

**ULOGA MENADŽMENTA U PROCESU DIGITALNE
TRANSFORMACIJE**

**THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE PROCESS OF DIGITAL
TRANSFORMATION**

Pregledni znanstveni članak

*Krunoslav Čolak**

*Krunoslav Tušek**

*Mr.sc. Mato Pušeljić**

Sažetak

Iako je četvrta industrijska revolucija, u većoj ili manjoj mjeri, svakom građaninu ušla u život te je već uzela poprilično velik zamah kao najprogresivnija revolucija do sada, mogućnosti iskoristivosti iste nisu dosegnute, stoga je odgovorni, a to su prije svega oni koji upravljaju organizacijama, odnosno menadžment trebaju prepoznati ne kao izbor već kao imperativ uspjeha. To se odnosi na sve lidere, bili da se radi o tvrtkama u realnom sektoru ili pak o javno pravnim subjektima u državi. Na žalost mnogi od njih još uvijek nisu svjesni što industrija 4.0 doista znači.

Industrija 4.0 ili kako je još nazivamo digitalna transformacija podrazumijeva povezivanje čimbenika procesa u isprepleteni lanac vrijednosti, prikupljajući i analizirajući podatke s ciljem unapređenja procesa kroz optimizaciju troškova, stjecanje konkurentne prednosti i poboljšanja odnosa s korisnicima ispunjavajući njihove potrebe i želje.

Dok se u realnom sektoru u velikoj mjeri koriste benefiti četvrte industrijske revolucije takva praksa zaostaje u javnom sektoru. Da bi menadžment javnog sektora uhvatio jureći vlak zvan digitalna transformacija, mora osvijestiti neke osnovne pojmove ili bolje rečeno promijeniti način razmišljanja. Kao prvo, moraju shvatiti da nema razlike između upravljanja u realnom i javnom sektoru. Realni je sektor posvećen plasiranju proizvoda i usluga kroz tržišne odnose cost/benefit, ponude i potražnje i na taj način se mjeri uspješnost pojedine tvrtke. S druge strane, javni sektor okrenut je pružanju usluga građanima na najoptimalniji način kako bi se zadovoljio opći društveni interes, a uspjeh se mjeri zadovoljstvom građana.

* Podatkovni centar Križ d.o.o. E-mail: kruno.colak@gmail.hr

* Klinički bolnički centar Sestara milosrdnica Zagreb. E-mail: ktusek87@gmail.com

* Viši predavač na Veleučilištu Baltazar Zaprešić. E-mail: mpuseljic@bak.hr

Ključne riječi: Digitalizacija, Digitalna transformacija, javna uprava, upravljanje, menadžment.

Abstract

Although the fourth industrial revolution, to a greater or lesser extent, has entered the lives of every citizen and has already gained considerable momentum as the most progressive revolution so far, the possibilities of its utilization have not been reached. Therefore, these who are accountable, and these are primarily those who manage organizations, namely management, should recognize fourth industrial revolution not as a choice but as an imperative of success. This applies to all leaders, whether they are companies in the real sector or public sector entities in the country. Unfortunately, many of them are still unaware of what Industry 4.0 really means.

Industry 4.0 or as is also called, digital transformation, implies connecting factors of the process into an intertwined value chain, collecting and analyzing data to improve processes through cost optimization, gaining a competitive advantage and improving customer relations by meeting their needs and desires.

While in the real sector the benefits of the fourth industrial revolution are widely used, such a practice lags in the public sector. For public sector management to catch the running train called digital transformation, it must become aware of some basic concepts or rather change its way of thinking. First, they must understand that there is no difference between management in the real and public sector. The real sector is focused on the placement of products and services through cost / benefit market relations, supply and demand, and in this way the success of an individual company is measured. On the other hand, the public sector is focused on providing services to citizens in the most optimal way to meet the general social interest, and success is measured by citizens satisfaction.

Key words: Digitization, Digital transformation, public administration, managing, management.

1. UVOD

U radu se elaborira kritički osvrt na implementaciju industrije 4.0, odnosno digitalne transformacije u javnom sektoru u Republici Hrvatskoj, te poglavito državnim i javnim službama koje su okrenute prvenstveno zadovoljavanju javnih interesa i javnih probitaka hrvatskih građana. Kroz obradu osnovnih pojmova spoznat ćemo koja je razlika između digitalizacije

i digitalne transformacije, te koja je uloga menadžmenta u implementaciji digitalne transformacije na optimalan način. Posebno je kroz rad ukazano na benefite koje donosi digitalna transformacija javnoj upravi u smislu dodane vrijednosti kao nadogradnja već postojećih procesa i to svim involviranim dionicima procesa. Nadalje i ništa manje bitno, za uspješnu digitalnu transformaciju potrebno je shvatiti da digitalna transformacija nije informatika i da to nisu informatička rješenja odnosno infrastruktura, nego puno kompleksniji i zahtjevniji ciklus od same kupovine rješenja i opreme.

„Javna uprava u cijelom svijetu je suočena s globalnim pritiskom da povećá efikasnost. Taj su pritisak najvećim dijelom izvršile međunarodne financijske organizacije koje su imale snažan utjecaj na političke, ekonomske i socijalne sustave pojedinih zemalja. U ekonomskom smislu njihov je utjecaj bio potencijalno veći nego domaćih ekonomskih institucija. Globalna kompeticija (natjecanje, suparništvo) i pritisak, potpomognut ekonomskom nesposobnošću koncepta socijalne države, natjerali su mnoge zemlje da redefiniraju ulogu države i javne uprave. U tom se kontekstu osamdesetih godina prošlog stoljeća pojavljuje doktrina novog javnog menadžmenta kao kritika klasičnog (weberijanskog) koncepta javne uprave koji se pokazao zastarjelim, preskupim, suviše „birokratskim“ i nedovoljno fleksibilnim da odgovori na potrebe suvremenog društva.“ (Marčetić, G., 2007.)

1.1. Javna uprava u Republici Hrvatskoj

Javne i državne službe te javni sektor u cjelini konzervativno se poistovjećuju sa administracijom odnosno birokracijom, kao nešto što je teret društva, a sama birokratska organizacija od svojih početaka izložena je permanentnoj kritici, koja je djelomično opravdana. Takva percepcija je opravdana ako je birokracija sama sebi svrha, administriranje radi administracije, odnosno ako građani nisu zadovoljni s uslugama koje im pruža. Promjene javne uprave u funkcionalnom smislu te nastavno promjenu percepcije u javnosti može donijeti samo kvalitetan menadžment koji upravlja javno pravnim subjektima. Naime, jedan od najvećih doprinosa menadžmenta kao znanosti od kada se pojavio početkom XX. stoljeća je njegova univerzalna primjena na sve organizacije bez obzira da li se radi o realnom ili javnom sektoru. „Menadžment je, kako ističe P. Drucker, važna inovacija. On je u posljednjih sto godina djelotvorno revolucionirao prirodu poslovanja. U tom razdoblju istaknuto mjesto pripada menadžerskoj revoluciji koja je (na isti način kao automobili ili telekomunikacije) promijenila način života u cijelom svijetu.“ (Sikavica, P., 2008.) „Rijetko se kad u povijesti ljudskog roda jedna institucija pojavila tako iznenada kao menadžment ili stekla tako velik utjecaj u tako kratko vrijeme. Za manje od 150 godina menadžment je preobrazio društvenu i ekonomsku strukturu

razvijenih zemalja u svijetu. Doveo je do globalne ekonomije i uspostavio nova pravila za zemlje koje će ravnopravno sudjelovati u toj ekonomiji. Pritom se i sam transformirao. Tek je nekolicina menadžera svjesna ogromnog utjecaja kojeg menadžment ostvaruje općenito.“ (Drucker, P., 2005.) Danas se uobičajeno govori o menadžmentu javnog sektora i javne uprave odnosno o javnom menadžmentu. Sustav visokoškolskog obrazovanja nudi programe obrazovanja povezane sa javnim menadžmentom*. „Pravilan i dobar menadžment je zanat. Menadžment znači akciju, djelovanje, ostvarivanje. Znanje samo po sebi za njega nema nikakvo značenje ako se ne primjenjuje s ciljem ostvarivanja rezultata. Menadžment nije samo znanje, a ni obrazovanje i prosljeđivanje toga znanja, menadžment je pretvaranje znanja u rezultate. Za to su potrebne dvije stvari: spoznaja o tome što je pravilan menadžment i djelovanje koje prati pravilan menadžment.“ (Malik, F., 2006.). Dodajmo tome menadžment je kontinuirano odnosno permanentno propitivanje misije i vizije organizacije kako bi bili ukorak sa potrebama i zahtjevima okoline, te moraju činiti sve što mogu kako bi zaposlenici bili sretni jer će samo na taj način steći suradnike koji stvaraju najviše što mogu. Samo motivirani zaposlenici mogu učiniti naše komitente sretnima i zadovoljnima našim proizvodima i uslugama.

Uobičajeno konstatiramo da je državna uprava javna. Uprava je javna prije svega stoga što je orijentirana na ostvarivanje javnih, općih, društvenih interesa građana u nekoj državi. Prema tome načelo javnosti rada uprave i rad za javno dobro jedno je od temeljnih načela u radu uprave, poznato od starorimskih magistrata pa nadalje. Latinski natpis „*Obliti privatorum, publica curate*“ (Zaboravite privatno i brinite se za javno) stoji na ulazu palače u knežev dvor u Dubrovniku.*

„Javna uprava predstavlja jedno od strateški važnih područja, a modernizacija javne uprave te pružanje brzih i pouzdanih javnih usluga nužni su sastavni dijelovi poticajne poduzetničke okoline i pretpostavka osiguranja boljeg standarda svih građana. Suvremena uprava mora odražavati i harmonizaciju hrvatskog pravnog sustava s europskim, kao i prihvaćanje europskih upravnih standarda.“* Mnogi potencijalni ulagači iz

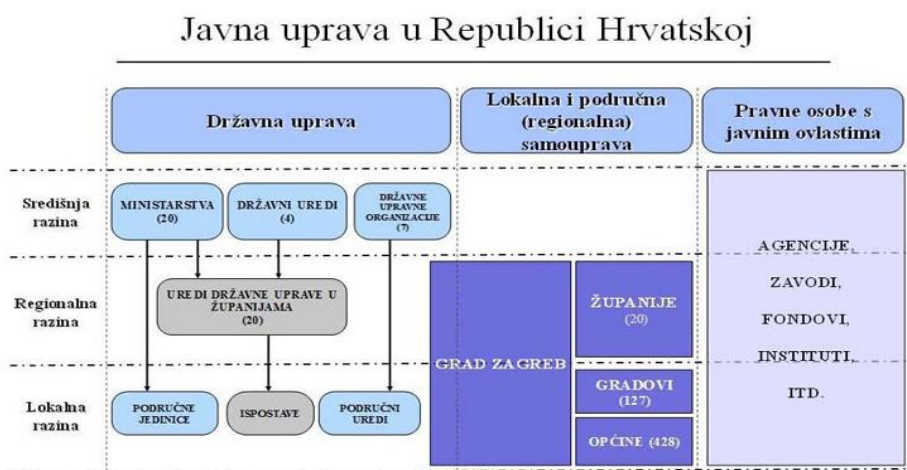
* Na veleučilištu Baltazar Zaprešić od akademske 2016./2017. godinu pokrenut je specijalistički diplomski stručni studij Menadžment javnog sektora, a studenti završetkom studija sječu zvanje specijalist menadžmenta javnog sektora. Dostupno na: <https://www.bak.hr/>. (04.12.2020.)

* Dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Kne%C5%BEev_dvor. (04.12.2020.)

* Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine. Zagreb. Narodne novine. Broj 70/15. Dostupno na: <https://narodnenovine.nn.hr/search.aspx?sortiraj=4&kategorija=1&godina=2015&broj=70&rpp=10&qtype=1&pretraga=da>. (04.12.2020.)

inozemstva u gospodarske subjekte u Republici Hrvatskoj kao jedan od bitnih prigovora ističu preveliku birokratizaciju upravnog aparata, previše administriranja i procedura za koje ne vide nikakvo racionalno opravdanje.

Uzimajući sve to u obzir Hrvatski Sabor je donio „Strategiju razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine“.* “Strategija je sveobuhvatni dokument koji predstavlja okvir za razvoj javne uprave i usmjerena je na unaprjeđenje upravnih kapaciteta te na bolju organizaciju javne uprave.“



Slika 1. Javna uprava u Republici Hrvatskoj (Narodne novine: broj 70/15)

I ne samo to. „Strategija kao dokument je dugoročno promišljanje s konkretnim ciljevima i smjernicama za modernizaciju javne uprave. Kompetentna javna uprava ključna je za razvoj demokratskih i kvalitetnih javnih politika koje usmjeravaju ukupan društveni i ekonomski razvitak.“*

„Javna uprava u smislu ove Strategije obuhvaća državna tijela, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i pravne osobe koje imaju javne ovlasti (javnopravna tijela).“*

* Zagreb. Narodne novine. Broj 70/15. Dostupno na: <https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx?sortiraj=4&kategorija=1&godina=2015&broj=70&rpp=10&qtype=1&pretraga=da>. (04.12.2020.)

* Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine. Zagreb. Narodne novine. Broj 70/15. Dostupno na: <https://narodnenovine.nn.hr/search.aspx?sortiraj=4&kategorija=1&godina=2015&broj=70&rpp=10&qtype=1&pretraga=da>. (04.12.2020.)

* Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine. Zagreb. Narodne novine. Broj 70/15. Dostupno na:

1.2. Industrijske revolucije

Prije nego što se u radu elaborira predmet ovoga rada, četvrta industrijska revolucija, ukratko ćemo dati presjek prijašnjih industrijskih revolucija.

„Prva industrijska revolucija započela je u Britaniji oko 1760. godine. Pokrenuta je izumom parnog stroja koji je omogućio nove proizvodne procese. To je pak dovelo do stvaranja tvornica. Druga industrijska revolucija stigla je otprilike jedno stoljeće kasnije i bila je obilježena masovnom proizvodnjom u novim industrijama poput čelika, nafte i električne energije, razvojem prometa i komunikacija. Izmjenična struja, telefon i motor s unutarnjim izgaranjem neka su od ključnih otkrića i izuma tog razdoblja. Treću industrijsku revoluciju obilježili su otkrića i izumi poluvodiča, osobnog računala i interneta u razdoblju od šezdesetih godina 20. stoljeća. Nazivamo ju i “digitalnom revolucijom”.*

„Četvrta industrijska revolucija razlikuje se od treće iz dva razloga: jaz između digitalnog, fizičkog i biološkog svijeta se smanjuje, a tehnologija se mijenja brže nego ikad. Živimo u dobu koje mnogo obećava, a istovremeno prijete - od etičkih dilema oko umjetne inteligencije do sve šireg jaza između bogatih i siromašnih.“* Klaus Schwab, osnivač i izvršni predsjednik Svjetskog gospodarskog foruma, objavio je 2016. knjigu pod naslovom “Četvrta industrijska revolucija” i skovao termin iste godine na sastanku u Davosu. Schwab je tada poručio kako posljednja industrijska revolucija koja je u tijeku “zamagljuje granice između fizičke, digitalne i biološke sfere”.* „Industrija je u središtu deset političkih prioriteta Europske komisije, a industrijska preobrazba trebala je započeti 2012. godine dokumentom o „reindustrijalizaciji Europe“, kojim je Europska unija namjeravala preokrenuti smanjenu ulogu industrije u Europi s tadašnje razine (u smislu dodane vrijednosti) od oko 16% BDP-a do 20% do 2020. godine.“* „Naime, četvrta industrijska revolucija ili industrija 4.0 definirana je kao sljedeća razina proizvodnje u kojoj tehnologija nije egzogeni faktor. Preciznije, riječ je o globalnom konceptu digitalne transformacije industrije koji ukazuje na novo industrijsko doba koje transformira tradicionalne proizvodne procese i

<https://narodnenovine.nn.hr/search.aspx?sortiraj=4&kategorija=1&godina=2015&broj=70&rpp=10&qtype=1&pretraga=da>.

* Dostupno na: <https://tockanai.hr/biznis/cetvrta-industrijska-revolucija-19821/>.

* Dostupno na <https://tockanai.hr/biznis/cetvrta-industrijska-revolucija-19821/>.

* Dostupno na <https://tockanai.hr/biznis/cetvrta-industrijska-revolucija-19821/>.

* Družić, G., Basarac Sertić, M. (2018.) "Hrvatska i četvrta industrijska revolucija," EFZG Occasional Publications (Department of Macroeconomics), in: Zbornik radova znanstvenog skupa: Modeli razvoja hrvatskog gospodarstva. Dostupno na <https://ideas.repec.org/h/zag/chaptr/18-12.html>.

načine rada. Međutim, važno je istaknuti da je industrija 4.0 još uvijek uglavnom vizija, čak i u razvijenim ekonomijama.“*

2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA

U svakodnevnom životu konstantno se susrećemo s pojmovima digitalizacija, digitalno doba, digitalno društvo, digitalni grad i tako dalje. Istina je da živimo u digitalnom dobu i da se nalazimo u četvrtoj industrijskoj revoluciji, nazvanoj, kako smo istaknuli, industrija 4.0. Međutim, postavlja se pitanje jesmo li uistinu svjesni i razumijemo li što ona sve donosi i koristimo li sve njene blagodati? Jedan o češćih pojmova koji se koristi u svakodnevnom životu pa čak i kao drugi naziv za industriju 4.0 je digitalna transformacija.*

Digitalna ili digitalno* podrazumijeva da sve što trenutno koristimo kao analogno ili u obliku papira pretvorimo u „brojeve“.

Kad se spomene izraz „digitalna transformacija“ većina populacije pojmovno poistovjećuje isti s informatička infrastruktura, informatički procesi, društvene mreže, e-mail odnosno sve što se radi pomoću računala ili pametnih telefona. Sve to i jest točno, ali samo djelomično, jer je digitalna transformacija puno više od toga, te predstavlja sveobuhvatne aktivnosti unutar nekog procesa sa ciljem maksimaliziranja koristi unutar određenog procesa odnosno predstavlja cjelovito unapređenje poslovnog modela.

Znači, možemo zaključiti da je digitalna transformacija puno više od pretvaranja analognog u digitalno, iako je navedena transformacija prvi korak odnosno preduvjet za puno složeniji proces koji ćemo obraditi ovim radom.

* Ibid.

* „Digitalna transformacija obuhvaća različite transformacije u poslovnim sustavima, značajne izmjene dosadašnjih načina razmišljanja i poslovanja i tehničke promjene u obliku digitalizacije i/ili automatizacije. Odnosi se na proces koji započinje od trenutka kada organizacija počne razmišljati o uvođenju digitalnih tehnologija u svim područjima poslovanja i traje do trenutka njihove potpune integracije. Kreiraju se novi poslovni modeli, otvaraju se nove radne pozicije, ali i traže stručnjaci koji će znati njima upravljati.“
Dostupno na:

https://ec.europa.eu/croatia/digital_transformation_the_change_is_coming_hr.

* „Digitalizacija (engl. digitalization, od digit: znamenka), u najširem smislu, prevođenje analognoga signala u digitalni oblik (→ ANALOGNO-DIGITALNA PRETVORBA). U užem smislu, pretvorba teksta, slike, zvuka, pokretnih slika (filmova i videa) ili trodimenzijskog oblika nekog objekta u digitalni oblik, u pravilu binaran kôd zapisan kao računalna datoteka sa sažimanjem podataka ili bez sažimanja podataka, koji se može obrađivati, pohranjivati ili prenositi računalima i računalnim sustavima.“ Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=68025>.

Digitalna transformacija može se definirati kao „integracija digitalne tehnologije u sva područja poslovanja, temeljno mijenjajući način poslovanja i isporučujući vrijednost kupcima. To je također kulturna promjena koja zahtijeva od organizacija da prestano izazivaju status quo i eksperimentiraju.“*

„Digitalna transformacija odnosi se na konstantnu primjenu digitalne tehnologije i resursa kako bi se stvorili preduvjeti za nove prihode, poslovne modele i načine poslovanja. Transformacija nastaje kada poduzeće počne razmišljati o nužnoj promjeni načina poslovanja, osmišljavanju nove strategije poslovanja, ulaganja u kulturu poduzeća koristeći dostupne digitalne tehnologije, a sve u cilju veće konkurentnosti, pružanju bolje usluge/proizvoda kupcima, stvarajući bolje prihode, tj. bolje poslovne rezultate.“ (Spremić, M., 2017.) Digitalna transformacija je proces koji počinje s razmišljanjem kako unaprijediti poslovanje pomoću digitalnih tehnologija, a uključuje potpunu integraciju digitalnih tehnologija i traje do simbioze između tehnologije, procesa, zaposlenika i naravno korisnika ili kupaca.

2.1. Razlika između digitalne transformacije i informatizacije

U radu smo istaknuli da ljudi često miješaju pojmove digitalizacija i digitalna transformacija, ali isto tako, na žalost, još uvijek veliki dio menadžmenta u okviru javne uprave ne razumije što je digitalna transformacija. Kada se spomene riječ „digitalno“ pojmovno ju u najvećoj mjeri poistovjećuju s informatikom. Unutar javnih službi „informatika“ podrazumijeva organizacijsku jedinicu koja se bavi vrlo ograničenim aktivnostima npr. umrežavanja informatičke infrastrukture. Naime, glavna zadaća informatike najčešće podrazumijeva informatizaciju okruženja u kojem informatika radi i brine se da sve što je informatizirano tehnički funkcionira na najbolji mogući način. Tu dolazimo do riječi informatizacija što znači da osobe koje upravljaju informatikom traže najbolja rješenja kako bi informatizirali postojeće procese, tj. poboljšali i unaprijedili postojeće procese. U svakodnevnom radu informatičarima glavni fokus nije krajnji korisnik, tj. kvaliteta usluge koju pružaju ili proizvod koji rade, njima je glavna zadaća da procesi koji dovode do toga rade što stabilnije, bolje i brže. Za razliku od informatizacije, digitalna transformacija ima za cilj nešto puno kompleksnije, a to je novi način vođenja poslovanja, ona kreira nove poslovne modele koristeći digitalne tehnologije i nove spoznaje kako bi analogni svijet što više približila virtualnom. Glavna zadaća ili cilj je pružiti što bolju uslugu korisnicima, tj. dati im veću vrijednost odnosno mijenjati

* Dostupno na: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>.

postojeće poslovne modele i procese za razliku od informatizacije koja samo poboljšava postojeće.

2.2. Strategije u digitalnoj transformaciji

Svaka strategija je usko povezana s pogledom u budućnost, gdje se vidimo kroz određeno vrijeme, odnosno gdje bismo željeli biti u nadolazećem razdoblju. „Ekonomisti su riječ strategija* preuzeli iz vojne terminologije te tijekom tridesetih i četrdesetih godina prošlog stoljeća razvili strateški pristup po kojemu se poslovanje poduzeća više ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima već se treba temeljiti i na poštivanju uvjeta koje stvara okolina.“ (Buble, M., 2006.) Niti jedan poslovni subjekt ne može funkcionirati sam za sebe odvojen od drugih subjekata i okruženja u kojem se nalazi. „Strategije i politike pomažu menadžerima u planiranju time što usmjeravaju operativne odluke, a često i predodređuju. Načelo strateškog i političkog okvira stoga glasi: Što su, u praksi, strategije i politike jasnije shvaćene i primijenjene to će biti konzistentniji i učinkovitiji okvir za planove poduzeća.“ (Wehrich, H., 1998.)

Digitalna transformacija je veliki i opsežan projekt koji može, ako je dobro pripremljen i napravljen unutar određene tvrtke, omogućiti veliku konkurentnu prednost, ali isto tako ukoliko se precijenimo ili ukoliko promašimo suštinu u toku samog procesa može biti poguban za tvrtku. Zbog toga možemo reći da je jedan tako velik i značajan projekt strateško pitanje svake tvrtke te mu upravo imajući u vidu navedeno treba i pristupiti.

„Prvi korak prema kretanju u digitalnu transformaciju je suočavanje menadžmenta s trendovima koji nas okružuju, a koji utječu na poslovanje. Dakle, menadžment svakako mora sagledavati cjelovitu sliku odnosno globalna kretanja i trendove a ne se usredotočiti na mikro područje. Tu govorim o geostrateškim, tehnološkim, sociološkim, ekonomskim, regulatornim i ostalim trendovima koji su često podložni promjenama, a koji izuzetno utječu na poslovanje.“ (Spremić, M., 2017.) Upravo zato temelj uspješne digitalne transformacije je prethodna kvalitetna i pametna strategija. Strategija digitalne transformacije ne razlikuje se od, nazovimo to tako, klasične poslovne strategije, jer i ona ima za cilj maksimizirati prednost određene tvrtke s ciljem povećanja prihoda, smanjenja troškova proizvodnje

* „Strategija dolazi od starogrčke riječi *stratēgos* i doslovno znači "vođenje vojske" (grč. *stratos* : vojska, ago: voditi, *strategos* : vojskovođa). Vremenom je izgubljeno to prvobitno značenje, i koristi se da bi se označilo postupanje usmjereno ka ostvarivanju određenog cilja nakon dužeg planiranja.“ Dostupno na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija>.

kroz ubrzavanje procesa, a sve s ciljem davanja veće vrijednosti klijentu/korisniku.

Prema konzultantskoj kući BCG (The Boston Consulting Group) potrebno se držati 5 pravila digitalne strategije.* „To su sljedeća pravila:

- ✚ procjena strateškog učinka Digitalne transformacije,
- ✚ ambicioznost,
- ✚ fokus na segmente poslovanja,
- ✚ upravljanje kapacitetima,
- ✚ upravljanje procesom – transformacije.“

2.3. Pozicija Republike Hrvatske u odnosu na druge članice EU

Cjelokupna svjetska ekonomija pa tako i gospodarstvo Europske unije više nemaju digitalnu transformaciju kao mogućnost nego kao nužnost za svoj opstanak u tržišnoj utakmici.

Da bi se pratio napredak zemalja, a kroz to i radila komparacija gdje smo mi u odnosu na ostatak svijeta, moramo imati instituciju koja će biti mjerodavna za mjerenja uspješnosti neke zemlje. Svjetski centar za konkurentnost IMD* je sastavio svjetsku ljestvicu digitalne konkurentnosti koja mjeri stupanj razvijenosti zemalja i koliko su prihvatile i istražile digitalne tehnologije te ih prepoznale kao ključnog pokretača ekonomske transformacije u poslovanju, upravljanju, ali i pružanja usluga građanima.*

„Prema IMD-ovoj ljestvici Hrvatska je u izvješću za 2019 zauzela 51. mjesto od ukupno 63 vodeće svjetske ekonomije što je pogoršanje pozicije za 7 mjesta u odnosu na prošlu godinu.“

Najbolje rangiranih 10 država na IMD-ovoj ljestvici jesu: SAD, Singapur, Švedska, Danska, Švicarska, Norveška, Finska, Kanada, Nizozemska, Ujedinjeno Kraljevstvo.

Kako IMD mjeri pokazatelje na svjetskoj razini tako i Europska komisija od 2015. prati digitalnu konkurentnost država članica putem izvješća o indeksu digitalnoga gospodarstva i društva (DESI*). „On je složeni pokazatelj gospodarske i društvene digitalizacije, a sastoji se od pet

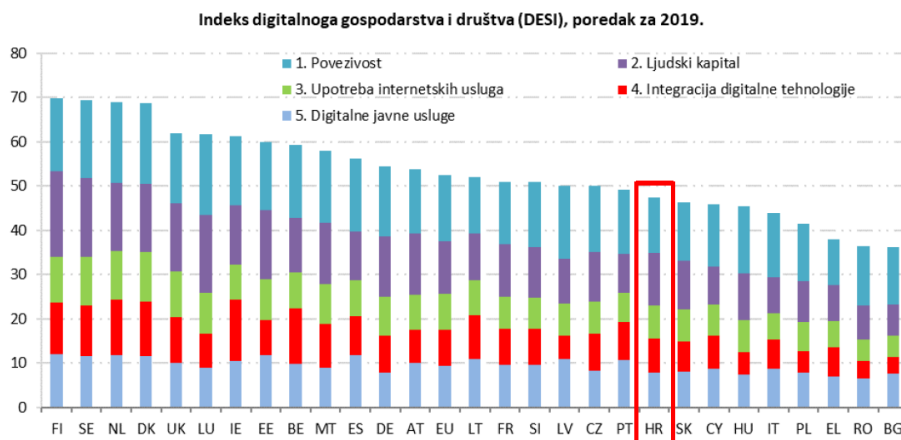
* Dostupno na: <https://zse-blog.info/pet-pravila-za-uspjesne-digitalne-strategije/>

* „IMD je nastao od poslovnih rukovoditelja, a neovisan je i kombinira najbolje iz akademske zajednice i poslovanja. Kao jedan od svjetskih lidera u izvršnom obrazovanju, IMD se ističe kao pionir u razvoju korporativnog vodstva, strategiji i digitalnoj transformaciji.“ Dostupno na: <https://www.imd.org/>.

* Dostupno na: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center>

* „Indeks digitalne ekonomije i društva (DESI) složeni je indeks koji sažima relevantne pokazatelje o europskoj digitalnoj uspješnosti i prati razvoj država članica EU-a u digitalnoj konkurentnosti.“ Dostupno na: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi>.

tematskih pokazatelja: povezanost, ljudski kapital (digitalne vještine), korištenje interneta, integracija digitalnih tehnologija, digitalne javne usluge.“*



Slika 2. Pozicija Hrvatske prema DESI. (Izvor: Indeks digitalnoga gospodarstva i društva (DESI) Izvješće za državu članicu za 2019.)

Od 27 članica Europske unije, Republika Hrvatska je trenutno na 20. mjestu po indeksu digitalnoga gospodarstva i društva. Hrvatska se u odnosu na prošlu godinu pomaknula za dva mjesta ali je i dalje na začelju. Glavni pomaci zbog koji je Hrvatska napredovala jesu razvoj u području pokrivenosti fiksnom širokopojasnom mrežom te veća pokrivenost 4G mrežom. Međutim, još uvijek zaostajemo u razvoju usluga i povezivanju. Paradoksalno je, da hrvatski građani najviše čitaju vijesti na internetu od svih zemalja članica EU, a s druge strane, još uvijek petina hrvatskih građana ne koristi internet.

Kad govorimo o javnoj upravi u Republici Hrvatskoj situacija je još nešto nepovoljnija. Naime, Europska komisija je objavila istraživanje o napretku digitalnih javnih uprava po državama članicama, eGovernmentBenchmark 2019*, a po kojem se Hrvatska našla na začelju, uz Rumunjsku, Slovačku i Cipar. S druge strane, hrvatski je sustav „e-Građanin“, 2016. godine na „Globalnom summitu inicijative Partnerstvo za otvorenu vlast“ bio proglašen najboljim primjerom digitalizacije javne

* Indeks digitalnoga gospodarstva i društva (DESI) Izvješće za državu članicu za 2019. Hrvatska. Dostupno na: https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/PROMET/Promet%206_19/DESI2019-Croatia-Country-Report%20HR%202011-6_19.pdf.

* Dostupno na: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/egovernment-benchmark-2019>.

uprave u Europi.* To nam samo govori da smo shvatili digitalizaciju, ali ne i digitalnu transformaciju. Trenutno prema podacima koje je objavila Vlada Republike Hrvatske uslugu e-Građanin koristi 650.000 ljudi. Ako uzmemo u obzir da je u Hrvatskoj dostupnost interneta 82% (prema Državnom zavodu za statistiku krajem 2018. godine) to znači da tu uslugu koristi samo 25% građana.*

Ovu informaciju možemo gledati negativno ili kao potencijal za napredak. Većina usluga koje građani danas koriste prema BCG (The Boston Consulting Group)* koja je radila analizu korištenja usluga su jednostavne usluge koje možemo gledati kao digitalizaciju: informacije o vremenskoj prognozi i stanju na cestama u realnom vremenu, zatim mogućnost plaćanja poreza, doprinosa i kazni te popunjavanje poreznih prijava za građane preko interneta. To samo pokazuje koliko je bitna kultura odnosno, edukacija, svijest i shvaćanje građana s jedne strane ali i praćenje trendova i potreba javne uprave s druge strane. Tu prvenstveno mislim na situaciju gdje je javna uprava svoje usluge bazirala na pristup sa stolnog računala, a danas građani žele informacije u „džepu“ na mobilnim aplikacijama kojima mogu pristupiti s više uređaja.

Hrvatsko gospodarstvo, a posebno javna uprava mora se, sportski govoreći, dati u sprint kako bi uhvatila jureći vlak zvan digitalna transformacija.

2.4. Intencija digitalizacije javne uprave

Zadaća svake vlasti pa tako i hrvatske vlade na državnoj razini, odnosno regionalne (područne) i lokalne uprave na regionalnoj i lokalnoj razini, jest osigurati svim građanima što je moguće bolje uvjete za život na način da im olakša svakodnevne potrebe u ostvarivanju pravnih interesa i obveza normativno uređenim. Da bi se to doista postiglo, odgovorne osobe koje upravljaju ili rukovode javno pravnim subjektima, moraju se ponašati na isti način kako se postavljaju menadžeri u realnom sektoru i permanentno prilagođavati poslovanje prema potrebama svojih klijenata. To znači da se sveukupna državna administracija moraju mijenjati u skladu s vremenom u kojem djeluju i prilagoditi osobitostima toga vremena. Nažalost možemo konstatirati da je jedna od stvari u kojoj zaostajemo digitalizacija koja u punom obliku i strateškom pristupu zahtjeva kompletnu transformaciju,

* Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/lose-iskustvo-e-graana-svskog-od-nas-toji-420-kuna-godisnje-359251>

*Dostupno na:

https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/hr.

* Dostupno na: <https://www.bcg.com/>.

digitalnu transformaciju javne uprave. Konzultantska kuća „Deloitte“ je za 2020. g. u svom izvješću „Izgledi za industriju i javne usluge 2020.“ navela „da je 2020. godina početak nove ere u kojoj će sposobnost vlada da se prilagode i evoluiraju definirati uspjeh u služenju građanima.“* Kad su pisali svoja predviđanja nisu mogli znati da će 2020. godina biti u bitnome obilježena promjenama koje je inicirala svjetska pandemija COV-19. Iako i ovakve brze promjene pokazuju sve benefite digitalizacije, treba biti oprezan jer cilj digitalne transformacije nije samo digitalizacija određenih procesa odnosno dijelova procesa nego sveobuhvatni strateški pristup novoj 4. industrijskoj revoluciji. Svakako je dobra stvar da se ruše predrasude i strahovi od digitalizacije u smislu sigurnosti podataka odnosno njihove zaštite od neovlaštene uporabe. Tako je, primjerice, jedan od strahova bio strah od AI (artificialintelligence) ili UI (umjetna inteligencija)*. AI je znanost koja se bavi razvojem raznih aplikacija ili čak strojeva koji svojim radom uče (pune se podacima) i koristeći analitiku te temeljem toga sustav uči kako reagirati, planirati ili rješavati određene zadatke „kao ljudi“.* S druge strane, hrvatske tvrtke su za pomoć epidemiolozima u ovoj teškoj situaciji s kojom se svakodnevno moraju nositi, osmislile mobilnu aplikaciju nazvanu „Andrija“* koja je jako dobro općeprihvaćena u društvu.. Nebitno je da li će i koliko će ta aplikacija pomoći građanima ili u ovom slučaju epidemiolozima jer njena najveća vrijednost je rušenje predrasuda.

2.5. Važnost menadžmenta u procesu digitalne transformacije

Kao što je navedeno u radu, kako bi se uhvatio jureći vlak zvan digitalna transformacija, posebno u javnom sektoru, nužno je da se dogode

* Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/federal-government-industry-outlook.html>

* „Umjetna inteligencija (AI), inteligencija je koju pokazuju strojevi, za razliku od prirodne inteligencije koju pokazuju ljudi i životinje. Vodeći AI udžbenici definiraju to područje kao proučavanje "inteligentnih agenata": bilo koji uređaj koji opaža svoje okruženje i poduzima radnje koje povećavaju njegove šanse za uspješno postizanje ciljeva. U kolokvijalnom smislu pojam "umjetna inteligencija" često se koristi za opisivanje strojeva (ili računala) koji oponašaju "kognitivne" funkcije koje ljudi povezuju s ljudskim umom, poput "učenja" i "rješavanja problema".“ Dostupno na: https://en.m.wikipedia.org/wiki/Artificial_intelligence.

* Dostupno na: https://ec.europa.eu/croatia/basic/what_is_artificial_intelligence_hr.

* „Upoznajte Andriju, prvog digitalnog asistenta na bazi umjetne inteligencije koji svojim nadljudskim snagama pomaže u borbi protiv koronavirusa. Andrija je ime dobio po ocu preventive Dr. Andriji Štamparu koji je postavio temeljne principe javnog zdravstva primijenjene diljem svijeta“. Dostupno na: <https://uprava.gov.hr/vijesti/andrija-ministarstvo-zdravstva-rh-prvi-digitalni-asistent-u-borbi-protiv-koronavirusa-u-hrvatskoj-zivi-na-whatsappu/16304>.

velike promjene. Prvi i osnovni korak koji bi se trebao dogoditi odnosi se na promjenu filozofije i politiku menadžmenta državne i javne uprave, kojega neki autori nazivaju „javni menadžment“ ili „novi javni menadžment“. Promjena filozofije upravljanja javno pravnim subjektima podrazumijeva promjenu shvaćanja da se javni sektor, koji je u najvećem dijelu neprofitni, razlikuje u smislu upravljanja od realnog sektora. To je potpuno pogrešno poimanje mjesta i uloge menadžmenta u javnom sektoru, jer smo u uvodu rada istaknuli da je menadžment potreban svim organizacijama, bilo da se radi o gospodarskim subjektima ili pak o neprofitnim organizacijama.

Kako CEO* bilo koje kompanije mora voditi računa o razvoju kompanije, kako prihodima, tako i racionalizaciji troškova, ljudskim resursima odnosno svim segmentima poslovanja bitnim za kompaniju, isti posao i odgovornost ima i javni menadžment. Jedina je razlika u nazivu organizacije i ciljevima koje teži postići neka organizacija. Gospodarske organizacije imaju za cilj stjecanje dobiti (profita) kako bi se osigurao razvoj i stabilnost gospodarskog subjekta, dok organizacije u sustavu javnih i državnih službi za cilj imaju zadovoljavanje javnih interesa građana koji su definirani kao javno pravne obveze i prava koji proizlaze iz Ustava i zakona.

Gospodarskim subjektima upravljaju vlasnici, pravo je vlasnika kapitala da upravlja organizacijom, javno pravnim subjektima za račun vlasnika (poreznih obveznika) uz posredovanje vlasti upravljaju izabrani ili imenovani službenici na određeno mandatsko razdoblje.

Nažalost, često se dogodi, da izabrani ili imenovani službenici nakon što im je povjeren mandat da u ime i za račun građana upravljaju javnim dobrima, zaborave ili pak ignoriraju tko su ima stvarni poslodavci. Prva i osnovna stvar koja bi se percepcijski trebala promijeniti jest da je primarni cilj svakog menadžera stvaranje dobiti za vlasnike u kompanijama, dok je u slučaju javne uprave to zadovoljstvo građana javnom uslugom. Drugi cilj menadžera je rad na razvoju kompanije kako bi držala korak s vremenom i konkurencijom, a jednog gradonačelnika, primjerice, održivi razvoj grada u svakom pogledu. Kada se dogodi ovakva velika transformacija u načinu razmišljanja posljedično doći će do velikih pomaka u funkcioniranju jednog grada, općine, županije, a naposljetku i cijele države. Tek tada će menadžeri u javnoj upravi biti bliže situaciji u kojoj su sada menadžeri u kompaniji kada govorimo o digitalnoj transformaciji. Kažemo bliže, jer nije to jedino što je bitno za uspješnu digitalnu transformaciju kojoj je cilj racionalizacija procesa, produktivnost rada, smanjenje troškova i u konačnici bolja usluga korisnicima/građanima, već bi trebali raditi i na organizacijskoj kulturi

* „CEO je kratica koja označava glavnog izvršnog voditelja (engl. chief executive officer), jedna je od funkcija top menadžmenta. Najčešće se veže za predsjednika odbora direktora koji ima najveće ovlasti.“ Dostupno na: <https://www.xn--rjenik-k2a.com/CEO>.

unutar svojih organizacija kako bi svoje promjene u razmišljanju i stavovima prenijeli i na sve zaposlenike. „Početkom osamdesetih godina dvadesetog stoljeća organizacijska kultura dolazi u središte pozornosti istraživanja u području menadžmenta, posebno organizacijskog ponašanja, zato što je utvrđeno da razumijevanje fenomena organizacijske kulture omogućava menadžmentu da na nju utječe i tako povećava efikasnost organizacije.“ (Jurina, M., 2011.)

Upravo iz navedenog razloga što niti jedna promjena unutar velikog i složenog sustava nije jednostavna, menadžerima u javnoj upravi je teže uhvatiti vlak zvan digitalna transformacija, ali ne i nedostižno, te kao što i na svaki put na koji idemo krećemo s prvim korakom, koliko god bio velik ili malen, ali je korak naprijed ako znamo krajnji cilj odnosno gdje želimo stići. Čuvena je s tim u svezi izreka „Ako ne znaš kuda ideš, svaki put je dobar“, a mi znamo kuda trebamo ići, a sam put nije autocesta nego makadam pun iznenađenja i nepoznanica.

Jedna od najvažnijih i ključnih vještina koje mora posjedovati svaki menadžer uz viziju, dosljednost i odlučnost, je vještina upravljanja promjenama. Svaka promjena koliko god bila dobra i pozitivna je u jednu ruku i bolna. Kad pojedinac mijenja posao i ide na bolje radno mjesto, bolje plaćeno, po svemu bolje od trenutnog, nije mu se jednostavno odlučiti za promjenu i izlazak iz svog poznatog okruženja ili bolje rečeno zone komfora, a kad to moramo primijeniti na sve djelatnike u svojoj organizaciji ili upravi faktor težine i kompleksnosti takvog poteza se multiplicira. Samo moramo biti svjesni, pogotovo menadžment, da se sve oko nas mijenja i da moramo odlučiti hoćemo li ići ukorak s vremenom ili će taj vlak otići dalje bez nas i više ga nećemo moći stići.

3. ZAKLJUČAK

Digitalna transformacija je puno više od digitalizacije te ona ne bi trebala predstavljati želju za unapređenjem ili samo jednu od potencijalnih strategija, nego nužnost svake tvrtke ili javno pravnog subjekta da želi držati korak s vremenom tj. opstati u sve složenijem okruženju. Digitalna transformacija ili „Industrija 4.0“ pokazuje koliko je važno pratiti promjene kako informatizacijski tako i kroz pristup i aktivnosti menadžmenta unutar državne uprave, koji mora shvatiti da građani nisu samo korisnici njihovih usluga, nego i možemo reći u funkcionalnom smislu „nadzorni odbor“ koji ih bira, imenuje i nadzire odnosno ocjenjuje njihov rad. Digitalna transformacija je velika i kompleksna promjena nabolje te joj se na sveobuhvatan način treba pristupiti, a kao prvi korak u finalno efikasnije i produktivnije poslovanje javne uprave, potrebno je napraviti strategiju i plan implementacije digitalne transformacije koji će se po etapama pratiti i

vrednovati. Najveća odgovornost u svezi digitalne transformacije javne uprave je na strateškom menadžmentu koji je odgovoran za implementaciju državne (vladine) politike kojom se trasira budućnost javno pravnih subjekata. Strategija se može definirati kao „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća (javno pravnih subjekata), prilagođivanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.“ (Buble, M., 2006.) Iz te definicije zrcale se tri strateške dimenzije, a to su:

- “ ciljevi, dakle ono čemu se teži,
- plan akcije ili koncepcija, odnosno kako treba djelovati kako bi se postigao cilj i
- potrebni resursi neophodni da se dođe do zacrtanog cilja.“

Većina autora iz područja menadžmenta govori o procesu strateškog menadžmenta, a svaki je proces skup aktivnosti koji u sinergiji moraju dovesti do cilja. Proces strateškog menadžmenta obuhvaća aktivnosti koje se donose na analizu okruženja u kojem se nalazimo temeljem kojega možemo sagledati poziciju organizacije u budućnosti. Do poželjne odredišne točke možemo doći kvalitetno postavljenom strategijom koju ćemo potom implementirati u praksi. Na kraju strateškog procesa moramo se posvetiti kontrolnim mehanizmima i evaluaciji strategije.

LITERATURA

1. Buble, M., 2006. *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. Drucker, P., 2005. *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P. Consult.
3. Družić, G., Basarac Sertić, M., 2018. *Hrvatska i četvrta industrijska revolucija*. Zbornik radova znanstvenog skupa: Modeli razvoja hrvatskog gospodarstva. Zagreb: Ekonomski fakultet i Hrvatska akademija znanosti u umjetnosti, strana 283-308. Dostupno na: <https://ideas.repec.org/h/zag/chaptr/18-12.html>.
4. Jurina, M., 2011. *Organizacija i menadžment*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić.
5. Malik, F., 2006. *Upravljati, stvoriti, živjeti*. Učinkovit menadžment za novo vrijeme. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
6. Marčetić, G., 2007. *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. Zagreb: Društveno veleučilište u Zagrebu.
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., 2008. *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
8. Spremić, M., 2017. *Digitalna transformacija poslovanja*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
9. Weihrich, H., Koontz, H., 1998. *Menadžment*. Zagreb: Hrvatska tiskara, d.d.