Benchmarking u javnim službama

Majer, Kristina

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:949995

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

Kristina Majer

BENCHMARKING U JAVNIM SLUŽBAMA

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

Kristina Majer

BENCHMARKING U JAVNIM SLUŽBAMA

Diplomski rad

JMBAG: 515-ED, izvanredni student
Studijski smjer: Financijski management

Predmet: Računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija
Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Računovodstvo
Mentor: doc. dr. sc. Ksenija Černe

Pula, lipanj 2017.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera _____ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom _____
_____
_____ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.
Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

SADRŽAJ:

1. UVOD 1
2. POJAM I KLASIFIKACIJA BENCHMARKINGA 4
2.1. RAZVOJ I DEFINICIJA POJMA BENCHMARKINGA 4
2.2. VRSTE BENCHMARKINGA 7
2.3. SVRHA I CILJEVI BENCHMARKINGA 10
3. BENCHMARKING KAO MULTIFUNKCIONALNI PROCES 12
3.1. FAZE PROCESA BENCHMARKINGA 12
3.2. BENCHMARKING KAO PROCES UČENJA 15
3.3. BENCHMARKING KAO INSTRUMENT STRATEGIJSKOG KONTROLINGA 19
4. BENCHMARKING U JAVNOM SEKTORU 23
4.1. BENCHMARKING U GRADOVIMA 25
4.2. BENCHMARKING U ZDRAVSTVU 26
4.1.1. Zdravstvo u suvremeno doba 27
4.1.2. Model mjerenja unapređenja kvalitete zdravstva u Europi 30
4.1.3. Upravljanje kvalitetom u zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske 31
4.3. BENCHMARKING U OBRAZOVANJU 34
4.2.1. Suvremeni sustav visokog školstva i benchmarking 35
4.2.2. Primjena i koristi benchmarkinga u obrazovnom sustavu 36
4.4. BENCHMARKING U KNJIŽNICAMA 41
4.3.1. Faze provedbe benchmarkinga u knjižnicama 42
4.3.2. Benchmarking u hrvatskim knjižnicama 44
5. ISTRAŽIVANJE PRIMJENE BENCHMARKINGA U SREDNJOJ ŠKOLI 46
5.1. UZORAK I VRSTA ISTRAŽIVANJA 46
5.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 47
5.3. KRITIČKI OSVRT I PREPORUKE 55
6. ZAKLJUČAK 59
LITERATURA 61
POPIS SLIKA 63
POPIS TABLICA 64
POPIS GRAFIKONA 65
SAŽETAK 66

SUMMARY 67

1. UVOD

Suštinski, benchmarking predstavlja kompleksni proces koji se javlja u novije, moderno doba. Njegovu se istraživanju i izučavanju pristupa s različitih aspekata, a od njegove pojave pa do danas plijeni interes sve većeg broja stručnjaka i znanstvenika diljem svijeta.

Benchmarking kao kompleksni i višefazni proces doprinosi mnogim područjima i poslovanju generalno, bilo da je riječ o privatnom ili javnom sektoru. Pri tome se prvenstveno misli na maksimizaciju zadovoljstva dionika, osobito zaposlenika i kupaca, provedbu kontrole unutar i izvan organizacije, bolje prepoznavanje snaga, ali i slabosti, unapređenje konkurentnosti, osiguranje više razine učinkovitosti i efikasnosti rada i redom dalje. Time se zapravo dodatno potvrđuje značaj ovoga procesa koji on poprima u suvremeno doba.

S obzirom na navedene koristi, ali i svrhu benchmarkinga, vjeruje se da on predstavlja svojevrsnu strategiju poslovanja i konkurentnosti poduzeća ili barem dio nje. Zbog toga je opravdano pristupati ovom procesu s posebnom pažnjom i kontinuirano ga provoditi u praksi.

Kako u privatnom sektoru, tako je benchmarking svoje mjesto pronašao i u javnom sektoru. Pri tome se misli na gradove, vladu, a posebice visoko školstvo, zdravstvo, upravljanje knjižnicama i slično. U svakom od ovih područja benchmarking kao proces poprima određene specifičnosti koje su determinirane različitostima među njima. Također, u nekima od njih on biva izraženiji, dok u nekima polučuje manje pozitivnih učinaka.

Na međunarodnoj razini osobito je izražen benchmarking u obrazovnom sustavu. On se u tom području sagleda kao tradicionalni pristup za unapređenje učinkovitosti i kvalitete rada putem sagledavanja uspješnih međunarodnih praksi vodećih konkurenata.

Iako doprinosi mnogočemu, benchmarking nije uvijek jednostavno provediv u praksi. On zahtijeva ispunjenje određenih uvjeta i formirranje konkretnih odluka u svezi određenih aktivnosti. Pored toga, može se reći da je važno preuzeti određeni rizik kako bi se pristupilo ovome procesu i realizaciji postavljenih ciljeva.

Na primjeru Republike Hrvatske, ali i nekih drugih zemalja diljem svijeta, moguće je govoriti o nizu ograničavajućih čimbenika koji onemogućuju i usporavaju provedbu ovoga procesa u praksi. Vodeći među njima su nedostatna razina informiranosti i obrazovanja dionika, nedostatak suradnje i neadekvatan sustav podrške.

Smatra se da je rješenje za unapređenje provedbe i razvoja benchmarkingau praksi generalno potrebno tražiti u okviru navedenih čimbenika, točnije metoda i instrumenata za njihovo reduciranje i konačno otklanjanje.

Cilj rada je istražiti značenje predmetnog procesa, njegova obilježja, svrhu i ciljeve, kao i njegove vrste. Pored toga, cilj je istražiti i proces ili tijek provedbe ovoga procesa uz isticanje postojećih koristi i eventualne nedostataka koje uzrokuje.

Svrha rada je provesti analizu benchmarkinga u javnim službama, uz poseban naglasak na obrazovni sustav. Također, svrha je potvrditi postavljene hipoteze koje su prethodno navedene.

Rad se sastoji od četiri poglavlja, uvoda i zaključka. Prvo poglavlje daje opsežniji uvod u problematiku rada. Ono istražuje značenje i obilježja te vrste benchmarkinga. Sljedeće poglavlje tiče se vodećih prednosti ovoga procesa, te sami tijek istoga. Poglavlje što slijedi razmatra benchmarking u javnim službama, konkretnije u zdravstvu, obrazovanju i knjižnicama. Posljednje poglavlje rada odnosi se na analizu rezultata u svezi ove problematike, a koji su prikupljeni u jednoj od odabranih srednjih škola u Hrvatskoj, a putem ankete zatvorenoga tipa. Također, ono iznosi konkretne preporuke koje bi za cilj imale unapređenje primjene ovoga procesa u javnom sektoru i šire, a u svrhu realizacije brojnih koristi na strani svih dionika.

Metodologija istraživanja odnosi se na primjenu metode analize i sinteze podataka, induktivne i deduktivne metode, metode apstrakcije, metode komparacije i metode deskripcije.

2. POJAM I KLASIFIKACIJA BENCHMARKINGA

Benchmarking u suvremeno doba predstavlja multifunkcionalni proces koji biva izravna podrška učinkovitom, efikasnom i kvalietnom poslovanju organizacija, neovisno o djelatnosti kojoj pripadaju, veličini i sličnim obilježjima. Sukladno njegovu sve intenzivnijem razvoju i zastupljenosti u praksi, sve veći broj znanstvenika i istraživača diljem svijeta pristupa njegovu detaljnijem istraživanju.

Dosadašnji razvoj istoga tekao je različitim intenzitetom, a smatra se da dinamičan razvoj doživljava tek u posljednjih nekoliko dekada, točnije od pojave i ekspanzije suvremenoga doba i poslovanja. Slijedom navedenog, može se smatrati kao svojevrsnim produktom novih praksi poslovanja na međunarodnoj razini.

U svrhu provedbe istraživanja u svezi benchmarkinga generalno, a time i u javnim službama, važno je istražiti njegovo konkretno značenje, vrste benchmarkinga te svrhu i ciljeve istoga.

2.1. RAZVOJ I DEFINICIJA POJMA BENCHMARKINGA

Podrijetlo ovoga pojma još uvijek se ne može sa sigurnošću odrediti. Međutim, postoji uvjerenje znanstvenika kako se on javlja već u vrijeme staroga Egipta. Naime, on dolazi iz građevinske terminologije, a označavao je spravu za određivanje odnosnih visina različitih točaka zemaljske površine ili niveliranje (Renko et al., 1999).

Ovaj pojam javlja se i u Kini 4. stoljeća prije Krista, u radovima Sun Tzua, autora djela „Umijeće ratovanja“. U tom kontekstu on se koristi za opisivanje pobjede onda kada se upoznaju vodeći neprijatelji i njihova obilježja. U isto vrijeme, u Grčkoj je Aristotel uspoređivao stare novčiće s onima iz drugih zemalja, a vjeruje se kako se slični primjeri mogu pronaći i u drugim zemljama diljem svijeta (Renko et al., 1999).

Noviji pristupi definiranja i primjene ovoga pojma u praksi javljaju se početkom 20. stoljeća, a od tada do danas on bilježi kontinuirani razvoj. Od 1900. godine,

benchmarking se koristi za shvaćanje konkurencije, njezina načina rada i funkcioniranje konkurentskih proizvoda.

Osobit doprinos razvoju benchmarkinga dao je Japan, nakon Drugog svjetskog rata. Pri tome, u ovoj se zemlji postavlja jedno od načela ovoga pojma, a ono glasi: „Težati prema najboljima“. Kako bi isto bilo moguće važno je provesti sljedeće korake (Renko et al., 1999):

- Istražiti objavljene podatke i odrediti najbolje konkurente;
- Kontaktirati i posjetiti najbolje;
- Organizirati posjet, pažljivo i pomno ocijeniti informacije;
- Po povratku prisvojiti stečena znanja kako bi se unaprijedila konkurentnost.

Unatoč činjenici da je u to vrijeme predstavljao jednu od vodećih strategija mnogih japanskih kompanija, danas se benchmarking u Japanu u određenoj mjeri kritizira. Razlog tome očituje se u uvjerenju da tvrtke koriste isti za pronalazak rješenja koja dovode do najboljih učinaka, a pri tome njihova primjena zaostaje za tvrtkom koja se prati zbog vremena koje je potrebno za implementaciju rezultata ovoga procesa (Renko et al., 1999).

Primjena ovoga procesa može se identificirati i na brojnim primjerima vodećih multinacionlnih kompanija. Mnoge od njih isti primjenjuju te razvijaju i danas, dok su neke ovaj proces odbacile i pronašle nove strategije i instrumente za unapređenje onoga čemu je isti prije toga doprinosio. Neki od oglednih primjera primjene ovoga procesa su (Renko et al., 1999):

- International Business Machines (IBM) – započeo je s ovim procesom 1960-ih godina zbog velikih razlika u poslovanju njihovih jedinica u različitim zemljama. Jednom godišnje upravi su se upućivala izvješća o poslovanju, na temelju kojih su se identificirale razlike i razlozi istih. Krajem ove dekade, IBM je benchmarking počeo koristiti za potrebe unapređenja kvalitete prateći najbolje prakse u svijetu. Rezultat je bilo unapređenje međunarodne konkurentnosti;
- Xerox – ova kompanija slijedila je primjer IBM-a tijekom 1970-ih godina, a projekt benchmarkinga bio je toliko uspješan da se često uzima kao preteča pokreta ovoga karaktera;

- Ostale kompanije diljem svijeta – Bell Atlantic, Boeing, Du Pont, Johnson&Johnson, John Deere, Milliken i ostale.

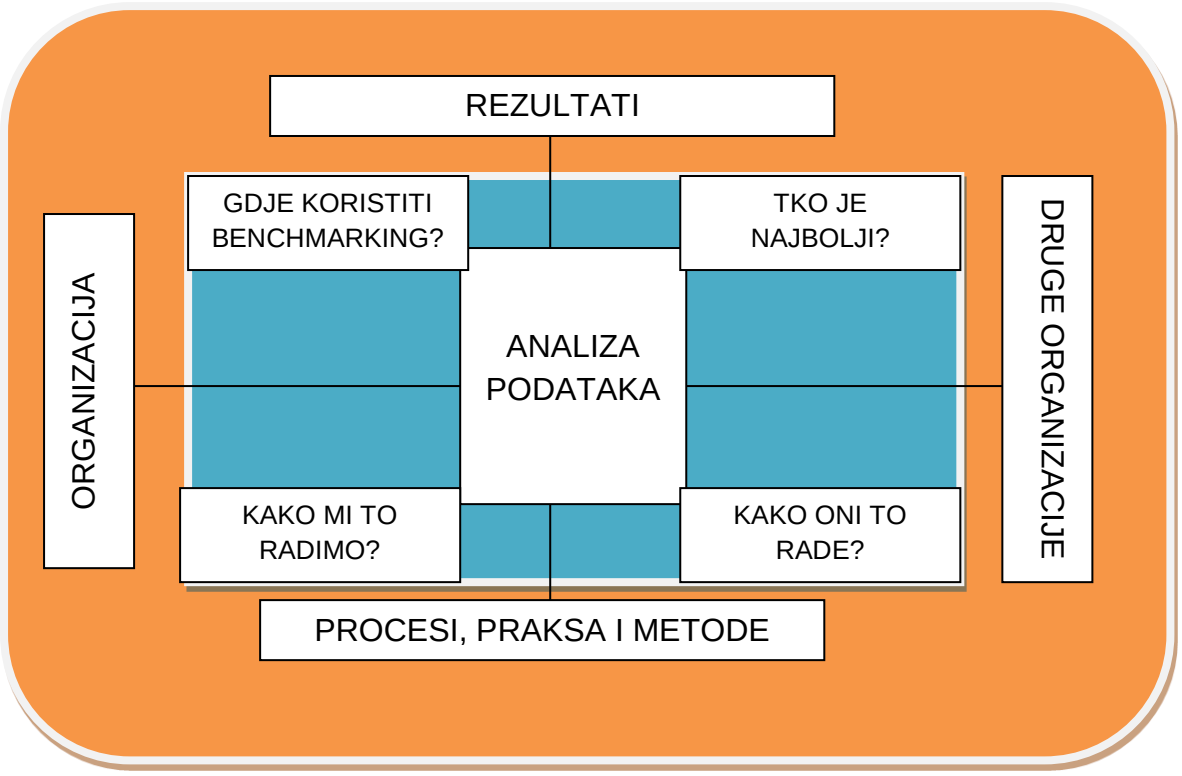
Ovime se zaokružuje okvirni razvoj benchmarkinga kao kompleksnog procesa. Međutim, važno je cjelovito definirati što on zapravo predstavlja i na koji se način poima.

Kao koncept, ovaj pojam označava standardiziranu metodu prikupljanja relevantnih podataka koji će poslužiti usporedbi poslovanja različitih organizacija, a na taj način identificirati problematična područja u njihovu poslovanju te moguće korekcije kako bi se unaprijedilo učinkovitost i efikasnost poslovanja.

Prema definiciji, benchmarking je potraga za pojedincima i organizacijama koje su najbolje u onome čime se bave ili u konkretnoj djelatnosti. Pored toga, on predstavlja upotrebu njihovih znanja, prilagođenog i poboljšanog, a u svrhu unapređenja vlastita djelovanja (Pavičić, 2003). Na uspjeh provedbe ovoga procesa izravno i u najvećoj mjeri utječu zaposlenici neke organizacije. Pri tome je važno imati razvijenu svijest o tome da je nešto potrebno mijenjati, kako bi se uopće započelo s provedbom benchmarkinga i doprinijelo maksimizaciji njegovih pozitivnih učinaka.

Kako bi navedeno bilo jasnije, u nastavku se daje slikovni prikaz koncepta benchmarkinga (Slika 1.).

Slika 1. Koncept benchmarkinga



Izvor: Izrada autora prema: Vašiček, D. et al. (2011.) Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova u javnom sektoru. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika. Str. 284.

Iz navedenoga je jasno kako benchmarking odgovara na mnoga pitanja, uspoređujući rad i tržišni nastup neke organizacije s vodećim konkurentima. Na taj način dolazi se do spoznaje vlastita poslovanja, kritičnih točaka i mogućih alternativa ili korekcija. Sve to za cilj ima konačno unapređenje poslovanja i kvalitete razvoja u budućnosti.

2.2. VRSTE BENCHMARKINGA

Postoje različiti stavovi autora, stručnjaka i znanstvenika iz ovoga područja u svezi klasifikacije benchmarkinga. Jedna od najčešćih je ona koja ga dijeli na sljedeće oblike, odnosno vrste (Vašiček et al., 2011):

1. Interni benchmarking;
2. Konkurentski benchmarking;
3. Funkcionalni benchmarking;
4. Generički benchmarking.

Svaki od njih ističe se određenim obilježjima i funkcionalnošću pa ih je kao takve važno i prepoznati.

Interni benchmarking odnosi se na provedbu usporedbe pojedinih dijelova neke organizacije i razmjenu iskustva među njima. Osnovna karakteristika istoga je laka dostupnost informacija, te relativno jednostavna razmjena znanja i iskustva između sastavnih dijelova te organizacije (Vašiček et al., 2011).

Konkurentski benchmarking je proces provedbe usporedbe organizacije s vodećim konkurentima u kontekstu korištenja istih izvora financiranja. Njegov cilj je unapređenje efikasnosti, a mogući problemi javljaju se u slučaju kad su teže dostupne ili nedostupne tražene informacije (Vašiček et al., 2011).

Nadalje, funcionalni benchmarking odnosi se na proces ovoga karaktera koji se koristi za usporedbu istih ili sličnih funkcija među organizacijama, dok generički benchmarking uspoređuje radne procese i ostale karakteristike organizacija neovisno o djelatnosti kojima pripadaju. Prema tome, riječ je o općenitoj potrazi za najboljim primjerima (Vašiček et al., 2011).

Pregled istih s obzirom na njihove ciljeve, prednosti i nedostatke slijedi u nastvaku (Tablica 1.).

Tablica 1. Vrste benchmarkinga

Vrsta	Usmjeravanje na	Ciljevi	Prednosti	Nedostatci
Interni	-Funkcije; -Odjeli; -Projekti; -Poslovi.	-Unapređenje konkurentnosti; -Stimuliranje poboljšanja; -Poboljšanje ekonomske efikasnosti; -Efikasni sustav nagrađivanja.	-Isti jezik, kultura i mehanizmi; -Jednostavan pristup podacima; -Unapređenje komunikacije; -Brzi rezultati.	-Nedovoljno vanjskog fokusa problema; -Neglašeni nedostatci poduzeća; -Nizak stupanj poboljšanja.
Eksterni				
Najbolja praksa	-Bilo koja organizacija u sektoru i branši.	-Identificiranje najbolje menadžerske prakse.	-Mogućnost napretka; -Bolja perspektiva korporacije; -Stimuliranje promjena; -Niža senzitivnost prema političkom okruženju.	-Sažet pristup podacima; -Visok stupanj promjene; -Veliki interes javnosti.
Konkurentski	-Konkurencija .	-Identificiranje performansi, strategija, ciljeva i programa konkurenata.	-Slična struktura i ograničenja; -Lakši pristup podacima; -Nizak stupanj postupanja; -Lakše prevladavanje kompleksa.	-Sektorski model može sputavati kreativnost; -Pravno, etičko i političko promatranje.
Sektorski	-Specifični ili sektor i branša.	-Sektorske strategije i programi; -Distribucija najboljih informacija; -Definiranje programa obuke.	-Lakši pristup industrijskim trendovima; -Lagan pristup informacijama.	-Poteškoće u dolasku specifičnih prepreka; -Rezultati dostupni konkurenciji.

Izvor: Izrada autora prema: Štoković, I. (2004.)Benchmarking u turizmu. Ekonomski pregled. 55 (1-2). Str. 66.-84.

Važno je istaknuti kako posljednje tri vrste benchmarkinga, a misli se na konkurentski, funkcionalni i generički, zapravo predstavljaju eksterni benchmarking, što je jasno iz samih obilježja i njihove funkcionalnosti.

Osim navedene klasifikacije, benchmarking se, s obzirom na to šta uspoređuje, može podijeliti na procesni, izvedbene i strateški. Procesni benchmarking u središte interesa postavlja pojedinačne poslovne procese i operativno poslovanje. Kao takav, fokusira se na određene procese poput zaprimanja narudžbi, naplaćivanja, isporuke, strateškog planiranja i sličnoga. Pri tome, on je usmjeren na identificiranje najbolje operativne prakse u odnosu na one organizacije koje se bave sličnim poslom ilipružaju slične usluge, njezino proučavanje i implementaciju te prakse u drugoj (vlastitoj) organizaciji (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006, 335).

Izvedbeni benchmarking temelji se na procjeni proizvoda i usluga konkurenata, a menadžerima omogućuje procjenu položaja vlastite organizacije na tržištu. fokus postavlja na cijenu, tehničku kvalitetu, brzinu te druge karakteristike proizvoda i usluga konkurenata. Danas je ovaj oblik benchmarkinga popularno standardno sredstvo postizanja konkurentske prednosti u različitim industrijama (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006, 335).

Konačno, strateški benchmarking usmjeren je na pronalazak uspješnih i pobjedničkih strategija kojima se dugoročno osigurava konkurentnost organizacije na tržištu. Rezultati istoga vidljivi su tek u nekom daljnjem razdoblju, za razliku od procesnog benchmarkinga.

2.3. SVRHA I CILJEVI BENCHMARKINGA

Benchmarking je svojevrsna analiza organizacijskih procesa, proizvoda, usluga i ostaloga sukladno primjerima i praksama koje su priznate kao uzorne ili najbolje (Pfeifer, 2005). Iz takvog viđenja ovoga pojma daje se istaknuti njegovu svrhu, ali i ciljeve.

Iz prethodnog dijela rada također se daju izdvojiti brojni ciljevi ovoga procesa. Njih je moguće svesti na sljedeće (Vašiček et al., 2011):

- Razvoj upravljačkih mogućnosti;
- Povećanje zadovoljstva korisnika usluga;
- Stvaranje konkurentske prednosti;
- Bolja identifikacija procesa;
- Učenje od drugih;
- Uočavanje jakosti i snaga, te slabosti i nedostataka;
- Usporedba s drugima.

Slijedom navedenog, osnovna ideja, a time i svrha ovoga procesa jest što drugi na tržištu čine da bi bili bolji u određenim područjima ili generalno poslovanju. U svrhu kvantificiranja i spoznaje navedenoga, važno je ispravno odabrati indikatore za provedbu ovoga procesa. To jest, važno je znati što se istražuje i mjeri, a jednako tako potrebno je i ispravno tumačiti te primijeniti rezultate do kojih se došlo.

3. BENCHMARKING KAO MULTIFUNKCIONALNI PROCES

U prethodnom se poglavlju raspravljalo o značenju, obilježjima i prednostima ovoga procesa. Pri tome je istaknuto kako je moguće identificirati čitav niz pozitivnih učinaka, što potvrđuje njgov osobit značaj u današnjici na primjeru različitih organizacija.

Sukladno navedenom, često se govori kako benchmarking predstavlja multifunkcionalni višefazni proces, što ukazuje na to da isti teče kroz nekoliko faza, a izravno utječe na proces učenja u organizaciji, provedbu strategijskog kontrolinga i slično.

U ovome poglavlju, detaljnije se pristupa razradi pojedinih faza predmetnog procesa, kao i navedenim te nekim drugim prednostima.

3.1. FAZE PROCESA BENCHMARKINGA

Mnogi autori različito pristupaju identifikaciji pojedinih faza benchmarkinga, no uglavnom je moguće govoriti o četiri osnovne. Pri tome se misli na fazu planiranja, analize, integracije i akcije (Slika 2.).

Slika 2. Proces benchmarkinga



Izvor: Izrada autora prema: University od Cambridge (2017.) Benchmarking. Dostupno na: http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/benchmarking/. Datum posjete: 06.07.2017.

Može se zaključiti kako je u fazi planiranja važno identificirati stvarne potrebe organizacije, to jest one procese koji su ključni i koji se mogu vrednovati u odnosu na konkurente. Nadalje, faza analize zapravo je faza istraživanja, a odnosi se na donošenje odluke o primjeni vrste benchmarkinga koja najbolje odgovara identificiranim potrebama. Nadalje, u ovoj se fazi pronalaze konkurenti koji najbolje odgovaraju navedenog te se kontaktiraju benchmarking partneri. Nakon prikupljanja podataka, iste je važno u fazi integracije objasniti i sukladno njima definirati vodeće ciljeve predmetnog procesa. U konačnici, faza akcije podrazumijeva razvoj planova, njhovu implementaciju i praćenje.

Kako bi navedeno bilo jasnije, benchmarking je važno pojmiti kao kružni proces spomenutih aktivnosti (Slika 3.).

Slika 3. Kružni proces benchmarkinga



Izvor: Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006.) Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 4, str. 340.

Za provedbu ovoga procesa važno je imati izrađen plan implementacije benchmarkinga. Njegov prikaz daje se u nastavku (Tablica 2.).

Tablica 2. Plan implmentacije benchmarkinga

	Organizacija			
	Vlastita organizacija	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C
Benchmarkirani procesi:				
Vlasnik procesa:				
Indikatori poslovanja:				
Ciljevi: • kratkoročni • dugoročni				
Opis željenog rezultata				

Izvor: Izrada autora prema: Vašiček, D. et al. (2011.) Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova u javnom sektoru. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika. Str. 286.

Benchmarking se može razmatrati i u kontekstu procesa koji je određen konkretnoj svrsi, koja je različita od one generalne, ili nekom cilju. Prema tome, moguće je govoriti o benchmarkimgu kao procesu učenja ili instrumentu strategijskog kontrolinga te sličnome.

3.2. BENCHMARKING KAO PROCES UČENJA

U suvremeno doba jedan od vodećih strateških ciljeva svih organizacija, neovisno o njezinoj veličini, djelatnosti kojoj pripada i ostalim obilježjima, upravo je unapređenje i zadržavanje konkurentske pozicije na tržištu. Riječ je o vrlo kompleksnom cilju za čiju je realizaciju važno realizirati čitav niz predradnji i uvjeta. Jedan od njih je osigurati kontinuirani proces učenja, nadogradnje znanja i unapređenja vještina u svim područjima poslovanja i razvoja kao cjelovitog procesa.

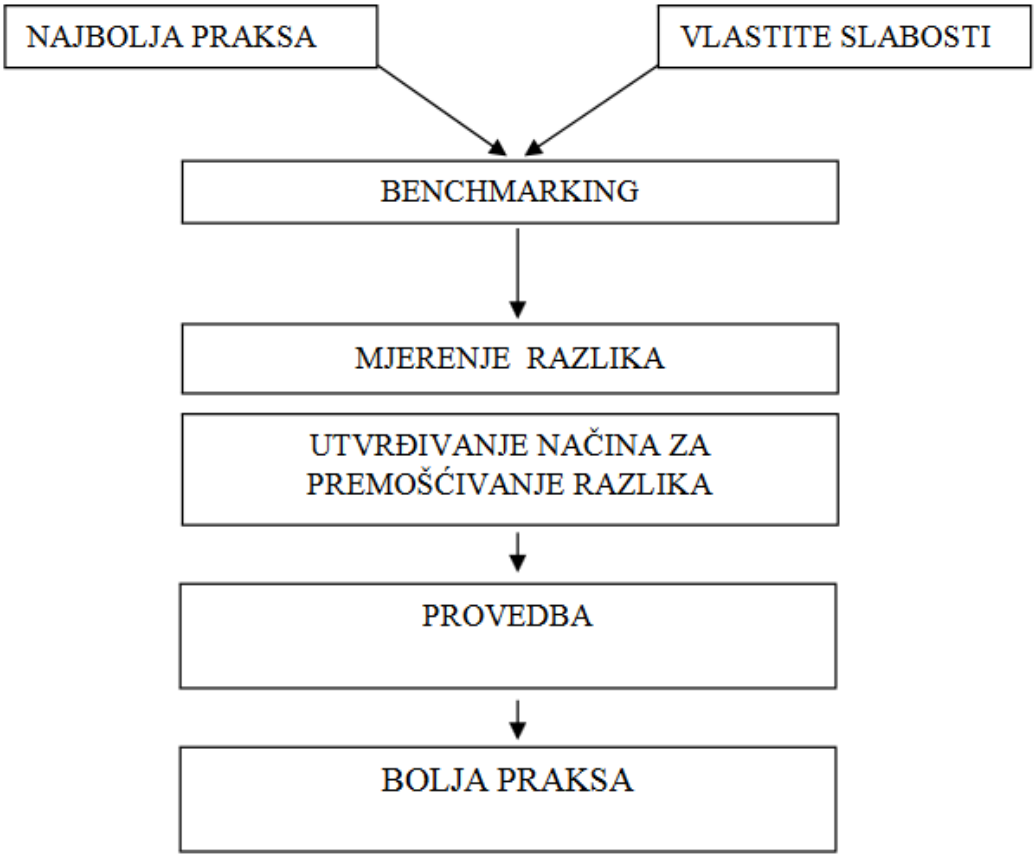
Kako bi navedeno bilo izvedivo, organizacije imaju za cilj stalno se razvijati, a u tom kontekstu i provoditi kontinuirane promjene na bolje. Jedan od osnovnih uvjeta je

neprekidno tragati za dobrom i uspješnom poslovnom praksom koja će omogućiti ostvarenje najboljih poslovnih rezultata (Janković, 2015). U tom smislu riječ je o suvremenom pristupu učenja, koji podrazumijeva proučavanje pozitivnih i negativnih iskustava drugih organizacija, vodećih konkurenata na tržištu, a sve kako bi se unaprijedilo vlastito poslovanje.

Iz ovakvog pristupa sagledanja predmetne problematike proizlazi ona definicija bechmarkinga koja ga određuje kao potragu za najboljom praksom u nekoj grani industrije. Kao proces, on se temelji na usporedbi vlastitih dimenzija s onim poduzećima koja imaju tu zaslugu služiti kao mjerila vrijednosti. Prema tome, ispravno je tvrditi kako je benchmarking zapravo sustavan proces učenja tijekom kojega se menadžeri osposobljavaju za postizanje bolje poslovne učinkovitosti i konkurentske prednosti poduzeća (Janković, 2015). Ovaj način ili pristup edukacije postaje sve popularniji diljem svijeta, a posebno ga uvažavaju i prakticiraju razvijene države.

Kao proces učenja, benchmarking je moguće prikazati na sljedeći način (Slika 4.).

Slika 4. Benchmarking kao proces učenja



Izvor: Janković, S. (2015.) Benchmarking u hotelijerstvu. Dostupno na: http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/BENCHMRKING-U-HOTELIJERSTVU1.pdf. Datum posjete: 09.07.2017., str. 4.

Ova metoda usvajanja novih, iznimno važnih i za konačan rezultat poslovanja presudnih, podataka razlikuje se po mnogočemu od ostalih metoda kao što su analiza konkurencije ili okruženja te slično. Putem nje se vrši usporedba s najboljim konkurentima u okruženju oa u tom smilu ona kombinira različite metode. Upravo se u tom očituje važnost poimanje benchmarkinga kao procesa učenja, a ne tek jedne od mogućih metoda. Tome u prilog ide i činjenica da se putem njega utvrđuju vještine organizacije, identificiraju snage i slabosti, ali i pronalaze načini i strategije za maksimizaciju prilika i minimiziranje prijetnji. Ovim procesom učenja mjenjaju se dotadašnje prakse i strategije.

U kontekstu poimanja benchmarking kao procesa učenja, analiza konkurencije tek je jedan njegov dio. Sukladno ostalim sastavnicama, moguće je zaključiti da benchmarking kao proces učenja doprinosi sljedećem (Janković, 2015):

- Pomaže utvrđivanju vlastitih jakosti i slabosti;
- Doprinosi utvrđivanju novih standarda i ciljeva;
- Pomaže boljem i cjelovitijem zadovoljenju potreba kupaca glede kvalitete i troškova dobara;
- Utvrđuje nove standarde kvalitete;
- Motivira zaposlenike postizanjem novih standarda i ciljeva;
- Dokumentira uzročnike razlika;
- Omogućuje unapređenje kompetitivnih prednosti na način da stimulira kontinuirano poboljšanje praćenjem najboljih rezultata;
- Utvrđuje nove ideje koje utječu na uštedu u kontekstu toškova i vremena.

Ovime se potvrđuju doprinos predmetnog procesa u kontekstu učenja, usvajanja novih znanja i unapređenja mnogih područja u okviru poslovanja i razvoja organizacija. Pored navedenog, benchmarking je kao kompleksan proces važno razmotriti i s aspekta strategijskog kontrolinga. Pri tome on biva instrument provedbe istoga.

Posljedično, učenje se može odrediti kao proces relativno trajne promjene ponašanja do čega se dolazi na temelju primljenih i prerađenih informacija. Jedan od najjednostavnijih načina učenja je pokušaj i pogrješka, nesustavan proces slučajnih pokušaja rješavanja problema koji je vrlo mukotrpan i neracionalan. S druge strane, kompleksniji i zahtjevniji način učenja je onaj po modelu, odnosno opažajući poslovanje drugih poduzeća inicirati i provoditi promjene. U tom drugom shvaćanju učenja, benchmarking dolazi do izražaja, a poduzeća koja isti provode u tu svrhu nazivaju se „učećim organizacijama (poduzećima)“.

Obilježja učećih organizacija su sljedeća (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006, 342):

- Sustavno rješavanje problema;
- Eksperimentiranje s novim pristupima;
- Učenje iz vlastitog iskustva;
- Prenošenje i učenje iz najbolje prakse drugih;

- Brzo i efikasno prenošenje znanja na cijelu organizaciju.

Prema navedenim obilježjima, učeće poduzeće može se definirati kao ono koje neprekidno provodi promjene ili se njima prilagođava. Ovaj fazni proces teče kroz primanje novih informacija, preradu dobivenih informacija, stjecanje novih saznanja i promjenu ponašanja ili prakse. Time se ukazuje još jednom na sličnosti, odnosno podudarnosti ovoga procesa s procesom benchmarkinga.

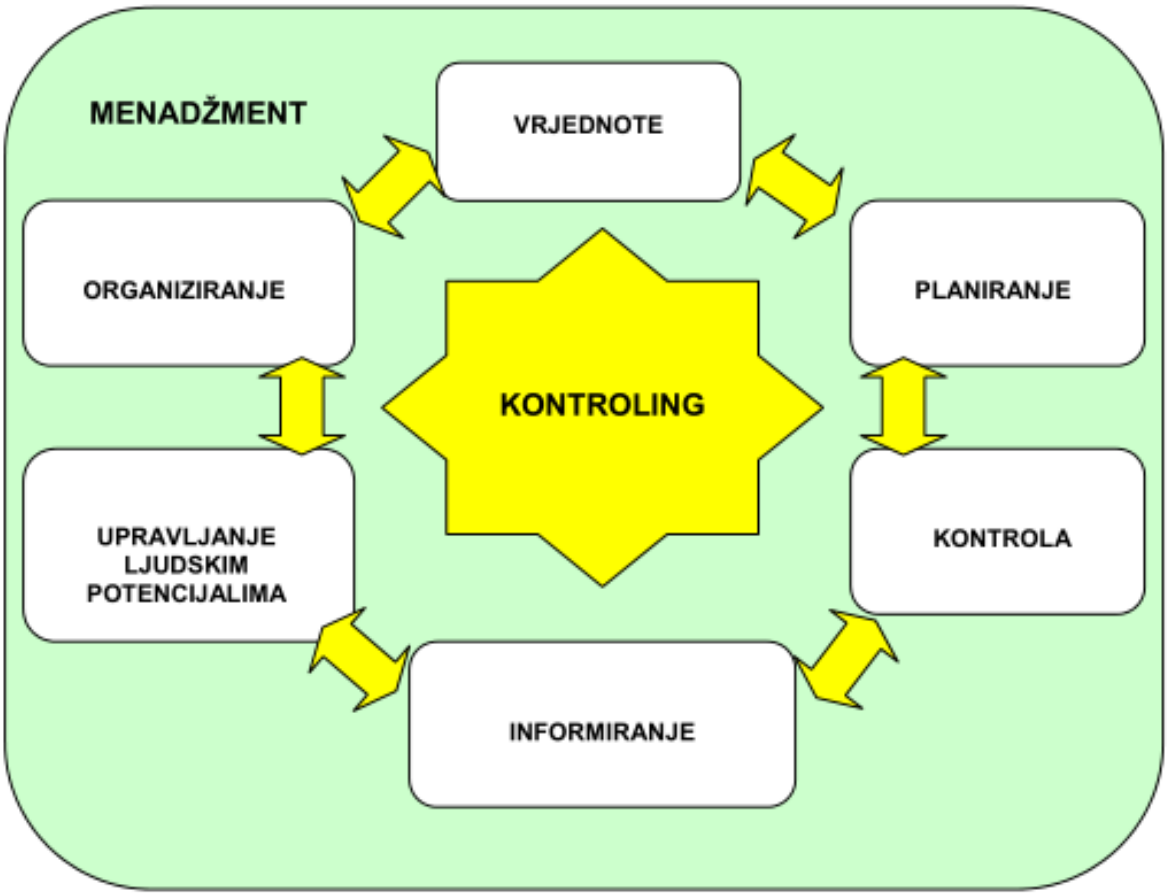
3.3. BENCHMARKING KAO INSTRUMENT STRATEGIJSKOG KONTROLINGA

S obzirom na shvaćanje benchmarkinga kao instrumenta za identifikaciju i ocjenu vlastitog konkurentskog položaja, smatra se ispravnim analizirati ga u kontekstu strategijskog kontrolinga. Međunarodna skupina za kontroling (engl. *International Group of Controling* – IGC) odredila je benchmarking kao instrument analize i planiranja koji se temelji na usporedbi vlastite organizacije s ostalima, te time postavila osnovu za njegovo svrstavanje i izučavanje u kontekstu problematike strategijskog pa i suvremenog kontrolinga.

Kontroling se definira kao suvremena filozofija i koncepcija poslovnog upravljanja kojom se povećava sposobnost prilagođavanja organizacije neprekidnim unutarnjim i vanjskim promjenama (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006). Njime se osigurava trajni i postojani poslovni uspjeh, osobito u uvjetima suvremenoga poslovanja.

Kao takav, javlja se još polovicom prošloga stoljeća, a do danas poprima uzlaznu putanju razvoja. Sukladno razvojnim fazama kontrolinga oblikovane su njegove konkretne koncepcije, a misli se na računovodstveno orijentiranu, informacijski orijentiranu te upravljački orijentiranu koncepciju (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006). Upravljački orijentiranu koncepcija kontrolinga može se prikazati na sljedeći način (Slika 5.).

Slika 5. Upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga



Izvor: Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006.) Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 4, str. 340.

Cilj ove koncepcije jest unapređenje efikasnosti i efektivnosti sustava vođenja u svrhu realizacije ciljeva poduzeća. Točnije, osnovni je cilj rast sposobnosti aktivnog i pasivnog prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća. Uzme li se u obzir činjenica da je suvremeno doba prije svega obilježeno brojnim, učestalim i dinamičnim promjenama, opravdna je iznimna uloga ove koncepcije u današnjici.

Za realizaciju navedenoga važno je provoditi koordinaciju i integraciju na svim hijerarhijskim razinama organizacije. Danas se ova koncepcija primjenjuje najviše u javnom sektoru, točnije zdravstvu, školstvu, vladinim organima, knjižnicama i redom dalje.

Ovaj proces koristi instrumente svih podsustava te ih uzajamno usklađuje i objedinjuje. To rezultira većom transparentnošću poslovanja i iskorištavanjem realnih mogućnosti.

U okviru toga, benchmarking postaje instrument planiranja i kontrole s obzirom da doprinosi uspoređivanju ostvarenih rezultata s onim željenim (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006).

Koristi benchmarkinga u tom segmentu očituju se kroz (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006):

- Eksplicitno korištenje kod pojedinih funkcionalnih područja, ne za cjelinu poduzeća;
- Decentraliziranost procesa benchmarkinga koji obuhvaća sve osobe odgovorne za neku funkciju;
- Zahtjev za odgovarajućim uzorima za svaku pojedinu funkciju;
- Oblikovanje nekonvencionalnih stavova i razbijanje običaja djelatnosti;
- Stvaranje vjerodostojnosti s obzirom na druga područja;
- Razmjena iskustva;
- Motiviranje menadžmenta za provedbu promjena;
- Poticanje kontinuiranog procesa poboljšanja.

Strategijski kontroling daje izravnu i stručnu podršku menadžmentu kako bi se povećala razina efektivnosti poslovanja. On postavlja fokus na izgradnju potencijala nekog budućeg uspjeha, jačanje vitalnosti organizacije i podršku daljnjem razvoju.

Kao takav, on daje odgovore na pitanja o tome treba li krenuti s novim proizvodima, treba li se penetrirati na nova tržišta, koje se prilike i rizici mogu očekivati u budućnosti i slično. Kako bi se ovaj proces u praksi provodio, koriste se brojni instrumenti, a misli se na instrumente strategijskog planiranja. U tu skupinu ubrajaju se (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006):

- Strategijski čimbenici uspjeha;
- Koncept krivulje iskustva;
- Životni vijek proizvoda;
- SWOT analize;
- Strategijska bilanca;
- Portfolio analize;
- strategijski proračun i slično.

Osim ove skupine, koriste se i instrumenti kontrole, a to su strategijska kontrola i benchmarking, instrumenti informiranja, odnosno tihi signali i strategijski radar, instrumenti organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima.

Strategijski kontroling pruža pomoć pri oblikovanju vizije, misije i ciljeva te strategije kojom će se osigurati trajni uspjeh poduzeća. Prema tome, njegov smisao jest trajno prilagođavanje promjenama, o čemu se već raspravljalo u prethodnom tekstu. Svrha istoga očituje se u kontinuiranom unapređenju izgleda za trajni uspjeh poduzeća, jačanju sadašnjih potencijala i izgradnji novih mogućnosti (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006).

U kontekstu ove problematike, benchmarking se koristi kao instrument za identifikaciju i ocjenu vlastitog konkurentskog položaja, a iz tog se razloga smatra instrumentom strategijskog kontrolinga (Osmanagić Bedenik, Ivezić, 2006). Pri tome, isti daje odgovore na pitanja o tome gdje se nalaze potencijalni izvori uspjeha, što bi iste moglo umanjiti, a što povećati te slično. Upravo zbog toga, benchmarking se u suvremeno doba sve više primjenjuje, ne samo u privatnom, nego i u javnom sektoru. Njegov značaj široko je prepoznat, a vjeruje se da će i u budućnosti općenito imati sve veću primjenu.

4. BENCHMARKING U JAVNOM SEKTORU

Popularnost i primjena benchmarkinga u javnom sektoru postoje već duže vrijeme. Međutim, smatra se da njegova uloga u ovome sektoru postaje intenzivnija u posljednjih nekoliko desetljeća, što je rezultat opsežnijih istraživanja i razvoja svijesti u svezi koristi koje on polučuje.

Na sve veću ulogu benchmarkinga u javnome sektoru utjecali su i brojni drugi procesi koji su obilježili suvremeno doba. Pri tome se misli na globalizaciju i bliže povezivanje zemalja, povećanje konkurencije, sve veće zahtijeve krajnjih korisnika i slično.

Benchmarking u javnom i privatnom sektoru ne razlikuju se drastično. S gledišta različitosti treba govoriti o motivacijskim razlozima i preprekama. Naime, u javnom sektoru organizacije imaju drugačije karakteristike od onih u privatnom, a također se i suočavaju s različitim socijalnim i političkim pritiscima, koji nisu prisutni na primjeru privatnog sektora. Sljedeća specifičnost istih je ograničen i fiksan budžet.

Ova tema se u znanosti i javnosti sve više prožima upravo iz razloga što se predmetne organizacije u provedbi benchmarkinga suočavaju s konkretnim poteškoćama, a misli se na (Vašiček et al., 2011):

- Teško pronalaženje pouzdanih partnera;
- Nedostatno vremena za provedbu procesa;
- Nedostupnost povjerljivih podataka;
- Ponekad visoka cijena provedbe;
- Otpor djelatnika i nedovoljno stručnog znanja u svezi ove problematike.

Može se zaključiti da je na primjeru javnog sektora vrlo teško odrediti one najbolje, a time se misli na vodeće konkurente kao mjerila uspješnosti neke konkretne organizacije. Javni sektor obuhvaća pri tome organizacije koje se razmatraju u kontekstu zemalja, gradova, bolnica, škola, sveučilišta, knjižnica i redom dalje.

Vodeće različitosti između benchmarkinga u ovim sektorima prikazane su Tablicom 3.

Tablica 3. Značajke i ciljevi benchmarkinga u javnom i privatnom sektoru

ZNAČAJKE PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA	
Privatni sektor	**Javni sektor**
Orijentiranost na profit	Raznovrsnost ciljeva
Orijentiranost na korisnika	Veliki broj internih skupina i njihova oprečna očekivanja te preferencije
Natjecanje	Slab ili nikakav natjecateljski pritisak
Gospodarska osjetljivost	Složenost utjecaja okoline i njihova politička te pravna nestabilnost
Težnja za unapređenjem poslovanja i kvalitete	Strah od inovacija
CILJEVI BENCHMARKINGA	
Privatni sektor	**Javni sektor**
Poboljšanje zadovoljstva korisnika	Poboljšanje zadovoljstva ulagača
Postati najbolji u djelatnosti	Osiguranje transparentnosti procesa
Definiranje područja za efikasnu promjenu	Objektivno vrednovanje učinkovitosti organizacije
Promjena menadžmenta	Unapređenje menadžmenta
OGRANIČENJA BENCHMARKINGA	
Privatni sektor	**Javni sektor**
Strah od konkurencije	Nedotatak definiranih ciljeva
Nedostatak povjerenja u uspjeh projekta	Strah od poraza
Strah od gubitka pozicije na tržištu	Nepostojanje objektivnih standarda
Otpor pri kvalitativnim istraživanjima	Otpor pri istraživačkoj inicijativi
Ograničenja korporativne kulture	Ograničenja organizacijske kulture

Izvor: Izrada autora prema: Vašiček, D. et al. (2011.) Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova u javnom sektoru. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

Za potrebe provedbe benchmarkinga u privatnom sektoru sve se više koristi internet kao izvor podataka, razne baze podataka, te publikacije i ostali izvori.

Detaljnije o primjeni ovoga procesa u pojedinim sektorima slijedi u nastavku poglavlja.

4.1. BENCHMARKING U GRADOVIMA

U današnjici je prisutan sve veći značaj gradova kao ekonomskih susbjekata. Takvo gledište nameće važnost razumijevanja njihovih komparativnih prednosti, a u tom kontekstu ogleda se i uloga benchmarkinga gradova.

Raznolikost gradova diljem svijeta proizlazi iz njihovih obilježja, komparativnih prednosti, razvojnih ciljeva i strategija kao cjelovitih planova i redom dalje. Kao primjer, navodi se činjenica da su neki gradovi turistički orijentirani dok u nekima prevladavaju industrija, poljoprivreda i slično. Neki se razvijaju kao kulturna sjedišta dok su ostali na primjer fokusirani na razvoja sporta i pripadajućih ativnosti. Sve to dodatno otežava predmetnu problematiku i pristup konkurentnosti gradova u suvremeno doba (Vašiček et al., 2011).

Vjeruje se da bi svi gradovi, neovisno o navedenim i nekim drugim obilježjima trebali ostvarivati brojne koristi od širenja njihovih ekonomskih, socijalnih i inih mogućnosti (Vašiček et al., 2011). Problematika benchmarkinga gradova odnosi se na usporedbu sličnih gradova i njihovih mogućnosti u kontekstu napretka, konkurentnosti i razvoja generalno.

Kako bi ovaj proces u praksi bio provediv, a kao takav i polučio konkretne koristi, važno je ispitati prostorna obilježja, kretanje i broj stanovnika, odnosno demografska obilježja, gospodarsku strukturu i slično. Riječ je o vrlo kompleksnom poslu i svojevrsnom procesu koji se kao takav smatra kontinuiranim (Vašiček et al., 2011).

Benchmarking gradova zahtijeva analizu pitanja investicija, raznih poticaja, stupnja izgrađenosti, stanje infrastrukture i ostalo. Sve navedeno, kao i ostali kriteriji, postaju mjerila za provedbu komparacije među gradovima. Osim navedenoga, važno je odrediti i indikatore mjerenja ili usporedbe, a misli se na razne makroekonomske i ine indikatore. Neki od primjera mogu biti bruto domaći dohodak, bruto domaći dohodak po stanovniku, stopa zaposlenosti ili ukupan broj nezaposlenih i slično.
Daje se zaključiti da benchmarking gradova postaje kompleksan i kontinuirani proces koji ukazuje na mogućnost usporedbe gradova, to jest ukazuje na one gradove koji se realno mogu komparirati, a pri tome u obzir uzima čitav niz njihovih obilježja i

mogućnosti razvoja. Njegova svrha je unapređenje konkurentnosti, kvalitetnije iskorištavanje potencijala i osiguranje dugoročnog razvoja. Upravo se u tome i očituje vodeći strateški značaj ovoga procesa za sve gradove diljem svijeta i države kojima isti pripadaju.

Benchmarking gradova ne ističe se samo lokalnim i regionalnim, već i onim širim, nacionalnim značajem. Ukoliko se u obzir uzmu obilježja suvremenoga doba, kao i pripadajući procesi koji su ovo vrijeme obilježili, može se reći da je benchmarking gradova zapravo proces od međunarodnog značaja (Vašiček et al., 2011).

4.2. BENCHMARKING U ZDRAVSTVU

U svakom pojedinačnom sektoru ili djelatnosti, moguće je precizno specificirati razloge i koristi primjene benchmarkinga kao kompleksnog procesa koji daje podršku poslovanju i ostalim aspektima.

Na primjeru zdravstva, potencijal ovoga procesa ogleda se u povećanju efikasnosti, troškovnoj efektivnosti i kvaliteti pruženih usluga. Ovaj koncept u zdravstvu ne predstavlja novinu ili iznimku, već je sasvim poželjno i zastupljeno prikupljanje podataka i informacija o samoj djelatnosti, kvaliteti obrade i odnosa s pacijentima i sličnome, kao i dokumentiranje tih istih podataka. Pri tome je jedna od najvećih koristi mogućnost usporedbe prikupljenih podataka između zdravstvenih jedinica (Vašiček et al., 2011).

Zdravstvena ustanova može koristiti interne informacije iz vlastitih kvalitativnih studija, financijskog računovodstva, budžetskih izvještaja, izvještaja o produktivnosti, platnih lista i brojnih drugih internih izvora podataka (Vašiček et al., 2011). Važno je samo da informacije koje se prikupljaju budu pouzdane, objektivne i pravovremene.

U današnjici mnoge zdravstvene ustanove provode postupak praćenja financijskih pokazatelja o produktivnosti, no zanemaruju kliničke, kvalitativne i funkcionalne pokazatelje, što se ne smatra ispravnim. Dapače, kako bi se kvaliteta poslovanja cjelovitije spoznala i kao takva istraživala, važno je kreirati sveobuhvatne interne informacije u svezi toga.

Unapređenje sustava zdravstva u današnjici je jedan od vodećih ciljeva brojnih zemalja diljem svijeta. O tome se sve aktivnije raspravlja i na nacionalnoj razini, a ova tema učestalo se prožima kroz medije i struku.

4.1.1. Zdravstvo u suvremeno doba

S pojavom suvremenoga doba zdravstveni se sustav suočava s brojnim izazovima. Razlog tome očituje se u promjenama navika, obrazaca ponašanja i očekivanja, promjenama okruženja te razvoju potrošačkog društva.

Zdravstvena se djelatnost po pitanju zahtjeva i tretmana pacijenata u današnjici izjednačila s ostalim uslužnim djelatnostima. U takvim uvjetima dolazi i do rastućih troškova zdravstvenih usluga koje mnogi dionici osuđuju (Ostojić et al., 2012).

Kako bi se što uspješnije odgovorilo na pritiske suvremenoga doba, u zdravstvu se sve veća pažnja pridaje postizanju, održavanju, mjerenju i unapređenju kvalitete usluživanja i tretmana te ostalih aktivnosti. Pri tome se vodi mišlju da je kvaliteta rezultat različitih kompleksnih i međusobno povezanih procesa, a benchmarking vrijedan instrument za maksimiziranje navedenoga.

Vodeće dimenzije zdravstvene skrbi i pripadajućih sustava jesu sljedeće (Ostojić et al., 2012):

- Učinkovitost;
- Djelotvornost;
- Dostupnost;
- Sigurnost;
- Jednakost;
- Opravdanost;
- Prikladnost;
- Pravovremenost;
- Prihvatljivost;
- Odgovornost;

- Zadovoljstvo;
- Usredotočenost na pacijenta;
- Poboljšanje;
- Kontinuitet skrbi i ostale.

Slijedom navedenog, dimenzije učinkovitosti i djelotvornosti uključene su u gotovo svaku definiciju kvalitete, a za potrebe njezina mjerenja ključan je izbor dimenzija. Na osnovu njih formiraju se i razvijaju pojedini nacionalni zdravstveni sustavi, a to biva i osnova njihova diferenciranja.

Navedenim postaje sve jasnije kako je danas od iznimnog značaja kontinuirano vrednovati kvalitetu zdravstvene skrbi i uopće sustava, a u te svrhe koriste se različita mjerila ili razine vrednovanja, ovisno o autorima (Tablica 4.).

Tablica 4. Razine mjerenja kvalitete zdravstvene skrbi

Autor	Razine mjerenja
Donebedian	• Usluge, liječnici i ostali pružatelji; • Koristi od pružene skrbi; • Implementacija zdravstvenih usluga; • Zdravstvena skrb pružena čitavoj zajednici.
Braithwaite, Healy i Dwan	• Primjena mehanizama koji odgovaraju kontekstu, ponašanju i kulturi uključenih, a kojima se postiže, mjeri i održava kvaliteta.
Ostali autori	• Pacijentovo gledište; • Profesionano gledište; • Upravljačko gledište.

Izvor: Ostojić, R. et al. (2012.) Unapređenje kvalitete zdravstvenih sustava zemalja članica Europske unije i Republike Hrvatske. Poslovna izvrsnost Zagreb. God. VI (2012). Br. 2. Str. 109.-127.

Može se zaključiti da se zdravstveni sustavi zemalja organiziraju na različite načine, a pri tome imaju drugačije prioritete, izvedbu i samu kvalitetu funkcioniranja. Kompleksnost ove tematike proizlazi iz toga što kvaliteta uređenja i funcioniranja ovih sustava izravno utječe na sve građane pa je potrebno izgraditi takve temelje koji će osigurati višu razinu kvalitete života generalno.

Brojni čimbenici mogu negativno utjecati na kvalitetu zdravstvene skrbi, a među njima su nedostatna financijska sredstva, sama organizacija, raspoloživost osoblja, uvođenje promjena, pristup tehnologiji, raspoloživa znanja i vještine, povezanost s obrazovnim sustavom i slično. Kako bi se kvaliteta uspješno mjerila, a kao takvom se i upravljalo, sve više svoju primjenu u zdravstvu pronalazi upravo i benchmarking. Naime, mjerenje se kvalitete može provoditi kvalitativnim i kvantitativnim metodama te može biti kontinuirano, periodično ili jednokratno (Ostojić et al., 2012).

U nastvaku se daje osvrt na model mjerenja unapređenja kvalitete u zdravstvu na području Europe.

4.1.2. Model mjerenja unapređenja kvalitete zdravstva u Europi

U posljednjih je tridesetak godina razvijeno nekoliko modela i pristupa za mjerenje te unapređenje kvalitete u zdravstvenom sustavu. Oni se dijele na razne načine, a generalno je moguće govoriti o modelu osiguranja kvalitete (engl. *quality assurance*) i modelu poboljšanja kvalitete (engl. *quality improvement*). Prvi od navedenih temelji se na prepoznavanju da li su definirani standardi zadovoljeni, dok sljedeći model podrazumijeva postavljanje odmaka od već navedenog nadzora nad zadovoljavanjem određenih standarda (Ostojić et al., 2012). Njihova detaljnija usporedba daje se u nastavku (Tablica 5.).

Tablica 5. Model osiguranja i model poboljšanja kvalitete u zdravstvu

obilježje	model osiguranja kvalitete	model poboljšanja kvalitete
filozofija	■ loša izvedba mora se odmah uočiti i ispraviti	■ poboljšanja su uvijek moguća
predmet istraživanja	■ ljudi	■ procesi
cilj	■ kontrola pogrešaka	■ promicanje na višu razinu
ocjena izvedbe	■ na temelju standarda	■ na temelju sposobnosti i potreba
izvor znanja	■ kolege iz profesije	■ cjelokupno osoblje
metoda pregleda i analize	■ sumarna	■ analitička
potrebe pacijenata	■ ne uzimaju se u obzir	■ uključene u analizu
uporaba statističkih podataka	■ ograničena	■ nužna
poticanje djelovanja	■ samo ako su primijećeni nedostaci	■ uvijek

Izvor: Ostojić, R. et al. (2012.) Unapređenje kvalitete zdravstvenih sustava zemalja članica Europske unije i Republike Hrvatske. Poslovna izvrsnost Zagreb. God. VI (2012). Br. 2. Str. 109.-127.

Tijekom posljednja dva desetljeća u Europi se, a posebice državama Europske unije počeo intenzivnije primjenjivati i razvijati integrirani model upravljanja kvalitetom u zdravstvu. U tom kontekstu njegovi temelji su (Ostojić et al., 2012):

- Orijentacija na potrošača;
- Analiza procesa;

- Sistematska uporaba jednostavnih metoda analize problema kvalitete;
- Promjene planova i evaluacije rezultata;
- Podaci potrebni za identificiranje i analizu problema i evaluaciju rezultata promjene;
- Implementacija promjena.

Osim ovoga modela, primjenjuju se i neki drugi, a među njima je i benchmarking kao svojevrsna strategija poboljšanja kvalitete procesa. Međutim, sve se više pristupa poimanju benchmarkinga u zdravstvu kao dijela integriranog modela upravljanja kvalitetom. Time on biva njegova izravna podrška, a osnovna svrha mu je unapređenje i maksimizacija kvalitete usluživanja generalno (Ostojić et al., 2012).

4.1.3. Upravljanje kvalitetom u zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske

Baš kao i na primjeru zemalja Europske unije, u Hrvatskoj je već neko vrijeme prepoznata važnost postizanja i održavanja kvalitete u zdravstvenom sektoru. U tu svrhu, ova je država započela s ozbiljnom reformom predmetnog područja. Pri tome se ona povodi nizom koristi od primjene sustava upravljanja kvalitetom u zdravstvu, a misli se na sljedeće (Ostojić et al., 2012):

- Unapređenje komunikacije u svim smjerovima;
- Jednoznačno definiranje načina postupanja i odgovornosti;
- Bolje održavanje opreme;
- Uredno vođenje dokumentacije;
- Ispunjenje obveza dionika i slično

Novu zdravstvenu politiku Republike Hrvatske obilježavaju težnja k uvođenjem stadarda i normi, planiranje i kontrola, informatizacija, uspostava integrirane zdravstvene skrbi, decentralizacija odgovornosti i upravljanja, optimizacija i učinkovita alokacija resursa te slično. Sve su to odrednice koje nacionalnu politiku usklađuju s onom na razini Europske unije, a osobito od trenutka dobivanja statusa punopravne države članice EU (Ostojić et al., 2012).

Sabor Republike Hrvatske u okviru Zakona o kvaliteti zdravstvene zaštite (NN 107/07, 124/11) ističe sve specifičnosti i elemente koji određuju spomenutu kvalitetu. Također, unutar njega definirane su mjere za ostvarivanje spomenute kvalitete zdravstvene zaštite, a prvenstveno se misli na osiguranje učinkovitosti i djelotvornosti ovoga sustava na svim razinama zaštite, orijentiranost prema pacijentu i osiguranje njegove sigurnosti (Zakon o kvaliteti zdravstvene zaštite, 2017).

Problematiku primjene benchmarkinga u hrvatskom zdravstvu obrađuje i specificira Nacionalni plan razvoja kliničkih bolničkih cenatara, kliničkih bolnica, klinika i općih bolnica u Republici Hrvatskoj iz 2014. godine. Jedna od ključnih faza u izradi ovog nacionalnog dokumenta bila je analiza i usporedba podataka između pojeidnih bolnica iste kategorije u postojećoj mreži. Jednom riječu, razrađen je proces benchmarkinga u ovome sektoru. Pristup ovoj analizi zasnivao se na usporedbi djelatnosti, to jest specijalizaciji, u pogledu kapaciteta i aktivnosti (Ratko, 2014). Rezultati su ukazali na značajne razlike između bolnica, čak i onih unutar iste kategorije. Isti su poslužili u svrhu konkretnog zaključivanja, a koje se odnosi na idenftificiranje znatnih mogućnosti za povećanje produktivnosti u ovome sektoru.

Bolnice u Hrvatskoj razlikuju se unutar istih kategorija, a osobito između različitih kategorija. Te se razlike odražavaju kroz broj postelja, broj hospitalizacija po liječniku, prosječnu stopu popunjenosti postelja, broj specijalističko konzilijarnih slučajeva po liječniku, broj slučajeva liječenih u dnevnoj bolnici i ostale parametre (Ratko, 2014).

U nastavku slijedi pregled rezultata koji su dobiveni provedbom benchmarkinga u hrvatskom zdravstvu 2014. godine (Tablica 6.).

Tablica 6. Raspon vrijednosti ključnih pokazatelja kapaciteta i produktivnosti bolnica I. i II. kategorije u Hrvatskoj tijekom 2014. godine

Djelatnost	Br. post.po liječniku	Br. hospitalizacija po liječniku	Pros. boravaka (dani)	Pros. stopa popunjenosti postelja (%)	Broj spec.-konz. skučajeva po liječniku	Broj slučajeva dnevne bolnice
Bolnice I. kategorije						
Opća interna medicina	1,5-4,0	58,4-108,2	6,2-10,5	62-96	827-1767	3533-18829
Onkologija i radioterapija	1,4-17,9	51,1-155,4	4,3-13,5	18-99	179-2303	519-3424
Neurologija	2,1-3,6	41,3-79,9	8,5-12,4	41-83	765-1748	82-1489
Pedijatrija	2,3-4,6	65,6-144,4	6,6-10,4	52-81	47-1596	434-2096
Opća kirurgija	3,0-4,5	74,2-158,6	6,4-9,1	52-85	790-1635	1895-2523
Ortopedija i traumatologija	1,7-7,0	52,5-153,0	6,7-11,7	46-79	1543-3521	N/P
Oftamologija i optometrija	1,7-2,3	99,3-162,3	2,2-4,1	33-71	2639-3510	70-137
Ginekologija i ostetricija	3,4-6,3	149,5-199,3	3,9-6,4	43-80	616-1358	91-963
Bolnice II. Kategorije						
Opća interna medicina	2,4-4,3	68,2-125,5	8,2-11,9	57-76	86-1757	268-7371
Onkologija i radioterapija	N/P	N/P	N/P	N/P	851-6949	N/P
Neurologija	2,3-5,0	51,0-131,5	7,2-10,4	56-107	1054-1933	101-899
Pedijatrija	2,2-6,4	16,1-138,6	4,9-8,4	50-85	1016-2123	472-3826
Opća kirurgija	3,2-4,8	97,5-140,2	6,8-9,4	44-78	842-1620	52-823
Ortopedija i traumatologija	1,8-3,7	54,7-128,6	5,8-9,4	40-116	1600-2625	N/P
Oftamologija i optometrija	1,3-2,0	66,0-161,5	1,8-3,7	24-57	2572-3063	239-378
Ginekologija i ostetricija	3,6-6,4	101,1-284,9	3,9-6,1	38-70	437-1282	83-1177

Izvor: Ratko, M. (2014.) Nacionalni plan razvoja kliničkih bolničkih centara, kliničkih bolnica, klinika i općih bolnica u Republici Hrvatskoj 2014.-2016. Dostupno na: http://www.hssms-mt.hr/media/2947/matijevic-ratko-nacionalni-plan-razvoja-bolnica.pdf. Datum posjete: 25.07.2017., str. 52.

Raspon ovih vrijednosti vrlo je velik što ukazuje na značajne razlike u načinu i učinkovitosti rada. Time se zapravo potvrđuje osobit doprinos ovoga procesa u predmetnom sektoru u konekstu uočavanja slabosti, mogućnosti i konkretnih problema. Time on biva osnova za planiranje i provedbu potrebitih korekcija i konkretnih procesa za unapređenje opće situacije (Ratko, 2014).

Jednako je i s gledišta njegove primjene u ostalim sektorima i djelatnostima, kao što je već i rečeno. Može se reći da konkrentije različitosti proizlaze tek iz specifičnih područja primjene, obilježja djelatnosti i ostalih karakteristika istih.

4.3. BENCHMARKING U OBRAZOVANJU

Benchmarking je u okviru obrazovnog sustava posebno mjesto pronašao u visokom školstvu. Za mnoge takve institucije, učenje od drugih predstavlja tradicionalan pristup usvajanja novih znanja, unapređenja kvalitete i redom dalje. Upravo zbog toga ovaj proces u obrazovnom sustavu postaje specifičan, a njegovu se istraživanju i primjeni sve intenzivnije pristupa u praksi (Renko et al., 1999).

Jedno od vodećih pitanja u visokom školstvu jest ono u svezi kvalitete i njezina jamstva svim korisnicima usluga (Renko et al., 1999.). Ovaj proces u visokom školstvu nailazi na brojna pitanja među kojima je najvažnije koliko dobro fakultet radi u odnosu na konkurente. Pri tome, bit benchmarkinga očituje se u sljedećim obilježjima (Renko et al., 1999):

- Eksplicitno se usmjeravaju na pojedinu uslugu, proces i funkcionalno područje, a ne na fakultet kao cjelinu;
- Proces je decentraliziran, a za svaku pojedinu funkciju traži uzor;
- U središtu je pojedinačna specifična usporedba, a ne ona globalna.

Slijedom navedenoga, može se istaknuti kako je svrha ovoga procesa otkrivanje komparativnih prednosti fakulteta, koje se u budućnosti nastoje primijeniti i adekvatno valorizirati. Kako bi isto bilo izvedivo, benchmarking se usmjerava prvenstveno na prikupljanje kvalitativnih i kvantitativnih informacija o procesu i funkcijama koje isti podupiru (Vašiček et al., 2011).

Ovime se ukazuje na različitost benchmarkinga u obrazovnom sustavu, konkretno visokom školstvu, u odnosu na onaj u zdravstvu.

4.2.1. Suvremeni sustav visokog školstva i benchmarking

Suvremeni sustav visokog školstva suočava se sa sve brojnijiim izazovima i pritiscima, koji bivaju rezultat nekih drugih procesa u suvremeno doba. Pri tome se misli na globalne izazove, međunarodnu konkurenciju, konkurenciju između javnog i privatnog sektora, konkurenciju među dvama sektorima, rastuća očekivanja tržišta u smislu klijenata, izvore i iznose sredstava financiranja te slično. Kako bi se sveučilišta diljem svijeta što bolje priremila i odnosila spram navedenih promjena, sve se intenzivnije provodi proces sveučilišnog benchmarkinga, koji je suštinski preuzet iz industrije. Iako se trenutno nalazi u ranoj fazi razvoja, on biva važan instrument strateškog upravljanja ovim institucijama (Rezić et al., 2014).

U kontekstu navedenoga, benchmarking predstavlja interni proces koji ima za cilj poboljšanje djelatnosti neke organizacije saznanjima o mogućem poboljšanju primarnih i/ili dodatnih procesa putem njihova sagledavanja iz pozicije neke druge i učinkovitije organizacije (Rezić et al., 2014, 6).

Osim što doprinosi strateškom upravljanju, sveučilišni benchmarking pozitivno utječe i na konkurentnost ovih institucija. Unapređenje konkurentnosti odvija se na trima razinama, a misli se na unapređenje suradnje među organizacijama, poboljšanje unutarnjeg okruženja i prepoznavanje konkurentnih izazova u sektoru (Rezić, et al., 2014).

Ciljevi sveučilišnog benchmarkinga mogu se razmatrati kroz (Vašiček et al., 2011):

- Unapređenje međunarodne pozicije fakulteta, to jest sveučilišta;
- Osiguranje veće razine kvalitete usluga;
- Povećanje konkurentnosti i unapređenje procesa;
- Razvijanje suradnje između fakulteta i sveučilišta;
- Izgradnju lojalnosti klijenata i slično.

Ovime se dočaravaju koristi predmetnog procesa u kontekstu obrazovnog sustava. Međutim, važno je istaknuti kako primjena ili impelementacija istoga nije uvijek tako jednostavna. Naime, kao i na ostalim primjerima, provedba benchmarkinga u obrazovnom sustavu suočava se s brojnim ograničenjima i poteškoćama. One ponovno proizlaze iz specifičnosti samoga sektora, obilježja organizacije i sličnoga. Neke od njih su neodstatak vremena, nesklonost riziku, bojazan od gubitka tržišne pozicije, strah od pokazivanja i priznavanja nedostataka, nedostatak financijskih sredstava i slično.

Slijedom navednoga, pri odluci o provedbi benchmarkinga u obrazovnom sustavu i šire, važno je uzeti u obzir čitav niz ciljeva koji bi se njime trebali realizirati, koristi od njegove provedbe, ali i eventualne nedostatke ili prijetnje. Pri tome se smatra ispravnim izraditi sveobuhvatnu SWOT analizu, a na osnovu nje usvojiti konačnu odluku o ovome pothvatu i isplativnosti istoga (Vašiček et al., 2011).

4.2.2. Primjena i koristi benchmarkinga u obrazovnom sustavu

Sve veći značaj ovoga procesa u obrazovnom sustavu očiuje se u mnogim područjima njegove primjene. Isti služi mnogočemu pa se smatra ispravnim kontinuirano promišljati o njemu, planirati ga i provoditi u praksi.

Područja primjene benchamrkinga u obrazovnom sustavu su sljedeća (Vašiček et al., 2011):

- Oblikovanje strategije fakulteta – uspješno sredstvo prikupljnja podataka za proces oblikovanja i razvoja trategije poslovanja;
- Marketing – pruža informacije o tome kako najbolji fakulteti određuju svoju politiku u pogledu troškova reklamiranja, broja, strukture ostalih karakteristika nastavnog osoblja, uvođenja novih usluga i edukacija, strategija marke i sličnoga;
- Istraživanje i razvoj – pruža informacije koje fakultetu mogu pomoći u određivanju troškova za istraživanje i razvoj, broja zaposlenika na poslovima i sličnome;
- Troškovi i financije – jedno od najvažnijih područja ove analize je struktura troškova, veličina fiksnih i varijabilnih troškova, ekonomičnost i ostalo;

- Upravljanje i organizacija – korištenje podataka kako bi se utvrdili specifični uslužni ili poslovni ciljevi.

Daje se zaključiti kako benchmarking u obrazovnom sustavu zadire u sva područja i daje izravnu podršku mnogim poslovnim procesima i funkcijama. Iako izravno doprinosi minimizaciji troškova, smatra se da je to ipak od sekundarnog značaja, dok se primarna važnost daje unapređenju usluga i maksimizaciji kvalitete.

Od ostalih prednosti koje benchmarking daje ovome sustavu treba izdvojiti sljedeće (Vašiček et al., 2011):

- Postavljanje ciljeva koji se žele dostići;
- Pomoć pri ubrzavanju i upravljanju promjenama;
- Unapređenje poslovnih procesa;
- Širenje fokusa pojedinaca izvan uže okoline;
- Razumijevanje dostignuća fakulteta na međunarodnoj razini.

Benchmarking u visokom školstvu vitalan je čimbenik uspješnijeg razvoja i nastupa na međunarodnom tržištu generalno (Vašiček et al., 2011).

Danas postoji sve više argumenata kojima se podržavaju provedba i razvoj sveučilišnog benchmarkinga kao procesa koji u 21. Stoljeću pozitivno utječe na doprios ovih institucija njihovim zajednicama i gospodarstvima (Rezić et al., 2014). Ovim pitanjem posebno se bavi Europska unija, koja je važnost provedbe ovoga procesa podržala još prije nešto više od 10 godina. Pri tome, Komisija EU navodi kako je u područje visokog obrazovanja važno ulagati sve izdašnija sredstva kako bi se zapravo investiralo u konkurentnost i kvalitetu života generalo. U tom smislu, raspravlja se o konkretnijoj reformi visokog obrazovanja, čija će provedba biti dijelom potaknuta, determinirana i usmjeravana pomoću predmetnog procesa (Rezić et al., 2014).

Vjeruje se da suvremeni sustav visokog obrazovanja ima za obvezu sve intenzivnije promišljati i o dinamičnoj te promjenjivoj okolini, autonomiji i strateškom upravljanju, inovativnosti i sličnome. Pri tome benchmarking može poslužiti kao dopunski postupak za unapređenje tekućih i onih budućih ograničenja i problema kao takvih. Konkretnije,

sveučilišni benchmarking svoju primjenu pronalazi u u napretku europskih sveučilišta i šire, kao autonomnih i konkurentnih institucija koje koriste javne financije efikasno i učinkovito te optimiziraju širi društveni doprinos u ekonomskom, društvenom, političkom i kulturnom smislu (Rezić et al., 2014, 8).

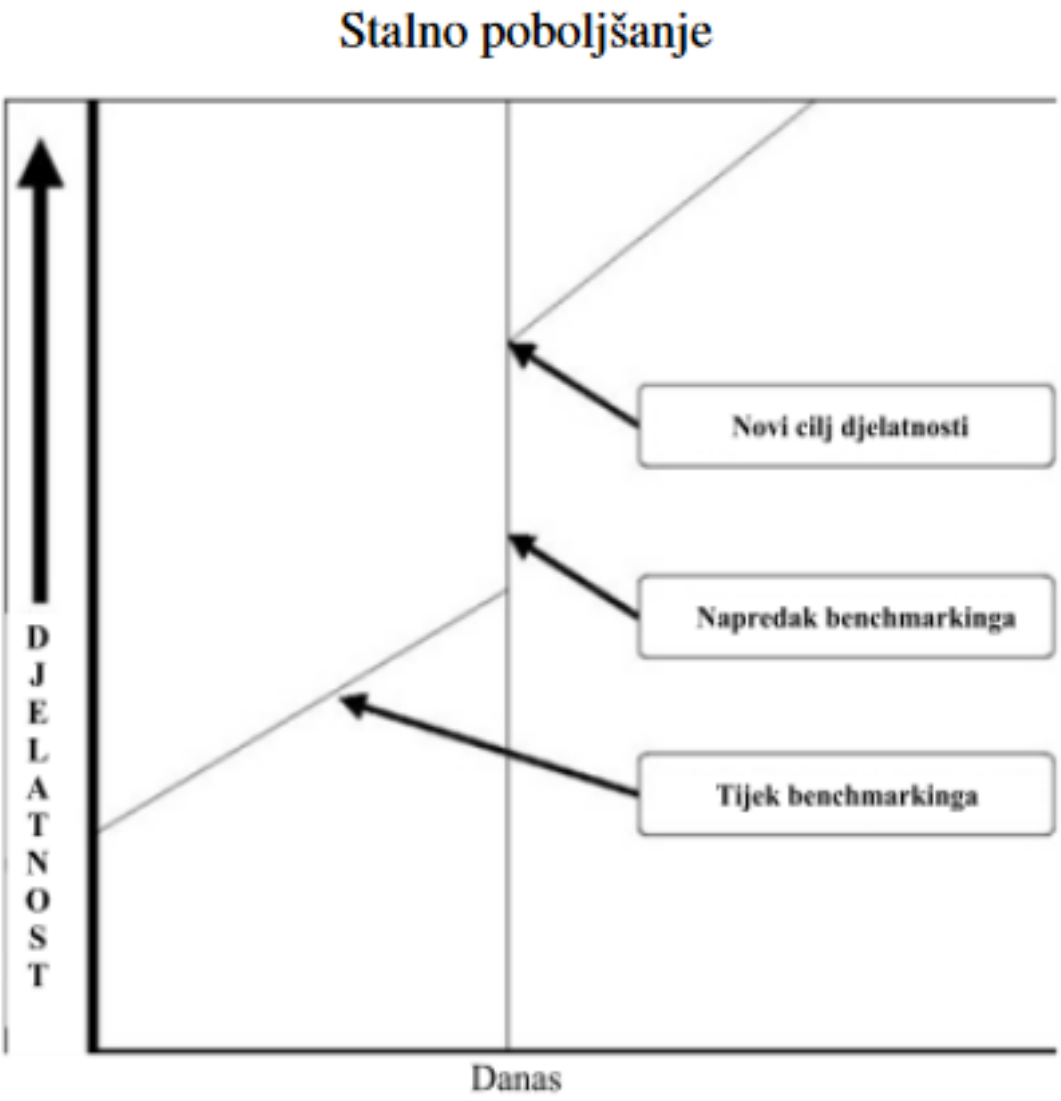
Može se reći da postoje brojni razlozi koji opravdavaju provedbu ovoga procesa, a pored navedenog, misli se na (Rezić et al., 2014):

- Obveza sveučilišta da se kontinuirano mijenjaju i nadograđuju ukoliko žele zadržati i unaprijediti konkurentsku poziciju na tržištu;
- Važnost poticanja sve brojnijih promjena u radu;
- Nedostatak vremena u odnosu na dinamičnost mijenja;
- Benchmarkingizravno doprinosi postavljanju učinkovitih ciljeva i mjerenju produktivnosti;
- Sveučilišni benchmarking javlja se kao inicijator težnje za izvrnošću, kritičkom promišljanju i inovativnosti;
- Postavljanje većeg fokusa na intene i eksterne dionike i kvalitetu suradnje s njima te uspješnih međuodnosa;
- Doprinos boljem razumijevanju među oštrim konkurentima;
- Bolja spoznaja okoline;
- Upućivanje smisla žurnim mjerama za unapređenje radnih procesa;
- Uključivanje najboljih praksi u radne procese.

Sukladno prethodnim zaključcima i spoznajama u svezi benchmarkinga generalno, može se zaključiti da sveučilišni benchmarking postaje orijetiran prema učinkovitijem upravljanju, uspješnijem suočavanju s promjenama putem usvajanja novih znanja i provedbi konkurentskog te dugoročno uspješnog razvoja ovih i drugih organizacija u kojima se kao takav primjenjuje (Rezić et al., 2014).

U nastavku se daje prikaz koristi sveučilišta uslijed provedbe benchmarkinga kao procesa osiguranja znjanja za potrebe suočavanja s promjenama i izazovima suvremenoga doba (Slika 6.).

Slika 6. Benchmarking u funkciji unapređenja sveučilišta



Izvor: Rezić, S. (2014.) Priručnik za benchmarking – Sveučilišta u Bosni i Hercegovini. Dostupno na: https://projects.odisee.be/BIHTEK/sites/default/files/bijlages/BIHTEK%20Benchmarking%20Handbook%20Hrvatski.pdf. Datum posjete: 29.07.2017. Str. 9.

Primjenom ovoga procesa započinje se kontinuirani postupak unapređenja kvalitete nastupa ovih institucija, a tako i onih u drugim djelatnostima. Vidljivo je da njime zapravo započinje sustavan proces učenja koji identificira mogući smjer napretka, ali i nove ciljeve koje je u budućnosti moguće realizirati na opću korist mnogih dionika.

Cijloviti prikaz koristi koje daje sveučilišni benchmarking, a koje se identificiraju na temelju provedenoga istraživanja, moguće je strukturirati na sljedeći način (Tablica 7.).

Tablica 7. Koristi sveučilišnog benchmarkinga

	Bez benchmarkinga	S benchmarkingom
Definiranje zahtjeva korisnika	Temeljeno na povijesti/'osjećaju'. Djelovanje po percepciji.	Temeljeno na stvarnosti. Djelovanje po objektivnoj procjeni.
Postavljanje dostižnih ciljeva	Nedostaje usmjerenost prema vani Reaktivno Kašnjenje u razvoju	Vjerodostojno; usmjereno na korisnika proaktivno sveučilišno vodstvo
Razvoj pravih mjera djelovanja	Traženje projekata Jake i slabe strane nisu shvaćene	Rješavanje stvarnih problema. Poznati ishodi djelatnosti temeljeni na najboljoj praksi.
Konkurentnost	Usmjerena prema sebi Evolucijska promjena Slaba predanost	Razumijevanje konkurentnosti Revoucionarne ideje s dokazanim djelovanjem Visoka predanost
Sveučilišni procesi	Neinventivni Malo rješenja Stalno poboljšanje	Proaktivno traženje promjena Više mogućnosti Najvažnija dostignuća

Izvor: Rezić, S. (2014.) Priručnik za benchmarking – Sveučilišta u Bosni i Hercegovini. Dostupno na: https://projects.odisee.be/BIHTEK/sites/default/files/bijlages/BIHTEK%20Benchmarking%20Handbook%20Hrvatski.pdf. Datum posjete: 29.07.2017. Str. 10.

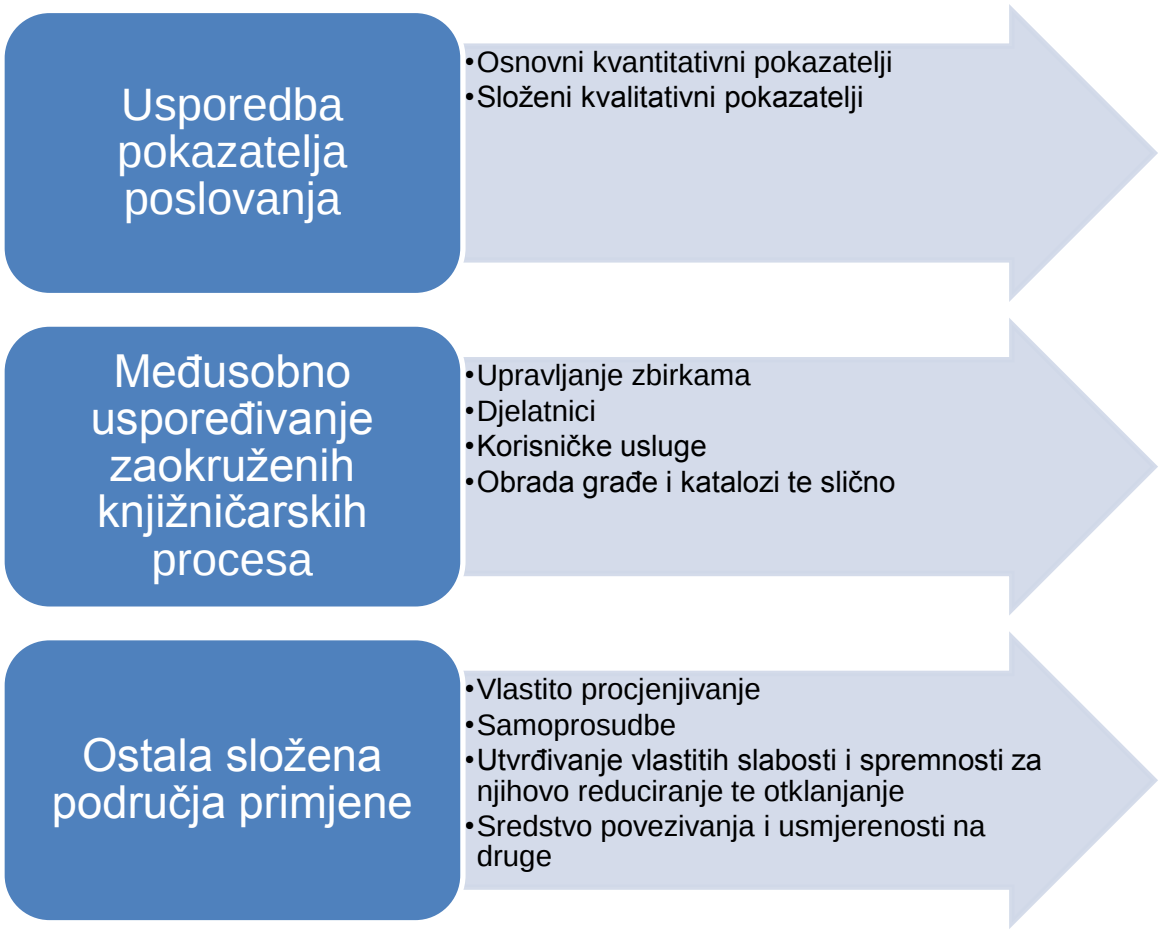
Ovime se još jednom potvrđuju brojna područja primjene predmetnog procesa, kao i mnogobrojne koristi od istoga. Vjeruje se kako ovaj prikaz može poslužiti pri procjeni opće koristi spram troškova ili potencijalnih prijetnji u svezi njegove provedbe. Prema tome, preporučuje se, integrirano s obilježjima i mogućnostima institucija, uzeti ga kao polazište pri procesu benchmarkinga, odnosno formiranja odluke o provedbi istoga u praksi (Rezić et al., 2014).

4.4. BENCHMARKING U KNJIŽNICAMA

Sljedeće područje primjene ovoga procesa s gledišta javnoga sektora jesu knjižnice. Pri tome, on biva instrument kojim se olakšava identificiranje mogućnosti knjižnica, realizacija ciljeva i unapređenje postupaka (Vašiček et al., 2011). Ponovno je riječ o učinkovitom strateškom sredstvu vrednovanja ukupnog poslovanja ovih organizacija.

Benchmarking u knjižnicama primjenjuje se u okviru dva osnovna područja (Slika 7.).

Slika 7. Područja primjene benchmarkinga u knjižnicama



Izvor: Izrada autora prema: Vašiček, D. et al. (2011.) Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova u javnom sektoru. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika. Str. 290.

Na primjeru poslovanja knjižnica, benchmarking postaje sredstvo za mjerenje uspješnosti i efikasnosti poslovanja temeljem stalnih usporedbi s rezultatima najboljih konkurenata, utvrđivanja razvojnih mogućnosti i ciljeva, primjene novih ideja i

inovativnih rješenja i stavljanju težišta na pokazatelje kvalitete poslovanja s nekadašnjih kvantitativnih pokazatelja poslovanja. Upravo to i jest njegova svrha na primjeru ovih organizacija (Vašiček et al., 2011).

Svaka od navedenih vrsta benchmarkinga, a misli se na procese u pojedinim djelatnostima, definira se na zaseban način. Definicija istoga na primjeru knjižnica određuje ga kao kontinuirani proces unapređivanja cjelokupnog poslovanja knjižnice zasnovan na neprekidnom uspoređivanju rezultata mjerenja vlastitog učinka s rezultatima poslovanja drugih knjižnica, odnosno organizacija, te spremnošću iskorištavanja ovih izvora kao poticaja vlastitog poboljšanja. Kao takav, postaje neposredna metoda učenja i zapažanja (Vašiček, 2011, 290-291).

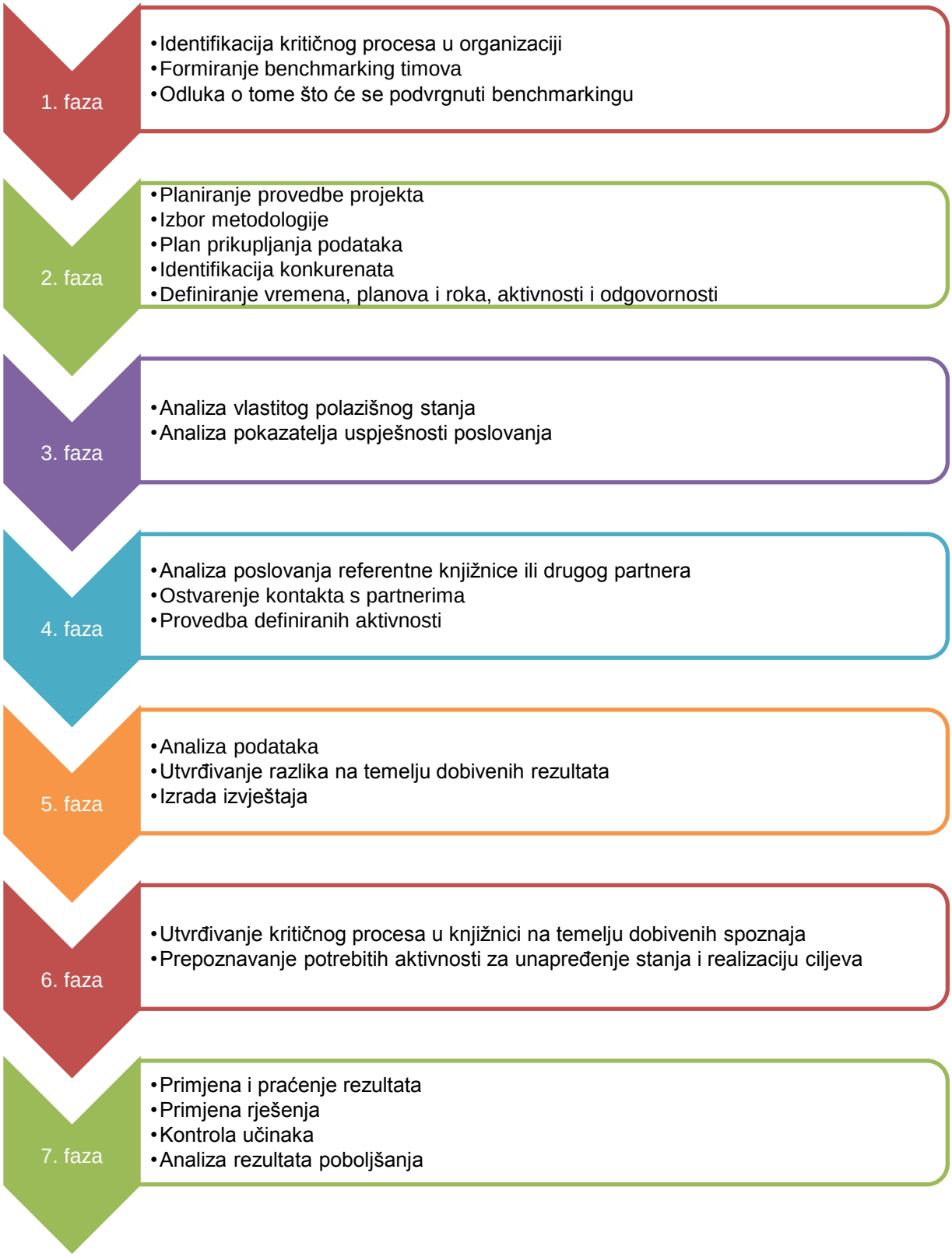
Prvi pojavni oblici istoga zabilježeni su naprimjeru engleskih i američkih knjižnica, a danas se šire i na ostale zemlje svijeta. Vjeruje se kako će i u budućnosti nastaviti isti tijek pa se time dodatno opravdava sve veći istraživački angažman prema ovoj problematici.

4.3.1. Faze provedbe benchmarkinga u knjižnicama

Provedba benchmarkinga na primjeru knjižničarskog poslovanja odvija se kroz nekoliko faza. One se suštinski podudaraju s općenitim tijekom ovoga procesa, no sukladno specifinostima djelatnosti, zahtijevaju nešto drugačiji tretman.

Tijek njegove provedbe moguće je razmatrati na sljedeći način (Slika 8.).

Slika 8. Faze provedbe benchmarkinga u knjižnicama



Izvor: Izrada autora prema: Vašiček, D. et al. (2011.) Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova u javnom sektoru. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika. Str. 291.

Svaka od navedenih faza ima podjednaku važnost i utjecaj na konačan rezultat ovoga procesa. O kvaliteti njihove izvedbe ovisi uspješnost realizacije postavljenih ciljeva, kao intenzitet pozitivnih učinaka koji iz predmetnog procesa proizlaze. Međutim, na njih je potrebno gledati kao integrirane dijelove cjelovitog procesa, a ne kao samostalne i međusobno neovisne komponente. U tome se ujedno očituje i zahtijevnost te kompleksnost provedbe benchmarkinga generalno, a time i onoga u knjižnicama (Vašiček et al., 2011).

4.3.2. Benchmarking u hrvatskim knjižnicama

Uvjeti u kojima posluju i djeluju knjižnice u Republici Hrvatskoj jednaki su onima na razini razvijenih europskih zemalja i šire. Makrookruženje pri tome obilježavaju globalizacija i pripadajući procesi, sve brojnija i intenzivnija konkurencija, sve kompleksniji zahtjevi korisnika, neizvjesnost uslijed prisutnosti interneta, problematika financiranja i slično (Vašiček et al., 2011). Upravo takvi uvjeti dočaravaju ozbiljnost trenutne situacije u kojima se nalaze nacionalne knjižnice u Hrvatskoj, kao i one na međunarodnoj razini.

Slijedom navedenoga, presudno je kontinuirano promišljati o mogućnostima, strategijama i opcijama nastupa ovih institucija na sve oštrijem tržištu. Iz toga razloga, knjižnice imaju za obvezu konstantno učiti s ciljem usavršavanja knjižničarskog poslovanja, prepoznavati trendove u svojoj djelatnosti i provoditi preispitivanja vlastitog poslovanja i uviđati područja za poboljšanje (Vašiček et al., 2011).

Važno je istaknuti kako je u Hrvatskoj ova djelatnost prilično zanemarena za razliku od praksi mnogih europskih zemalja. To je jedan od vodećih problema s kojim se ista susreće u današnjici, a budućnost je za sada neizvjesna. Upravo se to ozbiljno odražava i na pitanje implementacije benchmarkinga u hrvatskim knjižnicama. Ova se ograničenja očituju kroz nepostojanje tradicije sustavnog mjerenja poslovanja u knjižnicama zasnovanog na nekim zajedničkim mjerilima. Sasvim suprotno tome, daju se identificirati individualni sustavi mjerenja poslovanja pojedinih knjižnica, neupotrebljive informacije i podaci o knjižnicama te slično.
Prema navedenom, u budućnosti se savjetuje uređenje ovih pitanja kako bi provedba benchmarkinga bila što uspješnija i korisnija u praksi. U konačnici se daje zaključiti da

sve vrste benchmarkinga mogu pronaći svoju primjenu u knjižnicama, no posebno se izdvaja u području njihova strateškog upravljanja. Jednako je i po pitanju ostalih djelatnosti u okviru javnoga sektora (Vidak, 2011).

Najveći potencijal očituje se u mjerenju uspješnosti i učinaka poslovanja zasnovanih na kvaliteti i kontinuiranoj provjeri s rezultatima najuspješnijih, ali i u utvrđivanju strateških te razvojnih ciljeva, predviđanju budućnosti, identificiranju novih ideja i inovacija te slično (Vidak, 2011).

Konkurentnost je jedna od najvećih suvremenih briga svih organizacija pa tako i knjižnica. U tom smislu one se suočavaju s istom zbog dobivanja raznih projekata, novčanih sredstava, donacija i redom dalje. Takva praksa očekuje se i u budućnosti, čak i u većoj mjeri. Upravo će to i odrediti opstanak mnogih knjižnica (Vidak, 2011).

5. ISTRAŽIVANJE PRIMJENE BENCHMARKINGA U SREDNJOJ ŠKOLI

Smatra se da je u Republici Hrvatskoj jedan od vodećih problema provedbe benchmarkinga u javnom sektoru nedostatak znanja. Tome treba pridodati i pasivnost vodećih dionika, što utječe na nisku razinu njegove stvarne primjene i slabu iskorištenost potencijala.

Benchmarking u obrazovnom sustavu biva jedan od vodećih strateških instrumenata za unapređenje kvalitete ovoga sustava, ali i ostvarenje niza ostalih koristi koje proizlaze iz kvalitetnog obrazovanja i razvoja obrazovnih institucija. Međutim, hrvatske škole ovaj proces još uvijek doživljavaju površinski, a iz tog razloga on se vrlo slabo provodi u praksi. Konkretne primjere njegove primjene moguće je identificirati na primjeru vodećih sveučilišta, a čak i pri tome on biva često djelomično provediv (Vidak, 2011).

U svrhu potvrde postavljenih hipoteza provedeno je empirijsko istraživanje u svezi provedbe i uopće znanja u svezi benchmarkinga na primjeru jedne srednjoškolske institucije u Hrvatskoj. rezultati istoga analiziraju se u okviru ovoga poglavlja.

5.1. UZORAK I VRSTA ISTRAŽIVANJA

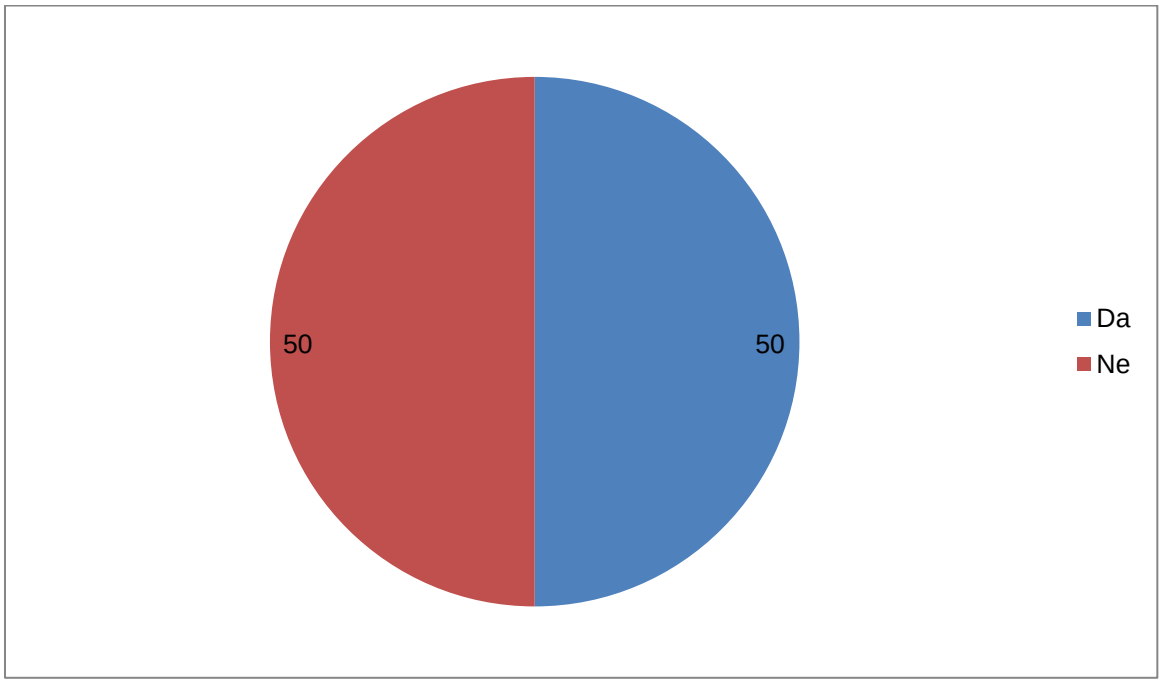
Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku od 34 ispitanika, točnije učitelja i ostalog osoblja jedne srednje škole u Puli. Na spomenutom uzorku provedena je anketa zatvorenoga tipa početkom srpnja 2017. godine, a na jednoj od nastavnih sjednica spomenute škole.

Anketa je bila sačinjena od 9 pitanja u svezi benchmarkinga, njegovih obilježja, funkcija i koristi, te mogućnosti realne primjene u predmetnoj instituciji. Svako pitanje imalo je ponuđene odgovore, a na neka od njih bilo je moguće odgovoriti s više odgovora.

5.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prvo pitanje u okviru ove ankete odnosilo se na poznavanje naziva i pojma benchmarkinga. Od 34 ispitanika njih 50% odgovorilo je da nije čulo za taj pojam, dok ostatak ima saznanja o tome što on označava (Grafikon 1.).

Grafikon 1. Upoznatost ispitanika s pojmom benchmarkinga

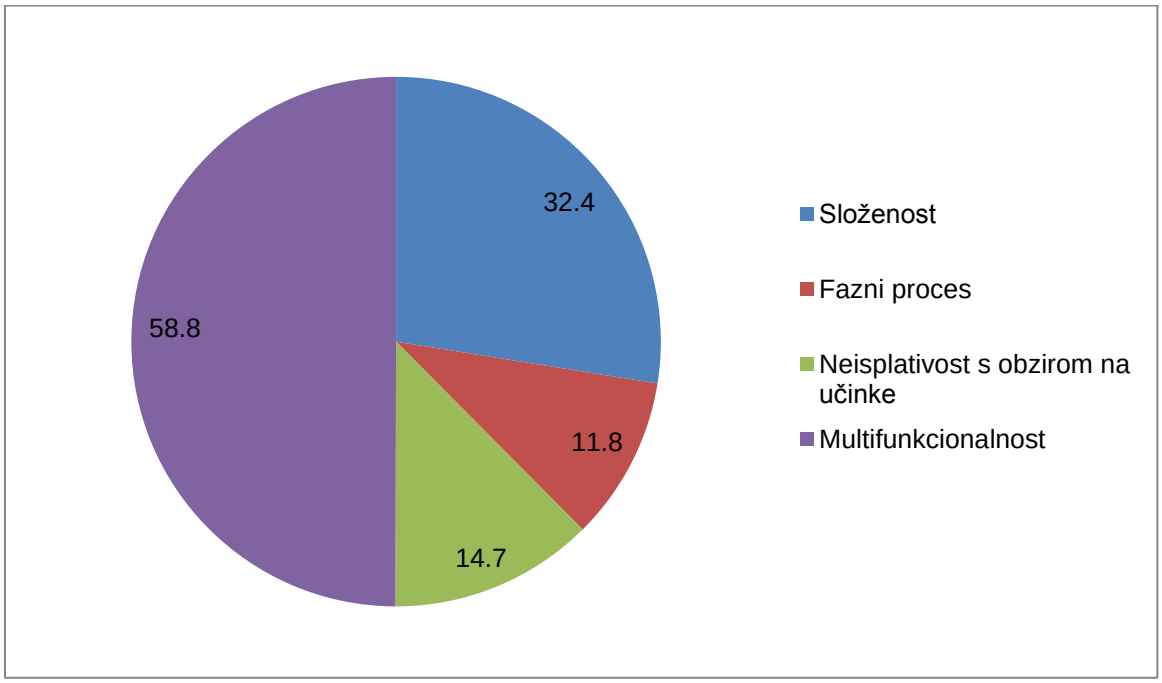


Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete.

Rezultati ukazuju na polovičnu upoznatost ispitanika s predmetnim pojmom. Smatra se da je ovaj udio nedostatan, osobito uzme li se u obzir činjenica da je riječ o nastavnom osoblju koje je i tijekom svog obrazovanja te usavršavanja zasigurno trebalo steći određene spoznaje u svezi navedenoga. Time se zapravo na samome početku potvrđuje hipoteza o nedovoljnoj razini informiranosti i znanja o benchmarkingu u Hrvatskoj, točnije u javnom sektoru, odnosno obrazovnom sustavu.

Sljedeće pitanje odnosilo se na prepoznavanje obilježja benchmarkinga. Pri tome su ponuđena 4 moguća odgovora, a ispitanici su odgovorili na sljedeći način (Grafikon 2.).

Grafikon 2. Prepoznavanje obilježja benchmarkinga

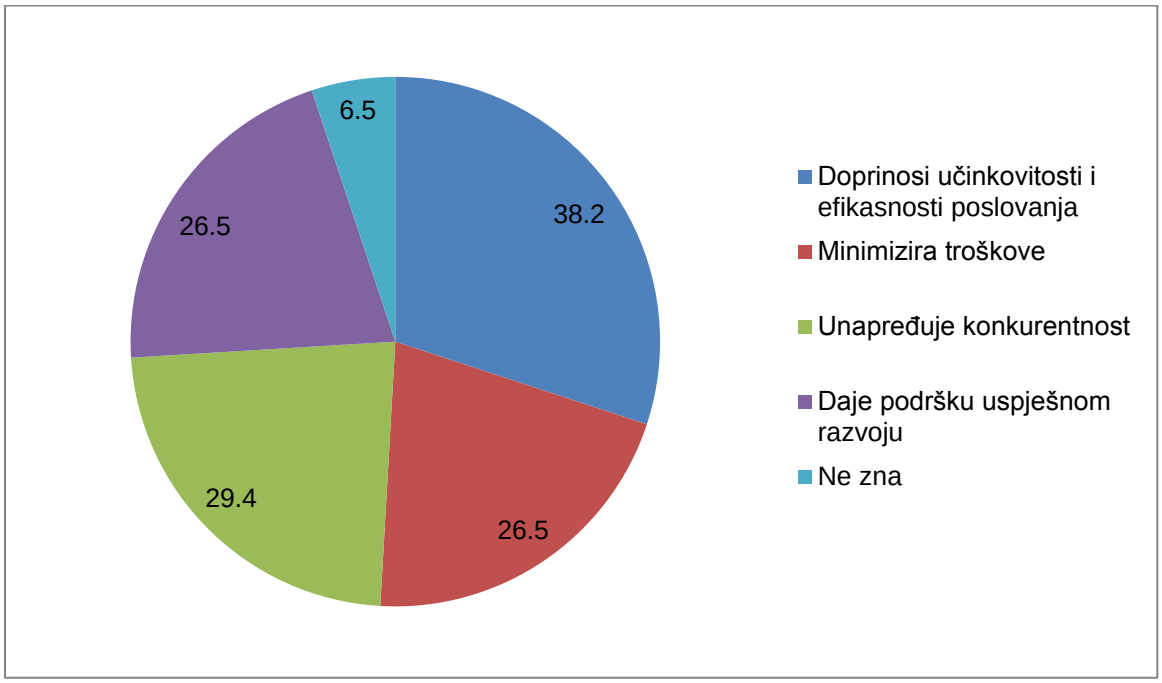


Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete.

Od ponuđenih odgovora svi su bilo točni, osim neisplativosti provedbe benchmarkinga s obzirom na učinke koje ostvaruje. Rezultati pokazuju da čak 14,7% ispitanika smatra kako je ovaj proces neisplativ, što nije zanemariv postotak i može se promatrati zajedno s gornjim postotkom ne poznavanja pojma benchmarkinga. Gotovo 59% misli da je riječ o multifunkcionlanom procesu, dok 32,4% ispitanika navodi kako je benchmarking složen. Konačno, 11,8% ističe da je riječ o faznome procesu.

Prednosti koje su ispitanici naveli u svezi provedbe ovoga procesa su prikazane su Grafikonom 3.

Grafikon 3. Prednosti benchmarkinga prema mišljenju ispitanika



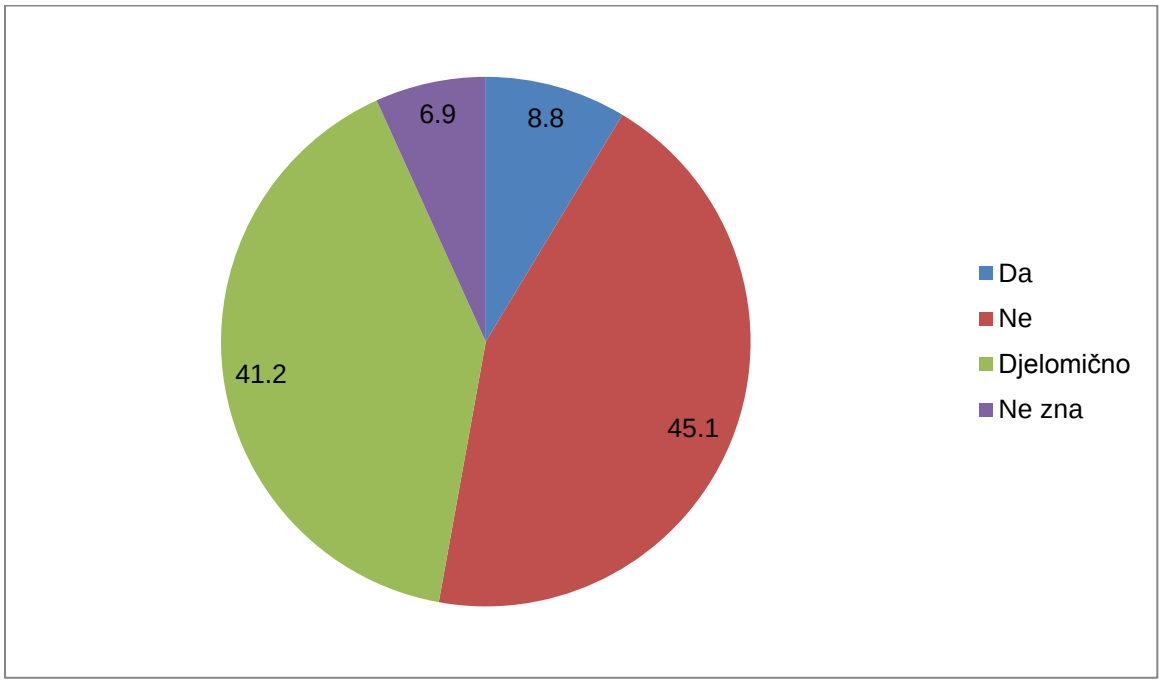
Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete.

Neovisno o tome što svi ispitanici nisu upoznati s ovim pojmom, u izračun ovih udjela kao primjer je uzet čitav uzorak, zbog toga što se nakon prvog pitanja i ponude odgovora ispitanicima objasnilo značenje benchmarkinga.

Za navedeno pitanje, sve tvrdnje o koristima smatraju se ispravnima, a to je potvrđeno i istraživanjem dostupne literature. Međutim, ispitanici nisu prepoznali sve navode kao ispravne, a među njima je i 6,5% koji nisu znali prednost benchmarkinga. Najviše ispitanika, njih 38,2% smatra da benchmarking doprinosi učinkovitosti i efikasnosti poslovanja. Nadalje, 29,4% ispitanika vjeruje da on unapređuje konkurentnost, dok 26,5% misli kako isti biva izravna podrška razvoju, a jednaki postotak ispitanika ističe kako on minimizira troškove. Dobiveni rezultati su nezadovoljavajući zbog toga što su ispitanici trebali zaokružiti sve ponuđene odgovore koji predstavljaju prednosti benchmarkinga. Naime, to dodatno potvrđuje nedostatak informiranosti, znanja i zainteresiranosti dionika za ovim procesom.

Pitanje koje je uslijedilo odnosilo se na primjenu benchmarkinga u predmetnoj ustanovi. Prikaz odgovora slijedi u nastavku (Grafikon 4.).

Grafikon 4. Primjena benchmarkinga

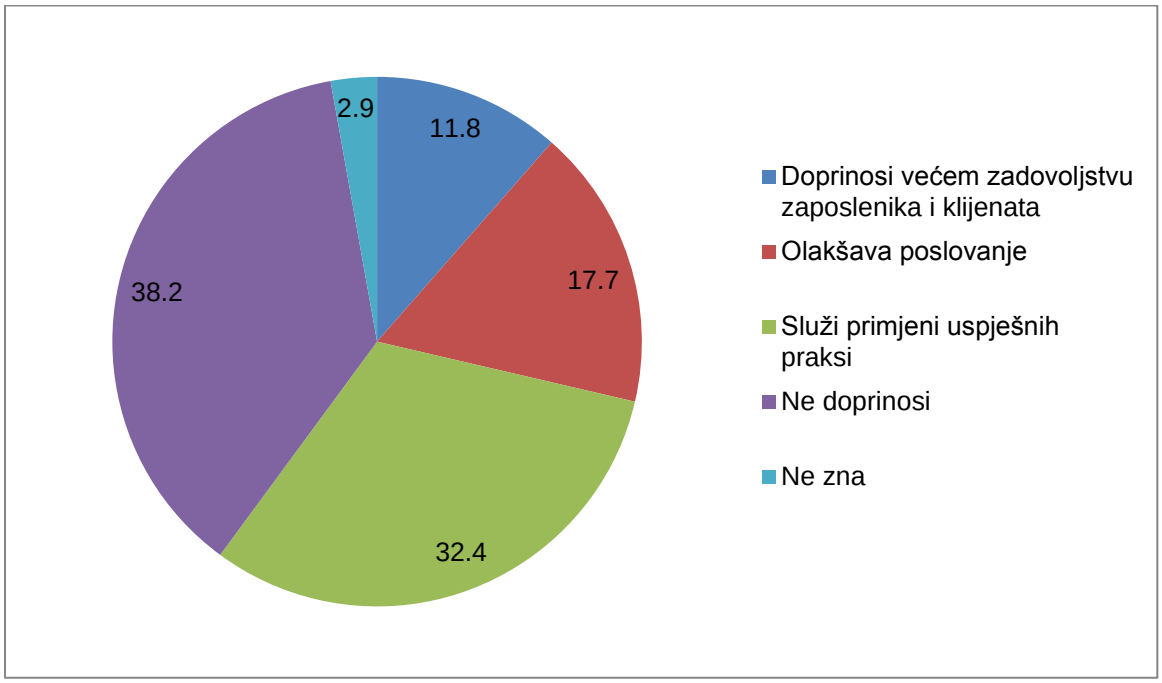


Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete.

Daje se zaključiti da većina ispitanika smatra kako se ovaj proces ne provodi u njihovoj ustanovi, dok 41,2% smatra da se on djelomično provodi. Tek 8,8% ispitanika ističe da isti primjenjuje, dok 6,9% ne zna.

Sljedeće pitanje bilo je usko povezano s prethodnim, a odnosilo se na koristi koje primjena benchmarkinga u ovoj školi donosi. Odgovori su pomalo iznenađujući s obzirom da je na prethodno pitanje većina odgovorila da se isti ne primjenjuje ili se djelomično primjenjuje. Njihov pregled slijedi u narednom grafu (Grafikon 5.).

Grafikon 5. Koristi od provedbe benchmarkinga u odabranoj srednjoj školi

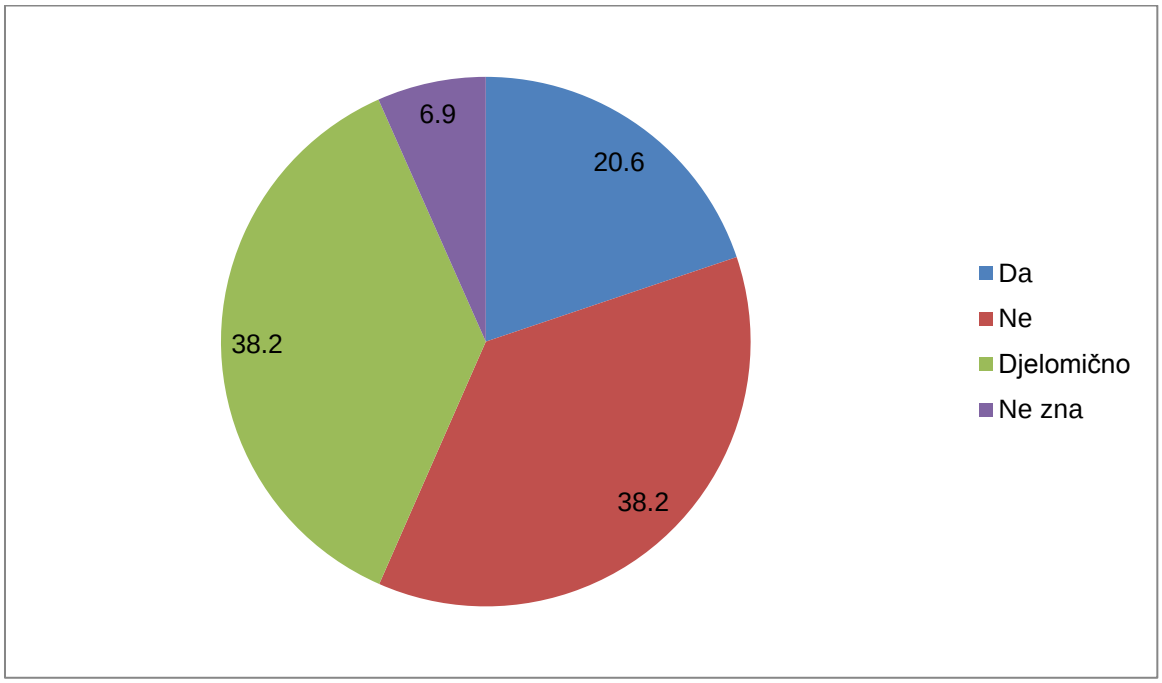


Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete.

Slijedom navedenog, najviše ispitanika vjeruje da ovaj proces ne doprinosi ničemu. Nešto manje, 32,4% ističe da on služi primjeni uspješnih praksi, što je jedna od njegovih vodećih odlika, dok 17,7% misli da on pojednostavljuje poslovanje. Također, 11,8% ističe da se koristi od njegove primjene u ovoj ustanovi odražavaju kroz veće zadovoljstvo zaposlenika i klijenata, dok 2,9% ne zna odgovor na postavljeno pitanje.

Na pitanje o općim koristima benchmarkinga, nešto više od 29% ispitanika prethodno je odgovorilo da je riječ o unapređenju konkurentnosti. Međutim, na pitanje o tome da li ovaj proces unapređuje isto na primjeru spomenute škole, odgovori su nešto drugačiji (Grafikon 6.).

Grafikon 6. Doprinos benchmarkinga konkurentnosti

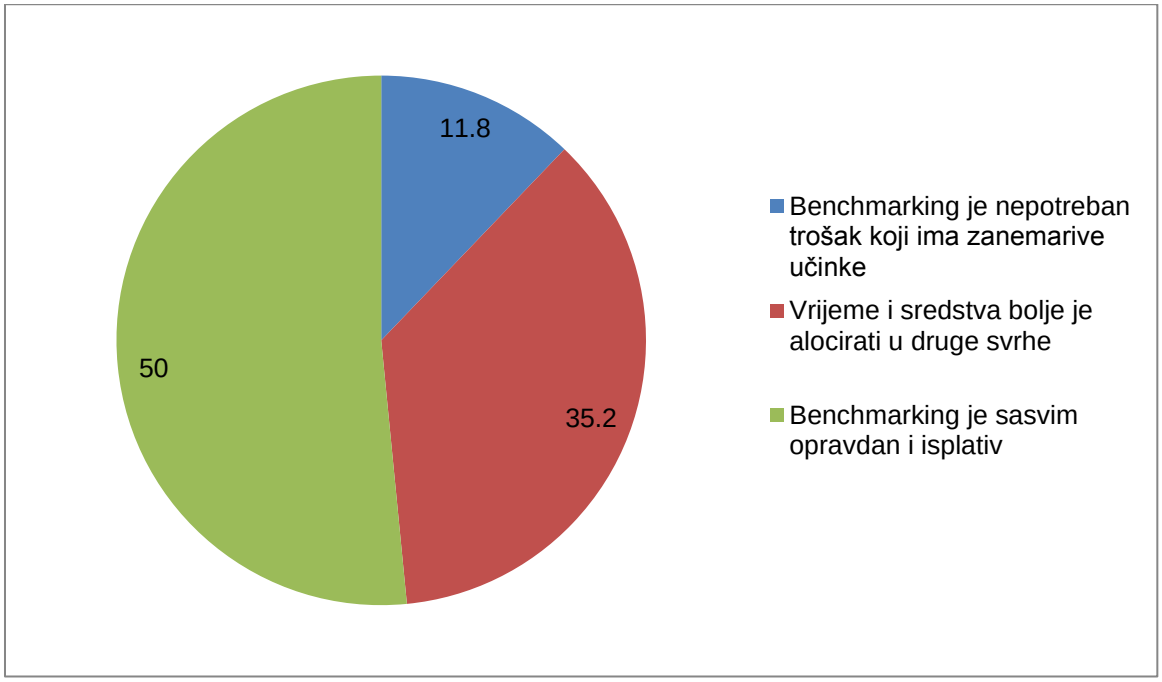


Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete.

Na ovo je pitanje pozitivno odgovorilo samo 20,6% ipitanka, dok ostatak smatra da benchmarking doprinosi djelomično konkurentnosti ove škole ili ne doprinosi uopće. Osim toga, 6,9% ispitanika ne zna odgovor na navedeno pitanje.

Osobito problematičnim smatra se nagativan stav ispitanika spram benchmarkinga, točnije isplativosti njegove provedbe. Značajan udio njih smatra da je nepotrebno gubiti vrijeme i sredstva na njegovu primjenu u praksi (Grafikon 7.).

Grafikon 7. Mišljenja ispitanika i prednosti i isplativosti primjene benchmarkinga

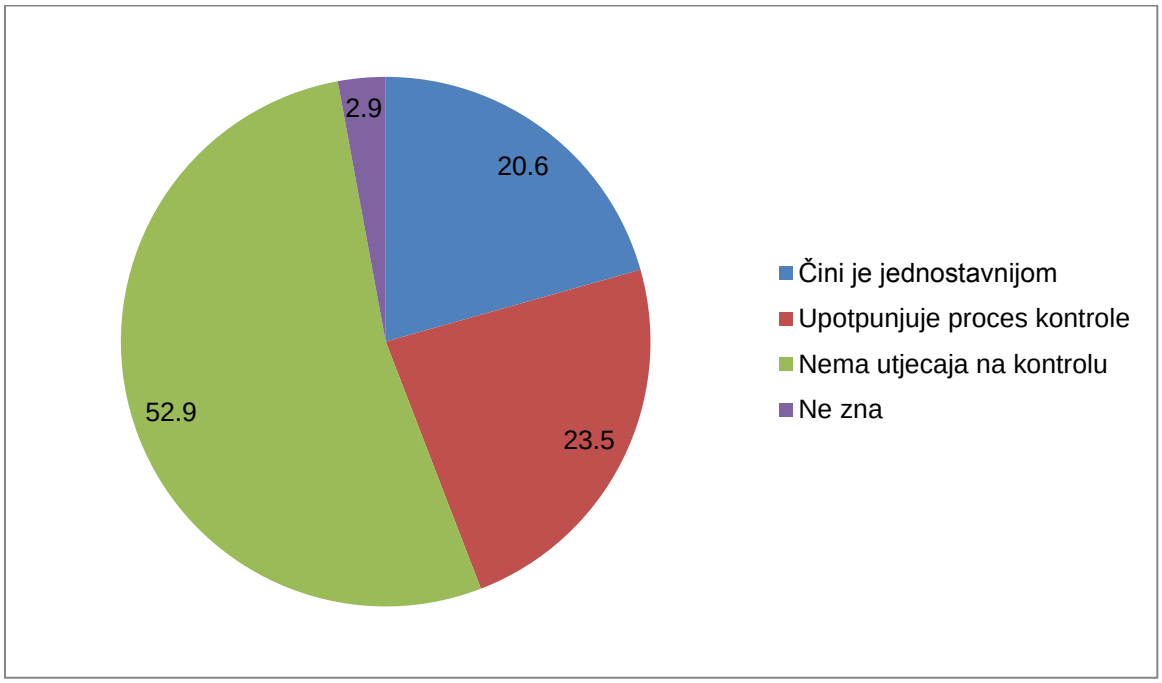


Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete.

Dobiveni rezultati dodatno potvrđuju nedostatak znanja u svezi benchmarkinga kao suvremenog procesa koji doprinosi mnogočemu. Na primjeru uzorka ispitanika, ove i ostale prednosti nisu prepoznate uzme li se u obzir činjenica da čak 35,2% misli da je vrijeme i sredstva bolje utrošiti u neke druge aktivnosti, a 11,8% smatra da je ovaj proces potpuno neopravdan i neisplativ s obzirom na učinke koje polučuje. Navedene postotke moguće je usporediti sa postocima koji govore o poznavanju pojma benchmakinga, obzirom da tada 50% ispitanika zna, i isto toliko ne zna za ovaj pojam.

Sljedeće pitanje obuhvaćeno ovom anketom odnosilo se na povezanost kontrole poslovanja ove ustanove s benchmarkingom. Većina je zaključila kako ova dva pojma ipak nisu povezana i kao takva uvjetovana (Grafikon 8.).

Grafikon 8. Povezanost kontrole i benchmarkinga

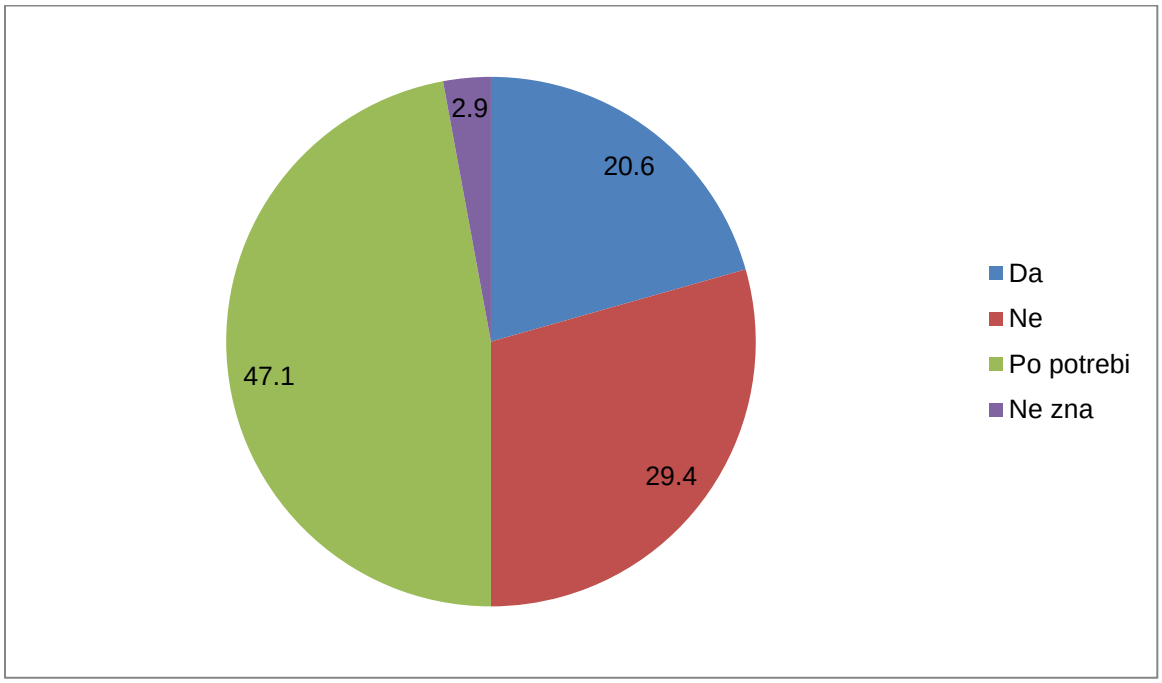


Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete.

Najviše ispitanika, čak 52,9% smatra da benchmarking ne utječe uopće na kontrolu u organizaciji. Nadalje, 23,5% smatra da ovaj proces nadopunjuje provedbu i kvalitetu izvedbe procesa kontrole u spomenutoj školi, dok 20,6% misli da benchmarking pojednostavljuje kontrolu. U konačnici, 2,9% ili 1 ispitanik ne zna kakva je povezanost među ovim pojmovima.

Posljednje pitanje odnosilo se na budućnost primjene ovoga procesa na primjeru ove organizacije. Odgovori pokazuju sljedeće (Grafikon 9.).

Grafikon 9. Budućnost primjene benchmarkinga u odabranoj srednjoj školi



Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima ankete.

Većina ispitanika, 47,1%, smatra da će se ovaj proces na primjeru predmetne organizacije u budućnosti primjenjivati po potrebi. Pri tome je važno istaknuti kako to nije opravdani odgovor s obzirom da benchmarking treba zaživjeti s organizacijom kako bi bio ispravno provediv, a njegov učinci potpuno iskorišteni. Pored toga, riječ je o jednoj suvremenoj praksi poslovanja, kontrole, upravljanja i razvoja uopće koja treba biti sastavnim dijelom cjelovitog poslovanja organizacije, a ne tek aktivnost koja se ponekad provodi. Situacija je dodatno ozbiljnija s obzirom da gotovo 30% ispitanika smatra da se isti u budućnosti uopće neće provoditi, a tek 20,6% očekuje njegovu primjenu.

5.3. KRITIČKI OSVRT I PREPORUKE

Na temelju provedenog istraživanja potvrđuje se da je benchmarking kompleksan i multifunkcionalni proces koji svoj značaj očituje u mnogim poslovnim pothvatima, aktivnostima, ali i dugoročnim perspektivama. Važno ga je razmatrati s gledišta suvremenosti poslovanja, pri čemu se imperativ postavlja na važnost njegove kontinuirane provedbe.

Smatra se da isti zadire u sve hijerarhijske razine i sve organizacijske divizije. Prema tome, doprinosi kvaliteti poslovanja generalno, a u kontekstu toga stvara i nove mogućnosti za daljnji napredak i razvoj organizacija.

Svoju primjenu isti je pronašao kako u privatnom, tako i u javnom sektoru. Pri razradi njegove provedbe u okviru organizacija koje pripadaju javnom sektoru sve se više istražuje pitanje novog javnog menadžmenta i javne uprave. Iako se ta problematika razmatra već neko duže vrijeme, konkrentija istraživanja poduzimaju se u posljednjih nekoliko desetljeća. Upravo je zbog toga još uvijek prisutna značajna razina neznanja i nedovoljne informiranosti u svezi ovoga procesa ili, bolje rečeno, sustava planiranja, kontrole i upravljanja. Upravo to postaje glavni uzročnik nedovoljne zastupljenosti ovoga procesa u praksi ili površne primjenjivosti istoga (Vašiček et al. 2011).

Bez adekvatnog i opsežnog saznanja u svezi značenja i koristi ovoga procesa nerealno je očekivati intenzivniji pristup njegove provedbe u praksi. Međutim, tome treba pridodati i ostale ograničavajuće čimbenike poput nedostatka vremena i resursa, nedovoljne stručnosti osoblja, nedostatne razine participacije i integracije dionika i organizacija te redom dalje. Sve to dodatno komplicira ionako ozbiljnu situaciju po pitanju ove problematike.

Benchmarking posebnu ulogu dobiva upravo s pojavom suvremenoga doba s obzirom da je isto obilježila sve brojnija i snažnija konkurencija na tržištu, kao i niz ostalih dinamičnih promjena. U takvim uvjetima opstanak organizacija postaje upitan, a uspješnost poslovanja uvelike otežana. Spomenuti proces pri tome daje odgovore na pitanja u svezi položaja organizacija ne tržištu, njezina odnosa naspram konkurencije, mogućnostima i nedostatcima te o tome na koji način neka organizacija može unaprijediti svoju poziciju, ali i razvojne mogućnosti.

Iz navedenoga se daje opravdati sve veći interes dionika na međunarodnoj razini spram ovoga procesa, mogućnosti njegove provedbe u praksi i konkretnim koristima koje nudi. Vjeruje se da će njihova orijentacija i naklonost prema navedenom u budućnosti bii još istaknutija s obzirom na očekivani nastavak promjena u okviru poslovanja i razvoja organizacija diljem svijeta.

Shodno navedenome, smatra se potrebnim unaprijediti sustav javnog informiranja i stručnog savjetovanja u svezi predmetnog procesa. Isto je potrebno vršiti putem integracije i participacije svih dionika, a pri tome kontinuirano pružati stručnu pomoć organizacijama kako bi ovaj proces provele na ispravan i učinkovit način.

Osim informiranja, obrazovanja i suradnje dionika, potrebno je urediti i ostala područja koja će dprinijeti većem interesu organizacija prema provedbi ovoga procesa, ali i kvaliteti njegove izvedbe. Pri tome se misli na promociju uspješnih praksi i ostvarenih koristi, pružanje izravne i neizravne podrške, isticanje važnosti implementacije ovoga procesa kao obveznog i sastavnog dijela odgovornog poslovanja i razvoja te slično. Isti je važno predstaviti na međunarodnoj razini kao preporučljivu praksu suvremenog i dugoročno uspješnog poslovanja svih organizacija, neovisno o njihovoj djelatnosti, veličini i ostalim obilježjima.

Empirijsko istraživanje koje je provedeno za potrebe ovoga rada ukazuje na nisku razinu znanja u svezi benchmarkinga i njegovih koristi, posebice kada je riječ o javnom sektoru u Republici Hrvatskoj. Osim toga, prepoznat je nedovoljan interes ispitanika spram istoga, što je rezultat prethodnog problema, a izravno utječe na primjenu benchmarkinga u praksi i kvalitetu izvedbe uopće.

Osobito poražavajućim smatra se činjenica da značajan udio ispitanika ne vjeruje i ne očekuje primjenu stoga u budućnosti, a pri tome također smatra da on ne polučuje značajne koristi organizacijama.

Rješenje postojećeg stanja po pitanju benchmarkinga u javnom sektoru Hrvatske, a jednako tako i u onom privatnom, nazire se u prethodno istaknutim preporukama. Pri tome se osobit imperativ postavlja na obrazovanje, informiranje, suradnju i podršku institucija te ostalih dionika.

Vjeruje se da bi uz provedbu ovih mjera i preporuka primjena benchmarkinga u Hrvatskoj generalno zaživjela kao opće prihvatljiva i uzorna praksa poslovanja, upravljanja i razvoja organizacija. Sve to u konačnici utjecalo bi na maksimizaciju kvalitete njihova nastupa na tržištu, opsluživanja dionika i kvalitetu suradnje.

6. ZAKLJUČAK

Benchmarking kao pojam, ali i koncept poslovanja svoje ishodište ima u ekonomiji, no i ostalim znanostima te srodnim područjima. Prema tome, zahtijeva interdisciplinaran pristup istraživanja čime integrira niz znanosti. Time se ujedno potvrđuje njegova kompleksnost, ali i multidimenzionlanost, a pristup njegova istraživanja čini otežanim.

Ovaj proces usporedbe proizvoda, procesa, funkcija ili poslovanja generalno neke organizacije s vodećim konkurentima utječe na niz koristi. Osim što ukazuje na snage i slabosti, prilike i prijetnje, on izravno doprinosi procesu učenja, unapređenju konkurentnosti i osiguranju stabilnijeg razvoja u budućnosti. Riječ je o generalnim koristima u okviru kojih se javlja čitav niz ostalih, a koje su ujedno i međusobno uvjetovane.

Benchmarking je nešto poznatiji u privatnom sektoru, no to ne umanjuje njegov značaj i u javnom sektoru. Osim što se primjenjuje na primjeru gradova, on biva sve primjenjivaniji u obrazovnom, zdravstvenom, knjižničarskom i inom sustavu. U svima se primjenjuju sve vrste benchmarkinga, a misli se na interni i eksterni. Međutim, najveći potencijal očituje se u području strateškog upravljanja te unapređenju konkurentnosti.

Suvremeno doba nametnulo je ozbiljnu potrebu za kontinuiranim praćenjima međunarodnih trendova, ali i brigu o konkurenciji te mogućnosti iskorištenja realnih prilika. Prema tome, obveza svake oranizacije, neovisno o djelatnosti kojoj pripada, njezinoj veličini i ostalim obilježjima, je pravovremeno i odgovorno se nositi upravo s tim, brojnim i dinamičnim promjenama. Izravnu podršku u tom procesu daje upravo benchmarking.

Ovaj kontinuirani proces uključuje identifikaciju, razumijevanje i prilagođavanje, a svrha mu je uvijek ista. Ona se odnosi na identificiranje najboljeg mogućeg načina za makismizaciju kvalitete i izvedbe određenog dobra koje se nudi na tržištu ili nastupa organizacije općenito. Prema tome, može se zaključiti da on predstvalja svojevrsnu

suvremenu strategiju poslovanja i razvoja ili dio takve integrirane strategije svih organizacija.

Temeljem provedenog empirijskog istraživanjana primjeru odabrane srednje škole u Puli utvrđeni su konkretni ograničavajući čimbenici koji se odražavaju na provedivost, percepciju i budućnost primjene benchmarkinga u javnom sektoru, točnije školstvu.

Putem ankete zatvorenog tipa ispitano je 34 ispitanika, djelatnika spomenute škole. Više od polovice ovih srednjoškolskih djelatnika nije upoznato s pojmom benchmarkinga. Također, značajan dio njih nema pozitivan stav o istome, njegovim koristima i budućem razvoju.

Gotovo 12% ispitanika smatra da benchmarking iziskuje vrijeme i značajna financijska sredstva, a pri tome ne polučuje konkretne rezultate i koristi organizacijama. Pored toga, više od 52% ispitanika smatra kako on nema utjecaj na kontrolu u organizaciji, a također značajan udio ne primjećuje njegovu povezanost s unapređenjem konkrentnosti organizacija na tržištu.

Oko polovice ispitanika misli da će se ovaj proces na predmetnom primjeru organizacije provoditi u budućnosti tek po potrebi, dok je ostatak podijeljen na gotovo jednake dijelove onih koji smatraju da će se on u budućnosti značajnije provoditi i onih koji to ne smatraju.

Vjeruje se kako su vodeći razlozi ovakvom mijenju nedovoljna razina opće informiranosti dionika, nedostatak znanja i vještina u svezi benchmarkinga i njegove provedbe u praksi, neadevatan sustav potpora i podrške, kao i nedostatak suradnje među dionicima. Prema tome, buduće aktivnosti potrebno je, između ostaloga, usmjeriti u ovome pravcu. Od osobite važnosti je i javno promovirati presudnu ulogu benchmarkinga u kontekstu društveno odgovornog i dugoročno profitabilnog te stabilnog poslovanja i razvoja svih organizacija.

LITERATURA

KNJIGE:

- Pavičić, J. (2003.) Strategija marketinga neprofitnih organizacija. Zagreb: Masmedia
- Renko, N. et al. (1999.) Benchmarking u strategiji marketinga. Zagreb: Mate d.o.o.
- Vašiček, D. et al. (2011.) Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova u javnom sektoru. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika

ČLANCI:

1. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006.) Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 4, str. 331.-347.
2. Ostojić, R. et al. (2012.) Unapređenje kvalitete zdravstvenih sustava zemalja članica Europske unije i Republike Hrvatske. Poslovna izvrsnost Zagreb. God. VI (2012). Br. 2. Str. 109.-127.
3. Štoković, I. (2004.)Benchmarking u turizmu. Ekonomski pregled. 55 (1-2). Str. 66.-84.
4. Vidak, I. (2011.) Benchmarking u knjižnici. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. Vol. 2. No. 2. Str. 123.-127.

MREŽNE STRANICE:

1. Europski fondovi (2014.) Nacionalni plan razvoja kliničkih bolničkih centara, kliničkih bolnica, klinika i općih bolnica u Republici Hrvatskoj 2014.-2016. Dostupno na: http://www.hssms-mt.hr/media/2947/matijevic-ratko-nacionalni-plan-razvoja-bolnica.pdf. Datum posjete: 25.07.2017., str. 52.
2. Janković, S. (2015.) Benchmarking u hotelijerstvu. Dostupno na: http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/BENCHMRKING-U-HOTELIJERSTVU1.pdf. Datum posjete: 09.07.2017.
3. Pfeifer, S. (2005.) Analiza: benchmarking. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Analiza_Benchmarking.pdf. Datum posjete: 30.06.2017.
4. Rezić, S. (2014.) Priručnik za benchmarking – Sveučilišta u Bosni i Hercegovini. Dostupno na: https://projects.odisee.be/BIHTEK/sites/default/files/bijlages/BIHTEK%20Benchmarking%20Handbook%20Hrvatski.pdf. Datum posjete: 29.07.2017. Str. 9.
5. University od Cambridge (2017.) Benchmarking. Dostupno na: http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/benchmarking/. Datum posjete: 06.07.2017.
6. Zakon (2017.) Zakon o kvaliteti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi. Dostupno na: https://www.zakon.hr/z/508/Zakon-o-kvaliteti-zdravstvene-za%C5%A1tite-i-socijalne-skrbi. Datum posjete: 06.07.2017.

POPIS SLIKA

Slika 1. Koncept benchmarkinga 7
Slika 2. Proces benchmarkinga 13
Slika 3. Kružni proces benchmarkinga 14
Slika 4. Benchmarking kao proces učenja 17
Slika 5. Upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga 20
Slika 6. Benchmarking u funkciji unapređenja sveučilišta 39
Slika 7. Područja primjene benchmarkinga u knjižnicama 41
Slika 8. Faze provedbe benchmarkinga u knjižnicama 43

POPIS TABLICA

Tablica 1. Vrste benchmarkinga 9
Tablica 2. Plan implmentacije benchmarkinga..... 15
Tablica 3. Značajke i ciljevi benchmarkinga u javnom i privatnom sektoru 23
Tablica 4. Razine mjerenja kvalitete zdravstvene skrbi 29
Tablica 5. Model osiguranja i model poboljšanja kvalitete u zdravstvu 30
Tablica 6. Raspon vrijednosti ključnih pokazatelja kapaciteta i produktivnosti bolnica I. i II. kategorije u Hrvatskoj tijekom 2014. godine 33
Tablica 7. Koristi sveučilišnog benchmarkinga 40

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Upoznatost ispitanika s pojmom benchmarkinga 47
Grafikon 2. Prepoznavanje obilježja benchmarkinga 48
Grafikon 3. Prednosti benchmarkinga prema mišljenju ispitanika..... 49
Grafikon 4. Primjena benchmarkinga 50
Grafikon 5. Koristi od provedbe benchmarkinga u odabranoj srednjoj školi 51
Grafikon 6. Doprinos benchmarkinga konkurentnosti 52
Grafikon 7. Mišljenja ispitanika i prednosti i isplativosti primjene benchmarkinga 53
Grafikon 8. Povezanost kontrole i benchmarkinga 54
Grafikon 9. Budućnost primjene benchmarkinga u odabranoj srednjoj školi..... 55

SAŽETAK

Benchmarking zauzima posebno mjesto u okviru suvremenog menadžmenta, prakse konkuriranja, poslovanja i razvoja organizacija. Isti plijeni sve veći interes brojnih dionika na međunarodnoj razini, a osobitu popularnost poprima na primjeru razvijenih zemalja i vodećih multinacionalnih kompanija.

Koristi od ovog upravljačkog strateškog procesa su brojne, a uglavnom se održavaju kroz unapređenje učinkovitosti i efikasnosti poslovanja, konkurentnosti i kvalitete opsluživanja generalno. One se odražavaju na primjeru organizacija privatnog, ali i javnog sektora. U kontekstu javnog sektora njegova primjena nešto je specifičnija uslijed posebnosti samoga sektora. Konkretno se misli na gradove, vladu, zdravstvo, obrazovanje i slično.

Javni sektor Hrvatske susreće se s brojnim problemima koji onemogućuju ili usporavaju provedbu ovoga procesa u praksi. Pri tome su njegove koristi neprepoznate ili nedovoljno iskorištene. Od vodećih problema misli se na nedovoljnu razinu informiranosti i obrazovanja, nedostatak suradnje i podrške. Sukladno tome, u budućnosti se očekuju konkretne promjene u ovim segmentima.

Ključne riječi: benchmarking, suvremeni menadžment, javni sektor, Hrvatska

SUMMARY

Benchmarking has a special place in the context of the modern management, competition, business and development. It takes an growing interest of many stakeholders at the international level, especially on the example of the developed countries and leading multinational companies.

The benefits of this strategic process are numerous. They are mainly maintained in the context of improving efficiency and efficiency of business, competitiveness and quality of service in general. All of them are evident in the private and public sector. In the he public sector its application is somewhat more specific due to the specialty of the sector itself.

The Croatian public sector faces numerous problems that prevent or slow down the implementation of this process in practice. Its benefits are unrecognized or insufficiently exploited. Among the leading issues it is important to mention the insufficient level of information and education, the lack of cooperation and support. Consequently, concrete changes are expected in the future in these segments.

Key words: benchmarking, contemporary management, public sector, Croatia