

# Upravljanje promjenama na slučaju uvođenja eura u sektoru informatike

---

**Adamović, Matea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:982935>

*Rights / Prava:* [Attribution-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Bez prerada 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Matea Adamović**

**UPRAVLJANJE PROMJENAMA NA  
SLUČAJU UVOĐENJA EURA U SEKTORU  
INFORMATIKE**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2024.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Matea Adamović**

**JMBAG: 0016141360**

**Studij: Organizacija poslovnih sustava**

**UPRAVLJANJE PROMJENAMA NA SLUČAJU UVOĐENJA EURA**  
**U SEKTORU INFORMATIKE**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentorica:**

Prof. dr. sc. Marina Klačmer Čalopa

**Varaždin, rujan 2024.**

*Matea Adamović*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

Fokus ovog diplomskog rada je upravljanje organizacijskim promjenama na primjeru projekta prilagodbe sustava Fine u sklopu uvođenja eura kao službene valute. Za samo razumijevanje upravljanja promjenama u organizaciji važno je definirati pojam promjena, njezine podjele te modele upravljanja promjenama. Poseban naglasak se stavlja na izazove i otpor prema promjenama gdje je prikazana važnost lidera i menadžera, tj. njihovih sposobnosti upravljanja konfliktima i motiviranja zaposlenika. Nakon teorijske obrade teme prikazana je analiza uspješno provedenog projekta prilagodbe sustava Fine na novu valutu euro s vrlo opsežnim popisom potrebnih promjena i aktivnosti za Sektor informatike. Fina je odigrala ključnu ulogu u mijenjanju službene valute na razini države te je provedena analiza korisna za sve organizacije koje se suočavaju sa sličnim promjenama, posebno organizacije u IT sektoru.

**Ključne riječi:** organizacijske promjene; projekt; izazovi; otpor; lideri; euro; Sektor informatike

# Sadržaj

Sadržaj.....	iii
1. Uvod.....	1
2. Metode i tehnike rada.....	2
3. Upravljanje promjenama.....	3
3.1. Pojam promjena.....	3
3.2. Vrste promjena.....	6
3.3. Modeli upravljanja promjenama.....	9
4. Izazovi i otpor prema promjenama.....	21
4.1. Ključni izazovi.....	21
4.2. Uzroci otpora.....	24
4.3. Angažman zaposlenika i motivacija.....	27
4.4. Upravljanje konfliktima.....	30
4.5. Važnost lidera i menadžera.....	31
5. Analiza upravljanja promjenama na primjeru projekta Uvođenja eura u sustave Fine.....	33
5.1. Opis promjena.....	33
5.2. Ljudski resursi.....	38
5.3. Tehnički aspekt promjena.....	43
5.4. Praćenje realizacije projekta i dokumentacija.....	45
6. Zaključak.....	52
Popis literature.....	53
Popis slika.....	55
Popis tablica.....	56
Prilog 1 – Primjer opisa poslovne inicijative.....	57
Prilog 2 – Plan aktivnosti potprojekta Sektora informatike (dio plana).....	59
Prilog 3 – Primjer Zapisnika o statusu potprojekta.....	60
Prilog 4 – Upute i primjer mjesečnog izvješća.....	61

# 1. Uvod

Promjena je svaka izmjena u odnosu na prethodno stanje, događaj, odrednicu vremena ili način na koji je nešto napravljeno nakon koje uvijek nastaje novo stanje. Potrebu za organizacijskom promjenom potiču različiti pokretači poput tehnologije, gospodarskih šokova, promjenjivih društvenih trendova, nove politike ili promjenjive naravi konkurencije. Nastavno na to postoje različite podjele promjena prema fokusu i dimenzijama, prema korporativnom nivou, planiranju, određenoj organizacijskoj funkciji, kompleksnosti, itd.

Upravljanje poslovnim promjenama obuhvaća razne strukturirane procese i postupke, alate i tehnike za vođenje ljudske strane promjena. Tako postoje i različiti stilovi za upravljanje: naredbodavni, savjetodavni, suradnički i delegirajući stil. U nastavku su opisane različite metodologije za upravljanje promjenama koje se trebaju koristiti ovisno o situaciji sadašnjeg stanja organizacije te njezinim potrebama.

Promjene donose velike izazove zbog čega neke organizacije odbijaju donošenje promjena iz različitih razloga. Veliki problem je i otpor zaposlenika promjenama zbog neizvjesnosti i česte nedovoljne informiranosti u samom procesu implementacije promjena. Iz tog razloga je vrlo važno dobro upravljati ljudskom stranom promjena, održavati motivaciju i upravljati konfliktima.

Analiza upravljanja promjenama prikazana u ovom radu izrađena je na primjeru projekta „Uvođenja eura u sustave Fine“. U početnom dijelu analize opisan je opseg promjena te organizacijska struktura zaposlenika uključenih u projekt prilagodbe svih sustava/servisa. Kompleksnost i sveobuhvatnost samog projekta prikazana je u sklopu tehničkog aspekta promjena. Završni dio analize fokusira se na način praćenja realizacije projektnih aktivnosti te načina dokumentiranja informacija.

## **2. Metode i tehnike rada**

Za izradu teorijskog dijela ovog diplomskog rada korištena je stručna literatura pronađena u knjižnicama te literatura pronađena online pomoću Google i Google Scholar tražilica. Usporedbom i kombinacijom sve dostupne literature, kao i filtriranjem pouzdane od nepouzdan literature, izrađen je početni dio rada vlastitom interpretacijom dostupne literature.

U izradi analize projekta „Uvođenje eura u sustave Fine“ korištena je projektna dokumentacija dobivena od same Fine te informacije dobivene kroz razgovor s zaposlenicima Sektora informatike koji su sudjelovali u projektnim aktivnostima.



## 3. Upravljanje promjenama

Kako bi bolje razumjeli cijeli koncept upravljanja promjenama važno je prvo pojasniti pojam promjene, definirati njezine vrste i neke od modela upravljanja koji su opisani u sklopu ovog poglavlja.

### 3.1. Pojam promjena

Promjena je svaka izmjena u odnosu na prethodno stanje, događaj, odrednicu vremena ili način na koji je nešto napravljeno zbog koje uvijek nastaje novo stanje. Novo nastalo stanje ili situacija može imati pozitivan ili negativan predznak. U slučaju pozitivnog predznaka situacije stvara se nova prilika da promjenom poboljšamo postojeće stanje, a u slučaju negativnog predznaka postoji problem [1].

Programi promjena unutar poduzeća su često povezani sa smanjenjem broja radnih mjesta gdje je presudan taktički izbor mjesta na kojima bi se gubitak poslova trebao dogoditi.

Kod donošenja promjena ključno je prvo analizirati sadašnje stanje poduzeća. Temeljnu analizu potrebno je provesti s različitih stajališta ustrojstva, procesa, ljudi i organizacijske kulture. Nakon što se tako dobiveni podatci podijele sa zaposlenicima povećava se vjerojatnost razumijevanja nužnosti promjena jer mijenjanje načina na koji su ljudi radili dugo vremena nije jednostavno. Na ovaj način potrebno je odrediti što se točno mora promijeniti u organizaciji te je sljedeći korak odrediti način na koji se želi promijeniti sadašnje stanje i postići željeno stanje. Ovaj dio procesa promjene je planiranje budućnosti unutar kojeg je potrebno obuhvatiti sve spomenute komponente: ustrojstvo, proces, ljude i kulturu. Ove komponente su međusobno povezane tako da je očekivano da će promjena jedne komponentne utjecati na druge [2].

Važno je nakon određivanja željenog stanja provjeriti je li planirana budućnost u skladu s poslovnom strategijom organizacije. Na ovaj način se želi izbjeći beskoristan utrošak vremena na kreiranje promjena koje nisu u skladu s planovima organizacije. Isto tako se planirane promjene moraju uskladiti s bilo kojim drugim većim promjenama koje se događaju u organizaciji.

Prostor u kojem se događa promjena naziva se delta stanje, obilježava stanje između sadašnjeg i željenog stanja organizacije. Delta stanje je zapravo prijelazni period same realizacije promjene ne koje svatko reagira drugačije. Glavni cilj pretvaranja delta stanja u pozitivno iskustvo ostvaruje se dobrim upravljanjem delta stanja. Dobro upravljanje obuhvaća i pružanje što više informacija i podrške zaposlenicima tijekom prijelaznog razdoblja [2].

Jedan od najvećih problema s delta stanjem je njegovo trajanje, zaposlenici uključeni u proces promjene ga inače smatraju prekratkim ili predugim. Trajanje delta stanja ovisi o prikupljenim informacijama o sadašnjem stanju i provedenim raščlanjivanjem promjena na ključne faze. Potrebno je za svaku fazu odrediti koliko će trajati te što će se u njoj dogoditi i zašto. Računajući na nepredvidive okolnosti uvijek treba predvidjeti više vremena od procijenjenog, ali produženje treba biti umjereno i smisleno. Svi zaposlenici cijene pomno planiranje i brigu za njihovu dobrobit kao i dobrobit samog poduzeća te će zbog toga biti skloniji suradnji tijekom tog prijelaznog razdoblja.

Promjena se rijetko događa bez nekog negativnog utjecaja na organizaciju tijekom delta stanja koji se naziva padom u delta stanju. Sprječavanje pada u delta stanje ili barem smanjivanje njegovog utjecaja postiže se dobrim upravljanjem promjenom i smanjivanjem otpora zaposlenika o kojima se nešto više spominje u sljedećim poglavljima.

Sve informacije o upravljanju promjenama nisu korisne ukoliko pojedina organizacija nije spremna za promjene. Spremnost organizacije označava spremnost i ljudi i strukture. Utvrđena su tri glavna uvjeta spremnosti organizacije:

1. Uspješan menadžer,
2. Osobna motivacija zaposlenika,
3. Organizacija nema strogu hijerarhiju te su zaposlenici navikli surađivati [6].

Ovi uvjeti su samo temeljni početak svakog uspješnog procesa promjene. Iz tog razloga važno je prije pokretanja procesa promjene napraviti analizu trenutnog stanja organizacije kako bi spremniji krenuli u proces implementacije promjena i definirali glavni cilj donošenja promjena.

Potrebu za organizacijskom promjenom potiču različiti pokretači, tako Perkov smatra da postoji sljedećih šest tipova pokretača koji potiču menadžment na promjene:

1. Promjenjiva narav zaposlenika,
2. Tehnologija,
3. Gospodarski šokovi,
4. Promjenjivi društveni trendovi,
5. Nova politika,
6. Promjenjiva narav konkurencije [4].

Najčešće se razlikuju dva međusobno različita izvora promjene, teorija E (brzo poboljšanje ekonomske situacije) i teorije O (poboljšanje organizacijske sposobnosti). Ove teorije je moguće i kombinirati što je vidljivo u Tablici 1. Ključni čimbenici promjena [4].

Tablica 1. Ključni čimbenici promjena

	<b>Teorija E</b>	<b>Teorija O</b>	<b>Kombinirani</b>
<b>Ciljevi</b>	Maksimiziranje kapitala	Razvoj organizacijskih sposobnosti	Ravnoteža ekonomskih pokazatelja i organizacijskih sposobnosti
<b>Vođenje</b>	S vrha prema dnu	S dne prema vrhu	Suradnja vrha i zaposlenika nižih razina
<b>Fokus</b>	Struktura i sustavi	Korporativna kultura	Istodobni fokus na sve čimbenike
<b>Postupak</b>	Planiranje i implementacija programa	Eksperimentiranje i postupni razvoj	Planiranje uz elastičnost u provedbi
<b>Korištenje vanjskih savjetnika</b>	Savjetnici kreiraju rješenja za rukovodstvo	Savjetnici surađuju s rukovodstvom kako bi oblikovali vlastita rješenja	Savjetnici kreiraju rješenja i modele za motivaciju menadžera

(Izvor: Prilagođena prema Perkov (2019.), 73)

Prema ovoj tablici moguće je vidjeti da je kombinacija teorija E i O, tj. tvrdog i mekog pristupa najbolje rješenje. Na taj način organizacije postižu održivu konkurentsku prednost i smanjuju napetost prije početka procesa dubokih promjena.

Nakon što je analizom sadašnjeg stanja zaključeno da je organizacija spremna može se krenuti u proces implementacije samih promjena. Implementacija promjena provodi se kroz osam faza ili koraka:

### **1. Podrška menadžmenta za promjene**

-kako bi zaposlenici dobili jasnu poruku s informacijama o promjeni potrebno je osigurati potporu svih viših razina menadžmenta

### **2. Slučaj za promjenu**

-slučaj označava zapravo pozadinsku priču zašto je potrebno poduzeti neku promjenu te što bi se time trebalo postići

### **3. Uključenost zaposlenika**

- sve velike i male promjene treba objasniti i priopćiti zaposlenicima jer oni imaju iskustva koja mogu olakšati proces planiranja i provedbe promjena

#### **4. Komuniciranje promjena**

- potrebno je da komunikacija bude strukturirana, sustavna i proaktivna kako bi se minimizirao otpor zaposlenika

#### **5. Provedba**

- treba kreirati logički vremenski raspored provedbe promjena u skladu s kojim se onda izvršavaju planirane promjene

#### **6. Praćenje**

-nakon provedbe provodi se analiza dobivenih rezultata čijim praćenjem dolazimo do zaključaka jesu li postignuti planirani ciljevi

#### **7. Uklanjanje prepreka**

- ukoliko se zaposlenici ili menadžment susretnu s preprekama tijekom provedbe promjena potrebno je zajedničkom suradnjom analizirati i ukloniti te prepreke

#### **8. Proslavljanje uspjeha**

- važno je slaviti uspjehe postignute tijekom procesa promjena jer se na taj način povećava prihvaćanje promjena i motivacija zaposlenika [3].

Ove faze ukratko opisuju sam proces implementacije promjena o kojem će se više govoriti u poglavlju Modeli upravljanja promjenama.

### **3.2. Vrste promjena**

U prethodnom poglavlju definirano je da postoji više izvora, tj. pokretača promjene tako postoji i više vrsta promjene. Promjene se razlikuju prema njihovom fokusu, razini hijerarhije, kompleksnosti i sl. Neke od tih definiranih podjela opisane su u ovom poglavlju.

Prema fokusu i dimenzijama promjene možemo kategorizirati ovako:

- Strukturne promjene
- Radikalno smanjenje troškova
- Procesne promjene
- Kulturne promjene.

U prvu skupinu strukturnih promjena ulaze procesi restrukturiranja, konsolidacije, promijene organizacijske strukture, sustava menadžmenta te preuzimanje ili gašenje određenih djelatnosti. Druga skupina programa radikalnog smanjenja troškova fokusira se na uklanjanje svih dijelova i troškova koji nisu ključni za glavnu organizacijsku djelatnost. Glavna

svrha procesnih promjena je transformacija načina obavljanja poslova i odlučivanja. Zadnja skupina kulturnih promjena odnosi se na opći pristup organizacijskoj kulturi ponašanja, zajedničke vrijednosti te odnose između rukovodstva i zaposlenika [1].

Kao što je definirano u prošlom poglavlju uzroci promjena mogu biti različiti tako i same promjene mogu imati različite oblike. Promjene mogu uključivati promjenu strukture, strategije, ljudi, načina vođenja, politika, procedura, tehnologije ili kulture organizacije. Bez obzira na vrstu, promjena uključuje napuštanje starog načina rada i prilagođavanje novom načinu. Iz tog razloga promjena je u osnovi proces koji uključuje učinkovito upravljanje ljudima.

Sve organizacijske promjene mogu se svrstati u sljedeće tri kategorije:

1. **Promjene korporativnog nivoa** (strateške, sanacijske, promjene organizacijske strukture, promjene organizacijske kulture, transformacijske promjene)
2. **Prema planiranju** (planirane / neplanirane)
3. **Funkcijske promjene** (promjene ljudskog kapitala, tržišne promjene, promjene u tehnici i tehnologiji) [3].

Prema ovoj kategorizaciji prva skupina odnosi se na promjene kojima upravlja viša razina menadžmenta te se odnose na cijelu organizaciju. Druga skupina dijeli promjene ovisno o tome jesu li unaprijed izrađeni detaljni planovi za te promjene ili se u proces promjena kreće neplanirano. Dok se treća podjela definira za promjene pojedinih funkcija unutar organizacije.

Još jedna podjela na tri osnovne grupe promjena s kojom se slaže niz teoretičara glasi:

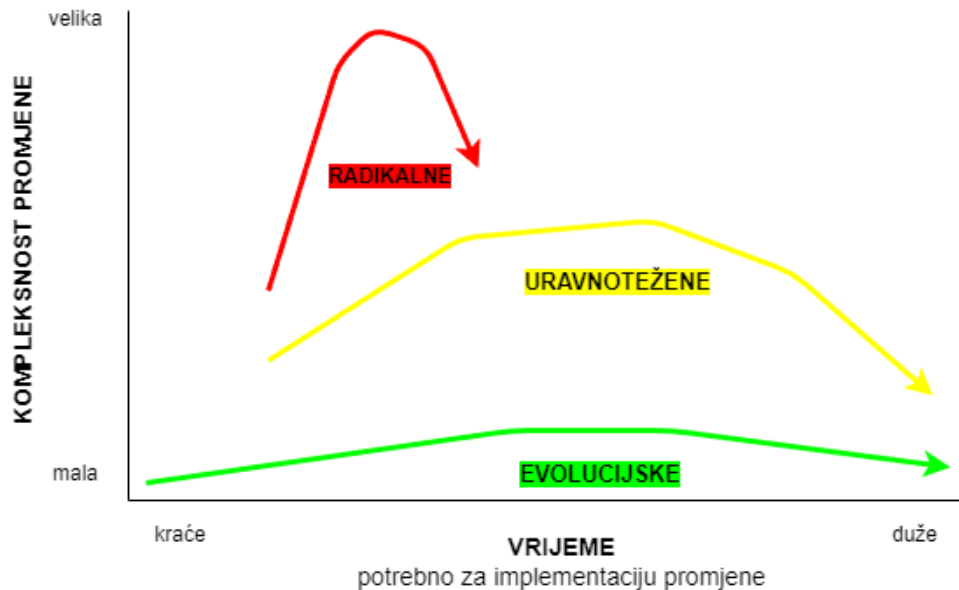
1. Promjene u organizacijskoj strukturi,
2. Promjene u tehnologiji proizvodnje,
3. Promjene u strukturi zaposlenih [4].

Prva skupina promjena organizacijske strukture odnosi se na promjene stupnja kompleksnosti, formalizacije te centralizacije veza i odnosa u organizaciji. Druga skupina promjena u tehnologiji proizvodnje podrazumijeva modernizaciju načina poslovanja koja često uključuje viši stupanj automatizacije, digitalizacije, robotizacije, računalstva i informatizacije. Zadnja skupina promjene strukture zaposlenih ne odnosi se nužno na promjenu ljudi nego i na stjecanje novih stručnih kvalifikacija, kompetencija i načina ponašanja u sklopu raznih poslovnih i međuljudskih procesa poput komunikacije, donošenja odluka i rješavanja problema.

Iz aspekta sveobuhvatnosti (kompleksnosti) i potrebnog vremena moguće je promjene podijeliti u sljedeće kategorije:

1. Radikalne (revolucionarne) promjene,
2. Uravnotežene (cikličke) promjene,
3. Evolucijske (postupne) promjene [4].

Razlike ovih kategorija promjena najbolje se vide na grafu odnosa kompleksnosti i potrebnog vremena za provođenje istih koji je prikazan ispod na Slici 1.



Slika 1. Podjela promjena prema kompleksnosti (Izvor: Prilagođeno prema Perkov, 2019)

Iz grafa se vidi da se kod radikalnog tipa promjena radi o većim promjenama provedenim u kraćem vremenu. Uravnoteženi tip promjena kroz vrijeme umjereno prelazi s manjih na veće te nazad na manje promjene, tj. u vremenskom središtu procesa promjena donose se najveće izmjene. Kod evolucijskih promjena se postupno kroz duži vremenski period uvode manje promjene.

Ackerman je tipologiju organizacijskih promjena podijelio na razvojne, tranzicijske i transformacijske promjene. Za razvojne promjene je karakteristično da se događa poboljšanje postojećeg stanja, provode se određene korekcije u nekim aspektima organizacije. Tranzicijske promjene obuhvaćaju dizajniranje novog željenog stanja u koje organizacija prelazi fazom tranzicije kojom je potrebno kvalitetno upravljati. Suprotno od tranzicijskih promjena koje su najčešće manji zahvati u ukupnoj organizaciji, transformacijske promjene imaju radikalna obilježja. U slučaju transformacijskih promjena organizacija bezuvjetno napušta staro stanje i procedure te se nova organizacija značajno razlikuje od prethodne u

svim ključnim komponentama dizajna (strategija, struktura, procesi, kultura). U ovoj fazi transformacije novo stanje nije sasvim poznato nego se definira u ciklusima [5].

### 3.3. Modeli upravljanja promjenama

Upravljanje poslovnim promjenama obuhvaća strukturirane procese i postupke, alate i tehnike za vođenje ljudske strane poslovnih promjena zbog usklađivanja organizacijskih ciljeva s izmijenjenim zahtjevima vanjske okoline.

Postoje četiri moguća stila koja se mogu prakticirati pojedinačno ili kombinirano:

- Naredbodavni stil
- Savjetodavni stil
- Suradnički stil
- Delegirajući stil [1].

Prvi naredbodavni (direktni ili zapovjedni) stil eksplicitno koristi moć i striktnu kontrolu. Glavni prioritet ovog stila je izvedba zadaća i postizanje rezultata, dok zaposlenici padaju u drugi plan. Sve važnije odluke donose vođe i od suradnika se očekuje bespogovorno izvršenje poslova. Naredbodavni stil upravljanja promjenama najbolje se pokazao u kriznim stanjima i u situacijama kada ljudima nedostaju određena znanja, vještine i sposobnosti.

Savjetodavni ili konzultativni stil uključuje više interakcije između vođe i suradnika. Fokus vođe je podjednako usmjeren na izvršenje zadataka i na ljude. Uloga vođe je jako važna jer on savjetuje suradnike, educira ih i motivira uz održavanje kontrole te na taj način objedinjava mišljenja suradnika, rezimira postignute dogovore i upravlja konfliktima. Iz tog razloga je za ovaj stil važna razmjena poslovnih ideja vođe sa suradnicima.

Suradnički ili participativni stil sličan je savjetodavnom stilu s intenzivnim fokusom na ljude, ali uz mnogo nižu razinu kontrole suradnika od strane vođe. U skladu s ovim stilom vođa dijeli sa suradnicima informacije o promjeni u otvorenoj raspravi te potiče njihovo sudjelovanje u procesu donošenja odluka. Ključno je da menadžeri eliminiraju "ping-pong" taktiku prebacivanja donošenja odluke na nekoga drugog.

Delegirajući ili demokratski stil omogućava suradnicima da samoinicijativno poduzimaju određene poslovne aktivnosti. Ovaj stil preporuča se za promjene koje nisu od ključne važnosti za organizaciju te kada su suradnici znalci koji žele prihvatiti delegirane zadaće, ovlasti i odgovornosti. Ova podjela odlučivanja na više razina organizacijske hijerarhije prepoznatljiviji je znak modernih i fleksibilnih organizacija.

Vođe promjena koriste se različitim stilovima upravljanja ovisno o situaciji, raspoloživom vremenu i suradnicima. Za svaku situaciju je potrebno odabrati najprimjereniju kombinaciju ovih stilova kako bi se postigli najbolji rezultati.

Ponašanje pojedinca često je određeno ulogom koju igra. Uz glavne izvršne direktore kao voditelje promjene definirane su još 4 uloge u procesu:

1. Pokrovitelj promjene,
2. Zagovornik promjene,
3. Provoditelj promjene,
4. Ciljna skupina promjene [1].

Pokrovitelj promjene je visoko rangirana osoba poput predsjednika uprave ili glavnog izvršnog direktora. Svojim položajem pokrovitelj dodaje određenoj promjeni specifičnu težinu. Važno je da pokrovitelj razumije svrhu svih dimenzija promjena i odabere želi li prvo stvoriti širu sliku budućnosti organizacije pa analizirati okolnosti u okolini organizacije ili obratno. Njihova uloga u procesu je veća od jednostavnog prijenosa posla na niže razine menadžmenta te implicira trostruku odgovornost: razumijevanje promjene, strateško vođenje procesa i nadzor izvršenja uz brigu za ljude koji su uključeni u proces promjene.

Druga uloga, zagovornika promjene, pripada važnim pojedincima, tj. Menadžerima koji s distance potiču ili podupiru promjene, ali ne žele biti službeno uključeni u proces promjene. Najvažnija uloga konkretnog procesa promjene je njegov provoditelj. Provoditelj ima obvezu i odgovornost za planiranje, implementaciju i kontrolu procesa upravljanja promjenama. Provoditelj je stručnjak čija zadaća jest uspješno izvršenje promjena u ime vođe, sponzora i ciljnih skupina. Iz tog razloga on treba biti u dobrim odnosima sa svima uključenima u proces. Vrlo je važno da posjeduje sposobnost slušanja te generalno interpersonalno razumijevanje.

Zadnja uloga ciljne skupine promjena odnose se na skupine ljudi, odjele ili pojedince koji trebaju usvojiti i prakticirati nove koncepcije djelovanja dobivene provedbom poslovne promjene. U mnogim manjim organizacijama isti čovjek može imati više uloga istodobno. Svaka od definirane četiri uloge ima svoju funkciju, karakter i odgovornosti, ali je u međuovisnosti s preostale tri. Kako bi se izbjegao negativan utjecaj važno je na početku procesa upravljanja promjenom pojedincima dodijeliti nazive, odgovornosti i aktivnosti za svaku od uloga posebno [1].

Mnoge organizacije koriste naziv "skupina zahvaćena promjenom" kojim su obuhvaćeni svi zahvaćeni promjenom (sponzori, pokretači, ciljne skupine i pasivni promatrači). Ključni aspekt upravljanja promjenama je olakšavanje uvođenja promjene metama promjenama. U tome uvelike pomažu tri sigurnosne mreže koje su objašnjene u nastavku.



Prva sigurnosna mreža odnosi se na plan komunikacije. Normalno je da ljudi tijekom promjene imaju veliku potrebu za informacijama koje im je potrebno omogućiti kroz plan komunikacije. U sklopu tog plana treba biti određeno koje informacije će se priopćavati uključenim ljudima tijekom promjene, kome, kako i kada te koliko će to koštati. Kako bi se izbjegli problemi važno je da ta informacija bude jednostavna i iskrena s čime se osigurava dugotrajna vjerodostojnost.

Potts i LeMarsh predlažu način sastavljanja plana komunikacije kroz definiranje tri tablice. Jedna tablica obuhvaća početnu fazu promjene, druga fazu provođenja promjena, a treća krajnju fazu s prikazanim željenim stanjem. Svaka tablica bi trebala imati 4 odjeljka: potrebne informacije, vrstu komunikacije, vremensko usklađivanje i troškovi [2].

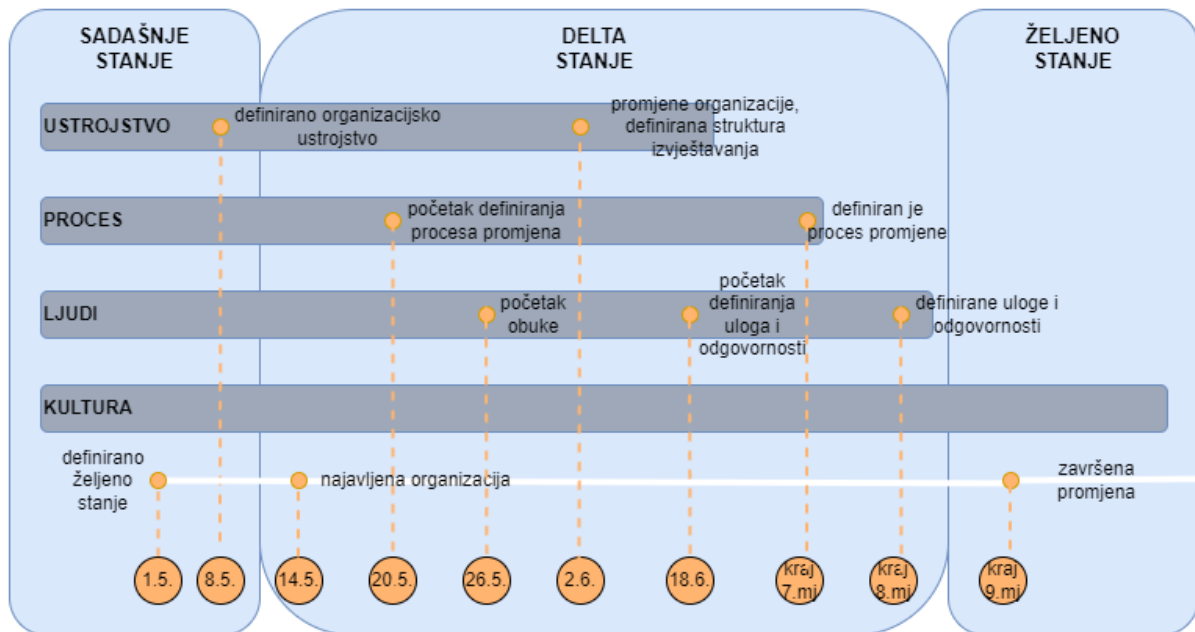
Nakon pripreme samog plana komunikacije treba definirati kako će se prenositi poruke i tko će ih prenositi. Objašnjavanje promjene osoblju uvijek je dobra prilika da im se prikaže kratak pregled sadašnjih aktivnosti organizacije i njezine pozicije u definiranom planu promjena. Kako bi se izbjeglo nepovjerenje plan mora uključivati načine na koje će zaposlenici testirati razumijevanje poruka te je važno dopustiti pitanja. Iz pitanja zaposlenika moguće je očitati stvarni stav zaposlenika, ali je bitno pravilno reagirati na povratne informacije zaposlenika. Cilj je postići da se svi osjećaju kao partneri u dvosmjernom komunikacijskom procesu.

Druga sigurnosna mreža je plan učenja. Često željeno stanje koje želimo postići promjenom zahtijeva od ljudi neke nove sposobnosti i kompetencije te im je iz tog razloga potrebna obuka. Planom učenja određuju se vještine i/ili znanja koja su potrebna pojedincu koji sudjeluje u procesu provođenja promjena. Utvrđuje se kada je obuka potrebna, kako će biti provedena i procijenjena, tko će to učiniti i koliko će koštati. Pokretač promjene mora osigurati da ljudi postanu fleksibilni, prilagodljivi i dovoljno tolerantni kako bi se mogli nositi s delta fazom promjene.

Treća sigurnosna mreža odnosi se na plan nagrađivanja. Plan nagrađivanja treba se, u ovom slučaju, sastojati od dva dijela. Prvi dio plana definira koje ponašanje treba vrednovati i nagrađivati tijekom delta stanja, a drugi dio odnosi se na novu strategiju upravljanja učinkom za željeno stanje. Nagrađivanjem ljudi u prilikama prelaska određenih promjena procesa promjena šalje se jasna poruka da menadžment cijeni uloženi trud u izuzetnim uvjetima delta stanja. Kako bi izradili drugi dio plana, plan nagrađivanja u željenom stanju, potrebno je razmotriti trenutni način nagrađivanja i onaj koji bi se trebao postići u željenom stanju. Naravno da način nagrađivanja u željenom stanju neće biti savršen za sve zaposlenike, ali se njegovim ranijim definiranjem pokušava izbjeći veće nezadovoljstvo. Kada su definirane sve tri

sigurnosne mreže, tj. plan komunikacije, plan učenja i plan nagrađivanja te pregledani ti podaci može se prijeći na izradu detaljnog plana djelovanja.

Glavni plan djelovanja sastoji se od tri elementa: vremenskog plana, načina izvještavanja i procesa mijenjanja promjene. Vrijeme je jedan od najvažnijih čimbenika poslovanja zato je važno odrediti pravilni redoslijed i trajanje planiranih aktivnosti. Na slici 2. ispod prikazana je pojednostavljena verzija vremenskog slijeda za postizanje željenog stanja.



Slika 2. Primjer vremenskog slijeda glavnog plana djelovanja (Izvor: Prilagođeno prema Potts i LaMarsh, 2005)

Vremenski plan treba biti javno dostupan te je potrebno provjeriti stvarni napredak usporedivši ga s vremenskim planom barem jednom tjedno. U slučaju da se rokovi ne poštuju potrebno je odrediti način postupanja s tim problemom u ovisnosti o važnosti utjecaja na cijeli vremenski plan.

Drugi element, način izvještavanja, odnosi se na praćenje napretka promjene. Izvješće o stanju koje je potrebno redovito ažurirati pruža korisnu sliku trenutnog stanja napretka cijelog projekta. Unutar tog izvješća bi iz tog razloga trebali biti obuhvaćeni svi važni aspekti promjene. Na taj način provjerava se je li projekt promjena u skladu s rasporedom, proračunom, treba li proces promjena promijeniti i sl.

Često podcijenjena komunikacija okosnica je svake organizacijske promjene koja smanjuje nesigurnost i vodi organizaciju kroz tranziciju. Komunikacija je jedan od velikih problema u organizacijama općenito, a kod promjena se to nezadovoljstvo zaposlenika

komunikacijom još dodatno poveća. Jedna od glavnih svrha spomenutog plana komunikacije je izbjeći to nezadovoljstvo jer su zaposlenici koji nisu dobro informirani skloni pružanju otpora promjenama.

Gutić Martinčić klasificira sljedećih osam elemenata koje je potrebno implementirati u komunikacijski proces organizacijskih promjena:

### **1. Redovita i česta komunikacija s dionicima**

- ističe se važnost cikličnog komuniciranja i ponavljanja iste poruke često, a ne čekanje dok svi podaci ne budu potpuni i savršeni

### **2. Naglasak komunikacije na onom što se poboljšava**

- cilj pridobiti dionike tako što se komunikacija usmjeri na ono što se poboljšava za prosječnog zaposlenika

### **3. Objasniti utjecaj na svakoj razini organizacije**

-potrebno pružiti odgovarajuće informacije o glavnom planu djelovanja i učinku promjene za svaki tim ili odjel

### **4. Ne treba se oslanjati na e-komunikacije**

-zaposlenici neće u potpunosti shvatiti važnost i svrhu promjene ukoliko informacije dobiju e-mail porukom tako da taj način komunikacije nema velikog utjecaja

### **5. Koristiti raznolika komunikacijska sredstva**

-povezano s prethodnim elementom ovaj ističe moć komunikacijske metode licem u lice

### **6. Ne komunicirati odozgo prema dolje**

- potrebno izbjeći pisanje komunikacije s gledišta višeg menadžera te se fokusirati na gledište primatelja određene poruke

### **7. Upotrijebiti komunikaciju “specifičnu za cilj”**

- u skladu s prethodnim elementom, ovaj element govori kako se svaka ciljna skupina treba drugačije gledati te se zbog toga zahtijeva i drugačiji način komunikacije

### **8. Komunikacija mora biti dvosmjerna**

- svaka inicirana komunikacija mora imati način za vraćanje povratnih informacija, treba se postići cikličnost komunikacije[3].

Kroz ovih 8 koraka najveći naglasak je stavljen na odabir sredstva komunikacije, odabir načina i učestalosti komunikacije te personalizaciji komunikacije posebnoj ciljnoj skupini.

Ključni fokus ovog poglavlja su upravo modeli upravljanja promjenama koji su zapravo skup koncepata, teorija i metodologija koji pruža dubinski pristup organizacijskim promjenama. Na modele upravljanja promjenama možemo gledati kao navigatorske instrumente kroz proces provođenja promjena. Glavni njihov cilj je pružiti nit vodilju za uvođenje promjena, kretanje kroz proces transformacije i osiguravanje prihvaćanja i primjene promjena u praksi. U nastavku se ukratko opisuju najpopularniji modeli.

**Lewinov model** jedan je od početnih modela za upravljanje organizacijskim promjenama, a specifičan je zbog svoje jednostavne, ali učinkovite strukture. Model se sastoji od tri glavne faze: odmrzavanje, promjena i ponovno zamrzavanje. Faza odmrzavanja označava pripremu za promjenu te razbijanje statusa quo. Druga faza promjene je faza gdje se događa stvarni prijelaz ili promjena. Ključevi uspješnog odvijanja ove faze su komunikacija sa svim akterima promjena i vrijeme. Zadnja faza ponovnog zamrzavanja je ponovno dostizanje stabilnosti organizacije nakon provedenih promjena. Neki od nedostataka ovog modela su što ne daju uvid u promjenu kao proces, ne daje informacije na koji način realizirati promjene, ne uključuje strukturu aktera promjena te je sama promjena nedovoljno sagledana u svojoj složenosti [3].

**McKinsey model** se još naziva i modelom "7S" jer sadrži sedam koraka za upravljanje promjenama koje su grafički prikazane na slici 3. ispod. Tih sedam koraka su:

#### **1. Strategija**

- plan za stvaranje prednosti nad konkurencijom

#### **2. Struktura**

- označuje način uspostavljanja promjene kroz definiranu strukturu organizacije

#### **3. Sustavi**

- važnost povezanosti i sinkroniziranosti poslovnih sustava za uspješnu provedbu promjene

#### **4. Vještine**

- kompetencije koje posjeduju zaposlenici organizacije

#### **5. Stil**

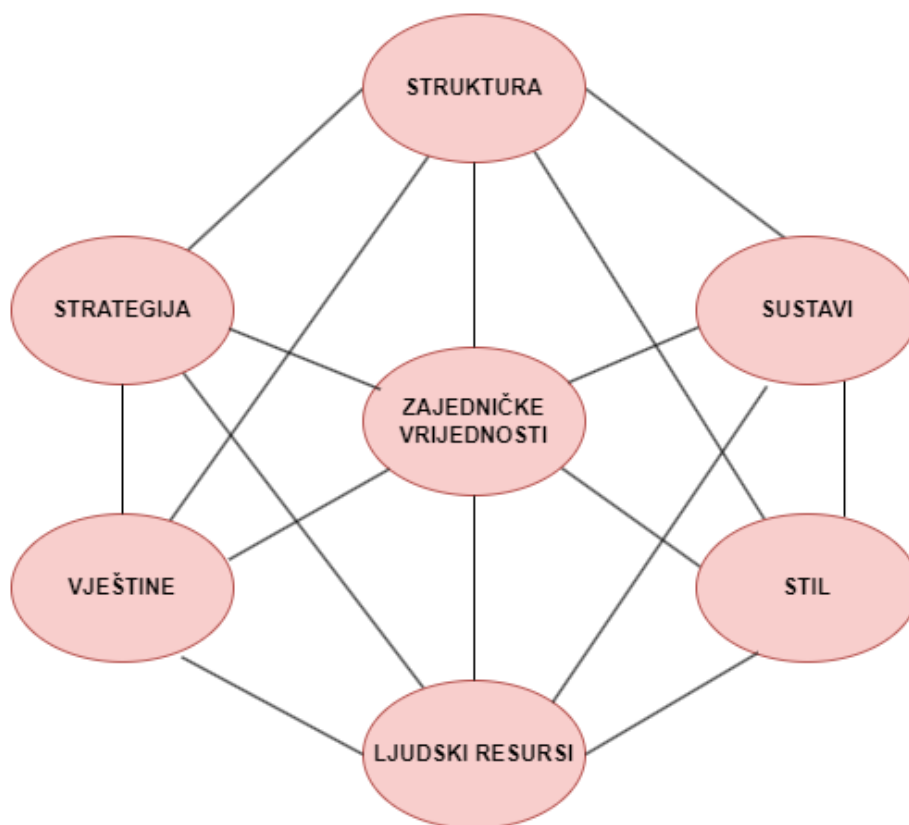
- način realizacije promjena

#### **6. Zajedničke vrijednosti**

- glavne vrijednosti organizacije koje predstavljaju vanjsku i unutarnju prepoznatljivost njene organizacijske kulture

## 7. Ljudski resursi

- odnosi se na zaposlenike i njihove radne sposobnosti prije promjene i nove koje trebju steći paralelno s procesom promjene.



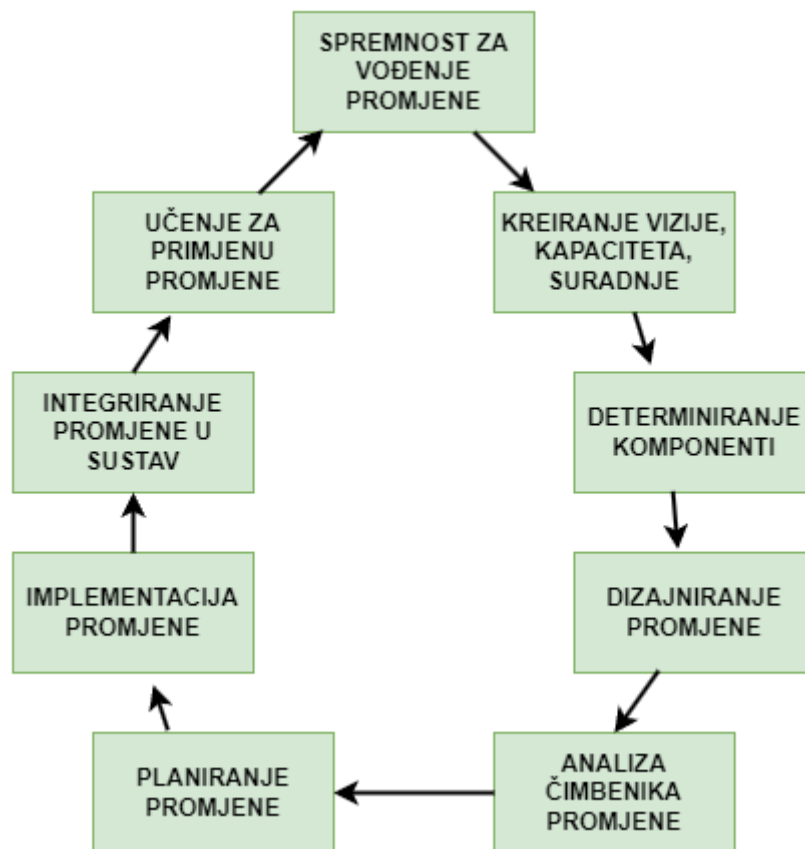
Slika 3. Struktura McKinsey modela (Izvor: Gutić Martinčić, 2021)

Neke od glavnih prednosti ovog modela su što nudi načine i metode kako razumjeti način rada organizacije, integrira sve komponente promjena, smatra sve aspekte upravljanja organizacijom važnima i jednako ih vrednuje te na taj način smanjuje vjerojatnost izostavljanja nekih važnih aspekata. Usprkos tome ima i neke nedostatke poput toga što ne nudi tijekom promjene kao proces te zbog tog ne sagledava otpore, ne ukazuje na planiranje i sastavnice plana i vođenja promjena.

**Nadlerov model** je sustavni model koji sugerira da svaka promjena unutar organizacije ima valovit utjecaj na sva ostala područja organizacije. Ovaj model sugerira da se za uspješnu provedbu promjena moraju uzeti u obzir četiri elementa: neformalni organizacijski elementi (obrasci komunikacije, vodstvo, moć), formalni organizacijski elementi (organizacijska struktura i radni procesi), pojedinci i zadaci. Promjena u jednom od tih elemenata ima domino utjecaj na druge elemente. Iz tog razloga potrebno je sagledati svaki element posebno, a zatim analizirati njihov međusobni odnos [3].

Neki modeli poput Bridgesova modela, model Satirove, Nudge modela te model Scotta i Jaffea fokusiraju se više na psihološko stanje ljudi koji prolaze kroz proces promjena te njihove razine otpora tijekom vremena. Ti modeli su važni za postizanje podupiranja promjene od strane svih sudionika uključenih u proces promjena i smanjivanje otpora i nezadovoljstva.

**Anderson i Anderson model** poznat je po tome što pruža sveobuhvatno pokrivanje cjelokupnog procesa promjena i objašnjava cijeli proces promjena kao ciklički proces. U sklopu ovog modela promjene se promatraju iz tri perspektive: sadržaj, ljudi i proces. Kod perspektive sadržaja analiziraju se tehnički i organizacijski čimbenici koji zahtijevaju promjene. Perspektiva ljudi analizira subjektivne čimbenike ljudskih resursa poput načina razmišljanja i obrazaca ponašanja, dok je zadnja perspektiva procesa povezana s mogućim akcijskim planovima ili strategijama. Model je definiran kroz devet faza koje su grafički prikazane na slici 4. ispod [3].



Slika 4. Faze Anderson i Anderson modela (Izvor: Gutić Martinčić, 2021)

Iz ovog grafičkog prikaza modela uočava se da je potrebno prvo odraditi pripremu za vođenje inicijative za promjenu, definirati organizacijsku viziju, prednosti i mogućnost jačanja sposobnosti, utvrditi komponente koje je potrebno uključiti u proces promjena prije samog

dizajna željenog stanja i promjena koje se planiraju implementirati. Nakon samog dizajna promjena može se krenuti na analizu utjecaja i planiranje promjene, tj. izrade detaljnih planova prije same provedbe promjene. Kada je promjena implementirana treba ju integrirati u cijeli sustav organizacije gdje kreće proces učenja na primjenu promjene. Ove zadnje dvije faze važne su kako bi se osigurala stabilnost organizacije.

Uspješnu provedbu organizacijskih promjena, točnije redizajn poslovnih procesa jednostavnije je ostvariti korištenjem određenih potpornih alata. Fabac opisuje neke metode, alate i tehnike istraživačkog usmjerenja koje su opisane u nastavku [5]. Neke od tih najpopularnijih metodologija, tehnika i alata u domeni menadžmenta promjena su sljedeće:

- **Backward mapping**
  - mentalna simulacija kretanja od završnog željenog stanja prema sadašnjem u svrhu identifikacije načina do uspjeha, kronološki obrnuti put od stvarnog tijeka aktivnosti
- **Balanced Scorecard**
  - bodovna tablica koja predstavlja okvir za mjerenje organizacijskih performansi iz perspektive financija, kupaca, razvoja i učenja te poslovnih procesa
- **Benchmarking**
  - metoda za mjerenje i usporedbu organizacijskih pokazatelja s rezultatima najuspješnijih organizacija ili odjela, ovisno radi li se o internom ili eksternom benchmarkingu
- **Reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering - BPR)**
  - koncept koji se odnosi na radikalni redizajn organizacijskih procesa i strukture
- **Kontinuirana poboljšanja (Continuous Improvement)**
  - uvođenje kontinuiranih inkrementalnih promjena, tj. niz poboljšanja sa svrhom uklanjanja aktivnosti koje ne podupiru stvaranje dodane vrijednosti
- **Promjene organizacijske kulture**
  - velike promjene s utjecajem na mijenjanje temeljnih vrijednosti i normi
- **Uključenje zaposlenih (Employee Involvement)**
  - angažiranje svih zaposlenika u važnijim aktivnostima poput prepoznavanja pogrešaka, predlaganje rješenja i implementacije tih promjena
- **ISO 9000**
  - implementacija međunarodno prepoznatih standarda kvalitete
- **Upravljanje znanjem (Knowledge Management)**

- odnosi se na upravljanje organizacijskim procesima i funkcijama koje imaju utjecaj na inovacijske procese i aktiviranje potrebnih znanja za upravljanje izazovima poslovanja

- **Učeća organizacija (Learning Organization)**

- učenje na razini cijele organizacije doprinosi nalaženju dobrih rješenja za izazove kojima je organizacija izložena

- **Management by Objectives (MBO)**

- kod ove tehnike se ciljevi povezuju s organizacijskim smjernicama raspoređeno unutar organizacijske strukture

- **Redizajn organizacije**

- označava promjene u strukturi, procesima, ljudskim potencijalima u skladu sa strategijom sa ciljem stvaranja učinkovite organizacije

- **Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management)**

- u implementaciji ove metode sudjeluje cijela organizacija sa svrhom podizanja razine kvalitete i poboljšanjem poslovnih procesa u skladu sa zahtjevima klijenata

- **Vitki menadžment (Lean Management)**

- fokus je na skraćivanju vremena čekanja između narudžbe proizvoda i isporuke proizvoda koje se postiže eliminacijom svega nepotrebnog u vezi s proizvodnjom ili pružanjem usluga [5]

Ove metode, alati i tehnike trebaju se koristiti ovisno o situaciji sadašnjeg stanja organizacije te njezinim potrebama. Alati mogu biti od velike pomoći u procesu implementacije promjena ako se koriste u odgovarajućim situacijama na ispravan način. Za većinu ovih metoda i alata postoje razni pravilnici i priručnici za korištenje te cijele organizacije koje pružaju slične usluge.

Projekt se definira kao privremeni pothvat kojim se stvara jedinstveni proizvod, usluga ili neki drugi rezultat, te je prema tome projektni menadžment u svojoj srži menadžment promjena. Svaki projekt ima svoj određeni početak, ciljeve i rok za završetak.

Neki autori navode da se projektom može smatrati svaki povezani niz aktivnosti i zadataka koji imaju određeni cilj, definiran datum početka i završetka, financijska ograničenja, koriste ljudske i materijalne resurse te imaju multifunkcionalni karakter. Neke od mogućih poslovnih situacija za pokretanje projekta su razvoj novog proizvoda ili usluge, promjene u organizacijskoj strukturi i/ili kulturi, uvođenje ili razvoj novog informacijskog sustava, implementacija novog poslovnog procesa i sl.



Upravljanje projektima obavlja se kroz veliki broj procesa upravljanja koji su podijeljeni u kategorije pokretanja, planiranja, izvršavanja, nadzora i kontrole te zatvaranja projekta. U praksi projektni menadžment obuhvaća mnogo različitih vještina poput razumijevanja međuljudskih odnosa, tehnologije, proračuna, planiranja projekta s maksimalizacijom produktivnosti, motiviranje sudionika na pravovremeno izvršavanje aktivnosti, analiza postignutih učinaka, prilagodba plana i sl. Glavne funkcije projektnog menadžmenta su obuhvat projekta, organizacija, dionici, kvaliteta, trošak, vrijeme i rizik [5].

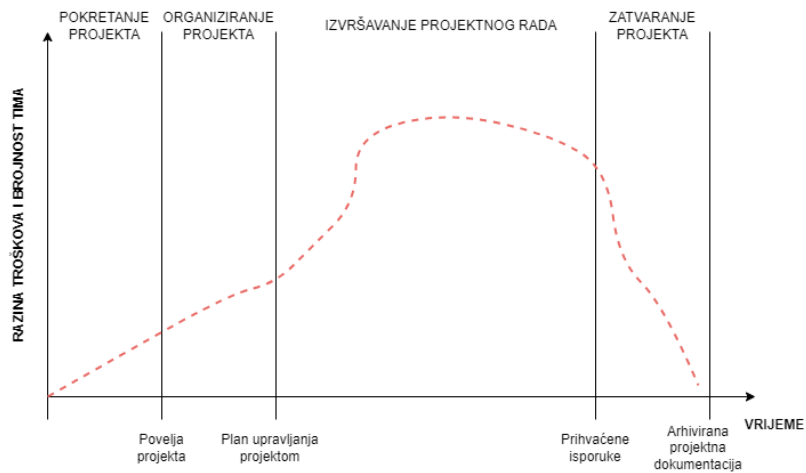
Na svakom projektu od velike važnosti je uloga voditelja projekta jer je njegova glavna odgovornost ostvarenje projektnih ciljeva. Neke od uloga koje preuzima voditelj projekta su usmjeravanje projektnog tima, kreiranje i izvršavanje projektnog plana, vođenje projektnog tima, izvješćivanje o napretku na projektu, odgovaranje na zahtjeve u vezi s promjenom plana i sl.

Upravljanje projektima moguće je dosta olakšati upotrebom nekih alata poput MS Project-a koji na sustavan i pregledan način daje podršku planiranju i vođenju. Vođenje je definirano kao sposobnost upravljanja u nestrukturiranoj okolini s raznim situacijama.

Ovisno o situaciji vođa treba odabrati jedan od sljedeća četiri karakteristična modela vodstva:

1. Podržavajuće vodstvo - briga za dobrobit svih zaposlenih i ugodnu organizacijsku atmosferu,
2. Participativno vodstvo - uključivanje zaposlenika u donošenje važnijih odluka,
3. Instrumentalno vodstvo - davanje smjernica zaposlenicima s detaljnim uputama i očekivanjima,
4. Vodstvo orijentirano na postignuće - postavljanje izazovnih ciljeva i traženje poboljšanja rezultata.

Kako je svaki projekt podijeljen u slijedne faze on ima svoj životni ciklus koji osigurava temeljni okvir za upravljanje projektom. Svaki projekt, neovisno o svojoj veličini ili složenosti, ima jedinstvenu strukturu životnog ciklusa na faze početka projekta, organiziranje i priprema, izvršavanja projektnog rada i zatvaranja projekta.



Slika 5. Očekivana razina troškova i brojnost tima kroz životni ciklus projekta (Izvor: Prilagođeno prema Fabac, 2017)

Na grafu na slici 5. prikazan je način mijenjanja razine troškova i brojnosti tima kroz ove 4 definirane faze. Na početku većine projekata troškovi i brojnost tima su niži te se to povećava najviše u dijelu samog izvršavanja projektnog rada, dok su rizik i nesigurnost najveći na početku projekta.

Upravljanje promjenama je vrlo složen i komplicirani proces što pokazuje i broj modela definiranih za što bolje upravljanje promjenama te razne metode, tehnike i alati koji to olakšavaju. Nakon ove teorijske razrade klasičnih modela upravljanja promjenama u sljedećem poglavlju bit će prikazani ključni izazovi koji se pojavljuju u procesu implementacije promjena te odnos prema otporu promjenama.

## 4. Izazovi i otpor prema promjenama

Ovo poglavlje opisuje ključne izazove karakteristične za proces implementacije promjena te glavne uzroke otpora promjenama. Povezano uz uzroke opisuje se angažman zaposlenika i motivacija u procesu uvođenja promjena i mijenjanja sadašnjeg stanja te važnost lidera i menadžera u održavanju te motivacije i upravljanja konfliktima.

### 4.1. Ključni izazovi

Američki autor Hank Karp smatra da menadžment na proces promjena treba gledati kao 3 etape izazova:

1. Izazov iniciranja promjena,
2. Izazov stvaranja promjena,
3. Izazov preoblikovanja i novog načina razmišljanja [1].

Prema tome ključno je u prvoj etapi odabrati sve dijelove promjena i način njihovog kaskadiranja, druga etapa odnosi se na stvaranje ispravnog odnosa između vođe i zaposlenika dok treća faza ulazi u konkretan ciklus realizacije procesa promjene.

Za dobro upravljanje promjenom važno je proći korake otkrivanja mogućeg otpora svladavanja otpora pomoću prethodno opisanih sigurnosnih mreža (plan komunikacije, učenja i nagrađivanja) i izrade plana djelovanja. Kod istraživanja otpora promjenama važno je uzeti u obzir kritičnu varijablu utjecaja prošlih iskustava osoblja. Bez obzira na težinu problema trenutnog stanja organizacije i na privlačnost željenog stanja, način postupanja s prethodnim promjenama u organizaciji utjecat će na odluku osoblja hoće li promjenu poduprijeti ili joj se oduprijeti. Zaposlenici imaju iskustva i određene stavove prema tome kako je organizacija u prošlosti postupala s promjenama. Ako su se u njihovom dosadašnjem iskustvu osjetili kao da su samo bačeni u delta stanje i ostavljeni tamo da se snalaze, vjerojatno neće biti skloni ponovno prolaziti kroz takav proces promjene. Svaka pogreška menadžmenta pokrene neku vrstu negativne reakcije koju je bolje nadvladati pozitivnim nego pokušati umanjiti negativno opovrgavanjem ili protunapadom. Ukoliko je u prošlosti bilo pogrešaka, potrebno je svima razjasniti da su planovi za budućnost postojani i sigurni te se na taj način pokušava izbjeći pogreške [2].

Često se dogodi da je problem u nedovoljnom predviđanju te priznavanje te greške može biti savršeno prihvatljivo ako se prikaže uz uvjerljive razloge, inače postoji opasnost da zaposlenici zaključe kako je menadžment sklon greškama.

Kako je prilagodljivost osnova za uspjeh svake organizacije, a promjenjivost znak prilagodljivosti dobro je da svaka organizacija prođe kroz period nestabilne okoline. Mete promjene često ne doživljavaju promjenu na isti način kao sponzori i pokretači promjene. Potrebno je prihvatiti da mete promjene u početku imaju jaku potrebu izbjeći promjenu ili se boriti protiv nje što je u potpunosti opravdano iz njihove perspektive. Iz tog razloga je potrebno da pokretač promjene sasluša njihove brige kako bi se osjećali bolje te na taj način lakše učinili prvi korak prema prihvaćanju promjena.

Status quo definira se kao sadašnje ili postojeće stanje stvari. Održavanje statusa quo znači održavanje stvari onakvima kakve jesu što dovodi do zaostajanja organizacije. Konkurenti stalno mijenjaju strategije i taktike, kupci mijenjaju navike i zahtjeve, vlade mijenjaju politike i slične promjene koje su normalne u današnjem društvu. Iz tog razloga status quo nije dovoljan te se organizacije trebaju prilagođavati i mijenjati, kao što je već spomenuto jedna od najvažnijih obilježja uspješne organizacije je upravo prilagodljivost. Tu se javlja pojam anti-status quo koji označava svjesno donošenje odluke organizacije da odbija ostati ista za dobrobit poslovanja. Kako bi razumjeli status quo potrebno je pogledati njegovo podrijetlo, tj. cijeli povijesni tijek poduzeća jer stvari koje su danas prihvaćene kao normalne su u prošlosti bile inovacije stvorene u kratkom vremenskom razmaku. Tvrtke često zaglave u statusu quo iz sljedećih pet razloga:

1. Nedostatak jasnog usmjerenja - svi u organizaciji bi trebali biti upoznati sa strategijom i ciljevima organizacije
2. Prevelik fokus na planiranje, a ne na realizaciju - mnoge organizacije troše previše vremena i sredstava na planiranje, a vrlo malo u implementaciju tih planova
3. Nema procjene rizika - rizik se često zanemaruje ili se za njegovu procjenu nema vremena zbog hitnosti određenih promjena
4. Prihvaćanje prolazne ocjene poduzeća - ne smije se opravdavati različitim izgovorima koji su ispod nominalne vrijednosti kapitalnih resursa poduzeća
5. Nevoljko pozivanje ljudi na odgovornost - potrebno jasno definirati odgovornosti i objasniti zaposlenicima što se od njih očekuje te koje su moguće nagrade povezane s očekivanim rezultatima [3]

Kako je promjenu često teško prihvatiti status quo mnogima postaje privlačniji što je opasno jer u današnjem poslovnom okruženju status quo nije dovoljan.

Luecke je definirao tipizaciju ljudi prema načinu suočavanja s promjenama tako da ih je podijelio u tri skupine: oprezni, pragmatičari i pokretači. Značajke navedenih tipova prikazane su ispod u tablici 2.

Tablica 2. Tipovi ljudi prema načinu suočavanja s promjenama

Oprezni	Pragmatičari	Pokretači
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Djeluju promišljeno, disciplinirano i organizirano</li> <li>- Vole promjene koje zadržavaju postojeću strukturu</li> <li>- Uživaju u predvidivosti</li> <li>- Oprezni i neprilagodljivi</li> <li>- Mogu se usredotočiti na detalje i rutinu</li> <li>- Cijene tradiciju i ustaljenu praksu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Djeluju praktično, ugodno i prilagodljivo</li> <li>- Vole promjene koje naglašavaju izvedive ishode</li> <li>- Usmjereniji na rezultate više nego na strukturu</li> <li>- Posrednici i katalizatori za razumijevanje</li> <li>- Otvoreni za obostrane argumente</li> <li>- Naklonjeniji umjerenom pristupu</li> <li>- Skloniji timskom radu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Djeluju neorganizirano, nedisciplinirano, nekonvencionalno i spontano</li> <li>- Vole promjene koje izazivaju postojeću strukturu</li> <li>- Oспорavaju prihvaćene pretpostavke</li> <li>- Uživaju u riziku i neizvjesnosti</li> <li>- Nepraktični i često ne primjećuju važne detalje</li> <li>- Vizionarska i sistematična razmišljanja</li> <li>- S premalo poštovanja se odnose prema prihvaćenoj politici i proceduri</li> </ul>

(Izvor: Luecke, 2004)

Nakon nekog vremena većina ljudi se prilagodi i pomiri s promjenama, ali do tog cilja je potrebno proći određene faze. Kako promjene zahtijevaju od ljudi da rade i opažaju na neuobičajene načine uključen je rizik, a razumljivo je da ljudi nerado ulaze u rizik i da ga nastoje izbjeći kad god je moguće. Sljedeće četiri faze definirane su kao faze reakcije na promjene:

1. Šok - ljudi doživljavaju najavljenju promjenu kao prijetnju, često negiraju njezino postojanje. Iz tog razloga kako bi se zaštitili zaposlenici postaju nepokretni i zatvoreni, osjećaju se nesigurno i nisu u stanju djelovati, a još manje preuzimati rizike te ukupna produktivnost pada.
2. Obrambeni uzmak - u ovoj fazi ljudi postanu ljutiti i okomljuju se na ono što im je učinjeno dok se drže starog načina rada.
3. Priznanje - konačna faza priznanja da se promjena dogodila i da su stari načini rada izgubljeni. U ovoj fazi ideja preuzimanja rizika postaje prihvatljivija i ljudi počinju proučavati argumente za i protiv nove situacije.
4. Prihvaćanje i prilagodba - na kraju dođe do prihvaćanja promjene gdje se učine sve potrebne prilagodbe i krenu dalje te zaposlenici priznaju da je promjena najbolje rješenje [6].

Napredovanje kroz ove 4 faze je linearno i ubrzavanjem tog prijelaza iz faze u fazu riskira se prenošenje nerazriješenih problema.

## 4.2. Uzroci otpora

Otpor se pojavljuje u mnogim oblicima, nekad je namjieran, a nekad se događa nesvjesno. Uz to neki ljudi pružaju pasivan otpor nesudjelovanjem u procesu promjena s izlikom opsega ostalih poslovnih aktivnosti ili nekim drugim načinom izbjegavanja sudjelovanja u procesu promjena. Za razliku od tog neki zaposlenici pružaju aktivni otpor s neprestanim postavljanjem istih pitanja. Takvi zaposlenici mogu preispitivati predočene podatke objašnjenja potrebe za promjenom ili kritizirati pokretače promjene. Njihovo ponašanje često ovisi o fazi procesa promjene tako u sadašnjem stanju često ignoriraju sve informacije o budućim promjenama, u delta fazi ispituju treba li prioritet biti na njihovim hitnim poslovnim zadacima ili učenju novog procesa te u željenom stanju često ponavljaju da ne razumiju provedenu promjenu i da ne znaju raditi na novi način. Iz ovih razloga važno je predviđati otpor promjenama i pripremiti se na sve scenarije [2].

Često je prva reakcija s kojom se pokretač promjene susreće nepokretnost. Nepokretnost se može objasniti kao vrsta mentalne nemoći koju ljudi pokazuju kada se prvi put suoče s mogućnošću promjene kao da informacije ne dopiru do njihove svijesti. Iz tog razloga pokretač promjena u početnoj fazi treba neprestano ponavljati ključne činjenice vezane uz promjene i razloge njezina pokretanja. Potrebno je uložiti velik trud u podupiranje promjene predviđanjem mogućih argumenata protiv nje. Iz praktičnih razloga dobro je promjenu raščlaniti na više manjih koraka i delegirati ljude da ih slijede prema objavljenom vremenskom planu. Ukoliko odvijanje tih koraka ide prema planu te zaposlenici razumiju što se događa i kada velika je vjerojatnost da krenu aktivno sudjelovati u procesu promjena. Važno je da pokretač promjene prati kako mete promjene reagiraju na promjenu te je najbolje da te informacije dobije direktno od zaposlenika u povjerljivim razgovorima. Svaku snažnu reakciju pojedinog zaposlenika treba se prihvatiti kao opravdano izražavanje osjećaja, ali je pri tome korisno otkriti konkretno mišljenje na kojemu se temelje te emocije te se boriti s mišljenjem, a ne osjećajem.

Tijekom pregovaranja o reakciji na promjenu važno je da pokretač promjene jasno pokaže o kojim se dijelovima željenog stanja može pregovarati. Na taj način se zaposlenicima koji su meta promjene daje do znanja na što mogu utjecati iznoseći svoje mišljenje.

Prepreke za provođenje promjena dijele se u dvije velike kategorije: prepreke individualne prirode i prepreke organizacijske prirode. Prva kategorija prepreka individualne prirode očitava se pojedinačnom nesigurnošću, nezadovoljstvom i strahom od gubitka statusa. Druga kategorija prepreke organizacijske prirode proizlazi iz organizacijske tradicije i kulture, sustava menadžmenta i raznih drugih čimbenika. Perkov i Petar spominju istraživanje

provedeno 2009. Godine prema čijim rezultatima je moguće razlikovati otpor zaposlenika od otpora menadžera. Prema tom istraživanju pet najvažnijih razloga otpora zaposlenika bili su nedovoljna svijest o promjeni, negativni utjecaj na radni položaj, prethodni neuspješni rezultati promjena u organizaciji, manjak vidljive potpore i predanosti menadžera te gubitak posla. S druge strane otpor menadžera se temeljio na nejasnoći njihove uloge i odgovornosti u promjeni, gubitku kontrole ili negativnom utjecaju na njihov poslovni položaj, nedostatku vremena za uspješno upravljanje promjenom i organizacijskom kulturom na što se nadovezuju prethodna iskustva s procesima promjena [1].

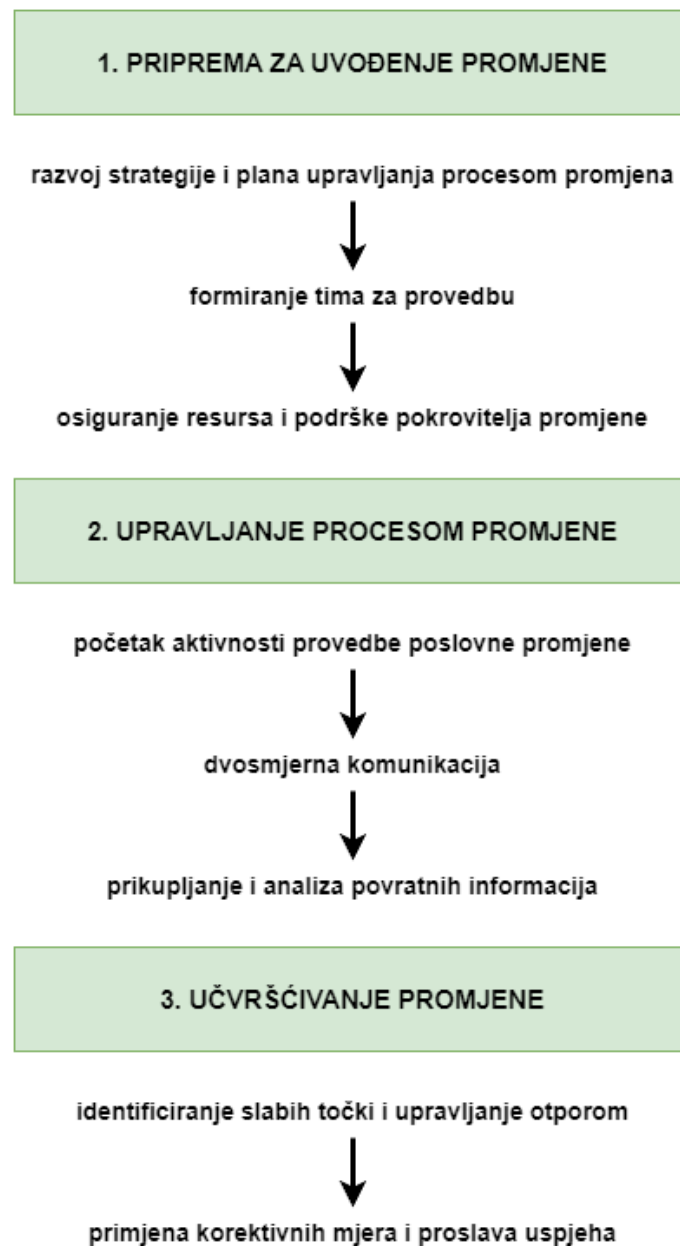
Logično je da što je poslovna promjena sveobuhvatnija opiranje zaposlenika će biti snažnije i duže. Kao što je već spomenuto promjene je dobro sustavno planirati i provoditi kroz najvišu moguću razinu komunikacije jer se ljudi zapravo ne opiru promjenama nego namjeri da ih se mijenja. U tom strahu se gubi glavni smisao upravljanja promjenama mijenjanje načina rada kako bi se postigli postavljeni organizacijski ciljevi. Jasno je da neuspjeh većine inicijativa za promjenama proizlazi iz neadekvatnog upravljanja ljudskom stranom. To potvrđuje i činjenica da se u strukturi troškova uvođenja organizacijskih promjena oko 80 % sredstava usmjeri na tehnologiju, a samo 20 % na proces promjene i ljudsku sastavnicu. Petar i Perkov na temelju zahtjevnih projekata u gospodarstvu dijele upravljanje ljudskom stranom promjena u sljedeće tri faze: Priprema za uvođenje promjene, Upravljanje procesom promjene i Učvršćivanje promjene [1]. Definirane faze prikazane su na slici 6. ispod.

Vidimo da je u prvoj fazi ključno dobro pripremiti ljude na promjenu, razviti strategiju i plan upravljanja procesom promjene s dobro definiranim ciljem, načinom provedbe i modelima mjerenja učinaka željenih promjena. U sklopu te pripreme formira se tim za provedbu promjene kojem je potrebno dostaviti sve potrebne informacije i pripremiti resurse i potporu.

U drugoj fazi se promjeni pristupa kao planiranoj aktivnosti za postizanje ciljeva, kako ciljeva za poboljšanje organizacijskih sposobnosti tako i ciljevima za promjenama ponašanja zaposlenika. Važno je da se kroz sve aktivnosti komunicira dvosmjerno i interaktivno jer stvarna promjena počinje kada ljudi počnu govoriti o onome što ih zabrinjava. Na taj način se prikupljaju povratne informacije kroz cijeli proces upravljanja promjenama kako bi mogli izraditi analizu.

Treća faza sastoji se od otkrivanja i otklanjanja nekih odstupanja i nepravilnosti te upravljanja otporom. Potreban je nadzor i nakon što je provedena promjena kako bi pravovremeno uočili mogućnosti za fleksibilne korekcije stila i načina implementacije promjena. Sve pozitivne dijelove usvajanja novih promjena vrhovni menadžment na kraju treba nagraditi različitim oblicima kompenzacija, poticati programima suptilne motivacije i zajednički

proslaviti sa svim dionicima. Svrha ove faze je osiguranje stabilnosti organizacije nakon provedenih promjena.

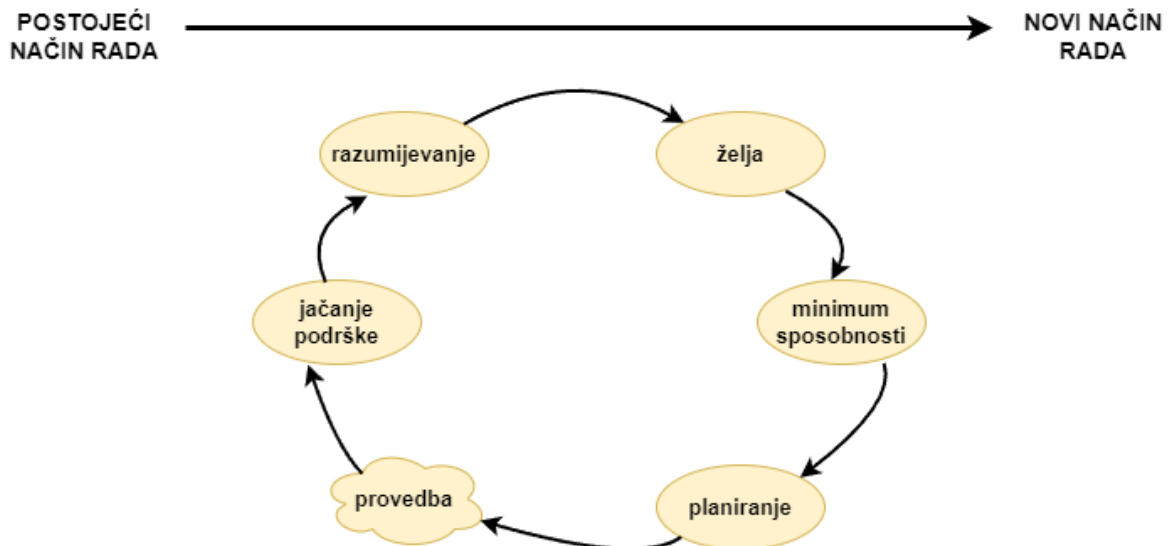


Slika 6. Faze u upravljanju ljudskom stranom promjena (Izvor: Petar i Perkov, 2013)

Kako bi pridobili ljude da se pridruže naporima za uspješno provođenje promjena i preuzmu odgovornost za postizanje boljih rezultata poslovanja potrebno je pronaći način identificiranja i reagiranja na temeljne uzroke opiranja zaposlenika.



Jedan od modela za bolje razumijevanje individualnog otpora je “kotač promjene” pomoću kojeg možemo identificirati specifične individualne izvore otpora zaposlenika. Problemi mogu nastati u bilo kojoj fazi kotača promjene koje su prikazane ispod na slici 7 [1].



Slika 7. Metoda Kotač promjene (Izvor: Petar i Perkov, 2013)

Kao što slika prikazuje, ovaj model je dinamični prikaz procesa kroz koji ljudi prolaze na putu od starog prema novom načinu rada. Uvjet da se ljudi uključe u proces promjene je da razumiju odgovore na pitanja što i zašto se moraju mijenjati te da imaju želju i motiv za poduzimanjem potrebnih aktivnosti. Nakon tog koraka potrebno je stvoriti minimum sposobnosti koji zahtijeva stjecanje novih vještina, načina ponašanja i međuljudskih odnosa. Sljedeće faze planiranja i činidbe, tj. Provedbe dobro je povezati u cjelinu da se izbjegne odgađanje promjene predugim planiranjem. Podrška zaposlenicima je potrebna kroz sve faze, ali posebno tijekom i nakon faze provedbe promjena.

### 4.3. Angažman zaposlenika i motivacija

Kako bi zaposlenici slijedili dobivene upute potrebno je prakticirati nekoliko jednostavnih motivacijskih načela. Za početak važna je činjenica da ljudi rade ono što im govori mozak i emocije, a ne ono što im govori vođa. Drugo načelo je da je sljedbenik onaj koji stvara poticaj. Nijedan lider ne može direktno motivirati druge ljude, ali zato može potaknuti sljedbenike kako bi oni sami sebe motivirali. U tome se očituje kako uloga menadžera nije manipuliranje svojim suradnicima nego prepoznavanje onog što ih motivira. Zaposlenici rado

slijede onog menadžera koji im osigurava zadovoljenje njihovih vlastitih potreba ili ciljeva. Isto tako važna tehnika motivacije je osiguravanje sudjelovanja zaposlenih u rješavanju problema i promišljanju učinkovitijih poslovnih rješenja. Jedan od najzanimljivijih aspekata motivacije zaposlenika je kakvoća radne sredine. To se odnosi na radnu atmosferu te na razinu zanimljivosti i izazovnosti pojedinog radnog mjesta. Mudar i inovativni menadžer daje zaposlenicima veću samostalnost, potiče njihovo sudjelovanje i uzajamno komuniciranje. Iz tog proizlazi činjenica da je sposobnost nadahnjivanja suradnika i umijeće razvijanja pozitivne radne klime pogodne za najviša postignuća odlika uspješnih vođa o čijoj važnosti se više spominje u nastavku [1].

Jasno je da su upravljanje promjenama i angažman zaposlenika međusobno povezani. Angažiranje zaposlenika tijekom cijelog procesa implementacije promjena, posebice donošenja odluka i traženje njihovih povratnih informacija, čini da se osjećaju uključenima i odgovornima. Osim toga, uključivanje zaposlenika u planiranje promjena može znatno povećati njihov angažman. Kada se zaposlenici osjećaju cijenjenima i kada se njihovo mišljenje uvažava, lako prihvaćaju promjene i aktivno doprinose njihovoj provedbi. Otvoreni kanali komunikacije s jasnim pravovremenim informacijama pomažu zaposlenicima da se prilagode novim uvjetima koje donose promjene te održavaju motivaciju. Za održavanje motivacije i predanosti procesu promjene ključan faktor je i pozitivno radno okruženje kojem doprinosi priznanje uloženog truda i nagrađivanje doprinosa [7].

Tradicionalni pristupi motiviranja zaposlenika tijekom upravljanja organizacijskim promjenama često imaju velike nedostatke jer ne mogu predvidjeti pristranost i neučinkovitost komunikacije. Okvir P&L.20 („People and leaders“) uveden je kao najbolja praksa kombinirajući česte ankete s povratnim informacijama s određenim metrikama financijskih učinaka kako bi dobili holistički pregled na kulturu i angažman organizacije. Prijelaz iz trenutnog u željeno stanje olakšava inspiracija dobivena od određenih „uzora“ unutar organizacije koji predstavljaju željena ponašanja. Uz to dosljedno vodstvo i usmjeravanje ključni su za održavanje morala i motivacije [8].

Postoje različite vrste motivacije koje daju različite rezultate. Motivacija potaknuta pritiskom, vanjskim ili unutarnjim, često dovede do smanjenja produktivnosti, razine učenja, inovativnosti, zadovoljstva i dobrobiti cijele organizacije. Ova vrsta motivacije može dovesti do kratkoročnih i kratkotrajnih uspjeha kod rutinskih zadataka. Suprotno tome, motivacija s temeljima u osobnim vrijednostima i interesima povezana s povećanom produktivnošću, inovativnošću, zadovoljstvom i općom dobrobiti. Kada pojedinci pronađu unutarnju motivaciju za svoje zadatke ili ciljeve to prelazi u trajnu motivaciju koja se naziva autonomna motivacija. Taj pristup potiče dublji angažman i predanost što rezultira značajnim doprinosima i

kvalitetnijim rezultatima [9]. Na slici 8. ispod vidimo da razlike između tih vrsta motivacija prema tome koje rezultate dobijemo pojedinom motivacijom.



Slika 8. Razlike motivacije pritiskom i unutarnje motivacije (Izvor: Hirsch, 2022)

Na slici vidimo kako motivacija potaknuta pritiskom poput raznih metoda kompenzacije rezultira korištenjem prečaca i kratkoročnim uspjesima, smanjenjem produktivnosti i kreativnosti te opadajućim zadovoljstvom. Za razliku od tog pristupa, pristup unutarnje motivacije s temeljima u osobnim vrijednostima gdje je jasna svrha promjena i poticanje inicijative rezultira motivacijom veće kvalitete s poboljšanjem performansi, inovativnosti i stanjem cijele organizacije.

## 4.4. Upravljanje konfliktima

Osjećaj neizvjesnosti i nedostatak kontrole često izazivaju sukobe među zaposlenicima. Neki od tih sukoba se riješe razgovorom među zaposlenicima, ali ako nesuglasice eskaliraju može biti potrebna intervencija menadžera. Iz tog razloga je potrebno održavati sastanke s članovima sukoba kako bi otkrili temeljne uzroke njihovih svađa. Tijekom razdoblja nadolazećih promjena sukobi mogu nastati zbog otpora i specifičnih razloga poput ograničenja resursa. Lideri bi trebali pokazati empatiju i podršku zaposlenicima koji se osjećaju zbunjeno i uplašeno. Ukoliko se radi o sukobu među članovima tima dobro je potaknuti suradničke sastanke s ciljem rješavanja problema na način da se pronađu obostrano prihvatljiva rješenja [10].

Sukob na radnom mjesto često je neizbježan neovisno o tome koliko je tim složen ili produktivan. Razlog tome su različite osobnosti, perspektiva i pristup radu među zaposlenicima. Predloženi postupak za rješavanje sukoba kojim bi se trebao riješiti problem i omogućiti razumijevanje katalizatore problema u organizaciji sastoji se od sljedećih 5 koraka:

1. Razjasnite izvor problema – pokušaj razumijevanja problema dopuštajući svakoj strani da mirno i odvojeno izrazi svoje stajalište,
2. Identificirajte prepreke – dublje istraživanje kako bi otkrili sve druge probleme, emocije ili događaje koji su mogli djelovati kao prepreka pronalasku rješenja,
3. Uspostavite zajedničke ciljeve – potrebno usvojiti pristup usmjeren na pronalazak rješenja usklađivanjem obostranih mišljenja i postizanjem koristi,
4. Istražite moguća rješenja – potaknite obje suprotstavljene strane na razmišljanje o alternativnim rješenjima, kompromisima i načinu učenja iz međusobnih perspektiva,
5. Razvijte sporazum – naglasiti prednosti odabranog rješenja za pojedinca i organizaciju osiguravajući da se svi osjećaju cijenjenima [11].

Faza rješavanja sukoba može biti vrlo neugodna za sve uključene, ali je učinkovito rješavanje sukoba ključno za uspjeh upravljanja procesom promjena i povećanja zadovoljstva zaposlenika. Praćenjem ovih 5 koraka trebalo bi se osigurati identificiranje problema, njihova analiza te pronalazak rješenja. Uz to provedba ovih koraka potiče otvorenu i produktivnu komunikaciju te pojednostavljuje postupak rješavanja problema.

## 4.5. Važnost lidera i menadžera

Lideri promjena bi trebali biti sposobni identificirati potrebu za organizacijskom promjenom te uključiti ljude u realizaciju te promjene. Zahvaljujući njihovom širokom spektru sposobnosti i stečenom iskustvu oni su u mogućnosti upravljati procesima promjena svih dimenzija. Dobri vođe znaju kako krenuti u akciju te delegirati na način da se svi zadaci obave, učinkovito iniciraju i dovršavaju projekte s ostvarenim željenim rezultatima i ciljevima. S obzirom na to da je u ovom dinamičnom modernom svijetu promjena imperativ opstanka i napretka organizacije viši menadžeri koji ne mogu prihvatiti tu činjenicu trebaju potražiti neko drugo radno mjesto. Usredotočujući se u budućnosti na područja promjene tržišnih trendova, potreba kupaca ili promjene pristupa organizacijskom restrukturiranju vođe se trebaju iskazati u izgradnji uspješnih organizacija. Za razvoj novog načina promišljanja pri uvođenju i provedbi poslovnih promjena definirani su sljedeći naputci liderima i menadžerima:

- Promislite o promjeni, konkurenciji i zahtjevima kupaca
- Izazovite svoj mentalni sklop i proširite svoj način razmišljanja
- Proučite postojeću situaciju unutar i izvan organizacije kako bi definirali što želite promijeniti i koje su moguće prepreke
- Prihvatite realnost sadašnjosti i planirajte budućnost
- Pozorno slušajte probleme, brige i ideje ljudi oko sebe
- Dobro koristite svoje sposobnosti i znanje te razvijajte svoje umijeće
- Shvatite da promjena podrazumijeva preuzimanje rizika i fleksibilnost
- Potrudite se shvatiti otpor (slušajte i diskutirajte sa suradnicima)
- Stvorite jasnu viziju organizacije i smjer koji svi trebaju slijediti [1].

Lideri trebaju aktivno sudjelovati u realizaciji vizije i misije te biti efikasni i efektivni. U opisu lidera današnjice nalaze se obje uloge vođe i menadžera. Iz tog proizlazi svrha liderstva da svojim suradnicima i zaposlenicima pomogne konkretnom potporom i uklanjanjem mogućih zapreka kako bi ostvarujući misiju i ciljeve poduzeća zadovoljili sve zahtjeve.

Inovativnost je nužna osobina dobrog menadžera, a kod inovativnog načina rada važno je predviđanje kako bi što bolje razumjeli budućnost. Jedan od bitnih koraka za učinkovito i koordinirano planiranje menadžera je stvaranje pretpostavki presudni plan. Prognoziranje je predviđanje kojim se pokušava sagledati, izračunati i procijeniti budućnost. Osim glavne svrhe

prognoziranje ima i druge vrijednosti poput neizbježnog razmišljanja unaprijed, otkrivanja područja u kojima nedostaje nužna kontrola, pomaže u ujedinjavanju i koordiniranju planova. Tipična područja poslovnog okruženja za koja se često rade prognoze su ekonomsko, socijalno, političko-pravno i tehnološko okruženje. Najpoznatije metode prognoziranja su:

- Analiza scenarija - definiranje mogućih ishoda neke situacije koji se koriste kao polazište za strateško planiranje,
- Inteligentno pogađanje - intuitivna nadogradnja poznatih činjenica kako bi se pretpostavili budući događaji i iskoristili kao polazišta za utvrđivanje poslovne strategije,
- Ankete i analize ponašanja - pismeno ili usmeno intervjuiranje odabranog uzorka ljudi
- Trendovi - temelje se na ekstrapolaciji poznatih kretanja pojava ili procesa [1].

Da bi pomogli svojim suradnicima, lideri trebaju biti sposobni pravodobno i detaljno ih informirati o strategiji poduzeća i veličinama poslovnih planova. Definiranje misije, vizije i jasno definiranih ciljeva poduzeća privući će pozornost zaposlenika i odrediti način njihova ponašanja.

Dvostruki fokus lidera na upravljanje procesima i ljudima je ključan jer se organizacije nastoje prilagoditi i napredovati u dinamičnom okruženju u kojem su promjene često nužne za opstanak i uspjeh. Uspješni voditelji promjena ističu se u tri kritična područja: komunikacija, suradnja i posvećenost promjenama. Oni učinkovito komuniciraju o tome što i zašto se provodi inicijativa uvođenja promjena. Na taj način se promjene povezuju s organizacijskim vrijednostima i prednostima s ciljem poticanja prihvaćanja među dionicima. Drugo prioritarno područje je suradnja u sklopu koje je važno promicanje timskog rada kroz koji se želi povećati angažman zaposlenika i predanost procesu promjene. Na kraju je potrebno da voditelj pokaže osobnu predanost usklađivanjem svojih uvjerenja i ponašanja s ciljevima promjene i pokazujući upornost i fokus na šire organizacijske ciljeve. Suprotno tome, neuspješni vođa promjena ima problema s neadekvatnom komunikacijom, nedovoljnom razinom suradnje i nedostatkom osobne predanosti što ometa učinkovitu provedbu promjena i dovodi do lošijih rezultata [12].

Poznato je da učinkovito vođenje promjena zahtijeva vođenje cijelog procesa od početka do kraja. U početku vođe pokreću promjenu artikulirajući njezinu nužnost, kontekst, definirajući jasnu viziju i zajedničke ciljeve. Nakon toga izrađuju strategiju sa sveobuhvatnim planovima s uključenim prioritetima, rokovima, resursima i metrikama. Na kraju ide sami proces provedbe promjena delegiranjem i implementacijom sustava nadzora.

## 5. Analiza upravljanja promjenama na primjeru projekta Uvođenja eura u sustave Fine

Ovo poglavlje fokusira se na analizu upravljanja promjenama u Sektoru informatike u sklopu projekta Uvođenja Eura u sustave Fine. Prvo je opisano koji su sve segmenti organizacije uključeni u ovaj projekt, koje su točne promjene donesene projektom te organizacijska struktura projekta. Nastavno na organizacijsku strukturu opisuje se način organizacije ljudskih resursa uključenih u projekt te tehnički aspekti promjena. Zaključno se analizira način praćenja realizacije projektnih dijelova i projektne dokumentacije.

### 5.1. Opis promjena

Organizacijske promjene koje su fokus ove analize donesene su u sklopu projekta Uvođenja eura u sustave Fine. Glavni cilj ovog projekta je bio provedba prilagodbe sustava Fine za zamjenu novom valutom i prikazivanje dvojnog iskazivanja cijena i drugih novčanih iskaza vrijednosti u kunama i eurima prema građanima sukladno Zakonu o uvođenju eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj [13]. Vremensko trajanje projekta bilo je 14.6.2021. – 30.8.2023., iako je inicijalno planirani završetak projekta bio 31.5.2023. naknadno je odobren Zahtjev za promjenom s izmjenom roka trajanja na 31.8.2023 [14]. Kao poslovni razlog za iniciranje ovog projekta definiran je Zakon o uvođenju eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj.

Opseg projekta obuhvaća prilagodbu Fininih servisa i sustava te omogućavanje dvojnog iskazivanja cijena, u kunama i u eurima uz iskazivanje fiksnog tečaja konverzije, čiji početak je u Projektnoj povelji definiran prvog ponedjeljka u mjesecu nakon objave odluke Vijeća EU o usvajanju eura u skladu s člankom 140. stavkom 2. Ugovora o funkcioniranju Europske unije i uredbe Vijeća EU u skladu s člankom 140. stavkom 3. Ugovora o funkcioniranju Europske unije kojom će biti utvrđen fiksni tečaj konverzije. Kraj projekta početno je planiran protekom 12 mjeseci od datuma uvođenja eura, a početak dvojnog iskazivanja cijena 5.9.2022. Spomenuta prilagodba sustava i servisa koji ulaze u opseg projekta odnosi se na sljedeće sustave i servise Fine:

1. Platni promet i platni sustavi,
2. Servisi za državu,
3. Javni servisi,
4. Prateći servisi [13].

Sve aplikacije platnog prometa je potrebno prilagoditi uz dodatak popratnih, vezanih aplikacija koje se koriste u Sektoru operacija. Poseban skup poslova odnosi se na prilagodbu platnih sustava, tj. migracije postojećih platnih sustava za mala plaćanja Fine (npr. NKS, EuroNKS i NKSInst) na valutu euro. Važno je osigurati obračun i namiru nacionalnih SDD transakcija u eurima i prekograničnih transakcija te nacionalnih i prekograničnih instant platnih transakcija za NKSInst. Nakon svih napravljenih prilagodbi potrebno je sve sustave testirati prvo interno, a poslije i s bankama i vanjskim povezanim sustavima. U sklopu ove prilagodbe potrebno se povezati s TIPS sustavom Europske središnje banke kako bi bilo omogućeno izdvajanje likvidnosti te obrada prekograničnih SCTInst transakcija. Kao dio ovih potprojekata potrebna je i prilagodba sustava e-Pristojbe i e-Račun [13].

Što se tiče druge skupine prilagodbe i razvoja servisa za državu prilagodbe su provedene u sustavu za Centralni obračun plaća, u servisima sustava Regos, servisima Sustava državne riznice, području kartičnog poslovanja te su donesene promjene u sustavu START.

Prilagodba i razvoj javnih servisa osigurana je implementacijom potrebnih izmjena u aplikativnim rješenjima iz sustava provedbe ovrhe na novčanim sredstvima, uz integraciju sustava s infrastrukturom za bezgotovinski platni promet u eurima, sustavom državne riznice te vanjskim povezanim sustavima. Određene funkcionalnosti u aplikacijama iz sustava PONIP i UPZAP potrebno je prilagoditi u skladu s opsegom projekta, te je potrebno napraviti promjene i u raznim sustavima/registrima za vođenje podataka kako bi svi podatci bili ispravni i pravilno strukturirani.

Poseban potprojekt se odnosi na prilagodbu pratećih servisa poput servisa podrške financijskim sustavima te velika količina promjena na SAP sustavu. Servisi za razmjenu informacija i poruka prilagođavaju se u ovisnosti o pojedinom servisu s kojim komuniciraju uz osnovnu prilagodbu novoj valuti.

Dio aktivnosti provedenih izvan opsega projekta indirektno je vezan uz projekt. To se odnosi većinom na prilagodbu poslovne dokumentacije, cjenika i operativnog poslovanja. Neke od tih aktivnosti su prilagodba svih općih akta i druge dokumentacije s valutama, prilagodba Cjenika te predložaka ugovora, osiguravanje uređaja za brojanje i pohranu/čuvanje novca unutar poslovnica poslovne mreže, organizacija prijevoza gotovog novca po poslovnicama Fine te pohrana gotovog novca eura kojeg FINA GS obrađuje za Finu, dostava kompleta eura u poslovnice i prodaja te predopskrba poslovnih subjekata.

Iz svega ovog jasno je da se radi o procesnim tehničko-tehnološkim promjenama jer se trenutni procesi prilagođavaju sukladno zakonskim pretpostavkama koje podrazumijevaju



dvojno iskazivanje cijena, fiksni tečaj konverzije i prelazak na korištenje isključivo valute euro od strane građana, poslovnih subjekata i banaka uz kontinuitet poslovanja.

Na samom početku projekta u dokumentu Projektne povelje definiran je i plan isporuka i očekivanih rezultata. Isporukom se smatra materijalni ili nematerijalni predmet proizveden u sklopu projekta / e-usluge, odnosno rezultat koji proizlazi iz projektnog zadatka ili aktivnosti za koju postoji pisani trag. Ispod je priložena tablica 3. planiranih isporuka projekta u kojoj su isporuke definirane prema rednom broju, nazivu, opisu rezultata, zaduženim osobama, osobama za verifikaciju isporuke te planiranim rokom isporuke. Prva isporuka je Korisnička specifikacija zahtjeva na temelju koje se razrađuje Dokumentacija sistem analize. Na temelju te dokumentacije se kreće u razvojni proces čiji je rezultat Isporuka funkcionalnosti u test. Nakon internog testiranja prelazi se na test s bankama te izradu Korisničke upute koja je potrebna za testove prihvaćanja. Ako svi testovi prođu prema planiranom tijeku izrađuju se specifikacije i planovi krajnjih isporuka, dokumentacije informacijske i kibernetičke sigurnosti te projektna dokumentacija [13].

Tablica 3. Plan isporuka projekta

R.Br.	Naziv rezultata/ isporuke	Opis rezultata (opisati samo u slučaju e-usluge)	Zadužena/e osoba/e	Verifikacija isporuke	Planirani rok isporuke (datum)
1.	Korisničke specifikacije zahtjeva	Nije primjenjivo.	Poslovni potprojekti i timovi	korisnik-naručitelj	31.05.2022.
2.	Dokumentacija sistem analize	Nije primjenjivo.	Razvojni potprojekti i timovi	korisnik-naručitelj	19.11.2022.
3.	Isporuke funkcionalnosti u test	Nije primjenjivo	Razvojni potprojekti	korisnik-naručitelj	30.11.2022.
4.	Testovi s bankama	Nije primjenjivo	PP za razvoj platnog prometa, platnih sustava	korisnik-naručitelj	31.10.2022.
5.	Korisničke upute	Nije primjenjivo	Razvojni potprojekti	korisnik-naručitelj	20.12.2022.
6.	Testovi prihvaćanja	Nije primjenjivo	Poslovni potprojekti i timovi	korisnik-naručitelj	31.12.2022.
7.	Specifikacije i planovi isporuke	Nije primjenjivo	Razvojni potprojekti	korisnik-naručitelj	1.1.2023.
8.	Dokumentacija informacijske i kibernetičke sigurnosti	Nije primjenjivo	Razvojni potprojekti	korisnik-naručitelj	1.1.2023.
9.	Projektna dokumentacija	Nije primjenjivo	Voditelj projekta	nadzor projekta	31.5.2023.

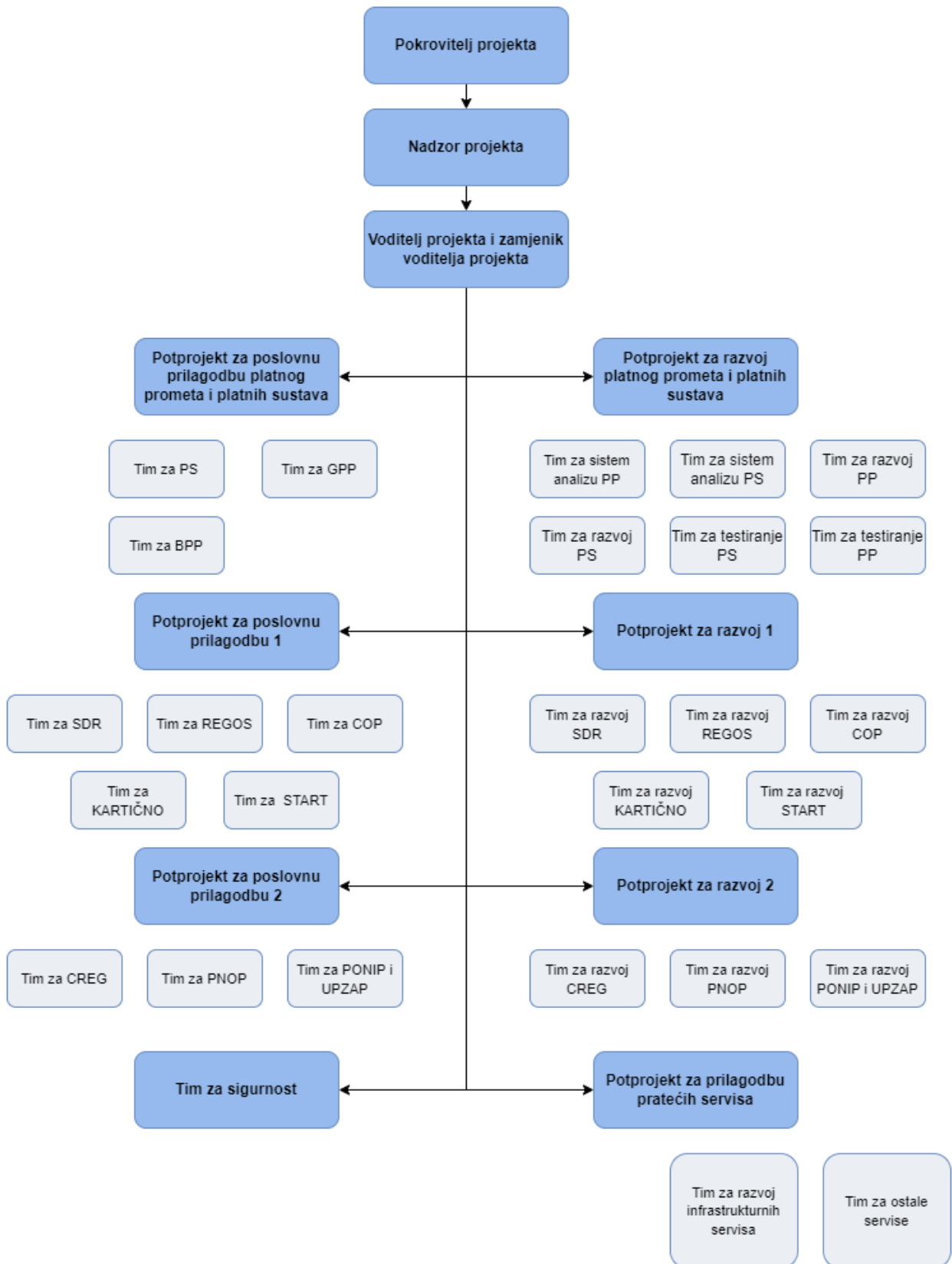
(Izvor: Fina - Projektne povelje, 2022.)

Glavne pretpostavke s kojima se krenulo u projekt su osigurani interni ljudski resursi tijekom cijelog projekta, aktivno sudjelovanje u stručnim tijelima i traženje odgovora na postavljena pitanja što uključuje aktivnu komunikaciju s dionicima koji utječu na donošenje odluka koje utječu na opseg mogućih zahtjeva, spremnosti svih relevantnih sudionika na suradnju u pripremi i implementaciji projekta te osigurana financijska sredstva.

Vezano na spomenute pretpostavke definirani su i očekivani rizici projekta. Rizik je ovdje definiran kao događaj ili stanje koje može imati pozitivan ili negativan utjecaj na tijek izvršavanja projekta i na tržišno prihvaćanje proizvoda/usluge. Prvi navedeni rizik odnosi se ne opterećenost ljudskih resursa redovnim/operativnim poslovima izvan opsega ovog projekta. Drugi rizik uzima u obzir moguće naknadne izmjene opsega aktivnosti projekta na što se nadovezuje i treći rizik ne provođenja prioritizacije aktivnosti unutar i između projekata. Zadnji rizik se kao i prvi odnosi na ljudske resurse, ali je fokus ne dostupnost ključnih radnika za provedbu projektnih aktivnosti zbog vanjskih čimbenika [13].

Kao dio planiranja projekta u Projektnoj povelji definirane su i dvije ključne točke vremenskog plana projekta. Prva ključna točka odnosi se na osiguranje dvojnog iskaza cijena s rokom 5.9.2022., a druga ključna točka označava punu funkcionalnost servisa i isporuka u produkcija s rokom 1.1.2023.

Struktura ovog projekta prikazana je ispod na slici 9. i sastoji se od pokrovitelja projekta, nadzora projekta, voditelja projekta i njegovog zamjenika te više manjih potprojekata. Tako postoji Potprojekt za poslovnu prilagodbu platnog prometa i platnih sustava koji se sastoji od tima za PS, tima za GP i tima za BPP. Povezano uz taj potprojekt definiran je i Potprojekt za razvoj platnog prometa i platnih sustava s timom za sistem analizu PP, timom za sistem analizu PS, timom za razvoj PP, timom za razvoj PS, timom za testiranje PS i timom za testiranje PP. Dalje je definiran Potprojekt za poslovnu prilagodbu 1 s timom za SDR, timom za REGOS, timom za COP, timom za KARTIČNO i timom za START. U kontekstu tog potprojekta definiran je Potprojekt za razvoj 1 s timom za razvoj SDR, REGOS, COP, KARTIČNO i START. Po istom principu definirani su i Potprojekt za poslovnu prilagodbu 2 s timom za CREG, PNOP, timom za PONIP i UPZAP i Potprojekt za razvoj 2 s timom za razvoj CREG, PNOP, PONIP i UPZAP. Svi ovi potprojekti su definirani po principu da za svaki servis postoji tim za poslovnu prilagodbu i razvoj određenog servisa. Uz navedene postoji još i Potprojekt za prilagodbu pratećih servisa s timom za sustave financijskog i strateškog upravljanja te RA, timom za razvoj infrastrukturnih servisa, financijskog i strateškog upravljanja te RA i timom za ostale servise. Neovisno o potprojektu u sklopu projekta sudjeluje i tim za sigurnost.



Slika 9. Krovna struktura projekta

(Izvor: Prilagođeno prema Fina – Projektna povelja, 2022)

## 5.2. Ljudski resursi

U kontekstu strukture projekta opisane u prethodnom poglavlju, ovo poglavlje detaljnije opisuje angažman ljudskih resursa prema definiranim rolama u sklopu ovog projekta.

U vrhu strukture nalazi se pokrovitelj projekta ispod kojeg su članovi nadzora projekta. Nadzor projekta sastoji se od 9 zaposlenika koji se prema hijerarhiji projekta nalaze iznad voditelja projekta i zamjenika voditelja projekta. Uz to se pojavljuje i rola administratora projekta.

Što se tiče ostatka projekta članovi su dodijeljeni od strane linijskog rukovodstva Fine i bili su raspoređeni u sedam prethodno prikazanih potprojekata: Potprojekt za poslovnu prilagodbu platnog prometa i platnih sustava, Potprojekt za razvoj platnog prometa i platnih sustava, Potprojekt za poslovnu prilagodbu 1, Potprojekt za razvoj 1, Potprojekt za poslovnu prilagodbu 2, Potprojekt za razvoj 2 te Potprojekt za prilagodbu pratećih servisa i Tim za sigurnost. U projektu su sudjelovali i djelatnici područja Systemske implementacije iako nisu dodijeljeni projektu. Svaki od definiranih potprojekata ima svog voditelja potprojekata i zamjenika voditelja potprojekata te određeni broj timova.

Svaki potprojekt sastoji se od određenog broja timova s određenim brojem zaposlenika s različitim rolama. Angažman zaposlenika po rolama po pojedinom timu prikazan je u tablici 4. Tablica je kreirana tako da prikazuje potprojekt i njegove timove s brojem zaposlenika po pojedinoj roli. U stupcima su definirane role poslovnog analitičara, IT sistem analitičara, IT programera / IT softver dizajnera, dizajnera baze podataka, IT softver arhitekta, testera IT rješenja i stručnjaka za kibernetičku i IT sigurnost. Tako su npr. Timu za razvoj pripadali 8 IT sistem analitičara, 14 IT programera / IT softver dizajnera, IT softver arhitekt i 7 testera IT rješenja što je ukupno 30 zaposlenika u tom timu. Ovisno o zadacima pojedinog tima raspored zaposlenika po rolama je drugačiji [15].

Iako nisu dodijeljeni projektu kao članovi projekta na projektnim aktivnostima su sudjelovali i neki djelatnici systemske implementacija s rolama IT sistem arhitekta, IT admina za infrastrukturu, IT inženjera za infrastrukturu, admina baze podataka i IT inženjera za komunikacijske sustave. Po potrebi su angažirani i drugi zaposlenici za zadatke manjeg opsega. Sveukupni broj zaposlenika koji je sudjelovao u ovom projektu je oko 350 zaposlenika. Upravljanje opsegom, vremenom i resursima provodilo se u skladu s važećom iterativnom projektnom metodologijom u Fini [15].

Tablica 4. Prikaz angažmana zaposlenika prema rolama

Potprojekt	Tim	Poslovni analitičar	IT sistem analitičar	IT programer / IT softver dizajner	Dizajner baze podataka	IT softver arhitekt	Tester IT rješenja	Stručnjak za kibernetičku i IT sigurnost
Potprojekt za poslovnu prilagodbu PP i PS	Tim za PS	8	-	-	-	-	-	-
	Tim za GPP	10	-	-	-	-	-	-
	Tim za BPP	7	-	-	-	-	-	-
Potprojekt za razvoj PP i PS	Tim za sistem analizu PP	-	10	2	-	-	-	-
	Tim za sistem analizu PS	-	5	-	-	-	-	-
	Tim za razvoj PP	-	1	31	2	8	-	-
	Tim za razvoj PS	-	-	1	-	1	-	-
	Tim za testiranje PS	-	-	-	-	-	6	-
	Tim za testiranje PP	-	-	-	-	-	13	-
Potprojekt za poslovnu prilagodbu 1	Tim za SDR	10	-	-	-	-	-	-
	Tim za REGOS	5	-	-	-	-	-	-
	Tim za COP	6	-	-	-	-	-	-
	Tim za KARTIČNO	5	-	-	-	-	-	-
	Tim za START	5	-	-	-	-	-	-

(Izvor: Prilagođeno prema Fina – Izvješće o završetku projekta, 2023)

Tablica 4. Prikaz angažmana zaposlenika prema rolama - nastavak

Potprojekt	Tim	Poslovni analitičar	IT sistem analitičar	IT programer / IT softver dizajner	Dizajner baze podataka	IT softver arhitekt	Tester IT rješenja	Stručnjak za kibernetičku i IT sigurnost
Potprojekt za razvoj 1	Tim za razvoj SDR	-	8	14	-	1	7	-
	Tim za razvoj REGOS	-	2	7	-	-	4	-
	Tim za razvoj COP	-	3	4	-	-	2	-
	Tim za razvoj KARTIČNO	-	2	3	-	-	1	-
	Tim za razvoj START	3	1	4	-	1	2	-
Potprojekt za poslovnu prilagodbu 2	Tim za CREG	10	-	-	-	-	-	-
	Tim za PNOP	12	-	-	-	-	-	-
	Tim za PONIP i UPZAP	7	-	-	-	-	-	-
Potprojekt za razvoj 2	Tim za razvoj CREG	1	3	6	-	-	4	-
	Tim za razvoj PNOP	-	3	10	-	-	3	-
	Tim za razvoj PONIP i UPZAP	-	4	4	-	-	3	-
Potprojekt za prilagodbu pratećih servisa	Tim za razvoj infrastrukturnih servisa	-	7	3	-	1	2	-
	Tim za ostale servise	3	-	-	-	1	-	-
	Tim za sigurnost	-	-	-	-	-	-	2

(Izvor: Prilagođeno prema Fina – Izvješće o završetku projekta, 2023)

Uz glavne projektne aktivnosti djelatnici Fine su u okviru Nacionalnog vijeća za uvođenje eura sudjelovali u Koordinacijskom odboru za zamjenu gotovog novca, Koordinacijskom odboru za prilagodbu financijskog sustava, Koordinacijskom odboru za prilagodbu opće države, Koordinacijskom odboru za komunikaciju te u Koordinacijskom odboru za zakonodavne prilagodbe. Također su aktivno sudjelovali i u izradi Zakona o euru i propisima iz pojedinih područja te su svojim ekspertnim znanjima značajno doprinijeli cjelokupnom procesu uvođenja eura kao nacionalne valute. Strukturni prikaz tih koordinacijskih tijela u postupku uvođenja eura prikazan je ispod na slici 10 [16].



*Slika 10. Koordinacijska tijela u postupku uvođenja eura*

*(Izvor: HNB - Nacionalni plan zamjene hrvatske kune eurom, 2020)*

Uz Finu su u tim procesima sudjelovale i druge institucije poput Ministarstva financija (MFIN), Hrvatske narodne banke (HNB), Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA), Središnjeg klirinškog depozitarnog društva (SKDD), Hrvatske gospodarske komore (HGK), Hrvatske udruge banaka (HUB), Hrvatskog ureda za osiguranje (HUO), Zagrebačke burze (ZSE), Udruge društava za upravljanje mirovinskim fondovima i mirovinskih osiguravajućih društava (UMFO), Udruženja društava za upravljanje investicijskim fondovima pri Hrvatskoj gospodarskoj komori i Udruženja za poslovanje i posredovanje na financijskim tržištima pri Hrvatskoj gospodarskoj komori. Način suradnje institucija prikazan je na slici 11. na primjeru tijeka procesa zamjene valute kroz pripremno razdoblje gdje je prikazano koje koordinacijsko tijelo ili pojedina institucija je zadužena za određenu pripremnu aktivnost. U samom početku sudjeluje i Vijeće EU-a koje odlučuje da Hrvatska zadovoljava potrebne uvjete za uvođenje eura i utvrđuje devizni tečaj po kojemu će se vršiti konverzija kuna u eure. Ta

odluka je potrebna kako bi se plan uopće mogao pokrenuti. Nakon toga vrlo važan dio je javna kampanja kojom se građane priprema na promjene što je vrlo važno kako bi sve prošlo bez incidenata. Mjesec dana nakon donesene odluke kreće se u predopskrbu novčanicama i kovanicama nove valute eura. Po sličnom principu institucije su surađivale i u razdoblju dvojnog optjecaja i razdoblju nakon završetka dvojnog optjecaja [16].

### Pripremno razdoblje

Vrijeme	Aktivnost
otprilike šest mjeseci prije uvođenja eura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vijeće EU-a odlučuje da Hrvatska zadovoljava potrebne uvjete za uvođenje eura i utvrđuje devizni tečaj po kojemu će se izvršiti konverzija kuna u eure; odluka se najčešće donosi u srpnju, dakle nepunih šest mjeseci prije dana uvođenja eura.</li> <li>Počinje se provoditi javna kampanja kojom se građane poziva da višak gotovog novca kuna pohrane na kunske račune kod banaka te im se objašnjava da nema potrebe da pretvaraju kune u eure prije službenog uvođenja eura.</li> </ul>
30 dana nakon što Vijeće EU-a potvrdi da Hrvatska zadovoljava sve kriterije za uvođenje eura (otprilike pet mjeseci prije uvođenja eura)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počinje razdoblje obveznoga dvojnog iskazivanja cijena.</li> </ul>
četiri mjeseca prije uvođenja eura	<ul style="list-style-type: none"> <li>HNB počinje opskrbljivati banke novčanicama eura (predopskrba).</li> </ul>
(najranije) tri mjeseca prije uvođenja eura	<ul style="list-style-type: none"> <li>HNB počinje opskrbljivati banke kovanim novcem eura i centa (predopskrba).</li> </ul>
mjesec dana prije uvođenja eura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banke počinju opskrbljivati poduzeća, Finu i Hrvatsku poštu d.d. novčanicama i kovanim novcem eura (posredna predopskrba<sup>6</sup>).</li> <li>Počinje prodaja kompleta kovanog novca eura i centa građanima u bankama i poslovnicama Fine i Hrvatske pošte d.d.</li> </ul>

Slika 11. Tijek procesa zamjene valute - pripremno razdoblje

(Izvor: HNB - Nacionalni plan zamjene hrvatske kune eurom, 2020)

U svim tim aktivnostima, unutar i van projekta Uvođenja eura u sustave Fine, djelatnici Sektora informatike su odrađivali svoje zadatke kako bi se sve odradilo pravovremeno i ispravno kako bi krajnji korisnici bili zadovoljni. Krajnji korisnici ovog projekta su svi oni korisnici (banke, klijenti banaka, građani, poslovni subjekti pa i radnici Fine (zbog obračuna plaća) kojima usluge pružaju svi sustavi Fine (platni promet, NKS, COP, CPSR, PNOP, PONIP, e-Pristojbe, financije...).



### 5.3. Tehnički aspekt promjena

Za razumijevanje tehničkog aspekta i kompleksnosti promjena potrebno je prvo definirati koje su sve potrebne promjene. U samom početku projekta u dokumentu Opisa poslovne inicijative prepoznati su sljedeći sustavi/aktivnosti u Sektoru informatike koje će biti potrebno prilagoditi/dogovoriti za uvođenje eura:

- Vođenje multivalutnog računa po bankama
- Vođenje trezorske evidencije za eure/zamijenjene kune po bankama
- Dogovor s bankama o obavljanju konverzije
- Prilagodba Mkase za izdavanje računa tijekom dvojnog optjecaja
- Prilagodba UNPP-a za izdavanja potvrdi/računa tijekom dvojnog optjecaja i za unos količine novca
- Iskazivanje svih cjenika u obje valute – 5 mjeseci prije do 12 mjeseci nakon uvođenja
- Prilagodba mjenjačke aplikacije na službenu valutu
- Prilagodba državnih biljega, mjenica i vrijednosnih kupona
- Prilagodbe e5 aplikacije za slanje obrazaca u sustav ePorezna
- Prilagodbe PIF aplikacije
- Određivanje novih limita bankama u eurima za poslovanje
- Provođenje SPNFT mjera sukladno Nacionalnom programu
- Prilagodba e-plaćanja FINE – web aplikacije i WS za Ministarstvo financija
- Slanje i prihvatanje naloga u NKS (EURO NKS)
- Dio sustava koji kreira izvode za račune koji se vode u Fini
- Datoteke koje banke razmjenjuju s Finom, a odnose se na transakcije i sadrže financijske podatke
- Aplikacija Fina Online
- DW/BI sustav
- Servis FinTIS

- Interni web arhiv FINE (pretraživanje naloga i izvadaka po obje valute u reklamacijama)
- Promjene svih važećih uputa Centra za upravljanje PP
- Prilagodba blagajničko trezorske opreme
- NKS, EuroNKS, NKSInst [17].

Ove opsežne promjene, uz dodatak još nekih poput prilagodbe Sustava za prodaju udjela (FHB i umirovljenici) te Registra računa, dodatno su opisane u Korisničkoj specifikaciji zahtjeva za uvođenje eura Centra za upravljanje platnim prometom. U sklopu Korisničke specifikacije svaka promjena funkcionalnosti detaljno je opisana s točnim izmjenama, vremenskim rokovima i definiranim poslovnim pravilima po zasebnim servisima. Također su navedeni i formati i aplikacije u kojima nema promjena u sklopu te Korisničke specifikacije. Neke od tih su Infofina datoteke, PPizvodi, aplikacije Reklamacije, PPinst, Saldakonti, fakturiranje u ime banaka i slično [18].

Iz analizirane Korisničke specifikacije i njezinih kasnijih verzija kreiran je Popis servisa iz opsega EURA s popisanih 120 servisa. Popis servisa kreiran je u obliku tablice s stupcima Vrsta servisa, Vlasnik servisa, Sektor, Servis/Projekt, Opseg promjene, Opis servisa, Napomene, Analiza, Programiranje, Testiranje te dodatne kolone za definiranja stanja u Korisničkoj specifikaciji, Sistem analizi, Razvoju/programiranju, Testiranju i Testu prihvatanja. Primjer opisa jednog od servisa iz popisa prikazan je u tablici 5. ispod za Aplikaciju za strojno ispisivanje naloga za plaćanje [19].

Tablica 5. Primjer servisa u Popisu servisa iz opsega EURA

<b>Vrsta servisa</b>	IT servis
<b>Vlasnik servisa (centar proiz.)</b>	Centar poslova platnog prometa
<b>Sektor</b>	Sektor usluga za financijsku industriju
<b>Servis / Projekt</b>	Aplikacija za strojno ispisivanje naloga za plaćanje
<b>Opseg promjene</b>	mali - do 2 mjeseca rada
<b>Opis servisa</b>	Aplikacija omogućava ispis naloga HUB3 ili drugog formata
<b>Napomena</b>	-
<b>Analiza</b>	-
<b>Programiranje</b>	-
<b>Testiranje</b>	-

(Izvor: Fina – Popis servisa, 2021)

## 5.4. Praćenje realizacije projekta i dokumentacija

Kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju način definiranja i razrade zahtjeva u sklopu projekta je funkcionirao na način da su po servisima definirane Korisničke specifikacije potrebnih promjena uz potrebne prateće dokumente.

Kroz provedbu projekta je podržan iterativni razvojni proces Sektora informatike i prateća dokumentacija. Razvojni proces složen je tako da se prvo kreira Korisnička specifikacija zahtjeva gdje se definiraju potrebne promjene određenih funkcionalnosti nekog servisa koju kreira klijent (u ovom slučaju jedan od Fininih poslovnih centara).

Nakon toga se radi sistem analiza tih zahtjeva gdje se kreiraju razni UC modeli i UC specifikacije kako bi sve bilo spremno za daljnje korake dizajna, izmjene arhitekture prema potrebi i samog programiranja. Nakon što je rezultat cijelog tog procesa isporučen na test kreće se s testiranjem koje slijedi isporuka u produkciju.

Detaljni plan aktivnosti projekta izrađen je u Gantogram tabličnom obliku s popisom aktivnosti, njihovim trajanjem, početnim i završnim datumom. Primjer plana aktivnosti projekta prikazana je ispod na slici 12. Na tom primjeru prikazan je dio aktivnosti koji se odnosi na Sektor informatike. Prema ovom Planu projektnih aktivnosti Sektor informatike je bio zadužen za sljedeće kategorije aktivnosti:

1. Sistem analiza pojedinih potprojekata,
2. Logički dizajn sustava,
3. Fizički dizajn sustava (sistemska arhitektura),
4. Detaljni softverski dizajn,
5. Implementacija fizičkog dizajna i baze podataka,
6. Programiranje,
7. Testiranje,
8. Tehnološke upute,
9. Produkcija,
10. Podrška i sigurnost [20].

Uvođenje eura u sustave Fine						
sk	WBS	Task Name	Duration	Start	Finish	Fe
	3.1.2.37	Izrada i ažuriranje UC specifikacija	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.1.2.3	Verifikacija UC modela	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.1.2.4	Verifikacija UC specifikacija	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	<b>3.2</b>	<b>Logički dizajn sustava</b>	<b>89 days</b>	<b>Wed 01.06.22</b>	<b>Sat 01.10.22</b>	
	3.2.2	Softverska arhitektura sustava	89 days	Wed 01.06.22	Sat 01.10.22	
	<b>3.3</b>	<b>Fizički dizajn sustava (sistemska arhitektura)</b>	<b>132 days</b>	<b>Wed 01.06.22</b>	<b>Thu 01.12.22</b>	
	3.3.4	Idejno rješenje arhitekture sustava	132 days	Wed 01.06.22	Thu 01.12.22	
	<b>3.4</b>	<b>Detaljni softverski dizajn</b>	<b>154 days</b>	<b>Wed 01.06.22</b>	<b>Sat 31.12.22</b>	
	3.4.1	Dizajn/ažuriranje modela baze podataka	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.4.2	Dizajn UC-ova, sigurnosnih zahtjeva i komponenti	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	<b>3.5</b>	<b>Implementacija fizičkog dizajna i baze podataka</b>	<b>154 days</b>	<b>Wed 01.06.22</b>	<b>Sat 31.12.22</b>	
	3.5.5	Detaljni dizajn arhitekture sustava	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.5.6	Kreiranje baze podataka	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.5.7	Implementacija okolina	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.5.8	Sistemska testiranja okolina	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	<b>3.6</b>	<b>Programiranje</b>	<b>219 days</b>	<b>Wed 01.06.22</b>	<b>Mon 03.04.23</b>	
	3.6.1	Implementacija predviđenih funkcionalnosti	219 days	Wed 01.06.22	Mon 03.04.23	
	<b>3.6.59</b>	<b>Razvoj PP i PS</b>	<b>154 days</b>	<b>Wed 01.06.22</b>	<b>Sat 31.12.22</b>	
	<b>3.6.59.57</b>	<b>Razvoj PP</b>	<b>154 days</b>	<b>Wed 01.06.22</b>	<b>Sat 31.12.22</b>	
	3.6.59.57.46		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.24		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.25		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.26		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.27		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.28		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.29		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.30		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.31		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.32		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.33		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.34		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.35		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.36		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.37		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.38		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.39		111 days	Mon 01.08.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.40		67 days	Sat 01.10.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.42		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22	
	3.6.59.57.41		27 days	Fri 15.07.22	Sat 20.08.22	
	3.6.59.57.59		88 days	Thu 01.09.22	Sat 31.12.22	

Slika 12. Primjer prikaza Plana aktivnosti projekta (Izvor: Fina - Plan aktivnosti projekta, 2021)

U procesu dokumentacije projektnih aktivnosti korišten je standardni set projektne dokumentacije definiran Pravilnikom o upravljanju projektima. Za komunikaciju u projektu korišten je interni sustav za praćenje zahtjeva i zadataka Lotus Notes te Microsoft Outlook. Mjesto za zajednički rad i pohranu dokumentacije (skraćeno SDOK) s pravima pristupa i ovlaštenjima je definirano od strane Odjela podrške projektima, dok je manji dio projektne dokumentacije bio pohranjen na platformi Confluence. Praćenje satnice projektnog tima ostvareno je unosom realiziranih sati rada na dodijeljenim aktivnostima u aplikaciji Lotus Notes Zadaci. Dinamika projekta je definirana na temelju opsega projekta i raspoloživih resursa za realizaciju projektnih aktivnosti [15].

Na tjednoj bazi ili po potrebi su održavani statusni sastanci potprojekata čije je trajanje i redoslijed tema bio prilagođen planiranim aktivnostima te točkama o kojima se raspravljalo/izvještavalo. Kako bi se osigurala učinkovitost uz što manji utrošak vremena sudionika sastanci su održavani po timovima pojedinog servisa/sustava. Nakon svakog sastanka izrađivan je zapisnik sa zaključcima i dodijeljenim zadacima koje je potrebno poduzeti s naznakom tko je zadužen za koju akciju i do kada se očekuje njeno izvršenje. Ukoliko su statusi o provedbi aktivnosti na potprojektu bili prikupljeni e-poštom tada je izrađivan zapisnik o statusu projekta kako bi se postigla sljedivost u informiranju. Jedan od takvih zapisnika je prikazan na slikama 13, 14 i 15 ispod. Na slici 13. vidljiva je prva tablica internog predloška za zapisnik sa sastanka gdje se definiraju osnovne informacije Datum/Vrijeme, Mjesto, Predmet sastanka, Sudionici, Distribucija zapisnika (kome se sve šalje ovaj zapisnik kako bi se osigurala sljedivost informiranja), Zapisničar i što je na dnevnom redu [21].

Datum/Vrijeme	29.6.2023.
Mjesto	statusi prikupljeni mailom
Predmet	Projekt uvođenja EUR-a u servise FINE Potprojekt za razvoj PP, PS, SPP
Sudionici	statusi prikupljeni mailom
Distribucija zapisnika	
Zapisničar	
Dnevni red	Status aktivnosti

Slika 13. Prvi dio primjera zapisnika sa sastanka

(Izvor: Fina – Primjer zapisnika sa sastanka, 2023)

Drugi dio zapisnika prikazan je na slici 14. i sadržava tablicu s brojem i opisom aktivnosti koje su na dnevnom redu tog sastanka te trenutno stanje njene realizacije.

BR.	OPIS AKTIVNOSTI:	REALIZACIJA:
1.	Servis 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Protokol:</b> razvoj u tijeku, isporuka se procjenjuje za 30.6. Isporuka u produkciju bi trebala biti tijekom 7/2023 pa će se daljnje aktivnosti pratiti izvan projekta.</li> </ul>
2.	Sevis 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• u pripremi isporuke na produkciju. Slijedeći tjedan je dogovoren test.</li> </ul>
3.	Servis 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Back up učitavanja/kreiranja međubankovnih poruka u slučaju tehničkih poteškoća, procjena isporuke 30.6. putem e-potpisa</li> </ul>

Slika 14. Drugi dio primjera zapisnika sa sastanka

(Izvor: Fina – Primjer zapisnika sa sastanka, 2023)

I zadnji dio zapisnika sa sastanka prikazan je na slici 15. gdje su definirane dogovorene akcije koje je potrebno poduzeti nakon ovog sastanka te njihov izvršitelj i datumski rok.

#### **Akcije**

BR.	OPIS AKTIVNOSTI:	IZVRŠITELJ:	ROK:	REALIZACIJA:
1.	Servis 1	Razvojni potprojekt	30.6.	
2.	Servis 2		30.6.	

Slika 15. Treći dio primjera zapisnika sa sastanka

(Izvor: Fina – Primjer zapisnika sa sastanka, 2023)

Postupno praćenje realizacije projekta izvršavalo se pregledom napretka prilagodbi sustava i servisa koji su bili predmet prilagodbe euru. Taj pregled je bio organiziran praćenjem standardiziranog pregleda statusa na tjednoj razini što je bilo dostupno svim članovima projekta i svim članovima nadzora projekta.

Praćenje provedbe najvažnije i najkritičnije točke projekta, isporuke svih sustava u produkciju, je organizirana na način da je svih 120 sustava i servisa imalo svoj redosljed isporuke u produkciju te se preko tablice na MS Teams sustavu pratio napredak i tijek isporuke svih sustava. Tako je postignuta dobra informiranost članova jer su svi članovi nadzora,

voditelji servisa te svi članovi projekta imali pregled o statusu operacija u realnom vremenu tijekom kritičnog razdoblja.

Mjesečna statusna izvješća kreirana su za vrijeme trajanja projekta radi izvještavanja nadzora o napretku i provedbi promjena. Za kreiranje mjesečnih izvješća definirane su i posebne upute za pojedini dio izvješća. Na slici 16. prikazane su upute koje se odnose na opće informacije za kreiranje mjesečnog izvješća. U sklopu toga definirano je da voditelj projekta u suradnji s voditeljima potprojekata/timova priprema mjesečni plan do 25. u mjesecu za sljedeći mjesec i mjesečno statusno izvješće do 10. u mjesecu za prethodni mjesec. Mjesečno izvješće kreira se u obliku Excel datoteke koja se objavljuje na SDOK-u kako bi bila svima dostupna. Na početku izvješća potrebno je navesti datum kreiranja izvješća, ime i prezime autora, mjesec i godina, datum početka projekta, planirani datum završetka projekta, opći status projekta te njegovo kratko obrazloženje [22].

---

U P U T A  
za popunjavanje obrasca mjesečnog (plana i) izvješća projekta

**Opće informacije**

---

1. Voditelj projekta u suradnji s voditeljima potprojekata/timova priprema mjesečni plan i mjesečno statusno izvješće projekta (koristi se isti obrazac, odnosno na istom radnom listu za pojedini mjesec kreira se i mjesečni plan i izvješće projekta). Voditelji potprojekata/timova dužni su voditelju projekta <b>do 20. u mjesecu</b> dostaviti podatke potrebne za izradu <u>plana</u> projekta za idući mjesec, a <b>do 5. u mjesecu</b> dostaviti podatke predviđene <u>izvješćem</u> . Voditelji potprojekata/timova mogu se prilikom dostave podataka voditelju projekta također koristiti obrascem mjesečnog plana/izvješća projekta i sukladno tome prilagoditi obrazac na način da će uz naziv projekta upisati i naziv potprojekta/tima.
2. Voditelj projekta <b>do 25. u mjesecu</b> priprema plan za sljedeći (nadolazeći) mjesec unoseći aktivnosti iz gantograma (sivo označene ćelije). Voditelj projekta <b>do 10. u mjesecu</b> popunjava status realizacije ranije unesenih planiranih aktivnosti (plavo označene ćelije). Navedeni način popunjavanja vrijedi i ako obrazac radi dostave podataka popunjavaju voditelji potprojekata/timova.
3. Mjesečna izvješća za pojedini projekt kreiraju se u jednom Excel dokumentu tokom cijelog trajanja projekta na način da se za svaki mjesec dodaje novi list u radnu knjigu. Svaki list nosi naziv mjeseca i godine na koji se izvješće odnosi (npr. 01_20, 02_20, ... 01_21, 02_21, ...).
4. Obrazac mjesečnog izvješća objavljuje se na SDOK-u, unutar odgovarajuće lokacije projekta (kreirati folder <i>Mjesečna izvješća projekta</i> ). Naziv dokumenta kreira se na sljedeći način: MI_naziv projekta (npr. MI_e-RAČUN).
5. Ispod naziva "Mjesečno izvješće projekta" upisati naziv projekta na koji se izvješće odnosi (ukoliko obrazac radi dostave podataka popunjavaju voditelji potprojekata/timova navedeni dio se prilagođava nazivu potprojekta/tima).
6. Datum kreiranja izvješća - upisati datum popunjavanja izvješća.
7. Izvješće kreirao/la - upisati ime i prezime voditelja projekta koji je kreirao navedeno izvješće (ukoliko obrazac radi dostave podataka popunjavaju voditelji potprojekata/timova navedeni dio se prilagođava).
8. Mjesec i godina na koju se izvješće odnosi odabire se iz padajućeg izbornika.
9. Datum početka projekta - upisuje se datum zaprimanja potpisanog Zahtjeva za realizaciju poslovne inicijative.
10. Planirani datum završetka projekta - upisuje se predviđeni/propisani datum kada projekt mora završiti.
11. Opći status projekta - odabire se odgovarajući status iz padajućeg izbornika, sukladno stanju na projektu. Moguće je odabrati između 3 statusa:
<b>Redovno</b> Odstupanje u vremenu/trajanju, proračunu, opsegu ili resursima ne prelazi 3% od plana projekta.
<b>Zabrinjavajuće</b> Odstupanje u vremenu/trajanju, proračunu, opsegu ili resursima je više od 3%, a manje od 10% od plana projekta.
<b>Kritično</b> Odstupanje u vremenu/trajanju, proračunu, opsegu ili resursima je više od 10% od plana projekta.
12. Kratko obrazloženje statusa projekta: sažet prikaz stanja na projektu temeljem prethodno odabranog statusa projekta - osvrt na ključne točke, međuovisnosti, resurse i rizike.

---

Slika 16. Uputa za popunjavanje mjesečnog izvješća

(Izvor: FINA - Mjesečno izvješće, 2023)

Na konkretnom primjeru osnovne informacije pojedinog mjesečnog izvješća prikazane su na slici 17. U samom zaglavlju je uz naslov izvješća definiran datum kreiranja plana. Nakon toga navodi se autor i mjesec i godina na koju se izvješće odnosi. U tablici su zatim navedeni datum početka projekta i planirani datum završetka projekta kao podsjetnik te opći status

projekta koji je u ovom slučaju označen zeleno kao REDOVAN. Priloženo je i kratko obrazloženje tog statusa sa statusom provedenih aktivnosti taj mjesec.



MJESEČNO IZVJEŠĆE  
Uvođenje eura u sustave Fine

[obvezan obrazac]

Izvešće kreirao/la (ime i prezime):

Mjesec: Lipanj

Godina: 2023

Datum početka: 18.6.2021.

Planirani datum završetka: 31.8.2023.

Opći status: REDOVNO

Kratko obrazloženje statusa projekta:

PP i PS: traje testiranje i popravak grešaka izrađuju se funkcionalnosti servisa 2 i servisa 1. PS: Servis 4: isporučen u produkciju 23.6.2023. preostalo je performansno testiranje.  
Servis 5: provedena je isporuka funkcionalnosti zadnjeg zahtjeva.

Slika 17. Primjer mjesečnog izvješća - osnovne informacije

(Izvor: Fina – Mjesečno izvješće, 2023)

Drugi dio izvješća sadrži tablicu Aktivnosti koja je prikazana ispod na slici 18. Tablica Aktivnosti sastoji se od oznake aktivnosti, potprojekta/tima i/ili aktivnosti, planiranog roka, statusa aktivnosti, novog roka, planiranih sati, utrošenih sati te obrazloženja/napomena. Na ovom primjeru prikazano je 12 aktivnosti gdje se prva aktivnost odvija prema planu, četiri aktivnosti nemaju definirani status, pet aktivnosti je u kašnjenju te su dvije aktivnosti već realizirane.

AKTIVNOSTI

Odabrat status realizacije aktivnosti te ukoliko je odgovor "Kašnjenje" navesti novi rok i obrazloženje.

Oznaka aktivnosti	Potprojekt/tim i/ili Aktivnost	Planirani rok	Status	Novi rok	Planirani sati	Utrošeni sati	Obrazloženje/napomena
	PP i PS poslovni						
	PP i PS razvoj						
	Servis 1, preostale funkcionalnosti, razvoj i test	30.06.2023.	Realizirano				
	Servis 1, isporuka u produkciju	30.06.2023.	Realizirano				
	Servis 2, preostale funkcionalnosti, razvoj i test	30.06.2023.	Realizirano				finalizira se razvoj i test
	Servis 2, isporuka u produkciju	30.06.2023.	Realizirano				finalizira se razvoj i test
	Servis 6 popravak grešaka	30.06.2023.	Realizirano				
	Servis 4 ispravak grešaka	30.06.2023.	Realizirano				
	Sistem-analiza Servisa 4	30.06.2023.	Realizirano				
	Servis 4, razvoj i test	30.06.2023.	Realizirano				
	Servis 4, isporuka u produkciju	30.06.2023.	Realizirano				
	Servisi 5 poslovni						

Slika 18. Primjer mjesečnog izvješća - tablica Aktivnosti

(Izvor: Fina - Mjesečno izvješće projekta, 2023)



Projektne isporuke su također dokumentirane te je ta dokumentacija pohranjena u knjižnicama na SDOK-u projekta i dostupne su preko administratora projekta. Za projektne isporuke koje nisu dokumentirane postoje poruke e-poštom i zapisnici koji dokazuju kad je aktivnost provedena.

Uz sve navedeno temeljni dokument projekta je Plan upravljanja projektom koji sadrži definirane projektne timove, plan komunikacije i izvješćivanja te informacije o upravljanju opsegom projekta, vremenskim planom i promjenama. Njemu su priloženi prethodno prikazani Plan aktivnosti projekta, Registar rizika projekta, Proračun projekta te Matrica ovlasti i odgovornosti projektnih rola uz Planove individualnih projektnih zadataka [15].

U početnom dijelu ovog poglavlja opisan je razvojni proces tijekom kojeg su provedene detaljne poslovne i sistem analize, dizajn, implementacija te testiranje traženih funkcionalnosti što je sve popraćeno odgovarajućom dokumentacijom. UC specifikacije nastale u dijelu sistem analize verificirane su od strane članova poslovnog tima.

Obzirom na raznolikost sustava koje je trebalo prilagoditi pripremljena je mogućnost da se korisnički zahtjevi podnesu i putem zahtjeva koji su povezani s projektom čime se omogućila modularna dorada potrebnih funkcionalnosti bez izrade korisničkih specifikacija. Izrađene funkcionalnosti po sustavima i aplikacijama su provjerene korisničkim testiranjem u što su bili uključeni predstavnici naručitelja, tj. članovi poslovnih potprojekata.

Na temelju svih izrađenih planova i dokumentacije te odrađenih aktivnosti rezultati projekta se smatraju potpuno postignutim nakon što su izrađene isporuke prihvaćene. Prihvaćanje isporuka se potvrđuje Zapisnikom o preuzimanju proizvoda kao i Komisijskim zapisnicima o preuzimanju dugotrajne imovine u slučajevima kada su nositelji razvoja bili vanjski izvođači. Sve funkcionalnosti koje je bilo potrebno prilagoditi su isporučene u produkciju te uredno funkcioniraju.

## 6. Zaključak

Upravljanje promjenama ima široku primjenu u različitim tipovima organizacija gdje, ovisno o stanju organizacije i vrsti promjena, uključuje različite strukturirane procese i postupke, tehnike i alate. Implementacija promjena definirana je kroz osam faza čiji sadržaj i trajanje ovise o vrsti promjene, spremnosti organizacije te različitim drugim okolnostima. Najvažniji segment upravljanja promjenama je kreiranje dobrog plana u kombinaciji s dobrom komunikacijom svih članova procesa promjene. To su dva preduvjeta za postavljanje dobrih temelja donošenja promjena nakon čega je jednostavno odabrati jedan od opisanih modela ili metoda te pratiti definirane korake.

Usprkos temeljitom planiranju upravljanje promjenama je vrlo izazovan proces na koji se gleda kroz tri etape izazova: izazov iniciranja promjena, stvaranja promjena i izazov preoblikovanja i novog načina razmišljanja. Jedan od najvažnijih zadataka lidera i menadžera kod upravljanja promjenama je sprječavanje i upravljanje otporom. Na to se veže i upravljanje mogućim konfliktima te održavanje motivacije u stresnom razdoblju implementacije promjena gdje se ističu komunikacijske vještine menadžera i lidera.

Provedena analiza procesa upravljanja promjenama na projektu „Uvođenje eura u sustave Fine“ u Sektoru informatike pokazala je dobar način upravljanja s obzirom na to da su svi ciljevi projekta ispunjeni. Proces prilagodbe sustava i servisa na euro je uspješno realiziran u planiranom opsegu te su realizacijom projekta ostvareni planirani ciljevi. U sklopu projekta Sektor informatike je prilagodio sve potrebne sustave novoj valuti i osigurao njihov ispravan rad. Tijekom procesa uvođenja eura dodatno su unaprjeđeni pojedini informacijski sustavi te je stvorena dodatna podloga za daljnju modernizaciju. Za vrijeme cijelog projekta je praćeno stanje realizacije te je izrađivana raznovrsna projektna dokumentacija korisna i nakon završetka projekta. Uz produljenje roka od 3 mjeseca uspješno su završene sve projektne aktivnosti.

## Popis literature

- [1] PETAR, S. , PERKOV D. (2013). Inteligencija poslovne promjene : kako upravljati poslovnim promjenama. Zagreb: Školska knjiga.
- [2] POTTS, R. , LAMARSH J. (2005). Upravljanje promjenom do uspjeha. Zagreb: Školska knjiga.
- [3] GUTIĆ M. S. (2021). Upravljanje organizacijskim promjenama. Osijek: Studio HS internet.
- [4] PERKOV, D. (2019). Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba : promjene su prirodni zakon, kako ih prihvatiti otvorena uma i srca?. Zagreb: Narodne novine.
- [5] FABAC, R. (2017). Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama : projektni pristup. Jastrebarsko: Naklada Slap ; Varaždin.
- [6] LUECKE, R. (2004). Upravljanje promjenama i tranzicijom. Zagreb: Faber and Zgombić plus.
- [7] Ganesh, K. (2023). Employee engagement and change management: How are they connected. Preuzeto 14.7.2024. s <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/employee-engagement-and-change-management/>
- [8] Wedgwood, J. (2020). Change Management & Motivation Tips: The Happiness Index. Preuzeto 14.7.2024. s <https://thehappinessindex.com/blog/change-management-motivation/>
- [9] Hirsch, W. (2022). Do this (not that) to motivate people during workplace change. Preuzeto 14.7.2024. s <https://wendyhirsch.com/blog/how-to-motivate-during-change>
- [10] Dansereau, V. (2024). 4 Helpful Tips for Managing Change and Conflict. Preuzeto 14.7.2024. s <https://pollackpeacebuilding.com/blog/4-helpful-tips-for-managing-change-and-conflict/>
- [11] Conflict Resolution - a 5 Step Process. (2022). Preuzeto 14.7.2024. s <https://changenetwork.com.au/stories/conflict-resolution-a-5-step-process/>
- [12] How to Be a Successful Change Leader. (2024). Preuzeto 14.7.2024. s <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/successful-change-leader/>
- [13] Fina. (2022). Projektna povelja – Odluka o uspostavi projekta „ Uvođenje eura u sustave Fine “. [Interni dokument – dio u Prilog 1]
- [14] Fina. (2023). ZAHTJEV ZA PROMJENOM „Uvođenje eura u sustave Fine“. [Interni dokument – dio u Prilog 2]

[15] Fina. (2023). Izvješće o završetku projekta – Odluka o zatvaranju projekta „Uvođenje eura u sustave Fine“. [Interni dokument]

[16] Vlada Republike Hrvatske i HNB. (2020). Nacionalni plan zamjene hrvatske kune eurom. Preuzeto 26.8.2024. s [https://provjeranovcanica.com/wp-content/uploads/2022/03/Nacionalni-plan-zamjene-hrvatske-kune-eurom\\_prosinac-2020.pdf](https://provjeranovcanica.com/wp-content/uploads/2022/03/Nacionalni-plan-zamjene-hrvatske-kune-eurom_prosinac-2020.pdf)

[17] Fina. (2020). Opis poslovne inicijative – projekt „Uvođenja eura u sustave Fine“. [Interni dokument – dio u Prilog 3]

[18] Fina. (2021). Korisnička specifikacija zahtjeva za Uvođenje € - CPPP i CUGP. [Interni dokument]

[19] Fina. (2021). Popis servisa iz opsega EURA. [Interni dokument]

[20] Fina. (2021). Plan aktivnosti projekta - Ganttov dijagram „Uvođenje eura u sustave Fine“. [Interni dokument – dio u Prilog 4]

[21] Fina. (2023). Primjer praćenja projekta - Zapisnik o statusu potprojekata. [Interni dokument – dio u Prilog 5]

[22] Fina. (2023). Primjeri mjesečnih izvještaja - praćenje projekta. [Interni dokument – dio u Prilog 6]

# Popis slika

Slika 1. Podjela promjena prema kompleksnosti (Izvor: Prilagođeno prema Perkov, 2019) ...	8
Slika 2. Primjer vremenskog slijeda glavnog plana djelovanja (Izvor: Prilagođeno prema Potts i LaMarsh, 2005) .....	12
Slika 3. Struktura McKinsey modela (Izvor: Gutić Martinčić, 2021) .....	15
Slika 4. Faze Anderson i Anderson modela (Izvor: Gutić Martinčić, 2021) .....	16
Slika 5. Očekivana razina troškova i brojnost tima kroz životni ciklus projekta (Izvor: Prilagođeno prema Fabac, 2017) .....	20
Slika 6. Faze u upravljanju ljudskom stranom promjena (Izvor: Petar i Perkov, 2013) .....	26
Slika 7. Metoda Kotač promjene (Izvor: Petar i Perkov, 2013) .....	27
Slika 8. Razlike motivacije pritiskom i unutarnje motivacije (Izvor: Hirsch, 2022) .....	29
Slika 9. Krovna struktura projekta .....	37
Slika 10. Koordinacijska tijela u postupku uvođenja eura.....	41
Slika 11. Tijek procesa zamjene valute - pripremno razdoblje .....	42
Slika 12. Primjer prikaza Plana aktivnosti projekta (Izvor: Fina - Plan aktivnosti projekta, 2021) .....	46
Slika 13. Prvi dio primjera zapisnika sa sastanka .....	47
Slika 14. Drugi dio primjera zapisnika sa sastanka .....	48
Slika 15. Treći dio primjera zapisnika sa sastanka.....	48
Slika 16. Uputa za popunjavanje mjesečnog izvješća.....	49
Slika 17. Primjer mjesečnog izvješća - osnovne informacije .....	50
Slika 18. Primjer mjesečnog izvješća - tablica Aktivnosti .....	50

## Popis tablica

Tablica 1. Ključni čimbenici promjena.....	5
Tablica 2. Tipovi ljudi prema načinu suočavanja s promjenama .....	23
Tablica 3. Plan isporuka projekta.....	35
Tablica 4. Prikaz angažmana zaposlenika prema rolama .....	39
Tablica 5. Primjer servisa u Popisu servisa iz opsega EURA.....	44

# Prilog 1 – Primjer opisa poslovne inicijative

<b>1.6. Opis poslovne inicijative</b>	<b>1.6.1. Kontekst</b> (Koji su razlozi pokretanja zahtjeva za realizaciju poslovne inicijative?)
	<b>1.6.2. Korisnici/ ciljne skupine</b> (Kome je namijenjen proizvod ili na koga utječu aktivnosti u realizaciji inicijative?)
	<b>1.6.3. Svrha</b> (Što se inicijativom želi postići?)

	<b>1.6.4. Ciljevi</b> (Koje su krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti?)
--	-------------------------------------------------------------------------------------

2.7. Popuniti ukoliko se poslovna inicijativa realizira pokretanjem projekta uz odobrenje predsjednika Uprave:

2.8. Trajanje projekta  0 - 12 mjeseci  13 - 36 mjeseci  > 36 mjeseci

#### 1.6.1. Kontekst (Koji su razlozi pokretanja zahtjeva za realizaciju poslovne inicijative?)

Prema najavama Hrvatske narodne banke uvođenje eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj je planirano za 01.01.2023. godine.

Do 01.07.2022. potrebno je prilagoditi sve sustave Fine (platni promet, NKS, COP, CPSR, PNOP, PONIP, e-Pristojbe, financije,.....) kako bi bili spremni za dvojno iskazivanje cijena u kunama i eurima koje će započeti 6 mjeseci prije 01.01.2023., te će trajati 12 mjeseci nakon uvođenja eura, a nakon toga se treba prikazivati samo euro.

Obzirom na sveobuhvatnost promjena u različitim sustavima Fine, uspostava projekta se nameće kao jedino učinkovito sredstvo upravljanja ovom zahtjevnom promjenom, a naravno imajući u vidu krajnji cilj, kontinuitet pružanja usluga Fine i u uvjetima uvođenja eura.

#### 1.6.2. Korisnici/ ciljne skupine (Kome je namijenjen proizvod ili na koga utjecu aktivnosti u realizaciji inicijative?)

Krajnji korisnici su svi oni korisnici (banke, klijenti banaka, građani, poslovni subjekti, pa i radnici Fine (zbog obračuna plaća) kojima usluge pružaju svi sustavi Fine (platni promet, NKS, COP, CPSR, PNOP, PONIP, e-Pristojbe, financije,.....).

#### 1.6.3. Svrha (Sto se inicijativom želi postići?)

Svrha ove inicijative je uspostava projekta radi provođenja promjena u svim sustavima Fine kako bi se uskladili sa zakonskom regulativom uvođenja eura kao službene valute u RH.

Pravovremenom prilagodbom svih sustava Fine (platni promet, NKS, COP, CPSR, PNOP, PONIP, e-Pristojbe, financije,.....) rokovima propisanim Nacionalnim planom zamjene hrvatske kune eurom osigurava se kontinuitet pružanja usluga svih sustava Fine, koji bez obzira na promjenu službene valute RH moraju nastaviti pružati usluge svim svojim korisnicima bez prekida.

#### 4.6.4. Ciljevi (Koje su krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti?)

Cilj projekta je da se u propisanom roku prepoznaju, definiraju i realiziraju sve promjene potrebne u svim sustavima kako bi spremni dočekali uvođenje eura kao službene valute RH.



# Prilog 2 – Plan aktivnosti potprojekta Sektora informatike (dio plana)

Uvođenje eura u sustave Fine												
ID	Task Mode	WBS	Task Name	Duration	Start	Finish	Feb	Mar	2nd Quarter Apr	May	Jun	3rd Quarter Jul
196	Task	3.1.2.37	Izrada i ažuriranje UC specifikacija	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
197	Task	3.1.2.3	Verifikacija UC modela	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
198	Task	3.1.2.4	Verifikacija UC specifikacija	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
199	Task	3.2	Logički dizajn sustava	89 days	Wed 01.06.22	Sat 01.10.22						
200	Task	3.2.2	Softverska arhitektura sustava	89 days	Wed 01.06.22	Sat 01.10.22						
201	Task	3.3	Fizički dizajn sustava (sistemska arhitektura)	132 days	Wed 01.06.22	Thu 01.12.22						
202	Task	3.3.4	Idejno rješenje arhitekture sustava	132 days	Wed 01.06.22	Thu 01.12.22						
203	Task	3.4	Detaljni softverski dizajn	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
204	Task	3.4.1	Dizajn/ažuriranje modela baze podataka	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
205	Task	3.4.2	Dizajn UC-ova, sigurnosnih zahtjeva i komponenti	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
206	Task	3.5	Implementacija fizičkog dizajna i baze podataka	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
207	Task	3.5.5	Detaljni dizajn arhitekture sustava	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
208	Task	3.5.6	Kreiranje baze podataka	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
209	Task	3.5.7	Implementacija okolina	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
210	Task	3.5.8	Sistemska testiranja okolina	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
211	Task	3.6	Programiranje	219 days	Wed 01.06.22	Mon 03.04.23						
212	Task	3.6.1	Implementacija predviđenih funkcionalnosti	219 days	Wed 01.06.22	Mon 03.04.23						
213	Task	3.6.59	Razvoj PP i PS	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
214	Task	3.6.59.57	Razvoj PP	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
215	Task	3.6.59.57.46		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
216	Task	3.6.59.57.24		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
217	Task	3.6.59.57.25		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
218	Task	3.6.59.57.26		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
219	Task	3.6.59.57.27		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
220	Task	3.6.59.57.28		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
221	Task	3.6.59.57.29		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
222	Task	3.6.59.57.30		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
223	Task	3.6.59.57.31		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
224	Task	3.6.59.57.32		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
225	Task	3.6.59.57.33		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
226	Task	3.6.59.57.34		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
227	Task	3.6.59.57.35		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
228	Task	3.6.59.57.36		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
229	Task	3.6.59.57.37		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
230	Task	3.6.59.57.38		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
231	Task	3.6.59.57.39		111 days	Mon 01.08.22	Sat 31.12.22						
232	Task	3.6.59.57.40		67 days	Sat 01.10.22	Sat 31.12.22						
233	Task	3.6.59.57.42		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
234	Task	3.6.59.57.41		27 days	Fri 15.07.22	Sat 20.08.22						
235	Task	3.6.59.57.59		88 days	Thu 01.09.22	Sat 31.12.22						

Project: Gantt predložak (WBS)\_1  
Date: Fri 02.09.22

Legend:  
 Task: Inactive Task (blue), Inactive Milestone (dotted), Inactive Summary (dotted), Manual Task (black), Project Summary (grey)  
 Milestone: Inactive Milestone (dotted), Start-only (L), Progress (blue), Manual Progress (blue)  
 Summary: Manual Summary (black), Finish-only (J), External Tasks (grey)  
 Project Summary: Duration-only (grey), External Milestone (blue), Deadline (black)

Page 6

Uvođenje eura u sustave Fine												
ID	Task Mode	WBS	Task Name	Duration	Start	Finish	Feb	Mar	2nd Quarter Apr	May	Jun	3rd Quarter Jul
316	Task	3.6.62.147	Otklanjanje grešaka identificiranih testiranjem	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
317	Task	3.6.63	Razvoj Prateći sustavi PS	116 days	Mon 25.07.22	Sat 31.12.22						
318	Task	3.6.63.58	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
319	Task	3.6.63.59	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
320	Task	3.6.63.60	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
321	Task	3.6.63.61	Razvoj	94 days	Mon 25.07.22	Thu 01.12.22						
322	Task	3.6.63.62	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
323	Task	3.6.63.63	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
324	Task	3.6.63.64	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
325	Task	3.6.63.65	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
326	Task	3.6.63.66	Razvoj	6 days	Mon 25.07.22	Sun 31.07.22						
327	Task	3.6.63.67	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
328	Task	3.6.63.68	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
329	Task	3.6.63.69	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
330	Task	3.6.63.70	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
331	Task	3.6.63.71	Razvoj	61 days	Mon 25.07.22	Sun 16.10.22						
332	Task	3.6.63.72	Provođenje unit testova i ispravljanje grešaka	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
333	Task	3.6.63.73	Integracija i isporuka verzija aplikacije	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
334	Task	3.6.63.74	Otklanjanje grešaka identificiranih testiranjem	154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
335	Task	3.7	Testiranje	219 days	Wed 01.06.22	Mon 03.04.23						
336	Task	3.7.2	Provođenje testova IT rješenja	219 days	Wed 01.06.22	Mon 03.04.23						
337	Task	3.7.1	Test PP	132 days	Fri 01.07.22	Sat 31.12.22						
338	Task	3.7.1.48		132 days	Fri 01.07.22	Sat 31.12.22						
339	Task	3.7.1.29		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
340	Task	3.7.1.30		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
341	Task	3.7.1.31		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
342	Task	3.7.1.32		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
343	Task	3.7.1.33		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
344	Task	3.7.1.34		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
345	Task	3.7.1.35		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
346	Task	3.7.1.36		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
347	Task	3.7.1.37		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
348	Task	3.7.1.38		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
349	Task	3.7.1.39		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
350	Task	3.7.1.40		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
351	Task	3.7.1.41		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
352	Task	3.7.1.42		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
353	Task	3.7.1.43		154 days	Wed 01.06.22	Sat 31.12.22						
354	Task	3.7.1.44		111 days	Mon 01.08.22	Sat 31.12.22						
355	Task	3.7.1.45		67 days	Sat 01.10.22	Sat 31.12.22						

Project: Gantt predložak (WBS)\_1  
Date: Fri 02.09.22

Legend:  
 Task: Inactive Task (blue), Inactive Milestone (dotted), Inactive Summary (dotted), Manual Task (black), Project Summary (grey)  
 Milestone: Inactive Milestone (dotted), Start-only (L), Progress (blue), Manual Progress (blue)  
 Summary: Manual Summary (black), Finish-only (J), External Tasks (grey)  
 Project Summary: Duration-only (grey), External Milestone (blue), Deadline (black)

Page 9

## Prilog 3 – Primjer Zapisnika o statusu potprojekta



Datum/Vrijeme	29.6.2023.
Mjesto	statusi prikupljeni mailom
Predmet	Projekt uvođenja EUR-a u servise FINE Potprojekt za razvoj PP, PS, SPP
Sudionici	statusi prikupljeni mailom
Distribucija zapisnika	
Zapisničar	
Dnevni red	Status aktivnosti



BR.	OPIS AKTIVNOSTI:	REALIZACIJA:
1.	Servis 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Protokol</u>: razvoj u tijeku, isporuka se procjenjuje za 30.6. Isporuka u produkciju bi trebala biti tijekom 7/2023 pa će se daljnje aktivnosti pratiti izvan projekta.</li> </ul>
2.	Sevis 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• u pripremi isporuke na produkciju. Slijedeći tjedan je dogovoren test.</li> </ul>
3.	Servis 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Back up učitavanja/kreiranja međubankovnih poruka u slučaju tehničkih poteškoća, procjena isporuke 30.6. putem e-potpisa</li> </ul>

### Akcije

BR.	OPIS AKTIVNOSTI:	IZVRŠITELJ:	ROK:	REALIZACIJA:
1.	Servis 1	Razvojni potprojekt	30.6.	
2.	Servis 2		30.6.	

# Prilog 4 – Upute i primjer mjesečnog izvješća

U P U T A  
za popunjavanje obrasca mjesečnog (plana i) izvješća projekta

## Opće informacije

1. Voditelj projekta u suradnji s voditeljima potprojekata/timova priprema mjesečni plan i mjesečno statusno izvješće projekta (koristi se isti obrazac, odnosno na istom radnom listu za pojedini mjesec kreira se i mjesečni plan i izvješće projekta). Voditelji potprojekata/timova dužni su voditelju projekta <b>do 20. u mjesecu</b> dostaviti podatke potrebne za izradu <u>plana</u> projekta za idući mjesec, a <b>do 5. u mjesecu</b> dostaviti podatke predviđene <u>izvješćem</u> . Voditelji potprojekata/timova mogu se prilikom dostave podataka voditelju projekta također koristiti obrascem mjesečnog plana/izvješća projekta i sukladno tome prilagoditi obrazac na način da će uz naziv projekta upisati i naziv potprojekta/tima.
2. Voditelj projekta <b>do 25. u mjesecu</b> priprema plan za sljedeći (nadolazeći) mjesec unoseći aktivnosti iz gantograma (sivo označene ćelije). Voditelj projekta <b>do 10. u mjesecu</b> popunjava status realizacije ranije unesenih planiranih aktivnosti (plavo označene ćelije). Navedeni način popunjavanja vrijedi i ako obrazac radi dostave podataka popunjavaju voditelji potprojekata/timova.
3. Mjesečna izvješća za pojedini projekt kreiraju se u jednom Excel dokumentu tokom cijelog trajanja projekta na način da se za svaki mjesec dodaje novi list u radnu knjigu. Svaki list nosi naziv mjeseca i godine na koji se izvješće odnosi (npr. 01_20, 02_20, ... 01_21, 02_21, ...).
4. Obrazac mjesečnog izvješća objavljuje se na SDOK-u, unutar odgovarajuće lokacije projekta (kreirati folder <i>Mjesečna izvješća projekta</i> ). Naziv dokumenta kreira se na sljedeći način: MI_naziv projekta (npr. MI_e-RAČUN).
5. Ispod naziva "Mjesečno izvješće projekta" upisati naziv projekta na koji se izvješće odnosi (ukoliko obrazac radi dostave podataka popunjavaju voditelji potprojekata/timova navedeni dio se prilagođava nazivu potprojekta/tima).
6. Datum kreiranja izvješća - upisati datum popunjavanja izvješća.
7. Izvješće kreirao/la - upisati ime i prezime voditelja projekta koji je kreirao navedeno izvješće (ukoliko obrazac radi dostave podataka popunjavaju voditelji potprojekata/timova navedeni dio se prilagođava).
8. Mjesec i godina na koju se izvješće odnosi odabire se iz padajućeg izbornika.
9. Datum početka projekta - upisuje se datum zaprimanja potpisanog Zahtjeva za realizaciju poslovne inicijative.
10. Planirani datum završetka projekta - upisuje se predviđeni/propisani datum kada projekt mora završiti.
11. Opći status projekta - odabire se odgovarajući status iz padajućeg izbornika, sukladno stanju na projektu. Moguće je odabrati između 3 statusa:
<b>Redovno</b> Odstupanje u vremenu/trajanju, proračunu, opsegu ili resursima ne prelazi 3% od plana projekta.
<b>Zabrinjavajuće</b> Odstupanje u vremenu/trajanju, proračunu, opsegu ili resursima je više od 3%, a manje od 10% od plana projekta.
<b>Kritično</b> Odstupanje u vremenu/trajanju, proračunu, opsegu ili resursima je više od 10% od plana projekta.
12. Kratko obrazloženje statusa projekta: sažet prikaz stanja na projektu temeljem prethodno odabranog statusa projekta - osvrt na ključne točke, međuovisnosti, resurse i rizike.

## Aktivnosti

1. Tablica "AKTIVNOSTI" sadrži sve aktivnosti (zadatke) unutar projekta za mjesec na koji se izvješće odnosi, a koji trebaju započeti ili je u tijeku njihova provedba.
2. Kolona "Oznaka aktivnosti" sadrži odgovarajuću oznaku aktivnosti iz gantograma (broj ispred kolone <i>Task Mode</i> ili broj WBS oznake aktivnosti).
3. U kolonu "Potprojekt/tim i/ili Aktivnost" <b>obavezno</b> se upisuje naziv potprojekta/tima te ispod toga aktivnosti koje su u nadležnosti navedenog potprojekta/tima (prilagoditi ovisno o strukturi projekta). Također, ovdje se upisuju i aktivnosti koje obuhvaća područje vođenja projekta. Aktivnosti koje se upisuju moraju odgovarati aktivnostima predviđenima gantogramom (ukoliko se radi o podaktivnosti koje radi praktičnosti nije upisana u gantogram obavezno je navesti aktivnost iz gantograma kojoj ista pripada te u napomenu upisati da se radi o podaktivnosti).
Ukoliko se u pojedinom mjesecu provode aktivnosti koje nisu bile planirane, njih je potrebno upisati na kraj popisa aktivnosti odgovarajućeg potprojekta/tima, označiti ih crvenom bojom i staviti u napomenu da se radi o neplaniranim aktivnostima.
4. Popis aktivnosti/zadataka mora biti usklađen s aktivnostima obuhvaćenim gantogramom. Ukoliko aktivnost nije navedena u gantogramu, prije upisa iste u tabelu obavezno je ažuriranje gantograma projekta.
5. "Planirani rok" predstavlja datum do kojeg je najkasnije potrebno završiti s provedbom aktivnosti/zadatka. S obzirom na to da provedba određenih aktivnosti/zadataka traje više mjeseci, u polju "Planirani rok" navodi se krajnji rok realizacije aktivnosti/zadatka.
6. Kolona "Status" popunjava se odabirom iz padajućeg izbornika. Statusi opisuju trenutno stanje realizacije aktivnosti/zadatka i svrha im je pravovremeno ukazati na možebitne promjene plana projekta. Moguće je odabrati između 4 statusa:
<b>Realizirano</b> Označava da je aktivnost/zadatak u potpunosti izvršen.
<b>Prije roka</b> Označava da je aktivnost/zadatak realiziran ili će se realizirati prije planiranog roka. U koloni "Obrazloženje/napomena" može se navesti ukoliko sljedeći zadatak može započeti prije planiranog roka.
<b>Prema planu</b> Označava da se realizacija aktivnosti/zadatka odvija planiranom dinamikom.
<b>Kašnjenje</b> Označava da se kasni s realizacijom aktivnosti/zadatka i da postoji velika vjerojatnost da će sljedeći zadaci također kasniti. U tom slučaju, <b>obavezno</b> je u kolonu "Obrazloženje/napomena" navesti razlog i posljedice kašnjenja kao i novi rok realizacije u odgovarajućoj koloni.
7. U kolonu "Novi rok" upisuje se novi datum realizacije aktivnosti, ukoliko je status "Kašnjenje".
8. Kolona "Planirani sati" sadrži podatak o broju planiranih sati za izvršenje pojedinih aktivnosti/zadataka. Planirati sate za idući mjesec moguće je na dva načina: na razini potprojekata/timova te na razini pojedinih aktivnosti predviđenih gantogramom (tamo gdje je moguće takvo detaljnije planiranje).
9. U koloni "Utrošeni sati" upisuje se utrošeni sati u pojedinom mjesecu na identičan način kao što je iskazano u koloni "Planirani sati".
10. U retku "Ukupno" potrebno je zbrojiti vrijednosti u koloni "Planirani sati" i u koloni "Utrošeni sati" (formula je inicijalno postavljena da zbraja cijeli stupac za prilagoditi istu kako npr. ne bi zbrajala duplo u slučaju kad se upisuju sati i na razini potprojekta/tima i na razini aktivnosti).
11. U segmentu "Vanjski resursi" upisuju se podaci o ugovoru/ugovorima vezanim za projektne aktivnosti (potrebno je prilagoditi navedeni dio, ovisno o tome koliko je ugovora vezanih za projekt), sukladno zaprimljenim računima, parafiranim od strane voditelja projekta (ili njegove zamjene), i to sljedeći: broj zahtjeva te mjesec i godina u kojem je račun kreiran/izdan (npr. Zahtjev 1 - 01/20). Također, upisuje se ukupan iznos računa u kunama (bez PDV-a), odnosno dio iznosa računa koji se odnosi na trošak projektne aktivnosti (sukladno specifikaciji uz račun) kao i broj utrošenih sati.

## Isporuke

1. Tablica "ISPORUKE" sadrži sve isporuke čija je realizacija planirana za izvještajni mjesec.
2. U kolonu "Naziv isporuke" upisuje se popis planiranih isporuka za navedeni mjesec (npr. sistem analiza, specifikacija zahtjeva).
3. U kolonu "Vezana aktivnost" upisuje se oznaka aktivnosti iz gantograma na koju se isporuka odnosi - broj ispred kolone <i>Task Mode</i> ili broj WBS oznake aktivnosti (povezano s točkom 2. iz dijela upute "Aktivnosti").
3. Kolona "Realizirano DA/NE" popunjava se odabirom iz padajućeg izbornika.
4. Voditelj projekta popunjava kolonu "Obrazloženje" ukoliko isporuka nije realizirana i nosi status "NE". Kao objašnjenje navodi se razlog kašnjenja te se upisuje novi rok realizacije u odgovarajućoj koloni.

## Status rizika

1. Rizik je neizvjestan događaj ili stanje koje, ako se pojavi, najčešće ima negativan utjecaj na ciljeve projekta odnosno trajanje projekta i/ili troškove i/ili resurse i/ili kvalitetu projektne isporuka.
2. Planom projekta identificirani su određeni projektne rizici kao i mjere odgovora, te su isti sastavni dio dokumenta "Plan upravljanja rizicima". Svaki novo identificirani rizik kao i rezultati analize istog upisuju se u "Plan upravljanja rizicima" (dopuna inicijalnog dokumenta). Svaki voditelj projekta dužan je temeljem svog znanja, iskustva i informacija, bez odgode, upisati novo identificirane rizike kako bi se istima moglo adekvatno i pravovremeno upravljati.
3. "Status rizika" se popunjava na način da se navode eventualne promjene u odnosu na prepoznate/novo identificirane rizike, a koje mogu značajno utjecati na vremensku provedbu projekta, opseg ili proračun projekta (npr. pojavljivanje novog rizika - kako isti utječe na projekt). Ukoliko nema promjena u odnosu na inicijalno postavljen "Plan upravljanja rizicima", odnosno "Registar rizika projekta" te su svi rizici pod kontrolom navesti samo kratku napomenu "Plan upravljanja rizicima ažuran, adekvatna kontrola rizika".

Izvešće kreirao/la (ime i prezime):

Mjesec: Lipanj

Godina: 2023

Datum početka:	18.6.2021.
Planirani datum završetka:	31.8.2023.
Opći status:	REDOVNO

Kratko obrazloženje statusa projekta:	PP i PS: traje testiranje i popravak grešaka izrađuju se funkcionalnosti servisa 2 i servisa 1. PS: Servis 4: isporučen u produkciju 23.6.2023. preostalo je performansno testiranje. Servis 5: provedena je isporuka funkcionalnosti zadnjeg zahtjeva.
---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### AKTIVNOSTI

Odabrati status realizacije aktivnosti te ukoliko je odgovor "Kašnjenje" navesti novi rok i obrazloženje.

Oznaka aktivnosti	Potprojekt/tim i/ili Aktivnost	Planirani rok	Status	Novi rok	Planirani sati	Utrošeni sati	Obrazloženje/napomena
	<b>PP i PS poslovni</b>						
	<b>PP i PS razvoj</b>						
	Servis 1, preostale funkcionalnosti, razvoj i test	30.06.2023.	Realizirano				
	Servis 1, isporuka u produkciju	30.06.2023.	Realizirano				
	Servis 2, preostale funkcionalnosti, razvoj i test	30.06.2023.	Realizirano				finalizira se razvoj i test
	Servis 2, isporuka u produkciju	30.06.2023.	Realizirano				finalizira se razvoj i test
	Servis 6 popravak grešaka	30.06.2023.	Realizirano				
	Servis 4 ispravak grešaka	30.06.2023.	Realizirano				
	Sistem-analiza Servis 4	30.06.2023.	Realizirano				
	Servis 4, razvoj i test	30.06.2023.	Realizirano				
	Servis 4, isporuka u produkciju	30.06.2023.	Realizirano				
	<b>Servisi 5 poslovni</b>						

	<b>Servisi 5 razvoj</b>						
	Servis 7, razvoj, test, isporuka, praćenje produkcije	31.05.2023.	Realizirano	14.6.2023.			
	<b>Sistemska implementacija</b>						
				<b>Ukupno</b>			

#### ISPORUKE

Odabrati status realizacije isporuke i obrazloženje ukoliko je odgovor "Ne".

Naziv isporuke	Vezana aktivnost	Realizirano (Da/Ne)	Novi rok	Obrazloženje

#### STATUS RIZIKA

Obrazloženje