

STACIONAR ARENA ZAGREB KAO PROJEKTNJA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

ARENA ZAGREB AS A PROJECT ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Stručni članak

*Krunoslav Tušek**

*Ivan Markotić, mag. oec.**

*Mr. sc. Mato Pušeljić**

Sažetak

Stacionar Arena Zagreb organiziran je po modelu projektne organizacije, odnosno kao projektna organizacijska struktura Kliničkog bolničkog centra Sestara milosrdnica u Zagrebu, radi pružanja pomoći zdravstvenom sustavu u periodu COVID-19 pandemije za područje grada Zagreba i Zagrebačke županije. KBC Sestara milosrdnica bolnička je ustanova stara 175 godina i druga je najveća bolnica u Republici Hrvatskoj. U radu se govori o potrebi za organizacijom, nastavno o organizacijskim strukturama kao ključnom čimbeniku svake organizacije, a ponajprije o projektnim organizacijskim strukturama s konkretnim primjerom projektne organizacijske strukture. Kroz cijelu povijest ljudskog postojanja organizacija je bila čovjekov suputnik, bilo da joj je pripadao ili se njome služio. Možemo reći bez zadržke da organizacije prate čovjeka od rođenja do smrti te da on pripada različitim organizacijama, čak i protiv svoje volje. Organizacija i organiziranje su konstanta u životu svakog pojedinca.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, projektna organizacija, COVID-19, klinički bolnički centar.

Abstract

Arena Zagreb Arena Zagreb COVID-19 hospital is organized according to the project organization model, i.e., as a project organizational structure of the University Hospital Centre Sestre Milosrdnice in Zagreb, to

** Specijalist menadžmenta javnog sektora. Zaposlen u Kliničkom bolničkom centru Sestara milosrdnica Zagreb, na radnom mjestu rukovoditelja Sektora za digitalne usluge i informatiku. E-mail: krunoslav.tusek@kbcsn.hr*

** Zaposlen u Kliničkom bolničkom centru Sestara milosrdnica Zagreb, na radnom mjestu pomoćnika ravnatelja bolnice za financijske poslove. E-mail: ivan.markotic@kbcsn.hr*

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

provide assistance to the health care system during the COVID-19 pandemic for the city of Zagreb and Zagreb County. University Hospital Centre Sestre Milosrdnice is a 175-year-old hospital and the second largest hospital in the Republic of Croatia. This paper discusses the need for organization, that is, for organizational structures as a key factor of any organization, primarily about project organizational structures with a specific example of a project organizational structure. Throughout his entire history of existence, man has been accompanied by an organization, whether he belonged to them or used them. We can say without hesitation that human organizations accompany man from birth to death, he belongs to different organizations even against his will. Organization and organizing are a constant in the life of every individual.

Key words: organization, organizational structure, project organization, COVID-19, clinical hospital center.

1. UVOD

Prije nego što pojasnimo organizaciju i funkcioniranje stacionara Arena Zagreb, koji je organiziran kao projekt (projektna organizacijska struktura) KBC-a Sestre milosrdnice, radi pomoći zdravstvenom sustavu u periodu pandemije COVID-19* za područje grada Zagreba i Zagrebačke županije te određeni broj pacijenata iz županija tzv. zagrebačkog prstena, potrebno je pojasniti nekoliko temeljnih pojmova i kategorija koji su u najužoj vezi s organizacijom, odnosno organizacijskom strukturom.

Ljudi se organiziraju od kada postoje, počevši od samih početaka i života u rodovskim i plemenskim zajednicama gdje je organizacija bila nasušna potreba povezana s njihovim opstankom, bilo da se radilo o odlasku u lov ili obrani od nasrtaja neprijatelja, morala je postojati organizacija. Svijest o potrebi organiziranja vjerojatno nije bila prisutna kao organizacija, nego na temelju empirije primjena provjerenih modela ponašanja. Iskustva o organiziranju prenosila su se usmenim putem iz generacije u generaciju. Dakle, organizacija kao iskustvo postoji od pamtivijeka. Znanstveni pristup izučavanju organizacije nametnula je prva industrijska revolucija u drugoj polovici 18. stoljeća, dok zadnjih desetak godina govorimo o četvrtoj (4.0,IT) revoluciji te uloji menadžmenta u procesu digitalne transformacije. (Čolak, K., 2020.) U vrijeme prve industrijske revolucije, odnosno pojave parnog stroja, proizvodni subjekti postaju sve veći te zapošljavaju sve više

* „Koronavirusna bolest 2019 (engl. coronavirus disease 2019), skraćeno: COVID-19, virusna je bolest uzrokovana novim koronavirusom SARS-CoV-2“. Dostupno na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/COVID-19>. (04.06.2021.)

radnika što dovodi do potrebe za boljim organiziranjem kako bi poslovni subjekt vlasniku priskrbio što je moguće više profita. Industrijska revolucija temeljito mijenja ne samo gospodarske poslovne subjekte nego i dotadašnje državne, političke i društvene subjekte u većem dijelu svijeta.

Prema tome, proces transformacije organizacije od empirije (iskustva) do znanosti događa se krajem XIX i početkom XX stoljeća. „U znanosti o organizaciji na početku 20. stoljeća javlja se i prva teorija organizacije. Zapravo, s pojavom prve teorije organizacije i uspostavlja se znanost o organizaciji. Do tada je moglo biti riječi samo o organizaciji kao iskustvu i praksi pa je i logično da se prva teorija organizacije temeljila na praksi. Unaprjeđujući praksu, razvijala je i samu sebe kao teoriju, a time i cijelu znanost o organizaciji“. (Sikavica, P., 2011.) Od početka znanstvenog pristupa izučavanju organizacije do danas, sve se teorije svrstavaju u tri skupine: klasične teorije organizacije, neoklasične teorije organizacije i moderne teorije organizacije. „Nastanak klasične teorije organizacije uobičajeno se veže za 1903. godinu kada je F. W. Taylor (1856.-1917.), poznat kao otac klasične teorije organizacije objavio svoje djelo *Upravljanje pogonom (Shop Management)*, prvo djelo s područja organizacije“. (Sikavica, P., 2011.) Dok se Taylor smatra ocem teorije organizacije, za H. Fayola* može se reći, s obzirom na usmjerenost njegovih istraživanja, da je otac teorije menadžmenta.

Kod nas, u Republici Hrvatskoj, najznačajnijim imenom u svezi sa znanstvenim pristupom organizaciji smatra se profesor Mijo Novak* s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, koji je inicirao osnivanje katedre za organizaciju i time u značajnoj mjeri pridonio razvoju organizacije kao znanstvene discipline. Danas se organizacija, a i menadžment, koji se nužno moraju kumulativno izučavati, jer niti ima organizacije bez menadžmenta niti menadžmenta bez organizacije, pojavljuju u nastavnim planovima na

* „Henri Fayol (29. srpnja 1841. – 19. studenog 1925.) bio je francuski rudarski inženjer, izvršni direktor rudarstva, direktor rudnika i autor koji je razvio opću teoriju poslovnog upravljanja koja se često naziva fajolizmom. On i njegovi kolege razvili su ovu teoriju neovisno o znanstvenom upravljanju, ali otprilike istovremeno. Poput svog suvremenog Fredericka Winslowa Taylora, široko je priznat kao utemeljitelj modernih metoda upravljanja“. Dostupno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol.)

* „Novak, Mijo, hrvatski ekonomist (Trogir, 26. VII. 1922 – Zagreb, 18. IV. 2002). Diplomirao (1948) i doktorirao (1958) na Ekonomskome fakultetu u Zagrebu. Sveučilišni asistent (1949–56), potom generalni direktor poduzeća »Đuro Đaković« u Slavonskome Brodu. Od 1965. izvanredni, a od 1970. redoviti profesor na Ekonomskome fakultetu u Zagrebu, kojemu, je u dva navrata bio dekanom (1968–70. i 1977–79). Posebno se bavio organizacijom rada, pa je i utemeljio Katedru za organizaciju na matičnome fakultetu. Djela: Poduzeće u reformi (1968), Razvojna politika poduzeća (1972), Poslovna organizacija (koautor, 1992) i dr.“.

Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=44215>. (21.05.2021.)

svim visokim učilištima, jer su potrebni svima. Na primjer, na Zdravstvenom Veleučilištu Zagreb* izvodi se Specijalistički diplomski stručni studij „Menadžment u sestrinstvu“, dok se na Fakultetu zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci izvodi „Sveučilišni diplomski studij Sestrinstvo – menadžment u sestrinstvu“*.

Prema tome, organizacija (organiziranje) i menadžment potrebni su ne samo velikim i srednje velikim organizacijama nego i malim organizacijama, realnom i javnom sektoru (vladinim i nevladinim organizacijama), itd, najjednostavnije rečeno potrebni su svim subjektima koji organizirano djeluju na bilo kojem području društvenog života. Svi teorijski pristupi u definiranju organizacije mogu se svesti na sljedeće: organizacija je uvijek odnos između ljudi povodom zajedničkog cilja. U svakoj situaciji kada dvije ili više osoba imaju zajednički interes neophodna je organizacija, bilo da se radi o poslu, rekreaciji ili izradi zajedničkog seminarskog rada od strane studenata na nekom visokom učilištu. „Organizacija kao opća kategorija jest svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života“. (Sikavica, P.,1999.) Mislimo da je nužno dodati, da se kroz organizaciju izlazne vrijednosti (output) bitno povećavaju u odnosu na ulazne veličine (inpute). Na primjeru stacionara Arena Zagreb kao projektne organizacije možemo reći: „Organizacija je sinergija ukupnih potencijala organizacije kako bi se optimalnom uporabom postigla maksimalna efikasnost na zadovoljstvo onih zbog kojih smo se organizirali“. Profesor Jurina (2011.) piše da je „cilj organiziranja: *stabilnost +fleksibilnost = organizacijska ravnoteža*“, odnosno da „svaka organizacija ima temeljni cilj koji odražava misiju organizacije. Iz temeljnog cilja, prateći hijerarhiju ciljeva, slijede strategijski ciljevi, pa ciljevi organizacijskih jedinica sve do ciljeva pojedinaca ili skupina“.

Misija „Ministarstva zdravstva Republike Hrvatske“ je „Zaštita, očuvanje i unapređenje zdravlja stanovništva, uključujući kao posebnu skupinu radno sposobnu populaciju kroz zaštitu javnozdravstvenog interesa, rano prepoznavanje rizika bolesti i profesionalnih bolesti vezanih uz rad, sprečavanje bolesti, ozljeda na radu te liječenje i rehabilitaciju bolesnih“.* Nadalje, Ministarstvo je definiralo ciljeve kroz *opći cilj*, a to je „zaštita, unapređenje i očuvanje zdravlja“, te „*posebne ciljeve*: (1) dostupnija zdravstvena zaštita; (2) razvijen sustav kvalitete zdravstvene zaštite; (3)

* Dostupno na: <https://www.zvu.hr/>. (22.05.2021.)

* Dostupno na: <http://www.fzsri.uniri.hr/hr/studenti/studijiski-programi/73-veucilisni-diplomski-studiji/sestrinstvo-menadzment-u-sestrinstvu.html>. (04.06.2021.)

* Dostupno na: <https://zdravlje.gov.hr/o-ministarstvu/9>. (22.05.2021.)

zaštita javnozdravstvenog interesa i (4) učinkovitije upravljanje financijskim resursima u zdravstvu“.*

1.1. Organizacijske strukture

Svaka organizacija ima određene potencijale uporabom kojih kroz organizacijske procese uređene organizacijskom strukturom dolazi do postizanja ciljeva organizacije. Profesor Novak smatra da „Svaka organizacija, pa tako i poduzeće (dodajemo i bolnica), ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav, tj. neki svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Čak i u najmanjim poduzećima (bolnicama), kako ističe Darrel E. Owen, vjerojatno je da možemo naći čvrsto utemeljenu organizacijsku strukturu koja jasno pokazuje tko je kome podređen“. (Sikavica, P., 1999.) Dodajmo tome da ukazuje i tko je kome nadređen što se u teoriji organizacije naziva hijerarhijski lanac.

U teoriji organizacije vlada suglasje da je organizacijska struktura temelj svake organizacije, da uspjeh svake organizacije ponajviše ovisi o načinu kako smo se organizirali u funkcionalnom smislu, o optimalnoj uporabi svih raspoloživih resursa organizacije u postizanju ciljeva organizacije, koja se uređuje formalnim propisivanjem organizacijske strukture. Kada se stvara organizacija nastaje njena formalna organizacijska struktura koja s vremenom odstupa od forme pa se govori o neformalnoj strukturi, objektivnoj odnosno stvarno postojećoj strukturi. „Formalnom organizacijskom strukturom određuju se sva relevantna pitanja funkcioniranja organizacije. Za razliku od formalne organizacijske strukture u svakoj organizaciji djeluje i stvarna (objektivno postojeća) organizacijska struktura.

Stvarna struktura nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture“. (Sikavica, P., 2011.) U situaciji kada prevladavaju neformalni odnosi unutar organizacije menadžment mora pod hitno pristupiti promjenama formalne organizacijske strukture odnosno reorganizaciji. Oblici neformalnih struktura daleko više se javljaju u realnom nego u javnom sektoru kojemu pripada i javno zdravstveni sustav u Republici Hrvatskoj, jer u javnom sektoru, od kada postoji javni sektor, vrijedi pravilo „*forma čuva sadržaj*“. Međutim, forma se može i mora mijenjati kada se ukaže potreba, kada to zahtijevaju oni zbog kojih postojimo, ona nije napisana u kamenu kao glagoljica. Odgovornost je vrhovnog menadžmenta u javnom sektoru da uskladi kroz reorganizacijske procese stvarne odnosno objektivno postojeće odnose unutar organizacije u koncept formalne organizacijske strukture. Sama riječ struktura (lat. *structura*: ustroj, gradnja),

* Dostupno na: <https://zdravlje.gov.hr/o-ministarstvu/9>. (22.05.2021.)

između ostalog označava „(1) Način kako je neka cjelina složena od svojih elemenata (dijelova, članova, pojedinosti). U materijalnom značenju govori se, npr., o zrnatoj, kristalnoj, homogenoj strukturi neke tvari; u prenesenom o strukturi (tj. kompozicijskoj ili organizacijskoj shemi) nekoga romana, društvene sredine ili formacije, pa i psihologije ličnosti. U društvenim znanostima, uz geštalizam i funkcionalizam pojam struktura osnovna je kategorija u *strukturalizmu*“.*

1.1.1. Faktori koji determiniraju organizacijsku strukturu

Na oblikovanje bilo koje organizacije odnosno njezine strukture utječu mnogobrojni faktori, a najjednostavnije ih je svrstati u unutarnje i vanjske faktore. Od unutarnjih faktora koji presudno utječu na oblikovanje organizacijske strukture svake organizacije treba posebno naglasiti *viziju organizacije, misiju organizacije i organizacijske ciljeve*. Svaki od faktora treba promatrati s aspekta utjecaja na organizaciju i njenu organizacijsku strukturu, tj. s aspekta promjena koje izazivaju u samoj organizaciji. „Vizija i misija organizacije neizostavni su dio godišnjih izvješća početnih i internetskih stranica organizacija, poslovnih planova i svih drugih javnih publikacija kroz koje se neka organizacija želi predstaviti“. (Sikavica, P., 2008.) „Vizija je cjelovita predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njena ostvarenja“. Naravno, vizija je osobni pogled na budućnost top (vrhovnog) menadžmenta organizacije, ona se ne može putem *outsourcinga** naručiti izvana. S druge strane, najkraće rečeno, „organizacijska misija je razlog postojanja neke organizacije“. Dakle, to je poslanje organizacije u društvu na temelju zadobivenog povjerenja od strane pripadnika društvene zajednice. Misija odnosno razlog postojanja neke organizacije se često poistovjećuje s ciljevima organizacije, ali to je sasvim pogrešno, poglavito kada se promatra misija gospodarskih subjekata. Vizija i misija organizacije determiniraju ciljeve organizacije na svim organizacijskim razinama, odnosno misija je konstanta dok se vizija i ciljevi prilagođavaju potrebama onih zbog kojih postojimo. Prethodno smo opisali misiju i ciljeve Ministarstva zdravstva, a nastavno ćemo nešto reći o misiji, viziji i ciljevima KBC-a Sestre milosrdnice. Iako u teoriji postoje prijepori o poretku pojmova te neki autori prvo govore o viziji, a zatim o misiji i ciljevima organizacije,

* Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=58477>. (22.05.2021.)

* „Izraz *outsourcing* u engleskome jeziku označuje davanje određenoga posla vanjskim dobavljačima (uzimanje vanjskih dobavljača za određeni posao), koji primjenjuju tvrtke kako bi smanjile troškove koji nastaju podmirivanjem potrebe za djelatnostima koje im nisu temeljne (uglavnom je riječ o uslužnim djelatnostima: čišćenju, održavanju, prijevozu, zaštiti i sl.)“. Dostupno na: <https://bolje.hr/rijec/outsourcing-gt-izdvajanje-posla/1/>. (05.06.2021.)

priklanjamo se autorima koji smatraju da je primjerenije na prvom mjestu definirati misiju, a zatim viziju i ciljeve organizacije. Misija KBC-a Sestre milosrdnice je „Uspostava i razvoj sustava kvalitete s ciljem pružanja vrhunske kvalitete zdravstvene skrbi, uz stalna poboljšanja i uspostavu kvalitete u svim dijelovima KBC-a Sestre milosrdnice“.*

Vizija KBC-a Sestre milosrdnice definirana je sljedeći način: „Biti prepoznatljiva zdravstvena ustanova po kvaliteti pruženih usluga, s pacijentom i njegovom obitelji u središtu procesa zdravstvene skrbi s razvijenim sustavom upravljanja kvalitetom koji će omogućiti stalno praćenje i unaprjeđenje sustava kvalitete“.* I na kraju, kao unutarnji čimbenik koji determinira organizacijsku strukturu jesu ciljevi organizacije. „Ciljevi izražavaju krajnje rezultate i ukupni ciljevi trebaju biti podržani ciljevima nižeg ranga. Stoga, ciljevi tvore hijerarhiju isto kao i mrežu. Štoviše, organizacija i menadžeri imaju višestruke ciljeve koji su ponekad međusobno inkompatibilni te mogu voditi konfliktu unutar organizacije unutar skupine pa čak i između pojedinaca“. (Wehrich, H., 1998.) „Najčešće se ističe da ciljevi moraju biti napisani, što je razumljivo samo po sebi, te da moraju biti *smart* (engl. pametan). Smart je akronim* engleskih riječi specifičan (*specific*), mjerljiv (*measurable*), usklađen (*aligned*), ostvariv (*reachable*) i vremenski određen (*time bound*)“. (Sikavica, P., 2008.). Specifičnost ciljeva odnosi se na zahtjev da budu jasni i nedvosmisleni, da ih nitko ne može tumačiti na svoj način, onako kako njemu odgovara.

Ciljevi moraju biti postavljeni mjerljivo, odnosno kvantitativno izraženi, kako bi se mogao mjeriti učinak, primjerice stacionar Arena Zagreb može primiti do 300 pacijenata na liječenje. Ciljevi trebaju biti usklađeni horizontalno po svim organizacijskim razinama i vertikalno po svim dijelovima (sastavnicama) organizacije, odnosno poslovnim funkcijama unutar organizacije, u slučaju KBC-a Sestre milosrdnice to su klinike i zavodi. Ciljevi moraju biti postavljeni realno da ih je moguće postići, i dakako moraju biti izazovni, niti prelagani, niti preteški. I na kraju, ciljevi moraju biti vremenski određeni zbog rasporeda vremena koje nam stoji na dispoziciji da bismo odradili dodijeljene zadatke. Ciljevi KBC-a Sestre milosrdnice postavljeni su kroz vodeći cilj koji je razrađen pojedinačnim ciljevima. „Vodeći cilj naše ustanove je ispunjavanje zahtjeva standarda kvalitete kao i dobra medicinska praksa temeljena na dokazima, nacionalnim

* Dostupno na: <https://www.kbcsm.hr/uzk/misija-ciljevi-i-vizija/>. (23.05.2021.)

* Dostupno na: <https://www.kbcsm.hr/uzk/misija-ciljevi-i-vizija/>. (23.05.2021.)

* „Akronim (grčki: ἀκρωνύμιον je složenica od riječi akros = krajnji, gornji i ónoma = ime) to je dakle nova riječ - kratica, sastavljena od početnih slova, nekog pojma koji je sastavljen od više riječi zajedno. U akronim se uzimaju samo početna - prva slova (ili slogovi) nekih drugih riječi koja, iako sama za sebe ne znače ništa, tako zajedno napisana označavaju neki pojam“. Dostupno na: <https://sh.wikipedia.org/wiki/Akronim>. (04.06.2021.)

i međunarodnim strukovnim standardima, preporukama i smjernicama“. Pojedinačni ciljevi bili bi: „(1) prepoznati i odgovoriti na zahtjeve naših korisnika (pacijenata)“; „(2) uspostaviti propisane standarde kvalitete, s naglaskom na one koji se odnose na sigurnost bolesnika i zaposlenika“; „(3) kontinuirano procjenjivati i unaprjeđivati kvalitetu rada svih ustrojstvenih jedinica kroz različite unutarnje i vanjske metode“; „(4) uskladiti sve radne procese sa zakonskim standardima i unutarnjim propisima, kontinuirano ih pratiti i poboljšavati u skladu s postojećim prilikama“; „(5) učinkovito upravljati svim postojećim resursima“; „(6) težiti osiguranju potrebnih strukturnih uvjeta (odgovarajućih materijalnih i ljudskih resursa) potrebnih za ostvarivanje kvalitetnih usluga“; „(7) razvijati napredne zdravstvene usluge temeljene na suvremenim tehnologijama i medicinskim spoznajama“; „(8) brinuti o profesionalnom razvoju, odgovarajućim radnim uvjetima i zadovoljstvu svih zaposlenika KBC-a Sestre milosrdnice“ te „(9) njegovati pozitivno radno okruženje i razvijati kulturu kvalitete u svim djelatnostima KBC-a“.*

1.1.2. Ključni aspekti organizacijske strukture

Svaka se organizacijska struktura može promatrati kroz diferencijaciju na sastavnice, odnosno dijelove organizacije te njihove integracije u jednu jedinstvenu cjelinu.. „Pri izgradnji organizacijske strukture bilo koje organizacije potrebno je učiniti diferencijaciju, tj. podjelu ukupnog zadatka organizacije na zadatke i podzadatke te integraciju tako podijeljenih zadataka koja odgovara baš toj organizaciji. Baš kao što je organizacijska struktura svake organizacije jedinstvena i neponovljiva, tj. odgovara upravo obilježjima te organizacije, tako i diferencijacija i integracija zadataka moraju biti jedinstvene. To znači da se ne mogu naći dvije organizacije s istom organizacijskom strukturom odnosno istom razinom diferencijacije i integracije“. (Sikavica, P., 2011.) „Organizacijsku strukturu svakog organizacijskog subjekta određuju tri ključne dimenzije organizacije, i to: složenost, formalizacija i centralizacija“. (Jurina, M., 2011.) Složenost ili kompleksnost je dimenzija organizacijske strukture koja govori o razvijenosti organizacije u visinu i širinu čime se produciraju organizacijske razine, a svaka razina više znači više rukovoditelja što u konačnici poskupljuje naš proizvod ili uslugu. Stoga danas organizacije, da bi bile uspješne nastoje biti što je moguće manje složene, s manje organizacijskih razina, što je moguće pliće. Formalizacija nam govori o stupnji i količini propisivanja unutar neke organizacije, u momentu kada nastaje organizacija i njena formalna organizacijska struktura. Načelno možemo reći, a u radu smo

* Dostupno na: <https://www.kbcm.hr/uzk/misija-ciljevi-i-vizija/>. (23.05.2021.)

već istaknuli, da je opseg propisa kojima se formalizira organizacijska struktura daleko veći u javnom sektoru, nego u realnom sektoru. Postoje mnogobrojni propisi, zakonski i podzakonski akti, koji u javno pravnim subjektima uređuju formalnu organizacijsku strukturu. Najznačajniji je „Zakon o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave“ u koje spadaju „ministarstva i državne upravne organizacije“, a Ministarstvo zdravstva jedno je od šesnaest ministarstava u Vladi Republike Hrvatske.* Nadalje, „Vlada Republike Hrvatske“ je na sjednici održanoj 27. kolovoza 2020. donijela „Uredbu o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva zdravstva“.* Pored toga, na temelju Zakona o zdravstvenoj zaštiti ministar zdravstva donosi „Pravilnik o uvjetima za unutarnji ustroj općih i specijalnih bolnica“.* Centralizacija kao bitna dimenzija organizacijske strukture ukazuje na koncentraciju ovlasti za donošenje odluka. „Organizacije mogu biti više ili manje centralizirane odnosno decentralizirane. Pod centralizacijom i decentralizacijom u kontekstu dimenzija organizacije, misli se na razine odlučivanja u organizaciji“. (Sikavica, P., 2011.) „O centralizaciji odlučivanja u poduzeću (organizaciji) govorimo u onom slučaju kada glavna uprava donosi sve najvažnije odluke, dok kažemo da su decentralizirana mnoga poduzeća u kojima je odlučivanje distribuirano na niže organizacijske razine“. (Sikavica, P., 1999.) Uspješne organizacije uglavnom imaju razvijeno decentralizirano odlučivanje, što se u teoriji naziva delegiranjem ovlasti o odgovornosti, sukladno važnosti pojedine razine. Voditelj (koordinator) stacionara Arena Zagreb mora donositi odluke koje se tiču stacionara, a ne da te odluke donosi ravnatelj KBC-a Sestre milosrdnice jer je stacionar projektna organizacija KBC-a.

1.1.3. Vrste organizacijskih struktura

U teoriji organizacije postoje mnogobrojni autori koji se bave organizacijskim strukturama, pa tako i klasificiranjem odnosno vrstama organizacijskih struktura. „Svi autori koji se bave istraživanjem organizacije, a organizacijskim strukturama posebno, i u svijetu i u nas, slažu se s time da se, bez obzira na nazive kojima se služe, sve organizacijske strukture mogu klasificirati u dvije velike skupine, i to: birokratske (klasične, mehanicističke), dodajmo tome tradicionalne, i organske (adaptivne)“. (Sikavica, P., 2011.) Svaka od ovih grupacija organizacijskih struktura, tradicionalne i adaptivne, ima veći broj različitih organizacijskih struktura.

* Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/2653/Zakon-o-ustrojstvu-i-djelokrugu-tijela-dr%C5%BEavne-uprave>. (03.06.2021.)

* Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1827.html. (03.06.2021.)

* Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_145_3100.html.

Pritom treba stalno imati na umu da adaptivne odnosno fleksibilne organizacijske strukture ne mogu postojati izvan klasičnih organizacijskih struktura. Klasične organizacijske strukture okvir su u kojeg se interpoliraju organske strukture, one su temelji na kojima se dograđuju organske strukture. Stacionar Arena Zagreb kao adaptivna organizacijska struktura je dio klasične organizacijske strukture KBC-a Sestre milosrdnice. „Organsku strukturu kao antipod birokratskoj organizaciji obilježava vrlo mala ili niska složenost organizacije, slaba odnosno blaga formalizacija organizacije te dominantno decentraliziran oblik organizacije. Organska je struktura plitka organizacija, s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac, pa je u tom obliku organizacije potrebna kvalitetna izobrazba zaposlenih i odgovarajuće radno iskustvo“ (Sikavica, P., 2011) Organizacija ne samo poslovnih subjekata nego svih organizacija u cjelini u 21. stoljeću usmjerena je prema decentraliziranoj, fleksibilnoj i inovativnoj organizaciji.

2. PROJEKTNNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Projektna organizacijska struktura, kao što su i druge adaptivne strukture poput matrične odnosno timske organizacijske strukture, spada u „fleksibilne organizacijske strukture, te se za razliku od klasičnih organizacijskih struktura koje se zasnivaju na radnom mjestu, zasnivaju na organizacijskim kategorijama kao što su: tim, skupina, projekt, posada i sl.“ (Jurina, M., 2011.). „Projektna organizacija kao oblik organizacijske strukture javlja se u SAD-u šezdesetih godina 20. stoljeća, kao novi oblik organizacije, koja se usredotočuje na zadatak odnosno projekt koji treba obaviti u određenom vremenu“ (Sikavica, P., 2011.) „Prvi pokušaji uvođenja projektne organizacije u organizacijsku strukturu poduzeća vezani su za američku vojnu industriju i istraživanja u svemiru, koja se nisu mogla uspješno realizirati u okviru starih organizacijskih oblika (formi). Odgovor je trebalo tražiti u novoj koncepciji organizacije i nađen je u modelu projektne organizacijske strukture, kao privremene organizacijske forme koja se uspostavlja za realizaciju jednog određenog zadatka odnosno projekta“.

*„Projekt je svaki zaokružen, cjelovit, složen pothvat čije se karakteristike i cilj mogu definirati, a koji se mora ostvariti u određenom vremenu te zahtijeva koordinirane napore nekoliko organizacijskih jedinica odnosno zaposlenika u tim jedinicama“.** Intencija je projektne organizacije okupiti najtalentiranije zaposlenike koji stoje na raspolaganju organizaciji da bi se riješio neki zahtjevan posao, uz minimalne troškove, za određeno vrijeme i uz zahtijevanu kvalitetu obavljenog posla. Kada je projekt u

* Dostupno na: <https://hrvatski.enacademic.com/13181>. (03.06.2021.)

cijelosti realiziran, projektni se tim raspušta te zbog toga projektna organizacija ima karakteristike privremene organizacije. „Projektne organizacije privremene su organizacije oblikovane da postignu specifične rezultate, koristeći se timovima specijalista iz različitih funkcijskih područja unutar organizacije. Jedan se specifičan projekt smatra završenim kada se projektni tim raspušta, a osoblje koje je radilo na njemu vraća svojim uobičajenim položajima u organizaciji ili se usmjerava na druge projekte“. (Sikavica, P., 2011.) Međutim, postoje mišljenja (Sikavica, P., 2011.) da su „iskustva s projektima i projektnom organizacijom, iako se tada to nije tako zvalo, mnogo starija od šezdesetak godina koliko se izučavaju u teoriji organizacije“. Isti autor smatra da su prve Olimpijske igre, koje su organizirane 776. godine prije Krista, imale sva obilježja onoga što danas poimamo kao projektnu organizaciju. Nadalje, neki drugi autori (Hauc, A., 2007.) smatraju da su projekti stari koliko i samo čovječanstvo. „Projekt kao vremenski ograničen proces star je koliko i čovječanstvo, tj. star je koliko i stvaralaštvo. Najveća je postignuća čovjek ostvario pomoću jednokratnih i vremenski ograničenih procesa u svim područjima svoga djelovanja. Povijest čovječanstva, ili bolje, povijest projekata potvrđuje ovu tvrdnju. Jesu li se oni nazivali *projektima* – nije toliko važno; oni su uvijek bili vremenski ograničeni procesi uz pomoć koji se stvaralo nešto novo, u pravilu nešto što prije nije postojalo, pa bili to projekti gradnje piramida u Egiptu, naseobina Inka i Maja, gradnja Kineskog zida, Sueskog ili Panamskog kanala.....“.

3. STACIONAR ARENA ZAGREB KAO PROJEKTNIA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KBC-A SESTRE MILOSRDNICE

Klinički bolnički centar Sestara milosrdnica ima veliku ulogu u zdravstvenom sustavu ne samo u Gradu Zagrebu i Republici Hrvatskoj, nego i puno šire. Kliničkim bolničkim centrom Sestre milosrdnice upravlja Upravno vijeće koje ima predsjednika i četiri člana. Predsjednika Upravnog vijeća, a na temelju Zakona o Vladi Republike Hrvatske* i Zakona o zdravstvenoj zaštiti*, rješenjem imenuje Vlada Republike Hrvatske. Menadžment bolnice čine ravnatelj bolnice, zamjenik ravnatelja bolnice, te četiri pomoćnika/ce ravnatelja za: financijske poslove, kvalitetu zdravstvene zaštite, pravne poslove, sestrinstvo-glavna sestra bolnice. Temeljem natječaja

* Članak 31. stavak 4. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/170/Zakon-o-Vladi-Republike-Hrvatske>. (04.06.2021.)

* Članak 83. stavak 5. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/190/Zakon-o-zdravstvenoj-za%C5%A1titi>. (04.06.2021.)

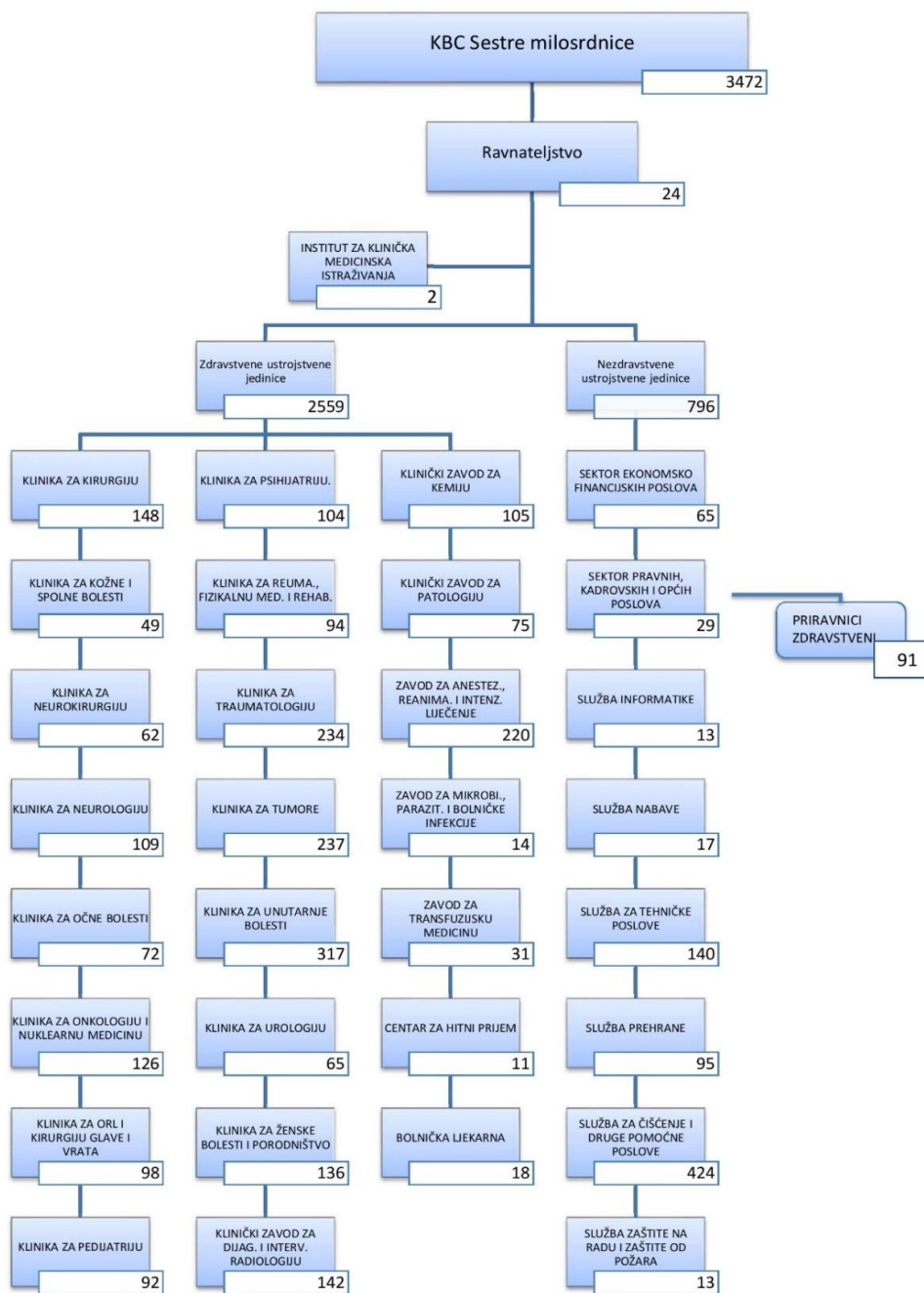
ravnatelja imenuje Upravno vijeće KBC-a. Iz same organizacijske strukture razvidno je da „KBC Sestre milosrdnice ukupno ima šesnaest klinika, s tim da su dvije klinike (Klinika za tumore Zagreb i Klinika za traumatologiju Zagreb) dislocirane, te Objedinjeni hitni bolnički prijam, Bolničku ljekarnu, Institut za klinička medicinska istraživanja te nemedicinske ustrojbene jedinice. Pored klinika u KBC-u Sestre milosrdnice ustrojeno je šest zavoda (3 klinička).* „KBC Sestre milosrdnice, najstarija je klinička ustanova našeg zemljopisnog prostora i *kolijevka Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu*“*. „Osnovana je 1846. godine u samostanu sestara milosrdnica sv. Vinka, a na poticaj kardinala Jurja Haulika. KBC Sestre milosrdnice brzo se razvija. Već 1895. godine za vrijeme svog posjeta Zagrebu, car Franjo Josip obilazi bolnicu, zadivljen njenom veličinom i uređenjem. KBC Sestre milosrdnice je u to doba smješten na sadašnjoj adresi, na Vinogradskoj cesti, i ima osam paviljona za bolesnike, centralno loženje i plinsku rasvjetu. KBC Sestre milosrdnice i njeni liječnici u razdoblju od konca 19. stoljeća do Prvog svjetskog rata često su prednjačili u medicinskim djelatnostima ovih prostora“. (Kusić, Z., 1997.) Tako je npr. „1904. godine pedijatar KBC-a Sestre milosrdnice dr. Radovan Marković osnovao prvi dječji odjel u KBC-u Sestre milosrdnice, a prva tri profesora Medicinskog fakulteta bili su liječnici KBC-a Sestre milosrdnice: dr. Theodor Wickerhauser, dr. Miroslav Čačković (prvi dekan) i dr. Dragutin Mašek (prvi prodekan)“*. „KBC Sestre milosrdnice veliku ulogu imao je i za vrijeme Drugog svjetskog rata gdje su spašavali mnogobrojne Židove od progona. Godine 2019. u znak sjećanja na ta vremena i heroje tog vremena podignuta je spomen ploča. Specijalističko usavršavanje mladih liječnika postoji više od sto godina, a 1950. godine je KBC-u Sestre milosrdnice dodijeljeno pravo da provodi specijalističke ispite iz svih područja medicine. Bolnica provodi i specijalizaciju iz užih specijalnosti zdravstvenih djelatnika“. (Kusić, Z., 1997.) „Ima status dodatne lokacije Medicinskog i Stomatološkog fakulteta u CARNet-ovoj mreži“*. Shema: Organizacijska struktura KBC-a Sestre milosrdnice.

* Dostupno na: <https://www.kbcm.hr/profil/>. (05.06.2021.)

* Dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/KBC_Sestre_milosrdnice. (05.06.2021.)

* Dostupno na: <https://www.hdgo.hr/Pages/Print.aspx?sifraStranica=93&kultura=hr>.

* „CARNet je ustanova čiji je potpuni naziv Hrvatska akademska i istraživačka mreža. Naziv CARNet je skraćenica nastala od engleske varijante imena Croatian Academic and Research Network, po ugledu na slične ustanove u Evropi.....“. Dostupno na: <https://bs.wikipedia.org/wiki/CARNet>. (04.06.2021.)



Izvor: Tušek, K., 2020.

„I dandanas KBC Sestre milosrdnice po svim statističkim i poslovnim rezultatima na samom je vrhu hrvatskog zdravstva.... Prema istraživanju koje je proveo Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu vezano uz zadovoljstvo bolesnika tu su uslugu bolničkog liječenja u KBC-u Sestre milosrdnice ocijenili ukupnom ocjenom 4,45 što je iznimno visoka ocjena s obzirom na sve probleme s kojima se zdravstvo u Republici Hrvatskoj susreće - zastarjela infrastruktura, nedostatak osoblja, financijski problemi i sl. KBC Sestre milosrdnice danas zapošljava oko 3800 zaposlenika, omjer medicinskog i nemedicinskog osoblja je 75% medicinskog naspram 25% nemedicinskog“. (Tušek, K., 2020)

„Službeno predstavljanje stacionara Arena Zagreb održano je 3. studenog 2020. u nazočnosti ministra zdravstva u Vladi Republike Hrvatske, prof. dr. sc. Vilija Beroša te koordinatora Operativnog stožera za podizanje stacionara Arena Zagreb kao projektne organizacije KBC-a Sestre milosrdnice, prof. dr. sc. Davora Vagića i koordinatore za sestrinstvo Snježane Krpete, mag. med. Techn“. (Vori, O., 2021.)

„Arena Zagreb je višenamjenska dvorana s pratećim sadržajima, predviđena za održavanje sportskih, kulturnih, poslovnih i zabavnih manifestacija. Smještena je na zapadnom ulazu u grad Zagreb u naselju Remetinec.....“.*

„Pandemija bolesti COVID-19, koja se proširila tijekom 2020. iz Kine na Europu i cijeli svijet, najteža je pandemija u posljednjem stoljeću. Javnozdravstvena kriza dovela je do velike gospodarske krize s ozbiljnim posljedicama za dobrobit pojedinaca i društva sada i u budućnosti. Tijekom pandemije COVID-19 postalo je jasno da je potrebno razmotriti otpornost zdravstvenih sustava. Dimenzija uspješnosti zdravstvenog sustava podjednako je važna kao i pristupačnost sustava, kvaliteta skrbi i učinkovitost. Europske zemlje u različitoj su se mjeri borile s poteškoćama pri odgovoru na prvi val pandemije u proljeće 2020. i pri odgovoru na drugi val u jesen 2020“. (Vori, O., 2021.) Od 25. veljače 2020., kada je zabilježen prvi slučaj zaraze u Hrvatskoj, „do danas (06.06.2021.) je ukupno zabilježeno 357.565 osoba zaraženih novim koronavirusom, od koji je ukupno preminulo je 8.086 osoba dok se ukupno oporavilo 347.997 osoba“.*

„U prvom valu pandemije Covid-19 na proljeće 2020. stacionar je bio postavljen u prostore Arene Zagreb, ali i rastavljen s obzirom da je došlo do smanjenog broja oboljelih. U drugom valu pandemije Covid-19 došlo je do naglog porasta broja oboljelih te do povećane potrebe za stacionarnim liječenjem oboljelih. Po odredbi ministra zdravstva održan je sastanak na

* Dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Arena_Zagreb. (04.06.2021.)

* Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/u-zadnja-24-sata-157-novih-slucajeva-zaraze-umrlo-sest-ljudi-oporavile-se-252-osobe-15078729>. (06.06.2021.)

kojem je ravnatelj KBC-a Sestre Milosrdnice ustrojio Operativni stožer za postavljanje stacionara za oboljele od Covid-19 u Areni Zagreb“. (Vori, O., 2021.) Obzirom da stacionar Arena Zagreb nije zdravstvena ustanova Operativni stožer je imao zadaću pripremiti prostor da u najboljoj mogućoj mjeri ispunjava tehničke standarde za obavljanje zdravstvene skrbi COVID-19 bolesnika. Stacionar Arena Zagreb su pripremili djelatnici KBC-a Sestre Milosrdnice. „Stacionar Arena Zagreb predstavlja pomoć zdravstvenom sustavu u periodu COVID-19 pandemije za područje grada Zagreba i Zagrebačke županije.

Organiziran je i opremljen za zbrinjavanje oboljelih od koronavirusa s blažom do početnom srednje teškom kliničkom slikom. U stacionar dolaze isključivo dogovoreni COVID pacijenti, a prema unaprijed dogovorenom premještanju između zdravstvene ustanove koja premješta takvog pacijenta i stacionara Arena Zagreb. Stacionar Arena Zagreb kompletno je medicinsko-tehnički opremljen, uključujući priručni laboratorij i ljekarnu, organiziran kroz potrebno zdravstveno osoblje, a ima 24-satnu komunikaciju s matičnim KBC-om Sestre milosrdnice. Krenulo se u organizaciju rada sa 100 kreveta s mogućnosti proširenja na kapacitet 270 kreveta. Dakle, isti prostor, Arena centar Zagreb, doživljava 2020. godine transformaciju, od veljače i sportske utakmice do liječenja COVID-19 bolesnika u studenom“. (Vori, O., 2021.)

Ljudski potencijali angažirani u stacionaru Arena Zagreb.

<i>OPIS POSLOVA I RADNOG MJESTA</i>	<i>BROJ IZVRŠITELJA</i>
<i>Medicinske sestre/medicinski tehničari – ukupno angažirani.</i>	<i>110</i>
<i>Fizioterapeuti u jednoj smjeni.</i>	<i>2</i>
<i>Laboranti u jednoj smjeni.</i>	<i>2</i>
<i>Radiolozi (tehničari, prvostupnici radiološke tehnologije) u jednoj smjeni.</i>	<i>1</i>
<i>Liječnici ukupno angažirani.</i>	<i>24</i>
<i>Administrativno osoblje ukupno angažirano.</i>	<i>6</i>
<i>Održavanje higijene ukupan broj osoba.</i>	<i>42</i>
<i>Djelatnici tehničke službe po jednom mjesecu.</i>	<i>3</i>

Izvor: izradili autori temeljem interne dokumentacije stacionara Arena Zagreb.

4. ZAKLJUČAK

Projektne organizacijske strukture u teoriji organizacije intenzivno se izučavaju zadnjih sedamdesetak godina. Međutim, neosporno je da pojava organiziranja na bazi projektnih organizacija seže daleko u povijest čovječanstva. Glavno obilježje projektnih organizacijskih struktura je njihova fleksibilnost i ograničeno vrijeme trajanja, odnosno trajanje je uvjetovano završetkom projekta te je njihova primjena s obzirom na vrstu organizacija neograničena. Naime, projektno organiziranje primjenjuje se u poslovnim organizacijama (realnom sektoru), ali danas sve više u javnom sektoru, odnosno državnim, vladinim i nevladinim organizacijama. Temeljem onoga što smo iznijeli u radu zaključujemo da stacionar Arena Zagreb ima sve karakteristike projektne organizacijske strukture.

Prvo, privremena je organizacijska struktura KBC-a Sestre milosrdnice sa svrhom da postigne specifične ciljeve na određenom prostoru kroz određeno vrijeme.

Drugo, u stacionaru se koriste djelatnici različitih specijalnosti neophodnih za obavljanje poslova koji stoje pred projektnom organizacijom, a zaposleni su u „matičnoj“ organizaciji KBC-u Sestre milosrdnice. Dakle, stacionar Arena Zagreb je interpolirana projektna organizacija KBC-a Sestre milosrdnice.

Treće, nakon što je prestala potreba za postojanjem stacionara Arena Zagreb, projekt se smatrao završenim, a djelatnici angažirani na projektu vratili su se na posao u KBC Sestre milosrdnice. Nadalje, „posebnosti projektnog ustroja temeljem primjene organizacijske strukture“ (Jurina, M., 2011.) razvidne su i kod projektne organizacije stacionara Arena Zagreb, a to su:

- „(1) voditelj se sa svakim novim projektom može mijenjati“,
- „(2) nema klasičnih radnih mjesta“,
- „(3) interakcija, suradnja svih i koordinacija aktivnosti pretpostavka su funkcioniranja i uspješnosti“,
- „(4) procesi se ubrzavaju, a rutinski poslovi jednoznačno informatiziraju“ i
- „(5) specijalizacija i inoviranje znanja mjerilo su sudjelovanja u projektu.

Stacionar Arena Zagreb je projektna organizacija koja je u praksi uspješno realizirana. Za vrijeme trajanja projekta u stacionaru Arena Zagreb ukupno su primljena, uspješno liječena i otpuštena 282 pacijenta.

LITERATURA

1. Čolak, K., Tušek, K., Pušeljić, M. 2020. Uloga menadžmenta u procesu digitalne transformacije. Časopis za društvene i tehničke studije, godina VI, br. 2, decembar/prosinac, 2020. Strana 196-212. Kiseljak: Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak.
2. Hauc, A., 2007. Projektni menadžment i projektno poslovanje. Zagreb: M. E. P. Consult.
3. Jurina, M., 2011. Organizacija i menadžment. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprješić.
4. Kusić, Z., 1997. Sto pedeseta obljetnica Kliničke bolnice "Sestre milosrdnice", 1846. - 1996. Zagreb: Birotisak. Monografija.
5. Sikavica, P., 2011. Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
6. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., 2008. Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.
7. Sikavica, P., Novak, M., 1999. Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
8. Tušek, K. 2020. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima kroz promjenu sistematizacije radnih mjesta. Zaprješić: Veleučilište s pravom javnosti „Baltazar Zaprješić“. Specijalistički diplomski rad.
9. Vori, O., Markotić, I., Tušek, K. 2021. Stacionar Arena Zagreb – organizacija i upravljanje. „Crisis management in nursing and healthcare“. Zagreb: Zdravstveno veleučilište. Knjiga sažetaka radova.
10. Weihrich, H., Koontz, H., 1998. Menadžment. Zagreb: Hrvatska tiskara, d.d.