

Ubrzanje organizacijskih procesa primjenom načela operacijskog menadžmenta, uslužnog operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama

Milenković, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:128511>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

MAJA MILENKOVIĆ

**DIPLOMSKI RAD
UBRZANJE ORGANIZACIJSKIH PROCESA
PRIMJENOM NAČELA OPERACIJSKOG
MENADŽMENTA, USLUŽNOG OPERACIJSKOG
MENADŽMENTA I UPRAVLJANJA PROMJENAMA**

Zagreb, listopad 2022.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

**DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
POSLOVNA EKONOMIJA I GLOBALIZACIJA**

**UBRZANJE ORGANIZACIJSKIH PROCESA PRIMJENOM NAČELA
OPERACIJSKOG MENADŽMENTA, USLUŽNOG OPERACIJSKOG
MENADŽMENTA I UPRAVLJANJA PROMJENAMA**

**ACCELERATION OF ORGANIZATIONAL PROCESSES BY APPLYING THE
PRINCIPLES OF OPERATIONS MANAGEMENT, SERVICE OPERATIONS
MANAGEMENT AND CHANGE MANAGEMENT**

**KANDIDAT: Maja Milenković
MENTOR: doc. dr. sc. Davor Perkov**

Zagreb, listopad 2022.

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Maja Milenković svojim potpisom jamčim da je ovaj diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju popis korištene literature.

Izjavljujem da ni jedan dio diplomskog rada nije prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

U Zagrebu, _____

Studentica:

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	2
1.2. Istraživačka pitanja	2
1.3. Hipoteze rada	2
1.4. Metode istraživanja	3
1.5. Doprinos rada	3
1.6. Struktura rada	3
2. OPERACIJSKI MENADŽMENT	5
2.1. Pojam i načela operacijskog menadžmenta i operacija	5
2.2. Razvoj operacijskog menadžmenta kroz povijest	8
2.3. Sustav operacijskog menadžmenta	9
2.4. Obilježja operacijske strategije	13
2.5. Zadaci operacijskog menadžera	15
3. USLUŽNI OPERACIJSKI MENADŽMENT	19
3.1. Pojam i specifičnosti usluga	19
3.2. Kvaliteta usluga	23
3.3. Razvoj usluga i utjecaj na gospodarstvo u 21. stoljeću	26
3.4. Definicija i načela uslužnog operacijskog menadžmenta	30
3.5. Odluke i izazovi uslužnog operacijskog menadžmenta	34
4. UPRAVLJANJE PROMJENAMA	37
4.1. Promjena i njena lica	37
4.2. Digitalizacija poslovanja i digitalna transformacija	40
4.3. Načela i metode upravljanja promjenama	43
4.4. Utjecaj promjene na pojedince	45
4.5. Otpor promjenama	50
5. STUDIJA SLUČAJA: UBRZANJE ORGANIZACIJSKIH PROCESA IMPLEMENTACIJOM APLIKACIJE ZA GODIŠNJE ODMORE U KBC SESTRE MILOSRDNICE	55
5.1. Osnovne informacije o Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice	55
5.2. Nemedicinske ustrojstvene jedinice	56
5.3. Razlozi za odabir organizacijskog procesa planiranja godišnjih odmora i izdavanja odluka	58
5.4. Prethodno oblikovanje organizacijskih procesa	61

5.5. Pripreme za implementaciju aplikacije za godišnje odmore	64
5.6. Novo oblikovanje organizacijskih procesa korištenjem aplikacije za godišnje odmore.....	66
5.7. Usporedba starog i novog dizajna organizacijskih procesa.....	68
6. ZAKLJUČAK	70
LITERATURA.....	73
POPIS TABLICA	77
POPIS GRAFIKONA.....	77
POPIS SLIKA	77

SAŽETAK

U 21. stoljeću operacijski menadžment sve više dolazi pod svjetla poslovne pozornice. Dizajniranje operacija i njihovo konstantno unaprjeđenje odrednice su poslovnog uspjeha i ostvarivanja konkurentne prednosti. Ovi zadaci postaju sve zahtjevniji u uvjetima nikad veće konkurencije i pojačanih zahtjeva koji dolaze unutar i izvan poslovne organizacije.

Operacijski menadžment izvršava svoju ulogu kako u proizvodnim tako i uslužnim poduzećima jer sve organizacije izvršavaju određene operacije. Pri tome operacijska funkcija mora biti u međusobnoj korelaciji s drugim poslovnim funkcijama budući da ni jedna poslovna funkcija ne može uspjeti djelujući sama za sebe.

Danas, usluge polako preuzimaju primat pokretača gospodarskog razvoja i zato je bitno poznavati karakteristike usluga koje se razlikuju od karakteristika proizvoda. Stoga će i upravljanje operacijama u uslužnim organizacijama imati svoje specifičnosti budući da je u uslužnim organizacijama korisnik usluge izravno uključen u proces pružanja usluga.

Neovisno o tome djeluje li u proizvodnom ili uslužnom poduzeću, operacijski menadžer mora znati upravljati promjenama. Promjene su danas postale konstanta poslovanja i ukoliko se organizacije neće baviti promjenama, promjene će se baviti njima. Nikako se ne smije zanemariti utjecaj koji promjena ima na pojedinca. Taj utjecaj dovodi do stresa, straha od nepoznatog, promjena ustaljenih obrazaca ponašanja, vjerovanja i djelovanja, a potencijalno i do otpora. Uspješni menadžeri i lideri promjena bit će oni koje uspiju ovladati promjenama i pridobiti ljude da zajedno s njima vjeruju u promjenu i bolje sutra.

Prikazanom studijom slučaja uvođenja aplikacije za godišnje odmore u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice potvrđena je postavljena hipoteza kako se primjenom načela operacijskog menadžmenta, uslužnog operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama organizacijski procesi mogu uspješno redizajnirati i ubrzati. Za tako veliki sustav to dovodi do značajnih ušteda resursa naročito u vidu vremenskih ušteda, a vrijeme je jedan od najvrjednijih resursa koji se ne može uskladištiti i nepovratno se troši.

Ključne riječi: operacijski menadžment, uslužni operacijski menadžment, usluge, promjena, upravljanje promjenama, otpor promjenama, ubrzanje operacija

SUMMARY

In the 21st century, operations management is increasingly gaining prominence in the business world. Designing operations and continuously improving them are aspects of business success and achieving a competitive advantage. Such tasks are increasing in demand under greater competition and requirements from within and outside business organizations.

Operations management has a role in production and service companies, given that all organizations perform certain operations. In doing so, the operation function must correlate with other business functions given that business function cannot succeed on their own.

Today, services are assuming a primacy as drivers of economic development and knowing the characteristics of services that differ from the characteristics of goods is important. Therefore, operations management in service organisations has its specificities, given that service users are directly involved in the service provision process.

Whether working in a manufacturing or service company, the operating manager has to manage change. Change is a constant in modern businesses and if organizations fail to address changes, the changes will overcome them. The impact that change has on an individual must not be ignored, otherwise it leads to stress, fear of the unknown, changes in established patterns of behavior, belief and activity, and potentially resistance. Successful managers and leaders of change are those who succeed in mastering change and bringing people together to believe in change and a better tomorrow.

The presented case study describing the introduction of an app for annual leave at the Sestre milosrdnice University Hospital Center confirms the hypothesis that the principles of operations management, service operations management and change management can provide a path to successfully redesign and accelerate operations. For large systems, it leads to significant savings in resources, especially in time savings, where time is one of the most valuable resources that cannot be stored and can be spent irreversibly.

Keywords: operations management, service operations management, services, change, change management, resistance to change, accelerating operations

1. UVOD

U ovom diplomskom radu, proučavanjem relevantne literature i metodom studije slučaja, nastoji se istražiti utjecaj primjene načela operacijskog menadžmenta, uslužnog operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama u ubrzanju poslovnih procesa. Današnji uvjeti poslovanja zahtijevaju iznimnu fleksibilnost svih poslovnih organizacija. Potrebe potrošača mijenjaju se gotovo svakodnevno, a poduzeća na njih moraju odgovoriti novim proizvodima i uslugama. Također, nije bitno samo što se proizvodi, već i kako se proizvodi. U takvim uvjetima poslovanja, operacijski menadžment se ističe kao bitan faktor ostvarivanja konkurentske prednosti poduzeća i ubrzanja poslovnih procesa.

Naime, kako ističu Slack i suradnici (2010) sve organizacije izvode neke operacije, samo što ih različito nazivaju. Zato je područje primjene načela operacijskog menadžmenta vrlo široko. To operacijski menadžment čini zanimljivom temom proučavanja i nezaobilaznim alatom ostvarenja konkurentskih prednosti. Osim poslovnih organizacija, i neprofitne organizacije mogu imati koristi od primjene načela operacijskog i uslužnog operacijskog menadžmenta. Kako navode Slack i suradnici (2010) sve organizacije žele učinkovito i djelotvorno upravljati svojim operacijama.

Usluge igraju sve značajniju ulogu u gospodarskom razvoju vodećih zemalja svijeta. Tako prema podacima Svjetske banke u 2020. godini udio usluga u bruto domaćem proizvodu Republike Hrvatske iznosi 59,3% dok je primjerice u Sjedinjenim Američkim Državama taj postotak čak 77,3%. Stoga ne čudi snažan razvoj operacijskog menadžmenta u uslugama odnosno uslužnog operacijskog menadžmenta. Uslužni operacijski menadžment označava primjenu načela operacijskog menadžmenta u uslužnim djelatnostima. Osim primjene postojećih načela, uslužni operacijski menadžment razvija i neka nova. Nova načela proizlaze iz specifičnosti koje razlikuju usluge i proizvode poput neopipljivosti, nemogućnosti skladištenja i slično. Također, u uslužnim djelatnostima korisnik usluge je izravno prisutan u procesu pružanja usluge. To predstavlja dodatni izazov za uslužni operacijski menadžment.

Operacijski menadžment uz ostala znanja mora posjedovati i znanja i vještine iz područja upravljanja promjenama. Promjena je danas nametnuta kao jedina konstanta poslovanja iako, kako ističe Burnes (2017), čak 70% inicijativa za promjenu doživi neuspjeh. Organizacije moraju ovladati izazovima koje donosi promjena, inače će vrlo brzo završiti u ropotarnici povijesti. U promjenu moraju biti uključeni zaposlenici na svim razinama organizacije kako bi

se smanjila vjerojatnost pojave otpora. Kao najdominantnije promjene 21. stoljeća svakako se mogu istaknuti digitalizacija i informatizacija, a u ovom diplomskom radu bit će prikazano kako se mogu iskoristiti dobrobiti ovih promjena.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada jest istražiti načela operacijskog i uslužnog operacijskog menadžmenta te načela upravljanja promjenama u kontekstu preoblikovanja i ubrzanja poslovnih procesa.

Cilj rada je ukazati na povezanost ubrzanja poslovnih procesa i povećanja efikasnosti poslovanja, a kroz praktičnu primjenu načela operacijskog i uslužnog operacijskog menadžmenta te načela upravljanja promjenama. Također, cilj ovog rada jest dati odgovore na istraživačka pitanja koja su prikazana u nastavku, a pomoću podataka iz relevantne literature i metodom studije slučaja.

1.2. Istraživačka pitanja

- IP 1. Koje su osnovne značajke operacijskog menadžmenta i uslužnog operacijskog menadžmenta?
- IP 2. Kako upravljati transformacijskim procesom u proizvodnim i uslužnim poduzećima?
- IP 3. Zašto je bitno poznavati načela upravljanja promjenama?
- IP 4. Kako promjene utječu na pojedince?
- IP 5. Je li preoblikovanje organizacijskih procesa primjenom načela operacijskog menadžmenta, uslužnog operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice dovelo do ubrzanja organizacijskih procesa?

1.3. Hipoteze rada

- H1: Praktična primjena načela operacijskog menadžmenta, uslužnog operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama dovodi do uspješnog preoblikovanja i ubrzanja organizacijskih procesa.

1.4. Metode istraživanja

Pri izradi diplomskog rada bit će korišteni sekundarni izvori podataka iz relevantne stručne i znanstvene literature. U diplomskom radu koristit će se sljedeće metode istraživanja: metoda deskripcije, metoda klasifikacije i kompilacije, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda i metoda komparacije.

Kako bi se dokazala ili opovrgnula hipoteza, primijenit će se i metoda studije slučaja na primjeru implementacije aplikacije za godišnje odmore u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice.

1.5. Doprinos rada

Operacije i organizacijski procesi dio su svakog poslovanja, stoga je bitan način na koji su isti oblikovani. To zahtijeva usklađenost operacijske i poslovne strategije što će se reflektirati i na konkurentsku poziciju poduzeća. Djelatnosti uslužnog sektora danas postaju sve dominantnije. Stoga je bitno poznavati specifičnosti njihovog poslovanja koje proizlaze iz specifičnih karakteristika samih usluga. Upravljanje promjenama danas postaje gotovo svakodnevno iako nimalo lagan zadatak. Stoga će se u ovom diplomskom radu nastojati prikazati i analizirati koristi koje donose načela operacijskog i uslužnog operacijskog menadžmenta te upravljanja promjenama u uspješnom oblikovanju i upravljanju operacijama i organizacijskim procesima. Sve veća digitalizacija i informatizacija poslovanja u Republici Hrvatskoj postavlja izazove i pred javni sektor da u svom poslovanju bude što učinkovitiji te da što bolje upravlja promjenama. Doprinos rada očituje se u analizi implementacije aplikacije za godišnje odmore u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice. Ta analiza može poslužiti kao dobar primjer uspješnog preoblikovanja organizacijskih procesa i upravljanja promjenama. Predmetno preoblikovanje primjer je dobre prakse koji dovodi do učinkovitijeg poslovanja. Učinkovitije poslovanje očituje se u značajnoj uštedi vremena za cjelokupni sustav Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice.

1.6. Struktura rada

Ovaj diplomski rad strukturno je podijeljen na šest poglavlja. U uvodnom dijelu diplomskog rada definira se predmet i cilj rada, hipoteze rada i istraživačka pitanja te su navedene korištene metode istraživanja. U drugom poglavlju definira se pojam operacijskog menadžmenta, operacija i operacijske strategije. Opisan je i razvoj operacijskog menadžmenta kroz povijest

kao i pozicija operacijskog menadžmenta u odnosu na druge poslovne funkcije u poduzeću. Zadnji dio drugog poglavlja posvećen je zadacima operacijskog menadžmenta. U trećem poglavlju definiraju se usluge i njihove specifičnosti te se daje pregled pojma i karakteristika uslužnog operacijskog menadžmenta. Opisane su odluke kao i izazovi s kojim se susreće uslužni operacijski menadžment. Četvrto poglavlje obrazlaže složenost upravljanja promjenama i utjecaja koje promjene imaju na pojedince. Naglasak se stavlja na digitalizaciju i digitalnu transformaciju kao najistaknutije promjene 21. stoljeća. U petom poglavlju prikazana je studija slučaja implementacije aplikacije za godišnje odmore u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice uz komparaciju prethodnog oblikovanja predmetnog organizacijskog procesa i njegovog novog oblikovanja te se postavljena hipoteza potvrđuje ili opovrgava. Šesto poglavlje donosi zaključke diplomskog rada, a sami kraj rada daje pregled korištene literature, popis slika, tablica i grafikona i životopis.

2. OPERACIJSKI MENADŽMENT

U ovom poglavlju bit će definiran pojam i osnovne značajke operacijskog menadžmenta i operacija te će biti prikazan razvoj operacijskog menadžmenta kroz povijest. Operacijska strategija bitan je dio operacijskog menadžmenta kao i poslovanja u cjelini, stoga će dio ovog poglavlja biti upravo tome posvećen. Sustav operacijskog menadžmenta upravlja proizvodnim procesom čiji su rezultat proizvodi i usluge, stoga je bitno shvatiti njegovu poziciju kako unutar poduzeća tako i u odnosu na eksterne faktore. Operacijski menadžer ima širok spektar zadataka koji su zahtjevni, ali istovremeno i izazovni te će i ovi zadaci biti prikazani u okviru ovog poglavlja.

2.1. Pojam i načela operacijskog menadžmenta i operacija

Slack i suradnici (2010) ističu kako operacijski menadžment ima svoju ulogu u svim vrstama organizacija; od malih obiteljskih tvrtki do velikih multinacionalnih kompanija kao i u neprofitnim organizacijama jer cilj operacijskog menadžmenta nije samo profit već učinkovito i djelotvorno upravljanje operacijama koje će osigurati ostvarivanje strateških ciljeva organizacija.

Sličan stav iznosi i Barković (2011:6) kada definira da „operacijski menadžment označava sve aktivnosti proizvodnje dobara i usluga u bilo kojoj organizaciji, bila ona proizvodna ili neproizvodna, profitna ili neprofitna, javna ili privatna“. Russell i Taylor (2009) pak ističu kako je operacijski menadžment usmjeren prema proizvodnim sustavima kojima operacijski menadžment mora znati upravljati, a mora iznaći i načine kako ih unaprijediti. Slack i suradnici (2010) proširuju prethodne definicije operacijskog menadžmenta te u njih uvode i upravljanje resursima koji služe ne samo proizvodnji proizvoda i usluga već i njihovoj isporuci.

U svojim začecima kako navode Kumar i Sureshu (2009), pojam operacijskog menadžmenta izjednačavao se s pojmom upravljanja proizvodnjom ili upravljanja industrijom. Danas je pak jednaka pažnja pridana proizvodnji proizvoda i pružanju usluga što je postala nužnost s obzirom na sve veću ulogu usluga u gospodarskom razvoju velikog broja zemalja.

U središtu pozornosti operacijskog menadžmenta svakako su načini na koje organizacije stvaraju, pružaju, usluge i proizvode (Slack i suradnici, 2010). Iako to možda ne primjećuju, ljudi se svaki dan susreću s rezultatima uspješnog ili manje uspješnog rada operacijskog menadžmenta. Primjerice usluge u trgovini, restoranu, knjižnici, pruženi medicinski tretmani sastoje se od niza operacija koje međusobno usklađuje operacijski menadžer.

Operacijski menadžment upravlja operacijama koje čine sastavni dio svake organizacije. Zato Slack i suradnici (2010) iznose stav kako sve organizacije izvedu neke operacije samo što ih različito nazivaju i ti su nazivi često refleksija specifičnih aktivnosti neke organizacije kao što je *catering*, distribucija i slično. Nadalje isti autori, operacije definiraju kao transformacijski proces koji pretvara inpute odnosno resurse (ljudi, oprema, informacije, materijali, energija) u outpute odnosno proizvode i/ili usluge.

Tako i Barković (2011) navodi kako operacijski menadžment treba sagledati u kontekstu upravljanja operacijama odnosno procesom transformacije inputa u korisne outpute tj. proizvode i usluge čime se stvara dodana vrijednost. Odnosno, kada se operacijski menadžment spominje u kontekstu proizvodnje, tada treba imati na umu kako se proizvodnja ne odnosi samo na proizvode već i na usluge.

U poslovnim organizacijama, često se jedan od inputa transformacijskog procesa može identificirati kao dominantan. Primjerice banke dio svojih aktivnosti obavljaju u obliku izdavanja tiskanih izvoda računa, potvrda, a dio je povezan uz izravni kontakt s klijentom (polaganje novca na račun). No, većina aktivnosti banke odnosi se na obradu informacija o financijskim aktivnostima svojih klijenata. U praksi, česte su kombinacije operacija koje obrađuju dvije ili više vrsta inputa. Tako restorani imaju operacije koje uključuju obradu materijala odnosno hrane i operacije obrade korisnika odnosno gostiju restorana.

Outputi procesa transformacije jesu proizvodi i usluge. Oni se razlikuju prema svojim svojstvima, a možda je najveća razlika u opipljivosti. Usluge nemaju opipljivu vrijednost iako se rezultati pruženih usluga mogu često jasno vidjeti ili osjetiti; primjer nove frizure nastale kao rezultat pružene usluge u frizerskom salonu. Usluge se ne mogu skladištiti i imaju kraći vijek trajanja; primjer smještaja u hotelu za točno određeni datum (Slack i suradnici, 2010).

Iako postoje svojstva koja razlikuju proizvode i usluge, danas je sve češći primjer integracije proizvoda i usluga odnosno output sve veće količine operacija jest spoj proizvoda i usluga (primjerice restoran nudi uslugu usluživanja gostiju i proizvod odnosno hranu i piće).

Iz prethodno navedenog, dolazi se do zaključka kako područje djelovanja operacijskog menadžmenta obuhvaća aktivnosti poduzeća koje proizvode dobra i/ili usluge. Te aktivnosti čine srž svake organizacije i uključuju znanja iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, troškovima, resursima. Kako bi poduzeće bilo uspješno, ono mora na ispravan način upravljati svojim operacijama. Utjecaj operacijskog menadžmenta značajan je u segmentu troškova poslovanja. Operacijski menadžment mora osigurati učinkovitost operacija što znači da resursi

koji stoje na raspolaganju nekom poduzeću moraju biti što bolje iskorišteni. Visoka razina efikasnosti osigurat će niske operativne troškove. No, je li to dovoljno za poslovni uspjeh? Hoće li kupci biti zadovoljni time što je poduzeće učinkovito? Naravno da neće, tržište je sebično, svatko želi korist za sebe. Formula poslovnog uspjeha puno je složenija, broj varijabli neprekidno se povećava i usložnjava.

Poduzeće mora biti konkurentno, mora imati natjecateljski duh, biti brže, bolje, jače. Nije dovoljno samo proizvoditi i/ili pružati usluge, to je jedan dio jednadžbe. Drugi dio jednadžbe čine sve one varijable koje slijede nakon proizvodnje, a uključuju kupce kao individue kojima nije jednostavno udovoljiti. Stoga će poduzeće kupcima morati ponuditi nešto vrijedno kao što je kvalitetan proizvod ili usluga. Zato operacijski menadžment mora osigurati ne samo efikasne operacije već i operacije koje su sposobne biti fleksibilne, inovativne te koje će iznjediti kvalitetan proizvod i/ili usluge odnosno operacije moraju biti i efektivne. Efikasnost i efektivnost ne idu uvijek ruku pod ruku, stoga težnja prema simultanom postizanju oba ova cilja može dovesti do konflikta.

Stoga ne čudi kako je zanimanje za operacijski menadžment u posljednje vrijeme u značajnom porastu, a Barković (2011) to pripisuje sljedećim razlozima:

- naglasak modernog pristupa poboljšanja poslovanja je u optimalizaciji poslovne prakse kako u proizvodnim tako i u uslužnim djelatnostima i to eliminiranjem gubitaka te sve većem udjelu ljudskih čimbenika u procesima transformacije
- konkurentska prednost na tržištu ostvaruje se i zadržava stalnim poboljšanjem kvalitete proizvoda i/ili usluga. No, kvaliteta sama po sebi nije dovoljan faktor poslovnog uspjeha, već se ona ostvaruje kroz simultano natjecanje poduzeća na četiri polja koja uključuju fleksibilnost, efikasnost, kvalitetu i inovacije.

Heizer i Render (2011) također definiraju razloge koji idu u korist proučavanja operacijskog menadžmenta kao što su bolje razumijevanje uloge operacijskog menadžera u organizaciji, želja za jasnijim shvaćanjem načina na koji se proizvode outputi, definiranje položaja operacijskog menadžmenta u odnosu na druge poslovne funkcije i mogućnost za njihovim boljim upravljanjem.

2.2. Razvoj operacijskog menadžmenta kroz povijest

Neki autori kao što su Barković (2011) i Bayraktar et.al. (2007) navode kako je industrijska revolucija dovela do suvremenog izučavanja operacijskog menadžmenta, a pravi razvoj kako teorije tako i prakse operacijskog menadžmenta dolazi s radovima Fredericka W. Taylora, Henryja L. Gantta i drugih u okvirnim razdobljima 1875. - 1925. godine.

To razdoblje nazvano je *znanstveni menadžment*, a od autora se istaknuo Frederick W. Taylor koji je svojim radovima iz područja studija rada i vremena, metoda analize te planiranja i kontrole dao značajan doprinos razvoju operacijskog menadžment u ovom razdoblju (Barković, 2011).

Velika depresija 1929. godine donosi stagnaciju proizvodnje te se razdoblje znanstvenog menadžmenta time prekida, a iduće razdoblje se naziva *znanost o ponašanju* te ono traje u okvirnom razdoblju 1925. - 1960. godine. Barković (2011) ističe kako su u ovom razdoblju u fokus stavljene industrijska psihologija i socijalna teorija te da je razdoblje znanstvenog menadžmenta imalo veliki utjecaj na stavove menadžera i njihov odnos prema zaposlenicima čemu su pridonijeli radovi A. Maslowa i P. F. Druckera. U ovom razdoblju nezaobilazni su pokusi koje su provodili E. Mayo, F. J. Roethlisberger, T.N. Whitehead i W.J. Dickson u tvornici Western Electric Company, a cilj tih pokusa bio je utvrditi učinke uvjeta rada poput utjecaja rasvjete na zaposlenike i njihovu proizvodnost. Bayraktar et. al. (2007) nadalje ističu kako je fokus operacijskog menadžmenta u ovom razdoblju bio u povećanju produktivnosti rada u okviru koje je vrlo bitna kontrola proizvoda i analiza vremenskog tijeka proizvodnje.

Operacijska istraživanja treća su faza u razvoju operacijskog menadžmenta. Ova faza se povezuje uz početak Drugog svjetskog rata 1940. godine. Rat sa sobom donosi stanje kaosa, ali i stanje uvećane dinamike što otežava proces donošenja upravljačkih odluka odnosno odluka o tome kako na ispravan način rasporediti ograničene količine resursa od onih materijalnih do ljudskih. U tu svrhu razvijaju se interdisciplinarni stručni timovi te matematički modeli i metode koji će u okviru vojnog djelovanja pojednostaviti donošenje takvih odluka. Po završetku rata Barković (2011) navodi kako operacijska istraživanja nalaze svoju primjenu u drugim djelatnostima kao što je industrija, vladine agencije, školstvo. U današnje doba operacijska istraživanja uključuju primjerice PERT i CPM tehnike mrežnog planiranja, metode predviđanja, simpleks metodu i druge što operacijskim menadžerima značajno olakšava donošenje odluka, a svemu tome pridonosi i razvoj tehnologije.

Upotreba računala dovodi do nove faze u razvoju operacijskog menadžmenta koja se naziva *kompjutorizacija* (1955. -). Barković (2011) navodi kako računala u početku svoju primjenu nalaze u uredskom poslovanju (primjerice korištenjem računovodstvenih programa omogućeno je smanjenje troškova poslovanja), a 1960-ih godina poduzeća su počela koristiti softvere koji su omogućili projektnim menadžerima da analiziraju svoje operacije. S vremenom, kompjutorizacija postaje standard u društvenim i poslovnim sustavima. Nadalje, računala se počinju koristiti za projektiranje i proizvodnju proizvoda (CAD/CAM sustav) kao i kontrolu cjelokupnog proizvodnog procesa (CIM sustav).

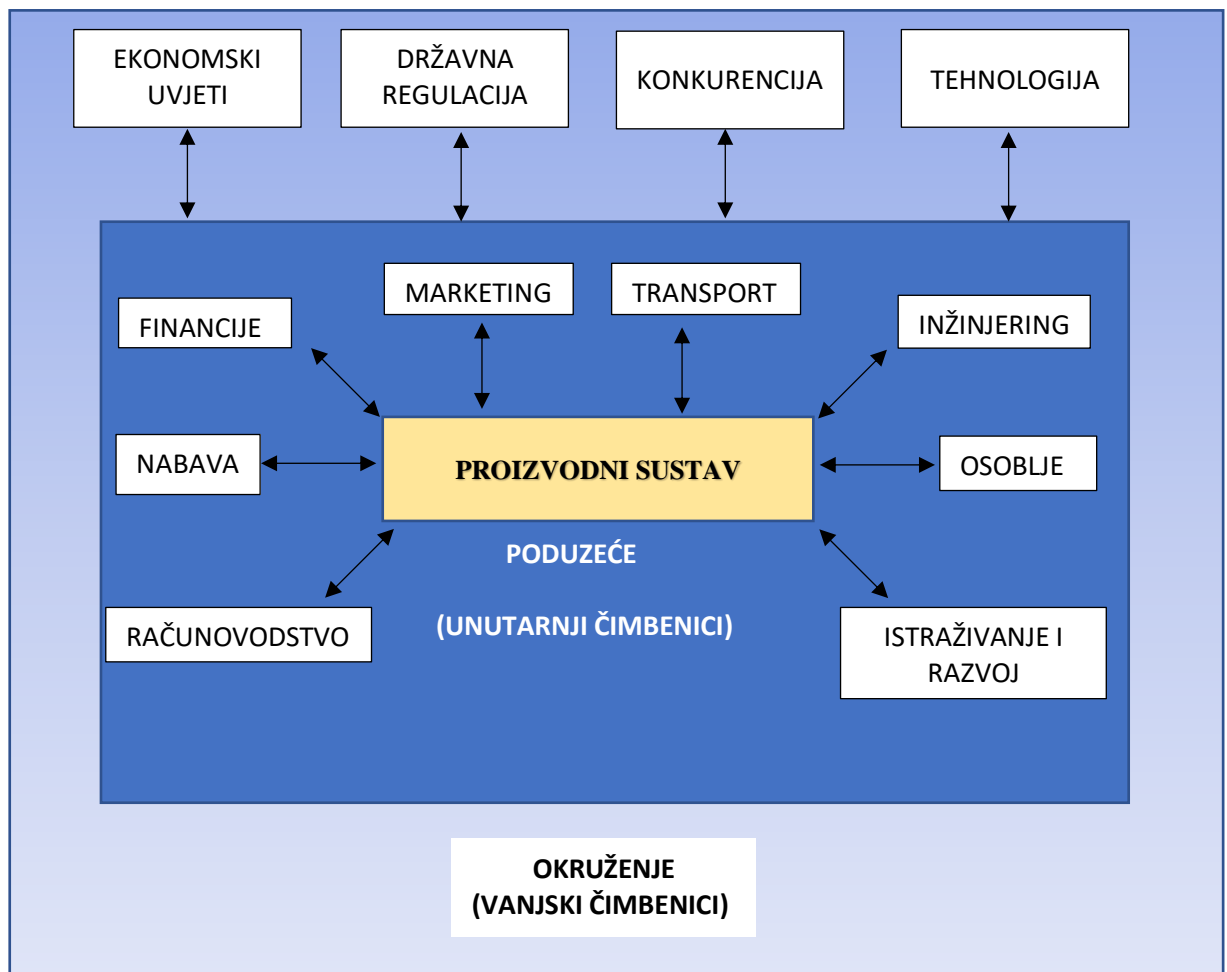
Suvremeni operacijski menadžment posljednja je od faza razvoja operacijskog menadžmenta. Ona je potaknuta utjecajem suvremenih trendova koji su rezultat brojnih i rapidnih promjena u internoj i eksternoj okolini poduzeća. Kako bi poslovanje poduzeća bila učinkovito i efektivno Barković (2011) ističe kako je bitno uspostaviti djelotvoran i fleksibilan sustav operacijskog menadžmenta koji mora dati nove odgovore na rastuće izazove poslovanja (primjerice usluge postaju sve bitnije u gospodarskoj aktivnosti, ispravno upravljanje i vođenje ljudskim potencijalima postaje prioritet ostvarivanja ciljeva organizacije, multinacionalne kompanije se razvijaju nikad brže, financijski sustavi su sve samo ne stabilni). Bez uključivanja ovih faktora u procese odlučivanja i upravljanja operacijski menadžment neće na ispravan način upravljati procesom transformacije inputa i outputa što će se negativno odraziti na sve segmente poslovanja.

2.3. Sustav operacijskog menadžmenta

Kako je prethodno navedeno, operacijski menadžment upravlja operacijama odnosno procesom transformacije inputa u korisne outpute tj. proizvode i usluge čime se stvara dodana vrijednost. Odnosno, kada se operacijski menadžment spominje u kontekstu proizvodnje, tada treba imati na umu kako se proizvodnja ne odnosi samo na proizvode već i na usluge. U tom kontekstu Barković (2011) navodi kako operacijski menadžer ima zadatak upravljanja proizvodnim sustavom bilo da se u njemu proizvode proizvodi i/ili usluge.

Upravljanje proizvodnim sustavom složen je zadatak zbog njegove korelacije s drugim poslovnim funkcijama unutar poduzeća kao i utjecaja vanjskih faktora poput konkurencije, ekonomskih uvjeta, državne regulacije itd. Na slici 1 prikazan je odnos proizvodnog sustava, drugih poslovnih funkcija i okruženja odnosno vanjskih čimbenika.

Slika 1. Odnos proizvodnog sustava prema drugim poslovnim funkcijama i okruženju



Izvor: Barković, D. (2011), *Uvod u operacijski management*, II. dopunjeno izdanje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

Slack i suradnici (2010) ističu poslovno okruženje kao faktor koji određuje koliko će biti zadaci operacijskog menadžmenta složeni. Poslovno okruženje značajno se izmijenilo za većinu organizacija na što utječu brojni trendovi koji su u poslovanju oduvijek prisutni, ali su dobili zamah u posljednjim desetljećima kao što je globalizacija, efikasno i društveno odgovorno poslovanje. To usložnjava zadatke operacijskog menadžmenta koji u kratkom roku moraju iznaći nova rješenja poput ekološkog dizajna proizvoda, upravljanja odnosa s kupcima (CRM- *Customer Relationship Management*), korištenje informacijsko komunikacijske tehnologije (ICT).

U svrhu ostvarivanja vizije, misije i ciljeva bitno je da poduzeće efikasno upravlja temeljnim poslovnim funkcijama. Barković (2011) kao temeljne poslovne funkcije poduzeća izdvaja proizvodnju, financije i marketing dok Slack i suradnici (2010) navode marketing i prodaju,

razvoj proizvoda i usluga te operacijsku funkciju kao funkcije koje čine srž organizacije. Isti autori daju pregled praktične uloge svake od njih u nekim od organizacija.

Tablica 1. Uloge temeljnih poslovnih funkcija u organizacijama

Temeljne poslovne funkcije	Lanac brze hrane	Humanitarna organizacija	Proizvođač namještaja
Marketing i prodaja	TV reklame Osmišljavanje izgleda promocijskog materijala	Izrada ugovora za donacije Slanje poziva za donacije poštom, e-mailom	Oglašavanje u časopisima Određivanje politike cijena
Razvoj proizvoda i usluga	Dizajn hrane Dizajn restorana	Izrada novih programa donacije i pomoći	Dizajn novog namještaja
Operacijska funkcija	Izrada hrane Održavanje opreme Usluživanje gostiju Čišćenje	Pružanje usluga korisnicima humanitarne organizacije	Izrada dijelova namještaja Sastavljanje namještaja

Izvor: Izrada autorice prema Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2010), *Operations Management*, 6th ed, Harlow (UK):Pearson Education, str. 5

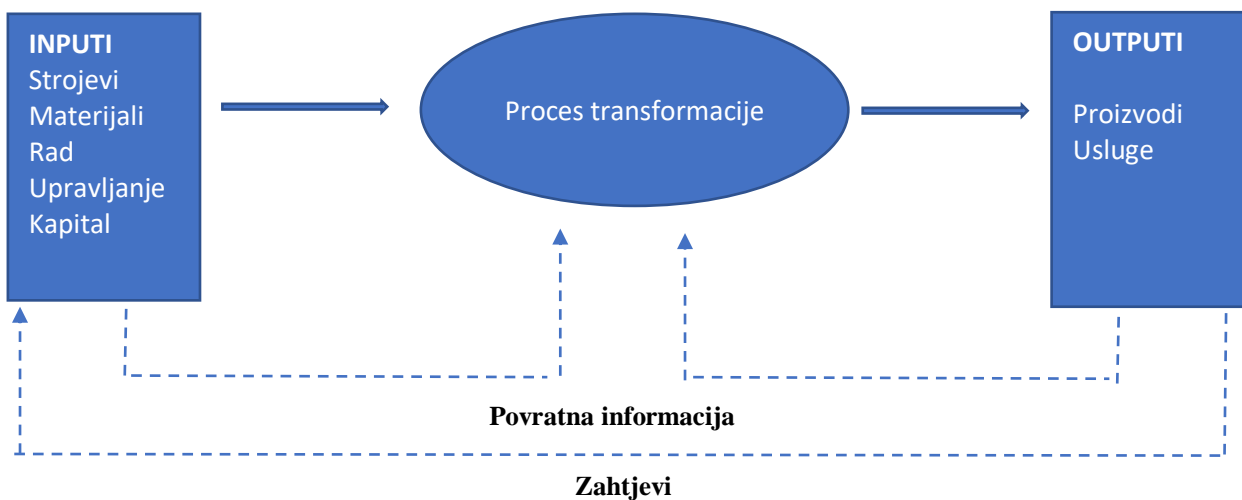
Operacijska funkcija mora biti povezana kako s drugim osnovnim tako i potpornim funkcijama poduzeća što se prema Perkovu (2020), može opisati na sljedeći način:

1. **Razvoj proizvoda i usluga** - operacijska funkcija omogućuju razumijevanje mogućnosti i prepreke procesa operacija što rezultira novim idejama za proizvode i usluge
2. **Marketing** - operacijska funkcija omogućuju razumijevanje mogućnosti i prepreke procesa operacija, a marketing otkriva i saznanje potrebe tržišta
3. **IT (Informacijske tehnologije)** - operacijska funkcija omogućuje razumijevanje infrastrukturnih i sistemskih potreba, a IT osigurava sistem za dizajn, planiranje, kontrolu i unapređenje
4. **Ljudski potencijali** - operacijska funkcija omogućuju razumijevanje potreba za ljudskim potencijalima što dovodi do razvoja zapošljavanja i obuke
5. **Računovodstvo i financije** - operacijska funkcija osigurava potrebne podatke za financijske analize koje su bitne za donošenje odluka i povećanja učinkovitosti

6. Inženjering - operacijska funkcija omogućuje razumijevanje potreba tehnologije procesa što pomaže inženjeringu u analizama novih tehnoloških opcija

U okviru temeljnih poslovnih funkcija, proizvodnja se jednostavno može definirati kao proces transformacije inputa u outpute čime se proizvodni sustav raščlanjuje na inpute, proces transformacije i outpute. Slika 2 prikazuje takav pojednostavljen model proizvodnje kao transformacijskog procesa.

Slika 2. Proizvodnja kao transformacijski proces

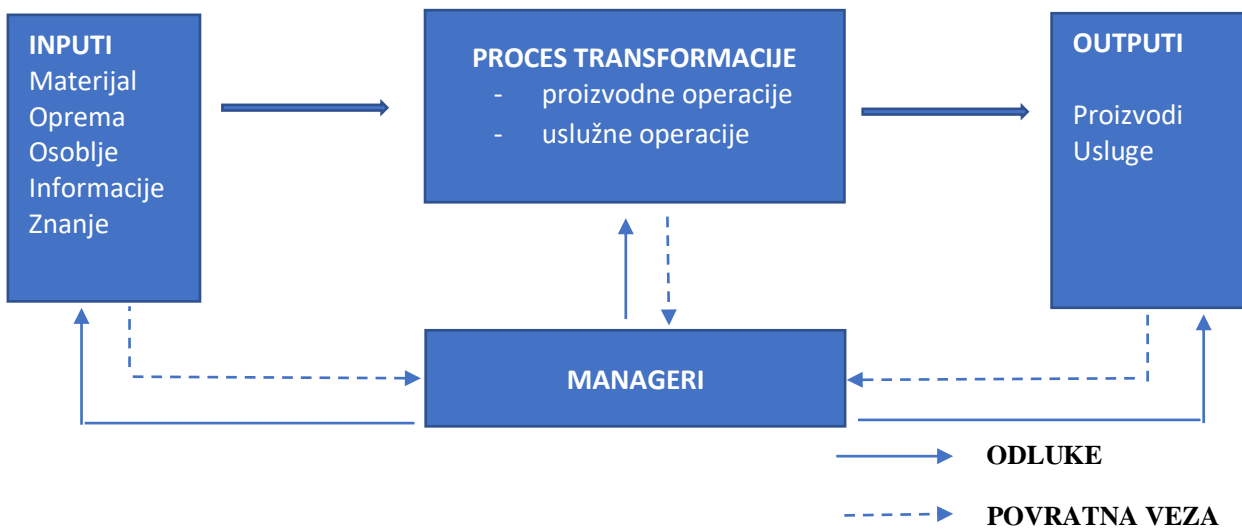


Izvor: Izrada autorice prema Russell, R. S., Taylor, B. W. (2009), *Operations management: along the supply chain*, 6th ed, Hoboken (USA): John Wiley & Sons, str. 2

U takvom modelu Russell i Taylor (2009) navode kako proizvodnja predstavlja proces transformacije inputa u outpute. Inputi su ulazne varijable poput rada, materijala, strojeva koji se u procesu transformacije pretvaraju u outpute, odnosno proizvode i usluge. Pri tome se proces transformacije mora oblikovati i prilagođavati sukladno zahtjevima i povratnim informacijama prikupljenima od klijenata i tržišta općenito. U tom smislu, osnovna aktivnost operacijskog menadžmenta je dizajnirati takav proces transformacije koji će biti što učinkovitiji čime će vrijednost outputa biti veća od vrijednosti uložениh inputa.

Barković (2011) nadopunjuje ovaj prikaz te u njega izravno uključuje operacijskog menadžera jer kako je prethodno navedeno upravo da je on taj koji oblikuje, upravlja i prilagođava proizvodni sustav.

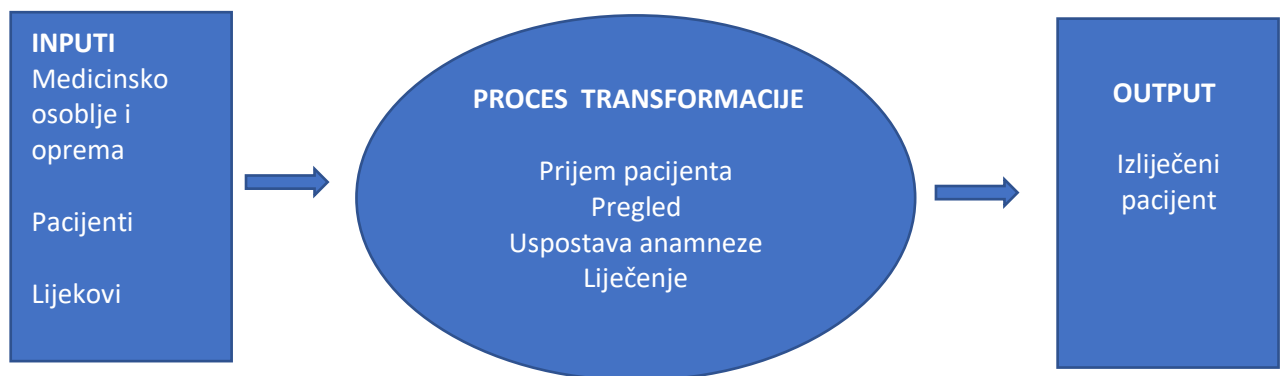
Slika 3. Proces transformacije



Izvor: Izrada autorice prema Barković, D. (2011), *Uvod u operacijski management*, II. dopunjeno izdanje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

Praktični primjer procesa transformacije na primjeru zdravstvenog sustavu prikazan je na slici 4.

Slika 4. Proces transformacije u zdravstvenom sustavu



Izvor: Izrada autorice prema Perković, D. (2020), *Operacijski menadžment (PPT predavanja)*, Zagreb: Međunarodno sveučilište Libertas

2.4. Obilježja operacijske strategije

Poslovna i operacijska strategija usko su povezane. Barković (2011) navodi kako je cilj poslovne strategije identificiranje tržišnih potreba sa svrhom određivanja proizvoda i usluga koji će se proizvoditi kako bi se predmetne potrebe uspješno zadovoljile. Za proizvodnju bilo kojeg proizvoda ili usluge bitno je izabrati i ispravne procese te infrastrukturu koje će omogućiti

potrebnu logistiku za izradu i prodaju proizvoda odnosno pružanje usluga. Ovo se prema Barkoviću (2011) definira kao operacijska strategija te je lako uočiti kako se ona izvodi iz poslovne strategije. Definirana operacijska strategija određuje ciljeve operacijskog menadžmenta kao i viziju operacijske funkcije.

Slack i suradnici (2010) sažimaju prethodne definicije te navode kako operacijska strategija djeluje kao posrednik, prevoditelj tržišnih zahtjeva u poslovne odluke.

Jacobs i Chase (2020) ističu kako operacijska strategija ima za zadatak uspostaviti niz politika i planova za korištenje resursa organizacije te ona mora biti u skladu s poslovnom strategijom. Primjerice ukoliko poslovna strategija uključuje ciljeve povezane s održivim razvojem i društveno odgovornim ponašanjem, tada operacijska strategija mora uključiti te ciljeve u svoju strategiju.

Operacijska strategija mora koordinirati operacijske ciljeve s ciljevima organizacije kao cjeline koji se s vremenom mijenjaju stoga će operacijska strategija morati biti osmišljena na način da predviđa buduće potrebe.

Konkurentske prednosti poduzeća proizlaze iz aktivnosti, operacija tog poduzeća i načina na koji su te aktivnosti povezane i koliko se dobro međusobno podupiru. Naime, nije bitno samo što se proizvodi, već i kako se proizvodi. Stoga poduzeća moraju prepoznati važnost operacija te težiti njihovom konstantom poboljšanju kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća te posljedično poboljšala konkurentska pozicija na tržištu.

Prema Barkoviću (2011) operacijski menadžment doprinosi razvoju poslovne strategije kroz definiranje jakih točaka u proizvodnji proizvoda ili pak davanju usluga. Te jake točke pomažu ostvarenju i poboljšanju konkurentske pozicije poduzeća.

U tom smislu, Barković (2011) navodi četiri čimbenika povezana s operacijskom funkcijom, kako je prikazano na slici 5.

Slika 5. Čimbenici povezani s operacijskom funkcijom



Izvor: Izrada autorice prema Barković, D. (2011), *Uvod u operacijski management*, II. dopunjeno izdanje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

S druge strane, Jacobs i Chase (2020) ističu operacijsku učinkovitost kao glavni fokus operacijske strategije. Operacijska učinkovitost se odnosi na sve poslovne funkcije i poslovne procese koji su potrebni za pokretanje i odvijanje poslovanja od zaprimanja narudžbi kupaca, proizvodnje, upravljanje povratima do otpreme proizvoda. Operacijska efikasnost izravno se reflektira na troškove poslovanja te su njeni učinci vidljivi u kratkom roku.

2.5. Zadaci operacijskog menadžera

Kako je prethodno navedeno, operacijski menadžer je ključan faktor upravljanja proizvodnim sustavom. Operacijski menadžer treba kontinuirano prilagođavati ovaj sustav zahtjevima tržišta i poslovnoj strategiji poduzeća koja se s vremenom mijenja. U tu svrhu, operacijski menadžer treba donositi odluke koje su složene i koje zahtijevaju širok spektar vještina. Operacijski menadžer će se u svom radu susresti s raznim problemima koje će od njega tražiti znanja i vještine tehničke prirode. No, osim ovakvih problema operacijski menadžer bit će u stalnom kontaktu s nadređenima, zaposlenicima i suradnicima različitih karaktera, ambicija i interesa što će od njega zahtijevati da se iskaže i u području interpersonalnih vještina.

Upravo zato Barković (2011) ističe dva temeljna i univerzalna zadatka operacijskog menadžera; **upravljanje radom i upravljanje ljudima**. Russell i Taylor (2009) pak navode kako operacijski menadžeri izvršavaju različite aktivnosti poput dizajniranja proizvodnog sustava, upravljanja proizvodnjom, pružanjem usluga, održavanja kontakata s klijentima, dobavljačima i poslovnim partnerima, redizajniranja poslovnih procesa i njihovog inoviranja. Haksever i Render (2013) u područja znanja operacijskog menadžmenta uključuju dizajniranje proizvoda i usluga, upravljanje kvalitetom, upravljanje kapacitetima i drugo.

Johnston i suradnici (2012) navode kako kvalitetni operacijski menadžeri znaju ostvariti dobar balans između svakodnevnih aktivnosti koje oduzimaju značajnu količinu vremena i donošenja strateški bitnih odluka. Operacijski menadžeri moraju imati sposobnost uvidjeti poboljšanja u operacijama u kojima ih drugi ne vide. Poboljšanje operacija omogućuje ostvarivanje ciljeva poduzeća postavljenih putem poslovnih i operacijskih strategija što posljedično utječe i na konkurentsku poziciju poduzeća. Stoga se može zaključiti kako se putem upravljanja i poboljšanja operacija ne utječe samo na kratkoročno poslovanje poduzeća, već su te odluke i od dugoročne strateški važnosti za poduzeće.

Operacijski menadžer u svom radu na dnevnoj bazi donosi upravljačke odluke poput raspodjele poslova, razmjesta opreme i strojeva koje usmjeravaju i oblikuju proizvodni proces. Također, temeljem povratne veze operacijski menadžer dobiva bitne informacije koje mu pomažu odrediti jake točke, ali i uska grla u procesu transformacije. To su bitne informacije koje operacijskom menadžeru olakšavaju donošenje korektivnih odluka i kontrolu kvalitete outputa.

Unatoč sve većoj automatizaciji procesa proizvodnje, nikako se ne smije zanemariti ljudski aspekt svakog proizvodnog procesa. Operacijski menadžer u tom dijelu svoga rada ima zadatak uspostave ispravnih sustava motivacije, vođenja i upravljanja zaposlenicima koji trebaju rezultirati zadovoljstvom zaposlenika, ali i drugih dionika poduzeća kao što su vlasnici, dioničari, kupci i drugi. Iz tog razloga, operacijski menadžer mora s velikom pažnjom pristupiti dizajniranju proizvodne funkcije odnosno procesa transformacije te u taj dizajn uključiti različite interese dionika poduzeća, a s ciljem ostvarenja ciljeva operacijske i poslovne strategije. Tablica 2 prikazuje interese, očekivanja pojedinih dionika/interesnih skupina od operacijske funkcije kao i obrnuto, odnosno interese, očekivanja operacijske funkcije od pojedinih dionika.

Tablica 2. Operacijska funkcija i dionici poduzeća

Dionici/interesne skupine	Interesi dionika	Interesi operacijske funkcije
Dioničari	Povrat ulaganja Stabilnost zarada	Investicijski kapital
Top management	Niski operacijski troškovi Siguran prihod Buduće inovacije	Jasna i dostižna strategija Odgovarajuće investicije
Zaposlenici	Stimulativno radno okruženje Mogućnost napredovanja Zadovoljavajuće plaće	Prisutnost na radnom mjestu Zalaganje Marljivost
Dobavljači	Plaćanje na vrijeme Poštena cijena Dugoročni poslovni odnos	Pouzdana, konzistentna i kvalitetna isporuka Odobranje popusta na količinu
Država	Pridržavanje zakona Doprinos ekonomiji	Niski porezi Odgovarajuća infrastruktura

Izvor: Izrada autorice prema Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2010), *Operations Management*, 6th ed, Harlow (UK):Pearson Education, str. 38

Stoga se može reći kako je suvremeni operacijski menadžment nemoguće zamisliti bez uočavanja i prihvaćanja važnosti ljudskog faktora u procesu transformacije. Nastavno na te procese operacijski menadžment će kontinuirano nastojati razviti te upravljati ljudskim potencijalima što nikad nije jednostavan zadatak. Kompleksnim ga čini raznolikost ljudskih sposobnosti, vještina, karaktera, ambicija i interesa. U tom smjeru razvijaju se pristupi i modeli poput potpunog upravljanja kvalitetom (TQM - *Total Quality Management*), kontinuiranog poboljšanja tzv. *kaizen*, reinženjering poslovnih procesa (BPR - *Business Process Reengineering*), benchmarking.

Briner i suradnici (1996), kako je navedeno u Omazić i Baljkas (2005), definirali su šest gledišta koje bi trebao imati projektni menadžer, a koji se mogu primijeniti i na operacijskog menadžera i njegove zadatke:

- **gledište prema van** (treba imati u vidu potrebe kupaca, korisnika usluga kao i zahtjeve države u pogledu zakonskih regulacija i slično)
- **gledište prema unutra** (mora kritički sagledati sebe, svoje vještine, vrline i mane i stalno težiti osobnom poboljšanju)
- **gledište prema naprijed** (treba težiti poticanju promjene, predviđanju tržišnih potreba, kontinuirano se pripremati za ono što nosi budućnost)
- **gledište prema natrag** (kritički sagledati prošlost i učiti iz prošlih lekcija)

- **prema dolje** (pogled prema zaposlenicima, njihovom radu, vještinama, uspostavljenim sustavima motivacije i težiti kontinuiranom poboljšanju i aktivnom participiranju zaposlenika u donošenju odluka)
- **prema gore** (pogled prema upravi koja ocjenjuje rad operacijskog menadžera, njegov utjecaj na efikasnost, efektivnost i produktivnost organizacije).

Nastavno na zadatke operacijskog menadžera, Jacobs i Chase (2020) navode kako se produktivnost često koristi kao mjera uspješnosti korištenja resursa ili faktora proizvodnje na makro razini (razina gospodarstva neke zemlje) i mikro razini (razina određenog poduzeća). Produktivnost u omjer stavlja outpute i inpute s ciljem da se proizvede što veća količina kvalitetnog outputa uz što manje korištenih resursa odnosno produktivnost se postiže putem efikasnosti.

Zato Jacobs i Chase (2020) ističu kako operacijski menadžer mora biti fokusiran na što bolju upotrebu dostupnih resursa nekog poduzeća. Pokazatelji produktivnosti relativne su mjere odnosno da bi se ispravno protumačili i da bi imali smisla, potrebno ih je s nečim usporediti. Stoga se pokazatelji produktivnosti mogu usporediti sa sličnim operacijama unutar iste industrije ili se može izvršiti usporedba produktivnosti iste operacije u različitim vremenskim razdobljima u okviru istog poduzeća. Produktivnost se može izraziti odnosno mjeriti kroz različite mjere produktivnosti kao što je prikazano i objašnjeno u tablici 3.

Tablica 3. Mjere produktivnosti

MJERE PRODUKTIVNOSTI	OPIS	PRIMJER
Parcijalne mjere	Odnos outputa i pojedinog inputa	Output/rad Output/kapital
Multifaktorske mjere	Odnos outputa i grupe inputa koja ne uključuje sve inpute	Output/rad + kapital + energija
Ukupne mjere	Odnos outputa i svih inputa	Output/svi inputi

Izvor: Izrada autorice prema Jacobs, F.R., Chase R.B. (2020), *Operations and Supply Chain Management: The Core*, 4th ed, New York (US): McGraw-Hill Education, str. 36

Primjer parcijalne mjere produktivnosti je produktivnost rada mjerena kao odnos bruto domaćeg proizvoda po jedinici rada (mjerena prema broju radnih sati), a sukladno posljednje ažuriranim podacima Međunarodne organizacije rada, iz siječnja 2022. godine, ona u Hrvatskoj iznosi 34,6 dolara po satu rada dok je na vrhu Luksemburg s čak 128,1 dolara po satu rada.

3. USLUŽNI OPERACIJSKI MENADŽMENT

Ovaj dio rada bit će posvećen operacijskom menadžmentu u uslugama odnosno uslužnom operacijskom menadžmentu budući da usluge polako, ali sigurno preuzimaju primat pokretača gospodarskog razvoja u sve više vodećih gospodarstava svijeta. Operacijski menadžment u proizvodnji i uslugama dijele određene poveznice, ali i različitosti jer se proizvodi i usluge razlikuju prema svojim karakteristikama. Stoga su i zadaci operacijskog menadžera ponešto diferencirani, a to zadatke operacijskog menadžera time čini izazovnijim.

3.1. Pojam i specifičnosti usluga

Usluge su sastavni dio ljudskih života; odlazak u trgovinu, restoran, pohađanje tečaja, predavanja na fakultetu, pružena medicinska zaštita u zdravstvenim ustanovama, vožnja javnim prijevozom, sve su to usluge s kojima se ljudi susreću gotovo svakodnevno.

Raznovrsnost usluga dovela je do promjena u okviru klasičnog shvaćanja koje usluge čine sastavni dio redovnog poslovanja poduzeća. Tako Prester (2014) ističe kako danas postoji sve veći broj poduzeća specijaliziranih za pružanje usluga koje su inače bile sastavni dio redovnog poslovanja poput usluga čišćenja, računovodstva, marketinga. To se naziva eksternalizacija odnosno *outsourcing*, a koristi ovog procesa očituju se u racionalizaciji troškova te mogućnosti poduzeća da se fokusira na svoju temeljnu djelatnost.

Slijedom navedenog, svako poduzeće za sebe mora donijeti odluku koja je njegova temeljna sposobnost. Temeljna sposobnost nekog poduzeća kako navode Jacobs i Chase (2018) jest jedna stvar koju to poduzeće može raditi bolje od svojih konkurenata. Ta temeljna sposobnost može biti bilo što; od kvalitetnog marketinga proizvoda do aktivnog uključivanja zaposlenika u proces donošenja odluka, a bitno je da ona donosi dugoročnu konkurentsku prednost poduzeću, da je nije jednostavno oponašati te da povećava koristi za potrošače. Dobar primjer je Honda koja je iskoristila svoju temeljnu sposobnost stručnosti za motore za razvitak cijelog niza kvalitetnih proizvoda u kojima se oni koriste kao što su kosilice, traktori, automobili.

Prema Prester (2014:18) usluge se dijele na:

A. Usluge kupcima (B2C - *Business to Consumer*)

- kafići, banke, restorani

B. Usluge drugim poduzećima (B2B - *Business to Business*)

- pravne usluge, regrutiranje zaposlenika

C. Interne usluge

- pružaju se interno odnosno unutar jednog poduzeća

- IT usluge, pružanje potrebnih informacija i izvještaja jednog odjela prema drugom

D. Javne usluge (G2C - *Government to Consumer*)

- javni prijevoz, socijalna skrb, zdravstvena zaštita

E. Neprofitne i dobrovoljne organizacije

- Caritas, razne udruge poput onih za zaštitu životinja, zaštitu potrošača.

Slika 6 na sažeti način prikazuje neke od karakteristika koje razlikuje usluge kupcima (B2C) i usluge drugim poduzećima (B2B).

Slika 6. Usluge kupcima i usluge drugim poduzećima - B2B vs B2C



Izvor: HECTA (bez datuma), dostupno na: <https://www.hecta.biz/blog/sto-je-b2b-a-sto-b2c-web-shop/>, (28.4.2022.)

Postoji mnogo definicija usluga, a većini im je zajedničko isticanje neopipljivosti usluga kao i njihove istodobne proizvodnje/kreacije i potrošnje. Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) tako navode niz definicija usluga različitih autora poput one Jamesa Fitzsimmonsa koji usluge

definira kao iskustvo koje je neopipljivo i kratkotrajno, a pruža se kupcu koji je aktivni sudionik u procesu pružanja tog iskustva.

Proizvodi i usluge međusobno se razlikuju po svojim karakteristikama i one se ne smiju ignorirati jer izravno utječu na način upravljanja procesom proizvodnje proizvoda odnosno pružanja usluga, marketinškim pristupom i slično.

Proizvodnja je usko povezana s uslugama i bez usluga proizvodnja nije potpuna. Dovoljno je zamisliti bilo koji proizvod. Koliko god kvalitetan bio potreban mu je poticaj i prava prezentacija prema potrošačima koju mu pruža usluga marketinga. Usmena predaja je i danas koristan alat za širenje dobrog glasa o proizvodima, uslugama, no primat ipak preuzimaju druge platforme koje zahvaćaju značajno širi krug potencijalnih potrošača poput reklama na društvenim mrežama.

Tako Parasuraman i suradnici (1985) kao specifičnosti usluga ističu:

- neopipljivost
- heterogenost
- nedjeljivost proizvodnje i potrošnje
- nemogućnost skladištenja.

Ove specifičnosti nadopunjuju Dobrinić i Gregurec (2016) i Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) s karakteristikom nepostojanja vlasništva.

Neopipljivost se često ističe kao najočitija specifičnost koja razlikuje uslugu od proizvoda. Kod usluga ne postoje fizička i vizualna dimenzija koje su prisutne kod proizvoda. Usluge nemaju zanimljivo pakiranje, ne mogu se dodirnuti, fizički isprobati, stoga korisnik usluge ne može *ex ante* procijeniti njezinu vrijednost i kvalitetu već se ta procjena vrši *ex post* odnosno nakon konzumiranja određene usluge. Kako ističu Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) ova karakteristika otežava patentiranje usluga i inovacija u području uslužnih djelatnosti.

Heterogenost usluga posljedica je uključenosti ljudskog faktora u proces pružanja usluga. Ljudi nisu roboti, stoga je usluge nemoguće standardizirati i homogenizirati kao što je to slučaj s proizvodima. Primjerice uobičajeni svakodnevni posjet trgovini neće uvijek biti isti već će se razlikovati ovisno o redovima čekanja na blagajni, dostupnosti proizvoda, pristupačnosti osoblja. Također, prisutnost korisnika usluge u procesu pružanja usluga dodatno pojačava ovu specifičnost usluga (Fitzsimmons i Fitzsimmons, 2011).

Nedjeljivost odnosno simultanost kao specifičnost usluga podrazumijeva da su procesi pružanja i potrošnje usluge međusobno simultani odnosno da se ne mogu razdijeliti na dva odvojena procesa. Osim toga nedjeljivost znači da je korisnik usluge uključen u proces pružanja usluge i to ponekad vrlo aktivno kao što je primjer sa studiranjem na fakultetu ili kupovinom u samoposlugama (Fitzsimmons i Fitzsimmons, 2011).

Nemogućnost skladištenja jest specifičnost koja je povezana s nedjeljivosti. Usluga treba iskoristiti trenutak jer kod pružanja usluga ne postoji luksuz odgode ni mogućnost skladištenja. Usluga koja se ne iskoristi u vremenu kad je ponuđena nestaje i biva zamijenjena drugom.

Nepostojanje vlasništva znači da samo korištenje usluge ne donosi i vlasništvo nad njome. Ova specifičnost povlači sa sobom pitanje što korisnik usluge onda dobiva kupnjom usluge. Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) navode kako korisnik usluge dobiva na korištenje resurse organizacije na određeno vrijeme kao što je ljudski rad i znanje (doktor, zubar, automehaničar), tehnologija (mobilna mreža), materijalna imovina (teretana).

Iako se proizvodi i usluge razlikuju prema prethodno navedenim karakteristikama, bitno je istaknuti kako je danas granica između proizvodnih i uslužnih djelatnosti gotovo izbrisana jer većina proizvoda ima određeni element usluge u sebi, a većina usluga je popraćena nekim proizvodom kao sastavnim dijelom onoga što se isporučuje kupcu.

To se naziva uslužnim paketom kojeg Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) definiraju kao skup roba i usluga s informacijama koje se pružaju u nekom okruženju, a s naglaskom na doživljaj usluge.

Primjerice usluge pružene u javnoj ili državnoj službi bit će popraćene određenim fizičkim proizvodom kao što je potvrda, suglasnost, a takvu uslugu će korisnik ocijeniti pozitivnom i kvalitetnom ukoliko je istu zaprimio u odgovarajućem roku, uz odgovarajuće upute i informacije te od strane ljubaznog osoblja. Sličan je primjer zadovoljstvo odlaskom u restoran koje neće biti determinirano samo kvalitetom hrane već i ambijentom restorana, glasnoćom glazbe, uređenjem i veličinom prostora, čistoćom toaleta te ljubaznošću osoblja.

Tako Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) navode da uslužni paket čine:

- **Objekti** u kojima će se pružati usluga, npr. hotel, golf tereni, bolnica
- **Proizvodi** koji prate uslugu u smislu materijala koje će korisnik usluge kupiti ili koristiti; npr. zamjenski auto dijelovi, skije, hrana

- **Informacije** koje su potrebne kako bi se usluga uspješno pružila. Informacija može biti dana od strane korisnika usluge ili pružatelja usluge. Primjerice web stranica autobusnog prijevoznika koja pokazuje slobodna mjesta u autobusu, GPS lokacija klijenta kako bi vozači Ubera znali na koju lokaciju moraju doći
- **Eksplicitne usluge** jesu benefiti usluge koji se jednostavno mogu uočiti osjetilima. Stoga je to vidljivi dio usluge; npr. brzina dolaska taksija nakon poziva, računalo koje ispravno funkcionira nakon servisa
- **Implicitne usluge** jesu nevidljivi dio usluge jer uključuju psihološke prednosti koje klijent može osjetiti temeljem vidljivog dijela usluge; npr. diploma stečena na prestižnom fakultetu.

3.2. Kvaliteta usluga

Kvalitetu usluge nije jednostavno definirati budući da ova definicija mora uključiti i jednu vrlo individualnu i subjektivnu kategoriju, a to je percepcija korisnika usluge. U literaturi ipak prevladava definicija koju navodi Prester (2014) koja definira kvalitetu kao procjenu klijenta je li uslugom dobio ono što je očekivao.

Kvaliteta usluge nije nešto što dolazi samo od sebe i nikako se ne smije uzimati zdravo za gotovo. Stoga se u kvalitetu usluge treba ulagati, a na menadžmentu je odluka hoće li konstantnim unaprjeđenjem i ulaganjima kontinuirano održavati željenu razinu kvalitete ili će se oslanjati na saniranje štete koja je uzrokovana lošom kvalitetom (naknadna kontrola kvaliteta). Iako to nije lako, potrebno je postići konzistentnost pružene usluge kako bi varijacija njene kvalitete bila što manja. To se može postići jedino konstantom edukacijom i motivacijom zaposlenika. Zaposlenici su ključan faktor osiguranja kvalitete usluge i dugoročnog uspjeha organizacije.

Ozretić Došen (2010) navodi kako korisnik svoju percepciju bazira na nekoliko elemenata usluge kao što je organizacija koncepta pružanja usluge, kontakt s osobljem, fizički prostor u kojem se pruža usluga. Pri tome treba uzeti u obzir i da vrijednosti nekih usluga nisu vidljive kratkoročno već dugoročno. Primjer takvih usluga jest ugovaranje police osiguranja od štetnog događaja, obrazovanje.

U trgovinama robe široke potrošnje kontakt s osobljem može biti minimalan pogotovo s rastućim trendom samoposlužnih blagajna. Stoga će kupac kvalitetu usluge u trgovinama procjenjivati prema širini asortimana, uređenju interijera i lakoći snalaženja. U hotelima s druge

strane upravo će trenuci kontakta klijenta s pružateljem usluga biti ključni za procjenu kvalitete tog tipa usluge.

Organizacije moraju dobro promisliti o konceptu odnosno sadržaju usluge. Deighton (2021) u svom članku navodi kako je IKEA redizajnirala svoju uslugu u obnovljenoj poslovnici u Šangaju. Poslovnica sada ima izložbene prostore, prostor u kojem se kupci mogu družiti, restoran koji se vodi načelima održivih prehrambenih praksi te „Maker's Hub“ u kojem osoblje pomaže kupcima popravljati stare artikle kao i stvarati nove. Na ovaj način, IKEA želi svojim kupcima pružiti doživljaj koji će ih potaknuti da fizički dođu u poslovnicu u kojoj sada mogu provoditi vrijeme radeći puno više od obične kupovine namještaja.

Naravno, nije realno za očekivati da će svaki korisnik biti zadovoljan istom uslugom, no potrebno je stvoriti kritičnu masu korisnika koji će uslugu doživjeti kvalitetnom. Pri tome je bitna usklađenost marketinga i operacija jer marketing mora dati realnu sliku kvalitete usluge. Prester (2014) ističe da, ukoliko marketing stvori sliku usluge koja obećava više no što operacije zaista mogu izvršiti, korisnik neće biti zadovoljan uslugom.

Tako su primjerice repovi čekanja karakteristični za uslužne djelatnosti i susreću se posvuda; od pošte, restorana, trgovine, banke. Čekanje je stoga sastavni dio usluga, no svaki će korisnik usluge sam za sebe odrediti prihvatljivu razinu vremena čekanja koja će utjecati na njegovo zadovoljstvo pruženom uslugom.

Zeithaml i suradnici (1990:43) kako navodi Prester (2014:136) utvrdili su pet glavnih dimenzija kvalitete:

- **POUZDANOST**
 - konzistentnost usluge
- **DOBIVANJE USLUGE**
 - kratki repovi čekanja
- **OSIGURANJE**
 - uslužno osoblje koje je ljubazno i posjeduje potrebne kompetencije za kvalitetno pružanje usluge
- **EMPATIJA**
 - razumijevanje potrebe klijenata
- **OPIPLJIVOST**
 - estetski izgled uslužnog objekta i fizičkog proizvoda ukoliko isti prati uslugu.

Budući da je upravljanje kvalitetom složen zadatak, razvijene su metode i pristupi upravljanja kvalitetom koji imaju za cilj pomoći organizacijama u stvaranju i zadržavanju željene razine kvalitete. Neki od njih su ISO standardi, *lean management*, potpuno upravljanje kvalitetom (TQM - *Total Quality Management*), SERVQUAL model.

SERVQUAL model se oslanja na prethodnih pet dimenzija kvalitete definiranih prema Zeithaml i suradnicima (1990) te je razvijen 1985. godine kada je obuhvaćao 10 dimenzija, a 1988. godine taj je broj smanjen na 5 dimenzija. Parasuraman i suradnici (1988) navode kako se pet dimenzija SERVQUAL modela ispituje kroz upitnik od 22 pitanja pri čemu se na pouzdanost i empatiju odnosi 5 pitanja, a na preostale tri kategorije po 4 pitanja.

Jedan od primjera primjene SERVQUAL modela u praksi jest istraživanje provedeno u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice u suradnji s Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu pod nazivom „Mjerenje percepcije pacijenata kvalitetom usluga u zdravstvu u KBC-u Sestre milosrdnice SERVQUAL metodom“ (Benceković, 2018).

Riječ je o istraživanju provedenom na uzorku od 630 hospitaliziranih pacijenata u KBC Sestre milosrdnice u razdoblju od listopada 2016. do travnja 2017. godine, a sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno. Ispitanici su ispunjavali upitnike prije hospitalizacije te je taj upitnik bio usmjeren na očekivanja pacijenata. Upitnici su ispunjavani i na kraju hospitalizacije, a oni su bili usmjereni na doživljaje pacijenata nakon hospitalizacije (Benceković, 2018).

Benceković (2018) navodi kako su pacijenti uslugu bolničkog liječenja u KBC Sestre milosrdnice ocijenili ukupnom ocjenom od 4,45 koja se može okarakterizirati kao visoka ocjena uzevši u obzir poteškoće s kojima se susreće sustav zdravstva u Republici Hrvatskoj.

Pet dimenzija kvalitete, ispitanici su ocijenili na način prikazan na slici 7.

Slika 7. Zadovoljstvo klijenata distribuirano prema dimenzijama kvalitete



Izvor: Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice (2018), dostupno na: https://www.kbcm.hr/uzk/al/?doing_wp_cron=1650133549.6432580947875976562500, (2.5.2022.)

Pacijenti su prema ispunjenim upitnicima iskazali kako su im najvažnije dimenzije kvalitete sigurnost i pouzdanost, a slika 7 prikazuje kako su upravo u tim dimenzijama postignuti najbolji rezultati te da su ispunjena očekivanja ispitanika. Najlošija dimenzija jesu opipljivi elementi koji se u okviru zdravstvenog sustava odnose na infrastrukturu stoga je u toj dimenziji potrebno povećati ulaganja kako bi se bolnički sustav modernizirao, a pacijenti bili još zadovoljniji (Benceković, 2018).

3.3. Razvoj usluga i utjecaj na gospodarstvo u 21. stoljeću

Potražnja za uslugama sve je veća što pozitivno djeluje na gotovo konstantno stvaranje novih, složenijih, bržih i korisnijih usluga.

Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) navode kako je uslužni sektor prije 60-ak godina bio povezivan s niskim plaćama i niže kvalificiranom radnom snagom gdje je rad većinom bio fizičke prirode poput rada u trgovinama, lancima brze prehrane i slično. No, s vremenom usluge su se značajno razvile i počele su biti privlačne radnoj populaciji koja je visoko kvalificirana za poslove kao što su financijske usluge, usluge obrazovanja, poslovne usluge, IT usluge.

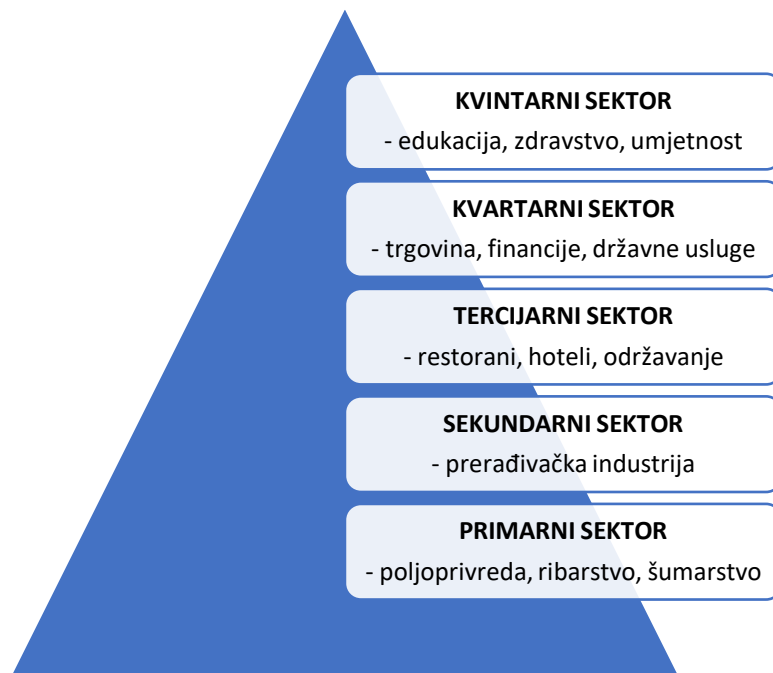
Tako su primat preuzele usluge koje zahtijevaju intelektualni rad. Rast uslužnog sektora potaknut je napretkom tehnologije, inovacijama i demografskim promjenama koje stvaraju nove zahtjeve.

Tehnološki napredak utjecao je i na modernizaciju poslovanja u uslužnim djelatnostima. Korištenje tehnologije važan je alat ostvarivanja konkurentske prednosti poduzeća. Koristi digitalizacije prelile su se i na proces pružanja usluga. Tehnologija je bitna sastavnica uslužnog poslovanja što se očituje u povećanju njegove efikasnosti. Tako je primjerice uvođenje e-indeksa povećalo efikasnost visokoškolskog obrazovanja jer se značajno smanjilo utrošeno vrijeme za ovu operaciju. I dalje postoje usluge koje nemaju značajnu potrebu za upotrebom tehnologije kao što su frizerski saloni. S druge strane, bankarsko poslovanje uvođenjem bankomata i sustava mobilnog bankarstva značajno je ubrzalo izvršenje operacija za koje je inače klijent morao osobno doći u banku. Od toga ima koristi i poduzeće koje upotrebljava tu tehnologiju jer se smanjuju troškovi poslovanja, ali i klijenti kojem je takva usluga dostupna 0 – 24 h.

Demografske promjene kako navodi Prester (2014) očituju se u sve većem udjelu starijeg stanovništva u razvijenim zemljama svijeta što zahtijeva dodatne usluge posebice u području pružanja zdravstvene skrbi i smještaja. Također, sjedilački način života široko je rasprostranjen među radno sposobnim stanovništvom što otvara mogućnost za razvoj brojnih usluga koje će osigurati razonodu i opuštanje nakon napornog radnog dana poput sportskih, kulturnih i društvenih sadržaja.

Struktura gospodarstva dijeli se na nekoliko sektora pri čemu je ta podjela s vremenom proširena sukladno pojavi novih djelatnosti, a isto je prikazano na slici 8.

Slika 8. Razvoj uslužnog sektora



Izvor: Izrada autorice prema Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J. (2011), *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th ed, New York (US): McGraw-Hill, str. 6

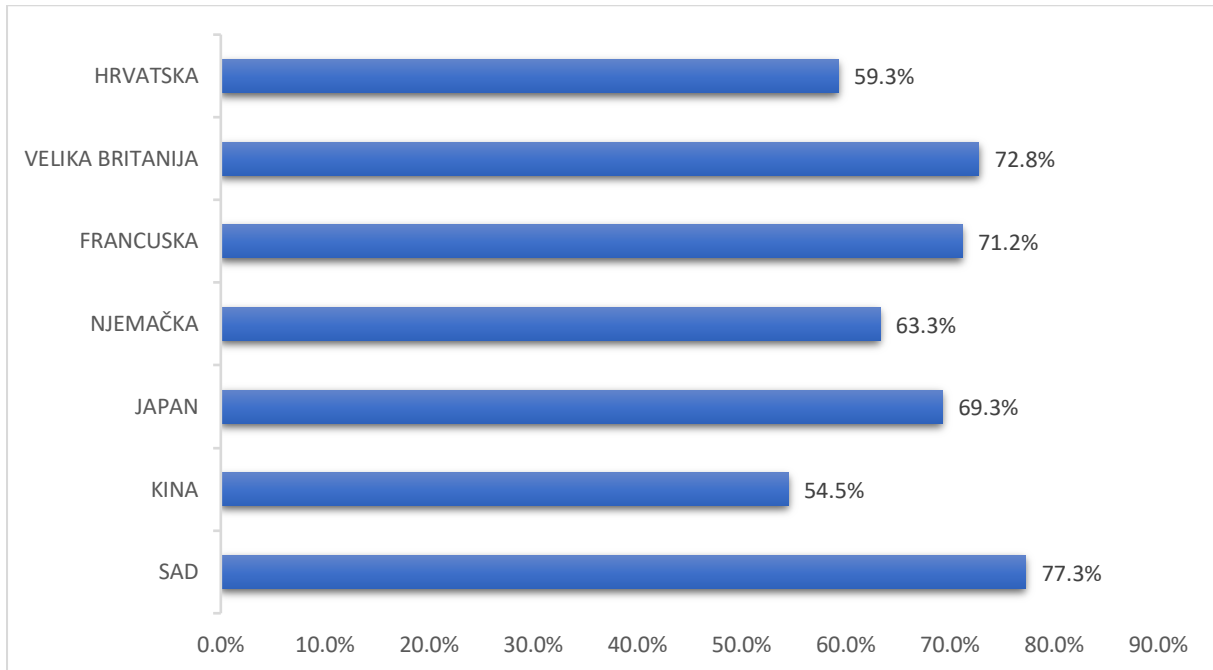
Moguće je uočiti kako tercijarni, kvartarni i kvintarni sektor obuhvaćaju uslužne djelatnosti iz čega se može zaključiti kako su s vremenom uslužne djelatnosti preuzele primat u odnosu na proizvodne djelatnosti. Stoga ne čudi trend rasta broja zaposlenih u uslugama kako u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj.

Tako je u Republici Hrvatskoj 2020. godine sukladno podacima Državnog zavoda za statistiku ukupan broj zaposlenih prema godišnjem prosjeku bio 1.543.869 od čega u uslužnim djelatnostima 1.068.262 što čini 69% ukupno zaposlenih. U 2020. godini, u uslužnim djelatnostima prosječna mjesečna bruto plaća iznosi 9.626 kuna, a neto 7.017 kuna dok je primjerice u nepoljoprivrednim djelatnostima (industriji) prosječna mjesečna bruto plaća 8.280 kuna odnosno neto 6.178 kuna.

Na grafikonu 1 prikazan je udio usluga u BDP-u pojedinih zemalja u 2020. godini uključujući Republiku Hrvatsku sukladno podacima Svjetske banke. Iz navedenog grafikona uočljivo je kako je udio usluga u BDP-u svih prikazanih zemalja minimalno 50%, a kod nekih se približava i postotku od 80% (Sjedinjene Američke Države). Kina kao rastuća svjetska sila ima najniži udio usluga u BDP-u što se može obrazložiti time da je gospodarstvo Kine još uvijek u velikoj

mjeri okrenuto prema proizvodnji odnosno industriji, no u narednim godinama moguće je očekivati povećanje ovog udjela.

Grafikon 1. Udio usluga u bruto domaćem proizvodu zemalja svijeta



Izvor: Izrada autorice prema podacima Svjetske banke <http://wdi.worldbank.org/table/4.2> (24.4.2022.)

Iz navedenih podataka vidljivo je da su uslužne djelatnosti vrlo privlačne radno sposobnom stanovništvu, a Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) u nekoliko točaka sumiraju razloge za isto:

- Usluge pružaju mogućnosti napredovanja velikom broju radne populacije
- S obzirom na raznolikost usluga, ljudi imaju na izbor velik broj poslova koje mogu raditi
- Rad postaje fleksibilan i mijenja se način njegovog izvođenja (primjerice rad od kuće)
- Fleksibilnost rada otvara mogućnosti za bolju kontrolu i raspored osobnog vremena
- Razvoj novih vještina i znanja zbog veće fluktuacije radne snage
- Velika mogućnost samozapošljavanja
- Mogućnost stvaranja usluge koja će zadovoljiti potrebe koje do sada nisu bili zadovoljene

Također, u 21. stoljeću značajke usluga znatno su se promijenile u odnosu na značajke usluge od prije 60-ak godina, a isto je sažeto u tablici 4.

Tablica 4. Značajke usluga u 21. stoljeću

ZNAČAJKA	OPIS	PRIMJER
Kreativnost	Prezentira ideje	Kazalište, oglašavanje
Omogućavanje	Djeluje kao posrednik	Transport, komunikacije
Iskustvo	Prisutnost klijenta	Zabavni park, masaža
Inovativnost	Razvoj novih koncepata	Usluge istraživanja i razvoja
Regulativa	Uspostava pravila i propisa	Patenti, pravo
Kvaliteta života	Poboljšava dobrobit	Turizam, rekreacija
Informacija	Pristup informacijama	Internetska tražilica
Rješavanje problema	Pomoć stručnjaka	Konzultanti

Izvor: Izrada autorice prema Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J. (2011), *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th ed, New York (US): McGraw-Hill, str. 13

Neke usluge poput transporta i logistike vrlo su bitne za funkcioniranje ekonomije i međusobno povezivanje poduzeća i klijenata. Koliko su te usluge zaista bitne, na svojoj koži je osjetila Velika Britanija u jesen 2021. godine.

Naime, spletom loših okolnosti i loše politike, Velika Britanija se suočila s problemom manjka oko 100 000 vozača kamiona. Tako Eseceli (2021) u svom članku navodi kako to je imalo za posljedicu ozbiljne poremećaje u lancu opskrbe te ozbiljne probleme u logističkom sektoru. Police supermarketa bivale su opustošene jer su ljudi u panici počeli kupovati dok se još što kupovati moglo. To je recentni praktični primjer koliko su usluge bitne za funkcioniranje svakodnevnog života ljudi i poslovanja poduzeća.

3.4. Definicija i načela uslužnog operacijskog menadžmenta

Uslugama se može upravljati jednako kao i proizvodnjom jer je većina usluga popraćena nekim fizičkim proizvodom. Uslužni operacijski menadžment razvio se iz operacijskog menadžmenta koji se bavi proizvodnjom. Zadatak uslužnog operacijskog menadžmenta kako navodi Prester (2014) jest pružanje usluga i vrijednosti korisnicima tih usluga pri čemu se mora osigurati i ispravan doživljaj usluge.

Prester (2014:33) definira kako operacijski menadžment u uslugama odnosno uslužni operacijski menadžment „označava aktivnosti, odluke i odgovornosti operacijskih menadžera u uslužnim organizacijama“.

Uslužni operacijski menadžer jest utjelovljenje uspjeha uslužne organizacije jer je odgovoran za ostvarivanje ciljeva organizacije kroz upravljanje prednjim i stražnjim uredom.

Barnes (2007) definira prednji ured kao područje u kojem dolazi do kontakta s korisnicima usluge. U prednjem uredu dominiraju operacije obrade korisnika usluge. Područje u kojem uobičajeno nema kontakta s korisnicima usluge naziva se stražnji ured. To može uključivati operacije obrade informacija i/ili materijala. Vještine, oprema, materijali koji se koriste u stražnjem i prednjem uredu većinom se značajno razlikuju, a čak i fizički mogu biti smješteni na različitim lokacijama.

Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) ističu kako je prednji ured fokusiran na efektivnost i pružanje ispravnog doživljaja korisnika usluga. Primjer prednjeg ureda je predvorje banke. Stražnji ured većinom nije u kontaktu s korisnicima usluga, stoga njegov fokus treba biti na efikasnosti. Primjer stražnjeg ureda jesu operacije sortiranja, provjere, analize koje se vrše u uredima banke koji nisu vidljivi klijentima.

Danas se događaju pomaci i u razgraničenju prednjeg i stražnjeg ureda pa je tako ono što se događa iza kulisa sve češće prezentirano korisnicima usluga. Prester (2014) kao primjer prethodno navedenog ističe restorane u kojima gosti imaju uvid u kuhinju u kojima se priprema njihovo jelo. Na taj način organizacije žele postići veću povezanost klijenta i usluge i povećavati vjerojatnost da će korisnik usluge ponovno poželjeti predmetnu uslugu.

Uslužni operacijski menadžer mora ispravno balansirati izazovima različitosti prednjeg i stražnjeg ureda jer je za ostvarivanje ciljeva organizacije potrebno uspostaviti njihovu usklađenost.

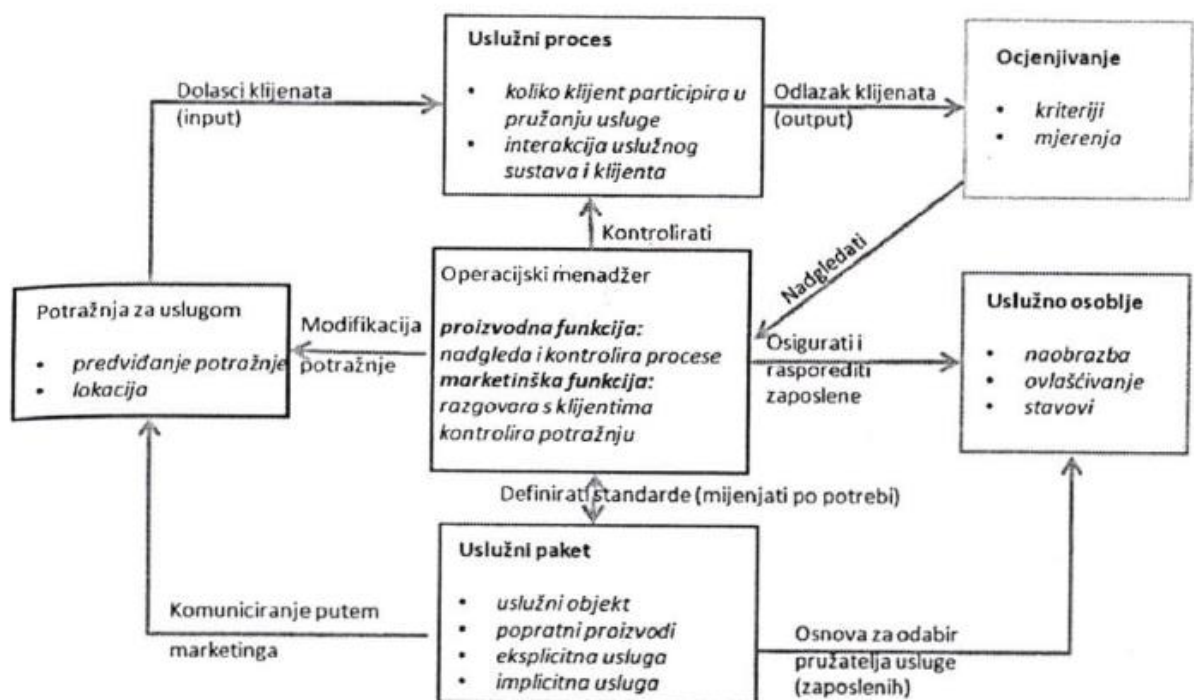
Operacijski menadžer u uslugama prema Johnstonu i suradnicima (2012:13) kako navodi Prester (2014:34) odgovoran je za:

- organizaciju resursa potrebnih za pružanje usluga,
- usklađivanje uslužnih aktivnosti za pružanje potpune usluge,
- klijente poduzeća,
- proces pružanja usluge,
- konačni rezultat usluge,
- dizajn usluge i pružanje odgovarajućeg doživljaja svojim klijentima,
- pružanje vrijednosti klijentu jer je to ono što nosi prihod poduzeću.

Uslužni operacijski menadžment Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) definirali su kao otvoreni sustav jer je korisnik usluge izravno uključen u proces pružanja usluge, dok to nije slučaj kod operacijskog menadžmenta u proizvodnji, stoga se on prema istim autorima naziva zatvorenim sustavom.

Iako se otvoreni i zatvoreni sustavi operacijskog menadžmenta razlikuju, ono što ih povezuje jest težnja za učinkovitim izvršavanjem operacija što će posljedično dovesti do ostvarivanja konkurentne cijene na tržištu (Prester, 2014).

Slika 9. Otvoreni sustav uslužnog operacijskog menadžmenta



Izvor: Prester (2014:35) prema Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J. (2011), *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th ed, New York (US): McGraw-Hill, str. 31

Sa slike 9 vidljivo je kako je korisnik usluge u otvorenom sustavu uslužnih operacija input koji prolazi kroz proces transformacije što rezultira outputom koji je također korisnik usluge uz određenu razinu njegova zadovoljstva pruženom uslugom. Korisnik usluge kako ističu Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) jest i aktivni sudionik u procesu pružanja usluge što poduzeća mogu iskoristiti za povećanje svoje produktivnosti. Uslužni operacijski menadžer u otvorenom sustavu uslužnih operacija djeluje kroz proizvodnu i marketinšku funkciju. U

proizvodnoj funkciji izvršavaju se zadaci nadzora i kontrola, a marketinška funkcija je zadužena za interakciju s korisnikom i kontrolu potražnje.

Usluge su usko povezane uz marketing. Marketingom se potencijalne korisnike usluga obavještava o detaljima usluga, njihovim karakteristikama, cijeni te se na taj način grade očekivanja korisnika usluga i potražnja. Zato je bitno da marketing realno prikazuje kvalitetu usluge, jer ukoliko marketing stvori sliku usluge koja obećava više nego što operacije mogu izvršiti, korisnik usluga neće biti zadovoljan. Operacije imaju zadatak izvršiti uslugu sa što manje grešaka, a idealno bez i jedne. To implicira potrebu da operacijski menadžer mora posjedovati znanja iz područja marketinga kako bi marketinška i operacijska funkcija djelovale u simbiozi.

Otvoreni sustav uslužnih operacija zahtijeva od uslužnog operacijskog menadžera znanja i iz područja upravljanja ljudskim potencijalima. Naime, kontakti zaposlenika s korisnicima usluga vrše se u većini slučajeva bez prisutnosti menadžera, stoga je njegov zadatak da ih educira, motivira i delegira im ovlasti za donošenje odluka.

Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) trenutak u kojem korisnik usluge dolazi u kontakt s pružateljem usluge odnosno zaposlenicima nazivaju trenutak istine (*moment of truth*). Taj trenutak je bitan jer je to kratka točka u vremenu u kojoj korisnik usluge formira mišljenje, stav, doživljaj o usluzi i njenoj kvaliteti. Svaki taj trenutak jest prilika u kojoj pružatelj usluga može utjecati na percepciju korisnika o kvaliteti usluge.

Korisnik usluge će ponovno poželjeti uslugu pružatelja u slučaju da je razina njegovog zadovoljstva adekvatna njegovim očekivanjima. Usluga se mora doživjeti kako bi se o njoj mogao formirati ispravan stav. Dvije osobe neće isto doživjeti jednaku uslugu. Upravo zbog složenosti ljudskog mentalnog modela ono što će jedna osoba okarakterizirati kao visoku kvalitetu usluge nije jamstvo istog doživljaja druge osobe. Stoga se korisnik usluge prilikom odabira usluge često oslanjaju na imidž organizacije koji je stvoren na temelju relevantnog uzorka osoba koje su tu uslugu i same isprobale i marketinških aktivnosti te organizacije. Tako primjerice prilikom rezerviranja smještaja na platformi Airbnb gosti imaju uvid u recenzije drugih gostiju, sveukupnu ocjenu nekog smještaja i ponuditelja smještaja te temeljem tih informacija mogu donijeti odluku o tome hoće li i sami htjeti rezervirati taj smještaj.

Danas su informacije o kvaliteti usluga široko dostupne i nemoguće je sakriti lošu kvalitetu. Toga organizacije moraju biti svjesne i stoga svoje djelovanje moraju usmjeriti prema kontinuiranom unaprjeđenju kvalitete svojih usluga. Konkurencija je u današnje vrijeme

neumoljiva i pruža potrošačima nebrojeno puno mogućnosti koje mogu vrlo brzo zamijeniti one koji kvalitetu svojih usluga i korisnike usluga uzimaju zdravo za gotovo.

3.5. Odluke i izazovi uslužnog operacijskog menadžmenta

Uslužna strategija stavlja korisnika usluge u središte zbivanja te oko tog središta gradi uslužni sustav. Prester (2014) navodi kako uslužna strategija mora doprinijeti unaprjeđenju uslužnog sustava jer će to dovesti i do većeg zadovoljstva korisnika usluge. Veće zadovoljstvo korisnika usluga mora doprinijeti stabilnim poslovnim prihodima. Ostvarivanje ravnoteže između zadovoljstva korisnika usluge i poslovnih prihoda bitan je zadatak uslužnog operacijskog menadžera.

Bez ostvarivanja zadovoljavajućih poslovnih prihoda i dobiti operacijski menadžer neće dugo zadržati svoju poziciju. U tu svrhu koriste se alati strateškog menadžmenta poput SWOT analize, PESTLE analize i drugih.

Od velike količine dostupnih usluga organizacije moraju iznaći načine kako se istaknuti i biti drugačiji. Pojedine usluge koje su standardizirane mogu se personalizirati poput bankarskih usluga u kojima se koriste osobni bankari koji klijentu daju osjećaj individualne brige za njegove potrebe.

Uspjeh se sastoji od niza pravih odluka donesenih u pravo vrijeme. Tako će i uslužni operacijski menadžment morati donijeti određene odluke koje će ovisiti o tipu same usluge, a prema Prester (2014: 62-66, 85) mogu se istaknuti sljedeće odluke:

- Odluka o lokaciji - izbor lokacije prije svega ovisi o učestalosti potrebe dolaska korisnika usluge na lokaciju uslužnog objekta kako bi mu usluga bila pružena. Primjerice klijent će morati doći u frizerski salon kako bi mu usluga bila pružena. Lokacija mora odgovarati imidžu koje poduzeće želi stvoriti. Tako je za očekivati da će restorani u centru grada imati veće cijene hrane i pića u odnosu na restorane izvan samog središta, ali za uzvrat moraju pružiti i razinu usluge koja će opravdati veću cijenu. Najam u centru grada je daleko skuplji od najma u drugim lokacijama u gradu, no i cirkulacija ljudi, a time i potencijalnih klijenata također je veća. Lokacija uslužnog objekta mora biti pristupačna korisnicima usluga te osigurati druge pogodnosti poput dovoljnog broja parkirnih mjesta.
- Odluka o kapacitetima - upravljanje kapacitetom u uslužnim organizacijama teži je zadatak od onoga u proizvodnim organizacijama zbog nepostojanja zaliha. Proizvodne

organizacije imaju taj luksuz da proizvode mogu skladištiti te na taj način stvoriti zalihe koje se mogu zadržati te plasirati na tržište kada su uvjeti na tržištu za to najpovoljniji. Zalihe u pravom smislu riječi, u većini usluga imaju karakter samo pomoćnog sredstva za izvršenje usluge (primjerice frizerski salon, odvjetnički uredi). Bolnica je pak primjer sustava čije su zalihe značajne jer u svom radu koriste lijekove, medicinski materijal i slično. Budući da su uslužne djelatnosti većinom radno intenzivne, kapacitete većinski čine zaposlenici čije raspoređivanje mora omogućiti kontinuirano pružanje usluge. Suviše veliki neiskorišteni kapacitet povlači za sobom veće troškove, a premali kapacitet sa sobom donosi oportunitetni trošak.

- Selekcija kadrova - kadrovi se moraju selektirati sukladno uspostavljenoj strategiji poduzeća. Potrebne vještine zaposlenika neće biti iste za usluge koje zahtijevaju veću interakciju s korisnicima usluge u odnosu na one koje nemaju toliko potrebu za predmetnom interakcijom. „Meke vještine“ poput adaptabilnosti, komunikacijskih vještina, vještine podučavanja i prenošenja znanja bit će korisne za usluge gdje je kontakt s korisnicima usluge čest. No, bez obzira na postojeću razinu znanja i vještina, kontinuirani zadatak menadžera mora biti edukacija i motivacija zaposlenika. Također, organizacije moraju uspostaviti pravila i procedure za uvođenje novih zaposlenika u radni proces te ih periodički evaluirati i ažurirati.
- Odluka o upotrebi tehnologije - ova odluka ovisi o tipu usluge. Primjerice trgovački lanci sve više ulažu u samoposlužne blagajne što smanjuje potrebu za radnom snagom koja se može preraspodijeliti na pružanje dodatne usluge kupcima poput pružanja dodatnih informacija o proizvodima i savjeta za kupovinu (Hak, 2015). Bankarski sektor je ulaganjem u bankomate pa zatim u sustave mobilnog bankarstva u potpunosti promijenio bankarsko poslovanje čineći ga učinkovitijim, bržim i dostupnijim. Informatička tehnologija omogućuje veću standardizaciju usluga čime se povećava učinkovitost.

Uslužni operacijski menadžment mora i kontinuirano unaprjeđivati uslužne procese pri pružanju usluga.

Kao što je navedeno u prethodnom dijelu ovog rada, uslužni operacijski menadžment karakterizira prisutnost i aktivno sudjelovanje korisnika usluge u procesu pružanja usluga što sa sobom donosi i veći rizik. Također, cijeli doživljaj usluge mora biti u skladu s očekivanjima korisnika usluge i cijenom koju je korisnik usluge platio za pruženu uslugu. Cijena mora

odgovarati kvaliteti pružene usluge, a istovremeno se mora voditi računa da cijena osigura dobit poduzeću.

Uslužne organizacije se susreću sa specifičnim izazovima koje Prester (2014) svodi na dva osnovna izazova; strateški i taktički odnosno operativni izazovi.

Strateški izazovi

Strateško planiranje razlikuje se od onog operativnog te zahtijeva vrijeme i znanje koja često manjkaju menadžerima. Također, kako ističe Prester (2014) nije dovoljno samo definirati strategiju, već ju je potrebno ispravno prenijeti dvostranom komunikacijom kroz organizaciju kako bi svima bila jasna i razumljiva te kako bi svatko u njoj našao svoju svrhu i ulogu, svoje mjesto pod suncem.

Taktički (operativni) izazovi

Operacijski menadžer mora proširiti svoje vidike i zato na usluge treba gledati iz više perspektiva, potrebno se staviti u tuđe cipele kako bi se došlo do novih spoznaja i percepcija. Prester (2014) ističe kako će na taj način, operacijski menadžer iznaći nove kvalitetne načine kako poboljšati uočene nedostatke i manjkavosti. Operacijski menadžer mora biti svjestan da će se u svom poslu susretati s različitim korisnicima usluge. Njihovi različiti karakteri, zahtjevi, očekivanja čine posao operacijskog menadžera vrlo izazovnim, ali tu izazovnost treba iskoristiti kao priliku za učenje.

Još jedan izazov operacijskog menadžmenta kojeg navode Haksever i Render (2013) je **izazov etičnosti**. Taj izazov se stavlja ne samo pred operacijskog menadžera već i pred zaposlenike. On se očituje u svim onim situacijama koje donose sa sobom etične dileme, a najčešće se javljaju u interakciji menadžera sa zaposlenicima kao i interakciji s dobavljačima, kupcima. Tako se mora voditi računa o ispravnoj pohrani i zaštiti osobnih podataka prikupljenih od strane klijenata kao što su podaci o tekućem računu, žiro računu, osobnom identifikacijskom broju (OIB), lozinkama. Osim osobnih podataka, korisnici usluga stavljaju uslužnim organizacijama na raspolaganje i svoju imovinu kao što su automobili, bicikli, novac.

4. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

U današnje doba digitalne transformacije, razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT), informatizacije, povećanih zahtjeva potrošača i države za ubrzanjem operacija, održivim poslovanjem i brige o okolišu potiče se sve veća svijest o potrebi upravljanja promjenama kao poslovnog imperativa. Promjena je tako danas postala jedina konstanta poslovanja. U ovom dijelu rada bit će definiran pojam promjene i njene karakteristike kao i digitalizacija te digitalna transformacija kao dominantna promjena poslovanja 21. stoljeća. Uspješna promjena prije svega se bavi ljudima i njihovim aktivnim participiranjem u procesu promjene te će dio ovog poglavlja biti posvećen utjecaju promjene na pojedince i otporu kao čestoj nuspojavi uvođenja promjena.

4.1. Promjena i njena lica

Od promjene nitko i ništa ne može pobjeći. Kao što priroda prolazi kroz promjene u vidu izmjene godišnjih doba, plime i oseke, dana i noći, Sunca i Mjeseca tako i ljudi prolaze kroz niz promjena, kako u privatnom tako i poslovnom životu. Budući da su ljudi sastavni dio svake organizacije, logično je zaključiti da su i organizacije sklone promjenama, a današnje poslovanje uspješno upravljanje promjenama stavlja kao imperativ uspjeha.

Da nije do promjene Nokia bi danas bila (ne)poznata po proizvodnji papira, Toyota po proizvodnji automatiziranih tkalačkih stanova, a Republika Hrvatska bi kao nacionalnu valutu zadržala kunu.

Organizacije kako navodi Burnes (2017) dolaze u svim veličinama i oblicima, nude različite vrste proizvoda i usluge, pred njih je postavljen niz izazova i može se reći da im je svima zajednički nazivnik - promjena.

Brown i Eisenhardt (1997) kako je navedeno u Burnes (2017) ističu kako neke organizacije na promjenu gledaju kao na iznimku dok je druge usvajaju kao normu modernog poslovanja. Primjerice za inovativne tvrtke kao što je Gillett, Intel, 3M sposobnost promjene nije samo faktor ostvarivanja konkurentne prednosti već je to srž njihove organizacijske kulture.

Flower (1996) navodi kako organizacije koje napreduju u stalnom mijenjajućem okruženju karakterizira ovih 5 zajedničkih atributa:

- **Pričuvni resursi** - onaj organizam koji ne rasipa svoj kapital ima na raspolaganju više mogućnosti u teškim trenucima ili trenucima ugroženosti. U poduzećima ova ideja označava financijski konzervativizam što znači da se sredstva i resursi poduzeća ne rasipaju bez obzira na količinu kojom poduzeća njima raspoložu. Na svakoj razini u

organizaciji treba se smanjiti zaduženje te povećati štednja kako bi organizacija u kriznim situacijama imala više opcija za preživljavanje.

- **Raznolikost u vezama i odnosima** - u organizaciji je bitna povezanost zaposlenika iz različitih poslovnih funkcija. Odnose unutar organizacije ne smije se ograničavati na samo pojedine segmente poslovanja. U turbulentnim vremenima, višestruka povezanost ljudi dovest će do lakšeg prevladavanja takvih situacija te takvi odnosi postaju ključni za održavanje organizacije na životu. U okviru okolnosti koje se ne mogu okarakterizirati kao turbulentne, takva višestruka povezanost stvara ugodnu radnu atmosferu i osjećaj pripadnosti.
- **Raznolikost informacija** - informacije su moć za organizaciju stoga ih se ne smije zadržavati niti skrivati od ostatka organizacije već je bitan slobodan protok informacija. U suprotnome, moć koju daje informacija bit će zloupotrijebljena.
- **Delegiranje moći** - moć u organizaciji ne smije biti centralizirana već delegirana na nižim razinama koje najbolje poznaju poslovanja, snage i slabosti te razine poslovanja. Na taj način se organizacija ne oslanja samo na mišljenje, moć prosuđivanja, znanje samo jednog centralnog autoriteta, velikog vođe. Zaposlenike se mora osnažiti za donošenje odluka i dopustiti im da u tome pogriješe.
- **Zajednička vizija** - izuzetno je bitno da organizacije teže ostvarenju zajedničke budućnosti odnosno vizije prema kojoj će se usmjeriti svi resursi i naponi. Zaposlenici tu viziju moraju razumjeti kao i svoju ulogu i svrhu u njoj.

Ljudi su većinski za promjene, ali taj ZA ima uvjet da se promjene ne dogode upravo njima. Radi li se o zdravstvenim, osobnim ili poslovnim problemima, većina ljudi će teoretski znati objasniti što treba promijeniti i kako to provesti, no provesti to u praksi je drugi par rukava.

Dokazuje to i veliko medicinsko istraživanje koje je u svojoj knjizi „*Change or Die*“ i istoimenom članku iz 2005. godine predstavio i komentirao Alan Deutschman. Naime, to istraživanje je pokazalo kako od deset osoba čiji život i zdravlje ovise o promjeni navika, samo jedna u tome i uspije. Porazan je to omjer, no u potpunosti istinito reflektira ljudski mentalni model i njegovu rezistenciju pokušajima promjene (Deutschman, 2005).

Gotovo svatko u svom privatnom životu ima barem neku situaciju u kojoj bi promjena loše navike (pušenje, nedovoljna fizička aktivnost, nezdrava hrana) dovela do veće kvalitete njegova života, no na kraju nije bilo dovoljno ustrajnosti da se ta promjena zaista i provede.

Srića (2017) ističe da granični slučajevi pokazuju da se ljudi mogu promijeniti kada to moraju što posljedično dovodi do zaključka da se mogu promijeniti bilo kada. Granični slučajevi utječu na ljudske emocije, a emocije su put promjene. Primjerice smrt prijatelja zbog prebrze vožnje utjecat će na osobu da i sama uspori u vožnji.

Još uvijek aktualna epidemija virusa COVID-19 dokazuje pak kako su ljudi i organizacije prilagodljiva bića i sustavi koja mogu mijenjati svoje ponašanje, navike, poslovanje sukladno novim uvjetima koji su postali drastično različiti u odnosu na one prije epidemije. „Novo normalno“, kako se često opisuje razdoblje u protekle dvije godine, vremenom gubi prefiks „novo“ i postaje samo „normalno“.

Perkov (2019:23) navodi kako je „poslovna promjena rezultat procesa mijenjanja postojeće organizacije rada, poslovne politike, ponašanja, postupaka, lokacije ili resursa, kao odgovor na tržišne tehnološke, društvene i političke promjene.“

Dujanić (2004) ističe kako promjene mogu obuhvatiti različite segmente poslovanja poduzeća poput misije, ciljeva, strategije, kulture, ljudskih potencijala, organizacijskog ustroja i drugih, a promjene jedne organizacije često uzrokuje i promjene drugih s njom povezanih organizacija. Ove promjene su u uzročnoj posljedičnoj vezi što znači da promjena jednog segmenta poslovanja često uzrokuje promjenu u jednom ili više drugih segmenata. Na primjer, uvođenje nove tehnologije zahtijeva osposobljavanje ljudi za primjenu iste, izmjenu opisa posla, organizacijske strukture.

Daft (1992:252) prema Rupčić (2018,:342) definira nekoliko vrsta promjena:

1. promjena znanja, vještina, ponašanja i načina rada ljudi
2. strukturne promjene
3. strateške promjene
4. promjene ciljne skupine ili načina distribucije
5. tehnološke promjene.

Prema Rupčić (2018) promjene treba razlikovati i prema tome od strane tko ih potiče. Tako se promjene potaknute od strane menadžmenta nazivaju promjene odozgo prema dolje. Ove promjene mogu biti korisne onda kada menadžment dobro poznaje cjelokupno poslovanje te o njemu ima realnu i širu sliku. Problem ovakvog uvođenja promjena jest u tome što ih podređeni mogu smatrati nametnutima naročito onda kada nije dovoljno pažnje posvećeno komunikaciji o promjenama.

U slučaju većih poduzeća, prikladnije je osposobiti i osnažiti zaposlenike da sami potiču promjenu na svojoj razini djelovanja jer ju oni sami najbolje poznaju. Tada se radi o promjenama odozdo prema gore. Ovaj pristup može ubrzati proces provođenja promjene, no u situaciji kada menadžment mora odlučiti između većeg broja prijedloga za promjenama i održati brojne konzultacije tada proces provođenja promjena konzumira veliku količinu vremena (Rupčić, 2018).

Organizacijske promjene kompleksne su i zahtjevne. Točno držanje mantri ili teorijskih načela i koraka ne znači i uspjeh. Promjene nažalost nemaju jasan recept koji će jamčiti njihov uspjeh. Organizacije moraju biti svjesne da ne mogu mijenjati napamet već promjena morati biti i praktično primjenjiva. Čak i takva promjena nužno ne znači uspjeh, a kako navodi Rupčić (2018) u praksi se promjene često uvode kroz improviziranje jer poduzeća brzo moraju reagirati na zahtjeve tržišta. U okviru improvizacije promjene se uvode kroz prilagodbu sukladno trenutnim potrebama i situaciji.

4.2. Digitalizacija poslovanja i digitalna transformacija

Digitalne tehnologije utječu na brojne industrije te ih svojim djelovanjem značajno preoblikuju. Taj utjecaj je radikalniji jer iz temelja mijenja način na koji se poslovanje odvija. Stoga je za organizacije ključno da se prilagode novim promjenama koje uzrokuje digitalna tehnologija i da ju na odgovarajući način integriraju u svoje poslovanje.

To je prepoznala i Europska komisija koja je uslijed epidemije virusa COVID-19 osmislila nove načine učenja i rada razvojem inovativnih tehnologija koje pomažu u e-učenju, borbi protiv koronavirusa, zaštiti okoliša i poticanju razvoja poljoprivrede.

Tako je u Portugalu uz pomoć Europske unije, razvijena internetska usluga dostave hrane *Cabaz do Peixe* odnosno „Riblja košarica“. Za 25 eura građani Lisabona i okolice mogu kupiti pakete koji se sastoje od 3 kilograma svježe lokalne ribe. U ovom projektu sudjeluje 400 ribara i 80 malih brodova koji zahvaljujući digitalnoj tehnologiji prodaju robu izravno potrošačima. Ovakav koncept odlično se održao i u doba pandemije virusa COVID-19 jer je u potpunosti digitaliziran i ne zahtijeva odlazak kupaca u trgovinu (Europska komisija, bez datuma).

Današnji izazov poslovanja kako navodi Srića (2017) može se opisati dilemom: digitalan ili mrtav. Razvoj tehnologije u vidu pametnih mobilnih telefona, robotike, umjetne inteligencije utječe na oblikovanje strategije koja sada zahtijeva da se tako razvijena tehnologija ugradi u poslovni model ili organizacija neće opstati. Taj proces se najčešće naziva digitalnom transformacijom.

Srića (2017) ističe kako u digitalnoj transformaciji dolazi do sinteze novih tehnologija i njihovoj kreativnoj primjeni što dovodi do pretvaranja svjetskog tržišta i društva u jedinstveni komunikacijski sustav u kojem svatko može komunicirati i poslovati s bilo kime u realnom vremenu.

Najbolji primjeri važnosti digitalne transformacije leže u nekim općeprihvaćenim paradoksima. Primjerice najveći prijevoznik Uber nema ni jedno vozilo u svom vlasništvu, a najveći iznajmljivač turističkih kapaciteta Airbnb nema u vlasništvu ni jednu nekretninu (Srića, 2017:35).

Poslovanje se sve više odvija bez papira kako u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj koja nastoji pratiti ovaj globalni trend. Primjerice, prijave i odjave radnika, promjene stručnih sprema, imena prezimena u sustavu Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje pravne i fizičke osobe mogu se provoditi u potpunosti elektroničkim putem kroz e-Usluge Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje također omogućuje da se brojne funkcionalnosti odvijaju elektroničkim putem poput pregleda prijava i odjava radnika sa zdravstvenog osiguranja, promjene osobnih podataka radnika poput prezimena, adrese.

Prijašnji način poslovanja zahtijevao je ispunjavanje obrazaca u papirnatom obliku za svaku od navedenih promjena, a obveza poslodavca bilo je i arhiviranje svake takve promjene. Sada je sve to dostupno klikom miša.

Porezna uprava ima razvijen sustav e-Porezna koji olakšava ishođenje poreznih kartica te provođenje promjena na istima, kako pravnim tako i fizičkim osobama. Poslodavci sada digitalnim putem mogu provoditi promjene na poreznim karticama svojih radnika sukladno njihovim zahtjevima, a radnici predmetne promjene mogu provoditi i sami o čemu poslodavac također biva obaviješten putem navedenog sustava.

Sustav e-Građani omogućio je jednostavan i moderniziran način komunikacije građana i javnog sektora. Naime, putem ovog sustava prijavom odgovarajućom vjerodajnicom građani na jednom mjestu mogu pristupiti raznim uslugama odnosno katalogu usluga kako je navedeno na internetskoj stranici e-Građani. Neke od tih usluga su primjerice prijave novorođenog djeteta, e-Dnevnik za roditelje učenika osnovnih i srednjih škola putem kojeg roditelji imaju uvid u sve ono što se upisuje u dnevnik poput ocjena, opravdanih i neopravdanih izostanaka i drugo, upis u srednje škole putem e-Upisa, usluga e-Visitor omogućuje prijavu i odjavu turista smještenih u turističkim objektima, prijavu smještajnih jedinica za sve turističke zajednice na području Republike Hrvatske (e-Građani, bez datuma).

Također, građani putem ovog sustava sada mogu preuzeti dokumentaciju za koju su inače morali plaćati određenu naknadu poput izdavanja domovnice, vjenčanog lista, rodnog lista. Sada im je ta dokumentacija dostupna u svakom trenutku, bez reda čekanja i plaćanja naknada.

Fina je pokrenula internetski servis e-Račun koji je namijenjen poslovnim subjektima za elektroničku razmjenu računa između dobavljača i kupaca te upravljanje cjelokupnim poslovnim procesom izdavanja, zaprimanja i arhiviranja e-računa. Korisnicima servisa omogućeno je slanje e-računa prema obveznicima javne nabave i drugim poslovnim subjektima, kao i zaprimanje e-računa. Račun izdan putem servisa e-Računa istovjetan je papirnatom računu (Fina, bez datuma).

Zanimljivo je istaknuti i podatke Državnog zavoda za statistiku kako poduzeća u Republici Hrvatskoj u 2020. godini značajno koriste informacijsko komunikacijsku tehnologiju u svom poslovanju. Tako, 94% poduzeća koristi računala, isto toliko ih ima pristup internetu, a njih 69% ima web stranicu.

Informacijsko komunikacijska tehnologija donijela je značajne promjene u poslovanju poduzeća. Ona je redefinirala radna mjesta te je gotovo standard da organizacije zahtijevaju barem minimalnu informatičku pismenost od svojih zaposlenika. Informacijska tehnologija osigurala je nikad lakši pristup edukacijskim sadržajima za zaposlenike i čovječanstvo općenito.

Niz sastanaka, *webinara* pa čak i predavanja na fakultetima sada se mogu odvijati online uz minimalne tehničke preduvjete. Obrada velike količine podataka, slanje raznih zahtijeva, upita, komunikacija, sve je to sada puno jednostavnije. Više nije nužno da su zaposlenici fizički prisutni na radnom mjestu, posao se sada može obavljati na daljinu, od kuće ili na nekom drugom izdvojenom mjestu što spada pod definiciju *teleworkinga*.

Pandemija virusa COVID-19 značajno je doprinijela razvoju *teleworkinga* kako u Hrvatskoj tako i u svijetu. Poduzeća su se morala prilagoditi značajno promijenjenim tržišnim uvjetima u što kraćem roku. Neka poduzeća su posjedovala tehničke preduvjete i razvijene politike za *teleworking* dok su se druga našla na potpuno nepoznatom terenu. Stoga je Međunarodna organizacija poslodavaca (IOE - *International Organisation of Employers*) u travnju 2020. godine izdala kratki vodič o *teleworkingu* u doba COVID-19 s praktičnim smjernicama kako bi poslodavci lakše razumjeli izazove rada na daljinu i mjere koje mogu poduzeti kako bi lakše

prebrodili to razdoblje.¹

Svjetski ekonomski forum (2016:8-9) kako navodi Perkov (2019:35-36) ističe tri glavna područja u kojima digitalizacija donosi najviše koristi:

1. Stvaranje vrijednosti izvan postojećih granica - kako bi se došlo do spoznaje o novim izvorima vrijednosti za kupce, digitalne organizacije moraju biti spremne za redefiniciju svog cjelokupnog načina poslovanja. To će se postići kontinuiranom osluškivanjem potreba i navika kupaca te prilagođavanjem poslovanja tim potrebama i navikama.

2. Stvaranje vrijednosti u matičnom poslovanju - nove tehnologije omogućuju povezivanje organizacijskih cjelina i kanala komunikacija s kupcima duž cijelog lanca vrijednosti te na taj način nude jedinstveno korisničko iskustvo.

3. Podizanje organizacijskih sposobnosti - povezivanjem tehnologije i poslovnih procesa organizacija postaje brža, agilnija, fleksibilnija.

4.3. Načela i metode upravljanja promjenama

Uzevši u obzir prethodno iznesene karakteristike promjena kao i složenost uvjeta u kojim organizacije danas posluju, znanje iz područja upravljanja promjenama postaje imperativ za sve menadžere koji imaju iole ambicija za poslovnim uspjehom. Ta područja znanja koriste i operacijskom menadžeru jer je on taj od kojeg se očekuje da uvodi novine u dizajn operacija, da usklađuje učinkovitost i djelotvornost, dugoročne i kratkoročne ciljeve, a svaka promjena zahtijeva znanja iz određenog ili svih segmenata upravljanja promjenama.

Još je Niccolò Machiavelli, talijanski književnik i političar u šestom poglavlju svog djela „Vladar“ iz 1532. godine odlično sumirao kompleksnost uvođenja promjena sljedećim citatom: „*Treba imati na umu da nema ničeg težeg za uhvatiti se u koštac, opasnijeg za vođenje ili nesigurnijeg u njegov uspjeh nego preuzeti vodstvo u uvođenju novog poretka stvari.*“

Današnje promjene nemaju jedinstveni obrazac, uzorak po kojem djeluju, stoga im se ni ne može pristupiti na jedinstveni, unificirani način. Tako O'Toole (1999:177-178) kako navodi

¹ Više o predmetnom vodiču moguće je pronaći na:

<https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Me%C4%91unarodna/Biserka%20Sladovi%C4%87/2020/ioe-on-teleworking.pdf>

Perkov (2019:37) definira dva međusobno usklađena pristupa promjenama; strateško vođenje promjena i upravljanje procesima promjena.

Strateško vođenje usmjereno je prema **efektivnosti** odnosno činjenju pravih stvari putem usklađenosti menadžmenta i okruženja. Operativno upravljanje procesima ima pak za cilj povećati razinu **efikasnosti** odnosno činjenje stvari na pravi način putem usklađenosti resursa organizacije i menadžmenta. Povezivanjem ova dva pristupa odnosno uloge strateškog lidera i izvršnog menadžera promjena nastaje vrlo zahtjevna uloga nazvana *homo duplex* (Perkov, 2019).

U svemu tome, ne smije se zaboraviti kako se promjena mora komunicirati kroz organizaciju, šutnja u ovom slučaju nije zlato. Kroz komunikaciju cilj je smanjiti razinu stresa kod zaposlenika te ih osnažiti za proces promjene u kojem zaposlenici moraju biti aktivno uključeni.

Komunikacija se mora provoditi individualno kada je riječ o osjetljivijim temama koje se tiču samo određenog pojedinca i grupno kada se želi postići da informacije dopru do što većeg broja zaposlenika u što kraćem roku. Pri tome komunikacija nikako ne smije biti jednosmjerna, bitan je i odgovor zaposlenika odnosno povratna veza. Upravo će ta povratna veza dati informacije menadžmentu koliki je napredak postignut te koliko još posla stoji pred njima.

Promjena treba vođu, ali vođa ne može sam ostvariti promjenu. To nije individualan zadatak već timski rad cjelokupne organizacije koja treba djelovati kao jedan organizam. Promjena mora prodrijeti do ljudskog softvera, a to je mentalni model. On se mora reprogramirati. Menadžeri moraju poticati promjenu ponašanja zaposlenika, no u tom procesu ne smiju zaboraviti da su i oni ti koji se moraju mijenjati.

Petar i Perkov (2013:77-79), kako je navedeno u Perkov (2019:139-140), ističu kako u procesu promjene ljudi igraju različite uloge koje se mogu klasificirati u pet kategorija:

1. **Vođa promjene** - menadžer na samom vrhu organizacije koji inicira i prati izvršenje strateških promjena. To su obično predsjednici uprave, glavni izvršni direktori i drugi.
2. **Pokrovitelj (sponzor) promjene** - osoba koja ima status, ugled i utjecaj u organizaciji jer je visoko pozicionirana pa može donositi bitne odluke, dodjeljivati financijska sredstva i drugo. To su primjerice predsjednik uprave, član uprave, glavni izvršni direktor.

3. **Zagovornik promjene** - menadžeri koji uživaju određeni ugled i utjecaj, nemaju ovlasti i nisu nužno visoko pozicionirani. Oni neformalnim putem potiču i podržavaju promjene, ali ne žele se o tome službeno izjasniti.
4. **Provoditelji (agenti) promjene** - provode promjene u ime vođe promjene, sponzora i ciljne skupine. Oni ne donose odluke niti dodjeljuju potrebna sredstva, no izvršavaju vrlo bitnu ulogu komunikacije i prenošenja bitnih poruka metama promjena.
5. **Ciljna skupina (meta) promjene** - njima se prilagođava koncept promjene. To su pojedinci, skupine ljudi ili cijela organizacija koji moraju usvojiti nove koncepte poslovanja i ponašanja koje donosi promjena.

Literatura navodi razne modele upravljanja promjenama poput ADKAR modela, Kurt Lewin modela, General Electric modela pa čak i formule kao što je Beerova formula koji se mogu primijeniti u svrhu poticanja i što kvalitetnijeg upravljanja procesom promjene.

4.4. Utjecaj promjene na pojedince

Poduzeća danas posluju u svijetu u kojem stara pravila više ne vrijede, a nova se tek trebaju formirati. Kupci su danas kraljevi i kraljice koji u slučaju zanemarivanja njihovih stalno mijenjajućih potreba mogu uništiti carstvo koje kompanije stvaraju godinama i desetljećima.

To je značajan zaokret u odnosu na primjerice stav Henry Forda koji je izjavio kako je naveo Witzel (2003:113) prema Burnes (2017:14): „*Kupac može dobiti automobil u kojoj god boji poželi, dokle god je ta boja crna.*“

Promjene uvijek utječu na zaposlenike organizacije, stoga ih je potrebno aktivno uključiti u taj proces kako bi promjenu lakše prihvatili, no taj zadatak nije nimalo lak.

Bez obzira na količinu tehnologije, automatizacije i robotizacije Burnes (2017) ističe ljudski faktor kao ključan u organizacijama koji radi prevagu između uspjeha i neuspjeha. Upravo zato je promjenu bitno staviti u kontekst promjene ponašanja, stavova, mentalnog modela zaposlenika jer promjena mora osvojiti njihova srca i umove kako bi se učvrstila u organizaciji i pustila korijene.

Dobar primjer prethodno navedenog je nova aplikacija za planiranje godišnjeg odmora u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice koja će biti predstavljena u petom poglavlju ovog rada. Uvođenje aplikacije zahtijeva edukaciju zaposlenika kako bi se istom znali koristiti pri čemu će učinkovitost takvih edukacija biti evaluirana prema broju zaposlenika koji su

promijenili svoje obrasce ponašanja i usvojili korištenje novog sustava. Stoga se takva promjena i ubrzanje operacija ne može promatrati isključivo u kontekstu tehnološke promjene, već u taj kontekst treba uključiti i promjenu ponašanja zaposlenika.

Ne smije se zanemariti razina stresa koju promjena pobuđuje kod zaposlenika čime se povećava i rizik potencijalnog otpora. Stoga su ispravno upravljanje promjenama i participativno vodstvo vrlo bitni preduvjeti za uspješno provođenje promjena. Organizacijska kultura je specifična varijabla za svaku organizaciju i zato će svaka organizacija reagirati različito na istu promjenu.

Organizacije ulažu puno resursa u promjene kako bi im ona donijela nešto novo, dugoročno što će poboljšati njihovu poziciju na tržištu. No, u većini literature kako ističe Burnes (2017) definirano je da čak 70% inicijativa za promjenu završi neuspjehom.

Promjena radi promjene nije put uspjeha. Kao u šahu, samo pomicanje figura ne donosi pobjedu pa tako ni sama promjena ne jamči uspjeh. Ispravna strategija, komunikacija, povlačenje pravih poteza u pravo vrijeme, to su temelji uspjeha.

Od velike količine faktora koji mogu utjecati na uspješnost provođenja promjene Smith i suradnici (2014) ističu dva ključna:

1. **ORGANIZACIJSKA KULTURA** - za uspješno provođenje i održavanje duboke, sveobuhvatne promjene bitno je kulturno usklađivanje koje se odnosi na usklađivanje organizacijske kulture s promjenom koja se želi provesti. Bitno je da lideri gaje otvorenost prema promjenama koju će prenijeti na druge na način da potiču njihov kontinuirani rast i razvoj.
2. **ORGANIZACIJSKA STRUKTURA** - stroga hijerarhija s velikim brojem hijerarhijskih razina koje se susreću primjerice u funkcijskoj organizacijskoj strukturi zbog svoje složenosti nije značajno otvorena promjenama. S druge strane, pliće organizacijske strukture s osnaženim zaposlenicima koji djeluju u multidisciplinarnim timovima otvorenije su prema promjenama.

Cameron i Green (2012) kako navode Smith i suradnici (2014) identificiraju pet najčešćih faktora koji utječu na individualnu reakciju ljudi na promjene:

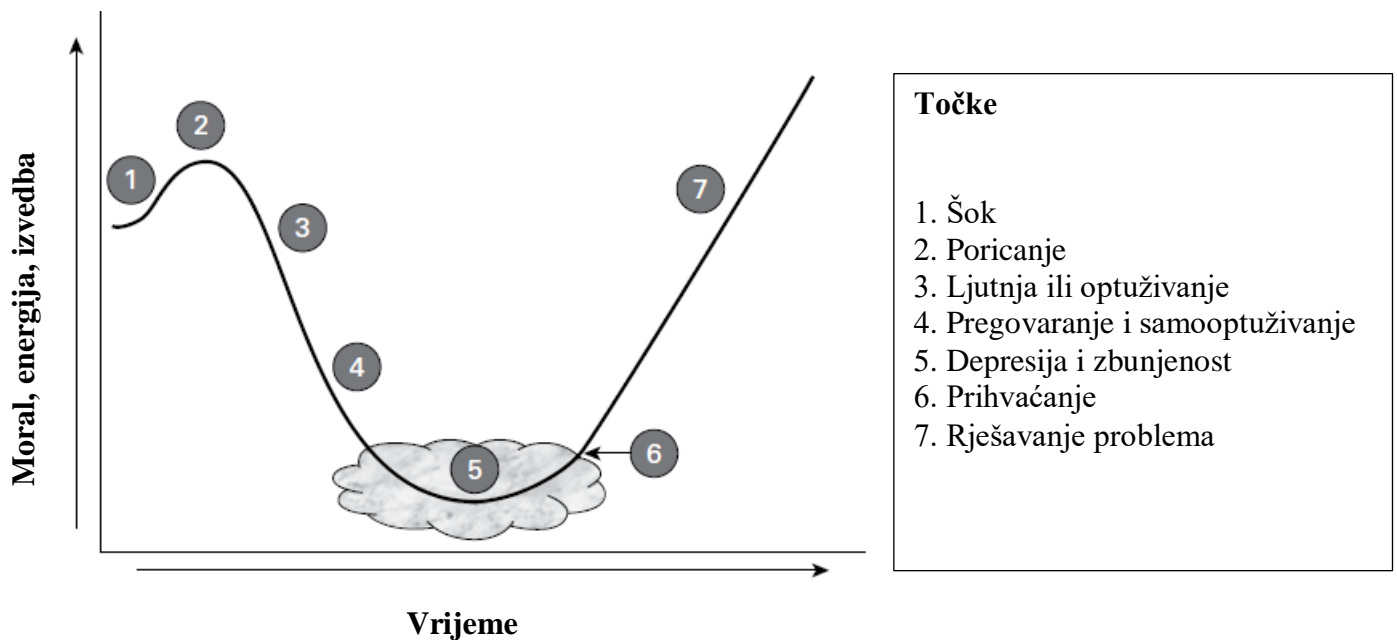
1. **PRIRODA PROMJENE** - ovaj faktor uključuje obuhvatnost promjene, brzinu kojom se promjena provodi, percipirani i očekivani rezultat promjene

2. **POSLJEDICE PROMJENE** - što je veći utjecaj promjene na pojedinca, bio on pozitivan ili negativan, to je za očekivati i jaču reakciju
3. **ORGANIZACIJSKA POVIJEST** - pojedinci će na temelju prethodno dobro ili loše provedenih promjena imati veću ili manju količinu akumuliranog povjerenja u provođenje budućih promjena
4. **TIP POJEDINCA** - osobe se razlikuju prema svojim osobinama (ekstroverti, introverti), donošenju odluka (racionalni ili emocionalni tipovi), brzini učenja
5. **ISKUSTVA POJEDINCA** - utjecaj prethodnih promjena na pojedinca značajno određuje njegov stav prema budućim promjenama. Zahtjevne i komplicirane promjene iz prošlosti neke će pojedince osnažiti, ispuniti samopouzdanjem dok će na druge djelovati dijametralno suprotno.

Za razumijevanje procesa promjene korisna je i tzv. krivulja promjene ili tranzicijska krivulja koja se temelji na radovima Elisabeth Kübler-Ross. Ona je bila švicarska psihijatrica, pionirka u studijama bliske smrti i autorica revolucionarne knjige „O smrti i umiranju“ u kojoj je iznijela poznatu teoriju o pet stadija žalovanja kroz koje ljudi prolaze kada se suočavaju sa smrću ili teškim životnim gubitkom. Tih pet stadija žalovanja predstavljeno je u obliku poznate Kübler-Ross krivulje promjene (Elisabeth Kübler-Ross Foundation, bez datuma).

Svaka promjena u sebi sadrži elemente pomirenja s prošlošću i suočavanja s budućnosti, stoga se, kako navode Smith i suradnici (2014), obrasci koje je proučavala Elisabeth Kübler-Ross mogu primijeniti i u okviru proučavanja utjecaja poslovnih, organizacijskih promjena na zaposlenike. Na slici 10 prikazana je krivulja ljudskog odgovora na promjenu i to prije svega utjecaj promjene na energiju, moral i izvedbu pojedinca kroz sedam točaka. Pri tome je zanimljivo primijetiti kako je točka prihvaćanja promjene šesta od ukupno sedam točaka ljudskog odgovora na promjenu što daje naslutiti i zaključiti da promjena nije nešto što dolazi preko noći, već je za isto potrebno vrijeme.

Slika 10. Ljudski odgovor na promjenu



Izvor: Smith, R., King, D., Sidhu, R., Skelsey, D. (2014.) *The effective Change Manager's Handbook Essential guidance to the change management body of knowledge*. London, UK: Kogan Page Limited, str. 9

Svaka osoba prolazi kroz ovu krivulju različitom brzinom, odnosno ona je individualna. Ta krivulja nije ista za osobu koja je u promjenu uključena od samog početka, koja ju je planirala, koja je s njom upoznata kroz duže vremensko razdoblje i osobu koja je u taj proces uključena puno kasnije. Ta osoba će zapravo prolaziti kroz istu krivulju samo s određenim odmakom što se pogrešno može okarakterizirati kao otpor promjeni.

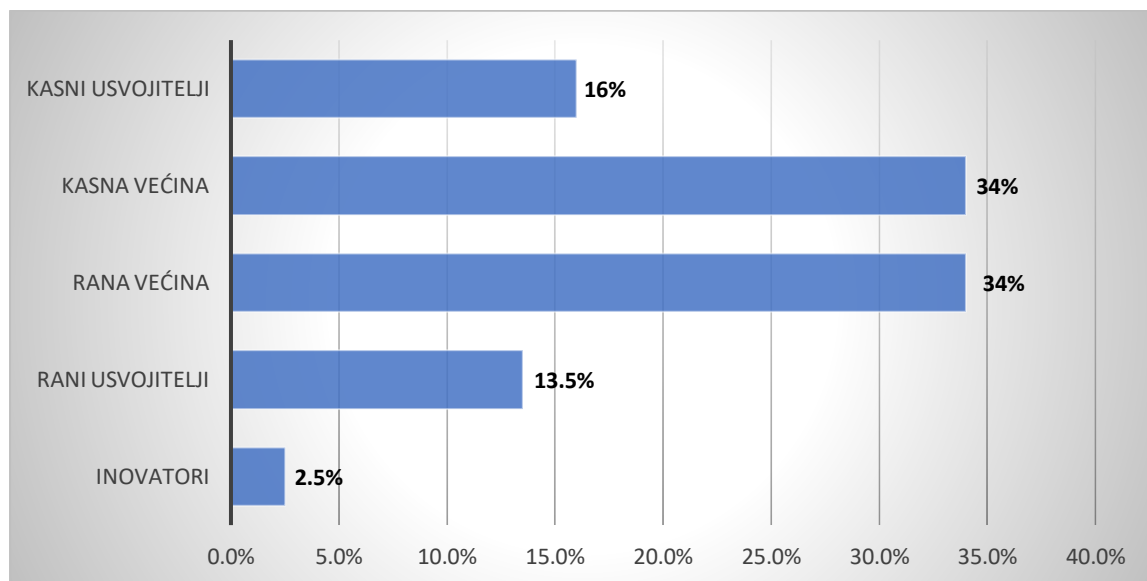
U svakoj organizaciji, ljudi se mogu klasificirati u grupe ovisno o spremnosti i otvorenosti prema promjenama. Rogers (2003) je razvio klasifikaciju usvojitelja ili članova društvenog sustava na temelju njihove inovativnost. Ova klasifikacija se može primijeniti i u procesu prihvatanja promjena pa se tako razlikuju:

- **Inovatori** kojih je u prosjeku 2,5%; spremni su na rizik i promjene, inovativni, uporni i proaktivni. Oni čine najmanji postotak od svih grupa, no njihov entuzijazam i utjecaj na druge grupe je neizostavan element uspješnih promjena.
- **Rani usvojitelji** kojih je u prosjeku 13,5%; otvoreni su prema promjenama i zajedno s inovatorima čine početnu kritičnu masu za usvajanje promjena. Oni su poput uzora i referentne vrijednosti drugima za prihvatanje promjene jer temeljem svojih uspjeha

uživaju visok ugled i poštovanje drugih. Oni smanjuju nesigurnost koju drugi vide u promjenama na način da je prihvaćaju i provode.

- **Rana većina** kojih je u prosjeku 34%; njihova uloga u procesu prihvaćanja promjena vrlo je važna jer oni čine jednu trećinu svih članova nekog sustava te su poveznica između ranih i kasnih usvojitelja. Njihov proces promišljanja i prihvaćanja promjena traje relativno duže od inovatora i ranih usvojitelja.
- **Kasna većina** kojih je u prosjeku 34%; kao i rana većina, oni čine jednu trećinu svih članova nekog sustava. Njihov pristup promjenama je skeptičan te oni neće prihvatiti promjenu dok ne uvide da je to učinila većina drugih. *They have to see it to believe it.*
- **Zaostali ili kasni usvojitelji** kojih je u prosjeku 16%; oni su tradicionalisti i konzervativci. Orijentirani su prema prošlosti i onome što je napravljeno, a ne prema onome što će biti napravljeno te na temelju toga donose odluke. Zato za pridobivanje ove grupe treba uložiti puno napora, uvjeravanja pa čak i pritiske drugih grupa.

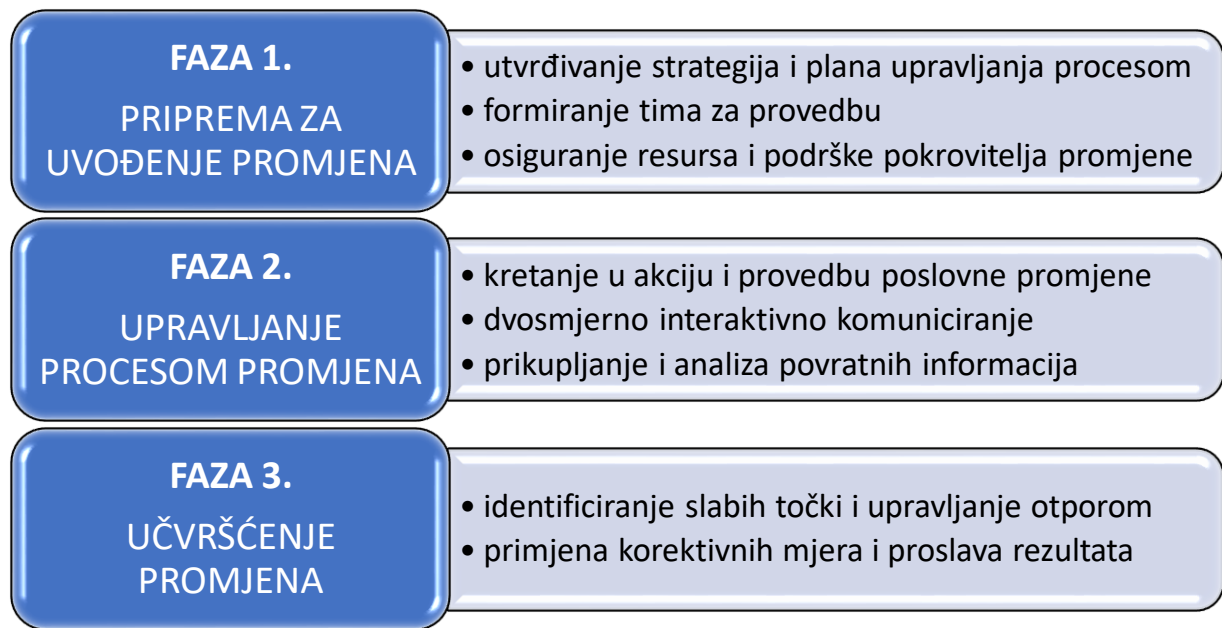
Grafikon 2. Klasifikacija članova organizacije prema spremnosti na promjenu



Izvor: Izrada autorice prema Rogers, M. E., (2003), *Diffusion of Innovations*, 5th ed, New York (US): Free Press, str. 283-284

Perkov (2019) navodi kako se upravljanje ljudskom stranom promjene može podijeliti u tri faze (slika 11).

Slika 11. Upravljanje ljudskom stranom promjene



Izvor: Izrada autorice prema Perkov, D. (2019), *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*, Zagreb: Narodne novine

4.5. Otpor promjenama

Kada promjena pokuca na vrata pojedinci imaju dvije opcije; prihvatiti je ili joj pružiti otpor. Otpor će se javiti onda kada pojedinci u promjenama ne vide korist za sebe ili kada u njoj vide potencijalnu prijetnju. To zatim dovodi do otpora, prvo onog tihog pa zatim sve glasnijeg i otvorenijeg. Strah od promjene proizlazi iz narušavanja *statusa quo* pojedinca. *Status quo* u ovom kontekstu Burnes (2017) definira kao ustaljene obrasce ponašanja, rada, razina znanja pomoću kojih se poslovi obavljaju. Promjena neke od tih varijabli znači promjenu dosadašnjeg mentalnog modela pojedinca. *Status quo* donosi mir i sigurnost, nema potrebe da u *statusu quo* zaposlenici povećaju razinu svoje angažiranosti ili da išta mijenjaju već mogu pustiti da stvari naprosto idu svojim tokom. Promjena vrši destrukciju svega toga s ciljem stvaranje nečega novog, bržeg, jednostavnijeg, korisnijeg za pojedinca i organizaciju u cijelosti.

U sličnom tonu, Britton (2018) navodi kako se pri uvođenju promjena menadžeri susreću s prvim Newtonovim zakonom odnosno zakonom inercije koji glasi: „*Tijelo ostaje u stanju mirovanja ili ravnomjernog gibanja sve dok ga neka vanjska sila ne prisili da to stanje promijeni.*“

Ono što je bitno je da pojedinac u promjeni nađe sebe i svoju korist jer ga to motivira da čini dobro za sebe i posljedično za organizaciju kao cjelinu slično nevidljivoj ruci o kojoj je u svom djelu „Bogatstvo naroda“ pisao Adam Smith. U svemu tome ne smije izostati podrška menadžmenta koja mora biti jasna i kontinuirana. Ljudi mijenjaju svoje ponašanje ukoliko za to imaju volju i vještinu. No, ne trebaju se mijenjati samo zaposlenici, već isto to vrijedi i za vođu promjene. Menadžeri su u dubokoj zabludi ukoliko smatraju da promjenu mogu uspješno provesti čvrsto se držeći samo svojih vlastitih stečenih znanja, vještina i područja djelovanja. I oni su ti koji moraju razmišljati izvan okvira i proširiti svoje vidike, znanja i vještine. „*Budi promjena koju želiš vidjeti u svijetu*“, rekao je Mahatma Gandhi.

Naivno bi bilo očekivati da svi prihvate promjenu bez ikakvog problema, otpora, preispitivanja. Ljudi naprosto tako ne funkcioniraju. Ljudski mentalni model nije model nekog stroja, računala, robota koji se može programirati na način da uvijek daje predvidljive odgovore i reakcije. Stoga se prilikom planiranja i uvođenja promjene moraju očekivati i udarci ispod pojasa od strane neistomišljenika i zagriženih zagovornika stabilnosti i inercije. Nije uvijek lako pred takve karaktere istupati samostalno koliki god entuzijizam i znanje iskazivala ta osoba. Zato je bitno stvoriti kritičnu masu ljudi odnosno višenamjenski tim istomišljenika koji će povesti promjenu i dati joj potreban vjetar u leđa.

Deutschman (2005) uočava kako ljudi najčešće žele promijeniti svoj način rada te žele biti organiziraniji, shvatiti kritike konstruktivno, no u većem broju slučajeva do tih promjena ne dođe. Kada se želi utjecati na promjenu nečijeg ponašanja, taj proces mora uključivati ne samo mentalni model osobe, već i njene emocije. Mentalni model svake osobe je različit, sačuvan u sinapsama on formira okvir ponašanja. Pusto iznošenje činjenica ne može promijeniti taj okvir već se te činjenice u njega moraju uklopiti te uz to utjecati i na emocije pojedinca.

Otpor ne treba shvatiti kao stalno stanje. Ono se može i mora izmijeniti ukoliko organizacija želi uspješno provesti promjenu. Upravo će ispravan odabir vođe promjene i odgovarajuće upravljanje promjenom stvoriti dobre temelje da se otpor svede na minimalnu razinu. Pri tome se mora uzeti u obzir vrsta i intenzitet promjene sukladno kojoj će se morati prilagoditi i odabir vođe promjene i način upravljanja promjenom.

Kako navodi Heifetz Halle Consulting Group (HHCG) neki od razloga otpora su prilično predvidljivi. Ukorijenjena uvjerenja, obrasce razmišljanja i ponašanja uvijek je teško promijeniti. Što promjena više ugrožava stavove, vjerovanja, postojeće norme i raspodjelu moći kako pojedinca tako i grupe, to je veća vjerojatnost za pojavu otpora. Postoje i mnogi ljudi koji

će se snažno oduprijeti svakoj promjeni, bez obzira koliko ona bila potrebna ili privlačna. Uvijek će postojati inercija koju treba prevladati, osobito na početku procesa promjene.

Prepreke za uvođenje promjena Perkov (2019) dijeli u dvije skupine; prepreke individualne prirode i prepreke organizacijske prirode. Prepreke individualne prirode manifestiraju se u osobnim nesigurnostima i stečenim povlasticama koje se pojedinac boji izgubiti nadolazećom promjenom. Zato je vođa promjene taj koji mora smanjiti takvu nesigurnost i biti utjelovljenje promjene koje će pozitivnu energiju prenijeti na druge.

Verma i Viderman (1994:134), kako je navedeno u Omazić i Baljkas (2005:124), iznose stav kako zaposlenici od dobrog menadžera u redovnom tijeku poslovanja, a naročito u vremenu provođenja promjene očekuju slijedeće:

- **Očekivanje** - reci mi što očekuješ od mene
- **Mogućnost** - daj mi mogućnost da to učinim
- **Povratna veza** - daj mi informaciju jesam li dobro uradio
- **Upute** - daj mi upute gdje i kad sam potreban
- **Nagrada** - nagradi me sukladno mojem doprinosu

Prepreke organizacijske prirode proizlaze iz organizacijske tradicije i kulture, sustava menadžmenta i niza drugih čimbenika.

„Organizacijska kultura može se definirati kao zajedničke vrijednosti, pravila ponašanja, simboli i iskustvo koji povezuju zaposlenike i odražavaju identitet poduzeća.“ (Perkov, 2019:98)

Buljan (bez datuma), definira organizacijsku kulturu sukladno slici 12.

Slika 12. Organizacijska kultura



Izvor: Buljan, M., (bez datuma), Zbunjen sam, dostupno na: <https://mariobuljan.com/hr/blog/zbunjen-sam/> (17.4.2022.)

Prema ovoj podjeli Buljan (bez datuma) na svom blogu definira elemente organizacijske kulture kao **znanja i iskustva zaposlenika** (donesena izvan organizacije i stečena u organizaciji), zatim njihove **osobne stavove i mišljenja** koja proizlaze iz njihovih znanja i iskustava, a stavovi i mišljenja potom djeluju na **ponašanje i rad**. Adekvatna organizacijska kultura dovodi do adekvatnog rezultata organizacije kao cjeline.

Kako navode Smith i suradnici (2014) model AIDA, koji se originalno primjenjuje u području upravljanja odnosima s kupcima, može se primijeniti i za razumijevanje procesa kroz koji zaposlenici moraju proći kako bi prihvatili promjenu:

- **Attention (pažnja):** kako bi se uspješno povećala svijest o potrebi promjene i njenoj važnosti, bitno je privući pažnju. Komunikacija u ovom dijelu mora biti posvećena prenošenju jasne poruke o potrebi i razlozima promjene.
- **Interest (interes):** kada zaposlenici jasno shvaćaju svrhu promjene, tada i interes za promjenom raste. Bitno je uspostaviti dvosmjernu komunikaciju u okviru koje će zaposlenici moći postavljati pitanja i na iste dobivati vjerodostojne odgovore.

- **Desire (želja):** u ovoj fazi zaposlenici su otvoreniji za ideju promjene te se sada sami angažiraju kako bi o promjeni saznali što više relevantnih informacija. Želja za promjenom u ovoj fazi značajno raste u odnosu na prethodne dvije faze što treba maksimalno iskoristiti na način da im se olakša pristup informacijama o promjeni i načinima uključivanja u istu.
- **Action (akcija):** ovo je faza u kojoj zaposlenici žele aktivno sudjelovati u procesu promjene te su spremni na akciju. U ovoj fazi, zaposlenici više ne razmišljaju samo o mogućnostima koje promjena donosi za njih, već nadilaze takva razmišljanja i sagledavaju širu sliku utjecaja promjene na cjelokupnu organizaciju.

5. STUDIJA SLUČAJA: UBRZANJE ORGANIZACIJSKIH PROCESA IMPLEMENTACIJOM APLIKACIJE ZA GODIŠNJE ODMORE U KBC SESTRE MILOSRDNICE

U ovom dijelu rada, ukratko će biti prikazane osnovne značajke Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice kao i uloga nemedicinskih ustrojstvenih jedinica. Zatim će biti obrazložena zakonska regulativa planiranja i korištenja godišnjeg odmora, a završni dio ovog poglavlja bit će posvećen problematici prethodnog načina planiranja godišnjeg odmora kao i procesu implementacije aplikacije za godišnje odmore u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice te koristi koje ona donosi.

5.1. Osnovne informacije o Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice

Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice osnovan je 1846. godine što ga čini jednom od najstarijih zdravstvenih ustanova u Republici Hrvatskoj. U svojem poslovanju, kako se navodi na internetskim stranicama, Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice njeguje dobru tradiciju hrvatske medicine:

- stručnost u radu
- znanstveno istraživanje u području medicinskih znanosti
- obrazovanje studenata, mladih liječnika i drugih stručnjaka u zdravstvu.

Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice je nastavna baza Stomatološkog, Medicinskog, Farmaceutsko–biokemijskog, Filozofskog, Edukacijsko–rehabilitacijskog fakulteta, Zdravstvenog veleučilišta te stoga organizira i provodi dodiplomsku i poslijediplomsku nastavu za studente ovih fakulteta i veleučilišta. U okviru KBC Sestre milosrdnice djeluje i Institut za klinička medicinska istraživanja koji provodi i organizira znanstvenu aktivnost. Bitno je spomenuti i djelovanje 28 referentnih centara Ministarstva zdravstva Republike Hrvatske koji su dokaz stručnosti i kvalitete rada u KBC Sestre milosrdnice (Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice, bez datuma).

Organizacija rada KBC Sestre milosrdnice može se prikazati sukladno slici 13.

Slika 13. Organizacija rada KBC Sestre milosrdnice



Izvor: Izrada autorice prema <https://www.kbcm.hr/profil/> (28.5.2022.)

Sjedište KBC Sestre milosrdnice je na lokaciji Vinogradska cesta 29, Zagreb, a 20. srpnja 2010. godine izvršena je odluka Vlade Republike Hrvatske te je Kliničkom bolničkom centru Sestru milosrdnice pripojena Klinika za tumore na lokaciji Ilica 197 i Klinika za traumatologiju na lokaciji Draškovićeve ulica 19. Ravnatelj Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice je prof. dr. sc. Davor Vagić, dr. med.

5.2. Nemedicinske ustrojstvene jedinice

Za ispravno funkcioniranje ovog iznimno velikog sustava koji u prosjeku broji 4000 zaposlenika, od iznimne je važnosti uloga nemedicinskih ustrojstvenih jedinica. Prilikom dolaska u KBC Sestre milosrdnice pacijenti najčešće dolaze u kontakt s medicinskim ustrojstvenim jedinicama kao što su klinike, zavodi, Objedinjeni hitni bolnički prijam (OHBP). No, zaposlenici medicinskih ustrojstvenih jedinica svakodnevno intenzivno surađuju sa zaposlenicima nemedicinskih ustrojstvenih jedinica te kroz razne interne usluge omogućavaju rad cjelokupnog sustava. Kvaliteta te suradnje u konačnici utječe i na kvalitetu pružene zdravstvene zaštite pacijentima.

Nemedicinske ustrojstvene jedinice koje djeluju u KBC Sestre milosrdnice su:

- Sektor ekonomsko financijskih poslova
- Sektor pravnih, kadrovskih i općih poslova
- Sektor tehničkih poslova
- Sektor digitalnih usluga i informatike
- Služba nabave
- Služba za čišćenje i druge pomoćne poslove
- Služba za dijetetiku i prehranu
- Služba zaštite na radu i zaštite od požara
- Ured za osiguranje i unaprjeđenje zdravstvene zaštite
- Zajednička služba za unutarnju reviziju.

S gledišta pacijenata, nemedicinske ustrojstvene jedinice imaju funkciju stražnjeg ureda u kojem oni kao korisnici usluga izravno ne sudjeluju. S gledišta nemedicinskih ustrojstvenih jedinica klijenti ili korisnici usluga su svi zaposlenici KBC Sestre milosrdnice kao i razne druge ustanove, pojedinci koji upućuju zahtjeve prema ustrojstvenim jedinicama. To znači da s ovog gledišta nemedicinske ustrojstvene jedinice imaju ulogu prednjeg ureda što uključuje izravni kontakt s korisnicima usluga i aktivno sudjelovanje korisnika u procesu pružanja usluge gdje je to moguće.

Tako primjerice Služba kadrovskih poslova koja djeluje u sklopu Sektora pravnih, kadrovskih i općih poslova pruža brojne interne usluge zaposlenicima poput izdavanja raznih potvrda, prikupljanja i dostave podataka iz različitih očevidnika i evidencija, unosa i evidentiranje niza promjena u baze podataka, izrade izvještaja, zapošljavanja novih radnika i drugo. U svom poslovanju Služba kadrovskih poslova surađuje i s mnogim drugim ustanovama poput Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje, Porezne uprave, Ministarstva zdravstva, fakultetima koji zahtijevaju razne informacije o kojima evidenciju vodi Služba kadrovskih poslova.

Usluge pružene od strane Službe kadrovskih poslova često bivaju popraćene određenim fizičkim proizvodom poput potvrde, suglasnosti, ugovora i slično. Pri tome će kvalitetu pruženih usluga Službe kadrovskih poslova, zaposlenici i druge korisnici usluga procijeniti sukladno brzini pružene usluge, točnosti dostavljenih informacija, ljubaznosti osoblja. To

zahtijeva od zaposlenika Službe kadrovskih poslova iznimnu agilnost, znanje, brzinu i kompetentnost.

Prikaz transformacijskog procesa na primjeru Službe kadrovskih poslova izgledao bi kao na slici 14.

Slika 14. Transformacijski proces na primjeru Službe kadrovskih poslova



Izvor: Sistematizacija autorice

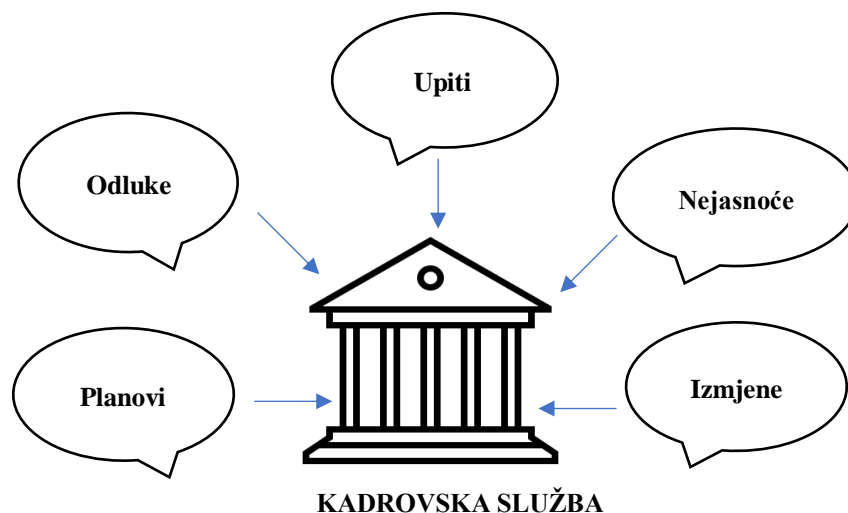
5.3. Razlozi za odabir organizacijskog procesa planiranja godišnjih odmora i izdavanja odluka

Pravo na godišnji odmor Ustavom je zajamčeno pravo svakog zaposlenog i to je pravo kojeg se zaposlenik ne može odreći. Svaki zaposlenik, nakon dugog i napornog rada tijekom godine želi provesti neko vrijeme bez svakodnevnih briga i obveza. Da bi radnik mogao i koristiti godišnji odmor, zakonski propisi definiraju da se on prvobitno mora isplanirati. Planiranje godišnjih odmora odvija se jednom godišnje na razini KBC Sestre milosrdnice, no to je složeni organizacijski proces koji zahtijeva iznimno puno vremena budući da je prosječan broj zaposlenika četiri tisuće. Kako bi se on uspješno realizirao, bitno je njegovo ispravno oblikovanje pri čemu se moraju poštivati zakonski propisi koji uređuju način planiranja i korištenja godišnjeg odmora.

Zbog te svoje složenosti, prethodno oblikovanje ovog organizacijskog procesa stvaralo je poteškoće u poslovanju Službi kadrovskih poslova koja je bila centralno mjesto za pružanje svih informacija o godišnjim odmorima, unos godišnjih odmora, njihovu kontrolu i izdavanje odluka o njegovom korištenju za prosječno 4000 zaposlenika.

Također, Služba kadrovskih poslova tijekom cijele godine zaprima upite o godišnjim odmorima jer dosadašnje evidencije u ustrojstvenim jedinicama nisu bile standardizirane što je dovelo do raznih nejasnoća i problematika. Tijekom cijele godine, KBC Sestre milosrdnice objavljuje i nove natječajne na kojima se u radni odnos zaprimaju novi zaposlenici kojima je također potrebno utvrditi broj dana godišnjeg odmora, raspored njegova korištenja te je isti nužno unijeti u sustav kako bi se radnicima izdala odluka o korištenju godišnjeg odmora. Iz prethodno navedenog, jasno je da je Služba kadrovskih poslova bila centralno mjesto za upite, planiranje, unos planova i izdavanje odluka o korištenju godišnjeg odmora što je u okviru ove Službe cjelogodišnji zadatak.

Slika 15. Uloga Službe kadrovskih poslova u operaciji planiranja godišnjih odmora i izdavanja odluka



Izvor: Sistematizacija autorice

Stoga se organizacijski proces planiranja godišnjih odmora i izdavanja odluka može definirati kao usko grlo poslovanja budući da isti konzumira iznimno veliku količinu vremena za izvršenje. U svemu tome, jasno je kako u njemu sudjeluju svi zaposlenici KBC Sestre milosrdnice, stoga je upravljanje ljudskom stranom promjene korak koji se naprosto ne smije preskočiti.

U svrhu stjecanja jasnijeg dojma o složenosti ovog organizacijskog procesa i aktivnostima od kojih se isti sastoji, u nastavku će biti objašnjeni zakonski propisi koji određuju način planiranja i korištenja godišnjeg odmora.

Zakonski propisi koji uređuju godišnje odmore jesu Zakon o radu (ZOR) (NN 93/14, 127/17, 98/19), Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama (TKU) (NN 128/17, 47/18, 123/19, 66/20, 56/22), Kolektivni ugovor za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja (KU) (NN 29/18, 35/19, 78/19, 92/19, 56/20). Osnovne odredbe ovih zakonskih propisa prikazane su u tablici 5 u obliku pitanja i odgovora.

Tablica 5. Zakonski propisi koji definiraju način planiranja i korištenja godišnjeg odmora

Osnovna pitanja	Odgovor	Zakonski propis i članak
Koliko iznosi najmanji broj dana godišnjeg odmora?	20 dana	ZOR; članak 77 KU; članak 33
Koliko iznosi najveći broj dana godišnjeg odmora?	30 dana za radnike koji ne rade u posebnim uvjetima rada, a 35 dana za radnike koji najmanje 2/3 radnog vremena godišnje rade u posebnim uvjetima rada	KU; članak 33
Na koji način se dolazi do ukupnog zbroja dana godišnjeg odmora?	Na osnovni broj dana (20 dana) dodaje se broj dana prema raznim kriterijima (duljina radnog staža, posebni uvjeti rada, uvjeti rada, složenost poslova, posebni socijalni uvjeti)	KU; članak 33
Koji dani se ne uračunavaju u dane godišnjeg odmora?	Blagdani, neradni dani određeni zakonom, bolovanja, plaćeni dopust, dani tjednog odmora	ZOR; članak 79 TKU; članak 38
Koji radnik ima pravo na razmjerni dio godišnjeg odmora?	Radnik koji kod poslodavca neće biti zaposlen neprekidno 6 mjeseci i radnik koji prekida radni odnos	ZOR; članak 78
Kako se izračunava razmjerni dio godišnjeg odmora?	Kao jedna dvanaestina za svaki mjesec trajanja radnog odnosa	ZOR; članak 78
Može li se radnik odreći godišnjeg odmora u zamjenu za novčanu naknadu?	Samo iznimno, u slučaju prekida radnog odnosa kada radnik zbog potrebe posla nije u mogućnosti iskoristiti godišnji odmor ili neki njegov dio	ZOR; članak 80
Koji je rok za korištenje godišnjeg odmora tekuće godine?	Rok je 30.6. iduće godine uz iznimku radnica koje koriste pravo na rodiljni, roditeljski i posvojiteljski dopust te dopust radi skrbi i njege djeteta s težim	ZOR; članak 84

	smetnjama u razvoju koje ga mogu koristiti do 31.12. iduće godine	
Tko i u kojem roku utvrđuje plan korištenja godišnjeg odmora?	Poslodavac u skladu s potrebama organizacije rada, željama i potrebama radnika. Rok je 30.6. tekuće godine	ZOR; članak 85 TKU; članak 40
Ima li radnik pravo koristiti godišnji odmor po vlastitoj želji?	Radnik ima pravo koristiti 2 dana godišnjeg odmora po vlastitoj želji, ali o tome mora obavijestiti poslodavca najmanje 2 dana prije početka korištenja	TKU; članak 39
U kojem roku i obliku poslodavac treba obavijestiti radnika o korištenju godišnjeg odmora?	Najkasnije 15 dana prije početka korištenja godišnjeg odmora u pisanom obliku.	TKU; članak 41
Može li se godišnji odmor koristiti u dijelovima?	U dogovoru s poslodavcem, godišnji odmor se može koristiti u dva ili više dijelova	TKU; članak 39
Kakva su prava radnika koji odlaze u mirovinu?	Oni imaju pravo na puni godišnji odmor za godinu u kojoj odlaze u mirovinu nebitno o datumu prekida radnog odnosa	TKU; članak 42

Izvor: Izrada autorice prema Zakonu o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19), Temeljnomo kolektivnom ugovoru za službenike i namještenike u javnim službama (NN 128/17, 47/18, 123/19, 66/20, 56/22), Kolektivnom ugovoru za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja (NN 29/18, 35/19, 78/19, 92/19, 56/20)

5.4. Prethodno oblikovanje organizacijskih procesa

Kao što je već ranije navedeno, Služba kadrovskih poslova je u dosadašnjem načinu rada bila centralno mjesto za upite, planiranje, unos planova i izdavanje odluka o korištenju godišnjeg odmora. Služba kadrovskih poslova je ta koja oblikuje taj organizacijski proces sukladno tehničkim i kadrovskim mogućnostima koje joj stoje na raspolaganju.

Prethodni način rada bio je djelomično digitaliziran i informatiziran, no zahtijevao je i veliki angažman Službe kadrovskih poslova naročito po pitanju unosa godišnjih odmora. U nastavku će ukratko biti pojašnjen način planiranja godišnjeg odmora prije implementacije aplikacije za godišnje odmore koja omogućuje planiranje godišnjih odmora i izdavanje odluka.

Sredina travnja i početak svibnja vrijeme je proljeća i planiranja godišnjih odmora u KBC Sestre milosrdnice. Službu kadrovskih poslova u naredna dva mjeseca čeka zadatak koji počinje utvrđivanjem broja dana godišnjeg odmora (plana godišnjeg odmora) i dostave tih podataka u ustrojstvene jedinice, a završava izdavanjem i dostavom odluka o korištenju godišnjeg odmora za svakog pojedinog radnika.

Utvrđivanje broja dana godišnjeg odmora vrši se sustavno iz baze podataka zaposlenika. Iznimka su dani godišnjeg odmora za uvjete rada (primjerice rad u smjenama, turnusima, pripravnosću ili dežurstvom) i posebne uvjete rada (primjerice rad na patologiji i citologiji, nuklearnoj medicini, operacijskoj dvorani, hitna medicina). Oni se u planu godišnjeg odmora označavaju od strane rukovoditelja ustrojstvenih jedinica za zaposlenike koji rade u takvim uvjetima odnosno posebnim uvjetima rada, a zaposlenici Službe kadrovskih poslova iste unose u sustav po dostavi ispunjenih planova godišnjeg odmora.

Nakon definiranja broja dana godišnjeg odmora, Služba kadrovskih poslova dostavlja planove godišnjih odmora u pisanom obliku na sve ustrojstvene jedinice kao i dopis u kojem se navode upute o načinu ispunjavanja istog sukladno zakonskim odredbama koje su prethodno navedene. Ustrojstvenim jedinicama zadaje se rok u kojem ručno ispunjene i potpisane planove od strane radnika i rukovoditelja moraju dostaviti natrag u Službu kadrovskih poslova kako bi se isti mogli unijeti u sustav. Primjer obrasca plana godišnjeg odmora prikazan je na slici 16.

Slika 16. Obrazac plana godišnjeg odmora

KLINIČKI BOLNIČKI CENTAR SESTRE MILOSRDNICE													
KLINIKA	SEKTOR PRAVNIH, KADROVSKIH I OPĆIH POSLOVA												
USTROJSTVENA JEDINICA		SLUŽBA KADROVSKIH POSLOVA											
REDNI BROJ	RADNIK RADNO MJESTO	Osnovni broj dana	Dužina radnog staža	Složenost poslova	Djeca	Invalidnost	Uvjeti rada	Posebni uvjeti rada	Ukupno	Priznati broj dana	Od datuma	Do datuma	
1.	MILENKOVIĆ MAJA	20	0	3	0	0	0	0	23	23			
	Referent za kontrolu												
										Potpis radnika			
										Potpis odgovorne osobe			

Izvor: Sistematizacija autorice

Sada je na ustrojstvenim jedinicama da sukladno potrebama posla i željama radnika isplaniraju korištenje godišnjeg odmora, ručno popune dostavljeni plan te isti u zadanom roku vrate u Službu kadrovskih poslova. Po primitku ispunjenih i potpisanih planova godišnjih odmora

Služba kadrovskih poslova mora iste unijeti u sustav kako bi se zaposlenicima mogle izdati odluke o korištenju godišnjeg odmora za tu godinu. Unos godišnjih odmora u sustav, najobuhvatniji je dio cjelokupnog organizacijskog procesa planiranja godišnjeg odmora jer su greške u planu vrlo česte poput planiranja godišnjeg odmora u dane blagdane, vikenda, planiranje većeg broja dana godišnjeg odmora od odobrenog, planiranje samo dijela godišnjeg odmora, nečitkog rukopisa ili nedostatka potpisa zaposlenika. Za svaki ovaj propust potrebno je tražiti ispravak čak i po nekoliko puta što dodatno produžuje rok za unos i izdavanje odluka.

Nakon unosa svih ispravaka i planova godišnjih odmora, idući korak je urudžbiranje i izdavanje odluka o godišnjem odmoru. Odluke potpisuje ravnatelj i uz potpisnu listu dostavlja na ustrojstvene jedinice za preuzimanje od strane zaposlenika koji potvrđuju primitak odluke potpisom na potpisnu listu. Po preuzimanju svih odluka, ustrojstvene jedinice dostavljaju potpisne liste Službi kadrovskih poslova za pohranu.

Ovaj postupak se ponavlja tijekom cijele godine, ali u manjem obujmu za nove radnike kao i za radnike koji su u doba planiranja godišnjeg odmora bili na bolovanju ili roditeljnom, roditeljskom i posvojiteljskom dopust te dopust radi skrbi i njege djeteta s težim smetnjama u razvoju. Također, tijekom cijele godine Služba kadrovskih poslova zaprima upite o razdobljima isplaniranih godišnjih odmora zaposlenika, zahtjeve poput onih za ponovno izdavanje odluka o korištenju godišnjeg odmora budući da navedeni podaci ostaju pohranjeni u sustavu kojem pristup ima Služba kadrovskih poslova.

U tablici 6 dan je prikaz svih prethodno navedenih aktivnosti kao i prosječno vrijeme trajanja tih aktivnosti uključujući vrijeme čekanja sukladno prethodnom dizajnu organizacijskog procesa planiranja godišnjih odmora i izdavanja odluka.

Tablica 6. Prosječno trajanje aktivnosti starog dizajna organizacijskog procesa planiranja godišnjeg odmora i izdavanja odluka

AKTIVNOST	PROSJEČNO TRAJANJE U MINUTAMA
1. Utvrđivanje broja dana godišnjeg odmora iz sustava za svaku ustrojstvenu jedinicu	10 minuta
2. Ispisivanje i dostava planova godišnjih odmora i dopisa koji definira zakonske odredbe planiranja godišnjeg odmora	60 minuta
3. Ispunjavanje planova godišnjeg odmora na ustrojstvenim jedinicama i dostava istih Službi kadrovskih poslova u zadanom roku	4.800 minuta (rok je 2 tjedna odnosno 10 radnih dana što čini 80 sati)

4. Unos uvjeta rada i posebnih uvjeta rada te planova godišnjih odmora u sustav	12. 060 minuta (od kojih je 60 min potrebno za unos uvjeta rada i posebnih uvjeta rada; prosječno trajanje unosa jednog plana godišnjeg odmora je 3 minute, prosječan broj zaposlenika jest 4000)
5. Traženje i zaprimanje ispravaka planova	1.500 minuta (od čega 60 min za slanje svih ispravaka + prosjek 3 dana za zaprimanje ispravaka što čini 24 sata)
6. Unos ispravaka u sustav	1.200 minuta (prosječna stopa ispravaka je 10% ² što čini 400 zahtjeva za ispravak)
7. Urudžbiranje odluka za svaku ustrojstvenu jedinicu i izrada odluka putem sustava	40 minuta
8. Ispis odluka i potpisivanje od strane ravnatelja i njegovih zamjenika	260 minuta
9. Dostava potpisanih odluka na ustrojstvene jedinice uz potpisnu listu	60 minuta
10. Pohrana ispunjenih planova, ispravaka i potpisnih lista u Službi kadrovskih poslova	120 minuta
UKUPNO TRAJANJE	20.110 minuta = prosječno 335 sati rada

Izvor: Sistematizacija autorice temeljem internih podataka Službe kadrovskih poslova

5.5. Pripreme za implementaciju aplikacije za godišnje odmore

U prethodnom dijelu rada detaljno je opisan dizajn organizacijskog procesa planiranja i izdavanja odluka za godišnji odmor u KBC Sestre milosrdnice. Iz tog opisa vidljiva je sva njegova složenost naročito za Službu kadrovskih poslova od koje sve kreće i završava. Osim složenosti, vidljive su i mogućnosti poboljšanja, ubrzanja kao i digitalizacije, informatizacije pojedinih aktivnosti unutar organizacijskog procesa koje bi dovelo do ubrzanja, smanjenja složenosti i veće preglednosti iste za sve ustrojstvene jedinice.

S tim ciljem, pokrenut je projekt implementacije aplikacije za godišnje odmore koja će omogućiti planiranje godišnjeg odmora i izdavanje odluka. Cilj je provesti digitalizaciju i informatizaciju velike većine onog što se prije radilo ručno, a naročito unos planova koji se sada vrši izravno u sustav od strane svakog zaposlenika osobno. Na ovom projektu sudjelovali su rukovoditeljica i zaduženi zaposlenici Službe kadrovskih poslova te zaduženi zaposlenici Sektora digitalnih usluga i informatike. Za izradu aplikacije angažiran je vanjski suradnik. Kao

² Izračunato prema stopi ispravaka planova godišnjih odmora u 2021. i 2020. godini temeljem internih podataka Službe kadrovskih poslova Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice

rana većina za implementaciju ove promjene određena je Služba kadrovskih poslova, Sektor digitalnih usluga i informatike i Klinika za unutarnje bolesti koja je po broju zaposlenika i strukturi sistematizacije dobar indikator koliko dobro aplikacija zaista funkcionira.

Operacijski menadžer zadužen za oblikovanje i redizajniranje organizacijskog procesa planiranja godišnjih odmora i izdavanje odluka je rukovoditeljica Službe kadrovskih poslova. Ona je ujedno imala ulogu vođe promjena te je u suradnji sa zaposlenicima svoje službe i zaposlenicima Sektora digitalnih usluga i informatike imala zadatak detaljnog planiranja promjene kao i njene implementacije. Prvi korak u tom procesu bio je detaljan plan novog oblikovanja organizacijskog procesa za što je bila potrebna suradnja zaposlenika različitih ustrojstvenih jedinica i vanjskog suradnika koji je taj plan morao provesti u djelo. Komunikacija je morala biti otvorena, dvosmjerna, licem u lice kad god je to moguće i s dobrom povratnom vezom. Nakon što je postignut dogovor o novom oblikovanju operacije, s predmetnim planom implementacije aplikacije postupno su se morale upoznati i sve druge ustrojstvene jedinice.

Stoga su o implementaciji predmetne promjene obaviještene sve ustrojstvene jedinice kako bi se smanjio potencijalni otpor prema promjeni. Sama obavijest nije dovoljna, potrebno ih je i uključiti u taj proces, no to treba učiniti postupno jer ni pretrpanost informacijama nije dovoljna i može dovesti do bespotrebnog stresa. Treba izbjeći situacije u kojima se od šume ne vidi drvo.

Zato je od ustrojstvenih jedinica prvo zatraženo da odrede i zatim dostave Službi kadrovskih poslova podatke o odobravateljima planova godišnjih odmora i razinama odobravanja (jedna ili dvije razine). Kao odobravatelji godišnjih odmora odabrani su zaposlenici koji su najbolje upoznati s organizacijom posla na razini svojih odjela, zavoda, klinika, službi. Odobravanje može biti na jednoj razini, primjerice glavna sestra klinike može biti jedina koja će na klinici odobravati godišnje odmore za medicinske sestre i tehničare. Isto se može organizirati i na dvije razine kada će u prvoj razini odobravatelj biti glavna sestra odjela, zavoda, a u drugoj razini kao konačni odobravatelj glavna sestra.

Na ovaj način, ustrojstvene jedinice sudjeluju u samom procesu oblikovanja operacije što je pozitivno za daljnju fazu implementacije novog dizajna operacije i uvođenje promjene na razini cijele organizacije. Također, izbjegavaju se potencijalni sukobi po pitanju raspodjele moći na ustrojstvenim jedinicama. Dostavljene informacije, Služba kadrovskih poslova je oblikovala na način koji će pomoći vanjskom suradniku da izradi željeno programsko rješenje.

Sektor digitalnih usluga i informatike imao je zadatak provesti edukaciju zaposlenika za korištenje novog sustava i dodjelu podataka potrebnih za korištenje sustava poput korisničkog

imena i lozinke. Također, ovaj Sektor omogućio je i tehničke preduvjete za korištenje aplikacije postavljanjem dodatnih računala na lokacijama u ustrojstvenim jedinicama koje zaposlenici mogu koristiti za pristup aplikaciji te će u daljnjem radu djelovati kao potporni mehanizam i mjesto za sve upite i dileme po pitanju funkcioniranja aplikacije.

5.6. Novo oblikovanje organizacijskih procesa korištenjem aplikacije za godišnje odmore

Zaposlenici se u aplikaciju prijavljuju pomoću korisničkog imena i lozinke koje im dodjeljuje Sektor digitalnih usluga i informatike uz napomenu da je svaki zaposlenik samostalno izabrao svoju lozinku te je ista poznata samo njemu. Potom zaposlenici u aplikaciju unose željena razdoblja korištenja godišnjeg odmora koja mogu spremirati kao radnu verziju koja im služi za njihovu osobnu evidenciju ili kao plan koji dolazi na odobrenje njihovim nadređenima koji su određeni kao odobravatelji.

Aplikacija je programirana sukladno zakonskim odredbama koje su navedene u potpoglavlju 4.3. ovog rada. Tako primjerice sustav javlja pogrešku ukoliko je datum početka ili završetka vikend, neradni dan, blagdan ili ako primjerice radnik želi isplanirati veći broj dana godišnjeg odmora od odobrenog ili želi isplanirati godišnji odmor nakon 30.6. iduće kalendarske godine. U starom dizajnu organizacijskog procesa za praćenje svih ograničenja bila je zadužena Služba kadrovskih poslova uz djelomičnu pomoć sustava.

Spremljeni planovi putem aplikacije dolaze na odobrenje ili odbijanje odobravateljima godišnjih odmora. Odobravatelji prilikom odbijanja plana ili nekog njegovog razdoblja moraju navesti razlog odbijanja. Razlog odbijanja poželjno je oblikovati kao razumljivu uputu po kojoj će zaposlenik moći postupiti. Primjer tako formulirane upute bio bi: *Molimo da odbijeno razdoblje isplanirate u kolovozu ili Molim da se javite u ured glavne sestre radi daljnjeg dogovora oko plana Vašeg godišnjeg odmora.*

Zaposlenicima se prilikom prijave u aplikaciju pojavljuju informacije o statusu njihovog plana odnosno je li isti odobren ili odbijen te u slučaju odbijanja zahtjeva postupaju prema uputi danoj u obrazloženju razloga odbijanja.

Nakon što su odobravatelji odobrili godišnji odmor svim zaposlenicima određene ustrojstvene jedinice, idući korak je izdavanje odluka. Služba kadrovskih poslova najprije vrši provjeru jesu li odobravatelji svim zaposlenicima pojedine ustrojstvene jedinice odobrili planove godišnjeg odmora. Potom se vrši urudžbiranje odluka i njihova izrada putem sustava te se odluke potom spremaju kao e-dokument. Odluke kreirane u obliku e-dokumenta putem aplikacije dolaze na

odobranje ravnatelju te se iste potpisuju pomoću elektroničkog certifikata. Tako izdanu i potpisanu odluku u PDF obliku zaposlenici mogu preuzeti prilikom pristupa aplikaciji. Odluku mogu ispisati ili pohraniti na svoje računalo, pametni mobitel, tablet.

Tijekom unosa planova godišnjeg odmora i njihovog odobravanja Služba kadrovskih poslova pruža podršku svim ustrojstvenim jedinicama u slučaju bilo kakvih nejasnoća ili uočenih nepravilnosti. Podrška Službe kadrovskih poslova tijekom korištenja aplikacije za godišnje odmore može se kategorizirati kao interna usluga te zaposlenici očekuju da ona bude dostupna, kvalitetna, brza i pružena od strane ljubaznog osoblja.

U tablici 7 dan je prikaz svih prethodno navedenih aktivnosti kao i prosječno vrijeme trajanja tih aktivnosti uključujući vrijeme čekanja sukladno novom dizajnu organizacijskog procesa planiranja godišnjih odmora i izdavanja odluka putem aplikacije.

Tablica 7. Aktivnosti aplikacije za planiranje godišnjeg odmora i izdavanja odluka

AKTIVNOST	PROSJEČNO TRAJANJE U MINUTAMA
1. Utvrđivanje broja dana godišnjeg odmora iz sustava za svaku ustrojstvenu jedinicu	10 minuta
2. Dostava planova godišnjeg odmora ustrojstvenim jedinicama putem e-maila radi označavanja uvjeta rada i posebnih uvjeta rada uz rok koji zadaje Služba kadrovskih poslova	1470 minuta (30 minuta za dostavu + rok od 3 dana odnosno 24 radna sata)
3. Unos uvjeta rada i posebnih uvjeta rada u sustav	60 minuta
4. Dostava uputa za korištenje aplikacije i dopisa koji definira zakonske odredbe planiranja godišnjeg odmora	60 minuta
5. Unos planova godišnjeg odmora i odobravanje istih u aplikaciju na ustrojstvenim jedinicama uz rok	4.800 minuta (rok je 2 tjedna odnosno 10 radnih dana što čini 80 sati)
6. Podrška Službe kadrovskih poslova tijekom unosa planova godišnjeg odmora i njihovog odobravanja	1.800 minuta (podrška Službe kadrovskih poslova kroz 2 tjedna unosa i odobravanja planova godišnjih odmora, a prosječan potreban angažman iznosi 3 sata dnevno ³)
7. Rekapitulacija odobrenih planova i nadopune koje se vrše putem aplikacije na ustrojstvenim jedinicama	480 minuta

³ Aproksimacija dobivena temeljem internih podataka Službe kadrovskih poslova

8. Urudžbiranje odluka za svaku ustrojstvenu jedinicu i izrada odluka putem sustava	40 minuta
9. Potpisivanje odluka o korištenju godišnjeg odmora od strane ravnatelja korištenjem elektroničkog certifikata	60 minuta
10. Dostava odluka radnicima putem aplikacije	Automatski po potpisu odluke
UKUPNO TRAJANJE	8.780 minuta = prosječno 146 sati rada

Izvor: Sistematizacija autorice prema internim podacima Službe kadrovskih poslova

5.7. Usporedba starog i novog dizajna organizacijskih procesa

Aplikacija za planiranje godišnjeg odmora i izdavanje odluka donosi brojne koristi za cjelokupni sustav Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice. Ponuđene interne usluge moraju biti prilagođene klijentima odnosno zaposlenicima na način da primjerice radno vrijeme Službe kadrovskih poslova više nije ograničavajući faktor za dobivanje informacija o godišnjem odmoru i odobrenju istog. Putem aplikacije, olakšava se pristup prethodno navedenim informacijama, a nadređeni na jasan i transparentan način, na jednom mjestu, imaju uvid u korištenje godišnjih odmora svojih zaposlenika. To olakšava planiranje rasporeda rada naročito tijekom ljetnih mjeseci kada se godišnji odmori učestalo koriste, ali se istovremeno mora osigurati i nesmetano odvijanje radnih procesa.

Implementacijom ove aplikacije povećava se konkurentnost KBC Sestre milosrdnice u sustavu javnih zdravstvenih ustanova koji se bori sa sve većim odlaskom zdravstvenih radnika kako u inozemstvo tako i u privatne zdravstvene ustanove. Birokracija i administracija moraju poštivati zakonske propise, no isto je moguće ukomponirati u sustav koji će biti digitaliziran, informatiziran, fleksibilan i brz.

Komparacijom starog i novog dizajna organizacijskih procesa jasno je vidljivo kako je Služba kadrovskih poslova od centralnog mjesta za godišnje odmore postala nadzorni mehanizam koji u novom sustavu vodi brigu o tome da sustav ispravno funkcionira te po potrebi vrši ispravke. Na taj način, novim oblikovanjem operacije Služba kadrovskih poslova značajno je ubrzala planiranje godišnjeg odmora i izdavanja odluka što joj otvara prostor za značajnu uštedu vremena koje se sada može utrošiti na druge radne zadatke kojih ima napretek.

U starom sustavu, cjelokupna operacija uključujući vrijeme čekanja prosječno je iznosila 20.110 minuta odnosno prosječno 335 sati rada. U novom sustavu prosječno vrijeme je smanjeno na 8.780 minuta što prosječno iznosi 146 sati rada odnosno **2,2 puta manje** u odnosu na prethodni sustav planiranja godišnjeg odmora i izdavanja odluka čime se potvrđuje

postavljena hipoteza diplomskog rada da praktična primjena načela operacijskog menadžmenta, uslužnog operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama dovodi do uspješnog preoblikovanja i ubrzanja organizacijskih procesa.

U budućnosti će se ovaj organizacijski proces nastaviti i nadalje poboljšati primjerice kroz omogućavanje korištenja aplikacije i izvan kruga interne mreže KBC Sestre milosrdnice čime će aplikacija postati dostupna zaposlenicima 24/7.

Ovaj primjer iz prakse dokazuje kako se ispravnom primjenom načela operacijskog menadžmenta, načela upravljanja promjenama i praktičnom primjenom napretka u području digitalizacije i informatizacije može provesti uspješan redizajn organizacijskih procesa što posljedično utječe na uštedu vremena, povećanje učinkovitosti i konkurentnosti organizacije što je u današnje vrijeme učestalih promjena i žestoke konkurencije zlata vrijedna vještina.

6. ZAKLJUČAK

Cilj diplomskog rada bio je ukazati na povezanost ubrzanja poslovnih procesa i povećanja učinkovitosti poslovanja, a kroz praktičnu primjenu načela operacijskog i uslužnog operacijskog menadžmenta te načela upravljanja promjenama. Poduzeća danas posluju u uvjetima neprestanih promjena kako unutarnjih tako i vanjskih čimbenika poslovanja. U takvim uvjetima, poduzeća bolje nego ikad moraju znati upravljati poslovnim procesima i operacijama jer oni čine sastavni dio svake organizacije. U tome im pomažu znanja iz područja operacijskog i uslužnog operacijskog menadžmenta kao i znanja iz područja upravljanja promjenama. Promjene se danas trebaju prihvatiti kao konstanta poslovanja stoga je za operacijske menadžere vrlo bitno posjedovanje znanja iz područja upravljanja promjenama. Metodom studije slučaja dokazano je kako se ubrzanjem poslovnih procesa posljedično povećava i učinkovitost poslovanja. Povećanje učinkovitosti poslovanja očituje se u značajnoj uštedi vremena za izvršenje poslovnih procesa, a što se postiže putem praktične primjene načela operacijskog i uslužnog operacijskog menadžmenta te načela upravljanja promjenama.

Prvo istraživačko pitanje glasilo je: *„Koje su osnovne značajke operacijskog menadžmenta i uslužnog operacijskog menadžmenta?“* Proučavanjem relevantne literature došlo se do zaključka kako je jedna od značajki operacijskog i uslužnog operacijskog menadžmenta upravljanje proizvodnom sustavom. Proizvodni sustav kroz pretvaranje inputa u outpute stvara dodanu vrijednost koja je vrlo bitna za svako poduzeće. Nadalje, značajkama efektivnosti i učinkovitosti operacijski i uslužni operacijski menadžment nastoji stvoriti proizvode i usluge koje će zadovoljiti potrebe kupaca, a istovremeno i racionalno koristiti resurse organizacije. Operacijski i uslužni operacijski menadžment nastojat će doskočiti neprestanim promjenama uvjeta poslovanja značajkom kontinuiranog poboljšanja organizacijskih procesa i operacija. Značajkom upravljanja odnosima s kupcima i ljudskim potencijalima, operacijski i uslužni operacijski menadžment osvještavaju kako je upravo ljudski faktor ključan za ostvarivanje uspjeha poduzeća.

Drugo istraživačko pitanje glasilo je: *„Kako upravljati transformacijskim procesom u proizvodnim i uslužnim poduzećima?“* Zadatak transformacijskog procesa jest pretvoriti inpute u outpute pri čemu se stvara dodana vrijednost. Transformacijski proces mora uvažavati vanjske i unutarnje čimbenike poslovanja poduzeća. On mora biti u usklađen s poslovnim funkcijama poduzeća jer samo tako može i ostvariti svoj cilj, a to je stvaranje dodane vrijednost. Transformacijski proces nije isti u proizvodnim i uslužnim poduzećima. Naime, u uslužnim

poduzećima korisnik usluge izravno sudjeluje u transformacijskom procesu. On je njegov input i output. Zato se uslužni operacijski menadžment naziva otvorenim sustavom. Stoga je upravljanje transformacijskim procesom u uslužnim organizacijama primarno usmjereno prema stvaranju kvalitetnih usluga koje će ispuniti očekivanja korisnika usluga. S druge strane, kupac proizvoda nije izravno uključen u proizvodnju proizvoda. Stoga se operacijski menadžment u proizvodnim poduzećima naziva zatvorenim sustavom. No, treba imati na umu da upravljanje transformacijskim procesom u takvim poduzećima nije nimalo jednostavno. Isti je potrebno dizajnirati na način koji zadovoljava potrebe kupaca, ispunjava ciljeve poslovne strategije te usklađuje međusobno suprotstavljene interese različitih dionika.

Treće istraživačko pitanje glasililo je: „*Zašto je bitno poznavati načela upravljanja promjenama?*“ Promjena je postala konstanta suvremenog poslovanja. Ona zahtijeva da se njome upravlja te čak da ju se i izaziva. Promjena često ima domino efekt, te rijetko mijenja samo jedan segment poslovanja poduzeća. Ona može stvoriti nove načine poslovanja, ali i uništiti postojeće. Promjene koju su donijele digitalizacija i informatizacija poslovanja toliko su snažne da mijenjaju poslovne modele kao i potrebne vještine zaposlenika. Kao jedno od najbitnijih načela upravljanja promjenama može se istaknuti načelo upravljanja promjenama u kontekstu utjecaja promjene na pojedince. Ono zahtijeva da se promjena komunicira kroz organizaciju i to dvosmjerno. Također, menadžeri moraju biti svjesni svoje uloge u provođenju promjene kao i procesa kroz koji pojedinci prolaze prilikom provođenja i učvršćivanja promjene.

Četvrto istraživačko pitanje glasililo je: „*Kako promjene utječu na pojedince?*“ Promjena uvijek utječe na najbitniji resurs svake organizacije, a to su njeni zaposlenici. Različiti mentalni modeli promjenu percipiraju na različite načine. Ono što je nekome prilika, drugome je prijetnja od koje je potrebno pobjeći glavom bez obzira. Prilikom provođenja i učvršćivanja promjena često se utječe na *status quo* zaposlenika. *Status quo* pruža sigurnost, predvidivost potrebnih znanja i vještina. Ukoliko zaposlenici osjete da se on mijenja, dolazi do pojave otpora, nezadovoljstva, a ponekad se poseže i za udarcima ispod pojasa i otvorenom pobunom. Menadžeri stoga moraju biti svjesni svoje uloge u procesu provođenja promjena, a otporu trebaju pristupiti kao prolaznom stanju. U smanjenju otpora pomažu im drugi članovi organizacije kao što su zagovaratelji i sponzori promjena. Promjeni je potrebno dati vremena da se učvrsti u organizaciji. Otvorenost prema promjenama treba biti dio organizacijske kulture. To će kod zaposlenika stvoriti osjećaj povjerenja i vjere u ispravnost provedenih promjena.

Peto istraživačko pitanje glasilo je: „*Je li preoblikovanje organizacijskih procesa primjenom načela operacijskog menadžmenta, uslužnog operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice dovelo do ubrzanja organizacijskih procesa?*“ Metodom studije slučaja dan je uvid u implementaciju aplikacije za godišnje odmore u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice. Ta aplikacija omogućuje planiranje godišnjih odmora i izdavanja odluka za sustav koji u prosjeku broji 4.000 zaposlenika. Radi se o organizacijskom procesu koji je vrlo složen, nestandardiziran i koji zahtijeva puno vremena. Preoblikovanje tog organizacijskog procesa provedeno je u skladu s prethodno navedenim značajkama operacijskog i uslužnog operacijskog menadžmenta te načelima upravljanja promjenama. Uvođenje aplikacije za godišnje odmore dovelo je do ubrzanja organizacijskog procesa planiranja godišnjih odmora i izdavanja odluka te je sada za njegovo provođenje potrebno čak upola manje vremena.

Sekundarnim izvorima podataka i metodom studije slučaja potvrđena je **hipoteza H1**: *Praktična primjena načela operacijskog menadžmenta, uslužnog operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama dovodi do uspješnog preoblikovanja i ubrzanja organizacijskih procesa.*

Praktičan primjer primjene načela operacijskog menadžmenta, uslužnog operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama prikazan je na primjeru uvođenja aplikacije za godišnje odmore u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice. Ova ustanova pripada javnom sektoru koji se često percipira kao neučinkovit, trom, nesklon promjenama i inovacijama. Metoda studije slučaja dokazala je kako se načela operacijskog menadžmenta, uslužnog operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama mogu uspješno primijeniti i u javnom sektoru. Potrebno je osvijestiti da se organizacijski procesi mogu uspješno preoblikovati i ubrzati ukoliko se poštuju načela učinkovitosti, efektivnosti, uspješnog upravljanja proizvodnim sustavom, kontinuiranim poboljšanjem i upravljanjem ljudskim potencijalima. Tako se organizacijski proces planiranja godišnjih odmora i izdavanja odluka u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice sada odvija čak dvostruko brže nego prije. To je primjer dobre poslovne prakse koji daje poticaj i drugim ustanovama u području javnog sektora da pokušaju primijeniti prethodno navedena načela. Također, uspješno preoblikovanje i ubrzanje organizacijskog procesa u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice stvara dobru organizacijsku povijest i pozitivno iskustvo kod zaposlenika. Time su stvoreni kvalitetni temelji za provođenje budućih promjena u ovom iznimno složenom sustavu.

LITERATURA

KNJIGE

1. Barković, D. (2011), *Uvod u operacijski management*, II. dopunjeno izdanje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
2. Barnes, D. (2010), *Operations Management: An International Perspective*, London (UK): Cengage Learning EMEA
3. Burnes, B. (2017), *Managing Change*, 7th ed, Harlow (UK): Pearson
4. Dobrinić, D., Gregurec, I. (2016), *Integrirani marketing*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike
5. Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (2011), *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th ed, New York (US): McGraw-Hill
6. Haksever, C., Render, B. (2013), *Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations*, New Jersey (US): Pearson Education, Inc.
7. Heizer, J., Render, B. (2011), *Principles of Operations Management*, 4th ed, Harlow (UK): Pearson Education Limited
8. Jacobs, F.R., Chase, R.B. (2018), *Upravljanje operacijama i lancem opskrbe*, 13. izdanje, New York (US): Zagreb: Mate d.o.o.
9. Jacobs, F.R., Chase, R.B. (2020), *Operations and Supply Chain Management: The Core*, 4th ed, New York (US): McGraw-Hill Education
10. Johnston, R., Clark, G., Shulver, M. (2012), *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, 4th ed, Harlow, (UK): Pearson Education Limited.
11. Kumar, S. Anil, Suresh, N. (2009), *Production and Operations Management (With Skill Development, Caselets and Cases)*, 2th ed., New Delhi, India: New Age International
12. Omazić. M.A., Baljkas, S. (2005), *Projektni menadžment*, Zagreb: Sinergija
13. Ozretić Došen, Đ. (2010), *Osnove marketinga usluga*, Zagreb: Mikrorad d.o.o.
14. Perkov, D. (2019), *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*, Zagreb: Narodne novine
15. Prester, J. (2014), *Operacijski menadžment u uslugama*, Zagreb: Sinergija
16. Russell, R. S., Taylor, B. W. (2009), *Operations Management: along the supply chain*, 6th ed, Hoboken, (US): John Wiley & Sons
17. Rogers, M. E. (2003), *Diffusion of Innovations*, 5th ed, New York (US): Free Press

18. Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2010), *Operations Management*, 6th ed, Harlow (UK): Pearson Education
19. Smith, R., King, D., Sidhu, R., Skelsey, D. (2014.) *The effective Change Manager's Handbook Essential guidance to the change management body of knowledge*. London, UK: Kogan Page Limited,
20. Srića, V. (2017), *Sve tajne kreativnosti: kako upravljati inovacijama i postići uspjeh*, Zagreb: Algoritam i Delfin

E-KNJIGE

1. Rupčić, N. (2018), *Suvremeni menadžment-teorija i praksa*, e-izdanje, Rijeka: Sveučilište u Rijeci Ekonomski fakultet, dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>, (15.4.2022.)
2. Machiavelli, N. (1998), *The Prince*, e-knjiga, dostupno na: <https://www.gutenberg.org/files/1232/1232-h/1232-h.htm#chap06> (7.4.2022.)

ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

1. Bayraktar, E., Jothinshankar, M.C., Tatoglu, E., Wu, T. (2007). Evolution of operations management: past, present and future. *Management Research News*
2. Dujanić, M. (2004), Upravljanje promjenama u poduzeću, *Zbornik radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomski fakultet*, str. 39-51, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/10745>
3. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. (1985.), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, *Journal of Marketing*, Vol. 49
4. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. (1988), *SERVQUAL: multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, *Journal of Retailing*, Vol. 64, str. 23

ZAKONI

1. Kolektivni ugovor za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja (29/18, 35/19, 78/19, 92/19, 56/20)
2. Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama (NN 128/17, 47/18, 123/19, 66/20, 56/22)

3. Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19)

INTERNET IZVORI

1. Benceković, Ž. (2018) Mjerenje percepcije pacijenata kvalitetom usluga u zdravstvu u KBC-u Sestre milosrdnice SERVQUAL metodom, dostupno na: https://www.kbcm.hr/uzk/servqual/?doing_wp_cron=1650133549.6432580947875976562500 (2.5.2022.)
2. Britton, B. (2018), Want to Get Good at Change Management? Think Like Sir Isaac Newton, dostupno na: <https://www.membrain.com/blog/want-to-get-good-at-change-management-think-like-sir-isaac-newton> (13.4.2022.)
3. Buljan, M., Zbunjen sam, dostupno na: <https://mariobuljan.com/hr/blog/zbunjen-sam/> (17.4.2022.)
4. Deighton, K. (2021) IKEA Tests New Store Formats That Free Shoppers From the Maze of Aisles, dostupno na: https://www.wsj.com/articles/ikea-tests-new-store-formats-that-free-shoppers-from-the-maze-of-aisles-11629843814?mod=business_lead_pos12 (5.5.2022.)
5. Deutschman, A. (2005), Change or Die, dostupno na: <https://www.fastcompany.com/52717/change-or-die> (27.4.2022.)
6. Državni zavod za statistiku, Statističke informacije 2021, dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/media/erdfes4y/statinfo2021.pdf> (15.4.2022.)
7. e-Građani, Katalog usluga, dostupno na: <https://gov.hr/hr/katalog-usluga/10> (17.4.2022.)
8. Elisabeth Kübler-Ross Foundation, Elisabeth Kübler-Ross Biography, dostupno na: <https://www.ekrfoundation.org/elisabeth-kubler-ross/> (15.4.2022.)
9. Eseceli, H.E. (2021), ANALIZA - Nakon zdravstvene, Veliku Britaniju pogodila logistička kriza, dostupno na: <https://www.aa.com.tr/ba/analiza-vijesti/analiza-nakon-zdravstvene-veliku-britaniju-pogodila-logisti%C4%8Dka-kriza/2381690> (19.5.2022.)
10. Europska komisija, Od ribara za građane, dostupno na: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe/recovery-coronavirus-success-stories/jobs-and-economy/from-fishermen-to-you_hr (25.5.2022.)
11. Fina, e-Račun za poslovne subjekte, dostupno na: <https://www.fina.hr/e-racun-za-poslovne-subjekte> (1.4.2022.)

12. Flower, J. (1996), The Five Fundamentals of Dealing with Change, dostupno na: <https://people.well.com/user/bbear/change2.html> (5.5.2022.)
13. HECTA (bez datuma), Što je B2B, a što B2C web shop? dostupno na: <https://www.hecta.biz/blog/sto-je-b2b-a-sto-b2c-web-shop/>, (28.4.2022.)
14. Heifetz Halle Consulting Group, TOOLS TO HELP MANAGE CHANGE, dostupno na: <http://www.leading-change.com/tools> (3.5.2022.)
15. International Labour Organization, IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19, April 2020, dostupno na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Me%C4%91unarodna/Biserka%20Sladovi%C4%87/2020/ioe-on-teleworking.pdf> (31.3.2022.)
16. International Labour Organization, Statistics on labour productivity <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/> (2.4.2022.)
17. Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice, Profil, dostupno na: <https://www.kbcm.hr/profil/> (28.5.2022.)
18. The World Bank, World Development Indicators: Structure of output <http://wdi.worldbank.org/table/4.2> (24.4.2022.)

OSTALI IZVORI

1. Hak, M. (2015), Transformacija javne uprave u procesno orijentiranu organizaciju u službi klijenata, (doktorski rad), Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet
2. Interni podaci Službe kadrovskih poslova Kliničkog bolničkog centra Sestre milosrdnice
3. Perkov, D. (2020), Operacijski menadžment, PPT predavanja, Zagreb: Međunarodno sveučilište Libertas

POPIS TABLICA

Tablica 1. Uloge temeljnih poslovnih funkcija u organizacijama.....	11
Tablica 2. Operacijska funkcija i dionici poduzeća	17
Tablica 3. Mjere produktivnosti	18
Tablica 4. Značajke usluga u 21. stoljeću.....	30
Tablica 5. Zakonski propisi koji definiraju način planiranja i korištenja godišnjeg odmora ...	60
Tablica 6. Prosječno trajanje aktivnosti starog dizajna organizacijskog procesa planiranja godišnjeg odmora i izdavanja odluka	63
Tablica 7. Aktivnosti aplikacije za planiranje godišnjeg odmora i izdavanja odluka	67

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Udio usluga u bruto domaćem proizvodu zemalja svijeta	29
Grafikon 2. Klasifikacija članova organizacije prema spremnosti na promjenu	49

POPIS SLIKA

Slika 1. Odnos proizvodnog sustava prema drugim poslovnim funkcijama i okruženju	10
Slika 2. Proizvodnja kao transformacijski proces	12
Slika 3. Proces transformacije.....	13
Slika 4. Proces transformacije u zdravstvenom sustavu.....	13
Slika 5. Čimbenici povezani s operacijskom funkcijom	15
Slika 6. Usluge kupcima i usluge drugim poduzećima - B2B vs B2C.....	20
Slika 7. Zadovoljstvo klijenata distribuirano prema dimenzijama kvalitete	26
Slika 8. Razvoj uslužnog sektora	28
Slika 9. Otvoreni sustav uslužnog operacijskog menadžmenta	32
Slika 10. Ljudski odgovor na promjenu	48
Slika 11. Upravljanje ljudskom stranom promjene	50
Slika 12. Organizacijska kultura	53
Slika 13. Organizacija rada KBC Sestre milosrdnice.....	56
Slika 14. Transformacijski proces na primjeru Službe kadrovskih poslova.....	58
Slika 15. Uloga Službe kadrovskih poslova u operaciji planiranja godišnjih odmora i izdavanja odluka.....	59
Slika 16. Obrazac plana godišnjeg odmora	62

**Osobni podaci**

Prezime / Ime **Milenković Maja**
Adresa(e) 9, Bartola Kašića, 47000, Karlovac, Hrvatska
Broj mobilnog telefona 091 1963 704
E-mail mmilenkovich21@gmail.com

Državljanstvo Hrvatsko

Datum rođenja 21.10.1990.

Spol Žensko

Radno iskustvo

16.8.2018. do danas
Zanimanje ili radno mjesto Referent za kontrolu/viši stručni savjetnik
Glavni poslovi i odgovornosti Rad u sustavima (COP, e-Porezna, e-HZZO, e-HZMO), kontrola unosa podataka
Ime i adresa poslodavca Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice, Vinogradska cesta 29, Zagreb
Vrsta djelatnosti ili sektor Zdravstveni sektor

11.11.2016. - 10.11.2017.
Zanimanje ili radno mjesto Kontrolor obračuna računa zdravstvenih ustanova (stručno osposobljavanje za rad)
Glavni poslovi i odgovornosti Unos i obračun privremene nesposobnosti za rad, rođiljnih i roditeljskih dopusta
Ime i adresa poslodavca Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, Domobrnska 4, Karlovac
Vrsta djelatnosti ili sektor Djelatnost zdravstvenog osiguranja

18.5.2015.- 30.9.2015.
Zanimanje ili radno mjesto Blagajnica
Glavni poslovi i odgovornosti Obračun dnevnog prometa u mjenjačnici i tobacco shopu, evidencija prodane robe
Ime i adresa poslodavca ADRIA-MIA d.o.o., Čikovići 92/6, 51215 Kastav
Vrsta djelatnosti ili sektor Uslužna djelatnost

**Obrazovanje i
osposobljavanje**

kolovoz 2012.

Naziv dodijeljene kvalifikacije

Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine

Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja

Osobne vještine i kompetencije

Materinski jezik(ci)

Drugi jezik(ci)

Samoprocjena

Europska razina ()*

Engleski

Njemački

Sveučilišna prvostupnica ekonomija

Sposobnost analize, sinteze i oblikovanja rješenja problema iz područja ekonomije. Razvijanje kritičkog mišljenja, povezivanja znanja i prilagođavanja novim odnosima. Sposobnost samoučenja.

Kreativno traženje rješenja poslovnih problema institucija ili poduzeća.

Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet

Hrvatski

Razumijevanje		Govor		Pisanje					
Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija			
	C2		C2		B2		B2		C1
	A2		A2		A2		A1		A1

(*) [Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

Društvene vještine i kompetencije

Komunikacijske vještine stečene na prethodno navedenim radnim mjestima koja zahtijevaju rad sa strankama kao i tijekom studiranja na Ekonomskom fakultetu u Rijeci i Libertas međunarodnom sveučilištu

Organizacijske vještine i kompetencije

Vještine upravljanja vremenom stečene na prethodno navedenim radnim mjestima. Radni zadaci zahtijevaju ispravno definiranje prioriteta, redoslijeda rješavanja radnih zadataka kao i upravljanja vremenom sa svrhom njihova izvršenja u zadanom roku.

Vještine organiziranja stečene su i studiranjem na Ekonomskom fakultetu u Rijeci što je rezultiralo prosjekom ocjena 4,9 i s najvećom pohvalom (*summa cum laude*) i studiranjem na Libertas međunarodnom sveučilištu.

Vještina rada u timu na projektu implementacije aplikacije za godišnje odmore u KBC Sestre milosrdnice.

Računalne vještine i kompetencije

Napredno poznavanje rada u MS Office programima naročito Excel i Word koji su neophodni za sistematičnu analizu velike količine podataka i sastavljanje potrebne dokumentacije na radnom mjestu referenta za kontrolu/višeg stručnog savjetnika. Rad u specijaliziranim programima (COP, ZOROH, e-Porezna, e-HZMO, E-HZZO, Irata). Poznavanja rada u PowerPointu koji je neizostavan dio svakog seminara i prezentacije na Ekonomskom fakultetu u Rijeci i Libertas međunarodnom sveučilištu.