

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Pravni fakultet Osijek

**Okolina organizacije/poduzeća  
te osvrt na istu pri Hrvatskom zavodu za  
zdravstveno osiguranje**

Zadaća iz kolegija Menadžment

Osijek, travanj 2020.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. POJAM MENADŽMENTA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. OKOLINA PODUZEĆA .....	5
3.1. Eksterna ili vanjska okolina. ....	6
3.1.1. Opća ili socijalna okolina .....	6
3.1.2. Specifična okolina .....	7
3.2. Interna (unutarnja) okolina.....	8
3.3. Okolina Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje .....	9
3.3.1. Opća okolina Zavoda .....	9
3.3.2. Specifična okolina Zavoda .....	10
3.3.3. Interna okolina Zavoda.....	11
4. ZAKLJUČAK .....	13
LITERATURA .....	14
POPIS ILUSTRACIJA .....	15

## 1. UVOD

Iako se menadžment kao znanost veže za kraj XIX i početak XX stoljeća, slobodno možemo napisati da menadžment postoji otkad postoji i ljudski rod. Narod je shvatio da kao pojedinci određene ciljeve ne mogu uopće ostvariti ili ih mogu ostvariti uz značajnije napore, nego što je to slučaj kod kolektivnog rada. Stoga su se od samih početaka ljudi organizirali u grupe kako bi zajedničkim radom ostvarili određeni cilj. Također, unutar te skupine sigurno je bio pojedinac koji se isticao organiziranjem rada i korištenjem raspoloživih resursa kako bi se određeni cilj što efikasnije ostvario.

Ovaj rad osvrnut će se na sam pojam menadžmenta te na okolinu poduzeća, a koja u većoj ili manjoj mjeri utječe na uspješnost poslovanja istoga.

Također, vanjska i interna okolina poduzeća objasniti će se na primjeru Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje.

## **2. POJAM MENADŽMENTA**

Možemo reći da je sam pojam menadžmenta nezahvalan za objašnjavati budući je isti veoma kompleksan. Većina autora prihvatila je definiranje menadžmenta s procesnog aspekta prema kojem je menadžment proces u kojem pojedinci, radeći zajedno u grupama te iskorištavanjem raspoloživih resursa, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve.

Osoba čije primarne zadaće proizlaze iz samog procesa menadžmenta, koja prati ostvarivanje zacrtanih ciljeva, koja usmjerava i motivira ljudske resurse, koja racionalno koristi materijalne resurse, koja preuzima odgovornost tijekom procesa, koja planira budućnost te budno proučava okolinu svoje organizacije naziva se menadžer. Kod menadžera je najkarakterističnije to što on ostvaruje ciljeve angažiranjem drugih da izvode zadaće, a ne da ih obavlja sam.

„Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Ta osnovna definicija zahtjeva nadopune:

1. Kao menadžeri, ljudi izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadrovske popunjavanja, vođenja i kontroliranja.
2. Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije.
3. Odnosi se na menadžere na svim organizacijskim razinama.
4. Cilj je svih menadžera isti: stvoriti višak.
5. Upravljanje se bavi proizvodnošću; to pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.“<sup>1</sup>

## **3. OKOLINA PODUZEĆA**

---

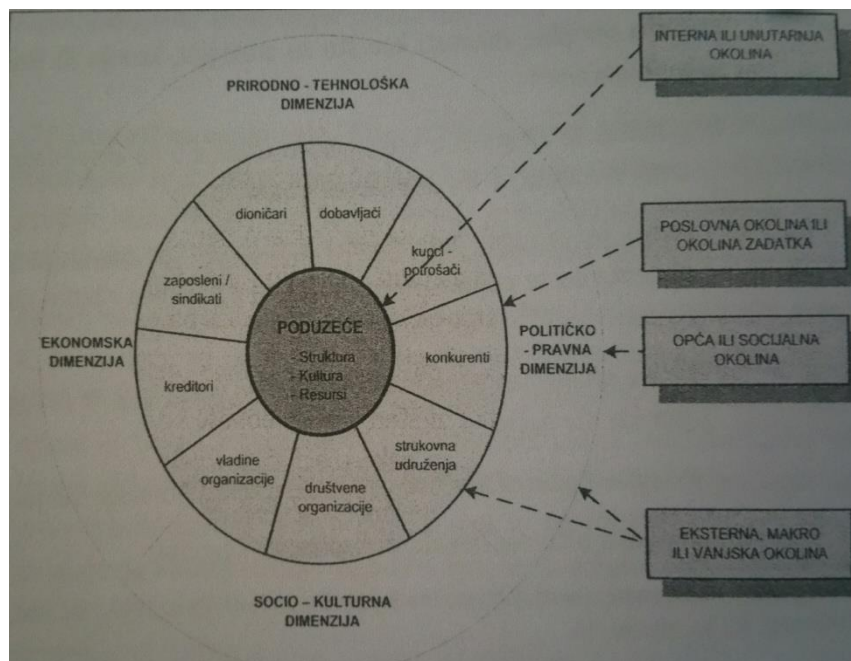
<sup>1</sup> Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1998., str. 4.

Okolinu poduzeća možemo definirati kao sve ono što poduzeće okružuje, a čiji čimbenici u većoj ili manjoj mjeri utječu na uspješnost poslovanja istoga. Okolina poduzeća se mijenja te donosi kako nove prilike, tako i opasnosti. Menadžment na utjecaje neke okoline može utjecati, ali na neke i ne može. U svakom slučaju okolinu mora poštivati te u skladu s istom, donositi najbolje odluke. Možemo reći da je preduvjet uspješnog menadžmenta svakako njegova sposobnost da identificira segmente okoline u kojoj se nalazi njegovo poduzeće te potom odredi i primijeni najbolju strategiju usmjerenu ka uspješnom ostvarenju ciljeva.

Razlikujemo dvije temeljne podjele okoline poduzeća:

1. Eksterna ili vanjska okolina
2. Interna ili unutarnja okolina

*Slika 1: Okolina poduzeća*



*Izvor: Buble, M.: Osnove Menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 29.*

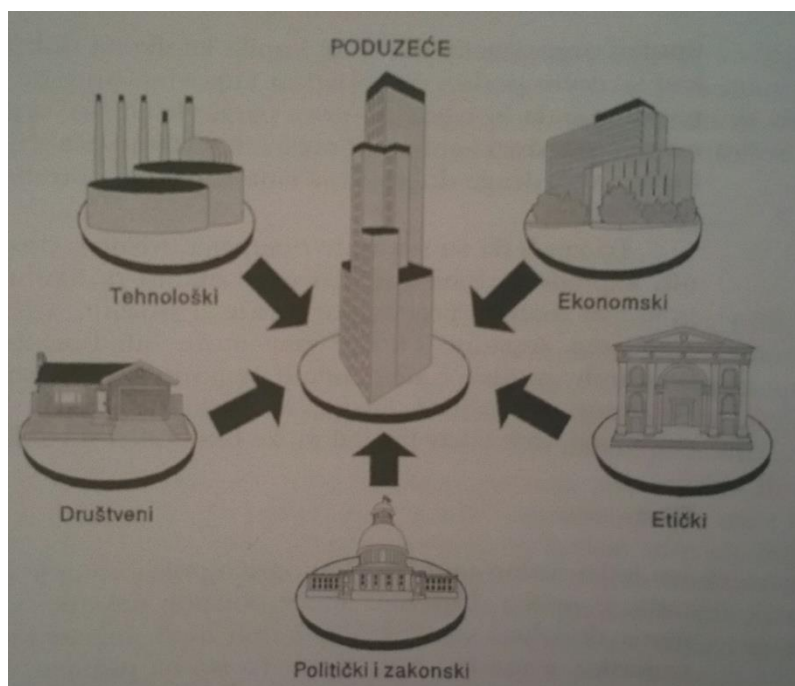
### 3.1. Eksterna ili vanjska okolina

Vanjska okolina menadžmenta obuhvaća „vanjski svijet“ poduzeća. Ona obuhvaća sve one čimbenike s kojima menadžment dolazi u kontakt te koji indirektno utječu na poduzeće. Kod vanjske okoline najkarakterističnije je to što na njezine utjecaje menadžment ne može uopće utjecati ili može utjecati, ali u maloj mjeri.

Razlikujemo dva osnovna segmenta vanjske okoline:

1. Opća okolina (socijalna)
2. Specifična ili poslovna okolina (okolina zadatka)

*Slika 2: Poduzeće i njegovo vanjsko okruženje*



*Izvor:* Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1998., str. 59.

### **3.1.1. Opća ili socijalna okolina**

Utjecaji koje proizvodi opća okolina nisu pod kontrolom menadžmenta. Promjene opće okoline te utjecaje iste potrebno je pratiti i istima se prilagođavati. Pridržavajući se navedenog, potrebno je donositi odluke vođenja odnosno organiziranja i planiranja strategije za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Osnovna podjela opće odnosno socijalne okoline je na:

1. Političko-pravnu - Karakterizira ju javni utjecaj i kontrola putem zakona koji razlikuje dobro i loše ponašanje. „Uređen politički proces je neophodan jer je moderno društvo proizvod kompromisa između različitih pojedinaca i grupa često s konfliktnim interesima i ciljevima. Politički sustav nastoji stvoriti ravnotežu između konkurentskih interesa na opće prihvatljiv način. U tom sklopu posebnu ulogu ima država, djelovanje koje se na poduzeće manifestira u sljedećem:
  1. utvrđivanje zakonskog okvira
  2. utjecaj na alokaciju resursa
  3. preraspodjela dohotka
  4. makroekonomska stabilizacija.”<sup>2</sup>
2. Ekonomsku - Sadrži razne faktore ekonomskog sustava koji snažno utječu na poduzeće (primjerice: kapital, potražnja, kamatne stope, inflacija, dostupnost potrebnih materijalnih resursa, porezna politika,...).
3. Socijalno-kulturnu - Obavljanjem radnih zadataka poduzeće/organizacija mora brinuti o posljedicama svoga djelovanja na društvo. Također mora poznavati i poštivati kulture područja u kojima i s kojima posluje/surađuje.
4. Tehnološku - Tehnologija, odnosno tehnološki napredak je veoma značajan kako privatnom tako i javnom sektoru. Nove tehnologije i primjene iste omogućavaju napredak u svim mogućim segmentima. Pojedincima omogućavaju lakše komuniciranje, brže i efikasnije obavljanje zadataka, što se naposljetku odražava i na samu organizaciju/poslovanje te napredak i uspješnost iste. Nadalje, tehnološki napredak stvara nove proizvode, nove proizvodne tehnike, nove usluge,... a koji naposljetku doprinosi višem standardu življenja.

### **3.1.2. Specifična okolina**

Specifičnu okolinu nazivamo još i poslovnom okolinom ili okolinom zadatka. Za razliku od opće okoline, ova okolina se nalazi u neposrednoj blizini poduzeća/organizacije, a karakteriziraju je:

1. Konkurencija - Konkurenciju karakteriziraju druga poduzeća/organizacije koje se bave istom ili sličnom djelatnošću te se natječu za primjerice prevlast na tržištu, za preuzimanje kupaca ili pak zaposlenika. Na pojavu konkurencije je nemoguće utjecati

---

<sup>2</sup> Buble, M.: Osnove Menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 30.

jer je nepredvidiva. Zadaća menadžmenta je identificirati konkurenciju te utvrditi njezine prednosti i slabosti, a prikupljena saznanja iskoristiti u svoju korist.

2. Kupci - Veoma je važno utvrditi želje i potrebe kupaca. Proizvodnjom proizvoda i pružanjem usluga koje su potrebne i tražene doprinosi se dobrobiti potrošača, ali i ostvarenju profita. Svakoj organizaciji je cilj ne samo pronaći kupce već ih i zadržati, što nije jednostavno budući su poduzeća/organizacije u svom poslovanju uglavnom okružena velikim brojem ozbiljnih konkurenata koji žele isto (zadržati postojeće kupce te pronaći nove).
3. Dobavljači - Dobavljači su pojedinci i organizacije koji poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima. Oni imaju veliku ulogu u uspješnosti poslovanja pojedinog poduzeća budući da mogu utjecati na vrijeme trajanja radnog procesa, kvalitetu proizvoda i razinu zaliha. Navedeno je poduzeću/organizaciji veoma značajno u borbi protiv konkurencije, a izbor pravog dobavljača važna je strateška odluka.
4. Tržište rada - Tržište rada uglavnom karakteriziraju ljudski potencijali. Svakoj organizaciji u cilju je imati fleksibilne, sposobne, stručne i pouzdane radnike. O kvaliteti zaposlenih kadrova ovisi i uspjeh organizacije/poduzeća.

### **3.2. Interna (unutarnja) okolina**

Interna okolina je onaj dio okoline poduzeća koji se nalazi unutar njega samoga, stoga poduzeće na nju može u potpunosti utjecati.

Sastoji se od: 1. Organizacijske strukture - Predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća.

2. Organizacijske kulture - Označava stajališta, vrednote, mišljenja koja dijeli većina zaposlenih unutar poduzeća/organizacije.

3. Organizacijskih resursa - Organizacijske resurse možemo podijeliti na fizičke resurse (materijalni resursi u poduzeću kao što su građevinski objekti, postrojenja, oprema i sl.), na financijske resurse (gotovina i novčani surogati), ljudske resurse (najvažniji faktor svakog poduzeća, nije bitna količina zaposlenih već znanja i sposobnosti zaposlenih kadrova) te na informacijske resurse (raspolaganje pravom informacijom u pravo vrijeme je od iznimne važnosti uspješnosti poslovanja).

4. Menadžment - Sposobnost da se svim raspoloživim resursima i njihovim upravljanjem efikasno i racionalno ostvare ciljevi.



### **3.3.Okolina Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje**

Budući je tema ovoga rada okolina poduzeća te njezina podjela i tumačenje, istu ćemo u nastavku rada primijeniti na Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (dalje u tekstu Zavod). Sam Zavod nećemo detaljno objašnjavati (jer je pozornost rada usmjerena na okolinu organizacije), ali je o istome ipak potrebno napomenuti ono najosnovnije:

1. Zavod je pravna osoba čija su prava, obveze i odgovornosti utvrđene Zakonom o obveznom zdravstvenom osiguranju te Statutom Zavoda. Također je i javna ustanova što znači da je osnovan s ciljem trajnog obavljanja djelatnosti od javnog interesa.
2. Prava koja Zavod (iz obveznog zdravstvenog osiguranja) pruža osiguranim osobama su prava za slučaj ozljede na radu i profesionalne bolesti te pravo na zdravstvenu zaštitu i pravo na novčane naknade.
3. U cilju što kvalitetnijeg obavljanja poslova iz svoga djelokruga, Zavod ima viziju, misiju, opće ciljeve te strateške projekte.

#### **3.3.1. Opća okolina Zavoda**

U poglavlju 2.1.1. detaljno su objašnjeni utjecaji opće okoline na poduzeće. Navedene i opisane utjecaje također možemo primijeniti na Zavod:

1. Zavod je podložan utjecajima političko-pravne okoline, odnosno obavezan je postupati u skladu sa zakonom, podzakonskim aktima, drugim propisima donesenima na temelju zakona te u skladu s internim aktima Zavoda. Također, osim zakonitog postupanja, Zavod je obavezan zakone primjenjivati i prema svim onim osobama (fizičkim i pravnima) koje se Zavodu obraćaju s ciljem ostvarivanja njihovih prava i obveza. Nadalje, nadzor nad zakonitošću rada Zavoda obavlja Ministarstvo zdravstva, a nadzor nad financijskim poslovanjem Zavoda obavlja Državni ured za reviziju.
2. Ekonomske utjecaje mogli bismo objasniti primjerice na:
  - kapitalu - Osigurane osobe ostvaruju pravo na novčane naknade (pravo na naknadu plaće, na naknadu troškova prijevoza u svezi s korištenjem prava na zdravstvenu zaštitu iz obveznog zdravstvenog osiguranja,...) te je isplata novčanih naknada ovisna o broju osiguranih osoba koje se utemeljeno obrate Zavodu radi ostvarivanja prava koja im pripadaju.

- Zavod ostvaruje prihode od obveznog zdravstvenog osiguranja, a na čiji iznos ne može utjecati. To su prihodi od raznih doprinosa za obvezno zdravstveno osiguranje, prihodi od posebnih doprinosa za korištenje zdravstvene zaštite, prihodi iz državnog proračuna, prihodi od dividendi, kamata, prihodi od posebnog poreza na duhanske proizvode, prihodi od obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti,...).

- potražnji - Zainteresirane osobe koje žele ostvariti pravo na obvezno ili dopunsko zdravstveno osiguranje.
3. Socijalno-kulturna okolina je od velikog značenja za Zavod. Svi radnici Zavoda dužni su jednako postupati prema svima onima koji se Zavodu obrate radi ostvarivanja njihovih prava i obveza, poštujući njihove kulture i običaje (svi moraju biti jednaki neovisno o nacionalnoj pripadnosti, vjeri, kulturi i sl.). Također, u svom radu trebaju pomagati strankama, ali si i međusobno pomagati.
  4. Tehnološka okolina veoma je važna. Korištenje suvremene tehnologije (novija kompjuterska oprema, programi i sustavi, internetska povezanost, suvremeni pisari i skeneri, telefoni,...) doprinosi bržem ostvarivanju radnih zadataka te samim time i bržem i efikasnijem ostvarivanju ciljeva.

### **3.3.2. Specifična okolina Zavoda**

Kao što su u poglavlju 2.1.2. pobrojane karakteristike specifične okoline, isto ćemo navesti u nastavku navodeći primjer za svaku:

1. Konkurencija- Najbolji primjer konkurencije s kojom se Zavod susreće mogli bismo pokazati u usluzi koju Zavod nudi, a to je sklapanje police dopunskog zdravstvenog osiguranja. Budući da navedenu uslugu nude i brojne osiguravateljske kuće (kao što su Croatia osiguranje d.d., Euroherc osiguranje d.d., Triglav osiguranje d.d.) navedene nastoje preuzeti osiguranike Zavoda (postojeći osiguranici da raskinu policu dopunskog zdravstvenog osiguranja te da sklope drugu kod njih (navodeći povoljnije uvjete) ili lobirajući osobe koje još nemaju dopunsko zdravstveno osiguranje).
2. Kupci- Navedenim se smatraju korisnici proizvoda i usluga, a za Zavod to bi bile osigurane osobe koje svojim statusom u osiguranju koriste prava na zdravstvenu zaštitu ili na novčane naknade.

3. Dobavljači- Kod dobavljača bismo mogli navesti dobavljače lijekova ili ortopedskih pomagala s kojima Zavod izravno ili neizravno poslovno surađuje.
4. Tržište rada- Ovdje bi bilo dobro navesti dva primjera. Jedan koji se tiče samih radnika Zavoda, a drugi koji se odnosi na ugovorne partnere:
  1. Stručni kadrovi su od iznimne važnosti kako za uspješnost samog poslovanja Zavoda, tako i za zadovoljavanje potreba osiguranih osoba, koje je bitno znati savjetovati/uputiti radi ostvarivanja njihovih određenih prava. Budući je Zavod javna ustanova, potreba za popunjavanjem određenih radnih mjesta mora biti provedena javnim natječajem.
  2. Zavod također objavljuje razne natječaje (npr. natječaj za sklapanje ugovora o provođenju zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja, natječaj za sklapanje ugovora o provođenju fizikalne terapije u kući bolesnika, natječaj za sklapanje ugovora o provođenju specifične zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja,...) te nakon provođenja istih dolazi do sklapanja Ugovora između Zavoda i primjerice neke zdravstvene ustanove ili privatnog zdravstvenog radnika.

Na tržištu rada važno je imati ponudu stručnih osoba jer o tome ovisi ne samo uspješnost Zavoda već i kvalitetna skrb o građanima RH.

### **3.3.3. Interna okolina Zavoda**

Internu okolinu Zavoda predstavlja sve ono što se nalazi unutar njega, u materijalnom i ne materijalnom smislu, sve ono što Zavod čini onakvim kakvim on je. Na samom početku biti će objašnjena organizacijska struktura Zavoda te će se povezati i preostale značajke interne okoline (menadžment, organizacijska kultura, organizacijski resursi).

Zavodom upravlja Upravno vijeće sastavljeno od devet (9) članova. Članove Upravnog vijeća imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske, na prijedlog ministra zdravstva, na rok od četiri (4) godine. Zavodom rukovodi, predstavlja ga i zastupa ravnatelj. Ravnatelja imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ministra zdravstva. Mandat ravnatelja je

četiri (4) godine, a ista osoba može se ponovno imenovati za ravnatelja Zavoda. Ravnatelj ima svoga zamjenika i pomoćnike.

Zavod je ustrojen kroz ustrojstvene jedinice koje obavljaju poslove iz djelatnosti Zavoda. Navedene ustrojstvene jedinice su Direkcija (središnja ustrojstvena jedinica), 4 regionalna ureda, 16 područnih službi te 134 ispostave.

Nakon navedene osnovne organizacijske strukture, istu ćemo primijeniti i unutar područne službe u kojoj sam zaposlena. Također, preostali primjeri interne okoline (organizacijska kultura, organizacijski resursi, menadžment) biti će objašnjeni/primijenjeni na istoj.

Područna služba Zavoda u Sisku sastoji se od Ureda voditelja i tri (3) odjela (Odjel za zdravstveno osiguranje, Odjel za pravne poslove i zdravstvenu zaštitu i Odjel za financijske poslove). Radom Područne službe rukovodi te istu predstavlja voditelj.

Na čelu imenovanih Odjela nalaze se rukovoditelji, a svaki Odjel ima još i imenovanog koordinatora. Svi radnici Područne službe Zavoda u Sisku raspoređeni su unutar navedenih odjela. Voditelj, rukovoditelji i koordinatori najviše su odgovorni za uspješno izvršavanje radnih zadataka, vodeći brigu o radnicima svoga Odjela (omogućavajući im sva potrebna sredstva za rad te poticanjem suradnje) tako i za brigu o zadovoljavanju potreba, odnosno ostvarivanju prava osiguranih osoba (opisana interna okolina: menadžment, organizacijski resursi). U izvršavanju radnih zadataka radnici su dužni međusobno se poštovati, ne praviti međusobne razlike te pomagati jedni drugima. Osobito je važan odnos prema svim onim osobama (fizičkim, pravnim) koje se iz bilo kojeg razloga obrate Zavodu. Obaveza je radnika sve stranke saslušati, savjetovati ih, pomoći im te se pritom prema svima odnositi jednako, bez obzira na njihov spol, spolnu orijentaciju, nacionalnu i vjersku pripadnost (opisana interna okolina: organizacijska kultura).

#### **4. ZAKLJUČAK**

Menadžment je jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Njegova važnost vidljiva je kako u povijesti čovječanstva, tako i u sadašnjosti. Za svijet u kojem danas živimo možemo reći da je

užurban, tehnološki napredan te prožet mnogim zahtjevima i težnjama ka većem napretku, kako pojedinaca tako i organizacija/poduzeća.

Koliko god pojedina razdoblja čovječanstva bila (ne)napredna, svako razdoblje nosilo je svoje izazove. Iako bismo možda danas rekli da je menadžment suočen s najvećim izazovima dosada, smatram da je svaka faza čovječanstva predstavljala određene izazove koji su u tom trenutku bili na istom stupnju, tj. jednako zahtjevni kao i današnji izazovi.

Menadžment je povezan s društvenim razvojem. Kako se društvo razvija, s njegovim razvojem razvijati će se i menadžment pred koji će biti stavljeni neki novi utjecaji i izazovi. Novi izazovi zahtijevat će fleksibilnost menadžmenta te dobro prepoznavanje i osluškivanje okoline u kojoj se nalazi. Konkurencija svaki dan napreduje i postavlja ljestvicu visoko. Umijeće je boriti se sa svim izazovima, pružati zadovoljavajuće odgovore okolini.

U današnjem svijetu punom izazova, gdje su pojedinci i organizacije nažalost najčešće prepušteni sami sebi, možemo reći da samo najjači i najsposobniji opstaju.

## **L I T E R A T U R A**

1. Buble, M.: **Osnove Menadžmenta**, Sinergija, Zagreb, 2006.
2. Weihrich, H., Koontz, H.: **Menadžment**, Mate, Zagreb, 1998.
3. Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju, Narodne novine broj 80/13 i 137/13
4. [www.hzzo.hr](http://www.hzzo.hr)

## **POPIS ILUSTRACIJA**

## **Popis slika**

<b>Slika</b>		<b>Stranica</b>
1	Okolina poduzeća	3
2	Poduzeće i njegovo vanjsko okruženje	4