

Organizacija poslovanja u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje

Valić, Viktor

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:072572>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-01**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Viktor Valić

**Organizacija poslovanja u Hrvatskom zavodu za zdravstveno
osiguranje**

završni rad

Rijeka, 2022.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

Organizacija poslovanja u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje

završni rad

MENTOR

dr. sc. Ljerka Tomljenović, profesor v.š

STUDENT

Viktor Valić

MBS: 2423000002/19

Rijeka, 2022.

SAŽETAK

Tema ovog rada je organizacija poslovanja u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje. U prvom dijelu rada obrađuje se organizacija kao temeljna ljudska aktivnost, s posebnim naglaskom na oblike organiziranja poslovnih subjekata i ustanova, na vrste organizacijskih struktura te na faktore i metode odabira odgovarajuće organizacijske strukture. U drugom dijelu rada pobliže se objašnjava povijest, pravna osnova, uloga i poslovanje Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje, te se posebna pažnja pridaje prikazu i analizi organizacijske strukture na raznim hijerarhijskim razinama, uz iznošenje zaključka na kraju rada.

Ključne riječi: organizacija, poslovna organizacija, organizacijska struktura, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje

SADRŽAJ

1.	Uvod	1
2.	Organizacija.....	2
2.1.	Organizacijska struktura poduzeća	3
2.1.1.	Čimbenici utjecaja na izbor organizacijske strukture	6
2.1.2.	Utjecaj okoline na izbor organizacijske strukture.....	7
2.1.3.	Utjecaj strategije na izbor organizacijske strukture	8
2.1.4.	Utjecaj veličine na izbor organizacijske strukture	9
2.1.5.	Utjecaj tehnologije na izbor organizacijske strukture.....	10
2.2.	Vrste organizacijskih struktura	10
2.2.1.	Mehanicistička organizacijska struktura	12
2.2.2.	Organska organizacijska struktura	12
2.2.3.	Funkcijska organizacijska struktura.....	13
2.2.4.	Divizijska organizacijska struktura	14
3.	Osnovni podaci o Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje (HZZO).....	17
3.1.	Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje kroz povijest.....	18
3.2.	Osnivanje i djelokrug poslova	20
3.2.1.	Obvezno zdravstveno osiguranje	20
3.2.2.	Dopunsko zdravstveno osiguranje	23
3.3.	Izvori financiranja Zavoda	24

3.4. Upravljačka struktura HZZO-a.....	26
4. Organizacijska struktura Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (HZZO)	30
4.1. Teritorijalni ustroj Zavoda	30
4.1.1. Organizacijska struktura regionalnih ureda	33
4.1.2. Organizacijska struktura regionalnih ureda po starijoj sistematizaciji (prije 2019. godine)	36
4.1.3. Organizacijska struktura Direkcije.....	37
4.1.4. Organizacijska struktura područnih službi.....	40
5. Zaključak	42
LITERATURA	44
POPIS TABLICA	46
POPIS SLIKA.....	46
POPIS POKRATA.....	46

1. Uvod

Područje istraživanja ovog rada je Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, javna ustanova koja provodi zdravstveno osiguranje u Republici Hrvatskoj. Cilj i svrha rada su analiza poslovne organizacije Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje te pobliži prikaz i određenje organizacijske strukture ove ustanove. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje je institucija uz čije djelovanje se vežu iznimno velike količine novčanih sredstava (32.786.242.111 kn prihoda i 31.038.544.344 kn rashoda u 2021. godini) i zauzima bitno mjesto u strukturi javnih financija Republike Hrvatske, te često dolazi u fokus kritika i analiza javnosti i medija, što je sasvim razumljivo s obzirom da se Zavod u najvećem dijelu financira od građana – bilo kroz obvezne doprinose, kroz primitke iz proračuna ili kroz prihode Dopunskog zdravstvenog osiguranja – koje se sklapa na dobrovoljnoj osnovi, ali u praksi je nužno, pogotovo za stariju populaciju.

U prvom dijelu teoretska osnova rada obrađena je objašnjavajući osnovne pojmove vezane uz poslovnu organizaciju, te razvoj i evoluciju organizacija i organiziranja u dosadašnjoj ljudskoj povijesti. Objašnjeno je zašto organizacija postoji i koja je njena svrha u ljudskom društvu. Također je objašnjena dvoznačnost pojma organizacija, gdje se naglašava razlika između procesa organizacije i rezultata tog procesa, dakle sustava povezanih elemenata kojeg nazivamo istim terminom.

U drugom dijelu rada stavljen je naglasak na pojam organizacijske strukture, vrste organizacijskih struktura, analizirane su razlike između različitih vrsta organizacijskih struktura te faktori koji utječu na izbor određene strukture od strane organizacije, koristeći istraživanja velikana organizacijske znanosti poput Henry Mintzberga, Ericha Kosiola i Pere Sikavice.

U trećem dijelu rada pobliže je obrađen Zavod prikazom povijesti, zakonske osnove rada, djelokruga ovlasti i poslova te financijske strukture. Objašnjena je razlika između obveznog i dopunskog zdravstvenog osiguranja te prikazana struktura prihoda i rashoda u 2020. i 2021. godini.

Četvrti dio rada fokusiran je na prikaz organizacijske strukture Zavoda koristeći organigrame, usporedbu sadašnje organizacijske strukture sa prethodnom te analizu prikazanog.

2. Organizacija

Pojam organizacije definira se kao skupina ljudi koji koordinirano djeluju sa zajedničkim ciljem ili namjerom. Izraz organizacija potječe od grčke riječi organon (ὄργανον) koja znači alat ili instrument. Starogrčki filozof Aristotel je organizacijom smatrao unutarnju povezanost više elemenata koje čine istu cjelinu. Iz iste te riječi nastala je riječ organ koja predstavlja funkcionalni dio živog bića. Analogno tome, mogli bi reći da je čovjekov organizam jedan od najočitijih i najboljih primjera organizacije. Na simboličan način, tako i organizaciju primarno karakterizira potreba za usklađenošću njezinih dijelova i njihovo povezivanje u jednu djelotvornu cjelinu. (Gutić, 2020, 1)

Riječ organizacija nije bila u općoj upotrebi sve do kraja 2. svjetskog rata. Koncept organizacije u njenom sadašnjem značenju postao je integralni dio suvremenog života zahvaljujući revoluciji upravljanja koja se odvijala posljednjih 50-60 godina. (Jović, 2017, 8)

Premda se termin organizacija nije pojmovno koristio, organiziranje i organizacija su tisućama godina prisutni u ljudskom životu i društvu. Prof. dr. sc. Pere Sikavica u svom kapitalnom djelu „Poslovna organizacija“ zapravo tvrdi da nije pretjerano reći da organizacija počinje s pojavom čovjeka, odnosno s pojavom korisnog proizvodnog rada u najranijim ljudskim zajednicama. (Sikavica, Novak, 1999, 3). Ljudsko društvo je oduvijek upućeno i usmjereno na organizaciju, njenu primjenu i oblikovanje. Razvoj i evoluiranje ljudskog društva sasvim očekivano donosi i do razvoja i povećanja kompleksnosti oblika organizacija, te načina primjene organizacijskih aktivnosti. Danas se može reći da je složenost i broj mogućih oblika i načina primjene organizacije toliki da je potreban znanstveni pristup pri uspostavljanju organizacije te rješavanju organizacijskih problema.

Mnogi teoretičari smatraju da pojam organizacije nije jednoznačan, te se koristi u dvostrukom smislu – u prvom smislu pojam se koristi za označavanje procesa, dakle za postupak organiziranja određenih aktivnosti, dok u drugom smislu pojam opisuje rezultat tog procesa, dakle sustav koji je nastao tim organiziranjem i koji u sebi može sadržati organizacijske jedinice različitih vrsta, veličina i uloga. Međutim, ovo dvostruko značenje pojma organizacija uglavnom ne izaziva teškoće u komunikaciji iz razloga što je iz konteksta izlaganja ili komunikacije uglavnom jasno u kojem smislu se pojam koristi. U ovom radu,

većinom se koristi se u smislu organizacije kao rezultata procesa organiziranja koji kreira organizacijske jedinice, njihovu međusobnu povezanost i hijerarhiju.

U svakodnevnom životu susrećemo organizacije na više razina; poduzeća, ustanove, jedinice lokalne samouprave, države i slično. Međutim, treba se naglasiti da za razliku od koncepata obitelji, zajednice ili društva organizaciju definiramo na temelju njene svrhe. Organizacija je usmjerena na svoj cilj ili svrhu. Sukladno tome, organizacija nikada ne bi trebala biti sama sebi svrha, već sredstvo za ostvarenje nekog cilja.

Čovjek je oduvijek bio upućen na uporabu i prilagođavanje organizacije, prije svega što sam nije mogao ostvariti mnoge svoje ciljeve, odnosno podmiriti svoje životne i druge potrebe, osobito one višeg stupnja, koja traže veća sredstva i snagu od onih koje posjeduje pojedinac. (Sikavica, Novak, 1999, 5)

Organizacija dakle omogućava realizaciju složenih zadataka koje pojedinac sam ne bi mogao izvršiti, ubrzava izvršenje zadataka, smanjuje materijalne i vremenske utroške i povećava efikasnost.

Međutim, organizacija može imati i svoju negativnu stranu, ako sputava kreativnost i slobodu pojedinca, ili ako dovodi do otuđenja, preuske specijalizacije posla i ostalih oblika zanemarivanja ljudske individualnosti.

2.1. Organizacijska struktura poduzeća

Govoreći o strukturi poduzeća, podrazumijeva se sustav međusobnih veza i odnosa unutar poduzeća, svojevrsnu „anatomiju poduzeća“. (Sikavica, Novak, 1999, 139)

Na oblikovanje strukture poduzeća, to jest modeliranje organizacijske strukture poduzeća djeluju mnogi čimbenici. Čimbenike organizacije obično klasificiramo u dvije skupine: unutarnje i vanjske čimbenike.

Pod unutarnjim se čimbenicima podrazumijevaju oni na koje organizacija može u velikoj mjeri utjecati i može ih sama definirati odnosno njima upravljati, dok se pod vanjskim čimbenicima ili čimbenicima okoline misli na one koji nisu pod izravnim nadzorom

organizacije tj. njezinog menadžmenta, nego su već unaprijed definirani na institucionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini te im se organizacija mora što je moguće brže prilagoditi. U najvažnije unutarnje čimbenike organizacije spadaju: veličina organizacije, vizija, misija te ciljevi organizacije, tehnologija, ljudi unutar organizacije, proizvodi i usluge koje organizacija stvara i njezina lokacija.

Vanjski čimbenici organizacije nazivamo još i čimbenici okoline, te za razliku od unutarnjih čimbenika organizacija ima vrlo ograničen utjecaj, te im se mora prilagoditi. Kao vanjske čimbenike organizacije može se navesti zakone i propise (na međunarodnoj, državnoj i lokalnoj razini), demografsku okolinu (prosječna dob stanovništva, stopa nataliteta, migracije), ekonomsku okolinu (stopa ekonomskog rasta, stopa nezaposlenosti, kupovna moć), tehnološku okolinu (razina tehnološke razvijenosti društva, tehnološka rješenja koja se koriste), društvenu okolinu (tradicija, stupanj otvorenosti društva, društveni trendovi), političku okolinu (politička stabilnost, razina političke slobode). Zapravo svi elementi vanjskog svijeta to jest okoline koji okružuje organizaciju i s kojim ona dolazi u dodir čine, u manjoj ili većoj mjeri, vanjske čimbenike organizacije.

Okolina se u modernoj teoriji organizacije definira kao entitet koji je smješten izvan granica organizacije, pa se može govoriti o tri razine okoline, i to: interorganizacijska mreža, opća okolina i globalna odnosno međunarodna okolina. (Sikavica, Novak, 1999, 104).

Oblikovanje organizacijske strukture je postupak u kojem se provodi postupak rasčlanjenja ukupnog zadatka organizacije na pojedinačne zadatke te oblikovanje organizacijskih jedinica kao nositelja izvršenja određenih zadataka (Bahtijarević-Šiber et al, 1991, 110)

Proces oblikovanja organizacijske strukture sastoji se od tri osnovna zadatka:

1. raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća
2. oblikovanje organizacijskih jedinica
3. uspostavljanje mehanizama koordinacije između organizacijskih jedinica

Što se tiče samog raščlanjivanja ukupnog zadatka organizacije treba reći da je to preduvjet oblikovanja organizacijske strukture – bez njega se to to oblikovanje ne bi moglo

izvršiti. Međutim samo raščlanjivanje suštinski gledano nije element organizacijske strukture, iako je produkt tog raščlanjivanja osnovni građevni element organizacijske strukture. Naime, bez elementarnih zadataka nije moguće kvalitetno oblikovati organizacijsku strukturu isto kao što bez građevinskih blokova nije moguće oblikovati zgradu. Oblikovanje organizacijskih jedinica je bitan osnovni akt oblikovanja organizacijske strukture pa je stoga i razumljiva pažnja koja mu se pridavala i još uvijek se pridaje. (Bahtijarević-Šiber et al, 1991., 110)

Kada se govori o grupiranju pojedinačnih zadataka istaknuti kanadski teoretičar organizacije Henry Mintzberg u svom djelu „The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research“ iz 1979. (Bahtijarević-Šiber et al, 1991, 118) iznosi tezu da je za grupiranje zadataka potrebno obuhvatiti dvije dimenzije – osnove za grupiranje zadataka i kriterije za odabir tih osnova.

Osnove grupiranja po Mintzbergu su sljedeće:

1. znanja i sposobnosti
2. procesi rada i funkcije
3. vrijeme izvršenja zadatka
4. outputi
5. klijentela
6. lokalna geografija

Za izbor navedenih osnova Mintzberg predlaže sljedeće kriterije:

1. međuovisnosti tijekom rada
2. međuovisnosti u radnim procesima
3. međuovisnosti u opsegu (obujmu)
4. međuovisnosti u socijalnim odnosima

Navedeni pristup je svakako koristan i praktičan, međutim za razvoj organizacijske teorije je potrebno formiranje određenih načela na kojima će se to grupiranje obavljati. Ta načela bi trebali sadržati sve ono što je u Mintzbergovom pristupu bitno za principe grupiranja.

Allen (1958.) smatra da postoje samo dva načela grupiranja i to: načelo sličnosti i načelo povezanosti, odnosno uvjetovanosti, te navodi da je osim ovih načela potrebna i određena razina intuicije kod organizatora. (Bahtijarević-Šiber et al, 1991, 122)

Za razliku od Allena, Koontz i O'Donnell govore o većem broju načela, ali i ističu da bi organizator osim intuitivnosti trebao imati određeno stručno znanje i iskustvo.

Po njima načela grupiranja su sljedeća: načelo sličnosti, načelo povezanosti, načelo najveće upotrebe, načelo posebnog interesa, načelo natjecanja, načelo autonomije i načelo koordinacije na određenoj razini.

Njemački teoretičar Erich Kosiol u osnivanju organizacijskih jedinica polazi od onih istih načela koje je definirao kao načela raščlanjivanja ukupnog zadatka. Taj stav pokazuje da Kosiol zapravo pod organizacijskim jedinicama podrazumijeva dijelove poduzeća ili organizacije u kojim se izvršava djelomični zadatak organizacije, te čijom se koordinacijom osigurava izvršenje ukupnog zadatka. Sukladno tome načela grupiranja koje on iznosi su: grupiranje zadataka po izvršenju, grupiranje zadataka po objektu, grupiranje zadataka prema rangu, grupiranje zadataka prema fazama i grupiranje zadataka prema svrsi.

Kako se iz prethodno navedenog vidi, u formiranju organizacijskih jedinica može se na istoj razini grupiranja koristiti samo jedno ali i više načela istovremeno.

2.1.1. Čimbenici utjecaja na izbor organizacijske strukture

Organizacijska struktura nije nezavisna varijabla već je pod utjecajem mnogih faktora. Prilikom njezina oblikovanja nije dovoljno uzeti u obzir samo određena načela analize i sinteze zadatka organizacije, već je nužno uvažavati i utjecaj različitih faktora.

Faktore utjecaja na organizacijsku strukturu može se klasificirati na više načina, međutim dvije klasifikacije su ipak najčešće.

Prva faktore utjecaja na organizacijsku strukturu grupira na egzogene i endogene. Pod egzogenim (vanjskim) faktorima obično podrazumijevamo institucijske uvjete, društvene uvjete, integracijske procese, znanstveno – tehnološki razvoj i tržište. Endogenim (unutarnjim) faktorima smatramo veličinu organizacije, zadatak organizacije, tehnologiju, lokaciju i ljudske potencijale organizacije.

Druga klasifikacija tretira faktore utjecaja na organizacijsku strukturu kao situacijske ili kontingencijske, ističući pritom posebno okolinu, tehnologiju, veličinu organizacija i moć organizacije. (Bahtijarević-Šiber et al, 1991., 143)

Na temelju navedenih klasifikacija ovdje ćemo izdvojiti četiri ključna faktora utjecaja:

- okolina
- strategija
- tehnologija
- veličina

Izbor organizacijske strukture treba odražavati ravnotežu između navedenih faktora i organizacijske strukture, što posljedično mora rezultati sposobnošću izabrane organizacijske strukture da osigura optimalno ostvarenje ciljeva organizacije. Izbor organizacijske strukture jest faktor koji može doprinijeti efikasnosti i efektivnosti organizacije, prije svega osiguravanjem dugotrajnih kvalitetnih odnosa.

2.1.2. Utjecaj okoline na izbor organizacijske strukture

Može se reći da je svaka organizacijska struktura podložna različitim utjecajima i uvjetima iz okoline. Opću okolinu organizacije čine fizičko-prirodna, kulturna, političko-pravna, ekonomska, socijalna i tehnološka okolina, dok specifičnu okolinu uglavnom čine tržište inputa i tržište outputa. (Bahtijarević-Šiber et al, 1991., 144)

Lawrence/Lorsch prepoznaju u stabilnosti i nestabilnosti, te homogenosti i heterogenosti okoline osnovne faktore koji utječu na organizacijsku strukturu poduzeća (organizacije) i na djelovanje unutarnjih organizacijskih procesa. Pojednostavljeno mogli bi

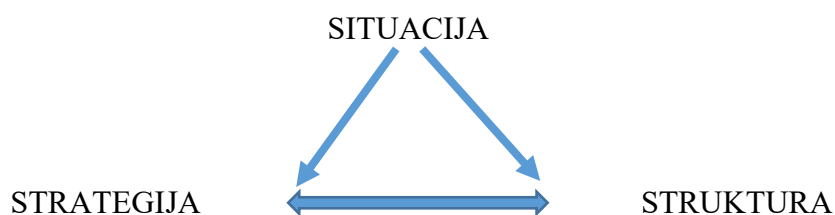
reći da različite organizacije djeluju u različitoj okolini, i njihova egzistencija i uspjeh ovise u velikoj mjeri koliko će se adaptirati na elemente okoline koji imaju najveći utjecaj. Tu se stvara potreba oblikovanja one organizacijske strukture koja će biti najefikasnija za tu adaptaciju. Interakcija između dijelova organizacije i odgovarajućeg segmenta okoline temelj je adekvatnog odgovora organizacije na poticaje iz okoline.

2.1.3. Utjecaj strategije na izbor organizacijske strukture

Povezanost između organizacijske strukture organizacije i strategije uočio je i znanstveno obradio A.D. Chandler 1966. koristeći komparativnu metodu u proučavanju razvoja poduzeća Du Pont, General Motors i Standard Oil. On pod strategijom podrazumijeva određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva organizacije i izbor pravaca djelovanja, te alokaciju sredstava potrebnih za realizaciju tih ciljeva. Chandler organizacijsku strukturu smatra „organizacijskim uređenjem pomoću kojeg upravljamo poduzećem. Ovo uređenje, definirano formalno ili neformalno, ima dva aspekta: a) linije autoriteta i komunikaciju između različitih administrativnih ureda i činovnika i b) informacije i podataka koji teku po tim linijama komunikacija i autoriteta.“ (prema Bahtijarević-Šiber et al, 1991., 151.)

Istražujući ovako definirane odnose između strategije i organizacijske strukture, Chandler je došao do zaključka da strategija organizacije određuje njenu organizacijsku strukturu. Međutim, kada se govori o odnosu organizacije i strukture, treba uzeti u obzir i ona istraživanja koje se temelje na situacijskom pristupu. Naime, nije dovoljno usmjeriti se samo na činjenicu da strategija utječe na strukturu (i struktura na strategiju), već treba imati u vidu da situacijski faktori utječu i na strategiju i na strukturu. Pritom ti faktori utječu na strukturu direktno, ali i posredno preko strategije što je prikazano u donjoj slici:

Slika 1: faktori utjecaja na strukturu



Izvor: (Bahtijarević-Šiber et al, 1991., 155)

2.1.4. Utjecaj veličine na izbor organizacijske strukture

Utjecaj veličine organizacije na organizacijsku strukturu se ocjenjuje različito od pojedinih teoretičara organizacije. Teoretičari veličine (size theorists) pridaju veliki značaj veličini organizacije, kao utjecajnom faktoru u formiranju organizacijske strukture, dok oni koji pretežno proučavaju utjecaj tehnologije i okruženja na oblikovanje organizacije, smatraju veličinu manje bitnim faktorom. Međutim, empirijska istraživanja upućuju na to da zaista postoji značajan utjecaj veličine organizacije na njenu unutarnju strukturu. To se očituje na sljedeće načine:

- ukoliko je organizacija veća, utoliko je više horizontalno-funkcijski i vertikalno-hijerarhijski diferencirano, standardizirano i formalizirano
- ukoliko je organizacija veća, utoliko je njen stupanj centralizacije niži
- ukoliko je organizacija specijalizirana, standardizirana i formalizirana, utoliko je stupanj centralizacije neznatniji

Rastom i razvojem organizacije dolazi do sve veće podjele rada i specijalizacije koja zahtijeva da se organizacija horizontalno sve više diferencira formirajući veći broj specijaliziranih organizacijskih jedinica. U slučaju da su taj rast i razvoj rezultat strategije internog rasta orijentiran na jedan proizvod ili uslugu ili obitelj proizvoda ili usluga, tada će se ova diferencijacija očitovati u osnivanju većeg broja funkcijskih organizacijskih jedinica.

U slučaju da su taj rast i razvoj rezultat strategije internog rasta orijentiran na diverzifikaciju proizvodnje, tada će se diverzifikacija manifestirati u formiranju većeg broja divizijskih organizacijskih jedinica.

U svakom slučaju rastom organizacije rasti će i vertikalna diferencijacija čija će posljedica biti porast broja hijerarhijskih razina, a time i porast duljine puteva komuniciranja. Da bi se spriječilo usporavanje komunikacije između pojedinih instanci, potrebno je provesti standardizaciju i formalizaciju koje će osigurati unaprijed definirane procedure izvršena i odlučivanja. Formiranjem novih organizacijskih jedinica povećava se decentralizacija odlučivanja, te se skraćuju putovi komuniciranja. Centri odlučivanja sve se više prenose na niže organizacijske jedinice koje svoju autonomiju realiziraju putem formaliziranih i standardiziranih procedura te specijaliziranih zadataka.

Temeljem svega iznesenog može se zaključiti da veličina organizacija definitivno ima utjecaj na formiranje organizacijskih jedinica i organizacijske strukture. Međutim, treba imati u vidu da primijenjena tehnologija te okružujuća sredina imaju utjecaj na samu veličinu organizacije.

2.1.5. Utjecaj tehnologije na izbor organizacijske strukture

Tehnologija je tijekom dugog razdoblja bila ignorirana kao faktor utjecaja na izbor organizacijske strukture, posebice od strane teoretičara koji naglasak stavljaju na međuljudske odnose, čije stajalište je bilo da je tehnologija zanemariv faktor u odnosu prema društvenim i psihološkim čimbenicima. Međutim, kasnija empirijska istraživanja, kao i sama praksa, pokazala su da je tehnologija je nezaobilazni faktor utjecaja tijekom formiranja organizacijske strukture.

Prvu hipotezu o međuovisnosti tehnologije i strukture organizacije postavili su 1958. godine Thompson i Bates zaključujući da „tip tehnologije, koja je dostupna i primjerena za pojedine tipove ciljeva, postavlja granice adekvatnim strukturama organizacije.“ . Kasnija istraživanja ukazala su na to da poduzeća velikoserijske i masovne proizvodnje karakterizira mehanicistička organizacijska struktura, dok poduzeća pojedinačne proizvodnje i poduzeća procesne proizvodnje karakterizira organska struktura.

Kada razmatramo utjecaj tehnologije na organizaciju, bitno je obuhvatiti cjelokupnu tehnologiju organizacije, primjerice u proizvodnoj organizaciji ne treba promatrati utjecaj samo proizvodne tehnologije, već i tehnologije obrade informacije i tehnologije prodaje. Utjecaj tehnologije na organizacijsku strukturu osobito je naglašen danas, kada je informatičko-komunikacijska tehnologija i primjena njenih mogućnosti dovela do restrukturiranja mnogih organizacija.

2.2. Vrste organizacijskih struktura

Govoreći o vrstama organizacijskih struktura prije svega govori se o načinu provođenja unutarnje podjele rada u organizaciji te o načinu formiranja nižih organizacijskih jedinica na

svim razinama. Pitanje izbora adekvatne organizacijske strukture je složen proces, budući da se organizacije međusobno razlikuju po veličini, lokaciji, ciljevima, tehnologiji i mnogim ostalim faktorima.

Istaknuti hrvatski pravni stručnjak Eugen Pusić definira organizacijsku strukturu kao „relativno trajan plan rasporeda poslova i međusobnih veza među ljudima koji ih obavljaju u organizaciji“ uz zanimljivu primjedbu da organizacijska struktura zapravo predstavlja umjetno zaustavljanje organizacijskog procesa, svojevrsnu sliku ili snimku tog procesa u određenom trenutku. (prema Sikavica, Novak, 1999, 141)

Mijo Novak iznosi možda i najrašireniju definiciju organizacijske strukture koja glasi: “Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje, kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja.” (Sikavica, Novak, 1999, 142)

U oblikovanju organizacijske strukture neizbježno se javlja pitanje centralizacije i decentralizacije posla. Pod pojmom centralizacije podrazumijeva se obavljanje određenih poslova ili djelatnosti na jednom mjestu, dok pojmom decentralizacije označujemo obavljanje određenih poslova na više mjesta u organizaciji. To znači da za sve one poslove koji se obavljaju u nekoj teritorijalnoj jedinici izdvojenoj od središta organizacije, kao i za sve one poslove koji se obavljaju u različitim organizacijskim jedinicama unutar jedne lokacije organizacije, može se reći da su u nekoj mjeri decentralizirani.

Centralizirani način obavljanja poslova više će odgovarati funkcijskoj nego teritorijalnoj organizacijskoj strukturi. Centralizacija, kao način obavljanja poslova, također će više odgovarati stabilnim uvjetima poslovanja dok će u uvjetima turbulentne okoline biti primjerenije decentralizirano obavljanje poslova. Na taj način i decentralizirana organizacija postaje fleksibilnija i sposobnija da brže odgovara na promijenjene uvjete okoline. (Sikavica, Novak, 1999, 163)

Pitanje centralizacije i decentralizacije poslove uglavnom se svodi na mjesto i razinu odlučivanja, premda centralizacija ili decentralizacija određenih poslovnih funkcija ne znače nužno i centralizirano odnosno decentralizirano odlučivanje.

Kada bismo vršili podjelu organizacijskih struktura, otvara nam se golemi spektar raznovrsnih modela. Jedan od osnovnih načina na koji se može vršiti podjelu jest podjela na **mehanicističke organizacijske strukture i organske organizacijske strukture**. Britanski istraživači T. Burns i G. M. Stalker bili su prvi koji 1961. u svom istraživanju o strukturi i djelovanju organizacija zaključili da se organizacije mogu podijeliti na taj način. Mehanicističke strukture su krute birokracije, sa strogo definiranim pravilima, čvrsto definiranom hijerarhijom i usko definiranim radnim zadacima. Organske strukture su fleksibilne mreže sa niskim stupnjem hijerarhijske kontrole, demokratskim stilom vođenja i odlučivanja te naglaskom na horizontalnu komunikaciju među zaposlenicima. (prema Sikavica, Novak, 1991, 219)

2.2.1. Mehanicistička organizacijska struktura

Mehanicističke organizacijske strukture su u velikoj mjeri krute i formalizirane, sa strogim procedurama i pravilima. Jedno od ključnih obilježja ovog tipa strukture jest i snažna centralizacija. Prisutna je duboka i detaljna podjela rada te često visoka specijalizacija radnika za određeno radno mjesto. S obzirom na centralizaciju i visoki stupanj hijerarhijske kontrole, komunikacija se uglavnom odvija vertikalno, i inzistira se na pisanoj formi.

2.2.2. Organska organizacijska struktura

Organske organizacijske strukture karakterizira visoki stupanj fleksibilnosti, mala ili niska složenost te slaba formalizacija te decentraliziranost. Podjela rada je blaga i zaposlenici često zajednički rješavaju radne zadatke. U ovakvom obliku organizacije veliki je naglasak na kvalitetnu izobrazbu zaposlenih i odgovarajuće radno iskustvo. Raspon kontrole je uzak, a znanje i odlučivanje su raspoređeni po svim razinama organizacije. Sukladno svemu već navedenom, komunikacija je u najvećoj mjeri horizontalna i neformalnom obliku. Odlučuje se demokratskim stilom, a doprinos pojedinca je jasan i izražen.

Tablica 1: Karakteristike organskih i mehanicističkih struktura

	Karakteristike	Mehanicistička organizacija	Organska organizacija
1.	Definiranje zadataka i potrebno znanje	usko, tehničko	široko, sveobuhvatno
2.	Doprinos pojedinca cilju organizacije	neodređen, indirektan	jasan i direktan
3.	Fleksibilnost zadatka	mala	naglašena
4.	Specifikacija pravila, obveza i prava	određena	općenita
5.	Stupanj hijerarhijske kontrole	visok	nizak
6.	Komunikacija	vertikalna	horizontalna
7.	Stil odlučivanja	autokratski	demokratski
8.	Naglasak na poštivanje hijerarhije i odanost	velika	mala

Izvor: (Sikavica, Novak, 1999, 224)

Međutim, promatrajući organizaciju sa drugog gledišta i stavljajući naglasak primarno na način grupiranja poslovnih zadataka u klasičnoj organizacijskoj teoriji uobičajena osnovna podjela je na funkcijsku organizacijsku strukturu i divizijsku organizacijsku strukturu.

2.2.3. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je organizacijska struktura kojom se podjela rada kao i grupiranje radnih zadataka u organizaciji te formiranje organizacijskih jedinica vrši prema odgovarajućim poslovnim funkcijama te organizacije.

U svakoj pojedinoj organizacijskoj jedinici formiranoj slijedeći ovaj pristup objedinjeno je obavljanje sličnih ili srodnih poslova i radnih zadataka. Može se navesti veliki broj primjera,

recimo organizacijska jedinice koje obavljaju kadrovske poslove, financijsko-računovodstvene poslove, poslove nabave, poslove proizvodnje, marketinške poslove i ostalo.

U funkcijskoj organizacijskoj strukturi svaka organizacijska jedinica obavlja poslove određene poslovne funkcije, ali za organizaciju kao cjelinu. Primjerice, odjel zadužen za kadrovska pitanja obavljati će te poslove za potrebe cijele organizacije.

Funkcijska organizacijska struktura uglavnom se primjenjuje u malim i srednjim organizacijama. Međutim, ovakva struktura primjerena je i za velike organizacije ako se bave proizvodnjom jednog osnovnog proizvoda ili ponudom jedne osnovne usluge.

Funkcijska organizacijska struktura najrašireniji je oblik organizacijske strukture poduzeća. Funkcijska podjela još se naziva i tradicionalnom odnosno klasičnom, jer ona predstavlja prvi i najstariji sustav strukturiranja organizacije. Poduzeće obično započinje svoj život financijskom strukturom. S vremenom, uslijed rasta i razvoja, prelazi na druge oblike strukture. (Sikavica, Novak, 1999, 173)

Funkcijski oblik karakterizira grupiranje istovrsnih, povezanih i međusobno uvjetovanih poslova. Ovo grupiranje se vrši na taj način da se svi poslovi određene funkcije međusobno povezuju i implementiraju u odgovarajuću organizacijsku jedinicu. . Povezivanje se vrši na taj način da se najprije formiraju uže organizacijske jedinice, a nakon toga one se povezuju u šire i veće organizacijske jedinice na funkcijskoj osnovi.

Ovaj oblik organizacijske strukture je najčešći oblik strukture, i naročito je uspješan kod malih organizacija u stabilnom okruženju. Kad poduzeće počne značajno proširivati svoj proizvodni asortiman ili kad raste u geografskom smislu, funkcijska struktura počinje gubiti svoje strategijsko značenje. Menadžment se tada suočava s pitanjem promjene strukture vlastite organizacije u adekvatniji oblik koji bi zadovoljavao utvrđenu strategiju. (Dujanić, 2006, 33)

2.2.4. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura obično se (ali ne uvijek) javlja kao nužna posljedica rasta organizacije i širenja opsega poslovnih funkcija iste. Ovakav oblik organizacijske strukture prije svega se javlja u velikim organizacijama. Međutim, i u manjim organizacijama

moguće je primjena iste, naročito ako je riječ o poduzeću koje na tržište plasira veliki broj proizvoda različitih kategorija. Glavno obilježje divizijske organizacijske strukture jest da se poslovi vezani uz proizvodnju i realizaciju određenog proizvoda ili usluge ili poslovi vezani za određeno područje te time usmjereni na pojedinu regionalnu jedinicu organizacije trebaju biti povezani u jednu skupinu odnosno cjelinu. Slijedom toga grupiranje pojedinačnih zadataka se ne vrši s obzirom na njihovu istorodnost, sličnost ili neposrednu ovisnost i uvjetovanost, kao što je to u funkcijskoj organizacijskoj strukturi, već na temelju proizvoda ili usluge koji su output organizacije, kategorije kupaca ili geografskom području na kojem djeluje organizacijska jedinica.

Sukladno prije navedenom, divizijsku organizacijsku strukturu može se podijeliti na predmetnu organizacijsku strukturu (usmjerenu na proizvod ili uslugu), organizacijsku strukturu orijentiranu prema kupcima te teritorijalnu (geografsku) organizacijsku strukturu.

S obzirom da je predmet ovog rada poslovna organizacija ustanove koja na državnoj razini primjenjuje teritorijalnu organizacijsku strukturu, posvetiti ćemo dodatnu pažnju na ovaj oblik organiziranja.

Teritorijalna organizacijska struktura je takva struktura kod koje se podjela rada u organizaciji te grupiranje sličnih ili srodnih poslova i osnivanje podređenih organizacijskih jedinica primjenjuje prema određenom geografskom području ili teritoriju. Svaka teritorijalna jedinica objedinjuje sve poslovne funkcije na nadležnom području.

Ovakva organizacijska struktura obično se primjenjuje kada je riječ o organizaciji koja djeluje na većem geografskom području, a posebno o slučaju međunarodnog djelovanja organizacije. Ponekad je ovakva struktura zapravo rezultat integracije više postojećih samostalnih organizacija koje djeluju na različitim lokacijama u novu, veću organizaciju.

Primjenom teritorijalne organizacijske strukture omogućava se da proizvod ili usluga budu dostupni kupcima ili korisnicima koji su fizički raštrkani. Ova struktura pruža mnoge prednosti, kao što su delegiranje odgovornosti za određenu vrstu poslova na lokalne razine organizacije, usmjerenost na lokalno stanovništvo i njegove specifičnosti, manje lokalne jedinice mogu biti dobra početna točka za neiskusnog menadžera, doprinose generalnom dojmu organizacije kod kupaca ili korisnika usluga. Nedostaci ove strukture su što se multipliciraju

rukovodeća mjesta – premda je to nedostatak samo iz jednog kuta gledanja, zaposlenicima kojima se na taj način pruža prilika za napredak to je prednost, središnjica ponekad ima problema s kontroliranjem lokalnih jedinica, mogući su sukobi između središnjice i lokalnih jedinica, otežano je uvođenje i primjena novih tehnologija i poslovnih procesa, dolazi do neujednačenosti ne samo poslovnih procesa i načina izvršavanja radnih zadatak, već i u kvaliteti proizvoda i usluga. Ovakva struktura neizostavna je u svakoj javnoj službi, iz razloga što javni servis mora biti što dostupniji građanima bez obzira na njihovu geografsku lokaciju.

3. Osnovni podaci o Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje (HZZO)

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO) je javna ustanova čija je primarna zadaća provođenje zdravstvenog osiguranja kroz obvezno i dopunsko zdravstveno osiguranje.

Prava i obveze, te odgovornosti HZZO-a utvrđene su Zakonom o obveznom zdravstvenom osiguranju ("Narodne novine" broj 80/13. i 137/13.), koji se primjenjuje od 1. siječnja 2009. godine, te statutom HZZO-a, koji je usvojilo Upravno vijeće HZZO-a 27. siječnja 2009., a potvrdila ga Vlada republike Hrvatska na redovitoj sjednici 5. veljače 2009. godine. Statut je izmijenjen sa nekoliko izmjena i dopuna od 2010. do 2015. godine ("Narodne novine" broj 18/09, 33/10, 08/11, 18/13, 01/14, 83/15).

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje je javna ustanova, te pravna osoba kojoj su prava, obveze i odgovornosti utvrđene Zakonom o obveznom zdravstvenom osiguranje te Statutom Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Nadležno tijelo za provođenje zakonitosti rada HZZO-a je Ministarstvo zdravstva. HZZO-om upravlja Upravno vijeće, koje se sastoji od 9 članova koje imenuje Vlada republike Hrvatske. Upravno vijeće donosi na sjednicama donosi odluke i opće akte HZZO-a. Radom HZZO-a rukovodi ravnatelj kojeg imenuje ministar zdravstva. Ravnatelj je odgovoran za sve segmente poslovanja, uključujući i financijsko poslovanje. Poslovanje se vrši kroz sedam resora, koji su ustrojeni kao resori u direkciji te njima vode pomoćnici ravnatelja. HZZO je ustrojen kroz direkciju, četiri Regionalna ureda (Zagreb, Rijeka, Split i Osijek), 16 područnih službi i pripadajuće ispostave. Ukupan broj lokacija HZZO-a diljem Republike Hrvatske je 134. Na dan 31.12.2020. godine ukupan broj djelatnika HZZO-a iznosio je 2.331. U okviru obveznog zdravstvenog osiguranja prosječan broj osiguranika u 2020. godini bio je 4 161 628. U istoj godini broj osiguranika dopunskog zdravstvenog osiguranja (koje se provodi sklapanjem ugovora na dobrovoljnoj osnovi) iznosio je 2 270 171. (<https://hzzo.hr/o-nama>)

Vizija i misija HZZO-a

„Vizija sustava zdravstva je zdravstveni sustav u kojem je kvalitetna zdravstvena zaštita dostupna svima, prema načelima sveobuhvatnosti, dostupnosti i solidarnosti.“
(<https://hzzo.hr/o-nama>)

Vizija HZZO-a odražava osnovnu nit vodilju socijalnog i humanog pristupa zdravstvenom sustavu u kojem je glavno načelo dostupnost usluga tog sustava svim građanima Republike Hrvatske. To je i ustavno pravo, koje se izrijeком spominje u članku 59. Ustava Republike Hrvatske.

„Misija Zavoda je racionalno ulagati financijska sredstva naših osiguranika u kvalitetne i efikasne zdravstvene usluge i programe koji će im donijeti prinos u dodavanju godina životu i zdravlja godinama“. (<https://hzzo.hr/o-nama>)

Misija HZZO-a ističe potrebu da se zdravstveni sustav vodi na taj način da uz dostupnost osiguranicima i kvalitetu usluge ujedno osigurava i financijska održivost i stabilnost.

3.1. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje kroz povijest

Začeci organiziranog pružanja zdravstvenog (tada socijalnog) osiguranja na području Republike Hrvatske javljaju se 1920-ih, te su do današnjeg dana nositelji zdravstvenog osiguranja prošli mnogobrojne reforme kako u samom nazivu tako i u svojoj organizacijskoj strukturi ali uvijek s jednim jedinim ciljem: provođenjem osiguranja radnika i brigom o svojim osiguranicima.

Za vrijeme Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca započinje svoje djelovanje Zemaljska blagajna za potporu bolesnim radnicima u Zagrebu odnosno Središnji ured za osiguranje radnika u Zagrebu, koji je osnovan Zakonom o osiguranju radnika 14. svibnja 1922.godine, Zanimljivo je da je tadašnji Središnji ured za osiguranje radnika u Zagrebu bio nositelj socijalnog osiguranja radnika za čitavu tadašnju državu (Kraljevinu Srba, Hrvata i Slovenaca, kasnije Kraljevinu Jugoslaviju) sve do rata i raspada 1941 godine.

Nakon završetka drugog svjetskog rata došlo je do spajanja svih zatečenih nositelja tadašnjeg socijalnog osiguranja, bez obzira na granu osiguranja i obuhvat osoba za koje se osiguranje provodilo. Umjesto Središnjice za osiguranje radnika, osnovan je Središnji zavod za socijalno osiguranje i zemaljski zavodi za socijalno osiguranje, koji pod tim nazivom djeluje do 1. siječnja 1947. godine kad cjelokupno poslovanje preuzima Državni zavod za socijalno osiguranje.

Početak pedesetih godina prošlog stoljeća dolazi do nove reorganizacije nositelja socijalnog osiguranja tako da od 1952. godine djeluje Zavod za socijalno osiguranje Narodne Republike Hrvatske i Kotarski zavodi za socijalno osiguranje (grada), u kojima osiguranici upravljaju zavodima preko svojih predstavnika, te se u svrhu osiguranja sredstava osiguranja osniva fond socijalnog osiguranja. Na temelju te nove organizacije u okviru Zavoda za socijalno osiguranje NR Hrvatske osnovan je: Fond mirovinskog osiguranja i doplatka za djecu kao Republički fond i Fond zdravstvenog osiguranja na razini kotarskih i gradskih zavoda.

Reorganizacijom dosadašnjeg Zavoda od 1. siječnja 1963. godine posluje Republički zavod za socijalno osiguranje i komunalni zavodi za socijalno osiguranje, u sklopu kojega se obavlja zdravstveno i mirovinsko osiguranje.

Takva organizacija ostala je sve do 1971. godine kad se iz poslova socijalnog osiguranja izdvaja mirovinsko i invalidsko osiguranje, te su kao nositelj zdravstvenog osiguranja organizirane Zajednice zdravstvenog osiguranja radnika i time prvi put u povijesti počinje samostalno provođenje zdravstvenog osiguranja. Zanimljivo je da mnogi Riječani i danas kada idu ostvariti neko pravo na HZZO-u ili Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje (oba zavoda se nalaze u istoj zgradi) kažu „idem na socijalno“, što je fascinantno s obzirom na činjenicu da se organizacija ta dva zavoda razdvojila još prije 51 godine.

Od 1974. godine zdravstveno se osiguranje provodilo u samoupravnoj interesnoj zajednici, osnovanoj za područje čitave Hrvatske, pod nazivom Samoupravne interesne zajednice zdravstvenog osiguranja i zdravstva. Takav oblik organiziranja trajao je sve do 1990. godine, kada se u osvit velikih promjena u društveno-političkom sustavu Republike Hrvatske osniva Republički fond za zdravstveno osiguranje.

Devedesete godine prošlog stoljeća obilježene su brojnim normativnim reformama kao i ratnim zbivanjima, a sve to je utjecalo i na reforme na području zdravstvene zaštite i zdravstvenog osiguranja tako da je nositelj zdravstvenog osiguranja od 21. kolovoza 1993. godine Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, koji je preuzeo poslovanje od Republički fond zdravstvenog osiguranja i zdravstva Hrvatske, a koji sve do današnjeg dana djeluje pod navedenim nazivom (<https://hzzo.hr/o-nama/povijest>)

3.2. Osnivanje i djelokrug poslova

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje ("HZZO"), sa sjedištem u Zagrebu, Margaretska 3, osnovan je radi provođenja tada osnovnog zdravstvenog osiguranja, te obavljanja drugih poslova prema Zakonu o zdravstvenom osiguranju iz 1993., te Zakonu o zdravstvenoj zaštiti iz 1993. godine.

Prava i obveze, te odgovornosti HZZO-a utvrđene su Zakonom obveznom zdravstvenom osiguranju ("Narodne novine" broj 80/13. i 137/13.), koji se primjenjuje od 1. siječnja 2009. godine i Statutom HZZO-a.

Statut HZZO-a donijelo je Upravno vijeće HZZO-a 27. siječnja 2009. u skladu sa tada važećim Zakonom o obveznom zdravstvenom osiguranju, a Vlada Republike Hrvatske potvrdila ga je 5. veljače 2009. godine.

Nadzor nad zakonitošću rada HZZO-a obavlja Ministarstvo zdravstva, a nadzor nad financijskim poslovanjem HZZO-a obavlja Državni ured za reviziju.

3.2.1. Obvezno zdravstveno osiguranje

Obvezno osiguranje je socijalno osiguranje, te se financira u najvećem dijelu kroz doprinose na plaće zaposlenih, a omogućava univerzalno korištenje zdravstvenih usluga svim kategorijama stanovništva (zaposleni, nezaposleni, djeca, ili umirovljenici). Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje je do 1. siječnja 2015. godine bio integriran u sustav državnog

proračuna te je poslovaao putem jedinstvenog računa državnog proračuna, no 1. siječnja 2016. izlazi iz državne riznice te započinje samostalno upravljati namjenskim sredstvima.

U provedbi obveznoga zdravstvenog osiguranja HZZO obavlja sljedeće poslove:

- provodi politiku razvoja i unapređivanja zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja
- obavlja poslove u svezi s ostvarivanjem prava i obveza osiguranih osoba iz obveznog zdravstvenog osiguranja u okviru kojeg i prava i obveze za slučaj ozljede na radu i profesionalne bolesti uključujući i specifičnu zdravstvenu zaštitu radnika, pruža im potrebnu stručnu pomoć u ostvarivanju prava i zaštiti njihovih interesa, te se brine o zakonitom ostvarivanju tih prava
- provodi prvostupanjski i drugostupanjski upravni postupak u rješavanju o pravima i obvezama osiguranih osoba iz obveznog zdravstvenog osiguranja
- planira novčana sredstva za prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja u okviru planiranih prihoda u državnom proračunu
- daje ministru zdravlja mišljenje o mreži javne zdravstvene službe, te mišljenje o mreži ugovornih subjekata medicine rada, sukladno posebnom zakonu daje prijedloge ministru zdravlja za izradu plana i programa mjera zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja
- predlaže ministru zdravlja opseg prava na zdravstvenu zaštitu iz obveznog zdravstvenog osiguranja
- obavlja poslove ugovaranja zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja sa zdravstvenim ustanovama i privatnim zdravstvenim radnicima uključenim u mrežu javne zdravstvene službe, a za specifičnu zdravstvenu zaštitu radnika s ugovornim subjektima uključenim u mrežu ugovornih subjekata medicine rada, te s isporučiteljima ortopedskih i drugih pomagala
- plaća usluge ugovornim subjektima Zavoda za ugovorenu i izvršenu zdravstvenu zaštitu iz obveznog zdravstvenog osiguranja osiguranim osobama
- provodi nadzor nad ispunjavanjem ugovornih obveza ugovornih subjekata Zavoda u provođenju zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja u skladu sa sklopljenim ugovorom

- plaća osiguranim osobama novčane naknade iz obveznog zdravstvenog osiguranja u skladu sa Zakonom, drugim propisima i općim aktima Zavoda
- plaća osiguranim osobama troškove zdravstvene zaštite korištene u inozemstvu u skladu s općim aktom Zavoda
- plaća troškove inozemnim zdravstvenim ustanovama za izvršenu zdravstvenu zaštitu osiguranim osobama koje su rješenjem Zavoda upućene na liječenje u inozemstvo u skladu s općim aktom Zavoda
- utvrđuje način ostvarivanja prava na zdravstvenu zaštitu na teret sredstava Zavoda u slučajevima kada osigurane osobe ne mogu ostvariti zdravstvenu zaštitu kod ugovornih subjekata Zavoda u skladu s općim aktom Zavoda
- osigurava provedbu međunarodnih ugovora u dijelu koji se odnosi na obvezno zdravstveno osiguranje koje provodi Zavod
- daje ministru zdravlja mišljenje o osnivanju i odobrenju rada zdravstvenih ustanova i odobrenju rada zdravstvenih radnika u privatnoj praksi radi uključanja u mrežu javne zdravstvene službe
- utvrđuje osnovice, način obračuna i plaćanja, visinu, te obveznike obračunavanja i plaćanja doprinosa za obvezno zdravstveno osiguranje, ako Zakonom ili posebnim zakonom nije drukčije propisano
- utvrđuje osnovicu i stopu te način obračuna i uplate posebnog doprinosa za korištenje zdravstvene zaštite u inozemstvu po privatnom poslu ako posebnim zakonom nije drukčije propisano
- obavlja poslove kontrole poslovnih knjiga, financijske dokumentacije i drugih evidencija obveznika uplate doprinosa za obvezno zdravstveno osiguranje radi utvrđivanja točnosti podataka i činjenica o kojima ovisi ostvarivanje prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja
- vodi evidencije u svrhu osiguravanja podataka za provođenje obveznog zdravstvenog osiguranja te obavlja nadzor nad ostvarivanjem prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja
- uređuje ostala pitanja vezana uz ostvarivanje prava i obveza iz obveznog zdravstvenog osiguranja
- evidentira, analizira i razmjenjuje podatke koji ne sadrže osobna obilježja s državnim tijelima, ustanovama i drugim pravnim osobama, te obavlja konzultacije i daje

savjete, a radi unapređenja zdravstvene zaštite, racionalizacije i smanjenja troškova obveznog zdravstvenog osiguranja

- provodi istraživanja, statističke obrade i izrađuje izvješća u vezi ostvarivanja prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja za potrebe Zavoda

- obavlja i druge poslove na koje ga obvezuje zakon.

(Statut Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje, "Narodne novine" broj 18/09, 33/10, 08/11, 18/13, 01/14, 83/15)

3.2.2. Dopunsko zdravstveno osiguranje

Pored poslova obveznog zdravstvenog osiguranja HZZO provodi i dopunsko i dodatno zdravstveno osiguranje prema odredbama Zakona o dobrovoljnom zdravstvenom osiguranju ("Narodne novine" broj 85/06., 150/08. i 71/10.) za pokriće sudjelovanja u troškovima zdravstvene zaštite iz obveznoga zdravstvenog osiguranja.

Dopunsko zdravstveno osiguranje spada u kategoriju dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja te svaki punoljetni poslovno sposobni građanin Republike Hrvatske može odlučiti želi li sklopiti policu osiguranja. Dopunsko zdravstveno osiguranje sami uplaćuju osiguranici (trenutna cijena police je 70 kn mjesečno), međutim mora se napomenuti da postoji institut police na teret državnog proračuna kojim je pokriven značajan segment osiguranika.

Pravo na plaćanje premije iz državnog proračuna ostvaruju:

1. osigurane osobe s invaliditetom koje imaju 100% oštećenja organizma, odnosno tjelesnog oštećenja prema posebnim propisima, osobe kod kojih je utvrđeno više vrsta oštećenja te osobe s tjelesnim ili mentalnim oštećenjem ili psihičkom bolešću zbog kojih ne mogu samostalno izvoditi aktivnosti primjerene životnoj dobi sukladno propisima o socijalnoj skrbi,

2. osigurane osobe darivatelje dijelova ljudskog tijela u svrhu liječenja,

3. osigurane osobe dobrovoljne davatelje krvi s više od 35 davanja (muškarci), odnosno s više od 25 davanja (žene),

4. osigurane osobe redovite učenike i studente starije od 18 godina,

5. osigurane osobe čiji ukupan prihod u prethodnoj kalendarskoj godini, iskazan po članu obitelji, mjesečno nije veći od 2.065,60 kn, a za osiguranike – samce, ako im prihodovni cenzus u prethodnoj kalendarskoj godini nije veći od 2.582,00 kn (Zakon o dobrovoljnom zdravstvenom osiguranju, NN 85/06, 150/08, 71/10, 53/20, 120/21)

U trenutku pisanja ovog rada (svibanj 2022.), pravo na dopunsko zdravstveno osiguranje na teret proračuna ostvaruje i koristi 571 111 osiguranik. (interni izvori HZZO-a).

3.3. Izvori financiranja Zavoda

Izvori financiranja zdravstvenog osiguranja u Hrvatskoj su:

- doprinosi za obvezno zdravstveno osiguranje,
- doprinosi za obvezno zdravstveno osiguranje za slučaj ozljede na radu i profesionalne
- bolesti,
- doprinosi za obvezno zdravstveno osiguranje nezaposlenih osoba koje se vode u
- evidenciji nezaposlenih osoba prema propisima o zapošljavanju,
- doprinosi za obvezno zdravstveno osiguranje osiguranih osoba kojima je odlukom
- nadležnoga suda oduzeta sloboda,
- doprinosi za obvezno zdravstveno osiguranje drugih obveznika plaćanja doprinosa
- utvrđenih ovim i drugim zakonom,
- posebni doprinos za korištenje zdravstvene zaštite u inozemstvu,
- prihodi iz državnog proračuna,
- prihodi od sudjelovanja u troškovima zdravstvene zaštite osiguranih osoba, odnosno
- njihovih osiguravatelja u dopunskom zdravstvenom osiguranju,
- prihodi od dividendi, kamata i drugih prihoda,
- prihodi od posebnog poreza na duhanske prerađevine te

- prihodi od obveznoga osiguranja od automobilske odgovornosti (Jakešević, 2021, 18)

Svi navedeni prihodi zdravstvenog proračuna, uplaćuju se na jedinstveni račun državnog proračuna Republike Hrvatske te su namijenjeni za financiranje zdravstvene zaštite, za naknade osiguranicima i za rad HZZO-a. Financijskim planom HZZO-a za 2022. godinu objavljenim u Narodnim novinama broj 140/2021., ukupni prihodi planirani su u iznosu od 30 107 702 000 kn, ukupni rashodi u iznosu od 29 757 702 000 kn.

Tablica 2: Pregled ostvarenih prihoda u 2021. u odnosu na 2020. godinu

Prihodi-primici	2020.	2021.	Indeks	Struktura	
				2020.	2021.
Prihodi od doprinosa	21.042.813.887	23.362.833.003	111,03	74,21	71,26
Prihodi od proračuna	3.769.214.996	6.818.005.710	180,89	13,29	20,79
Prihodi po posebnim propisima	2.451.009.246	2.587.182.144	105,56	8,65	7,89
Prihodi od imovine	7.756.756	9.314.401	120,08	0,03	0,03
Pomoći iz inozemstva-projekti EU	797.177	4.348.502	545,49	0,00	0,01
Prihodi od pruženih usluga	1.978.297	1.860.355	94,04	0,01	0,01
Ostali prihodi	253.178	1.212.293	478,83	0,00	0,00
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	3.109.964	1.485.703	47,77	0,01	0,01
Ukupni prihodi	27.276.933.501	32.786.242.111	120,20	96,20	100,00
Primici od zaduživanja	1.077.577.956			3,80	
Ukupni prihodi i primici	28.354.511.457	32.786.242.111	115,63	100,00	100,00

Izvor: : Izvješće o poslovanju HZZO-a za 2021. godinu, str 7

Tablica 3: Struktura rashoda u 2020. i 2021. godini

Rashodi - izdaci	2020.	2021.	Indeks	Struktura	
				2020.	2021.
Zdravstvena zaštita obveznog zdravstvenog osiguranja i zaštita zdravlja na radu	22.717.370.658	26.277.030.933	115,67	83,84	84,66
Zdravstvena zaštita dopunskog zdravstvenog osiguranja	1.027.255.885	1.156.766.437	112,61	3,79	3,73
Ukupna zdravstvena zaštita	23.744.626.543	27.433.797.370	115,54	87,63	88,39
Ukupne naknade	2.911.395.005	3.168.724.519	108,84	10,75	10,21
Rashodi za zaposlene	276.527.508	292.058.778	105,62	1,02	0,94
Materijalni rashodi	88.545.327	79.968.813	90,31	0,33	0,26
Financijski rashodi	28.052.931	21.763.372	77,58	0,10	0,07
Rashodi po projektima EU	946.785	1.095.078	115,66	0,00	0,00
Ostali rashodi-naknada štete	4.352.694	4.512.894	103,68	0,02	0,01
Rashodi za nabavu nefin. imovine	40.019.670	24.024.087	60,03	0,15	0,08
Ukupno ostali rashodi	438.444.916	423.423.022	96,57	1,62	1,36
Ukupni rashodi	27.094.466.464	31.025.944.911	114,51	100,00	99,96
Izdaci za financijsku imovinu i otplate zajmova		12.599.433			0,04
Ukupni rashodi - izdaci	27.094.466.464	31.038.544.344	114,56	100,00	100,00

Izvor: Izvješće o poslovanju HZZO-a za 2021. godinu, str 11

3.4. Upravljačka struktura HZZO-a

Upravljačka struktura HZZO-a sastavljena je od ravnatelja, zamjenika ravnatelja te sedam pomoćnika ravnatelja. U praksi riječ je o klasičnoj autokratskoj strukturi gdje ravnatelj ima glavnu riječ u donošenju odluka, a uloga zamjenika i pomoćnika se može opisati kao savjetodavna i operativna.

Ravnatelja imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske, na prijedlog ministra zdravstva. Na trajanje mandata, imenovanje i razrješenje ravnatelja Zavoda primjenjuju se odredbe Zakona o ustanovama, kojim je određen mandat od četiri godine. Trenutni ravnatelj Zavoda je Lucian Vukelić, dr.med.spec. iz Rijeke, inače liječnik specijalist u Ortopedskoj bolnici Lovran. Doktor Vukelić je na sjednici Vlade Republike Hrvatske imenovan na svoj drugi uzastopni četverogodišnji mandat. Funkcija ravnatelja Zavoda je visoka politička funkcija i, premda to naravno nigdje nije formalno navedeno kao uvjet, uvriježeno je da je član trenutno vladajuće političke stranke (koja god to stranka bila u tom trenutku).

U vođenju Zavoda ravnatelj:

- osigurava izvršenje odredbi Zakona, Statuta, financijskog plana i programa rada HZZO-a, te općih akata HZZO-a
- poduzima sve pravne radnje u ime i za račun HZZO-a
- predlaže osnove poslovne politike Zavoda, financijski plan i program rada HZZO-a
- donosi odluke u vezi s poslovanjem Zavoda, osim onih o kojima odlučuje Upravno vijeće HZZO-a
- donosi sve opće akte osim onih za koje je prema ovome Statutu nadležno Upravno vijeće HZZO-a
- određuje osobe ovlaštene za potpisivanje dokumentacije HZZO-a
- imenuje i razrješava rukovoditelje područnih ureda HZZO-a odnosno voditelje ispostava područnih ureda HZZO-a
- donosi drugostupanjska rješenja o pravima i obvezama iz osnovnog i dopunskog zdravstvenog osiguranja
- donosi drugostupanjska rješenja o plaćanju dospjelih doprinosa za zdravstveno osiguranje
- sklapa ugovore o radu sa radnicima HZZO-a i odlučuje o svim pravima i obvezama iz radnog odnosa i u vezi s radnim odnosom
- brine se o namjenskom trošenju sredstava HZZO-a, djelotvornosti i zakonitosti u radu i poslovanju HZZO-a
- podnosi Upravnom vijeću HZZO-a izvješća o radu HZZO-a
- osigurava rad Upravnog vijeća HZZO-a i njegovih tijela i provedbu njihovih odluka
- predlaže Upravnom vijeću HZZO-a donošenje općih akata HZZO-a
- brine se o javnosti rada HZZO-a, informiranju javnosti o obavljanju djelatnosti HZZO-a, te objavljivanju općih akata HZZO-a
- utvrđuje pročišćene tekstove općih akata HZZO-a
- na osnovi izvornika općeg akta HZZO-a utvrđuje i objavljuje ispravke pogrešaka u objavljenom tekstu toga akta
- obavlja druge poslove na temelju zakona, Statuta i drugih općih akata HZZO-a,
- odlučuje o svim pitanjima koja nisu u nadležnosti Upravnog vijeća HZZO-a ili drugog tijela HZZO-a

- odgovoran je za zakonitost rada HZZO-a, te daje upute i smjernice za rad HZZO-a. (<https://hzzo.hr/o-nama/ravnatelj-zamjenik-i-pomocnici>)

Zamjenika ravnatelja Zavoda imenuje Vlada RH na prijedlog ministra zdravstva. Trenutna zamjenica ravnatelja je dr. med. Veronika Laušin, liječnica specijalistica medicine rada iz Zagreba, djelatnica Zavoda od 1994. godine.

Premda to u nijednom službenom dokumentu Zavoda nije navedeno, praksa pokazuje da je upravo ovaj položaj najznačajnija operativna funkcija u Zavodu. Ravnatelj vrlo često preuzima funkciju menadžera koji donosi bitne odluke (u koordinaciji s ministrom zdravstva) i nastupa u javnosti obrazlažući te odluke, dok zamjenica operativno provodi te odluke i prilagođuje ih implementaciji na svim razinama, te se bavi donošenjem naizgled manje bitnih odluka i organizacijom rada na svim razinama. Također je bitno reći da je položaj ravnatelja zavoda politička funkcija i često se već nakon jednog mandata izvršitelj ove funkcije smjenjuje, ne samo nakon smjene političke opcije koja vodi vladu, već i u slučaju promjene ministra zdravstva u postojećoj vladi. Naime, česta je praksa da nakon imenovanja novog ministra zdravstva, premda na vlasti ostaje ista politička opcija, ravnatelj Zavoda bude smijenjen jer novi ministar želi „svog čovjeka“, dakle osobu od povjerenja na ovoj iznimno bitnoj funkciji za zdravstveni sustav. To po mom mišljenju na neki način osnažuje poziciju zamjenika/ice, jer je riječ o poziciji na kojoj se izvršitelj obično nalazi duži period bez obzira na promjene na čelu Ministarstva zdravstva. Primjerice, sadašnja zamjenica ravnatelja dr. Veronika Laušin je na toj funkciji, uz određene prekide, još od 2007. godine. Svi ravnatelji prepoznaju ove činjenice i uvriježeno je da im zamjenica bude „desna ruka“ u vođenju Zavoda u punom opsegu, a ne samo formalno.

Ravnatelj Zavoda ima sedam pomoćnika. To su pomoćnici:

- za pravne poslove
- za kontrolu i kvalitetu
- za ekonomske poslove
- za informacijske tehnologije
- za zdravstvenu zaštitu
- za medicinske poslove
- za dobrovoljno zdravstveno osiguranje

Pomoćnike ravnatelja imenuje Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ravnatelja Zavoda.
Svaki pomoćnik ravnatelja rukovodi nadležnim sektorom unutar direkcije HZZO-a.

4. Organizacijska struktura Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (HZZO)

Način unutarnjeg organiziranja Zavoda može se podijeliti na više načina. Kada se uzme u obzir podjela na organske i mehanicističke strukture, ovdje je bez sumnje riječ o mehanicističkoj strukturi. Način vođenja je autokratski, i to na svim razinama, a stupanj hijerarhijske kontrole je visok. Komunikacija je vertikalna, te se zahtijeva izuzetno formalni oblik komunikacije isključivo u formalnom obliku. Interna komunikacija se dokumentira, a po potrebi i evidentira u sustavu uredskog poslovanja (urudžbiranje). Pravila, obveze i prava su izrazito precizno propisani i specificirani. Formalizacija i centralizacija su izuzetno naglašene i prisutne u svim segmentima poslovanja.

Gledajući organizacijsku strukturu Zavoda kroz prizmu podjele struktura na funkcijsku i divizijsku, može se zaključiti da se primjenjuje divizijska organizacijska struktura, a kada idemo dublje u podjelu dolazimo do zaključka da se primjenjuje teritorijalni oblik te strukture, dakle teritorijalna organizacijska struktura. To je i očekivano, jer jedno od obilježja teritorijalne organizacijske strukture je da se njenom primjenom nastoji maksimalno pokriti sve lokacije na geografskom području u kojem se posluje ili vrši djelatnost, a Zavod kao javna ustanova ima obvezu biti dostupan svim svojim osiguranicima, dakle svim građanima Republike Hrvatske. Nadalje, kada se promatra i analizira organizacija pojedine teritorijalne organizacijske jedinice, unutar nje se primjenjuje funkcijska organizacijska struktura – uz iznimku ispostava koje su formirane po teritorijalnoj osnovi. U nastavku rada biti će pobliže analizirana organizacijska struktura Zavoda, promatrajući sve hijerarhijske razine.

4.1. Teritorijalni ustroj Zavoda

Regionalni ustroj Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje prati regionalni ustroj Republike Hrvatske, dakle on se oslanja na županije i Grad Zagreb kao bazne teritorijalne jedinice, te Direkciju kao krovno tijelo.

Razlika koja bi se mogla istaknuti jest u tome da su područne službe (bazirane na županijama) na višoj organizacijskoj razini udružene u četiri regionalna ureda (Zagreb, Rijeka,

Split i Osijek), čime se pokušalo okrupniti teritorijalnu organizacijsku strukturu, što je zanimljivo jer često se iskazuju tendencije da se isto napravi i s osnovnom političkom teritorijalnom podjelom Republike Hrvatske. Ovakav ustroj počeo se primjenjivati izmjenom statuta Zavoda 2013. godine (do tada je svaka županija imala područnu službu i sve su bile na jednakoj hijerarhijskoj razini) i bilo je zamišljeno da regionalni uredi kao veća hijerarhijska jedinica budu spona između direkcije i područnih službi.

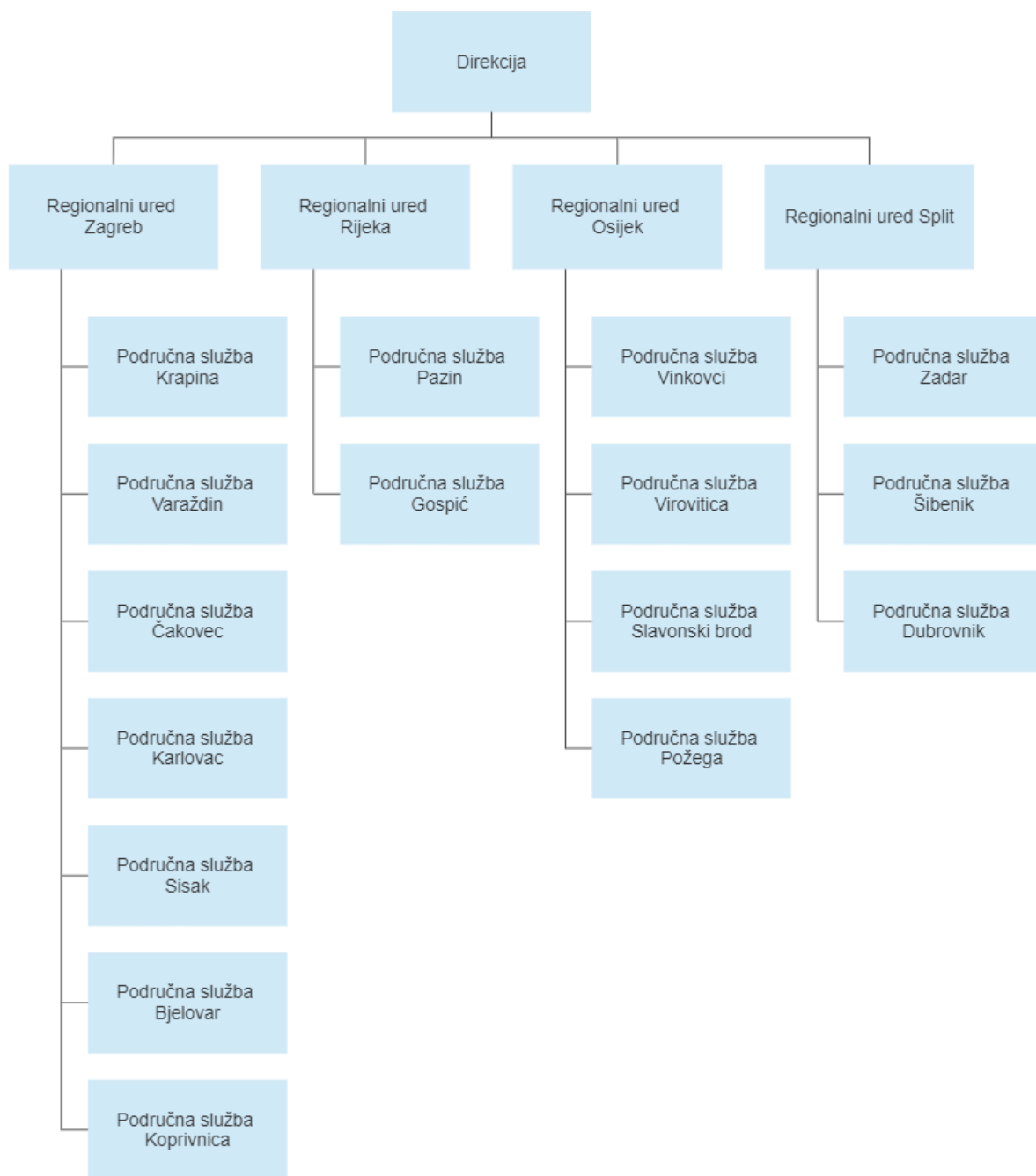
Međutim, mora se primijetiti da je uvođenje regionalnih ureda u teritorijalnu organizaciju zavoda ostalo uvelike na formalnoj razini, i sve županijske organizacijske jedinice djeluju samostalno, uz razliku da se u županijama čija su sjedišta u prethodna četiri spomenuta grada osnovne teritorijalne organizacijske jedinice Zavoda nazivaju regionalni uredi, a u ostalim županijama područne službe.

Iznimka su izuzetno bitne poslovne odluke, kada se u lanac odlučivanja između direkcije Zavoda i područnih službi doista uključuju i regionalni uredi kao veće organizacijske jedinice nadređene Područnim službama. Primjer ovakve odluke bila bi kupovina novog poslovnog prostora, veći radovi i renovacije na poslovnim objektima i slično.

Direkcija, kao krovno tijelo Zavoda, jest izuzeta iz teritorijalne organizacijske podjele i vrhovno je tijelo. Iznimka su četiri odjela za informatičku podršku regionalnim uredima, što će biti obrađeno u nastavku rada.

Teritorijalni ustroj HZZO-a prati vertikalnu osnovu na četiri razine, direkcija kao vrhovno tijelo, regionalni uredi kao stožerne regionalne jedinice i spona manjih jedinica sa direkcijom te ispostave kao najmanje organizacijske jedinice bazirane na teritorijalnoj osnovi koje se nalaze u manjim i dislociranim naseljenim mjestima.

Slika 2: Prikaz organizacijske strukture Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje



Izvor: Izrada autora, svibanj 2022., prema internim podacima HZZO-a

Kao što se može vidjeti iz prikazanog, najveći broj podređenih područnih službi ima regionalni ured Zagreb, što je i sasvim logično s obzirom na broj stanovnika/osiguranika. Analizom teritorijalne strukture HZZO-a na razini Republike Hrvatske može se vidjeti prije spomenutu tendenciju stvaranja regionalnih centara na višoj razini koji nadilaze županijsku

podjelu Republike Hrvatske, s time da su odabrana četiri logična i prirodna za takvu regionalnu podjelu – Zagreb, Rijeka, Split i Osijek. Međutim, kao što je prije spomenuto, takva organizacijska struktura nije zaživjela u cjelini, premda nije isključeno da će tako biti u budućnosti.

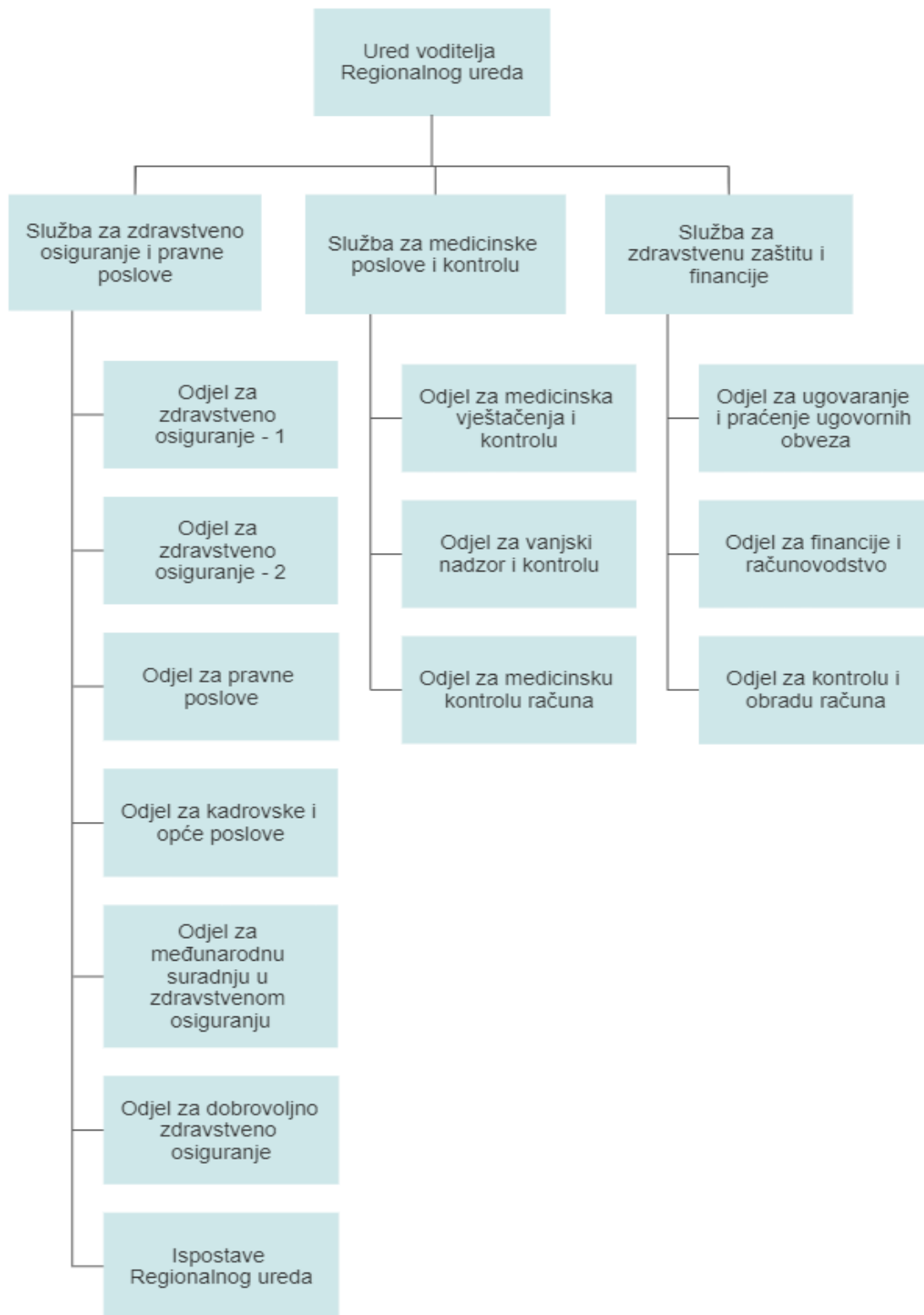
Svaki regionalni ured i područna služba imaju svoje ispostave izvan gradova u kojima se nalaze njihova sjedišta, da bi se osigurala maksimalna pokrivenost i pristupačnost stanovništvu, to jest osiguranicima. Ispostave omogućavaju osiguranicima iz udaljenijih mjesta da ostvare svoja prava u mjestu svog prebivališta. U slučaju da je riječ o zahtjevima koji se mogu riješiti isključivo na višoj razini (regionalni uredi/područne službe), služe kao kontaktna točka u kojoj se zaprimaju zahtjevi osiguranika koji se zatim službenim putem šalju na rješavanje na višu razinu, te uvidom u informacijski sustav uredskog poslovanja provjeravaju status predmeta i prenose informaciju osiguraniku ukoliko dođe do takvog upita. Ispostave obično imaju 2 – 5 djelatnika, a jedan djelatnik ima položaj voditelja ispostave.

4.1.1. Organizacijska struktura regionalnih ureda

Kao što je već spomenuto, zamišljeno je da regionalni uredi budu hijerarhijska razina između direkcije i područnih službi, te se njihova organizacijska struktura razlikuje od strukture područnih službi. Vertikalna podjela je relativno plitka (služba – odjel), uz treću razinu (odsjek) u samo jednom slučaju. Organizacijska struktura regionalnog ureda Zagreb se razlikuje od ostalih regionalnih ureda, iz razloga što taj ured ima daleko veći broj osiguranika, djelatnika i lokacija u usporedbi s njima, pa je to sasvim razumljivo.

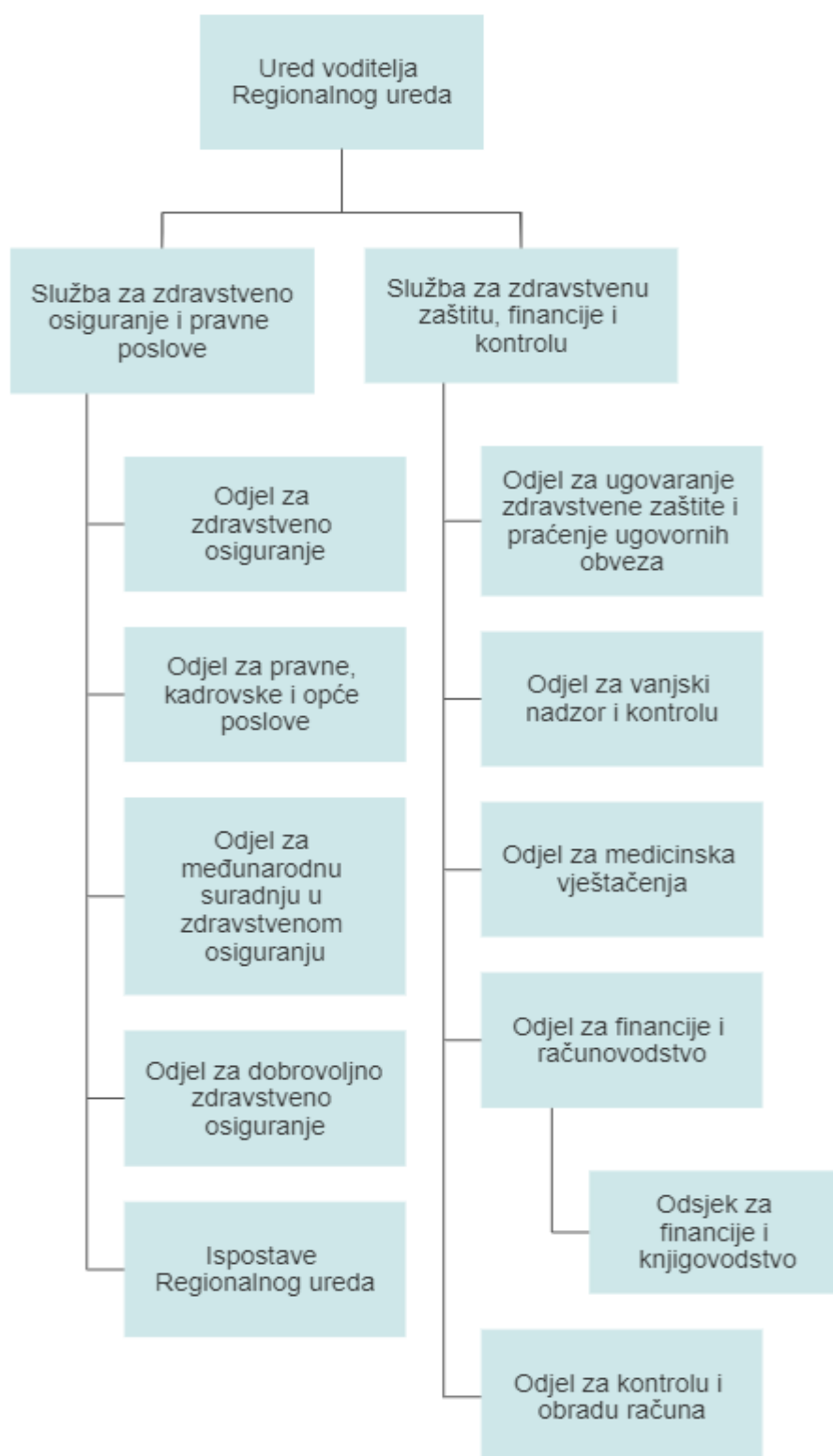
Gledajući strukturu regionalnih ureda, može se zaključiti da se primjenjuje funkcijska organizacijska struktura, uz izuzetak ispostava koje su vrlo jasni primjer teritorijalne organizacijske strukture.

Slika 3: Organizacijska struktura regionalnog ureda Zagreb



Izvor: Izrada autora, svibanj 2022., prema internim podacima HZZO-a

Slika 4: Organizacijska struktura regionalnih ureda Rijeka, Split, Osijek



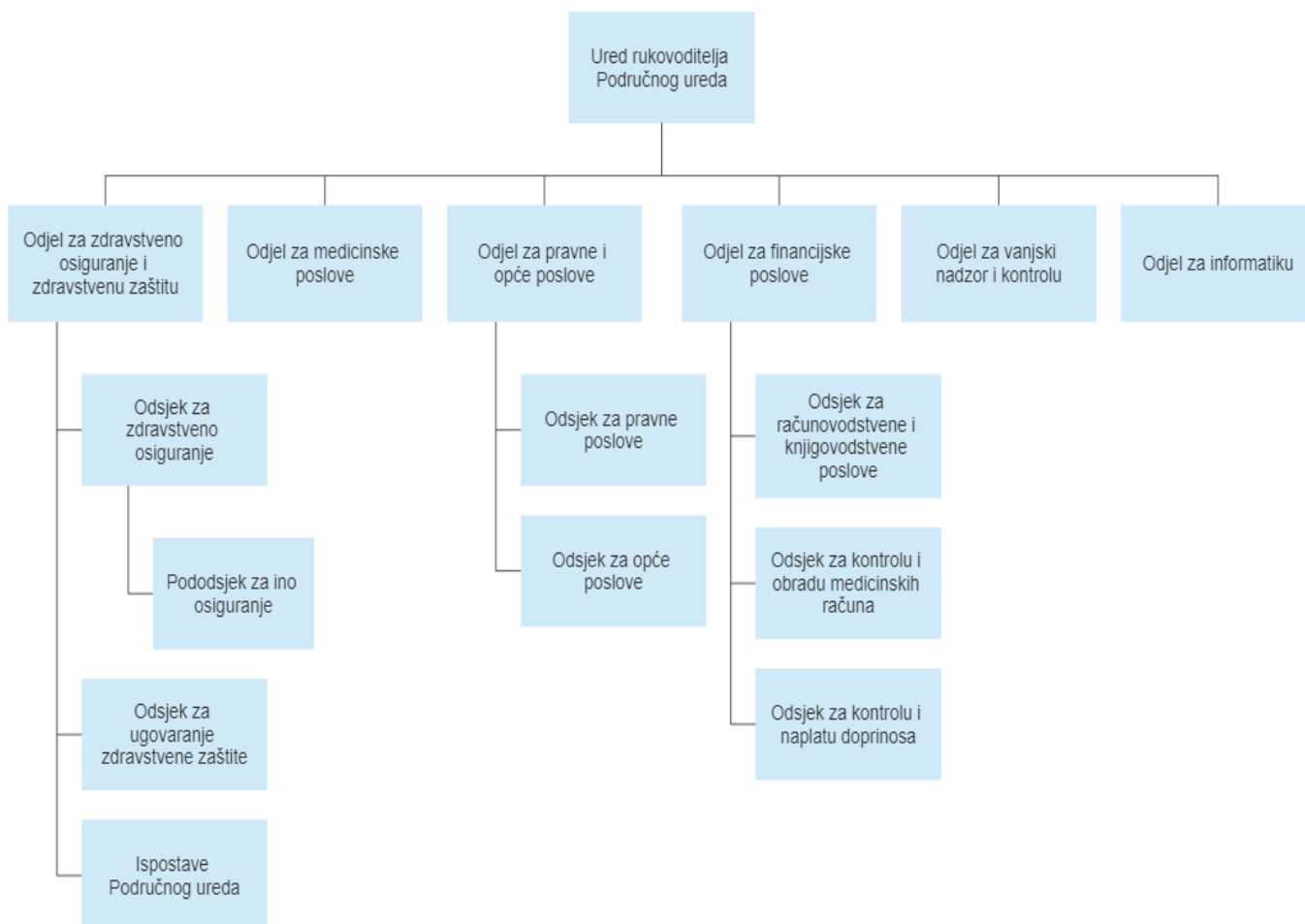
Izvor: Izrada autora, svibanj 2022., prema internim podacima HZZO-a

4.1.2. Organizacijska struktura regionalnih ureda po starijoj sistematizaciji (prije 2019. godine)

Kao što je već izneseno, HZZO je 2019. usvojio novu sistematizaciju radnih mjesta te novu organizacijsku strukturu. Dodana je hijerarhijska razina službe (veća razina od odjela), međutim najniža razina (odsjek) je ukinuta tako da je vertikalna dubina organizacije zadržala istu dubinu – dvije razine. Horizontalna širina je zapravo izraženija u staroj organizacijskoj strukturi zbog toga što nisu postojale dvije stožerne objedinjavajuće službe, već je šest odjela horizontalno rašireno kao osnovna organizacijska jedinica. U ovoj formi organizacijske strukture, odjel za informatičku podršku još je bio pod ingerencijom regionalnog ureda, što se može vidjeti na donjoj slici. Postojala je samo jedna organizacijska jedinica treće razine – pododsjek za ino osiguranje unutar odsjeka za zdravstveno osiguranje.

Jedan od glavnih razloga usvajanja nove sistematizacije radnih mjesta i organizacijske strukture je namjera da se ojačaju regionalni centri i postanu poveznica između područnih službi i direkcije. Ujedno su regionalni odjeli za IT podršku izdvojeni iz svojih matičnih ureda i organizacijski pridodani sektoru za poslove informatike direkcije, sa namjerom da se ubrza vertikalna komunikacija u tom segmentu poslovanja, te da se cjelokupna IT podrška učini kompaktnijom i homogenijom. Pojedinim organizacijskim jedinicama povišen je status te su dobile veću autonomiju. Tu se može navesti odjel za kontrolu i obradu računa (čiji radni zadatak je obrada svih medicinskih računa osiguranika HZZO-a koje isporučuju bolnice i ostali ugovorni subjekti) koji je izdvojen iz odjela za financije čiji radni zadatak je financijsko poslovanje u klasičnom smislu (plaće i naknade djelatnicima, plaćanje materijalnih računa i ostalo), kao i odjel za međunarodnu suradnju čiji obim poslova se povećao i dobio na značaju integracijom zdravstvenog sustava Republike Hrvatske u zdravstveni sustav Europske unije.

Slika 5: Organizacijska struktura Regionalnih ureda Rijeka, Split, Osijek prije sistematizacije iz 2019. godine



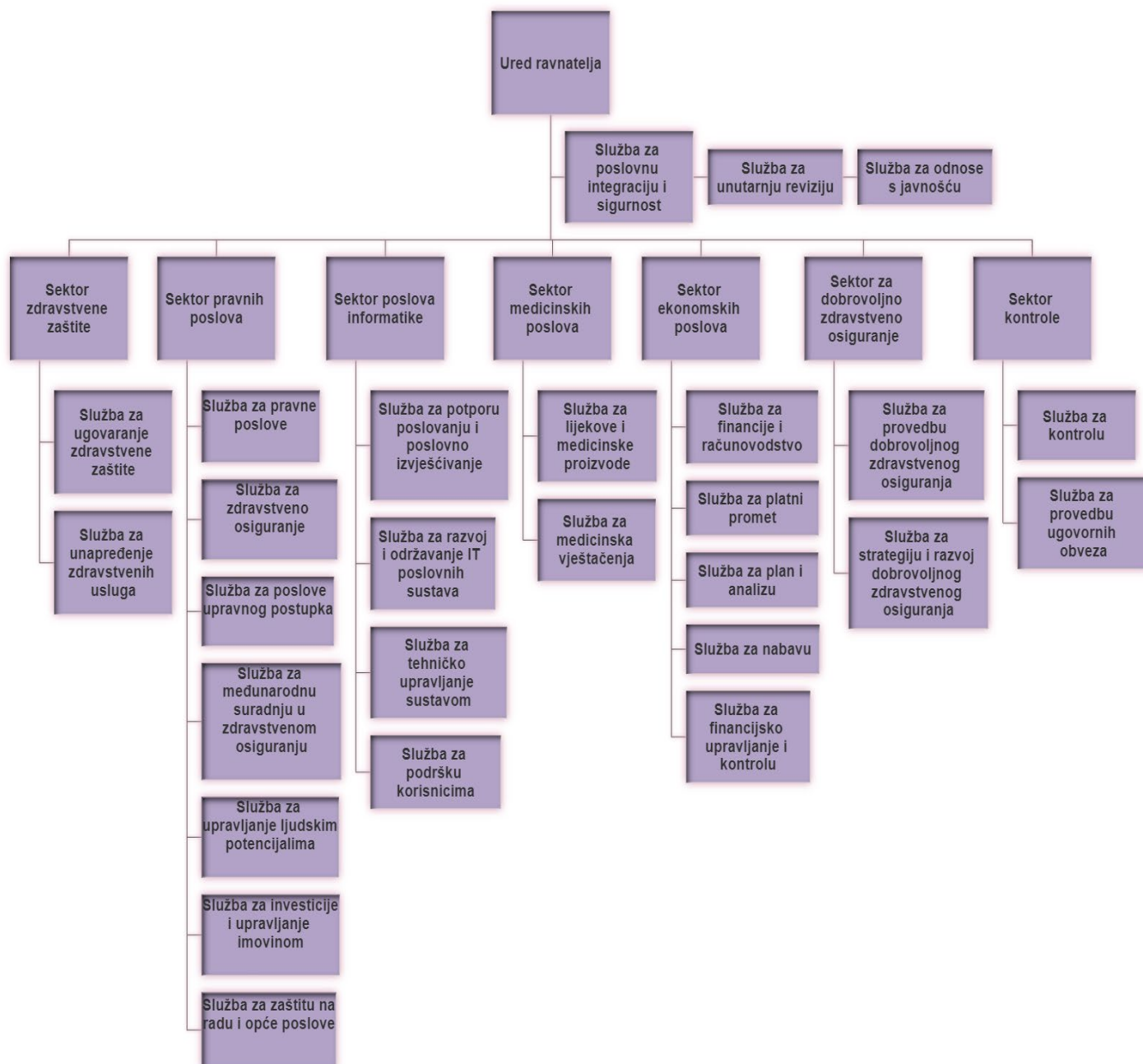
Izvor: Izrada autora, svibanj 2022., prema internim podacima HZZO-a

4.1.3. Organizacijska struktura Direkcije

Direkcija je središnje organizacijsko tijelo Zavoda, sa sjedištem u Zagrebu, na adresi Margaretska ulica broj 3. Unutarnje ustrojstvo Direkcije zbog specifičnosti poslovanja i ovlasti razlikuje se od ustrojstva regionalnih teritorijalnih jedinica.

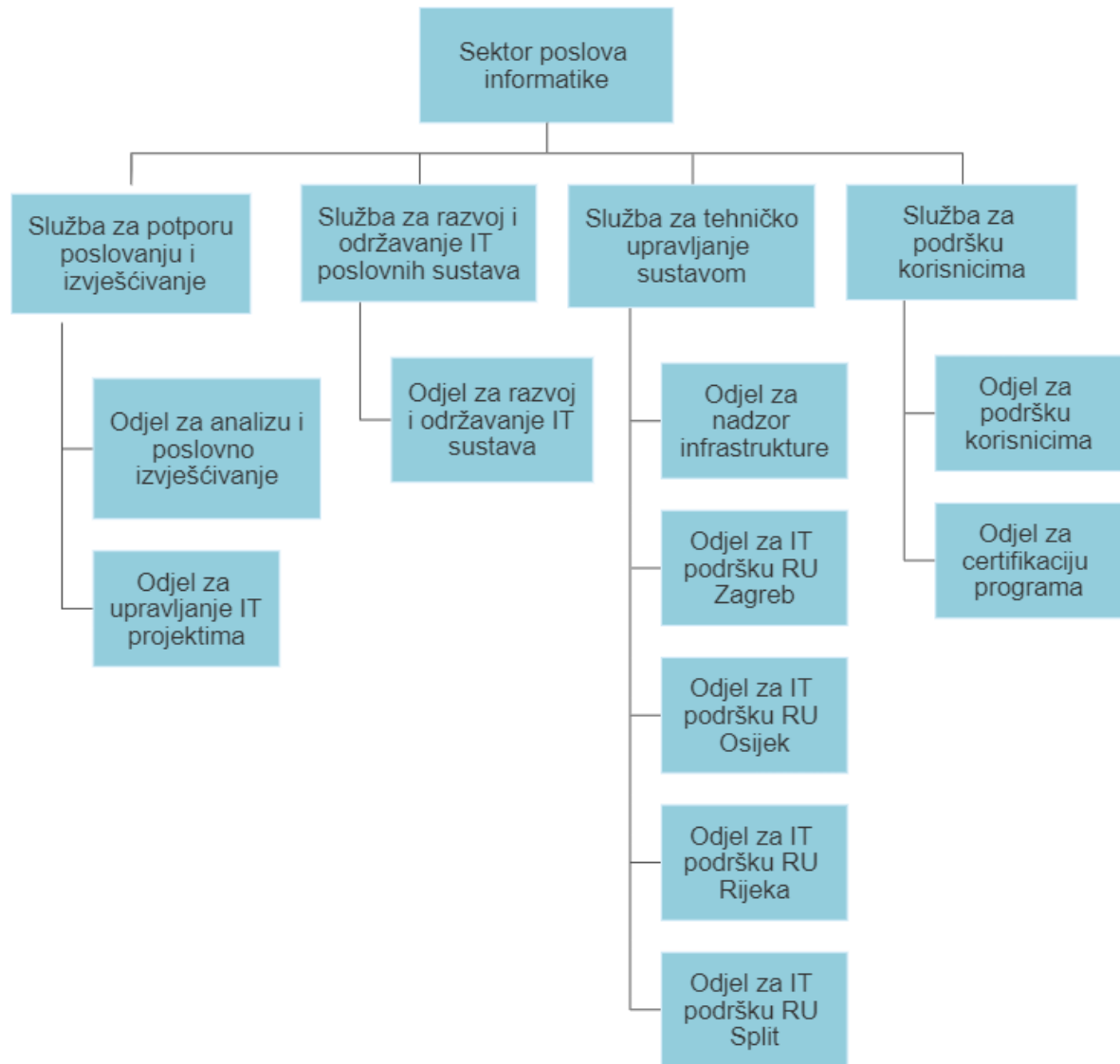
Organizacijska struktura Direkcije se sastoji od Ureda ravnatelja i sedam sektora. Ured ravnatelja i sektori se u daljnjoj podjeli u dubini hijerarhije dijele na službe, a neke od službi i na odjele.

Slika 6: Organizacijska struktura direkcije HZZO-a



Izvor: Izrada autora, svibanj 2022., prema internim podacima HZZO-a

Slika 7: Organizacijska struktura sektora za poslove informatike direkcije



Izvor: izrada autora, lipanj 2022., prema internim dokumentima HZZO-a

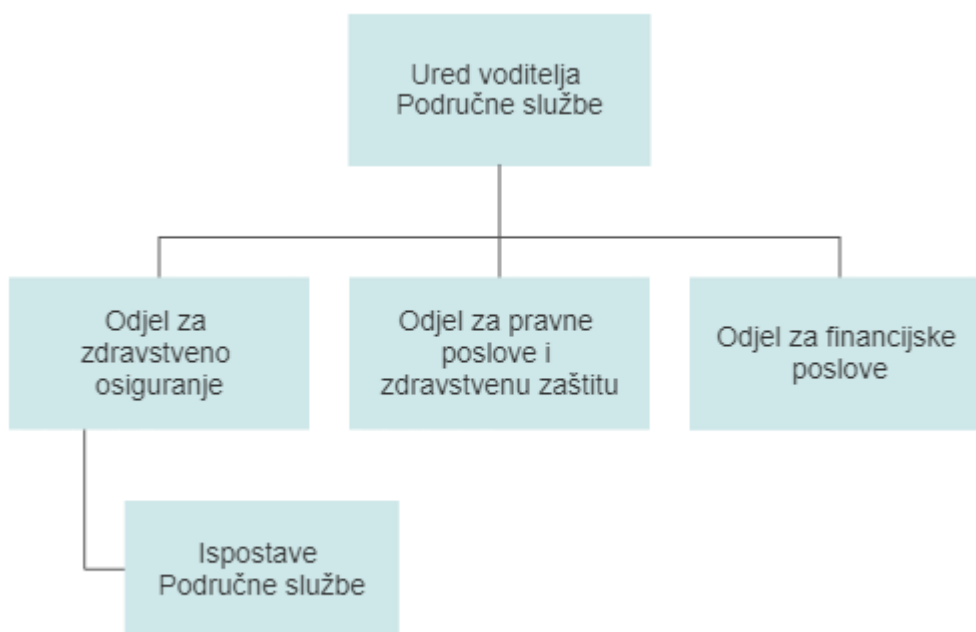
Kao što se iz promatranog vidi, ovdje je riječ o funkcijskoj organizacijskoj strukturi sa vertikalnom podjelom na tri razine – sektor, služba i odjel. Broj organizacijskih jedinica je zaista velik, zapravo se može zaključiti da bi neke jedinice mogle biti spojene i da nije nužno ovolika razgranatost organizacijske forme. Zanimljivo je da unutar sektora za informatiku, pod službom za tehničko upravljanje sustavom, postoje odjeli za IT podršku u regionalnim uredima (Zagreb, Rijeka, Split i Osijek). Na taj način unutar funkcijske organizacijske strukture direkcije, na jednoj nižoj razini, i samo u slučaju odjela za IT podršku, imamo teritorijalnu organizacijsku strukturu. Ta činjenica demonstrira da struktura organizacije ne mora nužno

slijediti strogo zadanu formu već je prilagodljiva potrebama i ciljevima organizacije. U ovom slučaju, to je tako iz razloga što je u sistematizaciji i organizaciji poslovanja 2019. godine odlučeno da odjeli za IT podršku regionalnih ureda budu izdvojeni iz svojih matičnih jedinica te budu postavljeni izravno pod ovlast direkcije te uklopljeni u njenu organizacijsku strukturu.

4.1.4. Organizacijska struktura područnih službi

Područne službe HZZO-a su, kao što je već navedeno prije, organizacijske jedinice koje prate županijski ustroj Republike Hrvatske – s izuzetkom četiri regionalna centra koji su organizirani u regionalne urede. To su dakle područne službe Pazin, Gospić, Karlovac, Varaždin, Čakovec, Krapina, Bjelovar, Sisak, Virovitica, Požega, Slavonski Brod, Vinkovci, Vukovar, Zadar, Šibenik i Dubrovnik.

Slika 8: Organizacijska struktura područne službe



Izvor: Izrada autora, svibanj 2022., prema internim podacima HZZO-a

Kao što se vidi iz priloženog organograma, organizacijska struktura područnih službi je iznimno jednostavna i plitka. U odnosu na regionalne urede, a naročito u odnosu na direkciju

broj organizacijskih jedinica je iznimno mali. Kao i regionalni uredi, područne službe imaju ispostave u manjim i dislociranim mjestima pripadajuće županije. Područne službe većinom samostalno obavljaju svoje redovite radne procese. Iznimke bi bili slučajevi većih popravaka ili radova na poslovnim zgradama, kadrovske promjene više razine u hijerarhiji ili izrada plana kontrola bolnica i ugovornih ordinacija. U tim slučajevima u vertikalnu odlučivanja uključuje se regionalni ured kao veća, to jest viša organizacijska jedinica. Također, kada voditelj područne službe ide na godišnji odmor ili bolovanje, obavještava o tome voditelja regionalnog ureda koji određuje zamjenu.

5. Zaključak

Organizacije i organizacijsko ponašanje su jedno od temelja razvoja i opstanka ljudskog društva. Primjenom organizacijskih vještina moguće je uspostaviti procese i strukture koji omogućavaju kvalitetniju iskorištenost resursa, ljudskih potencijala i vremena. I u naizgled banalnim aktivnostima tijekom svog radnog dana, a također i u privatno vrijeme znanje o osnovama organizacijskog ponašanja mogu biti faktor koji će promijeniti tijek, trajanje i ishod neke aktivnosti. Organizacija nije sinonim isključivo za organizaciju rada i poslovnih aktivnosti, kako se često shvaća, već znatno širi pojam koju obuhvaća veliki spektar ljudskih aktivnosti u svim segmentima život.

Kada se govori o organizaciji i organiziranju u poslovnom smislu, može se reći da što je veći poslovni proces i organizacija koja ga provodi, samo organiziranje je kompleksnije. Otvara se mnogo mogućih opcija djelovanja u izboru organizacijskih aktivnosti i formi, te je time sve veći naglasak na znanje odgovornih osoba unutar organizacije koje moraju donijeti odluke o primjeni organizacijskih vještina i obliku organizacije.

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje je javna ustanova te očekivano ustrojem slijedi ostale javne ustanove, dakle na državnoj razini riječ je teritorijalnom obliku divizijske organizacijske strukture, dok svaka teritorijalna organizacijska jedinica unutar sebe primjenjuje funkcijski oblik organizacijske strukture. Teritorijalni ustroj prati županijski ustroj Republike Hrvatske, s time da centri neformalnih regija (Zagreb, Rijeka, Split i Osijek) imaju veću hijerarhijsku razinu od ostalih županijskih središta sa namjerom da predstavljaju sponu između područnih službi i direkcije u Zagrebu.

S obzirom na današnje i buduće tendencije u poslovanju, koje idu k tome da se skrate vertikalni putevi komunikacije, promatrajući i analizirajući organizacijske jedinice HZZO-a može se zaključiti da postoji nepotrebna vertikalna dubina i horizontalna raširenost organizacijske strukture direkcije. Sedam sektora podijeljenih na brojne službe koje se zatim dijele na odjele nije potrebno te bi trebalo napraviti spajanje određenih organizacijskih jedinica. Analizirajući regionalne urede i uspoređujući sadašnju organizacijsku strukturu sa onom prije 2019. godine, dubina organizacija je zapravo ostala iste premda su uvedene nove organizacijske jedinice na višoj razini (službe), međutim ukinute su organizacijske jedinice na najnižoj razini (odsjeci). Organizacijska struktura područnih službi je plitka i vrlo jednostavna, sa samo

jednom razinom vertikalne dubine i tri organizacijske jedinice. Može se zaključiti da je poslovna organizacija Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje zadovoljavajuća iz razloga što osigurava adekvatnu teritorijalnu pokrivenost i pristupačnost osiguranim osobama, ujedno i održavanje redovitih poslovnih aktivnosti. U dugoročnom razdoblju moglo bi se napraviti reorganizaciju smanjenjem broja organizacijskih jedinica u direkciji, povećanjem uloge regionalnih ureda i daljnjom decentralizacijom.

LITERATURA

KNJIGE:

- Sikavica P., Novak M, *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb 1999.
- Gutić D., Gutić Martinčić S., *Organizacijsko ponašanje*, Effectus, Zagreb, 2020.
- Dujanić, M., *Organizacija*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
- Bahtijarević-Šiber F., et al, *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.

INTERNETSKI IZVORI:

- <https://hzzo.hr/o-nama>, 05/2022.
- <https://hzzo.hr/o-nama/povijest>, 05/2022.
- <https://hzzo.hr/o-nama/ravnatelj-zamjenik-i-pomocnici>, 05/2022.
- Izvješće o poslovanju HZZO-a za 2021. godinu:
<https://hzzo.hr/sites/default/files/inline-files/IZVJE%C5%A0%C4%86E%20O%20POSLOVANJU%20HZZO-a%20za%202021.pdf>, 06/2022.

PRAVNI AKTI

- Zakon o zdravstvenom osiguranju (NN 80/13, 137/13, 98/19)
- Zakon o dobrovoljnom zdravstvenom osiguranju (NN 85/06, 150/08, 71/10, 53/20, 120/21)
- Statut Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (NN 18/13)
- Pravilnik o ustroju i sistematizaciji radnih mjesta u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje, interni dokument, Zagreb, 2001.
- Pravilnik o ustroju i sistematizaciji radnih mjesta u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje, interni dokument, Zagreb, 2019.

ZAVRŠNI RADOVI:

- Jović, T., Organizacija poslovanja u poduzeću Čistoća d.o.o., završni rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2017. (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:386722>)

- Jakešević, I., Financiranje zdravstva u Republici Hrvatskoj, završni rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2021. (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:984814>)

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Karakteristike organskih i mehanicističkih struktura	13
Tablica 2: Pregled ostvarenih prihoda u 2021. u odnosu na 2020. godinu.....	25
Tablica 3: Struktura rashoda u 2020. i 2021. godini.....	26

POPIS SLIKA:

Slika 1: faktori utjecaja na strukturu.....	8
Slika 2: Prikaz organizacijske strukture Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje	32
Slika 3: Organizacijska struktura regionalnog ureda Zagreb	34
Slika 4: Organizacijska struktura regionalnih ureda Rijeka, Split, Osijek	35
Slika 5: Organizacijska struktura Regionalnih ureda Rijeka, Split, Osijek prije sistematizacije iz 2019. godine.....	37
Slika 6: Organizacijska struktura direkcije HZZO-a.....	38
Slika 7: Organizacijska struktura sektora za poslove informatike direkcije.....	39
Slika 8: Organizacijska struktura područne službe.....	40

Napomena: Svi prikazi organizacijskih struktura (organigrami) u radu izrađeni su programom SmartDraw

POPIS POKRATA:

- HZZO – Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje
- NN – Narodne novine
- IT – informatička tehnologija