Stru-ni i nau-ni radovi

Menaxment promenama u sistemu zdravstvene za{ tite

V. Tomi }¹

Management of the Changes in the Health System

Tomic, V., Ph.D.

Sa`et ak. Kolaboracija, saradwa i timski rad preduslovi su za razvoj i uspe{ an rad organizacije. Ciq saradwe u zdravstvenim organizacijama jest e da se konflikt i efikasno re{ avaju, da se unapredi psiholo{ ka klima i razvija timski rad. To je na~in da zdravstvena organizacija radi efikasno i da budu zadovoljni i pacijent i, gra|ani i zaposleni.

Kqu-ne re~i: kolaboracija, razvoj organizacije, tim, promene u organizaciji.

Summary. Collaboration, co-operation and team building are prerequisites for a development of the organisation. The aims of co-operation in a health organisation are: solving conflicts, promotion of the psychological climate and team building. That is the way for the health organisation to be efficient and for the patients and staff to be satisfied.

Key words: collaboration, development of the organisation, team building, changes in the organisation.

Uvod

Istorija dela qudske aktivnosti koji nazivamo menaxment, mo`e se sa jedne strane smatrati kratkom, a sa druge strane veoma dugom, gotovo isto toliko dugom kao { to je i istorija civilizacije.

Aktuelna nau~na teorija i praksa razvijane su gotovo jedan vek u svetu, a specijalizovani timovi stru~waka i nau~nika na{ li su se na istom zadatku razvijawa i nadgradwe ve{ tina organizowawa, planirawa, kontrolisawa i rukovo|ewa qudima u razli~itim oblicima organizacija. Razvijene su teorijske koncepcije i metodolo{ ki postupci kojima su sve uspe{ nije re{ avani problemi u domenu funkcionisawa organizacija.

Razvoju prakse i teorije menaxmenta doprinose razli~ite nau~ne discipline: matematika, in`ewerstvo, psihologija, sociologija i antropologija.

Upravqawe zdravstvenom organizacijom

Interpersonalna saradwa, razvijawe dobre psiholo{ ke klime i timski rad neophodni su za razvoj zdravstvene organizacije i realizacije njenih ciljeva.

Pojam organizacije podrazumeva:

1. Funkcionalnu grupu ili instituciju;
2. Organizaciju unutar te institucije radi postizawa ciljeva organizacije.

* Rad izlo` en na „Nau~no-stru~noj konferenciji socijalne medicine Srbije“, Smederevska Palanka, oktobar 2007.

¹ Dr sc. Vesna Tomi }, dipl. soc., Institut za javno zdravqe Srbije „Dr Milan Jovanovi } Batut“, Beograd.

Zdravstvena ustanova kao bitan deo sistema zdravstvene zaštite ima sledeće karakteristike. U voj rade ljudi – specijalizovani kadrovi, oni rade za ljude da ostanu što je moguće duže zdravi, rade sa bolesnim ljudima da bi oni bili izlečeni, a rade zajedno sa drugim sektorima, institucijama i zajednicom radi ostvarivanja svog krajnjeg cilja: poboljšanje i unapređivanje zdravstvenog stanja stanovništva.

Jedan od kontinuiranih obaveza menadmenta organizacije jeste da prati promene u organizaciji i njenom razvoju. Upoznavanje rada, funkcionisanja i doprinosa organizacije u realizaciji njenih ciljeva glavni je korak u pokušaju promena organizacije.

Poruka: „*Ako hoće da upozna organizaciju, probaj da je promeni.*“ (K. Levin)

Razvoj organizacije

Razvoj je neminovnost koja podrazumeva promene. To je dugoročan, trajan i kompleksan proces koji je cilj bolje funkcionisanje zdravstvenog sistema, radi postizavanja njegovih ciljeva i satisfakcije svih njenih članova: kako zaposlenih tako i korisnika zdravstvenih usluga.

Mada razvoj sistema i organizacije jeste obuhvata tehnološke i strukturalne promene, njegov glavni cilj jeste da dovede do promena kod ljudi, odnosno promena u prirodi i kvalitetu njihovih radnih odnosa.

Razvoj organizacije podrazumeva organizovan, dugotajan napor svih nivoa menadmenta da se poboljša proces rada i rešavanje problema u organizaciji, organizuje proces promena, putem efektivne i kolaborativne dijagnoze i menadmenta kulture organizacije. To se može sprovesti timskim radom i integriranim kulturom koji bazu imaju primena nauka o ponašanju (psihologija).

Promene u organizaciji

Postoje dve grupe faktora promena:

- a) Faktori iz spoljašnjeg okruženja – direktno u vezi sa zadovoljstvom zahteva i potreba stanovništva za zdravstvenom zaštitom;
- b) Faktori iz internog okruženja – u vezi sa optimizacijom interne organizacione strukture i zadovoljstva potreba njenih radnika.

Svake promene nužno imaju za posledicu i neprijatne, teške situacije koje su kao takve nužno stresne za svakog pojedinca koji je u njih uključan.

Metode koje se koriste u procesu promena su:

1. Proces rešavanja problema,
2. Proces obnove organizacije,
3. Participacija zaposlenih – kolaborativni menadment,
4. Psihološka klima organizacije,
5. Akciono istraživanje.

Glavni cilj rukovođenja promenama u zdravstvenoj organizaciji jeste da se izvrše sve one promene koje je dovesti do poboljšanja rada organizacije u interesu i građana (pacijenata) i zaposlenih.

Pristupi promenama

Efikasni pristupi promenama u organizaciji su:

1. Organizacioni razvoj – usavršavanje organizacije u kontinuitetu,
2. Organizaciona transformacija – radikalne promene u organizaciji,
3. Reorganizacija,
4. Reinženjering – radikalne promene sa potpuno novim ustrojem i uklanjanjem hijerarhije po funkcijama.

Kada govorimo o vrstama promena u zdravstvenoj organizaciji, mogu se izdvojiti sledeće vrste promena:

- Promene u strukturi organizacije – izrada novog plana i nacrt organizacije i promene u strukturi radnih operacija,

- Promene u tehnologiji – nova oprema i istra`ivawa,
- Promene u qudima – naglasak je na promenama u ve{tinama i stavovima qudi, putem edukacije (povremene ili kontinuirane) i direktnim psiholo{kim delovanjem { to je izuzetno te`ak, odgovoran i posao sa gotovo nemogu}om predikcijom efekata izazvanih promenama.

Otpori promenama

Postoje razli~iti izvori otpora na promene:

1. Neizvesnost o uzrocima efekata promene,
2. Nemawe motiva da se odustane od postoje}ih koristi,
3. Svest o slabosti u predlo`enoj promeni.

Otpor promenama je uvek neminovnost u uvo|ewu i sprovo|ewu promena. On mo`e da bude: otvoren ili zatvoren, formalan ili neformalan, racionalan ili iracionalan.

Savladavawe otpora promenama

Bez obzira na stepen profesionalnog obrazovawa, strukturu li~nosti, prethodno iskustvo, stepen inteligencije, svaki otpor na promene signal je menaxerima da ne{ to u predlo`enim promenama ili u wihovoj prezentaciji nije u redu. Stoga je mogu}e

izdvojiti nekoliko razli~itih na~ina da se uspe{no savladaju otpori na promene:

1. Edukacija i komunikacija
2. Participacija zaposlenih
3. Pomo} i podr{ka
4. Pregovarawe i sporazum
5. Manipulacija i koptirawe
6. Pritisci i prinude.

Koja }e od ovih tehnika interpersonalnih komunikacija biti primewena zavisi od okolnosti u kojima se promene predla`u. Postoji odre|en visok stepen verovatno}e da ako se qudima predo~e percepcija zajedni~kog ciqqa, poverewe u interpersonalnoj komunikaciji, vi{ i ciqevi i zajedni~ko preuzimawe rizika, sprovo|ewe promena }e biti efikasnije.

Zakqu~ak

*Ni{ t a nije ve~no osim promene
(Heraklit).*

*Svet mrzi promene, i ako
su samo one donele progres.*

(C. Kettering)

*Previ{e se brzo mewamo
da bismo se upoznali.*

(V. Gotovac)

Poruka:

***Nemojte poku{avati da mewate
svet, izmenite sebe i promeni}ete
ceo svet***

(Slavenski)

Literatura

1. W. French, C. Bell: Organization Development PHI, Englewood Cliffs, 1984. USA.
2. S. ^izmi} i saradnici: Psihologija i menaxment, Filozofski fakul tet, Institut za psihologiju, Beograd, 1995.
3. P. Mi}ovi}: Menaxment zdravstvenog sistema, ECPD, Beograd, 2000.