

Matej Perkov*
Maja Milenković**

ANALIZA UBRZANJA POSLOVNIH PROCESA IMPLEMENTACIJOM APLIKACIJE ZA GODIŠNJE ODMORE NA ODABRANOM PRIMJERU IZ ZDRAVSTVA

Sažetak

Operacijski menadžment izvršava svoju ulogu i u proizvodnim i u uslužnim poduzećima jer svaka organizacija obavlja određene operacije. Neovisno o tome djeluje li u proizvodnom ili uslužnom poduzeću, operacijski menadžer mora poznavati načela upravljanja promjenama. U globalno umreženom svijetu, poslovanje svih sektora i industrija zahvaćeno je digitalnom transformacijom kao najvećom promjenom našeg doba. Studijom slučaja analizira se uvođenje aplikacije za godišnje odmore u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice. Cilj rada bio je ukazati na povezanost ubrzanja poslovnih procesa i povećanja efikasnosti poslovanja praktičnom primjenom načela operacijskog menadžmenta i upravljanja organizacijskim promjenama. Na kraju se može kazati da je potvrđena postavljena hipoteza da se primjenom načela operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama organizacijski procesi mogu uspješno redizajnirati i ubrzati.

Ključne riječi: operacijski menadžment, upravljanje organizacijskim promjenama, KBC Sestre milosrdnice Zagreb

1. Uvod

Današnji uvjeti poslovanja zahtijevaju iznimnu fleksibilnost svih poslovnih organizacija. Potrebe potrošača mijenjaju se svakodnevno a organizacije na njih moraju odgovoriti odgovarajućim novim proizvodima i uslugama. Također, nije bitno samo što se proizvodi već i kako se proizvodi. U suvremenom globalno umreženom svijetu, poslovanje svih sektora i industrija izloženo je digitalnoj transformaciji i drugim dinamičnim promjenama.

* Matej Perkov, Visoka škola Aspira Zagreb, matejperkov@hotmail.com

** Maja Milenković, studentica, mmilenkovic@student.libertas.hr

U takvim uvjetima operacijski menadžment ističe se kao bitan faktor ostvarivanja konkurentске prednosti poduzeća i ubrzanja poslovnih procesa. Kako ističu Slack i suradnici (2010), sve organizacije izvode neke operacije samo što ih različito nazivaju. Zato je područje primjene načela operacijskog menadžmenta veoma široko. To operacijski menadžment čini zanimljivom temom proučavanja i nezaobilaznim alatom za ostvarenje konkurentskih prednosti. Osim poslovnih organizacija i neprofitne organizacije mogu imati koristi od primjene načela operacijskog menadžmenta. Kako navode Slack i dr. (2010) sve organizacije žele efikasno i efektivno upravljati svojim operacijama.

Proizlazi da operacijski menadžeri uz ostale kompetencije moraju posjedovati znanja i vještine iz područja upravljanja promjenama. Promjena je jedina konstanta poslovanja iako, kako ističe Burnes (2017), čak 70 % inicijativa za uvođenje organizacijske promjene doživi neuspjeh. U implementaciju promjene moraju biti uključeni zaposlenici na svim hijerarhijskim razinama kako bi se upravljalo otporom ljudi.

Kao najdominantnije promjene našeg doba svakako se mogu istaknuti digitalizacija i informatizacija. Osim tehnoloških, digitalna transformacija kao radikalna promjena obuhvaća i ostale aspekte, posebice ekonomske, strateške, kulturne i demografske. Različite su definicije te preobrazbe, ali većinu povezuje teza da je riječ o temeljitoj promjeni načina rada korištenjem digitalnih tehnologija i primjenom novih poslovnih modela (Perkov, 2022).

Cilj je rada ukazati na povezanost ubrzanja poslovnih procesa i povećanja efikasnosti poslovanja praktičnom primjenom načela operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama. Radna hipoteza je da praktična primjena načela operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama dovodi do uspješnog preoblikovanja i ubrzanja organizacijskih procesa.

Od izvora se ponajviše koriste sekundarni podaci iz relevantne stručne i znanstvene literature te sljedeće metode istraživanja: metoda deskripcije, metoda klasifikacije i kompilacije, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda komparacije te metoda studije slučaja.

Rad je podijeljen u četiri poglavlja. Prvo poglavlje je uvod vezan za temu istraživanja, ciljeve, radnu hipotezu i metode. Navedena je i struktura rada. Drugo poglavlje daje pregled literature o operacijskom menadžmentu, upravljanju promjenama i digitalnoj transformaciji u tom smislu. Treće poglavlje analizira koristi od novih tehnologija, tj. ubrzanja poslovnih procesa implementacijom aplikacije za godišnje odmore na primjeru KBC Sestre milosrdnice Zagreb. Četvrto zaključno poglavlje sumira ključne naglaske cijelog rada. Na kraju je popis korištene literature.

2. Pregled literature

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. Kada se operacijski menadžment spominje u kontekstu proizvodnje tada treba imati na umu da se proizvodnja ne odnosi samo na proizvode već i na usluge. U svojim začecima, kako navode Kumar i Suresh (2009), pojam operacijskog menadžmenta izjednačavao se s pojmom upravljanja proizvodnjom ili upravljanja industrijom. Danas se pak jednaka pozornost pridaje proizvodnji proizvoda i pružanju usluga što je postala nužnost s obzirom na sve veću ulogu usluga u gospodarskom razvoju velikog broja zemalja.

Outputi procesa transformacije jesu proizvodi i usluge. Razlikuju se 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, poput na primjer oporavka bolesnika nakon kirurškog zahvata. Usluge se ne mogu skladištiti i imaju kraći vijek trajanja (Slack i suradnici, 2010).

Heizer i Render (2011) također utvrđuju 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 *inputi* transformiraju u *outpute*, utvrđivanje položaja operacijskog menadžmenta u odnosu na druge poslovne funkcije i mogućnost za boljim upravljanjem novim tehnologijama.

Pod utjecajem digitalnih tehnologija mijenja se način djelovanja ljudi, društava i gospodarstava, spaja se digitalna, fizička i biološka sfera, ubrzava se inovacijski ciklus te brže zastarijevaju ustanovljeni poslovni modeli (Perkov, 2019). U kontekstu organizacija, promjene se definiraju kao proces modificiranja ili prilagođavanja postojećeg stanja željenom novom stanju. Promjena kao takva iziskuje određeno vrijeme koje je možebitno kraće ili dulje, a to je determinirano vrstom i kompleksnošću promjene. Poslovna promjena je a) proces mijenjanja postojeće organizacije, poslovne politike, lokacije i strukture zaposlenih, b) usvajanje novih ideja i novog ponašanja organizacije, c) odgovor na potrebe kupaca, tehnološke promjene, konkurenciju i vladine mjere i d) povezana s rizikom od neuspjeha i opasnošću od rasta troškova (Perkov, 2019).

Današnji izazov poslovanja prema Srići (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. Srića naglašava da u digitalnoj transformaciji dolazi do sinteze novih tehnologija i njihove kreativne primjene 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. Primjerice najveći prijevoznik Uber nema ni jedno vozilo u svom

vlasništvu, a najveći iznajmljivač turističkih kapaciteta Airbnb nema u vlasništvu ni jednu nekretninu.

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

Porezna uprava ima razvijen sustav e-Porezna koji olakšava ishođenje poreznih kartica te provođenje promjena na njima i pravnim 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 tog sustava.

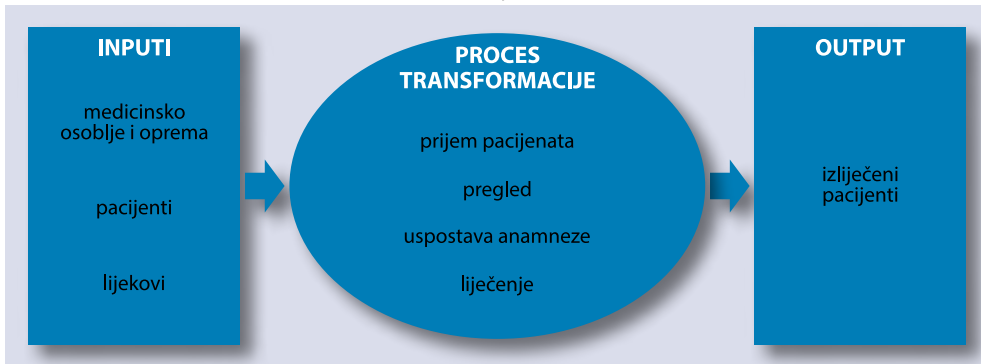
Sustav e-Građani omogućio je jednostavan i moderniziran način komunikacije građana i javnog sektora. Također, građani putem tog sustava sada mogu preuzeti dokumentaciju za koju su inače morali plaćati određenu naknadu poput izdavanja domovnice, vjenčanog lista, rodnog lista. Sada im je ta dokumentacija 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. 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 bolesti COVID-19 znatno je pridonijela razvoju *teleworkinga* u Hrvatskoj i u svijetu. Organizacije su se morale prilagoditi znatno promijenjenim tržišnim uvjetima u što kraćem roku.

Upravljanje promjenama (engl. *change management*) Perkov (2019) opisuje kao uvođenje novih tehnologija ili postupaka u organizaciju u svrhu njenog usklađenja s dinamičnim zahtjevima poslovnog okruženja. Iz potonje je definicije razvidno kako je organizacija glavni čimbenik organizacijske promjene. Nadalje, riječ je o organiziranoj i sustavnoj primjeni znanja, tehnologije i resursa u svrhu promjene koju je poduzeće odredilo kao ključalni proces za ostvarenje osnovne poslovne strategije (Perkov, 2019).

U tom smislu, osnovna aktivnost operacijskog menadžmenta jest uz pomoć digitalnih tehnologija i načela upravljanja promjenama dizajnirati takav proces transformacije koji će biti što efikasniji, a vrijednost *outputa* veća od utroška uložene inputa. Kod procesa transformacije *inputi* su ulazne varijable poput rada, materijala i strojeva, a *outputi* su proizvodi i usluge.

Slika 1. Proces transformacije u zdravstvenom sustavu



Izvor: obrada prema Russell i Taylor (2009) i Perkov (2020).

Pritom se proces transformacije mora oblikovati i prilagođavati sukladno zahtjevima i povratnim informacijama prikupljenima od klijenata i tržišta općenito. Praktični primjer procesa transformacije na primjeru zdravstvenog sustava prikazan je na slici 1.

Johnston i dr. (2012) navode kako kvalitetni operacijski menadžeri znaju ostvariti dobar balans između svakodnevnih aktivnosti koje oduzimaju značajnu količinu vremena i donošenja strateški bitnih odluka. Moraju raspolagati sposobnošću uvidjeti poboljšanja u operacijama u kojima ih drugi ne vide. Poboljšanje operacija omogućuje ostvarivanje ciljeva organizacije postavljenih od strane poslovne i operacijske strategije što posljedično utječe i na stvaranje konkurentne prednosti. Stoga se može zaključiti da se putem upravljanja i poboljšanja operacija ne utječe samo na kratkoročno poslovanje već su te odluke i od dugoročne strateške važnosti za organizaciju. Operacijski menadžer u uslugama (Johnston i dr. 2012: 13, prema 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) definiran je kao otvoreni sustav jer je korisnik usluge (npr. pacijent) izravno uključen u proces pružanja usluge, dok to nije slučaj kod operacijskog menadžmenta u proizvodnji koji je zatvoreni sustav. Iako se otvoreni i zatvoreni sustavi operacijskog menadžmenta razlikuju, ono što ih povezuje jest težnja za efikasnim izvršavanjem operacija što će posljedično dovesti do ostvarivanja konkurentnosti (Prester, 2014).

3. Studija slučaja: ubrzanje organizacijskih procesa implementacijom aplikacije za godišnje odmore u Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice u Zagrebu

U ovome dijelu rada ukratko se prikazuju osnovne značajke Kliničkog bolničkog centra (u daljnjem tekstu: KBC) Sestre milosrdnice, kao i uloga nemedicinskih ustrojstvenih jedinica. Zatim se obrazlaže zakonska regulativa planiranja i korištenja godišnjeg odmora. Završni dio donosi usporednu analizu prethodnog načina planiranja godišnjeg odmora s procesom implementacije aplikacije za godišnje odmore u KBC-u Sestre milosrdnice te koristi koje donosi.

3.1. Osnovne informacije o KBC-u Sestre milosrdnice

KBC je osnovan 1846. što ga čini jednom od najstarijih zdravstvenih ustanova u Republici Hrvatskoj. Ima 16 klinika i 6 zavoda. U svojem poslovanju njeguje dobru tradiciju hrvatske medicine (Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice):

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

Sjedište KBC-a je na lokaciji Vinogradska cesta 29 u Zagrebu. Odlukom Vlade Republike Hrvatske 20. srpnja 2010. KBC-u Sestre milosrdnice pripojena je Klinika za tumore na lokaciji Ilica 197 i Klinika za traumatologiju na lokaciji Draškovićeve ulica 19. Taj je KBC nastavna baza Stomatološkog, Medicinskog, Farmaceutsko-bio-kemijskog, Filozofskog i Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta te Zdravstvenog veleučilišta. Stoga se ondje organizira i provodi dodiplomska i poslijediplomska nastava za studente tih fakulteta i veleučilišta. U okviru KBC-a 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 tome KBC-u.

3.2. Služba kadrovskih poslova

Za ispravno funkcioniranje tog iznimno velikog sustava koji u prosjeku broji 4000 zaposlenika, iznimno je važna uloga nemedicinskih ustrojstvenih jedinica. Prilikom dolaska u KBC pacijenti najčešće stupaju u kontakt s medicinskim ustrojstvenim jedinicama kao što su klinike, zavodi i 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-u 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 unapređenje zdravstvene zaštite i
- zajednička služba za unutarnju reviziju.

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 evidentiranja niza promjena u baze podataka, izrade izvještaja, zapošljavanja novih radnika i drugo. U svome poslovanju ta služba surađuje i s vanjskim ustanovama poput Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje, Porezne uprave, Ministarstva zdravstva te fakultetima koji zahtijevaju određene informacije.

Usluge koje pruža Služba kadrovskih poslova često bivaju popraćene određenim fizičkim proizvodom poput potvrde, suglasnosti, ugovora i slično. Pritom kvalitetu pruženih usluga, zaposlenici i drugi korisnici procjenjuju u odnosu na brzinu pružene usluge, točnost dostavljenih informacija, ljubaznost osoblja i slično. To zahtijeva od zaposlenika te službe iznimnu agilnost, znanje, brzinu i kompetentnost (Milenković, 2022).

3.3. Organizacijski proces 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. Da bi radnik mogao koristiti godišnji odmor, zakonski propisi nalažu da se on najprije mora isplanirati. Planiranje godišnjih odmora odvija se jednom godišnje na razini KBC-a Sestre milosrdnice. To je složeni organizacijski proces koji zahtijeva iznimno puno vremena s obzirom na to da je prosječan broj zaposlenika četiri tisuće.

Kako bi se proces uspješno realizirao, bitno je ispravno oblikovanje pri čemu se moraju poštivati zakonski propisi koji uređuju 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 tih zakonskih propisa tablica 1 prikazuje u obliku pitanja i odgovora.

Tablica 1. Zakonski propisi koji definiraju uvjete 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, a 35 dana za radnike koji najmanje 2/3 godine rade u posebnim uvjetima rada.	KU, članak 33
Na koji način se dolazi do ukupnog zbroja dana godišnjeg odmora?	Na osnovni broj dana (20) 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
Koji je rok za korištenje godišnjeg odmora tekuće godine?	Rok je 30. lipnja iduće godine uz iznimku radnica koje koriste pravo na roditeljni, roditeljski i posvojiteljski dopust (mogu odmor koristiti do 31. prosinca iduće godine).	ZOR, članak 84
Tko i u kojem roku utvrđuje plan korištenja godišnjeg odmora?	Utvrđuje poslodavac u skladu s potrebama organizacije rada, željama i potrebama radnika. Rok je 30. lipnja 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.	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 može se koristiti u dva ili više dijelova.	TKU, članak 39
Kakva su prava radnika koji odlaze u mirovinu?	Imaju pravo na puni godišnji odmor u godini kada odlaze u mirovinu nebitno o datumu prekida radnog odnosa.	TKU, članak 42

Izvor: obrada prema Zakonu o radu, Temeljnem kolektivnom ugovoru za službenike i namještenike u javnim službama te Kolektivnom ugovoru za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja

Zbog te složenosti, prethodno oblikovanje tog organizacijskog procesa stvaralo je poteškoće u poslovanju Službi kadrovskih poslova koja je bila središnje mjesto za pružanje svih informacija o godišnjim odmorima, unos godišnjih odmora, njihovu kontrolu i izdavanje odluka o njegovom korištenju. 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 prijepora. Tijekom cijele godine, KBC Sestre milosrdnice objavljuje i nove natječaje na kojima se u radni odnos primaju novi zaposlenici kojima je također potrebno utvrditi broj dana godišnjeg odmora, raspored njegova korištenja te ga je nužno unijeti u sustav kako bi se radnicima izdala odgovarajuća odluka.

Iz prethodno navedenog, jasno je da je Služba kadrovskih poslova središnje mjesto za upite, planiranje, unos planova i izdavanje odluka o korištenju godišnjeg odmora kao cjelogodišnji zadatak. Stoga se organizacijski proces planiranja godišnjih odmora i izdavanja odluka može definirati kao usko grlo poslovanja s obzirom na to da zahtijeva iznimno veliku količinu vremena za izvršenje. U svrhu stjecanja jasnijeg dojma o složenosti tog organizacijskog procesa i aktivnostima od kojih se sastoji, u nastavku će biti objašnjeni zakonski propisi koji određuju način planiranja i korištenja godišnjeg odmora.

3.4. Prethodno oblikovanje procesa planiranja godišnjih odmora

Prethodno je istaknuto da je Služba kadrovskih poslova KBC-a u dosadašnjem načinu rada bila središnje mjesto za upite, planiranje, unos planova i izdavanje odluka o korištenju godišnjeg odmora. Služba oblikuje taj organizacijski proces sukladno tehničkim i kadrovskim mogućnostima koje joj stoje na raspolaganju. Prethodni proces bio je djelomično digitaliziran i informatiziran, no zahtijevao je i veliki angažman Službe kadrovskih poslova, naročito zbog unosa godišnjih odmora. U nastavku se pojašnjava način planiranja godišnjeg odmora prije implementacije novouvedene aplikacije za godišnje odmore.

Sredina travnja i početak svibnja vrijeme je proljeća i planiranja godišnjih odmora u KBC-u Sestre milosrdnice. Zadatak službe počinjao je 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 vršilo se sustavno iz baze podataka zaposlenika. Iznimka su dani godišnjeg odmora za uvjete rada (primjerice rad u smjenama, turnusima, pripravnosti ili dežurstvom) i posebne uvjete rada (primjerice rad na patologiji i citologiji, nuklearnoj medicini, operacijskoj dvorani, hitnoj medicini). Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica označavali su u planu godišnjeg odmora te radnike, a zaposlenici Službe kadrovskih poslova dalje su unosili podatke u sustav po dostavi ispunjenih planova godišnjeg odmora.

Nakon utvrđivanja broja dana godišnjeg odmora, služba je dostavljala planove godišnjih odmora u pisanom obliku u sve ustrojstvene jedinice kao i dopis s uputama o načinu njegova ispunjavanja sukladno zakonskim odredbama. Ustrojstvenim jedinicama zadan je rok u kojem ručno ispunjene i potpisane planove moraju dostaviti

natrag kako bi ih se moglo unijeti u sustav. Primjer obrasca plana godišnjeg odmora prikazan je na slici 2.

Slika 2. 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 MJEŠTO	Osnovni broj dana	Dužina radnog staža	Slobodnost poslova	Djeca	Invalidnost	Uvjeti rada	Posebni uvjeti rada	Ukupno	Pritvori broj dana	Od datuma	Do datuma
1.	MILENKOVIĆ MAJA	20	0	3	0	0	0	0	23	23		
	Referent za kontrolu											
<hr/> Potpis radnika												
<hr/> Potpis odgovorne osobe												

Izvor: Milenković (2022).

Po primitku ispunjenih i potpisanih planova godišnjih odmora Služba kadrovskih poslova unosila ih je u sustav kako bi se zaposlenicima mogle izdati odluke o korištenju godišnjeg odmora za pojedinu godinu. Unos godišnjih odmora u sustav bio je najobuhvatniji dio cjelokupnog procesa planiranja godišnjeg odmora jer su greške u planu bile 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 propust potrebno je bilo tražiti ispravak čak i u više navrata što je dodatno produljivalo rok za unos i izdavanje odluka. Nakon unosa svih ispravaka i planova godišnjih odmora, idući korak je bilo urudžbiranje i izdavanje odluka o godišnjem odmoru. Odluke koje je potpisao ravnatelj uz potpisnu listu dostavljene su u ustrojstvene jedinice kako bi ih preuzeli zaposlenici koji su potvrđivali primitak odluke svojim potpisom u posebnu listu. Po preuzimanju svih odluka, ustrojstvene jedinice dostavljale su potpisne liste Službi kadrovskih poslova za pohranu.

Taj postupak ponavlja se 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 roditeljskom, roditeljskom i posvojiteljskom dopustu te dopustu radi skrbi i njege djeteta s težim smetnjama u razvoju. Također, tijekom cijele godine Služba kadrovskih poslova zaprimala je upite o razdobljima isplaniranih godišnjih odmora zaposlenika, zahtjeve poput onih za ponovno izdavanje odluka o korištenju godišnjeg odmora jer su navedeni podaci ostajali pohranjeni u sustavu kojem pristup ima Služba kadrov-

skih poslova. U tablici 2 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.

3.5. Pripreme za implementaciju aplikacije za godišnje odmore

U prethodnom dijelu rada detaljno je opisan složeni dizajn procesa planiranja i izdavanja odluka za godišnji odmor u KBC-u Sestre milosrdnice. Iz Službe kadrovskih poslova sve je kretalo i sve završavalo. Osim složenosti, vidljive su i mogućnosti poboljšanja putem digitalizacije i informatizacije aktivnosti unutar organizacijskog procesa što bi dovelo do ubrzanja, smanjenja složenosti i veće preglednosti za sve ustrojstvene jedinice.

Tablica 2. Prosječno trajanje pojedinih aktivnosti starog oblikovanja 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 u ustrojstvenim jedinicama i njihova dostava Službi kadrovskih poslova u zadanom roku	4800 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 (60 min potrebno je za unos uvjeta rada i posebnih uvjeta rada; prosječno trajanje unosa jednog plana godišnjeg odmora jest 3 minute, prosječan broj zaposlenika 4000)
5. Traženje i zaprimanje ispravaka planova	1500 minuta (60 min za slanje svih ispravaka + prosjek 3 dana za zaprimanje ispravaka što čini 24 sata)
6. Unos ispravaka u sustav	1200 minuta (prosječna stopa ispravaka je 10 % ¹ 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 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: Milenković (2022) temeljem internih podataka Službe kadrovskih poslova

¹ Izračunato prema stopi ispravaka planova godišnjih odmora u 2021. i 2020. godini temeljem internih podataka Službe kadrovskih poslova KBC-a Sestre milosrdnice.

S tim ciljem, pokrenut je projekt implementacije aplikacije za godišnje odmore koja će omogućiti planiranje godišnjeg odmora i izdavanje odluka. Cilj je bio provesti digitalizaciju i informatizaciju velike većina onog što se prije radilo ručno, a naročito unos planova koji sada izravno u sustavu vrši svaki zaposlenik osobno. Na tom 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. Najprije su za testiranje implementacije te promjene određeni Služba kadrovskih poslova, Sektor digitalnih usluga i informatike i Klinika za unutarnje bolesti koji su 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 jest 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 njezinu implementaciju. 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 postepeno 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 pretrpanost informacijama može dovesti do stresa i nerazumijevanja.

Zato je od ustrojstvenih jedinica prvo zatraženo da odrede i zatim dostave Službi kadrovskih poslova podatke o odobrateljima planova godišnjih odmora i razinama odobravanja (jedna ili dvije razine). Kao odobratelji godišnjih odmora odabrani su zaposlenici koji su najbolje upoznati s organizacijom posla na razini svojih odjela, zavoda, klinika i 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 dvjema razinama kada će u prvoj razini odobratelj biti glavna sestra odjela, zavoda, a u drugoj razini kao konačni odobratelj glavna sestra.

Na taj način, ustrojstvene jedinice participiraju u samom procesu oblikovanja što je pozitivno za daljnju fazu implementacije novog dizajna operacije i uvođenje promjene na razini cijele organizacije. Također, izbjegavaju se potencijalni sukobi oko raspodjele moći u ustrojstvenim jedinicama. Dostavljene informacije Služba kadrov-

skih poslova oblikovala je 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, taj 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.

3.6. Novo oblikovanje procesa korištenjem aplikacije za godišnje odmore

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

Aplikacija je programirana sukladno zakonskim odredbama. 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. lipnja 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 razdoblja moraju navesti razlog odbijanja. Poželjno je oblikovati razumljivu uputu po kojoj će zaposlenik moći postupiti. Primjer tako formulirane upute bio bi: *molimo da odbijeno razdoblje isplanirate u kolovozu ili molimo 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 odobren ili odbijen te u slučaju odbijanja zahtjeva postupaju prema uputi danoj u obrazloženju. Nakon što su odobravatelji odobrili godišnji odmor svim zaposlenicima određene ustrojstvene jedinice, idući korak je izdavanje odluka. Služba kadrovskih poslova prvo 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 odobravanje ravnatelju te se 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 ili tablet.

Tablica 3. Aktivnosti aplikacije za planiranje godišnjeg odmora i izdavanja odluka

AKTIVNOST	PROSJEČNO TRAJANJE U MINUTAMA
Utvrđivanje broja dana godišnjeg odmora iz sustava za svaku ustrojstvenu jedinicu	10 minuta
Dostava planova godišnjeg odmora ustrojstvenim jedinicama putem e-maila radi označavanja uvjeta rada i posebnih uvjeta rada uz rok koji je zadala Služba kadrovskih poslova	1470 minuta (30 minuta za dostavu + rok od 3 dana odnosno 24 radna sata)
Unos uvjeta rada i posebnih uvjeta rada u sustav	60 minuta
Dostava uputa za korištenje aplikacije i dopisa koji definira zakonske odredbe planiranja godišnjeg odmora	60 minuta
Unos planova godišnjeg odmora u aplikaciju i odobravanje na ustrojstvenim jedinicama uz rok	4800 minuta (rok je 2 tjedna odnosno 10 radnih dana što čini 80 sati)
Podrška Službe kadrovskih poslova tokom unosa planova godišnjeg odmora i njihovog odobravanja	1800 minuta (podrška Službe kadrovskih poslova kroz 2 tjedna unosa i odobravanja planova godišnjih odmora, a prosječan potreban angažman iznosi 3 sata dnevno)
Rekapitulacija odobrenih planova i nadopune koje se vrše putem aplikacije na ustrojstvenim jedinicama	480 minuta
Uruđžbiranje odluka za svaku ustrojstvenu jedinicu i izrada odluka putem sustava	40 minuta
Potpisivanje ravnatelja na odluke o korištenju godišnjeg odmora korištenjem elektroničkog certifikata	60 minuta
Dostava odluka radnicima putem aplikacije	automatski po potpisu odluke
UKUPNO TRAJANJE	8780 minuta = prosječno 146 sati rada

Izvor: Milenković (2022) prema internim podacima Službe kadrovskih poslova

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

3.7. Usporedba starog i novog dizajna organizacijskih procesa

Aplikacija za planiranje godišnjeg odmora i izdavanje odluka donosi brojne koristi za cjelokupni sustav KBC-a 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 njegovu odobrenju. Putem aplikacije olakšava se pristup informacijama, a nadređeni na jasan i transparentan način na jednome 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 te aplikacije povećava se konkurentnost KBC-a Sestre milosrdnice u sustavu javnih zdravstvenih ustanova koje se bori sa sve većim odlaskom zdravstvenih radnika u inozemstvo, ali i u privatne zdravstvene ustanove. Birokracija i administracija moraju poštivati zakonske propise, no to je moguće ukomponirati u sustav koji će biti digitaliziran, informatiziran, fleksibilan i brz.

Usporedbom starog i novog dizajna organizacijskog procesa jasno je vidljivo kako je Služba kadrovskih poslova od središnjeg 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 je oblikovanjem služba značajno ubrzala planiranje godišnjeg odmora i izdavanja odluka što joj otvara prostor za znatnu uštedu vremena koje se sada može utrošiti na druge radne zadatke.

U prethodnom zastarjelom modelu, cjelokupna operacija uključujući vrijeme čekanja prosječno je trajala 20 110 minuta, odnosno prosječno 335 sati rada. U novom digitaliziranom modelu prosječno vrijeme je smanjeno na 8 780 minuta, odnosno prosječno 146 sati rada. To je 2,2 puta manje čime se potvrđuje postavljena hipoteza rada da praktična primjena načela operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama dovodi do uspješnog preoblikovanja i ubrzanja organizacijskih procesa.

U budućnosti će se taj organizacijski proces nastojati poboljšati kroz omogućavanje korištenja aplikacije i izvan kruga interne mreže KBC-a Sestre milosrdnice čime će aplikacija postati dostupna zaposlenicima 24/7. Taj primjer iz prakse dokazuje da se ispravnim korištenjem digitalizacije i informatizacije može provesti uspješno preoblikovanje organizacijskih procesa što posljedično utječe na uštedu vremena, povećanje efikasnosti i konkurentnosti organizacije.

4. Zaključak

Cilj ovog rada bio je ukazati na povezanost ubrzanja poslovnih procesa i povećanja efikasnosti poslovanja, a kroz praktičnu primjenu načela operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama. Organizacije danas posluju u uvjetima neprestanih promjena, kako unutarnjih tako i vanjskih čimbenika poslovanja. Promjene se danas trebaju prihvatiti kao konstanta poslovanja.

Promjene koje su donijele digitalizacija i informatizacija poslovanja toliko su snažne da mijenjaju poslovne modele kao i potrebne vještine zaposlenika. Menadžeri moraju biti svjesni svoje uloge u procesu provođenja promjena pa uobičajenom otporu ljudi trebaju pristupiti kao prolaznom stanju. U smanjenju otpora pomažu im drugi članovi organizacije kao što su zagovaratelji i pokrovitelji 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.

Primjer promjena u planiranju godišnjih odmora u KBC-u Sestre milosrdnice dokazuje da se korištenjem digitalizacije i informatizacije može provesti uspješno preoblikovanje organizacijskih procesa što posljedično utječe na ubrzanje procesa, uštedu vremena te povećanje efikasnosti i zadovoljstva zaposlenika. U novom digitaliziranom modelu cjelokupna operacija uključujući vrijeme čekanja u prosjeku je skraćena na 8 780 minuta, odnosno oko 146 sati rada što je 2,2 puta manje nego u prethodnom, zastarjelom modelu planiranja godišnjeg odmora i izdavanja odluka.

Literatura

1. Barković, D. (2011). *Uvod u operacijski management*. Drugo dopunjeno izdanje. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
2. Burnes, B. (2017). *Managing Change*. 7th ed. Harlow: Pearson.
3. Fitzsimmons, J. A. i Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
4. Heizer, J. i Render, B. (2011). *Principles of Operations Management*. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
5. Johnston, R., Clark, G. i Shulver, M. (2012). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
6. Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice. *Profil*. <https://www.kbcm.hr/profil/>. 8. siječnja 2023.
7. Kumar, S. Anil i Suresh, N. (2009). *Production and Operations Management (With Skill Development, Caselets and Cases)*. 2th ed. New Delhi, India: New Age International.
8. Milenković, M. (2022). *Ubrzanje organizacijskih procesa primjenom načela operacijskog menadžmenta, uslužnog operacijskog menadžmenta i upravljanja promjenama*. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište Libertas.

9. Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*. Zagreb: Narodne novine.
10. Perkov, D. (2020). *Operacijski menadžment (uručnik ppt prikaza s predavanja)*. Zagreb: Međunarodno sveučilište Libertas.
11. Perkov, D. (2022). Upravljanje otporom ljudi u provedbi digitalne transformacije poslovanja. *Zbornik radova 2. međunarodne znanstveno-stručne konferencije: Migracije i identitet: kultura, ekonomija, država (svezak III)*, 755–773. Zagreb: Institut za migracije i narodnosti i HAZU.
12. Prester, J. (2014). *Operacijski menadžment u uslugama*. Zagreb: Sinergija.
13. Russell, R. S. i Taylor, B. W. (2009). *Operations Management: along the supply chain*. 6th ed. Hoboken: John Wiley & Sons.
14. Slack, N., Chambers, S. i Johnston, R. (2010). *Operations Management*. 6th ed. Harlow: Pearson Education.
15. Srića, V. (2017). *Sve tajne kreativnosti: kako upravljati inovacijama i postići uspjeh*. Zagreb: Algoritam i Delfin.



Analysis of acceleration of business processes by implementing an application for annual leaves on an example from healthcare

Abstract

Operations management plays a role in both manufacturing and service companies because each organization performs specific operations. Regardless of whether they are employed in manufacturing or services, the operations manager needs to know the principles of change management. In a globally interconnected world, the business of all sectors and industries is affected by digital transformation as the greatest change of our time. A case study analyses the introduction of an application for annual leaves at the Sestre milosrdnice University Hospital Center in Zagreb. The aim of this paper was to indicate the connection between accelerating business processes and increasing business efficiency through the practical application of the principles of operations management and organizational change management. In the end, it can be said that the hypothesis that organizational processes can be successfully redesigned and accelerated by applying the principles of operations management and change management has been confirmed.

Keywords: operations management, management of organizational changes, Sestre milosrdnice University Hospital Center Zagreb