

# Uloga standardnih operativnih procedura u odlučivanju

---

**Pavlešić, Noela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:774621>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-21**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



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

**Noela Pavlešić**

**„Uloga standardnih operativnih procedura u odlučivanju“**

Završni rad

Pula, rujan 2024.

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

**Noela Pavlešić**

**„Uloga standardnih operativnih procedura u odlučivanju“**

Završni rad

JMBAG: 0130359383, redovan student

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Kolegij: Poslovno odlučivanje

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, rujan 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisan \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega 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.	Poslovno odlučivanje.....	2
3.	Problemi u odlučivanju.....	2
4.	Standardne operativne procedure (SOP) .....	3
4.1.	Pisanje standardnih operativnih procedura .....	4
4.2.	Obilježja kvalitetno napisanih standardnih operativnih procedura.....	5
4.3.	Elementi standardnih operativnih procedura.....	7
5.	Opće i specifične procedure odlučivanja.....	8
6.	Procedure obavljanja posla i procedure odlučivanja .....	8
7.	Razlozi za korištenje standardnih operativnih procedura .....	9
8.	Korisnici standardnih operativnih procedura .....	10
9.	Prednosti standardnih operativnih procedura .....	11
10.	Nedostaci standardnih operativnih procedura .....	12
11.	Program praćenja standardnih operativnih procedura.....	13
12.	Dokumentiranje standardnih operativnih procedura .....	15
13.	Problemi i izazovi u primjeni SOP-a.....	15
14.	Primjeri iz prakse.....	17
14.1.	Standardna operativna procedura sigurnog odlaganja oštih predmeta .....	17
14.2.	Održive standardne operativne procedure za ured Turističke zajednice Zagrebačke županije 19	
14.3.	Usporedba primjera.....	21
15.	Zaključak .....	22
16.	Literatura.....	23
17.	Sažetak .....	24
18.	Summary .....	25

## 1. Uvod

Standardne operativne procedure (SOP) imaju ključnu ulogu u procesu donošenja odluka unutar organizacija. One predstavljaju jasno definirane korake i smjernice koje pomažu zaposlenicima da dosljedno i učinkovito obavljaju svoje zadatke. Uloga SOP-ova u odlučivanju je izuzetno važna jer pružaju okvir za standardizaciju procesa, minimiziranje rizika i smanjenje pogrešaka, što se smatra jednim od mnogih prednosti SOP-a. Korištenjem SOP-ova, organizacije mogu osigurati da se odluke donose na temelju provjerenih informacija i praksi, čime se poboljšava kvaliteta odluka i smanjuje mogućnost nepredviđenih problema. Na taj način, SOP-ovi ne samo da doprinose operativnoj učinkovitosti, već i olakšavaju komunikaciju među zaposlenicima te podržavaju održavanje visokih standarda kvalitete u svim aspektima poslovanja.

U 2. i 3. poglavlju koja slijede nakon uvoda obrađuje se proces poslovnog odlučivanja i problemi povezani s njim. U 2. poglavlju fokus je na definiciji poslovnog odlučivanja, razlici između privatnog i poslovnog odlučivanja te važnosti odluka unutar organizacija. U 3. poglavlju obrađuju se problemi u odlučivanju, poput neizvjesnosti budućnosti, nedostatka informacija i ekstremnih ponašanja menadžera, koji mogu biti previše ležerni ili previše oprezni u procesu donošenja odluka.

U 4. poglavlju započinje obrada teme gdje se obrađuju standardne operativne procedure, koje su ključne za osiguranje dosljednosti i učinkovitosti u organizacijama. Nadalje, u podpoglavljima detaljno je opisano pisanje standardnih operativnih procedura, uključujući važnost pregleda i ažuriranja, procjenu rizika, identifikaciju korisnih procedura i odabir odgovarajućeg formata. Zatim, se rad fokusira na obilježja kvalitetno napisanih SOP-ova te njihove elemente.

5. i 6. poglavlje bavi se vrstama procedura gdje razlikuje opće od specifičnih procedura te procedure obavljanja posla od procedura donošenja odluka. Nadalje, u 7. poglavlju spominju se važni razlozi za korištenje SOP-a poput poboljšanja komunikacije i olakšanja obuke zaposlenika, dok se u 8. poglavlju opisuju razni korisnici standardnih operativnih procedura. Zatim, u 9. i 10. poglavlju iskazuju se glavne prednosti i nedostaci SOP-a, a u 11. poglavlju se objašnjava program praćenja SOP-a, uključujući metodologiju, učestalost i format izvještaja za osiguranje usklađenosti i performansi.

U završnom dijelu rada spominje se način dokumentiranja standardnih operativnih procedura te se iskazuju glavni problemi i izazovi u primjeni SOP-a. U konačnici, dana su dva primjera iz prakse. Prvi se odnosi na proceduru sigurnog odlaganja oštih predmeta u zdravstvenoj njezi, uključujući detalje o kontejnerima, odlaganju i praćenju otpada, dok drugi prikazuje održivi SOP za ured Turističke zajednice Zagrebačke županije, koja uključuje smjernice za ekološki prihvatljivo ponašanje, upravljanje energijom i recikliranje u uredskom okruženju.

## **2. Poslovno odlučivanje**

Poslovno odlučivanje može se definirati kao odabir između dviju ili više mogućih opcija rješavanja problema, ali unutar poslovnog konteksta. Za razliku od osobnog odlučivanja odnosno donošenja odluka unutar obitelji, poslovno odlučivanje provodi se u organizacijama kao što su banke, korporacije i druge slične ustanove, odnosno događa se izvan sfere privatnosti. Primjerice, kada pojedinac treba odlučiti o kupnji osobnog automobila za svoje osobne potrebe te za potrebe svoje obitelji, tada je riječ o odlučivanju unutar sfere privatnosti. S druge strane, kada uprava neke organizacije treba odlučiti o kupnji osobnog automobila za potrebe organizacije, tada je riječ o poslovnom odlučivanju i poslovnoj odluci. Dakle, glede načina odlučivanja, faza u procesu odlučivanja, elemenata koji utječu na odlučivanje i uvjeta u kojima se odlučuje, ne postoji značajna razlika između privatnog i poslovnog odlučivanja. Jedino što ih razlikuje je tko donosi odluke – čovjek kao privatna ili pravna osoba.<sup>1</sup> Za razliku od privatnog odlučivanja, koje uključuje samo pojedinca i njegovu užu ili širu obitelj, poslovne odluke utječu na veći ili manji broj članova organizacije, a povremeno i na sve zaposlenike, ovisno o razini odlučivanja, lokaciji i veličini poduzeća. To je glavni i osnovni razlog zašto je poslovnom odlučivanju potrebno posvetiti mnogo više pozornosti.<sup>2</sup>

## **3. Problemi u odlučivanju**

O problemima u odlučivanju govori se kada su zadovoljena dva uvjeta: kada postojeće stanje nije u skladu sa očekivanim te kada postoje dvije ili više opcija za njihovo usklađivanje. Pravovremeno otkrivanje problema je od iznimne važnosti. Kada se problem identificira i definira na vrijeme, donositelj odluke može brzo odgovoriti na njega umjesto da čeka pojavu situacije u kojoj mora donositi odluke pod pritiskom u složenim i izazovnim okolnostima,

---

<sup>1</sup> P. Sikavica et al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 16,17

<sup>2</sup> P. Sikavica et al., Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka, Zagreb, Informator, 1994., str. 12



najčešće zbog nedostatka informacija.<sup>3</sup> Jedan od glavnih izazova donošenja odluka proizlazi iz činjenice da se svi oblici odlučivanja temelje na ideji predviđanja budućnosti, iako je svako predviđanje neizvjesno zbog nepotpunih informacija te mnogobrojnih prepreka koje stoje na putu optimalnom odlučivanju.<sup>4</sup> Donositelji odluka se u odlučivanju susreću s određenim brojem problema kao što su poteškoće u koordinaciji odluka na različitim razinama ili ekstremno ponašanje menadžera u procesu odlučivanja. Prvi tip menadžera ponaša se ležerno, ostavljajući dojam da niti uočava problem, niti je svjestan ozbiljnosti problema o kojem se odlučuje. Takav tip menadžera smatra da je sve jednostavno i lako jer ne razumije, tj. nije svjestan posljedica pogrešnog izbora. „Drugi tip menadžera potpuna je suprotnost prvom tipu. Za razliku od prvog tipa koji odlučuje jednostavno i lako, drugi tip menadžera odlučuje teško i sporo jer svakom problemu posvećuje nepotrebno veliku pozornost. To je tip menadžera koji uvijek „ide na sigurno“ i koji želi detaljno ispitati sve inačice rješenja problema.“<sup>5</sup> Problem ekstremnog ponašanja menadžera mogao bi se riješiti uvođenjem standardnih operativnih procedura u proces odlučivanja, ali treba naglasiti da to nije moguće kod svih vrsta odluka.

#### **4. Standardne operativne procedure (SOP)**

Donositelji poslovnih odluka često se oslanjaju na standardne operativne procedure kako bi osigurali ispravno, djelotvorno i učinkovito donošenje odluka. Standardna operativna procedura skup je formalnih uputa koje opisuju postupak izvršavanja redovitih zadataka i rješavanja problema, a dizajnirane su za povećanje performansi, poboljšanje učinkovitosti i osiguranje kvalitete u organizacijama.<sup>6</sup> To je pisana zbirka standarda ponašanja koja olakšava obavljanje posla, donošenje odluka i kontrolu. Donositelji odluka mogu koristiti procedure kao oblik mehanizma koji pomaže standardizirati proces donošenja odluka te smanjiti rizik, dvosmislenost i nesigurnost. Osim toga, standardne operativne procedure pomažu u usmjeravanju zaposlenika, poboljšavaju komunikaciju i smanjuju potrebu za obukom i usavršavanjem.

---

<sup>3</sup> P. Sikavica et al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str 186

<sup>4</sup> Ibidem, str. 27

<sup>5</sup> P. Sikavica et al., Poslovno odlučivanje: drugo izdanje, Zagreb, Informator, 1999., str. 21

<sup>6</sup> J.L.Nolen, Standard Operating Procedure, 2024., dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/standard-operating-procedure> (pristupljeno 15.07.2024.)

Standardne operativne procedure također se mogu implementirati na individualnoj i organizacijskoj razini. Na individualnoj razini daju jasne, precizne i izravne upute koje radnici trebaju slijediti kako bi ubrzali svoj rad i riješili probleme. Nasuprot tome, na organizacijskoj razini uspostavljaju se strogi propisi koji se odnose na pojedinu interesnu skupinu, ali i organizaciju u cjelini, s namjerom postizanja unaprijed zadanih ciljeva i zahtjeva. Budući da svaka organizacijska jedinica ima različite odgovornosti i operacije, svaka od njih ima jedinstvene standardne operativne procedure.<sup>7</sup>

#### **4.1. Pisanje standardnih operativnih procedura**

Učinkovite standardne operativne procedure upozoravaju članove organizacije na sve rizike povezane s postupkom primjene SOP-a i jasno objašnjavaju sve korake potrebne za obavljanje poslovnih zadataka. Priručnik, izrađen od strane operativnih timova i menadžera, bi trebao biti kratak, razumljiv i jednostavan za čitanje, naglašavajući način na koji zadaci trebaju biti učinjeni. Kako bi se osigurala primjenjivost standardnih operativnih procedura na standarde i potrebe organizacije, potrebno ih je pregledati i ažurirati svakih šest do dvanaest mjeseci te dokumentirati sve promjene. Prije stvaranja standardnih operativnih procedura, autori bi trebali provesti procjenu rizika svakog koraka u procesu kako bi identificirali potencijalne prepreke i povezane rizike. Slično tome, organizacije bi trebale navesti sve svoje poslovne procese kako bi identificirale koji postupci bi imali koristi od standardnih operativnih procedura. Jedna od tehnika pomoću koje kompanije mogu utvrditi koji postupci mogu imati koristi od standardnih operativnih procedura je slanje menadžera da razgovaraju sa zaposlenicima o njihovim dnevnim obavezama. To pomaže jamčiti da se svaki korak uzima u obzir pri izradi SOP-a. Nadalje, prilikom pisanja standardnih operativnih procedura potrebno je odgovoriti na četiri vrlo značajna pitanja: tko obavlja koju ulogu, koja je svrha svake od uloga, koja je svrha ili cilj uloge svakog pojedinca i je li jasno što se treba obaviti.<sup>8</sup> Nakon toga pisci SOP-a moraju odlučiti koji će format koristiti pri izradi standardnih operativnih procedura. SOP se može izraziti kao dijagram tijeka rada koji prikazuje aktivnosti s nepredvidivim ili promjenjivim ishodima. Također se može napisati u obliku hijerarhijskih koraka koji bilježe glavne procese i detalje podprocesa te koji su namijenjeni za postupke s puno koraka i odluka

---

<sup>7</sup> P. Sikavica et al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 318

<sup>8</sup> K. Brush, Standard Operating Procedure (SOP), 2022., dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/standard-operating-procedure-SOP> (pristupljeno 15.07.2024.)

ili se pak može napisati u obliku jednostavnih koraka koji se koriste kod malih timova za kratke i razumljive operacije koje imaju ograničen broj mogućih ishoda ili za procese koji zahtijevaju precizno pridržavanje uputa. Nakon odabira formata autori SOP-a odlučuju hoće li SOP biti objavljen na Internetu ili na isprintan na papiru. Konačno, pisci SOP-a moraju točno odrediti ovisnost zadataka. Autori standardnih operativnih procedura bi trebali biti u stanju prepoznati sve ovisnosti između posla i drugih organizacijskih funkcija, kao i odlučiti kako ih najbolje ugraditi u ažurirane standardne operativne procedure.<sup>9</sup>

## 4.2. Obilježja kvalitetno napisanih standardnih operativnih procedura

Kvalitetno napisane standardne operativne procedure sadrže sljedeća bitna obilježja:<sup>10</sup>

- *identifikacija* - uključuje naslov koji detaljno objašnjava određene postupke, datum izdavanja nakon kojeg mora slijediti svaki datum revizije, te imena i potpise osoba zaduženih za pripremu i odobravanje standardnih operativnih procedura, kao i onih koji su zaduženi za njihovo svakodnevno provođenje.
- *pregled sadržaja* - ne zahtijevaju sve standardne operativne procedure sadržaj, međutim tablica sadržaja može biti korisna kao brza referenca za informacije ako su standardne operativne procedure sadržane u jednom dokumentu.
- *svrha* - svrha standardnih operativnih procedura sažeta je u ovoj komponenti, koja također može koristiti druge izraze poput misije ili cilja.
- *opseg* - područje koje pokrivaju određene standardne operativne procedure treba biti jasno prikazano.
- *definicije* - Za svaku standardnu operativnu proceduru može se dodati popis definicija stručne terminologije, akronima i drugih izraza gdje je to primjenjivo. Međutim, ako su procedure sadržane u jednom dokumentu, definicije mogu biti kombinirane u zasebnom odjeljku dokumenta.
- *posebne mjere opreza* - uključuju jasno napisana upozorenja o bilo kojem riziku povezanom sa obavljanjem zadataka.

---

<sup>9</sup> K.Eby, How to Write Standard Operating Procedures, 2019., dostupno na: <https://www.smartsheet.com/content/standard-operating-procedures-manual> (pristupljeno 15.07.2024.)

<sup>10</sup> Leliveld, H.L.M, Moster, M.A., Holah, J.T., Handbook of Hygiene Control in the Food industry, Woodhead Publishing, 2005., str. 351-353

- *popis procedura* - odjeljak o procedurama je okvir samog dokumenta koji bi trebao biti kratak i jednostavan za razumijevanje. Prilikom pisanja ovog odjeljka potrebno je razmotriti sljedeće: pojedinačni koraci ili stavke procedure se ne bi trebali miješati jer bi svaki korak trebao predstavljati jednu radnju ili zadatak, jezik i stil pisanja procedura moraju biti unaprijed određeni, a sve procedure moraju biti napisane dovoljno detaljno kako bi se zadatak mogao izvršiti što učinkovitije.
- *broj koraka* - obično se savjetuje da SOP ne uključuje više od 10 - 12 proceduralnih stavki ili koraka jer zaposlenici imaju tendenciju ignorirati duge standardne operativne procedure. Ako SOP ima više koraka od preporučenog broja, bilo bi najbolje podijeliti ga na dva SOP-a ili manje SOP-ove.
- *jezik ili stil pisanja* – standardne operativne procedure moraju biti sastavljene na jeziku koji je prikladan za etničku pripadnost radne snage. Zaposlenici koji ne znaju engleski, na primjer, ne mogu uspješno slijediti SOP na engleskom jeziku. Najbolji SOP-ovi su oni koji su napisani u glagolskom vremenu sadašnjem (za razliku od futura) i aktivu (za razliku od pasiva). S manje riječi, aktivno glagolsko stanje i sadašnje glagolsko vrijeme obično daju osobi koja izvodi radnju jače zapovjedne primjedbe. SOP je stoga jednostavnije slijediti.
- *dovoljno detalja* - korake procedura treba opisati na način koji omogućuje čak i osobi s manje iskustva da ih slijedi bez nadzora ako ima osnovno znanje o poslu. Unatoč tome, treba biti oprezan pri predstavljanju izuzetno detaljnih podataka u koracima procesa jer davanje točnih podataka znači da će te vrijednosti također biti točno zabilježene i popraćene.

U konačnici, priručnik standardnih operativnih procedura je, nakon pisanja, potrebno više puta uređivati, analizirati i testirati, sve dok ga ne odobre sve zainteresirane strane. Nakon odobrenja, priručnik se distribuira svima kojima je potreban za obavljanje posla.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> K. Brush, Standard Operating Procedure (SOP), 2022., dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/standard-operating-procedure-SOP> (pristupljeno 15.07.2024.)

### 4.3. Elementi standardnih operativnih procedura

Standardne operativne procedure ključni su alati za organizacije jer jamče da se zadaci izvršavaju na isti način, bez obzira na to tko ih obavlja te se sastoje od sedam važnih elemenata:<sup>12</sup>

- *opis zadatka* - standardne operativne procedure trebaju navesti konkretnu operaciju ili zadatak koji se provodi, a to može sadržavati objašnjenje ciljeva projekta, očekivanih rezultata i druge relevantne informacije.
- *postupci i koraci* - standardne operativne procedure trebaju navoditi sve potrebne faze, korake i tehnike koje se moraju slijediti kako bi se dovršili poslovi i obavili zadaci, a ti koraci također moraju biti precizni, jasni i lako razumljivi.
- *odgovornosti i nadležnosti* – u SOP-u treba konkretno navesti tko je odgovoran za provođenje određenih radnji ili postupaka. U ovo područje spada određivanje odgovornih pojedinaca, odjela ili organizacija.
- *vremenski okvir* - rasporedi i druge relevantne vremenske informacije, koje mogu biti uključene u standardne operativne procedure, trebale bi pružiti sveobuhvatne informacije o vremenskom okviru potrebnom za izvršavanje određenih zadataka ili procesa.
- *kontrolne točke* - SOP treba sadržavati točke kontrole ili provjere kako bi se zajamčilo ispravno pridržavanje koraka ili procedura. To uključuje provjeru kvalitete, sigurnosti i druge ključne inspekcije.
- *iznimke i izuzeci* - u standardne operativne procedure trebaju biti uključene informacije o postupanju u slučaju iznimki ili izuzetaka. Ovo sugerira da bi u određenim situacijama trebalo poduzeti drugačije radnje ili procese.
- *revizija i ažuriranje* - redovite revizije i ažuriranje SOP-a su neophodne kako bi se osigurala njegova primjenjivost i učinkovitost. To uključuje pregled i ažuriranje SOP-a prema inputima korisnika, povratnim informacijama i napretku tehnologije.

---

<sup>12</sup> K. Brush, Standard Operating Procedure (SOP), 2022., dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/standard-operating-procedure-SOP> (pristupljeno 15.07.2024.)

## 5. Opće i specifične procedure odlučivanja

Unutar organizacije, različiti odjeli ili poslovne jedinice mogu imati svoje vlastite ili specifične standardne operativne procedure koje su jedinstvene, ali također mogu imati i zajedničke ili opće procedure koje se univerzalno primjenjuju u cijeloj organizaciji. Opće procedure realiziraju se putem specifičnih procedura te se smatraju generalnim pravilima koja su primorani slijediti svi članovi organizacije, bez obzira na njihovu razinu specijalizacije ili položaj u hijerarhiji. Njih postavljaju i provode nacionalna i regulatorna tijela, a kršenje tih postupaka donosi ozbiljne kazne i posljedice. S druge strane, specifične procedure odlučivanja daju poduzeću određenu stabilnost, usmjeravaju ponavljajuće zadatke i omogućavaju donošenje rutinskih poslovnih odluka. Poslodavci su obično ti koji ih uspostavljaju, povremeno iz sigurnosnih razloga. Iako njihovo zanemarivanje nema zakonskih posljedica, negativno utječe kako na pojedince koji se oglašuju na te postupke, tako i na one u njihovoj blizini.<sup>13</sup>

## 6. Procedure obavljanja posla i procedure odlučivanja

Nisu sve standardne operativne procedure jednake. Procedure koje se koriste za obavljanje posla i procedure donošenja odluka uvelike se razlikuju. Procedure obavljanja posla određuju redoslijed kojim će se poslovne operacije obavljati i također sadrže sve korake potrebne za dovršetak tih aktivnosti. Kako bi se osiguralo da je radnja propisno i ispravno izvedena, spomenuti koraci moraju se nadgledati i promatrati. Procedure donošenja odluka, s druge strane, daju prioritet radnjama koje se moraju poduzeti kako bi se donijele odluke. Predstavljaju se potencijalni ishodi donošenja odluka zajedno s analizom izbora inačica kako bi se pomoglo u donošenju najboljeg mogućeg izbora. Ova temeljna kategorizacija procedura može se dalje raščlaniti u četiri manje kategorije:<sup>14</sup>

- 1) Procedure obavljanja zadataka - opisuju tehnologiju posla, uključujući računovodstvo, vođenje poslovnih knjiga i slično
- 2) Procedure dokumentiranja i izvješćivanja - naglašavaju potrebu vođenja dnevnika rada, zapisa ili metoda provođenja analiza poslovanja organizacije kako bi se povećala točnost predviđanja i kvaliteta kontrole.

---

<sup>13</sup> P. Sikavica et al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 319

<sup>14</sup> Ibidem, str. 320, 321

- 3) Procedure upravljanja informacijama – određuju način komunikacije unutar organizacije i kanale protoka informacija kako bi se osiguralo da donositelji odluka imaju pristup podacima koji su im potrebni.
- 4) Procedure planiranja - omogućuju raspodjelu resursa i ovlasti za donošenje odluka unutar organizacije.

## **7. Razlozi za korištenje standardnih operativnih procedura**

Standardne operativne procedure korisne su iz brojnih razloga, uključujući pomoć organizacijama u otkrivanju područja za poboljšanje i dubljem razumijevanju njihovih poslovnih operacija. Standardizacija procesa prva je i najvažnija zadaća SOP-a, budući da se mnogobrojni procesi unutar poduzeća moraju obavljati redovito i dosljedno. Standardne operativne procedure nude precizno definirane postupke koji pomažu u postizanju homogenosti poslova, što ne samo da smanjuje mogućnost pogrešaka, već i olakšava praćenje i procjenu učinkovitosti. Budući da su faze uključene u donošenje odluka već dobro definirane, gubi se manje vremena tijekom procesa, što povećava produktivnost rada same organizacije.

Još jedan ključan razlog za primjenu standardnih operativnih procedura u praksi je osiguranje kvalitete. Kroz sveobuhvatne i detaljne upute, SOP organizacijama pruža sredstva za postizanje i održavanje visokog stupnja kvalitete proizvoda ili usluge. Jasno definirani procesi smanjuju mogućnost nedosljednosti te ograničavaju rizik od diferencijacija u učinkovitosti rada, što smanjuje vjerojatnost problema kvalitete.

Osim toga, SOP pruža temeljnu strukturu za izvršavanje zadataka, što je korisno kod uvođenja novih članova tima ili osvježavanja znanja postojećih zaposlenika. Time skraćuje vrijeme obuke i ubrzava stjecanje vještina. SOP je također neophodan kako bi se zajamčila sigurnost zaposlenika dok su na poslu. Adekvatni protokoli pomažu u smanjenju mogućnosti ozljeda, anomalija ili drugih opasnosti, osiguravajući sigurno radno okruženje za zaposlenike, dok jasno izražene politike smanjuju nesporazume, potiču bolji timski rad i povećavaju ukupni uspjeh kompanije.

U konačnici, standardne operativne procedure su potrebne čak i uz prisutnost alternativnih pisanih uputa ili tehnika za opisivanje procesa jer one mogu objasniti sve nedosljednosti vezane uz procese te često daju detaljniji opis procesa od alternativnog objavljenog sadržaja. Međutim, standardne operativne procedure neće biti značajne ukoliko ih se zaposlenici ne

budu pridržavali. SOP-ove bi stoga trebalo rutinski pregledavati i ažurirati svakih šest do dvanaest mjeseci kako bi se poduzećima pomoglo u pronalaženju načina za poboljšanje tijekova rada, u implementaciji najboljih praksi i praćenju novih trendova.

## **8. Korisnici standardnih operativnih procedura**

Voditelji i menadžeri su primarni korisnici standardnih operativnih procedura. Oni koriste standardne operativne procedure za utvrđivanje smjernica za zaposlenike, osiguravanje dosljednosti u korporativnim procesima te uspostavljanje i održavanje visokog standarda kvalitete. SOP je alat koji menadžeri mogu koristiti za uspješno vođenje timova, postizanje organizacijskih ciljeva te zapošljavanje i edukaciju osoblja. Voditelji će se pobrinuti da orijentacija i obuka novih zaposlenika budu u skladu s metodama pomoću kojih sadašnji zaposlenici obavljaju poslove. Isto tako, standardne operativne procedure mogu pomoći menadžerima u redovitim aktivnostima kao što su pregledi učinka, disciplina i korektivne mjere. Također se mogu koristiti za izradu procedura angažmana klijenata i prikupljanje, praćenje i pohranjivanje izvješća o kritičnim pokazateljima učinka. Nadalje, zaposlenici koji slijede SOP vide ga kao priručnik koji olakšava dovršavanje poslova i standardizaciju procesa. Time se smanjuje mogućnost pogreške i povećava osjećaj sigurnosti i povjerenja radnika na radnom mjestu. Osim toga, korištenje standardnih operativnih postupaka omogućuje članovima unutar organizacije brže i učinkovitije stjecanje potrebnih znanja i vještina.

Druga važna skupina korisnika su odjeli kvalitete. Standardne operativne procedure tim odjelima daju okvir za praćenje i osiguravanje poštivanja industrijskih propisa i smjernica. Odjeli za usklađenost mogu smanjiti rizik od pravnih problema osiguravajući da organizacija slijedi definirane protokole i djeluje unutar zakonskih okvira. Od SOP-a će dobiti detaljan opis procedura i pravila potrebnih za održavanje sustava, proizvodnje i tehnološke infrastrukture, a precizni tehnički SOP-ovi olakšat će im sprječavanje tehničkih pogrešaka, održavanje sustava i dijagnosticiranje problema.<sup>15</sup>

Brojni sektori, uključujući proizvodnju, financije, službe za korisnike, zdravstvo, pa čak i vladine organizacije, primjenjuju standardne operativne postupke. Standardni operativni postupci

---

<sup>15</sup> K. Brush, Standard Operating Procedure (SOP), 2022., dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/standard-operating-procedure-SOP> (pristupljeno 28.07.2024.)



koriste se u proizvodnji za dokumentiranje procesa proizvodne linije koji se koriste za obuku radnika i osiguravanje jedinstvenog tijeka rada. U financijskoj industriji, SOP-ovi se koriste za praćenje postupaka naplate i identifikaciju klijenata u bankama. Zatim, standardne operativne procedure u okruženju prodaje i korisničke službe objašnjavaju metode za postupanje s pritužbama kupaca i daju smjernice osoblju za izradu prodajnih ponuda i druge papirologije. SOP-ove također koriste pružatelji medicinskih usluga za izradu postupaka za unos i prikupljanje podataka o pacijentima. Naposljetku, standardne operativne procedure koriste i vladine organizacije, npr. „Američka agencija za hranu i lijekove“ (FDA), koja koristi SOP kako bi osigurala usklađenost sa zakonima i propisima u svom poslovanju.<sup>16</sup>

## 9. Prednosti standardnih operativnih procedura

Standardne operativne procedure nude brojne prednosti organizaciji poput dosljednosti, poboljšane komunikacije i redukcije pogrešaka. Kada govorimo o dosljednosti zapravo govorimo o tome kako zaposlenici svih odjela razumiju i pridržavaju se utvrđenih procedura, stvarajući time jedinstveni tijek rada i ujednačenost u obavljanju posla. Nadalje, dosljednost se ne odnosi samo na dosljedno obavljanje posla, već također i na dosljednost obuke i treninga zaposlenika. Standardne operativne procedure pojednostavljaju obuku zaposlenika, štede vrijeme i sredstva te garantiraju dosljednost, a posljedično tome se smanjuju operativni rizici. Druga važna prednost je reduciranje pogrešaka. Standardne operativne procedure osiguravaju da su svi članovi organizacije pravodobno informirani i svjesni kako ispravno dovršiti proces, što dovodi do smanjenja pogrešaka, povećanja napora u osiguravanju kvalitete i veće proizvodnje visokokvalitetnih proizvoda. Osim toga, standardne operativne procedure mogu poboljšati komunikaciju u cijeloj organizaciji, što je također jedna od prednosti. SOP se ažurira i ponovno distribuira svim korisnicima, pomažući organizaciji da odmah obavijesti sve uključene strane o promjeni. Standardne operativne procedure također smanjuju mogućnost nesporazuma jer njihovi detaljni koraci nude minimalnu priliku za raspravu, istragu ili pogrešno tumačenje.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> S. Sutner, FDA (U.S. Food and Drug Administration), 2016., dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchhealthit/definition/FDA-US-Food-and-Drug-Administration> (pristupljeno 28.07.2024.)

<sup>17</sup> K. Brush, Standard Operating Procedure (SOP), 2022., dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/standard-operating-procedure-SOP> (pristupljeno 05.08.2024.)

Procedure omogućuju učinkovito izvršavanje dužnosti i donošenje visokokvalitetnih odluka u unaprijed utvrđenim scenarijima, čak i u slučajevima kada se donositelj odluka nikada prije nije susreo s istim ili usporedivim scenarijem. Drugim riječima, zahvaljujući uspostavljenim protokolima, "novi" donositelji odluka mogu koristiti informacije i uvide koje su stekli "stari" donositelji odluka, što promiče dijeljenje i širenje znanja unutar organizacije. To čini donošenje odluka kraćim i učinkovitijim jer sprječava nepotrebne pogreške i izbjegava rješavanje istih problema svaki put ispočetka.<sup>18</sup>

„Standardne operativne procedure korisne su i u situacijama kada se donositelji odluka suočavaju sa sličnim, ali u određenoj mjeri ipak različitim problemima. Pritom je uglavnom riječ o odlukama koje su učestale, vrlo slične i poznate, dakle, rutinske prirode, kod kojih je poštovanje procedura olakotna okolnost procedura odlučivanja. Primjena standardnih operativnih procedura nužna je i korisna, osobito kada se donose manje značajne operativne odluke koje su jednostavne ili nekomplikirane.“<sup>19</sup>

## **10. Nedostaci standardnih operativnih procedura**

Implementacija i postojanje standardnih operativnih procedura imaju mnoge prednosti, ali ponekad mogu biti i otegotna okolnost. Korištenje ili pridržavanje definirane metode možda neće uvijek biti potrebno za brže donošenje odluka jer bi to moglo samo omesti proces i zahtijevati više koraka ili radnji. Također, neke procedure mogu biti nepravedne, zastarjele ili neadekvatno specificirane, što dovodi do frustracije i nezadovoljstva donositelja odluka. Do nezadovoljstva donositelja odluka također može dovesti i čvrsto pridržavanje protokola i mnogobrojnih normi. Isto tako, izrazito je teško modificirati standardne operativne procedure kako bi se zadovoljile potrebe i trendovi novih poslovnih praksi jer se sporo razvijaju i rijetko mijenjaju. Procedure ne samo da diktiraju kako se donose odluke unutar organizacije, već onemogućuju i sposobnost donositelja odluka za kreativnost. Osim toga, standardne operativne procedure ometaju donositelje odluka diktirajući im kako i koje odluke trebaju donositi unutar organizacije, čak iako organizacijama daju stabilnost koja im je potrebna za donošenje ponavljajućih ili sličnih prosudbi. Budući da sve situacije ne zahtijevaju primjenu

---

<sup>18</sup> P. Sikavica et al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 321

<sup>19</sup> Ibidem, str. 321

procedura, donositelji odluka sami procjenjuju situacije u kojima će ih se pridržavati prije nego što se oslone na vlastitu prosudbu i iskustvo.<sup>20</sup>

Konkretnije, neki od izazova standardnih operativnih procedura uključuju neadekvatnost, neusklađenost i probleme s obukom zaposlenika. Što se neadekvatnosti tiče, može biti dosta teško odlučiti koji informacije je potrebno uključiti u SOP dokument ili dijagram toka, pogotovo zato jer nije uvijek jasno kako standardne operativne procedure učiniti što sveobuhvatnijima za određene zadatke. Također, standardne operativne procedure potrebno je kontinuirano ažurirati i održavati kako bi ostale korisne. Sljedeći važan nedostatak je neusklađenost. Pod time se misli da se zaposlenici neće htjeti pridržavati propisanih standardnih operativnih procedura ukoliko su previše komplicirane ili ih neće provoditi pravilno. Isto tako, prevelik broj procedura ukazuje na manjak povjerenja u zaposlenike. U konačnici, javljaju se problemi s obukom zaposlenika gdje je moguće da će polaznicima biti teško razumjeti dobro napisane standardne operativne procedure ili će pak oklijevati u stjecanju novih vještina i sposobnosti.<sup>21</sup>

## **11. Program praćenja standardnih operativnih procedura**

Program praćenja standardnih operativnih procedura obično je subjektivan i periodičan, ali može uključivati i kontinuirano praćenje. Na primjer, tipični postupci praćenja koji se koriste za procjenu SOP-a za čišćenje i dezinfekciju površine koja dolazi u dodir s hranom mogu uključivati: vizualno promatranje da su zadaci obavljeni, vizualni pregled je li površina čista, kemijsko testiranje otopina (npr. test traka) i slično. Koliko god je to praktično i izvedivo, program praćenja SOP-a trebao bi biti dizajniran imajući na umu specifične SOP-ove te postupke i prakse navedene u njemu. Međutim, nije potrebno i može biti suvišno ponoviti sve korake SOP-a na zapisu praćenja. Osoba odgovorna za praćenje može, u nekim slučajevima, biti ista osoba koja je obavljala zadatke, nadzornik ili oboje. Učestalost praćenja također varira ovisno o zahtjevima SOP-a. Na primjer, SOP utvrđen za stanje i održavanje opreme za hranu može zahtijevati mjesečno praćenje, dok bi praćenje SOP-a utvrđenog za opremu za čišćenje i dezinfekciju bilo svakodnevno ili češće. Nadalje, izvješća o praćenju SOP-a trebaju biti oblikovana na razumljiv, jasan i kratak način, baš kao i same standardne operativne procedure.

---

<sup>20</sup> P. Sikavica et al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 321

<sup>21</sup> K. Brush, Standard Operating Procedure (SOP), 2022., dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/standard-operating-procedure-SOP> (pristupljeno 05.08.2024.)

Zapis o praćenju SOP-a trebao bi sadržavati sljedeće pojedinosti: minimalna očekivanja ili ciljeve zadataka koji se nadziru (npr. čista površina u kontaktu s hranom, određena koncentracija klora u sredstvima za dezinfekciju), informacije o praćenju (npr. metoda praćenja, učestalost, ograničenja djelovanja), uloge i odgovornosti uključenih zaposlenika, definicije korektivnih radnji koje treba poduzeti, izjavu o korektivnim radnjama, ako su poduzete, datum i vrijeme praćenja, potpis ili inicijale osobe koja provodi praćenje te potpis ili inicijale nadzornika. Često korišteni format za evidenciju praćenja SOP-a je jednostavan popis za provjeru gdje zaposlenik odgovara na niz pitanja stavljanjem kvačice u odgovarajući okvir kao da ili ne. Drugi format je da osoba odgovorna za praćenje stavi svoje inicijale i datum u okvir tablice koji označava da su određeni zadaci obavljeni. Treba napomenuti da SOP obrasci ili evidencije nisu obrasci za inspekciju ili reviziju. Stoga obično nije prikladno od pojedinaca tražiti subjektivnu prosudbu. Na primjer, možda nije prikladno koristiti ljestvicu rangiranja ili bodovanja ili pak korištenje izraza prosudbe u SOP zapisu. Evidencija SOP-a pruža dokumentaciju kontinuirane svakodnevne prakse i trebala bi biti ažurirana sa stvarnim praksama koje se provode. Stoga se SOP obrasci za praćenje mogu revidirati s vremena na vrijeme ako se to smatra prikladnim kako bi se pružio najtočniji odraz trenutne prakse. Revizija obrazaca za praćenje također može biti potrebna kada se revidiraju sami SOP-ovi. Svaki put kada se obrazac za praćenje ili SOP revidira, potrebno je čuvati arhivski zapis s bilježenjem razloga zbog kojih su napravljene revizije. Duljina vremena tijekom kojeg bi se SOP zapisi trebali čuvati u datoteci ovisi o vrsti proizvoda koji se proizvodi, kao i o zahtjevima regulatornih tijela ili kupaca. Općenito, evidenciju SOP-a treba čuvati najmanje onoliko dugo koliko je očekivani rok trajanja proizvoda.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Leliveld, H.L.M, Moster, M.A., Holah, J.T., Handbook of Hygiene Control in the Food industry, Woodhead Publishing, 2005., str. 353, 354

## 12. Dokumentiranje standardnih operativnih procedura

Standardne operativne procedure postaju sve potrebnije kako organizacija raste. Vjerojatnost nekonzistentnog odlučivanja raste s količinom složenih odluka i porastom broja samih donositelja odluka. To može dovesti do sukoba i suboptimalnih tj. neidealnih odluka. Stoga se popis najvažnijih postupaka uz potpuni opis istih često može pronaći u pravilnicima, poslovnicima ili priručnicima, osobito u većim organizacijama. U posljednje su vrijeme mnoge procedure postale još razumljivije tako što su grafički prikazane pomoću procesnih mapa.<sup>23</sup>

Međutim, iako standardne operativne procedure uvelike olakšavaju svakodnevne poslovne operacije, one se ipak sporo mijenjaju i donekle su krute, što čini izazovnim prilagođavanje promjenjivim zahtjevima i uvjetima poslovanja te novim poslovnim situacijama.<sup>24</sup>

## 13. Problemi i izazovi u primjeni SOP-a

Problemi s ljudima i menadžmentom najčešće su prepreke uspješnoj provedbi standardnih operativnih procedura. Prilikom njihove primjene može doći do uobičajenih izazova kao što su:<sup>25</sup>

- *Neadekvatna podrška vrhovnog menadžmenta:* nemoguće je uspješno provesti program praćenja i evaluacije SOP-a bez potpore vrhovnog rukovodstva. S pravim upravljanjem ljudima i programima poticaja, menadžment mora uspostaviti radno okruženje u kojem će svi zaposlenici – od nadređenih do linijskih radnika – imati podršku i biti osnaženi u provođenju SOP-ova u praksi. Kruta, izravna upravljačka struktura odozgo prema dolje može rezultirati neučinkovitom implementacijom standardnih operativnih procedura.
- *Neadekvatna raspodjela vremena:* činjenica da su mnoge tvrtke izuzetno produktivne, ali im nedostaje dovoljno zaposlenika, još je jedan tipičan problem vezan uz osoblje. Kao rezultat toga, moguće je da postupci i izvršenje SOP-a nisu toliko značajni koliko bi trebali biti. Učinkovito kreiranje i provedba SOP-a zahtijeva značajno ulaganje vremena jer program neće uspjeti bez dovoljno vremena i raspodjele poticaja.

---

<sup>23</sup> P. Sikavica et al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 322

<sup>24</sup> Figuera, J., Greco, S., Ehr Gott, M. (ur.), Multiple Criteria Decision Analysis: State of the art surveys, Springer Science, 2005.

<sup>25</sup> Leliveld, H.L.M, Moster, M.A., Holah, J.T., Handbook of Hygiene Control in the Food industry, Woodhead Publishing, 2005., str. 358,359

- *Neadekvatna obuka:* učinkovit program obuke od velike je važnosti za učinkovitu provedbu standardnih operativnih procedura. Dobro napisani i osmišljeni SOP-ovi zapravo se mogu koristiti za olakšavanje obuke zaposlenika. Ako se obuci ne posveti dovoljan naglasak, provedba SOP-a neće biti učinkovita.
- *Neadekvatni programi praćenja i vođenja evidencije:* program praćenja i vođenja evidencije može biti glomazan, loše osmišljen ili neučinkovit, što predstavlja funkcionalni problem koji često ometa uspješnu implementaciju SOP-a. Treba imati na umu da nisu svi zaposlenici fascinirani standardnim operativnim procedurama i da neki od radnika mogu odlučiti samo ispuniti obrasce na kraju dana ili rjeđe nego što je propisano, umjesto da se pridržavaju učestalosti praćenja. Učinkovita provedba zahtijeva nadzor i odgovarajuće provjere lanca dužnosti.
- *Neprikladni detalji:* određivanje prave razine detalja za uključivanje u standardne operativne procedure značajan je zadatak. Procedure koje su previše detaljne i opširne ne mogu se implementirati u svakodnevno poslovanje. Nasuprot tome, SOP s nedovoljno detalja je neučinkovit i ima ograničenu primjenu. Neophodno je da se razina detalja ocijeni tijekom verifikacije i pregleda.
- *Utjecaj regulatornih zahtjeva i revizija treće strane:* učinkovitost je usko povezana sa snagom odnosa između operatera proizvoda ili usluge i revizora. Jedna pogreška koja proizlazi iz nedostatka suradnje ili povjerenja je namjerno kreiranje izuzetno "šturih" standardnih operativnih procedura s oskudnim općim opisnim jezikom. To se može učiniti zbog zabrinutosti da bi treća strana mogla opozvati SOP ako program za vođenje evidencije i praćenje ne pokaže da se poštuju strogi standardi. Netočna i kratkovidna filozofija koja je ovdje u igri je da ako ne date konkretne podatke, osoba koja provodi reviziju ima manje toga za istraživati i manja je vjerojatnost da će vas kazniti. Važno je kroz razgovor s timom, kao i s revizorima, utvrditi gdje su takvi detalji potrebni unutar cilja postavljenog za SOP.

## 14. Primjeri iz prakse

U poglavlju 14. dani su primjeri SOP-ova iz područja zdravstvene njege u primarnoj zdravstvenoj zaštiti i održivosti za ured Turističke zajednice Zagrebačke županije

### 14.1. Standardna operativna procedura sigurnog odlaganja oštih predmeta

Procedura sigurnog odlaganja oštih predmeta jedna je od važnih standardnih operativnih procedura zdravstvene njege u primarnoj zdravstvenoj zaštiti

U nastavku su navedeni temeljni elementi sadržaja procedure:<sup>26</sup>

#### Svrha:

Ova procedura ima za cilj smanjiti i/ili spriječiti ozljede i moguće infekcije sigurnim i pravilnim odlaganjem oštih predmeta poput skalpela, igala i slično, jer je svaki radnik koji se koristi oštrim predmetima u riziku od povrede i moguće infekcije.

#### Nastanak i korištenje:

Na inicijativu federalnog ministra zdravstva Bosne i Hercegovine sastavljena je grupa osoba koja je izradila ovaj SOP uz pomoć stručne literature, vlastitih iskustava i dobre prakse. SOP je namijenjen svim medicinskim tehničarima na primarnom nivou zdravstvene zaštite kako bi oni bili u mogućnosti, na efikasan i siguran način, pružati zdravstvenu njegu.

#### Procedura:

Svi oštri medicinski instrumenti za jednokratnu upotrebu trebaju se odložiti na početno mjesto u namjenski prilagođeni kontejner.

#### 1. Kontejner za odlaganje jednokratnih oštih predmeta

- Kontejner mora biti napravljen od tvrde plastike kako bi se osiguralo da ga oštri predmeti, koji se u njega odlažu, ne mogu probiti te kako bi se onemogućilo ispadanje odloženog sadržaja ili pak ozljeđivanje i prijenos infekcije na osobe koje rukuju sa otpadom.
- Medicinski tehničar priprema kontejner za odlaganje oštih predmeta i obilježava ga. Na naljepnicu na kontejneru upisuje izvor otpada, kategoriju i šifru otpada te datum i vrijeme zatvaranja kontejnera.

---

<sup>26</sup> D. Galović, S. Omanović et al, Standardne operativne procedure zdravstvene njege u primarnoj zdravstvenoj zaštiti: I. dio, Fondacija Fami, 2017., dostupno na: <https://judzks.ba/wp-content/uploads/2018/09/Standardne-operativne-procedure-preuzeti-PDF.pdf> (pristupljeno 08.08.2024.)

- Kontejner, radi praktičnosti, treba stajati blizu mjesta korištenja oštih predmeta.

## **2. Odlaganje oštih predmeta**

- Odlaganje oštih predmeta potrebno je vršiti na siguran način, koji neće ugroziti pojedinca koji odlaže kontaminirani sadržaj.
- Većinski se ne savjetuje vraćanje plastičnog štitnika na iglu. Međutim, kada situacija tako nalaže, primjerice kod inzulinske olovke, potrebno je koristiti „metodu jedne ruke“.
- Igle se odlažu na način da se igla od šprice odvaja potezanjem šprice unazad, već kada se igla nalazi u otvoru kontejnera za oštri otpad.
- Pri odlasku u kućnu posjetu pacijentu, obveza svakog zdravstvenog radnika je da na siguran način vrati u upotrebu korištene oštre predmete, a zatim dalje postupi po proceduri.

## **3. Postupak sa kontejnerom za odlaganje oštih predmeta**

- Samo dvije trećine kontejnera smije biti napunjeno prije nego li se kontejner zapečati bez mogućnosti ponovnog otvaranja
- Medicinski tehničar zatvoreni kontejner predaje spremačici koja ga odnosi u prostoriju za privremeno odlaganje otpada, a zatim prema dnevnom rasporedu odlaganja otpada, isti kontejner odnosi u centralnu prostoriju za odlaganje kontaminiranog otpada u instituciji.
- Prilikom svake primopredaje medicinskog otpada mora se evidentirati:
  - Mjesto nastanka otpada (intervencija, ambulanta)
  - Vrsta otpada sa pripadajućom šifrom
  - Količina otpada
  - Datum i vrijeme primopredaje
  - Potpis osobe koja je predala otpad i osobe koja ga je preuzela

**Svaka povreda radnika oštrim predmetom podliježe pismenoj prijavi.**

**Revizija:** Revizija ove procedure vrši se svake 3 godine, po potrebi i ranije.



## **14.2. Održiva standardna operativna procedura za ured Turističke zajednice Zagrebačke županije**

Procedura održivog ponašanja iznimno je važna standardna operativna procedura za ured Turističke zajednice Zagrebačke županije

U nastavku su navedeni temeljni elementi sadržaja procedure:<sup>27</sup>

### **Svrha:**

Ova procedura podupire viziju održivosti TZZŽ: „Zagrebačka županija održiva, sigurna, pametna, inovativna i uključiva turistička destinacija - najpoželjnija i nezaboravna kontinentalna hrvatska destinacija kojoj se posjetitelji uvijek rado vraćaju.“

### **Primjena:**

Ova procedura stvorena je i namijenjena svim zaposlenicima Turističke zajednice Zagrebačke županije (TZZŽ) kako bi se ponašali u skladu s održivosti.

### **Procedura:**

## **Održivo ponašanje**

Kako bi se osiguralo da se svi zaposlenici Turističke zajednice Zagrebačke županije (TZZŽ) ponašaju u skladu s održivosti potrebno je poštivati sljedeće:

### **1. Dobra poslovna praksa:**

- Prilikom printanja dokumenata vodi se računa da se koristi ispis na obje strane papira
- Iskorištene papire, kojima jedna strana nije ispisana ne smiju se bacati, već spremiti na za to predviđeno mjesto kako bi se mogli ponovno koristiti za ispis nacрта, ideja, prijedloga i sl.
- Gdje god je prikladno, vodi se računa da se koriste elektroničke datoteke umjesto papirnatih

---

<sup>27</sup> Turistička zajednica Zagrebačke županije: Održive Standardne Operativne Procedure za Ured Turističke zajednice Zagrebačke županije, dostupno na: <https://visitzagrebcounty.hr/wp-content/uploads/2023/09/Odrzive-standardne-operativne-procedure.pdf> (pristupljeno 13.09.2024.)

- Vodi se računa da se smanji količina neželjene pošte koju ured prima fizički, odjavom pretplate onih medija koji poštu ne šalju elektronski
- Kako bi se smanjio otpad, vodi se računa da se odaberu oni proizvodi koji imaju minimalnu i/ili održivu ambalažu koja se može reciklirati
- Iznimno je važno te se vodi računa da svi zaposlenici TZŽ poštuju politiku recikliranja otpada odlažući isti u za to predviđene kante
- Vodi se računa da se koriste opcije uštede energije na računalima i monitorima
- Vodi se računa da se klima uređaji i uređaji za grijanje održavaju na 20 ° - 24°C zimi i ljeti između 23° - 26°C
- Korištenje osobnih uređaja za grijanje i/ili hlađenje je zabranjeno u prostorijama TZŽ.

## **2. Početak rada:**

- U uredu TZŽ vodi se računa o kontroliranju izravne sunčeve svjetlosti sjenilima i prozorima kako bi se smanjilo nakupljanje topline
- Vodi se računa da se rasvjetu održava upaljenom samo za vrijeme boravka u prostoriji
- Onda kada je to moguće, vodi se računa da se koristi dnevna sunčeva svjetlost kao zamjena za električnu rasvjetu
- Vodi se računa da se upale samo oni uređaji i oprema koja se koristi u danom trenutku.

## **3. Završetak rada:**

- Nakon radnog vremena vodi se računa da se ugasi sva rasvjeta (osim ako nije dijeljeni prostor koji se koristi) i održava samo sigurnosna rasvjeta upaljenom
- Vodi se računa da se pregleda jesu li svi aparati i uređaji ugašeni
- Ako je zaposlenik zadnja osoba koja izlazi iz prostorije, vodi se računa da se postave zadane vrijednosti grijanja i hlađenja u svrhu smanjenja potrošnje energije
- Ako je zaposlenik zadnja osoba koja izlazi iz prostorije vodi se računa da se zatvore prozori i vrata onih prostora koji se griju/hlade

### **14.3. Usporedba primjera**

Procedura sigurnog odlaganja oštih predmeta predstavlja primjer SOP-a koji detaljno obuhvaća sve ključne elemente potrebne za učinkovito upravljanje specifičnim zadacima u zdravstvenoj njezi. Ova procedura započinje jasnim opisom zadatka, koji uključuje ciljeve smanjenja rizika od ozljeda i infekcija uzrokovanih oštrim predmetima poput skalpela i igala. Postupci i koraci su precizno navedeni, uključujući sve faze od pripreme kontejnera za odlaganje do konačne predaje otpada u prostoriju za odlaganje. Što se tiče odgovornosti i nadležnosti, SOP jasno specificira uloge medicinskih tehničara i spremačica, omogućujući jasnu podjelu zadataka. Vremenski okvir uključuje upute za redovito praćenje i ažuriranje procedura, s revizijom koja se obavlja svake tri godine ili prema potrebi. U konačnici, kontrolne točke uključuju provjere poput zatvaranja kontejnera do dvije trećine kapaciteta i evidenciju otpada, što pomaže u osiguravanju ispravnosti procesa.

S druge strane, SOP za ured Turističke zajednice Zagrebačke županije fokusira se na održive prakse u uredskom okruženju. Ovaj SOP također obuhvaća ključne elemente, ali na drugačiji način. Opis zadatka odnosi se na promicanje održivosti i smanjenje otpada, s naglaskom na ekološke prakse koje se primjenjuju u svakodnevnim operacijama. Postupci i koraci su uključeni i uključuju različite aspekte održivog ponašanja, kao što su korištenje elektroničkih datoteka, smanjenje papira i optimizacija energetske potrošnje. Međutim, detalji o specifičnim kontrolnim točkama nisu jasno navedeni, a informacije o reviziji i ažuriranju SOP-a nisu uključene. Završno, odgovornosti su općenito dodijeljene svim zaposlenicima, ali bez specifičnih detalja o tome tko je konkretno odgovoran za koje zadatke.

## 15. Zaključak

Učinkovitost, dosljednost i kvaliteta organizacije uvelike ovise o njezinim standardnim operativnim procedurama. SOP pruža okvir koji organizacijama omogućuje ispunjavanje zakonskih zahtjeva, postavljanje visokih standarda kvalitete i smanjenje rizika od pogrešaka. Osim što osiguravaju ujednačenost izvršavanja zadataka, standardne operativne procedure također podržavaju rast zaposlenika, održavanje sigurnosti, kontinuirani razvoj i očuvanje ugleda organizacije. Primjena SOP-a nije samo administrativni korak u promjenjivom poslovnom okruženju, već i ključni mehanizam koji olakšava i ubrzava odlučivanje te unapređuje poslovanje i podupire dugoročnu uspješnost organizacije. Stoga, donositelji odluka bi sami trebali odlučiti je li poželjno odstupiti od utvrđenih procedura i pod kojim okolnostima ih se važno pridržavati.

Uvođenje standardnih operativnih procedura ključno je za osiguranje dosljednosti, sigurnosti i učinkovitosti u različitim radnim okruženjima. Kvalitetno napisane SOP-ove karakterizira nekoliko bitnih obilježja koji su navedene gore u poglavlju, a dobro ih ilustriraju primjeri SOP-ova koji su razmotreni. Prvi primjer pokazuje kako se detaljno definiraju specifični koraci za sigurno odlaganje oštih predmeta, uključujući identifikaciju potrebnih kontejnera, precizne upute za odlaganje i postupke za evidenciju. Ovo osigurava sigurnost zaposlenika i minimizira rizik od infekcija, a svaki korak je jasno opisan kako bi se olakšala pravilna primjena. Drugi primjer pruža upute za održivo ponašanje u turističkoj zajednici, naglašavajući važnost smanjenja otpada, uštede energije i korištenja ekološki prihvatljivih materijala. Ova procedura obuhvaća pruža jasne smjernice kako bi se postigla održivost u svim aspektima rada.

Zaključno, oba primjera pokazuju kako kvalitetno napisani SOP-ovi mogu pomoći organizacijama da učinkovito upravljaju svakodnevnim zadacima i specifičnim izazovima, dok istovremeno promiču sigurno i održivo radno okruženje. Pravilno napisane procedure ne samo da olakšavaju rad zaposlenicima, već i doprinose većem ukupnom uspjehu organizacije, osiguravajući visoke standarde u svakom segmentu poslovanja.

## 16. Literatura

### a) Knjige:

1. Figuera, J., Greco, S., Ehrgott, M. (ur.), Multiple Criteria Decision Analysis: State of the art surveys, Springer Science, 2005.
2. Galović D., Omanović S. et al., Standardne operativne procedure zdravstvene njege u primarnoj zdravstvenoj zaštiti: I. dio, Fondacija Fami, 2017., dostupno na: <https://judzks.ba/wp-content/uploads/2018/09/Standardne-operativne-procedure-preuzeti-PDF.pdf> (pristupljeno 08.08.2024.)
3. Leliveld, H.L.M, Moster, M.A., Holah, J.T., Handbook of Hygiene Control in the Food industry, Woodhead Publishing, 2005.
4. Sikavica P. et al., Poslovno odlučivanje: drugo izdanje, Zagreb, Informator, 1999.
5. Sikavica P. et al., Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka, Zagreb, Informator, 1994.
6. Sikavica P. et al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014.

### b) Članci:

1. Brush K., Standard Operating Procedure (SOP), 2022., dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/standard-operating-procedure-SOP> (pristupljeno 15.07.2024.)
2. Eby K., How to Write Standard Operating Procedures, 2019., dostupno na: <https://www.smartsheet.com/content/standard-operating-procedures-manual> (pristupljeno 15.07.2024.)
3. Nolen J.L., Standard Operating Procedure, 2024., dostupno na: : <https://www.britannica.com/topic/standard-operating-procedure> (pristupljeno 15.07.2024.)
4. Sutner S., FDA (U.S. Food and Drug Administration), 2016., dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchhealthit/definition/FDA-US-Food-and-Drug-Administration> (pristupljeno 28.07.2024.)
5. Turistička zajednica Zagrebačke županije: Održive Standardne Operativne Procedure za Ured Turističke zajednice Zagrebačke županije, dostupno na: <https://visitzagrebcounty.hr/wp-content/uploads/2023/09/Odrzive-standardne-operativne-procedure.pdf> (pristupljeno 13.09.2024.)

## 17. Sažetak

Svaka odluka donesena izvan domene privatnosti poslovna je odluka. Jedna od bitnih komponenti uspješnog poslovanja organizacije je učinkovito poslovno odlučivanje kojemu uvelike pomažu i unaprjeđuju ga standardne operativne procedure.

Cilj istraživanja bio je analizirati ključne elemente standardnih operativnih procedura te njihove potencijalne prednosti i nedostatke. SOP-ovi su ključni za osiguranje dosljednosti, poboljšanje komunikacije i smanjenje pogrešaka unutar organizacija. Oni omogućuju dosljedan način obavljanja zadataka, pomažu u održavanju visoke kvalitete proizvoda ili usluga, te olakšavaju obuku i integraciju novih zaposlenika. Ipak, izazovi poput neprilagodljivosti, složenosti i potencijalnog ometanja kreativnosti mogu nastati.

Primjeri SOP-a, poput sigurnog odlaganja oštih predmeta u zdravstvenoj zaštiti i održive prakse u Turističkoj zajednici Zagrebačke županije, ilustriraju kako se specifični postupci i norme primjenjuju za postizanje sigurnosti i održivosti. Oba primjera pokazuju kako SOP-ovi pomažu u usklađivanju s industrijskim standardima i poboljšanju operativne učinkovitosti, dok istovremeno naglašavaju važnost redovitog ažuriranja i prilagodbe postupaka.

**Ključne riječi:** poslovno odlučivanje, standardne operativne procedure, donositelji odluka, članovi organizacije, prednosti i nedostaci standardnih operativnih procedura

## 18. Summary

Any decision taken outside the privacy domain is a business decision. One of the essential components of the organization's successful business is efficient business decision making, which is greatly supported and improved by standard operating procedures.

The aim of the research was to analyse key elements of standard operating procedures and their potential advantages and disadvantages. SOPs are essential to ensure consistency, improve communication and reduce errors within organisations. They enable a consistent way of carrying out tasks, help maintain a high quality of products or services, and facilitate the training and integration of new employees. However, challenges such as inadaptability, complexity and potential impediments to creativity may arise.

Examples of SOPs, such as safe disposal of sharp objects in health care and sustainable practice in the Zagreb County Tourist Board, illustrate how specific procedures and standards are applied to achieve safety and sustainability. Both examples show that SOPs help to comply with industry standards and improve operational efficiency, while stressing the importance of regularly updating and adapting procedures.

**Keywords:** business decision-making, standard operating procedures, decision makers, organisation members, advantages and disadvantages of standard operating procedures