

Upravljanje procesom uređenja i održavanja javnih površina na primjeru 1.Maja d.o.o. Labin

Bažon, Dorijano

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:212:425831>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-20**



image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

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



image not found or type unknown

POLITEHNIKA PULA
Visoka tehničko–poslovna škola s p. j.
Specijalistički diplomski stručni studij
„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“

DORIJANO BAŽON

UPRAVLJANJE PROCESOM UREĐENJA I
ODRŽAVANJA JAVNIH POVRŠINA NA
PRIMJERU 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“

UPRAVLJANJE PROCESOM UREĐENJA I
ODRŽAVANJA JAVNIH POVRŠINA NA
PRIMJERU 1. MAJ D.O.O. LABIN

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

Kolegij: Menadžment ideja u procesima
Mentor: Prof. dr. sc. Saša Petar
Student: Dorijano Bažon
Broj Indeksa: 0132

Pula, svibanj 2017.

SADRŽAJ

str.

SAŽETAK	1
ABSTRACT	2
1. UVOD	3
1.1. Opis i definicija problema.....	4
1.2. Cilj i svrha rada.....	5
1.3. Hipoteza	5
1.4. Metode rada	5
1.5. Struktura rada.....	6
2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA, ZNANJEM I PROMJENAMA.....	7
2.1. Upravljanje poslovnim procesima	7
2.2. Upravljanje znanjem.....	13
2.3. Upravljanje promjenama.....	21
2.3.1. Pojam i značenje upravljanja promjenama	22
2.3.2. Pokretači uvođenja promjena	23
2.3.3. Vrste poslovnih promjena	24
2.3.4. Promjene proizvoda i usluga.....	27
2.3.5. Konkurentska prednost u području inovacija	28
3. ZAKONSKA REGULATIVA UREĐENJA I ODRŽAVANJA POVRŠINA JAVNE NAMJENE	33
3.1. Zakon o zaštiti okoliša (NN 110/07, 80/13, 153/13)	33
3.2. Zakon o zaštiti prirode (NN 70/05, 139/08, 57 /11, 80/13,)	34
3.3. Zakon o prostornom uređenju i gradnji (76/07, 38/09,.....	34
55/11, 90/11, 50/12, 55/12, 80/13, 153/13).....	34
3.4. Strategije, pravilnici, programi krajobrazne problematike.....	35
3.4.1. Konvencija o europskim krajobrazima	36
3.4.2. Konvencija o biološkoj raznolikosti (CBD).....	37
3.5. Uređenje i održavanje površina javne namjene u Gradu Labinu...	40

4. PODUZEĆE 1. MAJ D.O.O. LABIN	42
4.1. Povijest poduzeća	42
4.2. Vizija i misija	46
4.2.1. Vizija	46
4.2.2. Misija	46
4.3. Operativne aktivnosti i ciljevi	48
4.4. Strateške odrednice	50
4.5. Značenje zelenih prostora u životu grada	51
4.5.1. Prirodna baština.....	52
4.5.2. Značajni krajobraz "Labin-Rabac-Prklog"	52
4.5.3. Botanički spomenik prirode - "Dva stabla glicinije u Labinu"	54
5. UPRAVLJANJE PROCESOM UREĐENJA I ODRŽAVANJA JAVNIH POVRŠINA NA PRIMJERU 1. MAJ D.O.O. LABIN	56
5.1. Održavanje čistoće cesta, ulica, trgova.....	56
5.1.1. Realizacija poslova i radnih zadataka.....	57
5.1.2. Realizacija ciljeva	59
5.2. Održavanje parkovnih i zelenih površina	59
5.2.1. Realizacija poslova i radnih zadataka.....	60
5.2.2. Realizacija ciljeva	64
6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	65
6.1. Rezultati istraživanja OJ Javne površine	65
6.1.1. Analiza rezultata istraživanja OJ Javne površine.....	73
6.1.2. Zaključci rezultata istraživanja OJ Javne površine.....	74
6.2. Rezultati istraživanja OJ Zelene površine	75
6.2.1. Analiza rezultata istraživanja OJ Zelene površine	81
6.2.2. Zaključci rezultata istraživanja OJ Zelene površine	83
6.3. Rezultati istraživanja OJ Hortikultura	84
6.3.1. Analiza rezultata istraživanja OJ Hortikultura	87
6.3.2. Zaključci rezultata istraživanja OJ Hortikultura	89

6.4. Prijedlozi poboljšanja.....	90
7. ZAKLJUČAK	91
LITERATURA	94
POPIS SLIKA	98
POPIS TABLICA	98
POPIS GRAFIKONA.....	99

SAŽETAK

Suvremeni uvjeti poslovanja potiču poduzeće da bude fleksibilnije i prilagodljivije, što uključuje nužnost uvođenja upravljanja poslovnim procesima. Upravljanje poslovnim procesima znači upravljanje poduzećem.

Da bi upravljanje poslovnim procesima donijelo nove poslovne mogućnosti, poslovne procese treba prepoznati, analizirati ih i utvrditi koje promjene mogu utjecati na moguća poboljšanja.

Za realizaciju poboljšanja procesa jedan od važnijih resursa je znanje bez kojeg je nemoguće postići željeni uspjeh.

Kako primjena upravljanja poslovnim procesima, upravljanja promjenama i upravljanja znanjem proširuje mogućnost na poslovanje sa privatnim sektorom, pozitivno utječe na zadovoljstvo korisnika i rezultate poslovanja prikazano je na primjeru upravljanja procesom uređenja i održavanja javnih površina u okviru djelatnosti poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin.

Ključne riječi: poslovni procesi, upravljanje poslovnim procesima, upravljanje promjenama, upravljanje znanjem

ABSTRACT

Modern business conditions have encouraged the company to be more flexible and adaptable, which includes the necessity of starting the business process management. Manage business processes means to manage the company.

In order to managing business processes to bring us new business opportunities, business processes need to recognized, analyze them and determine what changes may affect the possible improvements.

For the implementation of process improvement one of the most important resource is knowledge without which it is impossible to achieve the desired success.

How the application of business process management, change management and knowledge management extends the ability to business with the private sector, has a positive effect on customer satisfaction and business results is shown in the example of process control design and maintenance of public areas within the business enterprise of 1. MAJ Ltd. Labin.

Keywords: business processes, business process management, change management, knowledge management

1. UVOD

Uređene i održavane javne površine gradova i gradskih naselja od izuzetnog su značaja za komunalni standard stanovništva, ali i za poduzeća koja posluju na tim područjima, posebno u turizmu gdje su uređene javne površine od velikog značaja za zadovoljstvo korisnika. Globalizacija, modernizacija poslovanja, te sve izraženiji zahtjevi tržišta nameću poduzećima oštriju i nemilosrdniju borbu za preživljavanje ili ostvarivanje „pobjeda“ odnosno konkurentnosti i uspjeha na tržištu.

U ne tako davnoj prošlosti, komunalnom je poduzeću za uspješno poslovanje bilo dovoljno prodati sam proizvod ili uslugu. Povećanjem mogućnosti i zahtjeva na tržištu, komunalna su poduzeća s intenzivnog ulaganja u kvantitetu samih proizvoda i usluga, sredstva djelomično preusmjerila i u druga područja (posebno u kvalitetu usluga) od velikog interesa svojih klijenata, kao što je, na primjer, očuvanje i uređenje okoliša.

Komunalna poduzeća odlaze i korak dalje s politikom okoliša stvarajući redizajnirani, „čisti“ proizvodni sustav koji se, osim na uređenje, održavanje i zaštitu okoliša, fokusira i na izbjegavanje zagađenja, te oblikovanje okoliša, kao novo prihvaćanje osviještenosti prema zahtjevima klijenata.

Uređenje i održavanje javnih površina i njihova funkcija sigurno su važni elementi kvalitete života svakog čovjeka. Cilj uređenja i održavanja javnih površina je zadovoljavanje ekoloških, društvenih i gospodarskih potreba današnjeg društva. Gospodarenjem, zaštitom, uređenjem i održavanjem javnih površina ostvaruju se uvjeti za društveni i gospodarski razvoj, te zaštitu okoliša.

Strategija uređenja i održavanja javnih površina određuje strateške ciljeve i dugoročnu koncepciju prostornog razvoja u skladu s načelima održivog razvoja i ukupnim gospodarskim, društvenim i kulturnim razvojem.

Pored strategije, vizija i misija poduzeća vrlo su važan segment uspješnog poslovanja i odraz vrijednosti koje poduzeće i zaposlenici zastupaju te predstavljaju mjerljive veličine koje utječu na uspješnost poslovanja.

Uređene i održavane javne površine u gradovima i gradskim naseljima ispunjavaju mnoge funkcije u urbanom kontekstu koje unapređuju kvalitetu života i okoliša, pružaju estetski užitak, mogućnost zdravijeg življenja, jednostavno obogaćuju život ljudima. Količina uređenih i održanih javnih površina važni je čimbenik ugodnosti življenja i atrakcije za građane. Dijelovi javnih površina dio su prirodnog okoliša pa kao takvi u pogledu održivog razvoja i ekološkog utjecaja na okoliš trebaju našu brigu i pažnju. Kod uređenja i održavanja javnih površina potrebno je razvoj uskladiti sa potrebama stanovništva, mogućnostima ulaganja te raspoloživim resursima i znanjem.

Zbog važnosti upravljanja procesom uređenja i održavanja javnih površina, u ovom specijalističkom diplomskom stručnom radu obrađuje se tema „Upravljanje procesom uređenja javnih površina na primjeru 1. MAJ d.o.o. Labin“.

1.1. Opis i definicija problema

Gradovi i gradska naselja stalno se razvijaju, uključujući kontinuirano uređenje i održavanje javnih površina, prihvaćajući temeljne vrijednosti koje nalažu da urbani razvoj treba biti usklađen s potrebama stanovništva, kao i potrebama gospodarskih subjekata.

Uređenje i održavanje javnih površina zadatak je ovlaštenih komunalnih poduzeća na području gradova i općina u okviru obavljanja jedne od komunalnih djelatnosti, odnosno onih djelatnosti koje su po svom sadržaju i značenju nezamjenjivi uvjet života, rada i interesa ljudi. Tim aktivnostima zadovoljavaju se potrebe od životnog značenja za fizičke i pravne osobe određenog područja.

Da bi upravljanje procesom uređenja i održavanja javnih površina bilo sukladno cilju, potrebno je pravilno postaviti organizaciju, poznavati oblik, veličinu i specifičnosti javnih površina koje treba uređivati i održavati, uskladiti dodijeljeni proračun s normativima za učinkovitu realizaciju zadataka, te prezentirati dosadašnje postignuće i sposobnosti u uređenju i održavanju javnih površina budućim potencijalnim klijentima.

Problem kojim se ovaj rad bavi je prikazati kako je upravljanje procesom uređenja i održavanja javnih površina poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin utjecalo na nove poslovne mogućnosti, zadovoljstvo korisnika i rezultate poslovanja poduzeća.

1.2. Cilj i svrha rada

Cilj specijalističkog diplomskog rada je na primjeru poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin spoznati važnost upravljanja procesom uređenja i održavanja javnih površina radi otvaranja tržišta izvan standardnih ugovora sa gradskom upravom.

Svrha specijalističkog diplomskog rada je prikazati kako upravljanje procesom uređenja i održavanja javnih površina na području Grada Labina utječe na nove poslovne mogućnosti poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin.

1.3. Hipoteza

Upravljanje procesom uređenja i održavanja javnih površina proširuje mogućnost na poslovanje sa privatnim sektorom, pozitivno utječe na zadovoljstvo korisnika, a time i na rezultate poslovanja poduzeća.

1.4. Metode rada

Prilikom izrade rada, korištene su sljedeće znanstvene metode:

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

1.5. Struktura rada

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

U drugom poglavlju daje se osvrt na upravljanje poslovnim procesima, znanjem i promjenama.

U trećem poglavlju obrađeno je promicanje zaštite, planiranja i oblikovanja krajobraza.

Povijest poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin prikazana je u četvrtom poglavlju s uključenim ciljevima poduzeća i strateškim odrednicama.

U petom poglavlju obrađeno je upravljanje procesom uređenja i održavanja javnih površina na primjeru poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin za period od 2010. do 2016. godine po organizacijskim jedinicama koje obavljaju poslove uređenja i održavanja javnih površina.

Prikaz rezultata istraživanja provedenih kako bi se analiziralo upravljanje procesom uređenja i održavanja javnih površina na primjeru poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin prikazano je u šestom poglavlju.

Zaključak je sadržan u sedmom poglavlju ovoga rada.

Specijalistički diplomski stručni rad sadrži korištenu literaturu, popis tablica, grafikona i slika.

2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA, ZNANJEM I PROMJENAMA

U ranim 1990-tim, novi pristup organizacijskom dizajnu i organizacijskim promjenama kroz koncept poslovnih procesa i orijentacije na poslovne procese počeo je sve više privlačiti pažnju akademske zajednice i poslovnog svijeta sagledavajući organizacije s aspekta orijentiranosti potrošačima i skupu aktivnosti koje stvaraju vrijednost. Prema procesnom pristupu, poslovni procesi predstavljaju osnovu funkcioniranja određene organizacije zbog toga što se sama organizacija primarno sastoji od procesa, a ne proizvoda ili usluga odnosno upravljati poduzećem znači upravljati njegovim poslovnim procesima.¹

U današnjem globaliziranom društvu jedino znanje može poduzeću donijeti konkurentsku prednost i stvoriti dodatnu vrijednost. Zato se poduzeća odlučuju proaktivno djelovati u cilju stvaranja dodane vrijednosti, odnosno njome upravljaju. Poduzeće koje ne razumije vlastiti proces stvaranja vrijednosti neefikasno će alocirati svoje resurse, a to će kao posljedica dugoročno smanjiti njegovu konkurentnost na tržištu i generirati gubitke.²

2.1. Upravljanje poslovnim procesima

Postoji nekoliko definicija procesa:³

- proces je rad kojim se ulazi (inputi) uz pomoć resursa transformiraju u izlaze ili rezultate (outpute), a vodi se verifikacijskim (stručnim) odlukama i menadžerskim (poslovnim) odlukama,
- proces je niz logički zavisnih aktivnosti kojima se ulazi (inputi) uz pomoć resursa transformiraju u izlaze ili rezultate (outpute) i
- to je svaki lanac aktivnosti koji stvara vrijednost.

¹ Bosilj Vukšić, V. i dr.: „**Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima**“, serija članaka u nastajanju, članak broj 06-05, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2006., p. 7.

² Bušelić, M. i dr.: **Znanje i konkurentnost**, Sveučilište Jurja Dobrile, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković", Pula, 2007., p. 259.

³ Tominović, K.: **Menadžment procesima**, Bilješke sa predavanja, Politehnika Pula, Pula, 2016.

Poslovni proces je strukturiran, analitičan međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva neprestano unapređivanje. Riječ je o aktivnostima s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za potrošače.⁴

Postoje brojne klasifikacije poslovnih procesa, a najšire prihvaćena podjela poslovnih procesa je na :

- ključne ili operativne poslovne procese - aktivnosti koje stvaraju vrijednost kupcima, predstavljaju svrhu i jezgru poslovanja odnosno vrijednost za koju kupci plaćaju (npr. razvoj i upravljanje proizvodima ili uslugama, marketing i prodaja proizvoda ili usluga, podrška kupcima i sl.),
- upravljačke ili usmjeravajuće poslovne procese - uključuju planiranje, praćenje, donošenje odluka i prenošenje važnih informacija u vezi s imovinom i ključnim poslovnim procesima (npr. formuliranje strategije i strateško odlučivanje, planiranje i budžetiranje, praćenje uspješnosti i izvještavanje, alokacija resursa, korporativne komunikacije i sl.) i
- potporne ili omogućavajuće poslovne procese - nužne aktivnosti bez kojih se ne bi mogli izvoditi ključni poslovni procesi; u pravilu nisu u izravnom dodiru s proizvodima ili uslugama (npr. upravljanje ljudskim resursima, održavanje radnih postrojenja i prostorija, upravljanje informacijskom tehnologijom i sl.).⁵

Upravljanje poslovnim procesima poduzećima donosi znatne koristi, međutim ponajprije treba shvatiti koji su ključni poslovni procesi poduzeća. Njih treba znati prikazati i analizirati te na temelju toga utvrditi područja mogućih poboljšanja.⁶

Upravljanje poslovnim procesima⁷ kombinira menadžerski pristup sa odgovarajućom tehnologijom u cilju poboljšavanja performansi poduzeća. Upravljanje poslovnim procesima (*engl.* Business Process Management, BPM) je sustavan pristup poboljšavanja poslovanja temeljen na oblikovanju, mjerenju, analizi,

⁴ Bosilj - Vukšić, V., i dr.: **Upravljanje poslovnim procesima-organizacijski i informacijski pristup**, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2008., p. 17.

⁵ Galetić, L. i dr.: **Organizacija velikih poduzeća**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., p. 279.

⁶ Bosilj - Vukšić, V., i dr.: **Upravljanje poslovnim procesima-organizacijski i informacijski pristup**, op. cit., p. 80.

⁷ Milanović Glavan, L.J.: „**Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske**“, Ekonomski fakultet Zagreb, < <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?lang=en&rad=529970> >, (28.01.2017.)

poboljšanju i upravljanju procesima. Upravljanje poslovnim procesima obuhvaća i upravljanje promjenama zbog unapređivanja poslovnih procesa s konačnim ciljem ostvarenja poslovnih ciljeva, pri čemu promjene obuhvaćaju cijeli životni ciklus procesa od njegovog definiranja i modeliranja do izvođenja, analize i optimizacije.

Optimizacija obuhvaća sve karakteristike procesa:⁸

- RACIONALNOST – proces koji se odvija bez smetnji ili inhibicija; eliminira se sve ono što je nepotrebno,
- EFIKASNOST – proces koji se odvija prema predviđenoj dinamici ili u planiranim rokovima,
- EFEKTIVNOST – proces koji ostvaruje unaprijed utvrđeni poslovni cilj i
- OPTIMALNOST – proces koji je jednostavniji, vremenski kraći i ekonomičniji u odnosu na postojeći proces.

Danas je sam koncept upravljanja poslovnim procesima sastavni dio svake organizacije koja želi postati i ostati konkurentna jer se upravljanjem poslovnim procesima postižu:⁹

- viša kvaliteta,
- kraće vrijeme,
- niži troškovi,
- poboljšavanje i
- smanjen rizik poslovanja.

Šest je ključnih elemenata BPM-a koji su važni kako bi se postigli pozitivni rezultati primjene BPM-a :¹⁰

- **strateški sklad** – procesi trebaju biti dizajnirani, izvođeni, upravljani i mjereni sukladno strateškim prioritetima i specifičnim strateškim situacijama,
- **procesni menadžment** – kroz ovlasti i odgovornosti za različite aspekte BPM-a određuje potrebnu i transparentnu razinu odgovornosti; nastoji oblikovati

⁸ Tominović, K.: op.cit.

⁹ Milanović Glavan, LJ.: op.cit.

¹⁰ Galetić, L. i dr.: op.cit., p. 286-287.

procesne donošenja odluka i nagrađivanja koji su usko vezani s procesnim akcijama,

- **metode** – skup alata i tehnika koje pružaju podršku i omogućuju provođenje procesnih aktivnosti unutar šire BPM inicijative,
- **informacijski sustavi** – informacijska rješenja koja omogućuju razumijevanje procesa koji se treba izvoditi i pružaju nužnu podršku za to,
- **ljudi** – pojedinci i timovi koji neprekidno poboljšavaju i primjenjuju svoje vještine i znanja o procesnom menadžmentu kako bi poboljšali uspješnost poslovanja i
- **kultura** – uključuje kolektivne vrijednosti i vjerovanja u skladu s procesnom orijentacijom, omogućuje stvaranje poticajnog okruženja koje će poduprijeti različite BPM inicijative.

Ukoliko se paralelno razvijaju i usklađuju svi navedeni elementi BPM-a mogu se očekivati i velike koristi.

Upravljanje poslovnim procesima je integrirani sustav upravljanja pomoću kojega poduzeće prilagođuje poslovne procese svojoj poslovnoj strategiji, što vodi optimizaciji njihova ukupnog poslovanja poboljšanjem specifičnih poslovnih aktivnosti unutar pojedinih odjela ili cijelog poduzeća. BPM teži uspostavljanju modela automatizacije, upravljanja i optimiziranja poslovnih procesa u cijelom poduzeću i omogućuje pokretanje manjih promjena u samo jednom ili nekoliko poslovnih procesa, kao i proširivanje optimizacije na način koji odgovara organizaciji.

Riječ je o filozofiji upravljanja koja snažno naglašava poslovne procese i nastoji uskladiti sve raspoložive resurse te povećati disciplinu u svakodnevnim poslovnim aktivnostima.

Iako BPM u značajnoj mjeri koristi softver i informacijsku tehnologiju te se razvio kao inicijativa u području informacijske znanosti, on se temelji na samom procesu, a tek se potom usmjerava na unapređenje procesa primjenom pojedinačnih aplikacija. Činjenica je da BPM najprije provjerava način na koji se poslovi u praksi obavljaju, a pritom uključuju procesne aktivnosti i izvan informatičkih aplikacija.

BPM nije ograničen na posebne vrste procesa, već je primjenjiv u svim slučajevima, pa je praksu BPM-a moguće koristiti za automatizaciju jednostavnih potpornih procesa, poput upravljanja ljudskim resursima, kao i za automatizaciju složenih, dinamičkih i strateški vitalnih procesa, poput razvoja proizvoda ili proizvodnje. Ipak, BPM najviše pridonosi u složenim i nestabilnim situacijama u kojima je teško koordinirati poslovne aktivnosti, kao i u situacijama kad su središnji ciljevi neprekidna procesna optimizacija i unapređenje donošenja odluka.

Unatoč širokoj mogućnosti primjene i impresivnim rezultatima, praksa upravljanja poslovnim procesima je još u povojima. Čak su i organizacije koje su u svoje poslovanje u značajnoj mjeri implementirale procesne aspekte još daleko od konačnog cilja i maksimalnih ušteda koje nudi ovaj pristup, dok u većini gospodarskih grana primjena BPM-a tek treba uslijediti.

Sve važniji element upravljanja suvremenim organizacijama je primjena BPM-a i procesne orijentacije općenito, a vrlo skoro i nužan kao preduvjet opstanka.¹¹

„Unatoč njihovoj važnosti, poslovni procesi su bili dugo zanemarivani u menadžerskim studijama uglavnom zbog činjenice kako su organizacijske jedinice u poduzećima strukturirane prema funkcijama ili proizvodima.“¹²

„Procesna organizacija je prvi pravi oblik suvremenog organizacijskog dizajna koja, za razliku od dosadašnjih klasičnih organizacijskih struktura koje su bile samo varijacije različitih oblika vertikalne organizacije, u prvi plan stavlja horizontalnu orijentaciju. Na taj način procesna organizacija unosi potpuno novi pogled na organizaciju, tj. novi kod razmišljanja. Ona otvara organizaciju koja je dotada bila petrificirana i zatvorena u vertikalnoj strukturi. Ona ruši granice, odnosno zidove te vertikalne strukture, čime unosi dinamizam i organske elemente u organizaciju.“¹³

Prednosti procesne organizacijske strukture u odnosu prema funkcijskoj organizacijskoj strukturi je ekonomičan način oblikovanja poslovnih procesa i skraćivanje vremena potrebnog za obavljanje nekog posla. Time se povećava

¹¹ Ibidem, p. 285-287.

¹² Tominović, K.: op.cit.

¹³ Sikavica, P. i dr.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2008., p. 374.

fleksibilnost poduzeća i njegova sposobnost prilagođavanja zahtjevima potrošača, postiže veće zadovoljstvo potrošača i poboljšava produktivnost, brzina i učinkovitost.

S obzirom da u procesnoj organizacijskoj strukturi ne postoje granice između funkcijskih odjela, zaposlenici imaju širi uvid u organizacijske ciljeve, što je bolje od usredotočenosti na ciljeve samo jednog odjela ili organizacijske jedinice te promiče se timski rad i poboljšava motivacija zaposlenika. U procesno orijentiranoj organizaciji važni su i informacijski sustavi koji omogućuju lakšu, jednostavniju i bržu prilagodbu na poslovne procese. Informacijska tehnologija omogućuje odvijanje poslovnih procesa, ali sama po sebi ne stvara dodanu vrijednost.¹⁴

Procesni pristup je suvremeni pristup i podloga je ISO standarda.¹⁵

Na slici 1 prikazan je procesni pristup upravljanju kvalitetom.

Slika 1: *Procesni pristup upravljanja kvalitetom*

ISO 9001:2008



Izvor: **Procesna organizacija,**

https://www.google.hr/search?q=procesna+organizacija&biw=1280&bih=933&site=webhp&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjH58nLvSAhXGaRQKHcqeB4sQ_AUIBigB#imgdii=a7P8kBqyw-VPdM:&imgsrc=L7dFJBHKSIOwBM:>, (03.02.2017.)

¹⁴ Bosilj Vukšić, V. i dr.: **Upravljanje poslovnim procesima-organizacijski i informacijski pristup,** op.cit., p. 40-41.

¹⁵ Tominović, K., Dragaš, M.: **Menadžment procesima,** Upravljanje procesima, digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula, 2016.

Međunarodni ISO¹⁶ standardi odnosno standardi osiguranja kvalitete (*engl.* Quality Assurance Standards) serije su standarda koje je definirala Međunarodna organizacija za standardizaciju (*engl.* The International Organization for Standardization – ISO) u svrhu osiguranja kvalitete proizvoda ili usluga. Kako bi organizacije imale reference da su njihovi proizvodi ili usluge standardizirane kvalitete, one nastoje uskladiti svoje poslovanje s okvirima propisanim od Međunarodne organizacije za standardizaciju, odnosno dobiti certifikat da su proizvodni procesi koje provode usmjereni prema osiguranju i upravljanju kvalitetom.

ISO standardi navode zahtjeve koje proizvod, usluga ili proces mora zadovoljiti kako bi bio vrhunski. Kako bi organizacija dobila ISO certifikat, neovisni revizor mora potvrditi da njezina tvornica, laboratorij ili ured zadovoljava standarde kvalitete postavljene od Međunarodne organizacije za standardizaciju.

Proces ISO certificiranja je složen, naporan i skup, međutim za mnoge organizacije je ključan kako bi se natjecale na međunarodnim tržištima.

2.2. Upravljanje znanjem

Iako nema opće prihvaćene definicije upravljanja znanjem (*engl.* knowledge management), može se reći da je to disciplina koja potiče na sustavni pristup utvrđivanju, upravljanju i razmjeni informacijske imovine poduzeća koja uključuje baze podataka, dokumente, pravila i procedure, te formalizirano znanje i iskustva individualnih zaposlenika. Svrha upravljanja znanjem je stvaranje i umrežavanje individualnog znanja, transformacija individualnog u kolektivno znanje, te korištenje svih oblika znanja u procesima stvaranja vrijednosti.

Upravljanje znanjem predstavlja proces u poduzeću koji je usmjeren na operativnu i taktičku razinu poduzeća. Upravljanje intelektualnim kapitalom kao ekonomskim pojavnim oblikom znanja, podrazumijeva fokusiranje aktivnosti poduzeća prema budućnosti, jačanje sposobnosti poduzeća uz eliminiranje slabosti. Upravljanje intelektualnim kapitalom zadatak je top menadžmenta na strateškoj razini poduzeća.

¹⁶ Sikavica, P. i dr.: op.cit., p. 830-831.

Upravljanje znanjem se usredotočuje na rukovođenje i olakšavanje aktivnosti povezanih sa znanjem kao što su stvaranje i usvajanje novih znanja kao i transformacija i uporaba već postojećih. Ono ima funkciju planirati, implementirati, voditi i pratiti sve aktivnosti povezane sa znanjem kao i programe potrebne za učinkovito transformiranje znanja u intelektualni kapital.¹⁷

Znanje nekog poduzeća između ostalog, sadrži patente, procese, tehnologije, sposobnosti, vještine i iskustva suradnika, informacije o strankama, tržištima i dobavljačima. Znanje nastaje u specifičnom kontekstu i ne može se promatrati odvojeno od njega, ono je vezano uz osobe i često nesvjesno. Složenost znanja ima za posljedicu da se ono ne može u potpunosti pohraniti, transferirati ili razdijeliti odvojeno od osoba.

Cilj upravljanja znanjem je optimalno iskoristiti postojeće znanje, dalje ga razvijati i primijeniti na nove proizvode, usluge i procese. U analogiji s financijskim kapitalom, treba povećati kapital znanja i time trajno povisiti vrijednost poduzeća. Upravljanje znanjem ne zastaje na granicama poduzeća, već uključuje klijente, dobavljače, ugovorne partnere i daljnje vanjske nositelje know-how-a.

Upravljanje znanjem istodobno znači otvaranje prema van i prema unutra. Kako bi se naglasilo da upravljanje znanjem nije samo sebi svrha, treba govoriti o „vođenju poduzeća usmjerenom prema znanju“.¹⁸

Upravljanje znanjem obuhvaća slijedeće zadaće i ciljeve:

- pribavljanje znanja (osigurati da se raspolaže neophodnim znanjem za poslovni razvitak i procese),
- razvitak znanja (osigurati da se znanje razvija na najprikladnijem mjestu unutar i izvan poduzeća),
- transfer znanja (osigurati da se znanje optimalno iskoristi),
- usvajanje znanja (osigurati da su organizacija i svaki njezin suradnik sposobni učiti) i

¹⁷ Bušelić, M. i dr.: op.cit., p. 259.-260.

¹⁸ North, K.: **Upravljanje znanjem: vođenje poduzeća usmjereno prema znanju**, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008., p. 2.-3.

- daljnji razvitak znanja (osigurati da se znanje aktualizira u skladu s primjenom, dalje razvija, a zastarjelo znanje „zaboravlja“).¹⁹

Poduzeća znanja odlikuju se sposobnošću da izgrade tržišno orijentirano znanje, osiguraju ga i optimalno iskoriste za generiranje poslovnih uspjeha, a ekonomski uspjeh u velikoj mjeri duguju svom odnosu prema znanju.

Slika poduzeća naglašava važnost znanja za poslovni uspjeh. Načela rukovođenja i sustave poticanja treba oblikovati tako da nagradimo individualno postignuće i doprinos ukupnom uspjehu poduzeća. Na osnovi toga nastaje interes da dobar uspjeh ne postigne samo vlastita jedinica, već i druge jedinice unutar poduzeća, stranke i dobavljači, kako bi ukupno postali bolji.

Dok u tradicionalnim poduzećima ne postoje brojke o izgradnji i transferu znanja, poduzeće znanja mjeri oboje u vezi s ciljevima poslovanja. Izgradnja znanja odvojena od poslovnih ciljeva nema smisla. Te se brojke prikazuju u izvještajima i pokazuju kako se znanje pretvara u poslovne uspjehe. Nefinancijski pokazatelji povezani s klijentima, suradnicima i procesima dobivaju na važnosti u odnosu na tradicionalne financijske pokazatelje poslovnog uspjeha.

Bitna promjena u odnosu na tradicionalno hijerarhijsko poduzeće je činjenica da se u poduzeću znanja jednako vrednuju pozicije rukovoditelja i pozicije nositelja znanja. U poduzeću znanja se položaj u poduzeću dostiže znanjem kojim čovjek raspolaže, znanje koje se prenosi drugima, sposobnošću poticanja drugih suradnika na učenje i usvajanje znanja i sposobnošću samostalnog učenja. Pozicija nositelja znanja mora se neprestano osvajati.²⁰

Organizacija koja uči i upravljanje znanjem (knowledge management) najuže su povezani. Živimo u vremenu znanja, u društvu znanja ili ekonomiji znanja, kako se još naziva nova ekonomija. Danas je znanje najvažniji resurs organizacije i postaje korporacijska imovina bez koje je nemoguće postići uspjeh. Samo one organizacije koje se temelje na znanju imaju konkurentsku prednost pred drugima, a znanje im osigurava kontinuirani napredak i jedini resurs je koji

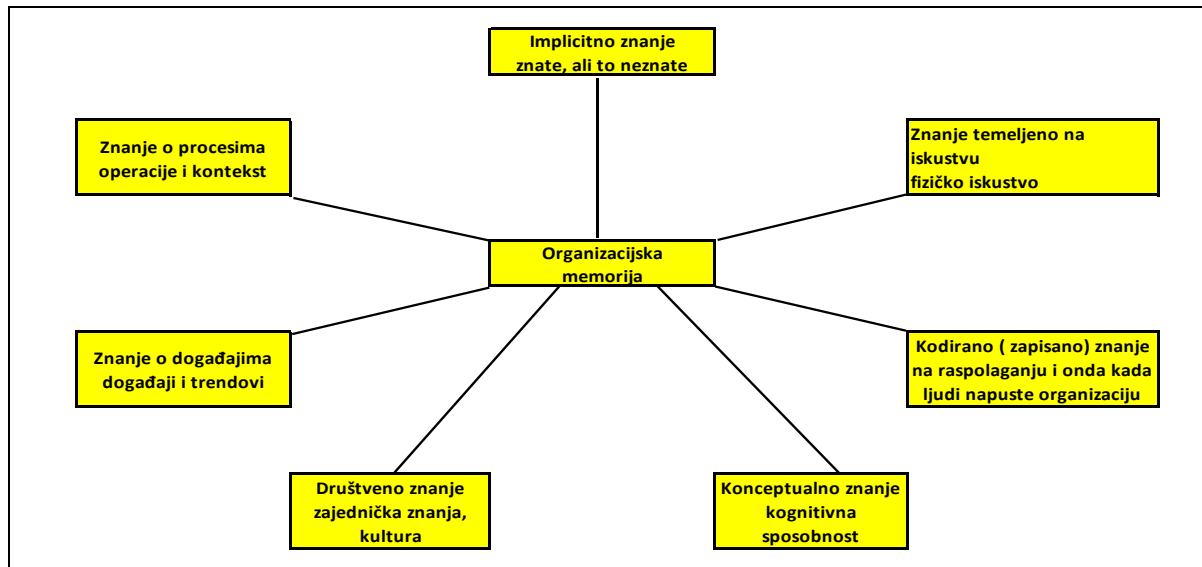
¹⁹ Ibidem, p. 4.

²⁰ Ibidem, p. 25.–29.

se dijeljenjem ne umanjuje. Upravo se dijeljenjem, prijenosom i širenjem znanja u organizaciji povećava ukupno znanje organizacije.

Postoje različite vrste znanja, što je i prikazano na slici 2.

Slika 2: Vrste znanja



Izvor: autor prema Bahtijarević-Šiber, F. i dr.: **Suvremeni management: vještine, sustavi i izazovi**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., p. 596.

Iz slike 2 vidljivo je da u organizacijskoj memoriji pohranjene su različite vrste znanja koje nemaju podjednako značenje za pojedince ili organizaciju, ali predstavljaju ukupno znanje organizacije koje joj omogućuje opstanak, razvoj i rast.

Na važnost znanja u današnjem poslovnom svijetu upućuju i neke definicije znanja.

Za P.Druckera znanje nije jedan od resursa među mnogim resursima, već je ono jedini, najvažniji resurs.²¹

A.Toffler znanje smatra osnovnim izvorom moći u svjetskoj ekonomiji.²²

U izvješću OECD-a iz 1996. godine o ekonomiji utemeljenoj na znanju tvrdi se da će uspjeh poduzeća i gospodarstva ovisiti o njihovoj sposobnosti prikupljanja i iskorištavanja znanja. Te tvrdnje najbolje pokazuju izvrsni poslovni rezultati kompanija koje svojim klijentima prodaju znanje. Znanje je njihov glavni

²¹ Bahtijarević-Šiber, F. i dr.: **Suvremeni management: vještine, sustavi i izazovi**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., p. 596.

²² Ibid.

proizvod, a govori se, u prvom redu, o softverskim tvrtkama, ali i o konzultantskim tvrtkama u brojnim područjima konzaltinga.

Iako je znanje ugrađeno u svaki proizvod, neke se industrije s pravom mogu nazvati društvima znanja jer im znanje donosi najveću dodanu vrijednost. Znanje je zapravo, nevidljiva imovina koja prikazuje razliku između tržišne i knjigovodstvene vrijednosti organizacija. To je ono što se naziva *goodwill*.

Te kompanije stvaraju znanje, a stvaranje znanja sposobnost je organizacije u cjelini da stvara nova znanja te da ih proširi u organizaciji i primijeni na proizvode i usluge. Ključni su elementi znanja: iskustvo, procjena, intuicija, stavovi i uvjerenja.²³

Znanje može biti:

- implicitno i
- eksplicitno.²⁴

Implicitno ili iskustveno znanje je osobno znanje, prešutno ili skriveno znanje, koje nije lako vidljivo, a nalazi se u glavama ljudi i teško se formalizira i prenosi drugima. Njegovo pohranjivanje nije moguće.

Eksplicitno ili kodificirano znanje je objektivno znanje i lako prenosivo znanje. Ono je formalno i sustavno. Obrađuje se kompjutorski, pohranjeno je u bazama podataka i kao takvo je organizacijsko znanje dostupno svima u organizaciji.

U svakoj organizaciji istovremeno postoji i implicitno i eksplicitno znanje. Ta znanja nisu potpuno odvojeni entiteti, već su komplementarne cjeline i nalaze se u međusobnoj interakciji, pa se jedno znanje mijenja u drugo znanje. To je potpuno razumljivo jer pojedinci uče iz eksplicitnog znanja, koje je kodificirano u organizaciji i pohranjeno u organizacijsku memoriju, a i organizacija uči od pojedinaca koji svoje znanje, implicitno znanje, dijele s drugima, a koje postaje trajna vrijednost kad se kodificira i pohrani u organizaciji. Tada se implicitno

²³ Ibidem, p. 596 - 597.

²⁴ Ibid.

znanje pretvara u eksplicitno znanje. Ta interakcija i transformacija implicitnoga i eksplicitnoga znanja zove se konverzija znanja.

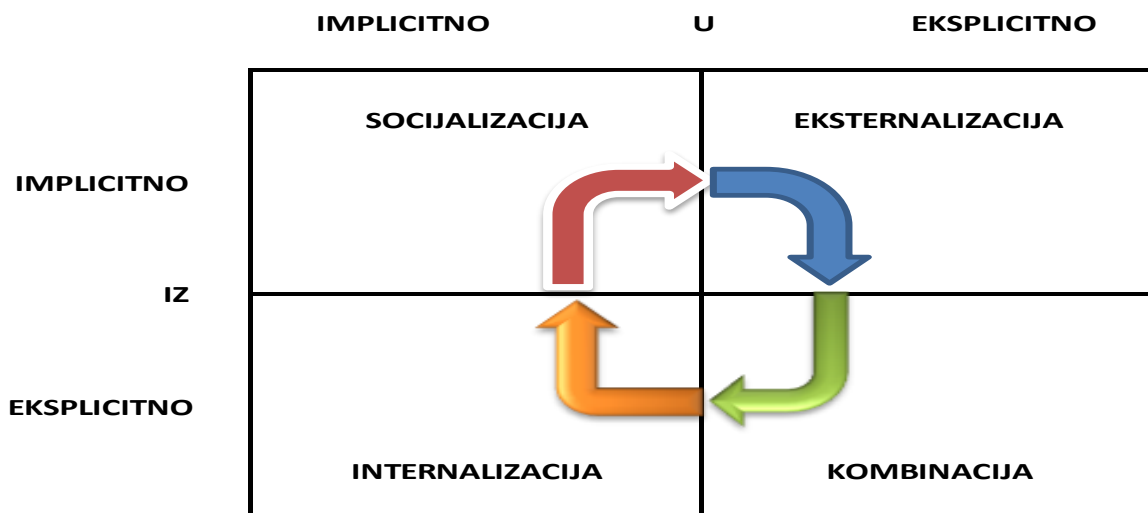
Za svaku organizaciju osobito je važno da provede konverziju znanja jer omogućuje organizaciji da poveća organizacijsko znanje, koje ostaje organizaciji bez obzira na fluktuaciju njezinih zaposlenika, s obzirom na to da je njihovo implicitno znanje u velikoj mjeri konvertirano u eksplicitno znanje. Konverzija znanja podrazumijeva i obrnuti proces, pretvaranje eksplicitnog u implicitno znanje.

Može se govoriti o četiri modela konverzije znanja u kojima su implicitno i eksplicitno znanje u međusobnoj interakciji:

- socijalizacija,
- eksternalizacija,
- kombinacija i
- internalizacija.²⁵

Na slici 3 prikazana su četiri modela konverzije znanja.

Slika 3: Četiri modela konverzije znanja



Izvor: autor prema **Konverzija znanja** <<http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20-%20Tim%2025&parent=NULL&page=new>>, (04.02.2017.)

²⁵ Ibidem, p. 598 - 599.

Socijalizacija je proces konverzije znanja od implicitnog znanja prema implicitnom znanju. U tom obliku konverzije znanja pojedinac preuzima implicitno znanje drugog pojedinca ili od drugih pojedinaca. Najbolji je primjer za to odnos šegrta i majstora, u kojem šegrt uči promatrajući kako radi majstor.

Eksternalizacija je proces konverzije znanja od implicitnog znanja prema eksplicitnom znanju. To je proces u kojemu implicitno znanje ili znanje pojedinaca postaje eksplicitno znanje ili znanje organizacije.

Kombinacija je proces konverzije znanja od eksplicitnog znanja prema eksplicitnom znanju. To podrazumijeva kombiniranje dijelova eksplicitnog znanja preko različitih medija.

Internalizacija je proces konverzije znanja od eksplicitnog znanja prema implicitnom znanju. To znači da se eksplicitno znanje internalizira u implicitno znanje pojedinca, gdje pojedinac tim procesom povećava svoje znanje.

Tablica 1 prikazuje četiri modela konverzije znanja.

Tablica 1: Četiri modela konverzije znanja

IZ/U	Implicitno znanje	Eksplicitno znanje
Implicitno znanje	1. Socijalizacija	2. Eksternalizacija
Eksplicitno znanje	3. Internalizacija	4. Kombinacija

Izvor: autor prema **Konverzija znanja** <<http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM+-+Tim+40&parent=NULL&page=Znanje>>, (04.02.2017.)

Organizacije koje uče moraju naučiti upravljati znanjem. To je posebno važno u onim organizacijama kojima je znanje proizvod koji nude tržištu.

Proces upravljanja znanjem uključuje:

- izrađivanje znanja,
- ostvarivanje znanja,
- distribuciju ili širenje znanja,

- upotrebu znanja i
- menadžment znanja.²⁶

Izrađivanje znanja je proces stvaranja, krađe, prevođenja i reinterpetacije znanja.

Ostvarivanje znanja je transformacija implicitnog znanja u eksplicitno znanje.

Distribucija ili širenje znanja je znanje koje se širi kroz cijelu organizaciju i dostupno je svima u organizaciji.

Upotreba znanja je primjena znanja za rješavanje određenih problema.

Menadžment znanja je nadgledavanje, mjerenje i interveniranje u izgrađivanju, ostvarivanju, širenju i upotrebi znanja od strane menadžera znanja.

Proces upravljanja znanjem uključuje prikupljanje, dijeljenje i upotrebu znanja u organizacijama utemeljenim na znanju, a to su po pravilu najuspješnije organizacije, svaki čovjek u organizaciji i svi ljudi zajedno upravljaju znanjem.

S obzirom na eksponencijalni rast znanja, za kvalitetno upravljanje znanjem vrlo je važna tehnologija upravljanja znanjem. Upravo zahvaljujući suvremenoj tehnologiji, posebno informacijskoj, mnogo je lakše upravljati znanjem nego prije.

Na raspolaganju su ekspertni sustavi, umjetna inteligencija, neuronske mreže i razni programski paketi. Posebno mjesto u tehnologiji upravljanja znanjem imaju veliki spremnici znanja, kao World Wide Web, odnosno internet.²⁷

²⁶ Ibidem, p. 600.

²⁷ Ibidem, p. 598 - 600.

2.3. Upravljanje promjenama

Najjednostavnije promjenu možemo definirati kao stanje koje se razlikuje od prethodnoga. Kod promjene ili zbog promjene uvijek nastaje nova situacija.²⁸

Za opstanak i napredovanje, organizacije moraju prihvatiti neminovnost promjena. Proces promjena smatra se organizacijski pomak kojim se od sadašnjeg stanja, kroz prijelazno stanje dolazi do željenog, novog stanja.

Kad je promjena jedino što će nam se sigurno dogoditi, ništa nije čvrsto ni zajamčeno. Ono što se do jučer činilo nepromjenjivo i konzistentno, preko noći je postalo krhko, izmijenjeno i kratkotrajno. Ako organizacije žele uspješno poslovati moraju stalno biti u stanju pripravnosti za promjene, a menadžeri moraju preduhitriti i anticipirati buduće događaje neprekidno podsjećajući svakog zaposlenika da je život kretanje.

Karakteristike suvremenog kapitalističkog društva čine konkurencija koja tjera na prilagodljivost i elastičnost, izvrsnost stečevina u tržišnoj utakmici, stalna borba za opstanak, nemir, kretanje, kompeticija i poslovne promjene diljem planeta dvadeset četiri sata na dan.

Promjene se mogu odnositi na viziju, misiju, vrijednosti i strategiju poduzeća, organizacijsku strukturu poduzeća i razvoj, restrukturiranje kredita, ljudske potencijale, promociju i komuniciranje s kupcima, prodajnu politiku, porfelj proizvoda i usluga, distribuciju i logistiku, pozicioniranje (ili repozicioniranje) poduzeća na tržištu, branding (i rebranding) i slično.

U ozbiljnoj organizaciji više ne funkcionira sustav u kojem vrhovna razina menadžmenta autonomno donosi ključne elemente strateškog vođenja promjena, a koje bi onda u život trebale provesti niže razine. Za veće organizacijske projekte treba uključiti menadžere-vođe jednako kao i menadžere-operativce jer upravljanje čini nedjeljivu sastavnicu vođenja. Zbog toga se vodstvo ne bi smjelo distancirati od

²⁸ Petar, S., Perkov, D.: **Inteligencija poslovne promjene**, Školska knjiga d.d. Zagreb, Zagreb, 2013., p. 7.

implementacijskih procesa , jer organizacije su otvoreni sustavi koji se kontinuirano razvijaju uključivanjem svih njezinih članova.

Razlikujemo promjene koje su se dogodile slučajno i one smišljene, tj. planirane promjene.

Planirane promjene opisuje se kao namjerne aktivnosti koje su usmjerene cilju, a imaju dva cilja. Prvi je usmjeren na poboljšanje sposobnosti organizacije da se prilagodi promjenama u svojem okruženju, a drugi je cilj usmjeren prema nastojanjima za mijenjanje ponašanja zaposlenika.

Upravljanje promjenama može se definirati kao set tehnika i postupaka koje pomažu u razvoju, sustavu i politici menadžera za oblikovanje i implementaciju nekog subjekta ili sustava koji je predmet kontrole postupaka na uvođenju poslovne promjene, ili kao strukturirani procesi i postupci, alati i tehnike za vođenje ljudske strane poslovnih promjena radi usklađivanja organizacijskih ciljeva s izmijenjenim zahtjevima vanjskog okruženja. Upravljanje promjenama može se promatrati i kao važna kompetencija za uzajamno nadopunjavanje, isprepletanje i integraciju s tim metodama.

Sustavna implementacija znanja ljudi, tehnoloških postignuća i financijskih resursa za promjenu koju je menadžment apostrofirao kao prioritetan proces u ostvarenju ključnih strateških odrednica organizacije podrazumijeva upravljanje planiranim promjenama. ²⁹

2.3.1. Pojam i značenje upravljanja promjenama

Područje upravljanja organizacijskim promjenama je u gospodarskim svijetu među najbolje prihvaćenima, a ujedno i među najslabije shvaćenim. Ova poslovna aktivnost može biti vrlo složena jer implicira mnogo različitih ideja iz inženjeringa, ekonomije, psihologije, komunikologije i informatike.

Promjenama pristupamo na različite načine, djelomično zbog toga što smo različiti kao osobe, a djelomično zbog svojih prethodnih životnih iskustava. Zbog

²⁹ Ibidem, p. 19.-21.

toga je i nastao spektar različitih definicija i značenja pojma upravljanja promjenama u poslovnoj organizaciji.

Jedna od prihvaćenih definicija je da upravljanje poslovnim promjenama (*engl. change management*) jesu strukturirani procesi i postupci, alati i tehnike radi usklađivanja organizacijskih ciljeva s izmijenjenim zahtjevima vanjskog i unutarnjeg okruženja.

To je organizirana i sustavna aplikacija znanja, tehnologije i resursa za promjenu koju je poduzeće odredilo kao ključni proces u ostvarenju korporativne strategije.³⁰

2.3.2. Pokretači uvođenja promjena

Potrebu za organizacijskom promjenom potiču različiti pokretači, snage i razlozi:

- stjecanje konkurentske prednosti,
- ekonomske, političke i globalne prilike i
- demografski i etički trendovi i drugo.

Poslovne promjene, u organizaciji koja se nalazi na tržištu, primarno se događaju da bi se sadašnje stanje podiglo na višu, bolju, produktivniju, efikasniju ili profitabilniju razinu.

Američki poslovni savjetnici Matejka i Murphy razlikuju tri glavna izvora promjena:

- pritisci vanjskog okruženja i konkurentski položaj na tržištu,
- poslovna strategija predsjednika uprave i tima izvršnih direktora i
- težnja da se poveća unutarnja sposobnost organizacije.

³⁰ Ibidem, p. 22.

U današnjem svijetu, pritisci okoline znakoviti su pokretači uvođenja promjena kad:

- konkurentsko okruženje kontinuirano mijenja poslovne modele, ekonomske uvjete, tržište rada, geopolitičke snage, demografiju i preferencije potrošača i
- su povratne informacije o izvedbi, tj. ključnim pokazateljima uspjeha negativne, zahtijevaju se korektivne akcije.

Osim ekonomskih pitanja (pad profita ili tržišnog udjela) tu su i neekonomska pitanja (gubitak talenata, nizak moral, neetičnost u poslovanju, okolišni aspekti, odnosi sa zajednicom). U oba slučaja ukazuje se potreba za uvođenjem promjena.³¹

2.3.3. Vrste poslovnih promjena

Poslovne promjene mogu se kretati od jednostavnih do složenih, unutarnjih i vanjskih, strateških i operativnih, planiranih i iznenadnih, općih ili detaljnijih, globalnih ili lokalnih, poslovnih, obiteljskih ili osobnih.

Niz teoretičara je suglasno o podijeli na tri osnovne skupine promjena:

- promjene u organizacijskoj strukturi,
- promjene u tehnologiji proizvodnje i
- promjene u strukturi zaposlenih.

Promjene organizacijske strukture se vežu na novu kombinaciju stupnja kompleksnosti, formalizacije te centralizacije veza i odnosa u organizaciji.

Promjena tehnologije u proizvodnji podrazumijeva uvođenje modernih tehnoloških rješenja, tj. viši stupanj automatizacije, digitalizacije, robotizacije, računalstva i informatizacije.

³¹ Ibidem, p. 22.-23.

Promjena strukture zaposlenih se odnosi na stjecanje novih stručnih kvalifikacija, kompetencija i načina ponašanja u procesu komunikacija, donošenju odluka i rješavanju problema.

S obzirom na fokus i dimenzije, promjene se mogu svrstati kao:

- strukturne promjene,
- radikalno smanjenje troškova,
- procesne promjene i
- kulturne promjene.

Strukturne promjene su npr. restrukturiranje, konsolidacija, promjene organizacijske strukture, sustava menadžmenta te preuzimanje ili gašenje određenih djelatnosti.

Radikalno smanjenje troškova (*engl.* cost cutting) usmjereni su na uklanjanje svih djelovanja i troškova koji nisu ključni za organizaciju.

Procesne promjene podrazumijevaju transformaciju načina obavljanja poslova i odlučivanja.

Kulturne promjene su usmjerene na opći pristup organizacijskom ponašanju, zajedničkim vrijednostima te odnosima između rukovodstva i zaposlenika.

S aspekta kompleksnosti i potrebnog vremena, promjene mogu biti:

- radikalne (revolucionarne) promjene,
- uravnotežene (cikličke) promjene i
- evolucijske (postupne) promjene.

Radikalne promjene su sveobuhvatne promjene koje zahvaćaju duboko u organizaciju i koje treba obaviti u relativno kratkom roku. Korjenito se preoblikuju poslovni procesi radi postizanja dramatičnih i temeljnih poboljšanja. Radi se o naglom usponu kvalitete da bi se sustigli najbolji, odnosno dostigla razine kvalitete koju su odredili kupci i konkurencija.

Uvođenje novog informacijskog sustava u organizaciju, obrnuta piramida rukovođenja ili reforma europskog sustava studiranja (tzv. Bolonjska deklaracija) primjeri su ove vrste promjena.

Uravnotežene (cikličke) promjene su planirane i kompleksne promjene koje zahvaćaju mnoge dijelove organizacije, ali se relativno uravnoteženo i bez većeg stresa događaju u dužim razdobljima.

Ove inkrementalne promjene su npr. restrukturiranje, preobrazba organizacijske kulture, uspoređivanje s najboljima (*engl.* benchmarking) i neprekidno poboljšanje (*engl.* CI – Continuous Improvement).

Ako je u određenom trenutku organizacijsko stanje zastarjelo i neučinkovito prema novim tendencijama u okruženju, ne mora se čekati nailazak situacije teške krize da bi menadžment pokrenuo neizbježne organizacijske promjene.

Postupne (evolucijske) promjene odnose se na unapređenje poslovnih procesa i organizaciju rada u dužem razdoblju i ne izazivaju velike poremećaje.

Postupne promjene omogućavaju organizaciji da se na vrijeme pripremi i prilagodi ne doživljavajući ih kao prijetnju, nego kao prilagodbu.

Restrukturiranje i reorganizacija poduzeća najtipičnije su evolucijske promjene. Pored toga, stjecanje i upravljanje potrebnim organizacijskim znanjem (*engl.* Knowledge management) također je vrlo važan i tipičan primjer evolucijskih promjena.

Mnoga istraživanja pokazuju da su u praksi revolucionarne promjene rijetke, a evolucijske najzastupljenije. Relativno su mirne i bezbolne pa i je sklona većina menadžera. Nedostatak je što katkad nisu dovoljno brze i sveobuhvatne da bi u današnjim uvjetima zadržale konkurentsku prednost organizacije.

Zato neka naši ciljevi budu revolucionarni, a koraci - evolucionarni.³²

³² Ibidem, p. 30.- 35.

2.3.4. Promjene proizvoda i usluga

U nekim klasifikacijama vrsta promjena u organizaciji su i promjene proizvoda i usluga. Proizvodi i usluge bit će predmetom organizacijskih promjena onda kada budu glavni razlog neučinkovitosti organizacije.

Promjena proizvoda i usluga, prema mišljenju R.L. Dafta, odnosi se na inoviranje i usavršavanje postojećih i puštanje na postojeća i na nova tržišta novih proizvoda i usluga.

Kad su proizvodi ili usluge glavni razlog promjena u organizaciji, to je znak potpune orijentiranosti organizacije na tržište, odnosno na rezultate. Danas je to sve češći razlog promjena u organizaciji, i to zbog sve kraćega životnog ciklusa proizvoda, a kao posljedica sve oštrije konkurencije na tržištu ponude. U takvim novim, promijenjenim poslovnim uvjetima proizvodi ili usluge se sve više moraju prilagođavati zahtjevima tržišta i tehnologije, vodeći računa o tome što radi konkurencija.

Razloga za promjenu proizvoda i usluga, može biti više, a osnovni je razlog nezainteresiranost kupaca za te proizvode ili usluge. Razlozi zbog kojih kupci ne kupuju određene proizvode ili usluge najčešće su njihova neprimjerena kvaliteta, dizajn, previsoka cijena, nesvršishodnost i tome slično.

Koliko će promjena proizvoda i usluga biti ozbiljan razlog za provođenje promjena u organizaciji ovisi o tome je li posrijedi monoproduktivna organizacija ili se pak radi o marginalnom proizvodu koji nema veliku vrijednost u strukturi ukupne prodaje.

Opseg promjena u organizaciji razlikovat će se ovisno o tome jesu li posrijedi manje preinake na postojećim proizvodima ili se na tržište puštaju potpuno novi proizvodi ili usluge. U slučaju preinaka na postojećim proizvodima, opseg promjena bit će manji, a u slučaju novih proizvoda ili usluga, dogodit će se važne promjene u području istraživanja i razvoja proizvoda te njihove proizvodnje i marketinga. Naime, R:L:Daft ključnim odjelima u razvoju novog proizvoda smatra odjel za istraživanje i razvoj, odjel marketinga i proizvodni odjel. Svi su ti odjeli

povezani s okolinom, ali i međusobno, a radi najboljeg dizajniranja novih proizvoda ili usluga.

Kada se radi o novim proizvodima, važna je brzina njihove komercijalizacije, odnosno brzina pojave na tržištu. To je primarna zadaća u sklopu tvrtki visokih tehnologija, posebno zato što njihovi proizvodi brzo zastarijevaju i imaju vrlo kratak vijek trajanja. Zbog potrebe skraćivanja vremena „inkubacije“ novog proizvoda potrebne su radikalne promjene ne samo u odjelu za istraživanje i razvoj već i u svim pratećim odjelima u poduzeću.

Danas se konkurentskom prednošću više ne smatra jeftin proizvod, pa čak ni ako je visoke kvalitete, zato što dobit poduzeća, ovisi u prvom redu o brzini kojom se razvija novi proizvod i pojavljuje na tržištu.

Jedno od pitanja vezanih za opseg organizacijskih promjena, tiče se i samog tržišta kojemu su namijenjeni ti proizvodi, odnosno usluge. Razlika je, plasira li se novi proizvod ili usluga na postojeće tržište i dosadašnjim kupcima ili pak na sasvim nova tržišta i novim kupcima, kada su potrebne veće i složenije promjene, nego kada se radi o poznatom tržištu i poznatim kupcima.³³

Za poduzeće nije dovoljno racionalno upotrebljavati raspoložive resurse i postizavati odgovarajuće ekonomske i socijalne rezultate, već težiti postizavanju novog, drukčijeg, boljega od dobrog, naprednijeg od naprednog, i to uvijek na vrijeme i u skladu sa zahtjevima i potrebama potrošača, utječući na razvitak i samih njihovih potreba i tržišta.³⁴

2.3.5. Konkurentska prednost u području inovacija

Konkurencija i stalne tehnološke promjene natjerale su sva područja ljudskih života i rada da se transformiraju i napreduju. Tako je intenzitet promjena postao jedna od najzamjetnijih odlika svijeta u kojemu živimo.

³³ Bahtijarević-Šiber, F. i dr.: op. cit., p. 233-234.

³⁴ Vujić, V.: **Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., p. 203.

Inovacija i kreativan pristup problemima temeljni su pokretači napretka. Zato je najvažniji zadatak na putu u inteligentno društvo stimuliranje, prepoznavanje, upravljanje i intenziviranje inovacijskog potencijala te njegova kreativna primjena na svim područjima života i rada.

U takvom intelkreativnom društvu jedno od temeljnih mjesta zauzima sloboda kreativnosti.³⁵

Inovacija najčešće se u menadžmentu veže uz tehnološke promjene koje su i najizraženije, a tumači se kao novina ili mijenjanje. Promjene su potrebne i trebaju biti kontinuirane u svim poslovnim i životnim aktivnostima.

Inovacije su bitna karika u strateškome menadžmentu poduzeća samom činjenicom da strateški menadžment podrazumijeva sposobnost organizacije da se kontinuirano prilagođava svome okruženju, da percipira i akceptira šanse koje se pokazuju i izbjegne opasnost koja dolazi iz okruženja. Prihvaćanje inovacija znači prihvaćanje novoga i nepoznatog.

Poduzeće bez ideja je unaprijed osuđeno na stagnaciju i propadanje te nestaje u bespoštednoj konkurentskoj borbi. Inovacije dolaze iz samog poduzeća, unutar djelatnosti u kojoj se poduzeće nalazi, od konkurencije i iz okruženja poduzeća.³⁶

Inovacijski proces je specifično oruđe poduzetništva u povoljnim prilikama, gdje su integrirane inovacijske strukture, ideje i ocjene globalnih mogućnosti, odnosno predstavlja transformaciju ideje u novi proizvod ili tehnologijski proces. Inovacijskim procesom obuhvaćene su istraživačke, organizacijske, tehničke, upravljačke faze koje čine zaokruženu tehnologijsku cjelinu. Proces inovacije ubrzava tehnologijske promjene što dovodi do promjena u strukturi proizvodnje ili pružanja usluga, do konkurentnosti i povećanja učinkovitosti.³⁷

³⁵ Srića, V.: **Upravljanje kreativnošću**, 2. nepromijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1992., p. 10–11.

³⁶ Gutić, D.: **Strateški menadžment komunalnih usluga**, Golden marketing, Zagreb, 2008., p. 154.

³⁷ Brekić, J.: **Inovativni management**, NIP Alineja, Zagreb, 1994., p. 11

Inovacija je proces koji stalno traje i dio je filozofije i kulture određenog poduzeća koji započinje s apstrakcijom nekog aspekta ili problema, a završava s potvrdom odnosno prihvaćanjem inovacija.

Konkurentska prednost poduzeća svodi se na prednost u području inovacija, te jedna je od osnovnih karika u kreiranju i zadržavanju konkurentске prednosti.

Konkurentska prednost poduzeća putem inovacije postiže se:

- troškovnim prednostima, a one se realiziraju preko menadžerskih znanja upravljanja troškovima,
- kontrolom i razvojem kvalitete proizvoda i usluga,
- uvođenjem potpuno novih proizvoda na postojeće tržište i na nova tržišta,
- stalnom kodifikacijom postojećih proizvoda i usluga,
- povećanjem tržišnog udjela i osvajanjem novih tržišta i
- porastom broja novih kupaca i povećanjem stupnja lojalnosti postojećih.

Inovacije omogućuju povećanje vlastite dobiti sve dok ih drugi ne počnu imitirati. Novi proizvodi i imitacije postaju motivatori da se ide dalje s vlastitim inicijativama.

Radi poticanja inovacija, funkcija istraživanja i razvoja u poduzeću dobiva jednako ili važnije mjesto i značenje s obzirom na druge do jučer dominantne funkcije (proizvodnja, marketing, financije).

Inovacije su usko vezane uz motivacije. Bez motivacija ljudi za inovacije i dobre inovacijske klime u poduzeću nema inovacija. Napredovanje u organizaciji, hijerarhiji, te razvoj karijere zaposlenih treba voditi preko učenja, usvajanja novih znanja i vještina, što je sve preduvjet za dobru inovacijsku klimu.

Uz inovacije vezani su i rizici koji se mogu pojaviti u poduzeću:

- ne uvoditi inovacije i zaostajati u inoviranju i
- uvoditi inovacije i prihvaćati sve rizike koji su s tim povezani.

Razvoj novog proizvoda može biti vrlo rizičan iz više razloga. Tako, na primjer, može se desiti da najviši menadžment progura neku ideju, unatoč negativnim nalazima istraživanja marketinga. Može se pojaviti dobra ideja, ali je

precijenjena veličina tržišta, ili određeni proizvod nije baš sjajno izrađen. Moguće da je proizvod nedovoljno djelotvorno propagiran, ili mu je previsoka cijena.

Ponekad je i trošak razvoja proizvoda viši od očekivanja ili konkurenti pružaju veći otpor od očekivanog.³⁸

„Uspješne tvrtke su pravodobno razvile „tržišnu orijentaciju“. U budućnosti neće opstati najsnažnije i najinteligentnije, već one organizacije koje su najbrže i najfleksibilnije na promjene. Recept glasi: talent + vizija + sposobnost upravljanja promjenama + inventivnost = pobjeda!“³⁹

„Ljudi s idejama - ljudi koji posjeduju ideje - postali su moćniji od ljudi koji rukuju strojevima i, u mnogim slučajevima, od onih koji posjeduju strojeve.“⁴⁰

Ljudi predstavljaju najvažniji dinamični i kreativni faktor svakoga poduzeća koji stvara ideje, inovira, planira, pokreće i realizira određene pothvate u poduzeću.⁴¹

Niti jedna inovacija neće ugledati svjetlost dana bez prethodnog ulaganja u ono neopipljivo.“⁴²

Poduzeća koja nisu dovoljno poduzetnička i inovativna, da bi se oslobodila inertnosti, moraju uložiti više truda u prevladavanje starih predodžbi o poduzeću i njegovu životu, a naročito ona poduzeća koja su na postojećoj osnovi bila uspješna. Njih će i pri najmanjim poteškoćama u procesu uvođenja inovacija jako pritiskati prethodni uspjeh.

Poduzetničko-inovatorsko poduzeće nije zauvijek, ono podliježe usavršavanju, promišljanju vlastitih i tuđih iskustava i ne teži samo za novim već i za vrsnoćom, kako čimbenika procesa, tako i kvalitetnih proizvoda i /ili usluga.⁴³

Biti prvi na tržištu imperativ je mnogim poduzećima. Oni pretpostavljaju kako će premijernim izlaskom na tržište ostvariti dovoljnu prednost nad konkurentima. Vrhunski specijalisti u uskom području mogu veoma dobro odrediti

³⁸ Gutić, D.: op.cit., p. 154 – 155.

³⁹ Petar, S. i Perkov, D.: **Upravljanje poslovnim promjenama**, Status prosper, Zagreb, 2009., p. 80.

⁴⁰ Howkins, J.: **Kreativna ekonomija**, Binoza Press d.o.o., Zagreb, 2003., p. 9.

⁴¹ Buble, M.: **Osnove menadžmenta**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., p. 47.

⁴² Edvinsson, L.: **Korporacijska longituda**, DIFFERO d.o.o., Zagreb, 2003., p. 34.

⁴³ Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., p. 342.

koje sve funkcije i na koji način budući proizvod ili usluga treba ispuniti, no ultimativna ocjena uspješnosti nije na njima, već kupcima tako što kupuju ili ne kupuju taj proizvod.

Neka poduzeća imaju potpunu suprotnu strategiju, ona žele biti potpuno sigurni kakav proizvod kupci žele. Spremni su potrošiti više vremena za prilagođavanje svog proizvoda potrebama kupaca i nisu opterećeni imperativom „biti prvi na tržištu“. Na taj način uče od svojih konkurenata te ostvaruju bolji poslovni rezultat.⁴⁴

⁴⁴ Štefanić, I.: **Inovativno³ poduzetništvo**, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, 2015., p. 67.

3. ZAKONSKA REGULATIVA UREĐENJA I ODRŽAVANJA POVRŠINA JAVNE NAMJENE

Na nacionalnoj razini ne postoji zakon koji isključivo regulira problematiku oblikovanja površina javne namjene, gradova odnosno urbanih sredina, te se legislativa odnosi na zaštitu reguliranu pravnim propisima.

3.1. Zakon o zaštiti okoliša (NN 110/07, 80/13, 153/13)

Ovim se Zakonom uređuju: načela zaštite okoliša i održivog razvitka, zaštita sastavnica okoliša i zaštita okoliša od utjecaja opterećenja, subjekti zaštite okoliša, dokumenti održivog razvitka i zaštite okoliša, instrumenti zaštite okoliša, praćenje stanja u okolišu, informacijski sustav, osiguranje pristupa informacijama o okolišu, sudjelovanje javnosti u pitanjima okoliša, osiguranje prava na pristup pravosuđu, odgovornost za štetu, financiranje i instrumenti opće politike zaštite okoliša, upravni i inspekcijski nadzor.

Zaštitom okoliša osigurava se cjelovito očuvanje kakvoće okoliša, očuvanje biološke i krajobrazne raznolikosti, racionalno korištenje prirodnih dobara i energije na najpovoljniji način za okoliš, kao osnovni uvjet zdravog života i temelj održivog razvitka.

Okoliš je dobro od interesa za Republiku Hrvatsku i ima njezinu osobitu zaštitu.

Zahvatima u okoliš smije se utjecati na kakvoću življenja, zdravlje ljudi, biljni i životinjski svijet u okvirima održivog razvitka.

Cjelovito upravljanje zaštitom okoliša provodi se na način da se ostvari održivi razvitak sukladno ovom Zakonu i posebnim propisima.⁴⁵

⁴⁵ Zakon o zaštiti okoliša,
<http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_10_110_3226.html>, (05.01.2017.)

3.2. Zakon o zaštiti prirode (NN 70/05, 139/08, 57 /11, 80/13,)

Ovim se Zakonom uređuje sustav zaštite i cjelovitog očuvanja prirode i njezinih dijelova te druga pitanja s tim u vezi.

Ciljevi i zadaće zaštite prirode su:

- očuvati i/ili obnoviti bioraznolikost, krajobraznu raznolikost i georaznolikost u stanju prirodne ravnoteže i usklađenih odnosa s ljudskim djelovanjem,
- utvrditi i pratiti stanje prirode,
- osigurati sustav zaštite prirode radi njezina trajnog očuvanja,
- osigurati održivo korištenje prirodnih dobara bez bitnog oštećivanja dijelova prirode i uz što manje narušavanja ravnoteže njezinih sastavnica,
- pridonijeti očuvanju prirodnosti tla, očuvanju kakvoće, količine i dostupnosti vode, mora, očuvanju atmosfere i proizvodnji kisika te očuvanju klime i
- spriječiti ili ublažiti štetne zahvate ljudi i poremećaje u prirodi kao posljedice tehnološkog razvoja i obavljanja djelatnosti.⁴⁶

3.3. Zakon o prostornom uređenju i gradnji (76/07, 38/09, 55/11, 90/11, 50/12, 55/12, 80/13, 153/13)

Ovim se Zakonom uređuje sustav prostornog uređenja i gradnja, nadležnosti tijela državne vlasti i tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u upravnim i drugim postupcima, te upravni i inspekcijski nadzor.

Sustav prostornog uređenja čine subjekti, dokumenti, akti i postupci kojima se osigurava praćenje stanja u prostoru, određivanje uvjeta i načina izrade, donošenja i provođenja dokumenata prostornog uređenja te uređenje građevinskog zemljišta.

Pojedini pojmovi u smislu ovog Zakona imaju sljedeće značenje:

- **Krajobraz / krajolik** je određeno područje viđeno ljudskim okom, čija je narav rezultat međusobnog djelovanja prirodnih i ljudskih čimbenika, a predstavlja

⁴⁶ Zakon o zaštiti prirode
<http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005_06_70_1370.html>, (05.01.2017.)

bitnu sastavnicu čovjekovog okruženja, izraz raznolikosti zajedničke kulturne i prirodne baštine te temelj identiteta područja.

- **Krajobrazne vrijednosti** su svojstvenosti prirodnoga, kultiviranog ili kulturnog krajobraza, koje određuju njegovu prirodnu, kulturno povijesnu i estetsku osobnost.
- **Površina javne namjene** je svaka površina čije je korištenje namijenjeno svima i pod jednakim uvjetima (javne ceste, nerazvrstane ceste, ulice, biciklističke staze, pješačke staze i prolazi, trgovi, tržnice, igrališta, parkirališta, groblja, parkovne i zelene površine u naselju, rekreacijske površine i sl.)⁴⁷

3.4. Strategije, pravilnici, programi krajobrazne problematike

„U Hrvatskoj nisu uspostavljene politike očuvanja krajolika, niti ne postoji Strategija krajolika, kojima bi se ukazalo na značenje krajolika, potrebu njegova prepoznavanja, tipološkog razvrstavanja i zaštite njegovih obilježja. Krajolik i pitanja njegove zaštite prepoznati su u nekoliko temeljnih strateških dokumenata kojima je moguće na izravan način utjecati na oblikovanje i promjene, dok se drugoj grupi strateških dokumenata uspostavlja posredni odnos, a krajolik se tretira kao naslijeđe ili razvojni potencijal i resurs.

U grupu temeljnih strateških dokumenata vezanih uz uređenje odnosa i pitanja zaštite krajolika ubrajaju se: Strategija prostornog uređenja Republike Hrvatske (1997.), Strategija zaštite okoliša (2002.), Strategija i akcijski plan zaštite biološke i krajobrazne raznolikosti (2008.), Strategija održivog razvitka (2009.) te Strategija očuvanja, zaštite i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine (2011). Ostali strateški dokumenti koji na posredan način utječu na oblikovanje i pojedine vrste promjena u krajolicima jesu: Strategija ruralnog razvoja RH 2008-2013. (2008.), Strategija energetskog razvitka RH (2009.), Strategija prometnog razvitka RH (1999.), Strategija upravljanja vodama RH (1995/2005.) i Strategija razvoja turizma (2013.). Analizira se njihov strateški pristup u okviru: određenja pojma, planiranja, zaštite i upravljanja krajolikom i u krajoliku.

⁴⁷ Zakon o prostornom uređenju i gradnji < <http://www.propisi.hr/print.php?id=6640>>, (05.01.2017.)

Programom prostornog uređenja Republike Hrvatske u okviru poglavlja Zaštita posebnih vrijednosti prostora i okoliša obuhvaćen je osim okoliša, prirodne i graditeljske baštine i krajolik. Predviđeno je da programske smjernice i ciljevi prostornog uređenja trebaju osigurati očuvanje i naglašavanje identiteta pojedinih područja te krajolike s visokim stupnjem prirodnosti i s visokim stupnjem identiteta te da treba provesti inventarizaciju i vrjednovanje nacionalno, regionalno i lokalno karakterističnih ili rijetkih uzoraka krajolika i zaštitu najkvalitetnijih krajolika kao dijela kulturne i prirodne baštine.⁴⁸

Pod utjecajem globalizacije i trenda znakovitih promjena u prostoru metode promicanja zaštite, planiranja i oblikovanja površina javne namjene sve su aktualnije.

U zemljama Europske unije razvila se visoka svijest o toj problematici, pa su definirane metode zaštite, planiranja i oblikovanja istih.

Tome je prethodila Konvencija o europskim krajobrazima, kojom su se zemlje potpisnice obvezale brinuti o vlastitim krajobrazima kao dijelu europske krajobrazne raznolikosti.

3.4.1. Konvencija o europskim krajobrazima

Na temelju prvog nacrtu koji je izradio Kongres lokalnih i regionalnih vlasti Europe, Ministarski odbor Vijeća Europe odlučio je osnovati skupinu stručnjaka kojima će, pod okriljem Odbora za kulturnu baštinu te Odbora za aktivnosti Vijeća Europe na području biološke i krajobrazne raznolikosti, biti povjerena zadaća sastaviti Konvenciju o europskim krajobrazima. Kao rezultat ove skupine stručnjaka u kojoj su sudjelovale glavne međunarodne vladine i nevladine organizacije iz područja obuhvaćenog Konvencijom, Odbor ministara Vijeća Europe usvojio je 19. srpnja 2000. godine konačni tekst Konvencije. Konvencija o europskim krajobrazima otvorena je za potpisivanje u Firenci u Italiji 20. listopada 2000. godine u sklopu kampanje Vijeća Europe „Europa, zajednička baština“.

Cilj Konvencije je da promiče krajobraznu zaštitu, upravljanje i planiranje europskih krajobraza te organizira europsku suradnju po pitanjima krajobraza.

⁴⁸ Šćitaroci, O. M. i dr.: Krajolik – čimbenik strategije prostornog razvoja, p. 72-74., <http://www.hzpr.hr/UserDocsImages/strategija/Studija_Krajolik_07-2014_zaz%20web.pdf>, (05.01.2017.)

Ovo je prvi međunarodni ugovor čiji je isključivi predmet zaštita, upravljanje i jačanje europskih krajobraza.

Konvencija se odnosi na cjelokupni teritorij stranaka i obuhvaća prirodna, ruralna, gradska i prigradska područja uključujući kopno, područja kopnenih voda i morska područja.

Konvencija se osim iznimnima bavi i svakodnevnim krajobrazima, obzirom da imaju odlučujući utjecaj na kvalitetu života te na činjenicu da zaslužuju pažnju u sklopu krajobrazne politike. Mnoga ruralna područja i posebice prigradska područja doživljavaju drastične promjene te zaslužuju veću skrb vlasti i javnosti.

Ključni aspekt Konvencije je aktivna uloga koju pridaje javnosti u pogledu percepcije i vrednovanja krajobraza. Jačanje svijesti je ključno zbog uključivanja javnosti u odluke koje se odražavaju na njen životni krajobraz.

Prihvaćajući načela i ciljeve Konvencije ugovorne stranke se, poštujući načelo supsidijarnosti, obvezuju da će štiti, upravljati i/ili planirati njihove krajobrazne donošenjem niza općih i posebnih mjera.

To uključuje promicanje sudjelovanja zajednica i javnih vlasti u odlukama koje utječu na krajobraz odnosno regije ili mjesta.

Republika Hrvatska potpisala je Konvenciju u Firenci 2000. godine i potvrdila je Zakonom o potvrđivanju Konvencije o europskim krajobrazima (NN-MU 12/02).⁴⁹

3.4.2. Konvencija o biološkoj raznolikosti (CBD)

Konvencija o biološkoj raznolikosti (eng. Convention on Biological Diversity – CBD) je globalno prihvaćen temeljni dokument za zaštitu biološke raznolikosti koji uspostavlja očuvanje biološke raznolikosti kao temeljno međunarodno načelo u zaštiti prirode i zajedničku obvezu čovječanstva. Donesena je u Rio de Janeiru 1992. godine na Konferenciji Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju. U Republici Hrvatskoj je stupila na snagu 7. listopada 1996. godine (NN-MU 6/96).

Biološka raznolikost je sveukupnost svih živih organizama koji su sastavni dijelovi ekoloških sustava, a uključuje raznolikost unutar vrsta, između vrsta, životnih zajednica, te raznolikost između ekoloških sustava. Važnost biološke raznolikosti

⁴⁹ Konvencija o europskim krajobrazima
<<http://www.zastita-prirode.hr/Aktivnosti-projekti-i-medunarodna-suradnja/Medunarodni-sporazumi/Konvencija-o-europskim-krajobrazima>>, (05.01.2017.)

očituje se u međuovisnosti svih živih organizama i njihovog uravnoteženog djelovanja kao ključa zdravlja planeta kao cjeline.

Stranke potpisnice su se obvezale na ostvarivanje tri cilja Konvencije:

- očuvanje sveukupne biološke raznolikosti,
- održivo korištenje komponenata biološke raznolikosti i
- pravedna i ravnomjerna raspodjela dobrobiti koje proizlaze iz korištenja genetskih izvora.

U cilju implementacije Konvencije na nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj razini, Stranke potpisnice su usvojile Strateški plan Konvencije 2002.-2010. s pripadajućim ciljevima (2010 Targets).

Treće izdanje Globalnog pregleda biološke raznolikosti (GBO 3), koji je na temelju nacionalnih izvješća država stranaka pripremio Tajništvo CBD-a, pokazalo je da međunarodna zajednica nije uspjela dostići ciljeve postavljene Konvencijom za smanjenje gubitka biološke raznolikosti do 2010. godine, a svi indikatori ukazuju i na povećanje pritiska na prirodu. Republika Hrvatska redovito priprema nacionalna izvješća o provedbi Konvencije te mjerama za ostvarenje tri cilja konvencije. Tijekom 2009. godine pripremljeno je 4. nacionalno izvješće za Konvenciju o biološkoj raznolikosti.

Na desetom sastanku Konferencije stranaka Konvencije o biološkoj raznolikosti (CBD/COP-10), koji se održao u listopadu 2010. godine u Nagoyi, Japan, usvojen je novi, desetogodišnji Strateški plan Konvencije za razdoblje 2011.-2020., kao temeljni dokument za usmjeravanje međunarodnih i nacionalnih aktivnosti kako bi se očuvala biološka raznolikost te se pridonijelo ostvarenju temeljna tri cilja konvencije. Novi Strateški plan CBD-a sadrži 20 ciljeva ("Aichi Biodiversity Targets") za smanjenje gubitka i pritiska na biološku raznolikost, očuvanje biološke raznolikosti na svim razinama, poboljšanje i održavanje dobrobiti/usluga koje dobivamo od biološke raznolikosti te osiguranje jačanja kapaciteta.

Prema članku 6. Konvencije, kako bi stranke bile u mogućnosti implementirati ciljeve Konvencije, sve države stranaka trebaju izraditi strategije, planove ili programe za očuvanje i održivo korištenje biološke raznolikosti.

Slijedom navedenih obveza, Republika Hrvatska je 1999. godine donijela Strategiju i akcijski plan zaštite biološke i krajobrazne raznolikosti (NN 81/99), kojom se po prvi puta sustavno zacrtala i cjelovito planirala djelatnost zaštite prirode.

Strategija i akcijski plan zaštite biološke i krajobrazne raznolikosti Republike Hrvatske je temeljni dokument zaštite prirode, koji određuje dugoročne ciljeve i smjernice očuvanja biološke i krajobrazne raznolikosti i zaštićenih prirodnih vrijednosti,

te načine njezina provođenja, u skladu s ukupnim gospodarskim, društvenim i kulturnim razvojem Republike Hrvatske.

S obzirom na velike promjene u koncepciji zaštite prirode, uspostavom novog zakonodavnog i institucionalnog okvira zaštite prirode koji su se dogodili prije svega zbog pristupanja međunarodnim konvencijama i sporazumima iz područja zaštite prirode, te procesa pridruživanja Europskoj uniji (EU) i usklađivanja zakonodavstva s relevantnim direktivama i uredbama EU –Direktiva o staništima, Direktiva o pticama, CITES uredbama itd., pokazala se potreba ne samo za revizijom Strategije iz 1999. godine, nego i sagledavanjem strateških ciljeva i smjernica na sasvim novoj osnovi. Stoga je 2008. godine Sabor donio novu Strategiju i akcijski plan zaštite biološke i krajobrazne raznolikosti (NN 143/08).

Generalna skupština Ujedinjenih naroda je na svom zasjedanju 10. prosinca 2010. godine proglasila DESETLJEĆE BIOLOŠKE RAZNOLIKOSTI od 2011. do 2020. godine (Rezolucija 65/161).

Novi, desetogodišnji Strateški plan Konvencije o biološkoj raznolikosti za razdoblje 2011.-2020., usvojen na 10. konferenciji CBD-a, je temeljni dokument za usmjeravanje međunarodnih i nacionalnih aktivnosti kako bi se očuvala biološka raznolikost te se pridonijelo ostvarenju temeljna tri cilja konvencije. Novi Strateški plan sadrži 20 ciljeva (“Aichi Biodiversity Targets”) za smanjenje gubitka i pritiska na biološku raznolikost, očuvanje biološke raznolikosti na svim razinama, poboljšanje i održavanje dobrobiti/usluga koje dobivamo od biološke raznolikosti te osiguranje jačanja kapaciteta. Neki od najvažnijih ciljeva na koje su se stranke Konvencije obvezale su težiti potpunom zaustavljanju gubitka prirodnih staništa (barem prepoloviti gubitak), uključujući šume, zaštititi 17% površine kopnena i kopnenih voda te 10% mora i obalnih ekoloških sustava. Stranke su se složile transponirati i implementirati u nacionalne strategije i akcijske planove očuvanja biološke raznolikosti u roku od dvije godine.⁵⁰

⁵⁰ Konvencija o biološkoj raznolikosti <<http://www.zastita-prirode.hr/Aktivnosti-projekti-i-medunarodna-suradnja/Medunarodni-sporazumi/Konvencija-o-bioloskoj-raznolikosti-CBD>>, (06.01.2017.)

3.5. Uređenje i održavanje površina javne namjene u Gradu Labinu

Grad Labin prostire se na površini od 71,85 km², a prema popisu stanovništva iz 2011. godine broji 11.642 stanovnika.

Labin je smješten na istočnoj obali Istre i udaljen je 5 km od Rapca, turističkog bisera Kvarnera. Na brežuljku je smješten Stari Grad, a drugi dio grada poznat je pod nazivom Podlabin (prvotno nastao kao rudarsko naselje 30-tih godina prošlog stoljeća). Više od 400 godina u Labinu i okolici odvijala se intenzivna rudarska djelatnost. Rudnici su dugo bili kraljeznica labinskog gospodarstva. Rodni grad Matije Vlačića Ilirika, reformatora i prvog suradnika Martina Luthera i mjesto slavne Labinske republike iz 1921. godine, danas je razvijeno kulturno i administrativno središte.

Područje Grada Labina čini 17 naselja, to su: Bartići, Breg, Duga Luka, Gondolići, Gora Glušići, Kapelica, Kranjci, Labin, Marceljani, Presika, Rabac, Ripenda Kosi, Ripenda Kras, Ripenda Verbanci, Rogočana, Salakovci i Vinež.

Ciljanim planiranjem i ulaganjem u neposredni gospodarski razvoj, te posrednim ulaganjem u infrastrukturu Grad Labin stvara preduvjete za značajniji gospodarski rast i razvoj te ugodno življenje. Planirajući ulaganja u infrastrukturu, racionalno i dugoročno, imajući u vidu potrebe stanovništva i gospodarskih subjekata, Grad Labin želi biti grad za ugodno življenje i partner gospodarstvenicima i pojedincima koji svoj interes vide kroz ulaganje na području grada.

Sa svojim prirodnim ljepotama, kulturnim znamenitostima i gospodarskim potencijalom Grad Labin je mjesto u kojem se rado živi i ulaže.⁵¹

Da bi Grad Labin ostao mjesto ugodnog življenja i grad u koji se želi ulagati, mora, pored ulaganja u infrastrukturu, kontinuirano održavati i uređivati površine javne namjene.

Održavanje i uređenje površina javne namjene Grada Labina u smislu održavanja čistoće i estetskog uređenja javnih i nerazvrstanih cesta, ulica, biciklističkih

⁵¹ Grad Labin, <<http://www.lag-istocnaistra.hr/podrucje#grad-labin>>, (08.03.2017.)

staza, pješačkih staza i prolaza, trgova, tržnice, igrališta, parkirališta, groblja, parkovnih i zelenih površina u naselju, rekreacijskih površina povjereno je gradskom poduzeću 1.MAJ d.o.o. Labin.

Poslove uređenja i održavanja površina javne namjene obavljaju organizacijske jedinice poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin.

Usluge održavanja čistoće cesta, ulica i trgova obavlja organizacijska jedinica (OJ) Javne površine u okviru profitnog centra (PC) Čistoća, a održavanje i oblikovanje parkovnih i zelenih površina obavlja PC Zelene površine koji je strukturiran kroz OJ Zelene površine i OJ Hortikultura.

4. PODUZEĆE 1. MAJ D.O.O. LABIN

Poduzeće 1.MAJ d.o.o. Labin predstavljeno je kroz povijest poduzeća, misiju i viziju, operativne aktivnosti i ciljeve te strateške odrednice.

4.1. 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.

Značajnija promjena uslijedila je 1993. godine kada 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 i 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.

Od 2016. godine 1.MAJ d.o.o. upravlja gradskom tržnicom Labin.⁵²

Kronologija razvoja poduzeća:

1954. god. – mijenja se naziv u Komunalno poduzeće „1. Maj“ Labin

1957. god. – proširuje se predmet poslovanja (vršenje komunalnih, građevinskih i drugih usluga, održavanja javne čistoće, kanalizacije, ulica, trgova, mostova, pristaništa, parkova, gradskog zelenila, održavanje groblja, vršenje pogrebne službe)

1963. god.- osniva se pogonska jedinica pod nazivom Pogon za iskorištavanje i održavanje luka Labin

1967. god. – upisuje se dopuna djelatnosti, vršenje prijevoza stvari

⁵² 1. MAJ d.o.o. Labin, Povijest poduzeća, < http://prvimaj.hr/?page_id=23 >, (07.01.2017.)

1970. god. – u sudski registar upisuje se Javna tržnica i hladnjača Labin

1973. god. – konstituiranje radne organizacije Komunalno poduzeće „1 Maj“ Labin koja u svom sastavu ima OOUR Tiskare i knjigovežnicu Labin

1978. god. – reorganizacija u Komunalnu radnu organizaciju „1.Maj“ Labin sa dva OOUR-a i to OOUR komunalne djelatnosti i OOUR građevinska djelatnost

1989. god. – Komunalna radna organizacija „1. Maj“ Labin organizira se kao javno Komunalno poduzeće „1. Maj“ Labin

1993. god. – Komunalno poduzeće „1. Maj“ Labin postaje KP „1. Maj“ d.o.o. Labin

1995. god. – poduzeće je usklađeno sa odredbama Zakona o trgovačkim društvima i posluje pod imenom 1. Maj Labin d.o.o. Labin, u vlasništvu je grada Labina i općina Raša, Sv. Nedjelja, Pićan i Kršan

2010. god. – Trgovačko društvo 1.Maj Labin d.o.o. organizira se po modelu profitnih centara odgovornosti

Tokom svojeg dugogodišnjeg postojanja poduzeće se kontinuirano bavilo komunalnom djelatnošću, dijelom građevinskom djelatnošću, a jedan manji period i tiskarskom djelatnošću te održavanjem luka i lučica.⁵³

U suvlasništvu poduzeća 1.MAJ d.o.o. Labin su: Grad Labin, Općina Raša, Općina Kršan, Općina Sveta Nedjelja i Općina Pićan prema sljedećoj vlasničkoj strukturi:⁵⁴

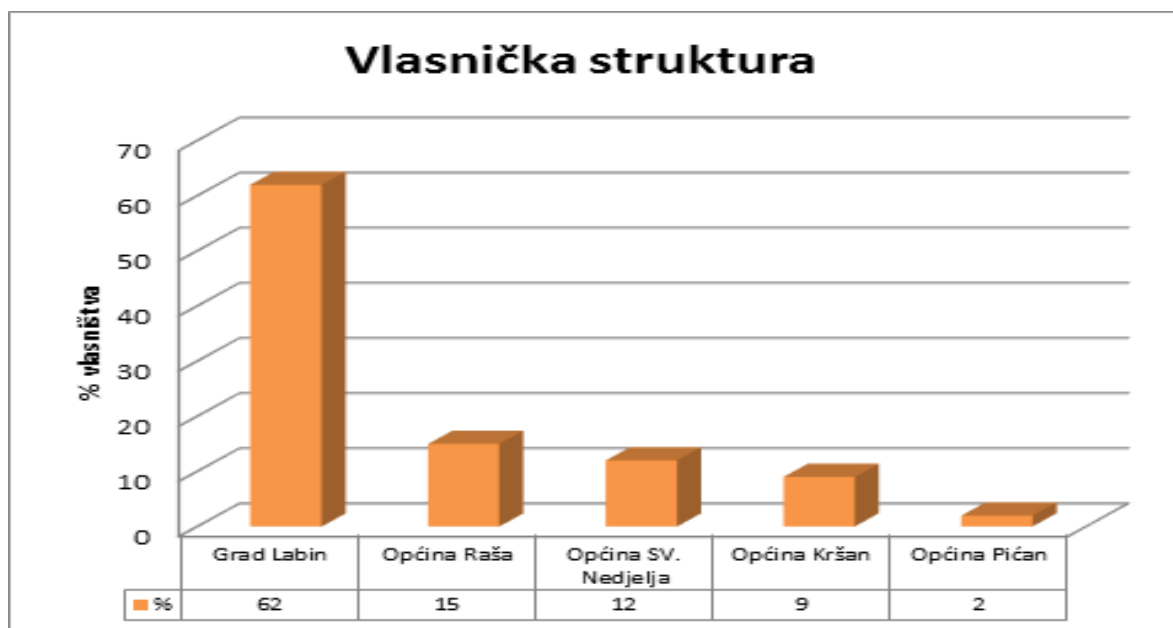
- | | |
|-------------------------|---------|
| ➤ Grad Labin | 62,10%, |
| ➤ Općina Raša | 14,63%, |
| ➤ Općina Kršan | 12,12%, |
| ➤ Općina Sveta Nedjelja | 9,21% i |
| ➤ Općina Pićan | 1,94%. |

⁵³ Kronologija razvoja poduzeća <<http://studenti.rs/skripte/ekonomija/predstavljanje-td-1-maj-labin/>>, (08.01.2017.)

⁵⁴ 1. MAJ d.o.o Labin, Skupština društva i Nadzorni odbor, < http://prvimaj.hr/?page_id=45>, (07.01.2017.)

Grafikonom 1 prikazana je vlasnička struktura poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin.

Grafikon 1: Vlasnička struktura 1. MAJ d.o.o. Labin



Izvor: autor prema podacima 1. MAJ d.o.o. Labin, <http://prvimaj.hr/?page_id=45>, (05.01.2017.)

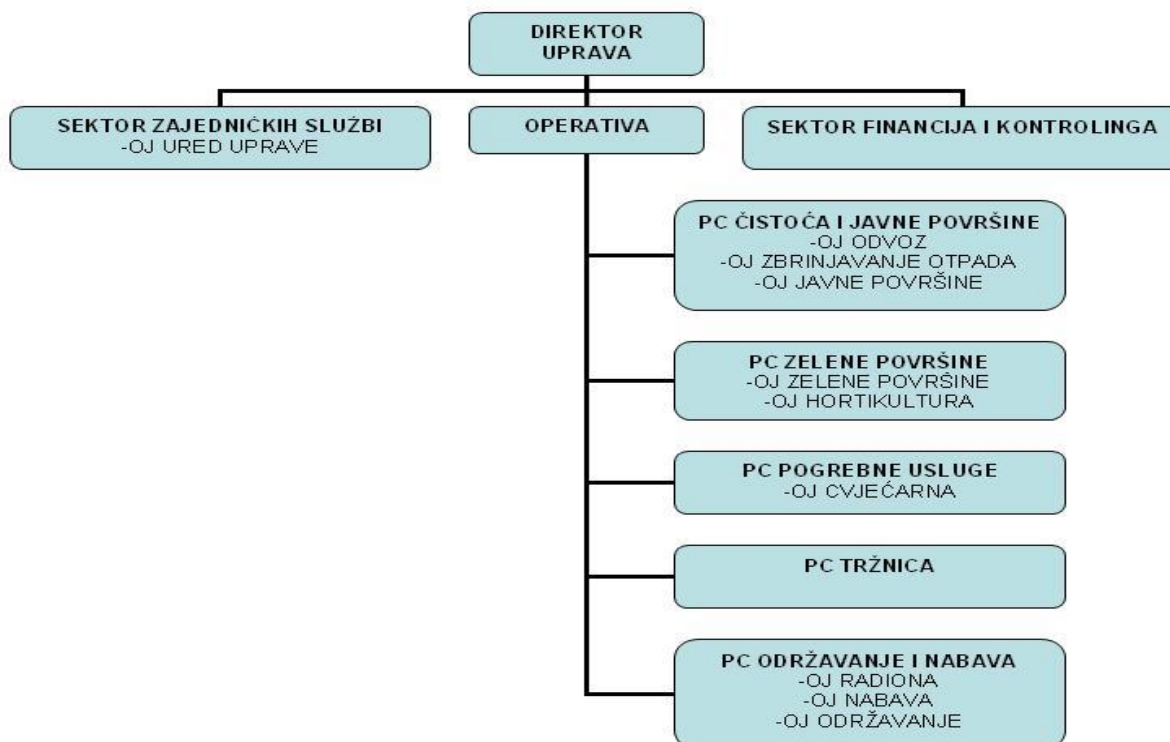
Iz grafikona 1 vidljivo je da strukturu vlasništva čine četiri Općine i Grad Labin sa udjelom od 62%.

Upravu društva temeljem Društvenog ugovora za poduzeće 1. MAJ d.o.o. Labin čini jedini član uprave Društva. Uprava vodi poslove Društva, i upravlja procesom rada Društva na vlastitu odgovornost, te zastupa Društvo samostalno i pojedinačno.⁵⁵

Organizacijska struktura 1. MAJ d.o.o. Labin prikazana je na slici 4.

⁵⁵ 1. MAJ d.o.o. Labin, Uprava društva, <http://prvimaj.hr/?page_id=52>, (07.01.2017.)

Slika 4: Organizacijska struktura 1. MAJ d.o.o. Labin



Izvor: autor prema 1.MAJ d.o.o. Labin, Organizacijska struktura, <http://prvimaj.hr/?attachment_id=2828>, (07.01.2017.)

Organi upravljanja Društva su Skupština i Uprava, a od 2004. godine i Nadzorni odbor. Direktor je jedini član Uprave, a za svoj rad odgovoran je Skupštini i Nadzornom odboru. Nadzorni odbor sastoji se od pet članova. Četiri člana Nadzornog odbora imenuju predstavnici vlasnika, dok je peti član, kao predstavnik radnika, imenovan od strane radničkog vijeća.

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

4.2. Vizija i misija⁵⁶

Vizijom definiramo smjer u kojem se tvrtka želi razvijati, ono čemu težimo. Vizija mora biti jednostavna, razumljiva svima, biti realna ali istovremeno predstavljati izazov.

Misija predstavlja način na koji ćemo ostvariti viziju, pomaže pri izradi strateškog plana kojeg je dio, potiče nas da razmišljamo o djelokrugu našeg poslovanja, predstavlja osnovu za definiranje ciljeva i donošenje odluka.

4.2.1. Vizija

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. Upravo zato vizija poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin predstavlja:

- 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.

4.2.2. 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.

⁵⁶ 1. MAJ d.o.o. Labin, Misija i vizija, < http://prvimaj.hr/?page_id=27 >, (07.01.2017.)

U tom kontekstu, misija poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin je:

- 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 korisnika usluga i
- pravilno gospodarenje komunalnim otpadom uz osiguravanje sigurnosti i kvalitete , održavanje i čišćenje parkova, javnih površina i groblja.

Misija čini temelj sadašnjeg i budućeg poslovnog upravljanja Društvom i to u suradnji sa osnivačima.

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

- unapređivanje postupanja komunalnim otpadom,
- evidentiranjem svih divljih deponija,
- stalnim unapređivanjem 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,
- načela ekonomičnosti, racionalnosti i svrsishodnosti,
- težiti temeljnom cilju da prostor u kojem poduzeće 1. MAJ d.o.o. Labin kao komunalno poduzeće djeluje učini ugodnijim i poželjnijim za život svih korisnika usluga i
- upoznavanje korisnika, 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.

4.3. Operativne aktivnosti i ciljevi

Operativni program rada sadrži čitav niz aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se realizirale glavne strateške odrednice. Same aktivnosti koje je potrebno provesti zahtijevat će angažman kako ljudskih resursa tako i tehničko-tehnoloških uz poštivanje ekonomskih načela poslovanja. Pa tako redom i prioritetom slijede aktivnosti:

- nastavak jačanja odjela kontrolinga te službe unutarnje kontrole i revizije kao odjela koje u poslovanju pridonosi kontrolom, analizom i praćenjem svih segmenata poslovanja te svih hijerarhijskih nivoa,
- uz odjel kontrolinga jačati sustavne analize strukture troškova,
- povećanja efikasnosti upravljanja poslovnim rezultatima na svim nivoima,
- jačanje odjela kvalitete uz brže i efikasnije promjene kroz konstantno unapređenje i podizanje kvalitete usluge,
- konstantno unapređenje standarda poslovanja te operativnih procedura,
- provođenje mjerenja korporativne kulture kao instrumenta kojim se mjeri zadovoljstvo radnika sa poslodavcem, odnos radnika sa šefovima te osobno zadovoljstvo radnim mjestom i to jednom godišnje,
- 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,
- uvođenje raznih radionica uspostavljajući time sustav permanentnog obrazovanja, a u cilju poboljšanja radne učinkovitosti i komunikacije, kao i sposobnosti rukovođenja,
- nastavak 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, projekt urbane opreme, projekt uspostave integriranog načina skupljanja otpada na nivou Istarske županije,
- ažuriranje novih web stranica uz prethodno formiranje tima za web stranice,
- jačanje prepoznatljivosti vizualnog identiteta poduzeća i radnika komunalnog poduzeća 1. MAJ d.o.o. 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 te ispitivanje javnosti o promjeni imena poduzeća,
- nastavak jačanja selektivno zbrinjavanje otpada 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, pojačati organiziranje edukacija za djecu u vrtićima i osnovnim školama na temu važnost odvajanja otpada,
- 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), 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,
- jačanje hortikulture djelatnosti posebno u dijelu projektiranje zelenih površina te ponuda usluga prema trećim licima i ostalim jedinicama lokalne samouprave i
- koncentriranje djelatnosti društva na dvije lokacije i to deponija komunalnog otpada Cere te krug zgrade Uprave, poduzetnička zona Vinež.⁵⁷

⁵⁷ Program rada za period 2016.-2019. 1. MAJ d.o.o.,
http://prvimaj.hr/wp-content/uploads/2015/11/Program_2016-do-2019.pdf >, (08.01.2017.)

4.4. Strateške odrednice

Glavni cilj je dovesti poduzeće 1. MAJ d.o.o u poziciju vodećeg poduzeća na Labinštini kroz sljedeće strateške odrednice:

- nastavak smanjenja i optimiziranje troškovne strane poslovanja kao i utvrđivanje točke pokrića troškova pojedinih organizacijskih jedinica komunalnog poduzeća,
- konstantno povećanje 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 komunalnog poduzeća povećati raspon poslovanja, te time i povećanje poslovnih prihoda,
- suradnjom sa jedinicama lokalne samouprave iniciranje i sudjelovanje na zajedničkim projektima u kojima komunalno poduzeće 1. MAJ d.o.o. može dati svoj doprinos,
- suradnjom sa fondovima Europske Unije kandidiranje projektima od komunalnog značaja,
- suradnjom sa drugim poduzećima u većinskom vlasništvu Grada Labina povećati konkurentnost zajedničkim nastupom na tržištu, a posebno generiranjem određenih zajedničkih službi,
- nastavak suradnje 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,
- izgradnja postrojenja za reciklažu na saniranom odlagalištu otpada Cere,
- nastavak povećanje reciklaže na sve općine Labinštine uz konstantno smanjenje ostatnog otpada,
- uvođenje raznovrsne ponude te fokusiranje i koncentriranje resursa na jačanje organizacijske jedinice Hortikultura u cilju postizanja i učvršćivanja pozicije vodeće tvrtke u hortikulturalnom uređenju na području Labinštine i šire,
- strateški upravljati nekretninama u vlasništvu poduzeća.⁵⁸

⁵⁸ Ibid.

4.5. Značenje zelenih prostora u životu grada

Zelene površine u urbanim prostorima, pod kojima se obično podrazumijevaju parkovi, nastale su potkraj 18. stoljeća, s razvojem građanskog društva koje su, paralelno s procesom demokratizacije, pratili i procesi industrijalizacije i urbanizacije. Iako se parkovi primarno vide kao prostor za estetski doživljaj i rekreaciju, ti se prostori promatraju i u kontekstu njihovih resursa koji doprinose i ekonomskom boljitku zajednice, bilo da se radi o nacionalno značajnim, odnosno zaštićenim prostorima ili o zelenim oazama urbanog okoliša ili urbane prirode.

Zbog toga i razlikujemo moderno značenje zelenih urbanih prostora koji se povezuju s javnim prostorima parkova ili opće dostupnim prostorima od ranijih, predmodernih, uglavnom privatnih prostora povlaštenih društvenih klasa u tadašnjim gradovima i komunama. No, bili privatni ili javni, oduvijek su, pa i na posredan način, doprinosili kvaliteti življenja cijele zajednice, kao značajna odrednica kvalitete životnog prostora. Dakle, ne samo u odnosu na okoliš nego također i u njihovu doprinosu socijalnim, ekonomskim, kulturnim, vizualnim i komercijalnim aspektima razvoja gradova.

Zeleni prostori ispunjavaju mnoge funkcije u urbanom kontekstu koje unapređuju kvalitetu urbanoga okoliša i života u gradu. Priroda u gradu pruža mogućnosti za dokolicu i estetski užitek, kao i zdraviji život, te omogućuje psihološke i socijalne koristi koje obogaćuju život ljudima. Prvobitno privilegij povlaštenih klasa, parkovi i zelene površine demokratiziraju se u modernosti, s procesima industrijalizacije i urbanizacije, a sve veće značenje dobivaju u održivom razvoju gradova u 21. stoljeću. Aspekti poput količine javnih zelenih prostora po stanovniku, javni parkovi i rekreacijska područja spominju se kao važni čimbenici livabilnoga grada te ugone i atrakcije za njegove stanovnike. Stoga je u komuniciranju zelenih urbanih prostora posebno važno mišljenje građana, odakle proizlazi i sociološki interes i zanimanje. Građani najviše prepoznaju estetske, rekreativne i socijalne uloge zelenih prostora te smatraju kako bi ih u gradu trebalo biti znatno više.⁵⁹

⁵⁹ Stanić, S., Buzov, I.: **Značenje zelenih prostora u životu grada**, Godišnjak Titus: godišnjak za interdisciplinarna istraživanja porječja Krke, Vol. 6-7 No. 6-7 Veljača 2015., <<http://hrcak.srce.hr/149675>>, (07.01.2017.)

4.5.1. Prirodna baština

Pejzažne odlike prostora Grada Labina su jedne od bitnih odrednica za daljnje korištenje njegova prostora.

Široki i daleki vidici, otvorenost i sagledivost cjelovitog prostora, vrlo veliko učešće prirodnog i kultiviranog prostora daje posebnu vrijednost za afirmaciju prostora kao izuzetne turističke destinacije, ali i kao kvalitete za daljnji životni okvir.

Prostornim planom uređenja Grada Labina (SNGL broj 15/04., 04/05., 17/07., 09/11, i 01//12) određena su zaštićena područja prirodne baštine ovisno o kategoriji zaštite. Posebno su vrijedna područja koja su zaštićena temeljem Zakona o zaštiti prirode, a to su u kategoriji značajnih krajobrazu: područje između Labina-Rapca i uvale Prklog površine 1.121,50 ha koje je zaštićeno od 1973. godine i u kategoriji spomenika parkovne arhitekture: dvije glicinije u Labinu na Titovom trgu ispred zgrade Velo kafe koje su zaštićene od 1972. godine. Prostor Grada Labina svoju prirodnu raznolikost potvrđuje i kroz druge vrijedne florističke rezervate, značajne krajobrazne cjeline, kultivirane krajobrazu, vidikovce i sl. koji se štite na nivou Prostornog plana Istarske županije odnosno Prostornog plana uređenja Grada Labina.⁶⁰

4.5.2. Značajni krajobraz "Labin-Rabac-Prklog"

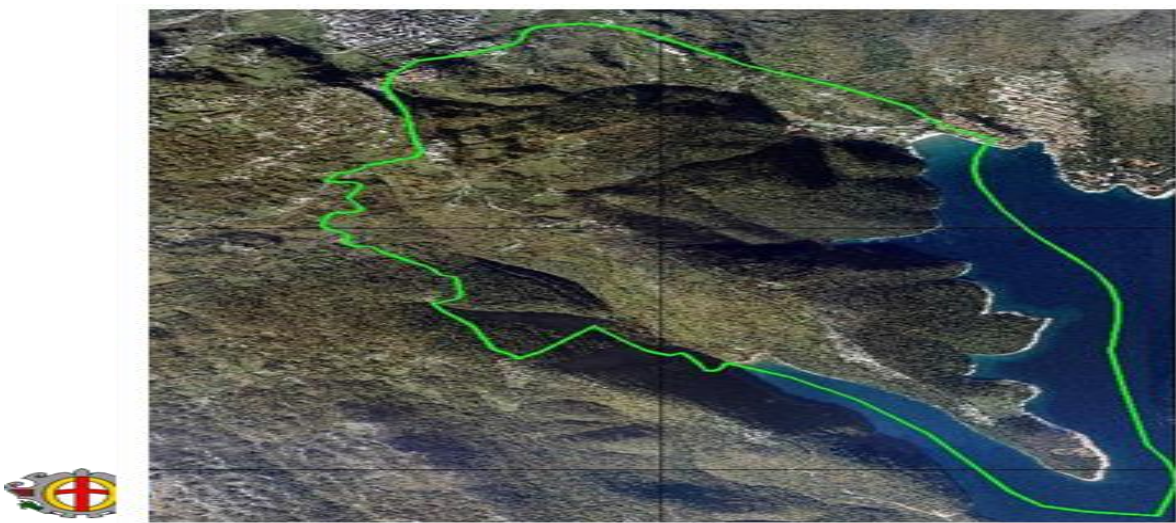
Područje između Labina, Rapca i uvale Prklog, površine 1.121,50 ha karakterizira bogatstvo raznolikih i vrlo vrijednih osobina. Obalnu zonu odlikuju slikovite uvale, među kojima su najveće i najzanimljivije uvala Rabac i uvala Prklog. Obje su nastavci potočnih dolina koje počinju na labinskom platou i teku raznolikom serijom tercijarnih slojeva. Na mjestima gdje su u ovoj flišnoj seriji i vapnenci (npr. uz cestu za Rabac), javljaju se geomorfološki zanimljive kanjonske i denudacione forme. Staro naselje Labin vrijedan je spomenički ambijent. Poput mnogih istarskih gradova nalazi se na povišenom, dominantnom položaju, posebno lijepih vizura. Vegetacija ovog područja također je neobično značajna. Posebno se to odnosi na obalni pojas između Rabačke uvale i rta Sv. Jurja.

⁶⁰ Strategija razvoja Grada Labina 2016. – 2020., p. 35.-36
<http://www.labin.hr/Files/201608/STRATEGIJA%20RAZVOJA%20GRADA%20LABINA%202016%20FINALNI%20DOKUMENT%20IV_1.pdf>, (16.01.2017.)

Malo gdje duž naše obale možemo naći tako lijepe i bogate sastojine crnike (*Quercus ilex*) kao ovdje, a dopunjuju ih i značajne površine borovih šuma i travnjačkih površina. U priobalnom području (rt. Sv. Marina) nailazimo na rijetke i zanimljive biljne zajednice (*Narcisso-Asphodeletum microcarpi*). U kanjonima dolaze neke ugrožene biljne vrste (*Adiantum capillus-veneris*).⁶¹

Slika 5 prikazuje područje između Labina, Rapca i uvale Prklog koje karakterizira bogatstvo raznolikih i vrlo vrijednih osobina.

Slika 5: Područje između Labina, Rapca i uvale Prklog



Izvor: Zaštićena prirodna baština,
<<http://www.labin.hr/Files/201606/Za%C5%A1ti%C4%87ena%20prirodna%20ba%C5%A1tina.pdf>>,
(16.01.2017.)

Na slici 5 prikazano je područje između Labina, Rapca i uvale Prklog koje karakterizira bogatstvo raznolikih i vrlo vrijednih osobina te obalna zona koju odlikuju slikovite uvale, među kojima su najveće i najzanimljivije uvala Rabac i uvala Prklog.

⁶¹ Zaštićena prirodna baština,
<<http://www.labin.hr/Files/201606/Za%C5%A1ti%C4%87ena%20prirodna%20ba%C5%A1tina.pdf>>,
(16.01.2017.)

4.5.3. Botanički spomenik prirode - "Dva stabla glicinije u Labinu"

Prirodni fenomen u Labinu, na trgu u Starom gradu nalaze se dvije penjačice, kineske glicinije (*Wistaria sinensis* Swet.), koje se zbog postignutih dimenzija mogu smatrati stablima. Dimenzije osnovne vriježe premašuju debljinu maksimume navedene u literaturi. Međusobni razmak iznosi oko 8 m, ali su im krošnje tako bujne da se međusobno isprepleću u visini prvog kata zgrade. Navedena svojstva su rijetkost u prirodi.

Na slici 6 prikazana je jedna od dvije kineske glicinije ispred zgrade Velo kafe na Titovom trgu u gradu Labinu.

Slika 6: Kineska glicinija u gradu Labinu



Izvor: Zaštićena prirodna baština, <<http://www.labin.hr/Files/201606/Za%C5%A1ti%C4%87ena%20prirodna%20ba%C5%A1tina.pdf>>, (16.01.2017.)

Mjere zaštite: Zabranjeni su bilo kakvi zahvati i radnje kojima bi se oštetilo ili uništilo ova stabla glicinije.

Opis postojećeg stanja: Karakteristike prirodnog fenomena od dana proglašenja zaštite su nepromijenjene.

NAPOMENA: Rod *Wisteria*, imenovao je engleski botaničar Thomas Nuttall (Harvard) 1818, u čast svojega prijatelja Caspara Wistara (1761-1818), znamenitog anatoma, kemičara i fiziologa. U rodu je oko 10 vrsta, raširenih u umjerenom pojasu

Azije, sjevernoj Americi i Oceaniji. U Kini, uz kinesku gliciniju, rastu još 4 vrste ovoga roda.

Ovu veličanstvenu puzavicu donio je iz Kine u Europu kapetan Welbank 1816, a tri godine kasnije Dr. John Sims je imenovao kao kineska glicina (*Glycine sinensis*). Naraste do 25 m, medonosna je, cvate IV-V. Plodovi dozrijevaju V-VIII, otrovni su. Prirodno se javlja u dvije forme: sa ljubičastim (f. *sinensis*) i sa bijelim (f. *alba*) cvjetovima. Omiljena je u hortikulturi, raširena te ponegdje naturalizirana.⁶²

⁶² Zaštićena prirodna baština,
< <http://www.labin.hr/Files/201606/Za%C5%A1ti%C4%87ena%20prirodna%20ba%C5%A1tina.pdf> >,
(16.01.2017.)

5. UPRAVLJANJE PROCESOM UREĐENJA I ODRŽAVANJA JAVNIH POVRŠINA NA PRIMJERU 1. MAJ D.O.O. LABIN

Nakon teoretske obrade upravljanja poslovnim procesima u poslovanju suvremenog poduzeća, upravljanja znanjem i upravljanja promjenama, u ovom su poglavlju prikazani su poslovni procesi koji predstavljaju osnove funkcioniranja organizacijskih jedinica koje obavljaju poslove uređenja i održavanja javnih površina u poduzeću 1. MAJ d.o.o. Labin.

5.1. Održavanje čistoće cesta, ulica, trgova

Usluge održavanja čistoće cesta, ulica i trgova obavlja organizacijska jedinica (OJ) Javne površine u okviru profitnog centra (PC) Čistoća poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin.

Održavanje čistoće cesta, ulica i trgova je proces ručnog i strojnog pometanja i čišćenja cesta, ulica i trgova te pražnjenje koševa za smeće.

Ovim procesom obuhvaćene su sve aktivnosti pometanja i održavanja čistoće na tim površinama temeljem ugovora ili po narudžbi.

Održavanje čistoće cesta, ulica i trgova dijelimo na:

- redovno održavanje i
- interventno održavanje.

Redovno održavanje je proces svakodnevnog pometanja i čišćenja prema godišnjem planu i/ili ugovoru s naručiteljima i/ili narudžbi.

Interventno održavanje je proces pometanja i čišćenja u slučajevima većih manifestacija (po narudžbi), u sezoni uslijed povećanih potreba.

Za upravljanje procesom održavanja čistoće odgovoran je rukovoditelj PC-a Čistoća. Rukovoditelj donosi godišnji plan čišćenja i pometanja, vrši raspored radnika po rajonima te donosi plan strojnog pometanja. Odgovoran je i za rješavanje

reklamacija korisnika u djelokrugu svog rada. Za svoj rad odgovoran je rukovoditelju operative.

Predradnik nadgleda i kontrolira rad radnika na terenu. Po potrebi vrši premještaj radnika u dogovoru sa rukovoditeljem. Sudjeluje i u interventnim čišćenjima van redovnog čišćenja.

Pometač/pometačica vrši ručno pometanje planom utvrđenih površina, pometanje korištenjem pihalice te prazni koševе za smeće.

Vozač čistilice vrši strojno pometanje prema rasporedu te vodi brigu o ispravnosti čistilice i pravovremenoj prijavi kvara.⁶³

5.1.1. Realizacija poslova i radnih zadataka

Prema planu i rasporedu radnika kojeg izrađuje, vodi i nadzire rukovoditelj PC - a Čistoća, odrađuju se navedeni poslovi. Shodno vremenskim uvjetima, godišnjem dobu, odsutnosti pojedinih radnika, rukovoditelj PC -a Čistoća određuje raspored po rajonima i dodjeljuje dnevne zadatke. Radnici (pometači, vozač čistilice) dužni su voditi računa o stroju, alatu i opremi (kolica, koševi) koju zadužuju te na kraju smjene uredno očistiti alat i pospremiti u skladište ili u nastavku smjene predati ispravan alat ili stroj slijedećem radniku.

Predradnik dnevno kontrolira obavljanje poslova, opskrbljuje pometače potrebnim alatom i materijalima i upućuje na efikasnu realizaciju poslova. O stanju na terenu obavještava rukovoditelja, o tome vodi dnevnik rada kojeg ovjerava rukovoditelj.

Rukovoditelj kontrolira predradnika da li su svi poslovi odrađeni prema planu. Ukoliko ustanovi propuste poduzima potrebne radnje radi njihovog otklanjanja. Ukoliko ustanovi propuste poduzima potrebne radnje radi njihovog otklanjanja, odnosno postupa prema procesu upravljanje nesukladnostima i korektivne radnje.

Za postupak otklanjanja propusta prema procesu upravljanje nesukladnostima i korektivne radnje koristi se obrazac prikazan na slici 7.

⁶³ 1. MAJ d.o.o., Arhiva poduzeća, Proces čišćenja javnih površina, PR - 12.5, 2016.

5.1.2. Realizacija ciljeva

Rukovoditelj početkom mjeseca (do 10. u mjesecu) dostavlja dnevnik rada za prethodni mjesec za pometanje i čišćenje cesta, ulica i trgova zajedno sa računima za odrađeni posao. Uspoređuje realizirano u odnosu na plan i donosi plan potrebnih korekcija.

Prema mjesečnim izvješćima prati se realizacija godišnjeg plana i ugovora koja se dostavlja rukovoditelju operative. Rukovoditelj PC-a komentira uspješnost poslovanja svog PC-a odnosno OJ-e kroz mjesečni RDG kojeg dostavi sektor financija i kontrolinga, na način da obrazloži odstupanja u odnosu na isti period prethodne godine.

Na osnovi rezultata planira i predlaže mjere poboljšanja.⁶⁵

5.2. Održavanje parkovnih i zelenih površina

Održavanje i oblikovanje parkovnih i zelenih površina na području Grada Labina i Općine Raša te Općine Kršan i Sv. Nedjelja po narudžbi, obavlja PC Zelene površine koji je strukturiran kroz OJ Zelene površine i OJ Hortikultura.

Na osnovi godišnjih ugovora s Gradom Labinom, Općinom Raša i privatnim poduzećima pristupa se izradi godišnjeg plana uređenja i održavanja parkovnih i zelenih površina.

Rukovoditelj PC-a izrađuje i predlaže uređenje i održavanje površina namijenjenih za ozelenjavanje i to prema vrsti zelenila, vremenu intervencije i načinu obrade tla. Izrađuje i predlaže za Grad veće zahvate radi planiranja godišnjih potreba investiranja u parkovne i zelene površine. Planira radove na održavanju istih koje su definirane ugovorom.

Uređenje i održavanje parkovnih i zelenih površina vrši OJ Zelene površine za jedinice lokalne samouprave i OJ Hortikultura za privatna poduzeća i građane.

⁶⁵ Ibid.

Svaka organizacijska jedinica ima zaduženog predradnika za obavljanje poslova unutar organizacijske jedinice.

Poslovi održavanja parkovnih i zelenih površina podrazumijevaju:

- svakodnevno, tjedno, mjesečno, godišnje i sezonsko uređenje i održavanje parkovnih i zelenih površina,
- njegu i košnju travnatih površina, plijevljenje i okopavanje gredica, orezivanje grmlja i stabala,
- fitozaštitu – brigu o zdravlju bilja, monitoring stanja, preventivnu zaštitu, te interventni izlaz na teren kako bi se spriječilo širenje bolesti i štetnika,
- prihranu – radi ljepšeg izgleda travnjaka i biljaka tijekom vegetacijske sezone provodi se gnojidba mineralnim i organskim gnojivima prema vrsti i potrebama i
- održavanje sustava za navodnjavanje.⁶⁶

Na temelju izrađenih i usvojenih planova, sklopljenih ugovora izrađuju se u uredu rukovoditelja PC-a operativni planovi koji uključuju raspored radnika, potreban alat i opremu za obavljanje poslova.

Nakon izrade operativnog plana obilazi se teren i vrše se pripreme za realizaciju poslova.

5.2.1. Realizacija poslova i radnih zadataka

Za realizaciju poslova i radnih zadataka odgovorni su :

Rukovoditelj – za postupak održavanja i uređenja zelenih površina odgovoran je rukovoditelj PC Zelene površine. Rukovoditelj donosi godišnji plan te izrađuje operativne planove bazirane na godišnjem planu. Zajedno s predradnicima vrši raspored radnika na terenu te im dodjeljuje radne zadatke. Odgovoran je za rješavanje reklamacija korisnika u djelokrugu svog rada.

⁶⁶ 1. MAJ d.o.o. , Arhiva poduzeća, Proces uređenja zelenih površina, PR- 13.2, 2016.

Predradnik – organizira, nadgleda i kontrolira radnike na terenu. Po potrebi vrši premještaj radnika u dogovoru sa rukovoditeljem. Odgovoran je za organizaciju posla, uzimanje i korištenje adekvatnog alata i korištenja potrebnog materijala. Vrši kontrolu odrađenog posla.

Vrtlar – odgovoran je za poslove u svom djelokrugu rada (kosidba zelenih površina, sadnja cvijeća i stablašica, sječa obraslog drveća, zalijevanje i dr.).

Vozač teretnog vozila – odgovoran je za redovno održavanje vozila i pravovremene prijave kvara. Vrši prijevoz radnika i zalijevanje sadnica te obavlja poslove vrtlara.

Prema dnevnom planu i rasporedu radnika kojeg izrađuju rukovoditelj i predradnik odrađuju se navedeni poslovi. Tu se podrazumijeva i nabavka sadnica, alata i opreme. Radnici se raspoređuju shodno vremenski uvjetima, odsutnosti pojedinih radnika i vrsti posla kojega obavljaju.

Predradnik obilazi radnike na terenu i vrši nadzor nad planiranim poslovima, vodi dnevnik rada u kojeg upisuje dnevnu realizaciju poslova i svoja zapažanja. Predradnik upozorava rukovoditelja o zapaženim problemima na terenu. Predradnik vodi brigu o ispravnosti alata i pribora.

Nakon odrađenog posla rukovoditelj obilazi teren i kontrolira da li su svi poslovi odrađeni prema planu. Ukoliko ustanovi propuste poduzima potrebne radnje radi njihovog otklanjanja.

Dio zelenih površina koje održavaju ove organizacijske jedinice ima ugrađen sustav automatskog navodnjavanja koji jamči uštedu vode. Odabrani izvođač radova za ugradnju sustava automatskog navodnjavanja odgovoran je za izbor najprikladnijeg sustava/proizvoda ovisno o konfiguraciji terena, raspoloživom protoku i tlaku vode. Angažman izvođača ne prestaje završetkom projekta i izradom tehničkih detalja sustava već osigurava naknadno praćenje instalacije, te prema potrebi programiranje sustava.

Predradnici, radi preventivne kontrole svakodnevno obilaze slijedeće lokacije:

Predradnik I.:

- kružni tok „groblje Labin“ i kod OŠ „Matija Vlačić“,
- kružni tok „Labin-Rabac“,
- kružni tok „gradski stadion“ i kružni tok „ulaz u Labin“,
- kružni tok „Labin-Raša-Koromačno“ i kružni tok „prema naselju Starci“ i
- gredica kod „Doma zdravlja“ i gredica kod „socijalnog“.

Predradnik II.:

- Rabac, šetnica svjetionik-Girandella i
- Rabac, šetnica „kod crkvice“.⁶⁷

Održavanje zelenih površina obuhvaća i projektiranje novih i održavanje postojećih kružnih tokova.

Slika 8 prikazuje uređeni i održavani kružni tok „Mercator“ na ulazu u grad sa sjeverne strane.

Slika 8: Uređeni kružni tok „Mercator“



Izvor: < http://prvimaj.hr/?page_id=255>, (08.01.2017.)

⁶⁷ 1. MAJ d.o.o., Arhiva poduzeća, Proces uređenja zelenih površina, PR- 13.2, 2016.

Na slici 8 prikazan je jedan od uređenih kružnih tokova na području Grada Labina.

Predradnici svakodnevno obilaze lokacije za koje su zaduženi u svrhu kontrole ispravnosti sustava za navodnjavanje. Kratkoročno prate vremensku prognozu i u dogovoru s rukovoditeljem isključuju/uključuju sklopku čime sprječavaju nepotrebno ili nedostatno zalijevanje.

U dnevniku rada svakodnevno upisuju zatečeno stanje i radnje koje su poduzete. U slučaju odsustva jednog od predradnika obilazak i kontrolu vrši drugi predradnik ili osoba zadužena od strane rukovoditelja.

Održavanje i oblikovanje zelenih površina uključuje i održavanje okoliša objekata u vlasništvu poduzeća 1. MAJ d.o.o., a primjer je prikazan na slici 9, uređeni dio komemorativnog centra Labin.

Slika 9: Okoliš komemorativnog centra Labin



Izvor:< http://prvimaj.hr/?page_id=255>, (08.01.2017.)

Slika 9 prikazuje uređeni okoliš komemorativnog centra Labin.

U slučajevima kada su vremenske neprilike bile takve da se očekuju poteškoće u prometu za vozila ili pješake, predradnici su dužni po dolasku na posao izvršiti kontrolu terena za koji su zaduženi.

Kontrola podrazumijeva evidentiranje srušenih stabala, čistoću prometnica i nogostupa. Po potrebi uzimajući u obzir prioritete kao dom zdravlja, škole, ustanove zajedno s rukovoditeljem raspoređuje radnike na terenu radi otklanjanja zatečenog.

U sklopu redovne kontrole terena predradnici su dužni provjeravati ima li na njihovom području osušenih grana koje je potrebno ukloniti. O svemu vode evidenciju te se u dogovoru s rukovoditeljem dogovaraju planski zahvati – piljenje ili angažiranje vanjskih suradnika (alpinista) i termini uklanjanja.

Radnici na održavanju parkovnih i zelenih površina dužni su voditi računa o alatu i opremi koju zadužuju te ih na kraju smjene uredno očistiti i pospremiti u skladište. Predradnici vode zaduženje alata i opreme putem „kartona“ zaduženja.

5.2.2. Realizacija ciljeva

Rukovoditelj početkom mjeseca (do 10. u mjesecu) dostavlja dnevnik rada za prethodni mjesec za uređenje i održavanje parkovnih i zelenih površina zajedno sa računima za odrađeni posao. Uspoređuje realizirano u odnosu na plan i donosi plan potrebnih korekcija.

Prema mjesečnim izvješćima prati se realizacija godišnjeg plana i ugovora koja se dostavlja rukovoditelju operative. Rukovoditelj PC-a komentira uspješnost poslovanja svog PC-a odnosno OJ-e kroz mjesečni RDG kojeg dostavi sektor financija i kontrolinga, na način da obrazloži odstupanja u odnosu na isti period prethodne godine.

Na osnovi rezultata planira i predlaže mjere poboljšanja.⁶⁸

⁶⁸ 1. MAJ d.o.o., Arhiva poduzeća, Proces uređenja zelenih površina, PR- 13.2, 2016.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje u okviru ovog rada provedeno je u svrhu prikazivanja kako upravljanje procesom uređenja i održavanja javnih površina na području Grada Labina utječe na nove poslovne mogućnosti poduzeća 1. MAJ d.o.o. Labin , te kako bi se potvrdila postavljena hipoteza da upravljanje procesom uređenja i održavanja javnih površina proširuje mogućnost na poslovanje sa privatnim sektorom, pozitivno utječe na zadovoljstvo korisnika, a time i na rezultate poslovanja poduzeća.

Rezultati provedenih istraživanja prikazani su kako bi se analiziralo upravljanje procesom uređenja i održavanja javnih površina u poduzeću 1. MAJ d.o.o. Labin i spoznala važnost upravljanja procesom uređenja i održavanja javnih površina radi otvaranja tržišta izvan standardnih ugovora sa gradskom upravom.

6.1. Rezultati istraživanja OJ Javne površine

U ovoj organizacijskoj jedinici zaposleno je devet osoba, a tijekom ljetne turističke sezone još najmanje troje radnika.

Ukupno na području Grada Labina održavanje čistoće cesta , ulica i trgova obavlja se na površini od 236.496 m², od čega strojno se čisti površina od 163.219 m² i ručno površina od 73.277 m².

Na području Općine Raša održava se čistoća cesta, ulica i trgova ukupne površine 49.580 m², strojno održava se površina od 31.140 m² , a ručno površina od 18.440 m².⁶⁹

Površine održavanja čistoće cesta, ulica i trgova za Grad Labin prikazane su u tablici 2.

⁶⁹ 1. MAJ d.o.o., Arhiva poduzeća, Godišnji ugovori o održavanju uređenog građevinskog zemljišta na području Grada Labina i Općine Raša

Tablica 2: Površine ručnog i strojnog čišćenja – Grad Labin

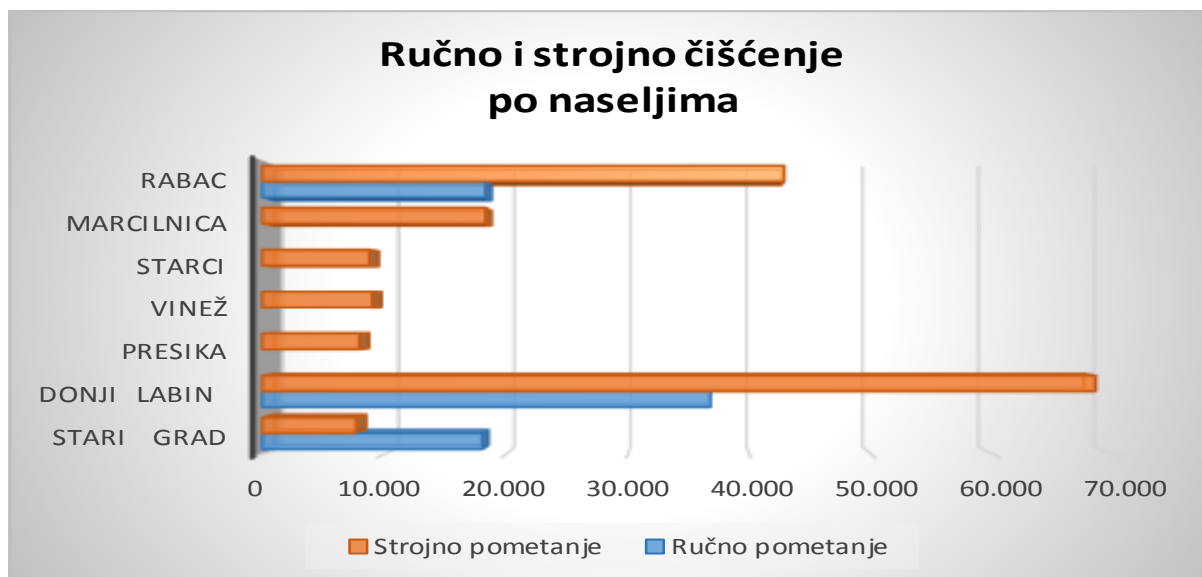
POVRŠINE RUČNOG I STROJNOG ČIŠĆENJA - GRAD LABIN			
NASELJE	RUČNO m ²	STROJNO m ²	UKUPNO m ²
STARI GRAD	18.093	7.754	25.847
DONJI LABIN	36.820	68.379	105.199
PRESIKA		8.000	8.000
VINEŽ		9.061	9.061
STARCI		8.825	8.825
MARCILNICA		18.350	18.350
RABAC	18.364	42.850	61.214
UKUPNO	73.277	163.219	236.496

Izvor: autor prema podacima iz ugovora o godišnjem održavanju uređenog građevinskog zemljišta na području Grada Labina

Iz tablice 2 vidljivo je da se na području Grada Labina ručno i strojno održava čistoća cesta, ulica i trgova u ukupnoj površini od 236.496 m².

Odnos ručnog i strojnog čišćenja u Gradu Labinu prikazan je grafikonom 2.

Grafikon 2: Površine ručnog i strojnog čišćenja – Grad Labin



Izvor: autor prema podacima iz tablice 2.

Grafikonom 2 prikazan je odnos ručnog i strojnog čišćenja u Gradu Labinu po naseljima iz kojeg je vidljivo da 64% od ukupnog strojnog pometanja odnosi se na naselje Donji Labin.

Površine održavanja čistoće cesta, ulica i trgova za Općinu Raša prikazane su u tablici 3.

Tablica 3: Površine ručnog i strojnog čišćenja – Općina Raša

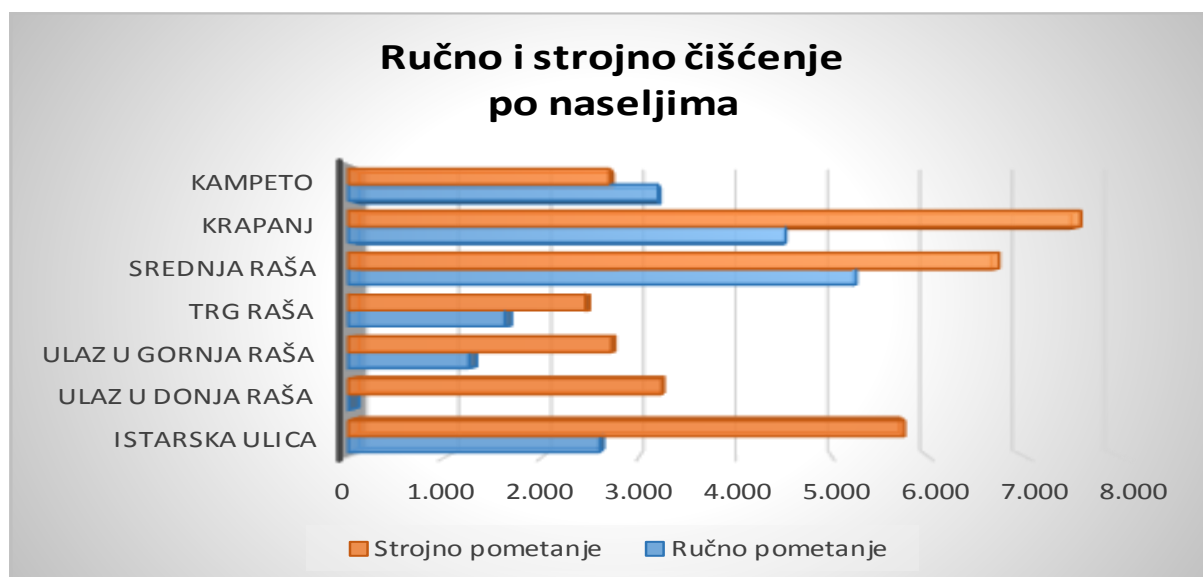
POVRŠINE RUČNOG I STROJNOG ČIŠĆENJA - OPĆINA RAŠA			
NASELJA	RUČNO m²	STROJNO m²	UKUPNO m²
ISTARSKA ULICA	2.600	5.745	8.345
ULAZ U DONJA RAŠA	0	3.240	3.240
ULAZ U GORNJA RAŠA	1.250	2.720	3.970
TRG RAŠA	1.620	2.450	4.070
SREDNJA RAŠA	5.250	6.720	11.970
KRAPANJ	4.520	7.565	12.085
KAMPETO	3.200	2.700	5.900
UKUPNO	18.440	31.140	49.580

Izvor: autor prema podacima iz ugovora o godišnjem održavanju uređenog građevinskog zemljišta na području Općine Raša

Iz tablice 3 vidljive su površine održavanja cesta, ulica i trgova za Općinu Raša po naseljima.

Odnos ručnog i strojnog čišćenja u Općini Raša prikazan je grafikonom 3.

Grafikon 3: Površine ručnog i strojnog čišćenja – Općina Raša



Izvor: autor prema podacima iz tablice 3.

Grafikonom 3 prikazan je odnos ručnog i strojnog čišćenja u Općini Raša po naseljima.

Za strojno održavanje čistoće cesta, ulica i trgova koristi se strojna čistilica prikazana na slici 10.⁷⁰

Slika 10: Čistilica za strojno pometanje



Izvor: Javne površine <http://prvimaj.hr/?page_id=876>, (08.01.2017.)

Na slici 10 prikazana je čistilica za strojno pometanje onih cesta ulica i trgova gdje je pristup stroja takvih tehničkih karakteristika moguć, kupljena 2012. godine.⁷¹

Prihodi OJ Javne površine ostvaruju se obavljanjem usluga održavanja cesta, ulica i trgova temeljem ugovora o održavanju uređenog građevinskog zemljišta sa Gradom Labinom i Općinom Raša te Općine Kršan, Sv. Nedjelja i Pićan po narudžbi. Struktura prihoda i korisnika usluga prikazana je u tablici 4.

⁷⁰ Javne površine <http://prvimaj.hr/?page_id=876>, (08.01.2017)

⁷¹ 1. MAJ d.o.o. Labin, Izvještaj o poslovanju 2010. - 2016.

Tablica 4: Struktura prihoda i korisnika OJ Javne površine 2010. - 2016.

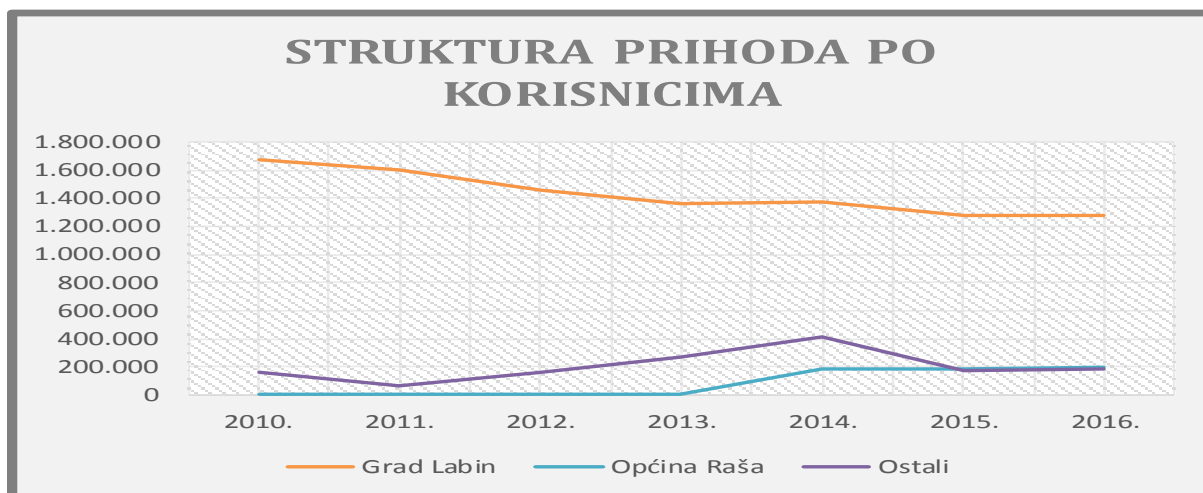
STRUKTURA PRIHODA I KORISNIKA USLUGA OJ Javne površine								
Red. br.		2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	Ukupni prihodi iz djelatnosti	1.838.228	1.664.726	1.626.171	1.625.561	1.976.323	1.637.624	1.668.620
2	Prihodi iz ugovora - Grad Labin	1.672.963	1.597.445	1.460.293	1.358.577	1.374.918	1.279.975	1.283.507
3	Prihodi iz ugovora - Općina Raša	0	0	0	0	188.873	185.672	198.539
4	Prihodi po osnovi narudžbi - Općina Kršan, Pićan, Sv. Nedjelja	165.265	67.282	165.878	266.984	412.531	171.977	186.574

Izvor: autor prema 1. MAJ d.o.o. Labin: Izveštaji o poslovanju 2010. – 2016.

Iz tablice 4 vidljiva je struktura korisnika i ostvarivanja prihoda OJ Javne površine održavanjem čistoće cesta, ulica i trgova .

Struktura prihoda po korisnicima prikazana je i na grafikonu 4.

Grafikon 4: Struktura prihoda po korisnicima 2010. - 2016.



Izvor: autor prema podacima iz tablice 4

Iz grafikona 4 vidljivo je da prihodi Grada Labina su u padu od 2010. godine, prihodi Općine Raša pokazuju konstantan trend, a ostali korisnici oscilirajući.

Uspješnost poslovanja OJ Javne površine u periodu od 2010. do 2016. godine prikazana je u tablici 5 pregledom ukupnih prihoda, ukupnih troškova i dobiti.

Tablica 5: Ukupni prihodi, troškovi i dobit OJ Javne površine 2010. - 2016.

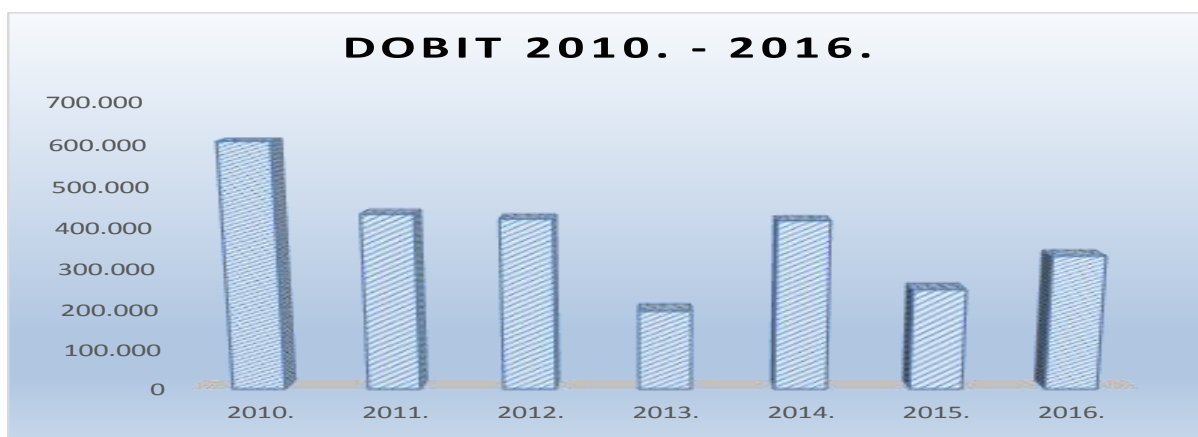
Ukupni prihodi, troškovi i dobit OJ Javne površine 2010.-2016.							
	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Ukupno prihodi	1.838.228	1.664.726	1.626.171	1.625.561	1.976.323	1.637.624	1.668.620
Ukupno troškovi	1.230.864	1.231.460	1.204.728	1.429.874	1.558.835	1.389.195	1.336.933
Dobit	607.363	433.266	421.443	195.687	417.488	248.430	331.687

Izvor: autor prema 1. MAJ d.o.o. Labin: Izveštaji o poslovanju 2010. – 2016.

Iz tablice 5 vidljiv je trend smanjenja prihoda i dobiti u periodu od 2010. do 2016. godine, osim u 2014. godine gdje je vidljiv rast prihoda i dobiti.

Opadajući trend dobiti OJ Javne površine prikazan je na grafikonu 5.

Grafikon 5: Ostvarena dobit OJ Javne površine 2010. - 2016.



Izvor: autor prema podacima iz tablice 5

Iz grafikona 5 vidljivo je kretanje ostvarene dobiti u periodu od 2010. do 2016. godine.

U predbožićno vrijeme 2016. godine na tržnici Labin provedena je anketa o zadovoljstvu građana uslugama održavanja javnih površina OJ Javne površine.

Anketirano je 198 građana od čega je analizirano 185 anketnih listića građana koji su evidentirali spol i starosnu dob. Prema dobnoj strukturi anketirano je građana:

- 5 - starosne dobi 18 - 30 godina,
- 12 - starosne dobi 30 - 40 godina,
- 24 - starosne dobi 40 - 50 godina,
- 46 - starosne dobi 50 - 60 godina i
- 98 - starosne dobi 60 + godina.

Prema spolu anketirano je 114 ženskih i 71 muška osoba.

Većinu pitanja građani su odgovarali izborom odgovora 1, 2 ili 3 što je označavalo razinu zadovoljstva. Pri tome je 1 značilo «nezadovoljni», 2 «uglavnom zadovoljni» te 3 «potpuno zadovoljni». Iz tih odgovora dobivene su prosječne ocjene.

Tablica 6 prikazuje prosječne ocjene za OJ Javne površine dobivene iz ankete zadovoljstva građana uslugom ove OJ.

Tablica 6: Zadovoljstvo građana uslugom OJ Javne površine 2016. godine

Red. br.	ODRŽAVANJE JAVNIH POVRŠINA	UKUPNO ANKETIRANO	ODGOVORILO NA PITANJE	NIJE ODGOVORILO NA PITANJE	OCJENE			PROSJEČNA OCJENA
					1 NEZADOVOLJNI	2 UGLAVNOM ZADOVOLJNI	3 POTPUNO ZADOVOLJNI	
	Koliko ste zadovoljni:							
1.	Čistoćom javnih površina u gradu?	185	174	11	3	34	137	2,77
2.	Čistoćom javnih površina u naselju?	185	175	10	19	46	110	2,52
3.	Opremljenosti javnih površina?	185	170	15	19	39	112	2,55
4.	Raspoloživosti i ljubaznosti radnika?	185	169	16	0	25	144	2,85
5.	Rješavanjem reklamacija?	185	122	63	7	34	81	2,61
6.	Ukupno održavanjem javnih površina?	185	185	0	0	38	147	2,79

Izvor: autor prema podacima ankete

Iz tablice 6 je vidljivo da svi anketirani nisu odgovorili na sva postavljena pitanja, a od ukupno 185 građana koji su odgovorili na šesto pitanje o ukupnom zadovoljstvu održavanja javnih površina, može se zaključiti da su građani vrlo zadovoljni uslugom održavanja čistoće javnih površina i ocijenili prosječnom ocjenom 2,79. Najveće zadovoljstvo iskazali raspoloženjem i ljubaznošću radnika i ocijenili prosječnom ocjenom 2,85.

Tablica 7 prikazuje udio nezadovoljnih, uglavnom zadovoljnih i potpuno zadovoljnih građana uslugom ove OJ.

Tablica 7: Udio nezadovoljnih, uglavnom zadovoljnih i potpuno zadovoljnih građana održavanjem javnih površina

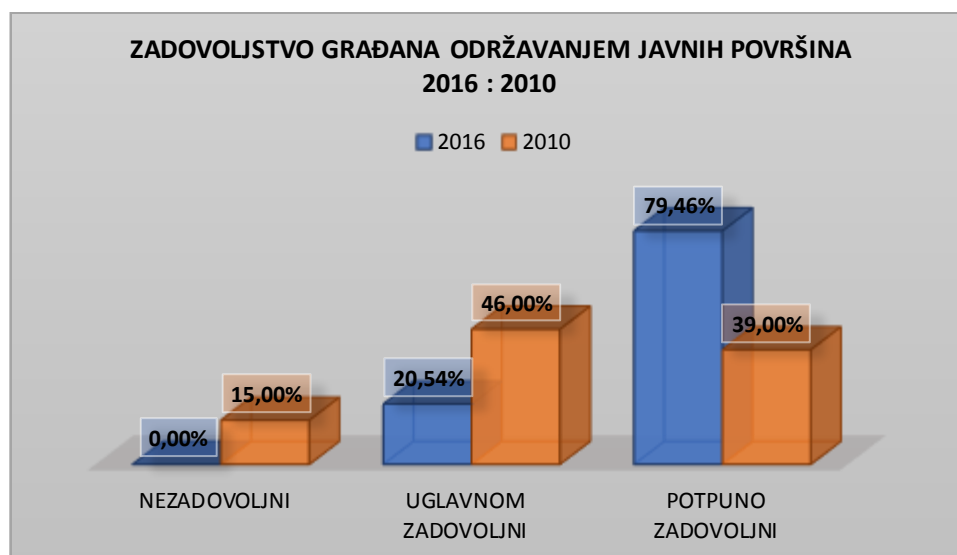
Red. br.	ODRŽAVANJE JAVNIH POVRŠINA	NEZADOVOLJNI	UGLAVNOM ZADOVOLJNI	POTPUNO ZADOVOLJNI	UKUPNO
	Koliko ste zadovoljni:				
1.	Čistoćom javnih površina u gradu?	1,72%	19,54%	78,74%	100,00%
2.	Čistoćom javnih površina u naselju?	10,86%	26,29%	62,86%	100,00%
3.	Opremljenosti javnih površina?	11,18%	22,94%	65,88%	100,00%
4.	Raspoloživosti i ljubaznosti radnika?	0,00%	14,79%	85,21%	100,00%
5.	Rješavanjem reklamacija?	5,74%	27,87%	66,39%	100,00%
6.	Ukupno održavanjem javnih površina?	0,00%	20,54%	79,46%	100,00%

Izvor: autor prema podacima ankete

Iz tablice 7 vidljivo je da je 85,21% građana iskazalo najveće zadovoljstvo raspoloživošću i ljubaznošću radnika, dok je najveće nezadovoljstvo opremljenošću javnih površina iskazalo 11,18% građana. Udio potpunog zadovoljstva ukupnim održavanjem javnih površina iznosi 79,46%.

Vizualizacija zadovoljstva građana održavanjem javnih površina 2010. godine i 2016. godine prikazana je na grafikonu 6.

Grafikon 6: Usporedba zadovoljstva građana održavanjem javnih površina 2016. godine u odnosu na 2010. godinu



Izvor: autor prema podacima anketa 2016. i 2010. godine

Iz grafikona 6 može se vidjeti povećanje potpuno zadovoljnih građana uslugom održavanja javnih površina 2016. godine u odnosu na 2010. godinu, te da nema nezadovoljnih građana održavanjem javnih površina u 2016. godini. U 2016. godini bilo je 79,46% potpuno zadovoljnih građana održavanjem javnih površina, dok je 2010. bilo 39% potpuno zadovoljnih od ukupnog broja anketiranih.

6.1.1. Analiza rezultata istraživanja OJ Javne površine

Analizom rezultata vidljivo je da OJ Javne površine ukupno ugovorno održava čistoću na površini od 286.076 m². Ručno čišćenje obuhvaća ukupnu površinu od 91.717 m², a strojno ukupnu površinu od 194.359 m².

Ugovorena cijena ručnog čišćenja iznosi 0,0515 kn/m², dok je ugovorena cijena strojnog čišćenja 0,0196 kn/m².⁷² Za ručno čišćenje norma iznosi 950 m²/h, a norma za strojno pometanje je 14.050 m²/h.⁷³

Vizualizacija razlike cijene i potrebnog vremena ručnog i strojnog čišćenja po m² prikazano je u tablici 8.

Tablica 8: Usporedba cijene i vremena ručnog i strojnog čišćenja

USPOREDBA RUČNOG I STROJNOG ČIŠĆENJA GRADA LABINA					
		cijena m ² - ručno	cijena m ² - strojno	potrebno vrijeme (h) za ručno pometanje	potrebno vrijeme (h) za strojno pometanje
NASELJE	površina m ²	0,0515789	0,019600		
STARI GRAD	25.847,00	1.333,16	506,60	27,21	1,84
DONJI LABIN	105.199,00	5.426,05	2.061,90	110,74	7,49
PRESIKA	8.000,00	412,63	156,80	8,42	0,57
VINEŽ	9.061,00	467,36	177,60	9,54	0,64
STARCI	8.825,00	455,18	172,97	9,29	0,63
MARCILNICA	18.350,00	946,47	359,66	19,32	1,31
RABAC	61.213,50	3.157,32	1.199,78	64,44	4,36
UKUPNO		12.198,18	4.635,31	248,94	16,83

Izvor: autor prema podacima iz ugovora o godišnjem održavanju uređenog građevinskog zemljišta na području Grada Labina

⁷² 1. MAJ d.o.o., Arhiva poduzeća, Ugovori o godišnjem održavanju uređenog građevinskog zemljišta na području Grada Labina i Općine Raša

⁷³ Ibid.

Iz tablice 8 odnosom cijena i potrebnog vremena vidljivo je da strojnim čišćenjem potrebno je 14,79 puta manje utrošiti vremena i 2,63 puta manje utrošiti sredstava za istu površinu čišćenja.

Korisnici usluga OJ Javne površine, odnosno usluga čišćenja i pometanja cesta, ulica i trgova su Grad Labin koji je u strukturi prihoda prosječno od 2010. do 2016. zastupljen sa 80 %, Općina Raša sa 12%, dok se 8% odnosi na ostale korisnike po narudžbi.

6.1.2. Zaključci rezultata istraživanja OJ Javne površine

Usporedbom rezultata prihoda i troškova od 2010. do 2016. vidljiv je blagi trend godišnjeg pada ostvarenih prihoda kao i pad dobiti. Smanjenje poslovnih prihoda uglavnom je rezultat smanjenja prihoda po osnovi ugovora sa Gradom Labinom što je vidljivo i iz tablice 4.

Prihodi po osnovi ugovora sa Gradom uspoređujući 2010. i 2016. godinu manji su za 23%, dok su ukupni prihodi promatrajući isti period manji za 9%. Razlika je u povećanim приходima sa ostalim jedinicama lokalne samouprave.

Smanjenje prihoda nije utjecalo na čistoću Grada Labina, već je rezultat načina održavanja čistoće Grada. Uzimajući u obzir cijenu ručnog i strojnog čišćenja, te potrebno vrijeme čišćenja po m², dijelovi grada gdje je to bilo moguće zamijenjeni su strojnim čišćenjem, a pogotovo od sredine 2012. godine kupnjom nove čistilice.

Smanjenje dobiti u 2013. godini za 68% u odnosu na 2010. godinu rezultat je uvećanih troškova zaposlenika za otpremnine, povećanja troškova goriva što potvrđuje veći angažman čistilice i povećanja troškova održavanja te amortizacije za kupljenu čistilicu.⁷⁴

Iako je promjena načina rada u 2013. godini utjecala na smanjenje prihoda, proširenjem usluga na ostale jedinice lokalne samouprave (Općina Raša, Općina

⁷⁴ 1. MAJ d.o.o. Labin: Izvještaji o poslovanju 2010. – 2016.

Kršan, Općina Sv. Nedjelja) u 2014. godini ostvaren je rast prihoda od 22% i povećanje dobiti indeksa 2,13.

Promjenom načina rada i ulaganja u opremu uočljivi su efekti smanjenja trošenja proračunskih sredstava Grada Labina, povećanje zadovoljstva korisnika usluga, a širenje usluga čišćenja i održavanja cesta, ulica i trgova drugim jedinicama lokalne samouprave rezultiralo je povećanjem prihoda i dobiti OJ Javne površine.

6.2. Rezultati istraživanja OJ Zelene površine

OJ Zelene površine obavlja usluge uređenja, održavanja i oblikovanja parkovnih i zelenih površina za Grad Labin i Općinu Raša temeljem godišnjih ugovora o održavanju uređenog građevinskog zemljišta, te Općinu Kršan, Pićan i Sv. Nedjelja po narudžbi.

Na području Grada Labina ukupno se održava površina od 239.329 m², dok se za Općinu Raša održava površina od 45.635 m².⁷⁵

Površine koje se održavaju na području Grada Labina i Općine Raša prikazane su u tablicama 9 i 10.

Tablica 9: Površine održavanja parkovnih i zelenih površina – Grad Labin

Održavanje i oblikovanje parkovnih i zelenih površina - Grad Labin	
Naselje	Površina / m²
Stari Grad	8.290
Podlabin	46.740
Područje naselja "Kature	122.276
Podr.stambenih zgrada "Novih zgrada"	46.907
Rabac	10.148
Vinež	4.968
UKUPNO	239.329

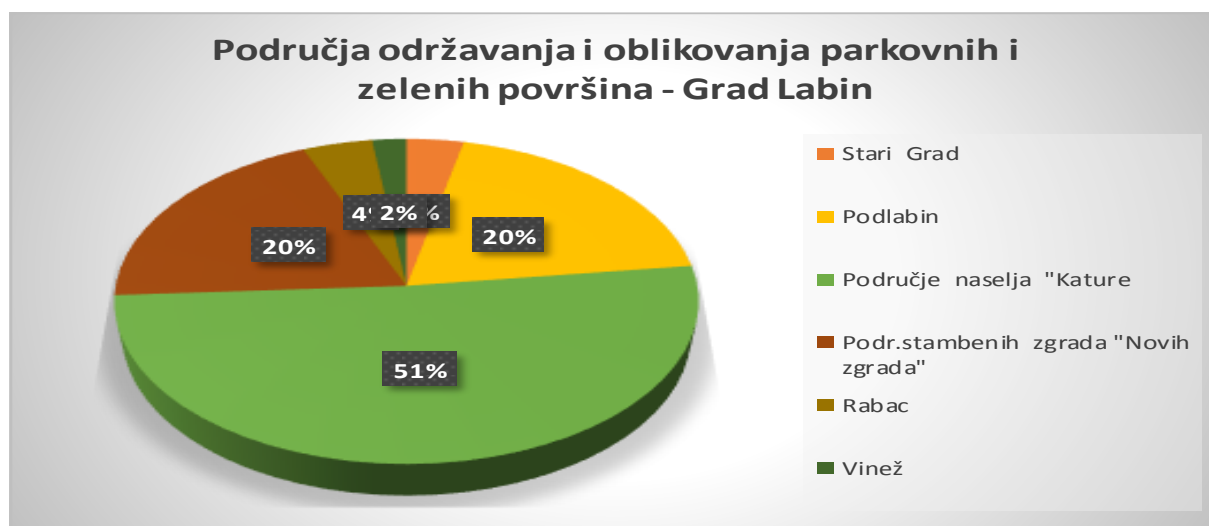
Izvor: autor prema podacima iz ugovora o godišnjem održavanju uređenog građevinskog zemljišta na području Grada Labina

⁷⁵ 1. MAJ d.o.o., Arhiva poduzeća, Godišnji ugovori o održavanju uređenog građevinskog zemljišta na području Grada Labina i Općine Raša

Iz tablice 9 vidljivo je da se na području Grada Labina ukupno održava i oblikuje 239.329 m² parkovnih i zelenih površina.

Područja održavanja i oblikovanja parkovnih i zelenih površina Grada Labina vizualizirane su grafikonom 7.

Grafikon 7: Područja održavanja parkovnih i zelenih površina – Grad Labin



Izvor: autor prema podacima iz tablice 9

Iz grafikona 7 vidljivo je da više od 50% usluga održavanja parkovnih i zelenih površina na području Grada Labina odnosi se na područje naselja „Kature“.

Tablica 10: Površine održavanja parkovnih i zelenih površina – Općina Raša

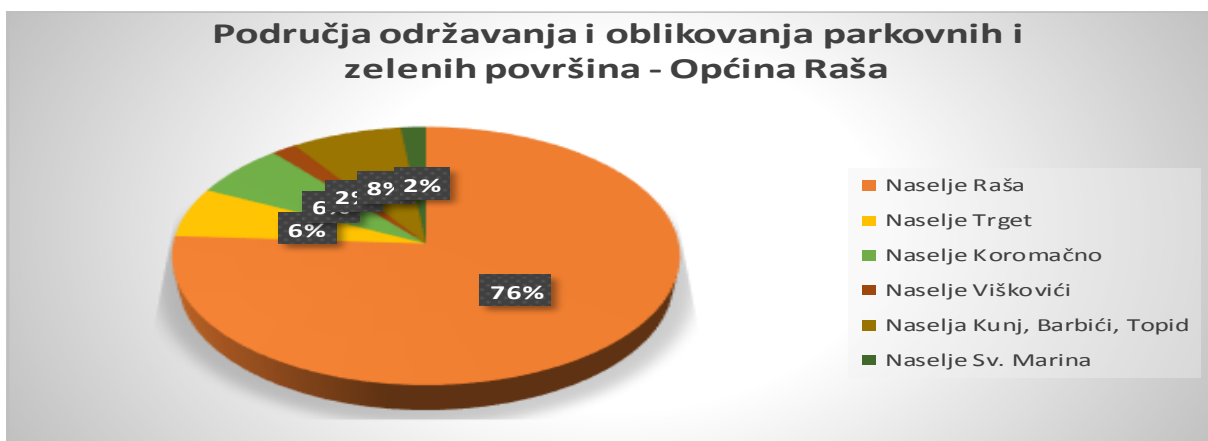
Održavanje i oblikovanje parkovnih i zelenih površina - Općina Raša	
Naselje	Površina / m ²
Naselje Raša	34.660
Naselje Trget	2.830
Naselje Koromačno	3.025
Naselje Viškovići	800
Naselja Kunj, Barbići, Topid	3.520
Naselje Sv. Marina	800
UKUPNO	45.635

Izvor: autor prema podacima iz ugovora o godišnjem održavanju uređenog građevinskog zemljišta na području Općine Raša

Iz tablice 10 vidljivo je da se na području Općine Raša ukupno održava i oblikuje 45.635 m² parkovnih i zelenih površina.

Područja održavanja i oblikovanja parkovnih i zelenih površina Općine Raša vizualizirane su grafikonom 8.

Grafikon 8: Područja održavanja parkovnih i zelenih površina – Općina Raša



Izvor: autor prema podacima iz tablice 10

Iz grafikona 8 vidljivo je da više od $\frac{3}{4}$ usluga održavanja parkovnih i zelenih površina na području od ukupnog održavanja Općine Raša odnosi se na održavanje naselja Raša.

Korisnici usluga OJ Zelene površine su Grad Labin i Općina Raša temeljem godišnjeg ugovora o održavanju uređenog građevinskog zemljišta, te Općina Kršan, Općina Sv. Nedjelja i Općina Pićan po narudžbi.

Struktura korisnika usluga i ostvarenih prihoda prikazana je u tablici 11.

Tablica 11: Struktura korisnika i prihoda OJ Zelene površine 2010.-2016.

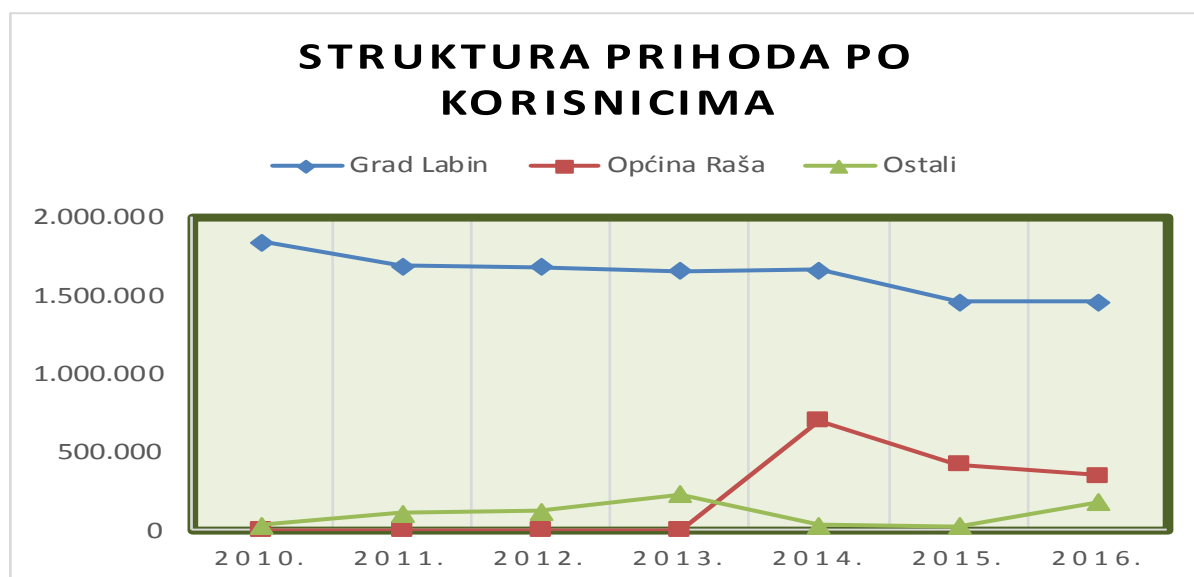
STRUKTURA PRIHODA I KORISNIKA OJ Zelene površine								
Red. br.		2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
	Ukupni prihodi iz djelatnosti	1.875.579	1.795.745	1.804.686	1.884.892	2.399.728	1.911.399	1.981.996
1	Prihodi po osnovi ugovora - Grad Labin	1.842.562	1.687.920	1.683.189	1.656.779	1.663.337	1.460.586	1.457.599
2	Prihodi po osnovi ugovora - Općina Raša	0	0	0	0	704.261	423.550	348.598
3	Prihodi po osnovi narudžbi - Općina Kršan, Pićan, Sv. Nedjelja	33.017	107.825	121.497	228.113	32.130	27.263	175.799

Izvor: autor prema 1. MAJ d.o.o. Labin: Izveštaji o poslovanju 2010. – 2016.

Iz tablice 11 vidljiva je struktura korisnika usluga i prihoda OJ Zelene površine u periodu od 2010. do 2016. godine.

Struktura prihoda po korisnicima prikazana je i na grafikonu 9.

Grafikon 9: Struktura prihoda po korisnicima 2010. - 2016.



Izvor: autor prema podacima iz tablice 11

Iz grafikona 9 vidljivo je da prihodi Grada Labina su u konstantnom padu od 2010. godine, dok prihodi Općine Raša pokazuju trend rasta od 2013. godine.

Uspješnost poslovanja OJ Zelene površine u periodu od 2010. do 2016. godine prikazana je u tablici 12 pregledom ukupnih prihoda, ukupnih troškova i dobiti.

Tablica 12: Ukupni prihodi, troškovi i dobit OJ Zelene površine 2010.- 2016.

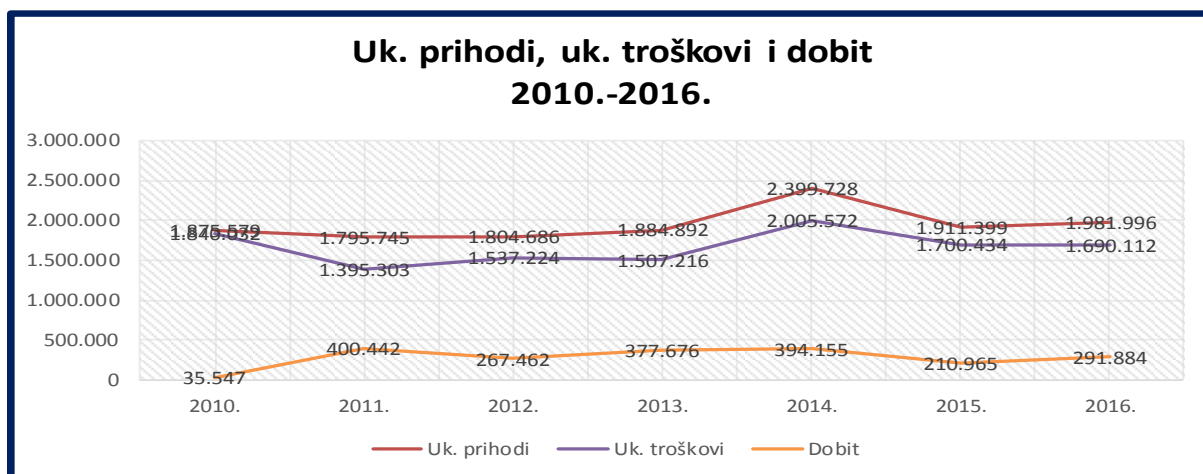
Ukupni prihodi, troškovi i dobit OJ Zelene površine 2010. - 2016.							
	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Ukupno prihodi	1.875.579	1.795.745	1.804.686	1.884.892	2.399.728	1.911.399	1.981.996
Ukupno troškovi	1.840.032	1.395.303	1.537.224	1.507.216	2.005.572	1.700.434	1.690.112
Dobit	35.547	400.442	267.462	377.676	394.155	210.965	291.884

Izvor: autor prema 1. MAJ d.o.o. Labin: Izvještaji o poslovanju 2010. – 2016.

Iz tablice 12 vidljivo je da je najveća dobit ostvarena u 2014. godini.

Vizualizacija ukupnih prihoda, ukupnih troškova i dobiti prikazana je na grafikonu 10.

Grafikon 10: Ukupni prihodi, troškovi i dobit OJ Zelene površine 2010.-2016.



Izvor: autor prema podacima iz tablice 12

Iz grafikona 10 vidljiv je trend povećanja dobiti od 2010. do 2016. godine, a najveća dobit ostvarena je 2014. godine.

U predbožićno vrijeme 2016. godine na tržnici Labin provedena je anketa o zadovoljstvu građana uslugama održavanja zelenih površina OJ Zelene površine.

Anketirano je 198 građana od čega je analizirano 185 anketnih listića građana koji su evidentirali spol i starosnu dob.

Prema dobnoj strukturi anketirano je građana:

- 5 - starosne dobi 18 - 30 godina,
- 12 - starosne dobi 30 - 40 godina,
- 24 - starosne dobi 40 - 50 godina,
- 46 - starosne dobi 50 - 60 godina i
- 98 - starosne dobi 60 + godina.

Prema spolu anketirano je 114 ženskih i 71 muška osoba.

Većinu pitanja građani su odgovarali izborom odgovora 1, 2 ili 3 što je označavalo razinu zadovoljstva. Pri tome je 1 značilo «nezadovoljni», 2 «uglavnom zadovoljni» te 3 «potpuno zadovoljni». Iz tih odgovora dobivene su prosječne ocjene.

Tablica 13 prikazuje prosječne ocjene dobivene iz ankete zadovoljstva građana uređenjem i održavanjem zelenih površina OJ Zelene površine.

Tablica 13: Zadovoljstvo građana uslugom OJ Zelene površine

Red. br.	ODRŽAVANJE ZELENIH POVRŠINA	UKUPNO ANKETIRANO	ODGOVORILO NA PITANJE	NIJE ODGOVORILO NA PITANJE	OCJENE			PROSJEČNA OCJENA
					1	2	3	
					NEZADOVOLJNI	UGLAVNOM ZADOVOLJNI	POTPUNO ZADOVOLJNI	
	Koliko ste zadovoljni:							
1.	Izgledom i uređenjem grada?	185	180	5	6	22	152	2,81
2.	Načinom i izborom sadnica?	185	180	5	8	18	154	2,81
3.	Uređenjem i održavanjem naselja?	185	178	7	19	45	114	2,53
4.	Raspoloživosti i ljubaznosti radnika?	185	178	7	3	28	147	2,80
5.	Rješavanjem reklamacija?	185	128	57	8	33	87	2,62
6.	Ukupno održavanjem zelenih površina?	185	185	0	4	27	154	2,81

Izvor: autor prema podacima ankete

Iz prikazanih rezultata u tablici 13 može se zaključiti da su građani vrlo zadovoljni ukupnim uređenjem i održavanjem zelenih površina što je vidljivo iz visoke prosječne ocjene 2,81. Najmanje zadovoljstvo iskazano je ocjenom uređenja i održavanja naselja.

Udio zadovoljstva anketiranih građana održavanjem zelenih površina prikazan je u tablici 14.

Tablica 14: Udio nezadovoljnih, uglavnom zadovoljnih i potpuno zadovoljnih građana održavanjem zelenih površina

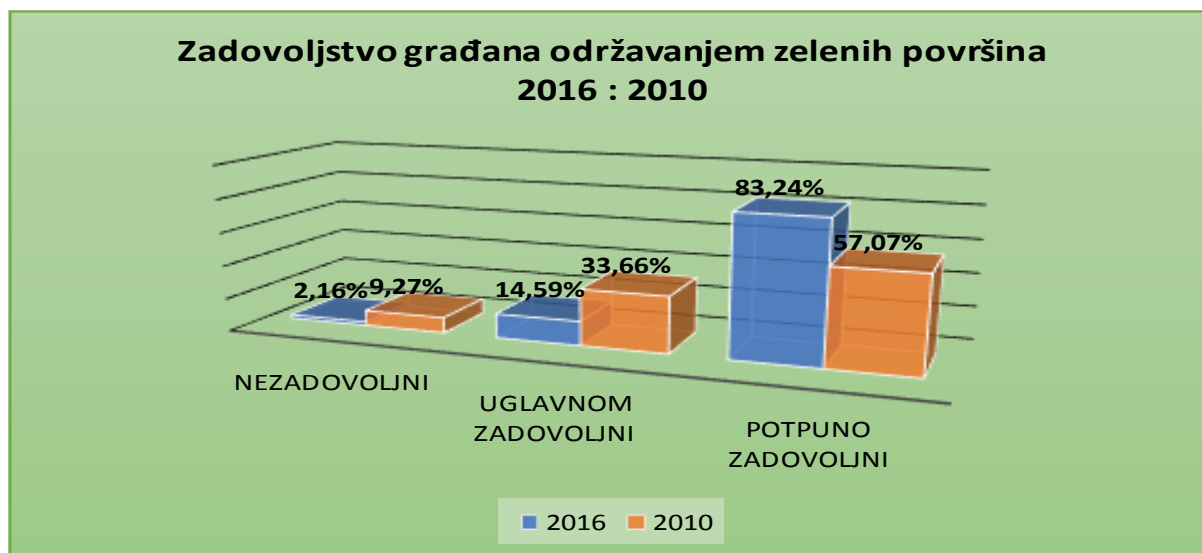
Red. br.	ODRŽAVANJE ZELENIH POVRŠINA	NEZADOVOLJNI	UGLAVNOM ZADOVOLJNI	POTPUNO ZADOVOLJNI	UKUPNO
	Koliko ste zadovoljni:				
1.	Izgledom i uređenjem grada?	3,33%	12,22%	84,44%	100,00%
2.	Načinom i izborom sadnica?	4,44%	10,00%	85,56%	100,00%
3.	Uređenjem i održavanjem naselja?	10,67%	25,28%	64,04%	100,00%
4.	Raspoloživosti i ljubaznosti radnika?	1,69%	15,73%	82,58%	100,00%
5.	Rješavanjem reklamacija?	6,25%	25,78%	67,97%	100,00%
6.	Ukupno održavanjem zelenih površina?	2,16%	14,59%	83,24%	100,00%

Izvor: autor prema podacima ankete

Iz tablice 14 vidljivo je da je 85,56% građana iskazalo najveće zadovoljstvo načinom i izborom sadnica, dok je najveće nezadovoljstvo uređenjem i održavanjem naselja iskazalo 10,67% građana. Udio potpunog zadovoljstva ukupnim održavanjem zelenih površina iznosi 83,24%.

Vizualizacija zadovoljstva građana održavanjem zelenih površina 2010. godine i 2016. godine prikazana je na grafikonu 11.

Grafikon 11: Usporedba zadovoljstva građana održavanjem zelenih površina 2010. godine u odnosu na 2016. godinu



Izvor: autor prema podacima anketa 2010. i 2016. godine

Iz grafikona 11 može se vidjeti povećanje potpuno zadovoljnih građana uslugom održavanja zelenih površina 2016. godine u odnosu na 2010. godinu, te smanjenje nezadovoljnih i uglavnom zadovoljnih građana održavanjem zelenih površina u 2016. godini. U 2016. godini, od ukupnog broja anketiranih, bilo je 83,24% potpuno zadovoljnih, dok je 2010. godine bilo 57,07% potpuno zadovoljnih građana održavanjem zelenih površina.

6.2.1. Analiza rezultata istraživanja OJ Zelene površine

Analizom rezultata vidljivo je da OJ Zelene površine ukupno održava i oblikuje parkovne i zelene površine na površini od 284.964 m², od čega 239.329 m² na području Grada Labina i 45.635 m² na području Općine Raša.

Održavanje i oblikovanje zelenih površina podrazumijeva košnju leđnim i rotacionim kosilicama, grabljanje i odvoz trave, dosijavanje zelenih površina travnom smjesom te nabavu zemlje sa planiranjem.

Pored navedenog održavanja zelenih površina, OJ Zelene površine održava i uređuje 7 kružnih tokova, 19 vaza u gradu Labinu i naselju Rabac, te vrši sadnju sezonskog cvijeća, štihanje, gnojenje, freziranje, zalijevanje, pljevljenje i okopavanje.

Količina posađenog sezonskog cvijeća kretala se od 36.000 komada u 2010. godini do 13.200 komada 2016. godine. Smanjenje količine sadnje intencija je korištenje višegodišnjih sadnica sa ciljem smanjivanja troškova u održavanju zelenih površina.

Osim održavanja zelenih površina, kružnih tokova, vaza, održavaju se i oblikuju nasadi drveća te živice u dužini od 4.775 metara.

U ovoj OJ poslove obavlja 10 radnika, 1 predradnik i voditelj projekta, a tijekom ljetne sezone još 2-3 radnika ovisno o potrebi.

Ugovorene cijene rada iznose:

- radnik na održavanju 49,00 kn/h,
- predradnik 53,00 kn/h i
- voditelj projekta 70,00 kn/h.

Troškovi korištenja vozila i strojeva obračunavaju se prema stvarno izvršenim satima potpisanim od strane predstavnika ugovaratelja, a prema važećem cjeniku i to:

- teretno vozilo TAM 85 98,95 kn/h,
- kamion sa dizalicom 240,00 kn/h,
- multicar – za potrebe zalijevanja 264,43 kn/h,
- rotaciona kosilica 30,54 kn/h,
- leđna kosilica, motorna pila 22,89 kn/h i
- teretno vozilo tipa Piaggio 125,00 kn/h.⁷⁶

⁷⁶ Ibid.

6.2.2. Zaključci rezultata istraživanja OJ Zelene površine

Prihodi održavanja i oblikovanja zelenih površina ovisni su o godišnjim potrebama i planiranim sredstvima Grada Labina i Općine Raša, odnosno o visini sklopljenih godišnjih ugovora sa istima, te narudžbama usluga Općina Kršan, Pićan i Sv. Nedjelja.

Usporedbom rezultata prihoda i troškova od 2010. – 2016. vidljiv je oscilirajući trend prihoda i dobiti temeljen padu prihoda od održavanja zelenih površina za Grad Labin i narudžbama ostalih jedinica lokalne samouprave.

Najveći ostvareni prihodi u periodu od 2010. do 2016. godine ostvareni su u 2014. godini. Prihodi su te godine povećani za 33% u odnosu na 2011. godinu kada su ostvareni najmanji prihodi u promatranom periodu. Posljedica je potpisivanje ugovora o održavanju sa Općinom Raša i realizacija istog u iznosu od 704.261 kune.

Smanjenje troškova održavanja i ostalih usluga rezultat je mjesečnog praćenja i analize troškova u odnosu na planirani hodogram i ostvarene rezultate rada.

Udio direktnih troškova vezan je i uz zamjenu sadnje jednogodišnjih biljaka trajnicama što je i vidljivo iz ostvarenih prihoda sa Gradom. Direktni troškovi smanjeni su 2016. godine za 47% u odnosu na 2010. godinu.⁷⁷

Iz tablice 11, strukture korisnika i prihoda OJ Zelene površine vidljiva je racionalizacija trošenja proračunskih sredstava Grada Labina, te širenje usluga od 2013. godine na ostale jedinice lokalne samouprave. (Općine Raša, Kršan, Pićan i Sv. Nedjelja).

Promjena načina rada i odnos prema korisnicima usluga rezultat je povećanja zadovoljstva korisnika uslugom održavanja zelenih površina u periodu od 2010. do 2016. godine što je vidljivo i iz grafikona 11.

⁷⁷ 1. MAJ d.o.o., Izvještaji o poslovanju 2010.-2016.

6.3. Rezultati istraživanja OJ Hortikultura

OJ Hortikultura obavlja usluge održavanja i oblikovanja parkovnih i zelenih površina za privatna poduzeća i građane. Od privatnih poduzeća najznačajnije usluge pruža Riviera Adria d.d. – Valamar hotelima Rabac temeljem godišnjeg ugovora o održavanju, Istarskoj tvornici vapna – Most Raša, te HEP – Elektroistra pogon Labin.

U ovoj organizacijskoj jedinici zaposleno je devet osoba, a tijekom ljetne turističke sezone još troje radnika.

U 2009. godini započeo je redizajn zelenih površina te je Grad Labin dobio novu prepoznatljivost po uređenju zelenih površina što je i rezultiralo dobivanjem nagrade za drugo mjesto „Zeleni cvijet“ u 2009. godini, te prvo mjesto u 2010. godini. U 2011. godini rukovoditeljica PC Zelene površine gđa. Lori Luketa Dagostin dobila je nagradu u kategoriji „Najbolji djelatnik u hortikulturi“.⁷⁸

Redizajn zelenih površina na osnovi kojih je Grad Labin dobio novu prepoznatljivost, zadovoljstvo građana pružanjem usluga hortikulturnog uređenja, širenje ponude na nova tržišta, širenje ponude usluga, odnos prema korisnicima, rezultiralo je 2013. godine dobivanjem godišnjih ugovora o održavanju zelenih površina sa Riviera Adria, HEP -Elektroistra pogon Labin, Istarskom tvornicom vapna Most Raša.

Struktura korisnika i ostvarenih prihoda prikazana je u tablici 15.

Tablica 15: Struktura korisnika i prihoda OJ Hortikultura 2010. - 2016.

STRUKTURA PRIHODA I KORISNIKA OJ Hortikultura								
Red. br.		2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	Ukupni prihodi iz djelatnosti	0	5.461	7.311	570.680	772.524	908.293	1.245.894
2	Prihodi po osnovi ugovora - Riviera Adria	0	0	0	546.296	680.001	747.239	877.342
3	Prihodi po osnovi narudžbi izvan ugovora - Riviera Adria	0	0	0	6.369	23.192	0	102.033
4	Prihodi po osnovi ugovora - HEP Elektroistra pogon Labin	0	5.461	7.311	10.965	25.453	19.623	19.614
5	Prihodi po osnovi ugovora - Istarska tvornica vapna	0	0	0	0	12.736	10.313	3.984
6	Prihodi po osnovi ostalih korisnika usluga	0	0	0	7.050	31.142	131.118	242.921

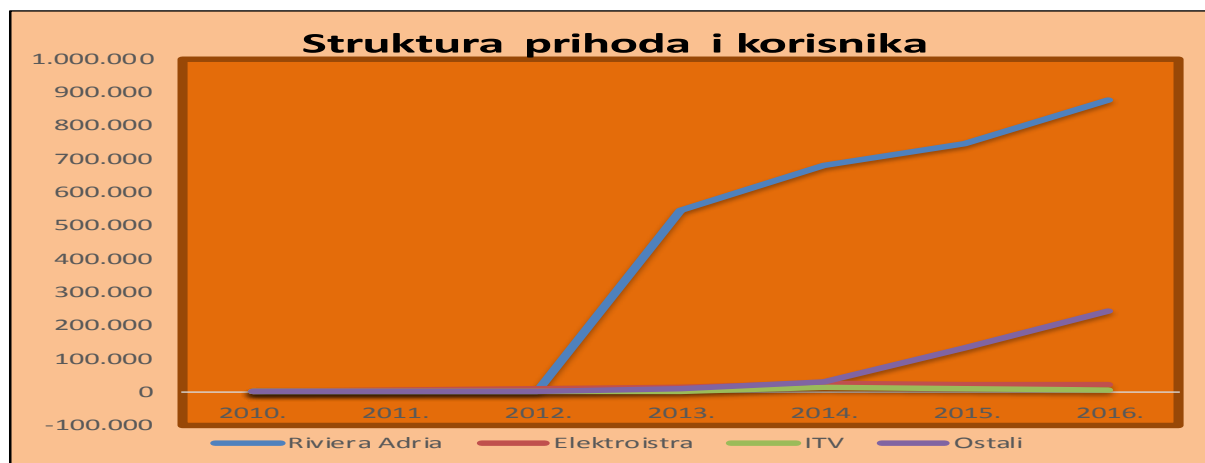
Izvor: autor prema 1. MAJ d.o.o. Labin: Izvještaji o poslovanju 2010. – 2016.

⁷⁸ 1. MAJ d.o.o., Nagrade i priznanja <http://prvimaj.hr/?page_id=249>, (20.02.2017.)

Iz tablice 15 vidljiva je struktura korisnika usluga i prihoda OJ Hortikultura u periodu od 2010. do 2016. godine.

Struktura prihoda po korisnicima prikazana je i na grafikonu 12.

Grafikon 12: Struktura prihoda po korisnicima 2010. - 2016.



Izvor: autor prema podacima iz tablice 15

Iz grafikona 10 može se zaključiti da je najveći rast pružanja usluga ostvaren sa Riviera Adria – hoteli Valamar Rabac od 2013. godine.

Trend ostvarenja prihoda i dobiti pokazatelj je povećanja uspješnosti ove OJ, promatrajući razdoblje od 2013. do 2016. godine.

S obzirom da je iz tablice 15 vidljivo da u periodu od 2010. do 2013. godine su ostvareni zanemarivi prihodi ove OJ, pregled ukupnih prihoda, troškova i dobiti prikazan je za period 2013.-2016. godine.

Uspješnost poslovanja OJ Hortikultura u periodu od 2013. do 2016. godine prikazana je u tablici 16 ukupnih prihoda, ukupnih troškova i dobiti.

Tablica 16: Ukupni prihodi, troškovi i dobit OJ Hortikultura 2010. - 2016.

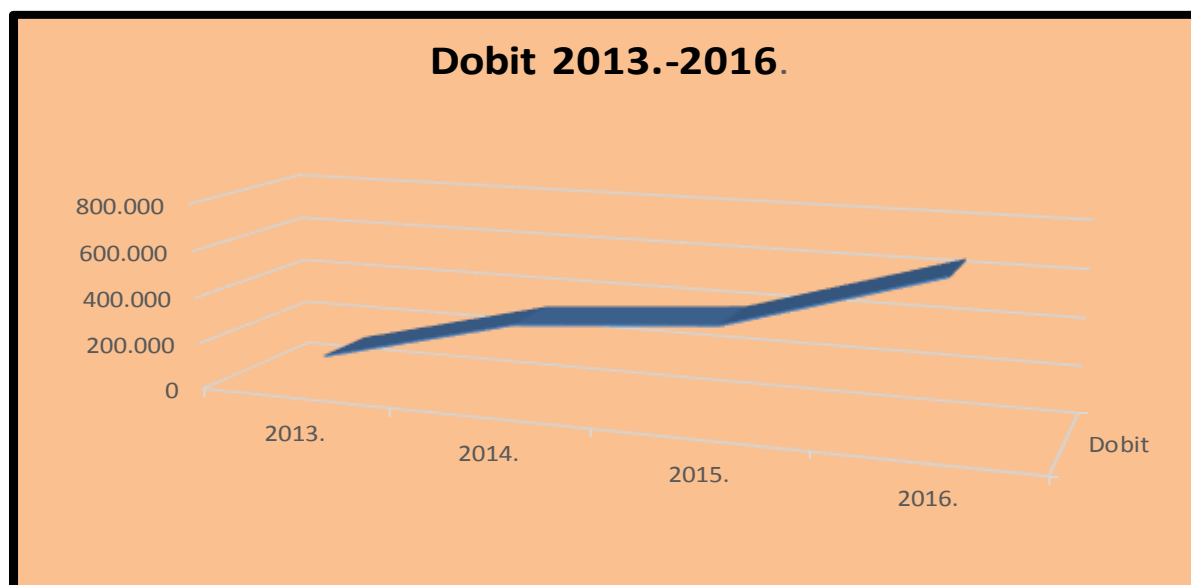
Ukupni prihodi, troškovi i dobit OJ Hortikultura 2013.-2016.				
	2013.	2014.	2015.	2016.
Ukupno prihodi	570.680	772.524	908.293	1.245.894
Ukupno troškovi	452.630	444.657	511.407	589.440
Dobit	118.051	327.866	396.886	656.454

Izvor: autor prema 1. MAJ d.o.o. Labin: Izvještaji o poslovanju 2010. – 2016.

Iz tablice 16 vidljivo je da je najveća dobit ostvarena u 2014. godini.

Vizualizacija ostvarene dobiti prikazana je na grafikonu 14.

Grafikon 13: Dobit OJ Hortikultura 2013. - 2016.



Izvor: autor prema podacima iz tablice 16.

Iz grafikona 13 vidljiv je brzo rastući trend dobiti od 118.051 kuna u 2013. godini do 606.454 kune u 2016. godini.

Rast ulaganja u opremu i nove strojeve konstantan je od 2013. godine kupnjom kresača grana, motorne pile , trimera, prozračivača , te puhalice. Nastavak ulaganja u 2016. godini je kupnja rotacione kosilice vrijednosti 158.030,00 kuna kapaciteta košnje 1,7 puta veće u odnosu na postojeću .⁷⁹

6.3.1. Analiza rezultata istraživanja OJ Hortikultura

Analizom rezultata OJ Hortikultura vidljivo je da ova OJ obavlja usluge oblikovanja i održavanja zelenih površina za privatna poduzeća i građane.

Usluge se obavljaju temeljem godišnjeg ugovora o održavanju te narudžbama po upitu. Godišnjim ugovorima regulirana su prava i obveze naručitelja i izvoditelja, a prilog ugovoru je tabelarni prikaz detaljno opisanih poslova i radnih zadataka po mjestima troška sa utvrđenom površinom, brojem košnji, brojem rezidbi specificiranih drveća i grmlja, živica i slično.

U tablici 17 prikazan je dio priloga ugovora sa privatnim poduzećima.

⁷⁹ 1. MAJ d.o.o. Labin, Izvještaji o poslovanju 2010. - 2016.

Tablica 17: Primjer dijela priloga ugovora

Red. Br.	OPIS STAVKE	Jed. Mjere	količina	Ugovoreno puta / god.	Sveukupna količina(m2; kom)	Jed. Cijena	Sveukupan iznos
1.	2.	3.	4.	5.	6=4*5	7.	8=6*7
I	ODRŽAVANJE TRAVNJAKA						
1.	MOTORNA KOŠNJA POVRŠINA POD NAVODNJAVANJEM Košnja travnatih površina na visinu 3-5 cm(srednje teški i teški uvjeti), motornom samohodnom kosilicom, sa sakupljanjem otkosa, utovarom na kamion i odvozom na deponiju, te košnje trimerom rubnih dijelova travnjaka uz rubnjake, stabla, grmove, zidove i sl. U cijenu je uključen trošak odvoza i deponiranja otpada.	m2	1.915	22	42.130		0,00
2.	MOTORNA KOŠNJA POVRŠINA BEZ NAVODNJAVANJA Košnja travnatih površina na visinu 3-5 cm, motornom leđnom kosilicom-trimerom	m2	10.754	5	53.770		0,00
3.	PRIHRANA TRAVNJAKA POD NAVODNJAVANJEM Prihrana travnjaka mineralnim gnojivima NPK 15:15:15, u količini 30 gr/m2. Materijal uključen u cijenu.	m2	1.915	2	3.830		0,00
	GRABLJANJE POVRŠINA Grabljanje površina radi uklanjanja borovih iglica, češera i lišća, sa sakupljanjem otpada i odvozom na gradski deponij. U cijenu je uključen trošak odvoza i deponiranja otpada na deponiju.						
	parkiralište	m2	3882	2	7764		0,00
	sve površine pod navodnjavanjem, koje se kose rotacionim kosilicama	m2	1.915	5	9.575		0,00
4.	površina ispod	m2	3.970	2	7.940		0,00
	površina desno od.....	m2	2.515	2	5.030		0,00
	UKUPNO ODRŽAVANJE TRAVNJAKA :						0,00
II	NJEGA DRVEĆA :						
	REZIDBA: UZGOJNO-OBLIKOVNA I SANITARNA Sanitarnu rezidbu obavljati za vrijeme mirovanja vegetacije, njome odstranjivati oštećene ili polomljene grane, a uzgojno-oblikovnu u tijeku vegetacije. Sakupljanje, ukrcaj na kamion i odvoz na sanitarnu deponiju. U cijenu je uključen trošak odvoza i deponiranja otpada na deponiju.						
	Chamaerops excelsa, srednja visina = 2,50-3,50 m, - orezivanje donjih grana	kom	7	1	7		0,00
	Lagerstroemia indica, srednja visina = 2,50-3,00 m	kom	2	1	2		0,00
1.	Olea europaea, srednja visina = 4,00 m-ra sa ljestvama na visini, orezivanje donjih grana - po potrebi	kom	1	1	1		0,00
2.	PRIHRANA STABLAŠICA Prihrana stablašica vrši se NPK mineralnim gnojivima 15:15:15, u količini od 200 gr/stablo.	kom	10	2	20		0,00
	UKUPNO NJEGA DRVEĆA :						0,00
III	NJEGA GRMLJA :						
	REZIDBA: UZGOJNO-OBLIKOVNA I SANITARNA Sanitarna rezidba se obavlja pred kraj zime, njome se odstranjuju suhe, polomljene, bplesne ili oštećene grane, a uzgojno-oblikovna nekoliko puta u tijeku vegetacije, kako bi se zadržao željeni oblik ili veličina. Sakupljanje orezanog materijala, utovar i odvoz na deponiju. Grmovi vrste Pittospora tobira, Viburnum tinus, Teucrium fruticans, Nerium oleander, Tamarix tetandra i sl.						
	grmovi srednje visine od 1,00 - 1,50 m,	m2	20	4	80		0,00
	grmovi srednje visine od 1,50 - 2,00 m,	m2	30	4	120		0,00
	grmovi srednje visine od 2,00 - 3,00 m,	m2	100	2	200		0,00
	Oleanderi	kom	28	0	0		0,00
1.	orezivanje grmlja - ukupno :						

Izvor: autor prema prilogu godišnjih ugovora o hortikulturnom uređenju

Iz tablice 17 vidljiv je detaljan plan ugovorenih poslova hortikulturnog uređenja iz dijela priloga godišnjeg ugovora. Temeljem dnevnika rada popunjavaju se prikazane tablice koje po ovjeri naručitelja temelj su za fakturiranje realiziranih poslova.

Ugovor ili narudžba oblikovanja zelenih površina realizira se i pružanjem usluga:

- projektiranja novih zelenih površina i gredica,
- preoblikovanja postojećih zelenih površina i
- projektiranja i izrade sustava navodnjavanja.

Ugovor ili narudžba održavanja zelenih površina realizira se i pružanjem usluga:

- sadnje jednogodišnjih stabala,
- sadnje grmlja,
- sadnja stabala,
- košnje i odvoza zelenog otpada,
- prihranjivanja tla i zaštita tretiranjem,
- orezivanja, sječe i plijevljenja i
- zalijevanja.

Cijene usluga temelje se na cjeniku sata radnika , strojeva i opreme, složenosti poslova te cijeni sadnog materijala.

6.3.2. Zaključci rezultata istraživanja OJ Hortikultura

Iz financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja OJ Hortikultura vidljivo je da se značajniji rezultati počinju ostvarivati u 2013. godine sa konstantnim trendom rasta prihoda i dobiti u narednim godinama.

U cilju poboljšanja poslovanja u OJ Hortikultura sustavno su se mjerili i analizirali rezultati rada, istraživalo tržište, iskoristilo postojeće znanje te dostavile ponude na potencijalna tržišta usluga.

Mjerenja, analize rezultata, praćenje potreba tržišta, mogućnost ponude usluga prema zahtjevima tržišta, odnos radnika i menadžmenta prema radnim zadacima i korisnicima usluga, rezultiralo je prihvaćanjem ponuda privatnog sektora za pružanje usluga. Postigla se konkurentsku prednost te sklopili godišnji ugovori.

Potpisani i realizirani ugovori od 2013. godine o održavanju i oblikovanju zelenih površina sa Riviera Adria – Valamar hoteli Rabac, HEP -Elektroistra pogon Labin, Istarskom tvornicom vapna Most Raša proširili su poslovanje ove OJ, a time i ostvarili bolje rezultate poslovanja što je i prikazano u tablici RDG-a .

Indeks rasta prihoda od 2,09 u 2016. godini u odnosu na 2013. godinu i dobiti 5,13 rezultat je proširenja poslovanja sa privatnim sektorom, optimizacije procesa hortikulturnog uređenja, ulaganja u novu opremu i strojeve te odnosa prema korisnicima usluga.

Procesi košnje, oblikovanja i uređenja su vremenski kraći i ekonomičniji te ostvaruju se u planiranim rokovima što utječe na zadovoljstvo korisnika i rezultate poslovanja poduzeća.

6.4. Prijedlozi poboljšanja

- uvođenje konstantnih edukacija, treninga i radionica u cilju osposobljavanja za upravljanje poslovnim procesima na svim hijerarhijskim nivoima,
- uvođenje i permanentno povećanje konkurentnosti među radnicima te jačanje takmičarskog duha u cilju poboljšanja kvalitete i rezultata rada,
- konstantno održavati komunikaciju sa korisnicima usluga radi zadovoljenja potreba istih,
- uvoditi nova tehnološka rješenja alata, strojeva i opreme radi optimiziranja procesa rada,
- konstantno poboljšavati i tražiti nova, bolja, rješenja u cilju podizanja kvalitete usluga i njihove primjene u skladu sa zahtjevima tržišta,
- kontinuirano pratiti i usklađivati normative za učinkovitu realizaciju procesa,
- širiti ponudu pružanja usluga ostalim jedinicama lokalne samouprave,
- povećavati raznovrsnost usluga u skladu sa zahtjevima i željama korisnika,
- upravljati znanjem, odnosno optimalno koristiti postojeće znanje, razvijati ga i primijeniti na nove usluge i procese,
- upravljati poslovnim promjenama radi usklađivanja organizacijskih ciljeva s zahtjevima vanjskog i unutarnjeg okruženja i
- poticati tim i timski rad.

7. ZAKLJUČAK

Ukupni poslovni rezultat i učinkovitost svakog poduzeća izravno ovisi o načinu upravljanja poslovnim procesima i svim poslovnim aktivnostima koje su nužne za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Koncept upravljanja poslovnim procesima sastavni je dio svakog poduzeća koje želi postati i ostati konkurentno na tržištu kroz sustavan pristup poboljšavanja poslovanja.

Sustavan pristup poboljšavanja poslovanja temelji se na oblikovanju, mjerenju, analizi, poboljšanju i upravljanju procesima, a obuhvaća i upravljanje promjenama zbog unapređivanja poslovnih procesa s konačnim ciljem ostvarenja poslovnih ciljeva.

Promjene se mogu odnositi na viziju, misiju, strategiju, strukturu poduzeća, razvoj, te na promjene proizvoda ili usluga. Kad osnovni razlog promjena u poduzeću su proizvodi ili usluge znači da se poduzeće orijentira na tržište, odnosno na rezultate poslovanja. U promijenjenim poslovnim uvjetima, proizvodi ili usluge se moraju prilagoditi zahtjevima i potrebama tržišta, biti drukčije, bolje, naprednije, uvijek vodeći brigu o konkurentskoj prednosti na današnjem zahtjevnom tržištu.

Konkurentska prednost poduzeća može se postići i inovacijama kao što su uvođenje potpuno novih proizvoda ili usluga na postojeća i nova tržišta, ili sposobnošću poduzeća da se kontinuirano prilagođava, iskoristi šanse koje se ukazuju i izbjegava opasnosti koje dolaze.

Poslovni rezultat odnosno poslovni uspjeh svakog poduzeća ovisi i o znanju, jer znanje nekog poduzeća sadrži procese, tehnologije, sposobnosti i vještine suradnika, informacije o tržištima. Optimalno iskoristiti postojeće znanje cilj je upravljanja znanjem, razvijati ga i primijeniti na nove proizvode ili usluge.

Poduzeća koja posjeduju sposobnost da izgrade tržišno orijentirano znanje i optimalno ga koriste za postizanje poslovnog uspjeha predstavljaju poduzeća znanja, a svoj ekonomski uspjeh duguju svom odnosu prema znanju.

Istraživanje provedeno u ovome radu pokazalo je kako je poduzeće 1. MAJ d.o.o. Labin, odnosno njegove OJ koje su bile predmet istraživanja značajno napredovale u periodu od 2010. do 2016. godine.

Iz istraživanja i analize rezultata OJ Javne površine vidljivo je kako je trend smanjenja prihoda po osnovi ugovora sa Gradom Labinom od 2010. do 2014. godine kao posljedica racionalnijeg trošenja proračunskog novca i zahtjevnijih potreba bio pokretač potreba za poboljšavanje poslovanja ove OJ. Struktura ukupnih prihoda gotovo sa 90% ostvarenja u 2010.- toj godini odnosila se na prihode Grada, te je smanjenje tih prihoda do 70% ostvarenja u naredno promatranim godinama kao i povećanje troškova otpremnina utjecalo na dobit ove OJ i poduzeća ukupno.

Negativni trend rezultata potaknuo je širenje ponude usluga održavanja čistoće na ostale jedinice lokalne samouprave što je rezultiralo potpisivanjem ugovora sa Općinom Raša 2014. godine i povećanjem narudžbi ostalih jedinica lokalne samouprave. Pravovremeni sustavni pristup poboljšavanja poslovanja temeljen na analizi, poboljšanju i upravljanju procesom čišćenja i održavanja cesta, ulica i trgova evidentan je kroz povećanje prihoda i dobiti od 2014. do 2016. godine OJ Javne površine, a time i bolje rezultate poduzeća kao cjeline.

Iz rezultata analize OJ Zelene površine može se zaključiti da se preslikala gotovo identična situacija kao i u OJ Javne površine. Ukupni prihodi u periodu od 2010.-2014. uglavnom bili su prihodi ostvareni temeljem ugovora sa Gradom Labinom sa tendencijom godišnjeg pada od 99% ostvarenja u 2010.-toj godini do 69% ostvarenja u 2014.-toj godini. Pad prihoda po toj osnovi rezultat je racionalizacije troškova Grada na uređenju i održavanju parkovnih i zelenih površina. Posljedica racionalizacije potaknula je širenje ponude usluga ostalim jedinicama lokalne samouprave.

Od 2011. godine šire se usluge na ostale jedinice lokalne samouprave, a značajniji iskorak je postignut 2014. godine potpisivanjem ugovora sa Općinom Raša što se odrazilo na povećanje ostvarenih prihoda kao i dobiti. Utjecaj pokrenutih aktivnosti vidljiv je u poboljšanju uspješnosti poslovanja ove OJ.

OJ Hortikultura svoje značajnije rezultate poslovanja bilježi tek od 2013. godine, što je vidljivo i iz tablice strukture korisnika i prihoda ove OJ. Zanimarivi prihodi

ostvareni 2011. i 2012. godine posljedica su dugogodišnjeg klasičnog načina uređenja i oblikovanja parkovnih i zelenih površina, nedovoljne orijentiranosti i komunikacije sa privatnim poduzećima, mali spektar usluga te nedostatak marketinških aktivnosti.

Redizajn i prepoznatljivost po uređenju zelenih površina u 2009. godini, odnos prema radnicima i korisnicima usluga, proširenje usluga, primjena znanja, rezultat je procesa promjena ostvarenih u ovoj OJ, a posljedica postignuti ugled i uspješniji poslovni rezultat.

Veća kvaliteta usluga, niži troškovi , proširenje poslovanja sa privatnim sektorom, zadovoljstvo korisnika usluga rezultat je upravljanja poslovnim procesima.

Kako bi poduzeće 1. MAJ d.o.o. Labin postalo još konkurentnije i dalje poboljšavalo rezultate poslovanja, mora još više razvijati upravljanje poslovnim procesima te taj koncept mora postati svakodnevna praksa i dio poslovne politike.

Iz svega navedenog može se potvrditi postavljena hipoteza da upravljanje procesom uređenja i održavanja javnih površina proširuje mogućnost na poslovanje sa privatnim sektorom, pozitivno utječe na zadovoljstvo korisnika, a time i na rezultate poslovanja poduzeća.

LITERATURA

1) KNJIGE

1. Bahtijarević Šiber, F. i dr.: **Suvremeni management: vještine, sustavi i izazovi**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Bosilj Vukšić, V., i dr.: **Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski i informacijski pristup**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Brekić, J.: **Inovativni management**, NIP Alineja, Zagreb, 1994.
4. Buble, M.: **Osnove menadžmenta**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.
5. Bušelić, M. i dr.: **Znanje i konkurentnost**, Sveučilište Jurja Dobrile, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković", Pula, 2007.
6. Edvinsson, L.: **Korporacijska longituda**, DIFFERO d.o.o., Zagreb, 2003.
7. Galetić, L. i dr.: **Organizacija velikih poduzeća**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011.
8. Gutić, D.: **Strateški menadžment komunalni usluga**, Golden marketing, Zagreb, 2008.
9. Howkins, J.: **Kreativna ekonomija**, Binoza Press d.o.o., Zagreb, 2003.
10. North, K.: **Upravljanje znanjem: vođenje poduzeća usmjereno prema znanju**, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008.
11. Petar, S., Perkov, D.: **Inteligencija poslovne promjene**, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2013.
12. Petar, S. i Perkov, D.: **Upravljanje poslovnim promjenama**, Status prosper, Zagreb, 2009.
13. Sikavica, P. i dr.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2008.
14. Srića, V.: **Upravljanje kreativnošću**, 2. nepromijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1992.
15. Štefanić, I.: **Inovativno³ poduzetništvo**, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, 2015.
16. Vujić, V.: **Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.
17. Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008.

2) IZVORI S INTERNETA

18. 1. MAJ d.o.o. Labin, Misija i vizija, < http://prvimaj.hr/?page_id=27 >, (05.01.2017.)
19. 1. MAJ d.o.o. Labin, Povijest poduzeća, < http://prvimaj.hr/?page_id=23>, (05.01.2017.)
20. 1. MAJ d.o.o Labin, Skupština društva i Nadzorni odbor, <http://prvimaj.hr/?page_id=45 >, (05.01.2017.)
21. 1. MAJ d.o.o. Labin, Uprava društva,< http://prvimaj.hr/?page_id=52 >, (07.01.2017.)
22. 1.MAJ d.o.o. Labin, Organizacijska struktura, <http://prvimaj.hr/?attachment_id=2828>, (07.01.2017.)
23. Zakon o očuvanju i zaštiti kulturnih dobara <<http://www.zakon.hr/z/340/Zakon-o-za%C5%A1titi-i-o%C4%8Duvanju-kulturnih-dobara>>, (05.01.2017.)
24. Zakon o zaštiti okoliša <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_10_110_3226.html>, (05.01.2017.)
25. Zakon o zaštiti prirode <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005_06_70_1370.html>, (05.01.2017.)
26. Zakon o prostornom uređenju i gradnji < <http://www.propisi.hr/print.php?id=6640>>, (05.01.2017.)
27. Šćitaroci, O. M., i dr.: Krajolik – čimbenik strategije prostornog razvoja, p. 72.-74. <http://www.hzpr.hr/UserDocImages/strategija/Studija_Krajolik_07-2014_za%20web.pdf>, (05.01.2017.)
28. Konvencija o europskim krajobrazima <<http://www.zastita-prirode.hr/Aktivnosti-projekti-i-medunarodna-suradnja/Medunarodni-sporazumi/Konvencija-o-europskim-krajobrazima>>, (05.01.2017.)

29. Konvencija o biološkoj raznolikosti
<<http://www.zastita-prirode.hr/Aktivnosti-projekti-i-medunarodna-suradnja/Medunarodni-sporazumi/Konvencija-o-bioloskoj-raznolikosti-CBD>>,
(06.01.2017.)
30. Stanić,S., Buzov, I.: Značenje zelenih prostora u životu grada , Godišnjak Titus: godišnjak za interdisciplinarna istraživanja porječja Krke, Vol. 6-7 No. 6-7 Veljača 2015.<<http://hrcak.srce.hr/149675>>, (07.01.2017.)
31. Program rada za period 2016.-2019. 1. MAJ d.o.o.
<http://prvimaj.hr/wp-content/uploads/2015/11/Program_2016-do-2019.pdf >
(08.01.2017.)
32. Javne površine
<http://prvimaj.hr/?page_id=876>, (08.01.2017)
33. Zelene površine
<http://prvimaj.hr/?page_id=372>, (08.01.2017.)
34. Nagrade i priznanja
<http://prvimaj.hr/?page_id=249>, (20.02.2017.)
35. Kronologija razvoja poduzeća
<<http://studenti.rs/skripte/ekonomija/predstavljanje-td-1-maj-labin/> >,
(08.01.2017.)
36. Strategija razvoja Grada Labina 2016. – 2020.
<http://www.labin.hr/Files/201608/STRATEGIJA%20RAZVOJA%20GRADA%20LABINA%202016%20FINALNI%20DOKUMENT%20IV_1.pdf>,
(16.01.2017.)
37. Zaštićena prirodna baština,
<<http://www.labin.hr/Files/201606/Za%C5%A1ti%C4%87ena%20prirodna%20ba%C5%A1tina.pdf> > , (16.01.2017.)
38. MILANOVIĆ GLAVAN, LJ.: „Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske“, Ekonomski fakultet Zagreb,
< <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?lang=en&rad=529970> >, (28.01.2017.)
39. Procesna organizacija,
<<https://www.google.hr/search?q=procesna+organizacija&biw=1280&bih=933&site=webhp&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjH58nLvSAhXGa>

[RQKHcqeB4sQ_AUIBigB#imgdii=a7P8kBqyw-VPdM:&imgrc=L7dFJBHKSIOwBM:>](#), (03.02.2017.)

40. Konverzija znanja, <<http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20-%20Tim%2025&parent=NULL&page=new> >, (04.02.2017.)

41. **Konverzija znanja**, <<http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM++Tim+40&parent=NULL&page=Znanje> >, (04.02.2017.)

42. Grad Labin, <<http://www.lag-istocnaistra.hr/podrucje#grad-labin>>, (08.03.2017.)

3) OSTALI IZVORI

43. 1. MAJ d.o.o. Labin: Izvještaji o poslovanju 2010. - 2016.

44. 1. MAJ d.o.o. Labin: Arhiva poduzeća

45. Bosilj Vukšić, V. i dr.: **Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima**, serija članaka u nastajanju, članak broj 06-05, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2006.

46. Tominović, K.: **Menadžment procesima**, bilješke sa predavanja, Politehnika Pula, Pula, 2016.

47. Tominović, K., Dragaš, M.: **Menadžment procesima**, Upravljanje procesima, digitalni oblik, Politehnika Pula, Pula, 2016.

POPIS SLIKA

stranica

Slika 1: Procesni pristup upravljanja kvalitetom.....	12
Slika 2: Vrste znanja.....	16
Slika 3: Četiri modela konverzije znanja.....	18
Slika 4: Organizacijska struktura 1. MAJ d.o.o. Labin.....	45
Slika 5: Područje između Labina, Rapca i uvale Prklog.....	53
Slika 6: Kineska glicinija u gradu Labinu.....	54
Slika 7: Obrazac- Izvještaj o nesukladnosti.....	58
Slika 8: Uređeni kružni tok „Mercator“.....	62
Slika 9: Okoliš komemorativnog centra Labin.....	63
Slika 10: Čistilica za strojno pometanje.....	68

POPIS TABLICA

stranica

Tablica 1: Četiri modela konverzije znanja.....	19
Tablica 2: Površine ručnog i strojnog čišćenja – Grad Labin.....	66
Tablica 3: Površine ručnog i strojnog čišćenja – Općina Raša.....	67
Tablica 4: Struktura prihoda i korisnika OJ Javne površine 2010. - 2016.....	69
Tablica 5: Ukupni prihodi, troškovi i dobit OJ Javne površine 2010. - 2016.....	70
Tablica 6: Zadovoljstvo građana uslugom OJ Javne površine 2016. godine.....	71
Tablica 7: Udio nezadovoljnih, uglavnom zadovoljnih i potpuno zadovoljnih građana održavanjem javnih površina.....	72
Tablica 8: Usporedba cijene i vremena ručnog i strojnog čišćenja.....	73
Tablica 9: Površine održavanja parkovnih i zelenih površina – Grad Labin.....	75
Tablica 10: Površine održavanja parkovnih i zelenih površina – Općina Raša.....	76
Tablica 11: Struktura korisnika i prihoda OJ Zelene površine 2010.-2016.....	77
Tablica 12: Ukupni prihodi, troškovi i dobit OJ Zelene površine 2010.- 2016.	78
Tablica 13: Zadovoljstvo građana uslugom OJ Zelene površine.....	80
Tablica 14: Udio nezadovoljnih, uglavnom zadovoljnih i potpuno zadovoljnih građana održavanjem zelenih površina.....	80
Tablica 15: Struktura korisnika i prihoda OJ Hortikultura 2010. - 2016.....	84
Tablica 16: Ukupni prihodi, troškovi i dobit OJ Hortikultura 2010. - 2016.	86
Tablica 17: Primjer dijela priloga ugovora.....	88

POPIS GRAFIKONA

stranica

Grafikon 1: Vlasnička struktura 1. MAJ d.o.o. Labin	44
Grafikon 2: Površine ručnog i strojnog čišćenja – Grad Labin	66
Grafikon 3: Površine ručnog i strojnog čišćenja – Općina Raša	67
Grafikon 4: Struktura prihoda po korisnicima 2010. - 2016.....	69
Grafikon 5: Ostvarena dobit OJ Javne površine 2010. - 2016.	70
Grafikon 6: Usporedba zadovoljstva građana održavanjem javnih površina 2010. godine u odnosu na 2016. godinu	72
Grafikon 7: Područja održavanja parkovnih i zelenih površina – Grad Labin.....	76
Grafikon 8: Područja održavanja parkovnih i zelenih površina – Općina Raša.....	77
Grafikon 9: Struktura prihoda po korisnicima 2010. - 2016.....	78
Grafikon 10: Ukupni prihodi, troškovi i dobit OJ Zelene površine 2010.-2016.	79
Grafikon 11: Usporedba zadovoljstva građana održavanjem zelenih površina 2010. godine u odnosu na 2016. godinu	81
Grafikon 12: Struktura prihoda po korisnicima 2010. - 2016.....	85
Grafikon 13: Dobit OJ Hortikultura 2013. - 2016.....	86