СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ СИСТЕМОМ ЗДРАВСТВЕНЕ ЗАШТИТЕ – ПАРАДИГМА ИЛИ ПОТРЕБА?

Драган Угринов¹, Александер Стојанов², Љиљана Симић³

STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF HEALTH – PARADIGM OR NEED?

Dragan Ugrinov, Aleksander Stojanov, Ljiljana Simić

Сажетак

Будући да је данас централна улога система здравствене заштите, како развијених тако и земаља у развоју, заснована на науци и циљевима превентивних делатности у области медицине, продужења живота и промовисања здравља кроз организоване напоре заједнице, пратећа нова парадигма је стратешки менаџмент системом здравствене заштите. Ова парадигма представља мобилисање друштвених ресурса, укључујући специфичне ресурсе система здравствене заштите, са циљем да се унапреди здравље целокупног становништва. Аналитичким приступом менаџменту, показује се да се целокупним унапређењем система здравствене заштите и усложњавањем његове улоге, мења и парадигма његовог система: од бирократске учмалости и примене принципа општег менаџмента, преко приступа међуљудским односима и управљања људским ресурсима, до опште културолошке теорије и организације која перманентно учи и ради на основу доказа из научних истраживања.

Кључне речи: здравствени менаџмент, здравствени систем, стратегија, здравље, менаџмент, доказ.

Summary

Since today is the central role of the health care system, both developed and developing countries, based on science and the goals of prevention activities in the field of medicine, prolonging life and promoting health through the organized efforts of the community, supporting the new paradigm is the strategic management of health care system. This paradigm is the mobilization of community resources, including specific resources of health care, with the aim to improve the health of the entire population. Analytical access to management, showing that the overall improvement of health care and the growing complexity of its role changes and the paradigm of his system: from bureaucratic lethargy and application of the principles of general management, through access to human relations and human resources, the general theory and cultural organization that continuously learns and works on the basis of evidence from scientific research.

Keywords: health management, health care systems, strategies, health, management, evidence.

¹ Драган Угринов, дипл. економиста, истраживач сарадник, докторант, Завод за јавно здравље, Панчево.

² Александер Стојанов, дипл. економиста, истраживач сарадник, докторант, ЈП Дирекција за грађевинско земљиште и изградњу Београда

³ Др Љиљана Симић, спец. психијатар, докторант, Институт за психијатријске болести „Др Лаза Лазаревић“, Београд.

УВОД

Здравствени менаџмент, односно менаџмент здравственог система и здравствених установа, иако је био готово све време под „окриљем“ развоја општег менаџмента, није у потпуности пратио нити прихватио све идеје, принципе и теорије које су се развијале током деветнаестог и двадесетог века. Карактеристике оваквог развоја здравственог менаџмента биле су пре свега последица неких специфичности здравственог система у односу на класичне велике корпорације и комерцијална предузећа. Здравствена делатност, по својој особености, веома је специфична категорија, која не само да има основни задатак да брине о здрављу популације већ је то и један привредни субјекат који мора опстати на тржишту и пословати по економским законитостима све суровијег тржишта.

Ниједан привредни актер не може изоловано пословати без уважавања тржишта и промена у окружењу. Предузеће у односу на тржиште мора да надвлада баријере простора и времена, прилагођавајући се променама, док у исто време оно комуницира са тржиштем са циљем да обавести јавност, кориснике услуга о пословној активности којом треба да задовољи потребе, жеље и очекивања корисника услуга. У таквим условима које диктира само тржиште, успешни менаџери проналазе различите методе и стратегије којима би своје пословање учинили успешнијим у односу на остале учеснике привређивања. То постаје непрестана борба која учесницима дозвољава употребу различитих средстава којима би уочили потребе тржишта, и реаговали у право време на прави начин. Борба за опстанак је свакодневни процес и зависи од залагања самих менаџера као носилаца привредних активности и начина, односно стратегија којима се они служе да би остварили постављене циљеве.

КОНЦЕПТУАЛНИ РАЗВОЈ МЕНАЏМЕНТА

Здравствени систем је један од ретких подсистема друштва који ради на заштити здравља људи од њиховог рођења до смрти, односно кроз њихов читав животни век. Он је, према томе, не само важан и одговоран већ и неопходан за здравље и здравствени развој појединаца, породица и заједница, свугде где оне постоје. Здравствени систем као део општег друштвеног система развијао се пратећи општи друштвени и економски развој, развој нових мисли и сазнања. Здравствена делатност је дефинисана као делатност од интереса за државу, а обављају је здравствене установе у државом и приватном власништву. Здравствени систем представља један од најсложенијих система у било којој држави. С обзиром на његов значај и утицај на здравствено стање становништва, као и због великог економског утицаја, држава спроводи низ мера у планирању и управљању здравственим системом како би обезбедила стабилно финансирање и рационалан и квалитетан систем пружања здравствене заштите, а све то у циљу да се у оквиру расположивих средстава становништву обезбеди основна здравствена заштита. У свим земљама је због старења становништва и увођења нових и скупих технологија присутно стално повећање трошкова пружања здравствене заштите. Карактеристике здравственог система указују да управљање и руковођење њима, поред прихватања општих принципа менаџмента, захтевају и посебан људски, хумани приступ, разумевање понашања, хуманост и одрицање у раду са људима, посебно кад су болесни, али и читав низ планских и руководећих вештина које су неопходне за њихово успешно функционисање.⁽¹⁾ Лидери у здравственим организацијама омогућавају постизање специфичних циљева, уз ефикасну употребу ресурса и са људима који су мотивисани за рад и раде хармонично. Менаџмент здравствених организација добија све већи

значај ради што ефикасније и ефективније реализације програма и активности. Промене формалне организационе структуре представљају недовољан и појединачан инструмент промена. Како стратегијска и организациона решења постају све комплекснија и захтевнија, јавља се потреба да топ менаџмент здравствених организација замени свој традиционални фокус на стратегију и структуру фокусом на управљање људима и процесима.⁽²⁾ Данас се критични стратешки захтеви не односе на проналажење најадекватнијег структурног решења већ организационог дизајна који ће омогућити да се искористе сви потенцијали запослених и мотивише читава организација да буде спремна за рад у компликованом и динамичном окружењу.

ПОЈАМ И САДРЖАЈ МЕНАЏМЕНТА

Квалитативне и квантитативне промене унутар организације у интеракцији са одговарајућим променама у окружењу изнедриле су потребу за својеврсним оквиром – организацијом, и у том контексту потенцијалом за инспирисање, активирање и интегисање људи – менаџментом.

Према томе, у организацији као институцији, инструментализује се организација као средство менаџмента за целисходно оживотворење организације као структуре односа, улога и активности. Менаџмент је нова научна дисциплина, чија универзална, општеприхваћена и стандардна дефиниција још не постоји. Менаџмент је сложен процес који може да има различита значења. Управљање (менаџмент) представља процес којим се усмерава, планира, мотивише, организује, координира и контролише вредна или друга активност.

Носиоци процеса покретања и вођења пословања предузећа су предузетници, лидери и менаџери.

Постоји неколико значајних дефиниција овог појма:

- Менаџмент је процес координације, процес одлучивања, процес рада с људима, процес прилагођавања организације условима и захтевима окружења, процес којим се усмеравају акције корпоративне групе, активност рационалног вођења послова, научна област, итд.

Дакле појам менаџмента може се дефинисати на четири основна начина:

1. као процес,
2. као наука, дисциплина или вештина,
3. као професија

ЗНАЧАЈ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА

Значај менаџмента као науке у савременим условима пословања је веома велик, а његова улога огледа се у следећим карактеристикама менаџмента:⁽³⁾

- менаџмент као наука присутан је у сваком облику савременог пословања, као и у свим делатностима;
- покретач је свих управљачких акција;
- омогућава професионално вођење предузећа;
- оставља снажан печат на развој;
- омогућава ефективније и ефикасније одвијање процеса;
- потпуно испуњење захтева и очекивања корисника услуга;
- адекватно и благовремено реаговање на све пропусте и проблеме;
- велики утицај на изградњу организационе културе;
- јак утицај на развој организације;
- равномеран развој пословног система;
- омогућава стабилност на дужи рок;
- остварује задовољство свих заинтересованих страна, а нарочито пацијената и запослених;
- обавезује на утврђивање одговорности и обавеза менаџера;

- ствара могућности за избор менаџера према: таленту, знању, способности, практичности;
- омогућава изградњу става предузећа да се стално мења према потребама и захтевима тржишта;
- ствара услове за континуирану трансформацију;
- одваја управљање од власништва.

За разумевање битних карактеристика и значаја стратегијског менаџмента треба имати у виду следеће димензије стратегијског одлучивања:

- доношење стратегијских одлука је у надлежности топ менаџмента;
- доношење стратегијских одлука захтева предвиђање и анализу утицаја великог броја фактора из окружења;
- спровођење стратегијских одлука захтева одговарајућу алокацију ресурса предузећа (било да су интерно или екстерно доступни);
- дугорочне су консеквенце стратегијских одлука на виталност предузећа и при њиховом доношењу треба водити рачуна о целини предузећа;
- стратегијске одлуке су у функцији остварења жељених аспирација;
- бројне су консеквенце стратегијских одлука на поједине пословне функције, организационе делове и њихову повезаност;
- да би стратегијско одлучивање било ефикасно, неопходно је уважавати интересе, ставове и очекивања различитих интересних група (стејкхолдера);
- стратегијским одлучивањем се успоставља активан однос предузећа са његовим екстерним окружењем.

Значај стратегијског управљања у савременом пословању, као и улога стратегије у тржишном развоју, велики су и огледају се првенствено у тржишној позицији и тржишном учешћу организације. Стратешки

начин размишљања представља значајни инструмент у све оштријој конкурентској борби на тржишту, и омогућава предузећу, које има стратешке предиспозиције, да иде корак испред своје конкуренције. Савремени услови пословања диктирају оштре захтеве, било да су упућени од стране корисника услуга или од стране конкурентских понуђача, и сваки тржишни актер да би задовољио постављене захтеве и уопште опстао у тржишном надметању мора се служити различитим стратегијама пословног наступа.

Као свеобухватан и интегрисан процес, стратешки менаџмент се спроводи на свим нивоима система: националном (јавно-здравствена политика), институционалном (менаџмент здравственим установама) и индивидуалном (менаџмент људским ресурсима), интегрише знање и акцију кроз ефикасне мултидисциплинарне активности које поред лекара обављају и други стручњаци у области здравства. Савремени менаџери су способни да усвоје стратешки приступ заснован на доказима из истраживања, разумеју здравствено стање популације и анализирају факторе који одређују здравље у оквиру комплексних политичких и економских услова. Они неопходно поседују вештине руковођења, изградње и примене информационог система, маркетинга, политичке акције и спровођења промена које воде ка унапређењу здравља. Интерес за развој стратешког менаџмента заснованог на доказима јавља се крајем двадесетог века као резултат успостављања и све шире примене здравствене заштите засноване на доказима. Овакав менаџмент комплементаран је менаџменту чије су улоге оријентисане на разумевање акција које се могу предузимати да би се ефективно деловало на професионално понашање здравствених радника, као и на подесне стратегије у вођењу и мотивисању особља здравствених установа да примењују медицину засновану на доказима у свакодневном раду. У већини земаља употреба евалуације и доказа из

истраживања са намером да се информише и унапреди менаџмент и политика доношења одлука пре је био изузетак него правило у здравственом сектору. Најбоља истраживања менаџмента ретко пружају доказе истог степена сигурности који се може наћи у клиничким истраживањима, будући да је имплементација менаџерских решења и промена често сувише специфична и под утицајем спољашњих вредности и ауторитета. Такође, постојећа истраживања менаџмента нису увек довољно високог квалитета да пруже боље доказе од оних који се могу добити од актуелних експерата.⁽⁴⁾

Ипак, притисак који намећу савремена информатичка технологија и, путем ње, све едукованија јавност, постављају менаџере здравствених установа у позицију да морају да користе доказе из литературе и истраживања, упркос потешкоћама у развоју менаџмента заснованог на доказима. Сматра се да ће овај притисак нарочито да се повећава када се ради о доказима ефективности здравствених установа и доказа да су резултати уведених промена вредни уложених трошкова.

Циљеви менаџмента

Посматрајући менаџмент у првом, ширем приступу, као средство развијања здравствене заштите, поред општих циљева (унапређење здравља популације, квалитета здравствене заштите и квалитета живота), могу се препознати и следећи специфични циљеви:

- Пружање подршке здравственим радницима путем обезбеђивања и доступности неопходне информатичке технологије, да примењују медицину засновану на доказима у свакодневном раду;
- Решавање проблема професионалне аутономије у одлучивању која може да блокира примену доказа у индивидуалном раду са пацијентима, и то развијањем тимског рада и професионалним развојем запослених;

- Стварање ефикасне и флексибилне организационе средине која се прилагођава променама;
- Вођење и успостављање промене од наслеђене организационе структуре према „организацији која учи“.

За постизање наведених циљева менаџмент здравствене установе треба да користи одговарајуће стратегије које почивају на менаџерској одговорности и менаџерским активностима. Једна од релативно нових идеја је да ће се здравствена заштита заснована на доказима боље развијати уколико за циљеве менаџмента одговарају ефикасни менаџери са искључиво менаџерским одговорностима и лекари као водећа професионална група.

Овај приступ можемо посматрати кроз призму следећих постулата:

- Укључивање здравствених радника у менаџмент омогућава бољу контролу трошкова;
- Они који финансирају здравствену заштиту, захтевају јасне доказе о исплативости уложеног новца;
- Процес промена се боље изводи уколико у здравственој организацији постоје професионални менаџери, лица која разумеју проблематику, и едуковани су у области менаџмента и управљања, јер се не губи време лекара на активности које нису повезане са њиховом струком.

Овим постулатом директно предупредујемо две елементарне ствари:

- Не повлачимо доброг лекара из струке,
- Не добијамо руководиоца који нема довољно едукације из области управљања.

Постоје користи од менаџмента који може да сагледа службу и са гледишта пацијента, а не искључиво са професионалног гледишта, и да целокупни пакет услуга посматра само из аспекта цене коштања.

Деловање менаџмента у здравственој заштити може се анализирати кроз обим

у којем се омогућава већем броју људи да имају позитивне ефекте по властито здравље у оквиру доступних средстава (трошкова). У крајњем ово зависи од достизања два основна циља:

- 1) креирања одговарајуће средине за пружање здравствене заштите (укључујући кадрове и опрему);
- 2) обезбеђивања средине у којој здравствени професионалци који се актуелно баве дијагностиком и лечењем то чине што ефикасније.

Фазе стратегијског управљања

Развој менаџмента може се посматрати кроз концептуални развој функције планирања. Овај прилаз је користан за разумевање саме природе процеса планирања зато што га посматра кроз процес учења, а не као стање ствари. Развој планирања се доводи у везу са настанком стратегијског менаџмента.

Еволуција стратегијског менаџмента се сагледава кроз следеће фазе:

- Базично финансијско планирање – карактеристично је за почетну фазу у животном циклусу сваке организације. Руководство је више преокупирано текућим проблемима, а мање активношћу планирања. Планови се састављају на основу анализе пословања у протеклом периоду и процене прихода и трошкова у кратком року. Ова фаза у развоју система планирања отпочиње са израдом краткорочних финансијских планова. Основни циљ планирања је везан за остваривање буџета, било као основе за одлучивање о будућем пословању или као инструменту контроле.
- На предвиђању засновано планирање (дугорочно планирање). Организације које осећају потребу да изађу из прве фазе почињу да састављају планове за дужи период и имају у виду различите циљеве. Настоји се предвиђати утицај већег броја фактора на пословање у периоду дужем од годину дана. Алокација ресурса се спроводи статично, јер је усмерена на

коришћење постојећих ресурса, а не на тражење опција. Искуство из прошлости има значајну улогу у планирању. Проблеми у планирању се јављају уколико односе и тенденције који су постојали у прошлости, није могуће екстраполирати у будућности.

- Екстерно оријентисано планирање (стратегијско планирање). У овом планирању се не полази само од постојећих могућности. Динамичност привредног амбијента ставља акценат на стратегијско размишљање које има за последицу стратегијско планирање. Спроводи се ситуациона анализа, анализа конкуренције и формулишу се стратегијски планови за све нивое. Број алтернативних праваца акција се увећава, а посебан изазов је како управљати диверзификованим програмом услуга, јер поједине стратегијске пословне јединице имају различиту позицију у пословању. На тај начин је омогућена динамична и креативна алокација ресурса.

- Концепт менаџмента – настаје као резултат потребе усавршавања система планирања. Концепт је релевантан за пословање у условима дисконтинуитета где искуство из прошлости има мали значај. Односи се на становиште здравствене организације о окружењу и његовој способности да одговори и утиче на промене. Долази до спајања стратегијског планирања и стратегијске имплементације у један управљачки процес. Стратегијски менаџмент укључује како доношење стратегијских одлука, тако и стратегијско понашање у њиховом реализовању. Концепт афирмише значај стратегијских намера, креирање одрживе конкурентске предности, као и стварање флексибилног система планирања, организационе структуре, пословне културе и уопште оптимално коришћење ресурса.

Схема 1. Еволуција стратегијског управљања. У: Сајферт З. Менаџмент. Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин, 2002, стр.77

Повезана са функцијама менаџмента је клиничка аутономија. Узимајући у обзир политичке, административне и економске факторе који одређују ефикасност здравственог система, очигледно је да лекари имају ограничену клиничку аутономију, односно немају потпуну слободу у доношењу и спровођењу најбоље могуће одлуке за пацијента (нити то имају пацијенти, ако се анализира савремени концепт „клиничке слободе“ у коме учествују и за њега су одговорни и пацијенти). Потенцијална и постојећа ограничења клиничке слободе, паралелно са осталим факторима, довела су до незадовољства у раду и конфликта, што уз иначе изразито ниску мотивацију води и неефикасном функционисању здравствене установе у целини, па и у оним сегментима који не би требало да буду подложни негативним притисцима окружења (као што је то сегмент „односа лекар–пацијент“). Последице су: пад залагања у активностима за добробит пацијената,

развијање неформалног система плаћања здравствених услуга („плаве коверте“ – мито и корупција) и одлив здравствених професионалаца (најчешће одлазак у иностранство).

Обезбеђење и унапређење квалитета рада у здравству такође је одговорност менаџмента, које у нашој земљи од недавно заокупља пажњу стручњака, како клиничких тако јавно-здравствених дисциплина. Поред праћења и поређења институција уз примену индикатора квалитета све је присутнија пракса израде водича добре праксе за водеће поремећаје здравља и имплементацију превентивних пракси.

КОНЦЕПТ РАЗВОЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Оспособљавање организација за висока достигнућа захтева радикалне промене у начину функционисања организације. Ово

је изазован задатак. Коренита промена велике организације је успешна једино ако јој се приступи део по део.

Постоје два кључна процеса којима се може разбити велики систем и тиме омогућити управљање њиме. Та два процеса су:

- процена организације и
- креирање нове.

„Све организације су савршено креиране за постизање тачно оних резултата које и постижу.” Ова изјава указује на то да свака организација има начин балансирања многих захтева који јој се постављају, и то уз помоћ времена, средстава и енергије коју поседује у том тренутку. Зависно од равнотеже коју постигне, следе и одговарајући резултати. Ово балансирање се може сматрати креирањем. Из горе наведене изјаве следе два закључка:

- Да би се постигли бољи резултати, потребно је направити дизајн организације. Под овим се не подразумева само формална структура, него и активност уравнотежења расположивог времена, средстава и енергије.
- Ако се промени дизајн организације, треба пазити да се не измени и оно што већ функционише правилно. Због овога је неопходна пажљива и детаљна процена тренутног стања.

Значи, процена је процес који нам говори шта није уравнотежено, а шта, са друге стране, функционише на ефективан начин. Креирање је фаза у којој се захтева од руководилаца да избалансирају сва средства организације (улазе, циљеве, енергију запослених, захтеве посла, динамику група, механизме повратне спреге) да би постигли жељене резултате.

Основне стратегије менаџмента за развој здравствене заштите засноване на доказима су следеће:

- Предузимање акција које ефективно делују на професионално понашање.

- Вођење и мотивисање здравственог особља за примену иновација.

Менаџерске стратегије морају да узимају у обзир доказе о томе како је најбоље могуће утицати на професионално понашање, тако да здравствени радници надаље примењују налазе из истраживања у свакодневnoj пракси. Већина досадашњих евалуација менаџерских стратегија била је заснована на квалитативним техникама као што су то студије случаја, а само понекад на мерењу перформансе здравствених установа путем исхода. Досадашња искуства из ових евалуација показују да се на пољу унапређења здравствене заштите засноване на доказима менаџерске стратегије поклапају са онима које се користе у процесу унапређења квалитета, у такозваном менаџменту тоталним квалитетом. Његова суштина је остваривање пословне и организационе изврности.

Менаџмент тоталним квалитетом захтева преданост и укључивање руководећег кадра. Овакав приступ уводи организациону филозофију и стратегију менаџмента која се заснива на руковођењу оријентисаном ка људима, оснаживању особља, тимском раду, превенцији, а не корекцији лошег квалитета и нежељених догађаја и изразитој оријентацији ка кориснику здравствене заштите. Истовремено, пракса здравствене заштите заснована на доказима омогућава онима који руководе здравственим установама да детерминишу комбинацију служби и процедура које ће да пружају највећу корист за популацију, коју одређена здравствена установа покрива.

ЗАКЉУЧАК

„Стварна конкурентска предност организације је њихова способност да уче брже од конкуренције, да сакупљају и деле знања и стално га увећавају.“

J.M. Colt

Глобална тржишта и конкуренција, брзе промене, експлозија информатичке технологије, интеграциони процеси у међудржавним односима, само су неки од фактора који су иницирали нужност промена и у здравственим организацијама и њиховом менаџменту. Менаџмент постаје нова генеричка функција свих организација од друштвеног значаја широм света, који има изузетно тешку улогу да усагласи комплексне проблеме којима обилује специфична делатност здравствених служби. У светлу тих промена мења се и улога, као и особине и вештине, менаџера у здравству. Циљ овог рада је да се јасније опише и сагледа улога, потребне вештине и методи којима се служе менаџери у здравству и у стратешкој трансформацији здравственог менаџмента. Модеран здравствени менаџер постиже најбоље резултате кроз јачање људских ресурса и задовољење индивидуалних потреба запослених, а у складу са општим и специфичним циљевима здравствене организације. Менаџер је у исто време и ментор и фацилитатор, јер користи максимално наведене стратегије промена, а ресурсе користи опрезно уз учвршћивање колективних напора, укључивање запослених у одлучивање, уз подстицање тимског рада и групног решавања проблема.

Прва објашњења појма тржишне оријентације организације сводила су се на разумевање захтева корисника да би се

задовољиле њихове потребе. Радило се, у ствари, о схватању стратегије тржишне оријентације предузећа искључиво као тржиштем покретане стратегије. У новије време, са активнијом улогом предузећа у формирању жеља и укуса потрошача, појам тржишне оријентације постао је свеобухватнији, па се прави разлика између тржиштем покретане стратегије и стратегије која покреће тржиште. Савремено предузеће не одговара само на захтеве купаца или корисника услуга, већ је постало и активан чинилац у формирању њихових потреба. Емпиријска истраживања су указала на то да свеобухватан приступ тржишној, односно маркетинг оријентацији позитивно утиче на пословни резултат организације. Међутим, поред наведених улога менаџмента за подршку и развој здравствене заштите засноване на доказима, данас постоји и изазов да актуелна пракса менаџмента здравствених установа буде заснована на доказима из истраживања што је до недавно било потпуно занемаривано. У овом светлу разматрају се исходи као најважнији аспекти менаџмента здравственом заштитом заснованом на доказима. Нажалост, мало је доказа о доступности и употреби података о исходу како у професионалној пракси тако и у менаџменту здравственим установама, због чега се јавља потреба за хитном применом нове филозофије менаџмента и здравствене заштите засноване на доказима.

ЛИТЕРАТУРА

- 1) Гајић Стевановић М., Теодоровић Н., Вукша А., Живковић С. Улога и особине менаџера у стратешкој трансформацији здравственог менаџмента. *Стоматолошки гласник Србије*, 2008; 55(4): 247–253.
- 2) Мићовић ПМ. *Здравствени менаџмент*. Обележја, Београд, 2008.

- 3) Сајферт З. *Менаџмент*. Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин, 2002.
- 4) Bjegovic V, Doncho D, ed. *Health Systems and Their Evidence based Development. A Handbook for teachers, researchers and Health Professionals. Lage, Germany: Hans Jacobs Publishing Company, 2004.*
- 5) Булат В. *Индустријски менаџмент*. ИЦИМ, Крушевац, 1999.

6) Грујић М. Менаџмент. Светлост, Чачак, 2003.

7) Мунитлак-Ивановић О. Стратегијски менаџмент. Универзитет Едуконс, Нови Сад, 2009.

8) Тодоровић Ј., Ђуричин Д., Јаношевић С. Стратегијски менаџмент. Економски факултет Универзитета у Београду, Београд, 2000.

9) Ивановић П. Принципи стратегијског менаџмента. Економски факултет, Подгорица, 2002.

10) Philip Kotler. *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. Wiley, 2003.

11) Mossialos E, McKee M, Palm W, Karl B, Marhold F. *The influence of EU law on the social character of health care systems in the European Union. Report submitted to the Belgian Presidency of the European union. EU Publication Office, Brussels, 2001.*

12) Угринов Д., Стојанов А. Менаџмент и мотивација запослених. Правно економски погледи, год. 2013; 4, бр.1; 47–56.

Контакти: Драган Угринов, дипл. економиста, Завод за јавно здравље, Панчево, ugrinov.dragan@gmail.com; Александер Стојанов, дипл. економиста, ЈП Дирекција за грађевинско земљиште и изградњу Београда, stojanovaleksander@gmail.com; Др Љиљана Симић, спец. психијатар, Институт за психијатријске болести „Др Лаза Лазаревић“, Београд, psih.laza@hotmail.com