.o. Labin jest:

- usmjerenje na kontinuirano pružanje izvrsne komunalne usluge razvojem i stalnim unapređivanjem vlastitih tehničko-tehnoloških i ljudskih resursa,
- usmjerenje na principe zaštite okoliša te održivog razvoja,
- osiguranje stalnog obrazovanja svih radnika,
- aktivno sudjelovanje u promicanju ekologije i održivog razvoja prema svim stanovnicima Labinštine,
- poseban značaj promicanju ekologije prema mladima i povećanje ekološke svijesti od najranije dobi i
- poboljšanje kvalitete življenja svih stanovnika Labinštine.

Implementiranje misije i vizije u poslovanje je proces koji traje nekoliko godina, no ukoliko upravo te odrednice misije i vizije budućeg djelovanja TD 1. MAJ d.o.o. Labin pretvorimo u operativne aktivnosti i ciljeve, tada to znači da ono mora počivati na povećanju zadovoljstva svih klijenata, i to kroz:

- unapređivanje postupanja komunalnim otpadom,
- evidentiranje i sanaciju divljih deponija,
- stalno unapređivanje održavanja, uređenja i čišćenja javnih i zelenih površina, parkova, šuma, ulica, cesta, naselja i groblja,
- podizanje nivoa ukupne uređenosti svih zelenih površina gradnjom i opremanjem novih površina u skladu sa mediteranskim podnebljem,
- poštivanje načela ekonomičnosti, racionalnosti i svrsishodnosti,
- težnju temeljnom cilju da prostor u kojem TD 1. MAJ d.o.o. Labin kao komunalno poduzeće djeluje učini ugodnijim i poželjnijim za život svih građana
- upoznavanje klijenata, šire javnosti i medija sa misijom i vizijom te operativnim aktivnostima i ciljevima u cilju povećanja transparentnosti poslovanja te približavanja istima u cilju stvaranja kvalitetnog odnosa komunikacije i povjerenja uz stvaranje slike socijalno senzibilnog poduzeća.

## 4.2. Sustavi kvalitete u poduzeću 1.MAJ d.o.o. Labin

Poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin ima u sustav implementiran ISO 9001 od 2008. godine, a od 2016. godine implementiran je ISO 14001. U narednom periodu planira se certificirati zaštita na radu te certifikat EMAS. U 2016. godini norme ISO standardi doživjeli su promjene. Glavna promjena je detektiranje i upravljanje rizicima. Upravljanje rizicima postaje način vođenja poslovanja i kontrolni mehanizam sustava. ISO 9001 i ISO 14001 postali su kompatibilni i sagledavaju se kao cjelina. Upravljanjem rizicima preveniraju se greške u sustavu prije nego se pojave i na taj način se potiče razvoj i inovacije kako bi organizacije bile što uspješnije.

### 4.2.1. Poslovnik upravljanja kvalitete – ISO 9001

Prilikom uspostave ISO 9001 jedan od najvažnijih dokumenata koji se mora donijeti je poslovnik zaštite okoliša. Poslovnik je dostupan javnosti i objavljen na službenim stranicama poduzeća te mora biti istaknuta svrha i djelatnost tvrtke.

TD 1. MAJ d.o.o. Labin utvrđuje potrebne procese Sustava za upravljanje kvalitetom koji se dokumentiraju Poslovníkom, sukladno zahtjevima norme ISO 9001:2008. Sustav upravljanja kvalitetom nema izuzeća.

U 1. MAJ d.o.o. Labin utvrđeni su potrebni procesi sustava upravljanja kvalitetom koji se dokumentiraju Poslovníkom kvalitete, sukladno zahtjevima norme ISO 9001:2008. Utvrđena je primjena procesa u praksi, njihov slijed, međusobno djelovanje (u dokumentiranim procedurama) te kriteriji i metode potrebni za učinkovito provođenje i nadzor nad njima. Osigurana je dostupnost resursima i informacijama nužnim za provođenje i nadzor identificiranih procesa. Provođe se postupci nužni za ostvarivanje planiranih rezultata te trajno poboljšavanje procesa.

Identificirani su sljedeći procesi:

#### a) ključni procesi:

- donošenje politike i ciljeva sustava upravljanja kvalitetom, provođenje analize i poboljšanje procesa,
- istraživanje zahtjeva klijenata i praćenje njihova zadovoljstva,
- realizacija usluge:

- čišćenje javnih površina
- održavanje i uređenje zelenih površina
- sakupljanje, odvoz i deponiranje otpada
- prikupljanje, baliranje i skladištenje selektivnog otpada
- održavanje groblja i ukop

**b) Procesi podrške:**

- upravljanje resursima,
- nabava,
- naplata potraživanja
- održavanje vozila
- kontrola potrošnje goriva
- upravljanje nesukladnostima,
- provedba korektivnih i preventivnih radnji,
- upravljanje dokumentima i zapisima.

Dokumentiranost sustava upravljanja kvalitetom osigurana je putem dokumentiranih procedura koji su navedeni u knjizi procesa.

#### 4.2.2. Poslovnik zaštite okoliša poduzeća 1. MAJ d.o.o.

Prilikom uspostave ISO 14001 jedan od najvažnijih dokumenata koji se mora donijeti je poslovnik zaštite okoliša. Poslovnik je dostupan javnosti i objavljen na službenim stranicama poduzeća te mora biti istaknuta svrha i djelatnost tvrtke.

Na poslovanje tvrtke, a samim tim i na sustav upravljanja zaštitom okoliša te njegov rezultat utječu određeni faktori (pitanja, uvjeti).

**Tablica 5: Utjecaji na sustav upravljanja zaštitom okoliša**

| <i>Vanjski faktori</i>                               |   |
|--|---|
| <b>Zakonska regulativa</b>                           | Određuje zakonski okvir, definira strategiju gospodarenja otpadom, te Planove gospodarenja otpadom                  |
| <b>Nadležni organi vlasti<br/>(na svim razinama)</b> | Regulatorna tijela i tijela nadzora na svim nivoima   |
| <b>Vlasnici –osnivači</b>                            | Odobranje Godišnjih planova rada, financijskog plana i izvještava. Odobrava odluke po pitanju upravljanja imovinom. |

|  |  |
|--|--|
| <b>Klijenti</b>  | Realizacija financijskog poslovanja<br>Aktivni učesnici u realizaciji ciljeva okoliša sa svojim ponašanjem i selekcijom otpada na mjestu nastajanja (postotak odvojeno sakupljenog otpada).  |
| <b><i>Unutrašnji faktori</i></b>   |  |
| <b><i>Strategija razvoja tvrtke vrste usluga</i></b>   | Osiguranje održivog poslovanja i prosperiteta.<br>Investicije u infrastrukturu.  |
| <b><i>Kompetencija i svijest zaposlenih, dostatnost, starosna struktura</i></b>  | Pružanje kvalitetne usluge.<br>Ulaganje u zaposlene.   |
| <b><i>Vanjski okolišni uvjeti</i></b>  |  |
| <b>Atmosferilije – vjetar</b>  | Komunalni deponij Cere   |
| <b><i>Klima, kvaliteta zraka i vode, korištenje tla, postojeće kontaminacije, iskorištenje prirodnih resursa, utjecaj na bioraznolikost</i></b>                | Za sada ne utiču navedeni vanjski okolišni uvjeti na našu djelatnost.  |
| <b><i>Utjecaj na okolišne uvjete TD 1.MAJ d.o.o. Labin</i></b>   |  |
| <b><i>Klima, kvaliteta zraka i vode, korištenje tla, postojeće kontaminacije, iskorištenje prirodnih resursa, utjecaj na bioraznolikost, buka, prašina</i></b> | <b>Komunalni deponij Cere</b> – korištenje tla, potencijalno moguće zagađenje tla i podzemnih voda; stvaranje odlagališnih plinova- mogućnost eksplozije, nastajanje procjednih voda odlagališta i oborinskih voda - potencijalno moguće zagađenje tla i podzemnih voda, rad mehanizacije – buka i prašina.<br><b>Vozila</b> – ispušni plinovi – staklenički plinova – utjecaj na klimu, stvaranje prašine i buke.<br><b>Manipulacija sa opasnim tvarima</b> – tekućim i plinovitim – gorivo, ulje, plinovi – potencijalno moguće zagađenje tla i podzemnih voda, potencijalno moguć požar i eksplozija te ugroza ljudskih života i imovine. |

Izvor: Poslovnik zaštite okoliša, 1.MAJ d.o.o., Labin, 2016., p. 5.

Iz prethodne tablice može se zaključiti da se sustav zaštite okoliša mora fokusirati na deponiju komunalnog otpada Cere, na ispravnost vozila i manipulaciju opasnim tvarima posebno se to odnosi na pretakanje goriva za kosilice i rukovanje s mazivima i uljima.

Prilikom implementacije ISO 14001 moraju se definirati zainteresirane strane.

U tablici 6. dan je pregled njihovih relevantnih potreba i očekivanja, koja su ulazni elementi u poslovanje, o kojima se razmatra te procesuiraju.

**Tablica 6: Zainteresirane strane i njihove potrebe i očekivanja**

| <i>Relevantna zainteresirana strana</i>                              | <i>Relevantne potrebe i očekivanja</i>   |
|--|--|
| <i>Vanjske relevantne zainteresirane strane</i>                      |  |
| <i>Vlasnici-osnivači, Nadzorni odbor, Skupština društva</i>          | Ispoštovanje elemenata Društvenog ugovora.<br>Ispunjenje i realizacija Godišnjih planova poslovanja i prihoda.<br>Odgovorno poslovanje u svim segmentima.          |
| <i>Klijenti</i>  | Kvaliteta obavljenih usluga (i cijena).<br>Čuvanje osobnih podataka .<br>Pravodobno rješavanje reklamacija.<br>Pravo na pristup informacijama .                    |
| <i>Regulatorna tijela, te svi organi vlasti, zakonska regulativa</i> | Ispunjavanje legislative<br>Transparentnost poslovanja<br>Dostupnost informacija   |
| <i>NGO (nevladine organizacije)</i>                                  | Dostupnost informacija – primarno zaštita okoliša<br>Ispunjenje „njihovih“ zahtjeva  |
| <i>Susjedi</i>   | Princip „not in my backyard“<br>Smanjenje širenja buke, prašine, mirisa ino.   |
| <i>Interne relevantne zainteresirane strane</i>                      |  |
| <i>Uprava</i>  | Ispunjavanje poslovnih obaveza i aktivnosti<br>Pro aktivan pristup zaposlenika<br>Otvorena komunikacija  |
| <i>Zaposlenici</i>   | Odgovarajuća naknada za rad<br>Adekvatni uvjeti rada<br>Adekvatna radna i zaštitna odjeća i obuća<br>Otvorena komunikacija<br>Jasna podjela odgovornosti i ovlasti |

Izvor: Poslovník zaštite okoliša, 1.MAJ d.o.o., Labin, 2016., p.12.



Iz navedene tablice može se zaključiti da postoje 4 vanjske relevantne zainteresirane strane, te dvije interne relevantne zainteresirane strane. Vanjske relevantne zainteresirane strane su: vlasnici odnosno Nadzorni odbor i Skupština TD, klijenti, regulatorna tijela, inspekcije, ministarstva, JLS, ..., nevladine organizacije, susjedi posebno se to odnosi na deponiju komunalnog otpada Cere.

Interne relevantne zainteresirane strane su Uprava društva, te zaposlenici.

Područje primjene sustava je putem web stranice dostupno zainteresiranim stranama, kao i ostale relevantne informacije.

Sustav upravljanja okolišem opisan je Poslovníkom, zaštite okoliša sa oznakom: PSL-01.1 uspostavljen je, dokumentiran i implementiran u opsegu koji omogućuje djelotvorno upravljanje okolišem s ciljem ostvarivanja očekivanih rezultata sustava i poboljšanja okolišnih performansi, primijenjen u svim procesima. Održava se na način da reflektira razvoj same tvrtke i razvoj sustava upravljanja zaštitom okoliša, što se dokazuje održavanjem i neprestanim poboljšanjem sustava temeljeno na zahtjevima norme ISO 14001:2015, te relevantnih zainteresiranih strana i konteksta u kojem djeluje tvrtka.

U samom provođenju sustava Zaštite okoliša bitno je dokazati opredjeljenje upravljanja okolišem. Specifičnost sustava ISO 14001 je da se u provođenju sustav moraju uključiti svi, od uprave društva do zaposlenika.

Uprava poduzeća svoje opredjeljenje i vođenje sustava upravljanja okolišem dokazuje:

- a) Preuzimanjem odgovornosti za djelotvornost sustava,
- b) Osiguranjem da su politika i ciljevi zaštite okoliša uspostavljeni, te da su kompatibilni sa strateškim smjernicama i kontekstom tvrtke,
- c) Osiguravanjem integracija zahtjeva ovog sustav u poslovne procese tvrtke,
- d) Osiguravanjem dostupnosti potrebnih resursa za sustav,
- e) Komuniciranjem važnosti djelotvornosti sustava i sukladnosti sa zahtjevima,
- f) Osiguranjem da sustav daje očekivane rezultate,
- g) Usmjeravanjem i potporom osobama u svrhu doprinosa djelotvornosti sustava,
- h) Promicanjem trajnog poboljšavanja i
- i) Pružanjem potpore vođenju ostalim rukovodećim strukturama tvrtke u djelokrugu njihove nadležnosti i odgovornosti.

1. MAJ d.o.o. je ostvario organizaciju u kojoj tijekom realizacije posla rukovoditelji preuzimaju odgovornosti za izvršene obaveze iz svojeg djelokruga. Prijenos odgovornosti u

pojedini dijelovima organizacije tijekom realizacije pojedinog posla definiran je odgovarajućim procesima i dokumentiran odgovarajućim zapisima.

1. MAJ d.o.o. teži uravnoteženju odgovornosti i ovlasti. Iz tog razloga, kada se spominju odgovornosti, one istodobno impliciraju i primjene ovlasti. Odgovornosti za pojedine procese postavljene su kroz organizacijsku shemu.

Uprava se sastoji od direktora. Direktor je odgovoran za cjelokupni proces poslovanja Društva. Sukladno tome osigurava da su gore navedene odgovornosti i ovlasti, kao i ostale relevantne, dodijeljene i iskomunicirane unutar tvrtke.

Pomoćniku direktora za razvoj i kvalitetu je dodijeljena odgovornost i ovlast za upravljanjem sustava kvalitete i pravovremeno izvještavanjem Uprave društva.

#### 4.2.3. Politika kvalitete okoliša<sup>80</sup>

Politiku okoliša donosi Uprava društva odnosno direktor, čime se izražava svoju opredijeljenost za sustav upravljanja zaštitom okoliša.

Prilikom definiranja i revidiranja politike vodi se briga da je politika prikladna djelatnosti i kontekstu tvrtke, prirodi, opsegu i stupnju svojih utjecaja (vrste i količine) na okoliš po pitanju aktivnosti i usluga koje su predmet našeg poslovanja. Sadrži obavezu ispunjavanja zahtjeva norme kao i neprestanog poboljšavanja sustava.

Isto tako sadrži obavezu prevencije onečišćenja okoliša te stalnog poboljšavanja stanja okoliša, kao i sukladnosti sa važećim zakonskim propisima po pitanju zaštite okoliša (s naglaskom na one koje su vezani na značajne aspekte okoliša) te drugim zahtjevima koje je tvrtka postavila s obzirom na njene aspekte okoliša te na njen kontekst. Ona predstavlja i okvir na osnovu čega se postavljaju i pregledavaju ciljevi okoliša.

Politika se mijenja prema potrebi, s obzirom na zahtjeve poslovanja. Njena prikladnost se razmatra i prilikom ocjene sustava.

Odgovornost za prikladnost, te komuniciranje i razumijevanje politike unutar tvrtke te u slučaju kada netko obavlja aktivnosti u naše ime ili na lokaciji tvrtke, je na Direktoru odnosno nadležnim rukovoditelja /voditeljima organizacijskih jedinica. Interno politika mora biti dostupna na svim lokacijama na oglasnim pločama i sl.

---

<sup>80</sup> 1.MAJ d.o.o. Labin, **Politika kvalitete okoliša**, Labin, 2016.

Politika je dostupna javnosti i svim zainteresiranim stranama na internet stranici tvrtke, kao i mogućnost komunikacije sa svim zainteresiranih strana.

Dugoročno poslovno opredjeljenje TD 1. MAJ d.o.o. je potpuno ovladavanje kvalitetom i zaštitom okoliša, kako bi svojim korisnicima ponudili proizvode i usluge koje u potpunosti zadovoljavaju njihove zahtjeve istovremeno vodeći brigu o zaštiti okoliša.

Radi postizanja toga cilja nužno je provođenje i unapređenje razine sustava upravljanja kvalitetom i zaštitom okoliša, te održavanje i kontinuirano poboljšavanje, i to:

- unapređivanjem postupanja komunalnim otpadom,
- evidentiranjem i sanacijom divljih deponija,
- uređenjem, održavanjem i monitoringom deponija komunalnog otpada CERE,
- sprečavanjem onečišćenja i zagađenja okoliša,
- stalnim unapređivanjem održavanja, uređenja i čišćenja javnih i zelenih površina, parkova, šuma, ulica, cesta, naselja i groblja,
- podizanjem nivoa ukupne uređenosti svih zelenih površina gradnjom i opremanjem novih površina u skladu sa mediteranskim podnebljem,
- poštivanjem načela ekonomičnosti, racionalnosti i svrsishodnosti,
- težnjom prema temeljnom cilju da prostor u kojem TD 1. MAJ d.o.o. Labin djeluje učini ugodnijim i poželjnijim za život svih klijenata i
- upoznavanjem korisnika, šire javnosti i medija sa misijom i vizijom, politikom te operativnim aktivnostima i ciljevima radi povećanja transparentnosti poslovanja te približavanja istima u cilju kontinuiranog kvalitetnog odnosa komunikacije i povjerenja u socijalnu senzibilnost tvrtke.

#### **Ciljeve politike 1. MAJ d.o.o. će ostvariti:**

- poštivanjem zakonske regulative iz domene poslovanja i zaštite okoliša te internih akata i ostalih zahtjeva relevantnih zainteresiranih strana,
- uvažavanjem razvojnih smjernica zaštite okoliša na lokalnoj i državnoj razini,
- izobrazbom kadrova i redovitom obukom zaposlenika, primjenom novih znanja te tehnika rada i upravljanja, kao i podizanjem svjesnosti svih zaposlenika o zaštiti okoliša,
- investiranjem, održavanjem i nabavkom novih sredstava i opreme potrebnih za obavljanje svih djelatnosti i usluga,

- ispunjavanjem zahtjeva, potreba i očekivanja klijenata i relevantnih zainteresiranih strana,
- promicanjem kvalitete u svim fazama poslovnog procesa, te u svim segmentima pružanja usluga i
- promicanjem društveno odgovornog poslovanja poduzeća.

Ostvarenje postavljenih ciljeva mjerit će se:

- provjerom zadovoljstva klijenata i analizom uspješnosti obavljenih poslova,
- investiranjem u obuku osoblja i nabavku nove opreme sukladno tehnološkim zahtjevima struke i
- ostvarenim financijskim rezultatima.

Uprava će odlučno primjenjivati ovu politiku, a od svih zaposlenika očekuje i zahtjeva punu podršku u provođenju politike. Stalno usavršavanje na svom radnom mjestu dužnost je i obveza svih jer samo na taj način može se održavati i poboljšavati kvalitetu rada i sudjelovati kao ravnopravni partner na sve zahtjevnijem tržištu. Trgovačko društvo je također, kroz sustav upravljanja kvalitetom i zaštitom okoliša i primjenom važećih normi, zakona i propisa, odgovorno za zdravlje i sigurnost svih zaposlenika.<sup>81</sup>

Zahtjev norme za ispunjenje po pitanju aspekata/značajnih aspekata okoliša, rizika i prilika, ocjena usklađenosti te radnji koje proizlaze iz njih ostvaren je na način da se uz svaki poslovni proces definira prilog „Zaštita okoliša procesa (ZOP), koji uključuje: <sup>82</sup>

1. Identifikacija aktivnosti procesa povezanim sa zaštitom okoliša,
2. Identifikacija aspekata sa ocjenom značajnosti,
3. Analiza rizika i prilika vezanih uz značajne aspekte i sam proces,
4. Definiranje radnje vezane uz značajne rizike i prilike i
5. Monitoring i indikatori zaštite okoliša procesa.

Značajni aspekti čine osnovu za definiranje, te ažuriranje: politike okoliša i ciljeva, trajnih mjera za sprečavanje negativnog utjecaja na okoliš: procedura-smjernica-radnih uputa za obavljanje pojedinih aktivnosti, postupanja u incidentnim situacijama i slično, identifikacije potrebnih edukacija i treninga.

<sup>81</sup> 1.MAJ d.o.o. Labin : **Poslovník zaštite okoliša**, Labin, 2016., p. 5.

<sup>82</sup>... : **Brošura upravljanje kvalitetom za potrebe 1.MAJ d.o.o. Labin**, Bureau Veritas Croatia Labin, 2015., p. 36.

U Registar aspekata se upisuju te ažuriraju, s obzirom na nastale promjene, traženi podaci. Uz identificirane aspekte, te mogući utjecaj na okoliš, određuje se i učestalost aspekta i povezana zakonska regulativa. Nakon definiranja ovih podataka određuju se značajni aspekti putem tablice polja, na način da se stavi u komparaciju 3 nivoa vjerojatnosti da do utjecaja dođe te 3 nivoa posljedice po okoliš. Ako se odredi položaj (oznaka X) u polju tablice koja je u crvenoj boji, taj aspekt je značajan.

Nakon prvotne identifikacije aspekata na osnovu prošlih, sadašnji i planiranih budućih aktivnosti i proizvoda i nastanka *Registra aspekata*, aktivnost identifikacije/ažuriranja se pokreće u slučaju.<sup>83</sup>

- 1) redoviti pregled Registra, jednom godišnje,
- 2) promjena zakonske regulative iz područja zaštite okoliša,
- 3) ekoloških incidenata,
- 4) promjena u poslovanju: promjene tehnologije, promjena materijala, energenata, načina rada i ostalo i
- 5) zahtjeva relevantnih zainteresiranih strana (inspekcija zaštite okoliša i ino).

Osigurava se pravovremena identifikacija zakonskih i drugim zahtjeva koji se postavljaju pred sustav upravljanja okolišem i samu tvrtku, s naglaskom na aspekte okoliša koji su identificirani od strane tvrtke.

Pod zakonskim zahtjevima podrazumijeva se: međunarodno zakonodavstvo, nacionalno te lokalno po pitanju okoliša, s tim da je najvažnije nacionalno zakonodavstvo.

U grupu ostalih zahtjeva spadaju zahtjevi relevantnih zainteresiranih strana; npr. od stane vlasnika i klijenta (ugovoreni i dogovoreni), dobre prakse (ukoliko se tvrtka poziva na njih), dogovori sa javnosti, neobavezujuće smjernice, dogovori sa društvenim organizacijama i ino. Primjenjivi zakonski i drugi zahtjevi iz područja zaštite okoliša razmatraju se prilikom definiranja aspekata kao i definiranja, održavanja i poboljšavanja sustava upravljanja okolišem.

Na osnovu identificiranih značajnih aspekata, postavljene politike okoliša, te važeće zakonske regulative iz područja zaštite okoliša, postavljaju se ciljevi i programi po pitanju okoliša, na odgovarajućim razinama tvrtke, uz razmatranje rizika i prilika.

Ciljevi moraju odražavati opredjeljenje za sprečavanje onečišćenja, te trajnim poboljšanjem. Oni moraju biti mjerljivi (kada je to primjenjivo), usklađeni sa politikom zaštite okoliša, nadzirani, preneseni unutra tvrtke, te po potrebi ažurirani. Za svaki cilj moraju se definirati aktivnosti za ostvarenje cilja (programi): što će biti učinjeno, potrebi resursi,

---

<sup>83</sup> Ibidem: p.56.

odgovornost, rok implementacije, vrednovanje rezultata, uključujući i indikatore kao pokazatelje napretka ostvarenja mjerljivih ciljeva okoliša.

Važno je odrediti resurse koji su potrebni za uspostavu, implementaciji, održavanje i poboljšanja sustava. Mora se voditi briga o nivou osposobljenost osoba koji svojim aktivnostima mogu potencijalno izazvati značajne utjecaje na okoliš s obzirom na identificirane značajne aspekte, te se na osnovu toga definiraju potrebne edukacije. Edukacije mogu biti interne i eksterne.

Kompetencije se mogu steći osposobljavanjem, edukacijom te iskustvom rada na nekom području. Po pitanju okoliša svi zaposlenici te dobavljači koji rade na lokaciji tvrtke, moraju biti svjesni:<sup>84</sup>

- važnosti sukladnosti sa politikom kvalitete i okoliša,
- aspekata okoliša te njihovog potencijalnog utjecaja na okoliš, posebno gledišta njihovog obavljanja aktivnosti, kao i pozitivnog učinka po okoliš pravilnim postupanjem,
- uloge i odgovornosti u postizanju sukladnosti i djelotvornosti sustava, te poboljšanja performansi okoliša i
- potencijalnim posljedicama nepridržavanja zahtjeva sustava, uključujući neispunjenje obaveza usklađenosti.

Direktor, te svi nadležni voditelji odjela konstantno vode brigu da su zaposlenici te dobavljači koji rade na lokaciji tvrtke, svjesni važnosti svojih aktivnosti, te njihovog doprinosa i utjecaja u postizanju općih i pojedinačnih ciljeva okoliša te utjecaja na okoliš s obzirom na način provođenja pojedinih aktivnosti. Dobavljači po potrebi potpisuju Izjavu po pitanju zaštite okoliša.<sup>85</sup>

Moraju se osigurati svi potrebni resursi za komunikaciju, definirani su komunikacijski kanali, te odgovornosti za internu i eksternu komunikaciju po pitanju zaštite okoliša. Kod internog i eksternog komuniciranja vrlo je bitno da se odredi: o čemu će se komunicirati, kada, s kim i kako. Sve relevantne informacija koje se odluči komunicirati, se komuniciraju putem Internet stranice tvrtke.

Potrebno je definirati vanjsku i unutarnju komunikaciju.

---

<sup>84</sup> Ibidem p.59.

<sup>85</sup> I.MAJ d.o.o. **Poslovnik zaštite okoliša**, Labin, 2016., p. 7

Na temelju podataka o mjerenju procesa, ključnih značajki aktivnost koje mogu imati značajan utjecaj na okoliš periodično se analizira i ocjenjuje okolišne performanse.

Ukoliko se prilikom praćenja i mjerenja koristi mjerna oprema potrebno je osigurati nadzor. Svrha nadzora nad mjernom opremom je osiguranje da su rezultati dobiveni nadzorom, mjerenjima i ispitivanjima točni, precizni i pouzdani u prikladnoj mjeri.

Nadzor se odnosi na mjernu opremu koja se koristi za mjerenje ili verifikaciju onih karakteristika procesa ili aktivnosti koje imaju značajan utjecaj na okoliš. Korisnici mjerila ne smiju koristiti mjerila kojima je istekao period važenja umjeravanja ili koja su oštećena ili neispravna.<sup>86</sup>

Svrha je periodički ocjenjivati usklađenost sa zakonskim propisima, kao i ostalim zahtjevima na koje se tvrtka obvezala. Proces se pokreće, samostalno najmanje jednom godišnje, po potrebi ili u sklopu procesa Internog audita.

Ocjena sukladnosti se provodi na način da se pripremi Upitnik na temelju važećih zahtjeva legislative, te svakog pojedinog zakonskog područja (otpad, zrak) te ukoliko ima i ostalih zahtjeva. Nakon ocjene usklađenosti, poduzimaju se potrebne aktivnosti s ciljem usklađenja prema zahtjevima te poboljšanja sustava, što se stavlja u Ciljeve okoliša te Program, ili se rješavaju putem korektivnih aktivnosti.

Interne audite 1. MAJ d.o.o. provodi periodično i to barem jednom godišnje. Auditom se utvrđuje da li su rezultati u suglasju sa zahtjevima norme, postavljenim ciljevima i zahtjevima tvrtke prema sustavu, te da li je sustav održavan i poboljšavan.

Interni auditi se planiraju uzimajući u obzir važnost određenog procesa - aktivnosti za okoliš, promjene koje utiču na tvrtku te rezultate prethodno provedenih audita.

Proces **Internih audita**, utvrđuje odgovornosti i zahtjeve za planiranje i provedbu audita kao i za izvještavanje o rezultatima i održavanju zapisa i drugih dokumentiranih informacija.

Procesom su obuhvaćeni i kriteriji, opseg, učestalost te metoda audita.

Važno je istaknuti da se osigurava objektivnost i nezavisnost auditora spram auditiranog područja. Osigurano je informiranje o rezultatima audita relevantnog nivoa upravljačke strukture tvrtke. Uprava 1. MAJ d.o.o. jednom godišnje, a po potrebi i češće ocjenjuje sustav upravljanja okolišem na temelju prikupljenih potrebnih podataka i informacija, čime osigurava njegovu kontinuiranu prikladnost, adekvatnost i učinkovitost.

---

<sup>86</sup> Ibidem p.15

Pomoćnik direktora za razvoj i kvalitetu je odgovoran za prikupljanje podataka i zapisa na kojima se temelji ocjena. Podatke pripremaju svi rukovoditelji / voditelji, svaki u svojoj nadležnosti. Zapisi sa ocjene moraju se čuvati.

Svaki zaposlenik poduzeća 1.MAJ d.o.o. Labin koji uoči nesukladnost po pitanju zaštite okoliša i odstupanja s obzirom na definirana pravila ponašanja, smjernica i ostalu dokumentaciju sustava odmah mora poduzeti korekciju i njome smanjiti negativan utjecaj na okoliš. Potrebno je obavijestiti nadležnog rukovoditelja organizacijske jedinice koji kontrolira korekciju te poduzima potrebne korektivne radnje, sukladno dokumentu: „Nesukladnosti i korektivne radnje“.

1. MAJ d.o.o. se obavezao u svojoj Politici kvalitete i okoliša, trajno poboljšavati prikladnost, primjerenost i djelotvornost sustava upravljanja zaštitom okoliša s ciljem poboljšanja okolišnih performansi tvrtke.

### 4.3. Struktura i broj zaposlenih u poduzeću 1.MAJ d.o.o. Labin

Broj zaposlenika planira se po profitnim centrima i organizacijskim jedinicama sukladno organizacijskoj shemi i sistematizaciji radnih mjesta, planiranim ciljevima, količini i razini kvalitete usluga. S obzirom na sezonalnost poslova kojima se bavi poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin broj zaposlenika uzima se na dan 31.12. tekuće godine. Za 2005.i 2006. godinu broj zaposlenih je na temelju odrađenih sati rada jer nisu dostupni podaci o dugotrajnim bolovanjima.

U tablici 7 prikazana je struktura zaposlenih u periodu od 2005. – 2015. godine

**Tablica 7 : Struktura zaposlenika 1. MAJ d.o.o. Labin od 2005. – 2015.**

| <b>STRUČNA SPREMA</b> | <b>2005.</b> | <b>2006.</b> | <b>2007.</b> | <b>2008.</b> | <b>2009.</b> | <b>2010.</b> | <b>2011.</b> | <b>2012.</b> | <b>2013.</b> | <b>2014.</b> | <b>2015.</b> |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| VSS                   | 2            | 2            | 2            | 5            | 5            | 6            | 6            | 7            | 7            | 7            | 8            |
| VŠS                   | 8            | 8            | 7            | 6            | 6            | 6            | 7            | 5            | 5            | 6            | 6            |
| SSS                   | 16           | 16           | 15           | 13           | 12           | 12           | 11           | 12           | 11           | 20           | 21           |
| VKV                   | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            | 2            | 1            | 0            | 1            | 0            | 1            |
| KV                    | 43           | 43           | 43           | 44           | 42           | 43           | 43           | 34           | 39           | 32           | 31           |
| PKV                   | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            | 4            | 3            | 3            | 0            | 2            | 2            |
| NKV                   | 42           | 42           | 42           | 41           | 37           | 35           | 32           | 32           | 30           | 26           | 27           |
| <b>Ukupno:</b>        | <b>117</b>   | <b>117</b>   | <b>115</b>   | <b>115</b>   | <b>108</b>   | <b>108</b>   | <b>103</b>   | <b>93</b>    | <b>93</b>    | <b>93</b>    | <b>96</b>    |

Izvor: autor prema 1. MAJ d.o.o. Labin: Financijski izvještaji o poslovanju 2005.-2015. digitalni oblik

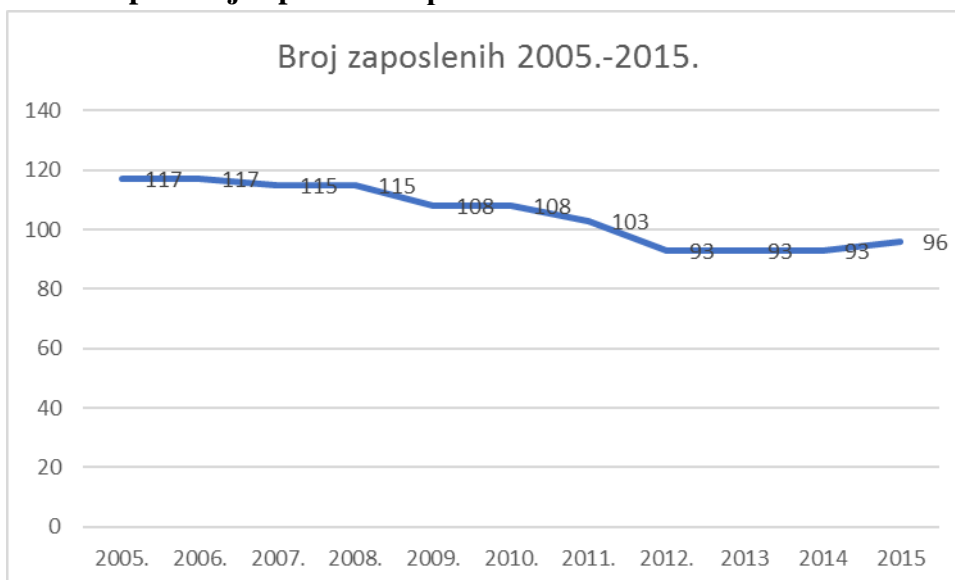


Iz tablice je vidljivo da je u 2005. godini bilo 117 zaposlenika, a u 2015. godini zaposleno je bilo 96 radnika. U 2015. godini bilo je 14,5% zaposlenika sa višom i visokom stručnom spremom, dok je 2005. godine bilo svega 8,5%. Nekvalificiranih radnika bilo je 38%, a u 2015. godini 30%.

Analizirajući navedene podatke može se zaključiti da je došlo do pozitivnih promjena u strukturi zaposlenih, da je više zaposleno visoko obrazovanih i stručnih radnika, a da se je broj radnika bez kvalifikacije smanjio.

Radi bolje vizualizacije ukupni broj zaposlenih prikazani su grafičkim prikazom na grafikonu 3.

**Grafikon 3: Ukupni broj zaposlenih u poduzeću 1. MAJ d.o.o. Labin 2005. - 2015.**



Izradio: autor prema podacima iz tablice 7

Iz grafikona je vidljivo da je došlo do postupnog smanjenja broja zaposlenika. U 2012. godini došlo je do smanjenja broja zaposlenika jer se djelatnost javne odvodnje sukladno Zakonu o vodama pripojila Vodovodu Labin. U deset godina ukupno se je smanjio broj zaposlenika za 18%, odnosno manje je zaposleno 21 radnik. Smanjivanjem zaposlenika odvijao se je prirodnim odljevom, umirovljenjem putem stimulativnih otpremnina, a dvoje radnika dobilo je izvanredni otkaz ugovora o radu zbog iskrivljenog ponašanja.

#### 4.4. Financijski pokazatelji za periodu od 2005. do 2015. godine

U sljedećoj tablici prikazani su prihodi poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin za period od 2005. - 2015. godine.

Tablica 8: Prihodi poduzeća 1.MAJ d.o.o za period 2005. – 2015. godine

| Godine | Osnovni prihodi | Ostali prihodi | Ukupni prihodi |
|--------|-----------------|----------------|----------------|
| 2005.  | 20.160.029      | 2.496.944      | 22.656.973     |
| 2006.  | 19.577.968      | 2.659.225      | 22.237.193     |
| 2007.  | 22.350.641      | 1.554.903      | 23.905.544     |
| 2008.  | 21.379.379      | 3.512.684      | 24.892.063     |
| 2009.  | 21.621.694      | 3.046.098      | 24.667.792     |
| 2010.  | 21.366.712      | 2.296.404      | 23.663.116     |
| 2011.  | 18.562.156      | 1.145.570      | 19.707.726     |
| 2012.  | 18.489.157      | 3.072.472      | 21.561.629     |
| 2013.  | 19.785.513      | 2.376.700      | 22.162.213     |
| 2014.  | 20.265.515      | 2.812.287      | 23.077.802     |
| 2015.  | 23.304.132      | 2.980.182      | 26.284.314     |

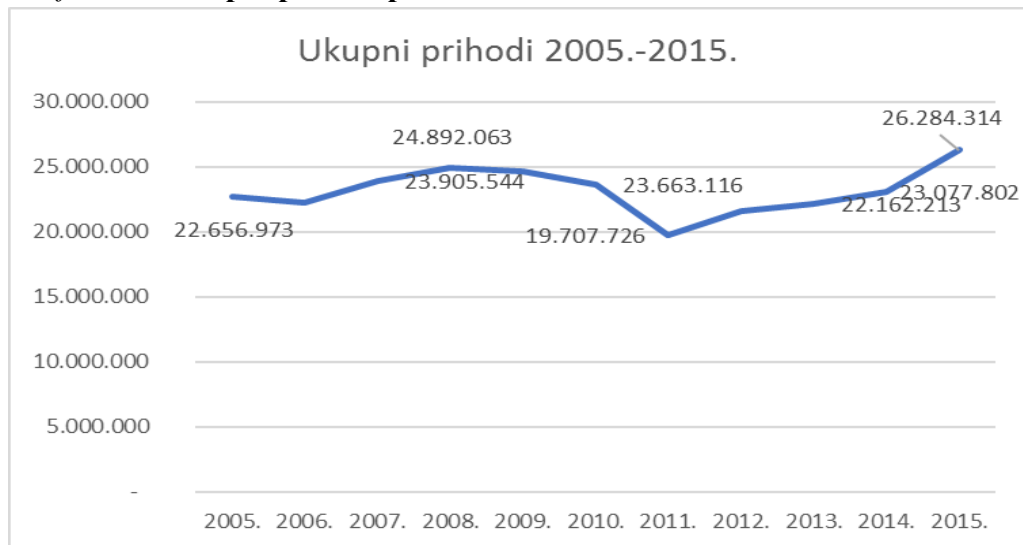
Izvor: autor prema 1. MAJ d.o.o. Labin: Financijski izvještaji o poslovanju 2005.-2015. digitalni oblik

Iz tablice br. 8 može se vidjeti kretanje prihoda u periodu od 2005. godine do 2015.godine. Krajem 2006. godine podignute su cijene zbrinjavanja komunalnog otpada i odvodnje za 10% te naknade za održavanje posude za otpad u iznosu od 6 kn po korisniku (računu), što je rezultiralo povećanjem prihoda 2007. godine. Od 2006. godine do 2015. godine cijene se nisu povećavale.

U 2010. godini napravljene su sve pripreme za odvajanja djela poduzeća, djelatnost odvodnje i pripojenja poduzeću Vodovod d.o.o. iz Labina, što je rezultiralo smanjenju prihoda u 2011. godini za 20%. U narednim godinama prihodi su se povećavali i to uglavnom zahvaljujući obavljanju poslova na tržištu prvenstveno hortikulturi, ali i širenju poslovanja na druge jedinice lokalne samouprave.

Radi bolje vizualizacije ukupni prihodi prikazani su grafičkim prikazom na grafikonu br. 4.

**Grafikon 4: Ukupni prihodi poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin 2005. - 2015.**



Izradio: autor prema podacima iz tablice 8

Iz grafikona možemo zaključiti da je u 2007. godini došlo do povećanja prihoda zbog povećanja cijena komunalnih usluga, a u 2008. godini došlo je do povećanja prihoda zbog ugovaranja izgradnje šetnice u Rapcu. U odnosu na 2011. godinu u 2015. godini povećanje prihoda iznosilo je 33%.

U slijedećoj tablici prikazani su ukupni troškovi zaposlenika poduzeća 1.MAJ d.o.o. iz Labina za period 2005. do 2015. godine.

**Tablica 9 : Ukupni troškovi zaposlenika 1. MAJ d.o.o. Labin od 2005. – 2015.**

| PLAĆE                       | 2005.      | 2006.      | 2007.      | 2008.      | 2009.      | 2010.      |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ukupni troškovi zaposlenika | 11.724.314 | 11.654.853 | 12.452.553 | 12.888.731 | 13.559.245 | 13.030.782 |
| Otpremnine*                 |            |            |            | 48.000     | 113.600    | 160.000    |
|                             | 2011.      | 2012.      | 2013.      | 2014.      | 2015.      |            |
| Ukupni troškovi zaposlenika | 10.974.281 | 11.018.559 | 11.246.886 | 10.728.577 | 10.731.257 |            |
| Otpremnine*                 | 120.000    | 78.055     | 590.029    | 581.128    | 408.579    |            |

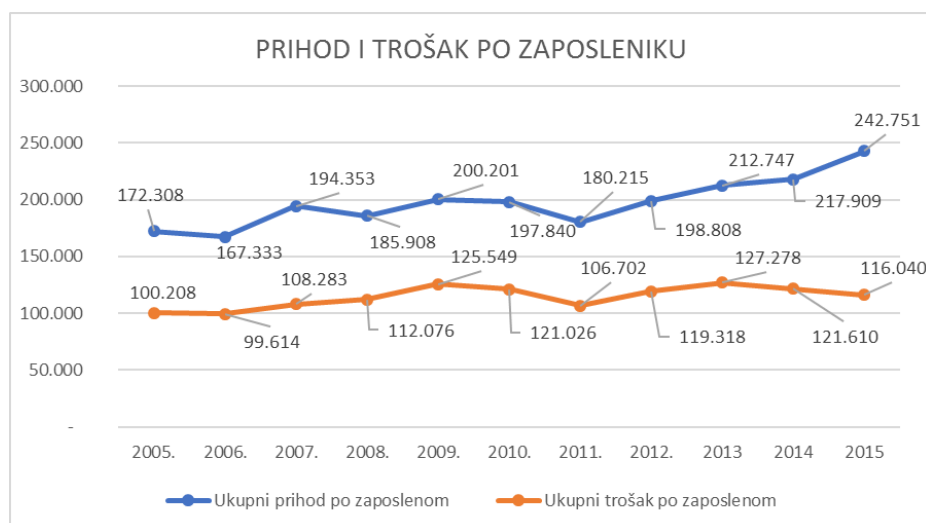
Izvor: autor prema 1. MAJ d.o.o. Labin: Financijski izvještaji o poslovanju 2005.-2015. digitalni oblik

\*Trošak otpremnine nisu se vodile odvojene od ukupnog troška plaće

Iz prethodne tablice može se vidjeti kretanje troškova plaće zaposlenika. U 2007. godine korigirana je osnovica plaće za 10%, a u 2008. godini uveden je stimulativni dio plaće. Znatnije smanjenje izdataka za plaće došlo je u 2011. godini zbog smanjenja 10 zaposlenika koji su prešli u Vodovod d.o.o. Labin.

Radi bolje vizualizacije prihodi i troškovi po zaposleniku prikazani su grafičkim prikazom na grafikonu br 5.

**Grafikon 5: Prihod i trošak po zaposleniku za period od 2005. – 2015.**



Izradio: autor prema podacima iz tablice 9

Iz grafikona je vidljivo da su ukupni troškovi po zaposlenom imali lagani rast izuzev 2009. i 2013. godine kada je trošak bio najviši zbog reorganizacije koja je provedena. U odnosu na 2005. godinu trošak po zaposlenom je porastao za 15%, a prihodi po zaposlenom porasli su za 41%. Kroz sve godine vidljiv je rast prihoda po zaposlenom osim 2006. i 2010. godine.

U slijedećoj tablici prikazani su ukupni troškovi poslovanja poduzeća 1.MAJ d.o.o. iz Labina za period 2005. do 2015. godine.

**Tablica 10 : Ukupni troškovi poslovanja 1. MAJ d.o.o. Labin od 2005. – 2015.**

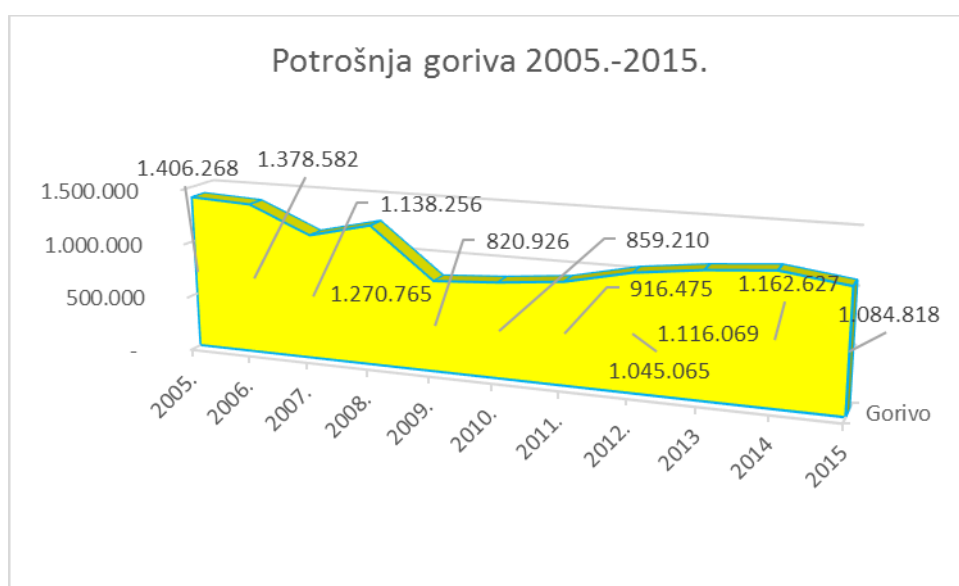
| TROŠKOVI               | 2005.             | 2006.             | 2007.             | 2008.             | 2009.             | 2010.             |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Materijalni            | 1.406.607         | 1.217.726         | 464.958           | 434.180           | 443.767           | 492.879           |
| Gorivo                 | 1.406.268         | 1.378.582         | 1.138.256         | 1.270.765         | 820.926           | 859.210           |
| Održavanje             | 293.689           | 220.054           | 41.304            | 476.249           | 543.038           | 436.748           |
| Stručno obrazovanje    | 1.700             | 1.500             | 2.500             | 15.959            | 106.993           | 40.003            |
| Amortizacija           | 3.088.134         | 2.964.867         | 3.056.777         | 3.057.412         | 2.018.748         | 1.894.972         |
| Nematerijalni troškovi | 3.313.308         | 3.271.706         | 1.592.135         | 2.736.571         | 1.931.142         | 1.905.498         |
| Ostali troškovi        | 1.330.158         | 1.385.491         | 5.029.371         | 3.924.835         | 5.174.996         | 4.898.155         |
| <b>UKUPNO:</b>         | <b>10.839.864</b> | <b>10.439.926</b> | <b>11.325.301</b> | <b>11.915.971</b> | <b>11.039.610</b> | <b>10.527.465</b> |
|                        | 2011.             | 2012.             | 2013.             | 2014.             | 2015.             |                   |
| Materijalni trošak     | 515.804           | 653.586           | 565.904           | 1.185.032         | 1.304.245         |                   |
| Gorivo                 | 916.475           | 1.045.065         | 1.116.069         | 1.162.627         | 1.084.818         |                   |
| Održavanje             | 347.523           | 525.931           | 330.258           | 307.447           | 389.242           |                   |
| Stručno obrazovanje    | 70.429            | 95.135            | 82.779            | 111.179           | 127.812           |                   |
| Amortizacija           | 1.087.844         | 1.177.743         | 1.625.427         | 1.907.600         | 3.672.431         |                   |
| Nematerijalni troškovi | 1.899.012         | 1.778.640         | 1.791.843         | 2.264.921         | 1.220.432         |                   |
| Ostali troškovi        | 3.782.694         | 5.092.885         | 4.713.298         | 4.758.626         | 5.668.461         |                   |
| <b>UKUPNO:</b>         | <b>8.619.781</b>  | <b>10.368.985</b> | <b>10.225.578</b> | <b>11.697.432</b> | <b>13.467.441</b> |                   |

Izvor: autor prema 1. MAJ d.o.o. Labin: Financijski izvještaji o poslovanju 2005. – 2015., digitalni oblik

Iz prethodne tablice teško je analizirati podatke s obzirom da su se knjigovodstveno različito pratili pojedini troškovi. Do 2008. godine nije se ulagalo u stručno obrazovanje zaposlenika, ali od 2009. godine ulaganje u obrazovanje postalo je prioritet sa ciljem podizanja kompetencije zaposlenika posebno menadžmenta. Od 2010. godine iniciran je projekt interne edukacija tzv „train the tariner“ te taj trošak nije prikazan u troškovima edukacije.

Veća odstupanja u troškovima je i potrošnja goriva koji su prikazani grafičkim prikazom na slijedećem grafikonu.

**Grafikon 6: Potrošnja goriva u poduzeću 1.MAJ d.o.o. Labin za period od 2005. – 2015.**

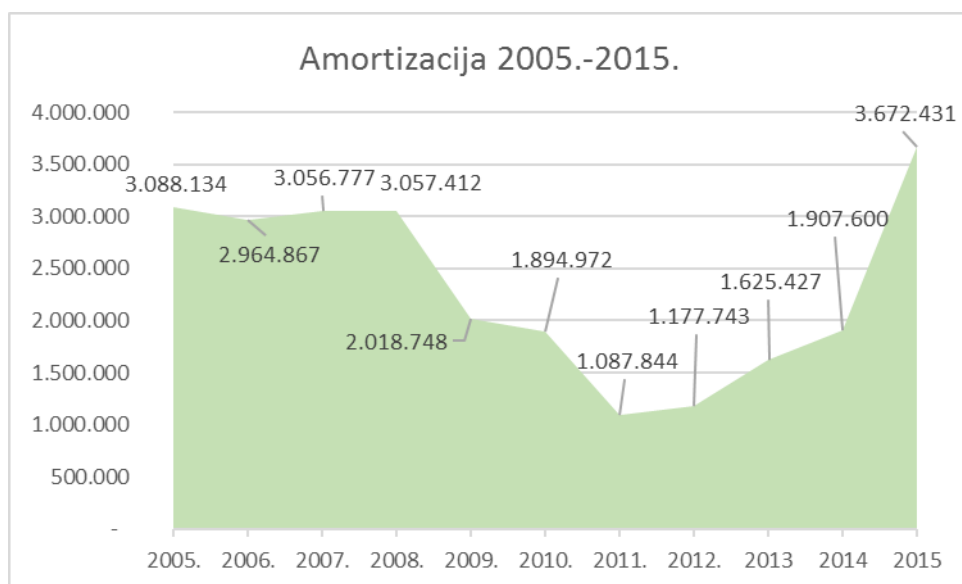


Izradio: autor prema podacima iz tablice 10

Iz prethodnog grafikona može se vidjeti da je došlo do znatnijeg smanjenja potrošnje goriva za vozila, bez obzira na znatno povećani obim poslovanja (povećan djelokrug poslovanja na ostale jedinice lokalne samouprave Labinštine). Potrošnja je znatno opala nakon uvođenja GPS nadzora vozila. Pad potrošnje već u prvoj godini bio je za 48%. Taj pad je nastavljen i dalje, ako se uzme u obzir povećanje obima poslovanja, te cijene goriva koja je u tom periodu rasla.

Na slijedećem grafikonu prikazano je kretanje amortizacije u periodu od 2005. do 2015. godine.

**Grafikon 7: Amortizacija za period od 2005. – 2015. godine**

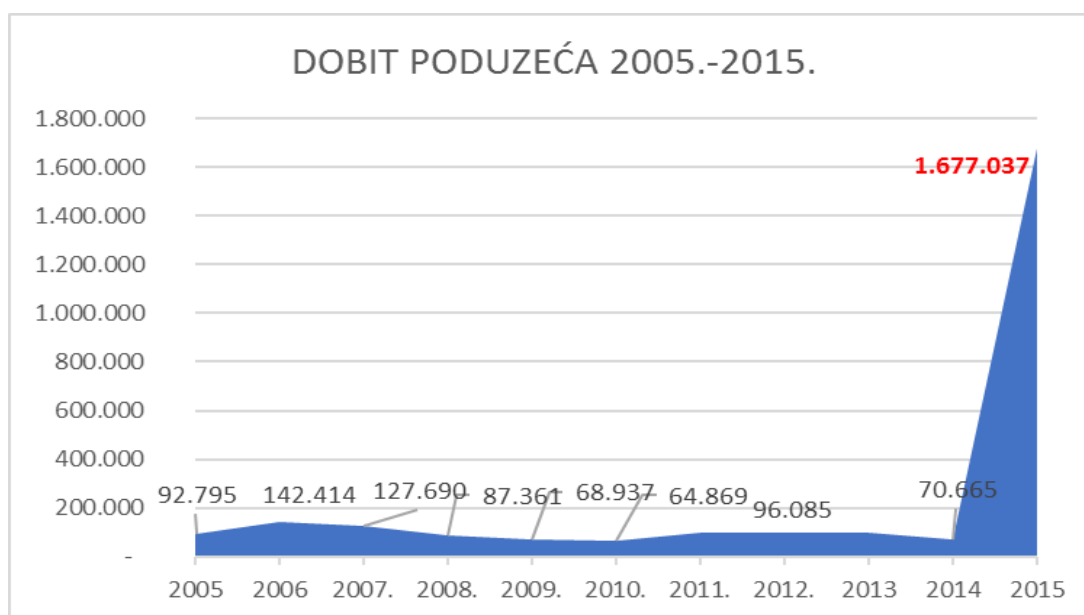


Izradio: autor prema podacima iz tablice 10

Iz prethodnog grafikona može se vidjeti trend kretanja amortizacije koja prikazuje ukupnu situaciju u poduzeću u promatranom periodu. Najveći pad desio se je u 2008. godini gdje se je zbog krivog knjiženja investicije proširenja groblja moralo proknjižiti 1 mil.kuna direktnog troška i za taj iznos umanjiti amortizaciju. Slijedeće smanjenje desilo se je u 2010. godini nakon što se je djelatnost kanalizacije prenijela poduzeću Vodovod d.o.o. Labin. Nakon 2010. godine započele su veće investicije na deponiji komunlnog otpada Cere gdje je uloženo cca. 40 mil. kuna, a investicije se nastavljaju u 2016.i 2017.godini.

Na slijedećem grafikonu može se videjti kretanje dobiti poduzeća 1.MAJ d.o.o. Labin

**Grafikon 8. Dobit poduzeća 1.MAJ d.o.o. Labin za period od 2005. – 2015.**



Izvor: autor prema 1. MAJ d.o.o. Labin: Financijski izvještaji o poslovanju 2005.-2015. digitalni oblik

U analiziranom periodu može se vidjeti da je poduzeće 1.MAJ d.o.o. u periodu od 2005. do 2015. godine poslovalo pozitivno. Međutim mora se uzeti u obzir da u 2007. godini trošak izgradnje grobnica u iznosu većem od 1mil. kuna nije proknjižen kao direktni trošak, a prihod od njihove prodaje je realiziran. Stoga se može zaključiti da je gubitak poslovanja za 2007. godinu bio više od 1 mil. kuna. Tu se mora dodati i ne otpisana potraživanja koja su naknadno pronađena u poslovnim knjigama u iznosu većem od 7 mil. kuna koja su se rasknjižavala tokom godina, a u 2015. godini rasknjižilo se je posljednjih 2,5 mil. kuna.

U periodu od 2005. do 2015. godine poduzeće je investiralo u opremu i inventar. Poduzeće se je usmjerilo na tržište, istodobno je ulagano u povećanje kompetentnosti zaposlenika, a troškovi poslovanja stavljani su u optimalne gabarite.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin usprkos problemima u poslovanju u prethodnom razdoblju uspješno prebrodilo krizu.

Komunikacija je vrlo bitna u poslovanju svakog poslovnog subjekta.

„Komunikacija je sredstvo pomoću kojega dvije ili više osoba razmjenjuju informacije i međusobno utječu na svoja mišljenja i ponašanja.“<sup>87</sup>

„Komunikacija je temelj svih naših odnosa. Ona uključuje međusobnu razmjenu informacija i stoga je u središtu funkcioniranja tima, koje se temelji na međuovisnosti i suradnji članova tima.“<sup>88</sup>

U slijedećem poglavlju obraditi će se ankete zadovoljstva klijenata pruženim uslugama.

---

<sup>87</sup> ROSIĆ, V.: **Komunikacija, pregovaranje i lobiranje**, Institut za istraživanje i razvoj obrambenih sustava, Tiskara Bart, Rijeka, 2008., p. 16.

<sup>88</sup> WEST, M.: **Tajne uspješnog upravljanja timom**, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2005., p. 52.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA KLIJENATA PRUŽENIM USLUGAMA PODUZEĆA 1.MAJ LABIN

Svake godine komunalno poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin vrši anketiranje klijenata o zadovoljstvu i kvaliteti pruženih usluga.

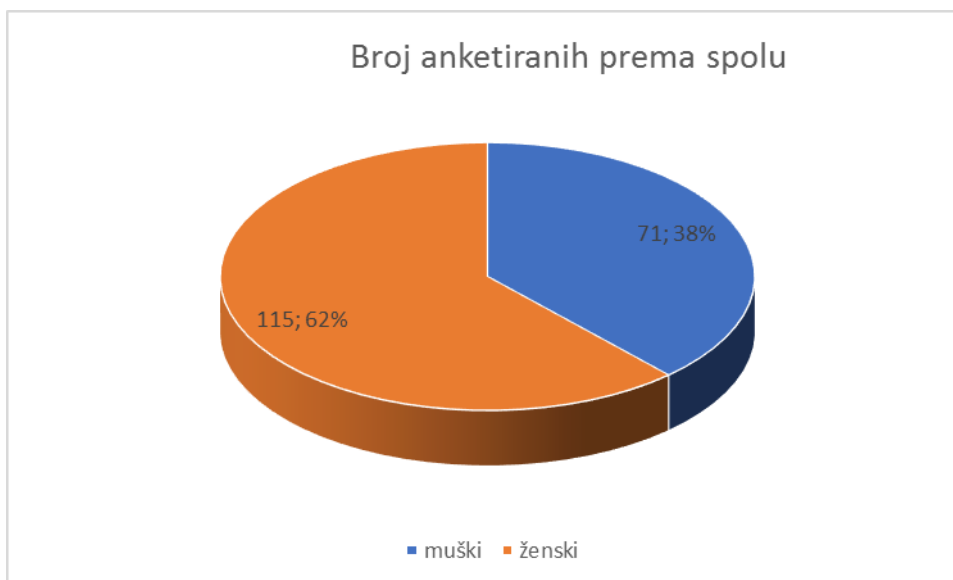
Anketiranje za 2016. godinu odvijalo se je u periodu od 16. prosinca do 24. prosinca na prostorima gradske tržnice. U sklopu anketiranja provedena je i nagradna igra s javnim izvlačenjem nagrada te su tom prigodom podijeljene 40 nagrada.

U anketi su postavljena 22 pitanja o kvaliteti usluga koje pruža poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin te pitanja koja obuhvaćaju informacije o zadovoljstvu informiranjem te korištenja dostupnih medija.

### 5.1. Rezultati ankete

Ukupno se odazvalo 206 ispitanika. Dostavljeno je 85 komentara sa ciljem poboljšanja usluge i uređenja Labina, a 6 komentara nije se odnosilo na domenu poslovanja 1.MAJ-a.

Grafikon 9: Broj anketiranih prema spolu



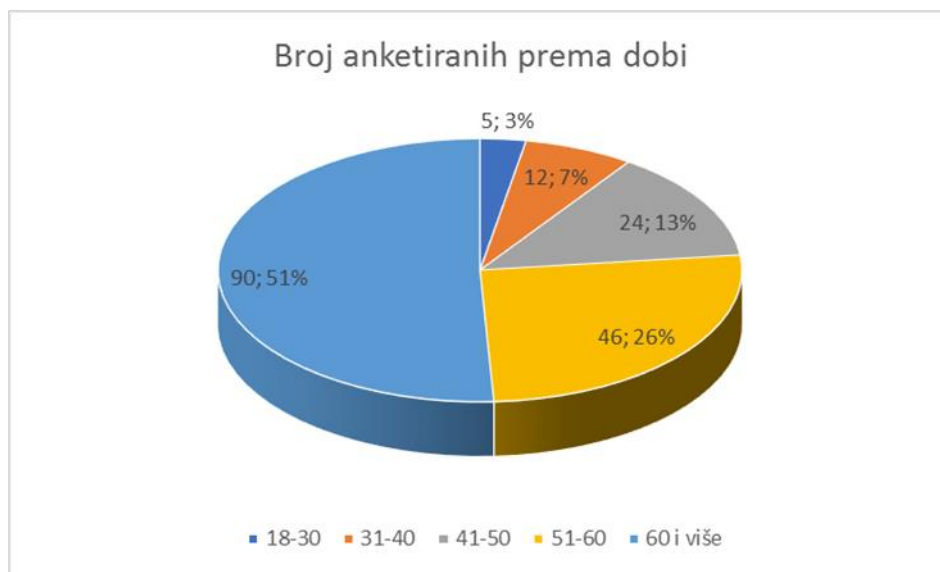
Izradio: autor



Od 206 anketiranih osoba 186 se spolno opredijelilo. Od toga 62 % anketiranih osoba bilo je ženskog spola, a 38 % muškog spola, odnosno anketu je ispunilo 115 osoba ženskog spola i 71 muškog spola, a 20 ispitanika nije se izjasnilo.

Na slijedećem grafikonu napravljena je analiza prema dobnoj strukturi ispitanika u provedenoj anketi.

**Grafikon 10: Broj anketiranih prema dobi**



Izradio: autor

Od ukupno anketiranih 51% (80 anketiranih) bilo je u dobi iznad 60 godina što se može objasniti činjenicom da tržnicu posjećuju uglavnom starije osobe, 26% (46 anketiranih) bilo je u dobi između 50 i 60 godina, 13% (24 anketiranih) bilo je u dobi između 40 i 50 godina, 7% (12 anketiranih) bilo je u dobi između 30 i 40 godina, te 3% (5 anketiranih) bilo je u dobi između 18-30 godina.

Takva struktura anketiranih uzet će se u obzir prilikom interpretacije odgovora o informiranju građana te korištenja medija za primanje informacija.

U slijedećoj tablici su rezultati zadovoljstva djelatnosti sakupljanja i odvoz komunalnog otpada. Ta djelatnost u posljednjih nekoliko godina doživljava najveće izmjene u zakonodavstvu te su očekivanja građana velika.

**Tablica 11: Kvaliteta usluge sakupljanja i odvoza komunalnog otpada**

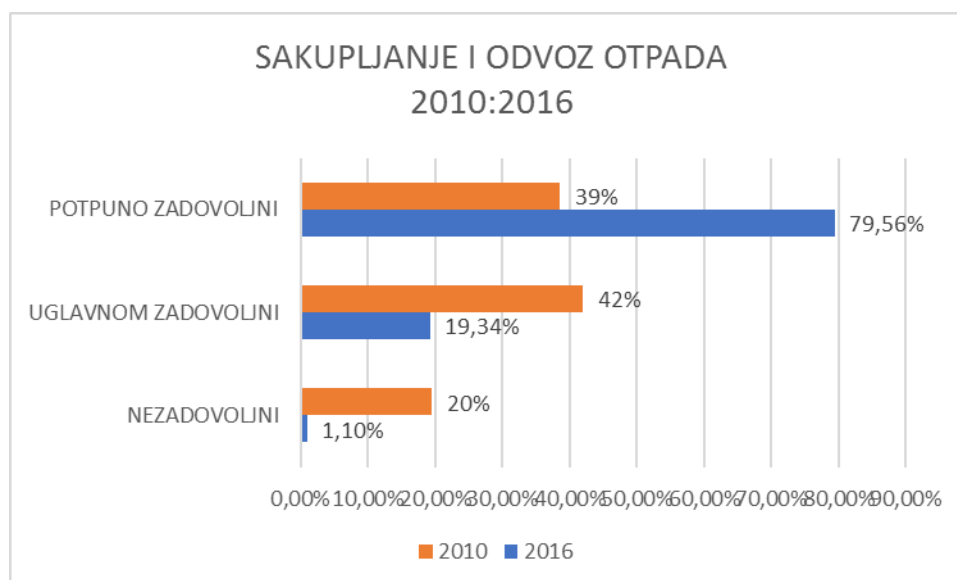
| SAKUPLJANJE I ODVOZ KOM.OTPADA             | NEZADOVOLJNI | UGLAVNOM ZADOVOLJNI | POTPUNO ZADOVOLJNI |
|--|--------------|---------------------|--------------------|
| 1. Učestalost odvoza MKO                   | 3,80%        | 19,57%              | 76,63%             |
| 2. Učestalost odvoza selektivnog otpada    | 9,20%        | 24,71%              | 66,09%             |
| 3. Blizina i dostupnost zelenog otoka      | 16,76%       | 22,54%              | 60,69%             |
| 4. Brzina reagiranja na upit               | 5,23%        | 20,92%              | 73,86%             |
| 5. Zaprimanje na RD                        | 3,80%        | 18,99%              | 77,22%             |
| 6. Radno vrijeme RD-a                      | 5,00%        | 21,88%              | 73,13%             |
| 7. Informiranje o selektivnom prikupljanju | 7,10%        | 20,71%              | 72,19%             |
| 8. Raspoloživost i ljubaznost radnika      | 2,87%        | 12,07%              | 85,06%             |
| 9. Rješavanje reklamacija                  | 6,30%        | 28,35%              | 65,35%             |
| <b>Ukupno zadovoljstvo</b>                 | <b>1,10%</b> | <b>19,34%</b>       | <b>79,56%</b>      |

Izradio: autor

Iz navedenih rezultata obrađenih anketa kvalitetom usluge sakupljanja i odvoza komunalnog otpada može se zaključiti da su klijenti najzadovoljniji ljubaznošću radnika njih 85,06%, te zaprimanjem otpada na reciklažom dvorištu njih 77,22%. Najmanje su zadovoljni blizinom zelenih otoka njih 16,76%, te učestalošću odvoza selektivno prikupljenog otpada 9,20%.

Na slijedećem grafikonu može se vidjeti usporedbu rezultata ankete iz 2010. godine

**Grafikon 11: Kvaliteta sakupljanja i odvoza otpada 2010. – 2016.**



Izradio: autor prema podacima iz tablice 11

Iz prethodnog grafikona može se vidjeti znatno povećanje zadovoljstva klijenata uslugom sakupljanja i odvozom otpada u odnosu na 2010. godinu. U 2010. godini potpuno zadovoljstvo uslugom iznosilo je 39%, a u 2016. godini 79,56%, nezadovoljnih u 2010. godini bilo je 20%, a u 2016. godini svega 1,10%.

Analizom rezultata može se zaključiti da je u domeni sakupljanja i odvoza otpada došlo do znatnog povećanja zadovoljstva građana pruženom uslugom sakupljanja i odvozom otpada.

U slijedećoj tablici prikazani su rezultati zadovoljstva klijenata uslugama sakupljanja i odvoza komunalnog otpada. U navedenoj djelatnosti u posljednjih šest godina došlo je do znatnijeg smanjenja troškova te se prišlo inovativnijem načinu održavanja zelenih površina, reducirale su se pojedine površine koje su bile namijenjene sadnji jednogodišnjih biljaka.

**Tablica 12: Kvaliteta usluge održavanja zelenih površina**

| <b>ODRŽAVANJE ZELENIH POVRŠINA</b>    | <b>NEZADOVOLJNI</b> | <b>UGLAVNOM ZADOVOLJNI</b> | <b>POTPUNO ZADOVOLJNI</b> |
|---------------------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1. Izgled i uređenje grada            | 3,33%               | 12,22%                     | 84,44%                    |
| 2. Način i izbor sadnica              | 4,44%               | 10,00%                     | 85,56%                    |
| 3. Uređenje i održavanje naselja      | 10,67%              | 25,28%                     | 64,04%                    |
| 4. Raspoloživost i ljubaznost radnika | 1,66%               | 15,73%                     | 82,58%                    |
| 5. Rješavanje reklamacija             | 6,25%               | 25,78%                     | 67,97%                    |
| <b>Ukupno zadovoljstvo</b>            | <b>2,14%</b>        | <b>14,44%</b>              | <b>83,42%</b>             |

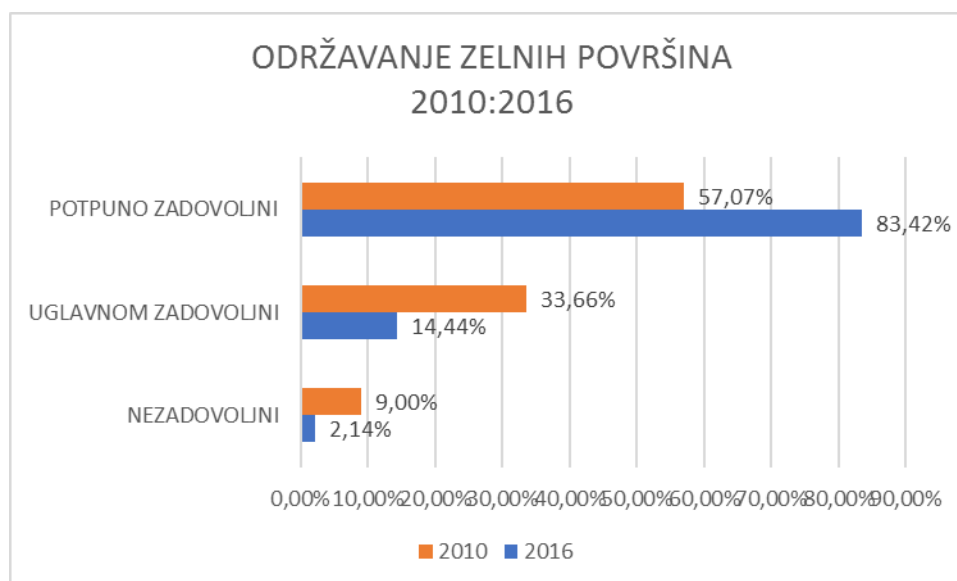
Izradio: autor

Iz naveden tablice može se zaključiti da je najveće zadovoljstvo među klijentima u načinu i izboru sadnica 85,56%, te izgledom i uređenju grada 84,44%. Najmanje su zadovoljni uređenjem i održavanju naselja 10,67 % anketiranih klijenata, te rješavanju reklamacija 6,25%.

Sagledavajući ukupni rezultat klijenti su najmanje zadovoljni održavanjem zelenih površina. Dubinskom analizom po naseljima i dijelovima Grada najmanje zadovoljstvo izraženo je u naselju Vinež (prosječna ocjena 2,2 od 3).

Na slijedećem grafikonu može se vidjeti usporedbu rezultata ankete iz 2010. godine.

**Grafikon 12: Kvaliteta održavanja zelenih površina 2010. – 2016.**



Izradio: autor prema podacima iz tablice 12

Iz prethodnog grafikona može se vidjeti znatno povećanje zadovoljstva klijenata uslugom održavanja zelenih površina u odnosu na 2010. godinu. U 2010. godini potpuno zadovoljstvo uslugom iznosilo je 57,07%, a u 2016. godini 83,42%, a nezadovoljnih u 2010. godini bilo je 9%, a u 2016. godini svega 2,14%.

Analizom rezultata može se zaključiti da je u domeni održavanja zelenih površina došlo do znatnog povećanja zadovoljstva građana pruženom uslugom.

U slijedećoj tablici prikazani su rezultati zadovoljstva klijenata uslugama održavanja javnih površina..

**Tablica 13: Kvaliteta usluge održavanja javnih površina**

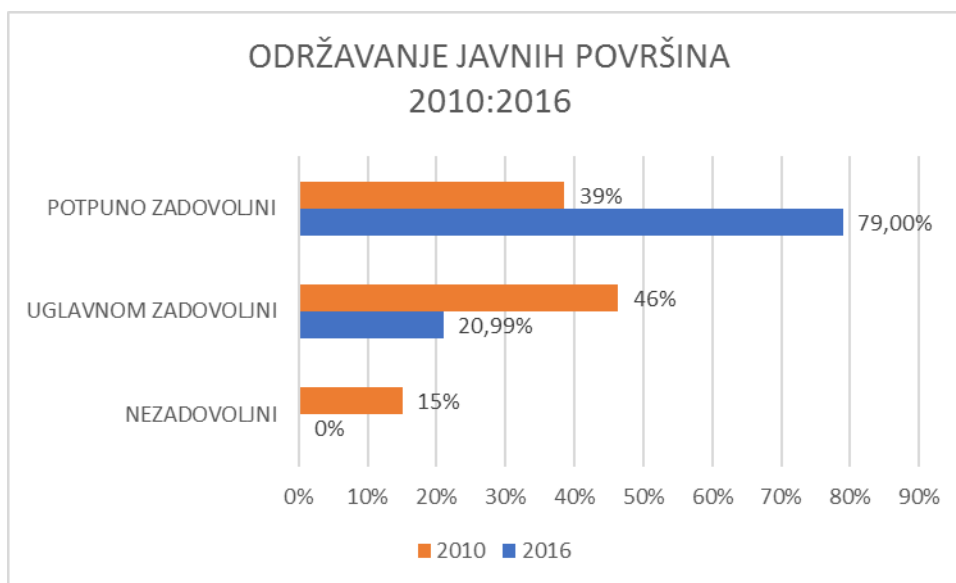
| ODRŽAVANJE JAVNIH POVRŠINA            | NEZADOVOLJNI | UGLAVNOM ZADOVOLJNI | POTPUNO ZADOVOLJNI |
|---------------------------------------|--------------|---------------------|--------------------|
| 1. Čistoća javnih površina u gradu    | 1,72%        | 19,54%              | 78,74%             |
| 2. Čistoća javnih površina u naselju  | 10,86%       | 26,29%              | 62,86%             |
| 3. Opremljenost javnih površina       | 11,18%       | 22,94%              | 65,88%             |
| 4. Raspoloživost i ljubaznost radnika | 0%           | 14,79%              | 85,21%             |
| 5. Rješavanje reklamacija             | 5,74%        | 27,87%              | 66,39%             |
| <b>Ukupno zadovoljstvo</b>            | <b>0%</b>    | <b>20,99%</b>       | <b>79,00%</b>      |

Izradio: autor

Iz naveden tablice može se zaključiti da je najveće zadovoljstvo među korisnicima usluga u djelu raspoloživosti i ljubaznosti radnika 85,21%, te čistoćom javnih površina u gradu 78,74%. Najmanje su zadovoljni opremljenosti javnih površina 11,18%, te čistoćom javnih površina u naseljima 10,86%.

Na slijedećem grafikonu prikazana je usporedba rezultata ankete iz 2010. godine u odnosu na rezultate anketa iz 2016. godine.

**Grafikon 13: Kvaliteta održavanja javnih površina 2010. – 2016.**



Izradio: autor prema podacima iz tablice 13

Iz prethodnog grafikona može se vidjeti znatno povećanje zadovoljstva građana uslugom održavanja javnih površina u odnosu na 2010. godinu. U 2010. godini potpuno zadovoljstvo uslugom iznosilo je 39%, a u 2016. godini 79%, nezadovoljnih u 2010. godini bilo je 15%, a u 2016. godini niti jedan anketirani korisnik nije izrazio nezadovoljstvo.

Rezultat povećanja zadovoljstva uslugom održavanja javnih površina je zamjena postojećih zaposlenika sa kvalitetnijim. Kupnjom nove auto čistilice povećana je brzina i kvaliteta čišćenja ulica. U toj djelatnosti došlo je do smanjenja dvoje a u odnosu na 2010. godinu.

U slijedećoj tablici prikazani su rezultati zadovoljstva klijenata pogrebnim uslugama.

**Tablica 14: Kvaliteta pogrebnih usluga**

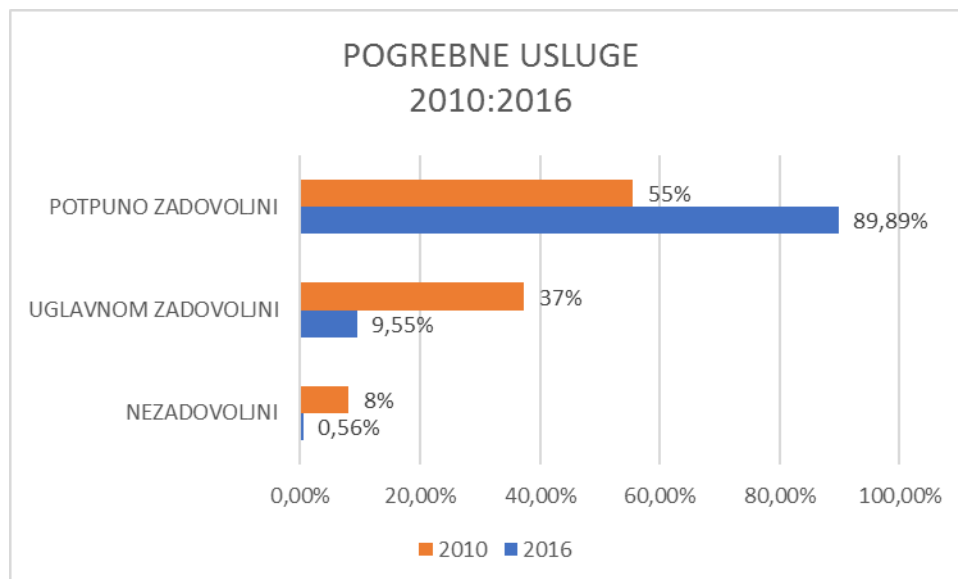
| POGREBNE USLUGE               | NEZADOVOLJNI | UGLAVNOM ZADOVOLJNI | POTPUNO ZADOVOLJNI |
|-------------------------------|--------------|---------------------|--------------------|
| 1. Organizacija sprovoda      | 1,20%        | 7,83%               | 90,96%             |
| 2. Čistoća i uređenje groblja | 2,38%        | 13,69%              | 83,93%             |
| 3. Profesionalnost radnika    | 1,81%        | 9,64%               | 88,55%             |
| 4. Rješavanje reklamacija     | 3,25%        | 19,51%              | 77,24%             |
| <b>Ukupno zadovoljstvo</b>    | <b>0,56%</b> | <b>9,55%</b>        | <b>89,89%</b>      |

Izradio: autor

Iz naveden tablice može se zaključiti da je najveće zadovoljstvo među korisnicima usluga u organizaciji sprovoda 90,96%, te profesionalnosti radnika 88,55% što je izuzetno važno zbog specifičnosti djelatnosti. Najmanje zadovoljstvo je iskazano u rješavanju reklamacija 3,25% anketiranih klijenata , te čistoćom i uređenjem groblja 2,38%.

Na slijedećem grafikonu prikazana je usporedba rezultata ankete iz 2010. godine u odnosu na rezultate anketa iz 2016. godine.

**Grafikon 14: Kvaliteta pogrebnih usluga 2010. – 2016.**



Izradio: autor prema podacima iz tablice 14

Iz prethodnog grafikona može se vidjeti znatno povećanje zadovoljstva građana pogrebnim uslugama u odnosu na 2010. godinu. U 2010. godini potpuno zadovoljstvo uslugom iznosilo je 55%, a u 2016. godini 90%. Najmanje zadovoljnih u 2010. godini bilo je 8% anketiranih, a u

2016. godini 0,56% odnosno jedan anketirani korisnik. Pogrebne usluge zajedno sa cvjećarnom koja posluje u sklopu PC Groblje imaju najbolje rezultate zadovoljstva klijenata.

U slijedećoj tablici prikazani su rezultati zadovoljstva klijenata pruženim uslugama prodajom cvijeća koja posluje u sklopu komemorativnoga centra.

**Tablica 15: Kvaliteta usluge cvjećarne**

| CVJEĆARNA                             | NEZADOVOLJNI | UGLAVNOM ZADOVOLJNI | POTPUNO ZADOVOLJNI |
|---------------------------------------|--------------|---------------------|--------------------|
| 1. Razumijevanje vaših potreba        | 1,28%        | 14,10%              | 84,62%             |
| 2. Brzina pružanja usluga             | 0,65%        | 12,34%              | 87,01%             |
| 3. Kvaliteta pružanja usluga          | 0,66%        | 12,50%              | 86,84%             |
| 4. Izgled aranžmana, buket, vijenaca  | 0,65%        | 12,90%              | 86,45%             |
| 5. Kvaliteta cvijeća                  | 0,65%        | 11,04%              | 88,31%             |
| 6. Raspoloživost i ljubaznost osoblja | 1,29%        | 5,81%               | 92,90%             |
| 7. Rješavanje reklamacija             | 1,68%        | 18,49%              | 79,83%             |
| <b>Ukupno zadovoljstvo</b>            | <b>0,60%</b> | <b>8,43%</b>        | <b>90,96%</b>      |

Izradio: autor

Iz naveden tablice može se zaključiti da je najveće zadovoljstvo među korisnicima usluga ljubaznošću osoblja 92,90%, te kvaliteti cvijeća 88,31%. Najmanje zadovoljstvo iskazali su rješavanjem reklamacija 1,68% anketiranih klijenata.

Pojedinačni rezultati zadovoljstvom usluga sagledavajući ukupne rezultate na nivou poduzeća 1.MAJ d.o.o. Labin klijenti su najzadovoljniji uslugom u cvjećarni.

U slijedećoj tablici prikazani su rezultati zadovoljstva klijenata gradskom tržnicom u Labinu kojom poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin posluje od 01.11.2016.godine

**Tablica 16: Kvaliteta gradske tržnice**

| TRŽNICA  | NEZADOVOLJNI | UGLAVNOM ZADOVOLJNI | POTPUNO ZADOVOLJNI |
|--|--------------|---------------------|--------------------|
| 1. Ponuda robe                                     | 4,00%        | 26,86%              | 69,14%             |
| 2. Kvaliteta robe                                  | 1,15%        | 25,29%              | 73,56%             |
| 3. Čistoća i urednost tržnice                      | 1,83%        | 16,46%              | 81,71%             |
| 4. Ljubaznost osoblja na tržnici                   | 1,23%        | 8,59%               | 90,18%             |
| 5. Da li ste uočili novine? Koliko ste zadovoljni? | 5,81%        | 19,19%              | 75,00%             |
| <b>Ukupno zadovoljstvo</b>                         | <b>0,55%</b> | <b>13,81%</b>       | <b>85,64%</b>      |

Izradio: autor

Iz naveden tablice može se zaključiti da je najveće zadovoljstvo među korisnicima usluga ljubaznošću osoblja 90% . Prije preuzimanja upravljanja tržnicom građani Labina nisu bili

zadovoljni čistoćom i urednosti tržnice koja je sada dobila visoku ocjenu zadovoljstva, 81,71%. Svega 5,81% korisnika nije zadovoljno promjenama koje je uvelo poduzeće 1.MAJ d.o.o. prilikom preuzimanja upravljanja tržnicom, ali u komentarima nije navedeno čime nisu zadovoljni, te 4 % ispitanika nije zadovoljno ponudom robe.

Ukupnim zadovoljstvom tržnicom 85,64% ispitanika je zadovoljno tržnicom, a svega 0,55%. odnosno jedan ispitanik nije zadovoljan.

**Tablica 17: Ukupna kvaliteta poslovanja 1.MAJ d.o.o. Labin i informiranje**

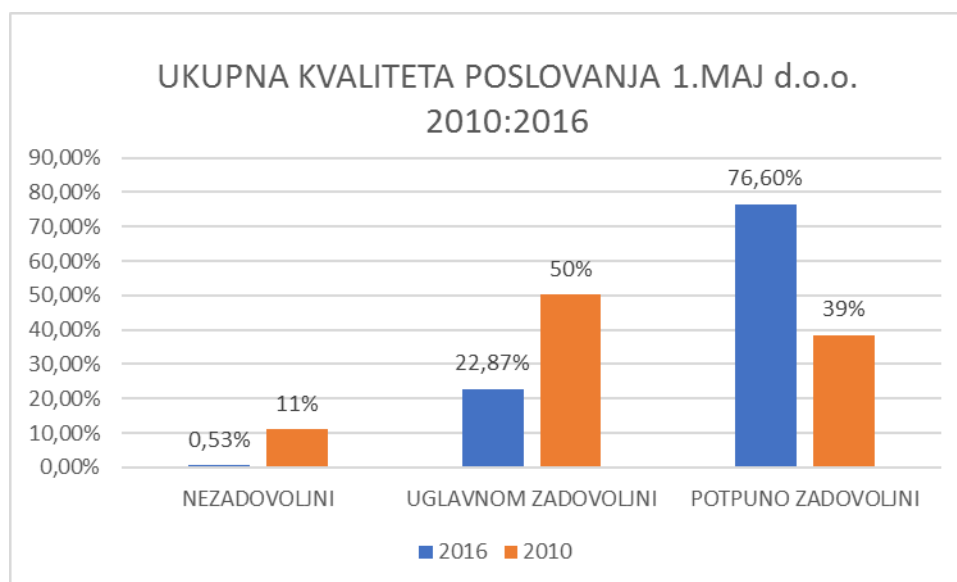
| UKUPNA KVALITETA I INFORMIRANJE                  | NEZADOVOLJNI | UGLAVNOM ZADOVOLJNI | POTPUNO ZADOVOLJNI |
|--|--------------|---------------------|--------------------|
| 1. Ukupna kvaliteta obavljanja djelatnosti 1.MAJ | 0,53%        | 22,87%              | 76,60%             |
| 2. Informiranje od strane 1.MAJ                  | 2,34%        | 14,62%              | 83,04%             |

Izradio: autor

Iz navedenih podataka može se zaključiti da je 76,60% anketiranih potpuno zadovoljno radom 1.MAJ-a , 22,87 zadovoljno, a 0,53% nije zadovoljno radom 1.MAJ-a .

Informiranjem od strane 1.MAJ-a 83,04% anketiranih je potpuno zadovoljno, a 2,34% nije zadovoljno.

**Grafikon 15: Ukupna kvaliteta poslovanja 1.Maj d.o.o. 2010. – 2016.**



Izradio: autor prema podacima iz tablice 17

Iz prethodnog grafikona može se vidjeti znatno povećanje zadovoljstva ukupne kvalitete poslovanja poduzeća 1.MAJ d.o.o. u odnosu na 2010.godinu. U 2010.godini potpuno zadovoljstvo uslugom iznosilo je 39%, a u 2016. godini 76,60%. U 2010. godini 11% nije bilo



zadovoljno uslugama 1.MAJ-a, dok u 2016. godini uslugama nije bilo zadovoljno 0,53% anketiranih korisnika..

**Tablica 18: Informiranje 1.MAJ d.o.o. Labin – kanali dobivanja informacija**

| <b>INFORMIRANJE</b>                      | <b>DA</b> | <b>NE</b> |
|--|-----------|-----------|
| 1.. Posjećujete li Internet stranicu     | 45%       | 55%       |
| 2. Posjećujete li Facebook profile       | 34%       | 66%       |
| 3. Slušate li emisiju na Radio Labin     | 66%       | 34%       |
| 4. Koristite li tražilicu grobnih mjesta | 31%       | 69%       |

Izradio: autor

Iz naveden tablice može se zaključiti da najviše klijenata dobivaju informacije putem radio emisije njih 66%, a najmanje anketiranih se koriste Facebook profilom. Ukoliko se ide u dublju analizu može se pretpostaviti da mlađi više koriste Facebook, a stariji više vole radijske programe.

Novu aplikaciju tražilice grobnih mjesta koristi samo 31% korisnika usluge.

Iz prethodne analize anketa zadovoljstva klijenata može se zaključiti slijedeće:

- Korisnici su najviše zadovoljni uslugama koje se pružaju u PC Pogrebne usluge, a posebno Cvjećarnom koja posluje u sklopu komemorativnog centra
- Zadovoljstvo klijenata svim djelatnostima kojima se bavi poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin je visoko
- Najmanje su zadovoljni uređenjem javnih površina
- Posebnu pozornost mora se pridavati rješavanju reklamacija
- Promjene na gradskoj tržnici pozitivno su prihvaćene od strane građana
- Građani su veoma zadovoljni ukupnim radom TD 1.MAJ d.o.o. Labin
- Vidljiv je veliki napredak u kvaliteti pruženih usluga u odnosu na 2010. godinu.
- Od svih dostupnih izvora oglašavanja najviše se sluša radio emisija na Radio Labinu „ Radio reciklaža“
- Mlađi uglavnom koriste Facebook i Internet stranice

## 5.2. Preporuke za poboljšanje

Obradom teme mogu se dati slijedeća poboljšanja:

- Nastaviti sa poboljšanjima poslovnih procesa putem upravljanja rizicima
- Konstantno provoditi interne audite za usvojene standarde
- Konstantno unaprjeđivati komunikaciju unutar poduzeća na svim razinama i u svim smjerovima
- Podizati kvalitetu korporativne kulture
- Konstantno provoditi edukaciju zaposlenika sa ciljem podizanja kompetencija
- U poduzeće implementirati procesnu organizaciju
- Implementirati sustav energetske učinkovitosti – ISO 5001
- Implementirati sustav upravljanja zaštite na radu i zdravljem zaposlenika OHSAS 18001
- Nastaviti širenjem djelatnosti hortikulture
- Nastaviti komunikaciju s građanima koristeći segmentirani pristup kanala komunikacije s obzirom na dob klijenata
- Pojačati komunikaciju putem Facebooka i interneta pokušavajući ostvariti individualnu komunikaciju sa korisnicima usluga
- Uključivati se u različite ekološke akcije s ciljem promicanja održivog razvoja

## 6. ZAKLJUČAK

Tehnologije koje mijenjaju poslovni svijet nekada su stvarane jednom u više generacija, ali u posljednjih trideset godina stalna postignuća i promjene u tehnologiji su postale konstanta. Vrlo često se dešava da su tehnologije, koje su došle na tržište, kratkoga vijeka uporabe jer su nove tehnologije već su u završnoj fazi razvoja. Samim time svaki proizvod ima kraći životni ciklus te poduzeća imaju manje vremena za povrat investiranih sredstava.

Ulaskom Hrvatske u EU, efikasnost i produktivnost poduzeća su važni za opstanak na tržištu kao nikada do sada. Posebno se to odnosi na činjenicu da se danas poduzeća nalaze na globalnom tržištu bez ikakvih zapreka u izravnoj konkurenciji. Na takvom tržištu danas mogu opstati samo oni koji se mogu brzo mijenjati i prilagođavati, a važnost i umijeće upravljanja je sve zahtjevnija.

Poduzeće ne može savršeno pratiti sve promjene koje se događaju, ali mora spremno reagirati na njih i to što brže i učinkovitije od konkurencije te tako ublažiti negativne efekte na vlastito poslovanje.

Uvođenje promjena je nužno, ali ne i dovoljno za osiguranje uspjeha u budućnosti. Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem i uspjeh kompanije u budućnosti će sve više ovisiti o realizaciji i pripremljenosti na buduće promjene.

Uslužne djelatnosti su najviše osjetljive na promjene, brzo osjete efekt greške, ali i efekt povećanje konkurentnosti u poslovanju. S druge strane uslužne djelatnosti imaju prednost da u direktnom kontaktu s korisnicima usluga dobiju podatak o kvaliteti pruženih usluga te informacije o promjenama koje se očekuju.

Uspješne organizacije su dinamične, konstanto se mijenjaju, prilagođavaju i razvijaju. U takvim s organizacijama često uvođe promjene. Temeljni razlozi za uvođenje promjena su poboljšanja poslovnih rezultata bilo da se radi o povećanju prihoda, smanjenju troškova ili da bi postali učinkovitiji i efikasniji s ciljem ostvarenja većeg profita. Bez obzira na razloge potrebnih promjena u svakoj organizaciji dolazi do otpora promjenama.

Uloga menadžmenta je voditi organizaciju prema postizanju ciljeva, a upravo su menadžeri odgovorni za kombinaciju i korištenja organizacijskih resursa u cilju postizanja rezultata.

U današnjem poslovnom svijetu cijena kašnjenja uvijek se višestruko plaća. Upravo upravljanje kvalitetom na svim razinama od vlasnika, uprave, operativnog menadžmenta, radnika, dobavljača i naravno klijenata daje nam mogućnost opstanka na tržištu.

Implementacijom ISO standarda omogućavamo brže promjene u poduzećima, prestanak ovisnosti o inspekcijama. Na taj način poduzeća postaju efikasnija i kvalitetnija, time postaju konkurentni na tržištu. ISO standardi mogu postati savršen alat za početak uvođenja promjena, a angažiranjem vanjskih konzultanata te uključivanjem svih zaposlenika u proces implementacije smanjujemo otpor uvođenju promjena. Uključivanjem svih zaposlenika uvode se nove ideje za poboljšanje te se pokreće ciklus trajnog poboljšanja.

Implementacijom ISO standarda detektiraju se svi procesi i slabe točke unutar poduzeća. Detektiranjem slabih točaka započinjemo novi proces, a to je proces upravljanja rizicima. Upravljanje rizicima omogućavamo trajno poboljšavanje poslovnih procesa. Na taj se način potiče sve zaposlenike na povećanje izvrsnosti i time doprinosu povećanju konkurentnosti cjelokupnog poduzeća.

S obzirom na poslovne aktivnosti koje obavljaju, menadžeri se primarno usmjeravaju na vlasnike, odnosno dioničare.. Stoga je potreban uravnoteženiji pristup kojim se vrjednuje važnost dioničara, ali i zaposlenika, dobavljača, klijenta, društva itd.

Treba imati na umu da bez klijenta nema ni poduzeća. Većina menadžera gotovo 80% energije i vremena troše na razmatranje interne problematike, kao što su financijske analize i budžetiranje, održavanje sastanaka zapošljavanje i otpuštanje zaposlenika. Na taj način zapravo ne potiču rast prihoda.

Može se zaključiti da su sve aktivnosti u poslovanju, kao i sve interesno utjecajne skupine jednako važni. Međutim, važniji od svih drugih ipak su klijenti, odnosno proces unaprjeđenje odnosa s njima.

Na primjeru poduzeća 1.MAJ d.o.o. Labin može se zaključiti slijedeće:

- Prihvaćanjem odluke na nivou menadžmenata poduzeća stvara se pozitivno okruženje za implementaciju promjena
- Pojedini rezultati promjena ne mogu se vidjeti odmah, a neki rezultati su vidljivi u dužem vremenskom intervalu
- Implementacijom ISO standarda započinje strateško razmišljanje o upravljanju rizicima i konstantnim poboljšanjima
- Upravljanjem promjenama postizemo povećanje prihoda, smanjivanju troškova poslovanja, povećanja plaća za zaposlene, ulaganje u obrazovanje zaposlenika i u konačnosti povećanje dobiti

- U organizaciji u kojoj se upravlja promjenama i kojima je važnost klijenta i njihovo mišljenje na prvom mjestu postaju poželjni u okruženju u kojem posluju, a klijenti to nagrađuju lojalnošću
- Takva poslovna politika postaje prepoznatljiva, poduzeće postaje poželjni partner i velikim klijentima kojima je kvaliteta prioritet i njeguju važnost odnosa s klijentima.

Rezultati aktivnosti koje provodi poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin su slijedeći:

- Prihodi poduzeća u 2015. godini u odnosu na 2005. godinu povećani su za 16%, a u odnosu na 2011., godinu nakon prijenosa odvodnje prihod je povećan za 33%
- Ukupni prihodi po zaposlenom porasli su za 40%
- Potrošnja goriva smanjena je u odnosu na 2005. godinu za 23%
- Amortizacija je porasla za 19% u odnosu na 2005. godinu, a u odnosu na 2011. godinu nakon prijenosa djelatnosti odvodnje, amortizacija je porasla za 300%
- Dobit poduzeća je porasla za 1,6 mil kuna
- Zadovoljstvo klijenata pruženim uslugama u 2016. godini u odnosu na 2010. godinu u sakupljanju i odvozu otpada poraslo je za 20%
- Zadovoljstvo klijenata pruženim uslugama u 2016. godini u odnosu na 2010. godinu u održavanju zelenih površina poraslo je za 7%
- Zadovoljstvo klijenata pruženim uslugama u 2016. godini u odnosu na 2010. godinu u održavanju javnih površina poraslo je za 15%
- Zadovoljstvo klijenata pruženim uslugama u 2016. godini u odnosu na 2010. godinu u pogrebnim uslugama poraslo je za 7,5%
- Kvalitetom usluge cvjećarne je potpuno zadovoljno 91% klijenata
- Ukupnim zadovoljstvom tržišnicom potpuno je zadovoljno 86% klijenata
- Ukupnim zadovoljstvom poduzećem 1.MAJ d.o.o. Labin zadovoljstvo je povećano za 10,5%.

Zahvaljujući implementaciji ISO 9001 i ISO 14001 u poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin popisani su svi procesi, definirane su uloge, ovlaštenja i zadaci svih zaposlenika sa jasno definiranim ciljevima, a rezultati rada su postali mjerljivi.

Rezultati implementacije sustava kvalitete u poduzeću 1.MAJ d.o.o. Labin su:

- Povećanje prihoda poslovanja za 16%
- Povećanje prihoda po zaposlenom za 40%,

- Smanjenje potrošnje goriva za 23%
- Povećanje amortizacije nakon odvajanja djela poduzeća za 300%
- Povećanje zadovoljstva korisnika usluge u svim djelatnostima u rasponu od 7% do 20%.

Dobivenim rezultatima temeljitog proučavanja zadane problematike i logičkim zaključivanjem potvrđena je postavljena hipoteza, te se ona sada može izraziti na slijedeći način:

**Implementacijom i uspješnim upravljanjem sustavom kvalitete potiče se promjene u poduzeću, povećava se zadovoljstvo klijenata pruženim uslugama, odnosno povećava se konkurentnost poduzeća na tržištu.**

## LITERATURA

### 1) KNJIGE:

1. Bahtijarević-Šiber, F. i dr.: **Suvremeni menadžment**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Bahtijarević-Šiber, F. i dr.: **Strateški menadžment ljudskih potencijala** Školska knjiga, Zagreb, 2014.
3. Certo, C. S. i Certo, T. S.: **Moderni menadžment**, 10. izdanje, MATE, Zagreb, 2008.
4. Dujanić, M.: **Upravljanje promjenama u poduzeću**, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, God. 22., 2004.
5. Gutić D.: **Strateški menadžment komunalnih usluga**, Golden marketing, Zagreb, 2008.
6. Holjevac Avelini, I.: **Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom**, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
7. Holjevac Avelini, I.: **Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji**, Fakultet za turistički menadžment, Opatija, 2002.
8. Laziba T.: **Upravljanje kvalitetom**; M.E.P. centar, Zagreb, 2009.
9. Licul R.: Bibliografija o Labinštini; Labinska komuna; Labin, 1989.
10. Mueller, J.: **Upravljanje odnosom s klijentima : primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti**, Zagreb : Delfin-razvoj managementa , 2005.
11. Muller, J., Srića, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima**, Delfin, Zagreb, 2005
12. Petar S. : **Sanjaju li menadžeri otpuštene radnike**, Status prosper, Zagreb, 2010.
13. Petar S.: **Tajna nestalog kupca**, Status prosper, Zagreb, 2010.
14. Petar S. i Perkov D.: **Upravljanje poslovnim promjenama** , Status prosper, Zagreb, 2010.
15. Prester J.: **Operacijski menadžment u uslugama**, Sinergija d.o.o. , Zagreb,2014.
16. Rosić, V.: **Komunikacija, pregovaranje i lobiranje**, Institut za istraživanje i razvoj obrambenih sustava, Tiskara Bart, Rijeka, 2008.
17. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F.: **Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Masmedia, Zagreb, 2004.
18. Stemberger H.: **Labinska povijesna kronika**; Radničko sveučilište-Narodni muzej, Labin, 1983.
19. Stevens.M: **Vrhunski menadžment**, Zadro, Zagreb,2001.

20. Vranešević, T.: **Upravljanje zadovoljstvom klijenata**, Golden marketing, Zagreb, 2000.
21. Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, drugo izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2005.
22. Vujić, V.: **Menadžment promjena**, Fakultet za menadžment u turizmu i hotelijerstvu, Opatija, 2008.
23. West, M.: **Tajne uspješnog upravljanja timom**, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2005.
24. Zelenika, R.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.



## 2) INTERNET IZVORI:

25. 1. MAJ d.o.o. Labin, Uprava društva, < [http://prvimaj.hr/?page\\_id=52](http://prvimaj.hr/?page_id=52) >, (27.01.2016.)
26. HRN EN ISO 14001, <<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-14001>>, (24.03.2016.)
27. ISO 9001, < <http://www.kagor.hr/hr/usluge/implementacija-iso-standarda/iso-9001/> >, (24.03.2016.)
28. Kvaliteta, <<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>>, ( 24.03.2016.)
29. Kvaliteta, < <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme>>, (01.04.2016.)
30. Kvaliteta, <<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/okolis/1173-sustavni-pristup-upravljanju-okolisem-i-iso-14001>>, (01.04.2016.)
31. McKinsey model 7 S, <<http://www.gurutalks.com/5-tools-of-organizational-change/>> (15.01.2017.)
32. RUPČIĆ N. „Upravljanje promjenama promjene su stalne i treba ih voditi“: < [http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje\\_promjenama\\_promjene\\_su\\_stalne\\_i\\_treba\\_ih\\_voditi.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/307887.Upravljanje_promjenama_promjene_su_stalne_i_treba_ih_voditi.pdf) > (24.01.2017.)
33. Što je to ISO-14000?, Sklad savjetovanje d.o.o., p. 4-6., <<http://www.skladsavjetovanje.hr/docs/iso14001.pdf>>, (25.03.2016.)
34. Total Quality Management (TQM), ASQ < <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>>, (28.12.2016.)
35. Upravljanje kvalitetom, < <http://limun.hr/main.aspx?id=13738&Page=2>>, (28.12.2015.)
36. Vukelić C: Utjecaj suvremenog projektnog menagmenta, <[http://www.kresimirbuntak.com/Radovi/2012/26\\_Utjecaj\\_suvremenog\\_projektnog\\_managementa.pdf](http://www.kresimirbuntak.com/Radovi/2012/26_Utjecaj_suvremenog_projektnog_managementa.pdf)> (04.01.2017.)
37. Zašto uvesti sistem upravljanja okolišem ISO 14001? <[https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=QsPV4zMEdTR8gfm6r2wDA&gws\\_rd=ssl#q=veza+iso+9001+i+14001](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=QsPV4zMEdTR8gfm6r2wDA&gws_rd=ssl#q=veza+iso+9001+i+14001)>, (12.01.2017.)
38. 1. MAJ d.o.o. Labin, Misija i vizija, < [http://prvimaj.hr/?page\\_id=27](http://prvimaj.hr/?page_id=27) >, (27.01.2016.)
39. 1. MAJ d.o.o. Labin, Povijest poduzeća, < [http://prvimaj.hr/?page\\_id=23](http://prvimaj.hr/?page_id=23)>, (27.01.2016.)

40. 1. MAJ d.o.o Labin, Skupština društva i Nadzorni odbor,  
<[http://prvimaj.hr/?page\\_id=45](http://prvimaj.hr/?page_id=45) >, (27.01.2016.)
41. 1. MAJ d.o.o. Labin, Uprava društva,< [http://prvimaj.hr/?page\\_id=52](http://prvimaj.hr/?page_id=52) >,  
(27.01.2016.)

### 3.) OSTALI IZVORI:

42. Bureau Veritas : **Sustavi upravljanja kvalitetom- zahtjevi za potrebe 1.MAJ d.o.o. Labin**, digitalni oblik, Labin, veljača 2015.
43. Bureau Veritas Croatia :**Tečaj za interne auditore ISO 9001:2015**.digitalni oblik ,Labin veljača 2015.
44. Bureau Veritas Croatia .**Tečaj za implementaciju ISO 14001:2015**, digitalni oblik, Labin veljača 2015.
45. Ladder J. **Kako predvoditi i implementirati brze promjene unutar tvrtke**, Poslovni savjetnik br.131.
46. Lucijetić, R.: **Izrada seminarskog rada na stručnim studijima**, Politehnika Pula, Visoka tehničko-poslovna škola, Pula, 2015.
47. Petar S.: **Proces ostvarivanja poslovnih promjena** Direktor, specijalizirani mjesečnik ;listopad 2012.
48. Petar, S.: **Upravljanje odnosom s klijentima-Kako prodati sebe**, digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula, 2015.
49. Petar, S.: **Ekonomija stvaranja vrijednosti**, Teorija IK, predavanja-digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula, 2016.
50. Petar, S.: **Ekonomija stvaranja vrijednosti**, Upravljanje znanjem, predavanja-digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula, 2016.
51. Petar, S.: **Ekonomija stvaranja vrijednosti**, Osnove intelektualnog kapitala, predavanja-digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula, 2016.
52. Petar,S. i Ilijaš Juranić, B.: **Intelektualni kapital kao dio ljudskih potencijala u poduzeću**, radni materijal, Politehnika Pula, Pula, 2016.
53. „**Poslovník politike kvalitete i zaštite okoliša**“, 1.MAJ d.o.o. Labin: Labin, 2016.
54. **Program rada Uprave društva 1.MAJ d.o.o. Labin za period 2008-2012**, 1.MAJ d.o.o. Labin, prosinac 2007.

55. Terminus d.o.o.: **Efikasno upravljanje ljudskim resursima**, poslovno savjetovanje i edukacija, Rabac, ožujak 2006.
56. Tominović, K.: **Timski rad i praktikum II**, Promjene i razvoj ljudi – predavanja, digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula 2015.
57. Tominović, K. i Dragaš M: **Menadžment procesima**, digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula, 2016.
58. Tominović, K. i Dragaš M: **Projektni menadžment**, digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula, 2016.
59. Terminus d.o.o.: **Efikasno upravljanje ljudskim resursima**, digitalni oblik poslovno savjetovanje i edukacija, Rabac, ožujak 2006.
60. 1.MAJ d.o.o. Labin: **Poslovník politike kvalitete i zaštite okoliša**, Labin, 2016.
61. 1.MAJ d.o.o. Labin: **Istraživanje zadovoljstvo korisnika usluga za 2010. godinu za Grad Labin**; Labin ruján 2010.
62. 1.MAJ d.o.o. Labin: **Izvještaj o poslovanju za 2009.godinu**, Labin, travanj 2010.
63. .MAJ d.o.o. Labin: **Financijski izvještaji o poslovanju 2005.-2015.** digitalni oblik

## POPIS TABLICA

| Broj tablice | Naslov tablice   | Stranica |
|--------------|--|----------|
| 1            | Matrica utvrđivanja potrebnih promjena                         | 11       |
| 2            | Spremnost na promjene  | 16       |
| 3            | Principi potpunog upravljanja kvalitetom                       | 33       |
| 4            | Opći elementi kvalitete proizvoda i usluga                     | 37       |
| 5            | Utjecaji na sustav upravljanja zaštitom okoliša                | 63       |
| 6            | Zainteresirane strane - njihove potrebe i očekivanja           | 65       |
| 7            | Struktura zaposlenika 1.Maj d.o.o. Labin od 2005. – 2015.      | 73       |
| 8            | Prihodi poduzeća 1.Maj d.o.o. za period 2005. – 2015.          | 75       |
| 9            | Ukupni troškovi zaposlenika 1.MAJ d.o.o. Labin od 2005.- 2015. | 76       |
| 10           | Ukupni troškovi poslovanja 1.MAJ d.o.o. Labin od 2005. – 2015. | 77       |
| 11           | Kvaliteta usluge sakupljanja i odvoza komunalnog otpada        | 83       |
| 12           | Kvaliteta usluge održavanja zelenih površina                   | 84       |
| 13           | Kvaliteta usluge održavanja javnih površina                    | 85       |
| 14           | Kvaliteta pogrebnih usluga                                     | 87       |
| 15           | Kvaliteta usluge cvjećarne                                     | 88       |
| 16           | Kvaliteta gradske tržnice                                      | 88       |
| 17           | Ukupna kvaliteta poslovanja 1.MAJ d.o.o. i informiranje        | 89       |
| 18           | Informiranje 1.MAJ d.o.o. – kanali dobivanja informacija       | 90       |

## POPIS GRAFIKONA

| Broj grafikona | Naslov grafikona   | Stranica |
|----------------|--|----------|
| 1              | Grupiranje ljudi prema vremenu prihvaćanja promjena          | 17       |
| 2              | Razlog prestanka kupovine                                    | 35       |
| 3              | Ukupni broj zaposlenih u poduzeću 1.MAJ d.o.o. 2005. - 2015. | 74       |
| 4              | Ukupni prihodi poduzeća 1.Maj d.o.o. Labin 2005. – 2015.     | 76       |
| 5              | Prihodi i trošak po zaposleniku za period od 2005. – 2015.   | 77       |
| 6              | Potrošnja goriva u poduzeću u 1.MAJ d.o.o. 2005 . – 2015.    | 78       |
| 7              | Amortizacija za period od 2005. – 2015.godine                | 79       |
| 8              | Dobit poduzeća 1.MAJ d.o.o. Labin za period 2005. - 2015.    | 79       |
| 9              | Broj anketiranih prema spolu                                 | 81       |
| 10             | Broj anketiranih prema dobi                                  | 82       |
| 11             | Kvaliteta sakupljanja i odvoza otpada 2010. : 2016.          | 83       |
| 12             | Kvaliteta održavanja zelenih površina 2010. : 2016.          | 85       |
| 13             | Kvaliteta održavanja javnih površina 2010. : 2016.           | 86       |
| 14             | Kvaliteta pogrebnih usluga 2010. : 2016.                     | 87       |
| 15             | Ukupna kvaliteta poslovanja 1.MAJ d.o.o. 2010. : 2016.       | 89       |

## POPIS SLIKA

| Broj slike | Naslov slike   | Stranica |
|------------|--|----------|
| 1          | Vrste promjena   | 7        |
| 2          | Faza individualnog odgovora na promjene                        | 14       |
| 3          | Menadžeri i lideri promjena                                    | 15       |
| 4          | Ciklus kvalitete povjerenja                                    | 19       |
| 5          | Model 7 S  | 20       |
| 6          | Demingov krug  | 26       |
| 7          | Pronalaženje grešaka   | 27       |
| 8          | Kako postići kvantni skok?                                     | 28       |
| 9          | Različita shvaćanja kvalitete proizvođača, potrošača i tržišta | 31       |
| 10         | TQM je krov kuće, standardi su njezini temelji                 | 34       |
| 11         | Organizacijska struktura 1.MAJ d.o.o. Labin                    | 59       |