

# PLANSKO RJEŠAVANJE ORGANIZACIJSKIH PROBLEMA

---

**Cvijanović, Danijel**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:669916>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-10**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Poslovna informatika*)

Danijel Cvijanović

# **PLANSKO RJEŠAVANJE ORGANIZACIJSKIH PROBLEMA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Poslovna informatika*)

Danijel Cvijanović

## **PLANSKO RJEŠAVANJE ORGANIZACIJSKIH PROBLEMA**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010234308

e-mail: [dcvijanovic@efos.hr](mailto:dcvijanovic@efos.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study (Business informatics)

Danijel Cvijanović


**A SYSTEMIC APPROACH FOR SOLVING  
ORGANIZATIONAL PROBLEMS**

Final Paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Danijel Cvijanović

**JMBAG:** 0010234308

**OIB:** 59366754076

**e-mail za kontakt:** danijel.cvijanovic011@gmail.com

**Naziv studija:** Prijediplomski sveučilišni studij

**Naslov rada:** Plansko rješavanje organizacijskih problema

**Mentor/mentorica rada:** izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 14. rujna 2023. godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Danijel Cvijanović*

# Plansko rješavanje organizacijskih problema

## SAŽETAK

Organizacijski problemi su neizbježan faktor u poslovanju organizacija i timova. U ovom istraživanju proučavano je kako pravilan planski pristup i upotreba odgovarajućih tehnika mogu riješiti svaki tip organizacijskog problema. Analizirane su četiri najkorištenije tehnike: Brainstorming, analiza SWOT, Ishikawa dijagram i Metodologija 5S. Brainstorming potiče kreativnost i generiranje novih ideja, analiza SWOT pomaže u identifikaciji unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji. Ishikawa dijagram omogućuje strukturiranu analizu uzroka problema, dok se upotrebom Metodologije 5S fokusira na organizaciju radnog prostora i procesa radi postizanja efikasnosti. Svaka tehnika nudi jedinstvene perspektive i pristupe u identifikaciji, analizi i rješavanju organizacijskih problema. Važno je odabrati odgovarajuću tehniku sukladno specifičnostima problema. Kontinuirano praćenje i evaluacija rezultata osiguravaju uspjeh rješavanja organizacijskih problema. Uz pravilan pristup i primjenu navedenih tehnika, organizacije mogu poboljšati svoje poslovne procese, povećati produktivnost i ostvariti postavljene ciljeve. Kontinuirano poboljšanje i ulaganje u razvoj vještina rješavanja problema ključni su za postizanje uspješnog i održivog poslovanja u suvremenom poslovnom okruženju. U drugom dijelu rada prikazani su primjeri primjene tehnika Brainstorminga, SWOT analize, Ishikawa dijagrama te Metodologije 5S, na primjeru poduzeća Nestle.

**Ključne riječi:** organizacija, organizacijski problemi, planiranje, tehnike

## **A systemic approach for solving organizational problems**

### **ABSTRACT**

Organizational problems are an inevitable factor in the operation of organizations and teams. This research examines how a proper planned approach and the use of appropriate techniques can solve any type of organizational problem. Four commonly used techniques were analyzed: Brainstorming, SWOT analysis, Ishikawa diagram, and the 5S Methodology. Brainstorming encourages creativity and the generation of new ideas, SWOT analysis helps identify internal strengths and weaknesses as well as external opportunities and threats. The Ishikawa diagram enables a structured analysis of the causes of the problem, while the 5S Methodology focuses on organizing the workspace and processes to achieve efficiency. Each technique offers unique perspectives and approaches in identifying, analyzing, and solving organizational problems. It is important to choose the appropriate technique based on the specificities of the problem. Continuous monitoring and evaluation of results ensure the success of solving organizational problems. With the proper approach and implementation of these techniques, organizations can improve their business processes, increase productivity, and achieve set goals. Continuous improvement and investment in problem-solving skills are crucial for achieving successful and sustainable business operations in the modern business environment. The second part of the final paper presents examples of applying Brainstorming, SWOT analysis, Ishikawa diagram, and the 5S Methodology in the case of Nestle company.

**Keywords:** organization, organizational problems, planning, techniques

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Pojam organizacijskih problema</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2. Planiranje kao proces rješavanja organizacijskih problema</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3. Tehnike rješavanja problema unutar organizacije</b> .....	<b>6</b>
2.3.1. Tehnika Brainstorming .....	6
2.3.2. Analiza SWOT .....	7
2.3.3. Ishikawa dijagram .....	8
2.3.4. Metodologija 5S .....	10
<b>3. Metodologija rada</b> .....	<b>12</b>
<b>4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja</b> .....	<b>13</b>
<b>4.1. Plansko rješavanje organizacijskih problema poduzeća Nestle</b> .....	<b>13</b>
4.1.1. Brainstorming .....	16
4.1.2. Analiza SWOT .....	19
4.1.3. Ishikawa dijagram .....	20
4.1.4. Metodologija 5S .....	21
<b>5. Rasprava</b> .....	<b>23</b>
<b>6. Zaključak</b> .....	<b>24</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>25</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>27</b>



## 1. Uvod

Organizacijski problemi često predstavljaju izazov za uspješno poslovanje i postizanje postavljenih ciljeva. Iako su organizacijski problemi prepreka u radu organizacije, vrijedi istaknuti kako se svaka organizacija u svom funkcioniranju mora suočiti s nekim vidom takvih problema te ukoliko se uopće ne suočava postoji mogućnost da rad cijele organizacije ide u krivom pravcu. Iznimno je važno primijeniti odgovarajuće tehnike i procese kako bi se novonastali problemi efikasno riješili.

Rad počinje teorijskom podlogom i prethodnim istraživanjima u području rješavanja organizacijskih problema. Prvi dio teorijske podloge objašnjava pojam organizacijskih problema i njihovu važnost za organizaciju, zatim se analizira proces planiranja kao ključni korak u rješavanju organizacijskih problema.

U sklopu procesa planiranja, organizacije koriste različite tehnike rješavanja problema. U okviru rada stavljen je akcent na nekoliko najčešće korištenih tehnika. Tehnika Brainstorming omogućuje kreativno generiranje ideja i pronalaženje rješenja postojećeg problema. Analiza SWOT pruža dublji uvid u snage, slabosti, prilike i prijetnje organizacije kako bi se identificirali problemi i razvili odgovarajući planovi. Ishikawa dijagram, također poznat kao dijagram riblje kosti, koristi se za identifikaciju uzroka i posljedica problema. Metodologija 5S pruža strukturu za organiziranje radnog prostora i poboljšanje učinkovitosti.

Cilj rada je istražiti primjenu tehnika za rješavanje organizacijskih problema. Taj cilj se ostvaruje pregledom načina rješavanja problema u poduzeću Nestle. Stoga se nadalje prikazuju primjeri primjene tehnika Brainstorminga, SWOT analize, Ishikawa dijagrama te Metodologije 5S, na primjeru poduzeća Nestle.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

### **2.1. Pojam organizacijskih problema**

Svaka organizacija, bez obzira na svoj tip, bilo da se radi o poslovnom poduzeću s ciljem ostvarivanja ekonomske dobiti, neprofitnoj organizaciji koja stremi društvenoj koristi ili vladinoj instituciji koja pruža usluge poput zdravstva, obrazovanja ili sigurnosti, suočava se s raznim preprekama i problemima u svom poslovanju. Ti problemi mogu obuhvaćati probleme u timskom radu, slabost konkurentske pozicije, nedostatak učinkovite komunikacije, neorganiziranost radnog prostora, razne vrste konfliktnih problema ili probleme vezane uz kvalitetu proizvoda ili usluga.

Maxwell (2013) navodi kako su konflikti inherentni dio svakodnevnog života, prisutni u svim aspektima ljudskih interakcija - u obitelji, na radnom mjestu i u mnogim drugim životnim situacijama, kada se najmanje dvije osobe, sa različitim stavovima, mišljenjima i pristupima u rješavanju problema, sudaraju i suočavaju sa suprotnim stajalištima.

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) u organizacijskom kontekstu, postoji raznolikost među zaposlenicima i timovima, kako u karakteristikama tako i u stajalištima prema postavljenim ciljevima. Ova različitost može dovesti do nesporazuma, trenja i otvorenih sukoba kada se različite osobnosti i ponašanja susretnu. No, važno je naglasiti da konflikti koji se rješavaju kroz svađe, manipulacije ili promoviranje vlastitih interesa, mogu znatno narušiti učinkovitost i integritet timova, što može rezultirati njihovim razdvajanjem.

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) navode kako sukobi u organizaciji imaju i pozitivne aspekte, unatoč uobičajenom viđenju njihove negativnosti. Oni mogu rezultirati boljom kvalitetom donesenih odluka, potaknuti kreativnost i inovativnost, povećati angažman te pružiti mogućnost testiranja vještina rješavanja sukoba, što doprinosi osobnom razvoju.

Prema Poljak i Šehić-Relić (2006) konflikt se definira kao situacija u kojoj postoji neslaganje stavova, uvjerenja, vrijednosti ili interesa između pojedinaca, grupa ili organizacija. Konflikt proizlazi iz razlika koje postoje među ljudima, obzirom na njihove različite ciljeve, iskustva i obrazovanje, različito tumačenje informacija, različite reakcije na iste događaje te različite stavove i procjene okoline koja ih okružuje. Te razlike postaju očite i izražene u konfliktu.

Rješavanje organizacijskih problema zahtijeva ozbiljan planski pristup. Nepravilni ili nedovoljno promišljeni koraci u rješavanju problema mogu rezultirati pogoršanjem postojećih problema ili čak dovesti do financijskih deficita. Stoga je važno da organizacije primjene strukturiranu i sistematičnu metodologiju koja će im pomoći u analizi, identifikaciji i rješavanju tih problema na efikasan način.

## **2.2. Planiranje kao proces rješavanja organizacijskih problema**

„Planiranje je formalni proces definiranja vizije, misije i ciljeva organizacije, selekcije odgovarajućih strategija za njihovo ostvarivanje te identifikacije potencijalnih žrtava i koristi koje organizacija može postići ostvarivanjem tih ciljeva.“ (Sikavica i Bahtijarević 2004:144)

Sikavica i dr. (2008) navode kako je proces planiranja kompleksan te da se sastoji od nekoliko uzajamno povezanih faza. Sve te faze čine jedan ciklus s povratnom vezom. Počinje analizom okoline organizacije kako bi se osiguralo da ciljevi organizacije odgovaraju stvarnom stanju na tržištu. Nakon što su definirane vizija i misija organizacije, postavljaju se ciljevi koji će omogućiti ostvarenje te vizije i misije. Sljedeći korak je formuliranje strategija koje će dovesti do ostvarenja ciljeva organizacije. Potom se razrađuju detaljni planovi koji će omogućiti provođenje strategija u praksi. Nakon toga, slijedi implementacija tih planova i ostvarivanje ciljeva organizacije. Na kraju, proces se završava evaluacijom postignutih rezultata kako bi se procijenilo jesu li ciljevi ostvareni u skladu s očekivanjima.

„Menadžerima su potrebni planovi kako bi bili uspješni u integriranju raznovrsnih komponenti svoje organizacije i pokrenuli ih prema ostvarenju strateških ciljeva.“ (Dujanić 2004:46).

Prema Druckeru (1954) u kontekstu rješavanja organizacijskih problema, planiranje pruža temeljnu osnovu za sustavno prepoznavanje i analizu problema te definiranje koraka koji će dovesti do njihovog rješavanja. Kroz planiranje, organizacija stvara okvir unutar kojeg se identificiraju uzroci problema, procjenjuju se raspoloživi resursi i razvijaju se metode i strategije za postizanje ciljeva.

Planiranje kao proces rješavanja organizacijskih problema, prema Druckeru (1967) uključuje nekoliko ključnih koraka. Prvo, potrebno je identificirati problem, jasno definirajući njegovu prirodu i utjecaj na organizaciju. Zatim slijedi analiza problema koja uključuje identifikaciju uzroka, razumijevanje konteksta i procjenu posljedica problema. Nakon analize, organizacija se usredotočuje na razvoj akcijskog plana koji će omogućiti rješavanje identificiranih problema. Akcijski plan uključuje određivanje ciljeva, strategija i specifičnih aktivnosti koje će se poduzeti kako bi se riješio problem. Važan aspekt planiranja kao procesa rješavanja organizacijskih problema je i praćenje i evaluacija provedbe plana. Organizacija mora sustavno pratiti napredak u provedbi plana, procjenjivati učinkovitost poduzetih mjera i prepoznati potrebne prilagodbe kako bi se osiguralo postizanje željenih rezultata.

Važno je napomenuti da postoji raznolikost metoda koje potiču kreativnost i timski rad, i da neke metode nisu prikladne za svaki tim. U ovom kontekstu, vođa tima ima ključnu ulogu u

prepoznavanju potencijala različitih metoda i odabiru one koja će donijeti najbolje rezultate.  
Često se u praksi kombiniraju različite metode poticanja kreativnosti i timskog rada.

## **2.3. Tehnike rješavanja problema unutar organizacije**

### **2.3.1. Tehnika Brainstorming**

Arivananthan (2015) navodi kako je Brainstorming jedna od metoda timskog rada koja se primjenjuje kako bi se postigao određeni cilj ili riješio problem. Ova kreativna metoda rješavanja problema često se koristi u timskom okruženju i jednostavna je tehnika koja potiče kreativnost i pomaže u rješavanju raznih izazova.

Cilj ove metode je generiranje velikog broja ideja. Važno je napomenuti da neće sve ideje biti jednako korisne. Neke ideje će biti praktične i primjenjive, dok će druge služiti kao stimulacija mašte i poticanje novih ideja. Ključna značajka ove tehnike je da se ideje ne smiju kritizirati tijekom faze njihovog iznošenja. U početnoj fazi, ideje se generiraju slobodno, dok se analiza i procjena pojedinih ideja, odnosno rješenja problema, provode naknadno.

Prema Balackova (2003) ovaj pristup se temelji na činjenici da različiti ljudi s različitim iskustvom i znanjem pristupaju određenom problemu na različite načine. Brainstorming pomaže voditeljima da dobiju uvid u razmišljanja različitih ljudi i dobiju različita rješenja problema. Ova metoda je vrlo učinkovita i popularna u poslovnom svijetu jer omogućuje brzo, kreativno i radikalno rješavanje problema. Posebno je korisna kada je potreban preokret od ustaljenih načina razmišljanja, kada treba osmisliti nešto novo i neobično kako bi se poboljšao proizvod ili usluga, ili kada dosadašnji pristup ne donosi željene rezultate. Ova tehnika postiže iznimne uspjehe kada se provodi unutar tima, jer uključuje iskustva i ideje svih članova tima u rješavanje problema.

Brainstorming, kao metoda timskog rada, ima brojne prednosti. Jedna od njih je pokretanje velike energije unutar grupe i poboljšanje radne atmosfere, što može dovesti do boljih međuljudskih odnosa unutar tima. Međutim, važno je istaknuti da ova metoda također ima određene nedostatke te postoje različita mišljenja o njenoj učinkovitosti. Arivananthan (2015) navodi kako tehnika Brainstorming, koja uključuje generiranje ideja na grupnom sastanku, izaziva podijeljena mišljenja i ima svoje zagovornike i protivnike. Neki smatraju da ova metoda zahtijeva puno vremena i resursa te da rezultira samo nasumičnim idejama. Postoji i uvjerenje da kvantiteta ideja generiranih Brainstormingom ne odgovara njihovoj kvaliteti. Dok se u jednoj seansi može dobiti velik broj ideja, broj visokokvalitetnih ideja može biti manji u usporedbi s individualnim radom. Također, nedostaje mehanizam kritike koji bi mogao ukazati na ideje koje nemaju smisla ili su nedovoljno razrađene.

Brainstorming se može primjenjivati u skupinama različitih veličina, od nekoliko ljudi do čak više desetaka. Međutim, u slučaju većih skupina, često se primjećuje da se manji broj sudionika aktivno uključuje, dok ostatak može ostati pasivan. Stoga je preporučljivo ograničiti broj sudionika na desetak ili manje kako bi se osigurala efikasna i produktivna sesija Brainstorminga.

### 2.3.2. Analiza SWOT

Prema Buble (2010) SWOT analiza predstavlja jednu od metoda za analizu eksterne i interne okoline poduzeća. Može se provoditi kao samostalna analiza ili kao sinteza specifičnih analiza eksterne i interne okoline. Ova analiza ima za cilj sagledavanje trenutne pozicije organizacije, ali i utvrđivanje perspektiva za buduće djelovanje. Njena primjena omogućuje identifikaciju karakteristika trenutnog položaja organizacije te usmjeravanje i predviđanje budućeg položaja. SWOT analiza je popularna i široko prihvaćena zbog svoje jednostavnosti i niskih troškova primjene.

Buble (2009) navodi kako je SWOT analiza razvijena kao alat za sustavnu analizu internih prednosti i to snage (S – *engl. Strengths*) i slabosti (W – *engl. Weaknesses*) te eksternih povoljnih prilika (O – *engl. Opportunities*) i prijetnji (T – *engl. Threats*). Na temelju ove analize formira se SWOT matrica koja identificira četiri strateške alternative. Ova matrica pruža organizaciji jasnu sliku o njenim unutarnjim resursima, sposobnostima, vanjskim mogućnostima i prijetnjama s kojima se susreće. Na temelju matrice, organizacija može donijeti odluke o odabiru strategija koje će joj omogućiti da iskoristi svoje snage, minimizira slabosti, iskoristi povoljne prilike i suoči se s prijetnjama. SWOT analiza također pruža osnovu za daljnje planiranje, postavljanje ciljeva i provođenje operativnih akcija.

Weihrich i Koontz (1994) navode kako su snage organizacije resursi i kompetencije koje je čine konkurentnijom na tržištu od drugih organizacija. One pružaju organizaciji komparativnu prednost u zadovoljavanju zahtjeva tržišta i potrošača. Snage proizlaze iz posjedovanja jedinstvenih resursa i kompetencija te načina njihove uporabe i upravljanja. Važno je analizirati i utvrditi snage u odnosu na konkurenciju i sposobnost zadovoljavanja potreba potrošača, uzimajući u obzir vanjsku i unutarnju perspektivu. Slabosti predstavljaju nedostatke ili ograničenja u organizaciji njenim resursima i kompetencijama koji sprečavaju postizanje optimalnih rezultata u usporedbi s konkurencijom i smanjuju sposobnost uspješnog konkuriranja. Prilike predstavljaju značajne povoljne situacije u okolini organizacije koje joj omogućuju da ojača svoju konkurentsku poziciju i ostvari prednost. Identifikacija trendova i promjena u okolini pruža organizacijama mogućnost da prepoznaju i iskoriste prilike za daljnji

razvoj i uspjeh. Prijetnje predstavljaju nepovoljne situacije u okolini organizacije koje mogu otežati postizanje željene pozicije poduzeća i potencijalno ugroziti njegovu sposobnost konkuriranja. To mogu obuhvaćati nepovoljne trendove, promjene, pojava novih konkurenata i sve što ima potencijal štetiti organizaciji i stvarati nepremostive prepreke.

	<b>Korisno</b>	<b>Štetno</b>
<b>Interno</b>	<p><b>Snage</b> <i>(engl. Strengths - S)</i></p>	<p><b>Slabosti</b> <i>(engl. Weaknesses - W)</i></p>
<b>Eksterno</b>	<p><b>Prilike</b> <i>(engl. Opportunities - O)</i></p>	<p><b>Prietnje</b> <i>(engl. Threats - T)</i></p>

Prikaz 1. Matrični prikaz analize SWOT

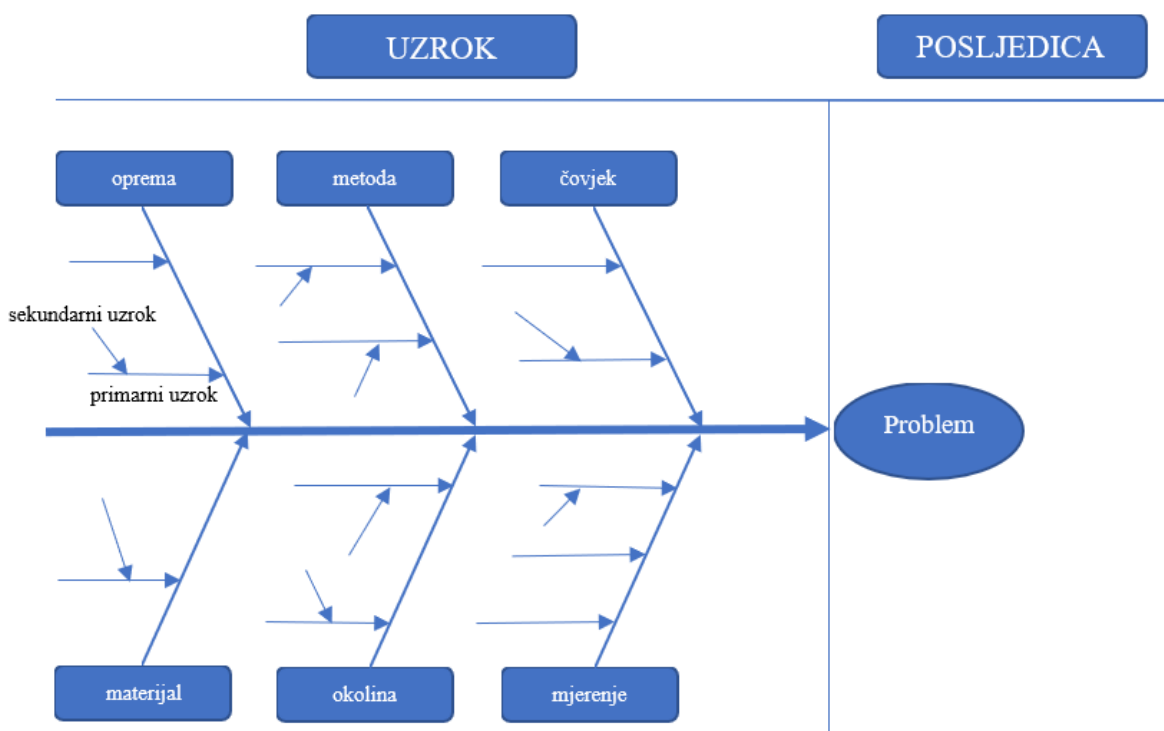
Izvor: Izrada autora prema Buble (2009).

### 2.3.3. Ishikawa dijagram

Ishikawa dijagram, također poznat kao dijagram uzroka i posljedica ili dijagram riblje kosti je alat koji se koristi za analizu uzročno-posljedičnih veza u organizaciji. Stevanović i dr. (2014) navode kako je navedeni dijagram nazvan po japanskom inženjeru Kaoru Ishikawi koji ga je razvio kao metodu za identifikaciju i vizualizaciju ključnih uzroka problema. Koristan je alat za timove i organizacije jer omogućuje sistematičan pristup pronalaženju korijenskih uzroka problema. Dijagram se sastoji od glavne linije, koja predstavlja problem ili ishod, i različitih grana koje predstavljaju moguće uzroke problema. Ove grane, koje nalikuju kostima ribe, dijele se na nekoliko kategorija, poput ljudskih resursa, metoda, materijala, strojeva i okoline (4M + E). Svaka od ovih kategorija predstavlja potencijalne izvore problema. Ishikawa dijagram omogućuje timovima da vizualiziraju i identificiraju širok spektar mogućih uzroka problema, što pomaže u dubljem razumijevanju situacije i fokusiranju na ključna područja koja zahtijevaju poboljšanja.



Prema Stevanović i dr. (2014) postoje koraci koji se slijede prilikom izrade ovog dijagrama. Prvi korak je provjera identiteta uzroka nastanka problema. Potrebno je jasno definirati uzrok na temelju objektivnih podataka i identificirati uvjete koji rezultiraju ostvarenjem tog uzroka. Nakon toga slijedi utvrđivanje uzroka koji dovode do definiranih problema. To uključuje oblikovanje svih mogućih uzroka koji se analiziraju te njihovu klasifikaciju prema vrsti uzroka, načinu učinka i srodnim značajkama. Sljedeći korak je proširenje dijagrama kako bi se stvorila potpuna slika. To se postiže dodavanjem linija uzroka za svaki glavni uzrok, povlačenjem tih linija iz osnovne skupine uzroka. Ako se primijeti koncentracija uzroka u jednoj ili dvije osnovne skupine grana uzroka, potrebno je prilagoditi strukturu dijagrama radi uravnoteženja. Dijagram se dalje proširuje sve dok se ne iscrpe sva istraživanja utvrđenih uzroka. Kada se na određenoj razini unose svi uzroci i provjeri logistika svake grane, tada se pristupa analizi u dva smjera. Identificira se najvjerojatniji uzrok, tj. problem koji se analizira, i označava se na dijagramu. Važan rezultat ove metode je pronalaženje linije kritičnog uzroka, koja predstavlja ključni faktor koji doprinosi pojavi problema. Ovaj proces slijedi načela uravnotežene strukture i nužnog minimuma uzroka ili uzročno-posljedične veze kako bi se osigurala valjana analiza.



Prikaz 2. Ishikawa dijagram na primjeru

Izvor: Izrada autora prema Stevanović S. i dr. (2014).

#### 2.3.4. Metodologija 5S

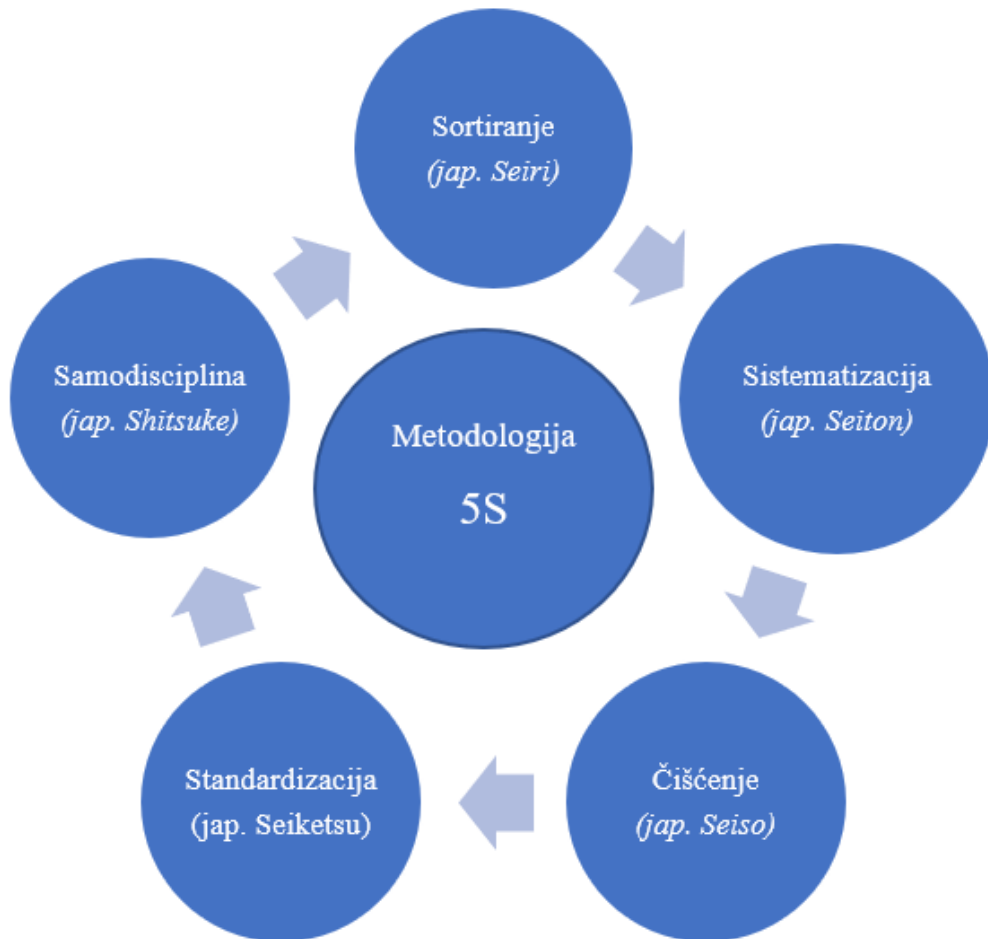
Prema Santos i dr. (2006) 5S metodologija je važan dio Lean Managementa i ključan segment prilikom transformacije prema Lean principima. Ova metodologija pristupa organizaciji radnog mjesta na sistematičan način s ciljem postizanja maksimalne produktivnosti i učinkovitosti. Njen glavni zadatak nije samo očistiti radno mjesto i održavati ga urednim, već i donijeti profit.

5S metodologija je strukturirani pristup koji koristi posebne alate i način razmišljanja kako bi potaknuo stvaranje vrijednosti i povećao učinkovitost. Ona se temelji na filozofiji i načinu organizacije i vođenja radnog prostora i radnih zadataka s ciljem poboljšanja efektivnosti, eliminacije gubitaka, rasta i smanjenja složenosti procesa. Implementacija 5S metode uključuje ključne korake poput promatranja, analize, suradnje te pronalaženja i uklanjanja nepotrebnih predmeta iz radnog okruženja. Metodologija potječe iz Japana, a osmislio ju je Hiroyuki Hirano. Prvi put je primijenjena u tvrtki Toyota Motor Corporation.

Santos i dr. (2006) također navode pet faza implementacije:

- Sortiranje (*jap. Seiri*): Prvi korak uključuje pregled radnog prostora i identifikaciju svih elemenata koji su nepotrebni ili višak. Ti se elementi uklanjaju iz radnog prostora kako bi se stvorio prostor samo za ono što je stvarno potrebno. Sortiranje olakšava pronalaženje alata, materijala i informacija i smanjuje gubitak vremena tražeći nepotrebne predmete.
- Sistematizacija (*jap. Seiton*): Nakon sortiranja, sljedeći korak je organizacija preostalih elemenata na radnom prostoru. Cilj je stvoriti sustav u kojem su potrebni predmeti lako dostupni, pregledni i lako prepoznatljivi. Ovaj korak uključuje postavljanje oznaka, označavanje polica i prostora za pohranu te definiranje jasnog redoslijeda.
- Čišćenje (*jap. Seiso*): Čišćenje je ključan korak u održavanju urednog radnog okruženja. Svrha je uklanjanje nečistoća, otpada i viška materijala kako bi se spriječile nesreće i održavala visoka razina higijene. Osim redovitog čišćenja, važno je razviti i održavati navike čistoće među svim zaposlenicima.
- Standardizacija (*jap. Seiketsu*): Standardizacija uključuje uspostavljanje jasnih smjernica i postupaka za održavanje urednog i organiziranog radnog okruženja. To uključuje stvaranje standardnih operativnih postupaka (SOP) za čišćenje, organizaciju i održavanje te osiguravanje da svi zaposlenici razumiju i slijede te standarde.
- Samodisciplina (*jap. Shitsuke*): Posljednji korak uključuje uspostavljanje kulture samodiscipline i kontinuiranog poboljšanja. To znači da svi zaposlenici trebaju biti

odgovorni za održavanje urednog radnog okruženja i provođenje 5S na svakodnevnoj bazi. Kontinuirano praćenje i usvajanje metode 5S kao dijela svakodnevnih aktivnosti ključno je za održavanje postignutih rezultata i kontinuirano poboljšanje.



Prikaz 3. Faze Metodologije 5S i njihovo kretanje

Izvor: Izrada autora prema Santos, J. i dr. (2006).

### **3. Metodologija rada**

Rad je strukturiran u dva glavna dijela. Prvi dio posvećen je teorijskom aspektu istraživanja, u kojem je detaljno razrađena tema organizacijskih problema, proces planiranja kao ključan korak u rješavanju istih te metode i tehnike rješavanja organizacijskih problema, uključujući Brainstorming, Analizu SWOT, Ishikawa dijagram te Metodologiju 5S. Teorijski dio pruža cjelovit uvid u koncept organizacijskih problema i raznolike pristupe za njihovo rješavanje.

U drugom dijelu rada, akcent je stavljen na primjer planskog rješavanja organizacijskih problema, koristeći poduzeće Nestle kao studijski objekt. Izrazito je važno detaljno analizirati pristupe, strategije i rezultate provedenih rješenja kako bi se steklo dublje razumijevanje važnosti i učinkovitosti tehnika za rješavanje organizacijskih izazova. Kroz empirijski segment u radu nastoji se pružiti uvid u praktičnu primjenu metoda rješavanja problema i njihov doprinos u stvarnom organizacijskom kontekstu tvrtke Nestle.

Za izradu rada, korištena je tematski relevantna stručna literatura. Uz ključne knjige koje su predstavljale glavni izvor informacija, korišteni su pouzdani i akademski znanstveni članci te časopisi. Korišteni su potvrđeni izvori kako bi se osigurala točnost i pouzdanost podataka u radu.

## **4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja**

### **4.1. Plansko rješavanje organizacijskih problema poduzeća Nestle**

Prema službenoj stranici poduzeća, Nestle-ova misija podržana je izrazom dobra hrana, dobar život. Osim nutritivnih vrijednosti hrane koju proizvodi, Nestle podržava potrebu za posvećenošću kvaliteti, sigurnosti i u konačnici praktičnosti za potrošača kako bi poboljšali njegov užitak pri konzumaciji proizvoda. Pojam "stvaranja zajedničke vrijednosti" je glavni fokus organizacije te je ujedno područje koje organizacija omogućava misijom da „postize više od same održivosti organizacijskog poslovanja, a ujedno da stvara novu i veću vrijednost za kupce, djelatnike, dioničare i društvo u cjelini“.

Nestle promiče holistički pristup upravljanju organizacijom, ističući svoju predanost prepoznavanju korporativne odgovornosti prema širem vanjskom okruženju. Ovaj integrirani pristup upravljanju organizacijom podrazumijeva koordinaciju i usklađivanje svih funkcija, procesa i resursa unutar organizacije kako bi se ostvarili zajednički ciljevi. Umjesto izoliranog rješavanja pojedinih funkcija ili odjela, integrirani pristup potiče sinergiju i suradnju među različitim segmentima organizacije.

Upravljanje organizacijom počinje jasnim definiranjem vizije, misije i ciljeva te usklađivanjem svih aktivnosti i odluka s tim strategijskim smjernicama. Nestle primjenjuje integrirani pristup, što je u skladu s njihovom misijom, potičući suradnju među različitim funkcijama, odjelima i timovima kako bi se postigla sinergija i efikasno iskoristili resursi.

Komunikacija i razmjena informacija igraju ključnu ulogu u ovom pristupu. Nestle se ne usredotočuje samo na pojedinačne aktivnosti, već ističe važnost procesa koji povezuju različite dijelove organizacije. Identifikacija ključnih poslovnih procesa, njihovo upravljanje i optimizacija omogućuju organizaciji bolju koordinaciju i ostvarivanje ciljeva.

Nestle stalno prati i analizira rezultate te identificira područja koja je moguće dodatno poboljšati. Tu dolazi do primjena ranije opisanih tehnika za rješavanje organizacijskih problema koje se prikazuju u nastavku.

Kroz kontinuirano poboljšanje procesa Nestle teži optimizaciji učinkovitosti, kvalitete i performansi. Nestle primjenjuje integrirani pristup jer jedino tako može postići sinergiju, učinkovitost i usklađenost svih aspekata poslovanja kako bi se organizacija uspješno nosila s izazovima i ostvarila svoje ciljeve.

Prema Chong, J.W. i Cheong, J.Q. (2020) odgovornost poduzeća prema širem vanjskom okruženju kojeg Nestle također primjenjuje, u kontekstu rješavanja organizacijskih problema, se može promatrati kao ključni faktor za postizanje održivog i dugoročnog uspjeha. Nestle prepoznaje da njihov utjecaj ide izvan granica njihove tvornice ili prodajnog mjesta i da su povezani s širim društvenim, ekonomskim i okolišnim aspektima. Stoga, pri rješavanju organizacijskih problema, Nestle nastoji uspostaviti ravnotežu između postizanja poslovnih ciljeva i ispunjavanja svojih društvenih i ekoloških obveza.

Prema službenoj web stranici poduzeća, Nestle integrira odgovornost prema širem vanjskom okruženju kroz različite aspekte svog poslovanja. To uključuje pažljiv odabir dobavljača i partnera koji dijele iste vrijednosti održivosti i kvalitete. Također, Nestle provodi mjere zaštite okoliša i podržava održivu poljoprivredu, promovirajući odgovorno korištenje resursa i smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.

Odgovornost prema širem vanjskom okruženju stvara povjerenje kod potrošača, jača reputaciju tvrtke i osigurava dugoročnu održivost. Nestle prepoznaje da uspjeh organizacije nije samo u stvaranju profita, već i u stvaranju pozitivnih promjena u društvu i okolini u kojoj posluje.

Kada je riječ o strategiji, Nestle na svojoj web stranici navodi da dugoročni uspjeh može ostvariti samo stvarajući vrijednost za dioničare i društvo. U tom poduzeću se vrijednost stvara kroz postojanu usredotočenost na potrošače, operativnu agilnost i izvrsnost u izvršavanju. Kao poduzeće, Nestle kontinuirano prilagođava ponudu proizvoda kako bi se zadovoljile potrebe potrošača i pobudile njihove preferencije.

Nestle također teži uravnoteženom financijskom rastu kroz brzu inovaciju, operativnu učinkovitost i pravilno raspoređivanje resursa. Dugoročna strategija Nestle-a osigurava dosljedan i održiv uspjeh. Nestle smatra da su dobra hrana i dobar život dobar posao. Ulaže svoju energiju i resurse tamo gdje otključavanje snage hrane može najviše pridonijeti životima ljudi i kućnih ljubimaca, zaštititi i unaprijediti okoliš te generirati značajnu vrijednost za dioničare i druge sudionike. Proizvodi koji su prikladni za potrošače i prikladni za planet sve su poželjniji i čine dobar posao.

Cilj Nestle-a u aspektu upravljanja je poticati plan rasta putem discipliniranog upravljanja troškovima i poboljšanja operativne učinkovitosti na svim razinama poslovanja. Ovaj pristup omogućuje oslobađanje resursa za ulaganje u inovacije proizvoda, izgradnju robne marke, digitalizaciju i održivost, istovremeno stvarajući vrijednost za dioničare.

Kada je riječ o efikasnosti, Nestle na službenoj web stranici navodi da kroz projekte interne učinkovitosti, Nestle oslobađa resurse optimizacijom vještina i povećanjem brzine i učinkovitosti organizacije. Nestle nastavlja prilagođavati svoju organizaciju kako bi postala agilnija, fleksibilnija te više digitalizirana. U 2022. godini, Nestle je ulagao u nadogradnju svog operativnog otiska u proizvodnji, što je rezultiralo povećanjem fiksnih režijskih troškova tvornica za otprilike 6%.

Prema službenoj web stranici poduzeća, u nabavi, povećana globalna kupnja i smanjenje broja specifikacija proizvoda pomogli su smanjenju troškova i složenosti. Globalna kupnja putem tri središta za nabavu činila je 68% u 2022. godini. U administraciji, kontinuirano se provode pojednostavljenje i standardizacija procesa. Kao postotak prodaje na temelju tekućeg prosjeka od pet kvartala, radni kapital Nestle-a povećao se na 1,9% u 2022. godini zbog privremenog povećanja zaliha. Ova odluka donesena je u kontekstu značajnih poremećaja u opskrbnom lancu i energetske krizi u Europi te odražava predanost Nestle-a osiguranju kontinuiteta opskrbe.

Također, prema istom izvoru, Nestle ima prioritete ulaganja u dugoročni rast i razvoj poslovanja, istovremeno povećavajući povrat za dioničare i stvarajući zajedničku vrijednost. Nestle slijedi model stvaranja vrijednosti koji uravnotežuje rast zarade po dionici, konkurentne povrate za dioničare, fleksibilnost za vanjski rast i pristup financijskim tržištima. Na web stranici poduzeća se navodi da će se u budućnosti također nastaviti ulagati kako bi se potaknula izgradnja robne marke, inovacije, digitalizaciju i održivost.

Različite tehnike i alati za rješavanje organizacijskih problema, kao što su SWOT analiza, Ishikawa dijagram, 5S metoda i donošenje odluka, igraju važnu ulogu u strategiji bilo kojeg poduzeća, a naročito Nestle-a. SWOT analiza mu omogućuje da identificira interne snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje. Ova analiza pomaže u razumijevanju trenutnog stanja poduzeća i okruženja u kojem posluje. Na temelju rezultata SWOT analize, poduzeće može usmjeriti svoje strategije i prioritete. Na primjer, ako SWOT analiza otkrije da poduzeće ima snažan brand i veliku prisutnost na tržištu (snaga), ali se suočava s konkurencijom koja nudi jeftinije alternative (prijetnja), poduzeće može donijeti odluke za jačanje konkurentne prednosti kroz inovacije ili poboljšanje kvalitete.

Ishikawa dijagram, također poznat kao dijagram riblje kosti, pomaže u identificiranju uzroka i posljedica organizacijskih problema. Kroz ovaj dijagram, Nestle može vizualno prikazati različite faktore koji mogu utjecati na problem i njihove međusobne veze. Na primjer, ako se primijeti opadanje prodaje određenog proizvoda, Ishikawa dijagram može identificirati moguće

uzroke poput problema s kvalitetom, neprikladnog marketinga ili promjena u potrošačkim preferencijama. Ta analiza omogućuje da Nestle donese odluke i poduzme akcije za rješavanje tih uzroka.

5S metoda je sustav organizacije radnog prostora koji pomaže u poboljšanju produktivnosti i učinkovitosti. Kroz sortiranje, red, čišćenje, standardizaciju i disciplinu, Nestle stvara organizirano i sigurno radno okruženje. Ova metoda je povezana s strategijom poduzeća jer omogućuje bolje upravljanje resursima i poboljšanje operativne učinkovitosti. Primjena 5S metode uklanja nered, smanjuje gubitak vremena i poboljšava kvalitetu rada, što pridonosi postizanju ciljeva organizacije.

Donošenje odluka je najvažniji element u rješavanju organizacijskih problema. Analiza informacija dobivenih kroz SWOT analizu, Ishikawa dijagram ili druge tehnike pomaže u informiranom donošenju odluka. Donošenje odluka temeljeno na činjenicama i analitičkim podacima pomaže da poduzeće postavi prioritete, odredi strategije i provede akcije za rješavanje problema. Povezivanje donošenja odluka s različitim analitičkim alatima i tehnikama pruža snažan temelj za uspješno upravljanje organizacijskim problemima i postizanje ciljeva poduzeća.

#### 4.1.1. Brainstorming

Tijekom Brainstorming sesija, timovi unutar Nestle-a mogu slobodno generirati ideje i staviti ih na raspolaganje. Te ideje se mogu povezati s identificiranim snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama koje proizlaze iz SWOT analize. Na taj način Nestle SWOT analizu vrši putem Brainstorminga, ali isto tako povremeno koristi SWOT analizu te potom na temelju nje sa drugim timovima, radi Brainstorming.

Jedan od primjera primjene ove tehnike je unapređenje pružanja informacija menadžmentu kako bi se upravljanje informacija u svrhu donošenja odluka menadžmenta provodilo na efikasniji način. Nestleov odjel izvršnog informacijskog sustava (EIS) prikuplja podatke iz tvrtkinih podružnica (izvještajne jedinice) kako bi top menadžmentu pružio operativne, financijske i strateške informacije. Prema Oggier i dr. (2005) godine 1996. je nakon Brainstorminga kombiniranog sa SWOT analizom, i drugim tehnikama za rješavanje organizacijskih problema, odjel EIS-a odlučio poboljšati svoju uslugu korištenjem alata poslovne analitike temeljenih na tehnikama znanosti o upravljanju (MS). Time se htjelo potaknuti analitičare i kontrolore da bolje iskoriste dobivene informacije.



Prema istim autorima, za Nestle je važno da analitičari i kontrolori bolje koriste informacije jer upravo oni imaju ključnu ulogu u korištenju informacija kako bi donijeli odluke i pridonijeli uspjehu organizacije. Njihova sposobnost da bolje koriste dostupne informacije ima značajan utjecaj na poslovanje ovog poduzeća. U prvom redu kvalitetno korištenje informacija omogućava analitičarima i kontrolorima da donose odluke. Analiziranje, interpretacija i pravilno razumijevanje informacija su ključni koraci u procesu donošenja odluka.

Kada analitičari i kontrolori mogu efikasno koristiti dostupne informacije, mogu izbjeći donošenje odluka na temelju pretpostavki ili nepotpunih podataka. Umjesto toga, mogu se osloniti na činjenice i relevantne informacije kako bi donijeli odluke koje su podržane relevantnim podacima. Također kvalitetno korištenje informacija omogućava identifikaciju poslovnih trendova i prilika. Analitičari i kontrolori koji su vješti u korištenju informacija mogu prepoznati ključne trendove i obrasce u podacima. Mogu identificirati rastuće tržišne potrebe, promjene u potrošačkim preferencijama ili nove poslovne prilike koje se mogu iskoristiti.

Korištenje informacija na ovaj način Nestle-u omogućava da se suočava s promjenama i da na njih djeluje proaktivno, prilagodbom svojih strategija kako bi se iskoristile nove mogućnosti.

Chong i Cheong (2020) navode kako su analitičari i kontrolori od iznimno velike važnosti za poduzeće veličine Nestle-a te upravo zbog veličine poduzeća kvalitetno korištenje informacija pruža temelj za efikasno upravljanje rizicima. Oni identificiraju potencijalne rizike i izazove analizirajući informacije iz različitih izvora te je stoga bilo neophodno da se unaprijedi sustav izvještavanja.

Oni moraju pravovremeno identificirati rizike u financijskim izvješćima, operativnim procesima ili poslovnim trendovima te poduzeti odgovarajuće korake kako bi minimizirali ili upravljali tim rizicima. Nestle-u kvalitetno korištenje informacija pruža relevantne podatke kako bi se mogle donijeti odluke o rizicima i poduzela potrebna djelovanja.

Chong i Cheong (2020) navode kako se analizom zaključilo da bolje korištenje informacija od strane analitičara i kontrolora omogućava poduzeću da donese odluke, identificira poslovne trendove i prilike te efikasno upravlja rizicima. Korištenje informacija na pravilan način stvara temelj za uspješno poslovanje i omogućava organizaciji da bude proaktivna, konkurentna i prilagodljiva u dinamičnom poslovnom okruženju. U tome je uveliko doprinisio Brainstorming.

Sudionici Brainstorminga razmatraju kako iskoristiti snage organizacije kako bi iskoristili prilike, kao i kako prevladati slabosti i suočiti se s prijetnjama. Brainstorming potiče raznolikost ideja i perspektiva, što pomaže Nestle-u da istraži različite mogućnosti i alternative koje proizlaze iz SWOT analize.

Chong i Cheong (2020) navode kako timovi mogu kombinirati identificirane snage organizacije s prilikama koje se pojavljuju na tržištu te generirati kreativna rješenja koja će iskoristiti te sinergije. Također, brainstorming može pomoći u identifikaciji načina za prevladavanje identificiranih slabosti i suočavanje s prijetnjama, kako bi se organizacija bolje zaštitila i osigurala svoj uspjeh. Integracija brainstorminga sa SWOT analizom omogućuje Nestle-u da donese poslovne odluke. Brainstorming sesije nude prostor za promišljanje, razmjenu ideja i evaluaciju njihove izvedivosti u kontekstu SWOT analize, a sudionici mogu zajedno procijeniti i odrediti prioritetne ideje koje najbolje odgovaraju trenutnom okruženju i ciljevima organizacije.

Nestle koristi različite metode i prakse za brainstorming kod poslovnog odlučivanja kako bi potaknuo kreativnost, inovacije i timski rad. Jedan od načina na koji to postižu je putem timskih sastanaka. Nestle okuplja timove sa različitim stručnostima i perspektivama kako bi raspravljali o određenim problemima ili izazovima. Na timskim sastancima sudionici mogu slobodno izražavati svoje ideje, predložiti rješenja i razmijeniti mišljenja. Otvorena komunikacija potiče generiranje novih ideja i potencijalno otkrivanje inovativnih pristupa.

Prema Oggier i dr. (2005) drugi pristup koji Nestle koristi je organizacija formalnih Brainstorming sesija. Sesije su usmjerene na određene teme ili probleme. Sudionici se potiču da spontano izraze svoje ideje, bez kritike ili ograničenja. Ideje se bilježe, a potom se razmatraju, kombiniraju i dalje razvijaju kako bi se došlo do najboljeg rješenja. Kreativne tehnike su također ključni element u Nestle-ovom pristupu brainstormingu. One potiču sudionike da razmišljaju izvan uobičajenih okvira, potičući divergentno razmišljanje i generiranje širokog spektra ideja. Primjeri takvih tehnika uključuju „Mind mapping“, „Post-it Brainstorming“, „6 Thinking Hats“ ili „Scamper“. Osim toga Nestle koristi suradnje i mreže znanja kao oblike Brainstorminga. Nestle potiče suradnju među zaposlenicima i razmjenu znanja kako bi se potaknula kreativnost i inovacije. Putem internih platformi za komunikaciju, zaposlenici mogu dijeliti ideje, iskustva i prijedloge te tako zajednički doprinijeti rješavanju organizacijskih problema. Nestle također koristi vanjske izvore za brainstorming ideja i rješavanje poslovnih problema. To može uključivati suradnju s partnerima, konzultantima,

stručnjacima iz industrije ili sudjelovanje na konferencijama i događanjima kako bi se došlo do novih perspektiva i ideja.

Nestle kroz timski rad, otvorenu komunikaciju, kreativne tehnike i suradnju s vanjskim izvorima, ostvaruje svoju misiju poticanja inovacija, poboljšanja kvalitete i donošenja održivih odluka za daljnji razvoj i uspjeh cijele organizacije. Brainstorming se u poduzeću koristi da bi se generirale nove ideje, razmatrale različite opcije i donosile informativne poslovne odluke.

#### 4.1.2. Analiza SWOT

Brainstorming se povezuje sa SWOT analizom u Nestle-u kako bi se ostvarile poslovne odluke. Kao što je ranije opisano, SWOT analiza je proces identifikacije unutarnjih snaga (*engl. strengths*) i slabosti (*engl. weaknesses*) organizacije te vanjskih prilika (*engl. opportunities*) i prijetnji (*engl. threats*) s kojima se organizacija suočava. Na taj način kroz kombinaciju brainstorminga i SWOT analize, Nestle dobiva holistički uvid u svoje organizacijske probleme i prilike, a istovremeno koristi SWOT analizu za rješavanje konkretnih organizacijskih problema.

Integracija brainstorminga sa SWOT analizom omogućuje Nestle-u da donese poslovne odluke. Brainstorming sesije nude prostor za promišljanje, razmjenu ideja i evaluaciju njihove izvedivosti u kontekstu SWOT analize.

Sudionici mogu zajedno procijeniti i postaviti prioritetne ideje koje najbolje odgovaraju trenutnom okruženju i ciljevima organizacije pa kroz takvu kombinaciju Nestle ima sveobuhvatan pristup rješavanju organizacijskih problema, uzimajući u obzir unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na poslovanje te tako omogućava zadovoljstvo korištenjem njihovih proizvoda.

Korištenje SWOT analize se u ovoj organizaciji ne gleda samo kao tehnika rješavanja organizacijskih problema, nego i kao alat za maksimiziranje snaga, korištenje prilika za rast i razvoj, i alat za učinkovito praćenje upravljanja slabostima i prijetnjama.

Nestle kroz analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji stječe dublji uvid u svoju unutarnju dinamiku i vanjsko okruženje te razvija strategije za rješavanje organizacijskih problema. Kao primjer, u situacijama kada je Nestle suočen sa izazovom pada prodaje određenog proizvoda na tržištu, kroz SWOT analizu identificira snage, slabosti, prilike i prijetnje koje ima u vezi tog proizvoda te potom primjenjuje daljnje tehnike za upravljanjem tim problemima.

Oggier i dr. (2005) navode kako su po pitanju problema pada prodaje proizvoda snage u tome što je Nestle snažan brend, ima visoku kvalitetu proizvoda, razumije ciljne skupine i ima prednost u proizvodnom procesu. Te snage mu pomažu da shvati što čini proizvod uspješnim te da ih koristi za razvoj strategija za povećanje prodaje.

Nadalje, prema istim autorima, Nestle radi analizu slabosti u svezi tog proizvoda, kao što je nekonkurentna cijena, nedovoljna vidljivost na tržištu i nedostatak inovacija. Identificiranje tih slabosti omogućuje Nestle-u da prepozna područja koja treba poboljšati ili ispraviti kako bi se riješio problem pada prodaje.

SWOT analiza identificira i prilike koje se mogu iskoristiti za povećanje prodaje tog proizvoda, što uključuje trendove potrošnje, rastući interes za određene prehrambene kategorije i nova tržišta koja se otvaraju. Na temelju ispisanih prilika, Nestle razvija strategije za iskorištavanje tih prilika, kao što su lansiranje novih okusa i usmjeravanje marketinških kampanja prema ciljnoj skupini koja pokazuje interes za taj proizvod.

Prema istim autorima, Nestle na kraju identificira prijetnje koje mogu utjecati na prodaju tog proizvoda, kao što su jaka konkurencija, promjene u zakonodavstvu ili negativne percepcije potrošača. Nestle razvija strategije za suočavanje s tim prijetnjama, kao što su poboljšanje konkurentne pozicije ili prilagodba proizvoda kako bi zadovoljio promjenjive potrebe potrošača.

Na temelju SWOT analize, Nestle razvija sveobuhvatni plan akcije koji uključuje iskorištavanje snaga, smanjenje slabosti, iskorištavanje prilika i suočavanje s prijetnjama kako bi se riješio organizacijski problem pada prodaje tog proizvoda.

Kroz takav integrirani pristup ova organizacija donosi odluke i razvija strategije za postizanje uspjeha u suočavanju s organizacijskim problemima.

#### 4.1.3. Ishikawa dijagram

Prema Dam (2021), Ishikawa dijagram se koristi za analizu uzroka problema i identifikaciju mogućih uzročno-posljedičnih veza. Kroz ovaj dijagram, Nestle identificira ključne faktore koji utječu na probleme u proizvodima i procesima te razvija strategije za njihovo rješavanje. Korištenje Ishikawa dijagrama odražava angažman Nestle-a u kvaliteti, inovacijama i kontinuiranom poboljšanju, što je u skladu s njihovom misijom i vizijom pružanja dobre hrane i unaprjeđenja života potrošača.

Benetto i dr. (2018) navode kako Nestle koristi kombinaciju SWOT analize i Ishikawa dijagrama kako bi identificirao moguće uzroke problema i razvio strategije za rješavanje problema. Tim u Nestle-u koji je odgovoran za analizu prodaje tog proizvoda okuplja se kako bi raspravljao o problemu. Ti članovi su već svjesni snaga, slabosti, prilika i prijetnji povezanih s tim proizvodom putem prethodno provedene SWOT analize. Zatim se crta Ishikawa dijagram, s glavnim uzrokom problema, tj. opadanjem prodaje ranije spomenutog proizvoda, kao glavnom linijom na dijagramu riblje kosti.

Zatim tim identificira različite faktore koji mogu utjecati na prodaju tog proizvoda i označava ih kao grane na dijagramu. Faktori mogu uključivati aspekte konkurencije, promocije, distribucije, cijene, kvalitete proizvoda, trendova potrošnje, potreba ciljne skupine itd. Svaki identificirani faktor se detaljnije analizira kako bi se razumjelo kako taj faktor može utjecati na prodaju proizvoda.

Prema istim autorima, kada je identificiran faktor konkurencije, tim analizira što konkurencija nudi bolje ili drugačije od Nestle-ovog proizvoda i kako to može utjecati na kupovne odluke potrošača. Kroz timsku raspravu, tim procjenjuje potencijalne uzročno-posljedične veze između identificiranih faktora i opadanja prodaje proizvoda. Na taj način, tim stječe dublje razumijevanje složenih uzročno-posljedičnih odnosa koji mogu utjecati na prodaju.

Dobiveni rezultati se koriste kako bi se razvile strategije za rješavanje problema i poboljšanje prodaje. Za ovo poduzeće je konkurencija najčešće identificirana kao važan faktor. U takvim slučajevima strategija uključuje uspostavljanje razlikovne prednosti proizvoda, prilagođavanje marketinških kampanja ili poboljšanje aspekata proizvoda koji nisu konkurentni.

Kombinirajući SWOT analizu s Ishikawa dijagramom, Nestle ima sveobuhvatan pristup analizi problema pada prodaje proizvoda. SWOT analiza pruža širi kontekst i identificira snage, slabosti, prilike i prijetnje vezane uz proizvod, dok Ishikawa dijagram pomaže u razumijevanju uzroka problema na detaljnijoj razini. Na taj način, Nestle može razviti ciljane strategije za rješavanje problema i revitalizaciju prodaje tog proizvoda.

#### 4.1.4. Metodologija 5S

Prema Benetto i dr. (2018) jednom kada su pomoću Brainstorminga identificirane kategorije u SWOT analizi te kada se putem Ishikawa dijagrama razvila strategija za rješavanje problema i poboljšanje prodaje, primjenjuje se 5S metodologija koja pomaže da se pronađena strategija za rješavanje problema provede u cijeloj organizaciji te da se ostvari cilj, odnosno promjena rezultata prodaje tog proizvoda.

Benetto i dr. (2018) navode kako Nestle koristi metodologiju 5S u svrhu poboljšanja produktivnosti, učinkovitosti i sigurnosti na radnom mjestu. U kontekstu Nestle-a, 5S metodologija je usko povezana s drugim metodama kontinuiranog poboljšanja koje ova organizacija koristi, poput Lean Managementa i Total Productive Maintenance metode (TPM). Kombinacija 5S metodologije s Lean Managementom i TPM-om omogućuje Nestle-u da ostvari sinergiju i postigne veću učinkovitost u radnim procesima.

Primjena 5S metodologije u Nestle-u odvija se na različitim radnim mjestima i procesima u organizaciji. Na primjer, u proizvodnim pogonima, 5S se koristi za organizaciju radnih prostora, eliminaciju viška materijala i alata te održavanje čistoće i reda. Kroz primjenu svakog koraka 5S metodologije, Nestle stvara radno okruženje koje je organizirano, čisto, sigurno i efikasno.

Benetto i dr. (2018) navode kada Nestle primijeti da je na proizvodnoj liniji prisutan kaos i nemar, primjenjuje se 5S metodologija kako bi se riješio problem. Prvi korak je sortiranje, odnosno uklanjanje nepotrebnih ili nepoželjnih predmeta s radnog područja. Ovo uključuje pregled inventara, uklanjanje viška materijala i alata te organiziranje preostalih predmeta na način koji olakšava rad. Sljedeći korak je red, koji uključuje organiziranje radnog prostora tako da su potrebni alati i materijali lako dostupni. To se postiže označavanjem i postavljanjem jasnih oznaka za određene predmete i prostorije. Nakon toga, prema pravilu slijedi korak čišćenja (*jap. seiso*), koji podrazumijeva temeljito čišćenje radnog prostora kako bi se održao visok standard higijene i sigurnosti. To uključuje uklanjanje smeća, prašine, nereda i ostataka materijala. Sljedeći korak je standardizacija (*jap. seiketsu*), koji se odnosi na uspostavljanje jasnih procedura i smjernica za održavanje urednosti i čistoće. To uključuje dokumentiranje procesa, izradu kontrolnih lista i uputa te osiguravanje da se prakse održavanja primjenjuju dosljedno.

Konačno, disciplina (*jap. shitsuke*) je peti korak 5S metodologije. Ovaj korak se odnosi na održavanje postignutog reda, čistoće i organizacije kroz kontinuirano praćenje i nadzor radnog područja. Uvođenje pravila i rutina, edukacija zaposlenika i podizanje svijesti o važnosti 5S praksi pomaže u održavanju dosljednosti i discipliniranosti. Primjenom 5S metodologije, Nestle stvara organizirano i sigurno radno okruženje koje doprinosi poboljšanju produktivnosti i efikasnosti. Ova metodologija pomaže u smanjenju gubitaka vremena, poboljšanju kvalitete proizvoda, smanjenju rizika od nesreća i stvaranju ugodnog radnog okruženja za zaposlenike. Kroz primjenu 5S metodologije, Nestle ostvaruje ciljeve kontinuiranog poboljšanja, unaprjeđuje radne procese i ostaje dosljedan svojoj misiji i viziji pružanja dobre hrane i unaprjeđenja života potrošača.

## 5. Rasprava

Posebna važnost pridaje se uspostavljanju transparentnih mehanizama podrške i otvorenih komunikacijskih kanala između rukovodstva i zaposlenika, što se smatra temeljnim elementom za efikasno rješavanje problema i primjenu odgovarajućih metoda unutar organizacije.

U cilju otklanjanja ponavljajućih problema, preporučuje se provesti dubinsku analizu uzroka kako bi se identificirale ključne točke intervencije. Tehnike poput analize uzroka problema, postavljanje ciljeva i implementacija sustava za praćenje i evaluaciju pokazuju se korisnima u ostvarivanju pozitivnih rezultata.

Osim toga, ističe se značaj kontinuirane podrške u edukaciji zaposlenika i razvoju njihovih vještina kako bi se potaknula kreativnost i inovativnost unutar organizacije. Poboljšanje komunikacijskih kanala za prijavu problema te jačanje timskog rada i suradnje doprinose stvaranju pozitivnog radnog okruženja.

Naglašava se da je ključno postići uravnoteženi pristup primjeni tehnika za rješavanje organizacijskih problema u poduzeću Nestle. To uključuje fokus na usavršavanje zaposlenika, identifikaciju specifičnih problema i primjenu odgovarajućih tehnika za njihovo rješavanje, podršku nadređenih u provedbi promjena, analizu uzroka ponavljajućih problema te kontinuiranu podršku u edukaciji i jačanju suradnje unutar organizacije.

U zaključku, primjena tehnika za plansko rješavanje organizacijskih problema u poduzeću Nestle predstavlja ključni element u unapređenju poslovnih procesa i postizanju konkurentske prednosti na tržištu. Navedene preporuke nude smjernice za uspješnu primjenu ovih tehnika i ostvarivanje pozitivnih rezultata koji će doprinijeti dugoročnom uspjehu organizacije.

## 6. Zaključak

Organizacijski problemi su neizbježan faktor prilikom funkcioniranja svake organizacije ili tima. Njihovo postojanje može utjecati na učinkovitost, produktivnost i općenito poslovne rezultate. Međutim, ključno je razumjeti da svaki organizacijski problem može biti riješen pravilnim planskim pristupom i primjenom odgovarajućih tehnika. U ovom radu istaknuto je nekoliko tehnika koje su se pokazale uspješnim alatima u rješavanju organizacijskih problema: Brainstorming, analiza SWOT, Ishikawa dijagram te Metodologija 5S. Vrijedi nadodati da su ovo samo neke od najkorištenijih tehnika te da svakako postoji još tehnika koje je moguće istražiti u svrhu planskog rješavanja organizacijskih problema.

Svaki organizacijski problem je specifičan na svoj način, a navedene tehnike pružaju različite pristupe i perspektive za njihovo rješavanje. Važno je odabrati pravu tehniku za rješavanje određenog problema. Svaka tehnika ima svoje prednosti i može se prilagoditi specifičnim potrebama organizacije. Potrebno je pažljivo procijeniti prirodu problema i odabrati tehnike koje su najprikladnije za analizu i rješavanje.

Uz primjenu pravilnog planskog pristupa i odgovarajućih tehnika, organizacije mogu efikasno rješavati i prevladavati organizacijske probleme. Ključno je imati sustavan pristup koji uključuje identifikaciju problema, analizu, planiranje i implementaciju rješenja te praćenje i evaluaciju rezultata. Kontinuirana briga o organizacijskim problemima pridonosi poboljšanju poslovnih procesa, povećanju produktivnosti i ostvarivanju ciljeva organizacije.

Dakle, organizacijski problemi su neizbježan aspekt poslovanja, ali s pravilnim pristupom i primjenom relevantnih tehnika, oni mogu biti uspješno riješeni. Važno je da organizacije prepoznaju važnost kontinuiranog poboljšanja i ulaganja u razvoj vještina za rješavanje problema. Samo kroz takav pristup moguće je ostvariti održivo i uspješno poslovanje u suvremenom poslovnom okruženju.



## Literatura

1. Arivananthan, M. (2015). *Brainstorming - Free-flowing creativity for problem-solving*. New York: Unicef
2. Balackova, H. (2003). *Brainstorming: a creative problem solving method*. Prague: Masaryk Institute of Advanced Studies
3. Benetto, E., Gericke, K., Guiton, M. (2018). *Designing sustainable technologies, products and policies – from science to innovation*, Luxemburg: Institute of science and technology, Springer Open
4. Buble, M. (2009). *Menadžment*, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu
5. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija
6. Chong, J.W., Cheong, J.Q. (2020). *Organizational conflict in Nestle*, Malaysia: Faculty of Business, Economics and Accountancy
7. Dam, J. (2021) *Report on change in managerial decision-making through data analysis. A thorough analysis of Nestle*, Bangladesh: BRAC Business School, BRAC University
8. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, New York: Harper & Row Publishers
9. Drucker, P. (1967). *The Effective Executive*, New York: Harper & Row Publishers
10. Dujanić, M. (2004). *Upravljanje promjenama u poduzeću*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci
11. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
12. Maxwell, C. J. (2003). *17 Neosporivih pravila za uspješan timski rad*, Varaždin: Katarina Zrinski d.o.o.
13. Nestle – službena web stranica, dostupno: <https://www.nestle.com/about/documents-reports> [pristupljeno: 13. lipnja 2023.]
14. Oggier, C., Fragniere, E., Stuby, J. (2005). Nestle improves its financial reporting with management science, *Interfaces*, 35(4), pp. 271-280.
15. Poljak, N. i Šehić-Relić, L. (2006). *Upravljanje sukobom u organizaciji*, Osijek: Centar za mir nenasilje i ljudska prava-Osijek
16. Santos, J., Wysk, R. A., Torres, J. M. (2006). *Improving production with lean thinking*, New Jersey: Wiley
17. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki- Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga

18. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment*, Zagreb: Masmedia
19. Stevanovic, S. Kiss, I. Stanojevic, D. Janjic, N. (2014). Analysis of technological process of cutting logs using ishikawa diagram. *Acta tehnica corviniensis-Bulletin of Engineering*. str. 93-98.
20. Weihrich H., Koontz H. (1994). *Menadžment*, Zagreb: MATE d.o.o.

## **Popis slika**

Prikaz 1. Matrični prikaz analize SWOT.....	8
Prikaz 2. Ishikawa dijagram na primjeru.....	9
Prikaz 3. Faze Metodologije 5S i njihovo kretanje.....	11