

# Uloga menadžmenta u procesu digitalne transformacije javne uprave

---

Čolak, Krunoslav

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:557520>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**KRUNOSLAV ČOLAK**

**ULOGA MENADŽMENTA U PROCESU DIGITALNE**  
**TRANSFORMACIJE JAVNE UPRAVE**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**ULOGA MENADŽMENTA U PROCESU DIGITALNE  
TRANSFORMACIJE JAVNE UPRAVE**

**Mentor:**

**Krešimir Jurina, struč. spec. ing. inf. tech.,  
v. pred**

**Naziv kolegija:**

**E-javni sektor**

**Student:**

**Krunoslav Čolak**

**JMBAG studenta:**

**0268036159**

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	3
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	3
1.3. Struktura i sadržaj rada.....	4
2. REGULACIJSKE FUNKCIJE U ORGANIZACIJI.....	5
2.1. Menadžment kao funkcija regulacije u organizaciji .....	7
2.1.1. Menadžment u zdravstvu.....	11
2.2. Procesne funkcije menadžmenta .....	14
2.2.1. Planiranje.....	16
2.2.2. Organiziranje .....	18
2.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	18
2.2.4. Vođenje .....	20
2.2.5. Kontrola .....	20
3. ORGANIZACIJA ZDRAVSTVENOG SUSTAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	21
3.1. Organizacijske forme obavljanja zdravstvene djelatnosti.....	24
4. PROCESI DIGITALNE TRANSFORMACIJE.....	30
4.1. Inovacije u poslovanju .....	31
4.2. Inovacije u zdravstvenom sustavu.....	34
4.3. Digitalna transformacija .....	35
4.3.1. Odnos digitalne transformacije i informatizacije.....	38
4.3.2. Strategija digitalne transformacije.....	40
4.3.3. Procesi digitalne transformacije u Republici Hrvatskoj .....	44
4.3.4. Digitalizacija javne uprave u Republici Hrvatskoj.....	47
4.3.5. Digitalizacija u zdravstvu .....	48
4.4. Učinci i benefiti digitalizacije u sustavu Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo.....	51
4.4.1. Financijska analiza benefita digitalizacije.....	52
5. ZAKLJUČAK .....	54
6. LITERATURA.....	56
6.1. KNJIGE I RADOVI .....	56
6.2. INTERNETSKI IZVORI .....	56
7. POPIS TABLICA I SLIKA.....	60
8. ŽIVOTOPIS .....	61
9. IZJAVA.....	63

## SAŽETAK

U zadnjih gotovo dvjesto godina od pojave parnog stroja do danas, čovječanstvo i gospodarstvo na svjetskoj razini obilježile su četiri industrijske revolucije. Četvrta industrijska revolucija (industrija 4.0.), kao što sama riječ govori, revolucionalizirala je poslovanje zasnovano na umjetnoj inteligenciji. Poslovni organizacijski subjekti kao i sve druge organizacije koje imaju definiranu misiju i razlog postojanja, da bi opstale u budućnosti, moraju se adaptirati na novonastale okolnosti poslovanja bez mogućnosti izbora.

Digitalna transformacija organizacija, bilo da se radi o realnom ili javnom sektoru, uvjet je svih uvjeta za racionalno i efikasno poslovanje. Stoga je na upravljačkim i menadžerskim strukturama odgovornost da pronađu optimalna rješenja u svezi implementacije digitalne transformacije u poslovanju. Na žalost, još uvijek postoji nemali broj menadžera i odgovornih osoba za poslovanje organizacijskih subjekata koji nisu svjesni potencijala digitalne transformacije i benefita koje transformacija nosi sa sobom. U situaciji kada je upravljanje (vlasništvo) odvojeno od menadžmenta, a menadžment se najjednostavnije definira kao postizanje ciljeva pomoću drugih, temeljna je zadaća menadžmenta motivirati zaposlenike da aktivno pridonose implementaciji inovacija u poslovanju, a digitalizacija poslovanja jedna je od najvećih inovacija. Digitalno poslovanje državnih i javnih službi u većini zemalja EU danas je na zadovoljavajućoj razini, a prostora za napredovanje u Republici Hrvatskoj ima u nedogled. Iako su javne službe utemeljene između ostalih i na načelu nemerkanitnosti, digitalna transformacija u pružanju usluga ima dva kumulativno povezana učinka. S jedne strane dolazi do povećanja ekonomičnosti / racionalnosti, odnosno efikasnosti, a s druge strane podiže se kvaliteta usluge na zadovoljstvo korisnika. S obzirom na to da je teret odgovornosti u implementaciji digitalnog poslovanja na menadžmentu, u radu se na primjeren način opisuje sadržaj regulacijskih funkcija u organizaciji te pojedinih cikličkih funkcija menadžmenta. Usporedo se apostrofiraju funkcije menadžmenta u sustavu javnog zdravstva, poglavito organiziranje i organizacijski subjekti iz razloga što je uspjeh u velikoj mjeri determiniran kvalitetom organizacijske strukture. Doprinos spoznaji o bezuvjetnoj implementaciji digitalne transformacije opisuje djelatan primjer digitalne transformacije u sustavu Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo.

**Ključne riječi:** menadžment, funkcije, organiziranje, javni sektor, javne službe, javno zdravstvo, digitalizacija, digitalna transformacija.

## **Title in English: THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE PROCESS DIGITAL TRANSFORMATIONS PUBLIC SECTOR**

### **ABSTRACT**

In the last two hundred years or so, since the invention of the steam engine to the present, humanity and the world economy have been marked by four industrial revolutions. The fourth industrial revolution (industry 4.0), as the word itself says, has revolutionized the business based on artificial intelligence. Business organizational entities just like all other organizations with defined mission and existence reason, in order to survive in the future, must evolve to suit changed circumstances with no possibility of choice.

Digital transformation of organizations, whether in the commercial sector or within the public sector is a ultimate condition for rational and efficient business. Therefore, it is the responsibility of the management and managerial structures to find optimal solutions regarding the implementation of a digital transformation in business. Unfortunately, there are still managers and employees responsible for the operations of organizational entities who are not aware of digital transformations full potential and benefits that digital transformation brings. In situations where managing (ownership) is separate from management, and management is most simply defined as achieving goals with the help of others, the basic task of management is motivating employees to actively contribute to the implementation of business innovations, and business digitalization is one of the biggest innovations. Today, digital business of state and public services in most EU countries is at a satisfactory level, and there is endless space for advancement in the Republic of Croatia. Although public services are based among other things and on the principle of non-mercantilism, the digital transformation in service delivery has two cumulatively related effects. On the one hand there is an increase in economy /rationality, and on the other hand the quality of service whichs raises user satisfaction. Considering that the burden and responsibility for implementation of digital business is on management, this paper describes an appropriate way the content of regulatory functions in the organization and individual cyclical management functions. At the same time, the functions of management in the public health system are emphasized, especially the organization and organizational subjects because success is largely determined by the quality of the organizational structure. Contribution to the cognition of the unconditional implementation of digital transformation describes an active example of digital transformation in the system of the Croatian institute of public health.

**Keywords:** management, functions, organization, public sector, public services, public health, digitalization, digital transformation.

# 1. UVOD

Povijest razvoja ekonomskih odnosa na globalnom tržištu od sredine XVIII. stoljeća do danas snažno su obilježile četiri industrijske revolucije, o kojima u teoriji, uz manja neslaganja oko vremena trajanja, postoji znanstveni konsenzus.

Prva industrijska revolucija nastupa sredinom XVIII. stoljeća te predstavlja „prevrat u proizvodnoj tehnici izazvan izumom i primjenom novih radnih strojeva koji su omogućili organizaciju proizvodnje u velikim razmjerima. Industrijska revolucija započela je najprije u engleskoj tekstilnoj industriji otkako je 1733. John Kay izumio »leteći« čunak (*flying shuttle*), primjenom kojega se udvostručio radni učinak tkalaca. Time se pojavilo »usko grlo« u predionicama i potreba za poboljšanjem tehnika pređenja“<sup>1</sup>.

Druga industrijska revolucija, nakon stagnacije u inovacijama i otkrićima novih patenata započinje sredinom XIX. stoljeća kada je „uslijedilo više valova tehnoloških inovacija u raznim sektorima, a stvaraju se i novi sektori. Izbijanje Prvog svjetskog rata označava kraj ove druge tehnološke revolucije. Ovakav vremenski okvir u literaturi je široko prihvaćen iako je konac druge tehnološke revolucije još uvijek donekle sporan jer ga neki autori vide u 1918. godini (dok ga rijetki među njima čak smještaju 1950-te)“<sup>2</sup>.

Nadalje, treća industrijska revolucija je „proces koji je definiran promjenama koje su se dogodile u sektorima koji su toliko prisutni u svakodnevnom životu mnogih ljudi poput komunikacija ili energije. Treća industrijska revolucija bio je multipolarni proces, koji su vodile Sjedinjene Države, Japan i Europska unija. Njegovi počeci datiraju iz sredine 20. stoljeća. Povezan je s pojmom "Informacijsko društvo". Ne postoji konsenzus određenog datuma kako bi se utvrdio kraj“<sup>3</sup>.

Na kraju, četvrta industrijska revolucija kojoj svakodnevno svjedočimo u poslovnom okruženju značajno se razlikuje u donosu na prethodnu jer se „jaz između digitalnog, fizičkog i biološkog svijeta smanjuje, a tehnologija se mijenja brže nego ikad“<sup>4</sup>. Naime, „četvrta industrijska revolucija (I 4.0) zasniva se na umjetnoj inteligenciji, primjeni strojnog učenja i posebno dubokog učenja. Hrvatska poduzeća s potencijalom za 4. industrijsku revoluciju imaju veći

---

<sup>1</sup> Preuzeto s <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27361>. (18.05.2022.)

<sup>2</sup>Preuzeto s <https://arhivanalitika.hr/blog/kraj-dugog-19-stoljeca-druga-industrijska-revolucija/>. (17.05.2022.)

<sup>3</sup> Preuzeto s <https://hr.economy-pedia.com/11039465-third-industrial-revolution>. (17.05.2022.)

<sup>4</sup> Preuzeto s <https://tockanai.hr/biznis/cetvrta-industrijska-revolucija-19821/>. (17.05.2022.)

omjer kapitala i rada, konkurentnija su na inozemnom tržištu, dvostruko više plaćaju zaposlenike i imaju značajno veći udio izvoznih prihoda od tradicionalnih industrija<sup>5</sup>.

Međutim, pojava znanstvenog menadžmenta krajem XIX. i početkom XX. stoljeća može se također označiti revolucijom u organizaciji i funkcioniranju poslovnih subjekata, jednostavno možemo konstatirati, menadžment je revolucionirao poslovanje poput parnog stroja. „Menadžment je fenomen 20. stoljeća, koji će igrati sve važniju ulogu i u 21. stoljeću. Kada je Marx 1850. godine, kako navodi P. Drucker, počeo raditi na Kapitalu, fenomen menadžmenta je bio nepoznat. Menadžment se pojavio naglo i imao brz i velik učinak. U manje od 150 godina, menadžment je preobrazio društveno i gospodarstveno tkivo razvijenih zemalja svijeta“. (Sikavica, P. 2008:5) Menadžment kao empirija seže daleko u prošlost čovječanstva. „Smatra se, kako navode J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux, da je još 1200. godine prije Krista, Mojsije zaposlio prvog konzultanta menadžmenta. To je bio njegov tast Jethro koji mu je pomagao u kreiranju organizacije kako bi lakše izveo svoj narod iz egipatskog ropstva“. (Sikavica, P. 2008:5) „Upravljanje (menadžment, nap. aut.), kao i svaka druga praksa – kao što su medicina, komponiranje glazbe, strojogradnja, računovodstvo, ili čak i bejzbol – jest umijeće. Ono je know-how („znati kako“). To znači činiti stvari u danoj situaciji i biti suočen s realnostima koje u tom trenutku postoje. Ipak, menadžeri mogu raditi bolje koristeći se organiziranjem znanjem o menadžmentu“. (Weirich, H. 1998:12)

Digitalna transformacija organizacija, bilo da se radi o realnom ili javnom sektoru, teret odgovornosti u svezi implementacije digitalne transformacije u poslovanju stavlja na upravljačke i menadžerske strukture. „Iako je četvrta industrijska revolucija, u većoj ili manjoj mjeri svakom građaninu ušla u život te je već uzela poprilično velik zamah kao najprogressivnija revolucija do sada, mogućnosti iskoristivosti iste nisu dosegnute, stoga se odgovorni, a to su prije svega oni koji upravljaju organizacijama, odnosno menadžment, trebaju prepoznati ne kao izbor već kao imperativ uspjeha. To se odnosi na sve lidere, bilo da se radi o tvrtkama u realnom sektoru ili pak o javno pravnim subjektima u državi. Na žalost mnogi od njih još uvijek nisu svjesni što industrija 4.0 doista znači. Industrija 4.0 ili kako je još nazivamo digitalna transformacija podrazumijeva povezivanje čimbenika procesa u isprepleteni lanac vrijednosti, prikupljajući i analizirajući podatke s ciljem unapređenja procesa kroz optimizaciju troškova, stjecanje konkurentne prednosti i poboljšanja odnosa s korisnicima ispunjavajući njihove

---

<sup>5</sup>Preuzeto s <https://www.hnb.hr/-/4-industrijska-revolucija-tvrtkama-donosi-veci-profit-ucinkovitost-i-stabilnost>. (17.05.2022.)



potrebe i želje“<sup>6</sup>. Napominjemo da se u radu teorijski osvrta, gdje je to primjereno, potkrjepljuju djelatnim rješenjima u hrvatskom zdravstvu.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Primjena digitalnih tehnologija i Industrije 4.0 u realnom sektoru značajno utječe na promjene postojećih procesa dodavanja vrijednosti te omogućuje unapređenje poslovnih procesa i mogućnost fleksibilne proizvodnje. Poput univerzalne primjene menadžmenta, zbog svojih univerzalnih principa Industrija 4.0 može se uspješno primijeniti i izvan proizvodnje, realnog sektora, u sustavu javne i državne uprave odnosno javnog sektora, poglavito u zdravstvu i obrazovanju. Na taj način smanjuju se troškovi pružanja usluga, skraćuje se vrijeme trajanja uslužnog ciklusa te se povećava učinkovitost. Iako je četvrta industrijska revolucija u većoj ili manjoj mjeri svakom građaninu ušla u život te je uzela poprilično velik zamah kao najprogresivnija revolucija do sada, mogućnosti iskoristivosti nisu na zadovoljavajući način eksploatirane u javnom sektoru. Stoga je predmet istraživanja ovoga rada ukazati na odgovornost menadžmenta, da prepoznaju i promoviraju digitalizaciju, ne kao izbor, već kao imperativ uspješnog poslovanja. Kvantifikacija učinka digitalne transformacije istražuje se na primjeru Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje kroz implementaciju digitalizacije u predmetnom poslovnom procesu.

Cilj je istraživanja da se ukaže kako digitalna transformacija podrazumijeva povezivanje čimbenika pojedinog poslovnog procesa u isprepleteni lanac vrijednosti, prikupljajući i analizirajući podatke da bi se unaprijedili procesi kroz optimizaciju troškova, stjecanje konkurentne prednosti i poboljšanja odnosa s korisnicima ispunjavajući njihove potrebe. Dakle, u konačnici implementacijom digitalne transformacije u organizacijske procese kumulativno se postižu efikasnost i efektivnost istodobno.

### **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Prilikom pisanja rada korišteni su pojedini naslovi iz bogatog fundusa dostupne literature koja se odnosi na osnove menadžmenta u teoriji i praksi kako profitnog tako i neprofitnog menadžmenta. Korištena je literatura koja se bavi digitalizacijom i digitalnom transformacijom

---

<sup>6</sup> Čolak, K., Tušek, K., Pušeljić, M. *Uloga menadžmenta u procesu digitalne transformacije*. Društvena i tehnička istraživanja. Časopis za društvene i tehničke studije. Godina VI, br. 2, decembar/prosinac 2020. godine, strana 196-211.

te nastavno isti su pojmovi pojašnjeni sa mnogobrojnim relevantnim internetskim izvorima. Korištena su dostupna specijalistička izvješća koja se odnose na funkcioniranje pojedinih dijelova zdravstvenog sustava te pravni akti koji uređuju organiziranje u zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske. Prilikom pisanja rada korištene su induktivna i deduktivna metoda; metoda analize (kvantitativna i kvalitativna); metoda klasifikacije; metoda deskripcije; metoda kompilacije i metoda komparacije.

### **1.3. Struktura i sadržaj rada**

Rad je strukturiran prema naputku za pisanje završnih radova. Pored Uvoda i Zaključka u radu se nalaze tri poglavlja koja obrađuju predmet i cilj rada. Prvi dio pojašnjava temelje regulacijskih funkcija u organizaciji i njihov međusobni odnos te se nešto šire pojašnjava ciklički pristup menadžmentu. Posebno se obrađuje organiziranje zdravstvenog sustava u Republici Hrvatskoj. U posljednjem dijelu rada pojašnjavaju se usko povezani pojmovi: digitizacija, digitalizacija i digitalna transformacija. Govori se o procesima digitalne transformacije u Republici Hrvatskoj a posebno u zdravstvenom sustavu. Analizira se digitalizacija pojedinog procesa rada u Hrvatskom zavodu za javno zdravstvu temeljem koj se ističu benefiti za organizacijski subjekt i sustav u cjelini.

## 2. REGULACIJSKE FUNKCIJE U ORGANIZACIJI

Upravljanje i menadžment često se komuniciraju kao riječi koje imaju isto značenje odnosno upotrebljavaju se za označavanje identičnog sadržaja u nekoj poslovnoj organizaciji. U hrvatskom javnom diskursu između uprave i menadžmenta u nekoj organizaciji gotovo se može staviti znak jednakosti. Međutim, pojavom menadžmenta u praksi, o čemu smo uvodno pisali, dolazi do razdvajanja funkcije upravljanja od menadžmenta. Hijerarhijski promatrano upravljanje je nadređeno menadžmentu. Menadžment je poveznica između vrha i dna piramide, a preko menadžmenta uprava ostvaruje vezu sa neposrednim izvršiteljima. „Funkcija upravljanja je funkcija vlasništva. Upravljanje se, prema tome, temelji na pravu vlasništva nad materijalnim i inim čimbenicima proizvodnje, odnosno poslovanja. Onaj tko je vlasnik čimbenika proizvodnje (kapitala, nap. aut.), taj je ujedno i nositelj funkcije upravljanja“. (Sikavica, P. 2008:3) Pravo upravljanja pripada vlasniku kapitala. „S vlasničkog motrišta problem organizacije upravljanja svodi se na pitanje kako osigurati vlasničku kontrolu nad angažiranim kapitalom. Odgovor na to pitanje vezan je za organizacijsko-pravni oblik poduzeća“. (Buble, M. 2006:200) Prema Zakonu<sup>7</sup> „Društvom (trgovačkim, nap. aut.) upravljaju komplementari<sup>8</sup>. Komanditori nisu ovlašteni upravljati poslovima društva“. Značajno šire pojašnjenje odnosa upravljanja i menadžmenta nalazimo kod profesora Jurine, koji pojašnjava uže i šire poimanje procesa upravljanja. Po njemu „U skladu s modernim teorijama organizacije, posebice teorijom sustava, kontingencijskom teorijom i drugim integriranim pristupima, dinamika funkcioniranja organizacije zahtijeva podjelu svih funkcija u organizaciji na dvije temeljne skupine, i to: (a) operativne<sup>9</sup> funkcije – kao što su: proizvodna ili druga radna funkcija, marketing, financije, komercijalna, kadrovska funkcija itd. i (b) regulacijske funkcije – kao što su: upravljanje, rukovođenje, izvršenje, odnosno menadžment“. (Jurina, M. 2011:89) Mišljenja smo da se rukovođenje i menadžment mogu promatrati kao sinonimi za jednu te istu regulacijsku funkciju. Naime, „kada je riječ o prevođenju riječi menadžment na hrvatski jezik (gledajući na sam korijen te riječi) čini se da bi izraz menadžment (koji je zapravo teško prevesti na hrvatski jezik) prema samoj etimologiji više odgovarao pojmu rukovođenja, jer glagol manage potječe od

---

<sup>7</sup>„Zakon o trgovačkim društvima“. Članak. 136. stavak 1. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%Altovima>. (18.05.2022.)

<sup>8</sup> „Komplementar, ekon. član komanditnog društva; u društvo unosi obvezni ulog i neograničeno odgovara imovinom za obveze društva“. Preuzeto s [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=eltuXxE%25253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=eltuXxE%25253D). (18.05.2022.)

<sup>9</sup>„Operativan, koji radi, djeluje, koji je dinamičan i djelotvoran [operativni čovjek]“. Preuzeto s <https://jezikoslovac.com/word/636v>. (18.05.2022.)

latinske riječi manus (ruka)“ (Sikavica, P. 2008:4) „Upravljanje (izraz shvaćen u užem smislu za razliku od šireg shvaćanja upravljanja koje u sebi sadrži značenje procesa upravljanja i rukovođenja (menadžmenta, nap. aut.) shvaćamo kao funkciju definiranja misije, strategije, politike i ciljeva organizacije pa je to funkcija vlasnika u gospodarskoj organizaciji, odnosno funkcija najviših državnih tijela u državnoj upravnoj organizaciji“ (Jurina, M. 2011:90) U svezi s upravljanjem u javnom sektoru kojemu pripadaju i tijela državne i javne uprave postoje oprečna zakonska rješenja. Na jednom mjestu izričito se navodi da „tijelima državne uprave upravljaju državni dužnosnici“<sup>10</sup>, dok se u drugom članku istog zakona navodi da „čelnik tijela državne uprave (npr. ministar kao državni dužnosnik, nap. aut.) predstavlja, upravlja i rukovodi tijelom državne uprave...“<sup>11</sup>. Takvo zakonsko rješenje da čelnik tijela obavlja poslove upravljanja i menadžmenta sa stajališta teorije menadžmenta nije prikladno jer se u istoj osobi sjedinjuje odnos nadređenosti (upravljanje) i podređenosti (rukovođenje). S druge strane, zdravstvenim ustanovama čiji je osnivač Republika Hrvatska<sup>12</sup>, poput npr. „KBC Sestre milosrdnice“, upravlja Upravno vijeće koje ima pet članova te je u upravljačkoj strukturi odvojeno od Uprave bolnice na čelu sa ravnateljem kojega imenuje Upravno vijeće. Zadnjih godina zbog povećanja poslovnih organizacija zamjetno je i razdvajanje funkcije vlasništva od upravljanja poslovnim subjektima. „Transformacijom vlasništva te rastom i razvojem poduzeća, a s tim u vezi i povećanjem broja dioničara, dolazi do razdvajanja ne samo funkcije menadžmenta od funkcije upravljanja nego čak i do razdvajanja funkcije upravljanja od vlasništva“ (Sikavica, P. 2008:3) „Dioničarsko društvo je najrazvijeniji oblik poduzeća u kojemu dolazi do potpunog odvajanja na relaciji vlasnik – poduzetnik – menadžer – radnik (izvršitelj). Vlasničke se funkcije u dioničkom društvu prema našem zakonodavstvu („Zakon o trgovačkim društvima“, nap. aut.) ostvaruju pomoću dva temeljna organa, i to: (1) skupštine) i (2) nadzornog odbora“ (Buble, M. 2006:201)

O menadžmentu kao regulacijskoj funkciji u organizaciji govorimo nastavno, te ćemo u ovom dijelu ukratko pojasniti izvršenje kao regulacijsku funkcijsku u organizaciji. Načelno možemo konstatirati da se izvršenje kao dio regulacijskih odnosa u organizaciji nalazi na dnu piramide, a sama implementacija izvršne regulacijske funkcije u organizaciji odnosi se na neposredne

---

<sup>10</sup> „Zakon o sustavu državne uprave“. Članak 45. stavak 1. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/221/Zakon-o-sustavu-dr%C5%BEavne-uprave>. (18.05.2022.)

<sup>11</sup> „Zakon o sustavu državne uprave“. Članak 52. stavak 1. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/221/Zakon-o-sustavu-dr%C5%BEavne-uprave>. (18.05.2022.)

<sup>12</sup> „Upravno vijeće upravlja zdravstvenom ustanovom. Upravno vijeće zdravstvene ustanove čiji je osnivač Republika Hrvatska ima pet članova i čine ga predstavnici: osnivača (predsjednik i dva člana) i radnika ustanove (dva člana)“. „Zakon o zdravstvenoj zaštiti“. Članak 83. stavak 1. i 2. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/190/Zakon-o-zdravstvenoj-za%C5%A1titi>. (18.05.2022.)

izvršitelje pojedinih poslova u organizacijskim (poslovnim) procesima. U teoriji menadžmenta gotovo da nema, osim jednostavnih, širih pojašnjenja sadržaja izvršenja<sup>13</sup> jer se oni razlikuju prema proizvodima i uslugama koje poduzeće plasira na tržište te je sadržaj izvršne funkcije opisan internim aktima koji se različito nazivaju. Prema Zakonu<sup>14</sup> „Poslodavac koji zapošljava najmanje dvadeset radnika dužan je donijeti i objaviti pravilnik o radu kojim se uređuju plaće, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije i druga pitanja važna za radnike zaposlene kod toga poslodavca ako ta pitanja nisu uređena kolektivnim ugovorom“. U javnom sektoru poglavito tijelima vlasti odnosno tijelima državne i javne uprave funkcija izvršenja uređena je „Pravilnikom o unutarnjem redu“<sup>15</sup>. „Funkcija izvršenja antipod je upravljačkoj funkciji i ona u pravilu pripada „ne vlasnicima“. To je obilježje svih iole većih poduzeća s većim brojem vlasnika. To međutim ne znači da vlasnik ne može biti nosilac i izvršne funkcije. To će biti karakteristika malih poduzeća, ali i onih velikih u kojima pojedinci sudjeluju u njihovu vlasništvu, ali se ipak dominantno prepoznaju kao izvršni radnici“. (Sikavica, P. 2008:3) Međutim, u poslovnom svijetu postoji i ne tako mali broj poduzeća u kojima izvršitelji u vlasničkoj strukturi participiraju kao „mali/manjinski“ dioničari koji svoja vlasnička prava štite putem izabраниh predstavnika u upravljačkim strukturama. „Izvršenje kao funkcija organizacije predstavlja skup poslova koje unutar pojedinih procesa obavljaju djelatnici kojima rukovodstvo (menadžment, nap. aut.) daje naloge, zadaće, instrukcije i kontrolira njihov rad“. (Jurina, M. 2011:91)

## **2.1. Menadžment kao funkcija regulacije u organizaciji**

Konceptualni hijerarhijski pristup upravljačkoj strukturi organizacije upućuje na poziciju menadžmenta kao subjekta podređenog upravljačkoj funkciji. Naime, „menadžment bi se na određeni način, mogao promatrati kao izvršna aktivnost upravljanja. Osnova je, odnosno izvor menadžmenta, tehnička podjela rada<sup>16</sup>, dok upravljanje ima svoju osnovu u vlasništvu“. (Sikavica, P. 2008:3) Razumljivo je da pravo upravljanja proizlazi iz vlasništva koje uključuje

---

<sup>13</sup> „Izvršitelj, onaj koji izvršava, provodi neku odluku (prema onome koji je donosi); izvršilac“. Preuzeto s <https://jezikoslovac.com/word/06vd>. (20.05.2022.)

<sup>14</sup> „Zakon o radu“. Članak 26. stavak 1. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>. (20.05.2022.)

<sup>15</sup> „Čelnik tijela državne uprave pravilnikom o unutarnjem redu utvrđuje broj potrebnih državnih službenika i namještenika s naznakom njihovih osnovnih poslova i zadaća i stručnih uvjeta potrebnih za njihovo obavljanje, njihove ovlasti i odgovornosti te druga pitanja važna za rad tijela državne uprave koja nisu uređena uredbom“. „Zakon o sustavu državne uprave“. Članak 54. stavak 3. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/221/Zakon-o-sustavu-dr%C5%BEavne-uprave>. (20.05.2022.)

<sup>16</sup> „Tehnička podjela rada vrhunac je doživjela u procesu industrijalizacije. Prema tzv. Babbageovu načelu (1835) tehnološki se napredak u proizvodnji mjerio stupnjem do kojega se svaki radni zadatak može pojednostavniti, rastaviti te integrirati s isto tako pojednostavnjenim radom drugih radnika“. Preuzeto s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=48909>. (20.05.2022.)

imenovanje menadžmenta. „Nositelj funkcije upravljanja određuje i nositelje menadžerskih aktivnosti. Promjenom nositelja funkcije upravljanja u pravilu mijenjaju se i nositelji funkcije menadžmenta“. (Sikavica, P. 2011:610) Promjenom vlasti na demokratski provedenim izborima mijenjaju se osobe koje za račun vlasti upravljaju organizacijskim subjektima u sustavu državne vlasti te u velikoj mjeri nažalost i menadžerska struktura. To je u opreci sa nastojanjima da se sustav državne uprave depolitizira i maksimalno profesionalizira kako promjene vlasti ne bi dovele do politički motiviranih promjena nego promjene moraju biti isključivo na temelju postignutih rezultata rada. „S motrišta menadžmenta, koji se u ovom slučaju tretira kao rukovodni kadar, organizacija upravljanja postaje složen problem. Naime, poduzeća koja se organiziraju kao dionička društva veća su pa u njima dolazi do visokog stupnja podjele rada koja nužno zahtijeva koordinaciju pojedinačnih radova, a tu koordinaciju upravo provodi menadžment“. (Buble, M. 2006:203) Kako dakle na razumljiv način definirati menadžment? Menadžment je „način obavljanja regulacijskih funkcija organizacije u uvjetima tržišta. Menadžment je pojam koji se odnosi na proces, profesiju, vještinu i znanost“. (Jurina, M. 2011:92) O menadžmentu i menadžerima komunicira se svakodnevno u javnom diskursu s pretežito pozitivnim ili negativnim konotacijama. Menadžer je Damir Vandelić jednako kao i Zdravko Mamić. Menadžment je potreban svim organiziranim skupinama koje imaju zajednički cilj. Organizacija i menadžment upućeni su jedno na drugo. Sveprisutnost menadžmenta koji se identificira s različitim organizacijskim subjektima nameće pitanje poimanja menadžera<sup>17</sup>. „Ako se menadžer promatra u odnosu prema izvršnom radniku (neposrednom izvršitelju, nap. aut.) tada on ima karakteristike upravljača jer mu stvarni upravljači (vlasnici, nap. aut.) daju za to mandat<sup>18</sup>. Međutim, ako se menadžer promatra u odnosu prema vlasnicima tj. pravim upravljačima onda on ima karakteristike odnosno obilježja izvršne funkcije jer se u tom odnosu menadžment pojavljuje kao izvršna funkcija upravljanja“. (Sikavica, P. 2011:612) Prema tome menadžment sjedinjuje dvije regulacijske funkcije u istoj osobi. Menadžeri su istodobno izvršitelji u odnosu na vlasnika te upravljači u odnosu na neposredne izvršitelje. „Menadžeri, dakle ostvaruju svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, a ne da ih sami obavljaju. Pritom moraju naći načina kako motivirati sudionike u procesu rada, a u svrhu

---

<sup>17</sup> „**Menadžer** (engl. *manager*), osoba koja usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva; osoba koja ima formalni (položajni) autoritet u planiranju, organiziranju, koordiniranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa (ukupnih ili dijela resursa) i odgovornost za postizanje rezultata, realizaciju ciljeva i efikasnu i efektivnu upotrebu resursa. Pojam menadžera uključuje sve organizacijske razine, od najviših (predsjednik uprave i glavni direktori, ravnatelji) do najnižih (voditelji odjela, poslovođe i sl.)“. Preuzeto s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40067>. (28.05.2022.)

<sup>18</sup> „Ravnatelj zdravstvene ustanove imenuje se na temelju natječaja. Ravnatelja zdravstvene ustanove imenuje i razrješuje upravno vijeće. Mandat ravnatelja traje četiri godine“. „Zakon o zdravstvenoj zaštiti“. Članak 85. stavak 4., 5. i 9. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/190/Zakon-o-zdravstvenoj-za%C5%A1titi>. (28.05.2022.)

porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, vodeći istodobno računa o svojoj društvenoj odgovornosti<sup>19</sup>“. (Buble, M. 2010:1) Menadžment je igrao značajnu ulogu u razvoju čovječanstva, utjecao je u velikoj mjeri na razvoj civilizacije i evaluaciju dobrobiti društva i pojedinaca. „Jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti je menadžment. Od kad su ljudi počeli stvarati skupine da bi postigli ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci, menadžment je bio neophodan da osigura koordinaciju radova pojedinaca. Kako se društvo počelo pojačano oslanjati na skupni rad, a mnoge su organizirane skupine postale velike, zadatak menadžera je postajao sve važniji“. (Wehrich, H. 1998:4) Profesor Jurina navodi „vrste menadžmenta: opći menadžment, menadžment poduzeća, javni menadžment, projektilni menadžment, policijski menadžment“. (Jurina, M. 2011:93-95) Uspjeh svake organizacije ovisi prvenstveno o znanju, vještinama i sposobnostima menadžmenta. „Robert L. Katz identificirao je tri vrste vještina potrebnih administratorima (menadžerima, nap. aut.). Ovima se može dodati i četvrta – sposobnost da oblikuju rješenja (povodom nekog problema, nap. aut.)“. (Wehrich, H. 1998:6) „(1) Tehnička vještina je znanje i umijeće u aktivnostima koje uključuju metode, procese i postupke“. Tehničke vještine stječu se školovanjem i uspješnim završetkom određenog stupnja naobrazbe, a danas sve više kroz programe cjeloživotnog obrazovanja tijekom cijelog radnog vijeka. To su znanja o određenom poslu koja time legitimiraju osobu kao kompetentnog<sup>20</sup> profesionalca. „(2) Vještine rada s ljudima tj. sposobnost rada s ljudima<sup>21</sup>“. Postoji stara izreka koja kaže da je najteže raditi s ljudima jer je svaki čovjek unikatan, ima specifične interese, stremljenja, odnos prema razvoju karijere itd. „(3) Vještina poimanja tj. sposobnost viđenja velike slike, prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među elementima“. Menadžeri moraju biti posvećeni ključnim aspektima organizacijskih procesa o kojima ovisi trasiranje uspjeha. Menadžeri imaju predodžbu cjeline dok neposredni izvršitelji znaju samo dio te cjeline, a istina ne može biti dio nego cjelina. „(4) Vještina oblikovanja je

---

<sup>19</sup> „Društvena odgovornost uključuje obavezu menadžmenta da poduzme mjere zaštite i unapređenja dobrobiti i društva kao cjeline i interese organizacije. To znači da menadžer mora težiti postizanju kako organizacijskih, tako i društvenih ciljeva. Društvena odgovornost postaje poslovni imperativ, a globalna ideja o odgovornom poslovanju i održivom razvoju prerasta u svjetski pokret“. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/45989>. (28.05.2022.)

<sup>20</sup> „Kompetencije predstavljaju dinamičnu kombinaciju kognitivnih i metakognitivnih vještina, znanja i razumijevanja, međuljudskih, intelektualnih i praktičnih vještina te etičkih vrijednosti. Razvoj tih kompetencija cilj je svakoga obrazovnog programa“. Preuzeto s <https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik/78-kompetencije>. (31.05.2022.)

<sup>21</sup> „Dobar rad s ljudima je najvažnija sposobnost rukovoditelja, jer rukovodi se ljudima, a ne strojevima, papirima ili surfanjem po Internetu. Ante Mandić, vlasnik i direktor poduzeća IN2, najvećeg informatičkog poduzeća u ovom dijelu Europe, u razgovoru krajem 2013., to je jasno rekao: „Suština vođenja tvrtke je u radu s ljudima. U mojem poduzeću ima veoma mnogo visokoobrazovanih ljudi i nije lako voditi takvu tvrtku. Sve je to umijeće formiranja timova, vođenja, nagrađivanja prema radu i uspostavljanje takve kulture poduzeća gdje se ljudi osjećaju ugodno, svjesni da se poštuje i nagrađuje njihov rad“. Preuzeto s <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=128>. (31.05.2022.)



sposobnost rješavanja problema na način koji će koristiti poduzeću“. Rješavanje problema determinira proces odlučivanja i samo donošenje odluka koje predstavljaju izbor optimalnog rješenja između više alternativa u danoj situaciji. Kvalitetan menadžer je onaj koji preuzima odgovornost u procesu odlučivanja i snosi posljedice svojih odluka. Menadžer koji donošenje odluka po sustavu delegiranja ovlasti i odgovornosti prenosi na suradnike nije dobar menadžer. Jedna od najvažnijih i ključnih vještina koje mora posjedovati svaki menadžer, uz racionalan pogled u budućnost organizacije te odlučnost u donošenju odluka je vještina upravljanja promjenama<sup>22</sup>. Promjene su konstanta u životu svakog pojedinca od rođenja do smrti<sup>23</sup>. Japansko gospodarstvo, jedno od najvećih svjetskih gospodarstava, bazira se na permanentnim traganjem za promjenama, kontinuiranim poboljšanjem i unaprjeđenjem radnih procesa, poznate pod nazivom „Kaizen“ (promjena na bolje).

Svaka promjena, koliko god bila dobra i pozitivna je na određeni način traumatična i bolna. Kada pojedinac mijenja posao i ide na bolje radno mjesto, bolje plaćeno, po svemu bolje od trenutnog, nije mu se jednostavno odlučiti za promjenu i izlazak iz svog poznatog okruženja ili bolje rečeno zone komfora, a kad to moramo primijeniti na sve djelatnike u svojoj organizaciji faktor težine i kompleksnosti takvog poteza se multiplicira. Zadaća je menadžmenta da pravovremeno komunicira sa suradnicima o nadolazećim promjenama i što one donose, kako za pojedinca tako i za organizaciju u cjelini. Najgore moguće rješenje je nametanje promjena od vrha piramide prema dolje na principu uzmi ili ostavi i s tim u svezi poznata izreka „ako ti se ne sviđa posao uzmi knjižicu“. Uz upravljanje promjenama nastavno se može govoriti o upravljanju inovacijama<sup>24</sup> u svim organizacijama bez obzira na vrstu djelatnosti. „Inovacije nisu svojstvene samo proizvodnji već se mogu naći i u uslugama i u javnom sektoru. Primjerice, bolnica Karolinski u Stockholmu uspjela je načiniti radikalne inovacije u brzini, kvaliteti i efektivnosti u pružanju bolničke njege kao što su smanjenje liste čekanja za 75% i otkazivanje za 80%“. (Prester, J. 2010:12)

---

<sup>22</sup> „Upravljanje promjenama je nužno za uspješnu implementaciju i održivost provedenih promjena. Profesionalno upravljanje promjenama osigurava na razini organizacije: jasno postavljanje ciljeva i odgovarajući protok informacija, a na razini pojedinca: povećanu angažiranost, sigurnost i povjerenje zaposlenika“. Preuzeto s <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/savjetovanje/poslovanje/upravljanje-promjenama>. (31.05.2022.)

<sup>23</sup> „Panta rhei – „Samo mijena stalna jest.“ – Heraklit. „Živimo u trenutku gdje je promjena tako ubrzana da počinjemo vidjeti sadašnjost tek kad počne iščezavati...“ – R.D. Laing“. Preuzeto s <https://www.rukedoreduhovne.org/panta-rhei-samo-mjena-stalna-jest/>. (31.05.2022.)

<sup>24</sup> „Inovativnost je jedna od ključnih odrednica 21. stoljeća, pa je stoga i upravljanje inovacijama aktualna tema u znanstvenoj literaturi iz područja menadžmenta. Razlog tome jest opstanak poduzeća u ekonomskim uvjetima globalizacije s orijentacijom na održivost. Inoviranje zahtijeva odgovorno upravljanje usmjereno ciljevima, procesni pristup organizaciji, izvršavanje, kontrolu i mjerenje postignutih rezultata koji vode k uspješnoj inovaciji“. Preuzeto s <https://repository.fthm.uniri.hr/islandora/object/fthm%3A763/datastream/PDF/view>. (31.05.2022.)



### 2.1.1. Menadžment u zdravstvu

Mnogi se teoretičari slažu da je menadžment u velikoj mjeri u zadnjih stotinu i nešto više godina dao veliki doprinos razvoju društva u cjelini, a ne samo gospodarskih subjekata. Menadžment je igrao značajnu ulogu u razvoju onog dijela javnog sektora koji je usmjeren na djelatnosti od općeg društvenog interesa<sup>25</sup>, a sam razvoj kroz povećanje opsega društvenih djelatnosti produkt je razvoja gospodarstva u nekoj zemlji. „Zdravstvena politika i upravljanje zdravstvenim sustavima jedno je od temeljnih pitanja svake suvremene države. Zdravstvenim sustavom u cjelini mjeri se uspješnost svake državne administracije kao i stupanj civilizacijskog i gospodarskog razvoja države“<sup>26</sup>. Bitna komponenta društvenih djelatnosti koje su u djelokrugu javnih službi u svakoj državi jesu usluge koje država pruža u sustavu zdravstvene skrbi svojim građanima te se troškovi skrbi u velikoj mjeri pokrivaju iz državnog proračuna<sup>27</sup>. Zdravstvena skrb odnosno zdravstvena zaštita ima za cilj unaprijediti zdravlje kroz prevenciju i sprečavanje nastajanja bolesti, pravovremeno otkrivanje bolesti, učinkovito liječenje i rehabilitaciju.

O značaju sustava javnog zdravstva govori činjenica da je u sustavu zdravstva zaposleno 40% svih zaposlenika u javnim službama, skoro svaki drugi zaposleni u javnim službama radi u sustavu zdravstvene skrbi. Naime, ukupan broj zaposlenih u sustavu javnih službi na dan 30.09.2021. godine bio je 176 513, a broj zaposlenih u zdravstvu iznosio je 70 109<sup>28</sup>.

Tablica 1. Ukupan broj zaposlenih u javnoj upravi, koji imaju aktivno zaposlenje samo u jednom resoru, na dan 30.09.2021. godine.

JAVNE SLUŽBE	BROJ ZAPOSLENIH
<b>Zdravstvo</b>	<b>70.109</b>
Socijalna skrb	7.824

<sup>25</sup> „**Društvene usluge**, djelatnosti koje pripadaju tercijarnom sektoru gospodarstva; uslužni sektor čine obrazovanje, zdravstvo, kultura, uprava, osiguranje, financije te niz drugih djelatnosti kojih broj i raznovrsnost raste s razvojem gospodarstva. Što je gospodarstvo razvijenije, to su proizvodnja i zapošljavanje usmjereniji na uslužni sektor. U današnjoj eri informacijske ekonomije i organizacije rada proizvodnja dobara i usluga usko su povezane. Zato se usluge dijele na proizvodne, društvene, distributivne i osobne (J. Singelmann, M. Castells). Društvene usluge obuhvaćaju cijeli raspon djelatnosti u sferi državne uprave kao i poslova povezanih s javnim dobrima i kolektivnom potrošnjom: vladine službe, medicinske i zdravstvene usluge, obrazovanje, socijalna skrb, vjerske usluge, neprofitne organizacije, poštanske usluge i mješovite društvene usluge“. Preuzeto s <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=16319>. (01.06.2022.)

<sup>26</sup> Preuzeto s <https://www.experta.hr/jednogodisnja-usavrsavanja/menadzer-u-zdravstvu/>. (01.06.2022.)

<sup>27</sup> „Hrvatski građani koji nemaju dopunsko zdravstveno osiguranje (trenutno oko 1,9 milijuna) prilikom bolničkog liječenja te prilikom odlaska obiteljskom liječniku ili stomatologu dužni su sudjelovati u troškovima zdravstvene zaštite u visini od 20% pune cijene zdravstvene zaštite. U slučaju bolničkog liječenja građani bez dopunskog osiguranja moraju sami podmiriti do 20% određene zdravstvene usluge, odnosno maksimalno 2000 kuna po jednom pregledu“. Preuzeto s <https://hzzo.hr/pravni-akti/opis-zdravstvenog-sustava>. (04.06.2022.)

<sup>28</sup> Preuzeto s <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisti%C4%8Dki%20prikaz/Statisti%C4%8Dki%20prikaz%20broj%2022.pdf>. (01.06.2022.)

Kultura	1.902
Znanost i visoko obrazovanje	17.400
Školstvo	68.743
Zaštita prirode i okoliša	453
OSTALI (agencije i druge pravne osobe za čije se zaposlene plaća osigurava u državnom proračunu)	10.082
Ukupno javne službe	176.513

Izvor: izradio autor temeljem

<https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisti%C4%8Dki%20prikaz/Statisti%C4%8Dki%20prikaz%20broj%2022.pdf>. (Pristupljeno 01.06..2022.)

U hrvatskom pravnom sustavu javne službe definirane su kroz osiguravanje sredstava za rad i funkcioniranje javnih službi, odnosno temeljem osiguranih sredstava za plaće djelatnika u javnim službama. „Javne službe u smislu Zakona jesu: javne ustanove i druge pravne osobe kojima se sredstva za plaće osiguravaju u državnom proračunu, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje i javne ustanove kojima se sredstva za plaće osiguravaju iz sredstava Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje“<sup>29</sup>. Prema tome javne službe koje se kolokvijalno nazivaju i javnim servisom države imaju primarnu zadaću pružati usluge građanima kroz javni sektor ili na principu javno-privatnog partnerstva.

Zdravstvena skrb građana odvija se na unaprijed definiranim načelima, i to: sveobuhvatnosti, kontinuiranosti, dostupnosti, cjelovitog i specijaliziranog pristupa. „U Republici Hrvatskoj zdravstvena zaštita provodi se na načelima sveobuhvatnosti (obuhvaćanje cjelokupnoga stanovništva odgovarajućim mjerama), kontinuiranosti (neprekidna zdravstvena zaštita stanovništva u svakoj životnoj dobi), dostupnosti (ravnomjerna raspodjela zdravstvenih ustanova i djelatnika te društava koja provode zdravstvenu djelatnost) i cjelovitog pristupa (provođenje mjera za unaprjeđivanje zdravlja i sprječavanje bolesti, liječenje i rehabilitaciju) te specijaliziranoga pristupa u specijalističko-konzilijarnoj i bolničkoj zdravstvenoj zaštiti. Organizirana je na primarnoj, sekundarnoj i tercijarnoj razini te na razini zdravstvenog zavoda“<sup>30</sup>. Polazeći od činjenice da je sustav javnog zdravstva u Republici Hrvatskoj gotovo polovica ukupnog javnog servisa (javne službe), države za čije se funkcioniranje izdvajaju značajna sredstva iz hrvatskog državnog proračuna, preko 20 milijardi kuna, ogromna je

<sup>29</sup> „Zakon o plaćama u javnim službama“. Članak 2. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/541/Zakon-o-pla%C4%87ama-u-javnim-slu%C5%BEbama>. (01.06.2022.)

<sup>30</sup>Preuzeto s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=67020>. (01.06.2022.)

odgovornost menadžmenta u pogledu efikasnosti i efektivnosti zdravstva ne dovodeći u pitanje kvalitetu zdravstvenih usluga. „Vještine upravljanja u zdravstvenom sustavu neophodne su na svim razinama, od organizacije odjela, upravljanja ustanovom, klinikom, KBC-om ili zdravstvenim osiguranjem, lokalnom upravom ili zdravstvenom administracijom“<sup>31</sup>.

Stoga menadžment u sustavu zdravstva na svim razinama i u svim organizacijskim jedinicama mora posjedovati primjerena znanja o menadžmentu te specifično iskustvo u obavljanju menadžerskih poslova (menadžerskih funkcija) u zdravstvenim organizacijskim subjektima. U Republici Hrvatskoj postoji nekoliko visokoškolskih ustanova s programima stjecanja znanja i praktičkih vještina u području menadžmenta u zdravstvu. „U Hrvatskoj zdravstveni sektor predstavlja dugogodišnji izazov za upravljanje odnosno menadžment u zdravstvu i to iz nekoliko razloga. Jedan od njih povezan je s financijskom veličinom zdravstvenog sektora koji je ozbiljan potrošač javnog novca sa značajnim utjecajem na održivost javnih financija. Drugi je razlog taj da ukupni javni izdaci za zdravstvo i udio izdvajanja za zdravstvo u ukupnim javnim izdacima ne osiguravaju automatski kvalitetu javne zdravstvene zaštite, ali je snažno obilježavaju. Treći razlog predstavlja činjenica da istraživanja koja se bave menadžmentom u zdravstvu u Hrvatskoj ima relativno malo, odnosno gotovo ih i nema. Menadžment u zdravstvu mora osigurati da različiti dijelovi unutar sustava funkcioniraju glatko, bez problema, kao cjelina te da pravi ljudi budu na pravom mjestu i da se sredstva u sustavu troše racionalno, a sve kako bi se ostvario zadani cilj“<sup>32</sup>. Nažalost, unatoč oskudnim kvalificiranim dostupnim izvorima o menadžmentu u zdravstvu nailazimo na nezadovoljavajuće konstatacije u pogledu kvalitete menadžmenta u zdravstvu. „Ravnatelji bolnica imaju dobra medicinska znanja i iskustva, ali im većinom nedostaju menadžersko obrazovanje, spoznaje i iskustva za uspješno i ekonomski učinkovito vođenje ustanova“<sup>33</sup>. Razvidno je da se ne dovode u pitanje tehnička znanja koja se stječu medicinskim obrazovanjem, dakle znanja o struci, ali su diskutabilna specifična menadžerska znanja i vještine neophodna za ekonomično vođenje zdravstvenih ustanova. „Pored ponude dodiplomskih i poslijediplomskih akademskih stupnjeva (diploma) u poslovnoj administraciji mnoga sveučilišta sada vode tečajeve, radionice, konferencije, institucije i formalne programe za izobrazbu menadžera. Ove ponude mogu uključivati večernje tečajeve, kratke seminare, programe uživo, puni poslijediplomski nastavni program ili čak

---

<sup>31</sup> Preuzeto s <https://www.experta.hr/jednogodisnja-usavrsavanja/menadzer-u-zdravstvu/>. (01.06.2022.)

<sup>32</sup> Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/338920>. (31.05.2022.)

<sup>33</sup> Preuzeto s <http://www.ijf.hr/rosen/rosenic/zdravstveni.pdf>. (08.06.2022.)

programe oblikovane za određenog kupca za potrebe pojedine kompanije“. (Weihrich, H. 1998:427)

## 2.2. Procesne funkcije menadžmenta

Menadžment je praksa čovjeka od prvobitnih društvenih zajednica, a kao znanstveno disciplina pojavljuje se krajem XIX. i početkom XX. stoljeća. Menadžment je, na što smo prethodno ukazali, vještina koja graniči s umijećem pretvaranja ulaznih atributa u izlazne vrijednosti. No, što je u praktičnom smislu sadržaj funkcije menadžmenta, čemu su u praktičnom smislu menadžeri najviše posvećeni? Cjelovitom razumijevanju menadžmenta pridonosi ciklički pristup menadžmentu kao procesu u kojemu sinergijsko djelovanje funkcija menadžmenta dovodi do optimalnih rješenja za organizaciju. „Mnogi su znanstvenici i menadžeri ustanovili da analizu menadžmenta olakšava uporabljiva i jasna organizacija znanja<sup>34</sup>. Stoga je korisno raščlaniti proučavanje menadžmenta na pet menadžerskih funkcija – planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontroliranje – oko kojih je moguće organizirati znanje koje je osnova tim funkcijama“. (Weihrich, H. 1998:4) Raščlanjivanje procesa menadžmenta na navedenih pet funkcija je prevladavajuće u stručnoj literaturi uz neznatne modifikacije. „P. F. Drucker smatra da posao menadžera čine: postavljanje ciljeva (planiranje), organiziranje, motiviranje i komuniciranje (vođenje), mjerenje i ocjenjivanje rezultata (kontrola) i angažiranje i razvoj osoblja (kadrovsko popunjavanje, nap. aut.)“. (Jurina, M. 2011:95) Razvidno je da autor Druckerovu sistematizaciju funkcija menadžmenta, unatoč različitim nazivima, svodi ne prethodno označene prevladavajuće funkcije. „Polazeći od Fayolove klasifikacije funkcija menadžmenta tridesetih godina ovog (prošlog, nap. aut., s obzirom na vrijeme izdavanja udžbenika)) stoljeća, Luther Gulich navodi sljedeće menadžerske funkcije: planiranje, organiziranje, briga o zaposlenima, naređivanje, usklađivanje, izvještavanje i budžetiranje – poznate pod zajedničkim skraćenim nazivom „POSDCORB“ (eng. akronim, nap. aut.), a prema prvim slovima na engleskom jeziku svake od funkcija menadžmenta“. (Sikavica, P. 2008:20). Počev od Fayola pa do danas gotovo svi autori u teoriji menadžmenta neizostavno u funkcije menadžmenta svrstavaju planiranje, organiziranje i kontrolu. Ostale se funkcije modificiraju i prilagođavaju eksternim i internim čimbenicima organizacije, a to se poglavito odnosi na funkciju upravljanja ljudskim potencijalima koja se značajno tretira od osamdesetih godina prošlog stoljeća. Sve su funkcije menadžmenta jednako važne za uspjeh organizacije, ali

---

<sup>34</sup> „Znanje, sustav i logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje se prihvaćaju i trajno zadržavaju u svijesti; skup činjenica, informacija i vještina stečenih izobrazbom ili iskustvom radi teorijskoga ili praktičnoga razumijevanja i rješavanja problema“. Preuzeto s <https://www.enciklopedija.hr/znanje>. (31.05.2022.)

možemo konstatirati da je planiranje dominantna funkcija u koncepciji menadžmenta kao procesa. Vremenska dimenzija posvećenosti pojedinoj funkciji od strane menadžmenta determinirana je razinom na kojoj se menadžer nalazi. Menadžeri na vrhu piramide najviše će vremena potrošiti na definiranje ciljeva (planiranje) a najmanje na kontrolu, dok će menadžeri na dnu piramide, sasvim suprotno, najmanje vremena provesti na planiranju a najviše u kontroli neposrednih suradnika kako bi osigurali da se organizacijski procesi odvijaju prema unaprijed propisanim i napisanim pravilima i procedurama (SOP). Primjer je „Priručnik sa standardnim operativnim procedurama (SOP) zdravstvene njege u primarnoj zdravstvenoj zaštiti“<sup>35</sup>.

Menadžment je danas zanimanje određene kategorije zaposlenika koji se menadžmentom profesionalno bave kako u realnom tako i u javnom sektoru. Za obavljanje menadžerskih poslova treba imati određena specifična znanja koja determiniraju funkcije menadžmenta, biti vješt u menadžerskim poslovima i imati određenu dozu talenta za rad s ljudima. Menadžment je dakle struka te razumijeva „ukupnost teorije i prakse u bavljenju nekim područjem znanja, praktičnog rada ili obavljanja složenijeg radnog procesa“<sup>36</sup>. Temelji menadžmenta izučavaju se u gotovo svim, a ne samo poslovnim školama Najbolji primjer su studijski programi na Zdravstvenom Veleučilištu u Zagrebu. Na Veleučilištu Baltazar Zaprešić na preddiplomskim i diplomskim stručnim studijima postoji više kolegija koji su posvećeni stjecanju temeljnih i naprednih znanja iz područja menadžmenta.

Menadžeri su iz perspektive pozicioniranja na tržištu prepoznatljiva profesija na tržištu rada čiji se rad u većini slučajeva honorira menadžerskim ugovorima. S tim u svezi zanimljivo je da u dva zakonska akta (Zakon o radu i Zakon o trgovačkim društvima) koji se odnose na normativno propisivanje gospodarskih djelatnosti, izraz menadžment odnosno menadžeri nalazimo samo u jednom članku koji regulira prava i obveze temeljem menadžerskog ugovora<sup>37</sup>. U teorijskim koncepcijama sadržaja menadžmenta potrebno je obratiti pozornost na autore koji menadžment svode, uz participaciju šireg kruga zaposlenika (suodlučivanje), na sudjelovanje u procesu odlučivanja i donošenje odluka. „U klasifikacijama menadžerskih funkcija ima mišljenja da je odlučivanje najvažnija funkcija menadžmenta. Tako npr. Akio Morita, predsjedavajući vijeća direktora i CEO u Sony Company, smatra da je primarna funkcija menadžmenta donošenje odluka, odnosno odlučivanje“. (Sikavica, 2008:22) Proces

---

<sup>35</sup> Preuzeto s

[https://www.fondacijafami.org/Sestrinstvo\\_pdf/Standardne%20operativne%20procedure%20II%20dio%20-%20Verzija%20na%20hrvatskom%20jeziku.pdf](https://www.fondacijafami.org/Sestrinstvo_pdf/Standardne%20operativne%20procedure%20II%20dio%20-%20Verzija%20na%20hrvatskom%20jeziku.pdf). (31.05.2022.)

<sup>36</sup> <https://jezikoslovac.com/word/n60a>. (Pristupljeno 07.06.2022.)

<sup>37</sup> „Zakon o trgovačkim društvima“. Članak 247.a stavak 6. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>. (31.05.2022.)

odlučivanja se permanentno odvijaju u svim funkcijama menadžmenta, a odluka je rezultat izbora optimalnih rješenja u zadanim gabaritima. Stoga možemo konstatirati da je odlučivanje primarno povezano s planiranjem jer se odnosi na izbor optimalnih rješenja za nadolazeće razdoblje.

S obzirom da odluke utječu na budućnost organizacije i zaposlenika poželjno je da menadžeri sa suradnicima komuniciraju o problemima koji determiniraju donošenje odluka. „Pravo na sudjelovanje je pravo na sudjelovanje u donošenju odluka koje se odnose na rad i radne odnose, na informiranje i odlučivanje u interesu zaštite zdravlja i života zaposlenih i na druge radnopravne i socijalnopravne odnose“<sup>38</sup>.

### 2.2.1. Planiranje

Planiranje predstavlja kontinuitet u koncepciji funkcija menadžmenta od pojave menadžmenta u znanosti do danas te ima dominantnu ulogu na način da determinira sve druge funkcije menadžmenta. U svim teorijskim osvrtima na funkcije menadžmenta kao proces neizostavno se planiranje pojavljuje na prvom mjestu. „Menadžerskim je poslovima u organiziranju, kadrovskom popunjavanju, vođenju i kontroliranju namijenjeno da podrže ostvarenje ciljeva poduzeća pa stoga planiranje logično prethodi izvođenju ostalih menadžerskih funkcija“. (Wehrich, H. 1998:119) Planovima za budućnost i definiranim ciljevima menadžment mora odgovoriti adekvatnom organizacijskom strukturom, osigurati kadrovski potencijal, adekvatno vođenje i kontroliranje organizacijskih procesa i zaposlenika. „Svako planiranje je predviđanje budućnosti u svrhu anticipiranja budućih prilika i prijetnji, odnosno gledanje unaprijed. Gledanje u budućnost temelji se na trenutnoj poziciji organizacije“. (Sikavica, P. 2008:139) Međutim, postojanje planova posebno je važno za funkciju kontrole, odnosno kontrola je smislena samo ukoliko su prethodno donijeti planovi, definirani ciljevi i standardni koji idu u prilog uspješno obavljenog posla. „Planiranje i kontroliranje su nerazdruživi – sijamski blizanci menadžmenta. Bilo kakav pokušaj kontroliranja bez planova besmislen je jer ne postoji način da se ustanovi idemo li tamo gdje želimo (rezultat zadatka kontrole) ako prije toga ne znamo gdje želimo ići (dio zadatka planiranja). Planovi stoga osiguravaju standarde kontrole“. (Wehrich, H. 1998:120) Planiranje je dakle uvjet za obavljanje bilo kojeg posla. Niti jedan posao se ne može raditi napamet, stihijski, po nahođenju, nego isključivo prema kroz plan unaprijed definiranom hodogramu koji opisuje korake u obavljanju posla, neposredne

---

<sup>38</sup>Preuzeto s <https://pravri.uniri.hr/hr/advancedmodules/znanost/zbornik/118-hr/znanost/zbornik/v-19-1/1094-ucur-19-1.html>. (07.06.2022.)

izvršitelje i odgovorne osobe za postizanje ciljeva. „Kao glavni razlozi planiranja navode se: bolje usmjeravanje organizacije; veća fleksibilnost; bolja koordinacija rada; minimiziranje rizika i neizvjesnosti; usmjerenost na budućnost i promjene; bolja kontrola; razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju; bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini“. (Sikavica, P. 2008: 142.) Planiranje u državnim i javnim službama u velikoj je mjeri formalizirano kroz propisivanje obveznih planova koje organizacijski subjekti moraju sačinjavati. Planovi se donose za kratkoročna, srednjoročna i dugoročna planska razdoblja koji predstavljaju smjernice svim organizacijskim subjektima na koje se planovi odnose. Načelno, strateški dugoročni planovi razvoja Republike Hrvatske u domeni su Hrvatskog Sabora i Vlade Republike Hrvatske, a temeljnica je „Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske“ kojim se „uređuje sustav strateškog planiranja Republike Hrvatske i upravljanje javnim politikama odnosno priprema, izrada, provedba, izvješćivanje, praćenje provedbe i učinaka te vrednovanje akata strateškog planiranja za oblikovanje i provedbu javnih politika koje sukladno svojim nadležnostima izrađuju, donose i provode javna tijela“<sup>39</sup>. Nadalje, Zakon<sup>40</sup> propisuje da „Dugoročni akti strateškog planiranja jesu Nacionalna razvojna strategija, višesektorske i sektorske strategije. Nacionalnu razvojnu strategiju, višesektorske i sektorske strategije donosi Sabor („Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine“<sup>41</sup>)“. Jedna od sektorskih strategija i planova, a u skladu sa naprijed rečenim, odnosi se na sustav zdravstva u Republici Hrvatskoj. „Nacionalni plan razvoja zdravstva za razdoblje od 2021. do 2027. godine je srednjoročni akt strateškog planiranja koji utvrđuje posebne ciljeve s osnovnim ciljem unaprjeđenja zdravstvenog sustava i zdravstvenih ishoda populacije. Nacionalni plan podupire provedbu Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine, koja u okviru strateškog cilja 5 „Zdrav, aktivan i kvalitetan život“ ambiciozno planira unaprjeđenje sustava zdravstvene zaštite te ishoda skrbi kao ključnog nacionalnog prioriteta“<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> „Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske“. Članak 1. stavak 1. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/975/Zakon-o-sustavu-strate%C5%A1kog-planiranja-i-upravljanja-razvojem-Republike-Hrvatske>. (17.06.2022.)

<sup>40</sup> „Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske“. Članak 11. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/975/Zakon-o-sustavu-strate%C5%A1kog-planiranja-i-upravljanja-razvojem-Republike-Hrvatske>. (17.06.2022.)

<sup>41</sup> Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html). (17.06.2022.)

<sup>42</sup> Preuzeto s <https://zdravstvo.gov.hr/UserDocsImages//2022%20Objave//Nacionalni%20plan%20razvoja%20zdravstva%202021.-2027..pdf>. (17.06.2022.)



### 2.2.2. Organiziranje

Nerijetko se u svakodnevnom poslu susrećemo s problemom kojemu je ishodište loša organizacija ili, što je još gore, ne postojanje bilo koje smislene organizacijske strukture. Svi funkcionalni problemi koji se pojavljuju u obavljanju organizacijskih procesa svoje ishodište imaju u neadekvatnom ili stihijskom organiziranju i djelovanju. Kada se dovrši proces planiranja i donese pisani plan koji jasno i nedvosmisleno definira ciljeve koji stoje pred organizacijom, nastupa druga ciklička funkcija menadžmenta koja se ispoljava kroz oblikovanje adekvatne organizacijske strukture. Organiziranje mora na racionalan i efikasan način biti u funkciji postizanja ciljeva organizacije, te uvažavati faktore koje nameće okolina organizacije koji su dana više nego ikad neizvjesni. „Često se kaže da s dobrim ljudstvom dobro funkcionira bilo koji obrazac organiziranja. Neki čak tvrde da je neodređenost u organizaciji poželjna zbog toga što sili na timski rad jer ljudi znaju da moraju surađivati kako bi bilo što obavili. Međutim, nema dvojbe da će dobri i na suradnju spremni ljudi najučinkovitije raditi zajedno ako znaju uloge koje trebaju igrati u timskom djelovanju i njihov odnos prema ulogama drugih“. (Wehrich, H. 1998:144) Prema tome, nitko se u organizaciji ne može ponašati kao otok u oceanu, nego u sinergiji s drugima činiti ono što se od njega očekuje i na taj način pridonijeti timskom radu u funkciji postizanja ciljeva organizacije. „Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je da odredi uloge ljudima koji rade zajedno. Ljudi će najbolje raditi zajedno ako precizno i jasno znaju koje su njihove uloge, koji su zadatci koje moraju obavljati, tj. tko što treba raditi“. (Sikavica, P. 2008: 285) Dodjeljivanje organizacijskih uloga pojedincima koji rade zajedno te jasno i nedvosmisleno definiranje očekivanja od svakog pojedinca je temelj uspješnog organiziranja. „Organizacijska uloga mora, da bi postojala i bila ljudima razumljiva, sadržavati: (1) provjerljive ciljeve (temelj planiranja), (2) jasnu predodžbu glavnih dužnosti ili aktivnosti koje ona uključuje, (3) dogovoreno područje slobode odlučivanja ili ovlasti kako bi nositelj uloge znao što može činiti kako bi postigao ciljeve“. (Wehrich, H. 1998:244) Funkcionalnim organiziranjem u zdravstvenom sustavu se bavimo u nastavku rada.

### 2.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

U svim organizacijskim subjektima posebna pažnja posvećena je upravljanju ljudskim potencijalima koje se od kraja prošlog stoljeća iz kadrovske službe (administrativno-tehnički poslovi) transformiralo, ovisno o veličini organizacije, u posebnu poslovnu funkciju u organizacijsko funkcionalnom smislu. Upravljanje ljudskim potencijalima pored toga što je u domeni menadžmenta kao jedna od pet cikličkih funkcija, predstavlja samostalan proces koji



obuhvaća više aktivnosti kako bi se osigurao adekvatan ljudski potencijal u bilo kojem vremenskom periodu. Strategije upravljanja ljudskim potencijalima u vrijeme deficita radne snage na tržištu rada danas se pozicioniraju kao strategije kojima je posvećeno najviše pozornosti uprave i menadžmenta. „Upravljačka funkcija kadrovske popunjavanja definira se kao popunjavanje i održavanje popunjenima mjesta u organizacijskoj strukturi. Ovo se čini identificiranjem zahtjeva za radnu snagu, popisivanjem raspoloživih osoba i prikupljanjem, odabirom, namještanjem, promaknućem, ocjenjivanjem, planiranjem karijera, plaćanjem i poticanjem i obučavanjem, ili na drugi način, razvijanjem istodobno i kandidata i osoba koje trenutačno drže određeno radno mjesto tako da mogu svoje zadaće ostvariti učinkovito i efikasno. Jasno je da kadrovske popunjavanje mora biti u bliskoj vezi s organiziranjem, odnosno s uspostavljanjem namjerne strukture uloga i radnih mjesta“. (Weihrich, H. (1998:356.) Jasno je da proces upravljanja ljudskim potencijalima nisu apstraktne aktivnosti, nego na temelju stvarnih potreba koje produciraju planovi i organizacijska struktura, aktivnosti koje će osigurati adekvatan potencijal neophodan za opstanak i razvoj organizacije. U javnosti se često komunicira o nedostatku medicinskog osoblja u Republici Hrvatskoj, odnosno kontinuiranom odlasku liječnika i medicinskih sestara u inozemstvo. O problemima fluktuacije<sup>43</sup> medicinskog osoblja permanentno upozoravaju strukovne medicinske udruge a ponajviše „Hrvatska liječnika komora“. Međutim, osiguravanje ljudskog potencijala u zdravstvu u kvalitativnom i kvantitativnom smislu za Vladu Republike Hrvatske je strateški interes. „Strateški plan razvoja ljudskih resursa u zdravstvu operativni je dokument kojeg donosi Vlada Republike Hrvatske. Strateško planiranje ljudskih resursa u zdravstvu jedan je od značajnijih izazova za mnoge zemlje i njihova ministarstva zdravlja, osobito u zemljama gdje postoji nedostatak pojedinih zdravstvenih profesija. U Republici Hrvatskoj, kao i u nizu drugih zemalja trošak zdravstvene zaštite jedan je od značajnih izvora potrošnje bruto domaćeg proizvoda te stoga opseg ljudskih resursa u zdravstvu direktno utječe i na održivost nacionalnih proračuna za zdravstvo. Republika Hrvatska je zemlja koja prepoznaje zdravstvene radnike kao stratešku snagu za održavanje visoke razine pruženih javnih usluga te snažan potencijal za gospodarski razvoj“<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> „**Fluktuacija radne snage** znači obnavljanje efektivna kadrova u poduzeću prema okolnostima novih zaposlenja i prestankom postojećih radnih odnosa tj. svako napuštanje radne organizacije od strane zaposlenika a koje je praćeno uvođenjem novog zaposlenika na upražnjeno radno mjesto“. Preuzeto s <https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-fluktuacija-zaposlenika>. (14.06.2022.)

<sup>44</sup>Preuzeto s [https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Strate%C5%A1ki\\_plan\\_razvoja\\_ljudskih\\_resursa\\_u\\_zdravstvu.pdf](https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Strate%C5%A1ki_plan_razvoja_ljudskih_resursa_u_zdravstvu.pdf). (14.06.2022.)

#### 2.2.4. Vođenje

Vođenje se u praksi često poistovjećuje sa menadžmentom, odnosno ne promatra se kao jedna od funkcija menadžmenta, dakle, ne promatra se kao dio nego kao cjelina, što je sasvim pogrešno. Vođenje se najjednostavnije može promatrati kao interakcija između menadžera i suradnika koja uključuje komuniciranje sa suradnicima i motiviranje suradnika. Bit vođenja je da menadžer uspješno prenese na suradnike nit vodilju organizacijskog procesa, što se od svakog suradnika pojedinačno očekuje, a suradnici stoga trebaju slijediti menadžment i ponašati se prema očekivanjima. Vođenje nije položajna komponenta menadžmenta nego sposobnost da se suradnici motiviraju u cilju maksimalne produktivnosti na poslu. Koliko će u tom poslu menadžeri biti uspješni ovisi ponajprije o stilu vođenja koji se protežu u rasponu od stila „čvrste ruke“ do anticipativno inkluzivnog stila. Profesor Jurina nas poučava da je „vođenje akcija, a ne poza“, te nastavno definira vođenje. „Vođenje je socijalni proces u kojem jedna osoba utječe na ponašanje drugih bez vidljivog utjecaja na njihovu volju (John Adler). Postoji posebna „kultura vođenja“ u svakoj vrsti socijalnog procesa“. (Jurina, M. 2011:264) Vođenje odnosno stilovi vođenja koji se prakticiraju imaju veliku ulogu u efektivnost kroz produktivnost zaposlenika i utječu na smanjenje fluktuacije zaposlenika. Ponašanje nadređenih spram podređenih je bitan motivacijski čimbenik, a po nekim relevantnim napisima nalazi se ispred materijalnih čimbenika motivacije.

#### 2.2.5. Kontrola

Planiranje kao temelj menadžmenta nema smisla ako se ne provode adekvatne kontrole organizacijskih procesa i njihovih učinaka. Predmet menadžment kontrole nisu pojedini zaposlenici nego doprinos pojedinca u procesu rada, a u skladu sa unaprijed definiranim ulogama i standardima kvalitete obavljanja pojedinih poslova. Menadžerska kontrola ima za cilj utvrditi odstupanja od plana, identificirati pogreške i locirati odgovornost. „Sustavi i tehnike kontrole u suštini su identični za poslovanje u financijama, uredsko poslovanje, moral, kakvoću proizvoda ili bilo što drugo. Neovisno o mjestu ili objektu kontrole, temeljni sustav kontrole obuhvaća: (1) postavljanje pokazatelja, (2) mjerenje učinkovitosti tim pokazateljima, (3) otklanjanje odstupanja od tih pokazatelja i planova“. (Wehrich, H. 1998:578)

Pored menadžmenta i njihova doprinosa kontroli u velikim organizacijama postoje organizacijski subjekti koji se bave poslovima koji se unificirano nazivaju „unutarnjom kontrolom“. Institucionalizacija unutarnje kontrole u javnom sektoru, državnim i javnim

službama uređena je „Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru“. Zakon „uređuje sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru Republike Hrvatske te odgovornosti, odnosi i nadležnosti u razvoju sustava unutarnjih kontrola i unutarnja revizija kao dio sustava unutarnjih kontrola“<sup>45</sup>.

Veliku ulogu u provođenju kontrole u javnom sektoru imaju resorna ministarstva, strukovne udruge, mediji ali i najšira hrvatska javnost kroz predstavke i pritužbe građana. Veliki iskorak u nadzoru medija i zainteresirane javnosti nad radom javnog sektora učinjen je donošenjem „Zakona o pravu na pristup informacijama“. U sustavu zdravstva značajan institucionalni nadzor provodi „Hrvatski Zavod za zdravstveno osiguranje“. Zavod „u skladu sa svojom zakonskom obvezom, na osnovu izvješća, evidencija i podataka koje Zavodu dostavljaju ugovorni partneri Zavoda koji su uključeni u mrežu javne zdravstvene službe, provodi kontinuirani nadzor nad izvršavanjem ugovornih obveza ugovornih partnera Zavoda, a neposrednim uvidom u rad i dokumentaciju pojedinog ugovornog partnera provodi postupak kontrole ugovornih obveza, u pravilu, u prostorijama ugovornog partnera. Nadzor i kontrola nad izvršavanjem ugovornih obveza ugovornih partnera Zavoda provodi se s ciljem pravovremenog uočavanja i sprječavanja daljnjeg kršenja ugovornih obveza i otklanjanja možebitnih posljedica koje kršenje ugovornih obveza ima na pravovremeno i potpuno ostvarivanje prava osiguranih osoba Zavoda na zdravstvenu zaštitu iz obveznog zdravstvenog osiguranja“<sup>46</sup>.

### **3. ORGANIZACIJA ZDRAVSTVENOG SUSTAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Potreba za zdravljem svakog čovjeka, ne samo u suvremenom društvu, spada u primarne ljudske potrebe i u tom smislu činimo sve što je u našoj mogućnosti da si priskrbimo prihvatljivu razinu održavanja zdravlja. Načelno možemo govoriti da svaki čovjek nastoji zadovoljiti različite potrebe, a rangiranje prioriteta za zadovoljavanje potreba su individualne.

---

<sup>45</sup> „Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru“. Članak 1. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/806/Zakon-o-sustavu-unutarnjih-kontrola-u-javnom-sektoru>. (17.06.2022.)

<sup>46</sup> Preuzeto s <https://hzzo.hr/zdravstvena-zastita/kontrola-i-nadzor>. (17.06.2022.)

U zdravstvenom sustavu koji je orijentiran na osiguravanje zadovoljavajuće razine zdravlja svakog pojedinca u državi veliku ulogu igra sama država kroz osiguravanje materijalnih i ukupnih resursa neophodnih zdravstvenom sustavu, kao dijelu društvenih djelatnosti u državi. „U okviru javnog sektora značajan dio čine službe u tzv. društvenim djelatnostima. Taj pojam, nema svoju znanstvenu niti pravnu definiciju, već se on u svakodnevnom životu koristi kao zajednički pojam za grupu djelatnosti koje se zbog svoje društvene važnosti obavljaju kao javne službe, a koje se po svom cilju, sadržaju i metodama bitno razlikuju od djelatnosti pretežno gospodarske ili tehničke naravi“. (Antić, T. 2014:169) Zdravstvena djelatnost u državi je društvena djelatnost od interesa za sve građane te se može promatrati kao opći društveni interes<sup>47</sup>. „Zdravstvena djelatnost je djelatnost koju po stručno-medicinskoj doktrini i uz uporabu medicinske tehnologije obavljaju zdravstveni radnici pri pružanju zdravstvene zaštite. Riječ je o djelatnosti od interesa za Republiku Hrvatsku koja se obavlja kao javna služba i to na primarnoj, sekundarnoj i tercijarnoj razini te na razini zdravstvenih zavoda“. (Antić, T. 2014:171)

Organizacija i funkcioniranje zdravstvenog sustava u Republici Hrvatskoj može se promatrati i analizirati s aspekta organiziranja na centralnoj (državnoj) i područnoj (regionalnoj) razini, te s aspekta djelokruga rada pojedinog organizacijskog subjekta u sustavu zdravstva.

U radu se ne analiziraju djelatni doprinosi zdravstvenom sustavu zdravstvenih organizacijskih subjekata u privatnom vlasništvu, koji su značajni i u permanentnom porastu, a manifestiraju se kroz koncept javno-privatnog partnerstva, te su uređeni Zakonom<sup>48</sup>. „Jasno definirani ciljevi, vizija te odgovornosti i koristi svakog partnera temeljni su postulati suradnje javnog i privatnoga sektora. Potreba za sklapanjem ovakvih oblika suradnje u zdravstvu potaknuta je činjenicom da država nije uvijek efikasna, odnosno, da isključivo javni pristup organizaciji zdravstva može rezultirati nižom konkurentnošću, manjkom efikasnosti, transparentnosti, slabijom kvalitetom i većim troškovima, a sve nauštrb građana“<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> „Usluge od općeg interesa usluge su za koje javna tijela država članica EU-a smatraju da su od općeg interesa zbog čega se na njih primjenjuju posebne obveze na području javnih usluga. Usluge od općeg interesa može pružati država ili privatni sektor. Usluge od općeg interesa obuhvaćaju, na primjer: javni prijevoz, poštanske usluge i zdravstvo“. Preuzeto s [https://ec.europa.eu/info/topics/single-market/services-general-interest\\_hr](https://ec.europa.eu/info/topics/single-market/services-general-interest_hr). (06.06.2022.)

<sup>48</sup> „Zakon o javno-privatnom partnerstvu“. Članak 1. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/198/Zakon-o-javno-privatnom-partnerstvu>. (06.06.2022.)

<sup>49</sup>Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/83773>. (06.06.2022.)

U vrhu zdravstvenog sustava države u organizacijsko funkcionalnom smislu nalazi se resorno „Ministarstvo zdravstva“ kao jedno od tijela državne uprave<sup>50</sup>. Činjenica da govorimo o ministarstvu i njemu podređenim organizacijskim subjektima upućuje na pripadanje sustavu državne uprave u Republici Hrvatskoj, odnosno konceptualno u sustav državnih i javni službi kao dio ukupnog javnog sektora u Republici Hrvatskoj. Nastavno, takvo pozicioniranje zdravstvenog sustava determinira organiziranje i funkcioniranje ministarstva u smislu visokog propisivanja i normiranja dimenzija organizacijske strukture, te sadržaja i opsega rada pojedine odnosno uvjeta pod kojima se mogu ustrojiti pojedine organizacijske jedinice u sustavu Ministarstva i zdravstva u cjelini. Ministarstvo zdravstva između ostalog „obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na: sustav zdravstvene zaštite i zdravstvenog osiguranja; praćenje i unapređivanje zdravstvenog stanja i zdravstvenih potreba stanovništva, zaštitu stanovništva od zaraznih i nezaraznih bolesti.....“<sup>51</sup>

Temeljem definiranog djelokruga rada proizlazi misija Ministarstva zdravstva, a to je „zaštita, očuvanje i unapređenje zdravlja stanovništva, uključujući kao posebnu skupinu radno sposobnu populaciju kroz zaštitu javnozdravstvenog interesa, rano prepoznavanje rizika bolesti i profesionalnih bolesti vezanih uz rad, sprečavanje bolesti, ozljeda na radu te liječenje i rehabilitaciju bolesnih“<sup>52</sup>. Nastavno, iz same misije Ministarstva zrcali se opći cilj Ministarstva, a to je „zaštita, unapređenje i očuvanje zdravlja“, te „posebni ciljevi: (1) dostupnija zdravstvena zaštita, (2) razvijen sustav kvalitete zdravstvene zaštite, (3) zaštita javnozdravstvenog interesa, (4) učinkovitije upravljanje financijskim resursima u zdravstvu“<sup>53</sup>.

U Ministarstvu su dvije organizacijske jedinice najdirektnije u funkciji realizacije koncepta javnog zdravstva u Republici Hrvatskoj, i to: (a) „Uprava za primarnu zdravstvenu zaštitu, zdravstveni turizam, lijekove i medicinske proizvode, javno zdravstvo i javnozdravstvenu zaštitu i (b) Uprava za bolničku zdravstvenu zaštitu, transplantaciju, biomedicinu i kvalitetu zdravstvene zaštite“<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> „Zakon o sustavu državne uprave“. Članak 4. stavak 2. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/221/Zakon-o-sustavu-dr%C5%BEavne-uprave>. (06.06.2022.)

<sup>51</sup> „Zakon o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave“. Članak 20. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/2653/Zakon-o-ustrojstvu-i-djelokrugu-tijela-dr%C5%BEavne-uprave>. (06.06.2022.)

<sup>52</sup> Preuzeto s <https://zdravlje.gov.hr/o-ministarstvu/9>. (06.06.2022.)

<sup>53</sup> Preuzeto s <https://zdravlje.gov.hr/o-ministarstvu/9>. (06.06.2022.)

<sup>54</sup> „Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva zdravstva“. Članak 2. stavak 1. točka 3. i 4. Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_08\\_97\\_1827.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1827.html). (06.06.2022.)

Uprava označena pod (a), između ostalog, „obavlja poslove vezane uz: unaprjeđenje sustava zdravstvene zaštite; utvrđivanje prijedloga državne zdravstvene politike; stručne i upravne poslove vezano uz zdravstvenu zaštitu i zdravstveno osiguranje na području zdravstvene zaštite na razini primarne zdravstvene zaštite i javnog zdravstva, razini državnih zavoda i agencije na području javnozdravstvene djelatnosti...“<sup>55</sup>. Uprava označena pod (b), između ostalog, „obavlja poslove vezane uz: unaprjeđenje sustava zdravstvene zaštite; utvrđivanje prijedloga državne zdravstvene politike; planiranje strateškog razvoja i provedbu Nacionalnog transplantacijskog programa te osiguranje standarda kvalitete i sigurnosti u području biomedicine i transplantacije...“<sup>56</sup>.

Pored Ministarstva zdravstva kao krovne organizacije veliki doprinos sustavu zdravstva u Republici Hrvatskoj isporučuje Hrvatski Zavod za javno zdravstvo koji „je vodeća javnozdravstvena ustanova u zemlji i regiji. Na takvu viziju razvoja obvezuje nas mjesto i uloga koju zavod ima u okviru i izvan okvira zdravstvenog sustava naše zemlje, a omogućuje ju visoka razina znanja, stručnosti i predanosti poslu naših stručnjaka, znanstvenika i djelatnika. Ovakvoj viziji razvoja Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo utrla je put njegova duga povijest postojanja“<sup>57</sup>.

Zavodi za javno zdravstvo organizirani su područno po županijama, dok je u Gradu Zagrebu organiziran „Nastavni zavod za javno zdravstvo „Dr. Andrija Štampar“<sup>58</sup>. „Nastavni zavod za javno zdravstvo „Dr. Andrija Štampar“ voditelj je i pratitelj građana grada Zagreba na putu ostvarenja zdravlja kao „stanja potpunoga tjelesnog, duševnog i društvenog blagostanja, a ne samo odsutnosti bolesti i iznemoglosti“<sup>59</sup>.

### **3.1. Organizacijske forme obavljanja zdravstvene djelatnosti**

Prethodno smo u radu u dijelu koja opisuje funkcije menadžmenta opisali organiziranje kao jednu od pet temeljnih funkcija menadžmenta. Istaknuli smo da je rezultat svakog organiziranja napor menadžmenta da bi se definirala konkretna organizacijska struktura koja će optimalno odgovoriti na sve izazove koji stoje pred organizacijom u kratkoročnom, srednjoročnom i dugoročnom razdoblju. U ovom dijelu rada predmet interesa nisu pojedinačne organizacijske

---

<sup>55</sup> „Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva zdravstva“. Članak 11. stavak 1. Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_08\\_97\\_1827.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1827.html). (06.06.2022.)

<sup>56</sup> „Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva zdravstva“. Članak 21. stavak 1. Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_08\\_97\\_1827.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1827.html). (06.06.2022.)

<sup>57</sup> Preuzeto s <https://www.hzjz.hr/zavod/>. (06.06.2022.)

<sup>58</sup> Preuzeto s <https://www.hzjz.hr/mreza-zavoda/>. (06.06.2022.)

<sup>59</sup> Preuzeto s <https://stampar.hr/hr/vizija-misija-i-ciljevi>. (07.06.2022.)

strukture odnosno organizacijsko funkcionalna rješenja, nego analiziramo organizacijske forme (konceptualna organizacijska rješenja) u sustavu zdravstva u Republici Hrvatskoj, a s obzirom na veliki značaj sustava zdravstva u javnoj upravi.

„O značaju organizacije zdravstvenog sustava u Republici Hrvatskoj govore podaci po kojima je u njemu uposleno oko 72.000 ljudi. Usluge zdravstvenog sustava u Republici Hrvatskoj koristi 4,5 milijuna građana. U zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske godišnje se ukupno obavi više milijuna usluga, a zdravstveni proračun RH iznosi blizu 22 milijarde kuna ili gotovo petinu državnog proračuna“<sup>60</sup>. Danas su podaci o broju zaposlenih te veličini proračuna u zdravstvu nešto drugačiji.

„Zdravstvenu djelatnost obavljaju zdravstvene ustanove, trgovačka društva i privatni zdravstveni radnici pod uvjetima i na način propisan zakonom (Zakon o zdravstvenoj zaštiti<sup>61</sup>, nap. aut.). Zdravstvena djelatnost kao javna služba obavlja se u okviru mreže javne zdravstvene službe i izvan mreže javne zdravstvene službe“ (Antić, T. 2014:173)

„U zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske ima više stotina zdravstvenih ustanova, domova zdravlja, općih bolnica, specijalnih bolnica, kliničkih bolnica, kliničkih bolničkih centara, zavoda za javno zdravstvo, državnih zavoda i ljekarni“<sup>62</sup>.

Tablica 2. Organizacijski oblici zdravstvenih ustanova na primarnoj, sekundarnoj i tercijarnoj razini zdravstvene djelatnosti u Republici Hrvatskoj.

PRIMARNA RAZINA	SEKUNDARNA RAZINA	TERCIJARNA RAZINA
DOM ZDRAVLJA – „temelj zdravstvene zaštite na primarnoj razini putem kojega se ostvaruju načela sveobuhvatnosti, cjelovitog pristupa, dostupnosti i kontinuiranosti pružanja zdravstvene zaštite“.	POLIKINIKA – „obavlja specijalističko-konzilijarnu zdravstvenu zaštitu, dijagnostiku i medicinsku rehabilitaciju, osim bolničkog liječenja“.	KLINIKA – „zdravstvena ustanova ili dio zdravstvene ustanove koja uz obavljanje zdravstvene djelatnosti obavlja najsloženije oblike zdravstvene zaštite iz neke specijalističko-konzilijarne djelatnosti te se u njoj izvodi nastava visokih učilišta i provodi znanstveni rad za djelatnost za koju je osnovana“.
USTANOVA ZA ZDRAVSTVENU SKRB – „pruža zdravstvenu zaštitu u sklopu zdravstvene djelatnosti na primarnoj razini“.	BOLNICA – „obavlja djelatnost dijagnostike, liječenja, medicinske rehabilitacije i zdravstvene njege bolesnika“.	KLINIČKA BOLNICA – „opća bolnica u kojoj u kojoj su ustrojene najmanje dvije klinike za određene specijalističke djelatnosti, te se obavljaju najmanje još dvije druge

<sup>60</sup> Preuzeto s <https://www.experta.hr/jednogodisnja-usavrsavanja/menadzer-u-zdravstvu/>. (07.06.2022.)

<sup>61</sup> „Zakonom se uređuju načela i mjere zdravstvene zaštite, prava i obveze osoba u korištenju zdravstvene zaštite, nositelji društvene skrbi za zdravlje stanovništva, sadržaj i organizacijski oblici obavljanja zdravstvene djelatnosti te nadzor nad obavljanjem zdravstvene djelatnosti“. „Zakon o zdravstvenoj zaštiti“. Članak 1. stavak 1. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/190/Zakon-o-zdravstvenoj-za%C5%A1titi>. (01.06.2022.)

<sup>62</sup> Preuzeto s <https://www.experta.hr/jednogodisnja-usavrsavanja/menadzer-u-zdravstvu/>. (07.06.2022.)



		specijalističke odnosno dijagnostičke djelatnosti“.
USTANOVA ZA ZDRAVSTVENU NJEGU – „provodi zdravstvenu njegu i rehabilitaciju bolesnika“.	LJEČILIŠTE – „prirodnim ljekovitim izvorima provodi preventivnu zdravstvenu zaštitu te specijalističku i bolničku rehabilitaciju“.	KLINIČKI BOLNIČKI CENTAR – „opća bolnica u kojoj su ustrojene zakonom određene klinike te u kojoj, osim toga, naziv klinika ima više od polovice ostalih specijalnosti te u kojima se izvodi više od polovice nastavnog programa medicinskog, stomatološkog odnosno farmaceutsko-biokemijskog fakulteta“.
USTANOVA ZA PALIJATIVNU SKRB – „ima palijativno interdisciplinarni tim kućnih posjeta, ambulantu za bol i palijativnu skrb <sup>63</sup> te dnevni boravak i stacionar“.		

Izvor: izradio autor temeljem Antić, T. 2014:174,175.

Tablica 3. Broj zdravstvenih ustanova po organizacijskim oblicima.

ORGANIZACIJSKI OBLIK ZDRAVSTVENE USTANOVE	BROJ ZDRAVSTVENIH USTANOVA
KLINIČKI BOLNIČKI CENTRI	5
KLINIČKE BOLNICE	3
KLINIKE	5
OPĆA BOLNICA	16
OPĆA ŽUPANIJSKA BOLNICA	4
SPECIJALNE BOLNICE	24
LJEČILIŠTA	3
DOMOVI ZDRAVLJA	49
ZAVODI	7
ŽUPANIJSKI ZAVODI ZA HITNU MEDICINU	21 <sup>64</sup>
POLIKLINIKE	11
UKUPNO: 11	148

Izvor: izradio autor temeljem <https://zdravlje.gov.hr/arhiva-80/ministarstvo-zdravlja/zdravstvene-ustanove-u-republici-hrvatskoj/poliklinike/822>. (Pristupljeno 01.06.2022.)

<sup>63</sup>„Palijativna medicina obuhvaća tri osnovna područja: 1. etiološki nespecifično smirivanje simptoma, u prvom redu boli, 2. psihosocijalnu potporu bolesniku i njegovoj obitelji/njegovateljima (i nakon smrti štićenika) te 3. etičke probleme vezane uz umiranje“. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/19787>. (04.07.2022.)

<sup>64</sup> Zavodi za hitnu medicinu u županijama i Gradu Zagrebu. „Hrvatski zavod za hitnu medicinu (HZHM) je javna zdravstvena ustanova za obavljanje djelatnosti hitne medicine i telemedicine na području Republike Hrvatske. S radom je započeo u svibnju 2009. godine, a osnovan je temeljem Uredbe Vlade RH o osnivanju HZHM-a (NN 28/09). Ovlasti i područje djelatnosti te ustrojstvo, upravljanje i rukovođenje HZHM-a definirani su Zakonom o zdravstvenoj zaštiti (NN 100/18) i Statutom HZHM-a“. Preuzeto s <https://www.hzhm.hr/o-nama/hzhm>. (03.06.2022.)



Piramidalno promatrano na vrhu organizacijskih subjekata tercijarne razine zdravstvene zaštite nalaze se Klinički bolnički centri, s obzirom na opseg i značaj zdravstvene zaštite te ulogu u znanstveno nastavnom pogledu u hrvatskom zdravstvu. „Klinički bolnički centar jest opća bolnica u kojoj osim naziva klinika za djelatnost interne medicine, kirurgije, pedijatrije, ginekologije i porodiljstva, naziv klinika ima više od polovice ostalih specijalnosti i u kojima se izvodi više od polovice nastavnog programa studija medicine, dentalne medicine, farmacije i medicinske biokemije odnosno sestrinstva“<sup>65</sup>.

Pored navedenih organizacijskih subjekata u sustavu zdravstvene zaštite Republike Hrvatske pri „Ministarstva obrane i Oružanih snaga Republike Hrvatske djeluje Vojno zdravstveno središte Ministarstva obrane i Oružanih snaga Republike Hrvatske sa statusom vojne zdravstvene ustanove i obavlja zdravstvenu djelatnost pružanja zdravstvene zaštite djelatnicima Ministarstva obrane i pripadnicima Oružanih snaga Republike Hrvatske sukladno općem aktu koji donosi Zavod uz prethodnu suglasnost ministra“<sup>66</sup>. Djelatnost Vojnog zdravstvenog središta uređena je Pravilnikom kojega donosi ministar obrane. „Vojno zdravstveno središte je vojna zdravstvena ustanova osnovana za potrebe pružanja zdravstvene zaštite djelatnicima Ministarstva obrane i pripadnicima Oružanih snaga Republike Hrvatske na primarnoj i sekundarnoj razini zdravstvene zaštite“<sup>67</sup>. Nastavno, u „Sektoru za potporu ljudskim potencijalima“ u Ministarstvu obrane, između ostalih, ustrojena je „Služba za vojno zdravstvo“, koja ima sljedeće ustrojstvene jedinice: „Odjel za medicinske, dentalne i veterinarske poslove, Odjel za normizaciju i materijalno zbrinjavanje vojnog zdravstva, Prvostupanjska zdravstvena komisija“<sup>68</sup>. Nadalje, u „sastavu Ministarstva pravosuđa djeluje zatvorska bolnica u Zagrebu sa statusom zdravstvene ustanove koja obavlja zdravstvenu djelatnost pružanja zdravstvene zaštite osoba lišenih slobode u nadležnosti Ministarstva pravosuđa“<sup>69</sup>. Pored toga, „u sastavu Ministarstva pravosuđa djeluju odjeli zdravstvene zaštite kaznionica i zatvora koji pružaju

---

<sup>65</sup> „Zakon o zdravstvenoj zaštiti“. Članak 120. stavak 5. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/190/Zakon-o-zdravstvenoj-za%C5%A1titi>. (01.06.2022.)

<sup>66</sup> „Zakon o zdravstvenoj zaštiti“. Članak 70. stavak 7. Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_11\\_100\\_1929.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_11_100_1929.html). (01.06.2022.)

<sup>67</sup> „Pravilnik o organizaciji i načinu rada Vojnog zdravstvenog središta Ministarstva obrane i oružanih snaga Republike Hrvatske“. Članak 2. stavak 1. <http://www.propisi.hr/print.php?id=13408>. (Pristupljeno 01.06.2022.)

<sup>68</sup> „Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva obrane“. Članak 91. stavak 2., članak 100. stavak 2. Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_08\\_97\\_1814.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1814.html). (01.06.2022.)

<sup>69</sup> „Zakon o zdravstvenoj zaštiti“. Članak 70. stavak 9. Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_11\\_100\\_1929.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_11_100_1929.html). (01.06.2022.)

zdravstvenu zaštitu osobama lišenim slobode sukladno općem aktu koji donosi Zavod uz prethodnu suglasnost ministra<sup>70</sup>.

Broj zdravstvenih ustanova u Republici hrvatskoj je daleko veći kada se uzmu u obzir privatne zdravstvene ustanove, pretežito poliklinike, koje pružaju zdravstvene usluge temeljem ugovora sa Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje, odnosno koje pružaju zdravstvene usluge na bazi privatnog dopunskog osiguranja ili neposrednog plaćanja zdravstvenih usluga. Kao primjer možemo navesti dobrovoljno zdravstveno osiguranje osiguravateljskog društva „GRAWE VITAL<sup>71</sup>“.

Najzastupljeniji organizacijski oblik zdravstvene zaštite u Republici Hrvatskoj realizira se kroz domove zdravlja koje smo označili kao „temelj zdravstvene zaštite na primarnoj razini“. (Antić, T. 2014:174), te nastavno putem tablice prikazujemo domove zdravlja koji su ustrojeni po županijama.

Tablica 4. Pregled domova zdravlja po županijama.

ŽUPANIJA/GRAD	UKUPNO
Grad Zagreb: Dom zdravlja Zagreb-Centar, Zagreb-Zapad, Zagreb-Istok.	3
Bjelovarsko-bilogorska: Dom zdravlja Bjelogorsko-bilogorske županije.	1
Međimurska: Dom zdravlja Čakovec.	1
Dubrovačko-neretvanska: Dom zdravlja Dubrovnik, Metković, Ploče, Korčula, „Dr. A. Franulović“ Vela Luka.	5
Osječko-baranjska: Dom zdravlja Donji Miholjac, Beli Manastir, Đakovo, Našice, Osijek, Valpovo.	6
Šibensko-kninska: Dom zdravlja Drniš, Knin, Šibenik.	3
Ličko-senjska: Dom zdravlja Gospić, Korenica, Novalja, Otočac.	4
Karlovačka: Dom zdravlja Karlovac, Ogulin, Ozalj, Slunj, Vojnić, Duga Resa.	6
Koprivničko-križevačka: Dom zdravlja Koprivničko-križevačke županije.	1
Splitsko-dalmatinska: Dom zdravlja Splitsko-dalmatinske županije.	1
Krapinsko-zagorska: Dom zdravlja Krapinsko-zagorske županije.	1
Sisačko-moslavačka: Dom zdravlja Kutina, Petrinja, Sisak.	3
Brodsko-posavska: Dom zdravlja „dr.A.Štampar“ Nova Gradiška, Slavonski Brod.	2
Požeško-slavonska: Dom zdravlja Požeško-slavonske županije.	1
Primorsko goranska: Dom zdravlja primorsko goranske županije, Senj.	2
Varaždinska: Dom zdravlja Varaždinske županije.	1
Virovitičko-podravska: Dom zdravlja Virovitičko-podravске županije.	1
Zagrebačka: Dom zdravlja Zagrebačke županije.	1
Zadarska: Dom zdravlja Zadarske županije.	1
Istarska: Istarski domovi zdravlja.	1

<sup>70</sup> „Zakon o zdravstvenoj zaštiti“. Članak 70. stavak 10. Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_11\\_100\\_1929.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_11_100_1929.html). (01.06.2022.)

<sup>71</sup>Preuzeto s [https://www.grawe.hr/fileadmin/grawe\\_hr/Downloads/Ugovorne\\_zdravstvene\\_ustanove/POPIS\\_UGOVORNIH\\_USTANOVA\\_GRAWE\\_VITAL\\_NOVO\\_20220525.pdf](https://www.grawe.hr/fileadmin/grawe_hr/Downloads/Ugovorne_zdravstvene_ustanove/POPIS_UGOVORNIH_USTANOVA_GRAWE_VITAL_NOVO_20220525.pdf). (01.06.2022.)

Vukovarska-srijemska: Dom zdravlja Vinkovci, Vukovar, Županija.	3
Dom zdravlja Ministarstva unutarnjih poslova. <sup>72</sup>	1
Ukupno:	49

Izvor: izradio autor temeljem <https://zdravlje.gov.hr/kontakti/kontakti-zdravstvenih-ustanova/domovi-zdravlja-1500/1500>. (Pristupljeno 03.06.2022.)

Ukupno je, dakle, u zdravstvenom sustavu četrdeset devet domova zdravlja, a s obzirom na broj ustrojjenih domova zdravlja<sup>73</sup>, županije i Grad Zagreb možemo svrstati u šest skupina. U prvu skupinu, možemo je označiti kao prevladavajuću, spadaju županije u kojima je ustrojen jedan dom zdravlja, njih je 10 ili 50% svih županija. Najviše domova zdravlja (6) imaju dvije županije: Osječko-baranjska i Karlovačka. Zatim po broju ustrojjenih domova zdravlja slijede: Dubrovačko-neretvanska županija (5); Ličko-senjska (4); Grad Zagreb, Šibensko-kninska, Sisačko-moslavačka i Vukovarska-srijemska županija imaju po tri doma zdravlja; Brodsko-posavska i Primorsko goranska županija imaju pod dva doma zdravlja; te kao posebnost ističemo ustrojavanje doma zdravlja Ministarstva unutarnjih poslova.

Tablica 5. Prikaz domova zdravlja u županijama i Gradu Zagrebu po broju domova svrstanih u skupine.

SKUPINA	ŽUPANIJA/GRAD ZAGREB	BROJ
1 DOM ZDRAVLJA	Bjelovarsko-bilogorska, Međimurska, Koprivničko-križevačka, Splitsko-dalmatinska, Krapinsko-zagorska, Požeško-slavonska, Varaždinska, Virovitičko-podravska, Zagrebačka, Zadarska.	10
2 DOMA ZDRAVLJA	Brodsko-posavska, Primorsko goranska.	2
3 DOMA ZDRAVLJA	Grad Zagreb, Šibensko-kninska, Sisačko-moslavačka, Vukovarska-srijemska.	4
4 DOMA ZDRAVLJA	Ličko-senjska.	1
5 DOMOVA ZDRAVLJA	Dubrovačko-neretvanska.	1
6 DOMOVA ZDRAVLJA	Osječko-baranjska, Karlovačka.	2

Izvor: izradio autor.

<sup>72</sup> „Dom zdravlja MUP-a je zdravstvena ustanova koja radi i djeluje u sustavu javnog zdravstva Republike Hrvatske“. Preuzeto s <https://dzmup.hr/o-nama/>. (01.06.2022.)

<sup>73</sup> „Na području jedinice područne (regionalne) osniva se najmanje jedan dom zdravlja. Iznimno na području Grada Zagreba osnivaju se najmanje tri doma zdravlja“. „Zakon o zdravstvenoj zaštiti“. Članak 102. stavak 2. i 3. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/190/Zakon-o-zdravstvenoj-za%C5%A1titi>. (06.06.2022.)

Kao osobitost ističemo da je na području Splitsko-dalmatinske županije, koja je prostorno najveća županija<sup>74</sup> u Republici Hrvatskoj i u kojoj je nastanjeno gotovo 11% ukupnog hrvatskog stanovništva, ustrojen samo jedan dom zdravlja. „Dom zdravlja Splitsko-dalmatinske županije je zdravstvena ustanova čiji je osnivač Županija Splitsko-dalmatinska i pruža zdravstvene usluge na području čitave županije (ukupno 14 045 km<sup>2</sup>, a od toga 4572 km<sup>2</sup> kopna, 16 gradova i 39 općina). Županijski Dom zdravlja je nastao 2003. godine udruživanjem 13 Domova zdravlja (Brač, Hvar, Imotski, Kaštela, Makarska, Omiš, Sinj, Solin, Split, Trogir, Vis, Vrgorac i Brodosplit)“<sup>75</sup>.

Organizacijske forme u zdravstvenim ustanovama ovise o statusu zdravstvene ustanove te djelokrugu i opsegu rada, odnosno doprinosu znanstveno nastavnim sadržajima u zdravstvenom sustavu. „U kliničkim bolničkim centrima i kliničkim bolnicama ustrojavaju se klinike i klinički zavodi. U klinikama ustrojavaju se zavodi ili odjeli. U kliničkim zavodima ustrojavaju se odjeli. Normative i standarde za ustroj zavoda i odjela u kliničkim bolničkim centrima i kliničkim bolnicama pravilnikom propisuje ministar, uz prethodno pribavljeno mišljenje nadležnih komora“<sup>76</sup>.

#### 4. PROCESI DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Ključna zadaća menadžmenta u svakoj organizaciji je prepoznati nove načine i pristupe poslovnim procesima koje nameću promjene u okruženju različitog intenziteta, kako ne bi doveli u zonu rizika efektivnost i efikasnost poslovnog subjekta, odnosno kako ne bi ugrozili stabilnost poslovanja novonastalim kriznim situacijama. Ekstremne promjene koje se događaju u posljednjih nekoliko godina izazvane pandemijom, na koje zdravstveni sustav u Republici

---

<sup>74</sup> „Splitsko-dalmatinska županija prostorno je najveća županija Hrvatske - ukupne površine 14.106,40 km<sup>2</sup>. Površina kopnenog dijela s površinom otoka je 4.523,64 km<sup>2</sup> (8% površine Republike Hrvatske), a površina morskog dijela je 9.576,40 km<sup>2</sup> (30,8% morske površine RH)“. Preuzeto s <https://www.dalmacija.hr/zupanija/informacije#prostorne-znacajke>. (06.06.2022.)

<sup>75</sup> Preuzeto s <https://dz-sdz.hr/>. (07.06.2022.)

<sup>76</sup> „Zakon o zdravstvenoj zaštiti“. Članak 100. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/190/Zakon-o-zdravstvenoj-za%C5%A1titi>. (06.06.2022.)

Hrvatskoj nije mogao bitnije utjecati, nametnule su značajne promjene u koncepciji poslovanja ne samo poslovnih nego svih organizacijskih subjekata, a poglavito subjekata u sustavu zdravstvene zaštite. „U jeku globalne zdravstvene krize prouzročene pandemijom bolesti COVID-19, nužno je pronaći strateška rješenja za poduzeća. Jedno od takvih operacionalnih izazova je svakako digitalizacija poslovanja. Uspjeh provođenja i upravljanja digitalnom transformacijom ovisi o menadžmentu i odlučnosti provedbe iste. Kada je riječ o državnim poduzećima, svjesni smo situacije u Republici Hrvatskoj gdje sve više državnih poduzeća u svom djelokrugu posla podliježe novim trendovima. Rijetki su oni koji time čine i iskorak van standardnog core poslovanja („core business“, osnovni proizvod, nap. aut.) i time svojem poduzeću daju dodatnu konkurentsku prednost“<sup>77</sup>.

#### 4.1. Inovacije u poslovanju

Novi načini poslovanja se uobičajeno nazivaju inovacijama, te se dosljedno u granicama mogućnosti moraju implementirati u djelatnom smislu u svakoj organizaciji, pa tako i u zdravstvenom sustavu. Digitalizacija poslovnih procesa jedna je od najvažnijih inovacija<sup>78</sup> koje se implementiraju u poslovanju različitih organizacija.

„U najširem smislu, inovacije podrazumijevaju nove proizvode i usluge, ali i nove tehnologije, nove proizvodne procese, nove marketinške metode, kao i nove modele upravljanja“<sup>79</sup>. Prema tome, inovacije moraju biti zastupljene u svim aspektima poslovanja, a poglavito je bitno da se inoviraju sustavi upravljanja i menadžmenta, a jedan od najpoznatijih inovativnih pristupa upravljanju je „Potpuno upravljanje kvalitetom“, koji razumijeva dugoročnu orijentaciju na trajno poboljšanje kvalitete kako bi se prvenstveno zadovoljili kupci.

„Prema Oslo Manual-u<sup>80</sup>, kao ključnom dokumentu koji definira inovacije<sup>81</sup> na području EU, prepoznate su četiri vrste inovacija u poduzećima: (1) inovativan proizvod, (2)

---

<sup>77</sup>Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/359858>. (08.06.2022.)

<sup>78</sup>„Uvođenje novosti u postupku i radu (o tehnologiji, o patentima, o proizvodnji i sl.“. Preuzeto s [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=fVpgWxU%25253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fVpgWxU%25253D). (07.06.2022.)

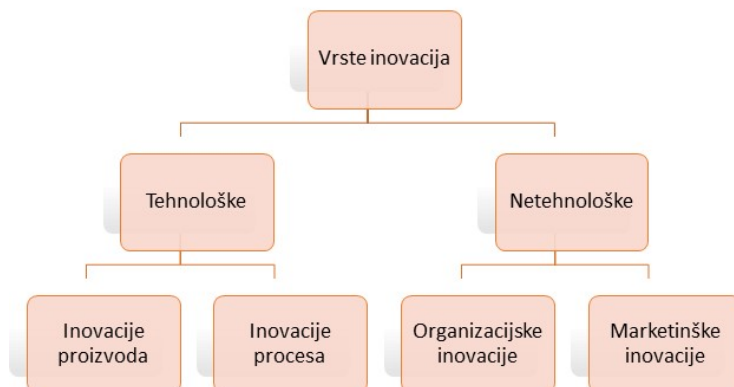
<sup>79</sup>Preuzeto s <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/>. (07.06.2022.)

<sup>80</sup> „Priručnik za prikupljanje i interpretaciju podataka o inovacijama (Oslo Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data, OECD, 2005.)“. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/149365>. (07.06.2022.)

<sup>81</sup>„Inovativan, (lat. inventiosus ≈ invenire: naći, otkriti, izmisliti) koji je sposoban za otkrivanje novih mogućnosti; domišljat, duhovit, invenciozan, kreativan, maštovit“. Preuzeto s <https://jezikoslovac.com/word/dfkb>. (09.06.2022.)

inovativan proces, (3) organizacijska inovacija i (4) marketinška inovacija<sup>82</sup>. Inovacije se svrstavaju u dvije skupine: tehnološke i ne tehnološke.

Slika 1. Vrste inovacija.



Izvor: <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/>. (Pristupljeno 07.06.2022.)

„Vodeći računa o intenzitetu promjena, čini se da su najprihvatljiviju klasifikaciju promjena dali R Kreitner i A. Kinicki. Prema njihovu mišljenju, sve promjene u organizaciji, s obzirom na intenzitet odnosno obuhvat, mogu biti: adaptivne<sup>83</sup>, inovativne i radikalno inovativne. One se razlikuju prema stupnju složenosti, troškovima koje izazivaju i nesigurnosti, s jedne strane i potencijalnom otporu na promjene s druge strane“. (Sikavica, P. 2011:695) U literaturi susrećemo tipologizaciju inovacija odnosno kategorije inovacija. „Tri glavne kategorije inovacija (Shavinina, L. V., str. 158; Harvard Business School Press, 2003.) jesu: (a) inovacije proizvoda; (b) inovacije procesa proizvodnje/pružanja usluga; (c) menadžerske inovacije“. (Prester, J. 2010:14)

Procese digitalne transformacije u zdravstvu možemo promatrati kao inovacije u procesima zdravstvenog sustava te inovacije u organizaciji koje zadiru u konceptualni aspekt funkcionalnosti zdravstvenog sustava. Nadalje, digitalna transformacija u zdravstvu je inovativna promjena koja graniči sa radikalnim inovativnim promjenama u koncepciji funkcioniranja zdravstvenog sustava. Digitalizacija u zdravstvenom sustavu nameće promjene u pružanju zdravstvenih usluga te nameće menadžerske inovacije. Nastavno digitalizacija i

<sup>82</sup> Preuzeto s <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/>. (07.06.2022.)

<sup>83</sup> „Adaptivan, koji ima svojstva adaptiranja (adaptivne strukture; adaptivne promjene; adaptivna svojstva kameleona); adaptabilan, preinačiv, prilagodljiv“. Preuzeto s [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=fVhv](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fVhv). (09.06.2022.)

digitalne promjene u zdravstvenom sustavu stvaraju dodatne vrijednosti pa ih možemo označiti kao inkrementalne<sup>84</sup> promjene u zdravstvenom sustavu.

Svaka promjena u ponašanju pojedinaca na poslu nužno apriori otvara prostor za odbijanje prihvaćanja promjena ili pasivno ponašanje spram uvođenja promjena. O dobroj praksi menadžmenta da amortiziraju otpora zaposlenika uvođenju promjena u organizaciji već smo prethodno pisali, te smo istaknuli da je svaka promjena osuđena na propast ukoliko se ne iskomunicira na vrijeme prema zaposlenicima. Prihvaćanje promjena determinira spoznaja o benefitima koje promjene sa sobom nose organizaciji i pojedincima, uz pretpostavku da su zaposleni na koje se promjene odnose kompetentni i kvalificirani nositi se osobitostima promjena. „U svakoj će se, pa i najmanjoj, promjeni koja se provodi, pojavljivati otpori koje će trebati otkloniti. Pri velikim odnosno radikalnim promjenama, na koje zaposleni nisu pripremljeni, provođenje promjena izazvat će ne samo veliki otpor nego će donijeti i stresna stanja onim zaposlenima koji ne vide za sebe izlaz odnosno rješenje poslije provođenja promjena“. (Sikavica, P. 2011:707) Načelno možemo konstatirati da je intenzitet otpora u koincidenciji s intenzitetom promjena, te da je otporu promjenama sklonija starija populacija zaposlenika koja nastoji bez stresa dočekati mirovinu. Mlađa populacija zaposlenih ima potrebu dokazivanja stečenih znanja i kompetencija, skloni su samo promociji kao komponenti koja će se odraziti na razvoj karijere.

„Definicija pojma inoviranje je uvođenje novih ideja, dobara, usluga ili prakse sa namjerom da budu korisni. U poslovnom smislu pod inovacijom se smatra uvođenje i primjena novih ideja koje kao rezultat imaju povećanje vrijednosti ( profita, kvaliteta, međuljudskih odnosa i drugo). Najkraće rečeno inovacija je uvođenje isplativih novina. Upravljanje inoviranjem postaje jedna od najvažnijih oblasti kvalitetnog upravljanja poslovnom organizacijom. Inoviranje je prestalo da bude samo zvučna riječ u misijama i vizijama kompanija, već predstavlja potrebno stanje svijesti svake jedinice u poslovnoj organizaciji. Svaki zaposlenik mora u svakom trenutku biti svjestan koliko je inoviranje važno za uspjeh poslovne organizacije i da joj u tome svesrdno pomogne“<sup>85</sup>.

Aktivno i učinkovito sudjelovanje zaposlenika u promjenama koje se odvijaju u poslovnim procesima u velikoj mjeri ovisi od sposobnosti menadžmenta da upravljaju promjenama. „Menadžer promjena, kao onaj koji pokreće i provodi promjene, mora znati upravljati

---

<sup>84</sup> „Inkrementalni profit ekon. dio ukupnog profita poduzeća nastao zbog promjena aktivnosti, odnosno uvođenjem novog proizvoda, novih mogućnosti distribucije, novog tržišta i sl.“ Preuzeto s [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=fVpjXBk%25253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fVpjXBk%25253D). (08.06.2022.)

<sup>85</sup> Preuzeto s <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2016/08/Menadzment-inovacija.pdf>. (08.06.2022.)



promjenama. To nije nimalo lako, ni jednostavno provesti. U provođenju promjena menadžer će nailaziti na brojne probleme, a o uspjehu njihova rješavanja ovisit će i uspjeh promjena. Dobrim upravljanjem promjenama uspjeh neće izostati“. („Sikavica, P. 2011:706) Uspješno upravljanje promjenama determinira dijagnosticiranje i terapija. „Da bi se promjena s uspjehom provela, odnosno da bi se uspješno upravljalo promjenama, potrebna je točna dijagnoza stanja i pravilna terapija odnosno intervencija“. (Sikavica, P. 2011:706) Pojednostavljeno, ukoliko se pacijentu u zdravstvenoj ustanovi postavi kriva dijagnoza niti jedna terapija neće dati rezultate. Isto vrijedi i obratno. Najbolja dijagnoza neće dovesti do stabilizacije zdravstvenog stanja pacijenta ukoliko intervencija (terapija) nije adekvatna ustanovljenoj dijagnozi.

## 4.2. Inovacije u zdravstvenom sustavu

Javni zdravstveni sustav u Republici Hrvatskoj s obzirom na broj organizacijskih subjekata i broj zaposlenih značajan je segment javnog sektora odnosno javnih službi, što smo prethodno u radu istaknuli, te se može promatrati kao industrija s velikim potencijalom za primjenu inovacija ponajprije umjetne inteligencije. „Zdravstvo je jedna od industrija u kojoj se očituje veliki potencijal za primjenu umjetne inteligencije (AI<sup>86</sup>)...“<sup>87</sup>. Ulaganja države u zdravstveni sustav se kontinuirano povećavaju iz godine u godinu, ali unatoč tome zdravstveni sustav permanentno je u financijskim dubiozama poglavito u odnosu na dobavljače (ljeekarne). Stoga je zdravstveni sustav primoran na implementaciju inovativnih tehnologija kako bi u cijelosti ili barem u većem dijelu sustava osigurao realizaciju misije odnosno poslanja zdravstvenog sustava. Međutim, ulaganja države u zdravstveni sustav na teret državnog proračuna potrebno je promatrati, ne kao trošak, nego kao najprofitabilnije ulaganje iz kojeg će koristiti imati društvo u cjelini. „Zdravstvena industrija vodeća je industrija novih tehnologija u svijetu. Zdravlje je ključan čimbenik kvalitete života svakoga pojedinca i gospodarskoga i općega razvoja društva. Ulaganje u zdravlje treba biti temeljna investicijska strategija svakoga pojedinca i svakoga društva“<sup>88</sup>.

---

<sup>86</sup> „Umjetna inteligencija (UI, prema engl. akronimu AI, od *Artificial Intelligence*), dio računalne znanosti (informatike) koji se bavi razvojem sposobnosti računala da obavljaju zadaće za koje je potreban neki oblik inteligencije, tj. da se mogu snalaziti u novim prilikama, učiti nove koncepte, donositi zaključke, razumjeti prirodni jezik, raspoznavati prizore i dr.“. Preuzeto s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=63150>. (10.06.2022.)

<sup>87</sup>Preuzeto s <https://www.irb.hr/Novosti/Hrvatska-moze-postati-hub-za-razvoj-AI-inovacija-u-zdravstvu>. (10.06.2022.)

<sup>88</sup> Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/172162>. (10.06.2022.)



### 4.3. Digitalna transformacija

Digitalizacija poslovnih procesa kao prepoznatljiva inovacija zadnjih nekoliko godina pridonosi racionalizaciji poslovanja, smanjenju troškova i konkurentnosti na tržištu, ali nije čarobni štapić koji će riješiti sve probleme u poslovanju. „Digitalna transformacija poduzeća je mantra od koje se očekuje da riješi probleme poduzeća i spasi zajednicu u kojoj živimo. Digitalizacija poslovanja i s njom povezana transformacija poduzeća je tema koja se značajno proširila poslovnim svijetom zadnjih nekoliko godina, a može značiti svašta: od prebacivanja dijela podataka i sustava u oblak do redizajniranja poslovnih procesa, stvaranja poslova koji do sada nisu postojali ili kombinaciju svega navedenog. Općenito govoreći, digitalna transformacija je integracija digitalne tehnologije u sva područja poslovanja“<sup>89</sup>. Međutim, digitalna transformacija mora biti unaprijed temeljito isplanirana kao ključni čimbenik strategije poslovanja za nadolazeće razdoblje, a to je zadaća koju moraju odraditi menadžeri. Uvođenje digitalne transformacije „ovisi isključivo o sposobnosti rukovodstva da sagleda postojeće stanje te osmisli viziju razvoja poduzeća. Zato menadžment svih poduzeća neprestano treba razvijati svoje menadžerske vještine i sposobnosti. Menadžerske vještine smatramo posebnim preduvjetom da se, bez obzira uvodi li poduzeće digitalnu transformaciju ili nastavlja s hijerarhijskom strukturom, poslovni zadaci obave na učinkovit, kvalitetan i jednostavan način“<sup>90</sup>. Da bi odgovorne osobe koje upravljaju organizacijskim subjektima u javnom sektoru (ministri, državni tajnici, ravnatelji, načelnici, gradonačelnici, župani i njihovi suradnici) uhvatili jureći vlak zvan digitalna transformacija moraju osvijestiti neke osnovne pojmove ili bolje reći promijeniti način razmišljanja. Kao prvo, je poželjno shvatiti činjenicu da ne postoji razlika između upravljanja u javnom i realnom sektoru, odgovornost i ovlasti onih koji upravljaju su identične u ministarstvu i javnom trgovačkom društvu. Razlika u proizvodima/uslugama koje se isporučuju građanima ne utječe na koncept upravljanja. Kao drugo, ništa manje bitno, za uspješnu digitalnu transformaciju potrebno je shvatiti da digitalna transformacija nije informatika i da to nisu informatička rješenja odnosno infrastruktura, nego puno kompleksniji i zahtjevniji ciklus od same kupovine rješenja (programa) i opreme. Što je, dakle, digitalna transformacija<sup>91</sup>? Sam izraz „digitalna transformacija“ većina populacije

---

<sup>89</sup>Preuzeto s <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/digitalna-transformacija-kao-sredstvo-zadrzavanja-postojeceg-stanja>. (10.06.2022.)

<sup>90</sup>Preuzeto s <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/digitalna-transformacija-kao-sredstvo-zadrzavanja-postojeceg-stanja>. (10.06.2022.)

<sup>91</sup>„U svakodnevnoj komunikaciji susrećemo se s nizom pojmova iz digitalnog svijeta, u posljednje se vrijeme sve češće spominje digitalna transformacija. Ona utječe na sve sektore gospodarstva i mijenja naš život, rad i komunikacije. Digitalna transformacija danas više nije pitanje izbora – ona je neizbježna, neophodna i

pojmovno poistovjećuje s informatičkom infrastrukturom, informatičkim procesima, društvenim mrežama, odnosno sve što se radi pomoću računala ili pametnih telefona. Sve to i jest točno, ali samo djelomično. Digitalna je transformacija puno više od toga, te predstavlja sveobuhvatne aktivnosti unutar nekog procesa sa ciljem maksimaliziranja koristi unutar određenog procesa odnosno predstavlja cjelovito unapređenje poslovnog modela. Nastavno, možemo konstatirati da digitalnu transformaciju kumulativno čine dva pojma: digitalizacija i transformacija. Dok je pojam digitalizacije jednostavan, označava se kao proces pretvaranja analognog signala u digitalni oblik, transformacija<sup>92</sup> je nešto složeniji pojam. „Transformacija opisuje proces u kojem prolazimo određenu promjenu i koji traje neko vrijeme. Digitalna transformacija odnosi se na proces koji započinje od trenutka kada organizacija krene razmišljati o uvođenju digitalnih tehnologija u svim područjima poslovanja i traje do trenutka njihove potpune integracije. Međutim, digitalna transformacija uključuje i pojedince: nije dovoljno samo uvesti digitalnu tehnologiju u poslovanje, važno je i educirati zaposlenike“<sup>93</sup>. Digitalna je transformacija puno više od pretvaranja analognog u digitalno, iako je navedena transformacija prvi korak odnosno preduvjet za puno složeniji proces. Digitalnu transformaciju moguće je implementirati u sve poslovne procese odnosno poslovne i regulacijske funkcije u organizaciji. „Digitalna transformacija može obuhvatiti područja kao što su digitalni marketing, digitalizacija i automatizacija poslovnih procesa, digitalna nabava, digitalizacija prodajnih predstavnika, Big Data<sup>94</sup> i slično“<sup>95</sup>. Međutim, unatoč spoznajama o koristima digitalne transformacije, nerijetko svjedočimo prolongiranju donošenja strateških odluka vezanih uz uvođenje digitalne transformacije kao uvjeta bez kojega dugoročno ne možemo računati na „Digitalna transformacija odnosi se na konstantnu primjenu digitalne tehnologije i resursa kako bi se stvorili preduvjeti za nove prilode, poslovne modele i načine poslovanja. Transformacija nastaje kada poduzeće počne razmišljati o nužnoj promjeni načina poslovanja, osmišljavanju nove strategije poslovanja, ulaganja u kulturu poduzeća koristeći dostupne digitalne tehnologije, a sve u cilju veće konkurentnosti, pružanju bolje usluge/proizvoda kupcima,

---

nezaobilazna“. Preuzeto s <http://edic-cakovec.eu/sto-je-zapravo-digitalna-transformacija-i-kakve-nas-promjene-ocekuju/>. (10.06.2022.)

<sup>92</sup> „**Transformacija** (lat. *transformatio*). Općenito, preobrazba, pretvorba, preoblika, metamorfoza“. Preuzeto s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=62029>. (10.06.2022.)

<sup>93</sup> Preuzeto s <http://edic-cakovec.eu/sto-je-zapravo-digitalna-transformacija-i-kakve-nas-promjene-ocekuju/>. (10.06.2022.)

<sup>94</sup> „Big Data je tehnologija koja omogućava prikupljanje i obradu velikih količina strukturiranih i nestrukturiranih podataka u realnom vremenu“. Preuzeto s <https://www.ictbusiness.info/poslovna-rjesenja/sto-je-to-zapravo-big-data-i-gdje-se-primjenjuje>. (10.06.2022.)

<sup>95</sup> Preuzeto s <http://edic-cakovec.eu/sto-je-zapravo-digitalna-transformacija-i-kakve-nas-promjene-ocekuju/>. (10.06.2022.)

stvarajući bolje prihode, tj. bolje poslovne rezultate“ (Spremić, M. 2017:53) Nastavno, nužno je ukazati na pojmove kojima je ishodište digitalizacija a uzročno su povezani u logički slijed koji nije moguće ignorirati. To su sljedeći pojmovi: digitizacija, digitalizacija i digitalna transformacija, a zorno su prikazani na slici 1. Naime, svaki novi proces nastaje evaluacijom prethodnog zadržavajući pri tome sve pozitivne karakteristike procesa koji je podloga evaluacije. Slikovito govoreći, možemo to na vrlo jednostavan način prikazati kao korake u obrazovnom procesu. Osnovno i srednjoškolsko obrazovanje predstavlja digitizaciju, visokoškolsko obrazovanje je ekvivalent digitalizacije a digitalna transformacija je početak poslovne karijere zasnivanjem radnog odnosa u nekom poslovnom subjektu. U trenutku zapošljavanja dolazimo u mogućnost manifestirati kompetencije kroz djelatnu primjenu stečenih znanja, te se otvara perspektiva za izgradnju karijere kroz specijalizaciju poslova na radnom mjestu. U sinergiji s drugim zaposlenicima, uvažavajući organizacijsku kulturu poslovnog subjekta, pridonosimo rastu i razvoju organizacije. Možemo to promatrati i kroz „Bloomovu taksonomiju znanja“<sup>96</sup> gdje se digitizacija može promatrati kao znanje na razini prepoznavanja sadržaja, digitalizacija na razini razumijevanja sadržaja a digitalna transformacija bila bi znanje koje osoba može primijeniti u praksi.

Slika 2. Odnos digitizacije, digitalizacije i digitalne transformacije.



Izvor: <https://www.coresystems.net/blog/difference-between-digitization-digitalization-and-digital-transformation>. (Pristupljeno 10.06.2022.)

Digitalizacija je proces u čijem su središtu podatci u digitalnom obliku i pomoću koje imamo mogućnost transformirati, poboljšati modele i procese svog poslovanja. Korištenjem digitaliziranih podataka pomoću digitalnih tehnologija prelazimo s analognog u digitalno poslovanje. Zbog ovog pojma „digitalno poslovanje“ jako se često još uvijek miješaju pojmovi

<sup>96</sup>Preuzeto s <https://www.azoo.hr>.(11.06.2022.)

digitalizacija i digitalna transformacija. Digitalizacija je samo korak i sastavni dio digitalne transformacije.

#### 4.3.1. Odnos digitalne transformacije i informatizacije

Istaknuli smo prethodno da se pojmovi digitalizacija i digitalna transformacija još uvijek mogu promatrati kao problemi semantičke<sup>97</sup> naravi s kojima su suočeni ne samo neposredni izvršitelji, nego nažalost, i dio menadžmenta u državnoj i javnoj upravi. Kada se spomene riječ „digitalno“ pojmovno ju u najvećoj mjeri poistovjećuju s informatikom. „Informatizacija je prebacivanje postojećih poslovnih procesa na ICT bez mijenjanja poslovnih procesa. Ukoliko ste postojeće poslovne procese podržali implementacijom digitalnih alata poput ERP-a, Billinga, CRM sustava ili Analitike, onda ste informatizirali svoje poslovanje. To znači da i dalje radite na isti način, ali pomoću ICT opreme. Digitalna transformacija je pojam širi od informatizacije. Ona ciljana mijenja poslovanje i predstavlja revoluciju u načinu poslovanja pritom koristeći ICT opremu za informatizaciju novog poslovnog procesa. Obuhvaća tri faze: bussiness, promjenu i ICT rješenja“<sup>98</sup>. Unutar državnih i javnih službi „informatika“ je organizirana kroz odijele/sluzbe/sektore/uprave (unutarnje ustrojstvene jedinice hijerarhijski rangirane od niže prema višima) u ustanovama, tijelima državne uprave, odnosno u tijelima jedinicama lokalne i regionalne (područne) samouprave u čijem je djelokругu rada, između ostalog, umrežavanja informatičke infrastrukture. Tako npr. u „Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice“ u Zagrebu „Sektor digitalnih usluga i informatike omogućuje odvijanje poslovnih procesa i ostvarivanje poslovnih ciljeva KBC-a Sestre milosrdnice pružajući usluge informatičke infrastrukture, razvoja i održavanja informatičke opreme i informacijskih sustava“<sup>99</sup>. U „Ministarstvu zdravstva“, unutarnja ustrojstvena jedinica u čijem su djelokругu rada poslovi povezani sa informatikom, je organizacijska forma najvišeg hijerarhijskog ranga. Za poslove informatike ustrojna je „Uprave za e-zdravstvo u kojoj su ustrojena dva sektora: Sektor za podršku i nadzor informacijskih sustava; Sektor za implementaciju i unapređenje informacijskog sustava“<sup>100</sup>. U Gradu Zagrebu koji kao glavni grad Republike Hrvatske ima

---

<sup>97</sup>„Semantika, lingv. disciplina koja se bavi opisom značenja u jeziku“. Preuzeto s <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=55330>. (10.06.2022.)

<sup>98</sup>Preuzeto s <https://ris.hr/digitalna-transformacija-vs-informatizacija-poslovanja/>. (11.06.2022.)

<sup>99</sup> Preuzeto s <https://www.kbcm.hr/djelatnosti/sektor-informatickih-poslova/>. (11.06.2022.)

<sup>100</sup>Preuzeto s <https://zdravlje.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-e-zdravstvo/4779>. (11.06.2022.)

položaj županije<sup>101</sup>, ustrojena je „Služba za informacijski sustav i tehničke poslove“ koja između ostalog, „obavlja poslove koji se odnose na informatiku i komunikacije“<sup>102</sup>. Glavna zadaća informatike najčešće podrazumijeva informatizaciju okruženja u kojem informatika radi i brine se da sve što je informatizirano tehnički funkcionira na najbolji mogući način. Nastavno, dolazimo do riječi informatizacija koja razumijeva da menadžment informatike iznalazi optimalna rješenja kako bi informatizirali postojeće poslovne procese, te permanentno dograđivali i unapređivali procese rada. U fokusu interesa neposrednih izvršitelja u organizacijskim jedinicama koje u svom djelokrugu imaju informatičke poslove nisu korisnici usluga/proizvoda, nego informatički procesi koji utječu na kvalitetu i stabilnost poslovanja u cjelini. Za razliku od informatizacije, digitalna transformacija ima za cilj nešto puno kompleksnije. U fokusu su digitalne transformacije novi načini poslovanja i kreiranje novih poslovnih modela uz uporabu digitalne tehnologije, kako bi što više analogni svijet približila virtualnom. Glavna zadaća ili cilj je pružiti što bolju uslugu korisnicima, dati im veću vrijednost odnosno mijenjati postojeće poslovne modele i procese za razliku od informatizacije koja samo poboljšava postojeće. Kao kuriozitet možemo navesti primjer kako jedna (Nokia - finski tehnološki div i u prošlosti pojam za mobilne uređaje<sup>103</sup>), ne samo informatizirana tvrtka, nego i tvrtka koja je jednim dijelom bila pionir poslovanja u novom digitalnom dobu, te je slovila kao svjetski tržišni lider od 1998. – 2012. godine, nije opstala zbog izostanka prilagodbe novim tržišnim okolnostima. Naime, Nokia se nije digitalno transformirala i zbog toga je 2020. godine prestala postojati.<sup>104</sup>

Slika 3. Grafički prikaz razvoja mobilnog telefona „Nokia“.

---

<sup>101</sup> „Grad Zagrebu ima položaj županije“. „Zakon o Gradu Zagrebu“. Članak 2. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/363/Zakon-o-Gradu-Zagrebu>. (11.06.2022.)

<sup>102</sup> Preuzeto s <https://www.zagreb.hr/sluzba-za-informacijski-sustav-i-tehnicke-poslove/175285>. (11.06.2022.)

<sup>103</sup> Preuzeto s <https://www.laptop.hr/smartphone/kako-je-propala-nokia-i-mo%C5%BEE-li-se-vratiti>. (11.06.2022.)

<sup>104</sup> Preuzeto s <https://mob.hr/nokia-150-godina-inovacija/>. (11.06.2022.)



Izvor:[https://www.portofon.com/muzej\\_mobitela/evolucija-nokia-mobitela-povijest-1984-2017](https://www.portofon.com/muzej_mobitela/evolucija-nokia-mobitela-povijest-1984-2017) (Pristupljeno 11.06.2022.)

Razlike između informatizacije i digitalne transformacije produciraju i sami menadžeri koji su nositelji poslova i odgovorne osobe u obavljanju tih poslova, odnosno razlike su u neophodnim znanjima i vještinama koje su nužne za uspješno obavljanje tih poslova. „Konica Minolta i Nokia imali su menadžere CIO-e (Chief Information Officer, glavni informacijski službenik), izvršne direktore tvrtke odgovorne za upravljanje, implementaciju i upotrebljivost informatičkih i računalnih tehnologija“.<sup>105</sup> Međutim, ključno je da nisu imali ono što najveće tvrtke odavno koriste u praksi, a to je CDO (Chief Digital Officer, glavni digitalni službenik). Uloga CDO-a „je transformirati postojeće poslovne modele i procese koristeći digitalne tehnologije, a glavni cilj je generirati nove poslovne prilike, nove prilike kako bi tvrtka povećala bonitet i ugled u javnosti“<sup>106</sup>. Glavni informacijski službenik i glavni digitalni službenik, iako im se poslovi djelomično preklapaju, nisu na neprijateljskim pozicijama u poduzeću. Njihova je uloga da u sinergiji budu od koristi poduzeću u smislu rasta i razvoja poduzeća, te na usluzi klijentima anticipirajući njihove potrebe. Informatizacija i digitalne tehnologije su faktori koji čine mogućom digitalnu transformaciju, a odnos informatizacije (dio) i digitalne transformacije (cjelina<sup>107</sup>) je odnos dijela prema cjelini.

#### 4.3.2. Strategija digitalne transformacije

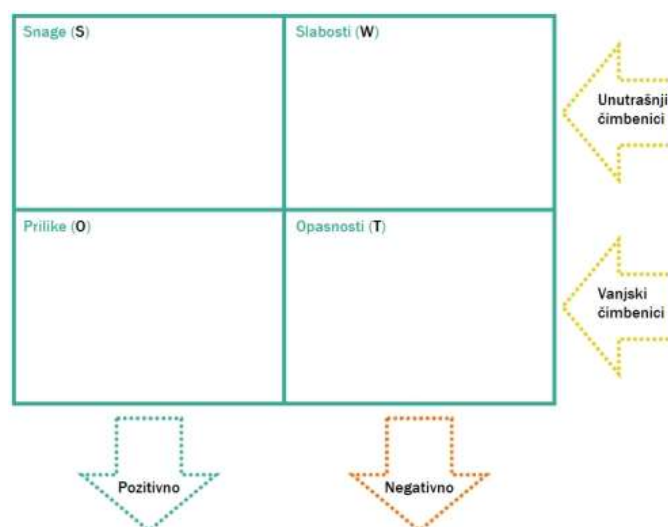
<sup>105</sup>Preuzeto s <https://www.investopedia.com/terms/c/cio.asp>. (11.06.2022.)

<sup>106</sup>Preuzeto s <https://www.zdnet.com/article/what-is-a-chief-digital-officer-everything-you-need-to-know-about-the-cdo/>. (11.06.2022.)

<sup>107</sup> „**Cjelina** (grčki *ὅλον*, latinski *totum*), u filozofiji, skup dijelova koji je kao organska cjelina veći od njihova pukog zbroja. Cjelina stoga obuhvaća i unutarnju povezanost i jedinstvo stanovita sustava predmeta (procesâ, živih bića)“. Preuzeto s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=12033>. (11.06.2022.)

Svaka organizacija mora imati osmišljenu strategiju i taktiku poslovanja za nadolazeće poslovno razdoblje kroz vremenski horizont duži od pet godina. „Strategija kao sredstvo ostvarivanja ciljeva organizacije, da bi bila uspješna, mora početi od analize stanja u kojem je organizacija kao i vizije gdje ona želi stići“. (Sikavica, P. 2011:226) Menadžmentu koji je odgovoran za izradu strategije organizacije stoje na dispoziciji različite tehnike (matrice) i metode pomoću kojih se analiziraju veze i odnosi između ključnih varijabli koje su bitne komponente poslovanja organizacije. „Svaka uspješna strategija organizacije mora premostiti strateški jaz. U tu svrhu može dobro poslužiti, kako navodi J. R. Schrmehorn ml., SWOT analiza, tj. tehnika koja omogućuje odabir strategije koja je u skladu s misijom i ciljevima organizacije. SWOT analiza temelji se na analizi unutarnjih čimbenika organizacije – snaga (engl. Strengths) i slabosti (engl. Weaknesses) te elemenata okoline – prilika (engl. Opportunities) i prijetnji (engl. Threats)“. (Sikavica, P. 2011:226) Organizacija je u najpovoljnijoj strateškoj poziciji kada je u situaciji da maksimalno eksploatira snage (unutarnji čimbenik) i prilike koje se ukazuju na tržištu (vanjski čimbenik), te amortizira slabosti (unutarnji čimbenik) i prijetnje (vanjski čimbenik). Potenciranjem snaga i prilika prevladavaju se slabosti i prijetnje, odnosno snage i prilike premašuju slabosti i prijetnje. Snage i prilike su za organizaciju prednosti koje se moraju iskoristiti, dok se slabosti i prijetnje mogu promatrati kao nedostaci koje je nužno otkloniti.

Slika 4. SWOT analiza.



Izvor: <https://www.zaklada-slagalica.hr/tasco/HTML/Sudjelovanje%20gradjana/ModeliobjanjenjeSWOT-analize.html>. (Pristupljeno 13.06.2022.)

Digitalna transformacija je opsežan strateški projekt koji može dovesti do pozitivnih i negativnih učinaka. Ako je projekt dobro pripremljen i proveden unutar određene tvrtke sasvim



sigurno će rezultirati prednostima u vidu konkurentne prednosti. Međutim, isto tako ukoliko su zavisne varijable u projektu nerealno projicirane na budućnost organizacije, strateška prosudba može biti pogubna za tvrtku. Digitalnu transformaciju treba temeljito pripremiti, a prvi korak prema digitalnoj transformaciji je suočavanje menadžmenta sa trendovima koji nas okružuju, a bitno utječu na poslovanje. Dakle, menadžment projektu transformacije mora pristupiti holistički<sup>108</sup> i imati predodžbu cjelovite slike, odnosno globalna kretanja i trendove, a ne se orijentirati na mikro razinu (manju sliku). „Tu govorimo o geostrateškim, tehnološkim, sociološkim, ekonomskim, regulatornim i ostalim trendovima koji su često podložni promjenama, a koji izuzetno utječu na poslovanje“. (Spremić, M. 2017:103) Upravo zato temelj uspješne digitalne transformacije je prethodna kvalitetna i pametna strategija. Strategija digitalne transformacije ne razlikuje se bilo koje poslovne strategije, iz razloga što je isti cilj: maksimizirati prednost određene tvrtke i povećati prihode, smanjiti troškove; ubrzati poslovne procese; te u konačnici povećati vrijednost proizvoda/usluge na zadovoljstvo korisnika/klijenata.

„Konzultantska kuća BCG (The Boston Consulting Group) objavila je studiju „Pet pravila digitalne strategije“<sup>109</sup>. Pravila su: (1) procjena strateškog učinka digitalne transformacije; (2) ambicioznost; (3) fokus na segmente poslovanja; (4) upravljanje kapacitetima; (5) upravljanje procesom – transformacije“. U nastavku u najbitnijem osvrćemo se na rečena pravila odnosno korake u procesu digitalne transformacije.

Ad1) „Digitalna transformacija može u potpunosti promijeniti način poslovanja zato je uistinu važno dobro promisliti koje bi posljedice takve promjene mogle imati na tvrtku, dobavljače, partnere i ostale sudionike, prvenstveno na krajnje korisnike odnosno na kupce. Utjecaji i ishodi variraju od industrije do industrije, moglo bi se čak reći od tvrtke do tvrtke. Upravo zato nema unificiranog modela nego se pristupa svakoj transformaciji kao jedinstvenom projektu“. Ne postoje dvije iste organizacije, te nastavno, ne postoji univerzalna digitalna transformacija koja se može koristiti kao ogledni putokaz prilikom transformacije.

---

<sup>108</sup> „Općenito govoreći, **holistički** ukazuje na to da se sustav i njegova svojstva analiziraju u cjelini, na globalni i integrirani način, budući da se s tog stajališta njegovo djelovanje može shvatiti samo na ovaj način, a ne samo kao jednostavan zbroj njegovih dijelovi. Holistički se obično primjenjuje na izraze kao što su pristup, misao, paradigma, pristup, koncept ili program, što znači da se cjelovita i cjelovita vizija koristi u analizi stvarnosti“. Preuzeto s <https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-hol-stico>. (13.06.2022.)

<sup>109</sup> „Riječ je o tekstu čiji su autori BCG-ovi partneri Dan Wald i Romain de Laubier, specijalizirani za strategije rasta i analitiku, te voditelj projekata Tauseef Charanya, a bavi se načinima na koji tradicionalne kompanije mogu uspješno digitalizirati svoje poslovanje, bez buzzworda disrupcije. Prava digitalna strategija velikim kompanijama, koje se sporo transformiraju može dati veliku konkurentsku prednost, u upravljanju resursima, odnosima s kupcima, kao i rastu poslovanja“. Preuzeto s <https://zse-blog.info/pet-pravila-za-uspjesne-digitalne-strategije/>. (13.06.2022.)



Ad2) „Kažu da se neki izvršni direktori kad je riječ o odluci da se krene u digitalnu transformaciju ponašaju kao kockari u kasinu, znaju ako žele dobit moraju igrati, ali ne znaju kako rasporediti žetone. Digitalna transformacija ipak nije igra na sreću, ali zahtijeva velike i hrabre odluke kako bi se uspostavio novi poslovni model, a ne samo poboljšalo poslovanje“<sup>110</sup>.

Slika 5. Digitalna strategija u 5 koraka.



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

Digitalna transformacija može lako propasti ako nismo dovoljno ambiciozni i ne težimo još boljem, to ne znači da se kockamo nego da samo težimo povećanju vrijednosti svog poslovanja i ne bojimo se svega novoga, novih tehnologija, novih procesa, nove kulture. Ponovimo već spomenuti slučaj KODAK-a, tvrtke koja je uspješno krenula u jednom dijelu digitalne transformacije na način da je baš Kodak izmislio digitalnu fotografiju, ali nije bio dovoljno ambiciozan i hrabar da prepozna prilike koje je sam stvorio nego se zadržao na tradicionalnom načinu poslovanja i na kraju propao.<sup>111</sup>

Ad3) Digitalna transformacija je dugotrajan proces u kojem je bitno zadržati fokus menadžmenta, ali i svih sudionika, na uspjeh transformacije. Zato je bitno sagledati kompletan proces poslovanja i primijeniti inicijative koje imaju i kratkoročne učinke kako bi svi uključeni vidjeli korake naprijed. U svojim odlukama na što se prvo koncentrirati treba u tom pristupu uvijek kupca/korisnika imati u prvom planu jer na kraju on je i cilj svega. Digitalna transformacije uz praćenje svjetskih trendova da bi bili konkurentni, uz to da pomaže poboljšati tj. racionalizirati naše procese, a kroz njih i kompletan način poslovanja, u svrhu povećanja prihoda i dobiti, ima samo jedan cilj - kroz svoju transformaciju pružiti kupcima/korisnicima

<sup>110</sup> Preuzeto s <https://tockanai.hr/transformeri/7-kljucnih-odluka-za-uspjesnu-digitalnu-transformaciju/4/>. (13.06.2022.)

<sup>111</sup>Preuzeto s <https://zse-blog.info/pet-pravila-za-uspjesne-digitalne-strategije/>. (13.06.2022.)

što veću vrijednost i ono što žele, ali ih i što više vezati za sebe. Sve to možemo ako smo fokusirani na segmente svog poslovanja koji su usmjereni na potrebe i želje naših kupaca/korisnika.

Ad4) Digitalna transformacija uz sve procesne promijene koje uvodite, od uvođenja novih digitalnih tehnologija pa do promjene poslovnih modela, ne može uspjeti bez jedne važne komponente, a to je promjena organizacijske kulture. Niti jedna transformacija ne može uspjeti ako nemamo jasno definiranog menadžera koji će voditi ovakvu transformaciju ili bolje rečeno lidera, a to je već navedeni Chief Digital Officer (CDO). Njegova je ključna zadaća motiviranje, ali i regrutiranje zaposlenika sposobnih za provođenje digitalne strategije. S obzirom na potpuno novu, nazovimo ju djelatnost, regrutiranje vanjskih djelatnika nije jednostavno jer ih na tržištu nema, Chief Digital Officer mora prosuditi zaposlenike iz vlastite organizacije u kojima vidi potencijal i mogućnost razvoja, učenja i praćenja strategije digitalne transformacije.

Ad5) Digitalna transformacija je dugotrajan proces i za uspjeh je nužno i potrebno zadržati uzde u centru tj. u fokusu cijele organizacije. Zato je bitno u planu transformacije odrediti korake i dijelove procesa koji su brže primjenjivi i od kojih transformacija ima direktne koristi kako bismo zadržali motiviranost sudionika. Svakako treba imati na umu da je u procesu digitalne transformacije agilnost jedna bitna komponenta na koju treba računati. Tehnološki napredak je brži nego ikada, a još se brže razvija digitalna tehnologija. Zato je nužno cijelo vrijeme jednim okom voditi proces, a drugim pratiti trendove i konkurenciju na tržištu. Voditelj digitalne transformacije sa svojim timom (odjelom) mora sačuvati inicijalni zamah, pratiti korake i uspoređivati ih sa zacrtanim ciljevima, imati mjerljive pokazatelje kako bi u određenom trenutku mogao donijeti odluku kad je potrebno nešto prilagoditi ili promijeniti. Bitna je komponenta, dakle, permanentno pratiti proces digitalizacije i na vrijeme izvršiti neophodne korekcije kako ne bi došlo do rasipanja ukupnih potencijala organizacije.

#### 4.3.3. Procesi digitalne transformacije u Republici Hrvatskoj

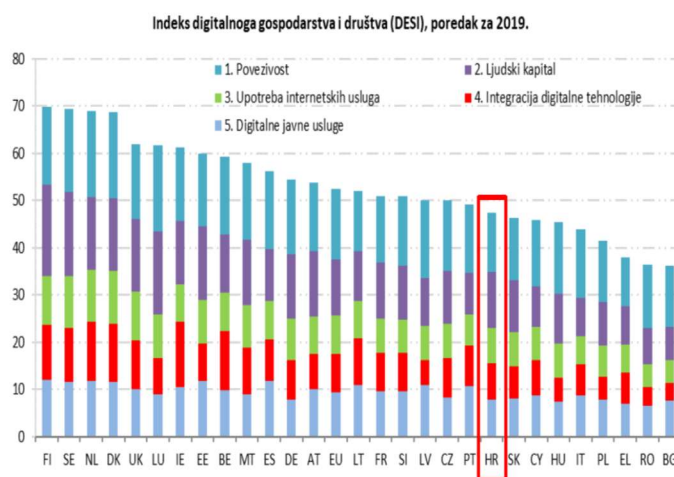
Cjelokupna svjetska ekonomija, pa tako i gospodarstvo Europske unije odnosno Republike Hrvatske, više nisu u situaciji da se prema digitalnoj transformaciji odnose kao jednoj od mogućnosti poslovanja, nego kao imperativu za opstanak u tržišnoj utakmici. Da bi se pratio napredak zemalja, a kroz to i radila komparacija gdje se nalazi Republika Hrvatska u odnosu na ostatak svijeta, moramo uzeti u obzir instituciju koja je mjerodavna za mjerenja gospodarske uspješnosti neke zemlje. Svjetski centar za konkurentnost IMD<sup>112</sup> je sastavio svjetsku ljestvicu

---

<sup>112</sup> „IMD – Svjetska ljestvica digitalne konkurentnosti mjeri sposobnost i spremnost zemalja da usvoje i istraže digitalne tehnologije kao ključnog pokretača ekonomske transformacije u poslovanju, upravljanju i širem

digitalne konkurentnosti koja mjeri stupanj razvijenosti zemalja, koliko su prihvatile i istražile digitalne tehnologije te ih prepoznale kao ključnog pokretača ekonomske transformacije u poslovanju, upravljanju, ali i pružanja usluga građanima.<sup>113</sup> Prema IMD-ovoj ljestvici Hrvatska je u izvješću za 2019 zauzela 51. mjesto od ukupno 63. vodeće svjetske ekonomije što je pogoršanje pozicije za 7 mjesta u odnosu na prošlu godinu. Kako IMD mjeri pokazatelje na svjetskoj razini, tako i Europska komisija od 2014. prati digitalnu konkurentnost država članica putem izvješća o indeksu digitalnoga gospodarstva i društva (DESI<sup>114</sup>). DESI je složeni pokazatelj gospodarske i društvene digitalizacije, a sastoji se od pet tematskih pokazatelja - povezanost, ljudski kapital (digitalne vještine), korištenje interneta, integracija digitalnih tehnologija, digitalne javne usluge.<sup>115</sup>

Slika 6. Pozicija Republike Hrvatske prema DESI



Izvor::[https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/PROMET/Promet%206\\_19/DESI2019-Croatia-Country-Report%20HR%2011-6\\_19.pdf](https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/PROMET/Promet%206_19/DESI2019-Croatia-Country-Report%20HR%2011-6_19.pdf). (Pristupljeno 13.06.2022.)

Razvidno je da je od 28 članica EU (podatak nastao prije „Brexit“a, nap. aut.), Republika Hrvatska trenutno na 20 mjestu po indeksu digitalnoga gospodarstva i društva. Hrvatska je u odnosu na godinu prije napredovala za dva mjesta, ali je i dalje nužno učiniti velike napore

društvu“. Preuzeto s <https://poduzetnik.biz/produktivnost/imd-svjetska-ljestvica-digitalne-konkurentnosti-2021/>. (13.06.2022.)

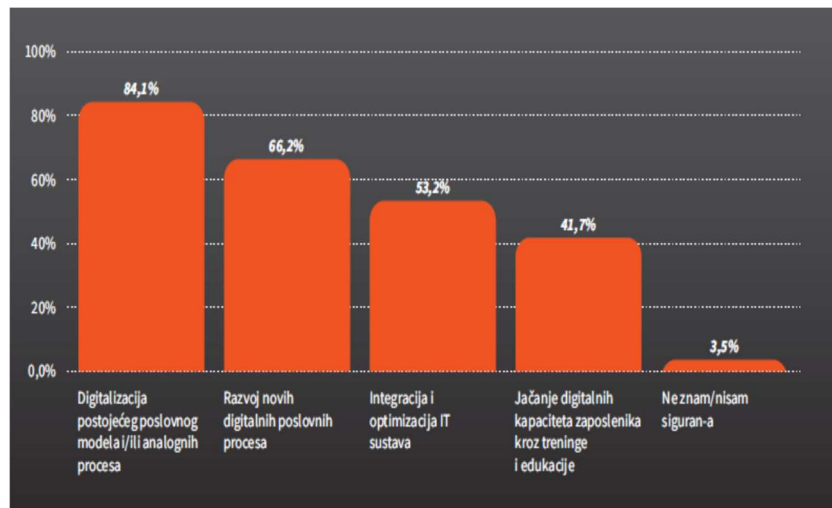
<sup>113</sup>Preuzeto s <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center.> (13.06.2022.)

<sup>114</sup> „Europska komisija prati digitalni napredak država članica kroz izvješća Indeksa digitalnog gospodarstva i društva (DESI) od 2014. Svake godine DESI uključuje profile zemalja koji podržavaju države članice u identificiranju područja koja zahtijevaju prioritetno djelovanje, kao i tematska poglavlja koja nude europsko - razinska analiza u ključnim digitalnim područjima, ključna za podupiranje političkih odluka“. Preuzeto s [https://digital--strategy-ec-europa-eu.translate.google/en/policies/desi?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=hr&\\_x\\_tr\\_hl=hr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://digital--strategy-ec-europa-eu.translate.google/en/policies/desi?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=hr&_x_tr_hl=hr&_x_tr_pto=sc). (13.06.2022.)

<sup>115</sup>Preuzeto s [https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/PROMET/Promet%206\\_19/DESI2019-Croatia-Country-Report%20HR%2011-6\\_19.pdf](https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/PROMET/Promet%206_19/DESI2019-Croatia-Country-Report%20HR%2011-6_19.pdf). (13.06.2022.)

kako bi se u usporedbi s drugima bolje pozicionirali. Glavni pomaci zbog koji se Hrvatska pomaknula na ljestvici su: razvoj u području pokrivenosti fiksnom širokopojasnom mrežom te veća pokrivenost 4G mrežom. Međutim, još uvijek Hrvatska značajno zaostaje u razvoju usluga i povezivanju. S jedne strane Hrvati navise čitaju vijesti na internetu od svih članica EU, a s druge strane još uvijek petina Hrvata ne koristi internet. Ono što je još jedan od velikih problema u digitalnoj transformaciji je podatak konzultantske kuće „Apsolon“ koja je napravila istraživanje na temu „Digitalna transformacija u Hrvatskoj 2019.“ iz koje je vidljivo da 84% ispitanika misli da je digitalna transformacija samo digitalizacija postojećih procesa, što nam govori koliko moramo raditi na edukaciji, kako gospodarstva tako i javne uprave.

Slika 7. Stanje digitalizacije i digitalne transformacije u Republici Hrvatskoj.



Izvor: <https://apsolon.com/publikacije/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2019/>. (Pristupljeno 13.06.2022.)

Kad promatramo procese digitalne transformacije u državnoj i javnoj upravi situacija je i nešto nepovoljnija. Europska komisija je objavila istraživanje o napretku digitalnih javnih uprava po državama članicama, „eGovernment Benchmark 2019“<sup>116</sup>, po kojem je Hrvatska našla na začelju, uz Rumunjsku, Slovačku i Cipar. Paradoksalna je činjenica da je još prije četiri godine (2915.) na Globalnom summitu inicijative Partnerstvo za otvorenu vlast<sup>117</sup>, sustav „e-Građanin“

<sup>116</sup> Preuzeto s <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/c896937b-f554-11e9-8c1f-01aa75ed71a1/language-en>. (13.06.2022.)

<sup>117</sup> „Transparentnost vlasti omogućava građanima u demokracijama da nadziru rad Vlade, te ima preventivan učinak na suzbijanje korupcije i drugih zlouporaba. Otvorena i transparentna Vlada omogućava razmjenu

bio proglašen najboljim primjerom digitalizacije javne uprave u Europi<sup>118</sup>. To nam samo govori da smo shvatili digitalizaciju, ali ne i digitalnu transformaciju.

#### 4.3.4. Digitalizacija javne uprave u Republici Hrvatskoj

Zadaće administrativnog aparata u državi determinirane su razinom opsega ovlasti pojedinog činitelja aparata. Temeljna zadaća Vlade Republike Hrvatske na nacionalnoj razini, županija na regionalnoj (područnoj) razini te gradova i općina na lokalnoj razini uprave i samouprave, je osigurati građanima što bolje uvjete za život na način da im olakša konzumiranje potreba uređenih zakonom u djelokrugu javnih službi. Menadžment državnih i javnih službi prema najširoj hrvatskoj javnosti mora se odnositi kao menadžment poslovnih organizacijama prema kupcima ili korisnicima pojedinih usluga koje im pružaju. U dijelu rada gdje se navode vrste menadžmenta naveli smo, između ostalih, kao posebnu vrstu postojanje javnog menadžmenta. „Javni menadžment (menadžment javnog sektora) odražava posebnosti menadžerskih postupaka u moderno shvaćenoj javnoj upravi u kojoj državna upravna organizacija djeluje u jednom sektoru oko kojeg se okupljaju nevladine i paradržavne organizacije i udruge a često i političke organizacije i stranke (na pr. problem zaštite okoliša i uloga resornog ministarstva u menadžmentu ukupnih akcija na razini države)“. (Jurina, 2011:93,94) „Odgovornost je menadžera poduzimati akcije koje će omogućiti da pojedinci pridonose najviše što mogu zadaćama cijele skupine. Menadžment se stoga odnosi na male i velike organizacije, profitna i neprofitna poduzeća, na proizvodnju i pružanje usluga. Izraz „poduzeće“ odnosi se na poslovna poduzeća, državne agencije, bolnice, sveučilišta i druge organizacije... Učinkovito je upravljanje briga predsjednika korporacije, administratora bolnice, državnog nadglednika na prvoj liniji, vođe izviđača, biskupa u crkvi, menadžera bejzbol tima i rektora sveučilišta“. (Wehrich, H. 1998:5) „Poduzimati akcije“ moramo tumačiti na način, da se cijela državna administracija mora adaptirati u skladu s vremenom u kojem djeluje, faktorima okruženja i zahtjevima građana. Ogladni primjer nužne prilagodbe kako bi se efikasno nosili sa ekstremnim promjenama je djelatno uvođenje digitalne transformacije u procesa rada. Nažalost, koraci učinjeni u smjeru digitalne transformacije su nedostadni, može se i mora učiniti puno više u

---

informacija, što pomaže stvaranju novog znanja te društvenog i ekonomskog napretka“. Preuzeto s <https://vlada.gov.hr/partnerstvo-za-otvorenu-vlast/18065>. (13.06.2022.)

<sup>118</sup> „Na Globalnom summitu inicijative Partnerstvo za otvorenu vlast, održanom u srijedu, 28. listopada 2015. u Mexico Cityju na temu „Otvorena vlast za unapređenje javnih usluga“, projekt hrvatske Vlade e-Građani osvojio je prvo mjesto u Europi“. Preuzeto s <https://mpu.gov.hr/vijesti/projekt-e-gradjani-proglasen-najboljim-projektom-u-europi-na-podrucju-otvorena-vlast-za-unapredjenje-javnih-usluga/9871>. (13.06.2022.)

procesu digitalne transformacije javne uprave u Republici Hrvatskoj. „Konzultantska kuća Deloitte<sup>119</sup> za 2020 g. u svom izvješću „Izgledi za industriju i javne usluge 2020“ kaže da je 2020. početak nove ere u kojoj će sposobnost vlada da se prilagode i evoluiraju definirati uspjeh u služenju građanima“<sup>120</sup>. U vrijeme sastavljanja izvješća konzultanti nisu mogli predvidjeti pandemiju i ekstremne promjene u poslovanju koje je nametnula, te mnoge organizacijske subjekte prisila da se oslobode straha i priloge novonastalim okolnostima poslovanja. Prema Forbesu (američki poslovni magazin) „modernizacija tehnologija kao i aplikativna rješenja koje se na njima nalaze postali su nužnost javnim upravama koje žele pružiti bolje i kvalitetnije usluge građanima“<sup>121</sup>. Digitalna transformacija što uključuje nove tehnologije, korištenje usluga u cloudu („računarstvo u oblaku“), nova aplikativna rješenja uz prilagođavanje procesa su alati koji pomažu javnoj upravi u služenju građanima. Digitalna transformacija nije isključivo u funkciji svekolike pomoći građanima, ona je alat od koristi i organizacijskim subjektima u sustave javne uprave.

#### 4.3.5. Digitalizacija u zdravstvu

Zdravstveni sustav promatran u cjelini se nešto sporije implementirao u digitalnu revoluciju u odnosu na neke druge poslovne subjekte, poglavito u odnosu na financijski sektor ili medijsku industriju<sup>122</sup>. Jedan od možebitnih razloga sasvim sigurno odnosi se na tradicionalni pristup u zdravstvu koji počiva na individualnosti i odnosu s pacijentom. Međutim, i prije pandemije COVID-19 nove tehnologije i alati ulaze u zdravstveni sustav i predstavljaju nagovještaj transformacije u pružanju zdravstvenih usluga s ciljem bolje skrbi za pacijente. Pandemija COVID-19 je, dakle, bitno ograničila funkcioniranje zdravstvenog sustava i na ta način ubrzala digitalnu transformaciju procesa u zdravstvu. Promjene se manifestiraju u bitnim segmentima zdravstvenog sustava, kao što su: bolja dijagnostika; mobilno/dostupno zdravstvo; razvoj farmakologije i bolji ishodi liječenja; veća efikasnost/bolji financijski učinci uz dodanu vrijednost za pacijente.

---

<sup>119</sup> „Deloitte Hrvatska jedna je od vodećih tvrtki za pružanje usluga revizije, upravljanja rizicima, poreza, poslovnog savjetovanja i financijskog savjetovanja te pravne usluge i usluge za Europsku uniju, a navedene usluge pruža više od 200 domaćih stručnjaka i specijaliziranih stručnjaka iz inozemstva“. Preuzeto s <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/about-us.html>. (14.06.2022.)

<sup>120</sup>Preuzeto s <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/federal-government-industry-outlook.html>. (14.06.2022.)

<sup>121</sup>Preuzeto s <https://www.forbes.com/sites/smartsheet/2019/03/29/how-digital-transformation-is-revolutionizing-government/>. (14.06.2022.)

<sup>122</sup>Preuzeto s <https://hbr.org/2006/05/why-innovation-in-health-care-is-so-hard> (15.06.2022.)

Bolja dijagnostika. „Tehnologija pruža liječnicima mogućnost da ubrzaju a istovremeno poboljšaju dijagnostičke prognoze. Naime, liječnici određene snimke mogu komparirati s ranije napravljenim snimkama pohranjene u bazi uz pomoć alata koji će moći obraditi, filtrirati, sortirati i organizirati velike količine podataka. To će im kasnije pomoći da brže dođu do točne dijagnoze“<sup>123</sup>. „Tehnologije omogućavaju liječnicima da pregledaju goleme količine podataka u zdravstvenim bazama podataka kako bi postavili što bržu i bolju dijagnozu, smanjili mogućnost dijagnostičke pogreške, a da se one napravljene više ne ponove u budućnosti“<sup>124</sup>.

Mobilno/dostupno zdravstvo. Mobilne zdravstvene aplikacije imaju potencijal transformacije pružanja zdravstvenih usluga zahvaljujući njihovoj sveprisutnosti i dostupnosti. Pametni telefoni su već sveprisutni u svim sferama društva i počinju se koristiti kao zdravstveni alat ali na žalost ne u dovoljnoj mjeri. Jedan od takvih primjera je i hrvatski proizvod tvrtke MCS d.o.o.<sup>125</sup> koja je napravila aplikaciju „Zdravlje.net“<sup>126</sup> za komunikaciju s obiteljskim liječnikom preko smartphona, tableta ili računala. Pacijenti preko aplikacije traže recept, uputnicu ili neki korisni savjet. Aplikacija je od velike koristi poglavito za stariju populaciju jer omogućava članovima obitelji komunikaciju s liječnikom bez odlaska u ordinaciju, što u vrijeme pandemije pridonosi smanjenju broja pacijenata u čekaonicama pojedinih ordinacija. „Mobilne aplikacije šire se na druge posebno dizajnirane mobilne uređaje koje se preko bluetooth (bežične razmjene podataka) spajaju s mobilnim uređajem i preko njega šalju podatke liječniku opće prakse ili specijalistu“<sup>127</sup>. „Ovakav način pomaže praćenju bolesnika nakon završenog kliničkog liječenja, starih i nepokretnih bolesnika, ali i kao efikasna preventivna metoda liječenja. Na takav način već se može pratiti krvni tlak, otkucaji srca, spirometrija, temperatura, glukometri ili CTG u trudnoći“<sup>128</sup>. Digitalnom transformaciju zdravstva telemedicina može odigrati ključnu ulogu u povezivanju pacijenata iz ruralnih područja s liječnicima u udaljenim zdravstvenim ustanovama. „Na taj način pacijenti dobivaju bržu i kvalitetniju uslugu, a bolnički sustav se rasterećuje, te liječnici mogu brže i bolje komunicirati i dijeliti znanja i iskustva. Osim toga, time se pomaže centralizaciji znanja i stručnosti, stvara uštede državnom zdravstvenom sustavu,

---

<sup>123</sup> Preuzeto s <http://clinchem.aaccjnls.org/content/58/6/986.long> (15.06.2022.)

<sup>124</sup> Preuzeto s <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23852973/> (15.06.2022.)

<sup>125</sup> „Bavimo se projektiranjem i programiranjem informacijskih sustava, te razvojem i održavanjem aplikacija i baza podataka za državnu i lokalnu upravu i privatne tvrtke“. Preuzeto s <https://www.mcs-informatika.hr/web/onama.html>. (15.06.2022.)

<sup>126</sup>Preuzeto s <https://mcs.hr/rjesenja-i-usluge/zdravlje-net/> (15.06.2022.)

<sup>127</sup> Preuzeto s <https://www.healthrecoveryolutions.com/blog/7-common-remote-patient-monitoring-devices>. (15.06.2022.)

<sup>128</sup> Preuzeto s <https://www.mesimedical.com/mesi-mtablet/> . (15.06.2022.)



a smanjuje i troškove pacijenata te štedi dragocjeno vrijeme<sup>129</sup>. Važnost ovakvog načina funkcioniranja zdravstvenog sustava najbolje se manifestira u uvjetima pandemije COVID-19. Razvoj farmakologije i bolji ishodi liječenja. Prema nekim istraživanjima farmaceutska istraživanja i razvoj postali su manje učinkoviti posljednjih godina. „Korištenjem tehnologije kao što je umjetna inteligencija (AI) može se preokrenuti ovaj trend dopuštanjem virtualnoj analizi milijuna spojeva kao bi potencijalno povećao mogućnost pronalaska novih tragova za nove lijekove“<sup>130</sup>. „AI, algoritmi za strojno učenje analiziraju sve poznate prošle eksperimente koji su pokušali otkriti i sintetizirati tvari od interesa - one koje su djelovale i, što je još važnije, one koji nisu uspjeli“<sup>131</sup>. Velikom količinom informacijama o pacijentu, njegovom stanju odnosno kliničkoj slici, vrsti terapije, kliničke i znanstvene studije koristeći alate za obradu velike količine podataka „Big data“ i analizom tih podatak, liječnici mogu brže, efikasnije i sa većom sigurnošću donijeti odluku o vrsti terapije. „Big data“ aplikacije imaju za cilj: (a) podizanje preciznosti dijagnostičke prakse; (b) skraćivanje razdoblja između primarne dijagnoze i terapije; (c) podizanje terapijske preciznosti.

Veća efikasnost – bolji financijski učinci uz dodanu vrijednost za pacijente. Korištenjem novih tehnologija i digitalizacijom zdravstva ne samo da se može poboljšati rezultat u liječenju pacijenata nego i uštedjeti novac. Na primjer ranije dijagnosticiranje mnogih karcinoma može smanjiti troškove liječenja za više od 50%<sup>132</sup>, a umjetna inteligencija u takvom procesu ima ključnu ulogu. Digitalna transformacija zdravstva nije samo nabava novih tehnologija nego ona podrazumijeva promjenu samih procesa, ali i dionika u tim procesima. Dionici u tim procesima su liječnici, medicinske sestre, pomoćno medicinsko osoblje, administrativno upravno i logističko osoblje te pacijenti i njihovi bližnji. Slobodno možemo konstatirati svekolika hrvatska javnost odnosno gotovo svi hrvatski građani. Međutim, promjene su nužne i na strani hrvatskih građana u smislu promjene „zdravstvene kulture“ čemu pridonosi bolja educiranost, te na taj način maksimalno eksploatirati benefite koje im digitalna transformacija zdravstvenog sustava omogućava za njihovu dobrobit.

---

<sup>129</sup>Preuzeto s [https://www.who.int/docs/default-source/primary-health-care-conference/digital-technologies.pdf?sfvrsn=3efc47e0\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/primary-health-care-conference/digital-technologies.pdf?sfvrsn=3efc47e0_2) (15.06.2022.)

<sup>130</sup> Preuzeto s <https://www.scientificamerican.com/article/ai-for-molecular-design/> (15.06.2022.)

<sup>132</sup> Preuzeto s <https://www.who.int/news-room/detail/03-02-2017-early-cancer-diagnosis-saves-lives-cuts-treatment-costs> (15.06.2022.)



#### 4.4. Učinci i benefiti digitalizacije u sustavu Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo

Načelno, možemo govoriti da je intencija promjene odnosno transformacija u poslovanju bilo da se radi o poslovnim subjektima ili javnim službama, primarno postići tri cilja: (a) bolja usluga korisnicima (više za isto ili više za manje); (b) racionalizacija troškova; (c) veća dobit. Posljednji cilj (profit) ne odnosi se na javne službe jer djeluju na načelu neprofitnosti, nego samo prva dva cilja. Kako bi što jednostavnije i transparentno prikazali koliko digitalizacija jednog procesa može donijeti koristi javno pravnim subjektima, sudionicima uključenim u pojedine procese, a poglavito korisnicima, zorno ćemo prikazati na vrlo jednostavnom primjeru. Naime, radi se o unificiranom obrascu Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (HZZO) „Putni troškovi u svezi korištenja zdravstvene zaštite“<sup>133</sup>, a koji je namijenjen pacijentima kad idu na liječenje izvan mjesta stanovanja. Kad liječnik opće prakse šalje pacijenta na daljnje liječenje ili rehabilitaciju izvan mjesta stanovanja, ukoliko je to mjesto liječenja dalje od 50 km od mjesta stanovanja, svaki pacijent ima pravo na povrat putnih troškova po definiciji HZZO-a. „Pod naknadom za troškove prijevoza podrazumijeva se naknada za troškove prijevoza javnim prijevoznim sredstvima po najnižoj cijeni i prema najkraćoj relaciji prema službenom daljinomjeru javnog prijevoznika.“<sup>134</sup> Izabrani liječnik opće prakse za takvog pacijenta otvara tiskani putni nalog na kojem se nalaze sljedeći podaci: tko ga šalje; gdje ga šalje; koga šalje; jednokratno ili za više odlazaka; kako pacijent želi da mu se troškovi isplate. Za popunjavanje takvog naloga medicinskoj sestri ili doktoru treba u prosjeku dva minuta. Nakon toga pacijent odlazi na liječenje ili rehabilitaciju, nosi putni nalog sa sobom te ga na kraju liječenja predaje doktoru koji ga ovjerava nakon što medicinska sestra popuni ostatak putnog naloga. Ovjereni putni nalog pacijent šalje poštom ili ga osobno nosi u područni ured HZZO-a. Djelatnik HZZO-a urudžbira putni nalog te ga prosljeđuje u službu za financije koja radi obradu naloga i obračun troškova koji se isplaćuju pacijentu. Digitalizacijom putnog naloga i digitalnom transformacijom procesa uštedjelo bi se značajno vrijeme i rasteretio ljudski potencijal koji se može korisnije i svrsishodnije koristiti. Sve zajedno donosi financijske efekte kroz uštede koje u konačnici idu na teret poreznih obveznika. Međutim, nije dovoljno samo

---

<sup>133</sup> „Osiguranoj osobi pripada pravo na naknadu troškova prijevoza ako je zbog korištenja zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja upućena iz mjesta svoga prebivališta, odnosno boravišta (u daljnjem tekstu: mjesto polaska) u ugovornu zdravstvenu ustanovu, odnosno kod ugovornog zdravstvenog radnika privatne prakse ili ugovornom isporučitelju ortopedskih i drugih pomagala u drugo mjesto (u daljnjem tekstu: mjesto upućivanja), odnosno koja je pozvana od strane Zavoda u predmetu utvrđivanja prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja pod određenim uvjetima“. Preuzeto s <https://hzzo.hr/obvezno-osiguranje/naknada-troskova-prijevoza>. (14.06.2022.)

<sup>134</sup>Preuzeto s <https://www.hzzo.hr/obvezno-osiguranje/naknada-troskova-prijevoza/>. (14.06.2022.)

digitalizirati tiskanice, tj. učiniti je dostupnom u nekom od digitalnih formata, nego treba napraviti digitalnu transformaciju cijelog procesa. U ovom konkretnom slučaju to znači da doktor primarne zaštite putni nalog ne ispunjava nego ga generira iz svog sustava ili unosi samo osnovne podatke te automatskim odabirom mjesta liječenja ili ustanove gdje šalje pacijenta na daljnje liječenje preko sustava šalje putni nalog. Kad pacijent dođe kod specijalista ili na rehabilitaciju, uz njegov zdravstveni karton nalazi se i putni nalog. Nakon završetka pregleda ili liječenja doktor odobrava odnosno potvrđuje putni nalog koji preko sustava dolazi u urudžbeni sustav HZZO-a, i pojavljuje se na obračunu putnih naloga. Nakon obračuna, koji se također može digitalizirati, pacijentu se isplaćuju troškovi na unaprijed dogovoren način kako je pacijent odredio. Digitalizacija procesa omogućava da svi sudionici u procesu mogu biti u realnom vremenu upoznati sa statusom svake etape putnog naloga. Dakle, opisanom digitalizacijom obrasca i procesa dolazi do uštede vremena medicinskog osoblja, što je bitan čimbenik s obzirom na kronični nedostatak zdravstvenih. Digitalizacija ide u prilog pacijentima kroz uštedu vremena i financijskih sredstava. Benefite ostvaruje i HZZO jer se djelatnici oslobađaju nepotrebnog administriranja, stvaraju se pretpostavke efikasnije kontrole trošenja sredstava, a sve zajedno predstavlja kvalitetnu bazu za potrebe analitike.

#### 4.4.1. Financijska analiza benefita digitalizacije

Za analizu benefita digitalizacije procesa povezanih uz obradu putnih naloga pacijenata korišteni su podaci koji se nalaze u „Izvešću o poslovanju Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje za 2018. godinu“<sup>135</sup>, te podaci sadržani u prikazu „Fonda sati za 2018. godinu – puno radno vrijeme od četrdeset sati tjedno“<sup>136</sup> sukladno Zakonu<sup>137</sup>. Analizu prikazujemo uz pomoć tablice. Promatrane varijable su izdani putni nalozi u 2018. godini i isplaćene naknade po obrađenim i odobrenim putnim nalogima. Procijenjeno vrijeme potrebno za obradu jednog putnog naloga od trenutka kad poštom ili osobno bude dostavljen u HZZO je 5 – 7 minuta, a za analizu je uzet prosjek od 5 minuta.

---

<sup>135</sup>Preuzeto s [https://hzzo.hr/wp-content/uploads/2019/05/Izvjescje\\_o\\_poslovanju\\_hzzo\\_za\\_2018.\\_godinu.pdf](https://hzzo.hr/wp-content/uploads/2019/05/Izvjescje_o_poslovanju_hzzo_za_2018._godinu.pdf). (14.06.2022.)

<sup>136</sup> Preuzeto s <https://isplate.info/fond-sati-2019.aspx>. (14.06.2022.)

<sup>137</sup> „Puno radno vrijeme radnika ne može biti duže od četrdeset sati tjedno“. Zakon o radu. Članak 61. stavak 1. Preuzeto s <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>. (14.06.2022.)

Tablica 6. Financijska analiza benefita digitalizacije putnih naloga.

Broj putnih naloga u 2018. godini.	Vrijeme obrade u minutama.	Ukupno sati.	Broj radnih sati po djelatniku u 2018. godini.	Broj djelatnika potreba za obradu naloga.
750.000	5	62.500	2.000	31,25
Umanjenje za korištenje godišnjeg odmora.	-	62.336	1.824	34,27

Izvor: izradio autor temeljem [https://hzzo.hr/wp-content/uploads/2019/05/Izvjescje\\_o\\_poslovanju\\_hzzo\\_za\\_2018.\\_godinu.pdf](https://hzzo.hr/wp-content/uploads/2019/05/Izvjescje_o_poslovanju_hzzo_za_2018._godinu.pdf). (Pristupljeno 14.06.2022.) i <https://isplate.info/fond-sati-2019.aspx>. (Pristupljeno 14.06.2022.)

Razvidno je da je za obradu putnih naloga potrebno 62.336 radnih sati godišnje, odnosno 34,27 zaposlenika koji moraju raditi bez pauze za odmor i zabrane odlaska na bolovanje. Pretpostavljeni trošak HZZO u svezi obrade naloga prikazujemo na bazi neto plaće od 5.000 kuna (8.000 kuna bruto), kako slijedi: 34,27 zaposlenika x 8000,00 kn x 12 = 3,3 milijuna kuna Digitalizacijom procesa HZZO uštedjet će trošak obrade naloga. Ako uzmemo da zdravstveni djelatnici na ispunjavanje i ovjeravanje istih tih putnih naloga potroše samo 2 min, uzevši u obzir da je njihovo vrijeme puno dragocjenije ako ga koriste za rad s pacijentima, a ne na nepotrebnu administraciju, te da su njihove plaće nešto veće, dolazimo do dodatnih cca 1,5 mil. kuna uštede za zdravstveni sustav. Građani će samo na slanje naloga poštom, što je jeftinija varijanta, uštedjeti oko 2,3 miliona kuna (750 000 x 3,1 kuna). Zbog nedostatka nedostatak u administriranju pretpostavka je da bi sustav uštedio minimalno 1-3% godišnje zbog automatizacije, smanjenja pogreške i kontrole što je dodatna ušteda od 1,7 do 5,3 miliona kuna za HZZO. Na kraju financijski benefit procesa digitalizacije, ako se uzmu u obzir sve uštede, prelazi 10 miliona kuna, što je razvidno na tabelarnom prikazu.

Tablica 7. Direktne financijske uštede u procesu digitalne transformacije.

SUDIONIK PROCESA	NAČIN UŠTEDE	PROJEKCIJA UŠTEDE
HZZO	Unos i obrada naloga	3.300.000 kn.
GRAĐANI	Slanje naloga	2.300.000 kn.
ZDRVSTVENI DJELATNICI	Administriranje	1.500.000 kn.
HZZO (POTENCIJALNO)	Analitika – 2%	3.500.000 kn.
UKUPNO		10.600.0 .

## 5. ZAKLJUČAK

U povijesti poslovanja mnoge su tvrtke postale prepoznatljive po vlasnicima koji su postali prepoznatljiv brand, zahvaljujući između ostalog, revolucionarnim promjenama u poslovanju kao što je kod nas u zdanje vrijeme postala prepoznatljiva automobilska tvrtka „Rimac automobili“. Još više primjera odnosi se na prepoznavanje same tvrtke kao pouzdanog i kvalitetnog poslovnog subjekta koje se u javnosti komunicira kao „nomen est omen“<sup>138</sup>. Dok je zadaća onih koji upravljaju organizacijskim subjektima prepoznati prave stvari (nužne promjene) za nadolazeće poslovno razdoblje, uloga je menadžmenta da te prave stvari odradi na pravi način, koji će u konačnici osigurati opstojnost i napredak organizacije. Jedna od pravih stvari koja se zadnjih desetak godina pojavila u poslovanju organizacijskih subjekata odnosi se na proces digitalizacije organizacijskih procesa, odnosno digitalnu transformaciju. Digitalizacija poslovanja jednako je zastupljena u svim segmentima poslovanja u državi, kako u realnom tako i u javnom sektoru, stoga je uloga menadžmenta na vrijeme iskomunicirati prema nižim razinama prednosti koje donosi digitalna transformacija poslovanja. Da bi promjena pala na plodno tlo neophodno je prezentirati benefite koje ona sa sobom nosi, te obuhvat prilagodbe promjenama kao preduvjet da bi do promjena uopće došlo. Digitalna transformacija je puno više od digitalizacije, koja mora biti imperativ strateških opredjeljenja svake tvrtke i javnog sektora u cjelini. Digitalna transformacija nije izbor strateškog menadžmenta za budućnost nego uvjet opstanka, ona je za organizacijske subjekte „condicio sine qua non“. Digitalna transformacija (Industrija 4.0) ukazuje na veliku odgovornost menadžmenta da pravodobno prepoznaju važnost promjena koje diktira digitalna transformacija, kako bi se uspješno nosili sa svim izazovima koje nameće sve ekstremnije i neizvjesnije okruženje. Vrijeme relativno statične okoline i planiranja u uvjetima komoditeta je prošlo svršeno vrijeme. Na tragu narodne poslovice „svako zlo za neko dobro“ zdravstveni sektor u Republici Hrvatskoj, pod pritiskom pandemije COVID-19, je bio prinuđen uvoditi digitalne promjene i koristiti prednosti digitalne transformacije. Digitalna transformacija organizacijskih procesa ubrzava protok informacija između činitelja procesa i smanjuje vrijeme trajanja samog procesa, stvara uštede u vremenu koje zaposlenici troše u obavljanju pojedinih poslova, jer se administriranje minimizira. U konačnici digitalizacija značajno podiže kvalitetu

---

<sup>138</sup> „**nomen est omen** [no:'men ~ o:'men] (lat.), ime je znamen; uzrečica koja se upotrebljava kada nečije ime (ili prezime) nosi značenje koje se poklapa s nekom njegovom osobinom“. Preuzeto s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=44023>. (17.06.2022.)

usluge na svekoliko zadovoljstvo korisnika usluge. Unatoč nespornim pozitivnim efektima na organizacijske procese, digitalizacija sa sobom nosi i opasnosti koje se pravodobno moraju akceptirati i maksimalno amortizirati. Negativna pojavnost digitalizacije koja dolazi kao druga strana medalje jesu kibernetičke ugroze koje prelaze granice pojedinih država i predstavljaju problem na internacionalnoj razini. „Globalne kibernetičke prijetnje u stalnom su porastu, a sve veći broj sofisticiranih kibernetičkih napada uz rastuću ovisnost suvremenog društva o kibernetičkoj tehnologiji traži nove pristupe kibernetičkoj sigurnosti“<sup>139</sup>. Zbog sve veće digitalizacije u svim sferama poslovnog i privatnog života, napretka u informacijskoj tehnologiji kao i sveprisutnosti digitalnih uređaja, društveni inženjering pojavio se kao jedan od najizazovnijih prijetnji kibernetičkoj sigurnosti. U kontekstu kibernetičke sigurnosti, društveni inženjering je praksa iskorištavanja ljudskih slabosti kroz manipulaciju za postizanje zlonamjernog cilja. Borba protiv ugroza je sustavna i sofisticirana, ali veliku ulogu predstavlja kvalitetna edukacija zaposlenika jer i “zdrav razum“ i statistike govore da su ljudi “najslabija karika” u kibernetičkoj sigurnosti.

---

<sup>139</sup>Preuzeto s <https://www.soa.hr/hr/podrucja-rada/kiberneticka-sigurnost/>. (17.06.2022.)

## 6. LITERATURA

### 6.1. KNJIGE I RADOVI

1. Antić, T. (2014). *Ustrojstvo i djelokrug javnog sektora*, Rijeka: Pravni fakultet u Rijeci.
2. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Zagreb: SinergijA nakladništvo d.o.o.
3. Čolak, K., Tušek, K., Pušeljić, M. *Uloga menadžmenta u procesu digitalne transformacije*. Društvena i tehnička istraživanja. Časopis za društvene i tehničke studije. Godina VI, br. 2, decembar/prosinac 2020. godine, strana 196-211.
4. Jurina, M. (2011). *Organizacija i menadžment*, Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić.
5. Prester, J. (2010). *Menadžment inovacija*, Zagreb: SinergijA nakladništvo d.o.o.
6. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
7. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
8. Spremić, M. (2017). *Digitalna transformacija poslovanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet.
9. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment*, Zagreb: „MATE“ d.o.o.

### 6.2. INTERNETSKI IZVORI

<https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27361>.

<https://arhivanalitika.hr/blog/kraj-dugog-19-stoljeca-druga-industrijska-revolucija/>.

<https://hr.economy-pedia.com/11039465-third-industrial-revolution>.

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

<https://www.hnb.hr/-/4-industrijska-revolucija-tvrtkama-donosi-veci-profit-ucinkovitost-i-stabilnost>.

<https://www.zakon.hr/z/221/Zakon-o-sustavu-dr%C5%BEavne-uprave>.

<https://www.zakon.hr/z/190/Zakon-o-zdravstvenoj-za%C5%A1titi>.

<https://jezikoslovac.com/word/06vd>.

<https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>.

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=48909>.

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40067>.

<https://hrcak.srce.hr/45989>.

<https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik/78-kompetencije>.

[http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=128.](http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=128)

[https://www.poslovnaucinkovitost.hr/savjetovanje/poslovanje/upravljanje-promjenama.](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/savjetovanje/poslovanje/upravljanje-promjenama)

[https://www.rukedoreduhovne.org/panta-rhei-samo-mjena-stalna-jest/.](https://www.rukedoreduhovne.org/panta-rhei-samo-mjena-stalna-jest/)

[https://repository.ftm.uniri.hr/islandora/object/ftm%3A763/datastream/PDF/view.](https://repository.ftm.uniri.hr/islandora/object/ftm%3A763/datastream/PDF/view)

[https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=16319.](https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=16319)

[https://www.experta.hr/jednogodisnja-usavrsavanja/menadzer-u-zdravstvu/.](https://www.experta.hr/jednogodisnja-usavrsavanja/menadzer-u-zdravstvu/)

[https://hzzo.hr/pravni-akti/opis-zdravstvenog-sustava.](https://hzzo.hr/pravni-akti/opis-zdravstvenog-sustava)

[https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisti%C4%8Dki%20prikaz/Statisti%C4%8Dki%20prikaz%20broj%2022.pdf.](https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Statisti%C4%8Dki%20prikaz/Statisti%C4%8Dki%20prikaz%20broj%2022.pdf)

[https://www.zakon.hr/z/541/Zakon-o-pla%C4%87ama-u-javnim-slu%C5%BEbama.](https://www.zakon.hr/z/541/Zakon-o-pla%C4%87ama-u-javnim-slu%C5%BEbama)

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=67020>

[https://www.experta.hr/jednogodisnja-usavrsavanja/menadzer-u-zdravstvu/.](https://www.experta.hr/jednogodisnja-usavrsavanja/menadzer-u-zdravstvu/)

[https://hrcak.srce.hr/file/338920.](https://hrcak.srce.hr/file/338920)

[http://www.ijf.hr/rosen/rosenic/zdravstveni.pdf.](http://www.ijf.hr/rosen/rosenic/zdravstveni.pdf)

[https://www.enciklopedija.hr/znanje.](https://www.enciklopedija.hr/znanje)

[https://www.fondacijafami.org/Sestrinstvo\\_pdf\\_/Standardne%20operativne%20procedure%20II%20dio%20-%20Verzija%20na%20hrvatskom%20jeziku.pdf](https://www.fondacijafami.org/Sestrinstvo_pdf_/Standardne%20operativne%20procedure%20II%20dio%20-%20Verzija%20na%20hrvatskom%20jeziku.pdf)

[https://jezikoslovac.com/word/n60a.](https://jezikoslovac.com/word/n60a)

[https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima.](https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima)

[https://pravri.uniri.hr/hr/advancedmodules/znanost/zbornik/118-hr/znanost/zbornik/v-19-1/1094-ucur-19-1.html.](https://pravri.uniri.hr/hr/advancedmodules/znanost/zbornik/118-hr/znanost/zbornik/v-19-1/1094-ucur-19-1.html)

[https://www.zakon.hr/z/975/Zakon-o-sustavu-strate%C5%A1kog-planiranja-i-upravljanja-razvojem-Republike-Hrvatske.](https://www.zakon.hr/z/975/Zakon-o-sustavu-strate%C5%A1kog-planiranja-i-upravljanja-razvojem-Republike-Hrvatske)

[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html.](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html)

[https://zdravstvo.gov.hr/UserDocsImages//2022%20Objave//Nacionalni%20plan%20razvoja%20zdravstva%202021.-2027..pdf.](https://zdravstvo.gov.hr/UserDocsImages//2022%20Objave//Nacionalni%20plan%20razvoja%20zdravstva%202021.-2027..pdf)

[https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-fluktuacija-zaposlenika.](https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-fluktuacija-zaposlenika)

[https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Strate%C5%A1ki\\_plan\\_razvoja\\_ljudskih\\_resursa\\_u\\_zdravstvu.pdf.](https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Strate%C5%A1ki_plan_razvoja_ljudskih_resursa_u_zdravstvu.pdf)

[https://hzzo.hr/zdravstvena-zastita/kontrola-i-nadzor.](https://hzzo.hr/zdravstvena-zastita/kontrola-i-nadzor) [https://www.zakon.hr/z/806/Zakon-o-sustavu-unutarnjih-kontrola-u-javnom-sektoru.](https://www.zakon.hr/z/806/Zakon-o-sustavu-unutarnjih-kontrola-u-javnom-sektoru)

[https://hrcak.srce.hr/83773.](https://hrcak.srce.hr/83773)

[https://www.zakon.hr/z/2653/Zakon-o-ustrojstvu-i-djelokrugu-tijela-dr%C5%BEavne-uprave.](https://www.zakon.hr/z/2653/Zakon-o-ustrojstvu-i-djelokrugu-tijela-dr%C5%BEavne-uprave)

[https://zdravlje.gov.hr/o-ministarstvu/9.](https://zdravlje.gov.hr/o-ministarstvu/9)

[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_08\\_97\\_1827.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1827.html)

<https://www.hzjz.hr/zavod/>.

<https://www.hzjz.hr/mreza-zavoda/>.

<https://stampar.hr/hr/vizija-misija-i-ciljevi>.

<https://www.experta.hr/jednogodisnja-usavrsavanja/menadzer-u-zdravstvu/>.

<https://zdravlje.gov.hr/arhiva-80/ministarstvo-zdravlja/zdravstvene-ustanove-u-republici-hrvatskoj/poliklinike/822>.

<https://www.hzhm.hr/o-nama/hzhm>.

[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_11\\_100\\_1929.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_11_100_1929.html).

<http://www.propisi.hr/print.php?id=13408>.

[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_08\\_97\\_1814.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1814.html).

[https://www.grawe.hr/fileadmin/grawe\\_hr/Downloads/Ugovorne\\_zdravstvene\\_ustanove/POPIS\\_UGO\\_VORNIH\\_USTANOVA\\_GRAWE\\_VITAL\\_NOVO\\_20220525.pdf](https://www.grawe.hr/fileadmin/grawe_hr/Downloads/Ugovorne_zdravstvene_ustanove/POPIS_UGO_VORNIH_USTANOVA_GRAWE_VITAL_NOVO_20220525.pdf).

<https://dzmup.hr/o-nama/>.

<https://www.dalmacija.hr/zupanija/informacije#prostorne-znacajke>.

<https://dz-sdz.hr/>.

<https://hrcak.srce.hr/file/359858>.

[https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=fVpgWxU%25253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fVpgWxU%25253D).

<https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/>.

<https://hrcak.srce.hr/file/149365>.

<https://jezikoslovac.com/word/dfkb>.

[https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=fVhv](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fVhv).

[https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=fVpjXBk%25253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fVpjXBk%25253D).

<http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2016/08/Menadzment-inovacija.pdf>.

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=63150>.

<https://www.irb.hr/Novosti/Hrvatska-moze-postati-hub-za-razvoj-AI-inovacija-u-zdravstvu>.

<https://www.ramiro.hr/baza-znanja/digitalna-transformacija-kao-sredstvo-zadrzavanja-postojeceg-stanja>.

<http://edic-cakovec.eu/sto-je-zapravo-digitalna-transformacija-i-kakve-nas-promjene-ocekuju/>.

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=62029>.

<https://www.ictbusiness.info/poslovna-rjesenja/sto-je-to-zapravo-big-data-i-gdje-se-primjenjuje>

<https://www.coresystems.net/blog/difference-between-digitization-digitalization-and-digital-transformation>.

<https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=55330>.

<https://ris.hr/digitalna-transformacija-vs-informatizacija-poslovanja/>.

<https://www.kbcsn.hr/djelatnosti/sektor-informatickih-poslova/>.



<https://www.zakon.hr/z/363/Zakon-o-Gradu-Zagrebu>.

[https://www.portofon.com/muzej\\_mobitela/evolucija-nokia-mobitela-povijest-1984-2017](https://www.portofon.com/muzej_mobitela/evolucija-nokia-mobitela-povijest-1984-2017).

<https://www.laptop.hr/smartphone/kako-je-propala-nokia-i-mo%C5%BEE-li-se-vratiti>.

<https://www.investopedia.com/terms/c/cio.asp>.

<https://www.zdnet.com/article/what-is-a-chief-digital-officer-everything-you-need-to-know-about-the-cdo/>.

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=12033>.

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

[https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/PROMET/Promet%206\\_19/DESI2019-Croatia-Country-Report%20HR%2011-6\\_19.pdf](https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/PROMET/Promet%206_19/DESI2019-Croatia-Country-Report%20HR%2011-6_19.pdf).

<https://apsolon.com/publikacije/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2019/>.

<https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/c896937b-f554-11e9-8c1f-01aa75ed71a1/language-en>.

<https://vlada.gov.hr/partnerstvo-za-otvorenu-vlast/18065>.

<https://mpu.gov.hr/vijesti/projekt-e-gradjani-proglasen-najboljim-projektom-u-europi-na-podrucju-otvorena-vlast-za-unapredjenje-javnih-usluga/9871>.

<https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/about-us.html>.

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

<https://www.forbes.com/sites/smartsheet/2019/03/29/how-digital-transformation-is-revolutionizing-government/>.

<https://hbr.org/2006/05/why-innovation-in-health-care-is-so-hard>

<http://clinchem.aaccjnls.org/content/58/6/986.long>

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23852973/>

<https://www.mcs-informatika.hr/web/onama.html>.

<https://www.healthrecoveryolutions.com/blog/7-common-remote-patient-monitoring-devices>.

<https://www.mesimedical.com/mesi-mtablet/>.

[https://www.who.int/docs/default-source/primary-health-care-conference/digital-technologies.pdf?sfvrsn=3efc47e0\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/primary-health-care-conference/digital-technologies.pdf?sfvrsn=3efc47e0_2).

<https://www.who.int/news-room/detail/03-02-2017-early-cancer-diagnosis-saves-lives-cuts-treatment-costs>.

<https://hzzo.hr/obvezno-osiguranje/naknada-troskova-prijevoza>.

[https://hzzo.hr/wp-content/uploads/2019/05/Izvjescje\\_o\\_poslovanju\\_hzzo\\_za\\_2018\\_godinu.pdf](https://hzzo.hr/wp-content/uploads/2019/05/Izvjescje_o_poslovanju_hzzo_za_2018_godinu.pdf).

<https://isplate.info/fond-sati-2019.aspx>.

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=44023>.

<https://www.soa.hr/hr/podrucja-rada/kiberneticka-sigurnost/>.

## **7. POPIS TABLICA I SLIKA**

### **a) TABLICE**

Tablica 1. Ukupan broj zaposlenih u javnoj upravi, koji imaju aktivno zaposlenje samo u jednom resoru, na dan 30.09.2021. godine.	14
Tablica 2. Organizacijski oblici zdravstvenih ustanova na primarnoj, sekundarnoj i tercijarnoj razini zdravstvene djelatnosti u Republici Hrvatskoj.	27
Tablica 3. Broj zdravstvenih ustanova po organizacijskim oblicima.	28
Tablica 4. Pregled domova zdravlja po županijama.	30
Tablica 5. Prikaz domova zdravlja u županijama i Gradu Zagrebu po broju domova svrstanih u skupine.	31
Tablica 6. Financijska analiza benefita digitalizacije putnih naloga.	57
Tablica 7. Direktne financijske uštede u procesu digitalne transformacije.	58

### **b) SLIKE**

Slika 1. Vrste inovacija.	34
Slika 2. Odnos digitizacije, digitalizacije i digitalne transformacije.	40
Slika 3. Grafički prikaz razvoja mobilnog telefona „Nokia“.	43
Slika 4. SWOT analiza.	44
Slika 5. Digitalna strategija u 5 koraka.	46
Slika 6. Pozicija Republike Hrvatske prema DESI	49
Slika 7. Stanje digitalizacije i digitalne transformacije u Republici Hrvatskoj.	50

## 8. ŽIVOTOPIS



**Krunoslav  
Čolak**

Datum rođenja: 26/06/1975

Državljanstvo: hrvatsko

### KONTAKT

📍 Radićev odvojak 44,  
10410 Velika Gorica, Hrvatska

✉ [kruno.colak@gmail.com](mailto:kruno.colak@gmail.com)

☎ (+385) 996600700



### RADNO ISKUSTVO

● **31/01/2017 – TRENUTAČNO** – Zagreb, Hrvatska

● **Savjetnik Uprave**  
Podatkovni centar Križ d.o.o.

● **2012 – 2017** – Zagreb, Hrvatska

● **Direktor prodaje**  
Osmi bit d.o.o.

● **2009 – 2012** – Zagreb, Hrvatska

● **Savetnik Uprave za prodaju**  
Sedam IT

● **2007 – 2010** – Zagreb, Hrvatska

● **Direktor prodaje**  
Megatrend poslovna rješenja d.o.o.

● **2005 – 2008** – Zagreb, Hrvatska

● **Direktor poslovne prodaje**  
Iskon d.d.

● **1997 – 2006** – Zagreb, Hrvatska

● **Voditelj tiskare**  
Vekro d.o.o.

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

● **2020 – TRENUTAČNO**

● **struč. spec. oec.**  
Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
[www.bak.hr](http://www.bak.hr)

● **2016 – 2020** – Zagrebačka Ul. 5, Velika Gorica, Hrvatska

● **bacc.ing.admin.chris**  
Veleučilište Velika Gorica  
[www.vvg.hr](http://www.vvg.hr)

● **2001 – 2005** – Kneza Mislava 14, Zagreb, Hrvatska

● **Menager prodaje i marketinga**  
Poslovno učilište Experta  
[www.experta.hr/](http://www.experta.hr/)

1990 – 1994

**Ekonomist**

Ekonomska škola u Zagrebu

## JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** Hrvatski

**DRUGI JEZICI:** engleski

## DIGITALNE VJEŠTINE

### Moje digitalne vještine

Internet / Rad na raunalu / Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) / Informacije i komunikacija (pretraivanje interneta) / Izvrsno sluenje MS Office paketom (Word Excel PowerPoint) / Druvene mreie / Timski rad

## KONFERENCIJE I SEMINARI

**24/03/2022 – 25/03/2022** > – Tuheljske toplicame, Dvorac Mihanović

**5. savjetovanje Sigurnost u zdravstvenim ustanovama**

DIGITALIZACIJA ZDRAVSTVA – „MAČ S DVIJE OŠTRICE“ - predavač

<https://www.svijetsigurnosti.com/savjetovanje-sigurnost-u-zdravstvenim-ustanovama/>

**11/05/2022 – 12/05/2022** > – Grad Novalja u hotelu OLEA

**Sigurnost i Turizam**

KIBERNETIČKA OTPORNOST ZA GLOBALNI SEKTOR PUTOVANJA I TURIZMA - predavač

## KREATIVNI RADOVI

**2020**

**"ULOGA MENADŽMENTA U PROCESU DIGITALNE TRANSFORMACIJE"**

Pregledni znanstveni članak

**2022**

**„DIGITALNA TRANSFORMACIJA ZDRAVSTVENOG SUSTAVA“**

prihvaćen rad za 23. međunarodni simpozij o kvaliteti.

## 9. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: **KRUNOSLAV ČOLAK**

Matični broj studenta: **0268036159**

Naslov rada: **ULOGA MENADŽMENTA U PROCESU DIGITALNE TRANSFORMACIJE**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---