

Upravljanje ljudskim potencijalima u zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske

Gradiški Barić, Gabrijela

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:046414>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-28**



Repository / Repozitorij:

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



**PRAVNI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU
STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ JAVNE UPRAVE**

GABRIJELA GRADIŠKI BARIĆ

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ZDRAVSTVENOM
SUSTAVU REPUBLIKE HRVATSKE**

Završni rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Teo Giljević

U Zagrebu, lipanj 2022.g.

SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| 1. UVOD | 1 |
| 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA | 2 |
| 2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji | 2 |
| 2.1.1. Pojmovi | 2 |
| 2.1.2. Funkcije | 3 |
| 2.1.3. Okruženje | 4 |
| 2.1.4. Poslovni procesi ljudskih potencijala | 5 |
| 3. ZAPOŠLJAVANJE U JAVNOJ SLUŽBI REPUBLIKE HRVATSKE | 6 |
| 3.1. Razvoj službeničkog zakonodavstva u Republici Hrvatskoj | 7 |
| 3.2. Način zapošljavanja u javnoj službi Republike Hrvatske. | 8 |
| 3.3. Izbor i zapošljavanje | 9 |
| 3.4. Nagrade i napredak | 10 |
| 3.5. Ljudski potencijali i njihov razvoj | 11 |
| 3.6. Načini upravljanja | 12 |
| 3.7. Dodatne mogućnosti za upravljanje | 13 |
| 4. ZDRAVSTVENI SUSTAV U REPUBLICI HRVATSKOJ | 15 |
| 4.1. Primarna zdravstvena zaštita | 17 |
| 4.2. Zdravstveni sustav i ekonomija | 19 |
| 4.3. Ljudski potencijali u zdravstvu Republike Hrvatske | 20 |
| 5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ZDRAVSTVU | 21 |
| 5.1. Planiranje | 21 |
| 5.2. Vanjski utjecaj (Čimbenici) | 21 |
| 5.3. Program | 22 |
| 5.4. Procjena | 22 |

| | |
|--|----|
| 5.5. Razvoj | 22 |
| 5.6. Selekcija | 22 |
| 5.7. Zapošljavanje novih zaposlenika..... | 23 |
| 5.7.1. Potrebe za novim radnim mjestima..... | 23 |
| 5.7.2. Zapošljavanje kandidata | 24 |
| 5.7.3. Izbor zaposlenika i selekcijski postupak..... | 24 |
| 5.7.4. Razvoj i nadogradnja znanja | 25 |
| 5.8. Organizacija rada | 25 |
| 5.8.1. Medicinske sestre i njihov rad | 26 |
| 5.8.2. Komunikacija sestara s bolesnikom | 26 |
| 5.8.3. Standardi zaposlenika..... | 27 |
| 5.8.4. Kategorizacija bolesnika | 28 |
| 5.8.5. Organizacija rada medicinskih sestara..... | 29 |
| 5.8.6. Radni učinak..... | 30 |
| 5.8.7. Zadovoljstvo na radnom mjestu | 31 |
| 5.9. Proces planiranja, regrutiranja i selekcije u bolnici | 32 |
| 5.9.1. Planiranje..... | 32 |
| 5.9.2. Regrutiranje..... | 32 |
| 5.9.3. Selekcija | 32 |
| 5.9.4. Odlučivanje..... | 33 |
| 5.9.4. Motivacija zaposlenih | 33 |
| 5.10. Upravljanje kvalitetom..... | 34 |
| 5.11. Standardi | 36 |
| 5.12. Sustav kvalitete u Europskim bolnicama | 37 |
| 6. ZAKLJUČAK..... | 38 |
| 7. IZVORI | 39 |
| 8. SLIKE, TABLICE I GRAFOVI | 42 |

Tablice

| | |
|---|-----------|
| Tablica 1. Broj doktora medicine po razinama zdravstvene zaštite, stanje na dan 01.01.2017. | 19 |
| Tablica 2. Udio zdravstvene potrošnje u BDP-u za zemlje Europske unije, po godinama | 19 |
| Tablica 3. Faze staffinga | 23 |
| Tablica 4. Primjer izračuna vremena za provođenje direktne zdravstvene njege (jedan bolesnik/24 sata.....) | 28 |
| Tablica 5. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenih..... | 31 |

Grafikoni

| | |
|--|-----------|
| Grafikon 1. Funkcija kategorizacije bolesnika..... | 28 |
| Grafikon 2. Shema čimbenika o kojima ovisi učinkovitost rada medicinskih..... | 30 |

Izjava o izvornosti

Ja, Gabrijela Gradiški Barić pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristio/-la drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Gabrijela Gradiški Barić

1. UVOD

Ljudski potencijali vrlo su bitan dio u svakoj tvrtki i svakoj organizaciji jer se bez zaposlenika ne može funkcionirati. Temelj svake tvrtke su zaposlenici koji svojim radom i trudom pridonose postizanju zacrtanih rezultata i planova. Kako bi se u svojim ciljevima i naumima uspješno postiglo potreban je odjel ljudskih potencijala koji upravlja kompletnim postupkom od izdavanja natječaja do zapošljavanja. Kako je odjel ljudskih potencijala vrlo bitan tako je i njegovo rukovođenje još bitnije jer sve kreće od njega. Pravilan način uspostave i vođenje ljudskih potencijala temelj je svake tvrtke. Uz sve to vrlo je bitan poslovni proces kao i funkcije koje su dodijeljene. Zapošljavanje u javnoj službi tako je regulirano Zakonom kako bi se sve provodilo prema pravilima. Tako je Zakonom i kolektivnim ugovorom regulirano sve što je potrebno kao što su to izbor, nagrade, motivacija i sve ostalo. Zdravstveni sustav je veliki sustav koji je vrlo bitno dobro posložiti s obzirom na njegov obim posla. Stoga je vrlo bitno da se vodi računa o planiranju, vanjskim utjecajima, programu, procjeni, razvoju, selekciji zaposlenika, procjeni, zapošljavanju, izboru i razvoju, organizaciji rada, kvalitetnoj komunikaciji, standardu, kategorizaciji bolesnika, zadovoljstvu zaposlenika, regrutaciji, selekciji, odlučivanju, motivaciji. Svi elementi koji su navedeni vrlo su bitni kako bi cjelokupni zdravstveni sustav mogao funkcionirati. Uz sve to vrlo je bitno voditi računa o tome kako u Europskoj Uniji funkcionira zdravstveni sustav jer on može biti primjer i pokazatelj radi li se u Republici Hrvatskoj isto, drugačije ili bolje. Zdravstveni sustav u Republici Hrvatskoj radi na tome da se svi segmenti provode prema Zakonu i u odnosu na standarde koji su u EU. Primarna zdravstvena zaštita temelj je koji je vrlo bitan dio Zdravstvenog sustava Republike Hrvatske i bez kojeg se država kao takva ne bi mogla niti zamisliti. Tako su kreirani i organizirani Odjeli primarne zdravstvene zaštite unutar sustava i zdravstvenih ustanova. Budući da je zdravstveni sustav složeni sustav vrlo je bitno da se sve posloži od rukovodstva pa sve do zadnjeg zaposlenika. Kada se to posloži tada se može reći kako zdravstveni sustav funkcionira bez problema. Budući da je zdravstveni sustav kompleksan, dobro je da se sve radi sistematski i kako treba. Jedan od elemenata vrlo su bitni ljudski potencijali u zdravstvu koji postavljaju temelj i koji rade na tome da se zdravstveni sustav posloži kako treba. To znači da se angažiraju od planiranja, radnih mjesta, preko natječaja pa sve do zapošljavanja, a kasnije i vođenju svakog zaposlenika. Time se i bavi ovaj rad u kojem se želi prikazati kako ljudski potencijali funkcioniraju općenito, a onda kako ljudski potencijali funkcioniraju u zdravstvenom sustavu koji je jedan od kompleksnijih sustava koji funkcionira unutar Republike Hrvatske.

Ovaj rad je podijeljen na 6 poglavlja, nakon uvodnog dijela u kojem smo se upoznali sa tematikom ovog rada krećemo na drugo poglavlje u kojem ćemo općenito govoriti o pojmu upravljanja ljudskim potencijalima od pojmova, funkcije do poslovnih procesa ljudskih potencijala. U trećem poglavlju je opisan način zapošljavanja u javnoj službi Republike Hrvatske od pravnih propisa koji su na snazi do samog provođenja postupka prijema kandidata u javnu službu. U četvrtom poglavlju nalazi se pregled uređenja zdravstvenog sustava Republike Hrvatske. U zadnjem poglavlju pišemo o upravljanju ljudskim potencijalima u zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske što je zapravo i tema ovog rada od njegovog planiranja, organizacije rada, selekcije, medicinskih sestara kao najmnogobrojnije u zdravstvu do zapošljavanja i upravljanja kvalitetom.

I za sam kraj zaključak u kojem je dan osvrt na cjelokupni završni rad.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalima vrlo je bitna stavka unutar svake organizacije i tvrtke jer one ne bi postojale da nema zaposlenika. Pravilno upravljanje ljudskim potencijalima organizaciju ili tvrtku izdvaja od profesionalnog poslovanja u odnosu na druge oblike poslovanja. Stoga je bitno imati odjel ljudskih potencijala bez kojega se ne može kvalitetno poslovati i da ti ljudski potencijali budu organizirani na profesionalan način. Svaka tvrtka ovisi o zaposlenicima tako i o strukturi i organizaciji vođenja ljudskih potencijala.

2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji

Upravljanje ljudskim potencijalima vodi se od strane profesionalnih osoba koje su školovane za taj posao. Budući da se radi o ozbiljnim stvarima i o zaposlenicima potreban je profesionalan i poslovan pristup. Kako bi se to sve razumjelo potrebno je razumjeti i pojmove koji se koriste.

Prije razmatranja temeljnih postupaka u upravljanju ljudskim potencijalima, kao što su analiza i projektiranje radnih mjesta, planiranje, pribavljanje i selekcija, motiviranje, nagrađivanje, obrazovanje i njihov razvoj, potrebno je razmotriti i razumjeti neke od osnovnih uvodnih pojmova kao što su organizacija, organizacijska struktura, rukovođenje i upravljanje, poslovne funkcije u organizaciji, organizacijska okruženja itd.¹

Kada se spomenuti pojmovi objasne i razjasne tada se može imati jasniju sliku što se sve to radi i događa unutar ljudskih resursa određene organizacije.

2.1.1. Pojmovi

Javna uprava je skup upravnih organizacija koje obavljaju javne poslove. Javni su poslovi oni koji se obavljaju u interesu lokalne, regionalne ili nacionalne političke zajednice te su kao takvi određeni propisom državnog, regionalnog ili lokalnog karaktera.²

¹ Čupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka: Libertin Naklada, str. 122.

² Koprić Ivan, Marčetić Gordana, Musa Anamarija, Đulabić Vedran, Lalić Novak Gordana (2014) Upravna znanost, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 1.

Pojmovi vezani za ljudske potencijale neophodni su s obzirom na sve što se kroz njih radi i s obzirom na to da se radi o zaposlenicima.

Ljudski potencijali, ili ljudski resursi, smješteni su i funkcioniraju u nekoj od ljudskih organizacijskih tvorevina, primjerice poslovne subjekte, tijela državne uprave, javne ustanove, organizacije civilnog društva, vjerske zajednice i drugo.³

Ljudski potencijali u javnoj upravi u užem smislu obuhvaćaju ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te realiziranih i latentnih kreativnih mogućnosti javnih službenika privremeno ili trajno zaposlenih u javnim organizacijama na poslovima od javnog interesa.⁴

Organizacija(francuski *organisation*, prema latinskom *organum* < grčki *ὄργανον*: oruđe). Općenito, sustavna povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, ustrojstvo; proces kojim se takva povezanost ostvaruje, ustrojavanje.⁵

Organizacija je radna cjelina jednog broja ljudi ili žena, ili njihovih skupina, koja je uspostavljanja radi zajedničkog i koordiniranog ostvarivanja zadanih ciljeva ili zadataka.⁶

Upravne su organizacije dakle dinamični i složeni sustavi u kojima se tijekom izvršavanja javnih poslova, programa i politika dioba i povezivanje rada profesionalnog i obrazovnog upravnog osoblja pojavljuje u obliku normativno utemeljenih ovlasti, dužnosti i odgovornosti.⁷

Organizacijska struktura definira se povezanošću i integriranošću organizacijskih dijelova poslovnog ili drugog subjekta koji usklađeno i homogeno funkcioniraju.⁸

Rukovođenje je planski i ciljano organiziranje rada i svih aktivnosti unutar organizacije u cilju ostvarivanja zadanih ciljeva i doprinosu financijske koristi kako za organizaciju tako i za zaposlene.

³ Čupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka: Libertin, Naklada, str. 122.

⁴ Koprić Ivan, Marčetić Gordana, Musa Anamarija, Đulabić Vedran, Lalić Novak Gordana (2014) Upravna znanost, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 161.

⁵ Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021) Organizacija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=45461>>. Pristupljeno 25. 4. 2022.

⁶ Čupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka, Libertin Naklada, str. 122. – 123.

⁷ Koprić Ivan, Marčetić Gordana, Musa Anamarija, Đulabić Vedran, Lalić Novak Gordana (2014) Upravna znanost, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 3.

⁸ Drucker Peter, prema Braut, R, Jeager, R, Novak, M. (1962) Priručnik o organizaciji poduzeća, Zagreb: Informator, str. 125.

Upravljanje je (engl. Administration, government) proces u kojem vlasnik i/ili osnivač određuje sljedeće determinante: viziju i misiju (poslanje) opću organizaciju, politike kojima se ostvaruje poslanje organizacije, strategiju provođenja opće i pojedinačnih politika te glavne ciljeve organizacije.⁹

Upravljanje je kontinuirana djelatnost, kao što je kontinuirano i djelovanje javne uprave. Premda se krug javnih poslova mijenja pa se sukladno tome osnivaju nove te ukidaju i spajaju već postojeće organizacije, javna uprava je trajna institucija modernih društava.¹⁰

Upravljanje kao vrsta djelatnosti odvija se u svakom zajedničkom djelovanju ljudi (akciji), bila to skupina ljudi okupljena oko nekog privremenog rezultata, tijelo koje donosi odluke ili organizacija javnog ili privatnog sektora. Predmet upravljanja je zajedničko djelovanje ljudi.¹¹

Svi navedeni pojmovi bitni su za funkcioniranje organizacije u kojoj su prisutni i drugi koji su isto definirani i kreirani prema potrebama i poslovanju.

Lokalna je samouprava rezultat političke decentralizacije država i diobe vlasti po teritorijalnom načelu. Njezin je nastanak vezan uz razvoj demokratskih institucija u Engleskoj, odakle je institucionalnim širenjem preko Francuske i Belgije došla u središnju Europu, ponajprije u germanske zemlje.¹²

Javna služba – Među javnim službama riječ je ponajprije o društvenim službama, kao što su javno obrazovanje, zdravstvo, kultura, socijalna skrb i zaštita te različite vrste osiguranja (za slučajeve bolesti, starosti, nezaposlenosti, invaliditeta, i dr.).¹³

Javna služba u odnosu na druge organizacije ima dosta toga zajedničkog što se tiče ustrojstva, vođenja, upravljanja i drugih elemenata. U Javnoj je službi organizacijski dio daleko veći što znači da je organizacijska struktura kompleksnija, veća i procesi odvijanja su nešto

⁹ Čupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka: Libertin, Naklada, str. 129.

¹⁰ Koprić Ivan, Marčetić Gordana, Musa Anamarija, Đulabić Vedran, Lalić Novak Gordana (2014) Upravna znanost, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 5.

¹¹ Koprić Ivan, Marčetić Gordana, Musa Anamarija, Đulabić Vedran, Lalić Novak Gordana (2014) Upravna znanost, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 4.

¹² Koprić Ivan, Marčetić Gordana, Musa Anamarija, Đulabić Vedran, Lalić Novak Gordana (2014) Upravna znanost, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 6.

¹³ Koprić Ivan, Marčetić Gordana, Musa Anamarija, Đulabić Vedran, Lalić Novak Gordana (2014) Upravna znanost, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 7.

sporiji. Radi se o većem broju zaposlenih i o većem broju odjela, razina rukovođenja i provođenja. U Javnoj službi kompletni aparat ima svoju shemu funkcioniranja.

2.1.2. Funkcije

Poslovne funkcije u organizaciji vrlo su bitne jer bez njih organizacija ne bi mogla adekvatno funkcionirati i ne bi mogla obavljati posao za koji je predviđena.

Kako bi neka organizacija uspješno ispunjavala svrhu svog osnivanja i postojanja, u njoj se ustrojavaju dvije skupine poslovnih funkcija: radne ili operativne ili izvršne funkcije, kao što su proizvodna, nabavna, prodajna, financijsko-računovodstvena, opća funkcija itd., te regulacijske funkcije, kao što su upravljačke i rukovodeće funkcije.¹⁴

Kao što je već navedeno funkcije unutar organizacije vrlo su bitne kako bi organizacija mogla nesmetano funkcionirati. Uz sve je vrlo bitan sustav upravljanja i rukovođenja, planiranje, odlučivanje, organiziranje, organizacijska kultura, organizacijska klima, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Sve je to mozaik koji čini temelj organizacije i konstrukciju bez čega ozbiljna organizacija ne bi mogla funkcionirati kako treba.

2.1.3. Okružje – Okolina upravne organizacije – autor mentor

U organizacijskom smislu okruženje je nešto što je sastavni dio svake organizacije i svakog poslovnog subjekta. Ulaskom u tržišnu utakmicu i na poslovno tržište kreiraju se nova i već postojeća okruženja koja djeluje u odnosu na organizaciju.

Jedna od mogućih podjela društva sa stajališta njegovih makro društveno-ekonomskih funkcija koja se nalazi u stručnoj literaturi, mogla bi biti podjela na tri sektora: 1. na državni ili javni sektor, 2. na tržišni, ekonomski, gospodarski, privredni ili privatni sektor i 3. građanski, civilni ili, kako ga američki autori nazivaju, treći sektor.¹⁵

S obzirom na funkcioniranje tako se u poslovanju mogu razlučiti tri sektora koji svaki od njih imaju specifičnosti funkcioniranja.

¹⁴ Čupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka: Libertin, Naklada, str. 129.

¹⁵ Čupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka: Libertin, Naklada, str. 136.

1. Javni sektor u Republici Hrvatskoj, prema definicijama Međunarodnog monetarnog fonda i konceptu definiranog prema Sustavu nacionalnih računa Ujedinjenih naroda iz 1993. godine-a obuhvaća A) opću državu i B) javna poduzeća.¹⁶

Za javni sektor vidljivo je kako su ciljevi i zadaće usmjereni na opće interese svih građana, svoje zadane djelatnosti obavlja javno i transparentno, jedino kada je to zakonom isključeno, ima najvišu razinu javne odgovornosti, posjeduje prava koja nemaju ili imaju u manjoj mjeri civilni i gospodarski sektori. Ono što je vrlo bitno napomenuti, a to je da javni i privatni sektor nerijetko kombiniraju svoje resurse kako bi se došlo do određenih društvenih ciljeva koji su zadani i planirani.

U novije se vrijeme javne službe podvrgavaju liberalizaciji, privatizaciji, komercijalizaciji i deregulaciji te se inzistira na supsidijarnosti pri njihovu obavljanju. Liberalizacija je stvaranje sektorskog tržišta na kojem se određena vrsta javnih usluga osigurava temeljem tržišnog natjecanja s jedne i kupnje s druge strane (npr. tržište poštanskih usluga, tržište zdravstvenih usluga, tržište telekomunikacijskih usluga, tržište usluga javnog prijevoza, tržište obrazovnih usluga, itd.).¹⁷

2. Poslovni sektor obuhvaća gospodarske subjekte, kao što su trgovačka društva, financijska društva, zadruge, obrti, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, itd. Vlasništvo gospodarskih subjekata može biti državno, privatno i mješovito.¹⁸

Od poslovnog sektora javni sektor pokušava uvrstiti i primijeniti ekonomske principe kako bi se povećala efikasnost i kako bi se troškovi sveli na minimum, tj. što više smanjili.

3. Civilni sektor čine građani koji se slobodno i neovisno udružuju radi ostvarivanja izabranih pojedinačnih, zajedničkih ili općih društvenih ciljeva koje država, svakako, može riješiti, ali sporije, manje učinkovito i – skuplje.¹⁹

¹⁶ Čupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka: Libertin, Naklada, str. 137.

¹⁷ Koprić Ivan, Marčetić Gordana, Musa Anamarija, Đulabić Vedran, Lalić Novak Gordana (2014) Upravna znanost, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 8.

¹⁸ Čupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka: Libertin, Naklada, str. 137.

¹⁹ Čupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka: Libertin, Naklada, str. 139.

Ono što je u civilnom sektoru dobro to javni sektor pokušava implementirati, a pogotovo kada se radi o konkretnim praktičnim stvarima kao što su društvena osjetljivost i društvena odgovornost.

Primarnost javnih u odnosu na ekonomske interese u različitim područjima javnog sektora nije ista. To je slučaj, primjerice u javnim poduzećima kojima se održivost poslovanja temelji na pozitivnom financijskom rezultatu. Otuda se upravljanje ljudskim potencijalima u javnim i privatnim organizacijama nužno razlikuje.²⁰

2.1.4. Poslovni procesi ljudskih potencijala

Ljudski potencijali sadrže vrlo bitnu funkciju, tj. sadrže više poslovnih procesa. Najčešći poslovni procesi manifestiraju se kroz sljedeće: a) planiranje ljudskih potencijala, b) nagrađivanje i motivacija c) kreiranje poslova i radnih mjesta, d) izbor i uvod u posao e) osposobljavanje za dodatne poslove i obrazovanje.

Kada je riječ o državnim službenicima i namještenicima zakonodavac je značajnim dijelom regulirao sadržaje koji se odnose na njihovo upravljanje. Primjerice, Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi propisuje postupke planiranja, uvjeti za prijam u službu i sam prijam (javni natječaj, provjera znanja i sposobnost kandidata, izrada rang liste) probni rad, raspored u službu i drugo.²¹

Nema značajnih razlika u sadržajima upravljanja ljudskim potencijalima u privatnom i državnom odnosno javnom sektoru, premda je u javnom sektoru ustrojena čvršća i trajnija pravna regulacija. To joj, s jedne strane, oduzima fleksibilnost i brzu prilagodljivost, ali joj daje postojanost i jednoobraznost.²²

²⁰ Čupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka: Libertin, Naklada, str. 140.

²¹ Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, pročišćeni tekst zakona (NN 86/08, 61/11, 04/18).

²² Čupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka: Libertin, Naklada, str. 142.

3. ZAPOŠLJAVANJE U JAVNOJ SLUŽBI REPUBLIKE HRVATSKE

Svaka tvrtka koja posluje na tržištu ovisna je o zaposlenicima. Kako bi se pronašli oni zaposlenici koji su najbolji za tvrtku potrebna je određena organizacija i dobra organiziranost ljudskih potencijala. Kvalitetno upravljanje odražava se i na kvalitetu rada. Tako je i zakonom regulirano sve što se tiče rada, zaposlenika i poslodavaca u odnosu prava i dužnosti. Uz reguliran zakon svaka tvrtka i organizacija imaju dodatno svoje postupke i procedure vezane za zapošljavanje što je više manje slično kod svih uz određene specifičnosti koje su vezane za svaku tvrtku pojedinačno.

Odabir najboljih kandidata za rad u javnoj upravi temelj je za izgradnju kvalitetne i profesionalne javne uprave u službi građana. kao i druge metode upravljanja ljudskim potencijalima, zapošljavanje u javnoj upravi prilagođava se suvremenim trendovima u društvenoj zajednici. Zapošljavanje u javnoj službi mora počivati na načelu jednake dostupnosti i odabiru kandidata na temelju zasluga, transparentnosti, poštenog i javnog natječaja te bez diskriminacije.²³

Kvaliteta zapošljavanja kreće od korektnog načina odabira kandidata pa sve do zapošljavanja. Na taj se način ukazuje na to, da se vodi računa o jednakosti i davanju mogućnosti svakome tko se prijavi na natječaj. Depolitiziranje postupka i načina zapošljavanja korak je prema kvalitetnom zapošljavanju u kojem se nepotizam nikako ne prihvaća i ne stavlja se u prvi plan, a što je desetljećima bila praksa. Tako se i u europskoj Uniji kreirao standard za razvoj zakonodavstva pri zapošljavanju u državnoj službi.

U europskim zemljama sve se više provođenje zapošljavanja povjerava specijaliziranim i neovisnim tijelima, uvode se mjere koje služe ubrzanju trajanja postupka, a testiranje se usmjerava procjeni opće sposobnosti kandidata za obavljanje poslova javne službe. Također, vodi se računa o privlačenju najboljih kandidata, naročito mladih i širenju baze potencijalnih kandidata za rad u javnoj upravi.²⁴

²³ Giljević Teo, Lopižić Iva, Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka: Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi: što (ni)smo naučili iz europskih iskustava, Biblioteka Priručnici za stručno usavršavanje Knjiga 15: Pregledni znanstveni rad UDK 331.522:35.08(497.5) 331.522:35.08(4)E, Zagreb: Institut za javnu upravu, 2019., str. 37.

²⁴ Giljević Teo, Lopižić Iva, Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka: Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi: što (ni)smo naučili iz europskih iskustava, Biblioteka Priručnici za stručno usavršavanje

U cjelokupnom procesu traženja najboljih i najkvalitetnijih kandidata, te njihovo zapošljavanje uvelike pridonosi razvoj novih tehnologija kojima se kreiraju baze podataka potencijalnih i postojećih zaposlenika, putem kojeg se stvara jedan kvalitetan sustav za angažiranje najboljih. Ovakvim sustavima skraćuje se vrijeme pronalaska najpotrebnijih i najkvalitetnijih zaposlenika.

3.1. Razvoj službeničkog zakonodavstva u Republici Hrvatskoj

Zakon o državnim službenicima regulira sve vezano za ostvarivanje prava i dužnosti kada se govori o službi zaposlenika u Republici Hrvatskoj.

Službenički odnosi u hrvatskoj javnoj upravi nisu uređeni jedinstveno. Postoje četiri kategorije upravnog osoblja koje obavlja upravnu službu na centralnoj i lokalnoj razini čiji je status reguliran različitim zakonodavstvom. Sva pitanja važna za ostvarivanje prava i obveza državnih službenika (prijam u državnu službu, klasifikacija radnih mjesta državnih službenika, stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika, napredovanje u službi) regulirana su zakonom o državnim službenicima (u daljnjem tekstu: ZODS).²⁵

Status lokalnih službenika i namještenika reguliran je zakonom o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi.²⁶

Tako je reguliran i zakon o plaćama u javnim službama i to za namještenike i službenike na srednjem nivou. Uz sve navedeno dodatne stvari mogu biti regulirane posebnim zakonom, a pitanja koja nisu obuhvaćena ona se reguliraju zakonom o radu. Zakon o radu isto se tako primjenjuje na zaposlenike upravnog odjela u lokalnim i javnim službama, a vezano za obveze službenika, ostvarivanje prava, zapošljavanje, obrazovanja, usavršavanja kao i drugo, a može biti regulirano i posebnim zakonom što ovisi o potrebi.

Knjiga 15: Pregledni znanstveni rad UDK 331.522:35.08(497.5) 331.522:35.08(4)E, Zagreb: Institut za javnu upravu, 2019., str. 38.

²⁵ NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12 – zakon o državnim službenicima (pročišćeni tekst), 37/13, 38/13, 1/15, 138/15 i 61/17.

²⁶ NN 86/08, 61/11, 4/18, 96/18. Plaće lokalnih službenika i namještenika regulirane su zakonom o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 28/10).

Službeničko zakonodavstvo u samostalnoj hrvatskoj razvijalo se u četiri temeljne faze. Prva faza obuhvaća razdoblje 1990.–1994., druga faza 1994.–2001., treća faza 2001.–2005. te četvrta faza od 2005. do danas.²⁷

3.2. Način zapošljavanja u javnoj službi Republike Hrvatske.

Zapošljavanje u javnoj službi vezano je za Zakon o državnim službenicima koji se primjenjuje jednako na cijelom području Republike Hrvatske.

ZODS-a čl. 45., slobodna radna mjesta u državnim tijelima popunjavaju se javnim natječajem, internim oglasom, napredovanjem, premještajem ili rasporedom državnog službenika u skladu s ovim zakonom. Putem javnog natječaja obvezno je popunjavanje samo onih radnih mjesta za koja je to zakonom izrijekom propisano i kod prijema vježbenika, čime se u pitanje dovodi ustavno načelo jednake dostupnosti zapošljavanja u javnoj službi. ZODS ne sadržava odredbu o obveznom javnom natječaju pri popunjavanju slobodnih radnih mjesta u državnoj službi kakvu su sadržavala prethodna dva službenička zakona, što nije optimalno rješenje za ne karijerni sustav kakav je hrvatski.²⁸

Zapošljavanje započinje izradom i donošenjem plana prijema u državnu službu.²⁹

Ključno tijelo zaduženo za harmonizaciju sustava upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi u hrvatskoj je ministarstvo uprave.³⁰

Međutim, zapošljavanje i izbor kandidata za rad u državnoj službi provode se decentralizirano te je svako državno tijelo odgovorno za zapošljavanje potrebnog upravnog osoblja u skladu s ustavnim načelom jednake dostupnosti javne službe (čl. 44.).³¹

²⁷ Giljević Teo, Lopizić Iva, Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka: Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi: što (ni)smo naučili iz europskih iskustava, Biblioteka Priručnici za stručno usavršavanje Knjiga 15: Pregledni znanstveni rad UDK 331.522:35.08(497.5) 331.522:35.08(4)E, Zagreb: Institut za javnu upravu, 2019., str. 53.

²⁸ Marčetić i Musa ističu da takvo rješenje donosi »velik rizik daljnje politizacije, nepotizma i korupcije« (Marčetić i Musa, 2013., str. 738).

²⁹ ZODS propisuje obveznost planiranja zapošljavanja u državnu službu. jedinice za službeničke odnose pripremaju prijedloge planova prijma u državnu službu u vrijeme kada se priprema nacrt državnog proračuna za sljedeću kalendarsku godinu, i to tako da s njime bude usklađen.

³⁰ Ministarstvo uprave nije nadležno za upravljanje ljudskim potencijalima u javnim agencijama, javnim službama ni u lokalnoj i regionalnoj (područnoj) samoupravi.

³¹ Ustav RH članak 44. navodi da svaki državljanin republike hrvatske ima pravo, pod jednakim uvjetima, sudjelovati u obavljanju javnih poslova i biti primljen u javne službe. ustavotvorac se pojmom javne službe koristi kao sinonimom za službeničke odnose.

Ministarstvo uprave u provedbi postupaka prijema u državnu službu surađuje s jedinicama za ljudske potencije državnih tijela u kojima je zaposleno 50 ili više službenika i namještenika, dok za državna tijela koja imaju manje od 50 zaposlenih državnih službenika i namještenika obavlja poslove jedinice za ljudske potencijale pod uvjetom da obavljanje tih poslova nije drugačije uređeno posebnim propisom (čl. 50/3.).³²

3.3. Izbor i zapošljavanje

Izbor i zapošljavanje u javnoj upravi može biti po tradicionalnom ili po novom sistemu. Svaki od spomenutih načina ima svoja pravila i regule.

Uspješnost postupka ovisi o nizu faktora: 1) prikladnom pribavljanju sposobnih i/ili obrazovanih zaposlenika, 2) učinkovitoj informacijskoj mreži koja se proteže do relevantnog dijela stanovništva koje dolazi u obzir za određeni posao, 3) organizacijskoj okolini koja je dovoljno privlačna da bi kandidati poželjeli taj posao, 4) jasnom osjećaju za organizacijske prioritete i 5) stvarnoj namjeri da se odaberu najkvalitetniji kandidati.³³

Za razliku od zapošljavanja u javnom sektoru privatni sektor ima slične ili ležernije procedure, a što ovisi od tvrtke do tvrtke. Kod nekih je privatnih tvrtki način zapošljavanja manje primjetan i nesmetan, te se sve odvija brže i jasnije. Jasno ima i privatnih tvrtki koje su veće, pa i cijeli proces malo više i kompleksnije traje.

U tradicionalnom upravnom modelu način odabira kandidata i postavljanje na pojedino radno mjesto u upravi te poslije nagrađivanje i napredovanje službenika u karijeri odvijalo se na relaciji između dvaju temeljnih oblika klasifikacijskih sustava. Prvi je *karijerni sustav* (Synnerstrom i drugi, 2001: 3; OECD-HRM, 2004: 4) ili sustav *klasifikacije službenika*, kod kojeg, pojedina klasa obuhvaća sve službenike s istim određenim osobnim svojstvima.³⁴

Način koji je opisan za zapošljavanje u državnu službu temelji se na znanju kandidata koje se mora podastrijeti završenim određenim fakultetom ili određenim testiranjem kod prijave u državnu službu.

³² Zakona iz 2017. godine u komisiji za provedbu natječaja obvezno je morao biti predstavnik ministarstva uprave. Novelom iz 2017. godine ta je odredba zakona brisana te je sad propisano samo da komisiju za provedbu natječaja imenuje čelnik tijela (čl. 51/1.).

³³ Marčetić Gordana, Upravljanje ljudskim potencijalima str, Zagreb: Suvremena javna uprava, 2007., str. 187.

³⁴ Pusić Eugen, Nauka o upravi, XII., izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, 2002., str. 214.

Kod zapošljavanja u karijernom sustavu, računa se zaposliti državne službenike nakon fakulteta s ciljem zadržavanja kroz cijelo radno vremensko razdoblje koje čovjek prolazi tijekom života. Tako karijerne sustave zapošljavanja imaju države poput: Francuske, Japana, Luxembourga, Slovačke, Španjolske, Grčke, Irske, Koreje i Mađarske.

3.4. Nagrade i napredak

Nagrađivanje i napredovanje zaposlenika vrlo je bitna stavka jer se ovim aktivnostima daje poticaj kojim se ostvaruju bolji i veći rezultati u svakom poslu. Kako to funkcionira u gotovo svim oblicima radnog odnosa tako je i kod državnih službenika. Nagrađivanje zaposlenika u javnom i privatnom sektoru ima jednak učinak, a to je veća motivacija, želja i volja za boljim radom. Tako kao stimulator postoje novčane nagrade i one koje to nisu.

Novčane nagrade zahtijevaju procjenu individualnog doprinosa organizaciji, a za to su ključni parametri klasifikacija i opis posla, radna ocjena i duljina radnog staža u organizaciji. Nenovčane nagrade, kao što su sigurnost posla, priznanje na radnom mjestu ili veća odgovornost i samostalnost pri obavljanju radnih zadataka, nemaju izravnu novčanu vrijednost, ali mogu biti mnogo važnije za zaposlenike od novčanih nagrada.³⁵

Kao što se može vidjeti postoje različite vrste nagrađivanja i stimuliranja zaposlenika u javnom sektoru kako bi se rezultati i sami rad održali na planiranom nivou. S obzirom na sve u sustavu radnih mjesta regulirana je temeljna ili fiksna plaća uz kombinaciju određenih bonusa za dobro izvršen rad kao i ostale novčane nagrade.

U novije vrijeme ta klasična podjela gubi čvrste obrise. Kako je već rečeno, sve je više hibridnih sustava, odjela koji su negdje između navedenih dvaju tradicionalnih sustava. Karakterizira ih djelomična delegacija uređenja plaća, kao u sustavima radnih mjesta, ali i slaba individualizacija nalik karijernim sustavima, poticaje i kazne vežu za karijeru, ali poznaju i neke novčane nagrade kao sustavi radnih mjesta.³⁶

Kada se govori o sankcijama i o poticajima ono se izmjenjuje, a uz analize primjećuje se kako plaće ipak rastu. Tako da su prisutne više stimulacije i novčane naknade, tj. ipak se većina zaposlenika znatno trudi kako bi obavila dobar posao i u konačnici dobila određene bonuse i stimulacije.

³⁵ Marčetić Gordana, Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Suvremena javna uprava, 2007., str. 201.

³⁶ Marčetić Gordana, Javni službenici i tranzicija, Zagreb: Društveno veleučilište i Konrad Adenauer Stiftung, 2005., str. 212; OECD-HRM, 2004, 17,18.

Na koncu treba reći da rasprave o sustavima plaća i nagrađivanja zaposlenika zauzimaju središnje mjesto u suvremenoj literaturi o strategijskom upravljanju ljudskim potencijalima, prije svega zbog toga što priroda tih sustava izravno oblikuje, dopunjava ili pojačava mnoga specifična područja ULJP-a. Prema vodećim teoretičarima tog područja, bilo bi idealno kad bi postojala dvosmjerna veza između sustava plaća i strategijskog planiranja, ali to je moguće samo u organizacijama koje imaju osmišljenu filozofiju nagrađivanja koja je povezana s atraktivnošću poslova, motiviranjem zaposlenika, promjenom organizacijske kulture itd.³⁷

3.5. Ljudski potencijali i njihov razvoj

Razvijanje društva, ekonomije i raznih zanimanja utječe i na razvoj ljudskih potencijala koji su jedan vrlo važni segment u poslovanju. Kako se sve razvija i napreduje tako se razvijaju i napreduju ljudski potencijali.

Većina razvijenih zemalja uspostavila je sustave OOU-a nakon 1960-tih. Kontinentalne zemlje zapadne Europe, osobito Njemačka i Francuska, imale su vodeću ulogu u tim procesima zbog njihova tradicionalnog shvaćanja rada u upravi kao životne karijere. Tranzicijske zemlje počele su uspostavljati sustave OOU-a javnih službenika po uzoru na zapadne zemlje tijekom 1990-ih godina, nakon pada socijalističkog društvenog uređenja.³⁸

Različiti sustavi funkcioniranja imaju određene razlike jer su se u svojim određenim segmentima razvijali malo drugačije od drugih. Neke stvari su slične, a neke se stvari razlikuju. O kojem se ustavu radi ovisi i o tome kakav država ima ustroj. Centraliziranom sustavu naginju Unitarne države, dok decentralizirane sustave imaju federalne države.

Unitarna država (prema engl. *unitarian*, od lat. *unitas*: jedinstvo), doktrina i na njoj izgrađen sustav državnoga uređenja u kojem je uspostavljena jedinstvena državna vlast s jedinstvenom državnim upravom; teritorij države čini jednu nedjeljivu političku cjelinu (nasuprot federalnom uređenju). Najvišu državnu vlast imaju središnji državni organi, obično smješteni u jednome središtu (najčešće glavni grad). Iako unitarna, takva je država također podijeljena na niže, lokalne samoupravne jedinice (općine, gradove, kotareve, oblasti, županije i dr.). Federalne države.³⁹

³⁷ Beaumont, P. B. *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, London, New Delhi: Sage publications, Thousand Oaks, 2002, str. 103.

³⁸ Marčetić Gordana, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Suvremena javna uprava, 2007., str. 230.

³⁹ Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Unitarna država, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63221>, Pristupljeno 2. 3. 2022.

Federacija (kasnolat. *foederatio*, od lat. *foedus*, genitiv *foederis*: savez, ugovor), oblik drž. uređenja. Pojam federacije ima dva temeljna značenja: 1. U pov. poimanju, federacija označava odnos između dvaju ili više polit. entiteta koji radi ostvarenja određenoga zajedničkog interesa (sigurnosti, obrane i dr.) uspostavljaju jednu, zajedničku polit. cjelinu koja se naziva *federacija*, *federativna* ili *savezna država*. 2. U suvremenom ustavnopravnom značenju, federacija označava posebne oblike složene države, među koje se ubrajaju i konfederacije.⁴⁰

U prošlosti javne organizacije nisu imale neki veći razvoj u pogledu ljudskih resursa, te su slabo vodile računa o nekom većem pomaku u pogledu usavršavanja, obrazovanja i razvoju zaposlenika, a što je neminovno ako se želi ići u korak s vremenom. Druga je stvar bila vodećih osoba koje su bile na višim pozicijama jer su se one konstantno usavršavale i nadograđivale.

Kako se društvo razvija i mijenja tako su se počele i druge stvari mijenjati, a koje su direktno vezane za državne organizacije i ljudske resurse. Promjene u poslovanju, konkurencija i tržišna utakmica sve su promijenili, jer da bi organizacija opstala mora ići u korak s vremenom, a to znači da mora pratiti nove trendove kao što su to: uvođenje nove tehnologije, promijene načina poslovanja, usavršavanje i obrazovanje kadrova za novitete kao i sve drugo.

3.6. Načini upravljanja

Svaka država ima svoj način izbora i zapošljavanja u ljudskim potencijalima. Neke su stvari slične, a druge su specifične, a što ovisi o mnogim faktorima od uređenja, politike, vođenja i razvoja određene države. Tako Republika Hrvatska ima svoje zakone kojima su regulirani procesi odabira i zapošljavanja u državnu službu.

Nakon pada socijalizma Hrvatska je 1994. godine donijela prvi službenički zakon. On je 2001. zamijenjen drugim, koji je prestao važiti 1. siječnja 2006. (osim odredbi o plaćama) kad je stupio na snagu *Zakon o državnim službenicima* (dalje u tekstu: ZODS). Novi je zakon donesen u sklopu programa CARDS, koji je među ostalim usmjeren i na reformu službeničkog sustava.⁴¹

U pogledu razvoja ljudskih potencijala i zamjenjivanja dosadašnjeg personalnog koncepta aktivnijim pristupom ULJP-a, zakonodavac je najveći iskorak učinio na organizacijskoj razini. ZODS, naime, ovlašćuje središnje tijelo državne uprave nadležno za

⁴⁰ Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Federacija. 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=19128>, Pristupljeno 2. 3. 2022.

⁴¹ Marčetić Gordana, Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Suvremena javna uprava, 2007., str. 289.

službeničke odnose – Središnji državni ured za upravu, dalje u tekstu: SDUU, da provodi Zakon, prati stanje, predlaže mjere za razvoj državne službe i obavlja nadzor nad provedbom Zakona.⁴²

Svime spomenutim trebalo bi se lakše i konstruktivnije upravljati kako s ljudskim potencijalima tako i sa svim drugim dijelovima koji su vezani za ovo područje. Novoustrojene jedinice trebale bi biti fleksibilnije i aktivnije u dugoročnom aspektu poslovanja. Tako se u Republici Hrvatskoj počelo s tendencijom strateškog pristupa i ujednačavanja na nivou cijele središnje uprave koja ima značajnu ulogu u funkcioniranju cijelog sustava.

3.7. Dodatne mogućnosti za upravljanje

Upravljanje državnim službama ima veliki značaj na cjelokupno funkcioniranje države jer najvažnije stvari i organizacija dolaze upravo putem ovog sustava. Da bi to sve funkcioniralo kako treba potrebno je voditi računa o mnogim stvarima, a između ostaloga o planiranju i provođenju zacrtanih ciljeva.

S obzirom na to, u Hrvatskoj je potrebno provesti niz mjera za unapređenje upravljanja ljudskim potencijalima, i to istodobno na više razina. Iako su one međusobno povezane i u praksi se ne mogu mehanički odvajati, načelno ih možemo podijeliti na: normativne, organizacijske, personalne i tehničke mjere.⁴³

Normativan nivo zahtjeva određene promjene koje se moraju manifestirati kroz povlačenje koraka rješavanja problema nastalih nedostatnim dijelova zakona. Kako bi se uspostavio kvalitetan službenički zakon potrebno je provesti određene korekcije. Uz sve spomenuto moralo bi se regulirati novi *Zakon o javnim službenicima* kojemu će biti za cilj profesionalizacija, debirokratizacija i depolitizacija. Mora se donijeti *Zakon o plaćama u javnoj upravi* kojim će se postaviti jedinstvena platna struktura za cijeli javni sektor.

Isto tako, javne službe koje ostvaruju dobit na tržištu od vlastite djelatnosti mogle bi isplaćivati uvećani dio plaće na temelju ostvarenih prihoda, ali ne više od propisanog zakonskog maksimuma.⁴⁴

⁴² Marčetić Gordana, Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Suvremena javna uprava, 2007., str. 298.

⁴³ Marčetić Gordana, Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Suvremena javna uprava, 2007., str. 301.

⁴⁴ Marčetić Gordana, Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Suvremena javna uprava, 2007., str. 303.

Organizacijski nivo ima veliku ulogu jer se bez dobre organizacije ne može ništa napraviti. Tako mora postojati kratkoročan plan, srednjoročan plan i dugoročan plan.

Hrvatska bi trebala uspostaviti model strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi radi učinkovitog i koordiniranog izvršavanja strategijskih ciljeva javnih organizacija, razvijanja organizacijske sposobnosti javnih organizacija te kvalitetnog zadovoljavanja interesa i potreba građana.⁴⁵

Uz sve navedeno morali bi se postaviti centri za procjenjivanje kojima će biti za cilj provjere napredovanja na radnom mjestu javne uprave kroz vrednovanje kandidata korištenjem organiziranja, objektivne standardizacije. Ti centri bi imali funkciju djelovanja na fleksibilnoj bazi uz korištenje procjenjivača određenih testova i kandidata. Kada se završi sa svim oblicima testiranja i procjenjivanja tada bi se rezultati analizirali i moglo bi se vidjeti kako koji kandidat napreduje, stagnira ili nazaduje.

Personalni nivo govori o potrebi obrazovanja programa javne uprave koji bi bio temelj za sve što se u toj domeni događa, a tiče se upravljanja ljudskim potencijalima.

Potrebno je postaviti čvrste kriterije o tome tko može, kada, koliko dugo i pod kojim uvjetima polaziti programe usavršavanja i osposobljavanja te koji su oblici fakultativni, a koji obvezni. Također treba propisati obvezu povrata novčanih sredstava ako osoba ne završi program uspješno ili odmah nakon završetka programa napusti službu.⁴⁶

Tako je vrlo bitno da se ocjenjivanje direktno poveže s daljnjim koracima, usmjeravanjem na usavršavanje i obrazovanje u samoj struci. Oni koji pokažu dobre rezultate potrebno je dodatno nagraditi određenim bonusima, usavršavanjem, tečajevima i drugim. Kada se dogodi da određeni zaposlenici ne pokazuju određene potrebne rezultate, određenog radnog mjesta, potrebno im je omogućiti prekvalifikaciju i premještanje na drugo radno mjesto za koje smatramo da su bolji i stručniji.

Tehnički nivo govori o napretku i novim tehnologijama i unapređivanju u svim aspektima.

Modernizacija i unapređenje službeničkog sustava zahtijeva i unapređenje metoda i tehnika upravljanja ljudskim potencijalima koje su usko isprepletene s normativnim,

⁴⁵ Marčetić Gordana, Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Suvremena javna uprava, 2007., str. 289.

⁴⁶ Marčetić Gordana, Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Suvremena javna uprava, 2007., str. 309.

organizacijskim i personalnim aspektom reforme pa ih je gotovo nemoguće promatrati odvojeno.⁴⁷

4. ZDRAVSTVENI SUSTAV U REPUBLICI HRVATSKOJ

Zdravstveni sustav vrlo je bitan za svaku državu, a tako je vrlo bitan i za Republiku Hrvatsku. Kako svaka država ima svoj način funkcioniranja zdravstvenog sustava, tako je i s Hrvatskom.

Pretpostavlja se da svaka zemlja teži primjenjivati model zdravstvenog sustava koji bi održavao optimizaciju njenih resursa i specifičnosti. Koliko zemalja ima na taj način postavljen zdravstveni sustav i koliko su pojedine zemlje uspješne u tome, pitanje je koje se može zasebno analitički promatrati.⁴⁸

Obilježja zdravstvenog sustava vrlo su bitna jer se na njima temelji upravljanje ljudskim resursima u hrvatskom zdravstvenom sustavu i to na razini primarne zdravstvene zaštite kao i u cjelokupnom zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske.

Osnovna načela na kojima se temelji zdravstveni sustav u RH su načelo sveobuhvatnosti, načelo kontinuiranosti, načelo dostupnosti, načelo cjelovitog pristupa i načelo specijaliziranog pristupa. Ukratko, nabrojana načela odnose se na obuhvat cjelokupnog stanovništva u Republici Hrvatskoj, kontinuirani pristup kroz sve životne dobi, dostupnost zdravstvene zaštite na cijelom teritoriju Republike Hrvatske, te cjelovit pristup zdravstvene zaštite na primarnoj razini i specijaliziran pristup na višim razinama zdravstvene zaštite.⁴⁹

Zdravstveni sustav Republike Hrvatske tako vodi brigu o svim dobnim skupinama kao i o svim ekonomskim skupinama, koji kad tada dođu u situaciju da su im potrebne usluge zdravstvenog sustava. To znači da primarnu zdravstvenu zaštitu imaju svi, a to se misli na one koji su financijski stabilni kao i na one koji su financijski slabi ili nemoćni.

Zdravstvena politika u Republici Hrvatskoj naglašava i načelo solidarnosti. Načelo solidarnosti odnosi se na solidarnost zdravih s bolesnima, solidarnost bogatih sa siromašnima i

⁴⁷ Marčetić Gordana, Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Suvremena javna uprava, 2007., str 309-310.

⁴⁸ Bogut Barić, Martina (2018) Alati za unapređenje upravljanja ljudskim resursima na primarnoj razini zdravstvene zaštite u Republici Hrvatskoj, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, str. 3.

⁴⁹ Zakon o zdravstvenoj zaštiti (Narodne novine broj 150/08, 71/10, 139/10, 22/11, 84/11, 154/11, 12/12, 35/12 – OUSRH, 70/12, 144/12, 82/13, 159/13, 22/14 – O i RUSRH, 154/14, 70/16 i 131/17).

solidarnost mladih prema starijima. Načelo solidarnosti usmjereno je na osiguravanje socijalne pravednosti kroz pomoć građanima u siromaštvu i socijalno isključenim, te građanima u različitim društvenim i ekonomskim prilikama.⁵⁰

Tako zdravstveni sustav ne čini razliku između onih koji su siromašni i oni koji su bogati. Jedino se u određenim situacijama, kada se traže neke extra usluge, one i dodatno naplaćuju. Ali ona temeljna zdravstvena zaštita obuhvaća sve građane Republike Hrvatske bez obzira na financijske mogućnosti i materijalnu situaciju istog.

U Republici Hrvatskoj zdravstvena zaštita provodi se kroz razine zdravstvene zaštite: primarnu, sekundarnu i tercijaru te razinu zdravstvenih zavoda.⁵¹

Svaka od navedenih razina ima svoje usluge i obim istih koji se pružaju i od kojih se sastoji. Na taj se način može vidjeti koja i što sadrži, te koji joj je cilj.

Primarna razina zdravstvene zaštite je polazna i na toj razini se obavlja najveći dio zdravstvenih usluga zadovoljavajući najveći dio potreba stanovništva. Sekundarna razina zdravstvene zaštite obuhvaća manji broj, ali složenijih usluga od primarne. Dok zdravstvena zaštita na tercijarnoj razini obuhvaća najsloženije ujedno i najskuplje oblike zdravstvene zaštite, te znanstveni rad i izvođenje nastave.⁵²

Tako zdravstveni sustav u svom sastavu govori i o vrstama osiguranja. To osiguranje podijeljeno je na obvezno i dobrovoljno zdravstveno osiguranje unutar hrvatskog zdravstvenog sustava. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje tako jedini ima obvezno osiguranje u hrvatskom zdravstvenom sustavu. Dobrovoljno ili dopunsko zdravstveno osiguranje pružaju društva za osiguranje kao i Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO).

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO) jedini je osiguravatelj obvezatnog zdravstvenog osiguranja kojim je obuhvaćeno sveukupno stanovništvo Republike Hrvatske, a što do sada nitko nije uspio napraviti niti je bio zainteresiran.

Financiranje javnog zdravstvenog sustava u Republici Hrvatskoj ostvaruje se kroz kombinaciju Bismarck i Beveridge modela zdravstvenog sustava. Što znači da se financira

⁵⁰ Džakula A, Sagan A, Pavić N, Lončarek K and Sekelj-Kauzlarić K. Croatia: Health system review. Health Systems in Transition, 2014; 16(3): 1–162.

⁵¹ Džakula A, Sagan A, Pavić N, Lončarek K and Sekelj-Kauzlarić K. Croatia: Health system review. Health Systems in Transition, 2014; 16(3): 1–162.

⁵² Džakula A, Sagan A, Pavić N, Lončarek K and Sekelj-Kauzlarić K. Croatia: Health system review. Health Systems in Transition, 2014; 16(3): 1–162.

kombinacijom doprinosa i poreza. Stopa doprinosa za zdravstveno osiguranje je 15% i čini veći dio financiranja zdravstvenog sustava.⁵³

4.1. Primarna zdravstvena zaštita

Primarna zdravstvena zaštita temelj je koji je vrlo bitan dio Zdravstvenog sustava Republike Hrvatske i bez kojeg se država kao takva ne bi mogla niti zamisliti. Tako su kreirani i organizirani Odjeli primarne zdravstvene zaštite unutar sustava i zdravstvenih ustanova.

Osnovna zadaća Odjela je praćenje zdravstvenog stanja stanovništva i provođenja zdravstvene zaštite u sljedećim djelatnostima na primarnoj razini zdravstvene zaštite: djelatnosti obiteljske (opće) medicine, djelatnosti zdravstvene zaštite predškolske djece, zdravstvene zaštite žena, dentalne zdravstvene zaštite, medicine rada, patronažne zdravstvene zaštite i zdravstvene njege u kući. Prikupljaju se i analiziraju zdravstveno-statistički podaci i prate osnovni pokazatelji zdravstvenog stanja i zdravstvene zaštite, a rezultati analiza se objavljuju u redovitim publikacijama Hrvatskoga zavoda za javno zdravstvo. Zakonski akti na kojima se navedeno temelji su Zakon o zdravstvenoj zaštiti, Zakon o podacima i informacijama u zdravstvu te Godišnji provedbeni plan statističkih aktivnosti Republike Hrvatske.⁵⁴

Primarna zdravstvena zaštita (PZZ) je početna razina zdravstvene zaštite u hrvatskom zdravstvenom sustavu i zbog toga ima veliku važnost za uspostavljanje učinkovitog i održivog cjelokupnog zdravstvenog sustava. Nadalje, uspostavom kvalitetnog upravljanja i unapređenjem alata za upravljanje ljudskim resursima na primarnoj razini stvara se osnova za učinkovito upravljanje ljudskim resursima u cjelokupnom zdravstvenom sustavu.⁵⁵

Primarna zdravstvena zaštita unutar hrvatskog zdravstvenog sustava ima za zadaću predlaganje mjera za zaštitu, regulirati preventivnu zdravstvenu zaštitu, praćenje zdravstvenog stanja stanovnika, unapređenje zdravlja, patronažne posjete, zdravstvena njega u domu, hitna medicina, zaštita mentalnog zdravlja, sanitetski prijevoz, sprečavanje i otkrivanje bolesti, medicina rada i palijativna medicina.

⁵³ Džakula A, Sagan A, Pavić N, Lončarek K and Sekelj-Kauzlarić K. Croatia: Health system review. *Health Systems in Transition*, 2014; 16(3): 1–162.

⁵⁴ Hrvatski Zavod za Javno Zdravstvo, <https://www.hzjz.hr/sluzba-javno-zdravstvo/odjel-za-primarnu-zdravstvenu-zastitu/>, pristupljeno 9.3.2022.

⁵⁵ Bogut Barić, Martina (2018) Alati za unapređenje upravljanja ljudskim resursima na primarnoj razini zdravstvene zaštite u Republici Hrvatskoj, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, str. 4.

Primarna zdravstvena zaštita se pruža kroz 17 djelatnosti. To su djelatnosti:

- opće/obiteljske medicine,
- zdravstvene zaštite žena,
- zdravstvene zaštite predškolske djece,
- stomatološke zdravstvene zaštite (polivalentne),
- patronažne zdravstvene zaštite,
- zdravstvene njege u kući bolesnika,
- higijensko-epidemiološke zdravstvene zaštite,
- preventivno-odgojne mjere za zdravstvenu zaštitu školske djece i studenata,
- laboratorijske dijagnostike,
- ljekarništva,
- hitne medicinske pomoći,
- javnog zdravstva,
- medicine rada,
- zdravstvene zaštite mentalnog zdravlja, prevencije i izvanbolničkog liječenja ovisnosti,
- sanitetskog prijevoza,
- palijativne skrbi,
- telemedicine.⁵⁶

Kada se organizira rad na razini primarne zdravstvene zaštite, organizira se tako da je u momčadskom obliku, što znači da su prisutne najmanje dvije osobe od kojih je jedna sa završenim preddiplomskim i diplomskim sveučilišnim studijem zdravstvenog usmjerenja i osoba koja je završila srednju stručnu spremu ili za prvostupnika zdravstvenog usmjerenja.

U tablici 1. prikazan je Broj doktora medicine po razinama zdravstvene zaštite, stanje na dan 01.01.2017.

Tablica 1. Broj doktora medicine po razinama zdravstvene zaštite, stanje na dan 01.01.2017.

| Razina zdravstvene zaštite | Broj liječnika medicine | Udio u % |
|----------------------------|-------------------------|----------|
| Primarna | 3.834 | 26,64% |
| Sekundarna | 4.488 | 31,18% |
| Tercijarna | 4.773 | 33,16% |
| Razina Zavoda | 1.299 | 9,02% |
| Ukupno | 14.394 | 100% |

Izvor: Demografski atlas hrvatskog liječništva. Hrvatska liječnička komora, Zagreb, 2017.

⁵⁶ Zakon o zdravstvenoj zaštiti (Narodne novine broj 150/08, 71/10, 139/10, 22/11, 84/11, 154/11, 12/12, 35/12 – OUSRH, 70/12, 144/12, 82/13, 159/13, 22/14 – O i RUSRH, 154/14, 70/16 i 131/17).

4.2. Zdravstveni sustav i ekonomija

Ljudski potencijali u zdravstvenom sustavu povezani su i s ekonomskim pokazateljima, jer je odraz izbora kvalitetnog kadra vidljiv u konačnici i na ekonomske rezultate rada. Ovdje se misli na kvalitetu rada i korištenje materijala koji su neophodni za obavljanje svih djelatnosti unutar zdravstvenog sustava. Kako se sve mora financirati, tako odnos zdravstvenih radnika prema poslu i ostalim stvarima uvelike utječe i na financijsko stanje, a onda i na cjelokupni sustav, koji je dio ekonomskog kruga. Što je država ekonomski jača i neovisnija, to je veća mogućnost ulaganja u zdravstveni sustav, kvalitetne zaposlenike i kvalitetan materijal, alate, instrumente i druga potrebna sredstva rada.

U tablici 2. prikazan je udio zdravstvene potrošnje u BDP-u za zemlje Europske unije, po godinama.

Tablica 2. Udio zdravstvene potrošnje u BDP-u za zemlje Europske unije, po godinama

| Zemlja | 2000. | 2005. | 2010. | 2015. |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Austrija | 9,22 | 9,58 | 10,11 | 10,32 |
| Belgija | 7,94 | 9,02 | 9,92 | 10,48 |
| Bugarska | 5,87 | 6,94 | 7,11 | 8,20 |
| Hrvatska | 7,66 | 6,90 | 8,12 | 7,40 |
| Cipar | 5,31 | 5,29 | 6,28 | 6,77 |
| Češka | 5,73 | 6,39 | 6,94 | 7,31 |
| Danska | 8,10 | 9,09 | 10,38 | 10,33 |
| Estonija | 5,16 | 4,96 | 6,33 | 6,51 |
| Finska | 6,84 | 8,00 | 8,87 | 9,45 |
| Francuska | 9,54 | 10,18 | 10,71 | 11,07 |
| Njemačka | 9,84 | 10,28 | 11,03 | 11,15 |
| Grčka | 7,24 | 9,00 | 9,56 | 8,38 |
| Mađarska | 6,78 | 8,03 | 7,56 | 7,24 |
| Irska | 5,91 | 7,65 | 10,54 | 7,76 |
| Italija | 7,58 | 8,36 | 8,95 | 9,00 |
| Latvija | 7,91 | 8,85 | 8,63 | 5,76 |
| Litva | 5,83 | 5,64 | 6,81 | 6,51 |
| Luksemburg | 5,90 | 7,18 | 7,03 | 6,05 |
| Malta | 6,54 | 8,69 | 8,21 | 9,62 |
| Nizozemska | 7,06 | 9,27 | 10,40 | 10,69 |
| Poljska | 5,30 | 5,81 | 6,42 | 6,35 |
| Portugal | 8,37 | 9,43 | 9,82 | 8,97 |
| Rumunjska | 4,19 | 5,46 | 5,71 | 4,95 |
| Slovačka | 5,31 | 6,60 | 7,80 | 6,89 |
| Slovenija | 7,78 | 7,97 | 8,56 | 8,54 |
| Španjolska | 6,82 | 7,68 | 9,02 | 9,17 |
| Švedska | 7,41 | 8,28 | 8,49 | 11,01 |
| Ujedinjeno Kraljevstvo | 6,01 | 7,24 | 8,51 | 9,88 |

Izvor: WHO, Global Health Expenditure Database; <http://apps.who.int/nha/database/Select/Indicators/en>

Svi ti elementi su međusobno povezani. Kvalitetno upravljanje zdravstvenim sustavom, posebno uzimajući u obzir financijski dio sustava utječe na ukupnu ekonomsku stabilnost zemlje te omogućava njezin ekonomski rast. No, isto tako zdravstveni sustav, time i upravljanje ljudskim resursima, ovisi i uvjetovano je visinom izdvajanja za zdravstvo i načinom financiranja zdravstva. U opisu zdravstvenog sustava naznačeno je na koji način se hrvatski

zdravstveni sustav financira. U ovom dijelu rada analiziramo koliko to predstavlja financijskih sredstava i kakav je položaj Republike Hrvatske u odnosu na druge zemlje Europske Unije.⁵⁷

4.3. Ljudski potencijali u zdravstvu Republike Hrvatske

Svaka tvrtka ima ljudske potencijale, pa tako su oni bitni i prisutni i u zdravstvu. Sve ovisi o kako se velikoj tvrtki radi, te se tako organiziraju i ljudski potencijali. Budući da je zdravstveni sustav vrlo složen sam po sebi potrebna je vrlo dobra organizacija ljudskih potencijala.

Hrvatski zdravstveni sustav suočen je s izazovima deficita zdravstvenih radnika, nejednake dostupnosti u pružanju zdravstvene zaštite, velikih razlika između ruralnih i urbanih područja te se nosi i sa stalnom financijskom nestabilnošću.⁵⁸ Naime, strateški akti koji su usvojeni i koji obuhvaćaju zdravstveni sustav ukazuju upravo na neadekvatno i neučinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u zdravstvu. O tome govori Nacionalna strategija razvoja zdravstva 2012.-2020. koju je usvojio Hrvatski sabor i Strateški plan razvoja ljudskih resursa u zdravstvu Republike Hrvatske 2015.-2020., koji je usvojila Vlada Republike Hrvatske. Oba, strateška dokumenta iznose nepovoljno stanje upravo u upravljanju ljudskim potencijalima unutar hrvatskog zdravstvenog sustava.⁵⁹

Niti jedan sustav nije savršen i svaki sustav ima prostora za poboljšanje, a tako i zdravstveni sustav Republike Hrvatske. Situacije koje su prisutne u zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske na svoj su način i određeni izazovi, koje imaju i druge države u Europi sa svojim specifičnostima i načinima funkcioniranja. Tako su demografska kretanja jedan od izazova s kojima se nosi Republika Hrvatska kao i druge članice Europske Unije.

⁵⁷ Bogut Barić, Martina (2018) Alati za unapređenje upravljanja ljudskim resursima na primarnoj razini zdravstvene zaštite u Republici Hrvatskoj, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, str. 9.

⁵⁸ Nacionalna strategija razvoja zdravstva 2012 – 2020. („Narodne novine“ broj 116/12)
Dostupna na: <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Nacionalna%20strategija%20zdravstva%20-%20za%20web.pdf>, pristupljeno 9.3.2020.

⁵⁹ Vlada Republike Hrvatske. Strateški plan razvoja ljudskih resursa u zdravstvu 20152020. Zagreb, 2015.,
Dostupno na: https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Strate%C5%A1ki_plan_razvoja_ljudskih_resursa_u_zdravstvu.pdf, pristupljeno 9.3.2022.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ZDRAVSTVU

Ljudski potencijali imaju veliku ulogu i značaj u svakoj tvrtki koja planira ili koja posluje ozbiljno, a pogotovo u zdravstvenom sustavu u kojem se radi o brizi za zdravlje i živote pacijenata. Zdravstveni sustav dodatno je zbog toga osjetljiv i specifičan jer traži dodatnu brigu, profesionalnost, organiziranost i kvalitetu. Tako u sastav ljudskih potencijala ulazi sljedeće kao što je to: Planiranje, Vanjski utjecaj (Čimbenici), Program, Procjena, Razvoj, Selekcija, Zapošljavanje novih zaposlenika, Potrebe za novim radnim mjestima, Zapošljavanje Zaposlenika, Izbor zaposlenika i selekcijski postupak, Razvoj i nadogradnja znanja, Organizacija rada i Proces planiranja, regrutiranja i selekcije u bolnici.

5.1. Planiranje

Planiranje je jedan od najvažnijih elemenata u svakoj tvrtki, a tako i u zdravstvu. Dobro i kvalitetno planiranje pola je posla kao i temelj za dobro odrađen posao. Vrlo je bitno kvalitetno planiranje jer se bez planiranja i stihijskim vođenjem ne može puno napraviti, a pogotovo ne u zdravstvenom sustavu gdje se radi o zdravlju i životima pacijenata.

Uzimajući u obzir činjenicu da je zdravstvo izrazito radno-intenzivna djelatnost te da uspješnost rada prije svega ovisi o kvaliteti i broju radne snage, planiranju ljudskih potencijala može se smatrati najvažnijom funkcijom menadžmenta ljudskih potencijala u zdravstvu. Prihvaćeno je stajalište da planiranje obrazovanja zdravstvenih djelatnika mora biti sastavni dio procesa upravljanja sustavom zdravstvene zaštite.⁶⁰

5.2. Vanjski utjecaj (Čimbenici)

Planiranje svakog posla i organiziranje istoga zahtjeva određeni angažman. Kada se vrši planiranje, na svako takvo planiranje, a pogotovo na planiranje ljudskih potencijala utječu određeni čimbenici koji na kraju formiraju cijeli proces i njegove rezultate.

Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala u zdravstvu su:

- Neizvjesnost okoline, Tržište rada, Zakonska regulativa i Sindikati.⁶¹

⁶⁰ Trošelj, M. (2005). "Registar zdravstvenih djelatnika". Hrvatski časopis za javno zdravstvo, vol. 1(3).

⁶¹ Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.; Bahtijarević-Šiber, F. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb., str. 657.

5.3. Program

Sastavljanje programa ozbiljan je dio poslovanja jer on daje smjernice kako i što činiti.

Jedan od načina koji pridonosi planiranju ljudskih potencijala je primjena Succession planning (engl.) programa.⁶²

Razlog uvođenja tog programa u zdravstvo bio je nedostatak radne snage koji se javio krajem 80-tih i početkom 90-tih godina prošloga stoljeća, te odlazak zaposlenih radi nemogućnosti napredovanja.⁶³

5.4. Procjena

Uz dobar program vrlo je bitna procjena kroz koju se pokušava procijeniti kojim kvalitetama i znanjem potencijalni kandidat raspolaže i je li on prava osoba za određeno radno mjesto. Kada se tako nešto utvrdi, tada je vrlo lako izabrati najboljeg kandidata jer se tako može vidjeti podudarnost traženog i ponuđenog.

5.5. Razvoj

Razvoj je vrlo bitan element jer se kroz njega pokušava unaprijediti poslovanje kroz razne aktivnosti. Ovdje se koriste različiti zadatci, provođenje raznih projekata, uvode se određeni potrebni treninzi obrazovanja, a sve s ciljem povisivanja razine kvalitete radnika te ujedno i ustanove. Uz sve to vrlo je bitno i pronaći pravog mentora koji će određene ili određenog zaposlenika dovesti do razine na kojoj mora biti kako bi obavljao posao prema očekivanom.

5.6. Selekcija

Kvalitetna selekcija vrlo je bitna komponenta jer se njome pokušava izabrati pravog kandidata za određeni posao. Ovdje se misli na to kako je pravim izborom prema kvalitetama kandidata i traženog posla, zahtjevima posla, vrlo bitno uskladiti jedno i drugo. To znači da se radno mjesto popuni kandidatom koji najbolje odgovara zahtjevima i zadaćama istoga. Tu veliku ulogu igra selekcija jer se među kandidatima javljaju i osobe koje možda nisu direktno

⁶² Kukovec Darija, Vesna Čanadi, Mirjana Trstenjak (2017) Planiranje ljudskih potencijala u zdravstvu Rijeka: Metss d.o.o., str. 4.

⁶³ Husting, P. M.; Alderman, M. (2001). "Succession planning tops health care administrators priorities", Nursing Management, vol. 32(9).

povezane s određenim znanjima i vještinama, nego su tu da se samo zaposle bez obzira na znanje i stručnost kojima raspolažu.

5.7. Zapošljavanje novih zaposlenika

Kada se radi o zapošljavanju novih zaposlenika vrlo je bitno da to zapošljavanje bude u skladu s planom i programom jer se tako zapošljavanje vrši prema predviđenom poslovanju. Ponekad se dogode izvanredne situacije gdje se određeni zaposlenici nenadano mogu razboljeti, preminuti ili se može dogoditi nešto drugo.

Potreba za zapošljavanjem novih ljudi mora biti utvrđena analizom postojećeg i budućeg predvidivog posla. Taj složeni proces upravljanja ljudskim potencijalima koji obuhvaća aktivnosti koje se provode od trenutka utvrđivanja potreba do trenutka potpisivanja ugovora s izabranim kandidatom poznat je pod nazivom *staffing*.⁶⁴

U tablici 3. prikazane su Faze staffinga kao što su to: 1. Utvrđivanje potreba radne organizacije, 2. Definiranje uvjeta za izbor, 3. Definiranje uvjeta rada – dužnosti, prava i odgovornost, 4. Upoznavanje kandidata s radnim mjestom, uvjetima, misijom, vizijom i org. kulturom i 5. Selekcija – izbor. U tablici 3. prikazane su faze staffinga.

Tablica 3. Faze staffinga

| | |
|----|--|
| 1. | Utvrđivanje potreba radne organizacije |
| | ↓ |
| 2. | Definiranje uvjeta za izbor |
| | ↓ |
| 3. | Definiranje uvjeta rada – dužnosti, prava i odgovornost |
| | ↓ |
| 4. | Upoznavanje kandidata s radnim mjestom, uvjetima, misijom, vizijom i org. kulturom |
| | ↓ |
| 5. | Selekcija - izbor |

Izvor: Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 29.

⁶⁴ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 29.

5.7.1. Potrebe za novim radnim mjestima

Nova radna mjesta moraju biti regulirana planom o zapošljavanju i poslovnim planom što jedno drugo prati. Uvijek može doći do određenih izvanrednih situacija gdje se zbog prirode posla mora nekoga zaposliti, a da to nije bilo planirano.

Prije zahtjeva za otvaranjem novih radnih mjesta i zapošljavanja novih ljudi potrebno je napraviti analizu radnih zadataka (taksonomiju), odnosno zahtjevnosti radnog mjesta. Za taksonomiju radnih zadataka može se primjenjivati nekoliko različitih metoda, koje su međusobno veoma slične.⁶⁵

Taksonomija radnih mjesta sastoji se od sljedećih elemenata kao što su to: upitnik za analizu radnoga mjesta, metoda analize zadatka, CODAP metoda, Fleischmannov sustav analize, studija radnih performansi, metoda opservacije, jasan opis posla i specifikacija, vještina, sposobnosti i drugo.

5.7.2. Zapošljavanje kandidata

Zapošljavanje novih osoba u svim se organizacijama odvija na sličan način. To znači da odabir kandidata za neko novo radno mjesto može biti unutar organizacije ili može biti izvana.

Prednost odabira kandidata unutar organizacije je taj što već postojeći zaposlenici dobro poznaju organizacijsku strukturu, pravila, propise i politike poslovanja.. Nedostaci su ti da određeni zaposlenici mogu biti u nekim konfliktima situacijama s drugima, manjak noviteta i kreativnosti u radu u odnosu na nekoga izvana.

Prednosti odabira novih kandidata je u tome što su oni izvan organizacije, imaju novih ideja, nisu opterećeni unutarnjim odnosima i problemima. Nedostaci su ti da novi kandidati izvana trebaju određeno vremensko razdoblje za upoznavanje organizacije, politike rada i svega ostaloga.

5.7.3. Izbor zaposlenika i selekcijski postupak

Kada se radi selekcija kandidata prije svega se moraju odrediti potrebe organizacije na temelju kojih se vrši izbor novih zaposlenika. Kada se to utvrdi potrebno je uzeti u obzir želje i potrebe svih strana u postupku.

⁶⁵ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 30.

Prije izbora potrebno je:

- jasno definirati razinu složenosti određenog posla (na temelju analize posla, opisa posla, specifičnosti posla) koju bi zaposlenik trebao zadovoljiti,
- definirati razinu potrebnog iskustva i
- definirati kriterije selekcije/ izabrati prikladne selekcijske metode.⁶⁶

Kada se radi selekcija ona ujedno može u svom dijelu imati i druge elemente kao što su to, preporuke kandidata, test fizičke sposobnosti, testovi poštenja, psihološki testovi, molbe potencijalnih kandidata, intervju, biografski podatci, upitnici osobnosti, testovi na drogu i drugo.

5.7.4. Razvoj i nadogradnja znanja

Znanje je temelj svake tvrtke, organizacije i poslovnog subjekta jer se bez njega ne može. Na znanju se sve temelji, a i njega se mora nadograđivati.

„Znanje je moć“, izrekao je Bacon Francis 1597.

Cjeloživotno učenje medicinskih sestara vrlo je važno jer se tako znanja i vještine mogu usklađivati s razvojem profesije i sve većim potrebama bolesnika za zdravstvenom njegom. Razvoj sestrinstva i medicinskih znanosti trebaju pratiti i sve složenije tehnike poučavanja s naglaskom na sve aktivniju ulogu „učenika“ u postavljanju ciljeva, identifikaciji potreba za učenjem, razvijanju odgovornosti i samoevaluaciji.⁶⁷

Znanje se na različite načine stječe i usvaja, a što je s određenim aktivnostima. Te aktivnosti su učenje, promatranje, komunikacija s drugima, savjetovanje, istraživanje, pregled baza podataka i drugo.

5.8. Organizacija rada

Za svaki posao koji se obavlja prije svega je potrebna dobra organizacija kojom će biti sve definirano i posloženo, te kojom će se pokriti svi procesi poslovanja u određenoj

⁶⁶ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 31.

⁶⁷ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 35.

organizaciji. Da bi se to postiglo potrebno je temeljito znati kako teoretski, tako i praktično kako se koji posao mora obavljati i kako dobro organizirati zaposlenike.

Da bi se dobro upravljalo ljudskim potencijalima i njihovom učinkovitošću u području zdravstvene njege, važno je poznavati sve elemente procesa rada i njihov međuodnos. Tri su temeljna stupa procesa: zaposlenici, planiranje i organizacija rada te sustav kontrole (procjena i praćenje produktivnosti).⁶⁸

5.8.1. Medicinske sestre i njihov rad

Zdravstveni sustav uz sve osoblje najviše ima medicinskih sestara i tehničara jer su oni vrlo bitna komponenta za funkcioniranje kompletnog sustava. Bez njih sustav bi bio neučinkovit i ne bi se uopće mogao niti zamisliti. Tako da se vrlo dobro mora voditi računa o njihovom zapošljavanju i o njihovom zadržavanju, pružajući im kvalitetne uvjete rada i stimulativna primanja.

Medicinske su sestre najveća grupacija profesionalaca unutar zdravstvenih radnih organizacija te su jedan od ključnih čimbenika koji odlučuju o razini kvalitete rada. Razlikuju se prema razinama naobrazbe/kompetencijama, prema poslovima koje obavljaju (opća ili specijalna zdravstvena njega, patronažna djelatnost, javnozdravstvena djelatnost...) te prema statusu unutar strukture radne organizacije.⁶⁹

Njihovo temeljno područje je zdravstvena njega bolesnika, a rezultati liječenja ovise o aspektima njege, tijeka i načina liječenja, te i o situaciji u kojoj se bolesnik nalazi. Zdravstvena njega i potreba medicinskih sestara je veća od trenutnih raspoloživih osoba, koje se bave ovom strukom, tako da je vrlo bitno unaprijed planirati broj potrebnih sestara, njihova primanja, stimulaciju i uvjete u kojima rade. To znači da se sve vezano za rad i za medicinske sestre unaprijed mora planirati i osigurati kako bi sve funkcioniralo, kako bi medicinske sestre imale kvalitetne uvjete rada jer se to u konačnici odražava i na njegu kao i na sve aspekte njihova rada. Zadovoljna medicinska sestra dat će daleko više u svoj posao, a rezultati će biti najbolji mogući u određenim okolnostima.

⁶⁸ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 39.

⁶⁹ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 40.

5.8.2. Komunikacija sestara s bolesnikom

Komunikacija s bolesnikom vrlo je bitna i dio je njege, oporavka kao i liječenja pacijenta. Kada se pacijent nađe u situaciji da se mora liječiti ili kada mu život ovisi o koncu tada mu je svaka pomoć dobro došla, a između ostaloga i kvalitetna suosjećajna komunikacija

Komunikacija je u slobodnom opisu razmjena različitih informacija dogovorenim oblikom simbola koja u svojem sastavu ima pošiljatelja, kanal (tj. medij) i primatelja. Slobodno se može reći da je komunikacija osnova bilo kojeg kontakta među ljudima.⁷⁰

Kada se vodi računa o kvalitetnoj i smislenoj komunikaciji s pacijentima tada ona ulazi kao jedna vrlo bitna stavka pri oporavku jer ona ima svoju težinu. Pacijent se bolje osjeća kada vidi i doživi da se o njemu brine i komunicira. Komunikacija s pacijentom je jedan vid koji se koristi pri oporavku. Puno puta je pacijent u situaciji da s nekim ima potrebu komunicirati kao i o tome da mu se što više informacija pruži vezanih za njegovu bolest, oporavak i ozdravljenje. Pri komunikaciji bolesnik ne osjeća usamljenost i ima više volje i želje za borbu s određenom bolešću, a i osjeća jedan vid prisnije njege što daje vjetar u leđa.

Većina autora naglašava nužnost usvajanja komunikacijskih vještina kroz različite treninge i trajnu edukaciju s ciljem uspostavljanja stabilnih, uvažavajućih i profesionalnih odnosa u timu. Promjene u sestrinstvu preduvjet su za uspostavu takvih odnosa u zdravstvenom timu, koji će omogućiti dobru socio-emocionalnu klimu, bolje međuljudske odnose, uvažavanje svih stručnjaka u timu te na taj način pridonijeti da se pacijenti osjećaju sigurni i uvjereni kako će dobiti najveću moguću razinu zdravstvene skrbi.⁷¹

5.8.3. Standardi zaposlenika

Standardi su potrebni u svakoj struci, a pogotovo u zdravstvu kako bi se sve reguliralo prema njima i kako bi se postigla određena kvaliteta i na kraju što bolji učinak.

Standardizacija. Uvođenje standarda ili normi, propisanih uvjeta koje mora zadovoljiti sirovina, materijal, proizvod ili usluga radi lakše usporedbe, racionalizacije rukovanja i sigurnosti uporabe.⁷²

⁷⁰ Spitzer, Boris (2017) Konflikti u komunikacijskom procesu, Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 2.

⁷¹ Sedić, Biserka (2004) Komunikacije u sestrinstvu, Zagreb: Visoka zdravstvena škola, Zbornik radova.

⁷² Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021) Standardizacija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=57756>, Pristupljeno 27. 4. 2022.

Kada se postave određeni standardi i norme tada se točna zna koliko i kako treba raditi, te i koliko je osoba potrebno za određene usluge rada, a u ovom slučaju medicinskih sestara, što se sve odražava na pacijente i bolesnike o kojima se brine. Standardizacija je ujedno i putokaz koji se mora slijediti kako bi se određeni posao napravio kako treba.

Postavljanje standarda broja potrebnih medicinskih sestara jedna je od najvažnijih funkcija upravljanja u sestrinskoj službi. Broj medicinskih sestara u određenoj jedinici izravno utječe na učinkovitost, na kvalitetu zdravstvene njege, na njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom, a posljedično, i na zadovoljstvo bolesnika.⁷³

Danas se količina sestrinskog rada, cijena toga istog rada i potrebe za zdravstvenom njegom vežu za klasifikaciju bolesnika. Indikatori koji se rabe pri klasifikaciji jesu ukupan broj sestrinskih opservacija i različitih intervencija, uključujući standarde vremena za njihovo izvođenje, tijekom 24 sata.⁷⁴

U tablici 4. prikazan je primjer izračuna vremena za provođenje direktne zdravstvene njege (jedan bolesnik/24 sata).

Tablica 4. primjer izračuna vremena za provođenje direktne zdravstvene njege (jedan bolesnik/24 sata).

| POSTUPCI | Dnevna frekvencija | Vrijeme | Ukupno vrijeme |
|---------------------------|--------------------|-----------|----------------|
| Toaleta/nadzor | 1 | 13 minuta | 13 minuta |
| Hranjenje/nadzor | 3 | 4 minute | 12 minuta |
| Mjerenje vitalnih znakova | 3 | 5 minuta | 15 minuta |

Izvor: Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 40.

5.8.4. Kategorizacija bolesnika

Kategorizacija bolesnika radi se kako bi se utvrdilo koliko je i kakva je potrebna njega određenim pacijentima i bolesnicima. Na temelju kategorizacije bolesnici dobivaju svu potrebnu njegu u skladu s njihovim stanjem i bolesti.

⁷³ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 40.

⁷⁴ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 40.

Kategorizacija bolesnika ima nekoliko funkcija: utvrđivanje potreba bolesnika za zdravstvenom njegom (individualizirani pristup) i posljedično potrebnoga broja medicinskih sestara te brzi uvid u stanje bolesnika.⁷⁵

Na grafikonu 1. Prikazana je funkcija kategorizacije bolesnika.



Grafikon 1. Funkcija kategorizacije bolesnika.

Izvor: Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 40.

5.8.5. Organizacija rada medicinskih sestara

Pacijenti i bolesnici koji borave u bolnicama moraju biti pod kontrolom 24 sata. Sve ovisi o kategoriji bolesnika kako će taj nadzor biti organiziran. Lakši bolesnici imaju fleksibilniji nadzor dok teški bolesnici imaju konstantan nadzor od strane sestara i medicinskih tehničara.

Dnevni raspored rada ovisi o više čimbenika: trenutačnom broju medicinskih sestara, njihovoj stručnoj strukturi, broju bolesnika i njihovoj potrebi za zdravstvenom njegom, te potrebama radne organizacije.⁷⁶

S obzirom na prirodu posla rad medicinskih sestara, medicinskih tehničara i liječnika u svakom slučaju mora biti fleksibilan jer se nikada ne zna što se može dogoditi i na koji način treba intervenirati. U svakom slučaju svi oni imaju određene rasporede prema kojima se radi, ali su isto tako svjesni da su promjene uvijek moguće u slučaju nekih iznimaka. Budući da se posao i način rada mijenja na dnevnoj bazi vrlo je bitno da postoje načini kojima će se pratiti ritam rada i potreba istoga.

⁷⁵ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 43.

⁷⁶ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 57.

Sustavi za organizaciju rada koji omogućuju takvu preraspodjelu zovu se „fleksibilni sustavi organizacije rada“. Primjena takvog sustava pokazala je izvrsne rezultate upravo u području zdravstvene njege.⁷⁷

Ovaj sustav temelji se na prilagodbi broja medicinskih sestara i medicinskih tehničara u odnosu na potrebe bolesnika, trenutnu situaciju i sveg ostalog. Kako bi se to sve uspjelo provesti potreban je dovoljan broj medicinskih sestara koje će moći dodatno uskakati i popunjavati potreba kako se one pojavljuju. U protivnom s vremena na vrijeme dolazi do preopterećenja medicinskih sestara i medicinskih tehničara.

Jedinice intenzivne njege znaju biti opterećenije i kod njih se vodi računa da uvijek bude dostupan dovoljan broj medicinskih sestara i medicinskih tehničara u odnosu na jedinice gdje su lakši bolesnici. Jasno svi su pacijenti i bolesnici važni, ali se mora gledati potreba i težina, te učestalost brige. Tako sve može funkcionirati i biti pokriveno. Vrlo je bitno da se rukovodstvo sestara i medicinskih tehničara vodi trenutnim situacijama kako bi se uvijek osigurao dovoljan broj osoblja za potrebe bolesnika koji su na prvom mjestu.

5.8.6. Radni učinak

Svaki zaposlenik u zdravstvenom sustavu postiže određeni učinak na svom radnom mjestu, koji se na određeni način prati i o kojem se vodi briga. Praćenje radnog učinka vrlo je bitno kako bi se mogao imati uvid kako sve funkcionira i kako bi se znalo što bi trebalo poboljšati ili samo malo dotjerati.

Praćenje i procjenjivanje radnog učinka pripada području upravljanja ljudskim potencijalima, a njihova je uloga višestruka: služi za donošenje općih odluka o zaposlenicima i organizaciji rada (promaknuća, premještanja, prekidi radnog odnosa), vrlo precizno prepoznaju vještine i kompetencije zaposlenika te u skladu s tim iskazuju potrebe za dodatnim usavršavanjem i razvojem.⁷⁸

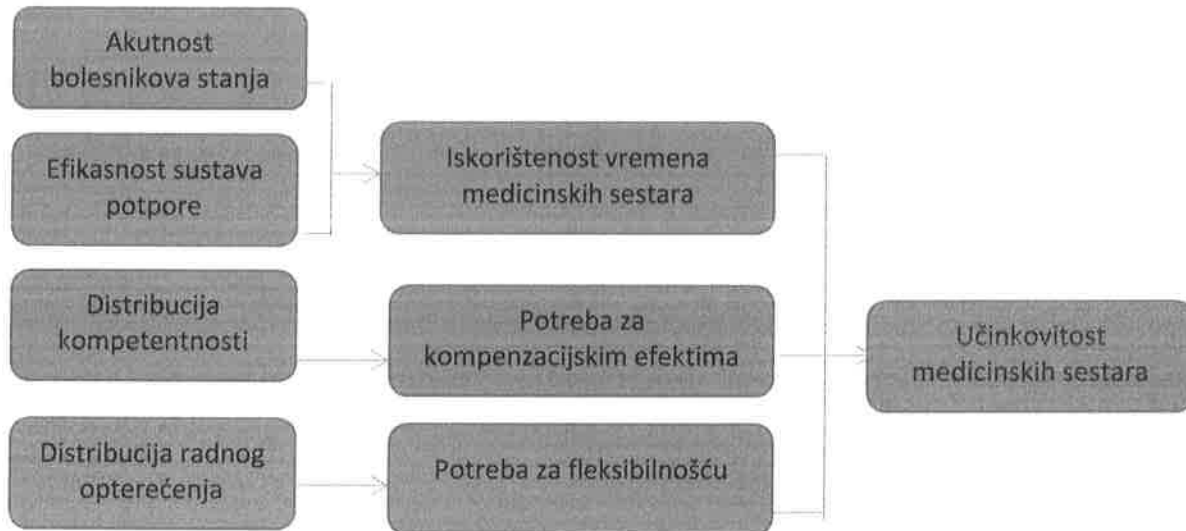
Kada se napravi određena procjena zaposlenika tada se te informacije daju samim zaposlenicima kako bi imali uvid u to kako i koliko rade, te što treba dodati, oduzeti ili promijeniti, nadograditi. Obično se procjene vrše jednom godišnje, a u nekim organizacijama po potrebi i više puta. Procjene mogu provoditi nadređeni ili zaposlenici sami sebi, a što sve,

⁷⁷ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 57.

⁷⁸ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 58.

ovisi kako takve aktivnosti funkcioniraju u svakoj organizaciji zasebno. Kod procjenjivanja vrlo je bitno definirati što se procjenjuje, tko procjenjuje i kako se procjenjuje određeni učinak. Procjene radnog učinka tako se mogu provoditi metodom kritičnog događaja ili grafičkom skalom procjene.

Na grafikonu 2. prikazana je shema čimbenika o kojima ovisi učinkovitost rada medicinskih



Grafikon 2. shema čimbenika o kojima ovisi učinkovitost rada medicinskih

Izvor: Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 57.

5.8.7. Zadovoljstvo na radnom mjestu

Posao koji se radi sa zadovoljstvom najbolja je kombinacija ugone, zadovoljstva i profesionalnosti. To znači da kada se radi sa zadovoljstvom može se dati svoj maksimum, a da to ne bude pod moraš. U suprotnom kada se radi posao koji se ne voli, tada dolazi do mnogih problema, a najveći je što vrlo lako dolazi do pogrešaka i teško da se može dati svoj maksimum. Zadovoljstvo je još vezano i za uvjete rada, te i okolinom u kojoj se radi. Kada se svi ovi aspekti poslože na poslu može biti veliko zadovoljstvo. Tako mnogi čimbenici utječu na zadovoljstvo na radnom mjestu kao i na konačne učinke koji su rezultat rada. To je prisutno u cijelom zdravstvenom sustavu, a pogotovo kada se radi o medicinskim sestrama, medicinskim tehničarima i liječnicima.

Jedan od vrlo važnih pokazatelja koji utječu na učinkovitost medicinskih sestara i kvalitetu zdravstvene njege jest zadovoljstvo medicinskih sestara, zadovoljstvo poslom pruža uvid u subjektivan doživljaj i emocionalnu reakciju zaposlenika na uvjete radne okoline, a uključuje nekoliko elemenata: stajalište i vjerovanje u vrijednosti posla koji se obavlja

(kognitivna komponenta), osjećaje prema poslu (afektivna komponenta) i rezultate (ishode) koji se na poslu postižu (evaluativna komponenta).⁷⁹

Zadovoljstvo na radnom mjestu vrlo je važno i zato se rade mnoga istraživanja budući da zadovoljstvo utječe i na motiviranost zaposlenika. Tako postoje čimbenici koji utječu na zadovoljstvo i na nezadovoljstvo zaposlenika. Postoje čimbenici koji su općeniti, a postoje i oni koji se vežu s karakterom svake osobe i koja to doživljava svaka na svoj način. Oni se još mogu podijeliti na one koji su vezani za organizaciju kao i za karakter zaposlenika.

Tablica 5. prikazuje čimbenike koji utječu na zadovoljstvo zaposlenih.

Tablica 5. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenih.

| Zadovoljstvo zaposlenika | Nezadovoljstvo zaposlenika |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| - dobri uvjeti na radnom mjestu | - loši uvjeti na radnom mjestu |
| - sigurnost radnog mjesta | - nesigurnost radnog mjesta |
| - zadovoljavajući osobni dohodak | - niski osobni dohodak |
| - mogućnost napredovanja | - nemogućnost napredovanja |
| - dobri međuljudski odnosi | - loši međuljudski odnosi |
| - primjerena organizacija rada | - loša organizacija rada |

Izvor: Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 61.

5.9. Proces planiranja, regrutiranja i selekcije u bolnici

Bolnice su dio zdravstvenog sustava i imaju kompleksnu zadaću u cijelom zdravstvenom sustavu. Kako bi bolnica neometano radila u skladu sa svim svojim zadaćama potrebno je kvalitetno planiranje, regrutiranje i selekcija zaposlenika.

5.9.1. Planiranje

Planiranje je vrlo bitan element koji se provodi prije svih aktivnosti koje su potrebne. U planiranju stoje svi detalji koji će se provoditi kako bi se zadovoljile sve potrebe pri zapošljavanju potrebnih zaposlenika.

Planiranje kadrova je strategija za pribavljanje, unapređivanje te očuvanje ljudskih resursa organizacije. Planiranje mora biti u skladu s ciljevima organizacije, treba imati u vidu koje su trenutne i buduće potrebe organizacije, koje su promjene planirane u organizaciji kako

⁷⁹ Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada, str. 61.

bi mogli lakše identificirati trenutne i buduće potrebe za zaposlenicima te kako bi mogli na najbolji način organizirati obuku postojećim zaposlenicima.⁸⁰

5.9.2. Rekrutiranje

Kako bi se krenulo u proces regrutiranja kadrova potrebno je prvo uvidjeti koje su potrebe organizacije, te što je najbolje napraviti. Kada je dobivana potrebna informacija i kada su dobiveni potrebni podatci o potrebama, koje organizacija ima za zaposlenicima, tada se ciljano traže kandidati koji imaju znanje, vještine i sposobnosti potrebne za svako radno mjesto koje se mora upotpuniti. Potražnja tako može biti putem natječaja, interna unutar tvrtke, vanjska izvan tvrtke. Vanjska potražnja odvija se putem natječaja objavljenog javno u Narodnim Novinama, Hrvatskom Zavodu za zapošljavanje, raznim tiskovinama, na portalima za ponudu zaposlenja i na drugim mjestima.

5.9.3. Selekcija

Selekcija je proces gdje se odabiru kandidati od svih prijavljenih, a na temelju njihovih znanja, vještina i sposobnosti u odnosu za određeno radno mjesto. Prvo se selekcija vrši na temelju pristigle dokumentacije. Nakon toga se kandidati pozivaju na razgovor koji najbolje odgovaraju određenom radnom mjestu. Radi se uži izbor i na kraju se odabiru kandidati koji najbolje odgovaraju odrađenom radnom mjestu.

5.9.4. Odlučivanje

Na kraju kada se izaberu kandidati u najuži krug i kada se iz tog najužeg kruga odaberu oni koji su najbolji, tada se mora donijeti i odluka koji će se kandidati zaposliti.

Odluku o potrebi zapošljavanja radnika donosi ravnatelj na prijedlog voditelja ustrojstvene jedinice, držeći se propisanih kadrovskih normativa kod zapošljavanja zdravstvenih radnika odnosno plana zapošljavanja kod zapošljavanja nezdravstvenih radnika.⁸¹

Nakon donošene odluke od strane ravnatelja može se krenuti u postupak zapošljavanja i uvođenje novog zaposlenika u posao za radno mjesto za koje je zaposlen.

⁸⁰ Špelić, Virna (2020) Upravljanje ljudskim resursima na primjeru Bolnice za ortopediju i rehabilitaciju "Martin Horvat" Rovinj, Rijeka., str. 24.

⁸¹ Špelić, Virna (2020) Upravljanje ljudskim resursima na primjeru Bolnice za ortopediju i rehabilitaciju "Martin Horvat" Rovinj, Rijeka., str. 24.

5.9.4. Motivacija zaposlenih

Za svaki posao potrebna je određena volja, želja, potreba i motivacija. Sve se može raditi i napraviti, ali kada ima motivacije tada se sve radi bolje, brže, kvalitetnije i sa zadovoljstvom, što u konačnici rezultira željenim rezultatom.

Motivacija (prema motiv). Psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i »iznutra« djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam »volje«, koji se ubraja u »psihologiju moći« (»moć govora«, »moć volje« i sl.). I čuvstva (emocije) nas potiču na aktivnosti, pa suvremeni psiholozi ne postavljaju granicu između motivacije i emocija.⁸²

Kada se kandidati zapošljavaju u zdravstvu oni potpisuju kolektivni ugovor, koji je taj tren aktualan, a koji vrijedi za sve zaposlenike. Kolektivnim se ugovorom utvrđuju sve obveze i prava zaposlenika u zdravstvu.

Ugovorom se određuju i plaće zaposlenika u zdravstvu na način da plaća čini umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta i osnovice za izračun plaće uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža. Na osnovnu plaću dodaju se još stimulacija, dodaci za posebne uvjete rada, dodaci i uvećanja plaća. Poslodavac u zdravstvu, odlukom Vlade Republike Hrvatske, dužan je radnicima isplatiti Regres i Božićnicu. Prema gore navedenom vidimo da poslodavac u zdravstvu ima limitirane opcije kako novčano motivirati radnika, međutim jedna od odluka koju može poslodavac u zdravstvu samostalno donijeti je dodjela dara u naravi.⁸³

Zakonom je sve regulirano kako bi zaposlenici bili pravedno tretirani. Jasno da se može bolje i više, a što kasnije ovisi i o poslodavcima koji žele svoje zaposlenike motivirati i učiniti im rad boljim i ljepšim, a u konačnici to se reflektira i na konačne rezultate.

O motivu i primjeni zakona može se vidjeti na primjeru Rovinjske bolnice koja se drži slova zakona i koja posluje prema kolektivnom ugovoru.

U zadnjih par godina Bolnica Rovinj motivira zaposlenike na način da omogućava svima dodatnu edukaciju i usavršavanje kako bi se isti specijalizirali za određena radna mjesta

⁸² Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021) Motivacija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>, Pristupljeno 26. 4. 2022.

⁸³ Špelić, Virna (2020) Upravljanje ljudskim resursima na primjeru Bolnice za ortopediju i rehabilitaciju "Martin Horvat" Rovinj, Rijeka., str. 27.

koja su, uz ostalo, i bolje plaćena. Edukacija zaposlenika se odvija na način, da se na kraju godine, odlukom ravnatelja, pozivaju svi zainteresirani zaposlenici da se upišu za edukaciju ili usavršavanje po želji zaposlenika, u skladu sa vizijom i ciljevima Bolnice Rovinj. Nakon sakupljanja upita zaposlenika određuje se budžet koji inače iznosi 5% ukupnih prihoda Bolnice Rovinj te se zaposlenici upućuju na edukacije. Na taj način Bolnica Rovinj osigurava stručnost zaposlenika te ih istovremeno motivira.⁸⁴

Spomenuta bolnica uz zakonske obveze prema zaposlenicima ima i niz drugih motivacijskih aktivnosti, koje su usmjerene na nadogradnju, usavršavanje i motiviranje svojih zaposlenika s ciljem dobivanja maksimuma od svojih zaposlenica, a kao krajnjim rezultatom na zadovoljstvo svih strana.

5.10. Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom vrlo je bitan element u poslovanju, a pogotovo u zdravstvenoj ustanovi jer su sve stvari daleko specifičnije i osjetljivije u odnosu na sve druge pravne subjekte. Kako bi se postavila i održala kvaliteta potrebno je adekvatno upravljanje i rukovanje istom. Budući da je u pitanju zdravlje i nošenje sa svim raznim bolestima i problemima, tako je vođenje računa o kvaliteti na važnom mjestu i vrlo je bitno samo upravljanje jer ono određuje kako će na kraju izaći i kakvi će biti rezultati.

U rukovođenju i organizaciji ljudskih resursa unutar zdravstvene ustanove uvelike pomaže i integrirani sustavi upravljanja kvalitetom te pravilnim i ustrajnim provođenjem zadanih normi, ustanove mogu lakše mjeriti i kontrolirati svoje poslovanje te kontinuirano ga unaprjeđivati.⁸⁵

Tako kompletni zdravstveni sustav ima jednake uvjete primjene kvalitete u cijeloj državi što je vrlo bitna stvar jer se radi o zdravlju i životima ljudi što je neprocjenjivo. Tako se osigurava jednaka kvaliteta i pružanje zdravstvene zaštite što je vrlo bitna stavka.

Od kada postoji ponuda i potražnja robe, usluge, potraživači žele i zahtijevaju da ono što potražuju bude i kvalitetno tj. da sadrži sve njene značajke i aspekte kao što su

⁸⁴ Špelić, Virna (2020) Upravljanje ljudskim resursima na primjeru Bolnice za ortopediju i rehabilitaciju "Martin Horvat" Rovinj, Rijeka., str. 27.

⁸⁵ Rajković Ivija (2019) Upravljanje ljudskim resursima u privatnoj zdravstvenoj ustanovi, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, str. 8.

funkcionalnost, povoljnost, pouzdanost, transparentnost i drugo te da udovoljava njihovim zahtjevima.⁸⁶

Kako bi određena organizacija opstala na tržištu ona gleda kako biti bolja od drugih i kako povisiti određene standarde uz unaprjeđenje kvalitete svih elemenata. Kako bi se tako nešto postiglo, vrlo je bitno rukovodstvo i menadžment koji sve vodi i svime upravlja s ciljem ostvarivanja zadanih i planiranih ciljeva. To se postiže kvalitetnim upravljanjem i kvalitetnim pristupom uz ulaganje u tu istu kvalitetu s ciljem ponude što kvalitetnijeg proizvoda ili usluge.

Postoji više definicija i stajališta vezanih za kvalitetu. Upravo zbog brojnosti općeprihvaćena definicija kvalitete prema međunarodnoj normi ISO 9000 iz 2000 godine jest: "Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika pojedinog entiteta zadovoljava zahtjeve".⁸⁷

Kvaliteta (njem. *Qualität* < lat. *qualitas*: kakvoća, svojstvo). Općenito, ono što označuje (određuje) neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava, svojstvo, osobina, odlika, obilježje, značajka; vrijednost, valjanost, vrsnoća neke stvari, njezina primjerenost određenim uzorima, paradigmama, normama (kvaliteta tehničkih i umjetničkih radova, prirodnih materija, proizvoda, tkanina, namirnica i sl.).⁸⁸

5.11. Standardi

Standard je vrlo bitan element u poslovanju jer on jamči određenu kvalitetu koja se mora provoditi i održavati, kako bi sve funkcioniralo na visini. Tako postoje standardi koji su kreirani unutar država kao i na međunarodnoj razini. Njima se održava i unapređuje kvaliteta, koja se mora pružiti pri obavljanju određenih djelatnosti i poslova. Tako je vrlo bitan ISO standard koji je priznat na Internacionalnoj razini.

ISO – International Organization for Standardization (Međunarodna organizacija za normizaciju) osnovana je 1947. godine u Ženevi (ISO od grčke riječi "Isos" - znači jednak). Njena zadaća je priprema, prihvaćanje i objavljivanje međunarodnih norma čineći opću jezgru normi prema kojima se mogu razvijati i široko primijeniti suvremeni koncepti sustava upravljanja kvalitetom. ISO standardi daju smjernice za upravljanje kvalitetom, a radne

⁸⁶ Rajković Ivija (2019) Upravljanje ljudskim resursima u privatnoj zdravstvenoj ustanovi, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, str. 8.

⁸⁷ Rajković Ivija (2019) Upravljanje ljudskim resursima u privatnoj zdravstvenoj ustanovi, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, str. 8.

⁸⁸ Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021). Kvaliteta, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=34865>, Pristupljeno 26. 4. 2022.

organizacije koje ishode certifikat od neovisno ovlaštene organizacije potvrđuju svoj uspješni status upravljanja kvalitetom. Osim marketinške promocije, potvrde sukladnosti poslovanja s međunarodno priznatim normama, treba istaknuti da certifikacija prema ISO standardu osigurava veće povjerenje kupaca, klijenata, pacijenata, korisnika usluga, poslovnih partnera, ali i samih djelatnika koji sudjeluju u procesu proizvodnje i/ili pružanja usluge.⁸⁹

Sustav ISO 9000 sastoji se od: ISO 9000:2000 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, ISO 9001 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi za organizacije proizvođače; pružatelje usluga i sve one kojima je cilj postići zadovoljstvo potrošača kroz proizvod ili uslugu u skladu sa realnim očekivanjima iste strane. ISO 9004 Upravljanje kvalitetom- nudi savjete kako unaprijediti već postojeći razvijeni sustav.⁹⁰

Svaka organizacija koja je u sustavu kvalitete i posluje prema njemu, tj. ISO standardu mora s vremena na vrijeme provoditi kontrolu unutar same organizacije kako bi se održala kvaliteta prema spomenutom standardu i ako je potrebno nešto popravilo i nadogradilo. Tom kontrolom procjenjuje se kvaliteta i učinkovitost što na kraju ima i učinka na krajnjeg korisnika, u ovom slučaju pacijenta ili bolesnika budući da se radi o zdravstvenom sustavu, koji je specifičan po svojoj osjetljivosti i načinu brige. Kada se provode redovite kontrole tada se na vrijeme može ukazati na eventualne propuste ili neke druge smetnje.

5.12. Sustav kvalitete u Europskim bolnicama

Bolnice u Europi već su dugi niz godina u sustavu kvalitete s ciljem zadovoljavanja kvalitete i potreba pacijenata i bolesnika. Svaka bi država morala težiti što boljem standardu i kvaliteti zdravstvenog sustava.

Ukoliko gledamo Europsku zdravstvenu politiku, sa krajem 20. st. postoji opći trend vlada određenih zemalja Europske Unije da stimuliraju implementaciju različitih sustava upravljanja kvalitetom (Quality Management Systems (QMS) baziranih po normama ISO sustava. Prva bolnica koja je uspjela implementirati ISO 9000 sustav upravljanja kvalitetom bila je Akademska bolnica u Utrechtu i to na odjelu radiologije. Potreba za uspostavljanjem

⁸⁹ Rajković Ivija (2019) Upravljanje ljudskim resursima u privatnoj zdravstvenoj ustanovi, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, str. 11.

⁹⁰ Rajković Ivija (2019) Upravljanje ljudskim resursima u privatnoj zdravstvenoj ustanovi, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, str. 11.

sustava kvalitete nastala je zbog optimalizacije radioloških istraživanja na koji je utjecao i pad raspoloživih financijskih sredstava.⁹¹

Od spomenutog trenutka prihvaćanja ISO 9000 sustava upravljanja kvalitetom sve se više bolnica okretalo implementirati ovakav sustav jer on osigurava određenu kvalitetu koja mora biti u zdravstvenom sustavu jer je to sustav specifične namjene u kojem se vodi računa o zdravlju i životima ljudi.

Postoje studije u kojima se izvještava da sustavi upravljanja kvalitetom su potrebni bolnicama da postanu i isplativije. Također, opisuje se i početni skepticizam prema kvaliteti, problematiku njene uspostave kao i mjerljivost zadovoljstva pacijenata i referentnih liječnika.⁹²

Sustav kvalitete vrlo je bitan i mora biti prioritet jer je garancija kvalitete i podizanje na višu razinu, a što je neophodno u zdravstvenom sustavu. Ta kvaliteta i standard moraju biti jednaki u privatnim ili državnim zdravstvenim institucijama kako bi se održala jednakost koja je vrlo bitna.

Kvaliteta procesa zdravstvenog upravljanja koja definitivno uključuje kao najvažniju stavku upravljanje ljudskim potencijalima, dokazala se kao uspješan alat za poboljšanje kvalitete zdravstvene skrbi i kontrolu troškova u bolnicama te dobar mehanizam koji poboljšava kvalitetu ophođenja s pacijentom, njihovu zaštitu te zaštitu i samih pružatelja zdravstvene skrbi.⁹³

⁹¹ Rajković Ivija (2019) Upravljanje ljudskim resursima u privatnoj zdravstvenoj ustanovi, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, str. 12.

⁹² Stoimenova A, Stoilova A, Petrova G. (2014) ISO 9001 certification for hospitals in Bulgaria: does it help service? *Biotechnol Biotechnol Equip*, 28(2):372–378.

⁹³ Rajković Ivija (2019) Upravljanje ljudskim resursima u privatnoj zdravstvenoj ustanovi, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, str. 13.

6. ZAKLJUČAK

Ljudski potencijali vrlo su bitni u svakoj tvrtki i svakoj organizaciji koja planira ili koja posluje u profesionalnom ozračju. To znači da svatko tko posluje na tržištu i svatko tko planira biti profesionalan i opstati mora imati ljudske potencijale. To je pogotovo bitno za veće tvrtke i organizacije koje zapošljavaju veći broj zaposlenika. O svim tim zaposlenicima netko se mora i brinuti, a upravo su to između ostaloga ljudski potencijali koji sudjeluju u kreiranju politika, radnih mjesta, planiranju, objavi natječaja, zapošljavanju, praćenju, motiviranju i napretku zaposlenika. Možda neke manje tvrtke ili organizacije nemaju ljudske potencijale, ali i kao takve funkcioniraju. Samo je pitanje kako funkcioniraju i do koje mjere mogu funkcionirati. Što se tiče većih tvrtki one neminovno moraju imati ljudske potencijale ako žele poslovati i konkurirati ozbiljno, te voditi kvalitetnu politiku na određenom tržištu. Ljudski potencijali sami po sebi nisu dostatni, već se mora voditi računa da se njima upravlja na adekvatan i organizacijski način, a u skladu s vizijom, misijom i poslovnim politikama tvrtke ili organizacije. Kada se taj dio posloži i organizira u skladu s navedenim, tada se može govoriti o konkretnim aktivnostima. Kada je sve to posloženo tada ljudski potencijali kreću prema objavi natječaja, a tada i prema vršenju selekcije i odabira kandidata koji će ući u uži izbor. Taj dio je vrlo bitan pogotovo kada se radi o zdravstvenom sustavu jer zahtjeva specifična znanja i vještina s obzirom na to da se radi o pacijentima, bolesnicima i njihovim životima. U tom slučaju ništa se ne smije prepuštati slučaju, već selekcija mora biti ozbiljna i rigorozna s obzirom na zahtjevnost posla. Kada se provede cjelokupni postupak tada se izabiru kandidati, a konačnu odluku donosu ravnatelj određene zdravstvene ustanove. Kada se odlučilo za određenog kandidata ili kandidatkinju tada sve tek počinje. To znači da se izabrana osoba mora uvesti u posao, a time i konstantno pratiti kako bi se znalo kako radi. U svemu tome mora se voditi računa o kvaliteti usluge kao i o tome kako osoba radi, napreduje i kako se nosi s cjelokupnim stresom. Kako se ophodi s pacijentima i bolesnicima, te drži li se određenih pravila i standarda. Da bi zaposlenik ili zaposlenica funkcionirala u skladu s pravilima i da bi dala sve od sebe mora se voditi računa i o određenim stimulacijama i nagradama jer se tako od zaposlenika može izvući maksimum. Jasno sve je to vezano jedno za drugo, a pogotovo kada se pokušavaju doseći ISO standardi i kada se pokušava pružati kvaliteta najvišeg nivoa. Takav način funkcioniranja prakticira se i u zdravstvenim sustavima Europske Unije što Hrvatska slijedi, a u nekim situacijama pokazuje i inicijativu koja je za svaku pohvalu. Ulaganje u ljudske potencijale, zaposlenike i zdravstveni sustav nikada nije previše jer ono donosi bolje nošenje s bolešću i svim drugim problemima.

7. IZVORI

LITERATURA

Knjige i članci:

Beaumont, P. B. Human Resource Management: Key Concepts and Skills, London, New Delhi: Sage publications, Thousand Oaks, 2002.

Bogut Barić, Martina (2018) Alati za unapređenje upravljanja ljudskim resursima na primarnoj razini zdravstvene zaštite u Republici Hrvatskoj, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet.

Ćupurdija Milorad, Moslavac Bruno, Balog Antal i Vidanec Dafne (2019) Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka, Libertin: Naklada.

Drucker Peter, prema Braut, R, Jeager, R, Novak, M. (1962) Priručnik o organizaciji poduzeća, Zagreb: Informator.

Džakula A, Sagan A, Pavić N, Lončarek K and Sekelj-Kauzlarić K. Croatia: Health system review. Health Systems in Transition, 2014; 16(3): 1–162.

Giljević Teo, Lopižić Iva (2019) Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka: Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi: što (ni)sмо naučili iz europskih iskustava, Biblioteka Priručnici za stručno usavršavanje Knjiga 15: Pregledni znanstveni rad UDK 331.522:35.08(497.5) 331.522:35.08(4)E, Zagreb: Institut za javnu upravu.

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021) Organizacija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=45461>, Pristupljeno 25. 4. 2022.

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021). Kvaliteta, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=34865>, Pristupljeno 26. 4. 2022.

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021) Standardizacija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=57756>, Pristupljeno 27. 4. 2022.

Hrvatski Zavod za Javno Zdravstvo, <https://www.hzjz.hr/sluzba-javno-zdravstvo/odjel-za-primarnu-zdravstvenu-zastitu/>, pristupljeno 9.3.2022.

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Federacija. 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=19128>, Pristupljeno 2. 3. 2022.

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021) Motivacija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>, Pristupljeno 26. 4. 2022.

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Unitarna država, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63221>, Pristupljeno 2. 3. 2022.

Kalauz Sonja (2015) Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege, Zagreb: Medicinska Naklada.

Koprić Ivan, Marčetić Gordana, Musa Anamarija, Đulabić Vedran, Lalić Novak Gordana (2014) Upravna znanost, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Kukovec Darija, Vesna Čanadi, Mirjana Trstenjak (2017) Planiranje ljudskih potencijala u zdravstvu Rijeka: Metss d.o.o.

Marčetić Gordana, Javni službenici i tranzicija, Zagreb: Društveno veleučilište i Konrad Adenauer Stiftung, 2005., str. 212; OECD-HRM, 2004, 17,18.

Marčetić Gordana (2007) Upravljanje ljudskim potencijalima str, Zagreb: Suvremena javna uprava.

Pusić Eugen, Nauka o upravi, XII., izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, 2002., str. 214.

Rajković Ivija (2019) Upravljanje ljudskim resursima u privatnoj zdravstvenoj ustanovi, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet.

Sedić Biserka (2004) Komunikacije u sestринstvu, Zagreb: Visoka zdravstvena škola, Zbornik radova.

Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.; Bahtijarević-Šiber, F. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb., str. 657.

Spitzer, Boris (2017) Konflikti u komunikacijskom procesu, Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 2.

Stoimenova A, Stoilova A, Petrova G. (2014) ISO 9001 certification for hospitals in Bulgaria: does it help service? *Biotechnol Biotechnol Equip*, 28(2):372–378.

Špelić, Virna (2020) Upravljanje ljudskim resursima na primjeru Bolnice za ortopediju i rehabilitaciju "Martin Horvat" Rovinj, Rijeka.

Trošelj, M. (2005). "Registar zdravstvenih djelatnika". *Hrvatski časopis za javno zdravstvo*, vol. 1(3).

Propisi:

Nacionalna strategija razvoja zdravstva 2012 – 2020. („Narodne novine“ broj 116/12)
Dostupna: <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Nacionalna%20strategija%20zdravstva%20-%20za%20web.pdf>, pristupljeno 9.3.2020.

NN 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12 – zakon o državnim službenicima (pročišćeni tekst), 37/13, 38/13, 1/15, 138/15 i 61/17.

NN 86/08, 61/11, 4/18, 96/18. Plaće lokalnih službenika i namještenika regulirane su zakonom o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 28/10).

Ustav RH članak 44. navodi da svaki državljanin republike hrvatske ima pravo, pod jednakim uvjetima, sudjelovati u obavljanju javnih poslova i biti primljen u javne službe. ustavotvorac se pojmom javne službe koristi kao sinonimom za službeničke odnose.

Vlada Republike Hrvatske. Strateški plan razvoja ljudskih resursa u zdravstvu 20152020. Zagreb,2015.,Dostupno_na:https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Strate%C5%A1ki_plan_razvoja_ljudskih_resursa_u_zdravstvu.pdf, pristupljeno 9.3.2022.

Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, pročišćeni tekst zakona (NN 86/08, 61/11, 04/18).

Zakon iz 2017. godine u komisiji za provedbu natječaja obvezno je morao biti predstavnik ministarstva uprave. Novelom iz 2017. godine ta je odredba zakona brisana te je sad propisano samo da komisiju za provedbu natječaja imenuje čelnik tijela (čl. 51/1.).

Zakon o zdravstvenoj zaštiti (Narodne novine broj 150/08, 71/10, 139/10, 22/11, 84/11, 154/11, 12/12, 35/12 – OUSRH, 70/12, 144/12, 82/13, 159/13, 22/14 – O i RUSRH, 154/14, 70/16 i 131/17)