

UNIVERZITET U SARAJEVU  
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**JAVNA USTANOVA „ZAVOD ZA HITNU MEDICINSKU POMOĆ  
KANTONA SARAJEVO“ KAO PROFESIONALNA ORGANIZACIJA**

Sarajevo, juli, 2024.

AFFAN ALJIĆ, dr.med.

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

### **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, Affan Aljić, student drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5687-UKZ/21 na programu Menadžment, smjer Upravljanje kvalitetom u zdravstvu, izjavljujem da sam završni rad na temu:

#### **JAVNA USTANOVA „ZAVOD ZA HITNU MEDICINSKU POMOĆ KANTONA SARAJEVO“ KAO PROFESIONALNA ORGANIZACIJA**

pod mentorstvom prof.dr Aziz Šunje izradio samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije. Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada. Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta. U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 03.06.2024.

Potpis studenta:

## SAŽETAK

Rad je retrospektivna studija kojom je prikazan razvoj Javne ustanove „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevu kao profesionalne organizacije“ u respektabilnu profesionalnu organizaciju primarnog nivoa u sistemu zdravstvene zaštite Kantona Sarajevo. Neosporno je dokazano da je Javna ustanova „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevu“ je profesionalna organizacija, koja zadovoljava sve uzuse Mintzbergove profesionalne organizacije.

To potvrđuje velikim brojem stručnih radnika (specijalista urgentne medicine, doktora medicine i medicinskih tehničara) koji se bave profesionalnim radom i svakodnevno u poslu primjenjuju svoja stručna znanja za pružanje prve pomoći, savjetovanje, pružanje zdravstvene zaštite stanovništvu, te poboljšanje kvaliteta života pacijenata. Doktori medicine u JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevu“ njihova stručna znanja i profesionalna uloga koju obavljaju, su najznačajniji resurs ustanove, a samim tim i izuzetno značajan segment cjelokupnog zdravstvenog sistema Kantona Sarajevo.

Javna ustanova „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevu“ predstavljena kroz svoju kompleksnu organizacionu strukturu, sa hijerarhijskim načinom rukovođenja, u kojoj se koordinacija odvija kroz standardizaciju vještina njenih zaposlenika, posluje u kompleksnom i relativno stabilnom okruženju. Njeno okruženje je dovoljno kompleksno da zahtjeva kontinuirane treninge i edukaciju za osoblje, a ujedno dovoljno stabilno da se stečena znanja mogu standardizovati u obliku odgovarajuće profesije.

Svojom široko rasprostranjenim punktovima širom Kantona Sarajevo (9 punktova), permanentnom uslugom (dostupnom 24 sata) neupitno potvrđuje nivo profesionalne usluge koju pruža.

Javne ustanova „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevu“ predstavlja prvi nivo pružanja zdravstvene zaštite i prve pomoći na području Kantona Sarajevo.

Cilj rada je doprinos jasnijem shvatanju, jasnijoj percepciji i mogućem poboljšanju djelovanja i značaja profesionalnih organizacija, koje svoja stručna znanja i iskustva koriste za dobrobit šire društvene zajednice i povećanje zadovoljstva korisnika usluga. Istraživanje je potvrdilo da specifična znanja, stručnost i profesionalno obavljanje djelatnosti utiču na stvaranje vrijednosti preduzeća i predstavljaju najveću konkurentsku prednost Javne ustanove „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevu“, te je čine najboljom ustanovom ovakvog vida u BiH.

Ako je profesionalna organizacija osnovana kao takva, bez obzira na svoju tradiciju, dužinu postojanja, ili probleme sa kojima se susreće, ona nikada ne mijenja svoju konfiguraciju, nego uvijek funkcioniše kao profesionalna organizacija.

Ključne riječi: profesionalna organizacija, profesionalno osoblje, organizacija, organizacioni sistem, organizaciona struktura, menadžment

## **ABSTRACT**

The paper is a retrospective study that shows the development of the Public Institution "Institute for Emergency Medical Assistance of the Canton of Sarajevo as a professional organization" into a respectable professional organization of the primary level in the health care system of the Canton of Sarajevo. It has been indisputably proven that the Public Institution "Institute for Emergency Medical Assistance of the Sarajevo Canton as a professional organization" is a professional organization that meets all the requirements of Mintzberg's professional organization.

This is confirmed by a large number of professional workers (specialists in emergency medicine, doctors of medicine and medical technicians) who are engaged in professional work and apply their professional knowledge every day in their work to provide first aid, counseling, providing health care to the population, and improving the quality of life of patients. Doctors of medicine in the public institution "Institute for Emergency Medical Assistance of the Canton of Sarajevo as a professional organization", their professional knowledge and the professional role they perform are the most important resource of the institution, and therefore an extremely important segment of the entire healthcare system of the Canton of Sarajevo.

The public institution "Institute for Emergency Medical Assistance of the Canton of Sarajevo as a professional organization" presented through its complex organizational structure, with a hierarchical management method, in which coordination takes place through the standardization of the skills of its employees, operates in a complex and relatively stable environment. Its environment is complex enough to require continuous training and education for staff, and at the same time stable enough that acquired knowledge can be standardized in the form of a suitable profession.

With its widespread points throughout the Canton of Sarajevo (9 points), permanent service (available 24 hours), it unquestionably confirms the level of professional service it provides.

The public institution "Institute for Emergency Medical Assistance of the Canton of Sarajevo as a professional organization" represents the first level of providing health care and first aid in the area of the Canton of Sarajevo.

The aim of the work is to contribute to a clearer understanding, clearer perception and possible improvement of the activities and importance of professional organizations, which use their professional knowledge and experience for the benefit of the wider social community and increase the satisfaction of service users. The research confirmed that

specific knowledge, expertise and professional performance of activities influence the creation of company value and represent the greatest competitive advantage of the public institution "Institute for Emergency Medical Assistance of the Canton of Sarajevo as a professional organization", making it the best institution of its kind in Bosnia and Herzegovina.

If a professional organization is established as such, regardless of its tradition, length of existence, or the problems it faces, it never changes its configuration, but always functions as a professional organization.

Keywords: professional organization, professional staff, organization, organizational system, organizational structure, manag

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>POPIS PRIKAZA</b> .....	viii
<b>Popis Slika</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i obrazloženje teme</b> .....	1
<b>1.2. Ciljevi rada</b> .....	3
<b>1.3. Istraživačka pitanja</b> .....	4
<b>1.4. Metodologija istraživanja</b> .....	5
<b>1.5. Struktura rada</b> .....	5
<b>2. MENADŽMENT I MENADŽERSKE FUNKCIJE</b> .....	6
<b>2.1. Menadžment</b> .....	6
<b>2.2. Menadžerske funkcije</b> .....	7
2.2.1. Planiranje .....	7
2.2.2. Organizovanje .....	8
2.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	9
2.2.4. Vođenje .....	10
2.2.5. Kontrola .....	11
<b>2.3. Menadžerske uloge</b> .....	12
<b>3. ORGANIZACIJA</b> .....	14
<b>3.1. Tipologija organizacionih konfiguracija (Mintzberg)</b> .....	14
<b>3.2 Organizacija i dijelovi organizacije</b> .....	20
<b>3.3. Organizacioni kontekst</b> .....	21
3.3.1. Okruženje .....	21
3.3.2. Moć .....	22
3.3.3. Starost i veličina .....	22
3.3.4. Poslovna strategija .....	22
3.3.5. Tehnički sistem .....	23
<b>3.4. Organizacijske strukture</b> .....	23
<b>3.5. Elementi organizacione strukture (bazični dijelovi organizacije)</b> .....	25

<b>4. OSNOVNE INFORMACIJE O J.U. ZAVOD ZA HITNU MEDICINSKU POMOĆ KANTONA SARAJEVO</b> .....	29
<b>4.1 Organizaciona struktura J.U.“ Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo</b> .....	31
<b>4.2. Osoblje J.U.“ Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“</b> .....	31
<b>4.3. Stakeholderi</b> .....	34
4.3.1. Osnivač.....	34
4.3.2. Zdravstveni autoriteti.....	35
4.3.3. Dobavljači .....	35
4.3.4. Pacijenti.....	36
<b>5. J.U. ZAVOD ZA HITNU MEDICINSKU POMOĆ KANTONA SARAJEVO KAO PROFESIONALNA ORGANIZACIJA</b> .....	36
<b>5.1. Strateški vrh</b> .....	37
5.1.1. Direktor .....	37
5.1.2. Upravni odbor J.U. „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo .....	39
5.1.3. Nadzorni odbor J.U. „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“..	41
<b>5.2. Srednji nivo organizacije</b> .....	42
<b>5.3. Osoblje podrške</b> .....	42
<b>5.4. Tehnostruktura</b> .....	43
<b>5.5. Operaciono jezgro</b> .....	43
<b>5.6. Stručni organi JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“</b> .....	44
<b>5.7. Etički komitet JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“</b> .....	44
<b>5.8. Komisija za lijekove JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“</b> .....	45
<b>5.9. Komisija za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga</b> .....	45
<b>5.10. Komisija za dopunski rad</b> .....	46
<b>5.11. Komisija za prigovore pacijenata</b> .....	46
<b>5.12. Nadzor nad radom JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“</b> .....	47
<b>6.ZAKLJUČAK</b> .....	48
<b>REFERENCE</b> .....	51

## POPIS SLIKA

<b><u>Slika 1: Ciklični prikaz menadžerskih funkcija</u></b> .....	8
<b><u>Slika 2: Jednostavna / preduzetnička / poslovna organizacija</u></b> .....	14
<b><u>Slika 3: Proizvodna / mašinska / birokratska / strojna organizacija</u></b> .....	17
<b><u>Slika 4: Diverzificirana / divizijska organizacija</u></b> .....	18
<b><u>Slika 5: Profesionalna organizacija</u></b> .....	19
<b><u>Slika 6: Inovativna / adhokratija / ad-hoc-kratija organizacija</u></b> .....	20
<b><u>Slika 7: Bazični dijelovi organizacije</u></b> .....	21
<b><u>Slika 8: Bazični dijelovi organizacije: Lokacija pojedinih dijelova poslovnog procesa</u></b> .....	27
<b><u>Slika 9: Bazični dijelovi organizacije: Lokacija pojedinih dijelova poslovnog procesa</u></b> .....	29
<b><u>Slika 10: Slika 10. J.U. Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo</u></b> .....	30



## **1. UVOD**

Kroz cijelu svoju prošlost čovjek se služio organizacijom i bio dio različitih oblika organizacije. Udruživanjem u različite oblike organizacionih struktura proširuje se obim čovjekove individualne snage, i omogućava realizacija ciljeva koje kao pojedinac ne bi mogao realizovati. Granice poslovnih organizacija, uveliko su određene zaposlenim ili njenim članovima. Preduzeća se danas sve više okreću stvaranju vrijednosti kroz jačanje konkurentskih prednosti i isticanje unutrašnjih snaga koje temelje na vlastitim sposobnostima i resursima, čime se prepoznaje značaj organizacijskih sposobnosti kao jedne od najvažnijih tajni uspjeha organizacije (Galbraith JR, 2002).

Menadžment, kao ključna djelatnost za postizanje uspješnosti u poslovanju, je najvažniji resurs i temeljna pretpostavka uspješnosti svake organizacije i svakog društva. Organizacije i njihovi zaposleni, kao glavni resurs bez kojeg organizacija ne bi ni postojala, svakodnevno se susreću sa različitim uticajima i promjenama iz okruženja (Koontz i O'Donnell, 1959).

Među vodećim tržištima, po svojoj dinamičnosti, konkurentnosti i profitabilnosti, danas se ističe medicinsko tržište. Osnovna medicinska znanja koja posjeduju doktori medicine u profesionalnim organizacijama moraju biti usklađena sa vještinama komunikacije, informativnih tehnologija, menadžerskih vještina, te nikada ne smiju biti vođeni željom za maksimiziranjem profita, nego etičkim principom brige za pacijenta, dok se profit realizuje kao posljedica efikasne primjene medicinskih znanja (Kovačić, 2003).

Svjedoci smo, da se u savremenim uslovima poslovanja sve više ističe i vrjednuje značaj unaprjeđenja znanja i kontinuiranog procesa učenja, te da dolazi do pojave rasta ekonomija koje svoje djelovanje zasnivaju na znanju, dok proizvodnja sve više poprima oblik nematerijalnih vrijednosti. Ova pojava posebno se ističe u poslovnom svijetu u kojem je konkurencija mnogobrojna, agresivna i nemilosrdna. Upravo ovakav trend konkurencije potiče na kontinuirani napredak u segmentu proširivanja stručnih znanja, sposobnosti, vještina i kompetencija kao osnovnih konkurentskih prednosti.

U javnim ustanovama pružanja hitne medicinske pomoći, uz fokus na kontinuirano osluškivanje, istraživanje i zadovoljavanje potreba pacijenata, pruža se hitna i efikasna njega pacijenta, od mjesta gdje se nesreća dogodila do samog transporta te predaje pacijenta na viši sekundarni ili tercijarni nivo zdravstva .

### **1.1. Predmet i obrazloženje teme**

Predmet ovog rada je JU „Hitna medicinska pomoć Kantona Sarajevo“ predstavljena kao isključivo profesionalna organizacija koja posluje kao tijelo koje djeluje radi zaštite javnog interesa. Profesionalci u ovoj organizaciji obavljaju svoju profesiju i primjenjuju stručna znanja, dok organizacija vrši nadzor nad njihovim znanjima, vještinama, njihovoj primjeni i ponašanjima. Profesionalne organizacije, pa tako i JU „Hitna medicinska pomoć Kantona

Sarajevo“, imaju relevantnu i privilegovanu poziciju u društvu, jer su u akreditaciju njihovih profesionalnih diploma, definisanje i ispitivanje vještina i kompetencija, kao i dodjelu stručnih certifikata uključena mnoga stručna tijela. Navedene procedure postoje kako bi profesionalna organizacija održala svoju reputaciju i u koje je ujedno i glavni izvor povjerenja korisnika i stakeholdera.

Zdravstveni sistem je jedan od najvažnijih za cjelokupno društvo, zbog same činjenice da je zdravlje svakom pojedincu prioritet. Nadalje, ekonomska produktivnost zemlje ovisi o zdravom radno sposobnoj populaciji (Raghupathi i Raghupati,2020). Zavod za hitnu medicinsku pomoć je jedna od glavnih karika tog sistema, obzirom da pruža životno spašavajuću pomoć stanovništvu. Bosanskohercegovački zdravstveni sistem opterećen je gotovo istim problemima koji posjeduje i većina zemalja centralne i istočne Evrope. Jedan od načina prevazilaženja tih problema je i adekvatan metod organizovanja ustanova koje pružaju zdravstvenu zaštitu korisnicima.

U sklopu zdravstvenog sektora prepoznaju se tri nivoa zdravstvene zaštite: primarni, sekundarni i tercijarni. Zavod za hitnu medicinsku pomoć je obuhvaćen u sklopu primarne zdravstvene zaštite. Značaj primarne zdravstvene zaštite leži u tome da je to prvi i najčešći oblik kontakta stanovništva sa zdravstvenom službom (Macinko,2009). To je ona zaštita koja se pruža na mjestu gdje ljudi žive, rade i gdje se školuju što je u skladu sa načelom dostupnosti zdravstvene zaštite. Djelatnost hitne medicinske pomoći jedinstvena je grana medicine koja se u ograničenom vremenu i na poseban način brine o bolesnicima oboljelima od hitnih akutnih bolesti i stanja i po život opasnih ozljeda. Kako bi hitna medicinska pomoć na najadekvatniji način pružala usluge stanovništvu, njena djelatnost, kao i većina zdravstvenih ustanova, ima ustrojstvo profesionalne organizacije.

Organizacije postoje da bi ostvarile ciljeve. Ovi ciljevi su takođe raščlanjeni na zadatke i predstavljaju osnovu za radna mjesta. Spomenuta radna mjesta su grupisana u odjele ili sektore. Odjeljenja su povezana u organizacionu strukturu. Struktura organizacije daje joj oblik da ispuni svoju funkciju u okruženju (Nelson,2013). Pojam organizaciona struktura odnosi se na formalnu konfiguraciju između pojedinaca i grupe u pogledu raspodjele zadataka, odgovornosti i ovlaštenja unutar organizacija. Prema Minzbergu organizacije se diferenciraju na osnovu tri osnovne dimenzije: (1) ključni dio organizacije – onaj koji čini razliku između uspjeha i neuspjeha; (2) glavni mehanizam koordinacije, tačnije metod kojim organizacija koordiniše svoje aktivnosti; (3) vrstu decentralizacije koja se koristi, odnosno u kojoj je mjeri organizacija uključuje podređene u proces donošenja odluka (Mintzberg, 1993). Posmatrajući ove tri dimenzije u pogledu Zavoda za hitnu medicinsku pomoć; možemo zaključiti da su ključni dio organizacije medicinsko osoblje tačnije ljekari i medicinski tehničari čija stručnost i spremnost utječu na trijumf ili poraz u borbi za ljudski život. U tom kontekstu, izvjesno je da Zavod ima ustrojstvo profesionalne organizacije.

Gledano prema stepenu decentralizacije, budući da se JU Zavod za hitnu medicinsku pomoć za svoje operativne zadatke oslanja na obučene profesionalce — kvalificiran medicinski

kadar kojima se mora dati znatna kontrola nad vlastitim radom — organizacija predaje dobar dio svoje moći samim profesionalcima. Kao rezultat toga, struktura organizacije je vrlo decentralizirana; po čemu JU Zavod za hitnu medicinsku pomoć se može klasificirati kao profesionalna organizacija. Moć nad mnogim odlukama, operativnim i strateškim, teče niz hijerarhiju do profesionalaca operativne jezgre: ljekara.

U pravnom smislu, Zavod operira u okviru Zakona o zdravstvenoj zaštiti Federacije Bosne i Hercegovine. Data zakonska regulativa definira i korporativni aspekt funkcioniranja zdravstvenih ustanova, definira preduvjete za menadžment poput djelokruga rada upravnog odbora Zavoda za hitnu medicinsku pomoć, njegovu strukturu i poziciju direktora zdravstvenih ustanova kao vodećih menadžera organizacije. Tako je, naprimjer članom 66. stava (6.) Zakona o zdravstvenoj zaštiti („Službene novine Federacije BiH,, br. 46110 i 75113), regulirano je da direktor zdravstvene ustanove mora imati medicinski, stomatološki odnosno farmaceutski fakultet, najmanje pet godina radnog iskustva u struci, imati znanje o zdravstvenom menadžmentu koje dokazuje certifikatom o obavljenoj edukaciji iz zdravstvenog menadžmenta, odnosno završenoj specijalizaciji iz zdravstvenog menadžmenta ili završenom postdiplomskom studiju iz zdravstvenog menadžmenta (Parlament Federacije BiH, 2010).

Prema Koontz-u menadžment (eng. management) je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno, u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve (Koontz, 1959). Shodno tome, zdravstveni menadžment je specifična oblast menadžmenta koja se fokusira na organizaciju, upravljanje i koordinaciju resursima u oblasti zdravstva (Walshe i Smith, 2017). Ova oblast se bavi upravljanjem zdravstvenim sistemima, zdravstvenim ustanovama, i procesima pružanja zdravstvene njege te igra ključnu ulogu u obezbeđivanju efikasnog, pristupačnog i kvalitetnog zdravstvenog sistema. Zdravstveni menadžeri rade na optimizaciji efikasnosti i kvaliteta zdravstvene njege, unapređenju usluga, upravljanju resursima i osiguravanju pristupačne zdravstvene zaštite (Healey, 2012).

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj završnog rada je ukazati na izniman značaj profesionalaca - ljekara za cjelokupnu društvenu zajednicu, te dokazati da je Javna ustanova „Zavod za hitnu medicinsku pomoć“ profesionalna organizacija u kojoj stručni kadar – specijalisti urgentne medicine, doktori medicine i medicinski tehničari s odgovarajućom stručnom spremom i edukacijom iz hitne medicinske pomoći imaju status profesionalaca u svojoj struci, te ukazati na neupitan značaj i nezaobilaznu ulogu ljekara/profesionalaca i profesionalnih organizacija u sistemu zdravstvene zaštite stanovništva.

Svrha ovog rada je predstaviti, a zatim uvidjeti kompleksnost organizacijske strukture unutar Javne ustanove „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ kao profesionalne organizacije, uvidjeti prednosti koje JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ posjeduje zahvaljujući svojoj visoko profesionalnoj orijentaciji, ali i ukazati na nedostatke, te identifikovati

potrebne korake za unaprjeđenje poslovanja i pretvaranje ustanovljenih nedostataka u snage i mogućnosti.

Stoga, ciljevi rada su:

- Utvrditi da JU „Zavod za Hitnu medicinsku pomoć“ operira kao profesionalna organizacija
- Ispitati ulogu JU 'Zavod za hitnu medicinsku pomoć' u odnosu na ostale vidove zdravstvenih djelatnosti
- Procijeniti utjecaj interesnih strana (Stakeholdera)
- Ukazati na značaj stručnih znanja i vještina kao nematerijalnih resursa organizacije, kao i na značaj standardizacije znanja
- Otkriti izazove i prepreke funkcionisanja JU 'Zavod za Hitnu medicinsku pomoć'

### **1.3. Istraživačka pitanja**

- a) Koji je značaj i obim djelovanja JU Zavod za hitnu medicinsku pomoć? Značajno je ispitati kako funkcija zavoda korelira sa ostalim zdravstvenim ustanovama u Kantonu Sarajevo.
- b) Kako je definirana hijerarhijska struktura JU Zavod za hitnu medicinsku pomoć? Potrebno je ustanoviti u sklopu kojih zakonskih okvira se spomenuta struktura definira i kojim vanjskim i unutrašnjim kontrolama podliježe.
- c) Ko su interesne skupine (stakeholderi) koji su prisutni u radu JU Zavod za hitnu medicinsku pomoć?
- d) Da li JU Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS gravitira profesionalnom tipu organizacije po Mintzbergovoj taksonomiji? Ustanoviti ukoliko postoje elementi drugih vrsta organizacionih konfiguracija.
- e) Koji su indikatori uspjeha u JU Zavod za hitnu medicinsku pomoć? Kako se može kvantificirati rezultat poslovanja u primarnoj zdravstvenoj zaštiti koja djeluje u hitnim slučajevima?
- f) Koji je značaj kontinuirane medicinske edukacije u JU Zavod za hitnu medicinsku pomoć?

#### **1.4. Metodologija istraživanja**

U teoretskom dijelu rada, podaci su pribavljeni proučavanjem i analiziranjem stručne i zdravstvene literature, zakonskih regulativa kao i informacija dostupnih na internetu. Urađen je nesistematski pregled literature na temu profesionalne organizacije u zdravstvenom sektoru putem tražilica Google scholar i Research Gate u periodu od jula 2023 do marta 2024.godine. Pronađeni relevantni podatci obrađeni su kvalitativnom metodom analize podataka. Drugi dio rada je predstavljen kao studija slučaja: JU 'Zavod za hitnu medicinsku pomoć'. Studija slučaja kao naučna metoda primjenjena u ovom radu, omogućava detaljnu analizu odabranih koncepta na konkretnom primjeru, u stvarnom i aktuelnom društvenom kontekstu. Za podatke studije korišteni su službeni dokumenti zavoda: Statut JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć“, pravilnik o radu JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć“, službena stranica [www.hitnaks.ba](http://www.hitnaks.ba), Izvještaj o radu i finansijskom poslovanju JU Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo za 2019. godinu, kao i Zakon o javnom zdravstvu FBiH.

#### **1.5. Struktura rada**

Struktura završnog rada sastoji se od ukupno pet dijelova, ne računajući sažetak kao odvojeno poglavlje. Navedeni su: uvod, teorijski dio, studija slučaja, zaključak, literatura. U uvodnom dijelu objašnjava se istraživački okvir, tematika završnog rada, postavljena su istraživačka pitanja, jasno definisani ciljevi rada, predstavljena metodologija rada, struktura rada, kao i osnovne informacije o temi koja je predmetom proučavanja, te definisane osnove samog problema.

U drugom, teorijskom dijelu ovog završnog rada, daje se tumačenje pojma menadžmenta i menadžerskih funkcija, kao i pojam i kategorije menadžerskih uloga. Definiše se pojam organizacije i predstavlja se značaj organizacijske konfiguracije. U tom dijelu su predočeni elementi organizacijske strukture kroz Mintzbergov organizacijski model i tehnička podjela rada u organizacionim sistemima.

Studija slučaja prezentuje informacije o JU Zavod za hitnu medicinsku pomoć. Kroz prizmu Mintzbergove tipologije sagleda se rukovodilačka struktura i način poslovanja. Kroz zaključak su sagledani svi ključni aspekti rada, te izvedeni dokazi na osnovu obrade predmetnog rada. U ovom poglavlju dat će se odgovor na postavljena istraživačka pitanja i predstaviti dobijeni rezultati. U petom dijelu, ujedno i zadnjem bit će navedena sva korištena literature za parafraziranje, definisanje i komparaciju koja će biti spomenuta u radu. Za navođenje literature bit će korišten Harvard stil.

## 2. MENADŽMENT I MENADŽERSKE FUNKCIJE

### 2.1. Menadžment

Menadžment (eng. management) je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno, u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Također, menadžment se definiše i kao “proces planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti te upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja, kojima se kontinuirano postižu efikasne kombinacije ograničenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno postizanje organizacijskih ciljeva u okolini koja je promjenjiva” (Šunje, 2012).

Postoje brojne definicije menadžmenta, a ona koja je najviše citirana je definicija Mary P. Follet iz ranih 30-tih godina dvadesetog stoljeća, - “Menadžment je umjeće obavljanja poslova uz pomoć ljudi” (Graham i Parker Follet, 2003). Menadžment se može definisati i kao djelatnost planiranja, organizovanja, kombinovanja, koordiniranja i kontrolisanja aktivnosti i organizacijskih resursa, kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Menadžment predstavlja sve poslovne aktivnosti (menadžerske funkcije) koje obavljaju menadžeri, u okviru odgovarajućeg poslovno - organizacijskog oblika (organizacije), angažujući potrebne resurse, uz težnju da se osigura odgovarajući balans između efektivnosti (engl. effectiveness) i efikasnosti (engl. efficiency) u kratkom i dugom roku (Rupčić, 2018).

Menadžment je neophodan kako bi koordinisao rad pojedinaca koji su udruženi u skupine kako bi ostvarili ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci. Upravljaajući različitim poslovnim procesima unutar organizacije, menadžeri se svakodnevno susreću sa nizom međusobno različitih aktivnosti i funkcija. Različiti teoretičari, različito identifikuju i grupišu menadžerske aktivnosti, pa se u literaturi, u zavisnosti od teoretičara, susrećemo sa četiri ili pet menadžerskih funkcija (Gutterman, 2023).

U kontekstu zdravstvene zaštite, menadžment uključuje iste osnovne funkcije, ali je prilagođen jedinstvenim izazovima i ciljevima zdravstvenih organizacija. Menadžment zdravstvene zaštite obuhvata niz aktivnosti koje imaju za cilj da obezbjede pružanje visokokvalitetne njege pacijenata uz održavanje efikasnosti i usklađenost sa regulatornim standardima i zakonskim okvirima.

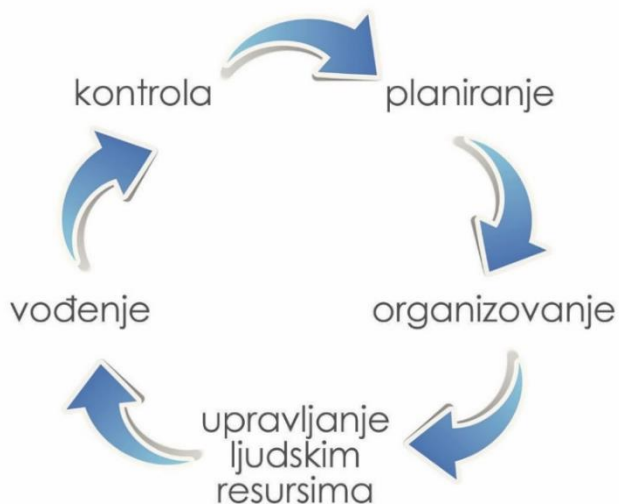
Menadžeri zdravstvene zaštite odgovorni su za nadgledanje bolnica, klinika, javnih zavoda i drugih zdravstvenih ustanova. Oni planiraju i koordiniraju medicinske i zdravstvene usluge, što može uključivati upravljanje cijelim objektima, specifičnim kliničkim područjima ili odjelima, ili medicinskim praksama za grupe liječnika. Efikasno upravljanje u zdravstvenoj zaštiti također uključuje rješavanje specifičnih pitanja kao što su sigurnost pacijenata, kvalitet zdravstvene zaštite i integracija novih tehnologija. Osim toga, zdravstveni menadžeri moraju upravljati složenim regulatornim okruženjima, upravljati finansijskim ograničenjima i osigurati da se njihove organizacije mogu prilagoditi promjenama u politici i praksi zdravstvene zaštite. Kroz efikasno upravljanje, zdravstvene organizacije mogu

pružiti bolje rezultate za pacijente, optimizirati operativnu efikasnost i poboljšati cjelokupno pružanje zdravstvene zaštite.

## 2.2. Menadžerske funkcije

Koncept menadžerskih funkcija i osnov za njihovu identifikaciju, postavio je Henry Fayol, u svojoj knjizi "Administration Industrielle et Generale", u kojoj se bazira na tvrdnji da je centralna funkcija svake organizacije u stvari administrativna, i koju tumači kao skup pet međusobno neodvojivih, isprepletenih dijelova: planiranje, organizovanje, komandovanje, koordiniranje i kontrola (Fayol, 1949) (slika 1.).

Slika 1: Ciklični prikaz menadžerskih funkcija



Izvor: Šunje A. (2003.)

Ovi dijelovi čine sistem, odnosno ciklični proces koji se ponavlja kontinuirano. Menadžment je proces planiranja ciljeva, organizacije resursa i aktivnosti te upravljanja ljudskim potencijalima i provođenjem kontrole, kojim se postižu efikasne kombinacije ograničenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno ostvarivanje organizacijskih ciljeva u okolini koja je promjenjiva (Carter, 1986).

### 2.2.1. Planiranje

Planiranje (eng. Planing) je najosnovnija od svih menadžerskih funkcija. Suština procesa planiranja odnosi se na odabir pravca djelovanja, definisanje aktivnosti i resursa za provođenje poslovne strategije u konkretne akcione planove. Planiranje je formalni proces

utvrđivanja ciljeva i izbora strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva. Prilikom planiranja, važno je poštovati hijerarhiju, koja se prema autoru Buble sastoji od tri nivoa menadžmenta, i to:

- top menadžment,
- srednji menadžment (engl. middle managers) ili menadžment srednje linije,
- niži menadžment ili menadžment prve linije

Funkcija planiranja u upravljanju zdravstvenom zaštitom je ključna za osiguranje da se zdravstvene usluge isporučuju efektivno, efikasno i pravedno. To uključuje postavljanje ciljeva i razvoj strategija za postizanje ovih ciljeva unutar zdravstvenih organizacija.

Zdravstvene organizacije postavljaju različite ciljeve na osnovu svoje misije i vizije. Ovi ciljevi mogu se kretati od poboljšanja njege pacijenata i povećanja pristupa uslugama, do osiguravanja finansijske održivosti i povećanja zadovoljstva osoblja. Na primjer, ciljevi mogu uključivati smanjenje vremena čekanja pacijenata, povećanje rezultata zadovoljstva pacijenata, poboljšanje kliničkih ishoda za specifična stanja, proširenje ponude usluga ili postizanje standarda akreditacije.

Učinkovito planiranje zahtijeva temeljno razumijevanje i unutrašnjeg i vanjskog okruženja. Ovo uključuje internu analizu, koja procjenjuje trenutne sposobnosti organizacije, uključujući nivoe osoblja, finansijsko zdravlje, operativnu efikasnost i tehnološku infrastrukturu. Takođe uključuje eksternu analizu, koja ispituje vanjske faktore kao što su regulatorne promjene, tržišni trendovi, demografske promjene, konkurentski krajolik i napredak u medicinskoj tehnologiji.

Da bi se osiguralo da su planovi efikasni, zdravstvene organizacije moraju uspostaviti metriku i procijeniti učinak. Ovo uključuje definisanje ključnih indikatora učinka (KPI) za mjerenje napretka prema ciljevima, kao što su rezultati zadovoljstva pacijenata, stope ponovnog prijema i metrika finansijskog učinka. Redovno preispitivanje i analiza podataka o učinku pomaže u identifikaciji područja za poboljšanje i neophodnim prilagodbama planova, osiguravajući kontinuirano poboljšanje.

### 2.2.2. Organizovanje

Organizovanje (engl. Organizing) je svjesno udruživanje i međusobno usklađivanje ljudi, koji uz pomoć odgovarajućih resursa, uz najmanji mogući napor ostvaruju postavljene ciljeve. Organizacija je proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava. Osnovni zadatak organizovanja predstavlja kreiranje efikasne organizacijske strukture kao i definisanje poslova koje će zaposleni obavljati sistemom međusobnih veza i odnosa.



Organizacijska funkcija u upravljanju zdravstvenom zaštitom uključuje strukturiranje organizacije, dodjelu resursa i koordiniranje aktivnosti kako bi se osiguralo efikasno i efektivno pružanje zdravstvenih usluga. Strukturiranje organizacije podrazumijeva definiranje hijerarhije, uloga i odgovornosti unutar zdravstvene ustanove. Ovo uključuje organiziranje različitih odjela kao što su hirurgija, hitna pomoć i pedijatrija, od kojih svaki vode šefovi odjeljenja i ima odgovarajuće kliničko i administrativno osoblje. Jasno definiranje ovih uloga osigurava da svako razumije svoje odgovornosti i doprinos brizi o pacijentima.

Raspodjela resursa je još jedan kritičan aspekt organizacije. Ovo uključuje raspodjelu ljudskih, finansijskih i materijalnih resursa različitim odjelima i projektima na osnovu njihovih potreba. Efikasna raspodjela osigurava da svaki odjel ima potrebno osoblje, budžet i opremu za efikasno obavljanje svojih funkcija. Na primjer, zapošljavanje kvalifikovanog osoblja, budžetiranje za plate i medicinske potrepštine, te osiguranje adekvatne opreme za odjele su dio raspodjele resursa. Pravilna raspodjela pomaže u sprječavanju operativnih ograničenja i podržava nesmetano funkcioniranje zdravstvenih usluga.

Koordinacija aktivnosti osigurava da različiti odjeli i osoblje neometano rade zajedno kako bi pružili sveobuhvatnu njegu pacijenata. Ovo uključuje uspostavljanje jasnih komunikacijskih kanala, standardiziranih procedura i podsticanje prakse saradnje. Efikasna komunikacija kroz redovne sastanke i elektronske zdravstvene kartone osigurava nesmetan protok informacija između odjeljenja. Standardizirani protokoli održavaju dosljednost i kvalitet u njezi pacijenata, dok prakse saradnje promovišu timski rad među zdravstvenim radnicima, ključan za upravljanje složenim slučajevima pacijenata koji uključuju više stručnjaka.

### 2.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Menadžment ljudskih potencijala (eng. Human Resource Management, skr. HRM), podrazumijeva selekciju ljudi, popunjavanje strukture, razvoj ljudskih potencijala, ulaganje u treninge i edukacije sa ciljem razvoja znanja i vještina zaposlenika, te postizanje visokog stepena zadovoljstva, profesionalnog razvoja i motivacije angažovanih ljudskih resursa. Ljudski potencijali su najdragocjeniji organizacijski resurs. Nepredvidive i nezaustavljive promjene na današnjem tržištu, te neplanirane uticaje iz dinamičnog okruženja, mogu prevazići i savladati samo ljudski potencijali svojim znanjima, iskustvom i sposobnostima, sa posebnim osvrtom na značaj u profesionalnim organizacijama.

Upravljanje ljudskim resursima (HRM) u zdravstvu je ključno za osiguravanje da zdravstvene organizacije imaju pravo osoblje sa potrebnim vještinama za pružanje visokokvalitetne njege pacijenata. Ovo uključuje zapošljavanje i zapošljavanje, što uključuje privlačenje i zapošljavanje kvalifikovanih zdravstvenih radnika kao što su doktori, medicinske sestre i tehničari. Učinkovite strategije zapošljavanja, kao što je partnerstvo s obrazovnim institucijama i korištenje internetskih portala za posao, ključne su za

pronalaženje kandidata koji odgovaraju potrebama i kulturi organizacije. Zapošljavanje pravih ljudi ključno je za održavanje kvaliteta usluge i sigurnosti pacijenata.

Obuka i razvoj su ključne komponente upravljanja ljudskim resursima u zdravstvu, osiguravajući da osoblje bude u toku s najnovijim medicinskim praksama i tehnologijama. To uključuje prijem novih zaposlenika i pružanje stalne edukacije i specijalizirane obuke. Kontinuirani profesionalni razvoj poboljšava kvalitet usluge, poboljšava vještine zaposlenika i povećava zadovoljstvo poslom, što pomaže u smanjenju stope fluktuacije. Na primjer, redovna obuka o novim sistemima elektronskih zdravstvenih kartona osigurava da zdravstveni radnici mogu efikasno koristiti ove alate.

Upravljanje učinkom je još jedan vitalni aspekt, koji uključuje redovne procjene, povratne informacije i postavljanje ciljeva za poboljšanje učinka zaposlenih. Ovo može uključivati ocjenjivanje učinka, recenzije kolega i ankete o zadovoljstvu pacijenata. Efikasno upravljanje učinkom pomaže u identifikaciji visokih performansi, prepoznavanju izvrsnosti i adresiranju područja koja zahtijevaju poboljšanje, osiguravajući visok standard njege. Osim toga, održavanje pozitivnih odnosa sa zaposlenima rješavanjem problema i upravljanjem konfliktima podstiče radnu sredinu koja pruža podršku, podižući moral na radnom mjestu i zadovoljstvo poslom.

Usklađenost sa propisima je također kritična funkcija upravljanja ljudskim resursima u zdravstvenoj zaštiti, osiguravajući poštivanje zakona o zapošljavanju, zahtjevima akreditacije i standardima sigurnosti na radnom mjestu. Menadžeri ljudskih resursa moraju ostati informisani o regulatornim promjenama i implementirati politike kako bi ispunili ove zahtjeve. Na primjer, osiguravanje da svo osoblje ima ažurirane certifikate i da je radno mjesto u skladu sa sigurnosnim standardima ključno je za usklađenost sa zakonima i sigurnost zaposlenih i pacijenata. Sve u svemu, efikasan HRM u zdravstvu podržava pružanje visokokvalitetne nege pacijenata, operativnu efikasnost i pozitivnu kulturu radnog mesta.

#### 2.2.4. Vođenje

Nerijetko se pojmovi vođenja i menadžmenta poistovjećuju iako postoji razlika u njihovom značenju. Vođa se definiše kao osoba koja utiče na ostale članove tima, te kao osoba koja sve pokreće, planira i organizuje akciju. Usmjeren je prema budućnosti, djeluje inspirativno, oblikuje viziju i usmjerava članove tima prema njenom ostvarenju. Jedina funkcija menadžmenta koja je suštinski menadžerska funkcija i kojom se niko drugi u organizaciji ne bi trebao baviti je funkcija vođenja. Zdravstveni sistem u Bosni i Hercegovini ima karakter socijalno-odgovornog zdravstvenog sistema. Menadžerska funkcija strategijskog vođenja zdravstvenih ustanova u najvećoj mjeri artikulirana je na nivou cjelokupnog zdravstvenog sistema. Strateško određenje pojedinih institucija i ustanova zdravstvenog sistema proizilazi iz društvenog vrijednosnog Sistema, tako da je kroz sam zdravstveni sistem strateški

artikulirana uloga svake pojedinačne zdravstvene institucije, a posebno zdravstvene ustanove.

Vodeća funkcija u upravljanju zdravstvenom zaštitom je ključna za usmjeravanje, motiviranje i inspiraciju zdravstvenih radnika da postignu ciljeve organizacije. Počinje uspostavljanjem jasne vizije i strategije koja je u skladu s misijom i vrijednostima organizacije. Lideri moraju djelotvorno artikulirati ovu viziju, postavljajući smjer koji motivira osoblje i osigurava da svi razumiju svoje uloge i kako doprinose ciljevima organizacije. Razvijanje strateških inicijativa koje su u skladu s ovom vizijom pomaže vođenju organizacije prema njenim dugoročnim ciljevima.

Učinkovita komunikacija je kamen temeljac uspješnog vodstva u zdravstvu. Lideri moraju dosljedno i jasno prenijeti viziju, ciljeve i strategije organizacije svim članovima osoblja. Ova otvorena komunikacija podstiče povjerenje i potiče osoblje da dijele ideje i brige, promovirajući kulturu transparentnosti i saradnje. Redovni sastanci, bilteni i prijava jedan na jedan su alati koje lideri mogu koristiti kako bi osigurali efikasnu komunikaciju i da svi budu usklađeni i informirani.

Motiviranje zdravstvenih radnika ključno je za održavanje visokog nivoa učinka i zadovoljstva poslom. Lideri moraju razumjeti šta pokreće njihovo osoblje i koristiti različite motivacijske tehnike, kao što su prepoznavanje i nagrađivanje postignuća, pružanje mogućnosti za profesionalni rast i stvaranje podsticajnog radnog okruženja. Osim toga, izgradnja tima je ključna, jer pružanje zdravstvene zaštite zahtijeva efikasnu saradnju između različitih stručnjaka. Lideri moraju njegovati osjećaj timskog rada i međusobne podrške, promovirajući kulturu poštovanja i saradnje.

Rješavanje sukoba je još jedan vitalni aspekt vodeće funkcije. Lideri moraju rješavati konflikte brzo i pošteno, koristeći vještine posredovanja i pregovaranja kako bi pronašli obostrano prihvatljiva rješenja. Učinkovito rješavanje sukoba sprječava poremećaje u njezi pacijenata i održava pozitivnu radnu atmosferu. Sve u svemu, usmjeravajući, motivirajući i učinkovito upravljajući osobljem, zdravstveni lideri mogu stvoriti produktivno i podržavajuće okruženje koje poboljšava brigu o pacijentima i uspjeh organizacije.

#### 2.2.5. Kontrola

Kontrolu možemo definisati kao proces u kojem se vrši nadzor rada i poslovanja, te upoređivanje postignutih sa planiranim rezultatima, što u konačnici sumira informacije za dalje dizajniranje korektivnih rješenja i postavljanje novih ciljeva u budućnosti. Menadžer koji želi održati kontrolu nad organizacijom i usmjeriti se na šanse koje želi iskoristiti, mora istovremeno da kontroliše strateški proces i strateški sadržaj. Proces kontrole koji se provodi prema hijerarhiji menadžmenta, sastoji se od strateške, taktičke i operativne kontrole. Proces kontrole sastoji se od četiri etape: postavljanje standarda, mjerenje performansi, uspostavljanje standarda i performansi, te evaluacija performansi i poduzimanje akcija.

Kontrolna funkcija u menadžmentu zdravstvene zaštite igra ključnu ulogu u usklađivanju organizacijskih aktivnosti s ciljevima i standardima. Obuhvaća praćenje učinka, mjerenje ishoda i donošenje neophodnih prilagodbi kako bi se osigurao kvalitet, efikasnost i usklađenost u okviru zdravstvene zaštite. Ključni aspekti uključuju postavljanje standarda učinka, mjerenje učinka u odnosu na referentne vrijednosti, provođenje korektivnih mjera i osiguranje usklađenosti sa propisima.

Standardi učinka su uspostavljeni kao mjerila prema kojima se mjeri stvarni učinak, koji pokrivaju kliničke ishode, zadovoljstvo pacijenata, operativnu efikasnost i finansijske pokazatelje. Mjerenje i analiza učinka uključuju prikupljanje podataka putem različitih sredstava kao što su elektronski zdravstveni kartoni, ankete, revizije i finansijski izvještaji kako bi se identifikovala područja izvrsnosti i poboljšanja.

Korektivne radnje se poduzimaju kada učinak odstupa od standarda, uključujući identifikaciju osnovnih uzroka i implementaciju strategija kao što su poboljšanja procesa, obuka osoblja ili promjene politike. Redovni pregled i ažuriranje korektivnih mera su od ključne važnosti za efikasnost. Usklađenost sa propisima, koja je neophodna u zdravstvenoj zaštiti zbog industrijskih propisa, uključuje osiguravanje da prakse ispunjavaju standarde koje postavljaju regulatorna tijela kroz revizije, preglede i obuku osoblja.

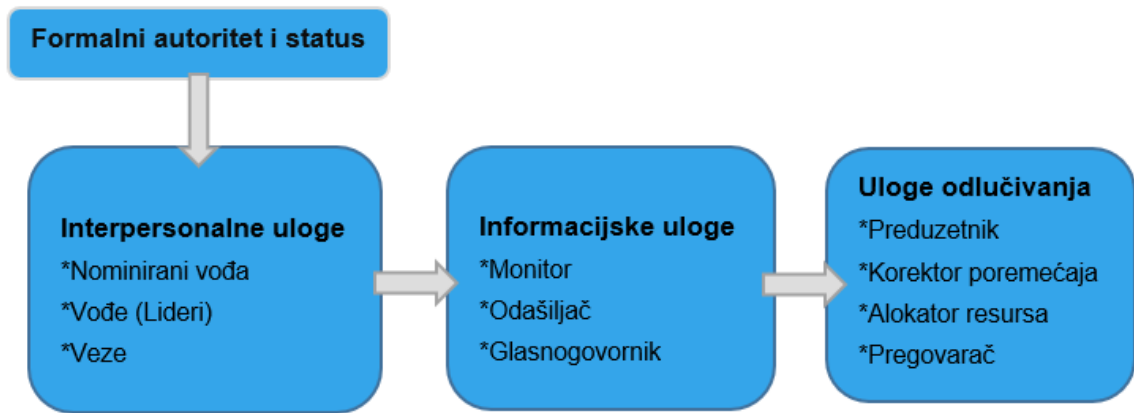
Sve u svemu, kontrolna funkcija u upravljanju zdravstvenom zaštitom osigurava da su aktivnosti usklađene s ciljevima i standardima, što vodi ka visokokvalitetnoj skrbi, efikasnosti i organizacijskom uspjehu.

### **2.3. Menadžerske uloge**

Menadžerska uloga podrazumijeva specifično ponašanje menadžera, determinisano njegovom pozicijom, koje proizilazi iz statusa (moći) i formalnog autoriteta koji menadžer posjeduje u vođenju organizacije. Različiti nivoi menadžmenta zahtjevaju posjedovanje različitih vrsta znanja i vještina.

Menadžerske uloge su podijeljene u tri kategorije, prema kriteriju srodnosti:

Slika 2: Menadžerske uloge



Izvor: Šunje A. (2002.)

Interpersonalne uloge opisuju kontakt menadžera i zaposlenih. Nominalni vođa ili reprezentativna figura (engl. figurehead) daje dobar primjer na poslu, poštuje imidž, reputaciju, empatiju, predstavlja kompaniju i interno i eksterno. Vođa (engl. leader) motiviše i razvija osoblje, njegujući pozitivno radno okruženje. Veza (engl. liason) održava profesionalan odnos na obostranu korist, djeluje kao posrednik u održavanju odnosa između gornjeg i donjeg nivoa u organizaciji, te održava spoljašnje kontakte.

Informacione uloge podrazumijevaju vertikalnu razmjenu informacija sa svojim podređenim, ali i horizontalnu, unutar linije menadžera i prema odboru direktora. Monitor (engl. monitor) odgovara za organizaciju i efikasno prikuplja bitne informacije. Difuzor (engl. disseminator) prosljeđuje informacije unutar grupe ljudi za čiji rad direktno odgovara. Glasnogovornik (engl. spokesman) predstavlja svoju organizaciju u komunikaciji sa vanjskim svijetom.

Poslovno odlučivanje čini suštinu menadžerskog posla i sastoji se od četiri uloge. Preduzetnik (engl. entrepreneur) upravlja promjenama, rješava nastale probleme, kreira nove ideje i uspješno ih implementira. Korektor poremećaja (engl. disturbance handler) ima sposobnost rješavanja sukoba. Alokator resursa (engl. resource allocator) odlučuje o resursima koji će biti angažovani. Pregovarač (engl. negotiator) pregovara zastupajući interese vlastite organizacije.

Proučavajući ovaj model, vidi se da menadžeri mijenjaju svoje uloge u zavisnosti od promjene organizacijskih situacija, zadataka i očekivanja.

### **3. ORGANIZACIJA**

#### **3.1. Tipologija organizacionih konfiguracija (Mintzberg)**

Da bi preduzeće poslovalo efikasno, potrebno je kreirati formalni sistem donošenja odluka, komunikacije unutar organizacije, kao i izvršenja zadataka u skladu sa potrebama kompanije. Kompanija mora imati strukturu koja također mora imati definisan i uspostavljen hijerarhijski okvir. Mintzberg organizacionu strukturu definiše kao sumu načina na koje organizacija dijeli posao (Mintzberg, 1989).

Prema Mintzbergu, organizacije imaju samo nekoliko osnovnih konfiguracija, koje se prepoznaju kao ključni organizacioni atributi ili komponente. Tipologija organizacijskih struktura prema Mintzberg-u, naglašava razlike u mehanizmima koordinacije koji dominiraju u organizacijama u zavisnosti od različitih situacija (Mintzberg, 1981).

Prema prvobitnom pristupu Henry Mintzberg-a, organizacije su podijeljene na pet različitih konfiguracija prema poslovnim aktivnostima:

1. Jednostavna / preduzetnička / poslovna organizacija, kao organizacijska struktura malog preduzeća,
2. Proizvodna / mašinska / birokratska / strojna organizacija, koja odgovara tradicionalnom pojmu funkcijske strukture,
3. Diverzificirana / divizionna / raznolika organizacija,
4. Profesionalna / stručna organizacija, te
5. Inovativna / adhokratija / ad-hoc-kratija organizaciju

Ne postoji univerzalan organizacijski model. Svaka organizacija funkcioniše u okviru jedne od pet bazičnih organizacionih konfiguracija, a svaka od konfiguracija djelotvorna je u različitom organizacijskom kontekstu. O izboru organizacione konfiguracije strateški odlučuje top menadžer. Izborom organizacione konfiguracije vrši se odabir metodološkog pristupa u postupku oblikovanja organizacijskog vrijednosnog lanca. Odabrana

konfiguracija u potpunosti opredjeljuje način oblikovanja organizacione strukture (Dagogo i Onuabuchi, 2020).

Mintzberg ne podržava striktno razvrstavanje organizacija, te smatra da je potpuno očekivan i normalan prelazak iz jedne organizacijske forme u drugu. Zbog toga proces upravljanja promjenama predstavlja ključni dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanju organizacije (Praničević i Talaja, 2014).

3.1.a. Jednostavna / preduzetnička / poslovna organizacija (engl. Simple Structure odnosno Entrepreneurial Organization) javlja se kod malih i najčešće mladih organizacija koje se nalaze u početnoj fazi svog razvoja. Sastoji se od velike jedinice, koju predvodi lider sa preduzetničkim načinom razmišljanja i koji rad koordiniše neposrednim nadzorom. Organizacijska moć u potpunosti je u rukama vlasnika, koji su kroz uspostavljanje bliske veze sa detaljima organizovanja i poslovanja organizacije, duboko involvirani u menadžerski proces. Ovakav tip organizacija ima jednostavnu i ravnu strukturu s malim brojem zaposlenih ljudi, i malim obimom prodaje. Formalno-pravno, preduzetničke organizacije su mala privatna preduzeća u vlasništvu jednog lica ili su koncipirane u vidu ortačkog društva koje obavlja mali privatni biznis. Preduzetničke organizacije su neformalne i nestrukturirane, imaju jednostavno i dinamično okruženje, dok njihova tehnološka struktura nije posebno regulisana niti sofisticirana. Slabo regulisana i nesofisticirana tehnološka struktura olakšava radne procese u ovakvim organizacijama, jer obezbjeđuje visok stepen fleksibilnosti u poslovanju i donošenju odluka, bez potrebe za visokim stepenom birokratizacije poslovnih procesa unutar organizacije. Jasna vizija i visoke poslovne ambicije u kombinaciji sa izraženim menadžerskim sposobnostima, u kratkom periodu mogu doprinjeti brzom rastu organizacije, što u konačnici zahtjeva promjenu cjelokupnog organizacijskog konteksta i brzog prelaska na višu i kompleksniju organizacionu konfiguraciju. Poslovno usmjerenje bazirano na preduzetničkoj viziji determinisat će novu organizacionu konfiguraciju (inovativnu ili strojnu). Također, velike organizacije, ukoliko se nađu u nepovoljnim okolnostima, mogu se vratiti na ovu jednostavnu strukturu kako bi održale lakšu kontrolu sa vrha (Mintzberg, 1979).

Najveće snage ovih organizacija su energija zaposlenih, entuzijazam, te razmišljanje unaprijed. Možemo reći da veliki broj organizacija na početku svog poslovanja prolazi upravo kroz ovu fazu, iako u njoj ne ostaju duži vremenski period. Ukoliko se veličina organizacije i obim poslovanja zadrže na istom početnom nivou, implicira da je jednostavna organizaciona konfiguracija optimalan okvir poslovanja, te da ne postoji potreba za napuštanjem ovog konteksta (Mintzberg, 1933).

*Slika 3 : Jednostavna / preduzetnička / poslovna organizacija*



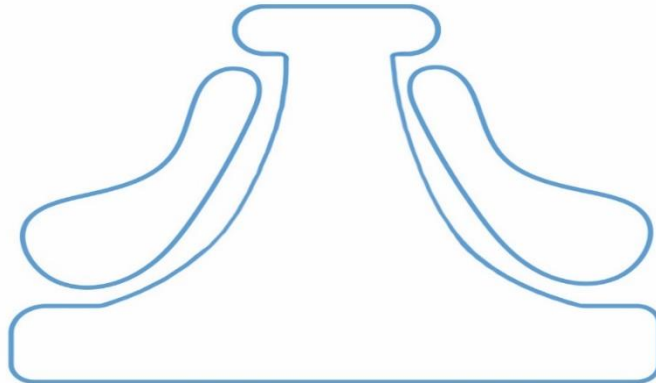
*Izvor: Šunje A. (2003.)*

3.1.b. Proizvodna / mašinska / birokratska / strojna organizacija (engl. Machine Bureacracy ili Machine Organization), specifična je za industrijska preduzeća u kojima tehnologija mašinskog tipa (tehnostuktura) predstavlja centralnu organizacionu varijablu. Zbog svog visoko formalizovanog radnog procesa (sa mnoštvom formalnih procedura za rutinske poslove), krutih i nefleksibilnih smjernica i striktnih organizacionih procedura i kontrole, ovakva konfiguracija definisana je standardizacijom. Osnovna strateška vodilja je postizanje efikasnosti, ostvarenjem što nižih troškova kao vodeće konkurentske prednosti, odnosno postizanje što veće produktivnosti uz što veću ekonomičnost. Formalno-pravno najčešće organizuje u vidu korporacije. Pod ovim tipom organizacije Henry Mintzberg smatrao je visoko birokratske organizacije, u kojima se poštuju formalne procedure za rutinske poslove. Middle menadžment u ovim organizacijama upravlja smetnjama koje se javljaju u proizvodnji, a takvi slučajevi se dešavaju veoma često, jer se standardnim procedurama teško rješavaju nestandardne smetnje koje nastaju. Prednost ovog tipa organizacije je jasna komunikacija u kojoj svi tačno znaju šta bi i na koji način trebalo da rade. Sa aspekta starosti i veličine, birokratska organizacija ima odgovarajuće iskustvo, velika je po svim osnovama i ima veliki broj zaposlenih niskokvalifikovanih radnika u bazičnom poslovnom procesu (Austin, 2002).

Međutim, ova vrsta organizacije, umjesto dopuštanja talentima ljudi da sami shvate kako će najbolje postići ciljeve, stvara strojnu birokratiju, te ne dopušta da talenat ili kreativnost zaposlenih dođe do izražaja, jer su oni usko specijalizovani za određene poslove. Ovakav način upravljanja guši kreativnost i ideje, produžava vrijeme koje je potrebno za rješenje problema i nedostataka, te minimizira međuljudske i timske komunikacije. Birokratske organizacije posluju u jednostavnom i stabilnom okruženju, jer zbog svoje kompleksne strukture, ne mogu često mijenjati svoje politike i formalne procedure. Veliki broj organizacija u državnom vlasništvu ustrojani su upravo po principu mašinske organizacije.



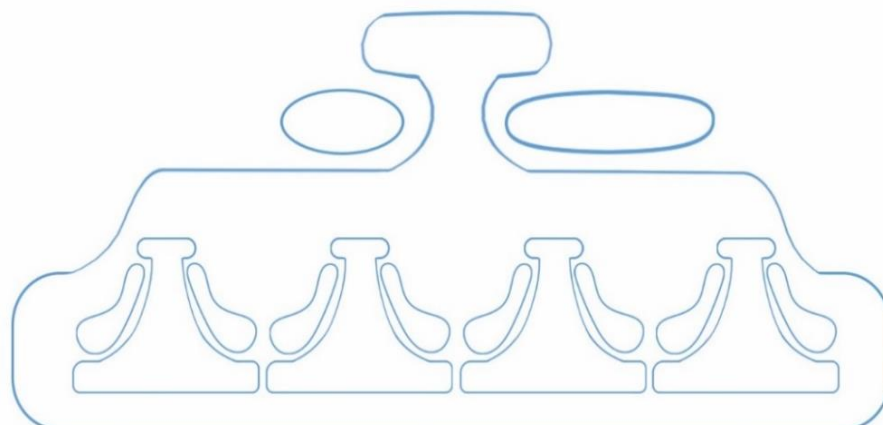
*Slika 4: Proizvodna / mašinska / birokratska / strojna organizacija*



*Izvor: Šunje A. (2003.)*

3.1.c. Diverzificirana / divizijska organizacija (Divisionalized Form ili Diversified Organization) javlja se u velikim korporacijama (u višim razvojnim fazama), koje posluju sa više poslovnih jedinica, ili sa većim brojem biznisa unutar jedne organizacije, gdje svaki biznis (kao zasebna divizija) funkcioniše kao odvojena organizaciona konfiguracija. Javlja se u slučaju kada poslovna strategija diverzifikacije ima status centralne organizacione varijable. Stratešku opciju diverzifikacije mogu realizovati samo veoma velike i stare organizacije. Činjenica da se svaka divizija poslovno fokusira na jedan zaseban biznis (jedan biznis - jedna divizija), određuje postojanje većeg broja različitih okruženja i većeg broja tehničkih sistema. Svaki biznis ima svoje okruženje i svoju tehnostukturu. U velikoj mjeri, moć je stacionirana na nivou same divizije, u rukama divizijskog (middle) menadžmenta. Diverzificirane organizacije su podijeljene na paralelne operativne jedinice, gdje se omogućava autonomija middle menadžerima svake pojedinačne operativne jedinice, uz koordinaciju koja se postiže kroz standardizaciju rezultata ovih jedinica. Svaka pojedinačna divizija ima zasebno poslovno okruženje, svoje sopstveno tržište i zasebnu organizacionu strukturu. Divizije su smještene u operacionom jezgru diverzificirane organizacije. Broj divizija zavisi od stepena podijeljenosti unutar organizacije. Divizije unutar diverzificirane organizacije su u manjoj ili većoj mjeri nezavisne. Ovaj vid organizacija svoja preduzeća i proizvode dijele na sektore kako bi organizovali specifično upravljanje svakim zasebnim odjelom. Voditeljima linija u ovakvim strukturama omogućava se veća kontrola i odgovornost nego u mašinskoj strukturi. Najčešće se primjenjuje u velikim i zrelim organizacijama koje imaju različite linije proizvoda ili djeluju na različitim područjima. Obzirom na činjenicu da se kod divizijskih modela organizacije odluke donose decentralizovano, top menadžment ima prostora da poslovne napore usmjeri na realizaciju strateških planova. Najveća slabost ovog tipa organizacijske konfiguracije je dupliciranje aktivnosti i resursa (Mintzberg, 1979).

*Slika 5: Diverzificirana / divizijska organizacija*



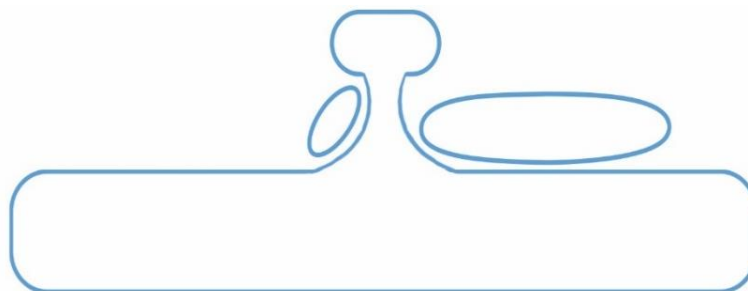
*Izvor: Šunje A. (2003.)*

3.1.d. Profesionalna / stručna organizacija (professional bureaucracy) zasniva se na angažmanu obučenih profesionalaca, koji kao edukovani i stručno usavršeni pojedinci svoja znanja i standarde unose u ovu vrstu organizacije. Ciljevi se postavljaju od strane izvršnog menadžmenta, a profesionalci imaju više doprinosa u razvoju novih proizvoda ili usluga. Profesionalne organizacije zavise od visoko obučenih profesionalaca, koji zahtjevaju kontrolu nad sopstvenim radom. Jezgra poslovanja u profesionalnim organizacijama je velika, srednja linija je gotovo beznačajna, dok je fokus postavljen na profesionalcima koji obavljaju složene i stručne poslove, te imaju značajnu autonomiju u poslovanju. Profesionalna organizacijska konfiguracija se oslanja na standardizaciju vještina i znanja stručnjaka, a ne na radni proces ili na rezultate njegove koordinacije, što se razlikuje od birokratske organizacije. Struktura u ovim organizacijama je decentralizirana, pa se donošenje velikog broja odluka, kako operativnih tako i strateških usmjerava na profesionalca operativnog jezgra (Mintzberg, 1981).

Kod ove vrste organizacija, organizacioni okvir za postavljanje svih vrsta biznisa zasniva se na angažmanu visokostručnih profesionalaca koji posjeduju vlastitu "tehnologiju znanja". U profesionalnoj organizacionoj konfiguraciji koordinacija se odvija kroz standardizaciju vještina njenih zaposlenika, te su u ovakvim organizacijama potrebni visoko obučeni profesionalci u svom operativnom jezgru i značajno pomoćno osoblje koje će ih podržavati. Fokus se stavlja na profesionalno znanje, te su tehno-struktura i srednja linija organizacije osnovna podrška stručnim kadrovima. Za ovaj model karakterističan je veliki broj radnika koji se bave profesionalnim radom i svakodnevno u poslu primjenjuju svoja stručna znanja. Okruženje je kompleksno dovoljno kompleksno da zahtjeva odgovarajući trening i edukaciju za osoblje, a ujedno i dovoljno stabilno da se stečena znanja mogu standardizovati u obliku odgovarajuće profesije. Obzirom da organizacije zasnovane na visokostručnim profesionalcima u vremenu koje dolazi imaju sve veću ekspanziju, ovaj će tip organizacije

biti sve zastupljeniji. Ovo je ujedno i razlog što profesionalni tip organizacije za razliku od mašinske ne zastarjeva. U ovoj vrsti organizacija nerijetko se dešava da su profesionalci istovremeno i vlasnici organizacije (Brock, 1999).

*Slika 6: Profesionalna organizacija*

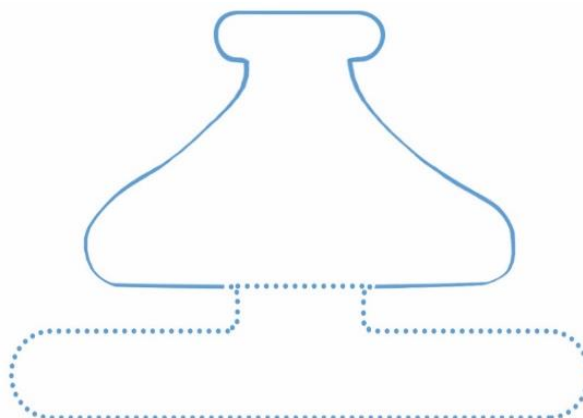


*Izvor: Šunje A. (2003.)*

Mnoge profesionalne organizacije nude svojim zaposlenicima da nadgrade ili osvježe svoja znanja. Najveća slabost kod ovakvog tipa organizacije je nedostatak kontrole koju mogu imati direktori, jer se moć i autoritet raspoređuju hijerarhijski. Ako je profesionalna organizacija osnovana kao takva, bez obzira na svoju tradiciju, dužinu postojanja, ili probleme sa kojima se susreće, ona nikada ne mijenja svoju konfiguraciju. Profesionalna organizacija je osnovna organizaciona konfiguracija temeljnih zdravstvenih ustanova, velikih računovodstvenih firmi, instituta, obrazovnih ustanova, univerziteta i ostalih vrsta biznisa čiji se rad zasniva na obučanim profesionalcima (Austin, 2002).

3.1.e. Inovativna / adhokratija organizacija (engl. Innovative Organization ili Adhocracy) je najmlađa i najkompleksnija konfiguracija, te je potpuno drugačija od svih ostalih organizacijskih konfiguracija. U osnovi je postavljena na funkcionalnom metodu grupisanja, sa širokim rasponom kontrole, ali plitka i sa malim brojem organizacionih nivoa, te veoma fluidna, bez postojanja striktnih granica između organizacionih dijelova. Inovacijske organizacije su velike, ako posmatramo obim prodaje i vrijednost njihove imovine, ali ne i po broju zaposlenih. Promjenjivo, dinamično i kompleksno okruženje pred organizacije stavlja inovacijski pritisak, na taj način promovisući inovaciju i diferencijaciju od konkurencije, kao osnovnu organizacijsku snagu i kamen temeljac njene poslovne strategije. Ovu strategiju moguće je pratiti samo uz angažman visokosofisticiranih stručnjaka (posebno pomoćnog osoblja). Strukturira se na način da kontinuirano producira inovacije, koje su uvijek rezultat sposobnosti ljudi za imaginaciju, bez obzira na sofisticiranost tehnologije koju primjenjuje (Tosi, 2009).

*Slika 7: Inovativna / adhokratija / ad-hoc-kratija organizacija*



*Izvor: Šunje A. (2003.)*

Tehno-struktura je visoko sofisticirana i visoko automatizovana, te se bazira na mikroprocesoru. Ovaj tip organizacijske strukture najčešće je usmjeren na jednu vrstu biznisa, te ne ostavlja veliku mogućnost za ulaske u neke druge biznise. Prednost inovativnih organizacija je održavanje i ulaganje u talente i okupljanje kvalifikovanih stručnjaka sposobnih za rješavanje novih izazova koji se pred njih postavljaju. Inovativna organizacija svoje zaposlene tretira kao inovativne i prilagodljive, te ih vrjednuje kao ključne organizacijske kompetencije i osnovni izvor konkurentske prednosti. Samo “veliki” mogu biti nosioci inovacijskog procesa. Top menadžment u ovim organizacijama, nosioce inovacijskih procesa postupno uvlači u vlasničku strukturu, čime jača njihovu ulogu moći. Međutim, pored izazova i mogućnosti dokazivanja i verifikovanja svojih talenata, radnici su, zbog čestih promjena izloženi velikom stresu, pa se talenti nerijetko odlučuju za promjenu projekta. Upravo iz ovog razloga, inovativne organizacije se susreću sa otežanim procesom pronalaska novih talenata i zadržavanjem postojećih (Alvesson, 2011).

### **3.2 Organizacija i dijelovi organizacije**

Organizacija (engl. Organization) može biti bilo koja grupa pojedinaca koji su povezani zajedničkim ciljem i u kojoj svaki od članova ima određenu ulogu. Menadžerski proces se uvijek odvija unutar određene organizacije. Riječ organizacija (gr. organon – alat) označava alat, instrument, napravu. Organizacija nije statična pojava, i u najširem smislu predstavlja univerzalan pojam koji uključuje sve međusobno povezane oblike ljudskog djelovanja. Jednom definisana, organizacija nastavlja funkcionisati, primorana da se neprestano prilagođava različitim uticajima činitelja, kako unutrašnjih tako i onih iz okoline, ako želi opstati (Šunje, 2003).

Autor Babić organizaciju definiše kao organski povezanu i međusobno usklađenu skupinu ljudi koja odgovarajućim materijalnim sredstvima ostvaruje postavljene ciljeve. Pod organizacijom se podrazumijeva svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života (Babić, 1976).

Top menadžment odgovara za poslovanje organizacije i predstavlja ključni organizacijski resurs koji u okviru organizovanja kreira organizacionu konfiguraciju i organizacionu strukturu. Organizaciona konfiguracija predstavlja okvir djelovanja, a organizaciona struktura algoritam za odvijanje poslovnog procesa. Organizacijski top-menadžeri su, upravo zbog svega navedenog i lideri i kreatori (mislioci) i operativci i kontrolori (Mintzberg, 1993).

Kada je riječ o organizaciji kao okviru u kojem se odvijaju menadžerske funkcije, možemo posmatrati organizaciju u formalno - pravnom pogledu ili kroz način na koji ona djeluje, strukturira i angažuje ljudske i materijalne resurse, odnosno kao organizacionu konfiguraciju.

### **3.3. Organizacioni kontekst**

U procesu strateškog menadžmenta vrši se identifikacija organizacionog konteksta. Identifikacija se svodi na određivanje i oblikovanje organizacionih varijabli koje direktno utiču na izgled organizacione strukture. Da bi se pristipilo procesu organizacionog strukturiranja potrebno je slijediti kriterij za određivanje varijabli organizacionog konteksta. U razmatranje se uzimaju one varijable koje direktno određuju izbor bazičnog tipa organizacije kao i sam izgled organizacione strukture. Ove varijable imaju status nezavisnih organizacionih varijabli u odnosu na tip organizacije i organizacione strukture. Upravo ove varijable čine organizacioni kontekst odnosno organizacionu situaciju. One imaju dvosmjernan uticaj na organizaciju. Varijable mogu direktno da utiču na elemente organizacione strukture, ili indirektno preko organizacione konfiguracije i njenog uticaja na organizacionu strukturu (Capon, 2000).

Prema Mintzbergu kao nezavisne organizacione varijable prepoznaju se sljedeće varijable: okruženje, moć, starost i veličina, poslovna strategija i tehnički sistem (Mintzberg, 1979). Da bi organizacijski top menadžment, kao nosioc procesa organizovanja, uspješno vodio ovaj proces, mora jasno da razumije direktni i indirektni uticaj nezavisnih varijabli na organizacionu strukturu kao zavisnu varijablu.

#### **3.3.1. Okruženje**

Okruženje (engl. *environment*) predstavlja varijablu eksternog karaktera. Okruženje ima visok uticaj na opredjeljenje poslovne strategije, tehno-strukturu, organizacionu konfiguraciju kao i pojedine dijelove same organizacione strukture. Eksterna analiza pomaže

razumijevanju prirode okruženja, što olakšava pregled uticaja okruženja za potrebe procesa organizovanja. Kompleksnije okruženje organizacije stvara decentralizovaniju strukturu, odnosno, što je okruženje jednostavnije njena struktura je centralizovanija. U stabilnim okruženjima organizaciona struktura je više birokratska, dok dinamično okruženje implicira više organsku strukturu (Mintzberg, 2023).

### 3.3.2. Moć

Moć (engl. power) se u ovom kontekstu odnosi na analizu uticaja pojedinih interesnih grupa iz neposrednog organizacijskog okruženja na samu organizacijsku strukturu. Moć direktno utiče na kreiranje poslovne misije i poslovne strategije, te na izbor organizacione konfiguracije i pojedinih elemenata organizacijske strukture. Analiza uticaja moći pojedinih interesnih grupa vrši se već u postupku strateškog menadžmenta prilikom oblikovanja misije (Shore, 2011).

Veća moć eksternih interesnih grupa, odnosno veća eksterna kontrola organizacije, poslovne procese čini više formalizovanim i centralizovanim. Ako je ipak moć jača kod konfliktnih interesnih grupa, kao što su sindikat i vlasnici, više je izražena politička sila koja stvara nesklad između formalne i neformalne organizacije.

### 3.3.3. Starost i veličina

Starost i veličina (engl. age and size) su varijable demografskog karaktera koje se odnose na organizaciju. Analiza ovih varijabli posmatra se u procesu provođenja interne kontrole, kao funkcije strateškog menadžmenta. "Starost i veličina" determinišu poslovnu strategiju i tehno-strukturu, te služe za sagledavanje resursa, iskustava, sposobnosti organizacije, njenih snaga i slabosti. Tehnički sistem direktno određuje varijablu starosti i veličine, pa starije i veće organizacije imaju formalizovanije ponašanje, bolje razrađenu strukturu, i veće organizacione jedinice (Mintzberg, 1989).

### 3.3.4. Poslovna strategija

Kada poslovnu strategiju posmatramo u kontekstu nezavisnih varijabli, vidimo da je ona rezultat uticaja eksternih i demografskih varijabli. Poslovna strategija je centralna strateška varijabla organizacionog konteksta čiji dizajn direktno zavisi od rezultata interne i eksterne analize. Ona u najvećoj mjeri određuje organizacionu strukturu i organizacionu konfiguraciju, te balansira cjelokupni organizacioni kontekst. U postupku organizacionog dizajna poslovna strategija obuhvata aspekt vrste biznisa organizacije.

### 3.3.5. Tehnički sistem

Tehnički sistem (engl. technical system) je aspekt tehnologije koji se primjenjuje u procesu transformacije materijalnih, energetske i informacijskih inputa i output u okviru operacionog jezgra. Za razliku od tehničkog sistema, tehnologija ima daleko šire značenje i predstavlja naučnu osnovicu organizacije. Angažovani tehnički sistem je strukturalna varijabla organizacione strukture, odnosno organizacioni resurs. Predstavlja jedinu varijablu organizacionog konteksta koja je direktno inkorporirana u organizacionu strukturu, zbog čega ima status varijable koja dominantno određuje dizajn organizacione strukture. Tehnički sistem direktno određuje potrebne ljudske resurse, odnos između ljudskih i materijalnih resursa i karakter međusobnih veza. Tretira se kao nezavisna organizacijska varijabla, jer se odluka o tehničkom sistemu donosi prije procesa organizacionog strukturiranja i predstavlja odluku strateškog karaktera. Tehnički sistem određen je oblikovanom poslovnim strategijom i stanjem tehnološkog okruženja (Cummings i Srivastva, 1977).

### 3.4. Organizacijske strukture

Struktura svakog preduzeća mora imati jasno uspostavljen okvir koji definiše hijerarhiju. Organizacijska struktura (lat. Struere - graditi) je uži pojam od same organizacije i predstavlja njen sastavni dio. Riječ struktura označava građu, sastav, sklop, raspored, način gradnje. Svaka organizacija ima svoje elemente tj. organizacijsku strukturu koja je predstavlja i koja je organizovana u skladu sa svojom funkcijom i zadacima.

Proces oblikovanja organizacijske strukture naziva se organizacijskim dizajnom ili projektovanjem.

Organizacijska struktura ili organizacioni model definiše kompaniju kroz njen referentni okvir koji uključuje linije ovlaštenja, komunikacije, dužnosti i raspodjelu resursa. Presudan uticaj na konfiguraciju organizacione strukture, tokom njene izgradnje, ima menadžment preduzeća. Ovaj uticaj proteže se simultano i indirektno kroz odabir ciljeva, kreiranje poslovne strategije, uticaj okruženja, tehnologije, starosti i veličine. Oblikovanje organizacijske strukture je proces sistemskog uspostavljanja organizacijske hijerarhije kao mehanizma koordinacije.

Svaka organizacija ima svoju organizacionu strukturu, koja predstavlja sistem unutrašnjih veza i odnosa. Organizaciona struktura je najvažniji dio svake organizacije i predstavlja uređenu zajednicu elemenata koji određuju način funkcionisanja organizacije, te kao takva predstavlja mehanizam upravljanja djelovanjem organizacije. Ujedno, ona je menadžersko sredstvo za ostvarivanje definisanih ciljeva, te predstavlja formalnu konfiguraciju ljudi ili grupa ljudi (organizacionih jedinica), međusobno povezanih radnim zadacima, obavezama, nadležnostima. Određuje kako su aktivnosti usmjerene na postizanje ciljeva. Menadžment treba da odabere odgovarajuću organizacijsku strukturu, za koju smatra da će na adekvatan

način zadovoljiti zaposlene, potaknuti njihove kvalitete, motivisati ih, ali istovremeno u najboljoj mjeri odgovoriti izazovima iz okruženja.

Organizacijska struktura treba biti usklađena sa uslovima koje određuje unutrašnje i vanjsko okruženje, s djelatnošću preduzeća i sa odabranim strateškim usmjerenjem, te treba stvoriti pretpostavke za efektivno poslovanje. Dobra organizacijska struktura ima uspostavljenu komunikacijsku hijerarhiju koja određuje način komunikacije među zaposlenim u različitim situacijama i ključni je element od kojeg zavisi nivo zadovoljstva ljudi na radnom mjestu koje obavljaju unutar organizacije. Može se smatrati perspektivom kroz koju zaposleni gledaju svoju organizaciju i njeno okruženje. Menadžment organizacije mora odabrati adekvatnu organizacijsku strukturu, za koju smatra da će u najboljoj mjeri zadovoljiti zaposlene, potaknuti njihove kvalitete, a ujedno u najboljoj mjeri odgovoriti izazovima iz okruženja. Shvatajući težinu ovog menadžerskog zadatka, organiziranje se smatra jednom od temeljnih menadžerskih funkcija.

Struktura organizacije određuje način njenog funkcionisanja, utiče na organizacijsko djelovanje, osposobljava preduzeće za obavljanje različitih aktivnosti uz prilagođavanje uticajima iz okruženja, smanjuje interne i eksterne neizvjesnosti te osigurava brzu reakciju na uticaje iz okruženja čime obezbjeđuje stabilno poslovanje, određuje optimalno korištenje resursa preduzeća te definiše koji pojedinci mogu učestvovati u procesu odlučivanja. Struktura kompanije mora imati uspostavljen hijerarhijski okvir, jasno definisati svaki posao, pri čemu se navode funkcije i obim tog posla, te determinisano rukovodstvo koje odgovara za definisani posao. Određene organizacione jedinice se konfiguriraju u hijerarhiju radi upravljanja i odlučivanja. Bez obzira na veličinu organizacije, svaka ima svoju čvrsto utemeljenu organizacionu strukturu, koja jasno definiše ko je kome podređen.

Mintzberg organizacijsku strukturu shvata kao ukupnost načina na koji organizacija dijeli posao na različite zadatke, a zatim postiže koordinaciju između njih.

Unutrašnji procesi koji se odvijaju u preduzeću odnose se na formalne i neformalne odnose između grupa i pojedinaca, uključujući stil rukovođenja, sisteme kontrolisanja i nagrađivanja. Poslovni procesi u organizaciji, ali i oni koji se odvijaju izvan nje, modifikuju individualna opažanja i spoznaje pojedinaca unutar organizacije, te utiču na način tumačenja i razumijevanja svijeta. Pod uticajem promjena iz okruženja, dolazi do promjene struktura. Pod promjenom strukture misli se na promjenu organizacijske strukture preduzeća kao cjeline ili promjenu organizacije i njenih pojedinih dijelova.

Organizacijska struktura je dinamičan element organizacije, unutar kojeg se stalno događaju promjene, pa se i ona mijenja u zavisnosti od faktora koji na nju utiču i izazivaju potrebu za promjenama. Organizaciona struktura se mijenja prilagođavajući se novim okolnostima, što se najčešće odražava na promjene u veličini organizacije, usvajanju novih tehnologija i strategija, te prilagođavanju organizacijama iz okruženja. Promatrajući preduzeće kao otvoreni sistem, organizacijske promjene treba shvatiti kao dio onih poslovnih aktivnosti



kojima preduzeće ostvaruje povratnu vezu, mijenjajući sebe kako bi povećalo vjerovatnost postizanja cilja.

Struktura organizacije određuje način njenog funkcionisanja, utiče na njeno djelovanje, te kreira platformu na kojoj potiču standardizovani zadaci i operativni postupci.

Organizacijska struktura prikazuje se organigramom ili organizacijskom shemom, koja predstavlja grafički prikaz organizacijske strukture, hijerarhiju i međudnose zaposlenih.

Shema organizacijske strukture prikazuje slijedeće elemente:

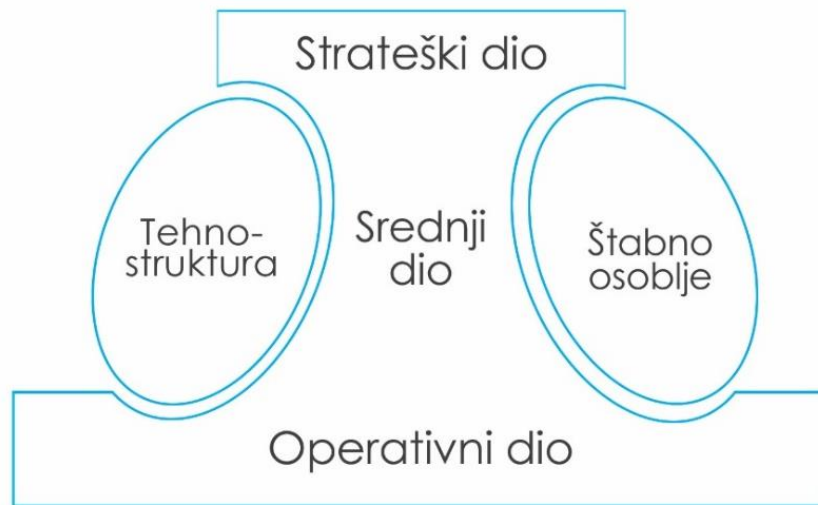
- Organizacijske jedinice i njihovu povezanost,
- Nivoje menadžmenta i njihove odgovornosti,
- Podjelu rada, radna mjesta i njihove nazive, te
- Povezanost organizacijskih jedinica, menadžerskih nivoa i radnih mjesta.

Arhitektura organizacije je pojam koji se javlja kao zamjena za pojam organizacijske strukture. Međutim, organizacijska arhitektura predstavlja dosta širi pogled na organizaciju, koji uključuje detaljan uvid u elemente dizajna, u pogledu društvenog i poslovnog sistema, koji čine velike i složene organizacije. Arhitektura organizacije uključuje formalnu strukturu, dizajniranje radnih procesa, prirodu neformalne organizacije, kulturu i stil djelovanja, te procese selekcije, socijalizacije i razvoja ljudi.

### **3.5. Elementi organizacione strukture (bazični dijelovi organizacije)**

Organizacione jedinice formiraju se oko poslovnih funkcija, kupaca, proizvoda ili usluga i konfiguriraju prema hijerarhijskim nivoima radi lakšeg upravljanja, donošenja odluka i obavljanja poslovnih aktivnosti. Uz pomoć organizacijskih shema/organigrama jasno se može predstaviti hijerarhija unutar organizacije, odnosno hijerarhija organizacione strukture. Međusobna veza između različitih dijelova organizacije i tokovi koji se odvijaju među tim dijelovima, mogu se objasniti Mintzbergovim modelom strukture, koja se sastoji iz pet ključnih segmenata (bazičnih dijelova). U svojoj knjizi, *Struktura organizacije*, Henry Mintzberg kroz slijedeći dijagram, predstavio je način na koji organizacija funkcioniše.

Slika 8: Bazični dijelovi organizacije



Izvor: Šunje A. (2003.)

Prema Mintzbergu, svaka organizacija ima pet osnovnih dijelova, a svaki organizacioni dio ima svoju određenu ulogu, zadatke i mjesto u cjelokupnom poslovnom procesu.

Posmatrajući način funkcionisanja organizacije, kroz njene dijelove (Slika 8), na samom organizacionom vrhu nalazi se top menadžment (mali dio na vrhu organizacije), koji se preko srednjeg dijela povezuje sa operacionim jezgrom (širokim i ravno postavljenim). Strateški vrh, srednji dio i operaciono jezgro na slici su prikazana kao jedna cjelina, kako bi se uočila povezanost jednom linijom vlasti. Osoblje podrške i tehnostruktura prikazani su kao zasebni dijelovi koji se nalaze sa jedne i sa druge strane, izvan linije vlasti, ističući na taj način njihov štabni status, te indirektan uticaj na ostale organizacione dijelove.

Različiti načini kombinacije, međusobna interakcija i relativni uticaj navedenih elemenata jednih na druge determinišu tip organizacione strukture. Prema Mintzbergu svaki od ovih elemenata ima preferirano sredstvo koordinacije.

Operativni dio čine izvršni radnici. Oni obavljaju osnovne poslove u proizvodnji ili u pružanju usluga. Ako organizacija raste potrebno je uvesti nadzor koji ne spada u operativni dio, nego ga kontroliše i nadzire. Operativni dio nastoji standardizovati vještine.

U Mintzbergovom modelu prikazan je važan princip organizacijske strukture, a to je razdvajanje uprave i administracije. Ljudi koji kreiraju misiju, ciljeve i usmjerenje organizacije razlikuju se od ljudi koji upravljaju provođenjem planova i kontrolom operacija. Sa rastom organizacione strukture javlja se potreba za uvođenjem nadzora koji ne ulazi u operativni dio. Kod velikih organizacija, uzimajući u obzir veliki raspon kontrole, javlja se potreba za uvođenjem menadžera menadžerima, koji čine središnji dio organizacije.

Mintzbergov organizacijski model tzv. model pet elemenata organizacije, dijeli kompaniju na pet elemenata, i to:

Strateški dio (engl. strategic apex) predstavlja najviši menadžment ili strateški vrh organizacije. Čini ga upravni odbor i top menadžment, koji odgovara vlasnicima, vladinim agencijama, sindikatima, zajednicama. Top menadžeri su nosioci procesa strateškog menadžmenta i donosioci strateških poslovnih odluka, koji imaju za cilj da obezbjede organizaciji realizaciju definisane misije i upravljanje odnosima sa okruženjem. Kao strateg, top menadžer osmišljava i oblikuje poslovnu strategiju, način organizacijskog djelovanja u kontekstu prepoznatih vanjskih šansi i opasnosti, te oblikovanih organizacijskih ključnih sposobnosti i konkurentskih prednosti. Ljudi koji čine najviši menadžment odgovaraju vlasnicima organizacije, vladinim agencijama, sindikatima radnika, zajednicama. Strateški vrh definiše dugoročne strategije i politike organizacije, uz pomoć kojih će se najefikasnije izvršiti postavljeni strateški ciljevi.

Srednji dio (engl. middle line ili middle management) čini grupa srednjih menadžera, koji se nalaze direktno ispod top-menadžmenta i odgovaraju za provođenje detaljnih operativnih akcionih planova, koje provode radnici kako bi postigli realizaciju postavljenih strateških ciljeva i planova od strane top menadžmenta. Srednji dio je organizacioni dio koji uz pomoć većeg ili manjeg broja organizacionih nivoa stvara vezu između strateškog vrha i operativnog jezgra. Srednji nivo menadžmenta nastoji standardizovati rezultate i odgovara za nadzor i kontrolu aktivnosti u svrhu osiguravanja efektivnog i efikasnog korištenja resursa za realizaciju postavljenih organizacijskih ciljeva. U srednjem dijelu organizacije nalazi se tzv. tehnostruktura koju čine stručnjaci u organizaciji koji nemaju nadležnosti rukovođenja, i štabno osoblje koje ima zadatak da pomaže linijskom menadžmentu.

Operativni dio ili operaciono jezgro (engl. operating core) predstavlja organizacioni dio u okviru kojeg se obavlja osnovni poslovni proces, te se hijerarhijski nalazi na dnu organizacije. Operativni dio čine ljudi koji obavljaju osnovne poslove u organizaciji poput izvršnih radnika u proizvodnji ili pružanju usluga, u zavisnosti od tipa organizacije. Osoblje operativnog dijela vrši potrebnu nabavku, osigurava potrebne inpute za proizvodnju, obavlja različite operacije kojima transformiše inpute u outpute, vrši prodaju, otpremu i isporuku (distribuciju) finaliziranih outputa, te pruža direktnu podršku operacijama i aktivnostima koje transformišu inpute u outpute (skladištenje i održavanje inputa).

Tehnostruktura (engl. technostucture) predstavlja grupu ljudi koja se razvija sa rastom organizacije i koju čine stručnjaci. Ova grupa analitičara, po Mintzbergu nazvana tehnolostruktura, određuje standard kvaliteta, obezbjeđuje da osoblje ima odgovarajuće vještine, kako bi se posao obavljao na najbolji mogući način. Tehnostruktura ima ulogu da obezbjedi sve potrebne preduslove za nesmetano odvijanje radnih procesa u okviru operacionog jezgra, te nastoji standardizovati radne procese. Stacionirana je izvan hijerarhijske vlasti (predstavlja štabni organ). Planeri definišu standard kvaliteta i donose odluke o proizvodima, dok analitičari nastoje standardizovati vještine, te donose odluke o

najboljim načinima obavljanja posla. Tehnostrukturu čine pojedinci i timovi koji rade u odjeljenjima finansija, ljudskih resursa, odjela za planiranje, i koji zajedno čine operacioni dio organizacije i obezbjeđuju sve potrebne preduslove za nesmetano odvijanje operacionog procesa u okviru operacionog jezgra. Tehnostrukturu čine informatičari, inženjeri, analitičari i slično.

Štabno osoblje (engl. support staff) je pomoćno osoblje ili osoblje podrške, koje obavlja administrativne funkcije poput pružanja pravnih savjeta, istraživanja i razvoja, odnosa s javnošću itd.. Štabno osoblje organizaciji pruža podršku internog karaktera koja nije direktno vezana za operacioni proces u okviru operacionog jezgra. Baš kao i tehnostruktura, pomoćno osoblje je stacionirano izvan hijerarhijske vlasti (predstavlja štabni organ). Ne doprinosi direktno realizaciji strateških ciljeva organizacije, ali navedene aktivnosti koje obavlja doprinose efektivnijem i efikasnijem djelovanju top menadžmenta, middle menadžmenta i operativnog dijela. Dijapazon djelatnosti unutar ovog organizacionog dijela zavisi od stepena razvijenosti organizacije.

Svaka organizacija mora imati jasno definisan okvir, koji uspostavlja unutrašnju hijerarhiju, mora slijediti ciljeve organizacije, ima svoju strukturu, odnosno elemente od kojih je sastavljena i koji su organizovani u skladu sa svojom funkcijom i zadacima.

Prema Duckeru tipično veliko preduzeće, za dvadeset godina će imati bar dvostruko manje nivoa menadžmenta i tri puta manje menadžera (Ducker, 2008).

*Slika 9: Bazični dijelovi organizacije: Lokacija pojedinih dijelova poslovnog procesa*



*Izvor: Šunje A. (2003.)*

#### **4. OSNOVNE INFORMACIJE O J.U. ZAVOD ZA HITNU MEDICINSKU POMOĆ KANTONA SARAJEVO**

Zdravlje i zdravstvenu zaštitu je osnovno ljudsko pravo, što pretpostavlja da svi raspoloživi resursi društva trebaju biti iskorišteni u obezbjeđivanju dostupne, efikasne i kvalitetne zdravstvene zaštite koja odgovara potrebama svih građana. Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo je zdravstvena ustanova koja pruža urgentnu prehospitalnu njegu kao i urgentnu brigu o pacijentu unutar prostorija Zavoda, i kao takva mora zadovoljavati najviše standarde kako bi svojim korisnicima pružila očekivani nivo zdravstvene usluge.

1. Javna ustanova „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevu“ (u daljem tekstu JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“, skraćeno „ZHMPKS“) pod svojim punim nazivom koji i danas nosi. Njen Osnivač je Skupština Kantona Sarajevo (u daljem tekstu: Osnivač), te funkcioniše kao jedinstvena zdravstvena ustanova koja obavlja hitnu medicinsku djelatnost u javnom interesu (u državnoj svojini). Osnovana je u cilju obavljanja farmaceutske djelatnosti i osiguranja snabdjevanja stanovništva, zdravstvenih ustanova i zdravstvenih radnika koji obavljaju privatnu praksu, lijekovima i medicinskim sredstvima. <sup>1</sup>
2. Djelatnost zavoda je pružanje hitne medicinske pomoći građanima na području Kantona Sarajevo na nivou primarne zdravstvene zaštite, a koja obuhvata: a) mjere hitne medicinske pomoći; b) hitnu, stručnu i organiziranu medicinsku pomoć oboljelim, stradalim i povrijeđenim na mjestu povrede, stradanja ili oboljenja; c) osigurava prijevoz oboljelih, stradalih i povrijeđenih u odgovarajuću zdravstvenu ustanovu; d) pruža medicinsku pomoć za vrijeme prijevoza, te e) obavlja edukaciju zdravstvenih radnika iz oblasti urgentne medicine, edukaciju o zbrinjavanju povrijeđenih i naglo oboljelih kod kojih je došlo do životne ugroženosti, kao i edukaciju o načinu obavljanja adekvatnog hitnog medicinskog transporta, pod uvjetom da ima ugovor sa fakultetom zdravstvenog usmjerenja.
3. Sjedište Zavoda je u Sarajevu, ulica Kolodvorska broj 14.
4. Sredstva za rad i razvoj Zavod ostvaruje: a) ugovorom sa Zavodom zdravstvenog osiguranja Kantona Sarajevo, b) ugovorom sa Zavodom zdravstvenog osiguranja i reosiguranja Federacije Bosne i Hercegovine, c) ugovorom sa Ministarstvom zdravstva Kantona Sarajevo (daljem tekstu: Ministarstvo), d) ugovorom sa fakultetima i drugim visokim školama zdravstvenog usmjerenja, e) ugovorom na osnovu proširenog i dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja, f) iz sredstava Osnivača, g) iz sredstava budžeta Federacije Bosne i Hercegovine, kantona odnosno jedinica lokalne samouprave, h) iz učešća korisnika zdravstvene zaštite u pokriću dijela ili ukupnih troškova zdravstvene zaštite, i) slobodnom prodajom usluga na tržištu, te j) iz drugih izvora na način i pod uvjetima određenim zakonom i Statutom Zavoda.

5. Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ima svoju centralnu bazu, dispečerski centar, edukativni centar, punktove Stari grad, Centar, Saraje polje, Ilidža, Vogošća, Ilijaš, Hadžići, Trnovo, te sezonski punkt Bjelašnica.
6. U sklopu centralnog objekta u ulici Kolodvorska broj 14. Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ima prijemnu ambulantu sa pratećom opremom, dispečerski centar, RTG službu, laboratoriju, edukativni centar, kancelarije sa menadžment i nemedicinski prateći kadar.
7. U sklopu terenske ekipe, istu čine doktor medicine, tehničar – vozač, te još jedan tehničar koji čine terensku ekipe hitne medicinske pomoći
8. Odgovorni član terenske ekipe je ljekar
9. Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ima pet smjena, od kojih svaka smjena ima jednog rukovodioca, specijalista urgentne medicine.
10. Rad je u turnusu, 12-24-12-72h
11. Edukativni centar Zavoda za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo služi za kontinuiranu medicinsku edukaciju samog medicinskog kadra Zavoda, te također pruža usluge edukovanja drugog kadra koji nije u sklopu Zavoda. Edukacije se pružaju iz Urgente medicine – ALS, BLS, ITLS

*Slika 10. J.U. Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo*



*Izvor: Službena stranica Zavoda*

#### **4.1. Organizaciona struktura J.U.“ Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo**

Skupština Kantona Sarajevo je Osnivač Javne ustanove „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ (skraćeno ZHMPKS), sa svojim sjedištem u Sarajevu, koja je osnovana sa ciljem obavljanja hitne medicinske djelatnosti i osiguranja pružanja hitne medicinske skrbi stanovništvu Kantona Sarajevo

JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ posluje samostalno i obavlja svoju djelatnost na način propisan Zakonom o ustanovama („Službeni list R BiH“, br. 6/92, 87/93 i 13/94), Zakonom o zdravstvenoj zaštiti („Službene novine Federacije BiH“, broj 46/10), Zakon o medicinskoj djelatnosti („Službene novine Federacije BiH“, broj 40/10), Odlukom o preuzimanju prava i obaveza Osnivača i usklađivanju organizacije i poslovanja J.U. „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ („Službene novine Kantona Sarajevo“, br. 7/12 i 33/13 – Ispravka) i Statutom JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ (Službene novine Kantona Sarajevo ISSN 1512-7052).

JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ u svom sastavu može organizovati sljedeće organizacione jedinice, i to: prijemna ambulanta, punkt (terenska ekipa), dispečerski centar, edukativni centar, laboratorij, RTG služba.

Navedene organizacione jedinice nemaju status pravnog lica, nego djeluju kao organizacione jedinice JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“.

Organizacija rada i odvijanje poslovnih procesa i zadataka u svim organizacionim jedinicama obavlja se preko linija rukovođenja subordinacijom i koordinacijom.

Rukovodioci organizacionih jedinica organizuju rad unutar svog sektora/službe/odjela, daju naloge, smjernice i upute prema zaposlenicima. Koordinacija radnih procesa vrši se putem saradnje na svim nivoima organizacionih jedinica.

Unutrašnja organizacija JUZHMPKS-a bliže se utvrđuje Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Pravilnikom o radu utvrđuju se organizacione jedinice i njihova nadležnost, način rukovođenja, programiraje i izvršavanje poslova i radnih zadataka, ovlaštenja i odgovornosti radnika za obavljanje poslova i radnih zadataka, ukupan broj izvršioca za obavljanje poslova, naziv i raspored poslova po organizacionim jedinicama s opisom poslova za svakog izvršioca ili grupu izvršioca, potrebnim uslovima u pogledu stručne spreme i drugih uslova za rad na određenim poslovima, te druga pitanja od važnosti za organizovanje i način rada JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“.

#### **4.2. Osoblje J.U.“ Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“**

Ljekari su zdravstveni profesionalci za pružanje medicinskih usluga i predstavljaju sastavni dio sistema zdravstvene zaštite. Obzirom da su građanima ljekari najdostupniji zdravstveni

radnici, često su prva ili/i posljednja zdravstvena instanca kojoj se pacijent obraća u potrazi za rješanjem svog zdravstvenog problema.

Savremeni koncept medicinske prakse usmjeren je na jačanje direktne veze ljekara i pacijenta. Individualan pristup svakom pacijentu uz naglašene mjere opreza prilikom pružanja medicinske usluge su siguran put do uspješnog liječenja, ali i osnov za provođenje efikasne i bezbjedne terapije kako bi se bez neželjenih posljedica (ili uz minimalne posljedice) postigli maksimalni rezultati liječenja. Kroz svoj svakodnevni rad i usluživanje pacijenata profesionalci u JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ nude mogućnost pouzdane/stručne preporuke ili upućivanja na konačno rješenje pacijentu.

JU “Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo” svoj rad organizuju na 11 lokacija, sa 320 uposlenika različitih profila i struke, od čega je 111 uposlenik doktora medicine i specijalista urgentne medicine, 184 medicinska tehničara. Udio profesionalnog kadra u ukupnom broju zaposlenika je 83%. Stručni kadar JU “Zavoda za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo” čine zdravstveni radnici medicinskog usmjerenja sa dugogodišnjim iskustvom i stručnim obrazovanjem. Oslonjeni na struku i profesionalno znanje, stručni kadar u JU “Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo” sposoban je odgovoriti na svaki izazov efikasno i precizno.

Svi uposlenici JU “Zavoda za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo” se obučavaju kroz različite oblike edukacija da bi svoja znanja unaprjeđivali i odgovorili na potrebe razvoja, kako medicinske nauke, tako i drugih oblasti. Kontinuirana edukacija se sastoji od obrazovnih aktivnosti koje služe da se održe, razviju ili povećaju znanja, vještine, profesionalna dostignuća i odnos koji uposlenici koriste u pružanju usluge pacijentima, javnosti ili profesiji i unaprjeđenju procesa rada.

Zdravstveni profesionalci JU “Zavoda za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo” sa dugogodišnjim iskustvom, dijele svoja stručna znanja kroz angažman mladih pripravnika i volontera koji imaju jedinstvenu priliku da steknu stručna znanja i iskustvo učeći od najboljih, ali i kroz stručne skupove, kongrese i istraživačke radove. Na ovaj način stariji i iskusniji profesionalci prenose svoja implicitna znanja na mlade kadrove. Implicitno znanje koje posjeduju profesionalci JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ sa dugogodišnjim iskustvom u radu je neopipljivo i ne može se kodirati. Ono predstavlja vlasništvo pojedinca/profesionalaca, koji je kroz određeni vremenski period dosegao stepen izvrsnosti, te su specifična znanja koja posjeduje toliko ukorjenjena da predstavljaju dio njegove ličnosti. Jedini način da se ovakvo znanje bar djelimično prenese na nove generacije je nesebično dijeljenje istog na ostale kolege profesionalce, mlade pripravnike, stažiste, volontere i studente (kroz program studentske prakse). Za razliku od implicitnog, eksplicitno znanje je formalno i sistemski pohranjeno u organizaciji, a sastoji se od stručnih podataka i informacija koje se u priručnicima opisuju formalnim jezikom. Da bi pojedinac mogao razumjeti ovakva znanja, neophodno je da posjeduje određeni stepen akademskog znanja. Uz pomoć eksplicitnog znanja koje se kodira, pruža se mogućnost njegove višestruke



primjene za rješavanje sličnih ili istih problema. Kako bi lakše razumjeli specifičnost i kompleksnost stručnog znanja u profesionalnim organizacijama pokazat ćemo isto na primjeru JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“. Za obavljanje profesionalne djelatnosti u JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ potrebno je prevashodno sticanje profesionalnog znanja, nakon čega je neophodno obaviti staž kako bi uposlenici mogli samostalno obavljati medicinsku djelatnost. Samostalno obavljanje medicinske djelatnosti u JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ zahtjeva stalne treninge, obuke i edukacije sa ciljem kontinuiranog sticanja i nadgradnje eksplicitnog i iskustvenog znanja.

Zbog svega navedenog, iskustveno znanje profesionalaca u JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ predstavlja osnovnu konkurentsku prednost organizacije. Subjekti izvan organizacije nemaju pristup ovom znanju i ne mogu ga kopirati. JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ zavise u najvećoj mjeri od pojedinaca koji posjeduju implicitna znanja. U procesu strukturiranja radnih mjesta unutar profesionalnih organizacija, pa tako i JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“, primjenjuju se različita pravila za profesionalce (stručni kadar) i ostale uposlenike.

Vođenje ovakve organizacije je veoma zahtjevan proces i iziskuje mnogo znanja i vještina vođenja. Ranije se smatralo besmislenim profesionalce postavljati za voditelje timova / odjela, jer umjesto da primjenjuju svoja stručna i specifična znanja u profesionalnom smislu, troše vrijeme na upravljanje odnosima sa zaposlenim, vođenje administrativnih poslova, pripreme izvještaja i sl. S vremenom, znanja profesionalaca imaju sve brži trend rasta. Danas, samo timskim radom i procesnim pristupom u organizacijskoj kulturi, koja se temelji na izgradnji i prenošenju znanja među zaposlenicima, profesionalcima, kolegama iz drugih organizacija, moguće je pratiti ovo izuzetno brzo širenje znanja, tehnološki napredak i primjere dobre farmaceutske prakse, u svim stručnim područjima.

Kako predviđa koncept dobre medicinske prakse, trougao njege pacijenta treba da čine ljekar-pacijent-farmaceut. U ovom trouglu, ljekari su dužni osigurati da usluga koju pružaju svakom pacijentu bude odgovarajućeg kvaliteta, a kvalitet je mjerljiv samo onda kada se usluge pružaju po određenim standardima i normativima. Ovi standardi podrazumijevaju profesionalne ciljeve koji trebaju biti ostvareni u svakodnevnom radu apoteka odnosno u kontaktu između ljekara i pacijenta. Da bi profesionalno osoblje ispunjavalo standard i normative, neophodno je provođenje kontinuirane edukacije i usavršavanja kadrova, prateći najnovija dostignuća i trendove iz svoje oblasti. Dinamičan razvoj medicine, kao i rast potrebe za urgentnom medicinom dovode do stalne potrebe za primjenom usluga Zavoda.

Ljekari i medicinski tehničari JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“, pružaju usluge prema pacijentima, informišu i savjetuju pacijente o njihovom trenutnom stanju. Ovakav oblik pružanja usluge pacijentima dodatno osnažuje i gradi veći stepen povjerenja pacijenta u zdravstvene profesionalce, zasigurno, jer se na ovakav način zadovoljavaju posebne individualne potrebe pacijenata.

Današnji ljekar je profesionalac koji zahvaljujući svojim znanjima i iskustvu uživa status visoko kompetentne i obrazovane individue, koja se sa punim pravom može baviti i bavi naučno-istraživačkim radom, daje svoj doprinos u svakodnevnoj edukaciji stanovništva, ali i kolega u struci (putem razmjene stručnih znanja i iskustava), kliničkim i laboratorijskim ispitivanjima, a u novije vrijeme, nerijetko se bavi menadžmentom i marketingom. S pravom možemo reći da ljekari, kao zdravstveni i naučni profesionalci, čine neraskidiv dio cjelokupnog zdravstvenog sistema.

### **4.3. Stakeholderi**

JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ posluje samostalno i obavlja svoju djelatnost na način propisan Zakonom o ustanovama („Službeni list R BiH“ br.6/92, 87/93 i 13/94), Zakonom o zdravstvenoj zaštiti („Službene novine Federacije BiH“, broj 40/10), Odlukom o preuzimanju prava i obaveza osnivača i usklađivanju organizacije i poslovanja JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ („Službene novine Kantona Sarajevo“, br. 7/12 i 33/13 – Ispravka). Ustanova je osnovana sa ciljem obavljanja medicinske djelatnosti i pružanja hitne medicinske pomoći stanovništvu Kantona Sarajevo.

Profesionalan odnos JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“, pomaže u ostvarivanju strateških smjernica. Radni procesi unutar Ustanove odvijaju se transparentno, po načelima medicinske prakse koja predstavlja sistem smjernica za osiguranje kvaliteta usluga koje se pružaju u medicinskim ustanovama, i društveno odgovornog poslovanja, u definisanim vremenskim okvirima, po najvišim standardima struke.

Rad JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ pored svih internih faktora, uveliko određuju zainteresovane strane (engl. Stakeholders) koje imaju direktan uticaj na Ustanovu. Stakeholderi i JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ imaju direktni međusobni uticaj. Menadžment JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ ima obavezu da komunicira sa različitim grupama čiji članovi imaju različit stepen angažovanosti, uticaja i interesa na Ustanovu.

Postoji više različitih metoda za određivanje Stakeholdera, a jedan od njih je iscrtavanje dijagrama moći (uticaja) i zainteresovanosti. Ovaj dijagram pomaže pri identifikaciji ključnih Stakeholdera.

Interesne strane predstavljaju: Osnivač, zdravstveni autoriteti, dobavljači, pacijenti, zaposlenici, javnost.

#### **4.3.1. Osnivač**

Osnivač JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ je Skupština Kantona Sarajevo (u daljem tekstu: Osnivač).

Odlukom Osnivača vrši se preuzimajne prava i obaveza Osnivača i usklađivanje organizacije i poslovanja JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ sa odredbama Zakona o medicinskoj djelatnosti („Službene novine Federacije BiH“, broj 40/10).

Obaveza JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ prema Osnivaču je pribavljanje saglasnosti u slučaju svih statusnih promjena unutar Ustanove. To znači da Ustanova ne može vršiti statusne promjene poput promjene naziva, sjedišta, kao ni druge promjene utvrđene zakonom, bez saglasnosti svog Osnivača i ne može obavljati promjenu ili proširenje djelatnosti bez saglasnosti ministra zdravstva Kantona Sarajevo, koja se izdaje u formi rješenja na način propisan Zakonom o zdravstvenoj zaštiti. Saglasnost Osnivača je obavezna i u slučaju donošenja Statuta Ustanove, ali i kod donošenja godišnjeg programa rada sa finansijskim planom. JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ dužna je Osnivaču podnositi izvještaj o radu i finansijskom poslovanju koji sadrži izvještaj o izvršenju godišnjeg programa rada, izvještaj o finansijskom poslovanju, izvještaj o radu Upravnog odbora, izvještaj o radu direktora, te izvještaj o radu Nadzornog odbora.

Pravilnikom o radu JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“, koji usvaja Osnivač, utvrđuju se plate uposlenika, organizacija rada, sistematizacija radnih mjesta, posebni uslovi za zasnivanje radnog odnosa i druga pitanja značajna za radnika i JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“, u skladu sa Zakonom o radu.

#### 4.3.2. Zdravstveni autoriteti

Pod zdravstvenim autoritetima koji imaju direktan uticaj na rad i poslovanje JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“, ubrajaju se Zavod zdravstvenog osiguranja Kantona Sarajevo i Zavod za javno zdravstvo Kantona Sarajevo. Zdravstveni autoriteti imaju specifičnu vezu sa Ustanovom, te gaje partnerski odnos, kroz provođenje zajedničkih aktivnosti poput pružanja međusobne podrške u realizaciji projekata od interesa za javno zdravstvo i dobrobit stanovništva. Zavod zdravstvenog osiguranja Kantona Sarajevo je domicilni zavod JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ putem kojeg ostvaruje prihode po osnovu pruženih medicinskih usluga, potrošenih ampuliranih lijekova, palijativne njege, medicinskih sredstava, trakica za mjerenje šećera, naknade za farmaceutske usluge, naknade za dežurstva, te trošak goriva za terenske ekipe. Menadžment ustanove dužan je da zakonito, odgovorno i sa svrhom vrši planiranje i korištenje sredstava, te efikasno i uspješno funkcionisanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u okviru sredstava utvrđenih finansijskim planom.

#### 4.3.3. Dobavljači

Od izuzetnog značaja za nesmetano provođenje poslovnih procesa ima održavanje dobrih, partnerskih odnosa sa dobavljačima, koji imaju izuzetan i direktan uticaj na Ustanovu. Kašnjenje isporuke lijekova i medicinskih sredstava, kao i učestale promjene u cijenama koštanja robe, odražavaju se lančano na cijeli niz poslovnih aktivnosti, te imaju uticaj na

zadovoljstvo (nezadovoljstvo) ostalih Stakeholdera. Svaka greška dobavljača, bilo da je riječ o kašnjenju isporuke, negativno će se odraziti na pacijenta/korisnika usluge, i prouzrokovati nezadovoljstvo isporučenom uslugom u JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“.

#### 4.3.4. Pacijenti

Pacijenti/korisnici usluga zasigurno predstavljaju interesnu skupinu zbog koje postoji profesionalno osoblje i posluje JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“. Zadovoljenje potreba i očekivanja, izgradnja odnosa povjerenja i prilagođena komunikacija pacijentima/korisnicima usluge predstavljaju najvažnije segmente profesionalne aktivnosti medicinskog kadra Zavoda.

Model medicinske usluge u čijem se središtu nalazi pacijent/korisnik usluga, podrazumijeva brzo i efikasno pružanje pomoći pacijentu, gdje se od doktora medicine očekuje individualni pristup svakom pojedincu, razumijevanje njegovog problema, pronalazak adekvatnog načina komunikacije, pružanje podrške, uspostavljanje saradnje sa pacijentom, te izgradnju dugoročnih partnerskih odnosa sa pacijentima te što bolja briga o pacijentu. Ovakav odnos moguć je gradi i održavati kontinuiranim pružanjem dodatnih profesionalnih usluga sa ciljem provođenja preventivnih mjera u očuvanju i zaštiti zdravlja pacijenata, te pružanjem usluga savjetodavnog karaktera (kroz informisanje i stručno savjetovanje). Pored kreativnosti, empatije i susretljivosti, važnu ulogu u izgradnji ovog odnosa ima i neverbalna komunikacija, koja uključuje izraz lica, boju glasa, visinu tona, gestikulacija rukama, kontakt očima. Sve navedeno može ohrabriti pacijenta da iznese svoj problem i pristane na saradnju.

Stručni kadar JU “Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo” prolazi treninge profesionalnog usavršavanja stila komunikacije u cilju postizanja boljih zdravstvenih rezultata, većeg zadovoljstva pacijenata, i kvalitetnog odnosa međusobnog povjerenja.

## **5. J.U. ZAVOD ZA HITNU MEDICINSKU POMOĆ KANTONA SARAJEVO KAO PROFESIONALNA ORGANIZACIJA**

J.U. „Zavod za hitnu medicinsku službu KS“ spada pod profesionalnim organizacijama zbog svoje specijalizirane stručnosti, strukturiranih operacija i posvećenosti timskom radu. Opremljena obučanim profesionalcima, uključujući doktore, medicinske sestre, ovi odjeli rade prema strukturiranim sistemima i protokolima, osiguravajući efikasno trijažiranje, liječenje i koordinaciju. Njihova sposobnost upravljanja različitim hitnim slučajevima oslanja se na stručnost i suradnju multidisciplinarnih timova, odražavajući timski rad koji se nalazi u profesionalnim organizacijama.

Kontinuirano učenje i usavršavanje su od suštinskog značaja za odjele hitne medicinske pomoći, jer se redovno uključuju u treninge, simulacije i preglede slučajeva kako bi

poboljšali svoje sposobnosti. Ova posvećenost stalnom obrazovanju odražava kulturu učenja svojstvenu profesionalnim organizacijama. Štaviše, etički standardi i odgovornost su najvažniji, pri čemu se zdravstveni radnici pridržavaju principa kao što su sigurnost pacijenata, povjerljivost i informirani pristanak, u skladu s etičkim očekivanjima profesionalne prakse.

Ukratko, odjeljenja hitne medicinske pomoći predstavljaju primjer profesionalizma kroz svoju specijaliziranu stručnost, strukturirane operacije i kolaborativni timski rad. Njihova posvećenost kontinuiranom učenju, pridržavanje etičkih standarda i odgovornost naglašavaju njihovu posvećenost pružanju visokokvalitetne hitne medicinske pomoći i osiguravanju dobrobiti pacijenata u kritičnim situacijama.

## **5.1. Strateški vrh**

Strateški vrh J.U. „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ čine direktor, upravni odbor i nadzorni odbor Zavoda.

Rad menadžmenta JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ uređuje se Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“.

Rukovodiocce organizacionih jedinica imenuje i razrješava direktor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“. Rukovodioci organizacionih jedinica su odgovorna lica za organizacionu jedinicu za koju su nadležni i za svoj rad odgovaraju direktoru. Rad rukovodioca organizacionih jedinica reguliše se pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“. Bliže odredbe o posebnim uslovima za radna mjesta zaposlenika sa posebnim ovlaštenjima i odgovornostima, njihova ovlaštenja, obaveze i odgovornosti, postupak i način izbora i imenovanja utvrđuju se pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“.

### **5.1.1. Direktor**

Direktor organizuje i vodi poslovanje, predstavlja i zastupa JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“, u pravnom prometu i odgovoran je za zakonitost i stručnost rada JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“. Direktor raspolaže Finansijskim sredstvima utvrđenim Finansijskim planom JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“, usvojenim od strane Upravnog odbora na koji saglasnost daje Osnivač. Direktor može povjeriti ovlaštenje za obavljanje određenih poslova na druge zaposlenike JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“

Direktora imenuje i razrješava Upravni odbor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo „ putem javnog konkursa na period od četiri godine, sa mogućnošću reizbora za još jedan mandatni period.

Upravnom odboru direktor podnosi pismeni izvještaj o cjelokupnom poslovanju kvartalno, odgovara za rezultate rada i finansijsko poslovanje JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ", te ne može biti član Upravnog odbora.

Direktor obavlja slijedeće poslove i zadatke:

- organizuje i rukovodi radom JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“,
- organizuje i vodi stručni rad JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ u saradnji sa Stručnim vijećem,
- predstavlja i zastupa JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ saglasno ovlaštenjima iz ovog Statuta,
- predlaže unutrašnju organizaciju i sistematizaciju JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“,
- stara se o izvršavanju odluka Upravnog odbora JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“,
- predlaže osnove plana rada i razvoja,
- stara se o primjeni finansijskih propisa u poslovanju JUZHMPKS i naredbodavac je za izvršenje finansijskog plana,
- podnosi Upravnom odboru pismeni izvještaj o cjelokupnom poslovanju JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ kvartalno,
- odgovara Upravnom odboru za rezultate rada i finansijsko poslovanje JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“,
- imenuje i razrješava dužnosti članova menadžmenta i ugovara menadžerske plaće,
- imenuje i razrješava dužnosti rukovodioce organizacionih jedinica,
- izdaje naloge i upute za rad pojedinih organizacionih jedinica, radnika ili grupe radnika, a radi izvršenja određenih poslova,
- odgovoran je za stvaranje prava i obaveza pacijenata u JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ saglasno Zakonu o pravima, obavezama i odgovornostima pacijenata,

- donosi odluku po prigovoru pacijenta koji smatra da su mu povrijeđena prava vezana za ostvarivanje zdravstvene zaštite, odnosno kada pacijent nije zadovoljan pruženom uslugom, odnosno postupanjem zdravstvenog ili drugog radnika JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“.

U izvršavanju poslova iz svoje nadležnosti direktor donosi odluke, naredbe, naloge, rješenja, uputstva, preporuke i dr.

Direktor može biti razriješen od strane Upravnog odbora i prije isteka mandata na koji je imenovan, ako to lično zahtjeva ili ne ispunjava ugovorom definisane obaveze, te svojim nesavjesnim radom uzrokuje štetu za JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“.

Od izuzetnog značaja za organizaciju je da direktor održava uvijek dobre relacije sa zdravstvenim autoritetima. U izvršavanju poslova iz svoje nadležnosti direktor donosi odluke, naredbe, naloge, rješenja, uputstva, preporuke i dr. Da bi profesionalni kadrovi u profesionalnoj organizaciji bili u mogućnosti maksimalno iskoristiti svoj potencijal, i time doprinjeti organizaciji ali i cjelokupnoj društvenoj zajednici, neophodno je da ih predvodi adekvatno kvalifikovan vođa.

#### 5.1.2. Upravni odbor J.U. „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo

Upravni odbor JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo " čine predstavnici Kantona Sarajevo – Osnivača (tri člana od kojih jedan mora biti ispred kantonalnog ministarstva zdravstva) i stručnih radnika JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ (dva člana, od kojih jedan mora biti iz reda zdravstvenih radnika).

Predsjednika i članove Upravnog odbora JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo " imenuje i razrješava Vlada Kantona Sarajevo, na prijedlog kantonalnog ministra zdravstva.

Upravni odbor JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo "obavlja sljedeće poslove i zadatke:

- Donosi statut JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",
- Imenuje i razrješava generalnog direktora, odnosno vršioca dužnosti generalnog direktora JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",
- Utvrđuje planove rada i razvoja JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",
- Utvrđuje godišnji program rada JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",

- Donosi finansijski plan i usvaja godišnji obračun,
- Donosi opće akte o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji poslova i druge opće akte, saglasno zakonu i statutu JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",
- Odlučuje o svim pitanjima obavljanja djelatnosti radi kojih je JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo „osnovana, ako zakonom nije određeno da o određenim pitanjima odlučuje drugi organ JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",
- Usmjerava, kontroliše i ocjenjuje rad direktora JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo,
- Rješava sva pitanja odnosa s Osnivačem,
- Odlučuje o korištenju sredstava preko iznosa utvrđenog Statutom JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“,
- Odgovara Osnivaču za rezultate rada JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",
- Odlučuje o prigovoru zaposlenika na rješenje kojim organi JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo " odlučuju o pravu, obavezi i odgovornosti zaposlenika iz radnog odnosa,
- Podnosi Osnivaču najmanje jedanput godišnje izvještaj o poslovanju JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“,
- Odlučuje o osnivanju organizacionih jedinica JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",
- Predlaže Osnivaču promjenu naziva i sjedišta JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",
- Predlaže Osnivaču promjenu i proširenje djelatnosti, te statusne promjene,
- Odlučuje o raspisivanju javnog oglasa za imenovanje generalnog direktora JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",
- Razmatra izvještaj o radu direktora i izvještaj o radu JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",
- Donosi godišnju odluku o utvrđivanju viška prostora i opreme JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo " za davanje u zakup, a uz prethodnu saglasnost kantonalnog ministra zdravstva,



- Donosi Poslovnik o radu Upravnog odbora JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ",
- Obavlja i druge poslove saglasno zakonu, Statutu JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo " i Poslovnikom o radu upravnog odbora JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ".

Upravni odbor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“ o svim pitanjima iz svoje nadležnosti odlučuje na sjednici, većinom glasova ukupnog broja članova, ako Poslovnikom o radu Upravnog odbora, za odlučivanje o pojedinim pitanjima nije određena druga kvalificirana većina. U radu Upravnog odbora JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo " učestvuje direktor, ali bez prava odlučivanja. Način rada Upravnog odbora detaljnije se uređuje Poslovnikom o radu Upravnog odbora JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo ". Za svoj rad Upravni odbor JU " Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo " odgovara Osnivaču, Vladi Kantona i kantonalnom ministru zdravstva.

#### 5.1.3. Nadzorni odbor J.U. „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona Sarajevo“

Nadzorni odbor obavlja nadzor nad radom i poslovanjem JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“, ima tri člana, i to dva ispred Osnivača, a jednog ispred zaposlenika JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“, uz zastupljenost oba spola. Predsjednik i članovi Nadzornog odbora imenuju se u proceduri u skladu sa Zakonom o ministarskim, vladinim i drugim imenovanjima Federacije BiH.

Predsjednika i članove Nadzornog odbora JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“ imenuje i razrješava Vlada Kantona Sarajevo, na prijedlog kantonalnog ministra zdravstva, u proceduri saglasno propisima o ministarskim, vladinim i drugim imenovanjima Federacije Bosne i Hercegovine.

Predsjedniku i članovima Nadzornog odbora JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“ može prestati mandat i prije isteka vremena od četiri godine ako se ne pridržavaju uputa i smjernica Osnivača, nezakonito posluju ili učine težu povredu radne dužnosti, kao i ako dobrovoljno podnesu ostavku na mjesto predsjednika odnosno člana Nadzornog odbora JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“. U slučaju prijevremenog razrješenja predsjednika, člana ili članova Nadzornog odbora, Vlada Kantona Sarajevo istovremeno imenuje v.d. predsjednika i v.d. članove Nadzornog odbora, dok se ne provede zakonska procedura imenovanja.

Prijedlog za opoziv predsjednika i člana Nadzornog odbora JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“, mogu podnijeti Osnivač, kantonalni ministar zdravstva i Nadzorni odbor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“.

Nadzorni odbor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“ obavlja sljedeće poslove i zadatke:

- analizira izvještaj o poslovanju,
- izvještava Osnivača, Upravni odbor i generalnog direktora o rezultatima nadzora,
- pregleda i provjerava urednost i zakonitost vođebha poslovnih knjiga,
- sačinjava godišnji izvještaj o poslovanju JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“.

Nadzorni odbor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“ za svoj rad je odgovoran Osnivaču, Vladni Kantona Sarajevo i kantonalnom ministru zdravstva.

## **5.2. Srednji nivo organizacije**

Srednji nivo organizacije u sklopu J.U. „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“ čine šefovi smjena koje postavlja direktor Zavoda po svojoj odluci. U sklopu Zavoda postoji pet smjena od kojih svaka smjena ima jednog odgovornog šefa smjene koji je zadužen za raspoređivanje radnika na terenu i ambulancama, o stanju vozila smjene, o radu dispečerskog centra smjene, te o stanju lijekova, ampula i medicinskih uređaja. Dužni su voditi evidenciju o radu uposlenika svoje smjene te i o daljim administrativnim stvarima oko uposlenika. Šef smjene za svoj rad odgovara isključivo direktoru Zavoda. Šef smjene ima i zamjenika šefa kada isti nije na poslu uslijed izostanka, godišnjeg odmora i sl.

Pored šefova smjena srednji nivo organizacije čine šef RTG službe, voditelj edukativnog centra Zavoda, šef laboratorije, pomoćnik direktora za finansijske poslove, te glavni medicinski tehničar Zavoda.

## **5.3. Osoblje podrške**

Sastavni dio svake profesionalne organizacije čini i samo osoblje podrške. Ono podrazumijeva radnike u održavanju, higijeni, radnici u laboratoriji, tehničkoj i informatičkoj podršci. Ovaj dio profesionalne organizacije ne spada u glavnu osu upravljanja, ali njihove aktivnosti doprinose učinkovitosti i djelotvornosti strateškog vrha, srednje linije i operativne jezgre. Primarna svrha osoblja podrške je podržati ostatak organizacije osiguravajući im optimalne postavke za obavljanje posla. Štabno osoblje organizaciji pruža podršku internog karaktera koja nije direktno vezana za operacioni proces u okviru operacionog jezgra. Ne doprinosi direktno realizaciji strateških ciljeva organizacije, ali navedene aktivnosti koje obavlja doprinose efektivnijem i efikasnijem djelovanju top menadžmenta, middle menadžmenta i operativnog dijela. Određeni aspekti se mogu eksternalizirati tj. *outsource* drugim kompanijama radi uštede i efikasnosti.

## 5.4. Tehnostruktura

Profesionalne birokratnije imaju plitku strukturu, te je i tehnostruktura je relativno mala obzirom da profesionalci tj. operaciono jezgro imaju visok stepen autonomije u svom radu. Tehnostruktura se sastoji od stručnih organa s kompetencijama izvan formalne strukture upravljanja. Ima zadatak da se bavi standardizacijom rada i obezbjeđuje da osoblje ima odgovarajuće vještine, kako bi se posao obavljao na najbolji mogući način. Standardizacija rada podrazumijeva planiranje i procese rada, procese kontrole i slično. Obzirom da je u profesionalnoj birokratiji zbog visokog nivoa autonomije profesionalaca standardizacija rada ključna za kvalitet usluge, samim tim i tehnostruktura kao dio organizacije koji nadgleda standardizaciju je ključan.

## 5.5. Operaciono jezgro

Operativna jezgra profesionalne organizacije odnosi se na centralne funkcije ili aktivnosti koje su neophodne da bi organizacija ispunila svoju svrhu i ostvarila svoje ciljeve. Ove osnovne funkcije obično obuhvataju primarne zadatke ili usluge koje pruža organizacija i direktno su povezane sa njenom misijom ili mandatom. U zdravstvenom okruženju, operativno jezgro služi kao prva linija za pružanje njege pacijentu, gde zdravstveni radnici pružaju direktne medicinske usluge i intervencije. To uključuje dijagnosticiranje bolesti, provođenje tretmana, provođenje medicinskih procedura i praćenje napretka pacijenata. Pružaoci zdravstvenih usluga u operativnom jezgru se uključuju u kliničko donošenje odluka kako bi procijenili stanje pacijenata, razvili planove liječenja i brzo odgovorili na hitne medicinske slučajeve. Oni su odgovorni za tačno dokumentovanje informacija o pacijentima, vođenje medicinske dokumentacije i osiguranje usklađenosti sa regulatornim standardima. Osim toga, operativno jezgro igra ključnu ulogu u edukaciji i podršci pacijenata, nudeći smjernice o zdravstvenim stanjima, opcijama liječenja i praksama samozbrinjavanja kako bi se pacijentima osnažili da efikasno upravljaju svojim zdravljem. Sve u svemu, operativno jezgro je od suštinskog značaja za pružanje visokokvalitetnih zdravstvenih usluga i poboljšanje ishoda pacijenata.

U J.U. „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ operativno jezgro je centralno čvorište gdje se orkestriraju brzi odgovori na krize. Ovo jezgro obuhvata multidisciplinarni tim, uključujući hitno medicinsko osoblje, hitne službe i stručnjake za upravljanje krizama, koji sarađuju na procjeni, trijaži i liječenju pacijenata u kritičnim stanjima. Oni sprovode brzo donošenje odluka, određuju prioritete intervencija i efikasno raspoređuju resurse kako bi stabilizovali pacijente i umanjili dalje rizike. Operativno jezgro također upravlja komunikacijskim kanalima, koordinira sa vanjskim agencijama i osigurava besprijekornu integraciju protokola za hitne slučajeve kako bi se optimizirali napori odgovora na hitne slučajeve. Općenito, operativno jezgro u hitnim slučajevima djeluje kao nervni centar, podstičući efikasne i koordinisane akcije za spašavanje života i minimiziranje uticaja kriza.

## **5.6. Stručni organi JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“**

Stručno vijeće je savjetodavni organ direktoru. Članove stručnog vijeća, na prijedlog rukovodilaca organizacionih jedinica JU, uz ravnopravnu zastupljenost oba spola, imenuje direktor. Mandat stručnog vijeća traje četiri godine, sa mogućnošću reizbora za još jedan mandatni period.

Stručno vijeće obavlja slijedeće poslove i zadatke:

- raspravlja i odlučuje o pitanjima iz oblasti stručnog rada JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“,
- predlaže stručna rješenja u sklopu djelatnosti JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“,
- predlaže mjere za unaprjeđenje kvaliteta i sigurnosti u radu JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“,
- upravnom odboru i direktoru daje mišljenje i prijedloge u pogledu organizacije rada i uslova za razvoj apotekarske djelatnosti saglasno finansijskim mogućnostima,
- predlaže specijalističko usavršavanje zdravstvenih radnika za potrebe JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“,
- predlaže Upravnom odboru obavljanje dopunskog rada zdravstvenih radnika u slučajevima od posebnog interesa za građane i rad JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“,
- brine o provedbi unutrašnjeg nadzora nad stručnim radom zdravstvenih radnika JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“.

## **5.7. Etički komitet JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“**

Etički komitet JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ je organ koji osigurava obavljanje djelatnosti JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ na načelima medicinske etike. Etički komitet imenuje Upravni odbor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“.

Etički komitet obavlja sljedeće poslove i zadatke:

- prati primjenu etike i farmaceutske deontologije u obavljanju djelatnosti JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“,
- daje saglasnost za provođenje medicinskih i naučnih ispitivanja, kao i klinička ispitivanja lijekova i medicinskih sredstava u JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“, koja smatra prethodnim postupkom odobravanja tih ispitivanja od strane nadležnog organa,

- saraduje sa nadležnim medicinskim komorama,
- prati povrede prava korisnika usluga i sistemski radi na unaprjeđenju stanja u ovoj oblasti saglasno propisima o pravima, obavezama i odgovornostima pacijenata.

### **5.8. Komisija za lijekove JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“**

Komisija za lijekove je organ koji u skladu sa zakonom i propisima o lijekovima i medicinskim sredstvima osigurava provedbu:

- praćenje, poduzimanje mjera za izbjegavanje i smanjivanje nuspojava lijekova i medicinskih sredstava, kao i koordiniranja aktivnosti u vezi prijava nuspojava lijekova i medicinskih sredstava nadležnom državnom organu saglasno propisu o lijekovima i medicinskim sredstvima,
- predlaganje liste lijekova i medicinskih sredstava koji se primjenjuju u Zavodu, u skladu sa zakonom,
- praćenja potrošnje lijekova i medicinskih proizvoda, te predlaganje mjera za racionalnu upotrebu lijekova i medicinskih sredstava,
- preduzimanja mjera sa ciljem izbjegavanja interakcija, terapijskog dupliciranja ili pojave alergijskih reakcija kod upotrebe lijekova,

Komisiju za lijekove JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ imenuje Upravni odbor i čini ga najmanje pet članova koji se imenuju iz redova specijalista farmacije, medicine i stomatologije.

### **5.9. Komisija za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga**

Komisija za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga je stručno tijelo koje obavlja poslove i zadatke u pogledu uspostave sistema poboljšanja kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga u JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“, kao i druge poslove utvrđene propisima o sistemu poboljšanja kvaliteta, sigurnosti i akreditaciji u zdravstvu.

Komisiju imenuje Upravni odbor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ i čini je najmanje pet članova koje predlaže Stručno vijeće.

Komisija za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga obavlja i sljedeće poslove:

- prati, razmatra i predlaže mjere za unaprjeđenje zaštite prava pacijenata na osnovu unutrašnje provjere kvalitete i bezbjednosti zdravstvenih usluga koji su propisani odgovarajućim akreditacijskim standardima i kriterijima,
- analizira i ocjenjuje primjenu predloženih mjera,

- surađuje sa komisijom za prigovore pacijenata, uvezuje podatke o prigovorima pacijenata sa podacima o incidentima i sudskim postupcima u cilju upravljanja rizicima.

#### **5.10. Komisija za dopunski rad**

Komisija za dopunski rad je stručno tijelo koje odobrava obavljanje dopunskog rada zdravstvenih radnika u zdravstvenoj ustanovi ili privatnoj praksi.

Ovu Komisiju imenuje Upravni odbor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ i čini je najmanje pet članova, koji su u pravilu doktori medicine sa najmanje deset godina radnog staža, kao i jedan pravnik.

U slučaju obavljanja dopunskog rada od strane direktora JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“, isti odobrava Upravni odbor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“, u skladu sa odredbama Federalnog zakona, te odredbama Pravilnika o načinu, postupku i uslovima kao i drugim pitanjima od značaja za organizovanje i obavljanje dopunskog rada zdravstvenih radnika u zdravstvenoj ustanovi ili privatnoj praksi.

#### **5.11. Komisija za prigovore pacijenata**

U JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ se radi osiguranja primjene i praćenje poštivanja prava pacijenata imenuje Komisija za prigovore pacijenata. Ovu Komisiju imenuje direktor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ i čine je tri člana.

Djelokrug rada Komisije za prigovore pacijenata je:

- blagovremeno razmatra prigovore pacijenata i sačini izjašnjenje na izjavljeni prigovor za direktora JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“,
- vodi evidenciju o vrstama i učestalosti prigovora po organizacionim jedinicama i na nivou cijele JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“,
- analizira statistiku prigovora i izvlači pouke za praksu,
- prati aktivnosti na unaprjeđenju zaštite i poštovanja prava pacijenata na nivou JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ kao rezultat prigovora,
- analizira pohvale i sugestije pacijenata, s ciljem da se postojeća dobra praksa još više afirmiše i razmjenjuje između organizacionih jedinica JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“.

## **5.12. Nadzor nad radom JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“**

Nadzor nad zakonitošću poslovanja JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ vrši Ministarstvo zdravstva Kantona Sarajevo, u okviru svoje nadležnosti. Nadzor nad radom Ju „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ i radom zdravstvenih radnika JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ obuhvata:

- unutrašnji nadzor i
- zdravstveno-inspekcijski nadzor.

Unutrašnji nadzor se obavezno provodi:

- nad radom organizacionih jedinica JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ i
- nad stručnim radom zdravstvenih radnika u organizacionim jedinicama JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“.

Za stručni rad JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ odgovara direktor. Za stručni rad organizacionih jedinica JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“ odgovaraju rukovodioci organizacionih jedinica.

Unutrašnji nadzor se provodi kroz slijedeće oblike:

- kontinuirani stručni nadzor,
- periodični stručni nadzor i
- vanredni stručni nadzor.

Unutrašnji nadzor provodi:

- Stručno vijeće,
- Komisija za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga,
- Direktor JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć KS“,
- stručnjak pojedinac.

Zdravstveno-inspekcijski nadzor nad primjenom i izvršavanjem zakona, drugih propisa i općih akata, kao i nadzor nad stručnim radom i zdravstvenih radnika iste, obavlja federalna odnosno kantonalna zdravstvena inspekcija.

## 6. ZAKLJUČAK

Kroz ovaj završni rad predstavljena je tipologija organizacionih konfiguracija i osnovne karakteristike organizacionih struktura preduzeća prema Henry Mintzbergu, kako bi se izveo zaključak po kojem modelu i u sklopu koje organizacione konfiguracije posluje JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“. Radi usporedbe činjenica, detaljno je predstavljena Mintzberg-ova teorija profesionalnih organizacija, odvijanje radnih procesa unutar istih, te ukazano na značaj profesionalaca kao nosioca procesa u ovom tipu organizacione konfiguracije. Isto je, nadalje prikazano na primjeru JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“ gdje se kroz kompleksnu hijerarhijsku strukturu i striktnu profesionalne procese jasno vidi da JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“ posluje početnom organizacionom modelu profesionalne organizacione konfiguracije.

JU “Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona” djeluje kao profesionalna zdravstvena organizacija, iz više razloga.

Procedure, pravilnici, standardi i zakonske regulative koji zahtijevaju poštivanje svih moralnih i etičkih načela profesije, su alat za praćenje, održavanje i unaprjeđenje kvaliteta nivoa profesionalne usluge. Kvalitet usluge je mjerljiv samo onda kada se usluge pružaju po određenim standardima i normativima. Ovi standardi podrazumijevaju profesionalne ciljeve koji se ostvaruju u svakodnevnom radu Zavoda, odnosno kontaktu ljekara i pacijenta. Profesionalne ciljeve medicinske struke zajedno ostvaruju ljekar i medicinski tehničar koji čine medicinski tim.

Ubrzan razvoj inovacija u liječenju različitih oboljenja, uz primjenu nove tehnologije u urgentnoj medicini, pred ljekare kao profesionalce postavlja visoke zahtjeve za kontinuiranu edukaciju, praćenje novih trendova liječenja.

Za nivo profesionalne usluge koji uživa JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“, pored velikog broja visoko specijalizovanog osoblja sa dugogodišnjim iskustvom u radu sa pacijentima, zaslužna je i duga tradicija koju Zavod ima.

Nepredvidive i nezaustavljive promjene na terenu koje uposlenici Zavoda imaju, te neplanirane uticaje iz dinamičnog okruženja, mogu prevazići i savladati samo ljudski potencijali svojim znanjima, iskustvom i sposobnostima.

Savremeni koncept medicinske prakse od stručnog osoblja zahtjeva izuzetne vještine dobre komunikacije, uz pomoć kojih sa pacijentima gradi odnos baziran na povjerenju, empatiji i beskrajnom razumijevanju njihovih problema i potreba. Profesionalni cilj stručnog osoblja Zavoda nije ostvarivanje profita, nego zadovoljenje potreba pacijenata, brza i efikasna reakcija uposlenik, i efikasniji konačni ishod po pacijenta, aktivna uloga u jačanju svijesti o značaju zdravlja i preventivnog djelovanja u suzbijanju nastanka oboljenja, promovisanju zdravog načina života, dostupnost usluge na velikom broju lokacija, dostupnost usluge 24 sata, te dosezanje visokih profesionalnih i akademskih standarda.



Priroda posla profesionalce u Ustanovi svakodnevno prisiljava na donošenje stručnih i jasnih odluka o pravilnoj odluci po pitanju pacijenta, preporuci adekvatne terapije, praćenju toka liječenja pacijenata i pronalaženju najboljih rješenja za suzbijanje i liječenje zdravstvenih problema. Značajan broj posjeta završava se samo na davanju stručnog savjeta pacijentima, bez transporta, što naglašava značaj profesionalne uloge ljekara u Hitnoj pomoći u lancu primarne zdravstvene zaštite kao najdostupnije grupe zdravstvenih profesionalaca. Upravo zato, ljekari u Zavodu uživaju visok nivo povjerenja od strane pacijenata/korisnika usluga.

U JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“ kao profesionalnoj aptekarskoj ustanovi postoji hijerarhijska ljestvica, koja je sastavljena na bazi profesionalnog, implicitnog i akademskog znanja. Na vrhu operacionog jezgra nalazi se Upravni odbor kojem odgovara generalni direktor (CEO). Kako bi uspješno predvodio profesionalne kadrove koji imaju najviše znanja i visoke kvalifikacije, generalni direktor mora posjedovati istaknuta stručna znanja i vještine rukovođenja.

U središnjem dijelu organizacione strukture smješteni su šefovi smjena (specijalisti, iskusni ljekari sa dugogodišnjim iskustvom u vođenju organizacionih jedinica i radu u Zavodu), ljekari i medicinski tehničari. Ostali zaposlenici raspoređeni su po odjeljenjima ili službama i imaju funkciju pružanja pomoći profesionalcima u uspješnom obavljanju i ispunjavanju zajedničke misije organizacije, u čijoj realizaciji zasigurno prednjače profesionalci JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“.

U radu JU “Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona” prisutne su različite interesne skupine koje imaju direktan i indirektan uticaj na njeno poslovanje. Kompletan sistem organizacione strukture Ustanove, podliježe različitim vrstama i nivoima internih i eksternih kontrola kvaliteta poslovanja. Kroz prikaz hijerarhijske strukture unutar JU “Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona”, ali i steakeholdera organizacije, kao interesnih grupa koje utiču na poslovne procese i realizaciju ciljeva ustanove, predstavljena je kompleksna organizaciona struktura sastavljena od nekoliko nivoa odlučivanja.

Iako u većini organizacija vrhovnu moć u donošenju odluka, kreiranju planova i provođenju finalne kontrole ima generalni direktor (CEO), Upravni i/ili Nadzorni odbor, u slučaju JU “Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona” vrhovna moć je u rukama Osnivača (Skupštine Kantona Sarajevo, Vlade Kantona Sarajevo i resornog kantonalnog ministarstva sa kantonalnim Ministrom zdravstva na čelu). Nesmetano odvijanje poslovnih procesa ustanove uslovljeno je usvajanjem predloženih planova i programa rada, kao i ocjenom rezultatom poslovanja na godišnjem nivou, od strane Osnivača.

Fundamentalna razlika koja odvaja JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“ od drugih primarnih zdravstvenih ustanova je misija o pružanju najbolje moguće usluge svakom pojedincu/pacijentu/korisniku usluga. JU “Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona” je prema svim teorijski postavljenim kriterijima profesionalna organizacija, u kojoj profesionalni/stručni kadar (specijaliste urgentne medicine, doktori medicine i medicinski tehničari) imaju nezaobilaznu ulogu i uživa status profesionalaca u svojoj struci.

Zbog svoje specifičnosti, teorijski ali ni u praksi, bez obzira na uticaje iz okruženja, JU “Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona ne može funkcionisati u okviru bilo koje druge organizacione strukture osim kao profesionalna organizacija.

Upravo ova činjenica podcrtava da JU „Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona“ posluju po principu tipične stručne/profesionalne organizacije u kojoj stručni kadar – specijalisti urgentne medicine, doktori medicine i medicinski tehničari, imaju status profesionalaca u svojoj struci, za koje je zdravlje i zadovoljenje potreba pacijenata uvijek na prvom mjestu. Kontinuiranom težnjom za promicanje ideje i jačanje svijesti o značaju očuvanja zdravlja, preventivnih mjera u suzbijanju nastanka oboljena kao i pomoći prilikom liječenja uposlenici Zavod za hitnu medicinsku pomoć Kantona su na prvoj liniji, te uz preporuke, stručna znanja i dugogodišnje iskustvo pružaju jedno od najbitnij uloga u zdravstvu te i opravdavaju zvanje profesionalaca i nosioca radnih procesa u Ustanovi.

## REFERENCE

1. Alvesson M. *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Walter de Gruyter; 2011. 381 p.
2. Austin DM. *Human Services Management: Organizational Leadership in Social Work Practice*. Columbia University Press; 2002. 531 p.
3. Babić, M. *Osnovi organizacije*. Sarajevo: IP Svjetlost; 1976
4. Brock D, Powell M, Powell MJ, Hinings CR. *Restructuring the Professional Organization: Accounting, Health Care and Law*. Psychology Press; 1999. 280 p
5. Carter NM. Review of General and Industrial Management. *The Academy of Management Review*. 1986;11(2):454–6. Dostupno na: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1986.4283873> (10.02.2024)
6. Capon C. *Understanding Organisational Context*. Financial Times/Prentice Hall; 2000. 387 p.
7. Cummings TG, Srivastva S. *Management of Work: A Socio-technical Systems Approach*. Comparative Administration Research Institute; 1977. 268 p.
8. Tamunomiebi *et al.* (2020) ‘The Future of Work: Organizational Behaviour and Sustenance’, *American International Journal of Business Management (AIJBM)* ISSN, 3(2), pp. 32–37. Dostupno na: <https://www.ajibm.com/wpcontent/uploads/2020/02/D323237.pdf>.
9. Fayol H. *General and Industrial Management*. Pitman; 1949. 150 p.
10. Galbraith JR. *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. Wiley; 2002. 232 p.
11. Gutterman, A. (2023) ‘Management Roles and Activities’, *SSRN Electronic Journal* Dostupno na: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4393213> (10.01.2024).
12. Graham P., Mary Parker Follett *Prophet of Management*. Beard Books; 2003. 336 p.
13. H. Koontz & C. O'Donnell. *Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions. Second Edition*. Mac Graw-Hill Series in Management. London, New York, Toronto, McGraw-Hill Book Company, 1959, XII p. 718 p., 54/6. Bulletin de l'Institut de recherches économiques et sociales. 1959 Sep;25(6):637–637.
14. Healey BJ, Marchese MC. *Foundations of Health Care Management: Principles and Methods*. John Wiley & Sons; 2012. 664 p.

15. Kovačić L. *Organizacija i upravljanje u zdravstvenoj zaštiti*. Medicinska naklada; 2003. 461 p.
16. Macinko, J., Starfield, B. and Erinosh, T. (2009) 'The Impact of Primary Healthcare on Population Health in Low- and Middle-Income Countries', *Journal of Ambulatory Care Management*, 32(2), pp. 150–171. Dostupno na: <https://doi.org/10.1097/jac.0b013e3181994221> (06.09.2023).
17. Mintzberg H. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Simon and Schuster; 1989. 435 p.
18. Mintzberg H. Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review*. 1981 Dostupno na: <https://hbr.org/1981/01/organization-design-fashion-or-fit> (21.01.2024)
19. Mintzberg H. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc; 1993. vii, 312 p.
20. Mintzberg H. *Understanding Organizations...Finally!: Structuring in Sevens*. Berrett-Koehler Publishers; 2023. 314 p.
21. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall; 1979. 540 p.
22. Nelson DL, Quick JC. *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You*. Cengage Learning; 2013. 802 p.
23. Parlament Federacije BiH. Zakon o zdravstvenoj zaštiti ("Službene novine FBiH", br. 46/10 u 75/13). 2010. Dostupno na: <https://advokat-prnjavorac.com/zakoni/Zakon-o-zdravstvenoj-zastiti-FBiH.pdf> (23.12.2024)
24. Praničević G. D., Talaja A AN. *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*. Split; 2014
25. Raghupathi V, Raghupathi W. Healthcare Expenditure and Economic Performance: Insights From the United States Data. *Front Public Health*. 2020 May 13. Dostupno na: <https://www.frontiersin.org/journals/publichealth/articles/10.3389/fpubh.2020.00156/full> (12.02.2024)
26. Rupčić N. *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka; 2018.
27. Robbins SP. *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. Prentice-Hall; 1987. 552 p.
28. Shore DA. *High Stakes: The Critical Role of Stakeholders in Health Care*. Oxford University Press; 2011. 157 p.

29. Šunje A. *Uvod u menadžment*. Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu; 2012.
30. Šunje A. *Top-menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Triada d.o.o; 2003.
31. Tosi HL. *Theories of Organization*. SAGE; 2009. 337 p.
32. Walshe K, Smith J. *Healthcare Management*. McGraw-Hill Education (UK); 2017. 464 p.