

## **Dr. sc. Gordana Dukić**

Izvanredna profesorica  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet  
Odsjek za informacijske znanosti  
E-mail: [gdukic@ffos.hr](mailto:gdukic@ffos.hr)

## **Dr. sc. Davor Medarić**

Prokurist tvrtke Sanitas d.o.o., Babina Greda  
E-mail: [davor.medaric@hotmail.com](mailto:davor.medaric@hotmail.com)

# **LJEKARNIČKI MENADŽMENT U HRVATSKOJ**

UDK / UDC: 615.1:65.012.4](497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: I11, L89, M19

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 7. ožujka 2019. / March 7, 2019

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. svibnja 2019. / May 27, 2019

## **Sažetak**

*Cilj je ovog rada istražiti učinkovitost menadžmenta i odrediti glavne značajke upravljanja hrvatskim veletrgovinama i ljekarnama. Zaključci su izvedeni na temelju rezultata analize podataka prikupljenih anketiranjem zaposlenika ljekarničkog sektora, pri čemu su ispitane sličnosti i razlike u njihovim stavovima s obzirom na pojedine socio-demografske karakteristike i obilježja tvrtki u kojima rade. U analizi su korištene metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Ispitanici su učinkovitost menadžmenta ocijenili s vrlo dobrim, indicirajući da rukovodeći kadar uglavnom uspijeva izvršiti svoju zadaću, ali i da ima prostora za poboljšanje. Rezultati su nadalje pokazali da se nekim aspektima upravljanja posvećuje veća, a drugim, poput planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima, manja pozornost, čemu je zasigurno jedan od glavnih razloga nedovoljna kompetentnost menadžmenta. U okviru analize također je utvrđeno da spol, dob, stupanj i područje obrazovanja nisu bitni prediktori razlika, dok se veličina i vrsta tvrtke značajno odražavaju na zaposlenikove stavove o upravljanju. Rukovodeći kadar veletrgovina i ljekarni mora biti spreman za vođenje djelatnika i donošenje odluka u krajnje kompleksnom, promjenjivom i nepredvidivom okruženju. U tom kontekstu, ovaj rad pridonosi razumijevanju i unaprjeđenju procesa upravljanja hrvatskim ljekarničkim tvrtkama.*

**Ključne riječi:** *ljekarnički menadžment, učinkovitost, ljekarnički sektor, stavovi zaposlenika, prediktori razlika.*

## 1. UVOD

Ljekarništvo je dio zdravstvenog sustava koji obuhvaća izradu, nabavu i opskrbu stanovništva i zdravstvenih ustanova lijekovima, kao i medicinskim proizvodima. Primarni je zadatak ljekarnika osigurati i pratiti provođenje farmakoterapijskih postupaka, promicati razboritu upotrebu medikamenata te sudjelovati u aktivnostima prevencije bolesti i očuvanja zdravlja. Pritom se od ljekarnika očekuje da, u skladu s propisima i uz poštivanje medicinskih standarda, racionaliziraju troškove terapijskih protokola (Zakon o ljekarničkoj djelatnosti, 2003). U uvjetima ograničenih financijskih sredstava, a uz stalno povećanje potrošnje lijekova, taj je cilj sve teže ostvariti. Na porast rashoda zdravstvenog sustava, čija su bitna stavka izdatci za farmaceutske proizvode, utječu brojni čimbenici, kao što su nastojanje da se poboljša kvaliteta liječenja i njega bolesnika, pridavanje veće važnosti stanovništvu održavanju zdravlja, širenje kruga korisnika zdravstvene zaštite, razvoj medicinske znanosti i prakse, otkrivanje i primjena novih lijekova, upotreba skupih tehnoloških inovacija, produljenje životne dobi praćeno povećanjem udjela starijih osoba u ukupnoj populaciji, ali također i bujanje administrativnog aparata u zdravstvu, neučinkovito korištenje resursa, kao i često neopravdano veliki profit koji na račun zdravstva ostvaruju osiguravatelji i farmaceutska industrija (Kleinke, 2001.; Mukau, 2009.; Braverman, 2010.; Trunkey, 2010.; Kowdley i Ashbaker, 2011.; Spitz i Wickham, 2012.; Kovač, 2013.; Mihaljek, 2014.; Moffatt, Martin i Timmons, 2014.; Dukić Samaržija, Arbula Blečić i Samaržija, 2018.). Troškovi zdravstva u značajnoj su mjeri povezani s društvenim i ekonomskim napretkom. Dostupnost i razina kvalitete zdravstvene zaštite zato se ubrajaju u ključne pokazatelje životnog standarda. Bogatije države mogu svojim stanovnicima pružiti višu razinu zdravstvene skrbi. No i razvijenim zemljama izazov je uskladiti potrebe i izdatke za lijekove s raspoloživim sredstvima. Težnje i naponi da se ispuni taj cilj rezultirali su nastankom farmakoeconomike. Farmakoeconomika je znanstvena disciplina u okviru koje se utvrđuju mjere i uspoređuju troškovi i učinci upotrebe farmaceutskih proizvoda, odnosno primjene određenih terapija (Orešković, 2002.). Farmakoeconomike metode važna su podrška donositeljima odluka u zdravstvu, pošto se uz pomoć njih vrednuju klinički, ekonomski i humanistički aspekti provođenja pojedinih farmakoterapijskih postupaka sa svrhom postizanja najboljih rezultata liječenja, uz istovremeno optimalnu alokaciju resursa zdravstvenog sustava (Babar i Scahill, 2010.; Lombardi, Melli, Incorvaia i Ridolo, 2017.). Dakle, farmakoeconomika objedinjuje ekonomiku zdravstva i istraživanja ishoda liječenja u nastojanju da se svakom pacijentu osigura primjerena farmakološka terapija (Rascati, 2014.).

Zdravstvena se zaštita može financirati na više načina. Svaki od njih ima određene prednosti, ali i nedostatke, te su stoga stalni predmet rasprava u znanstvenoj i stručnoj javnosti. No neovisno o modelu financiranja, ljekarnička je djelatnost vjerojatno više od ostalih u području zdravstva izložena pritiscima za kontrolom troškova uz istovremeno zadržavanje ili podizanje razine usluge, čemu

je glavni razlog činjenica da su izdatci za lijekove godinama rasli brže nego ostali rashodi u zdravstvu (Faris, MacKinnon, MacKinnon i Kennedy, 2005.; Godman, Shrank, Wettermark, Andersen, Bishop, Burkhardt, Garuolienė, Kalaba, Lius, Joppi, Sermet, Schwabe, Teixeira, Tulunay, Wendykowska, Zara i Gustafsson, 2010.; Navarria, Drago, Gozzo, Longo, Mansueto, Pignataro i Drago, 2015.; Lyles, 2017.; Singh i Kaur, 2017.). Posljedica je toga tendencija povećanja njihovog udjela u ukupnim zdravstvenim troškovima (Häkkinen, 2005.; Yfantopoulos, 2008.; Barros, 2010.; Fraeyman, Van Hal, De Loof, Remmen, De Meyer i Beutels, 2012.). Potrošnja lijekova snažno opterećuje i hrvatski zdravstveni sustav. U 2017. godini njihov udio u ukupnim rashodima Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje iznosio je više od 19 % (Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, 2018.). Na važnost ljekarničkog sektora ukazuje i podatak da je za lijekove u 2017. godini ukupno potrošeno oko 6,1 milijardi kuna (Agencija za lijekove i medicinske proizvode, 2018.), što je s obzirom na procijenjeni bruto domaći proizvod Republike Hrvatske u toj godini (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2018.) činilo 1,68 % njegove vrijednosti.

Nedvojbeno je da ljekarnički sektor može znatno pridonijeti racionalizaciji hrvatskog zdravstvenog sustava. U kontekstu reduciranja troškova javnog zdravstva, veledrogerije i ljekarne kontinuirano su suočene sa zahtjevima za smanjenjem marži i ljekarničkih naknada. S druge strane, jasno je da njihovi vlasnici očekuju postizanje poslovnih rezultata koji će jamčiti rast i razvoj. Da bi uskladile ta dva naizgled oprečna stajališta, tvrtke koje opskrbljuju tržište lijekovima i medicinskim proizvodima moraju svoje poslovanje temeljiti na ekonomskim principima, ali uz potpuno uvažavanje uloge i funkcije koju ljekarništvo ima u društvu. Pri tome se ne smije zaboraviti ni činjenica da su njihovi prihodi najvećim dijelom pokriveni iz javnih izvora, dok tržište na kojem posluju nije liberalizirano, već je jedno od najreguliranih, po čemu se razlikuju od ostalih gospodarskih subjekata (Broz, 2014.). Kritikama da ostvaruju neopravdano veliku zaradu, koristeći zakonsku regulativu i nepostojanje konkurentskih odnosa, veledrogerije i ljekarne poglavito su izložene u kriznim vremenima, kada je bitno otežano financiranje zdravstvenog sustava. Ljekarnički sektor, kao uostalom i cjelokupno zdravstvo, zato moraju biti trajno posvećeni povećanju efikasnosti i efektivnosti, koje se, između ostalog, postiže boljim planiranjem i organizacijom, kvalitetnijim vođenjem ljudi i procesa, uspostavljanjem funkcionalnog sustava kontrole, permanentnom edukacijom i motiviranjem zaposlenika, implementacijom novih tehnologija, izgradnjom integralnog informacijskog sustava, racionalizacijom troškova, optimiziranjem zaliha, standardizacijom radnih procesa i povećanjem produktivnosti. Kao i u drugim djelatnostima, za poslovanje veledrogerija i ljekarni primarno je odgovoran menadžment. Da bi se dobila cjelovita slika o upravljanju ljekarničkim poslovanjem, potrebno je uzeti u obzir ne samo ekonomske pokazatelje, već također i stavove zaposlenika veledrogerija i ljekarni. Polazeći od spomenutog, glavna je namjera ovog rada istražiti učinkovitost menadžmenta i proces upravljanja hrvatskim veledrogerijama i ljekarnama sa stajališta njihovih

djelatnika, koji su zasigurno najkompetentniji za ocjenu različitih aspekata poslovanja tvrtki u kojima rade.

## 2. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Posljednjih nekoliko desetljeća zdravstvo prolazi kroz dinamične i složene promjene. One se snažno odražavaju i na ljekarništvo, mijenjajući tradicionalnu ulogu ljekarnika kao osoba isključivo zaduženih za izdavanje lijekova koje su propisali liječnici (Petrakaki, Cornford, Hibberd, Lichtner i Barber, 2011.; Tootelian, Wertheimer i Mikhailitchenko, 2012.; Merks, Kaźmierczak, Olszewska i Kołtowska-Häggström, 2014.; Shoemaker, Curran, Swan, Teeter i Thomas, 2017.). Ljekarnici danas imaju puno veću odgovornost za ishod liječenja pacijenata, ali i za rezultate poslovanja, pa menadžerska znanja i vještine zauzimaju sve istaknutije mjesto u ljekarničkoj djelatnosti (Mospan, Casper, Coleman i Porter, 2017.; Ranghchian, Sehat, Akhgari i Mehralian, 2018.; Fang i Yan, 2018.). Budući da je ljekarništvo kompleksan skup tehničkih, međuljudskih i konceptualno integriranih procesa, upravljanje ljudima, informacijama i sustavima preduvjet je ispunjenja misije pružanja ljekarničke skrbi (Peterson, 2005.). Iako je svijest o važnosti menadžmenta potaknula interes za temama iz područja upravljanja ljekarničkim poslovanjem, toj problematici još uvijek nije posvećena adekvatna pozornost (Meadows, Maine, Keyes, Pearson i Finstuen, 2005.; Perepelkin, 2012.; Ram, Jensen, Blucher, Lilly, Kim i Scahill, 2015.; Ranghchian i sur., 2018.). Kao rezultat takvog stanja, u dostupnim je izvorima moguće pronaći tek nekolicinu empirijskih studija koje se dotiču predmeta istraživanja ovog rada. Njihovi najvažniji rezultati prezentirani su u nastavku.

Na temelju kvalitativne analize odgovora ljekarnika iz Ujedinjenog Kraljevstva, s višegodišnjim iskustvom na čelnim pozicijama, Ottewill, Jennings i Magirr (2000.) zaključili su da uspješnost vođenja ljekarničkih organizacija ovisi o kompetencijama koje su povezane kako s operacijskom, tako i sa strateškom razinom upravljanja. Rukovodeći kadar u ljekarnama zato ih mora posjedovati, no njihovo se stjecanje u sustavu obrazovanja ljekarnika uglavnom zanemaruje. Posljedica je toga da se voditelji ljekarni često nisu sposobni nositi s izazovima okruženja i primjereno reagirati na poslovne prijetnje i prilike. Autori su naglasili da je takvo stanje potrebno promijeniti osposobljavanjem studenata farmacije za obavljanje osnovnih menadžerskih aktivnosti, kao i omogućavanjem sustavne nadogradnje stečenih kompetencija tijekom profesionalne karijere ljekarnika.

Axworthy i MacKinnon (2002.) također su istaknuli nužnost unaprjeđenja menadžerskih vještina ljekarnika na rukovodećim položajima. Njihovi zaključci proizašli su iz analize stavova ljekarničkih menadžera u kanadskom zdravstvenom sustavu, koji su na pet-stupanjskoj Likertovoj skali ocijenili važnost i vlastitu stručnost u pogledu 61 specifične menadžerske vještine. Među njima, ispitanici su kao najbitniju izdvojili etičnost u vođenju aktivnosti povezanih s ljekarničkom praksom, a nakon toga sposobnost

efektivnog verbalnog i pisanog komuniciranja, učinkovitost u upravljanju promjenama, spremnost preuzimanja osobne odgovornosti u vođenju te uspješnost u zadovoljenju potreba korisnika. Anketirani menadžeri smatrali su da njihovu najveću snagu u smislu analiziranih vještina predstavlja to što se pridržavaju etičkih načela, posvećuju pozornost potrebama korisnika i prihvaćaju odgovornost za korektnu evaluaciju vlastitog rada. Kao svoje najveće slabosti naveli su manjak kompetencija potrebnih za participiranje u marketinškim programima, za korištenje sustava koji omogućavaju da se ostane u tijeku s relevantnom menadžerskom literaturom te za pripremanje planova temeljenih na financijskim i kliničkim podacima. Axworthy i MacKinnon zaključili su da ljekarničkim menadžerima treba dodatna izobrazba kako bi poboljšali vještine poput motiviranja zaposlenika, upravljanja sukobima, efektivnog komuniciranja, team buildinga i provođenja analiza ishoda.

Stavove ljekarnika o važnosti pojedinih menadžerskih aktivnosti i način na koji vrednuju s njima povezane vlastite kompetencije istražili su i Cordina, Safta, Ciobanu i Sautenkova (2008.). Njihov su uzorak činili ljekarnici iz Moldavije. Oni su uglavnom relativno visoko ocijenili važnost analiziranih menadžerskih aktivnosti za poslovanje ljekarni, kao i svoju kompetentnost za njihovo obavljanje. No, u odgovorima ispitanika mogu se uočiti i određena odstupanja između ocjena važnosti i stručnosti. Najveća razlika utvrđena je u pogledu sposobnosti osiguranja profita, za što su se anketirani ljekarnici osjećali manje kompetentni s obzirom na značaj koji su pridavali toj menadžerskoj aktivnosti.

Maharaj, Ali, Husain, Prashad, Joseph i Pandey (2012.) utvrdili su da se učinkovitost upravljanja ljekarnama može značajno unaprijediti pridržavanjem određenih načela u vođenju ljudskih potencijala. Intervjuiranjem ljekarnika s Trinidada i Tobaga, zaključili su da je za kvalitetno upravljanje ljekarnama kritično stvaranje ugodnog i poticajnog radnog okruženja, nagrađivanje zaposlenika koji se najviše zalažu na poslu, uspostava sustava povratne veze, nepristrana evaluacija djelatnika, isticanje zaslužnih pojedinaca i organiziranje rasprava u kojima se mogu slobodno iznijeti mišljenja i ideje. Iz spomenutog proizlazi da rukovodeći kadar u ljekarnama mora posjedovati vještine upravljanja ljudskim potencijalima.

Ram i sur. (2015.) proveli su istraživanje među novozelandskim poslodavcima s ciljem identificiranja znanja i vještina koje traže pri zapošljavanju menadžera u ljekarnama. U polustrukturiranom upitniku kojeg su koristili za potrebe intervjuiranja, napravili su distinkciju između ljudske, tehničke i konceptualne domene. Prva od spomenutih odnosila se na sposobnost učinkovitog komuniciranja s osobljem i pacijentima, vještine motiviranja zaposlenika, kao i na etičnost, empatičnost, povjerenje i poštivanje. Tehnička domena uključivala je posjedovanje teoretskih znanja o farmaciji i poslovanju, sposobnost njihove primjene i svijest o nužnosti kontinuiranog profesionalnog razvoja. Pod konceptualnim vještinama podrazumijevala su se umijeća planiranja, organiziranja, odlučivanja i izgradnje odnosa i veza s drugima. Prema autorima,

ljudska i tehnička domena, za razliku od konceptualne, dobro su prepoznate i artikulirane od strane poslodavaca. U radu je upozoreno i na tenzije koje su prisutne zbog toga što se od ljekarnika očekuje da istovremeno budu pružatelji usluga zdravstvene zaštite i vode brigu o poslovanju.

Namjera je istraživanja kojeg su proveli Peštek, Arslanagić-Kalajdžić i Džudža (2015.), a u kojem su povezana znanja i iskustva iz farmacije s onima iz marketinga i menadžmenta, bila ispitati stavove ljekarnika vezane uz prevenciju kardiovaskularnih bolesti u Bosni i Hercegovini. Rezultati istraživanja potvrdili su važnost obrazovne i savjetodavne funkcije ljekarnika, kako u liječenju, tako i u promicanju zdravlja. No iz rezultata analize proizašao je i zaključak da farmaceuti nisu dovoljno educirani o načinima na koje mogu ostvariti profit, iako se to pitanje danas nameće kao vrlo značajno za rad ljekarni. Prema autorima, ljekarnička profesija se mora razvijati i prilagođavati promjenama, zbog čega je nužno da se na farmaceutskim fakultetima stječu komunikacijske vještine, kao i znanja iz područja rada vezanih uz marketing i menadžment.

U svojoj su studiji Kho, Hassali, Lim i Saleem (2017.) nastojali odrediti izazove s kojima se u upravljanju ljekarnama suočavaju malezijski ljekarnici, kao i strategije koje koriste kako bi ih prevladali. Autori su kao glavne izazove, uz one operativne, izdvojili rastuću konkurenciju, neadekvatnu zakonodavnu regulativu, oskudna znanja i iskrivljena očekivanja korisnika te otežane makroekonomske uvjete. Stav je autora da se većina izazova ne može riješiti bez značajnih promjena u sustavu zdravstvene zaštite, odnosno bez intervencije države. S druge strane, i od ljekarnika se očekuje da poboljšanjem odnosa s potrošačima i povećanjem broja usluga koje pružaju pridonesu njihovom prevladavanju. Problem predstavlja i to što ljekarnici često uopće nemaju pripremljen odgovor na izazove, a kao razlog tome ističu preopterećenost svakodnevnim poslovima upravljanja.

Slična su pitanja u svojem radu raspravili Ibrahim i Palaian (2017.). Među malezijskim ljekarnicima koje su Ibrahim i Palaian anketirali prevladava mišljenje da će se menadžerske vještine u budućnosti nametnuti kao najpotrebnije. U skladu s tim, većinom su bili suglasni da nedostatak menadžerskih vještina i kritičkog načina razmišljanja predstavlja jedan od značajnih izazova za ljekarnike.

### **3. CILJEVI I ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

Ljekarnički menadžment nadležan je za planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje svih funkcija i procesa povezanih s ljekarništvom (Gasmelseid, 2012.). Trajni je zadatak menadžmenta ljekarničkih tvrtki osiguranje njihovog opstanka, rasta i razvoja u sve dinamičnijem i kompleksnijem okruženju. Pritom se, kako ističu Guérin, Lebel, Hall i Bussières (2015.), od rukovodećeg kadra u ljekarništvu očekuje da uspostavi i održi visoke standarde ljekarničke prakse, osigura usklađenost sa zakonima i propisima te

efikasno upravlja resursima. Upitno je koliko su strategije koje je menadžment sa svrhom ostvarenja tih ciljeva koristio u prošlosti učinkovite u današnjim uvjetima. Menadžeri u veledrogerijama i ljekarnama zato moraju biti spremni ne samo prilagoditi se novim okolnostima, nego i aktivno upravljati promjenama. Dodatni pritisak za njih predstavlja to što, za razliku od menadžera u drugim djelatnostima, moraju uskladiti financijske motive poslovanja s brigom za pacijente (De Silva, 2013.). Budući da često ne posjeduju odgovarajuća menadžerska znanja i vještine, a svakodnevno su opterećeni brojnim poslovnim obvezama, postizanje tog balansa predstavlja im ozbiljan problem i izazov (Scahill, Tracey, Sayers i Warren, 2018.).

Kompetentan i odgovoran menadžment preduvjet je uspješnog poslovanja svake ljekarničke tvrtke. Njegova učinkovitost može biti sagledana kroz ekonomske pokazatelje poslovanja, no zbog specifičnosti ljekarništva od posebne je važnosti utvrditi i na koji način različiti dionici zdravstvenog sustava percipiraju pojedine aspekte upravljanja ljekarničkim organizacijama. S tom su namjerom u ovom istraživanju anketirani djelatnici hrvatskih veledrogerija i ljekarni. Kao pružatelji ljekarničkih usluga i ujedno rukovoditelji ili zaposlenici na koje se odluke menadžmenta neposredno odražavaju, oni su ključni izvor informacija o upravljanju ljekarničkim tvrtkama. Prema tome, temeljni je cilj istraživanja bio ispitati učinkovitost upravljanja hrvatskim veledrogerijama i ljekarnama sa stajališta njihovih djelatnika. Osim toga, kroz odgovore zaposlenika željele su se utvrditi glavne odlike procesa upravljanja tvrtkama koje se bave distribucijom i prodajom lijekova i medicinskih proizvoda u Republici Hrvatskoj, odnosno odrediti dosezi u primjeni pojedinih principa, tehnika i metoda menadžmenta u ljekarništvu. Cilj je studije također bio ispitati značajnost razlika u stavovima djelatnika s obzirom na njihove socio-demografske karakteristike i obilježja tvrtki u kojima rade.

U skladu s ciljevima, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koliko se učinkovito upravlja hrvatskim veledrogerijama i ljekarnama?
2. Koje su osnovne značajke procesa upravljanja hrvatskim veledrogerijama i ljekarnama, odnosno u kojoj se mjeri u njima izvršavaju zadaci i aktivnosti iz djelokruga rada i nadležnosti menadžmenta?
3. Imaju li zaposlenici hrvatskog ljekarničkog sektora ujednačena mišljenja o analiziranim pitanjima ili se njihovi stavovi statistički značajno razlikuju s obzirom na promatrana obilježja?

I pored njezine važnosti, problematika ljekarničkog menadžmenta u Republici Hrvatskoj vrlo je slabo istražena. Poglavitno je malo empirijskih studija u kojima su analizirani neki od aspekata upravljanja veledrogerijama i ljekarnama. Kao takvi primjeri mogu se navesti istraživanja koja su proveli Sindik, Bakić-Tomić, Globočnik Žunac i Uzelac (2013.), Morić Milovanović, Kunst i Srhoj (2016.) te Medarić (2018.). U tom kontekstu, ovaj rad pridonosi sagledavanju stanja i boljem razumijevanju procesa upravljanja hrvatskim ljekarničkim tvrtkama.

## 4. UZORAK I METODE

Istraživanje je provedeno na uzorku zaposlenika hrvatskog ljekarničkog sektora. Ispitanicima je poziv za sudjelovanje u anketi upućen putem e-pošte. U popratnom dopisu ukratko su bili objašnjeni svrha i ciljevi istraživanja te je priložen link na online upitnik kreiran uz pomoć usluge Google obrasci.

Upitnik je ukupno ispunilo 112 zaposlenika veletrgovlja i ljekarni s područja cijele Republike Hrvatske, među kojima 31 osoba muškog spola (27,7 %) i 81 žena (72,3 %). Ispitanici su prema dobi podijeljeni u tri skupine. Djelatnika starih između 24 i 34 godine bilo je 46 (41,1 %). Srednju dobnu skupinu, u koju su grupirane osobe od 35 do 49 godina starosti, činilo je 48 ispitanika (42,9 %). Zaposlenika koji su u vrijeme anketiranja imali između 50 i 63 godine bilo je 18 (16,1 %). S obzirom na stupanj obrazovanja, ispitanici su također razvrstani u tri grupe. Prvu su sačinjavali djelatnici sa završenom srednjom školom, a u uzorku ih je bilo 20 (17,9 %). Najviše anketiranih, njih 76 (67,9 %), školovanjem je steklo više ili visoko obrazovanje. Od 112 anketiranih, 16 (14,3 %) je imalo poslijediplomski stupanj obrazovanja. U uzorku su prevladavale osobe iz područja farmacije ili medicine. Takvih je bilo 90 ispitanika (80,4 %). Osim njih, uzorkom je bilo obuhvaćeno i 16 ekonomista (14,3 %) te 6 osoba sa završenim obrazovanjem u nekom drugom području (5,4 %).

U tvrtkama koje se bave maloprodajom radilo je 65 ispitanika (58 %), dok je njih 47 bilo zaposleno u veleprodaji (42 %). Najmanje anketiranih dolazilo je iz poslovnih subjekata s 10 ili manje radnika. Takvih je u uzorku bilo 27 osoba (24,1 %). U tvrtkama koje su zapošljavale između 11 i 100 djelatnika radilo je 42 ispitanika (37,5 %), a ostalih 43 (38,4 %) u tvrtkama s više od 100 zaposlenih.

S ciljem dobivanja odgovora na istraživačka pitanja u analizi su korištene metode deskriptivne i inferencijalne statistike. U okviru deskriptivne statistike podatci su grupirani i tablično prikazani te su izračunate mjere centralne tendencije i disperzije. Primjenom metoda inferencijalne statistike, uz korištenje Mann-Whitneyjevog, Kruskal-Wallisovog i testa višestrukih usporedbi parova, provjerene su značajnosti razlika u ocjenama i stavovima pojedinih skupina zaposlenika, pri čemu je statistička značajnost postavljena na razini  $p < 0,05$ . Zbog ograničenog prostora, u radu nisu istaknute test statistike višestrukih usporedbi parova, nego su rezimirani dobiveni rezultati i izvedeni zaključci.

## 5. REZULTATI I DISKUSIJA

Anketirani su zaposlenici učinkovitost menadžmenta tvrtki u kojima rade ocijenili na ljestvici od 1 (negativno) do 5 (izvršno). Na temelju njihovih odgovora izračunata je aritmetička sredina 4,04, sa standardnom devijacijom 0,9. Medijan i mod imali su vrijednost 4, dok je interkvartil iznosio 1. Budući da srednje vrijednosti korespondiraju s ocjenom vrlo dobar, nameće se zaključak da



su zaposlenici hrvatskih veledrogerija i ljekarni općenito zadovoljni efikasnošću i efektivnošću menadžmenta. Iako njegova učinkovitost nije ocijenjena s izvrsnim, može se ustvrditi da, prema mišljenju ispitanika, menadžment uglavnom uspijeva izvršiti svoju zadaću. S obzirom na specifičnosti ljekarništva, ovakav rezultat ipak treba tumačiti s oprezom. Naime, hrvatski ljekarnički sektor tek je djelomično temeljen na tržišnim osnovama, odnosno njegov rukovodeći kadar nije prisiljen djelovati i odlučivati u potpuno konkurentskom okruženju. Ljekarničke tvrtke u Republici Hrvatskoj najveći dio prihoda ostvaruju preko Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje pa zato nisu primarno ovisne o sredstvima od prodaje lijekova i medicinskih proizvoda na slobodnom tržištu. Takvo stanje, uz limitiranje broja ljekarni koje je dozvoljeno osnovati na određenom području s obzirom na njihovu međusobnu udaljenost i broj stanovnika, odnosno osiguranika obveznoga zdravstvenog osiguranja, omogućava opstanak čak i poslovnih subjekata koji zanemaruju principe, tehnike i metode menadžmenta. Prema tome, može se postaviti pitanje bi li učinkovitost menadžmenta bila ocijenjena s vrlo dobrim i u slučaju da je ljekarnička djelatnost u Republici Hrvatskoj u većoj mjeri liberalizirana i deregulirana. No s druge strane, ne smije se ignorirati ni činjenica da stalna kašnjenja u plaćanjima od strane javnog osiguravatelja, kao i pritisak za smanjenjem marži i cijene ljekarničke usluge, značajno opterećuju poslovanje hrvatskih veledrogerija i ljekarni. Daljnja liberalizacija i deregulacija nedvojbeno bi dodatno otežale rad rukovodećeg kadra u ljekarničkoj djelatnosti. Poglavitito bi voditeljima manjih ljekarni u takvim uvjetima bilo bitno teže ispuniti organizacijske ciljeve i ostvariti pozitivne ekonomske rezultate. Stoga bi bilo pogrešno zaključiti da menadžment u hrvatskim veledrogerijama i ljekarnama, unatoč karakteristikama po kojima se ljekarništvo razlikuje od drugih djelatnosti, nema ključnu odgovornost za uspješnost poslovanja, odnosno da su postignuća u radu tvrtki prvenstveno proizvod okolnosti i vanjskih čimbenika.

Tablica 1. sadrži rezultate analize razlika u ocjenama zaposlenika ljekarničkog sektora s obzirom na spol, dob, stupanj i područje obrazovanja, način prodaje lijekova i medicinskih proizvoda te broj djelatnika tvrtke.

Prosječni rangovi pokazuju izvjesna odstupanja ocjena pojedinih skupina. Prema prosječnim rangovima, efikasnost i efektivnost menadžmenta nešto su pozitivnije bili skloni ocijeniti muškarci, starije osobe, zaposlenici s višim ili visokim obrazovanjem i oni koji su se educirali u području ekonomije. Veće vrijednosti prosječnih rangova također su izračunate za djelatnike maloprodajnih tvrtki te zaposlenike tvrtki u kojima radi između 11 i 100 radnika. No, iz rezultata testiranja proizlazi da se nijedna od razlika ne može smatrati statistički značajnom. Dakle, sve promatrane grupe ujednačeno vrednuju učinkovitost menadžmenta, odnosno spol, pripadnost dobnoj skupini, stupanj i područje obrazovanja, kao i vrsta tvrtke prema načinu prodaje i broju djelatnika, značajno se ne odražavaju na ocjene zaposlenika.

Tablica 1.

## Rezultati analize razlika u ocjenama učinkovitosti menadžmenta

<b>Obilježja i modaliteti</b>	<b>Rezultati testiranja</b>	
<b>Spol</b>	<b>Prosječni rang</b>	<b>Mann-Whitneyjev test</b>
Muški	63,66	Z = 1,557; p = 0,12
Ženski	53,76	
<b>Dob (navršene godine)</b>	<b>Prosječni rang</b>	<b>Kruskal-Wallisov test</b>
24–34	57,22	H = 3,163; p = 0,206
35–49	52,00	
50–63	66,67	
<b>Stupanj obrazovanja</b>	<b>Prosječni rang</b>	<b>Kruskal-Wallisov test</b>
Srednja škola	49,60	H = 1,737; p = 0,42
Više ili visoko obrazovanje	58,97	
Poslijediplomsko obrazovanje	53,41	
<b>Područje obrazovanja</b>	<b>Prosječni rang</b>	<b>Kruskal-Wallisov test</b>
Farmacija ili medicina	57,77	H = 4,68; p = 0,096
Ekonomija	59,03	
Ostalo	30,75	
<b>Način prodaje</b>	<b>Prosječni rang</b>	<b>Mann-Whitneyjev test</b>
Maloprodaja	57,77	Z = -0,523; p = 0,601
Veleprodaja	54,74	
<b>Broj djelatnika tvrtke</b>	<b>Prosječni rang</b>	<b>Kruskal-Wallisov test</b>
10 ili manje	57,06	H = 0,434; p = 0,805
Od 11 do 100	58,46	
Više od 100	54,23	

Kako bi se utvrdile osnovne značajke upravljanja hrvatskim veleprodajama i ljekarnama, ispitanici su zamoljeni da na pet-stupanjskoj ljestvici (1 = uopće se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se ne slažem niti se slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem) iskažu svoje slaganje s 19 tvrdnji koje se odnose na zadatke i aktivnosti iz djelokruga rada i nadležnosti menadžmenta tvrtki u kojima su zaposleni. Tablica 2. sadrži deskriptivnu statistiku koja je izračunata na temelju odgovora anketiranih zaposlenika.

Tablica 2.

Deskriptivna statistika stavova zaposlenika o pojedinim aspektima upravljanja tvrtkom

<b>Tvrđnja</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Medijan</b>	<b>Mod</b>	<b>Standardna devijacija</b>	<b>Interkvartil</b>
Tvrtka veliku pozornost posvećuje klijentima.	4,45	5,00	5,00	0,72	1,00
Tvrtka kontinuirano istražuje zadovoljstvo klijenata.	3,94	4,00	5,00	1,02	2,00
Menadžment je fokusiran na upravljanje kvalitetom.	3,94	4,00	5,00	1,10	2,00
Tvrtka promovira svoje proizvode i usluge.	3,73	4,00	4,00	1,07	2,00
Poslovne se aktivnosti u tvrtki pažljivo unaprijed planiraju.	3,86	4,00	4,00	0,90	1,00
Tvrtka aktivno prati i prilagođava se trendovima u ljekarništvu.	4,21	4,00	4,00	0,80	1,00
Menadžment uvodi inovacije u poslovanje.	4,20	4,00	4,00	0,78	1,00
Menadžment je svjestan važnosti unapređenja poslovanja.	4,21	4,00	4,00	0,78	1,00
Menadžment brine o adekvatnoj tehnološkoj opremljenosti tvrtke.	4,30	4,00	4,00	0,70	1,00
Svi dijelovi tvrtke međusobno surađuju kako bi se realizirali ciljevi.	4,04	4,00	4,00	0,89	1,00
Tvrtka je dobro organizirana.	4,10	4,00	4,00	0,80	1,00
Menadžment stalno nadzire i kontrolira sve aspekte poslovanja.	4,06	4,00	4,00	0,76	1,00
U tvrtki, na svim razinama, vladaju dobri međuljudski odnosi.	4,07	4,00	4,00	0,81	1,00
Menadžment potiče djelatnike da slobodno i kritički iznose mišljenja.	4,02	4,00	4,00	0,91	1,00
Između menadžmenta i djelatnika postoji kvalitetna komunikacija.	4,00	4,00	4,00	0,93	1,00
Menadžment brine o izboru i zapošljavanju najboljih kandidata.	4,26	4,00	4,00	0,74	1,00
Menadžment kontinuirano evaluira kompetencije djelatnika.	3,84	4,00	4,00	0,94	1,00
Menadžment potiče djelatnike na cjeloživotno obrazovanje.	3,92	4,00	4,00	0,99	2,00
Najuspješniji djelatnici tvrtke se nagrađuju.	3,65	4,00	4,00	1,12	2,00

Najveća je aritmetička sredina determinirana za prvu tvrdnju. Njezina vrijednost sugerira kako su ispitanici bili prilično suglasni da njihova tvrtka veliku pozornost posvećuje klijentima. Osim toga, jedino su u slučaju te konstatacije i medijan i mod iznosili 5, indicirajući da su se anketirani djelatnici većinom potpuno složili da je njihova tvrtka orijentirana na klijente i zadovoljenje njihovih potreba, što predstavlja jedan od temeljnih preduvjeta opstanka i razvoja svake poslovne organizacije. No prema aritmetičkoj sredini, u bitno su manjoj mjeri bili suglasni da tvrtke u kojima rade kontinuirano istražuju zadovoljstvo klijenata. Takva su istraživanja vrlo važna zbog nužnosti razumijevanja percepcije i očekivanja klijenata u pogledu ljekarničkih proizvoda i usluga. Zadovoljan klijent bit će lojalniji, pa će i rizik od njegovog odlaska konkurenciji biti manji. Kontinuiranim praćenjem zadovoljstva klijenata menadžment pravovremeno dolazi do informacija koje su mu potrebne za poboljšanje imidža tvrtke, a time i širenje kruga potencijalnih korisnika i kupaca. Izračunate srednje vrijednosti ne upućuju na zaključak da hrvatske veletrgovalnice i ljekarne ne provode takva istraživanja, već da to rade neredovito. U tome, kako impliciraju mjere disperzije, ljekarničke tvrtke nemaju ujednačenu praksu. Naime, i standardna devijacija i interkvartil pokazuju da stavovi ispitanika po tom pitanju prilično odstupaju. Praktički na isti način kako su ocijenili tvrdnju o istraživanju zadovoljstva klijenata, anketirani su se zaposlenici izjasnili i o fokusiranosti menadžmenta na upravljanje kvalitetom. Usmjerenost tvrtke na osiguranje visoke razine kvalitete proizvoda i usluga rezultat je nastojanja da se na najbolji mogući način zadovolje potrebe i želje klijenata. Uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom složen je i zahtjevan proces, no dugoročno donosi brojne koristi. Zbog toga mora biti u središtu interesa menadžmenta. Prema mjerama disperzije, ispitanici nisu jedinstveni u stavu koliko je njihov menadžment usredotočen na upravljanje kvalitetom. Takav zaključak potkrjepljuju i srednje vrijednosti, pošto je za ovu česticu upitnika aritmetička sredina iznosila 3,94, dok je medijan imao vrijednost 4, a mod 5. Općenito bi se moglo ustvrditi da rukovodeći kadar u hrvatskim veletrgovalnicama i ljekarnama ne zapostavlja upravljanje kvalitetom, ali mu ni ne posvećuje potpunu pozornost. Iz prethodno analiziranih stavova ispitanika proizlazi da u hrvatskom ljekarničkom sektoru postoji svijest i želja za zadovoljenjem potreba klijenata, ali se s tom svrhom sustavno ne koriste odgovarajuće tehnike i metode, čemu je zasigurno jedan od glavnih razloga nedostatna kompetentnost menadžmenta.

U odnosu prema prethodnim, još je manja aritmetička sredina izračunata za tvrdnju da tvrtka promovira svoje proizvode i usluge. U tržišnom je gospodarstvu promocija proizvoda i usluga nužna kako bi se javnost upoznala i informirala o tome što tvrtka nudi i čime se bavi. Posljednjih desetljeća cjelokupna marketinška djelatnost, pa tako i promocija, prolazi kroz značajne promjene, koje se odražavaju i na ljekarništvo. Napredak informacijskih i komunikacijskih tehnologija potaknuo je razvoj novih načina oglašavanja koji i ljekarničkim tvrtkama pružaju brojne mogućnosti, ali ih i istovremeno izlažu sve većoj konkurenciji. Kao primjer može se navesti reklamiranje lijekova i medicinskih proizvoda preko interneta, poglavito od strane ilegalnih dobavljača.

Usprkos opasnostima i stalnim upozorenjima nadležnih institucija, takva prodaja medikamenata u stalnom je porastu. Zato rukovodeći kadar veledrogerija i ljekarni ima obvezu pronalaženja najboljeg načina promocije svojih proizvoda i usluga na tržištu. Iako ljekarnička djelatnost u Republici Hrvatskoj nije liberalizirana i deregulirana, menadžment mora biti potpuno svjestan problema do kojih može dovesti zanemarivanje marketinga u poslovanju. Potrebno je napomenuti da mjere disperzije pokazuju kako i u slučaju tvrdnje o promociji stavovi ispitanika značajno međusobno odstupaju.

Prema aritmetičkoj sredini, anketirani zaposlenici su se u nešto manjoj mjeri složili i da se poslovne aktivnosti u njihovim tvrtkama unaprijed pažljivo planiraju. Bez pomno razrađenog plana poslovnih aktivnosti, menadžment ne može učinkovito uskladiti rad zaposlenika i procese koji se odvijaju unutar organizacije. Planiranje poslovnih aktivnosti prvi je korak na putu ostvarenja postavljenih ciljeva i zadataka u zadanim rokovima. Ono nije moguće bez sveobuhvatne analize stanja, odnosno realne procjene svih organizacijskih resursa. Veledrogerije i ljekarne čiji menadžment zapostavlja planiranje u većoj su mjeri izložene rizicima poslovanja. Odgovori ispitanika sugeriraju da rukovodeći kadar u hrvatskim veledrogerijama i ljekarnama nije u potpunosti svjestan važnosti planiranja, a posljedica je toga prepuštanje poslovanja slučaju i improvizaciji. Zbog položaja ljekarničke djelatnosti u Republici Hrvatskoj i uvjeta pod kojima se ona odvija, to još uvijek ne rezultira težim posljedicama.

U odnosu prema ocjeni planiranja poslovnih aktivnosti, ispitanici su u prosjeku veći stupanj slaganja iskazali spram tvrdnji da njihova tvrtka aktivno prati i prilagođava se trendovima u ljekarništvu, da menadžment uvodi inovacije, da je svjestan važnosti unaprjeđenja poslovanja zbog promjena u okruženju te da vodi brigu o adekvatnoj tehnološkoj opremljenosti. U slučaju četiri spomenute konstatacije, aritmetičke sredine su relativno malo odstupale te su se kretale u rasponu od 4,2 do 4,3. Medijan i mod su, kao i za većinu tvrdnji, iznosili 4, upućujući na zaključak da su se anketirani zaposlenici uglavnom složili da je njihov menadžment voljan prihvatiti promjene i uvažavati utjecaj napretka na funkcioniranje organizacije. U kontekstu stalnih pritisaka za transformacijom ljekarničke djelatnosti, od izuzetne je važnosti da su tvrtke spremne na prilagodbu poslovanja. Postojeća zakonska regulativa tretira ljekarništvu kao dio zdravstvene djelatnosti od javnog interesa, čime se ograničava razvoj konkurentskih odnosa na tržištu lijekova i medicinskih proizvoda. No već je i omogućavanje prodaje manjeg broja medicinskih proizvoda izvan ljekarni i specijaliziranih prodavaonica izazvalo veliku zabrinutost u ljekarničkim krugovima. Na taj su način ljekarne ostale bez dijela prihoda, a daljnje širenje asortimana proizvoda koji se mogu kupiti bez stručnog nadzora dodatno bi umanjilo njihovu zaradu. Rukovodeći kadar u ljekarničkoj djelatnosti mora biti spreman i na takav scenarij. Ali i neovisno o tome, snažan razvoj farmacije zahtijeva stalnu adaptaciju i predani angažman svih dionika u području pružanja ljekarničke skrbi. Veledrogerije i ljekarne koje ne prate promjene i ne uvode inovacije nisu u stanju adekvatno zadovoljiti potrebe korisnika. Kontinuirano unaprjeđenje poslovanja nameće se u

takvim okolnostima kao imperativ. Brojni su načini na koji se to može postići. Između ostalog, ljekarničko poslovanje moguće je poboljšati podizanjem razine kvalitete i uvođenjem dodatnih usluga, aktivnim praćenjem i primjenom novih terapijskih postupaka, integriranjem suvremenih tehnoloških dostignuća u sve poslovne procese, snažnijom promocijom uz korištenje digitalnih marketinških kanala, sudjelovanjem u aktivnostima očuvanja zdravlja i prevencije bolesti, intenzivnijom suradnjom s liječnicima, unaprjeđenjem odnosa i komunikacije s korisnicima, kao i uređenjem interijera i eksterijera tvrtke. Pozitivno je što prema mišljenju anketiranih zaposlenika njihov menadžment nije rigidan, već pokazuje spremnost da reagira na djelovanje čimbenika iz okruženja.

Aritmetička sredina nešto veća od 4 utvrđena je za tvrdnju da svi dijelovi tvrtke aktivno surađuju kako bi se realizirali postavljeni ciljevi. Bez usklađenog djelovanja svih organizacijskih jedinica ne može se očekivati ni učinkovito izvršavanje zadataka i postizanje željenih rezultata. U svakoj djelatnosti, pa tako i u ljekarništvu, za koordinaciju resursa, procesa i aktivnosti unutar tvrtke nadležan je menadžment. On je odgovoran i za njezinu organizaciju. S tvrdnjom da je njihova tvrtka dobro organizirana ispitanici su se uglavnom složili. Naime, na temelju njihovih odgovora izračunata je aritmetička sredina od 4,1, dok su medijan i mod imali vrijednost 4. Prema tome, funkciju organiziranja anketirani su djelatnici ocijenili bolje nego planiranje, no te ne znači da i u toj domeni nema prostora za poboljšanje.

Sličan stav ispitanici su pokazali i u pogledu tvrdnje da menadžment stalno nadzire i kontrolira sve aspekte poslovanja. Aritmetička sredina je u tom slučaju bila tek nešto manja od one koja je određena za tvrdnju o organizaciji tvrtke. Zbog prirode ljekarništva, nadzor i kontrola u toj djelatnosti zauzimaju posebno mjesto. Njihovo sustavno provođenje omogućava da se pravovremeno uoče i isprave pogreške koje mogu rezultirati ne samo financijskim gubitcima, već dovesti i do ugrožavanja zdravlja i života korisnika ljekarničkih proizvoda i usluga. Sa stajališta menadžmenta, kontinuiran nadzor i kontrola važni su zato što osiguravaju informacije koje su neophodne za donošenje odluka na svim razinama upravljanja. Time se neposredno pridonosi povećanju efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, a koje se ogleda u unaprjeđenju poslovnih procesa, optimiziranju korištenja resursa, racionalizaciji troškova, minimiziranju rizika te bržoj prilagodbi tvrtke unutarnjim i vanjskim promjenama.

Vođenje se često izdvaja kao ključna i najzahtjevnija funkcija menadžmenta. Poseban je izazov svakom menadžeru inspirirati i pridobiti djelatnike da ga slijede i ulože dodatne napore kako bi obavili radne zadatke i realizirali postavljene ciljeve. Sposoban vođa uspijeva izgraditi i održati dobre međuljudske odnose na svim razinama organizacije, potiče djelatnike da slobodno i kritički iznose mišljenja te uspostavlja kvalitetnu komunikaciju s podređenima. Za spomenute su se tvrdnje aritmetičke sredine kretale u rasponu od 4 do 4,07, dok su vrijednosti medijana i moda bile jednake, i iznosile 4. Loši odnosi u tvrtki stalni su izvor stresa te se negativno odražavaju na motivaciju i radni učinak. Zbog toga njihovo rješavanje mora biti prioritet. Mnoštvo je načina na koje

menadžment u veleprodajama i ljekarnama može pridonijeti smanjenju napetosti na poslu i stvaranju ugodnog radnog okruženja, a prema anketiranim zaposlenicima u tome uglavnom i uspjeva. Od velike je važnosti i da ohrabruje zaposlenike da slobodno i kritički iznose mišljenja jer je to najbolji put za prevladavanje problema. Tvrtke u kojima djelatnici mogu bez straha artikulirati svoja stajališta i u kojima menadžment uvažava njihove stavove, imaju veći potencijal za rast i razvoj. Osim toga, kvalitetna komunikacija temeljna je pretpostavka uspješne interakcije između menadžmenta i zaposlenika. Iz dobivenih odgovora proizlazi da je rukovodeći kadar u hrvatskom ljekarništvu toga svjestan i da ne zapostavlja funkciju vođenja.

Četiri su se tvrdnje u upitniku odnosile na upravljanje ljudskim potencijalima. Među njima su u prosjeku najviši stupanj slaganja ispitanici iskazali s onom da menadžment vodi brigu o izboru i zapošljavanju najboljih kandidata. S obzirom na sve posebnosti vezane uz proces izrade, nabave i opskrbe stanovništva i zdravstvenih ustanova lijekovima i medicinskim proizvodima, propisani su uvjeti koji moraju biti zadovoljeni za rad u ljekarništvu. Veleprodajama i ljekarnama nije jednostavno pronaći osobe koje ih ispunjavaju. Nedostatak kvalificirane radne snage problem je s kojim se ljekarnički menadžment u Republici Hrvatskoj godinama suočava. Manjak stručnih kadrova posebno je izražen u području pružanja ljekarničke skrbi. Prije svega, posljedica je to neusklađenosti upisnih kvota na studijima farmacije s potrebama tržišta rada. Mišljenje je ispitanika da u takvim uvjetima menadžment ipak uspjeva u svojim tvrtkama zaposliti najsposobnije kandidate. Aritmetičke sredine indiciraju da su anketirani zaposlenici bili manje suglasni s tvrdnjama da menadžment kontinuirano evaluira kompetencije djelatnika te ih potiče na cjeloživotno obrazovanje. Farmacija se intenzivno mijenja i napreduje, zbog čega je nužna stalna provjera i vrednovanje znanja i vještina ne samo ljekarnika, već i drugih djelatnika ljekarničkog sektora, kao što su npr. suradnici u promociji i prodaji lijekova i medicinskih proizvoda. Permanentna edukacija neophodna je kako bi se zadržale postojeće i stekle nove kompetencije. Rukovodećem kadru bi trebalo biti od iznimnog interesa da zaposlenici prate razvoj ne samo farmaceutske struke, nego da također usvajaju znanja i vještine iz drugih područja, poput medicine, financija, marketinga, organizacije, informacijskih i komunikacijskih tehnologija, psihologije i etike. Zbog toga pomalo iznenađuje da, prema mišljenju ispitanika, menadžment nema aktivniju ulogu u tom procesu. Uzmu li se u obzir determinirane aritmetičke sredine, anketirani su zaposlenici najmanji stupanj slaganja iskazali spram tvrdnje da se najuspješniji djelatnici tvrtke nagrađuju. Nagrađivanje je jedan od ključnih motivacijskih čimbenika pa je zato vrlo usko povezano i s vođenjem. Najzaslužnije pojedince može se nagraditi na različite načine. Novčani i drugi materijalni poticaji samo su jedan od oblika nagrađivanja. Mjere disperzije sugeriraju da ispitanici u svojim stavovima nisu bili homogeni, što ukazuje na neujednačenu praksu hrvatskih ljekarničkih tvrtki po pitanju nagrađivanja. Tvrtke koje nemaju razrađen sustav nagrađivanja svakako bi trebale preispitati svoju politiku upravljanja ljudskim potencijalima.

U tablici 3. navedeni su rezultati analize razlika u stavovima zaposlenika ljekarničkog sektora o pojedinim aspektima upravljanja tvrtkom s obzirom na spol i dob. Veći su prosječni rangovi uglavnom izračunati na temelju odgovora anketiranih muškaraca, no prema Mann-Whitneyjevom testu zaposlenici i zaposlenice statistički se značajno razlikuju jedino u pogledu stava o planiranju poslovnih aktivnosti. Budući da je i u tom slučaju veća vrijednost prosječnog ranga utvrđena za mušku skupinu, može se prihvatiti pretpostavka kako su oni značajno više nego žene suglasni da se poslovne aktivnosti u njihovoj tvrtki pažljivo unaprijed planiraju. Iz izračunatih prosječnih rangova također proizlazi da se samo s jednom tvrdnjom nisu najviše složili stariji zaposlenici. Nasuprot njima, s najvećim su brojem konstatacija najmanji stupanj slaganja iskazale mlađe osobe. Rezultati Kruskal-Wallisovog testa pokazali su da samo u slučaju tvrdnji o fokusiranosti menadžmenta na upravljanje kvalitetom i kontinuiranoj evaluaciji kompetencija djelatnika postoje barem dvije dobne skupine čije su razlike u stavovima statistički značajne. Kako bi se utvrdilo koje su to skupine, proveden je test višestrukih usporedbi parova. Prema njemu, osobe srednje dobi se signifikantno više od zaposlenika starih između 24 i 34 godine slažu da je menadžment usredotočen na upravljanje kvalitetom, dok stariji djelatnici u značajno većoj mjeri od mlađih vjeruju da rukovodeći kadar kontinuirano provjerava i vrednuje kompetencije radnika. U skladu sa spomenutim, može se zaključiti da spol i dob nisu bitni prediktori razlika u stavovima zaposlenika o analiziranim tvrdnjama.

Tablica 3.

Rezultati analize razlika u stavovima zaposlenika o pojedinim aspektima upravljanja tvrtkom s obzirom na spol i dob

Tvrđnja	Spol		Mann-Whitneyjev test		Dob (navršene godine)			Kruskal-Wallisov test	
	Muški	Ženski			24–34	35–49	50–63		
	Prosječni rang		Z	p	Prosječni rang			H	p
Tvrtka veliku pozornost posvećuje klijentima.	62,32	54,27	1,323	0,186	51,39	57,02	68,17	4,439	0,109
Tvrtka kontinuirano istražuje zadovoljstvo klijenata.	61,15	54,72	0,980	0,327	53,47	58,53	58,83	0,752	0,686
Menadžment je fokusiran na upravljanje kvalitetom.	63,58	53,79	1,498	0,134	46,11	65,99	57,75	9,773	0,008*
Tvrtka promovira svoje proizvode i usluge.	52,77	57,93	-0,779	0,436	55,95	55,98	59,31	0,174	0,917
Poslovne se aktivnosti u tvrtki pažljivo unaprijed planiraju.	68,39	51,95	2,578	0,010*	51,36	56,17	70,53	5,239	0,073
Tvrtka aktivno prati i prilagođava se trendovima u ljekarništvu.	61,21	54,70	1,026	0,305	56,30	52,98	66,39	2,629	0,269



Menadžment uvodi inovacije u poslovanje.	58,74	55,64	0,489	0,625	56,30	52,52	67,61	3,361	0,186
Menadžment je svjestan važnosti unaprjeđenja poslovanja.	59,90	55,20	0,756	0,449	53,17	57,69	61,83	1,266	0,531
Menadžment brine o adekvatnoj tehnološkoj opremljenosti tvrtke.	61,92	54,43	1,208	0,227	54,03	54,70	67,61	3,098	0,212
Svi dijelovi tvrtke međusobno surađuju kako bi se realizirali ciljevi.	54,89	57,12	-0,347	0,728	54,24	56,26	62,92	1,082	0,582
Tvrtka je dobro organizirana.	59,11	55,50	0,568	0,570	52,08	56,67	67,36	3,379	0,185
Menadžment stalno nadzire i kontrolira sve aspekte poslovanja.	62,82	54,08	1,384	0,166	50,18	59,52	64,58	3,875	0,144
U tvrtki, na svim razinama, vladaju dobri međuljudski odnosi.	56,90	56,35	0,085	0,932	58,01	53,39	60,94	1,037	0,595
Menadžment potiče djelatnike da slobodno i kritički iznose mišljenja.	61,94	54,42	1,170	0,242	57,50	54,10	60,33	0,638	0,727
Između menadžmenta i djelatnika postoji kvalitetna komunikacija.	53,85	57,51	-0,567	0,571	54,80	57,00	59,50	0,332	0,847
Menadžment brine o izboru i zapošljavanju najboljih kandidata.	53,03	57,83	-0,764	0,445	52,83	57,13	64,22	1,958	0,376
Menadžment kontinuirano evaluira kompetencije djelatnika.	62,48	54,21	1,285	0,199	50,72	56,26	71,92	6,292	0,043*
Menadžment potiče djelatnike na cjeloživotno obrazovanje.	62,42	54,23	1,253	0,210	55,60	53,16	67,72	2,988	0,224
Najuspješniji djelatnici tvrtke se nagrađuju.	64,37	53,49	1,640	0,101	57,98	51,89	65,03	2,474	0,290

\* Statistički značajno na razini  $p < 0,05$

Tablica 4. sadrži rezultate analize razlika u stavovima zaposlenika ljekarničkog sektora o pojedinim aspektima upravljanja tvrtkom s obzirom na stupanj i područje obrazovanja.

Tablica 4.

Rezultati analize razlika u stavovima zaposlenika o pojedinim aspektima upravljanja tvrtkom s obzirom na stupanj i područje obrazovanja

Tvrdnja	Stupanj obrazovanja			Kruskal-Wallisov test		Područje obrazovanja			Kruskal-Wallisov test	
	Srednja škola	Više ili visoko obrazovanje	Poslijediplomsko obrazovanje			Farmacija ili medicina	Ekonomija	Ostalo		
				Prosječni rang	H				p	Prosječni rang
Tvrtka veliku pozornost posvećuje klijentima.	50,33	57,62	58,91	1,152	0,562	57,29	61,94	30,17	5,683	0,058
Tvrtka kontinuirano istražuje zadovoljstvo klijenata.	52,93	55,28	66,75	2,144	0,342	56,32	59,50	51,25	0,327	0,849
Menadžment je fokusiran na upravljanje kvalitetom.	42,85	56,44	73,84	8,957	0,011*	57,81	58,94	30,42	4,542	0,103
Tvrtka promovira svoje proizvode i usluge.	55,20	58,14	50,34	0,869	0,648	57,54	48,22	63,00	1,491	0,475
Poslovne se aktivnosti u tvrtki pažljivo unaprijed planiraju.	50,03	57,44	60,13	1,228	0,541	57,41	58,84	36,67	2,774	0,250
Tvrtka aktivno prati i prilagođava se trendovima u ljekarništvu.	55,30	56,66	57,25	0,044	0,978	58,01	53,75	41,17	1,938	0,380
Menadžment uvodi inovacije u poslovanje.	56,45	55,11	63,19	0,973	0,615	59,66	41,72	48,50	5,383	0,068
Menadžment je svjestan važnosti unaprjeđenja poslovanja.	51,73	56,25	63,66	1,489	0,475	58,25	55,69	32,42	4,382	0,112
Menadžment brine o adekvatnoj tehnološkoj opremljenosti tvrtke.	55,95	57,11	54,28	0,132	0,936	55,49	64,94	49,17	1,811	0,404
Svi dijelovi tvrtke međusobno surađuju kako bi se realizirali ciljevi.	52,48	57,34	57,53	0,436	0,804	57,52	52,59	51,67	0,527	0,768
Tvrtka je dobro organizirana.	52,35	56,61	61,19	0,778	0,678	57,37	58,34	38,58	2,287	0,319
Menadžment stalno nadzire i kontrolira sve aspekte poslovanja.	50,33	56,75	63,03	1,629	0,443	56,37	63,44	39,92	2,721	0,257
U tvrtki, na svim razinama, vladaju dobri međuljudski odnosi.	58,35	55,27	60,03	0,429	0,807	56,94	62,31	34,33	3,926	0,140

Menadžment potiče djelatnike da slobodno i kritički iznose mišljenja.	54,83	56,10	60,50	0,353	0,838	56,43	63,19	39,67	2,629	0,269
Između menadžmenta i djelatnika postoji kvalitetna komunikacija.	53,70	56,24	61,25	0,568	0,753	57,43	57,81	39,00	2,109	0,348
Menadžment brine o izboru i zapošljavanju najboljih kandidata.	64,30	53,30	61,94	2,819	0,244	58,43	54,94	31,75	4,627	0,099
Menadžment kontinuirano evaluira kompetencije djelatnika.	56,48	54,67	65,22	1,590	0,452	57,16	59,69	38,17	2,398	0,301
Menadžment potiče djelatnike na cjeloživotno obrazovanje.	50,58	56,02	66,19	2,336	0,311	58,09	49,72	50,67	1,229	0,541
Najuspješniji djelatnici tvrtke se nagrađuju.	53,53	56,17	61,78	0,642	0,725	57,46	57,13	40,50	1,652	0,438

\* Statistički značajno na razini  $p < 0,05$

Za većinu su tvrdnji najveći prosječni rangovi izračunati na temelju odgovora zaposlenika s poslijediplomskim obrazovanjem. U odnosu prema drugim dvjema grupama, osobe sa završenom srednjom školom najmanje su bile sklone složiti se s navedenim konstatacijama. I pored takvih odstupanja, prema Kruskal-Wallisovom testu jedino u slučaju tvrdnje o fokusiranosti menadžmenta na upravljanje kvalitetom postoje najmanje dvije skupine koje se u svojim stavovima međusobno statistički značajno razlikuju. Primjenom testa višestrukih usporedbi parova utvrđeno je da su osobe koje imaju poslijediplomsko obrazovanje značajno više od djelatnika sa završenom srednjom školom suglasne da je menadžment u njihovim tvrtkama usredotočen na upravljanje kvalitetom. S obzirom na područje obrazovanja, najveći prosječni rangovi uglavnom su determinirani na temelju odgovora djelatnika ekonomske struke. Nekolicina zaposlenika koja nije završila farmaciju, medicinu ili ekonomiju većinom se najmanje složila s analiziranim tvrdnjama. No nijedna od razlika nije se u konačnici pokazala statistički značajnom. Ovakvi rezultati idu u prilog prihvaćanja pretpostavke da se stupanj i područje obrazovanja bitno ne odražavaju na stavove djelatnika o navedenim pitanjima iz djelokruga rada i nadležnosti menadžmenta.

U tablici 5. navedeni su rezultati analize razlika u stavovima zaposlenika grupiranih prema tome rade ili u maloprodaji ili veleprodaji te s obzirom na broj djelatnika tvrtke. Prosječni rangovi indiciraju da su s više tvrdnji suglasnije bile osobe zaposlene u maloprodaji. Mann-Whitneyjev test je u sedam slučajeva potvrdio da se može prihvatiti pretpostavka o postojanju statistički značajnih razlika u stavovima djelatnika maloprodajnih i veleprodajnih tvrtki. Prema rezultatima testiranja, osobe zaposlene u maloprodaji značajno se više slažu da menadžment njihovih tvrtki uvodi inovacije u poslovanje, potiče djelatnike da slobodno i kritički iznose mišljenja, uspostavlja kvalitetnu komunikaciju s

podređenima, vodi brigu o izboru i zapošljavanju najboljih kandidata, motivira djelatnike na cjeloživotno obrazovanje, a najuspješnije nagrađuje. Navedeno implicira da je rukovodeći kadar tvrtki koje se bave maloprodajom više posvećen vođenju i razvoju ljudskih potencijala. Mann-Whitneyjevim testom je također utvrđeno kako su zaposlenici veleprodajnih tvrtki u značajno većoj mjeri skloni vjerovati da je njihov menadžment fokusiran na upravljanje kvalitetom. Analiza je nadalje pokazala i da su samo s tom tvrdnjom najviše bile suglasne osobe zaposlene u tvrtkama koje imaju više od 100 djelatnika. U svim ostalim slučajevima na temelju odgovora zaposlenika takvih tvrtki izračunati su najmanji prosječni rangovi.

Tablica 5.

Rezultati analize razlika u stavovima zaposlenika o pojedinim aspektima upravljanja tvrtkom s obzirom na način prodaje i broj djelatnika tvrtke

Tvrdnja	Način prodaje		Mann-Whitneyjev test		Broj djelatnika tvrtke			Kruskal-Wallisov test	
	Maloprodaja	Veleprodaja			10 ili manje	Od 11 do 100	Više od 100		
	Prosječni rang		Z	p	Prosječni rang			H	p
Tvrtka veliku pozornost posvećuje klijentima.	57,77	54,74	0,547	0,585	55,81	60,46	53,06	1,432	0,489
Tvrtka kontinuirano istražuje zadovoljstvo klijenata.	53,52	60,62	-1,195	0,232	60,93	56,33	53,88	0,863	0,650
Menadžment je fokusiran na upravljanje kvalitetom.	49,47	66,22	-2,831	0,005*	47,52	50,95	67,56	9,155	0,010*
Tvrtka promovira svoje proizvode i usluge.	57,62	54,95	0,445	0,656	56,80	64,95	48,06	6,246	0,044*
Poslovne se aktivnosti u tvrtki pažljivo unaprijed planiraju.	56,48	56,53	-0,006	0,995	61,35	57,92	52,07	1,720	0,423
Tvrtka aktivno prati i prilagođava se trendovima u ljekarništvu.	60,35	51,18	1,595	0,111	62,50	61,52	47,83	5,875	0,053
Menadžment uvodi inovacije u poslovanje.	62,26	48,53	2,403	0,016*	63,41	63,18	45,64	9,274	0,010*
Menadžment je svjestan važnosti unapređenja poslovanja.	59,58	52,23	1,306	0,191	60,94	63,27	47,09	7,290	0,026*

Menadžment brine o adekvatnoj tehnološkoj opremljenosti tvrtke.	56,10	57,05	-0,167	0,868	59,78	59,44	51,57	1,979	0,372
Svi dijelovi tvrtke međusobno surađuju kako bi se realizirali ciljevi.	60,12	51,50	1,492	0,136	68,91	59,61	45,67	10,607	0,005*
Tvrtka je dobro organizirana.	60,13	51,48	1,507	0,132	62,37	62,50	46,95	7,105	0,029*
Menadžment stalno nadzire i kontrolira sve aspekte poslovanja.	56,65	56,29	0,061	0,951	57,65	57,64	54,66	0,265	0,876
U tvrtki, na svim razinama, vladaju dobri međuljudski odnosi.	60,38	51,14	1,611	0,107	71,98	56,93	46,36	12,202	0,002*
Menadžment potiče djelatnike da slobodno i kritički iznose mišljenja.	61,72	49,29	2,138	0,033*	68,26	60,79	44,93	11,167	0,004*
Između menadžmenta i djelatnika postoji kvalitetna komunikacija.	62,28	48,50	2,369	0,018*	68,09	61,02	44,80	11,258	0,004*
Menadžment brine o izboru i zapošljavanju najboljih kandidata.	61,88	49,06	2,259	0,024*	61,11	61,50	48,72	4,829	0,089
Menadžment kontinuirano evaluira kompetencije djelatnika.	56,71	56,21	0,082	0,935	68,57	56,76	48,66	7,115	0,029*
Menadžment potiče djelatnike na cjeloživotno obrazovanje.	64,39	45,59	3,182	0,001*	69,74	63,29	41,56	17,110	0,000*
Najuspješniji djelatnici tvrtke se nagrađuju.	62,52	48,17	2,388	0,017*	69,06	56,33	48,78	6,939	0,031*

\* Statistički značajno na razini  $p < 0,05$

Prema Kruskal-Wallisovom testu, ukupno je za 12 konstatacija determinirano postojanje barem dvije skupine koje se u svojim stavovima statistički značajno razlikuju. Test višestrukih usporedbi parova primijenjen je kako bi se utvrdilo koje su to skupine. U skladu s njegovim rezultatima može se zaključiti kako se zaposlenici ljekarničkih tvrtki s više od 100 djelatnika u značajno većoj mjeri od osoba svrstanih u ostale dvije skupine slažu da je njihov menadžment usredotočen na upravljanje kvalitetom. No, u odnosu prema njima, zaposlenici manjih tvrtki, u kojima radi do 10 osoba, značajno su više suglasni da menadžment uvodi inovacije u poslovanje, da svi dijelovi tvrtke aktivno međusobno surađuju kako bi se realizirali ciljevi, da u tvrtki vladaju dobri međuljudski odnosi, da se djelatnike potiče na slobodno i kritičko razmišljanje, da između njih i osoba na upravljačkim pozicijama postoji kvalitetna komunikacija, da rukovodeći kadar kontinuirano evaluira kompetencije radnika i podrška im je u

cjeloživotnom obrazovanju te da se najuspješniji pojedinci nagrađuju. S obzirom na osobe zaposlene u tvrtkama koje broje od 11 do 100 zaposlenih, djelatnici većih tvrtki iskazali su statistički značajno manji stupanj slaganja s tvrdnjama da tvrtka promovira svoje proizvode i usluge, da menadžment uvodi inovacije u poslovanje i da je svjestan važnosti njegovog unaprjeđenja, da svi dijelovi tvrtke aktivno međusobno surađuju kako bi se realizirali ciljevi, da je tvrtka dobro organizirana, da rukovodeći kadar potiče djelatnike na slobodno i kritičko razmišljanje i s njima uspostavlja kvalitetnu komunikaciju te da ih motivira na cjeloživotno obrazovanje. Dakle, različite aspekte upravljanja uglavnom su najslabije bili skloni ocijeniti zaposlenici većih tvrtki, dok između djelatnika koji rade u manjim ili srednje velikim tvrtkama nema značajnih razlika u pogledu analiziranih tvrdnji.

## 6. ZAKLJUČAK

Višegodišnja kriza u hrvatskom zdravstvu odražava se i na ljekarništvo, kao djelatnost koja snažno ovisi o javnim izvorima financiranja. Veledrogerije i ljekarne dosad su uspijevale izvršiti svoju zadaću, ali daljnje odgađanje rješavanja nagomilanih problema moglo bi dovesti do ozbiljnih poremećaja u opskrbi lijekovima. Posljedica je to neprovođenja cjelovite zdravstvene reforme kao temeljnog preduvjeta stabilnosti i financijske održivosti sustava, nedonošenja zakona i pravilnika u skladu sa smjernicama Europske unije kojima bi se kvalitetnije reguliralo funkcioniranje ljekarničkog tržišta, nedostatnih izdvajanja za potrebe zdravstva, visokog udjela troškova za lijekove u državnom proračunu, velikih dugovanja Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje za lijekove izdane na recept i produženja rokova plaćanja te, sa stajališta ljekarnika, niske cijene ugovorene ljekarničke usluge (Toković i Pavlić Skender, 2015.; Portolan, 2017.).

Okruženje u kojem veledrogerije i ljekarne djeluju sve je složenije i turbulentnije, a ubrzano se mijenja i uloga ljekarništva. Upravljanje ljekarničkom tvrtkom u takvim je uvjetima odgovoran i zahtjevan posao. Nedostatak vizije čelnih ljudi u zdravstvu i nekonzistentnost u vođenju zdravstvene politike ljekarničkim menadžerima dodatno otežavaju donošenje poslovnih odluka. Kako se ljekarništvo po mnogim obilježjima razlikuje od ostalih gospodarskih djelatnosti, na njega se ne mogu jednostavno preslikati modeli upravljanja i odlučivanja iz privatnog sektora. Zato je nužno permanentno unaprjeđivati i povezivati teoriju i praksu ljekarničkog menadžmenta, što kod nas dosad nije bio slučaj. Ovaj rad predstavlja doprinos nastojanjima da se takvo stanje promijeni. Uz uvažavanje specifičnosti ljekarništva, u njemu je istražena učinkovitost menadžmenta te su utvrđene glavne značajke upravljanja hrvatskim veledrogerijama i ljekarnama.

Analiza je pružila odgovore na tri postavljena istraživačka pitanja. Prvo je na temelju ocjena anketiranih djelatnika ljekarničkog sektora zaključeno da su uglavnom zadovoljni načinom na koji se upravlja njihovim tvrtkama. Međutim, kako su učinkovitost menadžmenta ocijenili s približno vrlo dobrim, nedvojbeno

je da, prema mišljenju ispitanika, postoji još dosta prostora za poboljšanje, što je u nastavku analize i potvrđeno. U ocjenama učinkovitosti upravljanja nije bilo značajnijih odstupanja između pojedinih skupina zaposlenika s obzirom na spol, dob, stupanj i područje obrazovanja, način prodaje lijekova i medicinskih proizvoda te broj djelatnika tvrtke. S ciljem utvrđivanja temeljnih obilježja procesa upravljanja hrvatskim veletrgovinama i ljekarnama ispitano je kako se u njima izvršavaju pojedini zadatci i aktivnosti iz djelokruga rada i nadležnosti menadžmenta. Rezultati su pokazali da se nekim aspektima upravljanja posvećuje veća, a drugim manja pozornost. Ispitanici su najvišu razinu suglasnosti iskazali u pogledu tvrdnje o fokusiranosti tvrtke na klijente. Međutim, njihovi stavovi također impliciraju da se, usprkos razvijenoj svijesti o važnosti zadovoljenja potreba korisnika, menadžment nedostavno oslanja na tehnike i metode unaprjeđenja prodaje i odnosa s javnošću. U velikoj mjeri anketirani su se zaposlenici složili i da menadžment prati promjene, uvodi inovacije, brine o adekvatnoj tehnološkoj opremljenosti te je svjestan važnosti unaprjeđenja poslovanja. Nešto slabije, ali još uvijek dosta pozitivno, ocijenili su suradnju unutar tvrtke, njezinu organizaciju, nadzor i kontrolu svih aspekata poslovanja od strane menadžmenta, kao i funkciju vođenja, a bitno manje su podržali tvrdnju da se poslovne aktivnosti u tvrtki pažljivo unaprijed planiraju. Iz odgovora ispitanika proizlazi i kako smatraju da menadžment vodi brigu o izboru i zapošljavanju najboljih kandidata, no ostale aspekte upravljanja ljudskim potencijalima, koji se odnose na kontinuiranu evaluaciju kompetencija djelatnika, njihovo poticanje na cjeloživotno obrazovanje i nagrađivanje najuspješnijih pojedinaca, vrednovali su bitno slabije. U okviru analize utvrđeno je i da spol, dob, stupanj i područje obrazovanja nisu bitni prediktori razlika u stavovima zaposlenika hrvatskih veletrgovina i ljekarni, dok se karakteristike tvrtki u kojima rade značajno odražavaju na njihove ocjene tvrdnji o upravljanju. Naime, zaposleni u maloprodaji statistički su se značajno više složili da njihov menadžment pridaje pozornost vođenju i upravljanju ljudskih potencijala te da uvodi inovacije u poslovanje, a djelatnici veleprodajnih tvrtki da je njihov rukovodeći kadar fokusiran na upravljanje kvalitetom. Broj djelatnika tvrtke pokazao se još snažnijim prediktorom razlika. Prema rezultatima, zaposlenici manjih i srednjih tvrtki uglavnom su se u značajno većoj mjeri nego djelatnici ljekarničkih tvrtki koje imaju više od 100 radnika bili skloni složiti s analiziranim tvrdnjama.

Istraživanje je potvrdilo zaključke ranijih studija prema kojima rukovodećem kadru u ljekarničkom sektoru nedostaju određena znanja i vještine za učinkovito upravljanje tvrtkama, zbog čega je njihovom stjecanju potrebno dati više prostora u okviru formalnog i neformalnog obrazovanja. U uvjetima veće slobode tržišta i oštrije konkurencije manjak menadžerskih kompetencija nedvojbeno bi se bitno negativnije odrazio na poslovanje nego što je to slučaj u trenutnim okolnostima. Tu činjenicu, kako je u diskusiji i istaknuto, svakako treba uzeti u obzir pri tumačenju dobivenih rezultata. Budući da su zahtjevi za deregulacijom ljekarničke djelatnosti i liberalizacijom tržišta lijekova, ne ulazeći ovdje u njihove pozitivne i negativne strane, stalno prisutni, hrvatski ljekarnički menadžment mora biti pripremljen i osposobljen za vođenje i donošenje odluka u

krajnje promjenjivom i nepredvidivom okruženju. U ovom su radu pokazani obrasci ponašanja i djelovanja menadžmenta u hrvatskim veleprodajnicama i ljekarnama, a buduća su istraživanja potrebna kako bi se proširile postojeće spoznaje i jasnije artikulirali problemi u vođenju ljekarničkih tvrtki.

## LITERATURA

Agencija za lijekove i medicinske proizvode (2018.). Izvješće o potrošnji lijekova u Republici Hrvatskoj u 2017. godini. <http://www.halmed.hr/Novosti-i-edukacije/Publikacije-i-izvjesca/Izvjesca-o-potrosnji-lijekova/Izvjesce-o-potrosnji-lijekova-u-Republici-Hrvatskoj-u-2017/> (16.01.2019.)

Axworthy, S., MacKinnon, N. J. (2002). Perceived importance and self-assessment of the skills of Canada's health-system pharmacy managers. *American Journal of Health-System Pharmacists*, 59 (11), 1090-1097.

Babar, Z.-U.-D., Scahill, S. (2010). Is there a role for pharmacoeconomics in developing countries?. *Pharmacoeconomics*, 28 (12), 1069-1074.

Barros, P. P. (2010). Pharmaceutical policies in European countries. U A. Dor (ur.), *Advances in health economics and health services research: Vol. 22. Pharmaceutical markets and insurance worldwide* (str. 3-27). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Braverman, J. (2010). *Health economics*. London: Pharmaceutical Press.

Broz, T. (2014.). Potrošnja lijekova i specifičnosti funkcioniranja tržišta lijekova. U M. Vehovec (ur.), *O zdravstvu iz ekonomske perspektive* (str. 221-243). Zagreb: Ekonomski institut.

Cordina, M., Safta, V., Ciobanu, A., Sautenkova, N. (2008). An assessment of community pharmacists' attitudes towards professional practice in the Republic of Moldova. *Pharmacy Practice*, 6 (1), 1-8.

De Silva, T. (2013). *Essential management skills for pharmacy and business managers*. Boca Raton, FL: CRC Press.

Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018.). *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2018*. Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.

Dukić Samaržija, N., Arbula Blečić, A., Samaržija, L. (2018). The paradigm of patient-centered care in the public health decision-making. *Ekonomski misao i praksa*, 27 (2), 503-516.

Fang, Y., Yan, K. (2018). Politics and competition between professions: Future scope of pharmacy practice. U M. I. M. Ibrahim, A. I. Wertheimer i Z.-U.-D. Babar (ur.), *Social and administrative aspects of pharmacy in low-and middle-income countries: Present challenges and future* (str. 329-341). London: Academic Press.



Faris, R. J., MacKinnon, G. E. III, MacKinnon, N. J., Kennedy, P. L. (2005). Perceived importance of pharmacy management skills. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 62 (10), 1067-1072.

Fraeyman, J., Van Hal, G., De Loof, H., Remmen, R., De Meyer, G. R., Beutels, P. (2012). Potential impact of policy regulation and generic competition on sales of cholesterol lowering medication, antidepressants and acid blocking agents in Belgium. *Acta Clinica Belgica*, 67 (3), 160-171.

Gasmelseid, T. M. (2012). *Pharmacoinformatics: Advanced information systems for improved pharmaceutical care*. U T. M. Gasmelseid (ur.), *Pharmacoinformatics and drug discovery technologies: Theories and applications* (str. 1-11). Hershey, PA: Medical Information Science Reference (an imprint of IGI Global).

Godman, B., Shrank, W., Wettermark, B., Andersen, M., Bishop, I., Burkhardt, T., Garuolienė, K., Kalaba, M., Laius, O., Joppi, R., Sermet, C., Schwabe, U., Teixeira, I., Tulunay, F. C., Wendykowska, K., Zara, C., Gustafsson, L. L. (2010). Use of generics – A critical cost containment measure for all healthcare professionals in Europe? *Pharmaceuticals*, 3 (8), 2470-2494.

Guérin, A., Lebel, D., Hall, K., Bussièrès, J.-F. (2015). Change management in pharmacy: A simulation game and pharmacy leaders' rating of 35 barriers to change. *International Journal of Pharmacy Practice*, 23 (6), 439-446.

Häkkinen, U. (2005). The impact of changes in Finland's health care system. *Health Economics*, 14 (S1), S101-S118.

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (2018.). *Izveštaje o poslovanju Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje za 2017. godinu*. Zagreb: HZZO.

Ibrahim, M. I. M., Palaian, S. (2017). Evaluation of business survival strategies among community pharmacists in Malaysia: A preliminary finding. *Journal of Pharmacy Practice and Community Medicine*, 3 (3), 97-102.

Kho, B. P., Hassali, M. A., Lim, C. J., Saleem, F. (2017). Challenges in the management of community pharmacies in Malaysia. *Pharmacy Practice*, 15 (2), 1-10.

Kleinke, J. D. (2001). The price of progress: Prescription drugs in the health care market. *Health Affairs*, 20 (5), 43-60.

Kovač, N. (2013.). *Financiranje zdravstva – situacija u Hrvatskoj*. *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), 551-563.

Kowdley, G., Ashbaker, D. (2011). Health care costs in America – Technology as a major driver. *Journal of Surgical Education*, 68 (3), 231-238.

Lombardi, C., Melli, V., Incorvaia, C., Ridolo, E. (2017). Pharmacoeconomics of sublingual immunotherapy with the 5-grass pollen tablets for seasonal allergic rhinitis. *Clinical and Molecular Allergy*, 15:5.

Lyles, A. (2017). Pharmacy benefit management companies: Do they create value in the US healthcare system?. *Pharmacoeconomics*, 35 (5), 493-500.

Maharaj, S., Ali, S., Husain, A., Prashad, D., Joseph, C., Pandey, S. (2012). A case study of human resource practices in a private sector pharmacy in Trinidad and its comparison to the best practice model. *American International Journal of Contemporary Research*, 2 (6), 207-220.

Meadows, A. B., Maine, L. L., Keyes, E. K., Pearson, K., Finstuen, K. (2005). Pharmacy executive leadership issues and associated skills knowledge and abilities. *Journal of the American Pharmacists Association*, 45 (1), 55-62.

Medarić, D. (2018.). Analiza upravljanja ljekarničkim poslovanjem u promjenjivim uvjetima funkcioniranja zdravstvenog sustava Republike Hrvatske (Doktorska disertacija). Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayer u Osijeku.

Merks, P., Kaźmierczak, J., Olszewska, A. E., Koltowska-Häggröm, M. (2014). Comparison of factors influencing patient choice of community pharmacy in Poland and in the UK, and identification of components of pharmaceutical care. *Patient Preference and Adherence*, 8, 715-726.

Mihaljek, D. (2014.). Kako financirati zdravstvo u doba financijske krize? U M. Vehovec (ur.), *O zdravstvu iz ekonomske perspektive* (str. 29-50). Zagreb: Ekonomski institut.

Moffatt, F., Martin, P., Timmons, S. (2014). Constructing notions of healthcare productivity: The call for a new professionalism?. *Sociology of Health & Illness*, 36 (5), 686-702.

Morić Milovanović, B., Kunst, K., Srhoj, S. (2016.). Dijagnosticiranje poduzetničke klime – primjer poduzeća u farmaceutskoj industriji. *Ekonomski misao i praksa*, 25 (1), 73-103.

Mospan, C. M., Casper, K. A., Coleman, A., Porter, K. (2017). Managerial skills of new practitioner pharmacists within community practice. *Journal of the American Pharmacists Association*, 57 (3), S265-S269.

Mukau, L. (2009). American health care in crisis: Fundamentals of health care reform. *American Journal of Clinical Medicine*, 6 (4), 32-46.

Narodne novine (2003.). Zakon o ljekarništvu. NN br. 121/2003.

Navarria, A., Drago, V., Gozzo, L., Longo, L., Mansueto, S., Pignataro, G., Drago, F. (2015). Do the current performance-based schemes in Italy really work? "Success fee": A novel measure for cost-containment of drug expenditure. *Value in Health*, 18 (1), 131-136.

Orešković, S. (2002.). Farmakoekonomika – koncepcije, metode i proturječnosti. *Medicus*, 11 (1), 27-36.

Ottewill, R., Jennings, P. L., Magirr, P. (2000). Management competence development for professional service SMEs: The case of community pharmacy. *Education + Training*, 42 (4/5), 246-255.

Perepelkin, J. (2012). Redesign of a required undergraduate pharmacy management course to improve student engagement and concept retention. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 76 (10), Article 201.

Peštek, A., Arslanagić-Kalajdžić, M., Džudža, A. (2015.). Izazovi farmaceutske prakse u promoviranju zdravlja: uloga zaposlenih u ljekarnama kao osoblja prve linije. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 13 (1), 93-114.

Peterson, A. M. (2005). Introduction to management. U A. M. Peterson (ur.), *Managing pharmacy practice: Principles, strategies, and systems* (str. 1-9). Boca Raton, FL: CRC Press.

Petrakaki, D., Cornford, T., Hibberd, R., Lichtner, V., Barber, N. (2011). The role of technology in shaping the professional future of community pharmacists: The case of the electronic prescription service in the English National Health Service. U M. Chiasson, O. Henfridsson, H. Karsten i J. I. DeGross (ur.), *Researching the future in information systems* (str. 179-195). Heidelberg: Springer.

Portolan, M. (2017.). Što nas očekuje?. *Bilten Hrvatske ljekarničke komore*, 12 (1), 3-10.

Ram, S., Jensen, M., Blucher, C., Lilly, R., Kim, R., Scahill, S. (2015). Pharmacists as managers: What is being looked for by the sector in New Zealand community pharmacy? *Asia Pacific Journal of Health Management*, 10 (1), 36-45.

Ranghchian, M., Sehat, S., Akhgari, M., Mehralian, G. (2018). Performance model of community pharmacies in low-middle income countries: A societal perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 241-248.

Rascati, K. L. (2014). *Essentials of pharmacoeconomics* (2nd ed.). Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins.

Scahill, S. L., Tracey, M. S., Sayers, J. G., Warren, L. (2018). Being healthcare provider and retailer: Perceiving and managing tensions in community pharmacy. *Journal of Pharmacy Practice and Research*, 48 (3), 251-261.

Shoemaker, S. J., Curran, G. M., Swan, H., Teeter, B. S., Thomas, J. (2017). Application of the Consolidated Framework for Implementation Research to community pharmacy: A framework for implementation research on pharmacy services. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 13 (5), 905-913.

Sindik, J., Bakić-Tomić, Lj., Globočnik Žunac, A., Uzelac, S. (2013.). Differences in manager communication profiles at Croatian wholesale drugstores. *Media, Culture and Public Relations*, 4 (1), 17-26.

Singh, H., Kaur, G. (2017). Effects of drug pricing on medication choice: A study with reference to drug prescribing in chronic ailments. *Journal of Health Management*, 19 (3), 401-406.

Spitz, J., Wickham, M. (2012). Pharmaceutical high profits: The value of R&D, or oligopolistic rents?. *American Journal of Economics and Sociology*, 71 (1), 1-36.

Toković, K., Pavlić Skender, H. (2015.). Primjena logističkog pristupa u poslovanju veletrgoerija. *Poslovna izvrsnost*, 9 (2), 143-158.

Tootelian, D. H., Wertheimer, A. I., Mikhailitchenko, A. (2012). *Essentials of pharmacy management* (2nd ed.). London: Pharmaceutical Press.

Trunkey, D. D. (2010). Health care reform: What went wrong. *Annals of Surgery*, 252 (3), 417-425.

Yfantopoulos, J. (2008). Pharmaceutical pricing and reimbursement reforms in Greece. *The European Journal of Health Economics*, 9 (1), 87-97.

***Gordana Dukić, PhD***

Associate Professor  
Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
Department of Information Sciences  
E-mail: gdukic@ffos.hr

***Davor Medarić, PhD***

Procurator of Sanitas d.o.o., Babina Greda  
E-mail: davor.medaric@hotmail.com

**PHARMACY MANAGEMENT IN CROATIA*****Abstract***

*The aim of the study is to examine the effectiveness of management and to determine the main features in managing Croatian drug wholesalers and pharmacies. Conclusions were drawn from the results of the analysis of data collected in a survey of employees of the Croatian pharmacy sector. Both similarities and differences in attitudes by socio-demographic and firm-related characteristics were also explored. The data were analysed using descriptive and inferential statistics. Respondents rated the effectiveness of the management as very good, indicating that pharmacy managers are generally able to accomplish their tasks successfully, but also suggesting that there is still room for improvement. The results further showed that some aspects of management have received more attention than others, such as planning and human resources, which is certainly strongly related to the lack of managerial competencies. In addition, the analysis revealed that gender, age, level and field of education are not relevant predictors of differences, while size and firm type significantly affect employee attitudes towards management. Both drug wholesaler and pharmacy managers must be ready to lead their staff and make decisions in a highly complex, rapidly changing and unpredictable environment. In this context, the study contributes to the understanding and improvement of management processes in Croatian pharmacy firms.*

***Keywords: pharmacy management, effectiveness, pharmacy sector, employees' attitudes, predictors of differences***

***JEL classification: I11, L89, M19***

