



VISOKA MEDICINSKA ŠKOLA PRIJEDOR

Dr Milovan Dragić, prof. visoke škole

ORGANIZACIJA ZDRAVSTVENE SLUŽBE

- SKRIPTA -

Prijedor, septembra 2015. godine

SADRŽAJ

Poglavlje 1.

UVOD U ORGANIZACIJU	10
Pojam i definisanje organizacije	11
Predmet izučavanja organizacije	14
Menadžeri u organizaciji	16
Teorije organizacije	19
Izazovi za organizaciju budućnosti	19

Poglavlje 2.

OPŠTI ASPEKTI RUKOVOĐENJA I MENADŽMENTA U SESTRINSTVU	23
Sestrinstvo i menadžment organizacija.....	24
Obrazovanje sestara za potrebe menadžmenta.....	25
Definisanje menadžmenta.....	27
Razlike između rukovođenja i menadžerstva.....	27

Poglavlje 3.

VOĐSTVO / LIDERSTVO.....	30
Pojam i suština rukovođenja.....	31
Istraživanja i teorije liderstva.....	32
Teorije ponašanja.....	34
Liderski stil i radna situacija.....	35
Liderstvo zavisno od zrelosti sljedbenika (teorija životnog ciklusa)	37
Kontigencijska teorija.....	37
Transformaciono liderstvo.....	38
Karakteristike savremenih lidera sestrinstva.....	39
Rukovođenje i menadžment za budućnost sestrinstva.....	40
Principi rada uspješnog rukovodioca.....	41
DONOŠENJE ODLUKA I RJEŠAVANJE PROBLEMA.....	44
Opšti pojam u definisanju odluka, rješavanju problema i kritičkog načina mišljenja	44
Modeli za rješavanje problema i donošenje odluka.....	45
Vrste odluka i stil odlučivanja.....	46
Dobre i loše navike u donošenju odluka.....	50
Menadžerski stil donošenja odluka.....	51
Tehnologija menadžmentskog donošenja odluka.....	51
MOTIVACIJA.....	54
Definicija i značaj motivacije.....	54
Sestre lideri u podsticanju motivacije.....	56
Teorije motivacije.....	58
Tradicionalni model.....	59
Model humanih odnosa.....	59
Model humanih resursa.....	59

Strategije za kreiranje atmosfere koja motiviše	59
KONFLIKT.....	62
Menadžment konflikta.....	62
Opšti pojam konflikta u organizaciji sestrinske službe.....	62
Definicije i vrste konflikta.....	62
Pozitivni i negativni aspekti konflikta na radnom mjestu	63
Načini rješavanja konflikta	65
Konflikti na nivou radne jedinice.....	68
Destruktivne taktike pregovaranja.....	69
KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI SESTRINSKE SLUŽBE.....	72
Značaj komunikacije.....	72
Definicije komunikacije.....	72
Komunikacija u organizaciji / ustanovi.....	73
Organizacione strategije komunikacije.....	74
Komunikacioni proces.....	76
Komunikaciona mreža.....	77
Način komunikacije i jasnoća.....	78
Pisana komunikacija u okviru organizacije.....	78
Interpersonalna komunikacija.....	80
Grupna komunikacija.....	82
Pouzdana komunikacija.....	85
Umijeće slušanja.....	86
Javni nastupi sestre menadžera.....	87
Uticaj informacione tehnologije na komunikaciju u organizaciji.....	88

Poglavlje 4.

KADROVSKA FUNKCIJA IKADROVSKA POLITIKA	91
Značaj kadrovske funkcije u sestrinstvu.....	92
Planiranje kadrova za zdravstvenu njegu.....	93
Elementi procesa planiranja kadrova za zdravstvenu njegu.....	93
Dinamika zapošljavanja sestara.....	94
Prijem sestara i etape prijema.....	96
Proces prijema sestara.....	96
Projekat oglasa.....	97
Provjera - pregled dosijea kandidata.....	98
Selekcija.....	98
Obavljanje intervjua - razgovora.....	98
Moguća ograničenja u primjeni intervjua.....	99
Korišćenje timskog pristupa.....	99
Razrada strukturisanog intervjua za klasifikaciju svakog posla.....	100
Metodi koji pomažu da se postignu ciljevi intervjua.....	101
Planiranje, sprovođenje i kontrola intervjua.....	102
Testiranje prije zapošljavanja.....	103
Medicinski pregled.....	103
Finalna selekcija.....	104

UVODENJE U POSAO I INTEGRACIJA	
NOVOPRIMLJENIH SESTARA.....	105
Upoznavanje i orijentacija.....	105
Opšti pojam integracije.....	106
Stadijumi razvoja novoprimljenih sestara (teorija životnog ciklusa)	107
Prevazilaženje nedostataka motivacije u prilagođavanju sestara.....	108
OBUKA/EDUKACIJA SESTAR A	109
Odgovornost odjeljenja za edukaciju kadrova.....	109
Teorije učenja.....	110
Podučavanje kao strategija.....	110
Procenjivanje potreba za razvoj osoblja.....	110
Zadovoljavanje edukativnih potreba kod različitih kulturoloških obrazaca ponašanja.....	111
Evaluacija aktivnosti za razvoj osoblja.....	112
Mentor kao model uloge novoprimljenih sestara.....	113
Pitanja za 1. test	115

Poglavlje 5.

ORGANIZACIJA SESTRINSKE SLUŽBE	116
Definisanje i značaj organizovanja.....	117
Organizaciona teorija.....	118
Organizaciona struktura.....	120
Komponente organizacione strukture.....	121
Organizaciona šema.....	121
Vrste organizacionih struktura.....	121
Podjela rada - nivoi menadžera sestara.....	122
Donošenje odluka u okviru organizacione hijerarhije sestrinske službe	125
Ograničenost organizacionih šema.....	127
Organizaciona kultura.....	128
Vrste kulture.....	129
Modeli savremene organizacije sestrinske službe.....	130
Značaj decentralizacije u organizovanju sestrinske službe.....	131
Podjeljeno upravljanje - organizacioni dizajni 21. vijeka.....	131
Organizaciona efikasnost.....	132
AUTORITET I MOĆ U ORGANIZACIJI SLUŽBE ZDRAVSTVENE NJEGE....	134
Opšti pojam i definicija moći i autoriteta.....	134
Razumijevanje moći.....	134
Tipovi moći.....	135
Kako premostiti jaz između autoriteta i moći.....	136
Izgradnja lične - personalne moći	138
Politika moći.....	140
Razumijevanje "politike moći" u organizaciji.....	140
RASPODJELA (DELEGIRANJE) ODGOVORNOSTI U	
ORGANIZACIJI I SLUŽBI ZDRAVSTVENE NJEGE	145
Opšti pojam i definicija.....	145
Najčešće greške pri delegiranju.....	146
Delegiranje kao funkcija profesionalnog sestinstva.....	148

ORGANIZOVANJE NJEGE PACIJENATA	149
Organizacija njege pacijenata.....	149
Modeli za organizovanje njege pacijenata.....	149
Timsko sestrinstvo (timska njega).....	150
Primarno sestrinstvo - model primarne njege.....	151
Menadžment slučaja	152
Selekcija optimalnog modusa organizovanja njege pacijenata.....	153

Poglavlje 5.

P L A N I R A N J E U S E S T R I N S T V U.....	154
Definicija i značaj planiranja.....	155
Operativno i strategijsko planiranje.....	155
Hijerarhija planiranja.....	157
Definicija misije, filozofije politike, procedura i pravila u organizaciji / ustanovi	157
Definicija misije.....	157
Definicija filozofije organizacije/ustanove.....	157
Filozofija sestriinske službe.....	159
Ciljevi i dostignuća (ishodi).....	160
Politika i procedure.....	161
Dužnosti sestre u hijerarhiji planiranja i u strategijskom planiranju	162
PLANIRANJE VREMENA U ORGANIZACIJI ZDRAVSTVENE NJEGE.....	163
Menadžment vremena.....	163
Sestra menadžer u planiranju vremena u toku rada.....	164
Interni i eksterni faktori gubljenja vremena.....	165
Planiranje personalnog vremena i prevencija stresa na radnom mjestu	167
Osobe posebno podložne stresu	168
PLANIRANJE PROMJENA	171
Značaj sestrinstva u planiranju promjena.....	171
Planiranje promjena.....	172
Razvoj teorije promjena.....	173
Strategije promjene.....	173
Otpor - očekivana reakcija na promjenu.....	174
Ponašanja koja se najčešće sreću kao reakcija na promjenu.....	176
Planirana promjena je kolaborativni problem.....	177
Organizaciono «starenje» i promjena kao način obnavljanja.....	178
PLANIRANJE BUDŽETA I UČEŠĆE SESTRE.....	180
Značaj i učešće sestre/menadžera u planiranju i poznavanju budžeta	180
Osnove budžeta	180
Faze u procesu budžeta.....	181
Vrste budžeta.....	182
Odgovornost sestre - menadžera u planiranju budžeta	184

Poglavlje 6.

SPROVOĐENJE KONTROLE I MONITORING U OBEZBJEĐIVANJU KVALITETA ZDRAVSTVENE NJEGE	185
OPŠTI POJAM I DEFINICIJA KONTROLE	185
Definicija i evolucija upravljanja kvalitetom.....	186
Upravljanje kvalitetom prema Standardima ISO 9000	186
Obezbjediavanje kvaliteta (proces menadžment i praksa) u zdravstvenoj njezi.....	190
Razlozi za obezbjeđivanje kvaliteta u zdravstvenoj njezi.....	191
Menadžment kvaliteta zdravstvene njege.....	192
Vlasništvo.....	193
Tim za praćenje kontrole kvaliteta u zdravstvenoj njezi i sestrinskoj praksi	195
Elementi menadžmenta u održavanju sistema kvaliteta zdravstvene njege.....	197
RAZVOJ STANDARDA - ZDRAVSTVENE NJEGE I SESTRINSKE PRAKSE	199
Kratak istorijat i definicija.....	199
Utvrđivanje standarda.....	200
Konsenzus grupe u izradi standarda.....	203
Implikacije definisanja standarda.....	203
MJERENJE KVALITETA - STANDARDI KONTROLE NJEGE	206
Opšti pojam i način merenja kvaliteta.....	206
Priprema jedinica / bolničkih odjeljenja za kontrolu kvaliteta zdravstvene njege	209
PROCJENA USPJEŠNOSTI RADA (PERFORMANSE).....	215
Procjena uspješnosti rada u cilju motivacije zaposlenih.....	215
Instrumenti za procjenu uspješnosti rada (performanse).....	216
PROFESIONALNI I ETIČKI ELEMENTI	
RUKOVOĐENJA I MENADŽMENTA	218
Etičke dileme.....	218
Rješavanje etičkih dilema i donošenje odluka.....	219
Principi etičkog rezonovanja.....	221
Pitanja za 2. test	223
LITERATURA.....	225

PREDGOVOR

U sistemu zdravstvenene zaštite, odnosno zdravstvene njege danas je aktuelno pitanje imaju li sestre dovoljno znanja i iskustva da organizuju sestrinsku službu po savremenim principima, a da u tom dijelu budu potpuno samostalne, tj. imaju autonomiju u sestrinstvu. Praksa pokazuje da sestre nemaju autonomiju u organizovanju sestrinske službe, a da kriterijumi za izbor direktora sestrinstva nedostaju.

Opšta je ocjena da direktori sestrinstva prvenstveno treba da posjeduju stručno znanje, viziju za budućnost i spremnost ka promjenama radi unapređenja sestrinstva. Očigledno je da je našim liderima u sestrinstvu, ili budućim direktorima sestrinstva, potrebno da svojim uže stručnim znanjima dodaju znanja o rukovođenju procesima rada, i znanja i vještine za različite oblike rada sa ljudima.

U tom dodatnom korpusu potrebno im je solidno izučavanje organizacije zdravstvene njege, rukovođenja i savremenog menadžmenta, kako bi lakše i uspješnije rješavale složena i visokosložena pitanja u svom svakodnevnom poslu i struci. Ta znanja odavno nadilaze mogućnost da se savladaju samouko i samo kroz vlastitu praksu. Ako bi to i bilo moguće, taj put bi bio suviše težak i dug, a posljedice u poslu veliki gubitci. To su vrlo razvijena polja nauke koja se moraju izučavati, kroz posebne discipline i studijske programe, kao i kontinuiranim učenjem kroz iskustvo.

Nučna istraživanja potvrđuju da će u skoroj budućnosti direktori sestrinstva biti visokoobrazovane sestre, sa razvijenim organizacionim sposobnostima i savremenim znanjima iz organizacije, rukovođenja i menadžmenta. Za ta znanja one će biti sve više zainteresovane, jer su u samoj prirodi posla kojim se bave, kao i ključni faktor uspešnog bavljenja.

Rukovodeće sestre danas, koje ova znanja nemaju, ne treba da se zbog toga osjećaju manje vrijednim, nego da uče - da se obrazuju i usavršavaju i da nikada ne misle da su znanja stečena jednom za uvijek. koje naše sestrinstvo ima. Danas se još uvijek pitamo jesu li su prave osobe na mjestima koje zaslužuju.

Ova skripta je namijenjena studentima Visoke medicinske škole u Prijedoru, a takođe i sestrama u praksi, koje treba da unaprijede sestrinstvo i postave temelje savremene organizacije sestrinske službe. U poslednjih 20-ak godina često se govori o menadžmentu u zdravstvu. To je očigledno moderan termin, ali se postavlja pitanje šta u stvari sestrama treba i šta one treba da izučavaju.

Autor smatra da diplomiranoj sestri nije cilj da postane direktor ustanove, te njoj i nije potrebno da se usmjerava na taj dio menadžmenta. Sestrama je potrebno da postanu menadžeri, lideri i direktori sestrinstva, bez obzira gdje rade. Njihovo polje djelovanja u

budućnosti će biti u okviru savremenog koncepta porodične medicine, i zdravstvene zaštite pojedinca, porodice i zajednice.

Sestra će takođe biti menadžer u radu sa bolesnicima na svim nivoima odgovornosti. Za ta, i takva polja rada sestrama su potrebna znanja iz savremene organizacije i menadžmenta, pa sestre to moraju i shvatiti, i prihvatiti, ako žele da budu uspešne u svom poslu.

Očekujem da će studenti i sestre prihvatiti i koristiti ovu skriptu, što će im pomoći da razmišljaju na nov način, da daljim učenjem iz ove oblasti šire svoja znanja i postanu samostalne, da znaju da prepoznaju kreativnost svake mlade sestre, sačuvaju identitet i integritet sestrinstva i sestrinske profesije. Skripta ima sva poglavlja i sadržaje potrebne sestrama da ovladaju znanjima organizovanja, usmjeravanja, vođenja i odlučivanja u svojoj stručnoj praksi, da integrišu sposobnosti i napore u sticanju autonomije nad zdravstvenom negom, kao i da se uspješno usklađuju sa drugim kadrovima u zdravstvu, i objedinjuju u cjeloviti sistem zdravstvene zaštite.

Zdravstvena njega se ne može unaprijediti ako sestre ne prepoznaju svoju profesionalnu ulogu i djelatnost u savremenom i primjerenom organizovanju, kreiranju, unapređivanju i osamostaljivanju zdravstvene njege i sestrinstva kao profesije. Sestre menadžeri, direktori sestrinstva, u budućnosti će imati zadatak da zdravstvenoj njezi daju značaj koji zaslužuje.

Zdravstvena njega se izučava kao naučna disciplina, usavršava i organizuje, kako bi sestre bile profesionalci koji teže da visoko unapredjuju kvalitet usluga koje pružaju. Jedno je sigurno - sestre vole svoju profesiju i pokazuju visok interes za discipline koje ih profesionalno osposobljavaju. To je razlog što žele da se obrazuju iz oblasti organizacije zdravstvene njege koja sadrži i menadžment, što predstavlja integraciju sestrinskog procesa.

Samo obrazovane sestre mogu činiti promjene i razvijati sestrinstvo.

Autor

P o g l a v l j e 1

UVOD U ORGANIZACIJU

Organizacija je složen i višeznačan pojam koji se koristi u različite svrhe i za različite potrebe. *Za akademsku zajednicu* organizacija je oblast nauke koja se bavi izučavanjem pojava i procesa koji se razvijaju u organizovanoj sredini, korišćenjem određene naučne metodologije, da bi se otkrile i razvile određene teorije čija primjena u praksi dovodi do uspješnog poslovanja preduzeća - privrednog društva ili ustanove. Takođe, *organizacija je oblast nauke o menadžmentu* i predstavlja njegov centralni dio. Organizacija kao nauka ima svoju složenu strukturu koju čine relativno zaokružena naučna područja: dizajn organizacije, ponašanje ljudi u organizaciji, upravljanje ljudima u organizaciji i promjene organizacije. Imajući u vidu teme koje izučava, organizacija predstavlja bazičnu menadžersku disciplinu. Raznovrsnost tema koje su predmet izučavanja nauke o organizaciji čini da je organizacija interdisciplinarna nauka, a visok stepen primjenjivosti naučnih otkrića čini je primjenjenom naukom. *Organizacija je s toga važna nastavna disciplina* koja pruža stručna znanja, sposobnosti i vještine za uspješno organizovanje procesa rada i upravljanje odnosima u organizaciji i sa okruženjem. Termin organizacija se u svakodnevnom žargonu koristi i za brojne institucije, kompanije, ustanove, organizovane grupe ljudi i sl.

Pojam i definisanje organizacije

Pojam i korišćenje riječi organizacija

Organizacija je civilizacijski fenomen, star koliko i sama civilizacija. Riječ *organizacija* potiče od grčke riječi *organon* što znači alat, sredstvo ili instrument. U skladu sa značenjem riječi proizlazi da je organizacija sredstvo za postizanje ciljeva, a da su postignuti ciljevi pokazatelji uspješnosti organizacije. Upotreba riječi organizacija je rasprostranjena i višeznačna, tako da se koristi za različite svrhe i u različitim situacijama. Organizacijama nazivamo institucije (Univerzitet u Banjoj Luci), preduzeća – privredna društva ("Vitaminska" Banja Luka), ustanove (Republički zavod za zaštitu zdravlja), državnu upravu (Poreska uprava Republike Srpske), nevladine organizacije, humanitarne organizacije (Crveni krst RS). Riječ organizacija koristimo i kao sumarni izraz za skup aktivnosti kojima se uređuje stanje u strukturi, radnim procesima i međuljudskim odnosima unutar organizacija (organizacija kompanije "Mital" Prijedor, organizacija kompanije "Mtel" Banja Luka), za posebnu oblast nauke (Organizacija kao nauka) i za naziv stručne i akademske discipline koja se izučava u školama, na fakultetima i univerzitetima (Organizacija preduzeća u Prvoj ekonomskoj školi u Beogradu i na Ekonomskom fakultetu u Beogradu).

Organizacija kao institucija je socijalna tvorevina koju su vjekovima oblikovali i razvijali ljudi, mijenjajući njen izgled i karakteristike u skladu sa ciljevima koje su željeli da ostvare. To znači da organizacije nastaju da bi se ostvarili određeni ciljevi. Ljudi stvaraju organizacije kako bi zajedničkim aktivnostima i udruženim snagama lakše postigli ciljeve koje samostalno ne bi mogli da ostvare. Brojni historijski tragovi potvrđuju da su ljudi od davnina koristili organizacije i primjenjivali određene principe organizovanja kako bi zajedničkim aktivnostima i udruženim snagama lakše postigli ciljeve koje samostalno ne bi mogli da ostvare.

Očigledno je da su organizacije oduvijek bile značajan faktor koji je uticao na ljude i događaje. Ipak savremeni čovjek je mnogo više pod pritiskom i uticajima organizacija. Savremene organizacije, bilo da u njima studiramo i radimo ili da samo koristimo njihove proizvode i usluge, ili nas neposredno ne dotiču, svojim ponašanjem i odlukama imaju na nas veliki uticaj. Neke nam pružaju zadovoljstvo i olakšavaju život (Google, Amazon, Facebook), neke nam razvijaju potrebe i navike (Sony, Apple, Ericson, Toshiba), neke omogućuju da se zaposlimo i ostvarujemo u karijeri (Comtrade, Nelt, Beohemija), neke su tu da brinu o siromašnim i ugroženim (Crveni krst RS), dok su neke i realna opasnost za životnu sredinu (nuklearne elektrane, termoelektrane), a neke su noćna mora za čovječanstvo (terorističke organizacije). Organizacije su svuda oko nas, one učestvuju u svim sferama ljudskog života. Proističe da je uticaj organizacija na ljude danas toliko veliki da nije pogrešno tvrditi da je savremeni čovjek zarobljenik organizacija. Da bismo se u svijetu vladavine organizacija bolje snašli, potrebno je da upoznamo organizaciju, njene procese, principe, pravila i zakonitosti. To nam omogućuje nauka o organizaciji koja je pred velikim izazovima suočavanja sa narastajućim trendovima i novim paradigmama u svijetu biznisa, tehnologije, znanja, demografije, tržišta rada i zapošljavanja.

Organizacija kao aktivnost. Pojmovi organizacija i organizovanje ukazuju na dvije perspektive ovog fenomena: stanje i proces. Organizacija kao stanje je rezultat određenog procesa. Na primjer, Univerzitet u Banjoj Luci je organizacija koja u sastavu ima 21 fakultet i 1 institut, ima svoju upravu koju čine izvršno tijelo (rektor i tri prorektora, student prorektor i predsjednici vijeća grupacija) i upravljačka tijela (senat i savjet Univerziteta). Organizacija kao stanje je faktor koji direktno utiče na rezultate (performanse) organizacije. Da bismo imali Univerzitet u Banjoj Luci kao organizaciju koja je to što jeste, trebalo je obaviti veliki broj aktivnosti. Tako dolazimo do organizacije kao procesa. Na primjeru Univerziteta u Banjoj Luci, aktivnosti organizacije kao procesa se ogledaju u definisanju ciljeva (da diploma postane međunarodno priznata, na primjer), definisanju strategije (nastavni programi su način da se postigne cilj, međunarodno priznata diploma), definisanju pojedinih organa i tijela (organizacionih jedinica u okviru Univerziteta), i njihovog autoriteta i odgovornosti koju imaju, uređenju tokova kretanja informacija ka internoj i ekstenoj javnosti, saradnja sa fakultetima i univerzitetima u zemlji i inostranstvu, sa ministarstvom, studentima, poslodavcima i sindikatima. Organizacija kao proces određuje organizaciju kao stanje, tako da u zavisnosti od toga *kako* je obavljen proces zavisioće stanje kao njegov rezultat, *šta* smo dobili iz tog procesa (efektivna organizacija Univerziteta u Banjoj Luci).

Organizacija kao nauka. Organizacija je nauka koja ima svoj jasno definisan predmet izučavanja i koja koristi naučnu metodologiju u izučavanju problema i pitanja iz svoje oblasti. U poređenju sa drugim društvenim naukama organizacija je relativno mlada nauka, zato što su organizaciona pitanja dugo bila predmet izučavanja u sastavu drugih nauka. Razlog tome nalazimo u interdisciplinarnoj prirodi organizacionih problema koji tijesno povezuju organizaciju sa drugim naukama. Teme koje čine sadržaj predmeta izučavanja organizacije, kao što su ljudi i međuljudski odnosi, vlasnički odnosi između rada i kapitala, moć i autoritet, su se izučavale u okviru filozofije, da bi sa tehniziranošću procesa rada u industrijskoj eri organizacioni problemi privukli pažnju inženjera. Organizacija je postala

nauka u uslovima relativno razvijenih i tehnički podržanih procesa rada, kada su se pojavile prve fabrike, a sa njima i prvi pravi organizacioni problemi. U periodu krajem XIX i početkom XX vijeka napredniji autori su pokrenuli prva, na naučnim metodima zasnovana istraživanja organizacionih problema. U ovom periodu nastale su prve teorije i koncepti organizacije, koji su svojim naučnim doprinosima otvorili brojna pitanja i učinili da organizacija postane interesantno područje za mnoge istraživače. Prve teorije su definisale prepoznatljiv istraživački okvir i ostavile u nasleđe kasnijim istraživanjima fundamentalna znanja. U moderno postindustrijsko, naročito informatičko doba, organizacija je dobila poseban značaj i postala veoma važno područje naučnog izučavanja, izazov za industrijske psihologe, sociologe, socijalne psihologe, andragoge, inženjere, tehnologe, pravnike i ekonomiste. Budući da se u XXI vijeku organizacija suočila sa izazovom brzine promjena u okruženju i potrebom za procesiranjem velikog broja informacija, informatika, matematika i statistika su joj postale velika podrška.

Imajući u vidu interdisciplinarnu prirodu organizacije u pravu su autori koji tvrde da organizaciju nije lako definisati. U literaturi nalazimo brojne definicije čiji autori nastoje da objasne organizaciju. Tako na primjer:

- prema jednoj definiciji organizacija je strukturirani proces u kojem pojedinci ostvaruju interakciju kako bi ispunili ciljeve,
- dok prema drugoj organizacija predstavlja strukturu veza, moći, ciljeva, uloga, aktivnosti, komunikacija i drugih faktora koji se javljaju kada ljudi rade zajedno.

Za razumjevanje organizacije, potrebe definisanja njenog sadržaja, i sistematizovanja tema kojima se bavi interesantna su još neka objašnjenja organizacije: Organizacija je sistem dvije ili više osoba u interakciji čije su aktivnosti koordinirane i vođene; Organizacija predstavlja sistem strukturiranih interpersonalnih odnosa u okviru kojih su pojedinci raspodjeljeni prema ulogama, statusu i autoritetu; Organizacija predstavlja sistem koji se sastoji od inputa, procesa, outputa i povratnih informacija iz okruženja

Na osnovu pregleda literature moguće je definisati organizaciju kao strukturiran skup dvije ili više osoba koje rade zajedno, čiji je rad koordinisan i vođen, da bi se ostvarili određeni ciljevi.

Bitne karakteristike organizacija su:

1. organizacije su *socijalni sistemi*, jer u njima rade ljudi;
2. one su i *sociotehnički sistemi*, zato što se u njima koriste i mašine (tehnologija);
3. *sistemi cilja* zato što se u njima stvaraju rezultati sa određenim ciljem;
4. organizacije su *uređene strukture*, jer se u njima grupišu poslovi i ljudi koji te poslove obavljaju, uspostavljaju veze i odnosi i koordinira njihov rad;
5. one su *otvoreni sistemi* zato što ne mogu da opstanu izolovano od okruženja u kojem se nalaze; i
6. organizacije su *omeđeni sistemi* koji imaju svoje granice koje ih razdvajaju od okruženja.

Predmet izučavanja organizacije

Definicije organizacije nagovještavaju strukturu odnosno teme kojima se bavi nauka o organizaciji. Hronološko praćenje naučne literature pokazuje da je krajem XIX i početkom XX vijeka težište bilo na organizovanju radnog mjesta, studiji vremena i mjerenju učinka, motivaciji i nagrađivanju zaposlenih u cilju postizanja visoke produktivnosti rada na podjeli rada, centralizaciji, hijerarhiji, koordinaciji i formalizaciji, menadžerskim aktivnostima. Tokom 1960-ih i 1970-ih godina XX vijeka na značaju dobija struktura organizacije i aktivnosti diferencijacije i integracije koje imaju za cilj kreiranje efikasnog organizacionog dizajna. Istovremeno u ovom periodu dolazi do strateškog zaokreta, fokus se sa proizvodne premješta na tržišnu orijentaciju, što aktuelizuje nove teme koje su postale predmet izučavanja organizacije, sa ciljem da se poveća produktivnost i unaprijedi kvalitet outputa. Liderstvo, motivacija, komunikacije, donošenje odluka, upravljanje grupama i timski rad, postaju nezaobilazne teme. Tokom 1980-ih pod uticajem trendova informatizacije, globalizacije, deregulacije i diverzifikovanja radne snage raste značaj okruženja i konkurencije, a 1990-ih je počela era znanja i organizacije koja uči. Nauka o organizaciji se suočila sa novim pitanjima i izazovima. Upravljanje ponašanjem zaposlenih, promjene u organizacionom dizajnu i novi koncept upravljanja ljudskim resursima postali su predmet intenzivnog izučavanja autora koji su svojim doprinosima uticali da nauka o organizaciji ponudi odgovore na pomenute izazove i pomogne u vođenju organizacija. Jasno je da nauka o organizaciji nije sama sebi cilj, nego da je ona ponudila znanja, sposobnosti i vještine ljudima koji rade i koji vode organizacije kako da rješavaju pitanja i probleme da bi se ostvarili ciljevi zbog kojih organizacije kao institucije i postoje..

Krajem XIX i početkom XX vijeka osnovni problem je bio kako da se uredi unutrašnjost organizacije, da se definišu radna mjesta, da se alociraju poslovi i ljudi tako da se postigne maksimalni učinak, visoka produktivnost i intenzivnost rada, jer je bila velika oskudica proizvoda. Kasnije sa razvojem tehnologije, okruženja i radne snage, fokus se premještao na druga aktuelna pitanja. Danas je ključno pitanje kako obezbjediti kontinuiranu konkurentnost, budući da u uslovima izobilja, naprednih tehnologija i hiperkonkurencije nije lako obezbjediti opstanak, rast i razvoj. Kao savremenici organizacija koje konkurentan poslovni model ne mogu da baziraju na tradicionalnoj ekonomiji i klasičnim resursima kao što su rad, kapital i sirovine, naučnici su danas pred izazovom da preduzećima i drugim organizacijama ponude novi poslovni model baziran na ekonomiji znanja.

Nauka o organizaciji ima zadatak da otkrije nova sredstva, alate i instrumente i objasni njihovo korišćenje u postizanju ciljeva, opstanaka, rasta i razvoja u uslovima globalizacije, oštre konkurencije i naprednih tehnologija koje dramatično mijenjaju sve do sada naučene definicije organizacije, biznisa, radnog vremena i zaposlenosti. A struka za koju se pripremaju studenti treba da ih opremi ovim znanjima, sposobnostima i vještinama, da bi nakon završenog školovanja bili u stanju da upotrebe i primijene naučeno u konkretnim organizacijama na konkretnim radnim mjestima. To je zadatak *organizacije kao stručne i akademske discipline*.

Metafore organizacija

U oblasti nauke o organizaciji istraživači organizacije se često koriste metaforama kao sredstvom koje im omogućuje da na slikovit način opišu i što jednostavnije objasne istraživani fenomen u organizacijama.

Metafore organizacije prema Morganu

Organizacija kao mašina. Najstariji pristup organizacijama. Prema ovoj metafori organizacija se vidi kao uređeni mehanizam, poput mašine sve je na svom mjestu, zaposleni se ponašaju u skladu sa svojim ulogama i prema rigoroznim pravilima. Disciplina, autoritet i odgovornost su ključne osobine ovih organizacija.

Organizacija kao organizam. Metafora koja organizacije porеди sa živim organizmima. Dijelovi organizacije se tako porcede sa dijelovima tijela (informacioni sistem kao krvotok organizacije, top menadžement kao mozak), dok se opstanak organizacije porеди sa sposobnostima opstanka živih organizama u prirodi i prirodnom selekcijom.

Organizacija kao mozak. Pristup organizaciji proizišao kao odgovor na zaoštrene uslove konkurencije i potrebu da organizacije posmatramo kao misleće i učeće, a ne mehaničke sisteme. Organizacija je viđena kao sistem komunikacija i procesiranja informacija koga čini određeni broj mikro jedinica (pojedinaca i grupa), strukturiran tako da izvrši određeni zadatak.

Organizacija kao kultura. Rezultat je potpuno novog pristupa organizaciji, koji naglasak stavlja na ljude, a organizaciju posmatra kao skup pravila ponašanja, društvenih normi, rituala i vrijednosti. Zadatak menadžera je da rade na kreiranju, oblikovanju i promjeni kulture, zajedno sa svim zaposlenim.

Organizacija kao politički sistem. Organizacije su posmatrane kao poligoni političkih procesa u borbi za moć, između različitih interesnih strana (zaposlenih i poslodavaca, menadžera i zaposlenih, menadžera različitih nivoa, neformalnih grupa i dr). Osnovna osobina ovih organizacija su konflikti.

Organizacija kao psihološki zatvor. Ovaj pristup organizaciji posmatra ljude kao „zatočenike sopstvenih misli, ideja, vjerovanja i interesovanja koji potiču iz nesvjesnog“. Zadatak menadžera je da ljude „oslobode“ kako bi organizacija imala koristi od njihove kreativnosti.

Organizacija kao proces i transformacija. Organizacije su viđene kao sistemi koji prolaze kroz proces stalnih promjena i procese transformacije, tako da su preispitivanja stalna i normalna pojava.

Organizacija kao instrument dominacije. Skreće pažnju na „ružno“ lice organizacija, prema kojemu su one sredstvo dominacije i kontrole nad pojedincima i društvom.

Menadžment i organizacija

Menadžment ili poslovno upravljanje je *primenjena nauka* o ključnim procesima bez kojih ne može ni jedna organizacija u kojoj ljudi rade zajedno da bi ostvarili određeni cilj. Pored toga, menadžment je i *interdisciplinarna nauka*, što znači da je predmet njenog naučnog interesovanja zajednički sa mnogim drugim naukama, na koje se menadžment oslanja i rezultate njihovih istraživanja koje veoma koristi. Kao što smo vidjeli isto je i sa organizacijom. U tom smislu, ove dvije nauke je teško posmatrati odvojeno. Sličnosti su velike ali se ove oblasti ipak razlikuju. Menadžment je nauka sa širim fokusom izučavanja, nauka o organizaciji izučava oblasti koje su njegov centralni dio. Predmet izučavanja nauke o menadžmentu su aktivnosti koje čine *proces menadžmenta*: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.

Organizacija je centralno područje menadžmenta koje obuhvata njegove bazične aktivnosti: organizovanje i vođenje. U skladu sa centralnim mjestom organizacionih aktivnosti u menadžment procesu može se zaključiti da je *organizacija bazično menadžerska disciplina* koja pruža fiindamentalna znanja za uspješno vođenje organizacije.

Menadžment i organizacija

1. PLANIRANJE
2. **ORGANIZOVANJE**
3. **VOĐENJE**
4. KONTROLA

Planiranje je polazna aktivnost u procesu menadžmenta u svakoj organizaciji. Ova aktivnost defmiše ciljeve organizacije, zadatke koje treba obaviti da bi se definisani ciljevi postigli, kao i način kako će se planirani zadaci ostvariti. U suštini, ova aktivnost menadžment procesa treba da učini organizaciju svrsishodnom, prepoznatljivom i specifičnom u odnosu na brojne druge organizacije koje posluju u istom okruženju. Planiranje se može strukturirati u dvije podgrupe aktivnosti: definisanje ciljeva i definisanje strategija. Prva podgrupa određuje *šta* će organizacija raditi, a druga *kako* će organizacija raditi.

Organizovanje, aktivnost menadžment procesa u kojem se definišu radna mjesta sa opisima poslova i kompetencijama izvršilaca, formiraju uže organizacione jedinice i njihove aktivnosti, defmiše proces donošenja odluka i određuje autoritet pojedinih rukovodilačkih pozicija, kreiraju procedure, pravila i standardi kojima se uređuje i formalizuje ponašanje zaposlenih, da bi organizacija funkcionisala kao integrisan sistem. Budući da organizaciju čine ciljevi, ljudi i sredstva, organizovanje preko gore navedenih aktivnosti treba da uskladi odnose između komponenti organizacije, tako da je rezultat ove aktivnosti određena struktura. Organizovanje je kompleksna menadžerska aktivnost donošcnja odluka o nivou podjele rada i specijalizacije sa ciljem da se formira optimalan broj radnih mjesta i da ona budu popunjena kvalifikovanim izvršiocima; o formiranju užih organizacionih jedinica, njihovim zaduženjima i odgovomostima, vodeći računa da se radna mjesta grupišu prema srodnosti i povezanosti i stave pod autoritet jednog rukovodioca; o autoritetu pojedinih

rukovodećih i nerukovodećih pozicija u organizaciji, vodeći računa da u organizaciji pored formalnih rukovodećih pozicija postoje i eksperti; o procedurama, pravilima i standardima kojima se uređuje ponašanje zaposlenih, interne i eksteme komunikacije, odnosi unutar organizacije i sa okruženjem.

Vođenje predstavlja proces u kojem pojedinac (rukovodilac, menadžer) vrši uticaj na grupu (zaposlene) da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Vođstvo definiše kako treba da izgleda budućnost organizacije tako što kreira viziju a zatim usmjerava ljude u pravcu te vizije i motiviše ih da je ostvare. U ovom dvosmjernom procesu mogu se prepoznati dvije grupe aktivnosti: usmjerene ka poslu i usmjerene ka ljudima. Obe od menadžera kao lidera zahtijevaju određena znanja i vještine. Za dobro vođenje posla menadžerima na svim nivoima u organizacionoj strukturi su potrebna znanja, sposobnosti i vještine. Vođenje kao dio ukupnog menadžment procesa je odgovorno za tri bloka aktivnosti: intemu efikasnost, efektivnost i ljudske resurse.

Kontrola je faza menadžment procesa koja obuhvata aktivnosti izgradnje adekvatnog sistema nadgledanja poslovanja organizacije, da bi ono bilo što uspješnije i da bi organizacija ostvarivala što bolje performanse. Sadržaj ove aktivnosti se ogleda u utvrđivanju odstupanja ostvarenih od standardizovanih performansi na svim nivoima u organizaciji a, takođe, mchanizme odgovornosti za nastala odstupanje kao i mjere za unapređenje performansi.

Menadžeri i njihove uloge u organizaciji

Menadžerske aktivnosti, navode neki autori, su posebna grupa poslova u organizaciji koju čine: planiranje, organizovanje, komandovanje, koordinisanje i kontrolisanje. Kasnije, drugi autori, daju nešto širu definiciju u kojoj detaljnije određuju menadžerske poslove: predviđanje i planiranje, organizovanje, zapošljavanje i vođenje, koordinisanje, izvještavanje i budžetiranje. Novije definicije su svedenije i agregiraju menadžerske poslove. Tako, neki autori, prepoznaju pet grupa poslova: planiranje, organizovanje, upravljanje personalom, vođenje i kontrola, dok – određena grupa autora - menadžerske poslove svode na četiri grupe: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Menadžeri su donosioci odluka o svim pitanjima funkcionisanja organizacije. Menadžeri se nalaze na brojnim mjestima u organizaciji i u skladu sa pozicijom koju zauzimaju donose različite vrste odluka i posjeduju različita znanja, sposobnosti i vještine.

Uloge menadžera. Sve menadžerske uloge koje su u literature analizirane na brojne načine mogu se grupisati prema srodnosti u tri osnovne grupe:

- izgradnja međuljudskih odosa,
- informisanje i
- donošenje odluka.

U okviru prve grupe uloga menadžeri djeluju kao *lideri*; putem davanja primjera oni simbolizuju određeni koncept ili stil menadžmenta. Menadžer svojim ponašanjem

demonstrira povjerenje, poštovanje i integritet i šalje poruku zaposlenima o tome koji su međuljudski odnosi poželjni.

U okviru druge grupe uloga menadžeri su neka vrsta *akvizitera*; skupljaju informacije iz internih i eksternih izvora, iz stručne literature, raznih poslovnih vodiča, u kontaktima sa drugim menadžerima i ekspertima; prikupljene informacije, poput provodnika, komuniciraju drugim članovima organizacije. Takođe, menadžeri šalju informacije eksterno, predstavljajući svoju organizaciju prema eksternoj javnosti, kada vrše ulogu *promotera*.

U okviru treće grupe uloga menadžeri su *vizionari*, potvrđuju svoje znanje i vještine kao uspješni donosioci odluka. Kreiraju moguća rješenja i prave izbore najboljih za organizaciju. Na ovim aktivnostima menadžeri ostvaruju sljedeće važne uloge i pokazuju iz kojih izvora crpe moć: *preduzetničku* tako što iniciraju i pokreću nove projekte koji će unaprijediti poslovanje organizacije; *lidersku* tako što predlažu novu viziju i znaju kako da riješe problem; *resursnu* tako što kao alokatori resursa demonstriraju odgovornost za alociranje resursa; *pregovaračku* tako što vršeći ulogu pregovarača učestvuju u diskusiji i pregovorima sa ciljem da ostvare što bolje uslove za svoju organizaciju.

Vještine menadžera. Razlikujemo tri vrste osnovnih menadžerskih vještina: tehničke, ljudske/interpersonalne i konceptualne. *Tehničke vještine* predstavljaju sposobnost da se primijeni određeno stručno znanje i ekspertiza. To su znanja iz struke kao, na primjer, marketinga, računovodstva, informacionih tehnologija, medicine i sl., koja su stekli kroz obrazovanje i iskustvo.

Interpersonalne (ljudske) vještine predstavljaju sposobnost menadžera za saradnju i rad sa drugim ljudima, razumijevanje drugih ljudi i motivisanje zaposlenih. Mnogi ljudi raspolažu sa velikim tehničkim znanjima ali ne znaju kako da se ponašaju u međuljudskim odnosima. Oni često nisu dobri slušaoci ili nisu sposobni da razumiju potrebe drugih, zato jednostavno ne mogu biti menadžeri. Budući da menadžeri završavaju poslove preko drugih ljudi, oni moraju imati razvijenu vještinu komuniciranja, motivisanja i delegiranja.

Konceptualne vještine su kognitivne prirode. Menadžeri moraju imati kognitivnu sposobnost da pravilno percipiraju pojavu, da analiziraju i dijagnostikuju kompleksne situacije. Na primjer, donošenje odluka zahtijeva prethodno uočavanje problema, identifikovanje alternativa, ocjenjivanje tih alternativa i izbor najbolje. Menadžeri mogu raspolagati tehničkim znanjima, biti vješti u međuljudskim odnosima, a ipak neuspješni zbog nemogućnosti da racionalno analiziraju i sagledaju nastalu situaciju. Navedene vještine su potrebne svim menadžerima ali u različitoj srazmjeri, u zavisnosti od menadžerske pozicije. Budući da u svakoj organizaciji možemo prepoznati tri nivoa menadžmenta (operativni, srednji i top menadžment) i, u skladu sa tim, tri ranga menadžera, to se proporcija potrebnih znanja po nivoima menadžmenta razlikuje.

Na razlikama između menadžera u savremenim organizacijama se posebno insistira. Nisu slučajno departmani za ljudske resurse u organizacijama najviše zaokupljeni problemom kako da pronađu najbolje menadzere za popunjavanje ključnih rukovodećih pozicija. Moderno

doba je donijelo i novu vrstu agencija, koje se profesionalno bave pronalaženjem takvih pojedinaca, koji će samim svojim dolaskom u organizaciju proizvesti dodatnu vrijednost i svojim imenom popraviti rejting iste.

Teorije organizacije

Teorije organizacije objašnjavaju polazne principe za razumijevanje kategorija, strukture, pojava i odnosa između strukturnih komponenti koje čine sadržaj pojedinih područja organizacije. Organizacione teorije čini skup naučnih mišljenja o različitim temama organizacije i objašnjavaju principe, pravila i koncepte na koje bi se trebalo osloniti u praktičnom rješavanju organizacionih problema. Zato se s pravom kaže da su najbolje one teorije organizacije koje daju dobre rezultate u praksi.

Prema načinu kako su nastajale i temama koje obrađuju teorije organizacije je teško odvojiti od teorija menadžmenta, što je i razumljivo, jer organizacija zauzima centralno mjesto u menadžmentu. U skladu sa vremenom i uslovima u kojima su funkcionisale organizacije, teoretičari kao i menadžeri su se suočavali sa izazovima određenih problema koji su se u datim prilikama nametnuli kao važni za uspješno ostvarivanje organizacionih ciljeva. Period razvoja organizacija omeđen između *industrijske revolucije* koja je omogućila pojavu organizacije kao mjesta stalnog zaposlenja ljudi, i *elektronske revolucije* koja je omogućila pojavu organizacije bez mjesta (virtuelna organizacija) u kojoj ljudi rade po ugovoru, kod svojih kuća, na daljinu preko Intemeta, u svom automobilu, preko mobilnog telefona i si., predstavlja okvir za identifikovanje teorijskih učenja, pristupa i koncepata, koji su se pojavili u ovom periodu dugom vijek i po.

Važno je napomenuti da teorije nisu smjenjivale jedna drugu i da danas svaka od njih ima svoju vrijednost i svoj značaj, zavisno od toga koji su problemi i na koja pitanja menadžeri treba da pronađu odgovor. Nekada će se osloniti na klasičnu teoriju, nekada na situacionu, dok će složeni problemi podrazumijevati korišćenje više teorija. Važno je da menadžeri koriste teoriju, jer menadžer ne smije da improvizuje svoje aktivnosti; pored intuicije treba da se oslanja na teoriju, pomoću koje treba da definiše pravac djelovanja i na taj način izbjegne nepotrebno rasipanje energije. Klasična škola je postavila temelj na koji su se, po principu građenja zida, nadograđivale ostale teorije, popunjavajući praznine onih prethodnih.

Izazovi za organizaciju budućnosti

Organizacija se i dalje razvija, tako što prati potrebe organizacione prakse, a često ide i ispred tih potreba, da bi kao i druge primjenjene nauke ponudila nova napredna rješenja. Organizacija se suočila sa izazovima koje su nametnuli savremeni trendovi. Na organizaciju, kao i na druge oblasti nauke koje su tijesno povezane sa poslovanjem najsnažniji uticaj imaju sljedeći trendovi: (1) tehnološke promjene; (2) ekspanzija znanja; (3) globalizacija poslovanja; (4) diversifikacija radne snage i promjene u upravljanju ljudskim resursima i (5) pojava hiperkonkurencije.

Tehnološke promjene oličene u novim tehnologijama (biotehnologija, nanotehnologija, informaciono-komunikacione tehnologije) redefinisale su mnoga tradicionalna shvatanja o i u organizacijama. Organizacione dimenzije, procesi i sistemi promijenili su izgled i osobine. Nove tehnologije su transformisale organizaciju, omogućile su zamjenu ljudi u obavljanju određenih operacija, unaprijedile kontrolu proizvodnje, nove metode koordinacije procesa rada i efikasno upravljanje praktično svim operacijama u organizaciji, uz minimalno prisustvo ljudi. Njihova ključna karakteristika je fleksibilnost. Informatizacija operacija uticala je na radikalno smanjivanje veličine organizacija, ovladao je trend smanjivanja organizacije u pokušaju da kompanije postanu kreativnije i da bolje i brže odgovore na potrebe tržišta, uz vjerovanje da su manje kompanije mnogo uspješnije u proizvodnji kvalitetnijih proizvoda i usluga. S druge strane, tehnološke promjene su dovele i do negativnih posljedica za organizacije i ljude koji u njima rade. Teoretičari organizacije, psiholozi, sociolozi, socijalni psiholozi, pravnici i ekonomisti, našli su se pred novim naučnim izazovima, da odgovore na nova pitanja i pronađu rješenja za probleme koje je uzrokovala primena informaciono-komunikacione tehnologije. Napredak IT industrije je doveo do pojave novog koncepta, koji je unio potpuno novu perspektivu u istraživanje novih formi organizacionog dizajna i koga su neki autori nazvali petom dimenzijom: funkcija, biznis, zemlja, potrošač, multi baza podataka.

Znanje. Teoretičari predviđaju da će nauka o organizaciji ponuditi rješenja koja će biti odgovor na izazov vodećih ekonomskih sektora kao što su računari, biotehnologije, nanotehnologije, elektronska medicinska oprema, telekomunikacije i energija. Znanje je glavna odrednica ovih sektora, koji nisu omeđeni industrijama, zemljama i kontinentima. Treba očekivati da će organizacije shvatiti da im se ne isplati da se na globalnoj sceni takmiče na svoj način i da će pronalaziti mogućnosti da učestvuju u inovativnim znanjima zajednica."

Dakle, treba očekivati da će najinovativnije organizacije učestvovati u formiranju zajednica sposobnih da udruženo rješavaju kompleksne probleme, kao i da razmjenjuju znanja u cilju kreiranja inovacija. Kao i do sada, biće eksperimentisanja u poslovnim strategijama, a zatim i u organizacionom dizajnu. Teorija o organizaciji budućnosti predviđa da će se organizacione forme razvijati u pravcu podržavanja poslovnih modela zasnovanih na implementaciji znanja o resursima i unapređenju upravljanja znanjem. Organizaciono dizajniranje savremenih organizacija se vezuje za znanje i upravljanje znanjem u funkciji razvoja novih proizvoda i usluga. Radikalizacija fleksibilnosti, smatra se, ne bi smjela da dovede do anuliranja korisnih osobina postojećih formi organizovanja. Novi dizajn treba da unaprijedi postojeće organizacije tako da otkloni sve barijere za inovacije i ponudi nove načine iskorišćavanja akumuliranog znanja.

Globalizacija poslovanja. Za nauku o organizaciji i teoriju organizacionog dizajna globalizacija je najveći izazov u XXI vijeku. Ovaj trend je doveo do otvaranja tržišta, uklanjanja granica i velike pokretljivost svih resursa. Istraživači se sada više fokusiraju na procese izvan organizacionih granica, pronalaze koncepte za uspješno interorganizaciono povezivanje i bave se otkrićima novih formi organizacionog dizajna koje će podržati strategije interorganizacionih odnosa. Odgovor na globalizaciju postiže se putem

osposobljavanja menadžera da pravilno percipiraju okruženje, i da uspješno rade sa ljudima iz različitih kultura. Praktično, savremeni menadžeri moraju da nauče kako svoj leaderski stil da usklade sa zahtijevima raznovrsnosti i da razviju sposobnost da se odreknu dijela autoriteta u korist zaposlenih. Sa globalizacijom poslovanja došlo je do promjena u stilu menadžmenta u smislu sve šire primjene koncepta osamostaljivanja zaposlenih.

Diversifikovana radna snaga i promjene u upravljanju ljudskim resursima. Istorijski posmatrano nikada do sada menadžerima nije bilo toliko važno razumijevanje zaposlenih. Visoka prosječna starost zaposlenih i problem koji nastaje zbog sukoba generacija, zatim sve veće učešće žena u strukturi zaposlenih, naročito u zemljama u kojima žene dugo nisu bile viđene kao zaposleni (SAD i Japan). Pritisak koji izaziva diversifikacija zaposlenih u pogledu pola, vjere, rase, jezika, kulture, kao i trendovi privremenog i povremenog zapošljavanja suočava organizacije sa izazovom za promjenama politike zapošljavanja i pronalaženja novih tehnika za upravljanje ljudskim resursima. Menadžeri se suočavaju sa novim izazovima: kako da poboljšaju produktivnost i kvalitet, da povećaju lojalnost zaposlenih, da pomire kulture različitosti, da se izbore sa privremenošću i nepredvidivošću, da pomire generacijske razlike, i si. Menadžeri moraju biti obučeni tako da prepoznaju razlike među zaposlenima i da na njih odgovore na način koji će omogućiti ljudima da bolje rade i postižu veću produktivnost a da, pri tom, ne dođe do diskriminacije.

Hiperkonkurencija. Savremene organizacije su pod velikim pritiskom tržišta na kojem se nalazi veliki broj učesnika. Zahtjev za izvrsnošću i kontinuiranom konkurentskom prednošću znači da se organizacije moraju kontinuirano mijenjati i prilagođavati. Česte i brze promjene su stalna aktivnost savremenih organizacija, koje se nalaze u fluktuirajućem stanju, reorganizuju svoju unutrašnju strukturu, gase slabe i uvode profitabilne poslove, stalno zaposlene mijenjaju privremeno zaposlenim i si. Menadžeri kao i zaposleni moraju da nauče kako da žive sa privremenošću i nepredvidivošću. Ove sposobnosti su potrebne ljudima u svim organizacijama, a naročito su potrebne u savremenim.

REZIME

- Organizacija je složen i višeznačan pojam koji se koristi u različite svrhe i za različite potrebe. Organizacija je strukturiran skup dvije ili više osoba koje rade zajedno, čiji je rad koordinisan i vođen, da bi se ostvarili određeni ciljevi.
- Bitne osobine organizacija su: (1) organizacije su *socijalni sistemi* jer u njima rade ljudi; (2) one su i socio-tehnički sistemi zato što se u njima pored ljudi koriste i mašine (tehnologija); (3) *sistemi cilja* zato što se u njima stvaraju rezultati sa određenim ciljem; (4) organizacije su *uređene strukture* zato što se u njima grapišu poslovi i ljudi koji te poslove obavljaju, uspostavljaju veze i odnosi i koordinira njihov rad; (4) one su *otvoreni sistemi* zato što ne mogu da opstanu izolovano od okruženja u kojem se nalaze; i (5) organizacije su *omeđeni sistemi* koji imaju svoje granice koje ih razdvajaju od okruženja
- Organizacija je dio menadžment nauke sa vrlo izraženim interdisciplinarnim karakterom.
- Organizacija je *bazična menadžerska disciplina*. Ona između ostalog osposobljava menadžere za uspješno vođenje organizacija.
- Organizacione teorije čini skup naučnih mišljenja o različitim temama organizacije i objašnjavaju principe, pravila i koncepte na koje bi se trebalo osloniti u praktičnom rješavanju organizacionih problema. Zato se s pravom kaže da su najbolje one teorije organizacije koje daju dobre rezultate u praksi.
- Klasična škola je postavila temelj na koji su se, po principu građenja zida, nadograđivale ostale teorije, popunjavajući praznine onih prethodnih.
- *Značaj organizacija proističe iz činjenice da one oblikuju naše živote* na mnogo načina, usljed čega je sve naglašenija potreba za dobro edukovanim i osposobljenim menadžerima koji će oblikovati organizacije na način da stvaraju vrijednost za sve učesnike. Samim tim, poznavanje organizacija raznih društava može biti korisno za buduće menadžere, štaviše mnogi od ranih konceptata se uspješno primjenjuju i danas.

P o g l a v l j e 2

OPŠTI ASPEKTI RUKOVOĐENJA I MENADŽMENTA U SESTRINSTVU

Sestrinstvo i menadžment organizacija

Dugo se nije shvatalo da je organizacija nauka, a rukovođenje i menadžment i nauka i vještina, bez čega se u savremenom svijetu ne može zamisliti ni jedno polje rada u kojem bi poslovanje bilo uspješno.

Tokom novije historije u razvoju zdravstvene njege (od Deklaracije SZO o primarnoj zdravstvenoj zaštiti), sestrinstvu je postavljen zahtjev da odgovori na promjene konceptijskih, metodskih, tehnoloških i socijalnih sila i prilika u oblasti zdravstvene zaštite. Nove menadžerske odgovornosti organizovane na sestrijskim službama traže sestre organizatore koje imaju adekvatno, dobro znanje, koje su umješne i kompetentne u svim aspektima menadžmenta. Od sestre menadžera se očekuje da bude sve više sigurna u obezbjeđivanju efikasne i kvalitetne njege pacijenata, kao i u primjeni odgovarajućih programa u zaštiti i unapređenju zdravlja naroda. Da bi zadovoljile savremene zahtjeve koji se pred njih postavljaju, sestre menadžeri moraju poprimiti nove dimenzije, kako bi se, kao ishod, omogućili rezultati određenog kvaliteta u sestrijskoj praksi kao i da bi se zadovoljili ostali strategijski institucionalni ciljevi i potrebe na polju zdravlja.

Shodno ovome što je rečeno, potreba za razvojem umijeća sestrijskog rukovođenja nikad nije bila veća i to u smislu reforme zdravstvene njege što se mora odraziti kako na globalnom i regionalnom nivou tako i na nacionalnom nivou. Umijeća rukovođenja takođe su neophodna za timsku izgradnju na organizacionom nivou. Obezbeđivanje uspješnog, kohezivnog angažovanja sestrijskog osoblja kao i održavanje visokog nivoa prakse, zavisi od uspješnog građenja tima. U sistemu zdravstvene zaštite i zdravstvene njege korisnici zdravstvenih usluga zahtjevaju bezbjedne, po cijeni pristupačne, sveobuhvatne i prihvatljive usluge. U sljedećem periodu će pojedinci, porodice i društvo igrati veću ulogu u određivanju i zadovoljavanju svojih zdravstvenih potreba. Aktivnosti sestara i ostalih zdravstvenih radnika će se izmijeniti jer će individualno ponašanje i izbor načina života biti presudni za zdravlje.

Oni koji obezbjeđuju zdravstvenu njegu moraju stvoriti neku vrstu partnerstva sa zajednicom kako bi im se pomoglo u planiranju i implementaciji zdravstvenih usluga i službi, a samim tim i obezbjedilo distribuiranje zdravstvene njege prema potrebama. Sestre i babice moraju biti osobe koje će osposobljavati druge i pomoći im u obezbjeđivanju informacija i uputstava o unapređenju zdravlja, a učiniće za pojedince ono što oni nisu u stanju da urade za sebe - pružiće odgovarajuće stručne zdravstvene usluge. Cilj svega ovoga je da se na najbolji mogući način iskoriste resursi u cilju obezbjeđivanja najbolje moguće njege i zdravstvene zaštite kako kod pojedinca kojima je neophodna njega tako i kod onih koji tu njegu treba da obezbjede. Ovakav pristup mora naći svoje odgovarajuće mesto u razvoju prakse sestara, njihovom obrazovanju iz oblasti rukovođenja i menadžmenta i istraživačkom radu. U ovakvim sredinama koje imaju sve više prohtjeva i zahtjeva, sestre rukovodioci treba da promovišu svoju strategijsku, menadžersku i političku poziciju u oblasti zdravstvene njege.

Obrazovanje sestara iz oblasti menadžmenta treba da razvije umijeća u mrežnom radu i lobiranju, prezentaciji, formulaciji i propagiranju određenih tvrdnji, sređivanju konflikata, uz analizu svih relevantnih okolnosti, snage i trendova u ovoj oblasti. Da bi se sestre uspješno borile sa realnostima i unaprijedile svoje menadžerske sposobnosti potrebno je da kritički

razmišljaju i da istovremeno budu menadžeri. One takođe treba da budu spremne za promjene, da rade u različitim sredinama i da kreiraju sisteme podrške za druge oko sebe.

Obrazovanje sestara za potrebe menadžmenta

Obrazovanje sestara i edukacija (što podrazumijeva i permanentno stručno usavršavanje i sva druga organizovana učenja) predstavlja preduslov za uspješan razvoj menadžmenta zdravstvene njege i organizacije sestrinske službe, uz određena iskustva u stručnoj praksi.

Kako nacionalni sistemi zdravstvene zaštite streme ka tome da što više usavrše zdravstvene službe, u organizacijama se dešavaju brze promjene u organizovanju i pružanju zdravstvenih usluga. Te promjene dešavaju se kako u državnom tako i u privatnom sektoru kao i u zajednicama gradske i seoske populacije i to od primarne, sekundarne i tercijalne zdravstvene zaštite. Istovremeno, dolazi i do redefinisivanja uloga i funkcija zdravstvenog osoblja i potreba za novim kategorijama zdravstvenog osoblja. Sestrinska profesija mora ponovo afirmirati stepen uloge sestre, a takođe mora i biti odgovorna za standarde sestrinske njege koja se pružaju korisnicima. Da bi se takvi standardi postigli, potrebno je da sve sestrinske službe organizuju programe za edukaciju sestara iz oblasti menadžmenta. Stečeno znanje i iskustvo sestara menadžera je vrijedan resurs koji se mora koristiti u kreiranju politike u zdravstvu, planiranju, kao i koordinaciji i menadžmentu zdravstvenih službi svih vrsta u svim okruženjima. Umijeća i kompetencije dobro pripremljenih sestara menadžera čine ih kompetentnim za "TOP menadžment" i položaje unutar sistema zdravstvene njege i zaštite.

Potrebe za pripremom sestara menadžera

Postoji jasna i izražena potreba za pripremu sestara menadžera kako bi se povećalo i koristilo njihovo znanje, umijeće i kompetencije u toj novoj i vrlo značajnoj ulozi.

Različite pripreme mogu biti neophodne za:

- različite zdravstvene sisteme i organizacije,
- organizaciju, regionalnu ili menadžmenta na nivou zemlje,
- osnovni, srednji i viši menadžment.

Pripreme moraju voditi računa o razvoju rukovođenja. Takođe se mora voditi računa o profesionalnim komponentama uloga sestre menadžera (orijentisanim ka menadžmentu zdravstvene njege i postizanju rezultata u organizaciji kao cjelini). Specijalne pripreme takođe treba organizovati za sestre u top ili generalnom menadžmentu.

Priprema treba da se izvrši u najširem mogućem kontekstu i treba da obuhvati pitanja:

- kako razviti uloge i položaje

- kako edukovati osobe za uloge menadžmenta (funkcije)
- kako podržati i pomoći razvoj ljudi na pozicijama menadžmenta.

Da bi se obezbedio stalan priliv dobro obrazovanih sestara menadžera, treba proučiti mogućnost i dati priliku sestrama za kontinuirano više i visoko obrazovanje u sistemu zdravstva i menadžmenta. Te mogućnosti ne treba da budu ništa manje od onih koje su na raspolaganju drugim kategorijama zdravstvenih radnika.

Efikasno funkcionisanje sestre menadžera

Poslije početnih priprema sestara za menadžere na svim nivoima, znanja i umijeća koja su stečena treba održavati i usavršavati. Da bi se to postiglo, neophodno je obezbjediti edukativne aktivnosti u raznim sredinama koje bi bile na raspolaganju sestrama menadžerima.

Postizanje znanja sestre menadžera treba priznati i nagraditi pomoću mehanizama kao što su promocija, nagrađivanje i uključivanje u kreiranje zdravstvene politike kao i imenovanjem sestara menadžera na ključna mesta u sestrijskim službama i sistemu zdravstvene njege i zaštite. Sestre menadžeri sa svoje strane treba da pokažu određene rezultate svoga uključivanja na ključna mjesta, posebno tokom perioda većih promena u organizaciji zdravstvenih službi.

Odgovarajuća klasifikacija, jednaka kao i kod drugih menadžera na istom nivou i prema njihovim profesionalnim sposobnostima i odlukama kao i nivou odgovornosti, treba da se primijeni i na sestre menadžere. Određene međunarodne organizacije potpomaže participaciju efikasnih sestara menadžera i rukovodilaca u poslovima profesionalnih organizacija kao što su nacionalna udruženja sestara. One utiču na nacionalne vlade, poslodavce da priznaju i odrede vrijednost sestara menadžera kao i da striktno podrže odgovarajuće edukativne pripreme sestara i naimenovanja za menadžment sestrijsva i službi sistema zdravstvene zaštite.

Oblasti za obrazovanje sestara za potrebe menadžmenta u sestrijskoj praksi

Radi unapređivanja zdravstvene njege i jačanja pozicije sestara i sestrijske profesije, neophodno je da sestre u procesu obrazovanja stiču znanja iz sljedećih oblasti:

- Opšti aspekti rukovođenja i menadžmenta u sestrijsvu
- Vođstvo i teorije liderstva
- Kadrovska funkcija i kadrovska politika
- Organizovanje sestrijske službe
- Autoritet, moć i delegiranje
- Planiranje u sestrijsvu
- Profesionalni i etički elementi rukovođenja i menadžmenta
- Sprovođenje kontrole i obezbeđenja kvaliteta zdravstvene njege

Sistematskim izučavanjem faza menadžmenta i organizacije sestrinske službe doprinosi se usavršavanju profesije i jačanju pozicije sestara, kako bi se preuzela autonomija nad sestrinskom službom, a time i unaprijedila zdravstvena njega kod pojedinaca porodice i zajednice.

Definisanje menadžmenta

U cilju jasnijeg shvatanja definicije menadžmenta, odnosno upravljanja i rukovođenja, potrebno je razjasniti značenje pojedinih riječi odnosno termina iz kojih je izveden pojam menadžment.

MANAGE = rukovoditi, upravljati, snaći se, dovijati se, uspjeti, sprovesti nešto.

MANAGEMENT = upravljanje, rukovođenje, sprovođenje.

MANAGER = poslovođa, upravnik, rukovodilac, onaj koji vodi posao.

ADMINISTRATION = uprava, administracija.

Danas je pojam menadžment prihvaćen u raznim državnim službama i privatnom sektoru i uopšte gledano u svim društvenim aktivnostima gde dolazi do sve veće upotrebe reči menadžment.

Danas postoji mnogo definicija iz oblasti menadžmenta, ali možemo reći da je po opštoj definiciji "menadžment" proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole svih napora članova organizacije i upotreba svih drugih organizacionih resursa da bi se postigli postavljeni ciljevi jedne organizacije.

Administracija / upravljanje predstavlja neku vrstu rukovođenja, ali na bazi zakona, propisa i drugih akata definisanih od strane društva (države) i ustanove.

Razlike između rukovođenja i menadžerstva

Razlike između rukovođenja i menadžerstva i dalje izazivaju diskusije, mada u literaturi nailazimo na podatke da je i jedno i drugo, znači i rukovođenje i menadžerstvo pojmovno, smisaono povezano i neophodno. Za rukovođenje neki smatraju daje jedna od mnogobrojnih funkcija menadžmenta; neki pak, smatraju da rukovođenje zahtijeva kompleksnija umijeća nego menadžment i da je menadžment ustvari samo jedna uloga rukovođenja; ima i onih koji povlače jasnu granicu između ova dva pojma. Ali, ako menadžer vodi, upućuje, usmerava i motiviše, a rukovodilac - lider osnažuje i ovlašćuje druge ljude, onda se može reći da svaki menadžer treba da bude rukovodilac i obrnuto. Svaki savremeni i uspješni rukovodilac treba da priznaje, prihvata i obezbijedi menadžersku funkciju, bilo preko drugih stručnjaka ili kompletiranjem svoje uloge.

Menadžment naglasak baca na kontrolu - kontrolu radnog vremena, troškova, plata, prekovremenog rada, bolovanja, resursa i snabijdevanja.

Rukovođenje povećava produktivnost na taj način što maksimizira efikasnost radne snage. Zvanje koju neka osoba ima na svom radnom mjestu, sama po sebi, ne čini ni rukovodioca, ni menadžera. To čini uspješna primjena odgovarajućih sistema znanja i ponašanje.

Menadžer je osoba koja "sređuje stvari"; to je osoba koja izvršava, ima određene odgovornosti sprovodi stvari u djelo.

Rukovodilac / lider / je osoba koja ima uticaj, a i koja daje direktive, smjernice, mišljenje i tok određenim akcijama - radnjama.

Pa kakva je onda relacija između rukovođenja i menadžmenta? U cilju boljeg shvatanja ove relacije, može nam pomoći da sagledamo po čemu se ova dva pojma razlikuju.

Menadžeri

Imaju označeni položaj u okviru formalne organizacije.

Imaju legitimni izvor vlasti - moći zbog delegiranog autoriteta koji ide uz njihov položaj.

Od njih se očekuje da sprovode specifične funkcije, dužnosti i odgovornosti.

Naglasak bacaju na kontrolu, donošenje odluka, analizu odluka i rezultate.

Manipulišu ljudima, sredinom, novcem, vremenom i drugim resursima kako bi postigli organizacione ciljeve.

Imaju veću formalnu odgovornost i povjerenje, što se tiče racionalnosti i kontrole, nego rukovodioci.

Napreduju i upravljaju podređenima kako direktno tako i indirektno.

Rukovodioci

Često nemaju delegiran autoritet ali svoju moć - vlast dobijaju na druge načine, kao što je na primer uticaj.

Imaju širi spektar uloga od menadžera.

Mogu i da ne budu deo formalne organizacije.

Fokusiraju se na grupni proces, sakupljanje informacija, povratne veze odnosno informacije o radu kao i svoje saradnike - pomoćnike.

Naglašavaju i pojačavaju interpersonalne odnose.

Upravljavaju svojim podređenim i usmjeravaju voljne na saradnju.

Imaju ciljeve koji se mogu ali i ne moraju odraziti - uticati na organizaciju.

Istorijski gledano, snažna menadžerska umijeća nisu vrednovana više od istih takvih umijeća kod rukovodilaca, što se tiče zdravstva. Sestrinski personal je godinama planiran u menadžerstvu. Širom svijeta, na svim nivoima sistema zdravstvene njege, sestre su pokazale svoju efektivnost kao menadžeri, ponekad i uprkos nedovoljnoj edukativnoj pripremi, mada menadžerska funkcija unutar sestinstva obično nije prepoznatljiva. Uprkos menadžerskim odgovornostima, sestre rukovodioci nemaju uticaja na planiranje, budžet i donošenje odluka.

U nekim sredinama sestre su pasivno uključene u formu odlučivanja, iz razloga dominacije ljekara i drugih profila zdravstvenih radnika. U takvim društveno-ekonomskim sredinama i kulturološkim obrascima ponašanja, sestre je lako držati van donošenja odluka i vođstva / liderstva, naročito ako njihova menadžerska uloga nije poznata i zbog toga je ona manje efektivna. Programi za edukaciju iz ove oblasti za sestre i ostale profile zdravstvenih radnika će bitno uticati na rješavanje ovog problem. Sestrinske asocijacije širom svijeta podržavaju uvjerenje da rukovođenje treba internalizovati, uz pomoć profesionalnih udruženja, a rukovođenje smatraju kao kriterijum uz obavezan program kontinuirane edukacije i uz diplomu, sertifikat (kada su u pitanju sestre u praksi).

Da bi se obezbjedio stalan priliv dobro obrazovanih sestara menadžera, treba proučiti mogućnost i dati priliku sestrama za kontinuirano više i visoko obrazovanje u sistemu zdravstva i menadžmenta. Te mogućnosti ne treba da budu ništa manje od onih koje su na raspolaganju drugim kategorijama zdravstvenih radnika.

Poslije početnih priprema sestara za menadžere na svim nivoima, znanja i umijeća koja su stečena treba održavati i usavršavati. Da bi se to postiglo, neophodno je obezbjediti edukativne aktivnosti u raznim sredinama koje bi bile na raspolaganju sestrama menadžerima.

Postizanje znanja sestre menadžera treba priznati i nagraditi pomoću mehanizama kao što su promocija, nagrađivanje i uključivanje u kreiranje zdravstvene politike kao i imenovanjem sestara menadžera na ključna mjesta u sestrinskim službama i sistemu zdravstvene njege i zaštite. Sestre menadžeri sa svoje strane treba da pokažu određene rezultate svoga uključivanja na ključna mjesta, posebno tokom perioda većih promjena u organizaciji zdravstvenih službi.

Poglavlje 3

RUKOVOĐENJE / LIDERSTVO

Pojam i suština rukovođenja

Mada je termin lider - rukovodilac - vođa korišćen još od 1300 - te godine, riječ rukovođenje (liderstvo) nije bila poznata u engleskom jeziku do prve polovine 19. vijeka. Uprkos njenom skorašnjem uvođenju u upotrebu odnosno dodavanju u engleski jezik, ova riječ ima mnogo značenja. Od tehničke definicije rukovođenja kao "tačke polarizacije za grupnu kooperaciju" pa do apstraktnog tvrđenja, da "rukovođenje nije ni nauka ni disciplina; to je umjetnost i, kao takvo, ono se mora osjetiti, iskusiti, kreirati", postalo je jasno da nema jedne jednostavne definicije koja bi bila dovoljno široka i bogata da obuhvati kompletan proces rukovođenja.

Rukovođenje se može odvijati i van neke radne organizacije odnosno organizacionog konteksta i onda je definisano kao proces pokretanja grupe ili grupa u nekom pravcu kroz uglavnom neprinudan način. Neki autori definišu rukovođenje kao "proces ubjeđivanja i primjer kako pojedinac (ili rukovodeći tim) indukuje grupi postizanje određenih ciljeva koje ima rukovodilac i njegovi sljedbenici".

Drugi autori tvrde da je rukovođenje "proces ubjeđivanja - uvjeravanja i učenja - podučavanja drugih kako da angažuju sve svoje sposobnosti mijenjajući svoja ubjeđenja koja ih ograničavaju".

Analizirajući terminologiju koja se koristi na ovom području može se uočiti nekoliko termina: menadžer, rukovodilac, upravnik i vođa koji se ponekad koriste za opisivanje istog sadržaja, a ipak su različitog značenja. Tako odmah možemo uočiti kako su menadžer i rukovodilac okrenuti poslu i unapređenju organizacije rada, dok vođe označavaju osobe koje su okrenute sprovođenju svojih ideja i vizija.

Razmatranje ove teme osjeća se potreba bližeg tumačenja pojmova koji će ovdje biti korišćeni.

Menadžment je termin koji se upotrebljava za opis tehnika i postupaka koji se sprovode s ciljem planiranja, organizovanja, upravljanja i kontrole nekog procesa rada.

Menadžer označava osobu koja sprovodi taj proces planiranja, organizovanja, i upravljanja i kontrole nekog posla ili procesa rada.

Rukovođenje je skup međusobno povezanih koncepcija, načela, metoda, taktika, i tehnika koje čine jedinstven sastav, a koje se koriste radi strategijskog i operativnog regulisanja svih aktivnosti i odnosa u organizaciji.

Liderstvo se može definisati i kao proces upravljanja (dirigovanja i uticanja na aktivnosti povezane sa zadacima članova grupe).

Vođa / Lider je osoba koja ima najveću socijalnu moć i koju drugi članovi grupe slijede, te koji obično predstavljaju simbol same grupe.

Lider - osoba koja utiče na druge ljude, direktno ili indirektno (možemo i na ovaj način tumačiti).

Odnos vođenja, upravljanja rukovođenja i menadžmenta je složen, no u ovom kontekstu možemo prihvatiti da su vođstvo i upravljanje vještine koje su uključene u rukovođenje ljudima ili menadžment osoblja.

Kako se istraživači i teoretičari koji se bave rukovođenjem ne slažu u potpunosti oko toga šta je rukovođenje, možda je mudrije fokusirati se na to da vidimo koje su uloge obuhvaćene pod pojmom rukovođenja.

Uloge obuhvaćene pod pojmom LIDER:

- Donosi odluke
- Osoba koja kritički razmišlja
- "Amortizer" osoba koja ublažava
- Zastupnik
- Vizionar
- Prognostičar
- Učitelj
- Komunikator
- Evaluator
- Agent promena
- Mentor
- Diplomata
- Savjetnik
- Model za određenu ulogu
- Osoba koja daje energiju
- Osoba koja preuzima rizik
- Osoba koja utiče - ima uticaj
- Osoba koja rješava kreativne probleme
- Osoba odgovorna za promjene

Možemo postaviti pitanje:

Da li su neke sestre rođene da budii rukovodioci?

Da li možemo razviti neophodne sposobnosti i naučiti potrebna znanja za rukovođenje ljudima ?

Istraživanja i teorije liderstva

Naučna studija rukovođenja je počela u 20-om vijeku. Rani radovi po ovom pitanju su se fokusirali na širokoj konceptualizaciji rukovođenja, kao što su karakterne i druge osobine ili ponašanje rukovodilaca.

Savremena istraživanja se fokusiraju više na rukovođenju kao procesu uticaja na druge u okviru organizacione kulture i u interaktivnom odnosu rukovodioca i njegovih sljedbenika.

Da bismo bolje shvatili današnja uvjerenja o rukovođenju, neophodno je sagledati kako se teorija rukovođenja razvijala tokom prošlog vijeka.

Istraživanja osobina, crta i karakteristika liderstva (teorija o velikom čovjeku)

Teorija o velikom čovjeku - velikanu, kao i teorije karaktera, osobina i crta bile su osnov za većinu istraživača iz ove oblasti sve do sredine 1940- tih godina. Teorija o velikom čovjeku - velikanu, iz Aristotelove filozofije, kaže da su neki ljudi rođeni da budu lideri, dok su drugi rođeni da budu vođeni, odnosno da slijede vođu. Teorije o karakteru kažu da neki ljudi imaju pojedine karakteristike ili lična obilježja koja ih čine boljim liderima nego neki drugi ljudi. Da bi odredili koje to karakterne osobine razlikuju velike vođe (lidere) od ostalih, istraživači su proučavali životne puteve istaknutih ljudi kroz istoriju. Efekat sljedbenika i uticaj situacija su zanemareni. Savremeni oponenti ovih teorija, smatraju da se umijeća liderstva mogu razviti odnosno naučiti i da ne moraju biti baš urođena. Iako istraživanja i teorije o karakteristikama - karakternim osobinama - imaju i očiglednih nedostataka (tj. negiraju uticaj ostalih ljudi ili situacija na uloge lidera), vrijdno ih je proučiti. Mnoge od karakteristika koje su identifikovane u teorijama o karakteristikama se još uvek koriste za opis uspješnih lidera.

Popis najvažnijih osobina koje bi trebalo da ima lider:

- Inteligencija
- Čestitost
- Nepriistrasnost
- Odlučnost
- Sposobnost prosuđivanja
- Prijatnost
- Stručno znanje
- Zdravlje
- Sposobnost saradnje
- Samopouzdanje
- Dominantnost

Kada bismo znali koje osobine čine dobrog rukovodioca mogli bismo unaprijed reći koji ljudi će biti uspješni, pa bi naglasak bio na njihovom izboru. Ova istraživanja se nisu završila željenim uspjehom. Iako se pokazalo da većina rukovodilaca posjeduje osobine kao što su inteligencija, dominantnost, samopouzdanje, visoki radni kapacitet i stručno znanje, nema garancije da će osoba sa tim osobinama da postane uspješan rukovodilac. Posjedovanje tih osobina je nužan uslov da se bude rukovodilac, a ne garancija uspjeha. Naime, znači uglavnom obrnuto, ako neko nema u dovoljnoj mjeri izražene navedene osobine tada on neće biti dobar i uspješan rukovodilac.

Teorije ponašanja

Tokom ere humanih odnosa, mnogi naučnici koji se bave proučavanjem ponašanja i socijalnim pitanjima su za vrijeme proučavanja menadžmenta proučavali i rukovođenje. Kako se teorija liderstva razvijala, istraživači su izvršili pomak sa proučavanja toga koje osobine lider ima i bacili naglasak na to šta on ili ona rade - odnosno na stil rukovođenja koji lider sprovodi.

Do najznačajnijeg prodora ili preokreta dolazi kada većina autora izdvajaju najčešće stilove rukovođenja. Kasnije su ti stilovi nazivani autoritativni, demokratski i stil nemješanja.

Lidera sa autoritetom karakteriše sljedeće ponašanje:

- Stroga kontrola koja se održava u odnosu na radnu grupu
- Ostali se motivišu prinudom
- Ostalima - drugima se upravlja komandama
- Komunikacija opada
- Donošenje odluka ne obuhvata i ostale.
- Akcenat se baca na razlike u statusu ("ja" i "ti").
- Kriticism je kažnjiv

Autoritativni način rukovođenja ima za rezultat jasno definisane grupne akcije koje su obično predvidljive, što redukuje frustraciju u radnoj grupi, dajući članovima grupe osjećanje sigurnosti. Produktivnost je obično visoka, ali se zato smanjuje komunikativnost a povećava škart, krnje (nepotpune) usluge, fluktuacija kadrova na radnom mjestu, odsustvo s posla ako se za to ima pokriće, niža lojalnost prema instituciji i rukovodiocu, niža kreativnost, lična motivacija i autonomija ljudi. Ipak, autoritativno rukovođenje, korisno je u kriznim situacijama. Često obiluje veoma glomaznim birokratskim formacijama, kao što su, na primjer oružane snage, pa je, u cjelini gledano, skuplje od demokratskog stila rukovođenja..

Demokratski način rukovođenja se karakteriše sljedećim osobinama:

- Održava se manji stepen spoljne kontrole (kontrole od strane vođa)
- Za motivaciju se koristi ekonomsko i takozvano EG nagrađivanje
- Ostalima se zapovijeda preko sugestija i uputstava
- Komunikacija se kreće gore-dolje i u svim pravcima
- Donošenje odluka uključuje i ostale
- Naglasak je na "mi" prije nego na "ja" i "ti"
- Kriticism je smanjen a kritika razložna i konstruktivna

Demokratski način rukovođenja je pogodan za grupe koje rade zajedno na duži vremenski period, promovise autonomiju i razvoj individualnih razlika.

Ovaj način rukovođenja je posebno pogodan i efikasan kada je neophodno postići kooperaciju i koordinaciju među grupama. Kako treba konsultovati mnogo ljudi, demokratsko rukovođenje traži više vremena, što može biti frustrirajuće za one koji žele da se

odluke brzo donose. Studije su pokazale da je demokratski način rukovođenja manje efikasan kvantitativno nego autoritativan način rukovođenja, ali je kvalitet znatno bolji, jer se kontrola vrši savješću radnika (unutrašnja, unutar sebe), a ne pretežno od strane autoritarnih vođa (spoljna kontrola).

Lider koji radi po principu nemješanja karakteriše se sljedećim načinom ponašanja:

- Popustljiv je (blag) sa malo ili ni malo kontrole
- Motivirše ljude podrškom, kako to od njega traži grupa ili pojedinci
- Među članovima grupe koristi sistem komunikacije gore-dolje
- Naglasak baca na grupu
- Ne kritikuje

Ovakav stil rukovođenja je dakle, nedirektivan i može biti frustrirajući: može se javiti apatija i nezainteresovanost u grupi. Međutim, kada su svi članovi grupe veoma motivisani, dovoljno stručni i samousmjereni, ovakav način rukovođenja može za rezultat imati mnogo kreativnosti i produktivnosti. Ovakav način rukovođenja je pogodan onda kada su problemi loše definisani a za pokretanje alternativnih rješenja mora se javiti "genijalna ideja" kao spas. Stil kojim neko rukovodi ima mnogo uticaja na klimu i rezultat rada grupe. Izvjesno vrijeme su teoretičari vjerovali da lideri imaju predominantan način rukovođenja i da ga koriste dosljedno. Tokom kasnih 40-tih i ranih 50-tih godina XX vijeka, međutim, teoretičari počinju da vjeruju da se većina lidera ne uklapa u sliku iz udžbenika o bilo kom stilu, već da spadaju negdje u kontinuumu između autoritarnosti i nemješanja, pa stilovi postaju prepoznatljiviji na osnovu pretežnog (najčešćeg) načina ponašanja u funkciji vođe. Istraživači počinju da vjeruju da se lider dinamički zadržava u kontinuitetu i diskontinuitetu stilova, kao odgovor na novonastalu situaciju u svim prilikama. Ovo saznanje je bilo preteča onoga što je poznato kao teorija liderstva prema situaciji ili situaciona teorija liderstva. Ta pojava kombinovanog i različitog ponašanja rukovodioca naročito je prisutna otkada se rukovođenje ozbiljnije izučava, uopšte, a posebno u pripremi kadrova za tu ulogu.

Liderski stil i radna situacija

Ideja da stil liderstva treba da varira prema situaciji ili radnicima koji rade, nastala je prvo prije gotovo 100 godina. Ovakvom stilu liderstva podupiru se tvrdnje da nema liderstva koje je idealno za svaku situaciju. Međusobni odnosi između lidera grupe i članova grupe su pod najvećim uticajem sposobnosti menadžera da bude dobar lider. Kao ključne varijable navedeni su još i zadatak koji treba ispuniti kao i moć koja je povezana sa pozicijom lidera.

Ponašanje lidera može se svesti na dvije osnovne dimenzije:

1. Ponašanje usmjereno na *ZADATAK (POSAO)* ili proces i
2. ponašanje usmjereno na *ODNOSE SA LJUDIMA*.

Stil usmjeren na zadatak:

Lider definiše zadatak i odgovornosti članova grupe i određuje *šta* će se raditi, *ko* će to raditi, *kako*, *kada* i *gdje*.

Ovo ponašanje uključuje:

- postavljanje ciljeva,
- organizovanje,
- određivanje rokova i troškova,
- nadgledanje i usmeravanje,
- kontrolu.

Naglasak se baca na *produktivnost*.

Stil usmeren ka ljudima:

Lider komunicira sa jednim ili više ljudi, slušajući, hrabreći, pomažući, dajući podršku i pokazujući razumevanje.

Ovo ponašanje uključuje:

- davanje podrške,
- komuniciranje,
- poboljšanje odnosa među članovima,
- aktivno slušanje,
- povratno informisanje.

Ponašanje je usmjereno na davanje podrške, a naglasak je na *međuljudskim odnosima*.

Kada govorimo o stilu rukovođenja ljudima treba spomenuti i model rukovođenja koji vodi računa o ***tri faktora - tri kruga***. Ovaj model podrazumijeva da se vodi računa o sljedeća tri elementa od kojih zavisi uspješnost organizacije:

1. *zadatak/posao*
2. *pojedinač/tim*
3. *grupa/radnik*

Zadatak/posao

Odnosi se na radni zadatak koji u nekoj organizaciji treba uraditi. Upravo sve organizacije imaju neke zadatke koje izvide i neostvarivanje tih zadataka njihov je glavni neuspjeh.

Grupa/tim

Tim različitim ljudima ima različito značenje. To prije svega znači da članovi tima moraju biti sposobni da rade zajedno, za vrijeme trajanja zadatka.

Pojedinac/radnik

Tim je sastavljen od pojedinaca, pa ako njihove potrebe nisu zadovoljene radom u timu tada neće željeti da učestvuju u radu tima.

Ono što su proučavanja stila upravljanja pokazala i što svakako treba zapamtiti je:

- Lider mora biti orijentisan na čoveka, ali on takode mora imati sposobnost da u pojedinim situacijama kaže "NE".
- On ne može biti uspešan *ako je preosetljiv* za ljudske probleme.
- Demokratski način *ne podrazumeva opraštanje propusta u radu*.

Uspješnost rukovođenja određenom situacijom, takode, može zavistiti od:

- situacije,
- vrste radne organizacije i
- od onih kojima se rukovodi.

Liderstvo zavisno od zrelosti sljedbenika (teorija životnog ciklusa)

Određeni autori takode razrađuju situacioni pristup liderstva. Njihov model trodimenzionalne efikasnosti rukovođenja predviđa koji bi stil rukovođenja bio najpogodniji u svakoj situaciji, zasnovano na nivou zrelosti sljedbenika koji sa liderom idu, odnosno rade. Što su ljudi zreliji, stil rukovođenja postaje zadatak koji je manje zahtjevan, manje fokusiran na ispunjavanje obaveza i više orijentisan ka odnosima sa ljudima. Stil rukovođenja treba da obuhvati prirodu situacije, umijeća lidera kao i sposobnost članova grupe. Liderstvo prema životnom ciklusu je takode važno i primjenljivo kod prijema mladih sestara. Kako rastu njihove kompetencije, sa godinama radnog iskustva, tako treba i primjenjivati stil liderstva prema ljudima.

Kontigencijska (situacijska) teorija

To je trodimenzionalni kontigencijski model prema kome uspješnost liderstva zavisi od interakcije između stila vođenja s jedne strane i određenih faktora s druge strane. Zasnovan je na postavkama da se uspješnost vođstva temelji na faktorima šire radne situacije.

Osim stila za uspjech su važni:

- priroda odnosa lidera i članova / prihvaćenost i popularnost rukovodioca.
- struktura zadatka koji treba obaviti
- moć rukovodioca (da prima, otpušta, unapređuje i slično.)

Identifikovano je osam situacija. Vjerovatno najbolja situacija je ako članovi reflektuju i imaju povjerenje u lidera; ako je zadatak struktuiran i za njegovo rješavanje postoje brojna rješenja i ako lider ima moć, zbog podrške cjelokupne organizacije.

Ako lider nema povjerenja članova, kada je teško obaviti zadatak i ima malo rješenja i ako organizacija ne podržava lidera to je najnepovoljnija situacija.

U najboljim i najlošijim situacijama najuspješniji je onaj lider koji je orijentisan na zadatak. U umjereno povoljnim situacijama uspješniji su oni orijentisani na odnose.

Transformaciono liderstvo

Neki autori su sugerisali na to da lider i sljedbenici imaju sposobnost da podignu jedni druge na viši nivo motivacije i morala.

Identifikujući ovaj koncept kao transformaciono liderstvo, oni ostaju pri tome da postoje *dva tipa lidera u menadžmentu*:

1. ***tradicionalni menadžer***, koji vodi računa o svakodnevnim operacijama, nazvan je kao transakcioni lider, menadžer;
2. s druge strane onaj koji je angažovan, ima viziju i sposobnost da i druge organizuje u radu, u skladu sa svojom vizijom, nazvan je imenom ***transformacioni lider***. Po transformacionoj teoriji rukovođenja, ljudima je potreban osjećaj misije koja ide iza dobrih međuljudskih odnosa ili odobrena nagrada za dobro obavljen posao. Ovo je posebno izraženo u zdravstvenoj službi. Brinuti za ljude, bolesne ili zdrave je cilj naše profesije i zadatak posla koji obavljamo. Mnogi od nas su izabrali poziv zdravstvenog radnika (zdravstvenu službu) da bi uradili nešto dobro za čovječanstvo. Ovo je naša vizija i jedan cilj rukovođenja u zdravstvenoj službi koji nas vodi prema dostignuću te vizije. Transformacioni rukovodioci mogu opisati ovaj cilj zdravstvene službe na način koji je tako značajan i uzbudljiv da inspiriše odanost ljudima sa kojima oni rade. Uspješno rukovođenje je definisano kao uspeh u zadatku podijeljen između rukovodilaca i potčinjenih.

Integritet, hrabrost, inicijativa, energija, optimizam, istrajnost, ravnoteža, moć podnošenja stresa i samosvjesnost su neki od kvaliteta koje medicinske sestre, ako žele da budu uspješni rukovodioci, treba da pokušaju da razviju u sebi.

Lideri:

- kreiraju kulturu,
- imaju viziju za budućnost,
- inspirišu ostale vizijom,
- daju moć ostalima,
- identifikuju zajedničke vrednosti,
- prate rezultate.

Karakteristike liderstva:

SLABO

- tradicionalno liderstvo po principu: komanda, kontrola
- nedostatak jasnoće uloga
- nedostatak timskog rada
- loša organizaciona struktura
- autokratski procesi donošenja odluka
- didaktički pristup podučavanja / učenju/ menadžmenta

JAKO

- transformaciono (preoblikovano) rukovodstvo
- jasne uloge
- efektivan timski rad
- efektivna organizaciona struktura
- demokratski uključiv proces donošenja odluka
- jačanje pristupa podučavanju / učenju/ menadžmentu

Karakteristike savremenih lidera sestinstva

Rukovodeći kadar u savremeno organizovanim bolnicama u svijetu viđen je kao grupa vizionara, lidera entuzijasta u oblasti sestinstva. Zapaženo je da su lideri najboljih bolnica osobe koje ne moraju biti harizmatički lideri. U mnogim bolnicama u svijetu sestre gotovo u jednoj trećini identifikuju svoje glavne sestre - lidere harizmatične ličnosti, odnosno, "ličnosti koje imaju Bogom datu vještinu i sposobnost rukovođenja". U gotovo svim izjavama od strane sestara, ove su osobe identifikovane kao osobe koje inspirišu ljude i izazivaju i jačaju pozitivne emocije u njima. Na mnogo načina ove su osobe personifikacija "razlike" između menadžera i lidera. "Menadžeri više vole da rade sa ljudima, lideri rukovode emocijama ljudi". Bar polovina rukovodećih sestara pokazuju vještine liderske uloge kako u iznalaženju načina rada tako i u implementaciji. Donošenje odluka se povjerava nekom od rukovodioca u koga se ima maksimalno poverenje.

Proces rukovođenja kao interaktivni tok ima tri varijabile:

- iznalaženje načina rada
- donošenje odluka
- implementaciju

Iznosimo važne karakteristike američkih lidera sestinstva:

- ona je vizionar sa svojim idejama: direktori implementiraju i sprovode njene ideje;
- postoji u njoj nešto jedinstveno u odnosu na rukovođenje što je veoma teško objasniti;
- ona je lider koji zaista vodi računa - brine o sestrama i pacijentima;
- ona čini da se osećate kao " NEKO"; čini vas ponosnim što ste sestra;
- njene vizije su grandiozne ali zasnovane na realnosti;
- ona je istinski lider u sestinstvu. Ona vlada situacijom sa ostalim direktorima.

Rukovođenje i menadžment za budućnost sestrinstva

Rezolucija Svjetske Zdravstvene Organizacije iz 1992. god. inicira da zemlje članice "ojačaju menadžerske i liderske sposobnosti i obnove poziciju sestara i babica kao osoblja u oblasti zdravstvene njege, kao i da obezbijede doprinos sestrinstva i akušerstva u zdravstvenoj politici". Sestrama se sugeriše da preuzmu određene promjene u procesu menadžmenta kako bi mogle da zadovolje svoje profesionalne zadatke. Sugeriše se da napori za izmjene menadžmenta u sestrinstvu počnu sada i tvrdi se da fokus treba baciti na važne oblasti procesa menadžmenta.

Mobilisanje. Uticaj na podređene, da prihvate promjene koje su u planu i koje zahtijevaju da menadžeri imaju solidan razlog, odnosno cilj organizacije.

Osposobljavanje. Kretanje ka potpunom osnaživanju napuštanja birokratije zahtijeva da menadžeri postanu "treneri- lideri" i mentori.

Definisanje. Postavljanje radikalnih i ambicioznih ciljeva neophodnih za budućnost zahtijeva od menadžera da preduzmu određen rizik.

Mjerenje. Evaluacija reakcije potrošača korisnika kao jedine mjere uspjeha zahtijeva napuštanje tradicionalnog prosuđivanja o samom izvršavanju radova.

Komunikacije. Prihvatanje ciljeva i kulture organizacije od strane svih, zahtijeva aktere: artikulisane, efikasne, pune entuzijazma i, naravno, sposobne za uspješnu interaktivnu komunikaciju.

Integracija umijeća rukovođenja i menadžmenta

Pri izučavanju rukovođenja i menadžmenta, postaje jasno da su ova dva koncepta u simbiotskom ili sinkretističkom odnosu. Da bi menadžeri i lideri mogli funkcionisati na najbolji način i sa najvećim mogućim potencijalom, ova dva koncepta se moraju integrisati. Svaka sestra je na nekom nivou lider i menadžer, a dužnost sestre zahtijeva umijeća kako rukovođenja tako i menadžmenta. Potreba isključuje mogućnost da se jedna dužnost naglašava na račun druge. Kako će se brze dramatične promjene i dalje odvijati u sestrinstvu i zdravstvu, postaje sve važnije da sestre razviju umijeće rukovođenja i menadžmentskih funkcija. Sestre moraju tražiti da integrišu karakteristike rukovođenja kroz svaku fazu procesa menadžmenta.

Integrisani lideri / menadžeri posjeduju šest različitih osobina:

1. Misle na duže staze. Vizionari su i futuristi. Razmatraju kakve će efekte imati njihove odluke godinama poslije primjene kao i njihove neposredne posljedice.
2. Gledaju sve i idu ka većoj organizaciji. Nisu usko fokusirani. U stanju su da shvate kako se njihova jedinica ili odjeljenje uklapa u sliku veće formacije.

3. Utiču na druge i van svoje grupe. Efikasni lideri / menadžeri se uzdižu iznad birokratskih granica organizacije.
4. Oni naglašavaju viziju, vrijednosti i motivaciju. Intuitivno shvataju i često neracionalne aspekte koji su prisutni u interakcijama sa drugima. Veoma su osjećajni prema drugima kao i prema razlikama u svakoj situaciji.
5. Mudri su političari. Sposobni su da se izbore sa konfliktnim zahtevima i očekivanjima svojih brojnih pristalica.

Razmišljaju o promjenama i obnovi. Tradicionalni menadžer prihvata strukturu i procese organizacije, ali lider/menadžer ispituje realnost u svijetu koji se stalno mijenja i traže da revidiraju organizaciju kako bi održali korak sa svijetom.

Principi rada uspješnog rukovodioca

Uspješni rukovodilac ne preduzima samo akcije, već ih pažljivo bira. Važne osobine akcija koje preduzima rukovodilac jesu:

- kritičko razmišljanje
- rješavanje problema
- poštovanje pojedinca
- slušanje drugih i vješto komuniciranje
- postizanje ciljeva i vizija budućnosti
- izgrađivanje sebe i podučavanje drugih.

Kritičko razmišljanje

Kritičko razmišljanje je reflektivna razumna analiza koja je fokusirana na razmišljanje prije odlučivanja šta treba raditi ili pak vjerovati. Osnova kritičkog mišljenja je ispitivanje i analiziranje ideja, sugestija, navika, rutina, zajedničke prakse prije određivanja njihovog odbijanja ili prihvatanja. To je način da se izbjegne postajanje žrtvom svojih i tuđih predrasuda.

Nije uvijek lako biti kritički mislilac. Kritički mislioci često postavljaju pitanja koja treba da budu postavljena i donose one odluke koje treba da budu donijete. Ovo nije bez rizika, ali čini dio postajanja rukovodiocem.

Rješavanje problema

Problemi korisnika, organizacioni problemi i drugi, nastaju često i moraju biti riješeni. Uspješan rukovodilac pomaže ljudima da uoče probleme i da rade direktno na njihovom rješavanju, nalazeći razumno objašnjivo i obradivo rješenje.

Poštovanje pojedinca

Premda mi svi imamo mnogo zajedničkog jedni s drugima u mišljenju i ljudskim osećanjima, svako od nas ima različite želje i potrebe i različita životna iskustva.

Na primjer, neki ljudi stvarno cijene psihološku korist pomaganja od strane drugih. Drugi ljudi su uglavnom zabrinuti zarađivanjem pristojne plate. Nema ništa loše ni sa jednim od ovih gledišta, oni se jednostavno razlikuju. Uspješni rukovodilac raspoznaje ove različitosti kod ljudi i pomaže im da pronađu vrijednost njihovog posla koji im najviše znači.

Slušanje drugih i vješto komuniciranje

Jedini način da otkrijemo ljudske individualne želje i potrebe, jeste da ih posmatramo i da saslušamo šta nam ljudi govore. Zapanjujuće je, kako često rukovodioci i direktori ne uspevaju jednostavno zato što nisu slušali ono što su drugi ljudi pokušavali da im kažu.

Vještina komuniciranja obuhvata sljedeće:

Podsticanje razmjene informacija.

Mnogi nesporazumi i greške nastaju zbog toga što ljudi nejasno dijele informacije jedni drugima. Uloga rukovodioca jeste da se uvjeri da kanali komuniciranja ostaju otvoreni i da ih ljudi koriste.

Povratna informacija

Svako želi informacije o uspešnosti svoga rada. Česta povratna informacija, i pozitivna i negativna, je potrebna da bi ljudi mogli obavljati svoj rad kontinuirano. Neki rukovodioci (glavne sestre ustanova, odjeljenja) smatraju teškim davanje negativnih povratnih informacija, plašeći se da će uznemiriti drugu osobu. Kako drugačije osoba može znati gdje je poboljšanje najpotrebnije? Objektivno, negativni rezultati se mogu dati na konstruktivan, koristan način koji je nije ni uvjerljiv, ni bolan za osobu koja ga prima. U stvari, to je pravilan način davanja povratnih informacija koji je dosta uspješan ni cijenjen od strane saradnika. Drugi rukovodioci zaboravljaju da saopšte pozitivne ocjene i rezultate, pretpostavljajući da će saradnici sami znati kada posao dobro rade.

Podrška koju rukovodioci daju povremenim saopštavanjem dobrih ocjena i rezultata je naročito značajna za ljude kojima je to najvažnija nagrada za uspješan rad.

Postizanje ciljeva i vizija budućnosti

Isto kao što je svako od nas jedinstven u sticanju naših iskustava, u iskazivanju potreba i želja, mi takođe želimo imati jedinstvene ciljeve za sebe i druge. Zadatak rukovodioca je da nađe zajedničku nit u svim ovim ciljevima i da pomogne timu da pronađe koncenzus oko toga. Ovo može zahtijevati znatne diskusije u pojedinim grupama. Uspješan rukovodilac takođe ima viziju budućnosti, koja je podijeljena i sa grupom. Saopštavanje ove vizije grupi i uvođenje svakoga u rad u toj viziji budućnosti, inspiracija je koja vodi ljude naprijed kada stvari postanu teške.

Samoizgradnja i podučavanje drugih

Učenje ne prestaje sa školom. U stvari, iskusne medicinske sestre će Vam reći da je u školi tek početak, da Vas samo pripremi za učenje kroz iskustvo. Kako su otkriveni novi i bolji putevi briga za korisnike, vaša je odgovornost kao profesionalaca da kritički analizirate ove nove pristupe i odlučite da li će biti bolje za vaše korisnike od sadašnjih.

Konačno, efektivni rukovodioci djeluju kao učitelji. Ipak, njihova je primarna uloga da ohrabre i upute druge ljude da traže više znanja.

Pažljivi analitičari, skloni razmišljanju, znaju da za učenje ima mjesta svaki dan, ako se želi. Prava vrijednost iskustva medicinske sestre je u stalnom kritičkom posmatranju i analiziranju iskustva prije nego se ono ustalilo kao praksa.

Uspješan rukovodilac dozvoljava da saradnici procenjuju u kolikoj mjeri on pruža efikasnu podršku u realizaciji njihovih misija.

DONOŠENJE ODLUKA I RJEŠAVANJE PROBLEMA

Opšti pojam u definisanju odluka, rješavanju problema i kritičkog načina mišljenja

Donošenje odluka je kompleksan, kognitivni (mentalni) proces koji se često definiše kao intelektualno angažovanje u odabiru specijalnog toka akcije. Odlučiti znači dati sud, usvojiti, dati definitivni zaključak. Odluku možemo definisati kao rezultat procesa koji podrazumijeva svjesni izbor više rješenja, radi postizanja nekog cilja, ili se može smatrati selekcijom neke slučajnosti za koju mislitno da će nam omogućiti da dobijemo optimalne prednosti i minimalne nedostatke.

Rešavanje problema jeste dio donošenja odluka. Sistematski proces koji se fokusira na analizu teške situacije i rješavanje problema, uvijek obuhvata i korak donošenja odluka.

Kritičko mišljenje ima širi spektar nego donošenje odluka i rješavanje problema. Komponente kritičkog mišljenja obuhvataju promišljenost i kreativnu analizu. Razni teoretičari definišu kritičko mišljenje na razne načine, ali se većina slaže u tome da je ono kompleksnije nego rješavanje problema ili donošenje odluka, da obuhvata promišljenost i evaluaciju nešto višeg nivoa i da ima kako kognitivnu tako i afektivnu komponentu.

Autori smatraju da uvid, intuicija, uživanje i volja za preuzimanjem akcije predstavljaju dodatne komponente kritičkog razmišljanja. Ova ista umijeća su neophodna do izvjesnog stepena i u rješavanju problema i donošenju odluka. Donošenje odluka, međutim, može da se obavlja bez pune analize koja je neophodna pri rješavanju problema. Mada mnogi edukatori koriste termine rješavanje problema i donošenje odluka kao sinonime, postoji mala, ali ipak, značajna razlika između ove dvije stvari. Zato što je rješavanje problema proces u kojem se pokušava da identifikuje srž - korijen problema u situacijama. Potrebno je mnogo vremena i energije da se identifikuje stvarni problem. Sa druge strane, donošenje odluke se događa u kraćem vremenu; obično biva aktivirano nekim problemom, ali se obično rješava na način koji ne eliminiše problem. Na primjer: ako neka osoba riješi da sredi konfliktnu krizu na neki način, kada do nje dođe, ali ne pokuša da identifikuje stvarni problem koji izaziva taj konflikt, može koristiti samo umijeća donošenja odluke. Onaj ko donosi odluku može kasnije pokušati da se pozabavi stvarnim uzrokom konflikta ili može odlučiti da ne radi ništa, baš ništa po pitanju tog problema. Tada se smatra da je odluka donijeta bez rješavanja problema. Ova se alternativa može koristiti zbog nedostatka energije, vremena ili resursa za adekvatno rješavanje određenog problema. U nekim situacijama to predstavlja pogodnu odluku.

Primjer odluke koja ne riješava problem

Glavna sestra odeljenja ima u svom timu sestru koja je često odsustvovala sa posla u poslednja tri mjeseca. Međutim glavna sestra ima pouzdanu informaciju o tome da će ta

sestra dati otkaz u najskorije vrijeme radi odlaska u inostranstvo. Kako tog problema više neće biti, glavna sestra odlučuje da nema potrebe da se ulaže vrijeme i energija u rješavanje ovog problema.

Modeli za rješavanje problema i donošenje odluka

Strukturisani pristup rješavanju problema i donošenju odluka povećava kritičko rezonovanje i najbolji je način da se donesu kvalitetne odluke. Strukturisani ili profesionalni pristup obuhvata primjenu teoretskog modela u rješavanju problema i donošenju odluke. Da bi se poboljšala sposobnost donošenja odluka, važno je koristiti adekvatni model procesa kao teoretsku bazu za razumijevanje i primjenu umijeća kritičkog načina mišljenja. Postoji mnogo modela za rješavanje problema i većina njih obuhvata korak koji podrazumijeva donošenje odluke.

Tradicionalni proces rješavanja problema

Tradicionalni model rješavanja problema se mnogo koristi i možda je jedan od najpoznatijih. Ima sedam elemenata - koraka. Donošenje odluke se odvija sljedećim tokom:

1. Identifikovati problem.
2. Sakupiti podatke za analizu uzroka i posljedica problema.
3. Pronaći alternativne solucije
4. Evaluirati alternative
5. Odabrati odgovarajuću soluciju
6. Implementirati soluciju
7. Evaluirati rezultate.

Mada je tradicionalni model rješavanja problema efikasan, njegova slabost leži u količini vremena koje je neophodno za njegovu primjenu. Ovaj proces, zato, može da se smatra manje efikasnim kada se uzima u obzir vrijeme odnosno njegova ograničenost ili nedostatak. Druga mu je slabost nedostatak početnog koraka - postavljanja cilja. Postavljanje cilja odluke pomaže onome ko donosi odluku da " ne skrene na mrtav kolosjek".

Menadžerski proces donošenja odluke

Model menadžerskog donošenja odluka, modifikovani tradicionalni model eliminiše slabosti tradicionalnog modela dodavanjem elementa postavljanja cilja. Sljedeći su koraci u procesu menadžerskog donošenja odluka:

- Postavljanje ciljeva
- Traženje alternativa
- Evaluacija alternativa
- Odabir

- Implementacija
- Praćenje i kontrola

Proces menadžerskog donošenja odluka teče u mnogome na isti način kao i menadžmentski proces gdje svaka faza ima svoju važnost u donošenju odluka i rješavanju problema.

Model procesa sestrinstva u donošenju odluka

Sestre u toku svojih svakodnevnih aktivnosti donose više vrsta važnih odluka. One često odlučuju o dobrobiti pacijenata pa čak nekad i o njihovom preživljavanju. Odlučivanje u organizovanju zdravstvene njege je uglavnom kompetencija organizatora zdravstvene njege. To predstavlja sastavni dio njihove odgovornosti, za dobro funkcionisanje sestrinske službe i zdravstvene njege. Rješavanje problema, donošenje odluka i kritički način razmišljanja predstavljaju stečena znanja koja se usavršavaju tokom procesa rada uz korišćenje modela, tehnika i strategija. Model procesa (procesa zdravstvene njege – PZN) u sestrinstvu, obezbjeđuje teoretski sistem za rješavanje problema i donošenje odluka.

Sestre teoretičari su identifikovale sestrinski proces kao model koji je efikasan za donošenje odluka, mada postoje neslaganja o njegovoj efikasnosti. Međutim, kao model za donošenje odluka, ovaj sistem ima snagu koja nedostaje u prethodna dva modela, naime, ima mehanizam povratnih informacija. Kada se identifikuje tačka odluke, početno donošenje odluke se odvija i nastavlja kroz cio proces, korišćenjem mehanizma povratnih informacija.

Mada je proces dizajniran za sestrinsku praksu, s obzirom na njegu pacijenata i sestrinstvo u smislu odgovornosti, može se lako adaptirati kao teoretski model za rješavanje rukovodnih i menadžmentskih problema. Slabost procesa sestrinstva, kao modela tradicionalnog za rješavanje problema, ne zahtijeva jasno postavljene ciljeve. Ciljevi treba da budu jasno određeni u fazi planiranja, ali se ovaj korak često propusti u praksi sestara. Međutim, kako su sestre upoznate sa ovim procesom i njegovom dokazanom efikasnošću i dalje se preporučuje kao adaptiran teoretski model za rukovođenje i menadžment, kada treba donositi odluke i rješavati probleme.

Vrste odluka i stil odlučivanja

Odluka se donosi na različit način, prema situaciji i okruženju u kojem se nalazimo. Odlučiti, to angažuje onoga koji donosi odluku da preuzme odgovornost.

Pošto sestre rade u različitim okruženjima i sa različitim korisnicima u sistemu zdravstvene njege i zdravstvene zaštite (pojedinac, porodica i zajednica), vrste odluka kao i stil odlučivanja će biti različiti.

Vrste odluka

UNILATERANA ODLUKA

Odgovorno lice odlučuje samo i bez obrazloženja

EKSPLIKATIVNA ODLUKA

Onaj koji odlučuje, odlučuje sam i kaže svojim saradnicima "zašto" je donijeo takvu odluku

KONSULTATIVNA ODLUKA

Odgovorno lice odlučuje samo, nakon što je prikupilo mišljenja, kritike i sugestije.

DELEGATIVNA ODLUKA

Odgovorno lice daje jednom od svojih podređenih moć da donosi odluke u njegovo ime.

USAGLAŠENA ODLUKA

Odgovorno lice pokreće diskusiju u okviru grupe i traži saglasnost za odluku koju donosi.

Proces odlučivanja

Kako odluke mogu imati dalekosežne posljedice, rješavanje problema i donošenje odluka moraju biti visokog kvaliteta. Međutim, korišćenjem naučnog pristupa u rješavanju problema i donošenju odluka nećete obezbediti kvalitetno odlučivanje. Mora se obratiti posebna pažnja na proces odlučivanja, i elemente koji se smatraju bitnim za proces rješavanja problema. U proces odlučivanja treba uključiti sljedeće principe:

- Jasno definisati cilj ili problem
- Prikupiti informacije koje se na to odnose.
- Smisliti dosta alternativa
- Razmišljati logično i analizirati moguća rješenja.
- Odabrati i raditi odlučno.
- Primijeniti, pratiti i evaluirati.

1. Jasno definisan cilj

Jasno definisan cilj je jedan od osnovnih uslova da razlozi za određenu odluku budu jasniji, kao i da se učesnici u donošenju odluke više rade da ona bude i sprovedena.

Ako donijetoj odluci nedostaje jasan cilj, ili ako cilj nije u saglasnosti sa osobom ili organizacijom, postoji mogućnost da će donijeta odluka biti lošeg kvaliteta, kao i da se dobra odluka loše sprovodi.

2. Pažljivo sakupljanje podataka ili informacija koje se na odluku odnose

Kako se odluke baziraju na znanju i raspoloživim informacijama koje osoba koja rješava problem ima u vrijeme kada odluka treba da se donese, potrebno je naučiti kako postupati u dobijanju tačnih informacija.

Sakupljanje informacija počinje sa identifikacijom problema ili povodom odluke i nastavlja se kroz cio proces rješavanja problema. Dobijanje informacija uvijek uključuje ljude, i nijedno sredstvo ili mehanizam nisu neosjetljivi na ljudske greške. Ljudske vrijednosti imaju mnogo uticaja na naša opažanja. Zato, ako oni koji rješavaju problem sakupljaju informacije, moraju biti oprezni u smislu toga da njihove sopstvene prednosti kao i one ostalih nisu možda pogrešne što se tiče činjenica.

Činjenice mogu da nas odvedu pogrešnim putem ako su:

- saopštene na tendenciozni način,
- uzete iz okruženja,
- orijentisane na prošlost,
- ako ne odgovaraju aktuelnoj situaciji.

Sestra pri sakupljanju informacija mora biti pravi ekspert za adekvatne, pogodne i precizne informacije, koje će upotrebiti pri odlučivanju i rješavanju problema.

3. Smislite dosta alternativa

Definicija donošenja odluka podrazumijeva da imate bar dva izbora u svakoj odluci. Na žalost, mnoge osobe koje rješavaju probleme ograničavaju svoje izbore na dva i kada imaju više opcija koje su im na raspolaganju. Što je veći broj alternativa koje smislite u ovoj fazi, to je više šansi da će konačna odluka biti dobra. Nekoliko tehnika vam može pomoći da smislite više alternativa. Uključivanje drugih u ovaj proces potvrđuje da je timski pristup itekako dobar jer povećava i broj alternativa koje se mogu razraditi.

Angažovanje "genijalnih ideja" je druga tehnika koja se često koristi. Cilj ove tehnike je da se razmisli o svim mogućim alternativama, čak i onima koje nam izgledaju kao "da nemaju veze sa onim što rješavamo". Ako se moguće alternative ne ograniče samo na one koje su očigledno podobne, ljudi mogu da izađu iz šablona po navikama izgrađenog ili represivnog načina mišljenja i na taj način mogu omogućiti da nove ideje izbiju na površinu. Mada se najčešće koristi u grupnom ili timskom radu, ova tehnika može da se koristi i kada je u pitanju pojedinac koji donosi odluku sam.

4. Razmišljajte logično i analizirajte moguća rješenja

Tokom procesa rješavanja problema, osoba mora izvući zaključke iz informacija. Treba pažljivo razmisliti o informacijama i alternativama. Međutim, kod ovog uslova potrebna je izvjesna opreznost, jer logično razmišljanje ne znači uvijek i ispravno razmišljanje. Pogrešna logika u ovoj tački procesa može dovesti do donošenja loših odluka. Ljudi razmišljaju pogrešno, ali logično na tri načina:

- ***Preterana generalizacija.*** Ovaj tip "iskrivljenog" mišljenja se javlja kada neko vjeruje da zato što A ima posebne karakteristike, i svako drugo A ima iste karakteristike. Primjer ovog načina razmišljanja je kada se stereotipne tvrdnje uopštavaju i koriste za

opravdanje argumenata i odluka, kao: "Sestra koja mi je danas previla ranu bila je suviše gruba pa je došlo do krvarenja. Zato sestrama ne bi trebalo dozvoliti da rade ovaj posao."

- **Afirmacija konsekvenci.** Kod ovog tipa nelogičnog razmišljanja, imamo slučaj da osoba odlučuje da, ako je B dobro, a on ili ona rade A, onda A mora da nije dobro. Ovo može da vodi u greške, jer, na primjer, ako je objavljen novi metod kao najbolji način sprovođenja sestriinske procedure, a sestre na vašem odjeljenju ga ne koriste, nelogično je zauzeti stav da je metod koji se trenutno koristi na vašem odjeljenju pogrešan ili loš.
- **Rasprava po analogiji.** Ovaj način mišljenja primjenjuje komponentu koja je prisutna u dva odvojena koncepta, i onda tvrdi da zato što je A prisutno u B, A i B jesu slični u svim aspektima.

Primjer za ovo bila bi rasprava o tome da pošto intuicija igra određenu ulogu u kliničkom i menadžerskom sestrinstvu, onda bilo koja karakteristika prisutna kod dobre kliničke sestre takođe mora biti prisutna i kod dobre sestre - menadžera. Međutim, to ne mora biti tačno, dobra sestra - menadžer ne mora obavezno posjedovati ista umijeća kao što ih ima dobra sestra - kliničar.

5. Odaberite i radite odlučno

Nije dovoljno samo sakupiti adekvatne informacije, razmišljati logično, odabrati pravu od mnogobrojnih alternativa i biti svjestan uticaja nečijih vrijednosti. Pri konačnoj, finalnoj analizi, čovjek mora da deluje. Mnogi postaju osetljivi u ovoj fazi procesa rješavanja problema, pa odaberu odlaganje djelovanja jer im nedostaje hrabrosti da se suoče sa konsekvencama svojih izbora.

Primjer:

Ako su sestre rukovodioci odobrile svojim sestrama korišćenje slobodnih dana, one treba da prihvate i konsekvence svoje odluke i da poslove obavljaju sa manjim brojem sestara.

Može biti od pomoći neodlučnom donosiocu odluka da ima na umu da odluke, mada često imaju dugotrajne i dalekosežne efekte, ipak nisu "uklesane u kamen". Odluke za koje se ispostavi da su neefikasne ili nelagodne treba kritički procijeniti i po potrebi izmijeniti. Kasnijom evaluacijom odluka, organizatori mogu naučiti više o svojim sposobnostima, čak i tamo gde je rješavanje nekog problema bilo pogrešno. Međutim, odluke se i dalje moraju donositi, mada neke bivaju lošije a neke bolje, jer samo kroz kontinuirano donošenje odluka, stručnjaci mogu razviti dobra umijeća donošenja odluka.

6. Primjena, praćenje i evaluacija

Individualne odluke se baziraju na sistemu vrednovanja svake osobe. Bez obzira koliko su objektivni *kriterijumi*, vrednovanja će uvijek imati svoj udio u donošenju odluka neke osobe, bilo svjesno ili podsvjesno. Alternative u toku procesa i konačni izbor su ograničene sistemom vrednovanja svake osobe. Za neke, sigurni izbori nisu mogući zbog njihovih ubjeđenja - vjerovanja. Vrednovanja - vrijednosti takođe određuju na koje će se probleme u ličnom i profesionalnom životu neko obazirati i rješavati ih, a koje će ignorisati.

Životna iskustva i donošenje odluka

Svaka osoba zadatku donošenja odluka pristupa koristeći svoja prethodna iskustva, što obuhvata edukaciju i iskustvo iz oblasti donošenja odluka. Što je osoba zrelija a iskustva bogatija, to će biti u stanju da razradi više alternativa. Svaki put kada se zapazi novo ponašanje ili odluka, ta se mogućnost dodaje repertoaru izbora te osobe. Istraživanja ukazuju na to da želja sestre za autonomijom varira u velikom rasponu. Zato je vjerovatno da ljudi koji traže autonomiju možda imaju mnogo više iskustva u donošenju odluka nego oni koji se autonomije plaše. Dakle, donošenje dobrih ili loših odluka u prošlosti svakako utiče na donošenje odluka uopšte.

Dobre i loše navike u donošenju odluka

Gotovo svaka odluka ima poneki element rizika, a većina odluka uključuje i konsekvence i odgovornost. Oni koji su sposobni i u stanju da rade prave, ispravne, ali nepopularne stvari, i koji se usuđuju da stanu sami pred probleme, svakako će lakše i uspješnije napredovati kao lideri.

Ljudi koji donose odluke sami, često su hendikepirani, jer nisu u stanju da shvate u potpunosti probleme ili da donesu odluke, kako iz analitičke tako i iz intuitivne perspektive. Međutim, u mnogim organizacijama mogu se naći oba ova tipa mislilaca. Korišćenjem grupnog procesa obrade, razgovor o menadžmentskim problemima sa drugim osobama, kao i razvoj mišljenja cijelim mozgom, takođe su metode za obezbjeđivanje toga da se koriste i intuitivni i analitički pristup u rješavanju problema i donošenju odluka. Korišćenje heterogenih pre nego homogenih grupa, obično će kao rezultat imati kvalitetnije odluke.

Mada se ne slažu svi eksperti u tome, sugeriše se da su **dobre navike u donošenju odluka** sledeće:

HRABROST- obuhvata volju za preuzimanjem rizika

OSJEĆAJNOST- Dobri donosioci odluka imaju posebnu vrstu "antene" koja ih čini posebno osjetljivim na situacije i ostale ljude.

ENERGIJA - posjedovanje energije, želje i nastojanja da se ispuni zadatak.

KREATIVNOST- Uspješni donosioci odluka imaju tendenciju da budu kreativni mislioci. Oni razrađuju načine za rješavanje problema.

Loše navike u donošenju odluka:

ODLAGANJE - da se više razmisli, nema dovoljno podataka, ima vremena i dr.

NEODLUČNOST- Nesposobni su da donesu pravu odluku, čekaju da neko drugi riješi umjesto njih, davanje "vrućeg krompira" drugome.

RACIONALIZACIJA - negiranje loših posljedica ako se ne donese odluka, ublažavanje posljedica, izbjegavanje lične odgovornosti, strah od odgovornosti.

BRZOPLETOST - Problem se rješava odmah i sada, da se "otarasi problema" u smislu "što prije to bolje".

Menadžerski stil donošenja odluka

Ako su menadžment i donošenje odluka sinonimi važno je shvatiti kako organizacija utiče na ovaj proces. Kako su organizacije sačinjene od ljudi sa različitim vrijednostima i ubjeđenjima, često dolazi do konflikta u dinamici organizacionog odlučivanja. Moćni ljudi u organizacijama su "pogodniji" za donošenje odluka i te odluke su u skladu sa njihovim ubjeđenjima i vrednovanjima. Ljudi koji imaju malo moći u organizacijama moraju uvijek uzimati u obzir mišljenja moćnika kada donose menadžmentske odluke. Moć je često dio faktora odlučivanja. Izbor je konstruisan i ograničen mnogim faktorima te stoga nije jednako na raspolaganju svima. Uz to, ne samo da mišljenja moćnih utiču na odluke manje moćnih, nego su moćni takode sposobni (u stanju) da ometaju mišljenja manje moćnih. I tako, potencijal za autonomno donošenje odluka i kreativnost unutar organizacije ima određena ograničenja vrednovanja i uvjerenja koja su slična onima kojima se rukovodi organizacija. Zato, mora se naći ravnoteža između ograničenja izbora postavljenih od strane moćne strukture unutar organizacije i potpuno nezavisnog donošenja odluka koje bi moglo dovesti do organizacionog haosa. Sposobnost, odnosno mogućnost moćnih da utiču na individualno donošenje odluka u organizaciji često zahtijeva usvajanje privatne personalnosti i organizacione personalnosti. Na primjer, neki mogu vjerovati da bi donijeli različite odluke kada bi radili po svome, ali su se složili sa odlukom organizacije. To "slaganje" samo po sebi predstavlja odluku: ljudi odaberu da prihvate odluku organizacije koja se razlikuje od njihovog sopstvenog mišljenja i vrednovanja.

Tehnologija menadžmentskog donošenja odluka

Da bi se pomoglo lideru/menadžeru u donošenju odluka, razrađena je menadžmentska analiza koja obezbjeđuje red i usmjeravanje u dobijanju i korišćenju informacija ili koja je od pomoći u odabiranju osobe koja ili koje treba da budu uključene u donošenje odluka. Ove analize vrše analitičari koji su ovdje pomoćnici lidera/menadžera. Kako ima dosta ovih "pomagala"

biće predstavljena selektirana tehnologija koja bi bila od najveće pomoći za menadžera početnika. Neke od ovih pomagala bodre analitički način razmišljanja, druga su dizajnirana tako da pojačavaju intuitivno rezonovanje. Neki autori menadžmenta označavaju pomagala u donošenju odluka kao modele, drugi koriste termin "oruđe - oružje - pomagala". Važno je jedino imati na umu da bilo koje pomagalo u donošenju odluka uvijek za rezultat ima potrebu za osobom koja će donijeti konačnu odluku i da su sva pomagala i pomoći podložne ljudskim greškama.

Instrumenti koji se koriste u procesu odlučivanja

Različita sredstva se mogu koristiti da bi se pomoglo grupi da bolje utvrdi problem i evaluira predložena rješenja.

Oluja ideja

Oluja mozgova je tehnika stvorena sa ciljem stvaranja klime u kojoj se ideje mogu izlagati bez straha od kritike i u kojoj svaka osoba može koristiti ideje drugih za motivisanje vlastitog razmišljanja. Ova tehnika se, u suštini, zasniva na principima asocijacije i naknadne evaluacije. U radu grupe učestvuje 6 do 12 članova. Poželjno je da budu sa različitih odjeljenja jedne ustanove i s različitim znanjima. U radu važe sljedeća pravila:

- Zabranjeno je kritikovati bilo koju ideju!
- Nijedna ideja se ne smatra glupom, jer svaka može doprinijeti rađanju "biser" ideje.
- Što su ideje neobičnije - to bolje!
- Poželjno je smisliti što više ideja!
- Poželjno je kombinovati i unapređivati tuđe ideje!

Tehnika sadrži sljedeće korake:

Na početku sastanka koordinator ili vođa grupe upoznaje članove sa ciljem i pravilima rada. Problem se formuliše na jasan i jednostavan način tako da bude razumljiv svim članovima grupe. Takode, on daje i nekoliko primjera ideja koje dolaze u obzir, kako bi svima bilo jasno šta je suština rada.

Zadatak svakog člana grupe je da iznese što je više moguće ideja za rješavanje problema koje mu u datom momentu padnu na pamet.

Sve ideje se zapisuju da bi se kasnije mogle analizirati i vrednovati. Svaka ideja, koliko god daje smiješna, se prihvata.

Favorizuje se opuštena klima u kojoj svako ima i osjeća slobodu da saopšti svoju ideju, bez zadržke zbog njenog smisla i kvaliteta. Jedan sastanak traje oko 40 minuta. Nakon sastanka učesnici se zamole da i dalje razmišljaju o problemu i da ako hoće dostave svoje sugestije. Sve ideje kasnije analiziraju stručnjaci. Iskustva pokazuju da je obično od 6 - 8% dobijenih ideja upotrebljavano za rješenje problema.

Stabla odluka

Kako su odluke često povezane sa ishodom drugih događaja, menadžmentski analitičari su razradili model stabla odluka. Korišćeno da prikaže odluku tokom vremena, stablo odluka omogućava sagledavanje – vizuelizaciju različitih ishoda. Stablo odluka poređi troškove zapošljavanja regularnog osoblja sa troškovima zapošljavanja radnika na određeno vrijeme. Ovdje treba donijeti odluku o tome da li zaposliti još sestara na neodređeno vrijeme, koje bi pružale usluge u ambulantno-polikliničkoj službi u odjeljenju dnevne bolnice, ili angažovati sestre na određeno vrijeme. Moguće posljedice smanjenog obima procedura i povećanog obima moraju se razmotriti. U početku, troškovi bi trebalo da se povećaju zapošljavanjem sestara na neodređeno vrijeme, ali tokom dužeg vremenskog perioda, ovo bi značilo veće uštede ako bi se obim procedura (broj usluga) održao na određenom nivou, to jest, ako se ne bi broj usluga dramatično smanjio.

Tabele isplativosti

Pomagala za donošenje odluka koje spadaju u ovu kategoriju imaju u sebi odnos troškovi-profit i od velike su pomoći kada nam je na raspolaganju neka kvantitativna informacija, kao što je koštanje - cijena neke stvari ili unaprijed proračunato korišćenje nečega. Da bi neko koristio tabelu isplativosti mora odrediti vjerovatnoće i mogućnosti i koristiti istorijske podatke kao što je bolnički popis ili izvještaj o broju operativnih procedura koje su izvršene.

Na primjer: recimo da se tabela isplativosti može koristiti za to da se vidi odnosno odredi koliko učesnika bi trebalo da bude isplativo. Ako plata predavača koji će držati predavanja iznosi 400 evra, direktor službe će morati da svakom od 20 učesnika naplati po 20 evra za predavanje, ali bi zato za 40 učenika cijena predavanja bila samo 10 evra po osobi. Dakle, direktor službe može koristiti podatke o ranijoj posjećenosti takvih predavanja i broju sestara koje bi potencijalno bile učesnici seminara, da tako odredi broj učesnika jedne grupe - jednog predavanja i zna kolika bi bila cijena tog predavanja po učesniku.

Ove tabele isplativosti ne garantuju da će biti donijeta korektna odluka, ali sasvim sigurno pomažu u sagledavanju podataka.

Šeme odluka

Šeme odluka omogućavaju vizuelno ispitivanje alternativa i poređenje svake sa istim kriterijumima. Mada se bilo koji kriterijumi mogu odabrati, isti kriterijumi se koriste za analizu svake alternative. Kada se generiše mnogo alternativa ili grupa ili komiteta koji rade u kolaboraciji na nekoj odluci, ove su šeme posebno korisne za takav proces. Ovo pomagalo, bi, na primjer, bilo od velike pomoći kada se mijenja metod menadžmenta njege na nekom odjeljenju ili kada treba na posao primiti nekog iz mnoštva kandidata. Menadžer odjeljenja ili komiteta sestrinskog osoblja bi evaluirao sve alternative koje su na raspolaganju korišćenjem ove šeme. Na taj način, evaluira se svaka alternativa korišćenjem istih kriterijuma. Moguće je mjeriti neke kriterijume oštrije od ostalih, ako su značajniji. Da bi se to postiglo, obično je potrebno označiti brojčanu vrijednost svakog kriterijuma. Rezultat bi bila numerička - brojčana vrijednost za svaku alternativu koju razmatramo.

Stablo odluka - rukovođenje grupnim problemima

Neki autori demonstriraju kako stablo odluka može pomoći menadžerima pri odlučivanju koji stil donošenja odluka da koriste. Oni još uvijek smatraju da ovaj model može da se pozabavi sa kompleksnostima zahtjeva pojedinih situacija. Oni prikazuju matematičke osobine i prednosti ovog modela posle revizije istog 1980- tih godina. Kasniji rad je takođe prikazao efikasno korišćenje ovog modifikovanog modela za rješavanje individualnih prije nego grupnih odluka. Međutim, raniji model je manje komplikovan za korišćenje i za menadžere početnike obezbeđuje dobru osnovu za određivanje stila donošenja odluka koji je podoban za menadžera koji radi sa grupom.

1. Da li problem postavlja zahtjeve za određenim kvalitetom?
2. Da li imate dovoljno informacija da donesete odluku visokog kvaliteta?
3. Da li je problem strukturisan?
4. Da li je prihvatanje odluke od strane saradnika - radnika važno za nefikasnu implementaciju?
5. Ako treba da donesete odluku sami, da li je rezonski sigurno da će ona biti prihvaćena od strane vaših saradnika?
6. Da li saradnici dele organizacione ciljeve koje treba postići pri rešavanju ovog problema?
7. Da li je verovatan konflikt među radnicima - zbog preferiranog rešenja?

MOTIVACIJA

Definicija i značaj motivacije

Danas postoji veliki broj teorija koje pokušavaju da objasne motivaciju zaposlenih. Motivacija je vrlo složena i teško je objasniti je jednim modelom. Takođe, postoji puno definicija koje polaze sa različitih tačaka, prilaza i objašnjenja. Motivacija je "ponašanje koje pojedinci ispoljavaju da bi zadovoljili svoje potrebe."); motivacija je suštinski i unutrašnji podstrek koji se ne može čovjeku "dodati" spolja. Kao sestra ili sestra menadžer, pojedinac ne može direktno motivisati druge osobe. Ono što je ovdje neophodno da se stimuliše ta motivacija jeste da je nekako "izvučemo, istaknemo i njegujemo" kada vidimo da postoje potencijali za tako nešto. Ne mogu se svi zaposleni tretirati na isti način; svaki pojedinac zahtijeva neku vrstu menadžera koji može da sagleda i individualizuje neophodnu podršku i podstrek zaposlenom radniku.

U psihologiji motivacija se tumači kao pobuda ili razlog za ponašanje ljudi u pravcu ostvarivanja nekog cilja ili postizanja očekivane koristi (rezultata). Nauka stoji na stanovištu da motivacija nastaje u funkciji ostvarivanja nekog cilja. Prema tome, svaki čovjek se procjenjuje i odlučuje da li je i koliko neki cilj vrijedan njegovog truda i odricanja. Ova konstatacija vrijedi za svaku organizaciju/ustanovu u procjenjivanju, odlučivanju i ostvarivanju njenih ciljeva. Jačina motivacije u najvećoj mjeri zavisi od:

- Jasnoće cilja same organizacije/ustanove
- Veličine interesa da se cilj ostvari
- Uslova za ostvarivanje cilja
- Odnosa između veličine (obima) truda i vrednosti koju postavi organizacija / ustanova
- Procene stepena izvesnosti-verovatnoće da će cilj biti ostvaren po pretpostavljenim uslovima.

Podstrek motivaciji osoblja je veoma značajan za uspješno integrisanje u članstvo mnogih većih organizacija. Neki autori identifikuju model motivacije baziran na ciljevima i taj se model sastoji od *pet stadijuma ili faza motivacije* koji mogu pomoći uspjehu.

U prvom stadijumu zaposleni se suočava sa novim zadacima i prihvata ciljeve koje postavlja menadžer, sam zaposleni, ili i jedan i drugi. Prihvatanje cilja usmjerava pažnju na zadatak, mobilize i održava napore i stimuliše razmišljanje o načinima na koje se zadati cilj može postići.

Napor da se cilj postigne javlja se u drugoj fazi (stadijumu) koji nazivamo stadijum performanse (uspjeha) ovog ciklusa.

U stadijumu tri, i zaposleni i menadžeri evaluiraju stepen do koga je postavljeni cilj postignut, mjereći ga u terminima stepena uspjeha ili neuspjeha.

U četvrtom stadijumu analiziraju se razlozi uspjeha ili neuspjeha. Razlozi obuhvataju napore koji su učinjeni kako bi se postigao cilj, nivo teškoće zadataka, a i to koliko je sreće u sve to bilo uključeno.

Ako se smatra da je sreća glavni uslov za uspjeh, zadovoljstvo zaposlenog i osjećanje samoefikasnosti neće biti tako veliki kao kada se uzrokom uspjeha smatra napor koji je uložio u rad i sposobnost kojom raspolaže, što predstavlja peti stadijum ovog ciklusa. Sada kada je ciklus završen, zaposleni se suočava sa novim ciljem. Ciklus se opet ponavlja i tako opet i opet...

Proces motivacije

U psihologiji motivacija se tumači kao proces koji se odvija u nizu:

Nezadovoljena potreba —> *tenzija* —> *akcija prema cilju* —> *postignuti cilj* —>
zadovoljena potreba —> *smanjena tenzija*

Proces motivacije je akcija koju ljudi preduzimaju da bi zadovoljili nezadovoljene potrebe. To je želja-volja da se učine napori radi postizanja cilja ili nagrade kako bi se smanjila tenzija koju je izazvala potreba zbog koje se sve to radi. Unutrašnja mobilizacija dolazi iz osobe, navodeći je da bude produktivna. Da bi bio i iznutra motivisan za rad, radnik mora vrednovati učinak produktivnosti svog posla.

Sestre lideri u podsticanju motivacije

Često se kaže da ništa tako dobro ne utiče na motivaciju kao uspjeh. Obim i kvalitet rada koji obavljaju sestre lideri i priznanja koja dobijaju za svoj rad, direktno održavaju njihovu motivaciju, što utiče i na motivaciju njihovih radnika. U tome se može naći dobar dio odgovora zašto su neki lideri ili zaposleni motivisani više od drugih.

S druge strane, važno je pitanje kako demotivisani lideri utiču na svoje zaposlene?

I dalje, šta može da uradi motivisani, a šta demotivisani lider da pomogne zaposlenom koji je demotivisan? S toga su problemi motivacije kojima se bave lideri često vrlo kompleksni. Da bi se pomoglo demotivisanom osoblju, u prvom redu lideri moraju imati razumijevanja za odnose između motivacije i ponašanja.

Humanistički nastrojen lider, međutim, kreira sredinu koja maksimizira razvoj humanog potencijala. Podrška menadžmenta, kolegijalni uticaj i interakcija ličnosti u radnoj grupi mogu imati zajednički efekat na motivaciju.

Potrebno je da sestra lider/menadžer prepozna ove komponente i da ih jača uz maksimiziranje motivacije na nivou radne jedinice. Sva ljudska bića imaju potrebe koje ih motivišu. Sestra lider se fokusira na individualne potrebe i želje radnika i koristi motivacione strategije koje su prikladne za svaku osobu i situaciju. Lider je, takođe, model uloge koju ima, onaj ko

osluškuje, onaj ko pruža podršku i bodri motivisane zaposlene. Lideri treba da primjenjuju tehnike, umijeća i znanje teorije motivacije da pomognu sestrama da postignu ono što žele od svog rada. Istovremeno, ovi individualni ciljevi ne smiju biti u sukobu sa ciljevima organizacije. Oni treba da ih podržavaju i dopunjavaju.

Na menadžeru je primarna odgovornost za ispunjavanje organizacionih ciljeva, kao što je postizanje prihvatljivih nivoa produktivnosti i kvaliteta. Lider/menadžer zatim treba da kreira radnu sredinu u kojoj i organizacione i individualne potrebe mogu da se zadovolje. Adekvatna tenzija mora se kreirati u cilju održavanja produktivnosti, kada se želi povećati zadovoljstvo radom-poslom zaposlenih radnika. I tako, dok radnik postiže lične ciljeve, istovremeno se ispunjavaju i organizacioni ciljevi. Kako ljudi neprekidno imaju potrebe i želje, uvijek su motivisani do izvjesne mjere. Uz to, kako su sva ljudska bića jedinstvena i imaju različite potrebe, ona su i različito motivisana.

Razlike u motivaciji se mogu objasniti, djelimično, kulturama naših velikih ili malih radnih jedinica. Organizacije/ustanove takođe imaju kulture i vrijednosti. Motivatori variraju između organizacija ili pak između odjeljenja ili radnih jedinica u jednoj te istoj organizaciji/ustanovi. Kako je motivacija tako kompleksna stvar, sestra lider se sukobljava i suočava sa teškim izazovima kada precizno identifikuje individualne ili kolektivne motivatore. Čak i u sličnim ili gotovo identičnim radnim sredinama, postoje velike varijacije u individualnim i grupnim motivacijama. Naučnici koji se bave ponašanjem, psihologijom i socijalnim naukama su mnogo istraživali kako bi razradili teorije i koncepte motivacije. Ekonomisti i inženjeri su se fokusirali na spoljašnje, novčane nagrade koje popravljaju učinak i produktivnost, dok naučnici koji se bave humanim odnosima naglašavaju unutrašnje potrebe - potrebu za priznanjem, za podizanjem samopouzdanja i dr.

Uloge rukovodstva i funkcije menadžmenta koje su neophodne za kreiranje atmosfere koja motiviše:

- svakog radnika shvata kao jedinstvenog individualca - pojedinca koga motivišu različite stvari.
- identifikuje i individualne i kolektivne sisteme vrednovanja u radnoj jedinici i sprovodi sistem nagrađivanja koji, koliko je moguće, usklađuje sa tim vrednovanjima.
- sluša sa puno pažnje pojedinca i kolektiv, saznajući tako njihova radna vrednovanja-vrijednosti i stavove koji se odnose na njihove nezadovoljene potrebe, a koje mogu izazvati opštije nezadovoljstvo, sa uticajem na rezultate rada.
- bodre radnike da se potrudu u naporu, nastojeći da promovišu njihov samorazvoj i samoaktuelizaciju.

- Rukovodilac, ili menadžer izgledom i ponašanjem pokazuje da cijeni i njeguje imidž svoje uloge, čime izaziva respekt, podiže ugled svoje organizacije i služi za primjer članstvu.
- podržava edukaciju i mentorski rad sa zaposlenim radnicima.
- posvećuje i vrijeme i energiju da kreira sredinu koja ohrabrujuća za one radnike koji su obeshrabreni - kojima je to neophodno.
- razvija filozofiju radne jedinice koja priznaje jedinstvenu vrijednost svakog zaposlenog i promovira sisteme nagrađivanja koji čine da se svaki radnik osjeća kao pobjednik.
- kroz akcije i riječi pokazuje svoje povjerenje u podređene i to da oni žele da urade sve kako bi se postigli ciljevi organizacije.
- svjestan je što se tiče sopstvenog entuzijazma za rad i preduzima korake kako bi se ponovo motivisao ukoliko se za to ukaže potreba.

Funkcije menadžmenta:

- koristi legitimni autoritet da obezbjedi formalni sistem nagrađivanja.
- koristi pozitivne povratne informacije za nagrađivanje pojedinih zaposlenih.
- razvija ciljeve radne jedinice koji integrišu potrebe organizacije i zaposlenih.
- održava na visini atmosferu u radnoj jedinici koja eliminiše ili smanjuje na minimum broj onih koji nisu zadovoljni radom.
- promovira atmosferu u radnoj jedinici koja se fokusira na motivatore zaposlenih.
- kreira tenziju neophodnu za održavanje produktivnosti i istovremeno podstiče zadovoljstvom rad kod zaposlenih.
- jasno saopštava radnicima očekivanja za koja smatra da ih oni mogu ispuniti.
- pokazuje i ponaša se sa iskrenim poštovanjem, brigom, povjerenjem i osjećanjem pripadnosti prema zaposlenima.
- uklapa radne dužnosti sa sposobnostima radnika i ranijim učinkom kako bi se pojačao osećaj ispunjavanja zadataka kod zaposlenih.

Teorije motivacije

Termin motivacija nastao je kao pokušaj traženja odgovora na pitanje zašto ljudi nešto rade i žele dok drugo nastoje da izbjegnu. Svakom je menadžeru stalo da ima bilo kakvu kontrolu motivisanosti ljudi sa kojima rukovodi, a idealno bi bilo da se postigne visoka motivisanost za posao. Kako bi se sagledao trenutni stav da su unutrašnje i spoljašnje nagrade neophodne

za veću produktivnost i zadovoljstvo radnika, neophodno je da znamo kako se teorija motivacije razvija.

Tradicionalni model

Tradicionalna filozofija menadžmenta naglašava paternalizam (očinska briga), podređenost radnika i birokratiju kao način predvidive, ali umjerene produktivnosti. Po ovoj filozofiji, veća produktivnost znači veće dohotke za radnike, a radnici se posmatraju kao ljudi koji su primarno motivisani ekonomskim faktorima. Ova tradicionalna menadžerska filozofija je i danas u upotrebi. Mnoge fabrike i organizacije koje se bave linijskom proizvodnjom - na traci i koje koriste podsticajne plate baziraju se na ovim principima.

Model humanih odnosa

Prelaz sa tradicionalne motivacije na motivaciju koja se bazira na humanim elementima i zadovoljstvu radnika, kao faktorima koji utiču na produktivnost, počinje tokom ere humanih odnosa (1930-1970). Mnogi istraživači humanih odnosa su pokazali da su socijalni kontakti ljudi na radu takođe važni, i da posao koji se ponavlja i nije interesantan za radnike, a to vodi ka smanjenju motivacije. Brojna istraživanja, takođe, pokazuju da su radnici natprosječne inteligencije manje motivisani za jednostavne poslove u linijskoj proizvodnji (i uopšte), kao i da radnici koji nisu upoznati sa cjelinom, slabije izvršavaju poslove u dijelu te cjeline.

Model humanih resursa

Ljudi motivisani da zadovolje izvjesne potrebe koje idu od osnovnih stvari za preživljavanje do kompleksnih psiholoških potreba i da ljudi iskazuju veće potrebe samo onda kada su one niže uglavnom zadovoljene.

Mada rad Maslowa pomaže u objašnjavanju ličnih motivacija, njegov rani rad, nažalost, nije bio primenjen na motivaciju na radnom mestu. Ako se želi povećati produktivnost, menadžment mora pomoći zaposlenima da zadovolje bazične životne potrebe. Ovaj izmijenjeni fokus koji se bavi onim što motiviše zaposlene imao je ogroman uticaj na to kako organizacije vrednuju radnike u današnje vrijeme.

Strategije za kreiranje atmosfere koja motiviše

U svakoj radnoj organizaciji i sredini može se kreirati specifična zona mentalnog konfora i motivacione atmosfere, ali postoje faktori koji su opšti i zajednički za sve:

- od radnika imajte jasna očekivanja i ta očekivanja im efikasno saopštite
- budite fer u odnosima sa svim zaposlenima

- budite čvrsti kada donosite odluke i koristite odgovarajući stil donošenja odluka
- razvijte koncept ličnog stila
- razvijte grupne ciljeve i projekte koji će doprinijeti stvaranju timskog duha
- integrišite potrebe osoblja i njihove želje sa interesima i svrhom organizacije
- upoznajte jedinstvenost svakog zaposlenog, dajte im do znanja da potpuno razumijete njihovu jedinstvenost
- uklonite tradicionalne prepreke između zaposlenog i rada koji treba da se obavi obezbijedite iskustva koja su izazov za radnika i omogućite mu priliku za napredovanje
- kada je to prikladno, zahtjevajte učešće od svih podređenih u donošenju odluka
- kad god je moguće, pružite podređenim priznanje i povjerenje
- uvjerite se da zaposleni razumiju razlog koji leži iza svake odluke i akcije
- nagradite poželjno ponašanje, budite odmjereni u postupcima sa nepoželjnim ponašanjem
- omogućite zaposlenima da osjete individualno prosuđivanje koliko je to moguće
- kreirajte povjerljiv i pomažući odnos sa zaposlenima
- dozvolite zaposlenima da imaju onoliko uvida i kontrole koliko je moguće nad svojom radnom sredinom
- budite model uloge za zaposlene.

Koji je najbolji način za motivisanje sestara

Najbolji način za motivisanje sestara u organizaciji/ustanovi podrazumijeva sljedeće korake:

- informisanje
- motivisanje
- profesionalni razvoj
- pohvale! Zašto i šta pohvaliti?

Kao sestra menadžer, imate moć koja proizilazi iz Vaše funkcije. Koristite se njome na adekvatan način:

- udite srdačni i iskreni
- budite povjerljivi
- budite jasni u izlaganju i provjerite da li Vas sagovornik može pratiti
- izrecite molbu ili zahtjev na primjeren način
- obrazložite razloge Vašeg zahtjeva
- budite osetljivi na mišljenje podređenih
- slijedite uobičajene načine komunikacije
- kada je to moguće, ponudite željene nagrade podređenim
- dajte nagrade samo onda kada su i zaista zaslužene
- opomenite prije kazne
- koristite kazne dosledno

- kažnjavajte diskretno
- promovirajte imidž zaposlenih
- postupajte savjesno i odlučno
- prepoznajte interese zaposlenih
- tretirajte podređene pravedno
- branite interese podređenih

KONFLIKT

Menadžment konflikta

Opšti pojam konflikta u organizaciji sestrinske službe

Za efikasnu organizaciju sestrinske službe i sprovođenje kvalitetne zdravstvene njege u jednoj ustanovi, neophodna je dobra interpersonalna saradnja. Saradnja se obično ogleda u dobrim međuljudskim odnosima u organizaciji sestrinske službe i u velikoj mjeri utiče na ostvarivanje zadataka i ciljeva zdravstvene njege, a time i na kvalitet pruženih usluga. Pored dobre saradnje i dobrih međuljudskih odnosa, ipak se javljaju konflikti. Dugo se smatralo da su konflikti na poslu nešto loše i da ih svakako treba izbjegavati. Danas preovladava shvatanje da konflikti nisu sami po sebi ni dobri ni loši, već da njihove posljedice po članove grupe mogu biti i dobre i loše. Potpuni sklad među ljudima ne postoji. I kada izgleda da su odnosi potpuno usklađeni vjerovatno je da se samo radi o izbjegavanju, potiskivanju i negiranju problema. To ne samo da ih neće riješiti, nego će problem postati intenzivniji i s vremenom će se teže rješavati. Grupa u kojoj nema konflikta postaje statična, apatična i neprilagodljiva na promjene i inovacije u sestrinskoj praksi. Da bi se grupa održavala, bila samokritična i kreativna, potrebno je da umjerena količina konflikta ipak postoji. Prema tome, nije problem postojanje konfliktne situacije, i konflikta (što nije uvijek nužna posljedica), već način kako se konfliktne situacije i konflikti rješavaju.

Definicije i vrste konflikta

Konflikt je pojam koji označava situaciju u kojoj postoje suprotna zbivanja, tendencije ponašanja, neusaglašenosti ciljeva, želja ili načina njihovih ostvarenja.

Konflikt u organizacijama se definiše kao interni i eksterni nesklad do koga dolazi zbog razlika u idejama, vrednovanjima, interesima, ili osjećanjima između dvoje ili više ljudi.

Kako sestre menadžeri imaju interpersonalne odnose sa osobama koje imaju čitav niz različitih vrednovanja, uvjerenja, porijekla i ciljeva, konflikt kao pojava se može očekivati. Studije govore da sestre menadžeri prosječno provedu 20% svog radnog vremena rješavajući konflikte. Zato je važno da znaju procese u rješavanju konflikta isto kao što znaju planiranje, komunikacije, motivaciju i donošenje odluka.

Vrste konflikta

Kada su dvije ili više osoba u interakciji postoji mogućnost javljanja konflikta. Kažemo mogućnost, jer konfliktna situacija ne dovodi neminovno i do konfliktne reakcije, odnosno konflikta. Na primjer, ako sestri iz noćne smjene ne dođe njena zamjena na vrijeme, i znatno

zakasni, to može za umornu sestru da bude konflikta situacija, pogotovu ako se slučaj sa istim sestrama ponovio i ako one nisu bliske saradnice ili prijatelji. No, ako sestra koja je zakasnila iznese uvjerljive važne argumente, situacija može da prođe bez konflikta.

Postoje tri primarne vrste konflikta:

1. *INTERPERSONALNI* —> između dvije osobe
2. *INTRAGRUPNI* —> između dvije grupe (materijalna greška!)
3. *INTRAPERSONALNI* —> unutar pojedinca.

Zašto dolazi do konflikta?

Da bi smo bolje razumijeli zašto dolazi do konflikta dva ili više pojedinih grupa ili više grupacija treba da vodimo računa o nekim zakonitostima ljudskog ponašanja.

Svaki učesnik u socijalnoj interakciji ponaša se prema drugoj osobi u skladu sa svojim mišljenjima, opažanjima i vjerovanjima o njoj. Ona možda nisu objektivno zasnovana i tačna, ali za njega u tom trenutku predstavljaju jedinu i pravu istinu.

Svaki učesnik u socijalnom odnosu svjestan je toga da ga druga osoba isto tako opaža i procjenjuje, pa svoje ponašanje usklađuje s očekivanjima o tome kako ga druga osoba doživljava. Ta očekivanja, sa gledišta druge osobe, mogu biti sasvim pogrešna.

Socijalni odnos nije samo određen prethodnim iskustvom, motivima, stavovima i očekivanjima, već je u isto vrijeme i izvor novog iskustva, novih stavova, novih očekivanja. Zato svaka interakcija može da mijenja i nas, ali i osobu s kojom dolazimo u kontakt.

Svaki socijalni odnos dešava se unutar šire socijalne okoline, porodice, razreda, radne grupe ili organizacije, nacije - koje su, nezavisno od pojedinca, razvile određene simbole, vrijednosti i norme značajne za međusobnu interakciju. Njihovo nepoznavanje otežava komunikaciju i dovodi do sukoba.

Pozitivni i negativni aspekti konflikta na radnom mjestu

Mogući pozitivni aspekti:

- Poboljšava se kvalitet donesenih odluka.
- Podstiče se kreativnost i inovacije.
- Povećava se interes i radoznalost u grupi.
- Ako se konflikti razrešavaju, oni postaju sredstvo za smanjenje napetosti.
- Omogućava se bolje prilagođavanje promjenama.

Konflikt onemogućava članovima grupe da pasivno donose odluke postavljene na lošim pretpostavkama, prisiljava ih da razmotre sve moguće alternative, podstiče stvaranje novih ideja, novo vrednovanje grupnih ciljeva i na taj način povećava vjerovatnoću boljeg prilagođavanja na nastale promjene. Posljedice konflikta mogu nastati, a često i jesu negativne. U nekim situacijama konflikt može dovesti do raspada grupe.

Mogući negativni aspekti

- Suviše jaki konflikti obično ostaju nerazriješeni, pa izazivaju negativne afekte i napetost koja traje
- Nezadovoljstvo
- Slabljenje međusobnih veza
- Smanjenje uspjeha u radu
- Loša komunikacija među članovima grupe
- Borba među članovima grupe koja postaje važnija nego obavljanje posla
- Povlačenje i promjena radnog mjesta, i dr.

Ne možemo baš sa sigurnošću tvrditi da će konflikti po grupu imati pozitivne ili negativne aspekte. To sve zavisi od načina njegovog razrješenja, vrste posla, kao i od intenziteta i kontrole konflikta, mada postoje neka pravila koja povećavaju vjerovatnoću pozitivnih posljedica.

Proces i faze konflikta

Prije nego što dođe do intervencije da se konflikt razriješi, sestre menadžeri moraju biti u stanju da prepoznaju i procijene njegovih pet faza gde se konflikt pojavljuje, a svaka faza ima svoje karakteristike.

Potencijalni konflikt, ukazuje na to da postoje uslovi, koji prethode konfliktu, kao što je nedostatak sestara ili brze promjene u sestrijskoj praksi. U ovoj fazi, uslovi za konflikt postoje, mada do konflikta nije došlo i vjerovatnoneće ni doći.

Izražen ili zapažen konflikt, koji se razvija i prelazi u drugu fazu. Konflikt se intelektualizuje i često obuhvata određene elemente i uloge. Prepoznaje se logično i ponekad se može riješiti u ovoj fazi prije nego što se osijeti.

Prepoznatljiv konflikt, u ovoj fazi konflikt se osjeća, odvija se kada se konflikt emocionalizuje. Emocije koje se osjećaju su neprijateljstvo, strah, nepovjerenje, ljutnja i bijes. Ovo stanje se zove i *afektivni konflikt*. Moguće je zapaziti konflikt, a ne osjetiti ga (tj. nema emocija koje idu uz konflikt, i osoba gleda na to samo kao na problem koji je potrebno riješiti). Lični konflikt ili očigledni. U ovoj fazi se preduzima odgovarajuća akcija. Akcija može biti: povlačenje, nadmetanje, debata ili traženje razrješenja konflikta. Ako konflikt dođe do ovog stadijuma u njegovom rješavanju treba koristiti i druge metode. Epizode konflikta, to

su situacije u kojima se otvoreno sprovodi akt konflikta. U ovoj fazi mogu se pojaviti različiti vidovi ponašanja koji označavaju epizode konflikta.

Načini rješavanja konflikta

Istraživanja su pokazala da ljudi rješavaju sukobe na pet različitih načina:

1. TAKMIČENJE —> u svakom sukobu nastojim da pobijedim.
2. SARADNJA —> nastojim da nađem način da i moj i tuđi interes bude zadovoljen.
3. KOMPROMIS — > u cilju rješavanja sukoba spreman sam delimično odustati od svog interesa.
4. PRILAGOĐAVANJE —> spreman sam i potpuno odustati od svog interesa samo da se sukob što prije završi.
5. IZBJEGAVANJE —> kada sukob počne nastojaću da ga na svaki način izbjegnem.

Ne postoji samo jedan način u razrješavanju konflikta koji je najbolji za sve situacije, ali su za većinu uobičajenih situacija sukoba najprikladniji saradnja i kompromis. Ipak, i takmičenje, izbjegavanje i prilagođavanje mogu biti u određenim prilikama korisni. Na primjer, takmičenje je korisno kada se radi o jako važnoj temi, a sigurni ste da ste u pravu; prilagođavanje - kada se shvati da niste u pravu i da je nečije mišljenje bolje; izbjegavanje - kada je pitanje beznačajno, kada procijenite da nemate šansu da ostvarite svoje ciljeve ili kada bi vam razrješenje sukoba donijelo više štete nego koristi.

Opšta pravila u rješavanju konflikta

Od opštih pravila koja se mogu koristiti u rješavanju konflikta u skladu sa zahtijevima trenutka ili situacije mogu se preporučiti sestrama – menadžerima u timskom radu sljedeća:

- Suočite se sa konfliktom, prije nego što predete na rješavanje konflikta. I vi i druga strana morate se složiti da sukob postoji i da ga treba riješiti.
- Shvatite poziciju druge strane. U ovoj fazi treba jasno objasniti svoju poziciju. Još je važnije da saslušate drugu osobu i njenu poziciju a da vas u tome ne spriječe Vaše ili tuđe emocije. Najbolje da svaka strana dobije određeno vrijeme za iznošenje svoje pozicije. To će drugu stranu natjerati da sluša i ne prekida.
- Definišite problem. U prethodnoj fazi svaka strana dala je svoju definiciju problema. U ovoj fazi treba doći do zajedničke definicije. Važno je da se usmjerite na problem, a ne na etiketiranje druge osobe. To će vas dovesti do procjene koliko imate zajedničkog, što će smanjiti dalju polarizaciju konflikta.

- Tražite i vrednujte različita rješenja. Ova faza sadrži zajedničko traženje obostrano prihvatljivih ideja i njihovo vrednovanje. Treba tražiti onu koja najbolje zadovoljava potrebe obe strane.
- Dogovorite se i sprovedite rješenja u delo. Dogovor mora biti potpuno jasan obema stranama. Nejasan dogovor se ne može sprovesti u djelo samo zbog svoje nejasnoće, što može produbiti sukob. Ukoliko ne možete, iz bilo kojih razloga, dogovor sprovesti u djelo, nemojte ga jednostrano prekidati. Bolje je ponovo pregovarati nego ne postići dogovor u nečemu.

Rješavanje konflikta kroz primjer iz prakse sestara

Radite na hirurgskom odeljenju od kada ste diplomirali na Visokoj medicinskoj školi, prije godinu dana. Vaša sestra menadžer hvali Vas i Vaše zalaganje na poslu. Nešto kasnije, Vas raspoređuje da obavljate poslove timske sestre u vremenu kada je ona odsutna. Povremeno se traži od Vas da radite i na drugim odjeljenjima kada na vašem odjeljenju ima malo pacijenata. Mada ne volite da napuštate vaše odjeljenje, kooperativni ste i odgovara Vam to što u Vas imaju povjerenja da možete obavljati poslove koji nisu Vaša uska specijalnost, da ste svestrani da pokazujete svoju fleksibilnost. Upravo kada ste došli na posao, zovu Vas telefonom i traže da pomognete u porodilištu. Vi protestujete i kažete da ne znate baš ništa o poslovima u porodilištu i da ne možete da preduzmete tu dužnost. Sestra menadžer porodilišta insistira i dalje, tvrdeći da ste Vi za takvu vrstu posla najstručnija osoba; Ona kaže: "Samo idite i dajte sve od sebe". Vaša sestra menadžer nije na poslu a sestra menadžer koja je zamenjuje kaže da joj nije baš prijatno da Vam da savjet u slučaju ovog konflikta. Osjećate se rastrgnuto između profesionalnih, ličnih i organizacionih obaveza. Šta treba da radite? Odaberite najbolje rješenje za i protiv. Kada naćinite izbor, proćitajte analizu.

Analiza - treba da analizirate svoj cilj, cilj sestre menadžera, kao i cilj oko koga se možete obe usaglasiti. Vaš cilj može biti da zaštitite svoju diplomu i radno mjesto i da ne učinite ništa što bi moglo nauditi pacijentu. Cilj sestre menadžera može biti obezbjeđivanje dovoljnog broja osoblja u porodilištu jer momentalno nemaju dovoljno sestara u procesu rada. Mogući superprioritetni cilj Vas i Vaše sestre menadžera može biti da se ne uradi ništa loše što bi eventualno donijelo rizik organizaciji u kojoj radite.

Među vašim izborima su se našla sljedeća rješenja ovog konflikta:

Prilagođavanje

Prilagođavanje je pogrešan izbor. Ako zaista vjerujete da niste kvalifikovani za rad u porodilištu, ovaj bi način rješenja mogao nanijeti štetu pacijentkinjama i vašoj karijeri.

Izbjegavanje. Ako imate malo moći a nema nikoga da interveniše u vašu korist, niste u stanju da odaberete ni jednu od datih situacija. Problem se ne može ni izbjeći, a ni izgladiti.

Kompromis. U sličnim situacijama možda biste mogli da pregovarate o nekom kompromisu. Na primjer, mogli biste reći: "Ja ne mogu da idem u porodilište, ali ću otići na neko drugo odjeljenje ako tamo mogu da zamjenim nekoga ko je stručan za porodilište i ko bi vam mogao pomoći". Alternativno, mogli bi ste pokušati da postignete kompromis ako kažete: "Mogu da radim na odjeljenju gdje leže porodilje, ako tamo imate neku sestru koja je kvalifikovana da pomaže u porodilištu, a ja da radim posao umjesto nje na odjeljenju babica". Može se desiti da bilo koji od ovih prijedloga riješi nastali konflikt, odnosno problem, u zavisnosti od toga koliko je osoblja na raspolaganju u problematičnim odjeljenjima gdje su deficitarne sestre, a i u zavisnosti od toga koliko ste Vi spremni za odjeljenje babica. Često neko drugi rješava ovakve probleme kao na primjer, sestra menadžer. Međutim, dešava se da i one budu tako zauzete i da nisu u stanju da nađu dobru soluciju.

Saradnja. Ako vrijeme dozvoljava, a druga strana je voljna da usvoji zajednički cilj, ovo je način za rješavanje konflikta. Možda bi ste mogli da ubjedite sestru menadžera da bi i odjeljenje i sestra menadžer bili izloženi riziku ako bi neko ko nije kvalifikovan radio na radnom mjestu gdje se ipak zahtijeva posebna stručnost, tj. specijalizovano znanje i vještine. Kada se usvoji i zna prvenstveno prioritetni cilj, Vi i Vaša sestra menadžer možete naći alternativno rješenje problema. Uvijek ima više načina da se problem riješi.

Takmičenje. Prije otpočinjanja takmičenja - nadmetanja kao metode sređivanja konflikta, trebalo bi da preispitate svoje motive. Da li ste zaista nekvalifikovani za rad u porodilištu, ili koristite svoje nedovoljno iskustvo u tom radu kao izgovor da ne upadnete u nepoznatu oblast, što bi kod Vas izazvalo anksioznost. Ako ste zaista ubijedjeni da niste kvalifikovani za to što se od Vas traži, onda vi posjedujete informaciju koju Vaša sestra menadžer nema (kriterijum koji je neophodan za korišćenje nadmetanja kao metode rješavanja konflikta). Zato, ako drugi metodi za rješavanje ovog konflikta nisu efikasni, morate koristiti nadmetanje da biste riješili konflikt. Vi morate pobijediti po cijenu da Vaša sestra - menadžer izgubi. Mnogo rizikujete koristeći ovaj metod za razrješavanje konflikta. Sestra menadžer može vas optužiti za nekooperativnost u radu. Najpogodniji način za korišćenje nadmetanja, takmičenja, u ovakvoj situaciji je j nastup - pristup. Primjer može biti neagresivno, ali samouvjereno ponavljanje iskaza. "Ja ne mogu da idem u porodilište i da tamo radim jer bih izložila pacijentkinje riziku. Nisam kvalifikovana za rad na tom odjeljenju - u toj oblasti". Ovakav stav je obično uspješan, jer sestra menadžer neće rizikovati da u takmičarskom odnosu sa vama bira rješenje zbog kojeg joj se može prebaciti nesavjesan odnos prema porodiljama.

Konflikti na nivou radne jedinice

Jedna organizacija, zdravstvena ustanova je sastavljena od većeg broja radnih jedinica, odjeljenja ili grupa. Da bi radne jedinice ili odeljenja bila uspješna, neophodno je da grupe svoje ciljeve vide u identičnim ciljevima radne jedinice ili odjeljenja. Šest je najčešćih uzroka koji mogu dovesti do konflikta u okviru radne jedinice ili odeljenja:

1. Nedostatak jasne podjele rada
2. Neizvjesnost u nagrađivanju
3. Loša komunikacija
4. Neslaganja i nepodudarnosti zasnovane na različitim temperamentima ili stavovima
5. Individualni ili grupni sukobi interesa
6. Promjene osoblja.

Neki autori ukazuju da razlike među polovima, u kulturi i godinama starosti takođe imaju potencijal da izazovu konflikt u organizaciji ili radnoj jedinici. Svi ovi tipovi konflikata u radnim jedinicama mogu poremetiti radni proces, što će prouzrokovati slabiju produktivnost. U ovim situacijama sestra menadžer mora da posjeduje veštine i da procijeni porijeklo konflikta, a po potrebi da interveniše u cilju rješavanja konflikta na najpogodniji način.

Načini za efikasno rješavanje konflikta na nivou radne jedinice ili odjeljenja

Usmjeravanje na konfrontaciju. Osoblje, a posebno sestre, često očekuju da sestra menadžer riješi njihove interpersonalne probleme - konflikte. Sestre menadžeri usmjeravaju osoblje na konfrontaciju kao način u rješavanju interpersonalnih konflikata, kada su međusobno suočeni i upućeni da sami pokušaju da riješe svoje sopstvene probleme.

Konsultacije treće strane. Sestra menadžer u izvjesnim situacijama može se postaviti kao neutralna strana u cilju konstruktivnog rješavanja problema. Ovakav način se preporučuje u situacijama kada su obe strane motivisane za rešavanje problema.

Promjene ponašanja. Ovaj vid rješavanja konflikta je rezervisan za ozbiljne slučajeve u situacijama disfunkcionalnih konflikata. Kao metode u promjeni ponašanja obično se koriste edukativni modeli, razvoj obuke, razvijanje osjećanja pripadnosti, razvoj samosvjesti kod umješanih strana gdje je potrebno djelovati u promjeni ponašanja.

Pravilno raspoređivanje odgovornosti

Kad dode do nejasnoća koje su posljedica novih uloga u procesu rada, neophodno je da se razgraniče odgovornosti ili funkcije u pojedinim oblastima ili nadležnostima. Na primjer, potencijalni konflikt u okviru nadležnosti može se pojaviti između sestre menadžera ustanove

i sestre menadžera odjeljenja, u vezi raspodjele osoblja (sestara) na prioriteta j; ili između sestre menadžera odjeljenja i menadžera za edukaciju, pri planiranju osoblja za pojedine programe u obrazovanju sestara.

Organizacione promjene. U pojavi konflikta na nivou radne jedinice sestre menadžeri intervišu na više načina: promjenom radnog mjesta, premještanjem sestara na drugo odjeljenje, rotacijom rukovodnih sestara na druga odjeljenja. Nekada povećanje granice autoriteta jednog člana u konfliktu djeluje kao efikasna mjera za rješavanje konflikta na nivou odjeljenja.

Smirivanje jedne strane. Ova mjera je privremeno rješenje koje treba izuzetno koristiti u situacijama kada je nedostatak vremena posebno izražen da bi se na pravi način riješio konflikt. Sestra menadžer privremeno smiruje jednu stranu, kooperacija se nastavlja dok kriza ne prođe. Problem se mora kasnije analizirati, procijeniti i pronaći uzrok konflikta jer u protivnom ova tehnika postaje disfunkcionalna.

Destruktivne taktike pregovaranja

Pojedini pregovarači obično pobjeđuju koristeći specifične taktike zastrašivanja ili manipulacije. Osobe koje upražnjavaju ove taktike radije koriste nadmetanje nego pregovaranja i kooperativni pristup. U ovakvim situacijama i kada se koriste pregovaranja, osobe nesklone tome često to rade nesvjesno, komplikovano i teže. Ipak, kada nemaju izbor, koriste ovaj način, naročito u ponovljenim situacijama, kada se dešava da postanu i uspješne u realizaciji onoga što one hoće da postignu. Sestre uspješni menadžeri u svojim aktivnostima ovu taktiku kao metod ne koriste, ali kako osobe sa kojima pregovaraju koriste, potrebno je da poznaju taktike destruktivnog pregovaranja, kako bi bile spremne i na takvu vrstu ponašanja.

Podsmjeh - šaljivost. Cilj ove taktike je da se sa ostalima koji su uključeni u proces pregovaranja stvori intimnija atmosfera. Ako ste u situaciji da pregovarate sa nekim ko koristi ovu taktiku, potrebno je da zadržite relaksirajuće ponašanje tijela kao i govora, a vaš izraz lica i govor ne smiju biti preteći.

Nejasna ili neadekvatna pitanja. U jednoj situaciji prilikom pregovaranja, na primjer, sestra menadžer odjeljenja kardiologije je zahtijevala od sestre sa drugog odjeljenja da radi na odjeljenju kardiologije. Sestra očigledno nije bila raspoložena da mijenja odjeljenje i odgovorila je sestri menadžeru: "Ja nikad nisam razumjela srce. Da li možete nešto da mi kažete o srcu?" Sestra menadžer je odgovorila da je fiziologija srca sada, u ovom trenutku potpuno irelevantna stvar za pregovore koji se vode. Kako osobe pokazuju tendenciju da odgovore na autoritet osobe, kao sestra koja je iskoristila takvu situaciju (zamku), treba biti na oprezu kad su u pitanju taktike ove vrste.

Laskanje je druga taktika koja čini da stvama kolaboracija prilikom pregovaranja bude zaista teška. Osoba koja laska može biti upravo osoba koja je protiv neslaganja sa drugom stranom u pregovorima, i može da nas odvede sa pravog puta. Jedna od metoda koju sestre menadžeri mogu da koriste da bi razlikovale laskanje od ostalih oblika iskrenih pokušaja komplimentiranja, jeste da budu svjesne šta stvarno osjećaju u vezi sa komentarom koji im je upućen u vidu laskanja. Ako osjećaju da im osobe prekomjerno laskaju, bilo gestom ili komentarima, to je dobra indikacija da im se laska samo laskanja radi. Takođe, ako je upućen zahtjev za savjet iz oblasti u kojoj sestra menadžer ima malo znanja, bez sumnje je u pitanju laskanje. Međutim, razmjena otvorenih, pozitivnih komentara prije početka pregovora je praksa koja je prihvatljiva i prijatna i u kojoj učestvuju obe strane na obostranu korist bez obzira na to kako će se pregovori završiti.

Bespomoćnost

Sestre su često izložene ponašanju bespomoćnosti. Kako je sestrinstvo profesija čija je primarna djelatnost pomoć drugima, tendencija pothranjivanja ove taktike je velika. Sestre - menadžeri moraju biti obazrivi da ne bi izgubile uvid u prvobitne namjere pregovarača.

Agresivnost u izlaganju

Neke osobe pobjeđuju prilikom pregovaranja, jednostavno brzo i agresivno, govoreći ono što hoće i kontrolisanjem pregovora prije nego što ostali učesnici u pregovaranju uopšte shvate šta se događa. Ako sestre menadžeri vjeruju da se tokom pregovaranja može dogoditi ili očekuju tako nešto, one mogu jednostavno zaustaviti pregovaranje prije donošenja odluka. Mogu jednostavno reći sljedeće (ili slično): "Treba mi malo vremena da o tome razmislim", što je zaista dobar metod da se zaustavi agresivni zahuktali govornik od koga obično niko ne može da dođe do riječi. Sestra menadžer treba da bude svjesna destruktivnih taktika pregovaranja i da razvije taktike kako da ih prevaziđe. Destruktivne taktike pregovaranja nikad nisu dio kooperativnog rješavanja konflikta. Sestre menadžeri koriste pošten, iskren, direktan pristup i razvijaju umijeća samopouzdanja koja koriste tokom pregovaranja u razrješavanju konfliktnih situacija. Poštovanje ljudskog dostojanstva i promovisanje dobre komunikacije zahtijeva da sve konfliktne intervencije budu pouzdane, direktne i otvorene. Konflikt se usmjerava na precizirane stvari i rješava se najpogodnijim tehnikama.

Zaključivanje i praćenje pregovora

Kao što je važno otpočeti pregovore nečim što je prijatno, takođe je važno i završiti ih prijateljskim tonom.

Kada se postigne kompromis treba ga svima ponoviti da bi svakome bilo jasno šta je sve usaglašeno. Ako menadžeri u pregovorima dobijaju više nego što su očekivali, treba da sakriju svoje iznenađenje i zadivljenost.

Na kraju pregovora, bilo da je u pitanju kratko pregovaranje o konfliktu koje nije trajalo duže od dva minuta u hodniku sa drugom sestrom, ili formalni pregovori o platama koji traju sat ili više, rezultat treba da bude zadovoljstvo za obe strane i osjećanje da je svako dobio nešto. *Dobra je ideja pratiti formalne razgovore pismenim putem u vidu zapisnika u kome se upiše šta je usaglašeno.*

Traženje konsenzusa

Konsenzus je uvijek poželjan cilj u rješavanju konflikta i u pregovaranjima. Konsenzus znači da su strane koje pregovaraju u stanju da postignu saglasnost koju sve strane mogu podržati, ili bar ne biti protiv nje, čak i ako ona ne predstavlja prvenstveno prioritete svih. Donošenje odluke konsenzusom ne obezbjeđuje kompletno zadovoljstvo za sve one koji su uključeni u pregovore, kao što bi to bio slučaj kod jednoglasne odluke. Ovo je naročito važno ako konsenzus ipak indikuje volju svih strana da prihvate usaglašene uslove. Možda je najveći problem kod korišćenja konsenzusa kao strategije za rješavanje konflikta to što oduzima dosta vremena. Takođe zahtijeva od svih strana koje su uključene u pregovore da posjeduju dobro umijeće komunikacije, da budu otvorene i fleksibilne.

KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI SESTRINSKE SLUŽBE

Značaj komunikacije

Komunikacija se može definisati kao proces pomoću kog sestre menadžeri ostvaruju funkcije planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrole. Komunikacija u organizaciji je funkcija menadžmenta i ona mora biti: sistematična, kontinuirana i potpuno integrisana u organizacione modele, postizujući razmjenu pogleda i ideja. Komuniciranje angažuje većinu vremena koje sestre menadžeri imaju na raspolaganju. Naime, najveći dio svog radnog vremena sestre menadžeri provode u raznim vrstama komunikacije ("lice u lice", u elektronskoj ili telefonskoj komunikaciji), sa podređenima, nadređenima, pacijentima i kolegama. Svaki menadžer troši oko 80 procenata svog radnog vremena na neki vid komunikacije, a od toga oko 60 procenata na komuniciranje u formi sastanka. Prema prethodnoj citiranoj referenci menadžeri troše oko 45 procenata vremena u komunikaciji sa spoljnim subjektima i oko 10 procenata vremena u komunikaciji sa nadređenima. Kako sestrinska praksa pokazuje tendenciju da bude grupno orjentisana, intrapersonalna komunikacija među članovima grupe je neophodna radi održavanja kontinuiteta u radu i produktivnosti. Lider je odgovoran za razvoj kohezivnog tima za ispunjavanje ciljeva organizacije. Da bi to postigao, lider mora komunicirati, usaglašavati i uklapati sve elemente tako da radnici ne postanu konfuzni što se prioriteta tiče. Sposobnost efikasnog komuniciranja često određuje nečiji uspjeh kao lidera / menadžera.

Definicije komunikacije

U literaturi možemo naići na brojne definicije komunikacije i svaka definicija predstavlja i ima posebno značenje.

Komunikacija je prenošenje poruka od pošiljaoca do primaoca. Važno je naglasiti da potiče od latinske reči "COMUNIS", što znači zajednički, zajedno. Zbog toga je komunikacija temelj socijalne interakcije, odnosno međuljudskih odnosa.

Neki autori definišu komunikaciju kao "razmjenu značenja među pojedincima kroz sistem diobe simbola (verbalno i neverbalno) "tako da to značenje bude isto i za onoga ko ga šalje i za onog ko ga prima.

Ova definicija pokazuje smisao kompleksnosti koja je uključena u komunikacije. Na primjer: šta ako ljudi ne koriste isti sistem simbola? Šta ako verbalne i neverbalne poruke nisu podudarne? Da li se komunikacija odvija ako se ideja prenese a ne prevede u akciju? Kako je komunikacija kompleksna, postoje mnogi modeli za objašnjavanje toga kako organizacije i pojedinci komuniciraju.

U svim komunikacijama, postoji bar jedan pošiljalac jedan primalac i jedna poruka. I pošiljalac i primalac moraju imati osjećaj kako za internu tako i za eksternu atmosferu, jer

percepcija poruka se u velikoj mjeri mijenja u zavisnosti od atmosfere koja vlada u vrijeme kada se poruka šalje i prima.

Pošto je svaka osoba različita, pa tako odluke donosi i percipira drugačije, procijenjivanje eksterne atmosfere je obično lakše nego procijenjivanje interne atmosfere. Pri procjeni interne atmosfere imajte u vidu da ljudski um zapaža samo ono što očekuje da zapaža. Neočekivano se generalno ignoriše ili pogrešno shvata. Drugim riječima, primaoci ne mogu, ili teže mogu da komuniciraju ako poruka nije u skladu sa njihovim očekivanjima. Zato, efikasna komunikacija zahtijeva da pošiljalac odredi šta primalac vidi i čuje.

Komunikacija u organizaciji / ustanovi

Formalna struktura organizacije ima uticaja na komunikaciju. Ljudi na nižim nivoima organizacione hijerarhije su pod rizikom neadekvatne komunikacije sa viših nivoa. Do toga dolazi zato što brojni nivoi komunikacija moraju da se "filterišu" kroz veliku organizaciju. Kako se broj zaposlenih povećava, posebno kada ima više od 1.000 zaposlenih, količina komunikacija generalno se takođe povećava. Zaposleni, međutim mogu na to gledati kao na zatvoreno uvećavanje.

Faktori koji otežavaju organizacionu komunikaciju

U velikim organizacijama, nije moguće za menadžere da komuniciraju lično sa svakom osobom koja je uključena u donošenje organizacionih odluka. Faktori koji utiču na organizacionu komunikaciju u smislu otežavajućih okolnosti su:

- Prostorna udaljenost u organizaciji može biti prepreka za komunikaciju.
- Različite podgrupe ili podkulture u okviru organizacije imaju svoj sistem vrednovanja i svoj identitet. Članovi u tim podgrupama formiraju odanost prema ostalim članovima. To za rezultat ima različita tumačenja poruka od menadžmenta, u zavisnosti od značaja poruke za stvari koje ta podgrupa vrednuje i koje stremi da postigne.
- Ljudi su strukturisani u različite sisteme odnosa u organizacijama. Postoji radna struktura u kojoj se od izvjesnih ljudi očekuje da izvrše zadatke sa drugim ljudima. Autoritativna struktura postoji kada su neki ljudi zaduženi da nadgledaju rad drugih. Statusna struktura označava koji ljudi imaju prava i privilegije. Struktura prestiža omogućava pojedinim ljudima da očekuju drugačiji tretman od ostalih. Prijateljska struktura jača interpersonalno povjerenje. Svi ovi sistemi - strukture utiču na to ko treba da komunicira sa kim i na koji način.

Organizacije su u stalnom stanju protoka ljudi. Odnosi (podgrupe ili podkulture) i geografske lokacije se stalno mijenjaju. Teško je saopštavati odluke svim ljudima na koje se one odnose zbog ovog stanja stalnih promjena.

Pol je takođe značajan faktor u organizacijskoj komunikaciji. Zdravstvene organizacije su istorijski zahtijevale komunikaciju između dominantne muške ljekarske profesije i nedominantne ženske sestrinske profesije. Muška uloga se generalno odlikovala aktivnošću i vitalnošću, dok je ženska uloga bila pasivna i "poslušna". Tradicionalne interakcije na relaciji ljekar – sestra su kao interakcija na relaciji nadređeni - podređeni. Do toga dolazi dijelom zbog toga što žene imaju drugačiji način govora i drugačiji odnos prema jeziku. Kombinacija razlike u korišćenju jezika i razlike u statusu su za rezultat imale sjeme muške dominacije i ženskog priklanjanja u komunikacijama. Većina direktora u zdravstvu su i dalje muškarci. Te razlike među polovima, moći i statusu, nastavljaju i dalje da zaista ozbiljno ugrožavaju vrstu i kvalitet organizacione komunikacije i komunikacije na nivou radne jedinice ili odjeljenja. Menadžeri moraju proceniti organizacionu komunikaciju. Ko komunicira sa kim u organizaciji. Da li se komunikacije unutar formalne organizacije slažu sa formalnim linijama autoriteta. Da li postoje konflikti ili neslaganja oko komunikacija. Koji načini komunikacije se koriste.

Organizacione strategije komunikacije

Mada je organizaciona komunikacija kompleksna, sljedeće strategije mogu povećavati vjerovatnoću za jasnu i kompletnu komunikaciju: Menadžeri moraju razumjeti strukturu organizacije i prepoznati i ko će sve biti uključen i na koga će se sve odnositi odluke koje se donose. Moraju se razmotriti i formalne i neformalne mreže komunikacije. Formalne komunikacione mreže prate formalne linije autoriteta u organizacionoj hijerarhiji. Neformalne komunikacione mreže rade među ljudima na istim ili različitim nivoima organizacione hijerarhije, ali ne predstavljaju formalne linije autoriteta ili odgovornosti. Imperativ je da menadžeri budu veoma pažljivi šta govore i kome to govore sve dok ne "pohvataju" dobro kako formalne tako i neformalne mreže komunikacija.

Komunikacija nije samo jednosmerni kanal. Ako druga odjeljenja ili discipline budu ugrožene komunikacijom, menadžer mora da se konsultuje sa njim što se tiče povratne sprege - povratnih informacija prije same komunikacije.

Komunikacija mora biti jasna, jednostavna i precizna. Menadžer (pošiljalac) je odgovoran za obezbjeđivanje toga da komunikacija bude razumljiva.

Menadžeri treba da traže povratnu informaciju koja se odnosi na to da li je njihova komunikacija bila tačno primljena. Jedan od načina da se to postigne je da se od primaoca traži da ponovi komunikaciju ili instrukcije. Uz to, pošiljalac treba da nastavi da prati komunikaciju u naporu da odredi da li je komunikacija distribuirana.

Korišćenjem različitih metoda komunikacije povećava se vjerovatnoća da će svako u organizaciji ko treba da čuje određenu poruku i čuti.

Menadžeri ne treba da "zatrpavaju" zaposlene nepotrebним informacijama. U organizaciji/ustanovi komunikacije, pored već pobrojanih, možemo podijeliti na:

- Vertikalnu
- lateralnu i
- neformalne

Vertikalna komunikacija:

U okviru vertikalne komunikacije *postoji komunikacija na dolje* ili komunikacija "odozgo - na dolje" *i komunikacija na gore* ili komunikacija "odozdo - na gore".

Komunikacija na dolje:

Osnovni zadaci komunikacije na dole su:

- davanje instrukcija i uputstva o tome ŠTA, KAKO i KADA raditi.
- Informacije čija je svrha da poboljšaju razumijevanje zadataka, pojedinca ili odjeljenja u odnosu na ostale zadatke organizacije.
- Informacije o misiji i ciljevima organizacije.
- Informacije o politici organizacije, procedurama, običajima i pravilima
- Povratne informacije.

Komunikacija na gore:

Osnovni zadaci komunikacije na gore su:

- Informacije o pojedincima, njihovom radu i problemima.
- Informacije o ostalim članovima grupe, njihovom radu i problemima.
- Procena i zadaci onoga šta treba raditi i kako treba raditi.

Vertikalna komunikacija nailazi na određene barijere kao što su razlike u statusu i moći između podređenih i nadređenih, insistiranje nadređenih na mobilnosti komunikacije na gore i odsustvo povjerenja između sestara menadžera i neposrednih izvršilaca (sestara) posla. Komunikacija je manje otvorena i pouzdana ukoliko je sestra menadžer previše ambiciozna i agresivna tako da joj je važnija njena slika u očima drugih nego uspjeh u komunikaciji. Ovaj tip menadžera onemogućava komunikaciju na gore pošto zaustavlja sve žalbe, neslaganja ili sugestije koje dolaze sa nižeg nivoa.

Lateralna komunikacija:

Ona slijedi poslovni tok ili skicu kretanja rada u organizaciji između članova radne grupe, između radnih grupa različitih odeljenja, drugih linija i osoblja. Osnovna svrha lateralne komunikacije je otvaranje direktnog kanala komunikacije u vezi sa rešavanjem problema u organizaciji ili odeljenju. Na ovaj način se stvara bolja prohodnost u komunikaciji i izbjegava se direktna komunikacija sa nadređenim, i omogućava se stvaranje kolegijalnih odnosa.

Osnovni zadaci horizontalne (lateralne) komunikacije su:

- koordinisanje aktivnosti
- davanje informacija
- rješavanje problema
- obezbjeđivanje razumijevanja
- minimiziranje destruktivnih konflikata ili minimiziranje konfliktne destrukcije.
- razvoj intrapersonalne podrške.

Neformalna komunikacija

Ova vrsta komunikacije teče slučajno i nasumice među ljudima na svim hijerarhijskim nivoima i obično "obuhvata" tri do četiri osobe u isto vrijeme. Ova vrsta komunikacije je podložna greškama i izvrtanju zbog brzine kojom se kreće, odnosno prelazi od jednog čovjeka do drugog, i tako dalje, kao i zbog toga što onaj koje "šalje" ima veoma malo formalne pouzdanosti za tu poruku koju šalje dalje. Do ovakvog izvrtanja dolazi zbog toga što oni koji prenose poruku koristeći ovu vrstu informacija često čine sljedeće:

- Elaboriraju originalnu priču ali ne prenose njenu originalnu namjeru - poruku.
- Izvrću poruku, namjerno ili nenamjerno
- Počinju sa kontradiktornom porukom jer se ne slažu sa primljenom originalnom porukom.

NEFORMALNE komunikacije je teško kontrolisati sa preciznošću, ali je ona svakako brža od formalnih kanala. Sestre menadžeri mogu ponekad da je koriste da bi poslale željenu informaciju riječima kao na primjer: "Čula sam, ali ne govori nikome", "Ovo je samo između mene i tebe".

Komunikacioni proces

Komunikacioni proces čine sljedeći elemente:

Izvor poruke, inicira proces komunikacije. U jednoj organizaciji/ ustanovi izvor je svaka osoba koja ima ne samo informacije, već i potrebu za komuniciranjem sa drugim osobama.

Kodiranje, djeluje kada izvor poruke prevodi informaciju koja je predmet prenosa u seriji simbola. Kodiranje je neophodno zbog toga što se informacija može prenijeti od jedne do

druge osobe samo pomoću simbola. U budućnosti jezik simbola biće znatno razvijeniji, jer velikom brzinom napreduje tehnika prenošenja simbola, prije svega medijskim sredstvima komunikacije. Simboli omogućavaju da se informacija maksimalno sažima, da zauzima manje prostora, da brže ide, što je vrlo bitno, jer informacije postaju sve brojnije - masovne. Njihovo skladištenje, čuvanje i korišćenje već sada je nezamislivo bez skraćivanja u vidu simbola i bez upotrebe elektronike u korišćenju. Tu vrstu pismenosti savremeno obrazovane medicinske sestre moraju da savladaju, a naročito sestre rukovodioci i menadžeri. One treba da znaju, ne samo čitanje kodiranih poruka, već i da ih kodiraju, standardizuju kodove i osposobljavaju svoje mlade kolege za njihovo razumijevanje i korišćenje. Za sada, manje obrazovane medicinske sestre pokazuju otpor prema ovim pitanjima.

Poruka je fizički krajnji produkt kodiranja. Ona može biti govorna i pisana ili u bilo kojoj formi koju može da prihvati prijemnik.

Kanal je medij prenosa od jedne do druge osobe. Da bi komunikacija bila efektivna i efikasna, kanal mora odgovoriti poruci. Komunikacija može biti "lice u lice" ili preko telefona, televizije, pisana, i dr.

Dekodiranje je proces pretvaranja kodirane poruke u originalno stanje osjećanja, ideja, želja i informacija koje je pošiljalac želio da prenese primaocu. Dekodiranje zavisi od iskustva, razumijevanja, korišćenja simbola, očekivanja (ljudi čuju ono što žele da čuju).

Primalac je osoba sa kojom izvor-pošiljalac želi da postigne opšte razumevanje poruke.

Povratna sprega je ciklus koji ide od primaoca prema izvoru - davaocu informacija, da bi znao da je ta poruka primljena. Kod većine organizacija kompletnija povratna sprega znači bolji proces komunikacije. Na primjer, povratna sprega u fazama procesa rada, informiše rukovodioce da li su njihove instrukcije shvaćene i da li se po njima postupa.

Smetnje u komunikaciji predstavljaju sve one smetnje koje otežavaju ili ometaju proces komunikacije. Smetnje mogu biti različite - od raznih šumova, buke, zvuka i dr.

Komunikaciona mreža

Komunikaciona mreža trasira puteve protoka informacija u jednoj ustanovi. Na jednoj strani se nalazi *rigidna (nefleksibilna) komunikaciona mreža*. Na primjer: podređeni ne smiju da komuniciraju ni sa kim osim sa svojim pretpostavljenim.

Takva komunikaciona mreža drži menadžere svih nivoa zatrpane nepotrebnim informacijama, održavajući svoju moć i status. Na drugoj strani se nalazi *fleksibilna komunikaciona mreža*. Kod fleksibilne komunikacione mreže postoji slobodan tok informacija. U praksi postoji nekoliko tipova komunikacionih mreža: u obliku lanca, točka, kružni tip, u obliku slova Y i višekanalni tip. Najcentralizovaniji tip komunikacije je u obliku točka pošto sve informacije idu ka i od rukovodioca, koji se nalazi u centra mreže.

Najdecentralizovaniji tip mreže komunikacija je višekanalni. Kružni tip je također decentralizovan, a lančani i "Y" su u osnovi hijerarhijski i centralizovani tipovi komunikacione mreže, sreću se najčešće u vojnim ustanovama.

Način komunikacije i jasnoća

Jasnoća poruke u mnogome zavisi od načina komunikacije koja se koristi za prenošenje poruke. *Ako je komunikacija direktna, veća je vjerovatnoća da će biti jasnija. Što je više ljudi uključeno u proces komunikacije, veća je verovatnoća transformacije i sadržaja i smisla poruke. To je zakonita pojava u prenošenju informacija preko više učesnika, usmenim putem.* Sestre menadžeri u procesu komunikacije moraju da procijene sve okolnosti pojedinačno, kako bi odredile koji način, ili kombinacija načina, predstavlja optimalnost za svaku situaciju.

Sestre menadžeri najčešće koriste sljedeće načine komunikacije:

Pisana komunikacija. Pisane poruke omogućavaju dokumentaciju. One mogu, međutim, biti otvorene za razne interpretacije i generalno uzimaju više vremena sestrama menadžerima.

Komunikacija "licem u lice". Usmena komunikacija je brza, ali može za rezultat imati to da manje ljudi nego što je potrebno primi određenu informaciju. Sestre menadžeri komuniciraju verbalno u oba pravca, formalno i neformalno. One također komuniciraju verbalno na formalnim sastancima sa osobama u radnim grupama kao i pri formalnim prezentacijama.

Neverbalna komunikacija obuhvata izraz lica, pokrete tijela i gestove i to generalno nazivamo govor tijela. Kako neverbalna komunikacija indikuje emocionalnu komponentu poruke, ona se generalno smatra mnogo pouzdanijom od verbalne komunikacije. Međutim, postoji značajna opasnost prilikom interpretacije neverbalnih poruka ako se ne procijene u kontekstu sa verbalnom porukom. Neverbalne komunikacije se odvijaju kad god se menadžeri "ukažu na vidiku". (Na primjer, poruke se prenose podređenima svaki put kada sestra menadžer komunicira verbalno ili kad jednostavno prođe hodnikom.)

Telefonska komunikacija - komunikacija telefonom. Telefonski poziv je brz i omogućava primaocu da razjasni poruku u vrijeme kada je poslata, međutim ne omogućava neverbalne poruke ni pošiljaocu ni primaocu. Kako sestre menadžeri danas zaista mnogo koriste telefon, koji je postao veoma važan vid komunikacije, mora se znati da i telefon ima ograničenja kao efikasno sredstvo komunikacije.

Pisana komunikacija u okviru organizacije

Mada komunikacija može imati mnogo formi, pisana komunikacija se koristi najčešće u velikim ustanovama / organizacijama. Organizaciona politika, procedure, događaji i promjene

mogu se objaviti pisanim putem. Opis posla, procjena učinka, preporuke i memorandumi su takođe forme pisane komunikacije. Pisana komunikacija koju pošalje sestra menadžer odražava se u velikoj mjeri kako na sestru menadžera tako i na organizaciju. Pisanje je umijeće koje se uči i usavršava sa praksom.

Sugestije za formalno poslovna pisma koje pišu sestre menadžeri.

Treba da znate šta hoćete da kažete prije nego što počnete da pišete. To zahtijeva da jasno mislite prije nego što budete u stanju da jasno pišete.

U svom pisanju obratite se osobama na koje se pisanje odnosi. Izbjegavajte riječi kao što su administracija, autorizacija i implementacija jer su apstraktne i bezlične.

Koristite akcione riječi. Ovakve riječi imaju jači uticaj i utisak.

Pišite otvoreno i jasno. Koristite poznate, specifične i konkretne riječi. Otvoreno, jasno i direktno pisanje se mnogo lakše razumije, a samim tim i radije čita.

Koristite što je manje potrebno riječi. Nađite dobar način da odmah pređete na "stvar" i vjerujte, onaj ko to bude čitao razumijeće Vas savršeno dobro.

Koristite jednostavne, direktne rečenice. Koristite rečenice kraće od 20 riječi i u svaku uključite samo jednu ideju. Iznosite pozitivne tvrdnje koje jasno označavaju vaš odnos prema temi. Prvo iznesite značajne činjenice.

Dajte čitaocu smernice. Budite određeni u toku poruke kako biste postigli jasnu tačku gledišta.

Materijal složite logično. Logična prezentacija činjenica povećava pouzdanost i povjerenje čitaoca prema onome ko piše. Materijal treba poređati hronološkim redom, prema redosljedu značajnosti.

Koristite paragrafe kako bi ste vodili čitaoca. Paragraf ili pasus ne bi trebalo da bude duži od 8 do 10 redova u memorandumu ili 5 - 6 redova u običnom pismu.

Povežite svoje misli. Da bi ste to uradili, morate dodati dovoljno detalja, koristeći ponavljanja da biste povezali misli i koristili "prelazne" riječi da bi ste saopštili čitaocu kada prelazite na novu misao.

Budite jasni. Budite sigurni da su vaše rečenice jasno definisane.

Mada je sadržaj poslovnih pisama veoma značajan, njegov izgled, forma takođe, doprinosi osnovnoj poruci koju nosi. Adekvatne margine, jasno kucanje i korišćenje odgovarajućih pozdrava i izraza poštovanja doprinose profesionalnosti poruke.

Interpersonalna komunikacija

Kako je nemoguće sestri menadžeru da komunicira lično sa svakim članom - sestrom u velikoj ustanovi / organizaciji, potrebno je da sestre menadžeri razviju drugačija umijeća interpersonalnih komunikacija. Ta umijeća obuhvataju neverbalnu komunikaciju, prostornu komunikaciju i umijeće slušanja.

Neverbalna komunikacija

Uspješna komunikacija podrazumijeva i uspješno gledanje. Neka istraživanja ukazuju da se oko 55% informacija prenosi neverbalno, dakle pokretima, izrazom lica i očiju, stavom tijela i dr. Znakova neverbalne komunikacije ima mnogo, navešćemo neke:

Prostor

Mada rastojanje - udaljenost na neki način pokazuje nedostatak povjerenja ili topline, neadekvatno rastojanje, kako je definisano prema kulturnim normama, može učiniti da se osobe osjećaju kao da im se prijeti ili da je tu intimnosti.

Udaljenost tijela u intimnom prostoru (15-55 cm).U ovaj prostor imaju pristupa samo bliske osobe.

Udaljenost tijela u ličnom prostoru (45-120cm.) je udaljenost na kojoj razgovaramo s osobama prilikom društvenih susreta, zabava i prijateljskih sastanaka.

Udaljenost tijela u socijalnom prostoru (1,2-3,5 m) je udaljenost koju zadržavamo u susretu s nepoznatim osobama.

Udaljenost tijela u javnom prostoru (iznosi 3,5 m) je udaljenost koju zadržavamo u susretu sa većom grupom ljudi. U poslovnim odnosima dobro je zadržati udaljenost koja je važna za socijalni prostor.

Sredina - okruženje

Sredina gdje se komunikacija odvija predstavlja važan segment procesa komunikacije. Komunikacija koja se odvija u kancelariji sestre menadžera generalno ima veću ozbiljnost nego na hodniku ili bilo gdje. Ma koliko da se žure, sestre menadžeri ne treba da obavljaju

važnu komunikaciju na hodniku, stepeništu, u dvorištu, u prisustvu osoba kojih se to ne tiče i si.

Spoljašnji izgled

Naša odjeća, frizura, kozmetika koju koristimo, naše držanje, način kako "nosimo" svoj izgled, izazivaju reakciju osoba iz kontakta prema nama, bitno utiču na njihov utisak o nama. Ljudi na prvi pogled znaju da li im se dopadamo ili ne, ili možda "bezbojno" djelujemo, što je bliže lošem nego dobrom utisku. Iako se u nekoj mjeri prihvata da spoljašnji izgled može da vara, sve jedno, ljudi ga i na racionalni, i na iracionalni način koriste u formiranju svog mišljenja o nama. S toga se o ovom pitanju mora voditi računa. Poslovno oblačenje je u uskoj vezi sa opštom kulturom, u nekim oblastima rada i sa normama. Ono odražava identitet ustanove, pa se sa oblačenjem može komunicirati kao i sa drugim simbolima ustanove.

Kontakt očima

Kontakt očima daje vrlo značajne informacije. Ukoliko nekoga ne gledamo u oči za vrijeme razgovora, nego gledamo pored njega, iznad ili kroz njega osjećaće se vrlo neugodno. Ali, osećaj neugodnosti biće izražen i ukoliko sagovornika stalno gledate u oči ili "buljite u njega". Ovakvo ponašanje obično se interpretira kao izazivačko i agresivno.

Položaj tijela

Kada govorimo o položaju tijela najvažnije je obratiti pažnju na prepreke koje osoba stvara rukama i nogama t.j. na prekrštene ruke i noge. Prekrštene ruke i noge pokazuju da slušalac ima negativno mišljenje o onome što govorite, da vam ne vjeruje ili je nesiguran, osjeća se ugroženim i ima potrebu da se brani.

Izraz lica

Za vreme razgovora izraz lica nas i našeg sagovornika se neprestano menjaju. Smješimo se, mrštimo se, široko otvaramo oči, ili ih spustimo "na pola koplja", podignemo obrve i dr. Sve to ima određeno značenje u međuljudskoj komunikaciji. Izraz lica sestre menadžera može mnogo da utiče kako i šta će sagovornik, naročito ako je pacijent, biti voljan da kaže.

Tjelesni kontakt

Drugoga možemo dodirnuti, zagrliti, potapšati po ramenu ili se sa njim rukovati. Ovi znakovi obično ukazuju na bliskost koja postoji između dvije osobe. Pri korišćenju ovih gestova treba biti veoma oprezan. Ukoliko ste skloni ovim znakovima vrlo pažljivo posmatrajte reakcije. Ako vam nije uzvraćeno na isti način, sagovornik se mršti ili odmiče, bilo bi najbolje da ih ne koristite. "Meko" rukovanje obično izaziva negativan utisak i takva osoba se procjenjuje kao slabić.

Gestikulacije

Kada su ljudi otvoreni i pošteni, onda obično jedan ili oba dlana okreću prema sagovorniku. Skriveni dlanovi, u džepu, iza leđa i si. mogu ukazati na neiskrenost i laž. Mahanje kažiprstom ukazuje na moć, superiornost pa i napadački stav.

Vrijeme

Neodlučnost ili oklevanje uvijek smanjuje efekat našeg izlaganja ili inicira neiskrenost. Veoma je značajno, kada je to moguće, prihvatiti sagovornika onda kada je to njemu potrebno. Ako mu ne možemo dati prihvatljivo obrazloženje i uvjerenje da će se za razgovor naći drugo vrijeme, o tome treba napraviti bilješku u podsjetniku i ne zaboraviti.

Grupna komunikacija

Grupe su nezaobilazna karakteristika svake organizacije, ustanove ili odjeljenja, tako da je značajan dio menadžerske aktivnosti sestere menadžera posvećen radu u, i sa različitim grupama. Sestre menadžeri imaju zadatak da upravljaju grupama na način kojim će ih dovesti do potrebnog nivoa produktivnosti i zadovoljstva članova. Kako grupa komunicira drugačije nego pojedinac, važno je da menadžer ima razumijevanja za grupnu dinamiku, uključujući i redosljed kroz koji svaka grupa mora proći prije nego što se zadatak obavi.

Mnogi autori ove stadijume označavaju kao "formiranje, pregrupisanje, normiranje i izvršenje". Kada se ljudi prvi put upoznaju, moraju proći kroz proces sastajanja jednih sa drugima - stadijum formiranja. Zatim idu dalje kroz stadijum u kome ima dosta nadmetanja i pokušaja i zahtijeva od strane individualnih identiteta - to je stadijum pregrupisavanja. Sljedeće je da grupa počinje da uspostavlja pravila i dizajnira svoj rad. Konačno tokom faze izvršenja, rad se izvršava odnosno završava. Kako se grupni rad vremenom razvija, dodavanje novih članova timu može usporiti produktivnost.

Grupi je potrebno vrijeme da prihvati nove članove. Neki razvojni stadijumi će se ponovo sprovesti ili biti odloženi ako se nekoliko novih članova pridruži grupi. Zato je važno da kada se određuju članovi za tim, odabiraju oni koji mogu ostati sve dok se zadani rad ne završi.

Dinamika grupe

Uz formiranje, pregrupisavanje i normiranje, još dve funkcije grupa su neophodne kako bi se rad završio. Jedna se bavi zadatkom ili svrhom grupe, a druga održavanjem grupe ili funkcijama podrške. Sestre menadžeri moraju shvatiti kako grupe izvode svoje specifične zadatke i uloge, kako bi mogle na njih da utiču.

Zadaci - uloge grupa

Postoji 11 uloga koje svaka grupa izvršava. Članovi mogu izvršavati nekoliko zadataka, ali da bi se završio rad grupe, svi potrebni zadaci će se izvršiti, bilo da to učine članovi grupe ili vođa grupe - lider.

Inicijator. Inicijator je osoba koja predlaže ili sugerise grupi ciljeve ili redefiniše problem. Tokom rada grupe mora postojati više od jednog inicijatora.

Osoba koja traži informacije. Traži činjeničnu osnovu rada grupe.

Informator. Osoba koja daje mišljenje o tome koji su pogledi grupe na značajne vrijednosti.

Osoba koja traži mišljenje. Traži mišljenja koja razjašnjavaju ili odražavaju vrijednosti sugestija drugih članova.

Elaborator. Daje primjere ili proširuje značenje sugestija koje su date i kako bi one mogle da se iskoriste.

Koordinator. Razjašnjava i koordinira ideje, sugestije i aktivnosti grupe.

Osoba za orijentaciju. Osoba koja sumira odluke i akcije; identifikuje i pitanja odlazaka prije izvršavanja ciljeva.

Evaluator. Osoba koja ispituje dostignuća grupe i poredi ih sa standardom.

Energičar. Osoba koja stimuliše i podstiče grupu na rad i podiže nivo njenih akcija.

Proceduralni tehničar. Olakšava grupi rad aranžiranjem – sređivanjem okoline.

Evidentičar. Osoba koja bilježi - evidentira aktivnosti grupe i njena dostignuća.

Izgradnja grupe i održavanje uloga

Uloge, u zadacima grupe doprinose da se posao završi. Uloga izgradnje grupe obezbeđuje brigu i održavanje grupe. Primjeri uloga izgrađivanja grupe obuhvataju sledeće:

- ***Osoba koja bodri.*** Prihvata i pohvaljuje svaki doprinos, tačke gledišta i ideje, s topline i solidarnošću.
- ***Osoba koja harmonizuje.*** Posreduje, usklađuje, harmonizuje i rješava konflikte.

- *Osoba koja se bavi kompromisima.* Posreduje u konfliktnoj situaciji tražeći mogućnosti kompromisa.
- *"Čuvar kapije".* Promoviše otvorenu komunikaciju i omogućava učešće svim članovima.
- *Osoba koja postavlja standard.* Izvršava ili evaluira standarde za evaluaciju grupnog procesa.
- *Komentator grupe.* Bilježi napredak grupe, obavještava grupu o njenom radu i obezbjeđuje povratne informacije. Uloga se može mijenjati od jednog do drugog sastanka.
- *"Pratilac* Osoba koja prihvata ideje grupe i sluša diskusije i odluke, povremeno o tome izvještava grupu, kako bi ona bila svjesna efekata rada, eventualnih smetnji i puta kojim ide, u cilju blagovremenog korigovanja i usmjeravanja. Uloga je trajnijeg karaktera, nego kod komentatora.

Individualne uloge članova grupe

Članovi grupe takođe igraju uloge koje služe njihovim sopstvenim potrebama. Lideri grupe moraju biti u stanju da igraju uloge članova tako da pojedinci ne mogu ugroziti niti prekinuti produktivnost grupe. Međutim, ono što treba obraditi menadžerski jeste cilj, a ne zabrane ili ograničenja. Nema svaki član grupe potrebu koja za rezultat ima korišćenje jedne od ovih uloga.

Agresor. Izražava neslaganje sa vrednovanjima ostalih.

Blokator. Opstaje u izražavanju negativnih pogleda.

Profiter. Osoba koja stalno traži priznanje i pohvale.

"Ispovjednik". Osoba koja koristi grupno okruženje kao formu za lična iskazivanja.

Plejboj. Ostaje neuključen u bilo šta grupno i demonstrira cinizam, nonšalantnost ili grubu igru.

Dominator. Pokušava da kontroliše i manipuliše grupom.

Onaj koji stalno traži pomoć. Koristi ličnu nesigurnost, konfuziju ili sopstveno omalovažavanje kako bi manipulisao saučesćem i pomoći ostalih članova grupe.

Osoba koja stremi ka specijalnim interesima. Ovo je osoba koja lične predrasude ili nejasnoće - nedoumice ogrée u plašt tajnosti govoreći " kako se to dogodilo nekom drugom".

Pouzdana komunikacija

Pouzdana - provjerljivo ponašanje je način komunikacije koji omogućava ljudima da se izraze na direktan, pošten, iskren i pogodan način koji ne ugrožava prava druge osobe. Pozicija neke osobe se izražava jasno i čvrsto kada koristi tvrdnje koje počinju sa "JA". Uz to, pouzdana komunikacija uvijek zahtijeva da se verbalne i neverbalne poruke poklapaju. Da bi bila uspješna u fazi usmjeravanja menadžmenta, sestra lider mora imati dobro razvijena umijeća pouzdane komunikacije.

Postoje mnogi pogrešni koncepti u odnosu na pouzdane komunikacije.

Prvi je da je cijela komunikacija ili pouzdana ili pasivna.

U stvari, za komunikaciju postoje bar četiri mogućnosti - da bude:

Pasivna

Agresivna

Indirektno agresivnai

Pasivno agresivna

Pouzdana

Pasivna komunikacija se odvija kada neka osoba pati u tišini, mada u odnosu na uzrok svoje patnje može biti veoma pogođena. Agresivni ljudi se izražavaju na direktan, često neprijateljski način koji narušava tuđa prava. Takvo je ponašanje generalno orjentisano prema "pobjedi po svaku cijenu" ili ka demonstriranju sopstvene savršenosti.

Pasivno – agresivna komunikacija je agresivna poruka koja se prezentira na pasivan način. Ona generalno obuhvata ograničenu verbalnu razmjenu od strane osobe koja je pogođena određenom situacijom.

Druga pogrešna koncepcija je to da oni koji komuniciraju i ponašaju se pouzdano dobiju sve što požele. To nije istina jer biti pouzdan obuhvata i prava i obaveze.

Treća pogrešna koncepcija o pouzdanosti je to da je "pojava koja nije ženstvena". Mada se uloga žene u društvu za poslednjih 100 godina znatno izmijenila, sestrinstvo se i dalje suočava sa velikim poteškoćama u prihvatanju toga da se sestra igra pouzdanu, aktivnu ulogu kao i ulogu u donošenju odluka.

Pouzdana - unapred sigurna komunikacija nije grubo ili nježno i osjećajno ponašanje; to je prije stanje kada neko ima informisani glas koji insistira na tome da ga čuju. Model ovakve

komunikacije pomaže ljudima koji nisu naučili da govore samopouzdanom da to nauče, jer govor samopouzdanja - pouzdanja predstavlja znak nesigurnosti i neuverljivosti. Sestrinska profesija mora biti samopouzdanija u svojim potrebama da je čuju. Eventualno, neka forma pritiska sestrištva može učiniti da se drugi preoblikuju i da rezultat toga bude pouzdan-siguran sestriški glas.

Četvrta pogrešna koncepcija je da su termini "pouzdan - siguran", "agresivan" sinonimi, tj. znače isto. Biti pouzdan - siguran ne znači biti agresivan. Čak i kada je suočen sa agresijom nekog drugog, pouzdan, siguran komunikator ne postaje agresivan. Kada je napadnut od strane agresivne osobe, siguran-pouzdan čovjek može da učini jednu od sljedećih stvari:

Da reflektuje. Reflektujte govorniku njegovu poruku nazad.

Ponovite samouvjerenu poruku.

Ponovite poruku koristeći uvjerljive termine.

Pitanje. Kada agresor koristi neverbalne metode da bi bio agresivan, sigurna osoba može njegovo ponašanje da "pretvori" u pitanje kao efikasan način da pomogne agresoru da sagleda svoju neadekvatnu reakciju.

Umijeće slušanja

Istraživanja su pokazala da većina ljudi čuje ili aktuelno zadrži u sebi samo malu količinu informacija koje su im pružene. Generalno, mada prosječna osoba provede 70% svog vremena slušajući, samo jedna trećina poruka koje su nam upućene bude zadržana. Aktivni proces slušanja je značajan, ako ne i značajniji, nego verbalna umijeća lidera / sestre menadžera.

Ta umijeća slušanja su tako važna da se sugerise da "slušati i čuti šta vam ljudi govore predstavlja nauku, i umjetnost". Važno je da sestra menadžer pristupi slušanju kao prilici da nauči da cijeni kulturne perspektive organizacije koja je različita od njene sopstvene.

Da bi postali bolji slušaoci, lideri moraju postati svjesni sopstvenih iščekivanja, vrednovanja, stavova, nedoumica i toga kako to sve utiče na njihovo primanje i prihvatanje poruka. Sestre lideri/menadžeri moraju prevazići opterećenost informacijama i komunikacijama koje su sastavni dio uloge srednjeg nivoa menadžmenta.

Lako se može desiti da preopterećeni menadžer prestane da sluša aktivno mnoge zaposlene koji imaju potrebe i zahtijevaju da dođu kod njega i ispričaju svoje probleme istovremeno. Sestri/menadžeru je primarna namjera da primi poruku koja joj se šalje, a ne da već formira odgovor i prije nego što se prenošenje poruke završi.

Primjeri dobrog slušanja

- Odlučite da ćete slušati

- Gledajte sagovornika u oči, ali ne "piljite"
- Pitajte
- Parafrazirajte i na taj način provjeravajte iskaze sagovornika
- Nemojte previše govoriti.

Javni nastupi sestre menadžera

Sestre menadžeri često moraju javno nastupati - na sastanku, kada prezentiraju svoje izvještaje, kada iznose prijedloge upravi, kada obrazlažu svoje ciljeve razvoja sestrinstva, vode stručne sastanke i dr. Veliki broj njih izbjegava i ne voli takve nastupe. Uzrok je najčešće u tremi i anksioznosti. Javno nastupanje je vještina koja se može naučiti.

Kako savladati tremu?

Svi ljudi imaju tremu prije glavnog nastupa. Jedna umjerena doza treme je poželjna, jer mobilise naše unutrašnje snage i poboljšava nastup. Najbolje se trema može kontrolisati ako se dobro pripremite.

Uputstva za pripremu

1. Šta ćete i kome govoriti?

Morate biti sigurni da zaista imate dosta znanja o toj temi i apsolutno ste sigurni u ono što želite da govorite drugima. Prije nego što odlučite šta ćete govoriti, postavite sebi pitanje: Šta očekuju da čuju? Šta svako od slušalaca može naučiti od mene? Da li se to može primijeniti u praksi?

2. Kako će te govoriti?

Na početku izložite plan i cilj svog izlaganja. Napravite plan izlaganja. Odaberite glavne ideje ili poruke koje želite prenijeti. Za svaku poruku odaberite glavne argumente koje mislite iznijeti i ilustrujte ih činjenicama, primjerima i dokazima.

3. Koliko će izlaganje trajati?

Na radnom sastanku ne bi trebalo govoriti više od pet minuta, a na svečanom skupu oko 15 minuta. Trajanje Vašeg izlaganja zavisi od vrste sastanka. *Ukoliko govorite duže ili oko 45 minuta, budite sigurni da Vas niko neće slušati, pa makar bili toliko zanimljivi.*

4. Šta još morate pripremiti?

Napišite glavne teze. Najbolje je da svaku glavnu poruku razradite na posebnom papiru. Ako pripremite pomoćna sredstva, slajdove ili diskete, pazite da ne pretjerate, to može djelovati

zamorno. Potrebno je da znate kako se puštaju slajdovi, i uopšte rečeno potrebno je da poznajete tehniku. Sve unapred mora biti spremno.

5. Prije izlaganja probajte!

Čak i ako imate dosta iskustva isprobajte vaše izlaganje kao da ste ispred govornice. Ovu fazu nemojte potcjenjivati.

Izlaganje

Napišite teze za izlaganje, nemojte nikada napisati sve ono što želite da kažete. Govorite dovoljno glasno da Vas čuju i oni u posljednjem redu. Ako niste sigurni da Vas svi čuju - pitajte. Uvijek gledajte i slušajte publiku. Po njenim reakcijama možete procijeniti da li to ljude zanima, šta im je dosadno i kada pažnja počinje da im popušta. Trenutni žamor u publici može biti samo njihov komentar na dio vašeg izlaganja koji je za njih interesantan. Međutim, stalni žagor u publici i međusobni razgovori siguran su znak da je pažnja popustila i da im je Vaše izlaganje postalo dosadno. U tom slučaju, ubrzajte i skratite jedan dio izlaganja. Ispričajte neku anegdotu, slučaj iz prakse ili iz ličnog iskustva.

Uticaj informacione tehnologije na komunikaciju u organizaciji

Rastuća upotreba elektronskih računara dramatično mijenja većinu aspekata vezanih za komunikaciju u organizaciji. Inovacije kao što su elektronska pošta i telekonferencije predstavljaju moćno sredstvo savremene komunikacije.

Računar se koristi ne samo za prikupljanje, obradu i čuvanje informacija, već i kao komunikacioni centar za distribuciju numeričkih podataka i tekstualnih informacija. U novim uslovima dolazi do promjene forme, sadržaja i frekvencije poruka. Takođe, zaposleni skraćuju vrijeme interpersonalne komunikacije. To je naročito karakteristično za najniže nivoe izvršenja posla. Korišćenje hospitalnog informacionog sistema (HIS), odnosno njegove konfiguracije kao što je online interaktivni sistem, umreženi sistemi imaju sve veću upotrebu u narednom periodu.

Sestre menadžeri sve više koriste INTERNET kao izvor informacija i kao sredstvo za komunikaciju.

Postojeća i potencijalna primjena interneta će obezbijediti jedinstvenu komunikacionu mogućnost za sestre menadžere:

- Širenje bilo kakvih informacija koje zahtijevaju i slanje grafikona, slika ili tona.

- Olakšavanje procjene pacijenta - korisnika pomoću telesestrinstva i teledijagnostike.
- Olakšavanje saradnje konzilijuma u planiranju, dijagnostici i tretmanu, u kliničkim istraživanjima, u sakupljanju podataka i rukopisa za štampanje.

Plan, prototip teksta ili simulacija i provođenje modela pružanja nove njege i novih tehnologija, a sve u cilju proširenja ili obezbjeđivanja njege. Obezbeđivanje brzih informacija ili konsultacija, u kliničkoj praksi npr., pa i pored bolesničkog kreveta, kada zatreba. Izvor podataka može biti nacionalna medicinska biblioteka ili drugi resursi iz domena njege.

Obezbeđivanje i dokumentacija kontinuirane edukacije i razvoja osoblja preko Internet pristupačnih resursa. Na taj način eliminišu se troškovi putovanja, smještaja, nadoknada i zamjena osoblja tokom odsustva drugih. Međutim, čak ni najrazvijenija komunikaciona tehnologija ne može zamijeniti živo i neposredno ljudsko rasuđivanje koje je neophodno od strane sestre menadžera u smislu korišćenja sve te tehnologije kako valja.

Primjeri vrsta komunikacijskih izazova sa kojima se menadžeri suočavaju u tako brzom razvoju tehnološkog društva su sljedeći:

- Određivanje toga koji tehnološki napredak može i treba da se unaprijedi na svakom nivou organizacione hijerarhije za promociju efikasnosti i efektivnosti komunikacija.
- Procjena potrebe za obukom i obezbeđivanje adekvatne obuke za radnike, kako bi mogli na adekvatan način i u potpunosti da koriste tehnološke kao komunikacijske uređaje, ili im mogu biti na raspolaganju. Usaglašavanje komunikacione tehnologije sa misijom organizacije.
- Iznalaženje ravnoteže između opcija tehnološke komunikacije i potreba za ljudskim dodirima, njegovim i interakcijama tipa jedan na jednoga ili licem u lice, oči u oči.

Neki autori sugerišu da se organizacije suočavaju sa značajnim zaokretom u učenju i primjeni novih komunikacionih tehnologija koje su im na raspolaganju. To je zato što postoji nesklad u potrebama za učenjem korisnika, i u motivisanosti za prihvatanje tih novih tehnologija. Informacija predstavlja moć, i što je više informacija na raspolaganju pojedincima i organizacijama pomoću telekomunikacionih sistema, oni će biti jači nego ikada ranije.

Funkcija sestre / menadžera u interpersonalnim i grupnim komunikacijama u organizaciji

- Shvata i na odgovarajući način koristi formalnu komunikacionu mrežu organizacije.
- Određuje pogodan modus komunikacija ili kombinaciju modusa za optimalnu distribuciju informacija u organizacionoj hijerarhiji.

- Priprema pisane komunikacije koje su jasne i pri tome koristi jezik koji je prikladan za poruku i primaoca poruke.
- Konsultuje se sa drugim odeljenjima ili disciplinama u koordinaciji preklapanja uloga i grupnih komunikacija.
- Pravi razliku između "informacija" i "komunikacija" i na odgovarajući način procenjuje potrebu podređenih da imaju i jedno i drugo tj. informacije i komunikacije.
- Određuje prioritete i štiti - tajnost - povjerljivost, kako klijenta tako i zaposlenih.
- Obezbeđuje da osoblje i on / ona, sam / sama budu adekvatno obučeni i da u potpunosti koriste tehnološka dostignuća u oblasti komunikacije.

Koristi poznavanja grupne dinamike za postizanje ciljeva i za maksimizaciju komunikacije u organizaciji.

Poglavlje 4

KADROVSKA FUNCKIJA I KADROVSKA POLITIKA

Sestre-menadžeri i rukovodioci zdravstvene njege treba kontinuirano da prate kadrovska kretanja u zdravstvenoj ustanovi, kao i razvoj polja rada medicinskih sestara, kako bi blagovremeno uskladivale poslove i kadrove koji ih obavljaju. Veoma je važno da poznaju obrazovnu strukturu sestara u ustanovi kako bi na nju povoljno uticale. S vremena na vrijeme potrebno je pomjerati pojedine sestre sa jednog radnog mjesta na drugo, prije svega prema njihovim sposobnostima i željama, pa i prema potrebama posla. Kod zapošljavanja novih sestara, ako se primaju mlade sestre (početnice) potrebno je uskladiti vrijeme raspisivanja konkursa sa završetkom školske godine, kako bi najbolje sestre konkurisale. Ako se to vrijeme propusti, one će naći drugo radno mjesto. S toga rukovodeće sestre rade sljedeće poslove:

- Planiranje kadrova za zdravstvenu njegu
- Elementi procesa planiranja kadrova za zdravstvenu njegu
- Dinamika zapošljavanja sestara
- Prijem sestara i etape prijema
- Proces prijema

Značaj kadrovske funkcije u sestrinstvu

Ova funkcija je veoma značajna kao treća faza u funkciji menadžmenta. U ovoj fazi sestra lider pronalazi, vrši izbor i prima kadrove, zatim upravlja kadrovskim resursima (usmjeravanje, integracija, obuka i razvoj). Ovo je posebno značajna faza procesa menadžmenta u zdravstvenim organizacijama, jer su one u svom radu veoma intenzivne (tj. zahtjevaju mnogo zaposlenih osoba da bi ispunile svoje ciljeve). Uz to, ova ogromna radna snaga mora biti sastavljena od kvalifikovanih, vičnih i kompetentnih profesionalaca. Odgovornosti u vezi sa osobljem počinju već kod planiranja jer finansijski resursi organizacije utiču na sastav i broj osoblja.

Kadrovska funkcija obuhvata sljedeće elemente:

- procjenu sadašnjih i budućih potreba za kadrovima
- identifikovanje kadrovskih resursa
- privlačenje i selekciju kadrova
- pripremu i usmjeravanje kadrova
- raspoređivanje i unapređivanje
- prilagođavanje uslovima rada
- obrazovanje, doškolovanje i specijalizacija za određene poslove
- stimulisanje i vrednovanje rezultata rada

- organizovanje rada i upravljanje.

Planiranje kadrova za zdravstvenu njegu

Planiranje kadrova za zdravstvenu njegu je važna funkcija sestre menadžera u cilju adekvatnog funkcionisanja i organizacije sestrinskog rada kao glavne odrednice dobrobiti pacijenata i osoblja. Planiranje, angažovanje i korišćenje kadrovskih resursa predstavlja kritičko i nezaobilazno područje u sistemu zdravstvene zaštite i zdravstvene politike planiranja. Sestre kao nosioci realizacije i evaluacije zdravstvene njege predstavljaju jedan misaoni element procesa rada i glavni faktor u pružanju kvalitetne zdravstvene njege. Razvoj novih tehnologija, u sistemu zdravstvene zaštite, kao i redefinisane poslova i zadataka sestara, tj. usmeravanje ka primarnoj zdravstvenoj njezi iniciraće brzi razvoj obrazovnih kadrova za područje zdravstvene njege. Postavlja se pitanje, kako obezbjediti kvalitetne i obrazovane sestre za poslove zdravstvene njege i funkcionisanje sestrinske službe. Da li sestre lideri/ menadžeri i sestrinski kadar imaju apsolutnu autonomiju u planiranju kadrova za zdravstvenu njegu. Sva ova pitanja jasno ukazuju da je sestrinstvo kao profesija izloženo različitim pritiscima zdravstvene politike i zdravstvene zaštite.

U cilju podizanja ukupne efikasnosti kvaliteta zdravstvene nege, a time i efikasnog planiranja kadrova potrebno je da sestre imaju:

- profesionalnu autonomiju u praksi
- sestrinsku kontrolu u radnoj sredini
- efikasnu komunikaciju između sestara, ljekara i rukovodstva
- da su dovoljno i efikasno vrednovane u svom poslu
- da su dovoljno motivisane za svoj posao.

Elementi procesa planiranja kadrova za zdravstvenu njegu

Planiranje kadrova za zdravstvenu njegu vrši se na bazi ovih elemenata:

- elementi o razvoju zdravstvene ustanove i zdravstvene njege
- elementi o sadašnjem stanju, kvalifikacionoj strukturi sestara i stepenu iskorišćenosti radnog vremena
- pregled i analiza kadrova zdravstvene njege sadašnjeg stanja i ocijenjenih budućih potreba
- sistematičan pristup i uvid u kadar za zdravstvenu njegu (broj sestara koji se školuje ili se nalazi na usavršavanju)

- podaci o broju sestara iz postojećeg stanja koje su stekle uslove za unapređenje (rukovodeća mjesta), prelazak u drugu ustanovu, penzionisanje
- stanje i tendencija u razvoju obrazovnih institucija za profil sestara i dužina njihovog školovanja
- broj sestara na tržištu rada i dužina čekanja na posao.

Svi navedeni elementi kao i principi i kriterijumi kadrovske politike, čine osnovne pretpostavke za planiranje kadrova zdravstvene njege. Razvoj kadrova zdravstvene njege u jednoj ustanovi u mnogome zavisi od ciljeva, uvođenja novih metoda i razvoj a zdravstvene ustanove, raspoloživih sredstava za ulaganje u razvoj kadrova zdravstvene njege. U tom smislu, posebno je značajno prethodno utvrditi koncepciju, delokrug i metodologiju rada užih organizacionih dijelova, kao što su sektori, službe,odjeljenja, radne grupe i dr.

U praksi se često događa da nastaju problemi u pogledu obezbjeđivanja interne pokretljivosti i adekvatnog obezbeđivanja uslova rada. Naime, insistiranje na autonomnosti organizacionih dijelova i u domenu kadrovske politike, kao i postojanje različitih uslova rada, često otežavaju internu pokretljivost kadrova, a time umanjuju efikasnost korišćenja kadrovskih resursa. Otuda, plan kadrova mora da odrazi jedinstvo kadrovske politike i istovremeno da obezbjedi uslove za ostvarivanje efekata po osnovu udruživanja poslova oko upravljanja kadrovima. Na primjer: Jedno odjeljenje ima apsolutnu autonomnu vlast nad svojim sestrama i u slučaju da postoje odjeljenja koja su deficitama sa sestrama u nekom periodu kao što su iznenadna bolovanja ili druga odsustvovanja, teško se može premjestiti sestra sa jednog odjeljenja na drugo. Kao metod u planiranju kadrova, pored normativnog metoda u literaturi se spominju i drugi metodi kao što su: metod kadrovske strukture, tj. MKS - metod, input - output (ulaz - izlaz), statistički metodi, induktivni metod, metodi linearnog programiranja i dr.

Dinamika zapošljavanja sestara

Nalaženje / regrutovanje sestara

Nalaženje / regrutovanje sestara je proces aktivnog traženja kandidata za postojeća radna mjesta. Sposobnost ustanove da ispuni svoje zadatke i ciljeve direktno je povezana sa kvalitetom zaposlenih sestara u njoj.

Osoba zadužena za nalaženje / angažovanje sestara

Cjelishodno organizovano uključivanje sestara u kolektiv ustanove zahtijeva da se prethodno organizaciono riješi problem ocjene, vrste i stepena kvalifikovanosti koja je potrebna za obavljanje zadataka na određenim radnim mjestima. Od sistematizacije poslova koja se u tom smislu izrađuje polazi kadrovska služba u obavljanju svojih zadataka. Njen je posao da nađe sestre odgovarajuće kvalifikovanosti. U tom cilju, kadrovska služba treba da nađe metode kojima će stimulisati potencijalne kadrove da se zainteresuju za potrebe

organizacije/ustanove i da ispolje svoju sklonost i namjeru da rade u njoj. Rutinski, bezlični i formalni metodi obezbjeđivanja potrebnih kadrova mogu dati rezultat u popunjavanju velikog broja radnih mjesta, ali takvi metodi nisu efikasni i ne obezbjeđuju željene kadrove kada je riječ o specifičnim radnim mjestima i poslovima sa specifičnom odgovornošću za koje su potrebne i određene kvalifikacije. U poslovima ostvarivanja željene kadrovske strukture, kadrovska služba mora imati razrađene metode i aktivnu inicijativu u stimulisanju sestara izvan konkretne ustanove da se u nju uključe. Sestra menadžer može biti angažovana veoma mnogo ili minimalno u procesu nalaženja, regrutovanja sestara u zavisnosti od:

- veličine ustanove
- prisustva osobe koja je zadužena za taj posao
- organizacije sestrinske službe (centralizovan ili decentralizovan sistem)
- postojanja posebnog personalno / kadrovskeg odjeljenja i dr.

Organizacija/ustanova gubi ako sestre menadžeri prenesu svoje kolektivne i individualne odgovornosti na osobu koja je zadužena za nalaženje sestara. Mora postojati kolaborativni odnos između sestre menadžera i osobe koja je zadužena za nalaženje sestara.

Strategije nalaženja / angažovanja sestara

Angažovanje ili nalaženje adekvatnog broja sestara je relativno lako ako je ustanova locirana u mjestu gdje su škole za sestre i ako ustanova ima dobar ugled po pitanju kvalitetne njege i razvoja sestrinstva. Kako su pojedini metodi angažovanja skupi, zdravstvene organizacije traže jeftinije načine nalaženja sestara. Jedan od najboljih načina da se zadrži adekvatan broj i sastav osoblja jeste "živa riječ", odnosno preporuke koje za ustanovu mogu dati osobe koje u njoj rade.

Odnos između angažovanja i zadržavanja sestara

Izvjese promjene u osoblju su normalne i ustvari i poželjne. To doprinosi osvježenju organizacije/ustanove novim idejama. To takođe i smanjuje vjerovatnoću pojava "grupnog načina mišljenja", pri čemu sve osobe zaposlene u ustanovi misle na sličan način, ako ne i isti, imaju iste modele vrednovanja i ciljeve. U takvim kadrovskim uslovima gubilo bi se kritičko mišljenje, a time i kreativnost u razvoju sestrinstva. Međutim, izuzetno velike ili nepotrebne promjene u osoblju, kao na pr: kada ode mnogo sestara u druge ustanove ili ih, isto tako mnogo dolazi u istu ustanovu, ne samo da su skupe, već i smanjuju sposobnost i spremnost organizacije da dođe do svojih postavljenih ciljeva ili produktivnosti. Važno je, dakle, da sestra menadžer spozna vezu između zadržavanja osoblja i angažovanja osoblja.

Neke zdravstvene organizacije smatraju da je potrebno da vrše angažovanje spolja jer ne poklanjaju dovoljno pažnje u zadržavanju sestara u ustanovi/organizaciji. Što je bliže ono što sestra traži od zaposlenog i ono što ustanova u kojoj će se zaposliti može da ponudi, to je veća vjerovatnoća-šansa da će se sestra i zadržati u ustanovi u kojoj se zapošljava. Često osobe zadužene za nalaženje - angažovanje sestara, u vrijeme kada vlada potražnja za

sestrama, kada ih ima manje nego što je potrebno, nenamjerno pogrešno predstavljaju ustanovu u kojoj sestra treba da se zaposli. Ponekad, ovakvo ponašanje nije u saglasnosti sa etičkim principima, ali se to uglavnom događa zbog preterane revnosti osobe koja je zadužena za angažovanje osoblja.

Prijem sestara i etape prijema

Svaka zdravstvena ustanova u principu bi trebalo da ima definisane procedure za prijem osoblja u svoju ustanovu. U proceduri za prijem osoblja razlikujemo interni i eksterni prijem.

Interni prijem

- omogućava da se efikasno koriste resursi koji su na raspolaganju u ustanovi
- favorizuje unapređenje osoblja koje ima potencijal za dalje napredovanje
- favorizuje mobilnost i vrijednost putem internih transfera
- smanjuje troškove za raspisivanje oglasa.

Eksterni prijem

To je jedan faktor otvaranja ustanove:

- omogućava mladim sestrama profesionalcima da nađu posao,
- omogućava da se dobije posao-radno mjesto ukoliko nema intemog kandidata,

U nekim zemljama, npr., radna mjesta diplomiranih registrovanih sestara su uvijek stavljena na interi oglas, dok se radna mjesta pomoćnih sestara za obavljanje jednostavnih poslova uvijek raspisuju konkursom eksternog karaktera.

Proces prijema sestara

Potrebno je proučiti pravna akta organizacije i sve druge uslove koji se mogu odnositi na konkurs, kako bi on bio uspješan. Sestra menadžer/rukovodilac se ne može pasivno odnositi prema raspisivanju konkursa. Ona treba da bude zainteresovana za sestre koje bi odgovarale organizaciji, a mogu da konkurišu, da ih, posredno ili neposredno, pokrene da to učine. Time povećava šanse da dobre sestre budu izabrane, a ne samo bolje od gorih. To su poslovi koje treba obaviti prije raspisivanja konkursa, a onda ostaju sljedeći koraci:

- raspisivanje oglasa
- izbor podrške
- provjera-pregled dosijea kandidata

- selekcija
- obavljanje intervjua oglasa
- moguća ograničenja u primjeni intervjua
- korišćenje timskog pristupa
- razrada strukturisanog intervjua za klasifikaciju svakog posla
- metodi koji pomažu da se postignu ciljevi intervjua
- planiranje, sprovođenje i kontrola intervjua
- testiranje prije zapošljavanja
- medicinski pregled
- finalna selekcija.

Projekat oglasa

Pre nego što se uspostavi projekat oglasa, definišu se kriterijumi za selekciju (šta mi očekujemo od te osobe).

Kriterijumi za selekciju moraju biti:

- bazirani na opisu funkcije
- u vezi sa radnim mjestom
- tačni i pouzdani

Raspisivanje oglasa podrazumijeva:

- naziv radnog mjesta
- kratak opis radnog mjesta/funkcije
- usvojene formacije
- očekivane kompetencije
- ime osobe koja može dati najpouzdanije podatke
- osoba kojoj se šalje dosije za kandidaturu
- datum isteka oglasa.

Izbor podrške

Oglas se može objaviti:

- intemo, u informatoru ili novinama ustanove na oglasnim tablama ili
- ekstemo, u dnevnoj štampi, profesionalnim časopisima za sestre i dr.

Provjera - pregled dosijea kandidata

Ova etapa omogućuje da se stekne prvo mišljenje o kandidatu i da se načini preliminarni izbor kandidata. Sve prijave treba pregledati i proučiti kako bi se vidjelo da li su kompletne i da se potvrdi da je kandidat kvalifikovan za mjesto za koje konkuriše. Na osnovu pregleda dosijea proverava se:

- Da li kandidat ima usvojene formacije?
- Da li kandidat ima priznate diplome?
- Njegova motivacija za posao
- Njegovo profesionalno iskustvo
- Njegov profesionalni razvoj (Curriculum Vitae) – biografija
- Priznate reference

Selekcija

Selekcija je proces odabiranja među kandidatima najkvalifikovanijih za određeni posao ili položaj. Proces selekcije obuhvata verifikaciju i kvalifikaciju kandidata, provjeru njene ili njegove radne prošlosti i donošenje odluke da li postoji dobro slaganje između kvalifikacija kandidata i onoga što organizacija od njega očekuje. Da li su ciljevi kandidata i ustanove kompatibilni.

Obavljanje intervjua - razgovora

Intervju se može definisati kao verbalna interakcija između pojedinaca, u specijalne svrhe. Svrha ili cilj intervjua za selekciju je trostruke prirode:

1. Intervju nam omogućava da dobijemo dovoljno informacija za određivanje podobnosti kandidata za određeni položaj-radno mjesto.
2. Sam kandidat dobija adekvatne informacije o organizaciji/ustanovi i o radnom mjestu za koje se prijavljuje.
3. Onaj ko vodi intervju - razgovor vodi ga na odgovarajući način i bez obzira na rezultate konkursa, kandidat mora imati povjerenja u ustanovu/organizaciju kao i u osobe koje vode razgovor.

U toku intervjua za prijem, treba ostaviti vremena za pitanja kandidata.

Postoje različiti tipovi intervjua:

INDIREKTNI INTERVJU

Postavljaju se otvorena pitanja, da bi kandidat govorio o svojim aktivnostima, svojim interesima, svojim motivacijama.

STRUKTURISANI INTERVJU

Koriste se standardna poluotvorena pitanja o onome što bismo htjeli znati na osnovu pregleda dosijea.

INTERVJU PONAŠANJA (SNALAŽENJA)

Traži se od kandidata da navede primjere profesionalnih situacija i da objasni kako je postupio u rješavanju jedne takve situacije.

INTERVJU STAVLJANJA U SITUACIJU

Ograničava se na pitanja, scenarije, znanje i snalaženje u određenoj situaciji.

Moguća ograničenja u primjeni intervjua

Glavni nedostatak je subjektivnost. Određeni autori ukazuju da je jedan od razloga zbog koga je intervju popularan kao pomagalo pri selekciji, to što intervju dozvoljava da ispoljimo svoje lično prosuđivanje. Intervjui generalno zahtijevaju od onoga ko vodi intervju da koristi svoje rasuđivanje, nedoumice i vrednovanja kako bi donio odluku baziranu na kratkoj interakciji sa kandidatom u jednoj, može se reći neprirodnoj situaciji. Kandidat, pokušavajući da ostavi povoljan utisak, takođe može biti pod nepovoljnim uticajem ličnosti onoga ko intervju vodi. Bez obzira na nedostatke koji su prisutni kod intervjua, ovaj metod ostaje u širokoj primjeni i prihvaćen je kao način selekcije među kandidatima za prijem u instituciju.

Kako prevazići ograničenja intervjua - razgovora.

Istraživanja u oblasti primjene intervjua su pomogla sestrama, menadžerima da razrade strategije za prevazilaženje mnogih ograničenja koja su sastavni dio intervjua.

Korišćenje timskog pristupa

Ako razgovor sa kandidatom obavlja više nego jedna osoba, to svakako smanjuje individualne nedoumice. Uključivanje osoblja u proces zapošljavanja može se sagledati u kontinuitetu, počev od toga da se osoblje u to nikako ne uključuje, pa do timskog pristupa kada se koristi osoblje radne jedinice u donošenju odluka u zapošljavanju. Kad se prima u radni odnos sestra menadžer, angažovanje sestre kao člana tima za obavljanje razgovora je veoma efikasno po gotovu ako je ta sestra, dovoljno zrela da zastupa interes i potrebe radne jedinice prije nego sopstvene interese. Uključivanje osoblja u komisije za zapošljavanje ili komisije koje obavljaju

razgovore sa kandidatima za prijem u radni odnos može oduzeti sestrama dosta vremena što čini vanredne troškove organizacije.

Razrada strukturisanog intervjua za klasifikaciju svakog posla

Kako svaki posao ima različite zahtjeve, intervju mora biti strukturisan tako da se uklapa u opis datog posla, odnosno položaja. Isti strukturisani intervju treba koristiti za sve kandidate koji konkurišu za isto radno mjesto. Dobro izrađen strukturisan intervju koristi pitanja koja su otvorenog tipa i obezbeđuju mogućnost kandidatu da govori. Strukturisani intervju ima prednosti jer omogućava onome ko vodi razgovor da bude dosledan i praktičan i da spriječi kandidata da ode na "sporedan kolosjek".

Vojna iskustva

- kakve su vam trenutne vojne obaveze?
- šta Vas je, prema Vašem mišljenju, u vojsci bolje pripremiло za ovaj poziv?

Trenutno zaposlenje - pitanja koja se mogu postaviti

- Kako ste došli do svog sadašnjeg posla?
- Kako se zove vaš sadašnji posao-radno mjesto?
- Na kom ste položaju bili - koje ste radno mjesto imali kada ste počeli sa sadašnjim poslom?
- Koje supervizorske odgovornosti imate na svom radnom mjestu?
- Kako biste opisali vašeg trenutnog supervizora?
- Navedite neke primjere svojih uspjeha na poslu?
- Kako se slažete sa svojim poslodavcem?
- Kako se slažete sa svojim kolegama - koleginicama
- Šta vam se najmanje dopada na vašem sadašnjem poslu?
- Šta vam se najviše sviđa na vašem sadašnjem poslu?
- Možemo li kontaktirati vašeg sadašnjeg poslodavca?
- Zašto želite da promijenite posao?

Strukturisani intervju

Motivacija

Zašto ste podnijeli molbu za zapošljavanje u našoj organizaciji?

Fizičko stanje-zdravlje

- Imate li bilo kakvih fizičkih smetnji koje bi vas ometale u obavljanju posla?
- Koliko ste dana bili odsutni sa posla u toku protekle godine?

Edukacija

- Koliko vam je bila prosječna ocjena u školi za sestre?
- Kakve ste vannastavne aktivnosti imali?
- Da li ste se još nečim bavili za vrijeme školovanja?
- Radi provjere, recite nam da li su poslije Vašeg imena na Vašoj prijavi navedeni podaci o školovanju?

Pitanja koja se odnose na profesiju

- Koje diplome - sertifikate imate?
- U kojim ste profesionalnim organizacijama, koje bi mogle biti od koristi za posao za koji konkurišete?
- Da li imate dozvolu za rad u nekoj stranoj državi?

Tokom razgovora pravite češće pauze kako biste omogućili kandidatu da postavlja pitanja. Često su ispitivači u stanju da saznaju mnogo više o kandidatu na osnovu pitanja koje on postavlja. Održavanje konverzacije na određenom nivou, pokrivanje svih pitanja strukturisanim intervjuom, kao i odražavanje razgovora ozbiljnim, a istovremeno i prijateljskim stavom, svakako će postati laka stvar sticanjem više iskustva.

Metodi koji pomažu da se postignu ciljevi intervjuja

Postavljajte samo pitanja koja se odnose na posao.

Koristite pitanja "otvorenog tipa" za koje nije dovoljan odgovor sa DA ili NE.

Načinite pauzu od nekoliko sekundi kada Vam izgleda da je kandidat završio sa odgovorom prije nego što postavite sljedeće pitanje. To daje priliku kandidatu da govori dalje.

Vratite se kasnije na teme razgovora o kojima je kandidat u početku dao malo informacija.

Postavljajte samo po jedno pitanje.

Ako vam je potrebna elaboracija odgovora kandidata ponovite dio njegovog odgovora.

Postavljajte pitanja jasno, ali nemojte ni verbalno ni neverbalno da indikujete konkretan odgovor. Inače mudar kandidat može na osnovu posmatranja očiju i drugih gestova i ispitivanja da pretpostavi kakav se odgovor želi dobiti.

Uvijek se ponašajte kao da ste zainteresovani za ono što kandidat govori. Intervju nikada ne treba prekidati niti ispitivač treba da svojim riječima nagovjesti kritiku na račun kandidata ili da bude nestrpljiv prema kandidatu.

Planiranje, sprovođenje i kontrola intervjuja

Planiranje intervjuja je kao pomagalo od velikog značaja za uspjeh pri selekciji kadrova. Ako su razgovoru prisustvovali i drugi ispitivači, oni treba da budu spremni i na raspolaganju u zakazano vrijeme. Plan obuhvata i vrijeme pogodno za obavljanje razgovora. Prije intervjuja, svi članovi komisije-ispitivači treba da pogledaju prijavu-molbu i da notiraju pitanja koja se odnose na informacije koje se nalaze u prijavi-molbi. Mada to zahtijeva određenu praksu, ako se držimo redosljeda intervjuja to će nam pomoći da proces sprovedemo opušteno i spontano, što je veoma značajno za prirodnost i otvorenost u razgovoru.

Primjer intervjuja-razgovora

Kako će razgovor teći veoma zavisi od toga kako je kreirana atmosfera, koliko su vješti voditelji razgovora da opuste sagovornika i da mu pomognu da smanji svoju frustriranost, koju uvijek treba imati u vidu. Nikada se ne smije okomiti na sagovornika pitanjima na koja možda nije u stanju lako da odgovori. Bolje je da voditelj prvi započne razgovor.

Predstavite se i pozdravite kandidate.

Recite nešto kratko o svojoj ustanovi i raspoloživim radnim mjestima.

Provjerite za koje mjesto kandidat konkuriše.

Prodiskutujte informacije iz molbe i zatražite objašnjenje ako je to neophodno.

Prodiskutujte o kvalifikacijama kandidata i nastavite sa intervjuom.

Ako je kandidat kvalifikovan, razgovarajte dalje o ustanovi i mjestu za koje konkuriše.

Objasnite naredne procedure za zapošljavanje, kao što je opis radnog mjesta i datum početka rada. Ako kandidat nije primljen ovog puta, pitajte ga kako i kada ga možete obavijestiti o rezultatima razgovora

Završite razgovor tako da i sagovorniku bude jasno da je završen i ne ostavljajte sagovornika u nedoumici za koju mu niste dali šansu da je razjasni.

Jezik koji se koristi za vrijeme razgovora treba da bude prilagođen kandidatu. Terminologiju, ili jezik koji čini da se kandidati osjećaju kao da im ispitivač govori sa visine, ili negdje preko njihovih glava ko zna kome, nikako ne treba koristiti. U svim obavljenim razgovorima treba čuvati pismeni dokument. Načinjene pribelješke obezbeđuju tačnost i služe kao pismeni dokument na osnovu koga se možete podsjetiti određenog kandidata. Obično se kandidatima ne nudi posao na kraju prvog razgovora sa njima, osim ako nisu savršeno jasno kvalifikovani za posao za koji konkurišu i ako je tržište rada takvo da bi drugog kandidata sličnih

kvalifikacija bilo izuzetno teško naći. U većini slučajeva, ispitivači treba da analiziraju svoje utiske o kandidatima, da uporede ta svoja zapažanja sa članovima tima za selekciju i uklope te utiske sa odgovarajuće kvalifikacije za radno mjesto za koje je konkurisao. Takođe, takvi kandidati će steći utisak da se sa njima postupa kako valja. Ispitivač, međutim, treba da sačuva bilješke i dokumentaciju o tačnom razlogu zbog koga kandidat nije primljen, odnosno zbog čega je odbijen za slučaj da dođe do nekog spora.

Evaluacija intervjua - razgovora

Ispitivači treba da planiraju vrijeme poslije razgovora za evaluaciju razgovora sa kandidatom. Korišćenje određenog obrasca za evaluaciju razgovora je dobra ideja. Konačno pitanje u obrascu za izvještaj o razgovoru bilo bi u vidu preporuke za, ili protiv zapošljavanja-prijema određenog kandidata. U odgovoru na to pitanje, dva aspekta treba da nose najveći deo tereta:

1. Zahtjevi-uslovi za određeno radno mesto. Mogu kandidati biti maksimalno interesantni, simpatični, dragi, ali ako nemaju osnovno znanje i umjeća koja se traže za posao za koji su se kandidati prijavili, oni neće biti dobri radnici, niti će biti u stanju da ispune očekivanja.
2. Lične nedoumice. Kako je nemoguće potpuno eliminisati lične nedoumice koje su sastavni dio razgovora, važno je za ispitivača da prouči bilo kakvo negativno osećanje ili osećanja do kojih je došlo tokom razgovora. Često ispitivač otkrije da ta negativna osjećanja nemaju nikakve veze sa kriterijumima koji su neophodni za uspjeh na tom položaju. Rukovođenje zahtijeva da se prilikom personalnih odluka individualne nedoumice svedu na minimum.

Testiranje prije zapošljavanja

Testiranje prije zapošljavanja se vrši samo ako je takvo testiranje u direktnoj vezi sa sposobnošću kandidata da obavlja neki specifični posao. Mada testiranje nije jedino pomagalo pri selekciji kandidata, ono može, kada se spoji sa dobrim razgovorom i provjerom referenci, obezbjediti dodatne informacije o kandidatu i na taj način doprinijeti u donošenju najbolje moguće odluke, odnosno selekcije. Kako su se nepropisno sprovođenje i interpretacija testiranja prije zapošljavanja u praksi potvrdile, sudski sporovi su mogući i prije prijema ili zapošljavanja. Neke zdravstvene organizacije, međutim, koriste testiranje poslije prijema sestara kako bi se pokazale potrebe za učenjem i organizovanjem kontinuirane edukacije ili nedostatci u umijeću primljenog kandidata.

Medicinski pregled

Medicinski pregled se generalno zahtijeva prilikom zapošljavanja. Ovaj pregled određuje da li kandidat može da zadovolji zahtjeve specifičnog posla za koji se prijavio i obezbeđuje uvjerenje o zdravstvenom stanju kandidata u vrijeme zapošljavanja. Samo od onih kandidata

koji su odabrani za prijem može se tražiti da prođu kroz ljekarski pregled. Ako se na ljekarskom pregledu otkrije neka informacija koja diskvalifikuje kandidata on se ne prima na posao. Većina zdravstvenih ustanova, koja ima posebne uslove rada obavezno traži ljekarske preglede pre stupanja na posao.

Finalna selekcija

Konačno selekcija kandidata treba da se bazira na uspostavljenim kriterijumima, a ne samo na prosuđivanju vrijednosti i personalnih referenci. Kada se sačini finalna selekcija, sestra menadžer je odgovorna za sljedeću finalizaciju procesa prije stupanja na posao:

1. Organizovati sastanak sa kandidatima, zahvaliti im se na učešću i dati im informacije kada mogu očekivati rezultate konkursa, odnosno odluku komisije.
2. Potrebno je da kandidati koji nisu primljeni na posao budu blagovremeno obaviješteni o tome. Kada god je to moguće, kandidate treba obavijestiti o razlogu za takvu odluku (npr. nedovoljan uspjeh u školi, ili radno iskustvo ili pak slab uspjeh na proveri znanja)
3. Kandidate koji su primljeni, takođe, treba pismeno obavijestiti o proceduri koja je neophodna pre stupanja na posao, kao što je ljekarski pregled i o datumu kada stupaju na posao.

UVOĐENJE U POSAO I INTEGRACIJA NOVOPRIMLJENIH SESTARA

Upoznavanje i orijentacija

Upoznavanje i orijentacija se vrše da bi se obezbjedilo da se primljeni kandidati što brže i uspješnije integrišu u zdravstvenu ustanovu/organizaciju.

Najčešće metode koje se primjenjuju u ovoj situaciji su:

- Upoznavanje sa saradnicima i kolegama na novom radnom mjestu
- Informacije o politici/strategiji i ciljevima organizacije/ustanove.
- Upoznavanje sa njihovim odgovornostima
- Informacije o administrativnim i drugim procedurama u organizaciji.

Upoznavanje sa saradnicima i kolegama na novom radnom mjestu

Sestra menadžer novoprimljenog saradnika upoznaje sa budućim saradnicima i kolegama u toj radnoj jedinici ili odjeljenju. Mudar rukovodilac će biti u stanju da postavi-rasporedi novozaposlenog u okviru njegove stručne spreme na mjesto na kome će zaposleni imati razumljive šanse za uspjeh.

Često, novoprimljene sestre nisu zadovoljne odjeljenjem gdje su raspoređene iz više razloga. Jedan od važnih razloga može biti da one imaju svoje želje i očekivanja za pojedina odjeljenja na kojima bi možda iskazale svoje sposobnosti. Prikladno-odgovarajuće odjeljenje i adekvatno radno mjesto je važno za ustanovu, odnosno njeno funkcionisanje kao i za uspjeh novozaposlenog radnika. Sestre menadžeri koje umiju da uklape snage zaposlenih i zahjeve posla, olakšavaju funkcionisanje radne jedinice, ispunjavanje ciljeva organizacije/ ustanove i zadovoljavanje potreba zaposlenih.

Informacije o politici / strategiji i ciljevima organizacije/ustanove

Svaka dobro organizovana zdravstvena ustanova, shodno proceduri o prijemu novih radnika u ustanovu, ima definisane priručnike koji sadrže informacije o politici te ustanove, o strategiji razvoja, kao i ciljevima ustanove. Sestra menadžer organizuje sastanke sa novoprimljenim sestrama, na kojim mogu biti i drugi rukovodioci različitih zanimanja i pojašnjava detalje iz priručnika.

Sadržaj informacija koje bi trebalo da dobiju novoprimiteljne sestre

1. Istorijat ustanove, njena misija i filozofija
2. Organizaciona struktura, uključujući i šefove odeljenja sa objašnjenjem funkcija različitih odeljenja
3. Odgovornost zaposlenih prema ustanovi
4. Informacije o ličnim dohocima radnika
5. Pravila koja se moraju poštovati
6. Obilazak ustanove i određenog odeljenja
7. Raspored rada i odgovornosti zaposlenih
8. Procedure o zaštiti radnika na radnom mjestu
9. Procedure o profesionalnom razvoju i edukaciji osoblja

Ovo je faza individualne orijentacije gdje novozaposlena sestra uči specifične tehnike i radne zadatke u okviru svog odeljenja. Upoznavanje sa odgovornostima se sastoji iz sljedećih aktivnosti:

- obilazak odeljenja,
- upoznavanje sa specifičnostima odeljenja,
- raspored rada,
- specijalne procedure koje važe za to odeljenje,
- kao i ciljeve odeljenja u obezbjeđivanju adekvatne i kvalitetne njege.

Informacije o administrativnim i drugim procedurama u organizaciji.

U ovoj fazi novozaposlene sestre dobijaju informacije o važnim procedurama vezanim za administrativne poslove, poslove u organizaciji ishrane pacijenata i osoblja, za načine trebovanja lijekova, funkcionisanje pomenutih službi, kao i druge važne informacije.

Opšti pojam integracije

Poslije sprovedene procedure oko prijema i raspoređivanja osoblja/sestara, kao što je upoznavanje i orijentacija, nastupa prvi stadijum u razvoju osoblja, definisan kao proces socijalizacije/integracije. Zadatak sestara menadžera je da shvati važnost socijalizacije novozaposlenih u cilju formiranja kohezivnog, čvrstog, jedinstvenog i efektivnog tima.

Integracija novoprimitljenih sestara, a naročito onih bez radnog iskustva obuhvata prihvatanje novih normi, vrijednosti i oblika ponašanja koji su već zajednički prihvaćeni od ostalih članova ustanove.

Integracija sestara u ustanovi/organizaciji se definiše sljedećim karakteristikama:

- Promjena stavova, vrijednosti i ponašanja treba da bude proces koji traje
- Prilagođavanje novom poslu, grupi-timu i cjelokupnoj ustanovi
- Međusobni uticaj novoprimitljenih sestara i sestara sa radnim iskustvom u ustanovi.
- Kritički stavovi u ranoj fazi integracije.

Stadijumi razvoja novoprimitljenih sestara (teorija životnog ciklusa)

Prvi stadijum u prilagođavanju osoblja je bio predmet mnogih istraživača. Onako kako podređeni (sestre) razvijaju svoju "zrelost" tako i sestre menadžeri treba da mijenjaju liderski stil prema svakoj fazi. U tom kontekstu razlikuju se četiri stadijuma razvoja u karijeri jedne sestre:

- ***Novozaposlena sestra:*** osoba koja počinje svoju karijeru. Novozaposlena sestra, bez radnog iskustva obično je primitljena iskreno, sa doborodošlicom, na svom radnom mjestu. I pored toga imaće malo poteškoća u fazi prilagođavanja.

Tokom druge faze, često dolazi do većih personalnih konflikata, jer sestra otkriva da mnoge vrijednosti o kojima je učila u školi nisu toliko cijenjene na radnom mjestu kao što je očekivala. U ovoj fazi sestra lider primjenjuje stil rukovođenja primjeren stepenu razvoja i kompetencija novozaposlene sestre: interveniše slušanjem, kontroliše, podržava je i nadgleda njen rad.

- ***Napredna početnica:*** je sestra koja je prošla faze prilagođavanja. Ona ima umjerene kompetencije i umjereno je angažovana. U ovoj fazi sestre nisu prihvatile ili nisu sposobne da prihvate punu odgovornost na poslovima i radnim zadacima koje obavljaju. Lider koristi stil orjentisan prema zadatku i poslu, sestra se ohrabruje i motiviše da ostvaruje dobre rezultate u poslu.
- ***Sestra sa radnim iskustvom:*** Osoba koja ima jednu globalnu viziju situacije i koja se oslanja na svoje iskustvo, ali je i u situaciji da mijenja radno mjesto. U ovoj fazi razvoja sestra lider nema potrebe da daje naredbe i direktive već da pomaže, sugerije i jača odgovornost i motivaciju zaposlene sestre. U promjeni radnog mjesta sestra menadžer obično provodi ne duže od nedjelju dana, radeći direktno sa sestrom koja prelazi na drugo radno mjesto. Sestre koje prelaze na nova radna mjesta sa većom odgovornošću, dožive ponekad stres koji nastaje zbog "dvosmislenosti" i preopterećenosti uloge u kojoj su se našle. Dvosmislenost uloge opisuje se i kao stres do koga dolazi kada očekivanja od nove uloge nisu sasvim jasna. Do preopterećenosti uloge dolazi kada su zahtjevi uloge preobimni. Preopterećenost je glavni izvor stresa za sestre početnike - menadžere. Uz to, kada se sestre pomjeraju na položaje sa višim statusom, opis njihovog posla pokazuje tendenciju da bude sve nejasniji. Zato, razjašnjavanje uloga u poslu postaje veoma značajno oružje u procesu razvoja. Drugi

najvredniji mehanizam koji organizacija/ustanova koristi da bi pornogla u ovoj fazi prilagođavanja jeste jasno razumijevanje i shvatanje onoga šta se od te uloge očekuje.

- **Sestra "ekspert"**: Osoba koja ima široko znanje i veliko iskustvo, ali se nalazi u situaciji da preuzme neke nove odgovornosti. Iz više razloga, sestre se tokom karijere često "sele". Iskusne sestre "eksperti" često prave lateralne transfere u okviru same organizacije u kojoj rade. Druge idu na nove položaje koji su sasvim različiti od njihove dotadašnje uloge. Ovi novi položaji mogu biti u njihovoj sadašnjoj radnoj organizaciji ili nekoj novoj. Tada se javljaju specifične potrebe orijentacije za sestre. Kada sestra "ekspert" preuzima nove odgovornosti, onda u toj situaciji sestra lider postepeno delegira, prenosi na nju odgovornost, korak po korak, jer je potrebno da prihvati učenje svoje nove uloge i odgovornosti u novoj sredini ili pak odeljenju.

Prevazilaženje nedostataka motivacije u prilagođavanju sestara

U slučaju da se pojave teškoće u prilagođavanju, kao na primjer nedostatak motivacije, možda treba razmišljati o planiranom sprovođenju pohvala - nagrada, pa čak i opomena. Mada sprovođenje nagrada-pohvala i opomena može da se primjenjuje na mnogim nivoima tokom procesa radnog prilagođavanja, rijetko gdje se sprovede na sistematičan i planiran način, pa većina zaposlenih zna unaprijed šta se nagrađuje a šta kažnjava u nekoj ustanovi/organizaciji. Na primer, novozaposlena sestra brzo sazna da li se redovan dolazak na posao ili neizvršavanje radnih obaveza, opominje ili pak nagrađuje. Efikasno rukovođenje zahtijeva racionalno poštovanje normi vrednovanja i ponašanja koje utiču na profesionalni razvoj i integraciju zaposlenih. Pozitivne sankcije u vidu pohvala ili nagrada mogu se koristiti kao interakcioni ili edukativni proces integracije-prilagođavanja. Ako se namjerno planiraju one postaju adekvatne. Kazne, kao i nagrade, daju sestrama do znanja da procjene svoj učinak na poslu i koriguju svoje ponašanje u situacijama kada je to potrebno. Da bi pozitivne ili negativne sankcije bile efikasne, one moraju za rezultat imati to da onaj ko uči svoju ulogu prihvati u potpunosti vrednovanja ustanove u kojoj se nalazi. Negativne sankcije se često primjenjuju na veoma suptilan omalovažavajući način. Ako se zbijaju šale na račun sestre početnice koja nije vična u sprovođenju nekih sestrijskih intervencija ili pak omalovažavanje njenih želja u definisanju plana njege, to može predstavljati veoma efikasnu negativnu sankciju koja se koristi za formiranje individualnog ponašanja prema pravilima grupnih ponašanja. Sestra menadžer treba da poznaje grupne norme ponašanja i da uči sankcije koje grupa koristi kako bi navela novoprimitljene sestre da se prilagode njihovim normama ponašanja. Novozaposlenim sestrama ipak na jedan prikladan način treba reći kada njihova ponašanja nisu u skladu sa pravilima procesa rada i članovima grupe.

OBUKA / EDUKACIJA SESTARA

Glavne sestre rukovodioci imaju nekada veću odgovornost da brinu za to da im osoblje bude propisano obučeno nego da brinu o zadovoljavanju potreba za obukom/edukacijom sestara. Obuka se može definisati kao organizovani metod obezbeđivanja toga da sestre imaju znanje i umijeća za izvođenje intervencija koje su sastavni dio njihovog posla. Znanje može zahtijevati povećana afektivna, motorna ili kognitivna angažovanja i umijeća. Očekuje se da sticanje novih umijeća povećava produktivnost ili kreira kvalitetnije usluge u zdravstvenoj njezi. Sestre menadžeri na svakom nivou rukovođenja moraju prihvatiti izvjesnu odgovornost za obuku svojih zaposlenih. Edukacija je formalnija i šira u rasponu nego obuka. Dok obuka ima neposredno korišćenje, edukacija je dizajnirana tako da razvija čovjeka u širem smislu. Sagledavanje edukativnih potreba i davanje podrške edukativnim naporima i težnjama sestara jeste uloga i odgovornost sestre menadžera. Sestre lideri/menadžeri u sprovođenju procesa edukacije mogu imati određena predavanja, ali nisu direktno odgovorne za formalnu kontinuiranu edukaciju sestara. Odgovornost za sprovođenje edukacije u svetu, a i kod nas, je povjerena odjeljenju za edukaciju kadrova.

Odgovornost odjeljenja za edukaciju kadrova

Većina odjeljenja za edukaciju u organizacionim šemama su prikazana kao odeljenja koja imaju osoblje ili savjetodavni autoritet prije nego linijski autoritet. Kako položaji osoblja nemaju linijski autoritet, osoblje za sprovođenje edukacije sestara ima malo ili nimalo autoriteta nad onima za koje obezbeđuje programe edukacije. Slično tome, odgovorna sestra radne jedinice nema moć odlučivanja kada je u pitanju sprovođenje edukacije. Zbog nejasnoća uloga koje se preklapaju i poteškoća koje su sastavni dio linijskih i personalnih položaja, zaposleni koji se bave obukom i edukacijom sestara mogu biti zanemareni. Ako se želi da aktivnosti za razvoj osoblja budu uspješne neophodno je razgraničiti autoritet i odgovornost za sve komponente edukacije i obuke.

Sljedeće sugestije mogu pomoći u prevazilaženju poteškoća koje su sastavni dio sistema razvoja sestara u kome postoji podjela autoriteta:

1. sestrinsko odjeljenje za obrazovanje i stručno usavršavanje mora obezbjediti to da sve strane uključene u prilagođavanje, razvoj, edukaciju i obuku sestrinskog osoblja shvate i sprovode svoje odgovornosti u tom procesu.
2. sestrinsko odjeljenje za edukaciju mora obezbjediti razvoj osoblja kroz mentorski pristup sestre "eksperta".
3. treba koristiti neki metod za određivanje cijene i benefita različitih programa.

Teorije učenja

Kako svi nivoi rukovođenja imaju odgovornost da poboljšaju učinak zaposlenih kroz podučavanje, oni moraju biti upoznati sa teorijama učenja. Teorije učenja omogućavaju sestri rukovodiocu da strukturiraju obuku i koristi tehnike podučavanja kako bi promijenila ponašanje zaposlenog i poboljšala njihovu kompetenciju, što i jeste cilj svakog plana razvoja osoblja.

Studije koje su sprovedene imaju sljedeće implikacije u odnosu na edukatore:

1. atmosfera otvorenosti i poštovanja će pomoći u identifikaciji onoga šta odrasli želi i šta mu je potrebno da nauči
2. odrasli uživaju da učestvuju u učenju kao i u planiranju svojih učeničkih programa i iskustava
3. odrasli mogu biti uključeni u evaluaciju svog napretka
4. iskustvene tehnike najbolje se odražavaju kod odraslih
5. greške su prilika-mogućnosti da se iskoriste za učenje odraslih
6. ako se vrijednosti i iskustva odraslog odbace i sam čovjek čije je iskustvo odbačeno osjeća se takođe odbačenim
7. spremnost odraslih da uče je najveća kada shvate da postoji potreba da nešto saznaju, znaju (kao npr: odgovor na određeni problem)
8. odraslima je potrebna prilika da primjene ono šta su naučili veoma brzo poslije učenja
9. proces potreba je imperativ kod učenja odraslih

Podučavanje kao strategija

Podučavanje (treniranje) je način razvoja i podučavanja zaposlenih. Prije je strategija učenja nego teorija učenja. Podučavanje je jedno od najznačajnijih oruđa za jačanje podređenih, promjenu ponašanja i razvoj kohezivnog tima. To je možda najteža uloga za sestru menadžera kojom treba da ovlada kako valja. Podučavanje se može opisati na sljedeći način: to jedna osoba pomaže drugoj da postigne optimalni nivo izvršenja. Naglasak je uvijek na pomoći zaposlenom da prepozna bolje opcije, da razjasni tvrdnje i da napreduje. Podučavanje može biti dugotrajno ili kratkotrajno. Kratkotrajno podučavanje je efikasno kao nastavno pomagalo za pomoć pri socijalizaciji i bavljenje kratkotrajnim problemima. Dugotrajno podučavanje je pomagalo za menadžment karijere. Drugačije je u bavljenju disciplinskim problemima.

Procjenjivanje potreba za razvoj osoblja

Mada sestre menadžeri ne moraju biti uključene u sprovođenje svih edukativnih programa, one su odgovorne za identifikaciju potreba za učenjem. Aktivnosti za razvoj osoblja se obično izvode iz jednog od tri sledeća razloga:

- da se uspostavi kompetencija

- da se zadovolje nove potrebe za učenjem
- da se zadovolje interesovanja koja osoblje može imati

Ako su edukativni resursi siromašni-oskudni, želje osoblja za specifičnim edukativnim programima mogu biti žrtvovane u korist ispunjavanja zahtjeva kompetencije i novih potreba za učenjem. Kako se može desiti da sestre menadžeri i osoblje različito identifikuju potrebe za učenjem, procjena edukativnih potreba treba da se izvrši prije sačinjavanja programa. Mnoge aktivnosti za razvoj osoblja nastale su zato da bi se obezbjedilo da svaki nivo radnika bude kompetentan da izvrši dužnosti koje su namijenjene njegovom radnom mjestu-položaju.

Kompetencija se definiše kao posedovanje sposobnosti da se zadovolje zahtjevi neke uloge. Zdravstvene organizacije koriste mnoge resurse za određivanje kompetencije. Diplome, razni sertifikati, kao i pregled performansi samo su neki od metoda koji se koriste za zadovoljavanje zahtjeva kompetencije. Važno je u svrhu razvoja osoblja imati na umu da, ukoliko se pokaže da kompetencija nije zadovoljavajuća, mora da se preduzme neka akcija u smislu razvoja osoblja kako bi se korigovali postojeći nedostaci.

Druga potreba za učenjem koja se često javlja u svim zdravstvenim organizacijama jeste zahtjev za učenjem, kako bi se pratila nova tehnologija i specifični izazovi u sestrinskoj praksi. Medicinska nauka i tehnologija se brzo razvijaju, što za rezultat ima potrebu za učenjem novih umijeća i procedura i sticanja znanja koje je neophodno za rad na složenim poslovima i sa složenom opremom. Neke organizacije implementiraju edukativne programe jer su "moderni", dobro reklamirani i dobro prolaze na tržištu. Edukativni programi su skupi i ne treba ih organizovati ukoliko se zato ne ukaže jasna potreba. Edukativni resursi bi trebalo da budu u stanju da sami sebe opravdaju postignutim rezultatima.

Redosljed koji treba koristiti u razvoju edukativnog programa:

1. Identifikacija željenog znanja ili umijeća koje osoblje treba da ima
2. Identifikacija trenutnog nivoa znanja i umijeća
3. Određivanje deficita željenog znanja i umijeća
4. Identifikacija resursa koji su na raspolaganju za zadovoljavanje potreba
5. Maksimalno korišćenje raspoloživih resursa
6. Evaluacija i testiranje ishoda posle korišćenja resursa.

Zadovoljavanje edukativnih potreba kod različitih kulturoloških obrazaca ponašanja

Zadovoljavanje edukativnih potreba heterogenog osoblja može zahtijevati mnogo vremena i biti povezano sa problemima komunikacija. Edukativne potrebe ovakvog osoblja ipak treba zadovoljiti. Sposobnost sestara da rade dobro sa kulturološki raznolikim osobljem je veoma važno. Sestra menadžer treba da poštuje različite kulturološke obrasce ponašanja. Istraživanja

su pokazala da je, čak, poželjno imati sestre iz različitih kulturoloških sredina među svojim osobljem. Osoblje koje se bavi edukacijom potrebno je da zna da sestre sa različitim stilovima učenja i različitog kulturološkog porijekla mogu prihvatiti edukaciju na drugačiji način nego sestre koje potiču iz sredina sa istim obrascima ponašanja. Bilo da se radi edukacija u prostorijama ili uči kraj bolesničke postelje, postoji nekoliko stvari koje osoblje za razvoj/edukaciju sestara može učiniti kako bi olakšalo proces učenja, na primjer, da se da dovoljno vremena sestri da odgovori na pitanja i ponavljanje stvari koje sestrama nisu jasne ili ih nisu razumijele u potpunosti. Treba razvijati grupnu diskusiju i motivisati sestre koje nemaju dovoljno samopouzdanja da izraze svoje stavove i svoja razmišljanja.

Evaluacija (vrednovanje i ocjena) aktivnosti za razvoj osoblja

Kako razvoj osoblja obuhvata učešće i uključivanje iz mnogo odjeljenja, veoma je teško efikasno kontrolisati ovu veoma važnu funkciju. Kontrola faze evaluacije menadžmentskog procesa postaje izuzetno teška kada se dijeli odgovornost. Trenutno, većina organizacija/ustanova decentralizuje odgovornost za razvoj osoblja kako bi se uključila sestra menadžer. Do toga je došlo kao posljedica razvijanja svijesti o potrebi integracije novozaposlenih sestara na nivou radne jedinice i sagledavanja odnosa između kompetencije zaposlenih i produktivnosti. Sada je generalno prihvaćeno da odgovornost za edukaciju i obuku sestara počiva na sestri menadžeru koja je zadužena za edukaciju osoblja. Evaluacija razvoja osoblja ne sastoji se samo od toga da učesnici u predavanjima ispune evaluacioni formular-obrazac na početku i na kraju serije. Evaluacija ima tri faze razvoja osoblja:

1. prilagođavanje
2. obuku i
3. evaluaciju.

Evaluacija treba da obuhvati sljedeća četiri kriterijuma:

1. *Reakcija sestara.* Kako je sestra prihvatila i shvatila orijentaciju, predavanja, obuku ili edukatora.
2. *Promjena ponašanja.* Do kakvih promjena u ponašanju je došlo zbog učenja? Da li je učenje prenijeto u proces rada? Testiranje osoba na kraju obuke ili edukativnog programa ne potvrđuje da je učenje promijenilo nečije ponašanje. Treba da postoji neki metod praćenja koji će omogućiti opažanje toga da li je došlo do promjene ponašanja.
3. *Organizacioni uticaj.* Mada je često teško odmjeriti kako aktivnosti za razvoj osoblja utiču na organizaciju, treba učiniti napore da se ovaj kriterijum izmjeri. Primjeri za mjerenje mogu biti procjena kvaliteta njege, greške pri davanju terapije, akcidenti, kvalitet kliničkog rasuđivanja, promet, produktivnost i dr.

4. *Troškovi efektivnosti.* Sve aktivnosti u vezi sa razvojem osoblja treba da budu kvantifikovane na neki način. To je možda najviše zanemaren aspekt odgovornosti u razvoju osoblja. Sve aktivnosti u vezi sa razvojem osoblja treba da budu evaluirane u smislu kontrole kvaliteta, uticaja na instituciju i troškove efikasnosti.

Mentor kao model uloge novoprimljenih sestara

Iskustva pokazuju da se neke novozaposlene osobe lako adaptiraju na novu radnu sredinu, ali većina doživi stres kada se nade u novoj sredini i na novim radnim zadacima. Očekivanja od pojedinih "novih uloga" se mogu razjasniti korišćenjem: modela uloga, sestara u ulozi predavača u procesu edukacije i sestre-mentora, iskusne sestre koja brine da se mlade sestre potpuno uključe u ustanovu ili odjeljenje. Mada sva tri navedena načina razjašnjavaju uloge kroz socijalnu interakciju i edukativne procese, svaki ima različit pristup i koristi različite mehanizme. Svi ovi postupci imaju svoje odgovarajuće mjesto u integraciji i edukaciji zaposlenih.

Modeli uloga su primjeri iskusnih, kompetentnih zaposlenih sestara. Odnos između novozaposlenog i modela uloga je pasivan, to jest novozaposleni vide da su modeli uloga umješni-vješti i pokušavaju da se ugledaju na njih (da ih imitiraju), ali model uloge ne zahtijeva aktivnosti od novozaposlenih sestara. Jedan od uzbudljivih aspekata modela uloga je njihov kumulativan efekat. Što nam je na raspolaganju veći broj izvrsnih modela uloga koje treba da imitiraju novozaposleni, to je veća mogućnost da novozaposleni bolje rade. Sve ovo doprinosi boljem kvalitetu rada u pružanju usluga u zdravstvenoj njezi.

Edukativni proces u modeliranju uloge je pasivan, ali je uloga sestre predavača aktivna i svrsishodna.

Mentori imaju najsloženiju ulogu u procesu socijalizacije/integracije sestara. Mentori imaju čak i veću ulogu u korišćenju edukacije kao načina za razjašnjavanje uloga. Većina autora opisuje proces mentorstva kao usporedivi i potkrepljujući odnos između sestre eksperta i novoprimljene sestre. Ovo nam jasno razgraničava razliku od modela uloge ili uloge sestre predavača. Mentor ima pozitivan uticaj na ishode razvoja sestara i na postizanje uspjeha u karijeri (napretku sestara) bilo da su to sestre početnice, sestre sa radnim iskustvom, kada mijenjaju radno mjesto u ustanovi ili van nje, ili pak napreduju i bivaju postavljene na odgovarajuće funkcije.

Šta za sestre predstavlja mentor?

1. Model: neko kome se divite i želite da ga oponašate.

2. Osoba sa intuicijom: neko ko može da vidi i objasni značenje profesionalnog sestrinstva i njegov potencijal.
3. Neko ko daje energiju: osoba čija dinamičnost stimuliše i Vas da preduzmete akcije.
4. Investitor: osoba koja investira svoje vrijeme i energiju u Vaš lični - personalni profesionalni napredak.
5. Osoba koja pruža podršku: neko ko Vam nudi emocionalnu podršku i jača u Vama samopouzdanje.
6. Osoba koja se čvrsto drži standarda: neko ko se ne prihvata ničega što nije po standardima.
7. Učitelj-trener: osoba koja vas uči interpersonalnim i drugim vještinama koje su važne za vaš napredak u profesiji.
8. Osoba koja vam daje povratne informacije: neko ko Vam daje poštene i iskrene, pozitivne i negativne povratne informacije o Vašem napredovanju.
9. Neko ko Vam otvara oči: osoba koja vam širi vidike, otvara perspektivu i daje Vam nove načine sagledavanja situacija
10. Neko ko Vam otvara vrata: neko ko vrlinom svog autoriteta može da vam obezbedi nove mogućnosti ili iskustvo.
11. Neko ko se bavi Vašim idejama: osoba koja će saslušati vaše ideje i o njima sa Vama prodiskutovati.
12. Neko ko rješava problem: osoba koja vam može pomoći da razmotrite probleme i identifikujete moguća rješenja.
13. Savetnik u karijeri: osoba koja Vam pomaže da sačinite kratkoročne i dugoročne planove za Vašu karijeru.
14. Osoba koja je istraživač: osoba koja vas bodri da sve istražujete na način sa dosta kritike ili mnogo detaljnije.

PITANJA ZA 1. TEST :

1. Definišite organizaciju i odredite njena naučna područja,
2. Zašto je organizacija centralno područje menadžmenta?
3. Zbog čega je organizacija interdisciplinarna nauka?
4. Zašto su organizacije važne, kakvi su njihovi uticaji?
5. Šta rade menadžeri; koje su njihove funkcije i uloge; koja su im znanja, vještine i sposobnosti potrebni?
6. Definišite rukovođenje
7. Kako se može definisati liderstvo?
8. Naveite 5 najvažnijih osobina koje bi trebalo da ima lider
9. Ponašanje lidera može se svesti na dvije osnovne dimenzije. Koje?
10. Proces rukovođenja kao interaktivni tok ima tri varijabile. Koje?
11. Važne osobine akcija koje preduzima rukovodilac jesu:
12. Sljedeći su koraci u procesu menadžerskog donošenja odluka:
13. U proces odlučivanja treba uključiti sljedeće principe:
14. Jačina motivacije u najvećoj mjeri zavisi od:
15. Najbolji način za motivisanje sestara u organizaciji/ustanovi podrazumijeva sljedeće korake:
16. Postoje tri primarne vrste konflikta:
17. Mogući pozitivni aspekti konflikta na radnom mjestu:
18. LJudi rješavaju sukobe na pet različitih načina:
19. Šest je najčešćih uzroka koji mogu dovesti do konflikta u okviru radne jedinice ili odeljenja:
20. Faktori koji utiču na organizacionu komunikaciju u smislu otežavajućih okolnosti su:
21. U organizaciji/ustanovi komunikacije možemo podijeliti na:
22. Osnovni zadaci horizontalne (lateralne) komunikacije su:
23. Rukovodeće sestre rade sljedeće poslove:
24. Kadrovska funkcija obuhvata sljedeće elemente:
25. Planiranje kadrova za zdravstvenu njegu vrši se na bazi ovih elemenata:
26. U procesu prijema sestara navedite poslove koje treba obaviti prije raspisivanja konkursa.
27. Svrha ili cilj intervjua za selekciju je trostruke prirode:
28. Aktivnosti za razvoj osoblja se obično izvode iz jednog od tri sljedeća razloga:
29. Redosljed koji treba koristiti u razvoju edukativnog programa:
30. Evaluacija ima tri faze razvoja osoblja. Koje?

POGLAVLJE 5

ORGANIZOVANJE SESTRINSKE SLUŽBE

Definisanje i značaj organizovanja

Organizovanje prati planiranje kao druga faza procesa menadžmenta. U fazi organizovanja, odnosi su definisani, procedure iskazane, oprema spremna, zadaci određeni. Organizovanje takođe obuhvata uspostavljanje formalne strukture koja obezbeđuje najbolju moguću koordinaciju ili korišćenje resursa za postizanje ciljeva odjeljenja ili radne jedinice. Riječ “organizacija” označava instituciju ili funkcionalnu grupu (državu, bolnicu, preduzeće, ustanovu, fudbalski klub), dok riječ “organizovanje” označava proces u kome se delegiraju i integrišu poslovi na članove organizacije. Predmet nauke o organizaciji je, kao što iz samog naziva proizilazi, organizacija, odnosno organizaciona struktura i njeno funkcionisanje. Svaka organizaciona struktura je struktura odgovarajućeg sistema. Sistemi su predmet izučavanja raznih naučnih disciplina, u zavisnosti od oblasti izučavanja svake naučne discipline i karaktera fenomena koji se u sistemu izučavaju. Organizacioni sistemi su, prije svega, organizovani sistemi, sistemi koji imaju organizovanu, uređenu konstituciju i strukturu na takav način da su osposobljeni za stvaranje nekog cilja. Oni su, zatim, organizirajući sistemi, sistemi koji organizuju sopstveno funkcionisanje, organizuju svoje odnose sa okruženjem, organizuju i samo okruženje, to jest djeluju na okruženje na određeni način. Oni su sistemi koje je stvorio čovjek svojom stvaralačkom organizirajućom akcijom i čije održavanje i razvoj organizuje i reguliše čovjekova svjesna akcija.

Složena zdravstvena organizacija je u stvari makrosistem koji se sastoji i od velikog broja podsistema, u čijem organizovanju učestvuju različiti profili zdravstvenih i nezdravstvenih radnika. Organizovanje i funkcionisanje zdravstvenih organizacija bitno utiče na organizaciju sestrinske službe u kojoj ona ima svoje mjesto i značaj. Organizacija sestrinske službe je glavna odrednica dobrobiti pacijenata i osoblja. Savremena organizacija sestrinske službe omogućava sestrama da u potpunosti koriste svoje znanje i stručnost kako bi obezbjedile zdravstvenu njegu visokog kvaliteta. Da bi zdravstvene ustanove ostale profitabilne na konkurentskom tržištu u svijetu dolazi do stvaranja novih organizacionih modela i načina organizovanja. Ti nivoi, pristupi - načini organizovanja i stvaranja novih organizacionih modela služe kao primjer za dizajn kvalitetne njege i odlične sredine za sprovođenje visoko kvalitetne sestrinske prakse. Većina zdravstvenih organizacija se postepeno razvija i prilagođava na određene faktore savremene organizacije.

Faktori koji presudno utiču na organizacionu strukturu su:

- priroda posla,
- tehnologija,
- ljudi i kultura.

Za efikasnu organizaciju sestrinskog rada neophodna je:

- podjela rada
- organizaciona struktura i
- koordinacija

Zdravstvene ustanove moraju voditi računa o svojoj proizvodnoj “liniji”. Zdravstvena njega je produkt koji se sprovodi i plasira. Produkt i proizvodna “linija” traže dobro organizovanu sestrinsku službu, da bi se proizvodili i plasirali.

Organizaciona teorija

Kada je riječ o teoriji organizacije, interesantno je da literatura poznaje mnoge teorijske pravce. Mnogobrojnost teorijskih pravaca i škola potiče otuda što je organizacija proučavana u različitim vremenskim periodima i sa različitih stanovišta. Sve se teorije dijele u dvije velike grupe: *tradicionalne i savremene*. U grupu tradicionalnih teorija svrstane su: *klasične i neoklasične* teorije. U savremene pristupe u teorije organizacije spada *teorija o sistemskom pristupu*.

Max Weber, njemački sociolog, poznat je kao otac organizacione teorije. Generalno mu se odaje priznanje za razvoj najsveobuhvatnije klasične formulacije karakteristika birokratije, o kojoj on piše sa povoljnog položaja menadžera, a ne sa aspekta naučnika. Tokom 1920- tih godina, Weber sagledava rast velikih skala organizacije i sasvim korektno predviđa da takav rast zahtijeva više formalizovan skup procedura za rukovodioce. Njegova definicija birokratije, koja je publikovana poslije njegove smrti i do danas je najuticajnije tvrđenje i kazivanje o toj temi. Weber postavlja tri "idealna tipa" autoriteta ili razloga, zbog kojih ljudi čitavim tokom istorije "slušaju" svoja pravila. Jedan od njih je takozvani "**legalno-racionalni autoritet**", koji se bazira na vjerovanju u legitimnost šeme normativnih pravila i prava onih koji su tim pravilima dignuti na određeni autoritet i kao takvi, zaduženi su za izdavanje komandi. Poslušnost se tada pripisivala prije legalno uspostavljenim nepersonalno-bezličnim kompletima pravila, nego samoj ličnosti vladara - onoga ko vlada ili upravlja. Zato se smatralo da je moć, u stvari, "smještena" u kancelariji ili kabinetu, odnosno fotelji, prije nego u samoj osobi koja zauzima taj položaj. Ovaj tip autoriteta je onaj na kome se bazira Weberov koncept birokratije. Weber kaže da je velika "vrlina" birokratije možda njena definisana karakteristika - njen institucionalni metod primjene generalnih pravila u specifičnim slučajevima i na taj način uobličavanje akcija menadžmenta, tako da izgledaju fer i predvidljivo. Ostale karakteristike birokratije, kako ih identifikuje Weber obuhvataju sljedeće:

1. **Jasnu podjelu rada** - raspodjelu rada (to jest, sav posao se mora podijeliti po odjeljenjima ili radnim jedinicama, kojima može upravljati pojedinac ili grupa ljudi kompetentnih za izvođenje određenih zadataka).
2. **Dobro definisana hijerarhija autoriteta**, pri kojoj su nadređeni odvojeni od podređenih. Na osnovu ove hijerarhije raspoređuje se plata za rad, priznaju se autoriteti koji su prepoznatljiviji, daju se određene privilegije kao i unapređenja.
3. **Nepersonalna pravila i nepersonalnost interpersonalnih odnosa**. Drugim riječima, birokrate nemaju slobodu da rade na način koji im godi. Birokratska pravila obezbjeđuju sistematsku kontrolu rukovodioca nad podređenim, te se na taj način ograničavaju mogućnosti za arbitražu i lično favorizovanje.
4. **Sistem procedura za bavljenje radnim situacijama** (tj. regularne aktivnosti da bi se posao završio) mora postojati.
5. **Sistem pravila** koja pokrivaju prava i dužnosti ljudi na položajima mora biti kako valja.
6. **Selekcija pri zapošljavanju** i unapređivanju bazira se na tehničkoj kompetenciji.

Birokratija je bila idealno oružje da se upregne i rutinizira energija i plodna produkcija/proizvodnja industrijske revolucije. Weberov rad, međutim, ne uzima u obzir kompleksnost menadžerskih organizacija 1990-tih godina. Weber je pisao u vrijeme kada se motivacija radnika potcjenjivala i njegovo pojednostavljenje uloge menadžera i zaposlenih nije se bavilo bilateralnim odnosima između zaposlenog i direktora (menadžera), što je danas prevalentna pojava. Moderni teoretičari menadžmenta su itekako dobro naučili mnogo toga o ljudskom ponašanju i većina organizacija je modifikovala svoju strukturu kako bi se maksimalno izbjegla rigidnost i bezličnost-nepersonalnosti. Gotovo 100 godina poslije Weberovih istraživanja, komponente birokratske strukture i dalje se nalaze u dizajnu većine velikih organizacija.

Savremeni pristupi u teoriji organizacije

U savremenoj organizacionoj teoriji prisutna su dva teorijska koncepta:

- ***koncept sistema i***
- ***koncept projektne organizacije.***

Koncept organizacije kao sistema tretira organizaciju kao otvoreni sistem koji sadrži određene dijelove. Ti dijelovi su podsistemi organizacije. Među njima postoje odgovarajuće veze, bez kojih se ne bi mogle ostvariti složene funkcije i zadaci. Teorija organizacije kao sistema posebnu pažnju je posvetila, prije svega, definisanju organizacionog sistema, zatim njegovim podsistemima i vezama. Koncept organizacije kao sistema ili sistemski pristup, polazi od stava da je održavanje svake organizacije stalno ugroženo od strane unutrašnjih i spoljnih dejstava.

Situacioni pristup je relativno nov u organizacionoj teoriji i upravljačkoj praksi. *Suština ovog pristupa je da se u analizu problema organizacije i upravljanja uvodi fenomen situacije kao zbirni izraz za stanje faktora koji se moraju uzeti u obzir.* U situacionom pristupu se navodi da *nema "najboljeg rješenja.* Decentralizacija u organizaciji ne mora uvijek da bude bolja od centralizacije. Ukratko, *ne postoji jedna upravljačka strategija koja je primjenljiva svuda.* Sve zavisi od situacije. Za uslove "A" odgovara upravljačka akcija "X", dok će za uslove "B" biti adekvatnija akcija "Y". *To znači da situacioni pristup koristi model "situacija-rješenje". Osnovna karakteristika "situacionog pristupa" jeste odbacivanje univerzalnih principa koji odgovaraju svim situacijama.*

Koncept projektne organizacije nastao je u praksi, koja je sa svoje strane tražila elastičniju organizacionu formu, dovoljno postojanu i ekonomski efikasnu u odnosu na konkurenciju i izmijenjene uslove rada.

Sestre menadžeri, i uopšte "sestrinstvo", treba da shvate organizacione teorije, od tradicionalnih do savremenih, jer će na temeljima teorije i iskustva graditi nove modele za bolje organizovanje sestrinske službe. Potreba za centralizovanom kontrolom u okviru bolnice je odavno zastarjela. Radikalna decentralizacija mnogih bolnica u svijetu je bila glavna snaga da postanu izvrsne ustanove sa dobrom organizacijom sestrinske službe.

Autonomija koja je stigla do bolesničke postelje imala je za rezultat da se sestre osjećaju kao pravi profesionalci u kontroli njihove sopstvene prakse i kvaliteta njege koju ta praksa obezbjeđuje. Kako se sredina u zdravstvu mijenja, organizaciona struktura se mora evaluirati, kako bi se odredila njena sposobnost da odgovori na smanjenje budžeta, povećano uključivanje treće strane, na povećanje konkurencije na tržištu i dr.

Organizaciona struktura

Svaka zdravstvena institucija ima svoje sopstveno, jedinstveno "lice" - jedinstvenu personalnost, koja se bazira na kulturi njenog rukovodstva i na organizacionoj strukturi. Organizaciona struktura određuje kako će članovi organizacije funkcionisati u svojim svakodnevnim dužnostima. Ona definiše proces donošenja odluka, načine komunikacije kao i stil rukovođenja menadžmentskog tima. Organizaciona struktura, takođe, definiše vodeće sile u zdravstvenim ustanovama, upravlja bazom i položajem njihovih autoriteta.

Weber vjeruje da su mnoge organizacije, uključujući zdravstvene organizacije, birokratske, kako bi maksimizirale efikasnost. Tradicionalno ili hijerarhijsko-birokratski model je jasno definisan lancem komandovanja u organizaciji. *U okviru, organizacione strukture u sestrinstvu, u birokratskoj organizaciji, svaka pozicija je pod direktnom supervizijom kontrole one iznad nje.*

Sestra na odjeljenju podnosi izvještaj glavnoj sestri odjeljenja, ona podnosi izvještaj glavnoj sestri službe, glavna sestra službe glavnoj sestri sektora, glavna sestara sektora direktoru sestrinstva, a direktor sestrinstva opet, podnosi izvještaj direktorijumu organizacije. Autoritet i moć svakog nivoa glavne sestre baziran je na hijerarhijskoj poziciji u organizaciji, generalno prihvaćenim od strane podređenih. Organizaciona šema prikazuje ovu hijerarhijsku strukturu: oni koji obezbjeđuju direktnu njegu pacijentima, to jest osoblje u "prvim udarnim redovima" organizovani su po specijalizovanim odjeljenjima i locirani su na dno piramide, a administrativno-upravljački slojevi jedan iznad drugog vodeći do najvišeg izvršnog nivoa. Što je pozicija bliža izvršnom nivou, to je veća nečija formalna baza moći.

Hijerarhijski model je u širokoj upotrebi. To je efikasan i efektivan model u stabilnoj sredini zdravstvene njege. Ovaj model je jasno definisao pravila politike i procedure izvedene iz ciljeva organizacije, kreirane na izvršnom nivou kako bi se upravljalo organizacionim ponašanjem. Informacija putuje lancem komande, dok usmjeravanje ide na dolje. Oni koji zaista obavljaju posao mogu imati malo kontrole ili doprinosa u odlukama koje se odnose na to kako se njihov posao obavlja. Ovaj model pokazuje tendenciju da bude nedovoljan, posebno u sredini koja se mijenja. Informacije putuju polako na gore do svakog nivoa u hijerarhijskom lancu komandovanja, često stižući na odredište ili izvitoperene i izmijenjene ili prekasno, da bi se na njih reagovalo kako treba. To može stvoriti kulturu u kojoj zaposleni mogu misliti da rukovodeća struktura "jednostavno ne ide kako valja", što u stvari i jeste čest

slučaj. Oni koji su blizu problema i koji imaju najviše informacija nisu ovlašćeni da ih rješavaju. Na primjer, ako se pacijent žali na dugo čekanje za određeni pregled, sestra koja nije ovlašćena i nema odgovarajuću moć, a najviše i najbliže je u kontaktu sa pacijentom, ne može da riješi ovaj problem sa zadovoljavajućim rezultatom. Ona mora podnijeti o tome izvještaj glavnoj sestri odjeljenja, koja može ali ne mora na to reagovati. Ako je nezadovoljna reakcijom sa ovog nivoa, sestra se može obratiti izvještajem glavnoj sestri službe. Hijerarhija u pojedinim organizacijama može stvoriti kulturu arogancije i propuštenih prilika za poboljšanje, ako se rad i doprinos talentovanih podređenih radnika previdi, ili još gore, ignoriše.

Komponente organizacione strukture

Komponente organizacione strukture su one njene karakteristike koje se formiraju u procesu organizovanja, a proističu iz aktivnosti diferenciranja i integracije.

Sistematizacija komponenti proističe iz sadržaja ovih aktivnosti:

- organizaciona šema,
- podjela rada ili sistematizacija,
- decentralizacija ili distribucija autoriteta i
- koordinacija.

Organizaciona šema

Organizaciona šema služi za simboličko predstavljanje organizacione strukture sa radnim jedinicama, funkcijama, sektorima i upravljačkim pozicijama. Organizaciona šema sestriinske službe zavisi od:

- nivoa vrednovanja sestriinstva u ustanovi
- njihove samostalnosti u radu
- njihove spremnosti da imaju samostalnost u odlučivanju
- sposobnosti sestara da se izbore za promjene u svojoj profesiji

“Jedna od najvećih potreba našeg vremena, tako često zanemarena, jeste da sačuvamo ono što vrijedi i vrši posao i to obnavljamo kad god je za to vrijeme”.

Vrste organizacionih struktura

Tradicionalna sestriinska odjeljenja su koristila jednu od sljedećih organizacionih šema: a) linearna struktura ili linearna organizacija b) matrična struktura, c) ravna struktura, d) ad hoc struktura, ili razne kombinacije ovih pomenutih šema. Vrsta strukture koja se koristi u bilo kojoj organizaciji sestriinske službe utiče na organizacionu šemu, na komunikacije, odnose i autoritete.

- ***Linearna struktura ili linearna organizacija***

Ovaj tip organizacione šeme se često sreće u većim zdravstvenim organizacijama. Ovaj formalni dizajn ima neke nedostatke koji su izraženi u samoj organizacionoj šemi, jer izaziva monotoniju, otuđuje sestre kao radnike, i čini da brzina prilagođavanja na nove prilike bude teža i duža. Drugi problem je u tome što njihova povezanost sa lancem komandovanja otežava komunikaciju na gore. Međutim, kada su linijske pozicije jasno definisane, izlaženje iz lanca komandovanja radi komunikacije na gore obično nije podobno.

- ***Matrična struktura***

Ima formalni i horizontalni lanac komandovanja. U matričnom sistemu izgrađuje se struktura ne na osnovu moći, već na osnovu informisanosti angažovanih pojedinaca. Riječ je, svakako, o informacijama kojima raspolažu pojedinci na osnovu stručnosti i znanja. U tom smislu koncept matrične organizacije podrazumijeva da se formiranje grupa vrši na osnovu cilja. Članovi grupa imaju podjednaku odgovornost za njegovo ostvarenje. Formira se sistem bržeg odlučivanja i jasno je naglašena decentralizacija.

- ***Ravna struktura***

Organizacije takav organizacioni dizajn u kojem postoji napor da se uklone hijerarhijski slojevi, zbog poravnjanja skalarnog lanca i decentralizacije organizacije. Ovdje je prisutan nastavak postojanja linijskog autoriteta, ali kako je organizaciona struktura »poravnata«, može doći do pojave više autoriteta kod donošenju odluka u procesu rada. Mnogi menadžeri imaju poteškoća sa nestajanjem centralizovane kontrole, tako da čak i veoma ravni tipovi organizacione strukture često zadržavaju mnoge karakteristike birokratije.

AD H O K (za datu određenu priliku)

Dizajn je modifikacija birokratske strukture. Ponekad se koristi na privremenoj bazi kao bi se olakšalo završavanje nekog projekta unutar formalne linije organizacije. Ad hok struktura je način prevazilaženja nefleksibilnosti linijske strukture i služi profesionalcima kao način da izađu na kraj sa sve većim količinama raspoloživih informacija. Ad hok strukture koriste tim za projekat ili pristup zadatku. Obično se rasformiraju posle završetka projekta. Nedostaci ove strukture su smanjena snaga formalnog lanca komandovanja, i smanjena lojalnost zaposlenih prema svojoj organizaciji.

Podjela rada - nivoi menadžera sestara

Prema izvještaju mnogih autora, postoji razlika između pojma "podjela rad" i pojma "podjela posl". Podjela rada podrazumijeva specijalizaciju samo u okviru izvršnih aktivnosti, dok podjela posla obuhvata specijalizaciju svih vrsta aktivnosti, uključujući i aktivnosti koje

obavljaju sestre menadžeri. Specijalizacija poslova omogućava sticanje vještina u okviru uskih oblasti, tako da sestre koje se njima bave postaju stručnjaci za tu vrstu posla. Međutim, specijalizacija za određenu vrstu posla u sestrinstvu može imati i svoje negativnosti, da dođe do otuđenja od drugih poslova. Da bi se eliminisao ovaj problem otuđenja, koriste se različite metode proširenja stepena odgovornosti - timski rad, obuka zaposlenih za obavljanje većeg broja poslova, rotacija u okviru radnog procesa.

Nivoi menadžera sestara (glavne sestre)

U većim zdravstvenim organizacijama/ustanovama, često postoji nekoliko nivoa glavnih sestara koje obavljaju svoje aktivnosti vezane za poslove i radne zadatke.

- Sestra menadžer na centralnom nivou (glavna sestra ustanove)
- Sestra menadžer srednjeg nivoa
- Sestra menadžer prvog nivoa

Sestra menadžer na centralnom nivou

To su obično glavne sestre kliničko-bolničkih centara, instituta, domova zdravlja, zdravstvenih centara, bolnica i dr. Trenutno, nazivi za sestre glavne na centralnom nivou, u svijetu i kod nas, mogu biti različiti što sve zavisi od organizacione strukture same ustanove i od autonomije sestriinske službe. U našim uslovima to su: glavne sestre, direktori zdravstvene njege, koordinatori sestrinstva ili pak načelnici za zdravstvenu njegu. U svijetu su također različito definisani nazivi za rukovodioce na centralnom nivou, kao na primjer, glavna sestra, direktor sestrinstva, sestra direktor i sestra izvršilac.

Menadžer sestara na centralnom nivou ima složene zadatke u organizaciji sestriinske službe. Ona učestvuje u vođenju politike ustanove, kreiranju ciljeva i prioriteta vezanih za raspodjelu resursa i dr. One imaju najveću potrebu za umijećima rukovođenja, i nisu toliko uključene u svakodnevne rutinske operacije/akcije kao što je to sa menadžerima nižeg nivoa.

Glavna sestra ustanove saraduje kao dio rukovodnog tima za uspostavljanje organizacione vizije i donošenje odluka, koje se prenose do radnika lancem komandovanja prema dolje. Neformalna moć za glavne sestre u ustanovi je, također, vezana za efektivnost odnosa sa ljekarima i ostalim izvršnim rukovodiocima. Ljekarska podrška glavnoj sestri, posebno kada su u pitanju kontraverzni elementi, služi za pojačavanje njene baze moći. Nedostatak ili izostajanje ljekarske podrške može za rezultat imati krah karijere glavne sestree u toj organizaciji. Odnosi sa drugim izvršnim direktorima također su vazni za uspjeh glavne sestree. Ako su sređeni kako valja, ti odnosi mogu doprinijeti solidnoj poziciji sestrinstva i sestara kao članova tima vrijednih za saradnju i učestvovanje u timovima. Ako glavna sestra ustanove radi sa svojim odjeljenjem, službom ili sektorom sestrinstva, izolovano od svojih izvršnih direktora, treba da očekuje da bude izolovana iz svih aktivnosti i odluka, što ugrožava organizaciju kao cjelinu.

Menadžeri srednjeg nivoa (glavne sestre), koordiniraju aktivnosti nižih nivoa hijerarhije i predstavljaju vezu između menadžera nižih nivoa i sestre menadžera na centralnom nivou, odnosno glavne sestre ustanove. Menadžeri srednjeg nivoa sprovode svakodnevne poslove, ali su još uvijek uključeni u izvjesna dugoročna planiranja i kreiranje i uspostavljanje politike odjeljenja. Moć ovih menadžera (glavne sestre) proizilazi iz njenog položaja na nivou radne jedinice, potom u okviru radne jedinice i konačno u okviru organizacije. Ona služi kao ključni resurs radne jedinice ljekarima, rukovodiocima i glavnim sestrama drugih odjeljenja. Ona odlučuje ko će u radnoj jedinici biti nagrađen, ko će raditi prekovremene smjene i ko će njegovati najteže pacijente. Ove glavne sestre mogu biti u moćnoj poziciji, te ih smatraju ekspertima u njihovim službama. Ovakva sestra ostaje u bliskoj vezi s pacijentima, ljekarima i osobljem koje je na rukovodećim pozicijama i uživa određeno zapaženo poštovanje i vrednovanje, kako od strane ljekara tako i od strane osoblja.

Menadžeri prvog nivoa (glavne sestre), bave se specifičnim poslovima svoga odjeljenja. Rješavaju neposredne probleme u svakodnevnom radu odeljenja, organizacionim potrebama i ličnim potrebama zaposlenih. Efikasnost sestre menadžera prvog nivoa dosta utiče na organizaciju ustanove. Kako neposredno rade s pacijentima i zdravstvenim timom, imaju odličnu priliku da primjenjuju rukovođenje koje će dosta uticati na produktivnost i zadovoljstvo podređenih. Primjeri sestre menadžera prvog nivoa su sestre u primamoj zdravstvenoj njezi i zaštiti, vođe timova, odgovorne sestre i dr. Sve sestre u svakoj situaciji moraju biti same menadžeri, kao i onima koje njeguju.

Sestre u kliničkoj praksi (one koje nisu glavne sestre). U hijerarhijskom modelu važno je napomenuti i sestre koje rade u svojoj profesiji, a nisu glavne sestre. Profesionalna uloga sestre u tradicionalnoj strukturi jeste da prati instrukcije i učestvuje u aktivnostima koje se odnose na njenu sestrinsku praksu. Na nivou odjeljenja ili radne jedinice, sestre u kliničkoj praksi imaju neformalnu moć, koja je vezana za njihovo iskustvo, organizaciona umijeća i zapaženu sposobnost korišćenja resursa. Ako je sestra kompetentna, ispunjava svoje zadatke na vrijeme i služi kao resurs drugom osoblju, ona biva nagrađena poštovanjem i lojalnošću, što joj može omogućiti viši i moćniji položaj među osobama koje su joj ravne - istih kvaliteta.

Ako sestra u kliničkoj praksi može da pruži uslugu u najsloženijim situacijama (hitni slučajevi) stalozeno i efikasno, njena baza moći se širi. Neformalna moć ove sestre se manifestuje njenom sposobnošću da utiče na politiku radne jedinice - odeljenja, standarde prakse i elemente rukovođenja odjeljenjem - radnom jedinicom. Na primjer, ako se na sastanku sestara diskutuje o nekom kontraverznom elementu, a sastanak vodi glavna sestra odjeljenja, neformalni rukovodilac može usmjeriti ishod u posebnom pravcu primjenom svoje neformalne moći. Osoblje je veoma često voljno da glasa u korist, odnosno da pruža podršku poziciji neformalnog lidera, kao način da joj se uzvratiti za to što svoje kliničko znanje nesebično dijeli sa ostalima i zbog njenog umijeća kritičkog razmišljanja. Mudar menadžer/glavna sestra zna kako da "privuč" neformalne lidere na svoju stranu, kako bi obezbjedila da se svo osoblje složi sa tim da se stvari kreću u smjeru u kome to želi menadžer. Sestra u kliničkoj praksi u hijerarhijskom modelu, čak i kao neformalni lider, ima malo šansi i nade da utiče na bilo koju odluku van njene radne jedinice. Jedan od načina da

ima uticaj na širu skalu stvari jeste da razvije odgovarajuće odnose sa ljekarima i da na taj način uspije nešto da uradi.

Odnosi ljekara su obično vezani za individualnu sestrinsku kliničku kompetenciju. Pozicija neformalne moći i autoriteta se dalje učvršćuje ako ljekari posmatraju sestru kao resurs odgovarajućih vrijednosti i kvaliteta. Kada se ljekar konsultuje sa sestrom u kliničkoj praksi o informacijama koje se odnose na pacijenta ili na organizaciona pitanja, to takođe može garantovati sestri određeno mjesto neformalnog lidera. Kada se ovakav odnos uspostavi, protok informacija može obezbjediti priliku sestri u kliničkoj praksi da utiče na stvari u organizaciji na višem nivou nego što je njena radna jedinica.

Raspon kontrole

Podjela rada i specijalizacija utiču na domet menadžerske odgovornosti ili na takozvani "**raspon kontrol**". Domet menadžerske odgovornosti predstavlja dužinu prostiranja nadležnosti sestre menadžera. Broj osoba koje podnose izvještaj jednom menadžeru - sestri, predstavlja njen raspon kontrole i određuje broj intervencija koji se od nje očekuje. Teoretičari su podijeljeni po pitanju optimalnog raspona kontrole za bilo kog menadžera. Pokušavalo se sa kvantitativnom formulom za određivanje optimalnog raspona kontrole. Sugerisan je raspon od 30 do 50 zaposlenih. Kada se određuje optimalni raspon kontrole u nekoj zdravstvenoj ustanovi, moraju se uzeti sljedeći elementi:

- sposobnost sestre menadžera,
- zrelost zaposlenih sestara,
- kompleksnost zadataka,
- udaljenost - lokacija,
- nivo organizacije na kome se rad odvija.

Uvođenjem decentralizacije, koja će zahvatiti sve zdravstvene ustanove i takođe, smanjenjem budžeta za finansiranje zdravstva, mnoge zdravstvene ustanove će biti primorane da smanje, kako broj osoblja, tako i broj rukovodnih struktura. U takvoj situaciji, proširiće se raspon kontrole, a broj rukovodnih sestara će biti manji.

Donošenje odluka u okviru organizacione hijerarhije sestrinske službe

Hijerarhija donošenja odluka, odnosno piramida u donošenju odluka, se često spominje kao *skalarni princip donošenja odluka*.

Skalarni princip insistira na jasnoj liniji autoriteta ili kanalu komandi kroz organizacionu strukturu. Skalarni princip znači da se duž linije autoriteta definišu hijerarhijski nivoi. U ustanovama/organizacijama sa centralizovanim donošenjem odluka, odluke donosi nekoliko menadžera koji su na vrhu hijerarhije. Tako imamo da, što je više centralizovano donošenje odluka, to je i duži skalarni lanac.

Princip jedinstva komandi podrazumijeva da svaka osoba u ustanovi ima jednog pretpostavljenog, sestru menadžera, kojoj daje izvještaj i kojoj je odgovorna. Ovo u mnogome pojednostavljuje odnose između menadžera i zaposlenih, jer zaposleni ima samo jednu osobu kao svog neposrednog nadređenog. Jedinstvo komandovanja je teško održati u nekim većim zdravstvenim ustanovama, jer priroda zdravstvene njege zahtijeva multidisciplinarni pristup. Sestre se često osjećaju kao da imaju više šefova, uključujući i njihovog neposrednog nadređenog, pacijenta, porodicu, rukovodstvo i ljekara.

Centralitet se odnosi na mjesto - poziciju na organizacionoj šemi gdje se odvijaju najčešći i najraznovrsniji vidovi komunikacije. Centralitet se određuje na osnovu organizacione distance. Zaposleni sa relativno malom organizacionom distancom su u stanju da prime više informacija nego oni koji su više periferno locirani. Zbog toga srednji nivo menadžera sestara često ima širi pregled organizacije nego ostali nivoi menadžmenta. Položaj srednjeg menadžera ima visok stepen centraliteta, jer prima informacije na gore, na dolje i horizontalno. Kako sve komunikacije obuhvataju pošiljaoca i primaoca informacije, može se desiti da se informacija ne prenese u "čistome oblik", zbog hijerarhijskog položaja pošiljaoca. Slično tome, status i moć često utiču na sposobnost primaoca da čuje informacije kako valjaitačno. Primjer uticaja nečijeg položaja, statusa na komunikacije možemo naći kod takozvanog "sindroma direktora". Većina ljudi se može sjetiti panike koja ih je obuzela kada su bili pozvani u kancelariju direktora. Tada se čovjeku u mislima mota pitanje "Šta sam sad uradio" i tome slično. Čak i odrasli, ozbiljni ljudi osjećaju nelagodnost pri komunikaciji sa nekim ljudima koji su na višem položaju. To može biti strah ili strahopoštovanje, ali se i jedno i drugo ovakvo osjećanje kosi sa jasnim i dobrim komunikacijama među ljudima. Međutim, potreba za centralizovanom kontrolom u okviru ustanova, organizacija je odavno zastarjela u svijetu.

Decentralizovano donošenje odluka

Radikalna decentralizacija u mnogim zdravstvenim ustanovama u svijetu se sve više i više primjenjuje. Decentralizovano donošenje odluka prostire donošenje odluka kroz organizaciju, što omogućava da se problemi riješe na najvišem praktičnom menadžerskom nivou. Znači, često je da se problemi mogu riješiti na nivou na kome se javljaju. Generalno, što je veća organizacija to je veća potreba za decentralizacijom donošenja odluka. Do ovoga dolazi zbog toga što se kompleksna pitanja na koja nam je potreban odgovor mogu najbolje obraditi kada na njima rade različiti ljudi iz različitih oblasti stručnosti. Uz to, prepuštanje ovakvih odluka u velikoj organizaciji nekolicini menadžera, te iste menadžere žestoko opterećuje, što može dovesti do katastrofalnih odlaganja donošenja odluka. Kod decentralizovanih organizacija hijerarhija donošenja odluka treba da bude ravnopravna, sa veoma kratkim skalarnim lancem.

Ograničenost organizacionih šema

Organizacione šeme prikazuju samo formalne odnose. Ono što organizaciona šema može prikazati o organizaciji je ograničeno. Šema ne prikazuje neformalnu strukturu organizacije.

Svaka institucija ima dinamičnu neformalnu strukturu koja može biti moćna i puna motivacija.

Lideri koji posjeduju određeno znanje nikad ne potcjenjuju značaj ove strukture, jer ona obuhvata interpersonalne odnose zaposlenih, formiranje primarnih i sekundarnih grupa i identifikaciju lidera grupa bez formalnog autoriteta. Neformalna struktura takođe ima svoje lidere i sopstvene kanale komunikacija za koje se često kaže da su nezvanični. Ove su grupe značajne u organizaciji, jer obezbjeđuju ljudstvu osjećanje pripadanja/pripadnosti. One takođe imaju i značajnu moć u organizaciji, mogu ili olakšati ili sabotirati planirane promjene. Njihova sposobnost da odrede norme odjeljenja, kao i prihvatljivo ponašanje ima veoma mnogo uticaja na socijalizaciju novozaposlenih. Neformalni lideri se često nalaze među dugo zaposlenim ili među osobama koje su na odabranim ključnim pozicijama, kao što je direktor ili sekretar. Često se neformalna organizacija razvija iz socijalnih aktivnosti ili iz odnosa koji se razvijaju van radnog okruženja. Organizacione šeme su takođe ograničene u svojoj sposobnosti da prikažu stepen autoriteta svake linije. Izjednačavanje statusa sa autoritetom često izaziva zabunu. Stepem statusa se obično određuje na osnovu distance od vrha organizacione hijerarhije. Što je bliže vrhu, status je viši. Na status takođe utiče umijeće, edukacija (obrazovanje), specijalizacija, nivo odgovornosti, autonomija, kao i plata prema položaju. Ljudi često imaju status, ali on nije praćen sa mnogo već sa malo autoriteta.

Kako su organizacije/ustanove dinamične sredine, organizaciona šema postaje veoma brzo zastarjela.

Sestra menadžer bi trebalo da zna međusobne razlike i odnose između ova tri termina: *autoritet, odgovornost i povjerenje.*

- **Autoritet** se definiše kao zvanična moć djelovanja. To je moć koju je organizacija/ustanova dala nekome kako bi usmjeravao rad drugih. Menadžer sestara može imati autoritet da nekoga zaposli, otpusti ili disciplinski kazni.
- **Odgovornost** je dužnost ili zaduženje. To je sprovođenje posla. Na primjer, odgovornost mnogih sestara na dužnosti je da uspostave dnevni raspored dužnosti u njezi bolesnika. Sestrama menadžerima se uvijek određuju odgovornosti uz odgovarajući autoritet. Ako autoritet ne ide rame uz rame sa odgovornošću, dolazi do zabune oko uloga svih koji su u takav rad uključeni. Na primjer, menadžeri sestara su odgovorne za održavanje visokih profesionalnih standarda njege među osobljem. Ako menadžer nema određeni autoritet da disciplinuje osoblje onako kako valja, ovaj zadatak će praktično biti nemoguće implementirati u radu.
- **Povjerenje - poverljivost** je nešto što je veoma slično odgovornosti. Povjerljivost obuhvata i ugovorni pristanak na odgovornost kao i moralnu dužnost. Društvo nas smatra odgovornim za nama određene - dodijeljenje odgovornosti, a od ljudi se očekuje da snose konsekvence svojih postupaka. Sestra koja u izvještaju govori o medicinskoj grešci je osoba kojoj je dodijeljeno povjerenje za odgovornosti koje su sastavni dio njenog položaja.

Prednosti i nedostaci ograničenja organizacione šeme

- ***Prednosti***

1. prikazuje linije autoriteta donošenja odluka
2. pomaže ljudima da shvate svoje obaveze kao i obaveze svojih saradnika
3. pokazuje menadžerima i novom osoblju kako se uklapaju u organizaciju
4. doprinosi zdravoj organizacionoj strukturi
5. pokazuje formalne linije - puteve komunikacija.

- ***Nedostaci***

1. prikazuju samo formalne odnose
2. ne indikuju stepen autoriteta
3. može prikazati stvari onakvim kakve bi trebalo da budu, ili kakve su bile, a ne onakve kakve su sada
4. postoji mogućnost da se pobrka autoritet sa statusom.

Organizaciona kultura

Kulturološka raznolikost u organizacijama/ustanovama se razlikuje od kulturoloških raznolikosti u društvu. Kultura u organizacijama obuhvata vjerovanja - uvjerenja i vrednovanja, procese odlučivanja, sisteme nagrađivanja, poslovnu filozofiju, strateški primjerene i suštinske kompetencije, misije i vizije, formalne i neformalne sisteme, sa naglaskom na korisnicima, kao i načine na koje se radi. To je tek nekoliko dimenzija kontinuma po kojima se kultura organizacije definiše. Na kulturu u organizaciji mogu uticati, ali ipak nisu direktna manifestacija: rasa, porijeklo, etnička pripadnost, tradicija, ili razlike među polovima. Sve navedeno doprinosi razlikama u kulturi unutar organizacija. Socio-kulturološke razlike su ono što treba poštovati, a ne "klevetat" u procesu kombinacije organizacionih kultura. Ključ za uspjeh nečega je svjesno postavljanje i naglašavanje očekivanja za partnerskim/drugarским ponašanjem među pojedincima i grupacijama koje potiču iz različitih organizacionih uvjerenja i sistema vrednovanja. Uspostavljanje partnerstva - ravnopravnosti i drugarstva je teže nego zajednički rad. Ono zahtijeva uspostavljanje temelja povjerenja i usaglašavanja/sloge, a za postizanje tako nečega potrebno je, razumljivo i više energije. To postizemo kreiranjem sredine u kojoj se razlike mogu javno iznijeti, ostati u razumno bezbjednom okruženju. To jednostavno znači da ljude oko sebe ne "satiremo u crnu zemlju do koljen", ne činimo ih podređenim, nego, nasuprot tome, poštujemo i uvažavamo njihove poglede, stavove i mišljenja. U našem balkanskom načinu rada, mi "nemamo vremena" da gradimo novu sredinu ili postavljamo neke osnove za tako nešto. Kada se navode razlike, mi samo želimo da "dunemo i vatru sunemo i srušimo vam kućicu". Koristimo političku silu da postignemo ponižavanje drugih, ili bolje rečeno, da ih učinimo podređenim. U takvim okolnostima, ako se organizacije spajaju, može doći do konflikta među mnogim aspektima kulture te dve organizacije.

Organizacionu kulturu ne bi trebalo miješati sa organizacionom klimom, kako zaposleni percipiraju organizaciju. Na primjer, nekom zaposlenom se može učiniti da je organizacija fer, prijateljska i neformalna, ili pak da je formalna i veoma strukturisana. Ovo sagledavanje ili percepcija može biti tačna ili netačna, pa čak i ljudi u istoj organizaciji mogu imati različita gledanja na jednu istu organizaciju. Klima i kultura neke organizacije se mogu razlikovati. Organizaciona šema pomaže u uobličavanju institucionalne kulture.

Vrste kulture

Postoje tri tipa organizacione kulture. Prvu od njih nazivaju **pozitivna kultura**.

Pozitivna kultura je konstruktivna kultura u kojoj se članovi kolektiva bodre da stupaju u interakcije sa ostalima i da prilaze zadacima na proaktivni način koji će im pomoći da zadovolje svoje potrebe za zadovoljstvom, poslom i kolektivom. Konstruktivna kultura se bazira na dostignućima, samoaktuelizaciji, snaženju humanizma i normama udruženja.

Kod ostale dvije kulture, **pasivno - agresivne** i **agresivno - defanzivno odbrambene** članovi kolektiva djeluju međusobno na diktiran i relativan način, a zadacima pristupaju nasrtljivo kako bi zaštitili svoj status i bezbjednost. Ove dvije kulture se baziraju na normama odobravanja, konvencionalnosti, zavisnosti i izbjegavanja, odnosno na normama opozicionarstva, moći, konkurencije - nadmetanja i perfekcionizma.

Konstruktivna kultura je jedna od karakteristika zdrave organizacije i široko se primjenjuje od strane lidera organizacije. Organizaciona kultura obezbjeđuje kontekst za organizaciono ponašanje i utiče na ton ponašanja zaposlenih. Kada se lideri promijene, obično se mijenja i ova kultura.

Lider, znači mora preuzeti aktivnu ulogu u kreiranju vrste organizacione kulture koja će osigurati uspjeh. Lideri često nisu svjesni kulture svoje organizacije, posebno ako su djelimično oni razlog nastanka destruktivnog okruženja. Mada je procjenjivanje kulture radne jedinice funkcija menadžmenta, kreiranje i izgradnja konstruktivne kulture, posebno ako organizacijom vlada negativna kultura, zahtijeva kako interpersonalna, tako i komunikaciona umijeća rukovođenja. Organizacije, ako su dovoljno velike, imaju i subkulture-podkulture, koje nastaju unutar specijalizovanih grupa i odjeljenja. Te podkulture takođe pomažu oblikovanju percepcija, stavova i uvjerenja i utiču na to kako njihovi članovi pristupaju i izvršavaju svoje specifične uloge i odgovornosti. Ako je kultura jedinice u skladu sa kulturom organizacije, a sestrinska kultura u skladu sa kulturama ostalih profesija, kaže se da postoji konsonanca - sklad, harmonija. Ako je istina drugačija, odnosno oprečna od ovakvog stanja, kažemo da postoji nesklad - disonanca.

Menadžeri treba da budu u stanju da procijene kulturu svog odjeljenja ili radne jedinice i odaberu menadžerske strategije koje podržavaju sklad, a ne nesklad. Veći dio kulture

organizacije nije dostupan osoblju u vidu resursa koji se može nadoknaditi - povratiti i mora biti u nekom odnosu sa ostalima. Na primjer, osjećanja o kolektivnom opterećenju, edukativni nivoi sestara, autonomija sestara, kao i odnosi na relaciji sestra - ljekar, razlikuju se od organizacije do organizacije. Ta uvjerenja i vrednovanja, međutim, rijetko su negdje zapisana, ali se pojavljuju u filozofiji organizacije. Zato, uz kreiranje konstruktivne kulture, glavna uloga rukovođenja jeste da pomogne podređenima da shvate i prihvate pojam organizacione kulture.

Preporuke za poboljšanje organizacione kulture:

- njegovati i davati podršku prihvatanju raznolikosti
- identifikovati jedinstveni doprinos svakog zaposlenog i svake bolnice
- usvojiti zajedničko međusobno poštovanje kao osnovno organizaciono pravilo
- pridržavati se odgovarajućih zakona o platama i radnom vremenu
- obezbijediti priliku za lični profesionalni napredak i razvoj
- promovisati shvatanje i primjenu kako pisanih tako i nepisanih pravila organizacije
- bodriti diskusije o ličnim i organizacionim razlikama koje se odnose na određene elemente.

Ova uputstva, zajedno sa stilovima rukovođenja i strategijama, mogu se koristiti da se postigne dobra organizaciona kultura.

Modeli savremene organizacije sestrinske službe

Značaj savremene organizacije sestrinske službe

Modeli savremene organizacije sestrinske službe se temelje na tri suštinska elementa:

1. profesionalnu autonomiju u praksi,
2. sestrinsku kontrolu nad radnom sredinom,
3. efikasne komunikacije između sestara, ljekara i rukovodstva.

Ovi atributi podržavaju sestre koje rade u bolnicama, omogućavajući im da pokažu svoju sposobnost da u praksi primijene umijeća svoje profesije i da sudjeluju u određivanju kako i kada će određeni rad biti sproveden. Kada su ovakvi atributi prisutni, autoritet sestara ide rame uz rame sa njihovim visokim nivoom odgovornosti, što im omogućava rutinsko sprovođenje profesionalnog rasuđivanja. Ova organizaciona forma omogućava sestrama da koriste svoje znanje da za korisnike - pacijente urade ono šta znaju, na način konzistentan sa profesionalnim standardima. To je ključ za obezbjeđivanje njege visokog kvaliteta i troškovno efikasne njege pacijenata, jer sestre su osobe koje pružaju zdravstvenu njegu i neprekidno-danonoćno nadgledanje pacijenata. One su sa ljekarima primarni izvor informacija o promjenama do kojih dolazi kod njihovih pacijenata. Štaviše, sestre često moraju da djeluju u vrijeme odsustva ljekara, kada su u pitanju intervencije povezane sa određenim vremenom. Na taj način, sestre su na poziciji osoba koje njeguju bolesnike i koje će najvjerojatnije identifikovati rane stadijume komplikacija i u nekim slučajevima, one su

osobe koje su prve u liniji (hitnih) intervencija. Ono što još treba napomenuti, što se tiče savremenih modela profesionalne prakse identifikovanih u dobro organizovanim ustanovama je to da one mogu obezbjediti profesionalnu podršku koja omogućava sestrama da praktikuju svoje profesionalno znanje, prosuđivanje i umijeća, kako bi inicirale intervenciju za “spasavanje” pacijenata od kobnih i skupih posljedica.

Značaj decentralizacije u organizovanju sestrinske službe

Autoritet, odgovornost, moć, uticaj su jako povezani sa procesom decentralizacije, a posebno pri njihovom delegiranju na niže nivoe upravljanja i rukovođenja. Samo delegiranje predstavlja oblik decentralizacije, gdje se dio autoriteta i odgovornosti prenosi na niže dijelove u organizacionoj strukturi (hijerarhiji). Decentralizacija se može smatrati kao “rasutost, lomljenje poslova”, gdje se izvršna vlast pomjera, tj. odlučivanje ide na najniži mogući menadžerski nivo. Potreba za centralizovanom kontrolom u okviru bolnica je davno zastarjela. Radikalna decentralizacija je glavna snaga koja pomaže bolnicama da unaprijede organizacionu efikasnost sestrinske službe. Autonomija sa savremenim modelima u organizovanju zdravstvene njege, koja je stigla do bolesničke postelje, ima za rezultat da se sestre osećaju kao pravi profesionalci u kontroli njihove sopstvene prakse i kvalitetu njege koju ta praksa obezbjeđuje. U decentralizovanom tipu organizacije sestrinske službe kreativnost sestara dolazi do izražaja, jer imaju kao što je već napomenuto, sopstvenu autonomiju nad svojim poslom. Decentralizacija u sestinstvu znači i poštovanje određenih pravila, tj. procedura u izvršavanju poslova i zadataka.

Podijeljeno upravljanje - organizacioni dizajni 21. vijeka

Nemoć u zdravstvenim organizacijama je postala endemska pojava, s tim da svega nekoliko ljudi na vrhu hijerarhijske piramide može da koristi svoju moć. U pokušaju da se smanji osjećaj nemoći kod sestara, neke sestre rukovodioci su dale "veću moć" svojim sestrama, koristeći model podjele rukovođenja. Ovlašćivanje ili jačanje radnika, znači podjelu rukovođenja, ili podijeljeno upravljanje sa onima koji u stvari i obavljaju svakodnevni posao koji u organizaciji rade. Ovo može dovesti do kontinuiranog poboljšavanja kliničke prakse i samim tim pomoći napretku konkurentnosti organizacije. Ovim ojačavanjem radnika akcije zaposlenih se odabiraju slobodno u korist i privrženo organizaciji, bez ikakvih zahtjeva.

Podijeljeno upravljanje - podjela rukovođenja u odjeljenju sestinstva je model kojim se olakšava jačanje - ovlašćivanje radnika. To je *sistem zasnovan na povjerenju, koji dijeli moć, kontrolu i donošenje odluka, kako bi se postigli i poboljšali klinički i organizacioni rezultati.*

Diplomirana sestra u modelu podjele rukovođenja, odgovorna je za obezbjeđivanje da elementi kliničke prakse, istraživanja, edukacije i kvaliteta budu podrška sestrinskoj praksi.

Podijeljeno upravljanje je jedna od najradikalnijih idealističkih organizacionih struktura. Nastalo je sredinom 1980. godine, kao alternativa tradicionalno birokratskoj organizacionoj

strukturi. Kod podijeljenog upravljanja, kao što je već rečeno, upravljanje je podijeljeno između članova odbora - komisija, sestara, ljekara i menadžmenta. Tako se kanali donošenja odluka i komunikacija mijenjaju. Grupne strukture, u formi komiteta ujedinjene prakse, razvijaju se kako bi se postigla moć i povjerenje za donošenje odluka, a *profesionalna komunikacija se sprovodi preko egalitarističke strukture, odnosno strukture jednakosti*. Mada parcipatorni menadžment postavlja osnove za podijeljeno upravljanje, to nije isto. Parcipatorni menadžment implicuje to, da je drugima dozvoljeno da učestvuju u donošenju odluka, nad čime neko ima kontrolu. Tako čin "dozvoljavanj" učesća identifikuje za učesnika realan konačan autoritet. Nema jedinstvenog modela podijeljenog upravljanja, mada svi modeli dijele osnovnu temu - jačanje sestara kao osoblja. Generalno, elementi koji se odnose na sestrinsku praksu jesu odgovornost sestara, ne menadžera, kao i sestrinski savjeti (timovi) koji se koriste za formiranje, odnosno realizaciju upravljanja. Ovi sestrinski savjeti, izabrani na nivoima organizacije i radnih jedinica - odjeljenja, koriste kongresni format, organizovan kao reprezentativna forma vlade, sa predsjednikom i kabinetom. Broj zdravstvenih organizacija koje koriste modele podijeljenog upravljanja se povećava, a istraživanja podržavaju to da podijeljeno upravljanje poboljšava percepciju sestrinskog osoblja u odnosu na njihov posao i okruženje u kome obavljaju svoju praksu.

Međutim, najvažnija prepreka implementacije podijeljenog upravljanja bio je otpor - odbojnost menadžera da izmijene svoje dotadašnje uloge. Uloga sestre menadžera postaje uloga osobe koja savjetuje, podučava, saraduje i kreira okruženje sa strukturama i resursima koji su neophodni za praksu sestrinstva i podijeljeno je donošenje odluka između sestara i organizacije. Ova nova uloga je strana mnogim menadžerima i teško im je da je prihvate. Uz to, donošenje odluka konsenzusom zahtijeva više vremena nego autokratsko donošenje odluka, a ne žele baš sve sestre da dijele odluke i povjerenje. Mada je mnogo pozitivnih rezultata pripisano implementaciji podijeljenog upravljanja, cijena rukovođenja i održavanja ovog modela, takođe, se mora uzeti u obzir. Podijeljeno upravljanje zahtijeva suštinsko i dugotrajno angažovanje dijela radnika i organizacije.

Organizaciona efikasnost

Ne postoji "najbolj" način strukturisanja neke organizacije. Čovjek uvijek mora razmotriti varijante, kao što su veličina radne organizacije, sposobnost njenog ljudstva, kao i nivo angažovanja i požrtvovanja članova u organizaciji. Bez obzira na to koji se tip organizacione strukture koristi, mogu se identifikovati izvjesni minimalni zahtjevi:

1. struktura treba da bude jasno definisana tako da zaposleni znaju gdje pripadaju i gdje treba da traže pomoć;
2. cilj treba da bude kreiranje što manje menadžmentskih nivoa i najkraći mogući lanac komandovanja. Ovo eliminiše neslaganja, stres i intervencije;
3. osoblje treba da bude sposobno da sagleda gdje se njihov zadatak uklapa u zajednički zadatak organizacije;
4. organizaciona struktura treba da ojača, a ne da ometa komunikacije;

5. organizaciona struktura treba da olakša donošenje odluka koje za rezultat imaju najviši stepen izvršenog rada;
6. osoblje treba da bude organizovano tako da se neformalnim grupama probudi svijest za zajedništvo i pripadanje;
7. sestrinske službe treba da budu organizovane tako da olakšaju i pomognu razvoj budućih lidera.

Uprkos poznatim teškoćama tradicionalnog pristupa, uključujući bezlično donošenje odluka, nepersonalni menadžment, nedostatak spremnosti i povjerenja, nedostatak fleksibilnosti i organizacione barijere u izvršavanju poslova i personalnih ciljeva, veoma je teško organizacijama da se iščupaju iz kandži birokratskog modela. Organizacioni dizajni koji su manje rigidni i dalje se kreiraju, ali nisu široko prihvaćeni od strane zdravstvenih organizacija. Ipak, u pojedinim zdravstvenim organizacijama, postoje napori da se redizajnira i restruktuiraju organizacija kako bi se učinila fleksibilnijom, decentralizovanom i pogodnijom za korisnike. Ipak napredak ka ovim ciljevima i dalje je spor.

AUTORITET I MOĆ U ORGANIZACIJI SLUŽBE ZDRAVSTVENE NJEGE

Opšti pojam i definicija moći i autoriteta

Riječ moć je izvedena od latinske riječi *potere* (biti u stanju, moći). Moć je definisana kao posjedovanje, kontrola ili komandovanje nad drugima. Na nju se gleda kao na sposobnost da se koristi ta kontrola ili da se utiče na mobilisanje resursa, kao što je ljudstvo, novae, materijal i snabijdevanje, kako bi se izvršio određeni zadatak.

Baza moći može biti formalna i neformalna. Formalna moć je funkcija položaja pojedinca u okviru organizacione hijerarhijske strukture i njegov autoritet da donosi odluke. Kada je biznis u pitanju, ovaj autoritet se ogleda u postavljanju smjernica biznisa, raspodjele rada, raspodjele resursa i napredovanja u karijeri. Formalna moć je i legitimna moć. Ona se bazira najasno definisanim normama i pravilima, politikama i procedurama. Titula neke osobe često odražava njenu bazu legitimne moći. Razne formalne moći takođe omogućavaju obezbjeđivanje nagrada za istaknuti uspjeh i podstrek za postizanje željenog uspjeha. Prinudna moć koja je legitimno pravo da se zaposleni disciplinuju, kako bi poštovali etičke principe, pravila i vrjednosti, takođe je komponenta osnovne formalne moći. Moć se takođe može dostići kroz odnose sa određenim ljudima unutar organizacije.

Autoritet, ili pravo na komandovanje, ide uz bilo koji menadžmentski položaj i predstavlja izvor legitimne moći, mada komponente menadžmenta, autoritet i moć takođe predstavljaju nešto što je neophodno, do izvjesnog stepena, za uspješno rukovođenje. Menadžer koji zna da mudro koristi autoritet, moć i strategiju politike je efikasniji u zadovoljavanju personalnih odjeljenjskih i organizacionih ciljeva. Slično tome, moćni lideri – rukovodioci su u stanju da izgrade visok stepen morala, jer delegiraju više toga i rade uz pomoć timskih napora. Tako njihovi sljedbenici postaju dio rasta i uspjeha organizacije, jer je njihov sopstveni status pojačan.

Razumijevanje moći

Moć može biti nešto od čega se ljudi plaše, što cijene i obožavaju, ili nešto u šta nemaju povjerenja. Naša prva iskustva sa moći obično se odvijaju još u porodici. Kako su uloge djece veoma nalik na uloge potčinjenih, koje će im kasnije u životu vjerovatno pripasti, a moćna pozicija roditelja slična je moći menadžmenta, način na koji odrasli gledaju na odnos menadžmenta i podređenih je pod velikim uticajem toga na koji je način moć bila korišćena u njihovim porodicama. Pozitivno ili negativno porodično iskustvo u odnosu na moć, imaće veoma velik uticaj na sposobnost nekog čovjeka da se nosi sa sistemima moći koji ga očekuju

u periodu odraslog čovjeka. Uspješni lideri – vođe - rukovodioci su svjesni svojih pogleda na korišćenje i zloupotrebu moći.

Politika je umjetnost mudrog korišćenja legitimne moći. Ovo umijeće zahtijeva jasno donošenje odluka, dosljednost, povjerenje, kao i želju da se izraze i pokažu sopstveni stavovi i pogledi na stvarnost. Pri određivanju toga da li je moć "dobra" ili "loša", može biti od pomoći da sagledamo ono što je suprotno: nemoć. Većina ljudi se slaže u tome da ne vole kada su nemoćni. Svakome je neophodna izvjesna kontrola u životu. Nemoć ima tendenciju da stvori u čovjeku neku vrstu želje da vlada i zapovijeda drugima. Tako, na primer, lider/menadžer koji se osjeća nemoćno, često sprovodi neefikasan, uskogrudan, diktatorski stil menadžmenta koji se sprovodi "isključivo prema pravilima", a prema pravilima se i misli. **Sestre koje se osjećaju nemoćno, postaju "šefovski" raspoložene i strogo se pridržavaju pravila u ophođenju sa pacijentima, posjetiocima i sa osobljem. One postaju lideri koji ugnjetavaju ljude. Rigidne su i sklone kažnjavanju pri donošenju odluka, kriju informacije od drugih, te je sa njima jako teško raditi i saradivati.**

Mada izreka da moć korumpira ljude može biti tačna u odnosu na pojedince, bilo bi mnogo korektnije reći da u stvari ljude korumpira nemoć, a ne moć. Moć će vjerovatno dovesti do još veće moći u uzlaznom ciklusu, dok će nemoć dovesti samo do još veće nemoći. Zato što moćni imaju kredibilitet da podrže svoje akcije, oni imaju i veći kapacitet da završe određene stvari, ispune određene zadatke, te povećavaju i prošire svoju osnovu - bazu. Kako menadžeri stiču sve veću moć, oni su manje skloni prinudama i slijepoj vezanosti za pravila. Na taj način se postiže to da njihovi saradnici i podređeni - zaposleni u organizaciji kojom rukovode, postanu kooperativniji- spremniji za bolju saradnju.

Dakle, očigledno je da moć ima svoje negativno i pozitivno lice, odnosno stranu. Negativno lice moći je "ja pobjeđujem, ti gubiš", što predstavlja aspekt dominacije nasuprot potčinjenosti. Pozitivno lice moći javlja se kada neko vrši uticaj u ime ili u korist nekoga ili nečega, a ne nad nekim ili nečim. Dakle, moć nije dobra ili zla. U zavisnosti kako se koristi i u koje svrhe, ona može biti dobra ili zla.

Tipovi moći

Da bi rukovođenje bilo uspješno i efikasno, neke mjere moći ga moraju često podržavati - potpomagati. To je slučaj sa neformalnom socijalnom grupom i formalnom radnom grupom. Neki autori tvrde da postoji nekoliko osnova ili izvora za sprovođenje moći:

- *moć koja nagrađuje*
- *moć koja ugnjetava i kažnjava*
- *legitimna moć*
- *ekspertska moć*
- *referentna moć*

Moć koja nagrađuje se dobija kada se ima sposobnost - mogućnost da se dijele povlastice ili nagrade drugima, onako kako to oni vrednuju. Arsenal nagrada koje menadžer može pružiti zaposlenima da bi radili na ostvarivanju organizacionih ciljeva, veoma je širok. Pozitivno rukovođenje preko nagrada ide ka razvoju značajne lojalnosti i odanosti prema rukovodiocima.

Moć koja ugnjetava i kažnjava bazira se na strahu od kazne u slučaju da se ne ispuni ono što rukovodilac od vas očekuje. Rukovodilac može postići svoj cilj pretnjama (što se često primjenjuje u praksi), premještanjem na drugo radno mjesto, degradiranjem ili otkazom. Rukovodilac koji ne cijeni dovoljno svoje ljude, ili ih ignoriše, pokazuje moć kažnjavanjem, isto kao i menadžer koji ponižava i omalovažava svoje radnike.

Legitimna moć je moć položaja - poziciona moć. Autoritet takođe nazivamo legitimnom moći. To je moć koja se dobija titulom ili službenim položajem unutar radne organizacije. Socijalizacija i kultura zaposlenih će uticati do izvjesnog stepena na to koliko će moć menadžer imati zahvaljujući svom položaju.

Ekspertska moć se stiče znanjem, obrazovanjem ili iskustvom. Ovaj tip moći je ograničen na specijalizovane oblasti. Na primjer, neko sa ogromnim iskustvom u muzici, biće moćan samo u toj oblasti, ali ne i u oblastima drugih specijalnosti.

Referentna moć je moć koju neka osoba posjeduje, jer se ostali identifikuju sa tim liderom ili sa onim šta taj lider simbolizuje. Referentna moć se daje drugim licima preko asocijacije sa moćnim. Ljudi mogu takođe imati referentnu moć jer ih drugi percipiraju kao moćne osobe. Ta se percepcija može bazirati na ličnoj harizmi, načinu na koji lider govori ili radi, organizacijama kojima pripada - čiji je član, ili osobama sa kojima se druži. Referentnu moć uživaju ljudi koje drugi prihvataju kao modele određene uloge ili ideal. Ljekari koriste referentnu moć veoma efikasno. Društvo, kao cjelina gleda na njih kao na moćne osobe, a oni sa svoje strane odabrano brinu da taj imidž i održe.

Neki teoretičari prave razliku između harizmatične i referentne moći. Tvrde da je harizma vrsta personalne moći, dok je referentna moć, moć koja se stiče samo druženjem sa drugim moćnicima.

Kako premostiti jaz između autoriteta i moći

Ponekad podređeni osjećaju da ih veoma vidljivo i nametljivo naglašavanje autoriteta "davi do besvjesti". Kako preterano korišćenje naredbi može da uguši saradnju, naredbe i zapovijedanje ne treba često koristiti. Autoritet kao pomagalo moći treba koristiti kao poslednje sredstvo. Menadžer treba da obezbijedi podređenima dovoljno informacija o organizacionim i odjeljenskim ciljevima, kako bi oni shvatili da njihov trud, a takođe i trud menadžera, doprinosi postizanju željenih ciljeva. Ako radnici smatraju:

- da menadžer dobro radi svoj posao

- da organizacija vodi računa o njihovom interesu
- da nemaju utisak da su "pod stalnim prismotrom" autoriteta, onda se može reći da je menadžer uspješno premostio jaz između autoriteta i moći

Druga dimenzija kredibiliteta koja utiče na odnos između autoriteta i moći je "obećanje za budućnost". Ako se već moraju dati obećanja radnicima, onda je bolje, daleko bolje, obećati manje. Menadžeri nikada ne treba da garantuju nagrade u budućnosti, ako nemaju kontrolu nad svojim mogućim varijantama. Ako menadžer ne ispuni data obećanja, gubi kredibilitet u očima svojih radnika. Međutim, menadžeri mogu u datom trenutku nagrađivati saradnike, što bi učinilo da im radnici vjeruju i znatno bi doprinijelo većoj modi njihovog legitimnog kredibiliteta.

Jačanje - snaženje osoblja

Jačanje osoblja predstavlja oblik transformacionog rukovođenja. Jačanje znači osposobljavanje, razvoj ili dozvoljavanje - omogućavanje. Jačanje je interakcioni proces koji razvija, izgrađuje i povećava snagu kroz saradnju, diobu i zajednički rad. Jačanje je proces u kome menadžer ili lider dijeli moć sa drugima. Do jačanja dolazi kada lideri kroz komunikaciju saopšte svoje vizije, a zaposlenima se pruža mogućnost da pruže maksimum svog talenta, znanja, kreativnosti i istraživanja. Jačanje pospješuje rukovođenje, kolegijalnost, samopoštovanje i profesionalizam. Uz to, ono oslobađa osoblje mehaničkog razmišljanja i bodri kritički način razmišljanja, rješavanje problema i primjenu znanja u praksi. Jačanje nije davanje punopravne moći koja je sastavni dio nekog položaja, nije "dodjeljivanje" autoriteta ili odgovarajuće odgovornosti i povjerenja. Umjesto svega navedenog, jačanje osoblja je skup akcija koje se slobodno odabiraju, posjeduju se i na njima se radi u ime organizacije i u njenom interesu, bez zahtjeva ili zapovijedi da se tako radi. Postoje mnoge barijere u kreiranju sredine za jačanje u organizaciji. Nekoliko tih barijera uključujuće sledeće:

1. ***Organizaciona uvjerenja o autoritetu i statusu.*** Jačanje je blokirano ako se na autoritet i moć gleda kao na ključne motivacione snage za postizanje misije organizacije i strategijskog planiranja.
2. ***Percepcija kontrole, potreba i stavova.*** Ako menadžeri naglašavaju pravila, regulacije, mandatnu politiku i procedure, malo prostora ostaje za učešće i jačanje zaposlenih. Osoba koja nije voljna da podučava druge i koja ne želi da vidi kako i drugi uspijevaju i napreduju nazvana je *matica*, a aktivnosti i ponašanja koja se koriste za ometanje jačanja drugih nazivamo *sindromom matice*. Matica želi da bude glavna atrakcija i priželjkuje da podređeni ostanu bespomoćni. Ponašanja koja pokazuju sestre matice obuhvataju identifikaciju sa drugima van profesije (obično su to muškarci koji drže visoke položaje u organizaciji), kao i neinteresovanje za poboljšanje ili promjene u svojoj profesiji.
3. ***Organizaciona inercija.*** Do jačanja ne dolazi "prirodno - samo od sebe". Do toga dolazi samo kao rezultat organizovanog korišćenja vremena, energije i resursa.
4. ***Personalne i međudjeljenjske barijere.*** Međudjeljenjsko rivalstvo kao rezultat ima interno nadmetanje za resurse. Što više vremena menadžeri moraju da provedu "braneći svoj teren", manje će važnosti organizacija pridavati procesu jačanja.

5. **Broj zaposlenih, sastav i umijeće.** Veće organizacije sa raznovrsnijim osobljem suočavaju se sa većim izazovom u razvoju fokusiranih, mada fleksibilnijih, strategija za jačanje svoje radne snage.
6. **Nedostatak sposobnosti i nevoljnost osoblja da preuzme odgovornost i povjerenje za svoje stavove i ponašanja.** Jasnoća uloga poslova ili ono šta se očekuje od posla kuraži jačanje, jer osoblje shvata šta se od njega očekuje i može identifikovati oblasti u kojima treba sprovesti poboljšanje.
7. **Menadžerska nekompetencija.** Umijeća menadžmenta koja su potrebna za jačanje osoblja su planiranje i postavljanje ciljeva, identifikacija i bavljenje problemima, donošenje odluka, definisanje prioriteta, implementacija i izvršavanje promjena, formiranje interaktivnih i samousmjerenih timova, komunikacije, rješavanje konflikta, jačanje motivacije i postizanje konsenzusa.

Kada se organizacione barijere eliminišu, lider/menadžer može koristiti nekoliko strategija na nivou odjeljenja kako bi ojačao osoblje. Najlakša strategija je da sam bude model uloge ojačane sestre. Druga strategija bi bila da se pomogne osoblju da izgradi svoju sopstvenu bazu moći. To se može postići pokazivanjem osoblju kako njihova ličnost, znanje i referentna moć mogu da se povećaju. Do jačanja dolazi takođe kada podređeni bivaju uključeni u planiranje i implementaciju promjena: podređeni - radnici vjeruju da imaju nekog udjela u onome šta će se događati i neku kontrolu nad sredinom u kojoj će raditi ubuduće.

Ključ za uspostavljanje i održavanje autoriteta i moći u organizaciji je za lidera/menadžera to da bude u stanju da ispuni četiri odvojena zadatka:

1. mora se održati mali jaz između autoriteta i moći;
2. podređene treba jačati kad god je to moguće;
3. autoritet treba koristiti na takav način da radnici sagledaju ono šta se događa u organizaciji kao nešto što je neophodno - potrebno - neminovno;
4. i kada treba, političke strategije se moraju koristiti za očuvanje moći i autoriteta.

Izgradnja lične - personalne moći

Sestre menadžeri moraju izgraditi ličnu bazu moći radi daljih organizacionih ciljeva, moraju ispuniti ulogu rukovodioca, sprovesti funkcije menadžmenta i zadovoljiti personalne ciljeve. Sestra početnik u rukovođenju može početi da izgrađuje personalnu moć na više načina. Sugerišu se sljedeće strategije za jačanje moći:

1. **Ekspanzija ličnih resursa.** Moć i energija idu ruku pod ruku. Efikasni lideri omogućavaju sebi dovoljno vremena za odmore i rasonode kada osjete da su umorni.
2. **Predstavite se prema drugima kao moćan lik.** To kako neko izgleda, radi i govori, utiče svakako na to da li će nas drugi ljudi gledati kao moćne ili bespomoćne osobe. Sestra koja se drži dostojanstveno, pribrana je, jasna u svojim iskazima, komunikativna i dotjerana, predstavlja pravu sliku osobe sa kontrolom moći. Sestra koja izgleda kao "žrtva", bez sumnje će to i postati.
3. **Oni koji plaćaju "ulaznicu".** Sestre početnice koje se ističu i izgledaju moćno su one koje rade više i trude se da daju veći doprinos u svojoj ustanovi. Svoju moć ne stiču neradom ili lakim i brzim "manevrima", nego teškim i poštenim radom.

4. **Kako odrediti ko je moćan u organizaciji.** Razumijevanje - shvatanje i rad u okviru formalnih i neformalnih struktura moći je svakako neophodno. Sestre moraju znati svoja ograničenja i tražiti savjete na odgovarajući način. Sestra treba da zna imena lica i onih koji imaju formalnu i onih koji imaju neformalnu moć. Kada se radi sa moćnim ljudima, prije treba gledati na sličnosti i zajedničke vrijednosti, nego se usredsrediti na razlike među ljudima.
5. **Naučite jezik i simbole organizacije.** Svaka organizacija ima svoju sopstvenu kulturu i sistem vrednovanja. Novi članovi moraju shvatiti tu kulturu, navići se na organizaciju – integrisati se, ako žele da izgrade svoju bazu moći. Ako niste svjesni tabua organizacije i njenih "svetih pravila", onda ćete kao novajlija biti izloženi brojnim neprijatnostima.
6. **Naučite kako koristiti prioritete organizacije.** Svaka grupa ima sopstvene ciljeve i prioritete za postizanje svojih ciljeva. Oni koji žele da izgrade bazu moći, moraju poznavati organizacione ciljeve i koristiti te prioritete i ciljeve za postizanje potreba menadžmenta.
7. **Proširivanje profesionalnih umijeća i znanja** Kako se od zaposlenih očekuje da dobro rade svoj posao, neko mora raditi zaista izuzetno dobro kako bi uvećao svoju moć. Jedan od metoda da se bude izuzetan, jeste taj da se prošire profesionalna umijeća i znanje dok se ne dostigne ekspertski nivo u tome. Kada neko raspolože znanjem i umijećima koje drugi nemaju, to je veoma dobar argument za bazu moći te osobe. Savršenost koja odražava znanje i prikazuje umijeća sestre, u mnogome će povećati njen kredibilitet i odrediti to na koji će način ostali na nju gledati.
8. **Održavanje širih vizija.** Kako su ljudi obično upućeni na radnu jedinicu ili odjeljenje u kome rade, oni često razvijaju sasvim uzano sagledavanje organizacije kao cjeline. Oni koji izgrađuju moć uvijek gledaju na gore i napolje. Uspješan menadžer ne sagledava samo to kako se pojedina odjeljenja uklapaju u veliku organizaciju, već gledaju i na to kako se cijela organizacija kao cjelina uklapa u šemu društva u okviru kojeg radi. Ljudi bez vizija rijetko postaju veoma moćni.
9. **Koristite stručnjake i tražite savjete.** Mlade sestre treba da oko sebe potraže modele za odgovarajuće uloge. Ako tražite savjet od drugih, time pokazujete da ste voljni da budete član tima, da ste oprezni i da želite mišljenje stručnjaka prije nego što krenete dalje i da niste brzopleta, nova sestra koja misli da ima odgovor na sva pitanja ovog svijeta. Druženje i zbližavanje sa pravim veteranima organizacije u kojoj ste se našli, je odličan način da se izgradi solidna baza moći.
10. **Budite fleksibilni.** Svako ko želi da stekne moć treba da stvori reputaciju da je osoba sa kojom se može postići kompromis. Gruba, nepristupačna, beskompromisna sestra početnica se smatra osobom koja nema ni trunke osjećaja za potrebe organizacije u kojoj se našla.
11. **Razvijte svoje vizionarstvo i glas u organizaciji.** Nove sestre moraju postati aktivne u timu, ili grupi za koje se u organizaciji smatra da imaju moć. Kada se radi po grupama, nova sestra ne smije da udari monopol na vrijeme grupe ili tima. Mlađi lideri i menadžeri moraju izgraditi umijeća da posmatraju, slušaju i govore. Njihov izrečen doprinos timu ili grupi treba da bude vrednovan i dobro prezentiran.
12. **Naučite kako da primete pohvale.** Primanje komplimenata je zaista prava umjetnost. Čovjek treba da bude zahvalan, ali sigurno ne i pasivan kada je nagrađen za neki izuzetan napor. Uz to, ljudi treba i drugima da daju na znanje da su dobili neko specijalno profesionalno priznanje. To treba uraditi na takav način da ne ispadne da se "hvalite na sav glas i udarate u sva zvona", već na način koji održava samopoštovanje nekoga koje talentovan i u nečemu jedinstven.

- 13. Sačuvajte smisao za humor.** Humor koji je na svom mjestu, znači koji odgovara ljudima i situaciji, veoma je efikasna stvar. Sposobnost da nasmijete i da ne uzimate previše ozbiljno i previše k srcu šalu, velika je stvar i velika pomoć u izgradnji moći.
- 14. Pomozite drugima da steknu moć.** Lideri treba da i drugima pruže mogućnost da steknu moć, a ovi opet, sljedbenici lidera, treba da pomognu svom lideru da i on ojača svoju moć. Kada sestre jedna drugoj pomažu u stvaranju moći, one dobijaju referentnu moć. Sestre lično, i profesija sestrinstva kao cjelina, ne dobijaju svoj udio u moći jer dozvoljavaju drugima da ih dijele i slabe njihovu bazu. Sestre mogu pomoći drugim sestrama da steknu odgovarajuću moć, ako sa njima podijele svoje znanje, održe zajedništvo, vrednuju svoju profesiju i pružaju jedne drugima podršku.

Politika moći

Za sestre je važno da shvate politiku u okviru okruženja organizacije u kojoj su zaposlene. Kada zaposleni izgradi bazu moći teškim i predanim radom, svojim autoritetom i poznavanjem organizacije, neophodan je razvoj umijeća u okviru politike moći. Ljudi često gube teško stečenu moć u organizaciji, zato što prave političke greške. Mada je moć univerzalno raspoloživ resurs koji nema ograničen kvalitet, može se izgubiti isto kao što se može steći. Uzaludan posao bi bio raspravljati o etici i vrijednosti politike u nekoj organizaciji, jer politika postoji u svakoj organizaciji. Zato sestre gube energiju uzalud i ostaju nemoćne kada odbiju da nauče umjetnost i umijeće političkih manevara. "Ponekad, igre koje se igraju u našoj sredini, smanjuju našu sposobnost da budemo moćni, efikasni učesnici u svijetu rada. Moć, koja predstavlja sposobnost da se steknu, održe i pokreću resursi, zahtijeva dvije vrste osobina: kompetenciju i političku vičnost - taktičnost. Mnogo se pažnje posvećuje poboljšanju kompetencije, a malo vremena se troši na učenje komplikovanosti političkog ponašanja. Najznačajnija strategija je naučiti kako "pročitati" okolinu - sredinu u kojoj ste, pomoću posmatranja, slušanja, čitanja, nepristrasnosti analize..."

Kako moć podrazumijeva međusobnu zavisnost, sestre moraju ne samo da shvate u potpunosti organizacionu strukturu u kojoj rade, već i da budu sposobne da funkcionišu efikasno u okviru te strukture, uključujući i uspješno bavljenje institucionalnom politikom. Tek kada menadžeri shvate moć i politiku, biće u stanju da sagledaju i ograničenja i potencijal za eventualne promjene. Biti povezan sa sopstvenom moći, ponekad može biti zastrašujuće. Ljudi mogu očekivati napade sa svih strana, na mnogo frontova, koji će redukovati njihovu moć. Kada do tih napada dođe, ljudi koji su na položaju mogu "minirati" sami svoje položaje, povlačeći se prije nego da napreduju i time što će biti reaktivni, prije nego proaktivni.

Razumijevanje "politike moći" u organizaciji

Sestre u razumijevanju politike u okviru organizacije treba da koriste sljedeće strategije:

1. Koristiti sakupljanje informacija i komunicirati mudro

2. Postati proaktivan u donošenju odluka i pretpostaviti autoritet
3. Proširiti personalne resurse
4. Razviti političke saveze i koalicije
5. Budite osjetljivi i obzirni u raspoređivanju vremena
6. Promovišite uspjeh saradnika
7. Zadovoljite organizacione potrebe
8. Naučite da primate pohvale za uspjeh

1. Koristiti sakupljanje informacija i komunicirati mudro

Morate znati da činjenice mogu biti prezentirane tako da vas "zavedu" i budu van okruženja. Menadžer mora biti oprezan u prihvatanju činjenica onako kako su prezentirane, jer se informacije često promijene kako bi zadovoljile potrebe drugih. Menadžeri moraju postati vješti u umijeću dobijanja informacija i ispitivanju drugih.

Odluke treba odložiti dok se ne sakupe i pregledaju adekvatne i tačne informacije. Menadžeri koji zaborave ili ne uspiju da urade "domaći zadatak" mogu donijeti odluke sa štetnim političkim konsekvencama. Uz to, menadžeri ne smiju sebi dopustiti da budu ulovljeni u zamku da diskutuju o nečemu o čemu znaju veoma malo. Politički mudar menadžer kaže "Ne znam" kada se pojavi neadekvatna informacija.

Ova politička mudrost u komunikacijama predstavlja često dosta teško umijeće. Teške posljedice mogu proizaći iz davanja pogrešnih informacija pogrešnim i u pogrešno vrijeme. Veliku mudrost i prefinjenost zahtijeva odluka o tome ko nešto treba da zna, koliko treba da zna i kada treba da zna.

Jedna od najtežih i najozbiljnijih političkih grešaka koju neko može napraviti jeste laganje ostalih u okviru organizacije. Iako su zadržavanje informacija ili odbijanje davanja informacija dobre političke strategije, laganje to svakako nije.

2. Postati proaktivan u donošenju odluka i pretpostaviti autoritet

Sestre su već dugo u svojoj istoriji bile reaktivne i imale su zaista malo vremena da nauče da budu proaktivne. Mada je reaktivna bolje nego pasivna, ipak biti proaktivna znači raditi posao bolje, brže i efikasnije uz dobru komunikaciju i spremnost na saradnju. Proaktivni lider se priprema za budućnost, umjesto da čeka da ona jednostavno dođe. On ili ona vidi - sagleda promjene koje se približavaju u budućnosti u sistemu zdravstva. Umjesto da se bori protiv tih promjena priprema se za njih - da im izađe u susret, odnosno ispuni ih.

Jedan od načina na koji sestra može postati proaktivna jeste da pretpostavi autoritet. Dio moći je imidž moći; moćna politička strategija obuhvata i imidž. Umjesto da pita: "Smijem li, mogu li?", lider pretpostavlja da smije - može. Kada ljudi traže dozvolu da nešto učine, oni u stvari zahtijevaju od nekoga da preuzme odgovornost za njih. Ako nešto nije izričito

zabranjeno u opisu organizacije ili posla, moćni lider pretpostavlja da se to može uraditi (smije uraditi).

Politički mudre i dobro potkovane sestre su znale da kreiraju nove pozicije ili nove uloge u okviru pozicije jednostavno postepenim pretpostavljanjem, da bi mogle raditi stvari koje niko drugi nije radio. Drugim riječima, sagledale su neku potrebu u organizaciji i umjesto da pitaju da li bi mogle nešto uraditi, one su počele to nešto da rade. Organizacija, zbog nemogućnosti da na drugi način reguliše potrebe dozvoljava ekspanziju uloge. Ipak, ljudi treba da budu svjesni da, ukoliko preuzimaju autoritet, a nešto pođe kako ne valja, oni će odgovarati, tako da ova strategija svakako nije strategija bez određenih rizika.

3. Proširiti personalne resurse

Kako je organizacija dinamična, budućnost se ne može predvidjeti. Proaktivna sestra se sprema za budućnost proširivanjem svojih personalnih resursa. Personalni resursi obuhvataju ekonomsku stabilnost, više obrazovanje i širenje osnove umijeća. To se obično naziva politička strategija posjedovanja odgovarajućih umijeća manevrisanja. To dakle, znači da takva osoba izbjegava da postupa prema ograničenim opcijama. Ljudi koji imaju "novac u banci i benzin u rezervoaru" imaju političku slobodu manevrisanja koju ostali nemaju.

Ljudi gube moć ako ostali u organizaciji znaju da oni sebi ne mogu priuštiti promjenu posla, ili pak nemaju neophodna znanja i umijeća da to urade. Oni koji postanu ekonomski zavisni od položaja gube političku moć. Takođe, sestra koja se nije potrudila da stekne dodatna umijeća ili da se dalje edukuje, gubi političku moć, otuda što čovjek predisponiran za moć treba da ima opciju da, zahvaljujući svojim sposobnostima, potraži kvalitetnije zaposlenje na drugom mjestu.

4. Razvijte političke saveze i koalicije

Sestre često mogu pojačavati svoju moć i uticaj formiranjem saveza sa drugim grupama. Ljudi mogu oformiti saveze sa svojim kolegama, sponzorima ili podređenima. Udruživanje može nastati iznutra - unutar njihove sopstvene grupe ili bez toga.

Jedan od najefikasnijih metoda formiranja udruženja je preko mreža. Menadžeri mogu izoštriti svoja politička umijeća ako se udruže sa kolegama unutar ili kolegama van organizacije. Na taj način, menadžer je u stanju da bude u toku trenutnih događaja i da koristi druge za savjete i pomoć. Mada ovaj sistem mreža radi uspješno među mnogim grupama, za sestru-menadžera, nekoliko grupa vrijede isto kao lokalne ili državne sestrinske asocijacije.

Mreže saradnje - formiranje koalicija i udruženja - takođe mogu biti veoma efikasne unutar organizacije. Ova je strategija posebno korisna za neke vrste planiranih promjena. Mnogo više snage i političke moći dobija se kod ljudi koji rade zajedno, nego što postižu ljudi koji rade sami. Kada se osoba nađe pod političkim udarom drugih u organizaciji, grupna snaga je veoma korisna.

5. Budite osjetljivi i obzirni prema raspoređivanju vremena

Uspješni lideri su osjetljivi i na prikladnost i na vremenski raspored svojih akcija. Osoba koja podnosi zahtjev da prisustvuje konferenciji sestara istog popodneva kada njena glavna sestra ima zakazan obiman stomatološki zahvat, predstavlja primjer nekoga ko nema uopšte osjećaja za vrijeme i raspored u vremenu.

Pored toga što treba da zna da odabere pravi momenat, efikasni menadžer treba maksimalno da razvije svoja umijeća i u odnosu na ostale elemente vremenskog raspoređivanja. Jedna od ovih oblasti je, na primjer, znati kada treba nešto da se uradi. Na primjer, u slučaju problema zaposlenog radnika koji ima još tri mjeseca do penzije, vrijeme bi, samo po sebi, moglo lijepo da razriješi datu situaciju.

Osjetljiv menadžer, takođe, nauči kada treba da prestane sa nekim zahtjevom, a taj momenat treba da bude prije onog dobro poznatog i konačnog "NE", koje izgovori onaj "više njega". Kada se jednom čuje to "NE", nastavak "davljenja sa istim zahtjevom" zaista je politička glupost.

6. Promovišite uspjeh saradnika

Ima mnogo načina na koje menadžer može promovisati uspjeh podređenih. Jednostavno "Hvala vam", za dobro urađen posao. To posebno ima dobar efekat kada se kaže pred još nekom osobom. Ako želite da posebnu pažnju posvetite izuzetnom naporu i uspjehu svojih radnika, reći ćete jasno i glasno: "Pazi šta smo u stanju da uradimo - kakav dobar posao". Ako radnicima uputite riječi koje će izraziti koliko cijenite njihov trud, to će svakako biti posebna nagrada i promocija za njih. Nagrađivanje izuzetnog rada radnika je veoma efikasna politička strategija.

7. Zadovoljiti organizacione potrebe

Čak i izuzetne i vidljive aktivnosti neće za rezultat imati željenu moć ukoliko te aktivnosti nisu usmjerene ka ostvarivanju organizacionih ciljeva. Predan rad u svrhu čisto ličnog dobitka postaje politička obaveza, ili bolje reći, prepreka.

Često menadžeri novajlije misle samo u okviru svojih potreba i problema prije nego da sagledaju sveukupnu sliku onoga šta ih okružuje. Uz to, ljudi često gledaju prema gore, radi rješenja, radije nego da pokušaju da sami pronađu odgovore za ono šta im treba. Kada se problemi identifikuju, politički je mudrije problem i predloženo rješenje pokušati riješiti, odnosno pozabaviti se time, nego jednostavno prezentirati to nadređenima. Mada nadređeni može i da ne prihvati rješenje, svakako će cijeniti vaš napor da pokušate da problem riješite svojim naporom.

8. Naučite da primete pohvale za uspjeh

Budite krajnje oprezni kada je u pitanju prihvatanje počasti za sve političke uspjehe, jer ste možda samo bili na pravom mjestu u pravo vrijeme, bez nekakvih posebnih - epohalnih zasluga koje vam se mogu pripisivati. Budite spremni da, kao menadžer pravite i političke greške. Ključ za uspjeh leži u tome koliko ste brzi da poslije neuspjeha opet stanete na svoje noge, odnosno "koliko brzo možete opet preuzeti loptu".

RASPODJELA (DELEGIRANJE) ODGOVORNOSTI U ORGANIZACIJI SLUŽBI ZDRAVSTVENE NJEGE

Opšti pojam i definicija

Delegiranje se može definisati kao prenošenje autoriteta (ovlašćenja) i odgovornosti na drugo lice radi postizanja ciljeva organizacije, odnosno procesa rada. Delegiranje dovodi do većeg stepena uključenosti nižih nivoa u proces donošenja odluka. Važno je napomenuti da je delegiranje ključni faktor faze usmjeravanja u menadžmentu, jer mnogo poslova koje radi glavna sestra/menadžer se ne odvijaju samo njenim naporima i trudom, nego, takođe i kroz rad ostalih sestara. Za menadžera, delegiranje nije samo opcija, već neophodnost - često se dešava da ima mnogo posla koji treba da završi jedan čovjek. U takvim slučajevima delegiranje često postaje sinonim za produktivnost. Ima mnogo dobrih razloga za delegiranje. Ponekad sestre menadžeri moraju delegirati rutinske zadatke, tako da imaju slobodne ruke da se bave problemima koji su kompleksniji ili zahtijevaju viši nivo stručnosti. Sestre menadžeri takođe treba da delegiraju posao ako je neko drugi bolje pripremljen ili ima veću sposobnost i znanje o tome kako da riješi određeni problem. Delegiranje se može koristiti da bi se obezbijedilo učenje ili "proširivanje" mogućnosti za saradnike. Saradnici kojima se ne delegira dovoljno odgovornosti, mogu da se osjete pogođenim, da im bude dosadno, da postanu neproaktivni i neefikasni. Svako treba da osjeti da daje doprinos uspjehu organizacije. Taj doprinos može biti mali, ali kad se ohrabre u jačaju ljudi osjećaju da ono što rade ima značaja i svrhe. Zato pri delegiranju sestra menadžer doprinosi ličnom i profesionalnom razvoju zaposlenih.

Budući da mnogim menadžerima, uopšteno, nedostaje znanje, delegiranje ponekad poprima ekstremne oblike. Krajnost su sestre/menadžeri kojima u potpunosti nedostaje vještina delegiranja. One svojim sestrama ne dopuštaju gotovo nikakvu slobodu. Ponekad sestre rade u vrlo uskim i precizno definisanim granicama pod strogim nadzorom. Sestra menadžer se ponaša kao da su sestre nesposobne da razmišljaju, da preuzmu odgovornost ili kao da ne mogu imati inicijative. Sklona je da sama obavlja mnoge poslove i troši puno vremena za nadgledanje. Drugu krajnost čine sestre menadžeri koje prepuštaju sestre same sebi i očekuju od njih da preuzmu potpunu odgovornost i posljedice za ono što rade. Kada iskrсне neka složena i teška situacija koju treba riješiti, one obično nisu u blizini. Naravno da ovo nije delegiranje nego je izbjegavanje odgovornosti. Posao se, naime, može prepustiti drugome, ali ono što se ne može prepustiti je odgovornost. Ukoliko sestra menadžer proslijedi neki posao drugoj sestri, a ona ga loše obavi, sestra menadžer mora prihvatiti odgovornost za to. Ona je ta koja je trebalo da vodi računa da posao bude dobro obavljen.

Najčešće greške pri delegiranju

Delegiranje je glavno umijeće koje se mora naučiti. Česte greške koje prave sestre menadžeri pri delegiranju obuhvataju sljedeće:

Premalo delegiranje

Premalo delegiranje često vuče korijene iz pogrešne pretpostavke sestre menadžera da će se delegiranje protumačiti kao njena nesposobnost da uradi posao korektno ili u cjelini. Delegiranje ne ograničava sestri menadžeru kontrolu, prestiž i moć, naprotiv, delegiranje može proširiti i poboljšati uticaj sestre menadžera i dokazati njenu sposobnost baš time što će se tako više postići. Pravo da delegira i sposobnost da obezbijedi formalne nagrade za uspješno izvršavanje delegiranih zadataka odraz su legitimnog autoriteta koji je sastavni dio uloge sestre menadžera. Drugi čest uzrok malog korišćenja delegiranja jeste želja sestre menadžera da sve sama uradi, znači nepovjerenje u svoje saradnike-sestre, jer sestra menadžer vjeruje da ona ima iskustvo i da sve može uraditi i brže i bolje nego bilo ko drugi. Važno je imati na umu da se vrijeme koje provedemo obučavajući nekog drugog da nešto radi može kasnije desetostruko isplatiti. Uz povećanje produktivnosti, delegiranje može, takođe, obezbijediti mogućnost da sestre iskuse osjećanja ispunjavanja zadataka i ciljeva i samim tim obogaćenje i bolje lično osjećanje. Sestre menadžeri takođe, mogu delegirati nedovoljno, jer im nedostaje znanje u poslu ili u samom delegiranju, ili, pak, zato što imaju izuzetno izraženu potrebu da sve i svakoga kontrolišu, ili da budu savršeni u svemu. Odbijanje da se dozvole greške ograničava raspoložive mogućnosti za napredovanje zaposlenih, a kao rezultat ima vrijeme koje je izgubljeno, jer sestra menadžer radi ponovo one poslove koje je delegirala drugima. Ako sestra menadžer zahtijeva viši kvalitet nego što je "zadovoljavajuć" to se mora jasno reći u vrijeme kada delegira poslove i zadatke drugim sestrama. Ne mora sve što se delegira da bude urađeno na maksimalno moguć način.

Prejterano delegiranje

Kao kontrast premalog delegiranja koje opterećuje previše sestru menadžera, postoje i slučajevi preteranog delegiranja, što opet, preopterećuje sestre na koje se delegiranje vrši. Neke sestre menadžeri isuviše poslova i zadataka delegiraju, jer su loše kao menadžeri, što se tiče vremena. One provode najveći dio vremena pokušavajući da se organizuju. Druge, pak, preterano delegiraju, jer se ne osjećaju sigurnim u svoje sposobnosti da same izvrše određeni zadatak ili posao.

Neprikladno delegiranje

Neprikladno delegiranje obuhvata stvari kao što je delegiranje u pogrešno vrijeme, delegiranje pogrešne osobe ili iz pogrešnih razloga. Takođe, tu mogu biti i delegirani zadaci i odgovornosti koji su iznad sposobnosti osobe kojoj su delegirani ili stvari koje bi trebalo da radi baš sestra menadžer. Odluke o delegiranju bez obezbjeđivanja adekvatnih informacija

takođe predstavljaju primjer neprikladnog delegiranja. Do neprikladnog delegiranja može doći i kada sestra menadžer podijeli problem i dodijeli jedan dio tog problema jednom odjeljenju, a jedan dio drugom. Kada se to dogodi, oni koji rješavaju taj problem, kao i sestre menadžeri srednjeg, drugog nivoa vide samo ovaj dio problema koji spada u njihov domen i preuzimaju akciju na osnovu nekompetentnih informacija. Nemogućnost da se sagleda cjelina zadatka može da obesmisli njegov delegirani dio i obmuto - uvid u cjelinu osmišljava dijelove cjeline i motiviše učesnike da sarađuju, uzajamno prate rad i napredovanje ostvarenja cjeline, dijeleći i uspjeh i zadovoljstvo.

Koje korake sestre/menadžeri treba da koriste u delegiranju?

1. isplanirati zadatke koji treba da se obave
2. odrediti uslove po pitanju obrazovanja i sposobnosti sestara za izvršavanje određenog zadatka
3. odrediti najспособniju sestru za obavljanje određenog, složenog zadatka i uzeti u obzir njeno raspoloživo vrijeme.
4. dati dovoljno informacija kako i šta treba da se uradi, kao i autonomiju u odlučivanju.
5. postaviti vremenski rok i pratiti realizaciju završenja zadatka
6. ako sestra ima poteškoća da ispuni određeni zadatak, sestra menadžer daje alterantivna rješenja
7. evaluirati uspjeh po obavljenom zadatku
8. na adekvatan način pohvaliti svog saradnika-sestru
9. držati se osnovnih principa delegiranja: pravoj osobi, u pravo vrijeme i sa pravim razlogom i dr.

Otpor sestara delegiranju - dodjeli posla umjesto nekoga

Sestre često odbijaju da prihvate delegirane poslove i zadatke, što kod sestre menadžera, takođe, izaziva otpor ili želju da sama uradi ono što treba. Najčešći uzrok odbijanja jeste da sestra menadžer, ponekad ne shvata koliko je sestra kojoj hoće da delegira neki posao, već pretrpana poslovima. Zato treba naći nekog sličnih sposobnosti ko nije tako preopterećen, pa pokušati sa njim. Pojedini zaposleni pružaju otpor prema delegiranim poslovima i zadacima jer smatraju da nisu u stanju da ispune svoje obaveze, da ne mogu to da urade kako valja. Još jedan razlog za odbijanje ovih poslova i zadataka je otpor prema autoritetu. Ova vrsta otpora se često sreće.

Zaposleni mogu odbiti zadatke zbog toga što su previše specifični. Svakako, voli da mu se ostavi malo "lufta" za kreativnost i nezavisnost u radu. Ako se ne uspije da se to pruži sestrama, onda one postaju nezainteresovane za obavljanje ovakvih zadataka i poslova. Zbog svega navedenog, sestra menadžer pri delegiranju mora dobro da razmotri sve okolnosti koje su spomenute, da pristupi sestri sa puno takta i poštovanja njene ličnosti, kako bi se uspostavila saradnja.

Delegiranje kao funkcija profesionalnog sestrištva

Delegiranje je umijeće visokog nivoa, važno za sestre, koje se poboljšava praksom. Kako sestre stasavaju kao stručnjaci i stiču samopouzdanje, neophodno je da sestra menadžer mudro delegira poslove, čime ona povećava svoj uticaj i moć, kako unutar organizacije, tako i van nje. Zaposlene sestre stiču samopoštovanje i povećano zadovoljstvo poslom zbog odgovornosti i autoriteta koji im se daje, a organizacija se primiče korak bliže ostvarivanju svojih ciljeva. Međutim, uz sve dosadašnje konstatacije o sestrištvu i njegovom razvoju, jačanju i napredovanju, može se zaključiti sljedeće: škole za sestre i zdravstvene organizacije treba da što bolje pripreme sestre za ulogu delegiranja i delegiranu ulogu, uz sve ostale uloge koje imaju. To podrazumijeva obrazovanje sestara i dalje usavršavanje kroz edukaciju i kontinuiranu u praksi, pri čemu se treba rukovoditi obimom i sadržajem ove problematike. Osnovni principi delegiranja jesu da se delegirani zadaci upute pravoj osobi, u pravo vrijeme i sa pravim razlogom, kao i akcijama koje se moraju preduzeti kad se posao-zadatak delegira drugome na nepropisan i nebezbjedan način.

ORGANIZOVANJE NJEGE PACIJENATA

Organizacija njege pacijenata

Menadžeri prvog i drugog nivoa imaju najveći uticaj u organizacionoj fazi, koja se odnosi na menadžmentski proces na nivou radne jedinice ili odjeljenja. Ovde menadžeri organizuju kako će se posao-rad odvijati. Na nivou radne jedinice menadžeri imaju dobar dio kontrole nad organizacionom klimom, kao i pri odlučivanju toga kako treba organizovati pružanje njege pacijentima. Ipak, menadžer na vrhu svakako najviše utiče na filozofiju i resurse koji su neophodni da bilo koji od odabranih sistema pružanja njege bude efikasan. Bez podrške rukovodstva i adekvatnih resursa, nijedan sistem, pa i onaj organizovan sa najboljim namjerama, neće uspjeti.

Menadžer/lider radne jedinice odlučuje kako da planira radne aktivnosti tako da se organizacioni ciljevi na najbolji način efikasno i efektivno zadovolje. To podrazumijeva mudro korišćenje resursa i koordiniranje aktivnosti sa drugim odjeljenjima. Kako se aktivnosti organizuju može ili ometati ili olakšati komunikacije, fleksibilnost i zadovoljstvo radom. Sestra menadžer/ lider mora dobro poznavati organizaciju, kao i njene radnike, da bi mogla organizovati funkcije organizacije, tako da budu dobre, produktivne, da se omogući i olakša zadovoljavanje ciljeva organizacije. Aktivnosti će biti neuspješne ako njihov dizajn ne zadovoljava grupne potrebe.

Funkcije menadžmenta u organizaciji njege pacijenata:

- organizuje radne aktivnosti kako bi se postigli organizacioni ciljevi
- grupiše aktivnosti na način koji olakšava i omogućava koordinaciju unutar i između odjeljenja
- koristi sistem pružanja zdravstvenih usluga pacijentima koji na najbolji način koriste resurse, ljudstvo, materijal i vrijeme
- organizuje rad na način koji olakšava komunikaciju
- organizuje rad tako da bude troškovno što je moguće efektivniji
- pravi promjene u dizajnu tako da se olakšava totalni organizacioni sistem

Modeli za organizovanje njege pacijenata

Kao što je već rečeno, potvrda za centralizovanom kontrolom u okviru bolnica, u većini zemalja u svijetu je već odavno zastarjela. Radikalna decentralizacija je bila glavna odrednica mnogim zdravstvenim ustanovama da postanu primjeri dobre sestrinske prakse. Veliki broj zdravstvenih ustanova u razvijenim zemljama podržava savremene modele organizovanja njege pacijenata koja se ogleda u sljedećem:

- "Poravnanje" menadžmentskih slojeva
- Promjena izgleda tima za pružanje zdravstvene njege

- Unakrsno obučavanje-edukacija, kako bi se obezbjedilo osoblje sa više umijeća
- Decentralizacija usluga na nivo radne jedinice ili bolesničke sobe
- Poboljšanje i unapređenje organizacione kulture
- Jačanje i povećane tehnologije informisanosti (na pr: korišćenje kompjutera pored postelje) kako bi se poboljšala njega pacijenata i dokumentacija.

Postoji više modela u organizovanju zdravstvene njege pacijenata, ali mi ćemo ovde iznijeti savremene modele koji su zastupljeni u američkom sestrinstvu i u ostalim zemljama gdje je razvijeno sestrinstvo i sestrinska praksa.

Timsko sestrinstvo (timska njega)

Timsko sestrinstvo se razvilo 1950-tih godina u naporu da se smanje problemi koji prate funkcionalnu organizaciju njege pacijenta. Kod timskog sestrinstva, pomoćno osoblje saraduje, učestvujući u njezi grupe pacijenta po direktivama vođe tima, diplomirane sestre. Kao vođa tima, sestra je odgovorna za poznavanje stanja i potreba svih pacijenata koji su dodeljeni timu, kao i za planiranje individualne njege. Dužnosti vođe tima variraju u zavisnosti od potreba pacijenata kao i od obima posla. Te dužnosti mogu obuhvatiti pomaganje članovima tima, pružanje njege u smislu održavanja (lična higijena, podučavanje, koordinacija aktivnosti pacijenata i dr.). Kroz ekstenzivnu timsku komunikaciju pacijentima se može obezbijediti sveobuhvatna njega. Do ove komunikacije dolazi neformalno, između vođe tima i individualnih članova tima, i formalno, planiranjem poslova kroz redovne timske sastanke. Tim bi trebalo da se sastoji od najviše pet ljudi. Timsko sestrinstvo se obično može organizovati u demokratskom rukovođenju. Članovima grupe se daje onoliko autonomije koliko je to moguće, pri ispunjavanju određenih zadataka, mada odgovornost i povjerenje tim dijeli kolektivno. Potrebe za umijećem savršene komunikacije i koordinacije čine da je implementacija timske sestrinske organizacije dosta teška i zahtijeva ogromnu samodisciplinu članova tima. Timsko sestrinstvo omogućava članovima da doprinosu svojim specijalnim znanjem ili umijećima. Vođe tima, znači, treba da koriste svoja znanja o sposobnostima svakog člana kada se vrši raspored pacijenata "dodjeljivanje" pacijenata. Kada se zna individualna vrijednost zaposlenog i kada im se da autonomija kao članovima tima, to kao rezultat ima zaista divno, veliko zadovoljstvo poslom koji ljudi obavljaju.

Nedostaci timskog sestrinstva su prvenstveno praćeni neadekvatnom implementacijom timskog načina rada, prije nego podrškom ustanove. Često nema dovoljno vremena na raspolaganju za planiranje timske njege i komunikacija. To može dovesti do nejasnih linija odgovornosti i do grešaka. *Neki auori tvrde da, i kada postoji dokazana potreba za pomoćnim osobljem, takav personal nikad ne treba "dodijeliti" pacijentima nego sestrama.*

Da bi sestrinski tim bio efikasan, vođa mora imati dobra organizaciona, menadžmentska i rukovodilačka umijeća i mora biti dobar praktičar. Timska organizacija, kako je originalno dizajnirana, pretrpjela je mnogo modifikacija u poslednjih 25 godina. Većim dijelom timsko sestrinstvo nikad nije praktikovano u svom najčistijem obliku, već je umjesto toga bilo

kombinacija tima i funkcionalne strukture. Skorašnji pokušaji da se usavrši i poboljša timsko sestriinstvo, imali su za rezultat koncept modularnog sestriinstva, što je mini-timski pristup (sa samo dva, tri člana tima). Da bi se održao mali tim, smatra se da se u određivanju osoblja angažuje veći broj diplomiranih sestara, nego u većem timu. Uz to, mali tim traži manje komunikacija među članovima, što im omogućava da bolje koriste svoje vrijeme za aktivnosti koje su direktno usmjerene ka njezi bolesnika.

Primarno sestriinstvo - model primarne njege

Primarno sestriinstvo, nastalo je ranih 1970-ih godina, sa zahtjevom da sestriinsko osoblje obuhvata samo diplomirane sestre. Diplomirana sestra koja radi kao primarna sestra, preuzima 24-časovnu odgovornost za planiranje njege jednog ili više pacijenata, od prijema ili početka tretmana, pa do otpuštanja ili završetka tretmana. Tokom rada, primarna sestra obezbjeđuje sveukupnu direktnu njegu za tog pacijenta. Kada primarna sestra nije na dužnosti, njegu obezbjeđuju njene kolegice koje se pri tome pridržavaju plana njege koji je uspostavila primarna sestra.

Mada je dizajnirana za korišćenje u bolnici, ova struktura može sasvim lijepo da se prilagoditi i kućnim uslovima njege, njezi u stacionarima, domovima za stare i ostalim ustanovama gdje se pruža zdravstvena njega. Integralna odgovornost primarne sestre je uspostavljanje jasne komunikacije između pacijenta, ljekara, sestre i ostalih članova tima. Mada primarna sestra uspostavlja plan njege, od ostalih se traže povratne informacije pri koordinaciji njege pacijenata. Kombinacija jasne interdisciplinarnog grupe komunikacije i konzistentne direktne njege pacijenata od strane relativno novog sestriinskog osoblja, omogućava sprovođenje savršene, visoko kvalitetne njege pacijenta. Mada je zadovoljstvo poslom visoko kod primarnih sestara, ovaj je metod teško implementirati, zbog visokog stepena odgovornosti i autonomije koji se traže od primarne sestre. Nedostaci kod ovog metoda, kao kod timskog sestriinstva, leže prvenstveno u nepropisnoj implementaciji. Neadekvatno pripremljena ili nekompetentna primarna sestra može biti nesposobna da koordinira multidisciplinarnim timom, ili da identifikuje kompleksne potrebe pacijenta ili promjene njegovog stanja. U cilju pomoći organizacijama da implementiraju ovaj sistem pružanja njege, načinjen je napor da se sortiraju uloge, funkcije i rad diplomiranih sestara prema identifikovanim kriterijumima, što je nazvano **diferencirana sestriinska praksa**. Kada je uloga primarne sestre u potpunosti diferencirana i kada osoblje shvati i prihvati činjenicu da svaka sestra nije kompetentna da bude primarna sestra, onda primarna sestra ima najveće šanse za uspjeh. Mada, diferencirana sestriinska praksa može biti posebno dobra i korisna u razjašnjavanju uloga u primarnom sestriinstvu, njeno korišćenje nije ograničeno samo na pružanje usluga u primarnom sestriinstvu, može se koristiti i u drugim modelima pružanja njege.

Menadžment slučaja

Menadžment slučaja - obrada slučaja je najsavremeniji dizajn rada koji za cilj ima zadovoljavanje potreba pacijenata. Ima dosta nedoumica u odnosu na ovaj termin, jer je on imao nekoliko različitih značenja od kada se prvi put pojavio u upotrebi. Na stotine članaka je napisano u kojima se definiše menadžment slučaja, ali mnogi od njih koriste različite definicije. Neki autori definišu menadžment slučaja kao "proces pružanja zdravstvene njege, čiji je cilj da obezbijedi zdravstvenu njegu, smanji fragmentaciju, poveća kvalitet života korisnika i ima određene troškove". Umjesto toga, menadžment slučaja je uloga koja je nastala i proširila se kao rezultat koncepta menadžerske njege. Mnoge od definicija menadžmenta slučaja definišu ga u odnosu na pružanje zdravstvene njege, prije nego u odnosu na pružanje sestrinske njege, sugerišući na taj način da je to i više i prije obuhvaćanje nego samo obezbjeđivanje sestrinske njege. Postoje *četiri esencijalne komponente menadžmenta slučaja*:

- postizanje kliničkih ishoda-rezultata u okviru propisanog vremenskog okvira;
- osoba koja pruža njegu djeluje kao menadžer slučaja;
- epizodna grupa sestra-ljekar sprovodi praksu koja nadmašuje radne jedinice ili odjeljenja;
- aktivno učešće pacijenta i njegove porodice u postavljanju ciljeva i evaluaciji.

Ipak, *ovo se razlikuje od primarnog sestrinstva na dva načina*. Prvo, mada menadžer slučaja koristi sestrinski proces, primarni fokus je na planiranju, koordinaciji i evaluaciji njege. Ima manje kontrole njege pacijenta, a više saradnje. Pomoćne sestre u obradi slučaja koje su zadužene za njegu, bave se direktnije procjenom i intervencijama. Drugo, za razliku od primarnog sestrinstva, u menadžmentu slučaja shvata se da ne treba svakom pacijentu menadžer slučaja.

Menadžment slučaja započeo je u ambulantnim ustanovama i predstavljao je ekspanziju starog sistema njege pacijenata. Od 1985. godine, kao rezultat nastajanja i širenja menadžmentske njege, menadžment slučaja se koristi u bolničkim sredinama, a najsavremeniji sistemi toga koriste jedan od dva osnovna-bazična modela.

Kada se koristi kao model pružanja usluga, menadžment slučaja je sličan primarnom sestrinstvu, po tome što je jedna sestra odgovorna za koordinaciju aktivnosti i njegu pacijenata kroz mnoge discipline. Uz to, menadžirana njega bazirana na radnoj jedinici, takođe se može koristiti s primarnom, timskom, funkcionalnom ili totalnom njegovom pacijenata, odnosno, može se ostvariti u i u okviru ovih sistema njege sprovodi ekstenzivan pregled istraživanja o menadžmentu slučaja do danas i donosi sljedeći zaključak: "... ipak nema još dovoljno sistemski sakupljenih podataka, na osnovu kojih bi menadžeri formirali sud o korisnosti sistema pružanja usluga korišćenjem menadžmenta slučaja kod hospitalizovanih pacijenata". Istraživanja ukazuju na mnogo nedoumica o ulozi menadžera slučaja i definicije menadžmenta slučaja, te ostaje da se vidi kako će se ovaj termin konačno definisati.

Selekcija optimalnog modusa organizovanja njege pacijenata

Nažalost, mnoga sestrinska odjeljenja imaju u svojoj prošlosti podatke da su koristila selekciju metoda organizovanja njege pacijenata koja se bazirala na trenutno najpopularnijem modusu, prije nego da objektivno odrede najbolji metod za posebno odjeljenje ili jedinice, ili da pogledaju šta o tome kažu naučne studije koje pokazuju kako koji sistem radi. Uprkos minimalnoj evaluaciji, menadžeri istraživači često osjećaju pritisak da idu naprijed, kačeći se na bilo koja "otvorena kol" koja obećavaju da bi mogla smanjiti troškove i poboljšati kvalitet.

Kako promjena uvijek ide pod ruku sa stresom, evaluacijom trenutnog modusa organizacije njege pacijenata, važno je odrediti da li je organizaciona promjena apsolutno neophodna. Količina resursa neophodna za redizajn rada je ogromna i toga se ne treba prihvatati olako. Lider (sestra), kada evaluira sistem koji je u toku treba da razmotri sljedeće:

1. Da li metod pružanja njege pacijentima obezbjeđuje nivo njege koji je utvrđen filozofijom organizacije? Da li metod olakšava ili otežava ostale ciljeve organizacije?
2. Da li je pružanje sestrinske njege organizovano na troškovno efikasan način?
3. Da li sistem pružanja njege zadovoljava pacijente i njihove porodice. Zadovoljstvo i kvalitet njege se razlikuju; i jedno i drugo mora se obezbjediti bez međusobnog miješanja i ometanja?
4. Da li organizacija pružanja njege pacijentima obezbjeđuje izvjestan stepen ispunjavanja i zadovoljstva ulogom sestrinskog personala?
5. Da li sistem omogućava implementaciju sestrinskog procesa rada?
6. Da li sistem unapređuje i podržava profesiju sestriinstva kao nezavisnu i interzavisnu?
7. Da li metod omogućava i olakšava adekvatne komunikacije i među svim članovima zdravstvenog tima?

POGLAVLJE 6

PLANIRANJE U SESTRINSTVU

Definicija i značaj planiranja

Planiranje je prva funkcija u procesu menadžmenta, jer se sposobnost dobrog organizatora stiče i razvija pomoću dobrog planiranja. *Planiranje može da se definiše kao proces odlučivanja za budućnost: "šta, gdje, kako, i kada treba nešto uraditi"*. Stoga, svako planiranje uključuje izbor neophodnosti - potrebu da se odabere između raspoloživih alternativa. Ova definicija ukazuje na to da je planiranje proaktivni i namjerni proces. To je funkcija koja se zahtijeva od svih sestara menadžera, tako da se mogu zadovoljiti kako personalne, tako i organizacione potrebe i ciljevi. Ovaj ciklični proces omogućava čitav niz ciljeva, kontinuitet, trošenje energije (kako humanih tako i materijalnih resursa), kao i mogućnost minimiziranja neizvjesnosti – nesigurnosti i nepredviđenih okolnosti. Ovaj proces također usmjerava pažnju na ciljeve organizacije i omogućava menadžeru određena sredstva i načine kontrole. Adekvatno planiranje omogućava najbolje korišćenje resursa. Kod efektivnog planiranja sestra menadžer mora identifikovati kratkoročne i dugoročne ciljeve i promjene koje treba da se preduzmu, kako bi se obezbjedilo da radna jedinica nastavi sa ispunjavanjem ciljeva. Identifikacija kratkoročnih i dugoročnih ciljeva zahtijeva uijeca rukovođenja, kao što su vizija i kreativnost. "Moguće je planirati ono o čemu se ne može sanjati ili šta se ne može vizijom prikazati".

Shodno tome, planiranje zahtijeva fleksibilnost i energiju, druge dvije karakteristike rukovođenja. Planiranje je veoma značajno i prethodi svim drugim funkcijama menadžmenta. Bez adekvatnog planiranja menadžmentski proces neće uspjeti.

Operativno i strategijsko planiranje

Postoji mnogo tipova planiranja kao i različite podjele planiranja. Planiranje može biti kratkoročno, srednjeročno i dugoročno. Operativno planiranje se fokusira na postizanje specifičnih zadataka. To je ustvari kratkoročno(taktičko) planiranje i obuhvata period počevši od jednog sata pa do tri godine, obično je manje kompleksno nego što su strategije dugoročnih planova i planiranja. Kratkoročno planiranje može se raditi godišnje, dvomesečno, nedeljno, dnevno, pa čak i za vrijeme od jednog sata.

Sestre menadžeri imaju poseban zadatak u planiranju resursa kao što su kadar, oprema, sredstva, novae, zdravstvena njega na nivou radne jedinice,vrijeme ili vremenski menadžment, kao i druge vrste planiranja.

Strategijsko planiranje u organizaciji

Planiranje ima nekoliko dimenzija. Dvije od ostalih dimenzija su vremenski raspon i kompleksnost ili sveobuhvatnost. Generalno, kompleksni organizacioni planovi koji obuhvataju dug period (obično od 3 do 10 godina) se posmatraju kao dugoročni ili

strategijski planovi. Na nivou radne jedinice, bilo koje planiranje koje zadire u budućnost bar šest meseci, može se posmatrati kao dugoročno planiranje.

Strategijsko planiranje je dugoročni plan (uključujući i ishode), koji se bavi svrhom organizacije, misijom, filozofijom i ciljevima u okruženju spoljašnje sredine. Dugoročno planiranje za zdravstvene organizacije istorijski je bilo postizano od strane vrhunskih menadžera i odbora direktora, sa ograničenjima od strane menadžera srednjeg nivoa. Međutim, sve se više sagledava značaj inputa koji mogu dati podređeni članovi kolektiva sa svih nivoa organizacije, što daje posebno značenje strategijskom planiranju i povećava vjerovatnoću za njegovo uspješno implementiranje. Sestra menadžer prvog nivoa svakako je više uključena u dugoročno planiranje na nivou radne jedinice nego na nivou organizacije. Međutim, zato što organizacioni strategijski planovi utiču na planiranje radnih jedinica, sestre menadžeri na svim nivoima moraju biti informisane o organizacionim strategijskim planovima, tako da planiranje bude koordinisano. Sve organizacije bi trebalo da uspostave godišnje strategijske planove, odnosno sastanke o kreiranju tih planova, obuhvatajući sva odjeljenja i nivoe hijerarhije. Ova akcija treba da unaprijedi povećanje efektivnosti i efikasnosti sestrinskog osoblja, bolju komunikaciju između svih nivoa osoblja, kooperativni duh koji je u vezi sa rješavanjem problema i osjećaj da su odjeljenja ujednačena, dobro usmjerena i da čine svoj dio kako bi pomogli organizaciji da ispuni svoju misiju. Strategijsko planiranje zahtijeva menadžersko znanje o ekonomiji zdravstva, o menadžmentu humanih resursa, o političkim i zakonskim elementima, koji utiču na zdravstvo kao i na teoriju planiranja.

Dugoročno planiranje takođe zahtijeva umijeća rukovođenja, kao što je da čovjek bude osjetljiv na sredinu, da bude u stanju da precizno i tačno odredi i održava određeni nivo socijalne i političke klime i da je voljan da preuzme određene rizike. Zbog brzih promjena u tehnologiji, kao i napretka nauke, zdravstvene organizacije uviđaju da je sve teže identifikovati dugoročne potrebe na odgovarajući način i prema tome i planirati. Tradicionalna menadžerska rješenja više se ne mogu primjenjivati. Nedostatak jakog rukovodstva u sistemu zdravstva ograničilo je inovacije neophodne za kreiranje rješenja za nove i sve kompleksnije probleme. Promjene u zdravstvu su neminovne, pa shodno tome menadžeri moraju biti posebno spremni da sagledaju šest urgentnih trendova, kako u dugoročnom, tako i u kratkoročnom planiranju. To su sljedeći trendovi:

1. Pokret od ličnosti (kao korisnika) ka populaciji (kao korisniku).
2. Pomjeranja od njege bolesnih ka njezi zdravih.
3. Promjene ka nezavisnosti profesionalaca. Operaciona autonomija, sloboda izbora i ostvarivanje zadataka kako bi se ispunio cilj.
4. Tranzicija iz kontinuiteta davanja usluga na kontinuitet informacija
5. Trend od pacijenta koji nije informisan o troškovima i kvalitetu, ka pacijentu koji jeste korisnik - potrošač, informisan o troškovima i kvalitetu.
6. Rukovodioci treba da budu sposobniji da se kreću prema vizionarskoj i participativnoj akciji strategijskog planiranja, koja će itekako biti potrebna zdravstvenim ustanovama da bi funkcionisale kako valja, u 21. vijeku.

Hijerarhija planiranja

Postoje mnogi tipovi planiranja. U većini organizacija i ustanova ovi planovi formiraju hijerarhiju, od planova na vrhu organizacije koji utiču na sve planove koji za njima slijede. Hijerarhija planiranja se širi na donjim nivoima, predstavljajući povećanje broja planiranih komponenti. Uz to, komponente planiranja po vrhu hijerarhije su više generalne prirode, dok su one komponente koje su na donjim dijelovima više specifične.

Definicija misije, filozofije politike, procedura i pravila u organizaciji / ustanovi

Definicija misije organizacije / ustanove

Svrhu misije objašnjava kratka definicija koja identifikuje: *razlog zbog koga organizacija postoji, kao i njen budući cilj - ciljevi, funkcije.*

Misija je najveći prioritet u hijerarhiji planiranja, jer utiče na razvoj filozofije, ciljeva, stremljenja, politike, procedura i pravila organizacije ustanove.

Ova tvrdnja - definicija identifikuje sastav organizacije i njenu poziciju u smislu etike, principa i standarda prakse.

Slijedi primjer definicije misije za Institut za onkologiju i radiologiju.

DEFINICIJA MISIJE

Institut za onkologiju i radiologiju je ustanova koja obezbjeđuje sveobuhvatnu savršenu njegu za sve pacijente kojima je potreban tretman u ovoj instituciji.

Svrha instituta je da kombinuje visok kvalitet, najsavršenije moguću zdravstvenu njegu, uz obezbjeđivanje mogućnosti za obrazovanje studenata iz oblasti sestrinstva, medicine i srodnih nauka, kao i da obavlja istraživački rad koji treba da pomogne na identifikaciji novih režima dijagnostike i liječenja, i promoviše zdravstvenu njegu visokog kvaliteta za buduće generacije.

Definicija misije je najveći prioritet u hijerarhiji planiranja, jer utiče na razvoj filozofije, ciljeva, stremljenja, politike, procedura i pravila organizacije. Sestre menadžeri zaposlene u Institutu za onkologiju i radiologiju RS imaju dva primarna cilja koja rukovode njihovim planiranjem:

1. Da obezbijede visoko kvalitetnu - što savršeniju njegu
2. Da obezbijede obrazovanje studenata iz oblasti sestrinstva i srodnih nauka.

Da bi se ovi ciljevi postigli moraju se imati odgovarajući finansijski i humani resursi za nastavu i istraživanje.

Važno je podići opšti učinak zaposlenih kao i sveukupne performanse u smislu maksimalnog postizanja ciljeva, kako organizacije u cjelini, tako i odjeljenja pojedinačno.

Definicija filozofije organizacije/ustanove

Filozofija potiče iz svrhe ili definicije misije i označava komplet vrijednosti i uvjerenja koja rukovode svim akcijama.

Definicija filozofije organizacije / ustanove se može obično naći pravilima o politici ustanove, koja služe novoprimitljenim radnicima za upoznavanje sa radom organizacije.

Organizaciona filozofija

Odbor direktora, medicinskog i sestrinskog osoblja, kao i rukovodioca Instituta prihvata da su ljudska bića jedinstvena po svojim različitim genetskim nasljedima, ličnim iskustvima iz socijalnih i fizičkih sredina, kao i po sposobnostima da se adaptiraju na biofizičke, psihosocijalne i duhovne stresove. Zato se svaki pacijent smatra jedinstvenim pojedincem, sa jedinstvenim potrebama. Identifikacija ishoda i ciljeva, postavljanje prioriteta, određivanje opcija strategije i odabir optimalne strategije su dementi o kojima će pregovarati i dogovarati se pacijent, ljekar i tim za zdravstvenu njegu.

Kao jedinstveni pojedinci, pacijenti obezbjeđuju studentima medicinskih, sestrinskih i srodnih medicinskih nauka neprocjenjive vrijednosti za raznovrsno učenje. Kako Odbor direktora, medicinskog i sestrinskog osoblja i rukovodioca vjeruje da se kvalitet pružene njege direktno odražava na kvalitet edukacije budućih zdravstvenih radnika, studenti su dobrodošli i stalno ih bodre da traže što je moguće više da nauče.

Kako se zdravstvena njega visokog kvaliteta definiše, a i zavisi od tehnološkog napretka i naučnih otkrića, Institut za onkologiju i radiologiju snaži istraživanja kao način naučnog istraživanja i inovacija. Organizaciona filozofija ugrađuje se u osnov za razvoj sestrinske filozofije na nivou radne jedinice kao i u sestrinstvo kao cjelinu. Pisana zajedno i povezana sa organizacionom filozofijom, filozofija sestrinske službe treba da se bavi fundamentalnim uvjerenjima koja se odnose na sestrinstvo i sestrinsku njegu - kvalitet, kvantitet i raspon svih sestrinskih službi, način na koji će sestrinstvo ispuniti ciljeve organizacije. Često filozofija sestrinske službe zacrtava koncept holističke savršene njege. Sljedeći primjer filozofije sestrinske službe u Institutu za onkologiju radiologiju RS odražava definiciju misije i organizacione filozofije.

Filozofija sestrinske službe

Filozofija sestrinske službe u Institutu za onkologiju i radiologiju RS se bazira na poštovanju individualnog dostojanstva i vrijednosti svakog čovjeka. Mi vjerujemo da svaki pacijent ima pravo da dobije efikasnu i kvalitetnu njegu. Njega je organizovana kao služba za zdravstvenu njegu, bazira se na potrebama pacijenata u zavisnosti od njihove bolesti ili stanja. Kada se zna da je obaveza sestinstva da pomogne ponovno uspostavljanje najboljeg mogućeg stanja pacijenta u smislu njegovog fizičkog i mentalnog zdravlja i da održi osjećaj pacijenta za njegovo duhovno i socijalno blagostanje, zalažemo se za dobru kooperaciju u koordinaciji sestrinske službe sa medicinskim i srodnim profesionalnim stručnjacima - praktičarima. Shvatanje značaja istraživanja i proučavanja radi poboljšanja njege pacijenata, čini da sestinstvo pruža podršku, unapređuje i učestvuje u svim aktivnostima iz ove oblasti. Koristeći znanja o ljudskom ponašanju, koja sestre učenjem i kroz radno iskustvo stiču, one nastoje da idu ka zajedničkom povjerenju i razumijevanju sa drugim službama i zaposlenim. To obezbjeđuje atmosferu u kolektivu koja doprinosi uspješnom razvoju humanih potencijala svakog člana sestrinskog tima. Smatramo da je sestrinski personal individualno posvećen pacijentima i njihovim porodicama, koji im vjeruju, što se tiče kvaliteta i požrtvovanja u pružanju usluga i održavanju njihovog kvantiteta onako kako oni očekuju i kako su to sestre postavile u ciljevima svoje prakse.

Filozofija radne jedinice, adaptirana iz filozofije sestrinske službe, kaže kako će sestrinska njega koja se pruža u jedinici biti u skladu sa sestrinskim, kao i sa organizacionim ciljevima. Mada su menadžeri na nivou jedinice ograničili mogućnost da pomognu razvoj organizacione filozofije, aktivni su u određivanju, sprovođenju i evaluaciji filozofije jedinice. Pri formulaciji ove filozofije, menadžer jedinice ugrađuje znanje kako intemog, tako i eksternog okruženja, kao i razumijevanje i poznavanje uloga jedinice u ispunjavanju organizacionih ciljeva. Menadžer mora razumjeti hijerarhiju planiranja i biti sposoban da usaglasi ideje.

Sestre menadžeri, takođe, moraju biti vizionari, sposobne za inovacije i kreativnost u identifikaciji ciljeva jedinice, tako da se filozofija jedinice ne odražava samo na trenutnu praksu, već se ugrađuje i u sagledavanje budućnosti. Tvrdnje o filozofiji, generalno gledano, mogu biti od pomoći usmjeravanju organizacije prema specifičnoj svrsi. Osoba koja nastoji da sagleda filozofiju u sestrinskoj praksi treba da bude sposobna da tačno identifikuje kako organizacija sprovodi tu filozofiju, ako posmatra članove sestrinskog osoblja, ako pogleda budžetske prioritete i ako razgovara sa pacijentima. Koje god da se odluke donose u sestrinskom odeljenju, one čine da filozofija bude vidljiva svima, bez obzira šta piše na papiru. Filozofija koja se ne može implementirati je beskorisna.

Ciljevi i dostignuća (ishodi)

Ciljevi i dostignuća su krajnja granica prema kojoj organizacija ide u svom radu. Cjelokupna filozofija se može prevesti u specifične ciljeve i dostignuća ako želimo da djeluje kako valja.

Zato su ciljevi i dostignuća nešto za šta možemo reći da "operacionalizuje" filozofiju. Cilj se može definisati kao željeni rezultat prema kome su usmjereni napori. Mada su institucionalni ciljevi obično određeni od strane najviših rukovodilaca organizacije, postoji sve veće naglašavanje na uključivanje radnika u postavljanju organizacionih ciljeva. Ciljevi, mnogo nalik na filozofiju i vrednovanja, vremenom se mijenjaju i zahtijevaju periodičnu evaluaciju i postavljanje prioriteta.

Ciljevi, mada pomalo globalni po svojoj prirodi, treba da budu mjerljivi i ambiciozni, ali realni. Ciljevi takođe treba da jasno razgraniče željene i postignute rezultate. Kada ciljevi nisu jasni, može doći do nesuglasica ili nerazumijevanja, tako da se i komunikacije mogu prekinuti, odnosno biti neuspješne. Organizacija obično postavlja dugoročne i kratkoročne ciljeve, za službe su angažovane na pojedinim poslovima (inovacije, socijalne odgovornosti i dr.).

Objektivi ili dostignuća su slični ciljevima po tome što motivišu ljude ka specifičnom kraju - produktu svog rada, te su tako *objektivi* eksplicitni, mjerljivi, mogu se posmatrati i vraćati i mogu se realizovati. Objektivi su, ipak, specifičniji i mjerljiviji od ciljeva jer identifikuju kako i kada cilj treba ispuniti.

Ciljevi obično imaju višestruke objektivne od kojih je svaki praćen datumom ciljnog zadatka. Što su specifičniji objektivi za neki cilj, to će biti lakše svima koji su uključeni u postizanje cilja, da shvate i sprovedu ponašanja prema specifičnim pravilima. Ovo je od posebne važnosti za sestru menadžera, jer ona mora imati na umu sve ovo kada sačinjava opise poslova. Ako u opisu ima malo dvosmislenosti ili nejasnoća, biće manje problema pri sprovođenju određenog cilja u radu. Jasno napisani ciljevi i objektivi se moraju prezentovati svima koji su organizaciono obavezni u ispunjavanju tih ciljeva i dostignuća.

Sestra menadžer u određivanju ciljeva i dostignuća (ishoda) upotrebljava sljedeće strategije:

- Procjenjuje stanje na odjeljenju
- Određuje raspoložive resurse
- Iskazuje kreativnost
- Ima viziju za budućnost
- Implementira ishode
- Stalno uvodi nove ideje
- Ima dobra interpersonalna umijeća
- Inspiriše svoje sestre pri postavljanju ciljeva
- Saopštava sestrama izvjesne promjene
- Periodično, i prema potrebi, evaluira ciljeve i ishode.

Politika i procedure

Politike su sveobuhvatni planovi redukovani na tvrdnje ili instrukcije koje usmjeravaju organizacije u njihovom donošenju odluka. Ove tvrdnje, nastale iz filozofije, ciljeva i ishoda organizacije, objašnjavaju kako će se ciljevi postići i odraziti na opšti kurs i obim aktivnosti organizacije. Na taj način politika upravlja individualnim ponašanjem, usmeravajući ga na misiju organizacije i definiše šire granice i željene ishode najčešćih situacija koje se ponavljaju. Nešto slobode i inicijative ostavlja onim koji treba da sprovode ovakvu politiku. Politike takođe, mogu biti ugrađene, skrivene, ili vidljivo izražene. Ugrađene politike, nisu posebno ni pisane, ni proklamovane. One se postepeno razvijaju tokom vremena. Vidljivo izražene politike su iskazane usmeno ili pisanim putem. Mnoge organizacije imaju dosta pisanih politika koje su na raspolaganju svima. Na taj način unapređuju konzistenciju akcija i djelovanja. Ovakva vrsta politike može zadržati kodeks radne uniforme, politiku regulisanja bolovanja ili godišnjih odmora, kao i disciplinske procedure.

Menadžeri radnih jedinica moraju odrediti kako će te politike biti sprovedene u njihovim jedinicama. Doprinos sestara u formiranju, sprovođenju i pregledu politike omogućava sestri menadžeru da razradi uputstva koja će svi zaposleni pratiti i podržavati. Čak i ako zaposleni na nivou jedinice nisu direktno uključeni u kreiranje politike, njihove povratne informacije su od velike važnosti za njeno uspješno sprovođenje. Kada je politika formulisana, sestra menadžer je odgovorna za prenošenje te politike svima na koje može imati bilo kakvog uticaja. Ovakva informacija treba da se prenosi pisanim putem i verbalno.

Relativna vrijednost ove politike se često određuje u zavisnosti od načina na koji je saopštena.

1. *Procedure* su planovi koji uspostavljaju uobičajene ili prihvatljive načine ispunjavanja specifičnih zadataka. One označavaju redosljed koraka - postupaka za određene akcije. Procedure identifikuju redosljed koraka neophodnih za sprovođenje politike i obično se nalaze u priručnicima – uputstvima na nivou radne jedinice, organizacije/ustanove. Kako proceduralne instrukcije obuhvataju elemente organizovanja, neki priručnici stavljaju razvoj procedura u organizacionu fazu menadžmentskog procesa.

Bez obzira gde se proceduralni razvoj formuliše mora postojati blizak odnos sa planiranjem, što predstavlja osnovu za sve procedure.

Uspostavljene procedure u organizaciji/ustanovi doprinose sljedećem:

- Štede vrijeme osoblju
- Olakšavaju rad
- Smanjuju troškove
- Povećavaju produktivnost
- Obezbeđuju način kontrole

Sestra menadžer ima odgovornost da pregleda i revidira politiku i proceduralna pravila, kako bi se obezbjedio stalni protok i primjenljivost pomenutih elemenata. Menadžer radne jedinice takođe ima obavezu da obezbijedi napisanu proceduralnu postavku - proceduru u vezi korišćenja odmora ili drugih pravila koja su neophodna u radnoj jedinici.

2. *Pravila i regule* su planovi koji definišu specifičnu akciju ili "ne-akciju". Generalno obuhvaćena kao dio politike i proceduralnih tvrdnji *pravila* opisuju situacije koje omogućavaju samo jedan izbor akcije. Zato što su pravila najmanje fleksibilan tip planiranja, u hijerarhiji planiranja treba da bude što je manje moguće pravila u organizaciji. Postojeća pravila, međutim, treba održavati kako se ne bi ugrozio moral i kako bi se sačuvala organizaciona struktura.

Dužnosti sestre u hijerarhiji planiranja i u strategijskom planiranju

Potrebno je da sestra menadžer posjeduje umijeća u određivanju, sprovođenju, dokumentovanju i evaluaciji svih tipova planiranja u hijerarhiji. Sestre menadžeri, pri sprovođenju planiranja bave se filozofijom i ciljevima postavljenim na nivou organizacije i na svim nivoima sestrinske službe. U stvari, sestre menadžeri procjenjuju kako prednosti, tako i mane u radnoj jedinici, i sagledavaju koji su uzroci i kakvi su resursi na raspolaganju za planiranje. Sestra menadžer, zatim, koristi svoja umijeća u kreativnosti i inovacijama. Ona razmišlja o rješavanju problema u budućnosti - o tome kako će se rješavati problemi, kako se filozofija može pretočiti u ciljeve, ciljevi u ishode, i tako redom, kroz hijerarhiju planiranja.

Finalni korak u ovom procesu obuhvata usaglašavanje identifikovanih ciljeva i ishoda. Ovo menadžersko umijeće, koje se uči, je najbitnije za upjeh planiranja. Ako sestri menadžeru radne jedinice nedostaje umijeće iz oblasti menadžmenta, ili rukovođenja, hijerarhija planiranja je osuđena na propast. Zato je veoma važno da sestra menadžer poznaje principe u hijerarhiji planiranja i strategijskom planiranju. U svemu ovome sestra menadžer ima svoje dužnosti:

- Procjenjuje internu i spoljašnju sredinu organizacije u predviđanju i identifikuje raspoložive snage i barijere za strategijsko planiranje
- Iskazuje vizionarstvo, inovacije i kreativnost u planiranju njege u radnim jedinicama
- Inspiriše članove tima da budu uključeni u proces dugoročnog planiranja
- Bodri saradnike aktivnim slušanjem u razjašnjavanju vrednovanja i obezbeđivanjem povratnih informacija
- Komunicira u razjašnjavanju organizacionih ciljeva i vrednovanja saradnika
- Motiviše saradnike da se aktivno uključe u formulisanje politike, razvoj, implementaciju i pregled filozofije jedinice - njenih ciljeva, politike, procedura i pravila
- Prihvata nove različite ideje saradnika.

PLANIRANJE VREMENA U ORGANIZACIJI ZDRAVSTVENE NJEGE

Menadžment vremena

Vrijeme predstavlja važan resurs u organizaciji zdravstvene njege. Ako sestra menadžer treba da usmjeri zaposlene efikasno i pravilno, maksimizirajući druge resurse, ona prvo mora da bude u stanju da za tako nešto nađe vrijeme. Kako je vrijeme u stvari određen i vrijedan resurs, naučiti kako ga mudro koristiti zahtijeva znanje, sposobnost i kreativnost, ili bolje rečeno sposobnost rukovođenja. U menadžmentu vremena imamo tri osnovna koraka ili faze koje treba ispoštovati:

- odrediti prioritete
- izvršiti zadatak
- ponovo odrediti prioritete na osnovu preostalih zadataka i novih informacija.

Kako je planiranje vremena cikličan proces, sve tri faze ili koraka se moraju izvršavati postepeno. Nažalost, postoje dvije osnovne greške u planiranju vremena, a to su:

- potcjenjivanje značaja svakodnevnog planiranja i
- neobezbjeđivanje adekvatnog vremena za planiranje.

Svakodnevno planiranje je veoma važan faktor ukoliko sestra menadžer želi da rukovodi i obavlja svoje poslove efikasno, a ne da se rukovodi nastalom krizom. Bez adekvatnog planiranja sestra menadžer nije uspješna u poslu, ona se u stvari rukovodi prema kriznim situacijama umjesto da planira. Planiranje, pored jasno postavljenih ciljeva i zadataka, zahtijeva određene postupke (akcije):

- vrijeme, rezervisano za planiranje
- razmišljanje, u vezi sa planiranjem
- analiziranje relevantnih podataka
- sagledavanje mogućih alternativa
- donošenje odluka.

Ako sestra menadžer svakoga dana na početku rada sebi ostavi dovoljno vremena za dnevno planiranje, to joj omogućava da provede veći dio vremena na ispunjavanju zadataka većeg prioriteta. Tokom ovog vremena planiranja sestra menadžer treba da pregleda kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve i odredi kakav će biti napredak u odnosu na postavljene ciljeve. Ponekad sestra menadžer rezerviše dovoljno vremena za planiranje, ali ima problema oko preciznog predviđanja dužine vremena koje će biti neophodno za izvršavanje određenih aktivnosti, odnosno zadataka. Sestra menadžer u vremenskom menadžmentu, ili menadžmentu vremena, posebno obraća pažnju na sljedeće zadatke:

- daje odgovarajuće prioritete svakodnevnom planiranju
- obezbjeđuje vrijeme za planiranje u okviru plana rada
- Analizira kako se koristi vrijeme na nivou radne jedinice

- eliminiše barijere iz radne jedinice
- administrativne poslove ažurno obavlja
- veće zadatke razbija na manje, u cilju efikasnijeg rada odjeljenja -radne jedinice
- koristi odgovarajuću tehnologiju u cilju bolje komunikacije i dokumentovanja na vrijeme
- sagledava neefikasno korišćenje vremena i sprovodi korektivne mjere, u cilju ispunjavanja određenih zadataka.

Sestra menadžer u planiranju vremena u toku rada

Kao što je već rečeno, najveći zadatak sestre menadžera u planiranju vremena je da adekvatno postavi prioritete. Vrijeme se ne može proizvesti, zato treba pravilno odlučiti šta se mora uraditi, a šta ne. Najvjerovatnije se sve ne može uraditi odmah i sada. Jedan od načina određivanja prioriteta među stvarima koje treba da uradimo jeste da sve zahtijeve ili zadatke podijelimo u tri kategorije, i to:

1. zadatke koje treba uraditi odmah
2. druge zadatke koji se mogu odložiti za kasnije
3. treće zadatke koji se mogu i eliminisati.

Ono što je označeno kao *zadatak da se uradi odmah*, se najčešće odnosi na svakodnevne operacione potrebe radne jedinice. Te potrebe mogu obuhvatiti dnevne potrebe osoblja, bavljenje nedostatkom opreme, rasporedom sastanaka, sprovođenjem razgovora pri zapošljavanju novih sestara i si.. Zadaci pod ovom kategorijom takođe mogu biti i oni zadaci koji su nekada bili odloženi za kasnije. Pri određivanju prioriteta kod ove grupe zadataka, sestri menadžeru može mnogo pomoći ako sačini za to pisani dokument, odnosno plan rada. Mada sestra menadžer može koristiti mjesečne ili nedjeljne planove, plan rada će pomoći pri koordinaciji svakodnevnih operacija. Ovaj dnevni plan, odnosno spisak, međutim, ne bi trebalo da bude duži nego što je realno, odnosno nego što se realno može postići u jednom radnom danu, inače može da demotiviše sestre, umjesto da im pomogne. Uz to, mada sestra menadžer mora raspolagati solidnim poznavanjem struke i plana rutinskih zadataka, nije uvijek neophodno sve to staviti na spisak, jer bi tako mogla da se razbije pažnja i odvuče od drugih, prioriternih zadataka. Spiskovi – dnevni plan - treba da omogućavaju dovoljno vremena za izvršavanje svakog zadatka pojedinačno, a i da imaju određene vremenske "rokove" kao rezervu za nešto iznenadno i neočekivano.

Periodično, sestra menadžer treba da pregleda spiskove - liste iz prethodnih dana, da bi vidjela šta nije urađeno ili u potpunosti završeno. Ako se neki zadatak pojavljuje na spiskovima nekoliko dana uzastopce, sestra menadžer mora ponovo preispitati i procijeniti zašto nije izvršen. Neke projekte treba možda ukloniti sa spiska. Može se desiti da neki projekat nije izvršen jer nije razbijen na manje zadatke koji su podobni za izvršavanje. Potrebno je da sestra menadžer ima na umu da je spisak pomagalo za planiranje i da je

potrebno da postoji izvjesna fleksibilnost u njegovoj realizaciji. U stvari, poslednji korak u vremenskom menadžmentu jeste ponovno utvrđivanje prioriteta.

Često se dešava da se prioriteta menadžera (spisak planiranih zadataka) mijenjaju tokom radnog dana, nedjelje ili dužeg perioda, jer su pristigle nove informacije i potrebe. Ako sestra menadžer ne obezbijedi sebi dovoljno vremena da poslije ispunjavanja svakog većeg zadatka izvrši ponovo određivanje prioriteta, prioriteta koji su određeni ranije mogu postati ili netačni ili ne aktuelni. Uz to, nijedna i nikakva količina planiranja ne može spriječiti pojavu povremenih kriza.

Ako dođe do krize, sestra menadžer ostavlja po strani prvobitno određene prioritete za taj dan i vrši reorganizaciju plana, obavlja potrebne komunikacije i delegira novi plan, koji se odnosi na nove prioritete udružene sa neočekivanim i neplaniranim događajem koji je i izazvao krizu.

Kada je čovjek preopterećen radom i vremenskim ograničenjima ili preprekama, to neizostavno vodi povećanju grešaka koje se čine, pa i do propuštanja nekih važnih zadataka. To doprinosi opštem strahovanju i neefikasnosti. Sestra menadžer, pri planiranju vremena u toku rada može da koristi sljedeće strategije:

- Nastoji da se sakupe sve potrebe (materijal), oprema i drugo, što će biti neophodno pre početka aktivnosti.
- Grupiše aktivnosti na istoj lokaciji.
- Koristi procjenu vremena.
- Identifikuje ključne prioritete koje treba uraditi u toku dana.
- Procjenjuje uspjeh i "dostignuća" ključnih prioriteta.
- Delegira neke poslove u zavisnosti od prioriteta.
- Pregleda kratkoročne i dugoročne planove odjeljenja.
- Sastanke planira dovoljno unaprijed.
- Nastoji da radni dan završi na vrijeme.

Interni i eksterni faktori gubljenja vremena

Stalni prekidi u radu su jedan od najčešćih uzroka neracionalnog korišćenja vremena. Na gubljenje vremena u toku rada utiču kako interni, tako i eksterni faktori, što sve ukupno dovodi do prekida u radu. Posao koji zahtijeva usredsređenost i kreativnost prekida se zbog telefonskih poziva, neplaniranih posjeta ili dopisa (razna pisma) na koja treba odgovoriti. Sve sestre menadžeri se u svom radu susreću i bore sa problemima prekida rada. Stoji činjenica da česti prekidi u radu imaju kao posljedicu situacioni stres i nizak nivo zadovoljstva na poslu. Sestre menadžeri moraju usavršiti svoje umijeće u sprečavanju prekida u radu koji utiču na efikasan menadžment raspoloživog vremena. U spoljašnje faktore gubljenja vremena, koji prouzrokuju prekide u radu spadaju:

- telefonski pozivi i razgovori
- "druženje" na radnom mjestu
- sastanci u radno vreme
- nedostatak informacija
- loše komunikacije
- nedostatak povratnih informacija
- nedostatak adekvatno prezentiranih procedura radne organizacije
- nekompetentni sastanci
- administrativni poslovi
- loš sistem administracije - evidencije.

Interni faktori ili načini gubljenja vremena su proizvod same sestre menadžera i njene samosvjesti (kada i kako će određene zadatke uraditi). Svako izbjegava pojedine poslove ili ima svoje metode "praćenja vremena". Shodno tome, svako od nas radi bolje u neko "svoje" vrijeme dana i onoliko dugo koliko mu najviše odgovara. Neki ljudi se loše osjećaju ujutro i najbolje rade kasnije tokom dana. Kod drugih je obrnuto. Najsvježiji su ujutro, dok im energija kasnije opada. Bez obzira na biološki sat svakog čovjeka, ipak sestra menadžer snosi najveću odgovornost za interne faktore gubljenja vremena ili prekide u radu, a oni su sljedeći:

- odlaganje
- loše planiranje
- neuspješno postavljanje ciljeva i zadataka
- neuspješno definisanje zadataka
- nesposobnost da se nešto preuzme na sebe
- nesposobnost da se kaže: NE
- menadžment koji je podređen određenim krizama
- žurba
- neodlučnost
- politika po principu "radi ko šta hoće"

Jedan od najčešćih faktora koji utiče na gubljenje vremena jeste "druženje" u radno vrijeme. Druženje može da bude i korisno, a ujedno i neophodno radi razmjene iskustava i izvjesnih dogovora. Međutim, sestra menadžer mora biti racionalna sa vremenom, jer to utiče na njenu ličnu produktivnost.

Sestra menadžer može da primijeni izvjesne strategije, ili bolje reći taktike, kako bi izvjesnim ljudima dala do znanja da je vrijeme "novac", i da ona ima svoje zadatke i svoje prioritete. Taktike koje može primijeniti su sljedeće:

- Nemojte biti preterano na raspolaganju, da ne kažemo stalno "okačeni na čiviluku".
- Prekidajte svaki pokušaj "prepada" (neplaniranih posjeta) u toku rada.
- Izbjegavajte bilo kakvo "druženje" kad mu vrijeme nije
- Budite kratki i jasni.

- Sačinite neku vrstu "rasporeda" za tipične gnjavatore.
- Druženje i razgovore sa nekim rezervišite za vrijeme pauze.

Dnevno planiranje rada

Ako ste jedan posao koji morate da uradite planirali u vremenskom intervalu od 7 do 9 sati to ne znači da ga baš tada morate i uraditi. Ako su okolnosti takve da možete da ga uradite, recimo u 13 sati, vi ćete ga tada i uraditi, pa u vaš dnevni plan rada možete unijeti, npr. ***a/određen posao/13h***. Za ovo vremensko prekoračenje, ako se mora opravdati, navedite razlog.

Nemojte se opirati ovom bilježenju. Ta činjenica da treba da upišete da ste obavili planirani posao u planirano vrijeme, naročito ako spada u hitne, doprinosi da budete jači i uporniji u ostvarivanju svog dnevnog plana rada, jer se na taj način suočavate sa pomjeranjima u planu, sa razlozima i kritičnom procjenom da li su bili opravdani. Ako se takve situacije ponavljaju, a zavisile su baš od vas, vi ih sve kritičnije posmatrate i bližite se trenutku kada ćete biti u stanju da ovladate kontrolom svog vremena.

Planiranje personalnog vremena i prevencija stresa na radnom mjestu

Mnoge sestre menadžeri loše planiraju i organizuju svoje lično vrijeme. Dobro organizovana sestra menadžer može uraditi dva puta više od loše organizovane. Stav i nivo energije sestre menadžera direktno utiče na stav i produktivnost zaposlenih. Umorna sestra menadžer koja je "prezasićena" poslom izazvaće osjećaj letargije i demotivacije među osobljem. Zato, sestra menadžer mora stalno da prati svoje sopstvene nivoe motivacije i da čini sve što je neophodno da svoju motivaciju ponovo uspostavi i da bude model uloge za osoblje. Menadžeri moraju biti lično motivisani da bi mogli motivisati druge. Na osnovu sprovedenih studija kod nas i u svijetu, menadžeri su podložni takozvanom "menadžerskom stresu", pa u toj kategoriji su i sestre menadžeri.

Sestre menadžeri su odgovorne same sebi i svojim podređenima da ostanu motivisane, da rade svoj posao kako je najbolje. Sestrinstvo je stresna profesija i sestre menadžeri moraju tražiti prvo same sebe u svom ponašanju i radu i iznaći izvore socijalne podrške kada se sukobe sa stresom ili nekim drugim uzrokom neuspjeha i nezadovoljstva koji može za posljedicu imati izvjesno "pucanje". "Pucanje" se definiše kao "sindrom profesionalne iscrpljenosti...", koji prati depersonalizacija, smanjeni lični uspjeh i dr. To se sve dešava kao posljedica hroničnog emocionalnog naprezanja koje sa sobom nosi rad sa drugim ljudskim bićima, posebno kada su oni u nevolji.

Možda je najbolja strategija za izbjegavanje emocionalne iscrpljenosti i održavanje visoke motivacije dobro isplanirano lično vrijeme i prevencija.

Postoje brojne preporuke i mjere u cilju prevencije stresa, na radnom mjestu, od kojih su najvažnije:

- Pronađite savjetnika ili podršku, koja će vam pomoći da se brinete o drugima, a istovremeno slušajte i svoje potrebe. Motivacija je tijesno vezana za podršku od kolega i vama bliskih osoba. Ako ove podrške nema ili nije adekvatna, sestra menadžer može da postane preopterećena, "zatrpana" odgovornostima samog radnog mjesta na kome je i samim tim postaje manje efikasna. Kao sestra menadžer, veoma je važno da se uključite u sistem profesionalne podrške, zbog podrške, informacija, uputstava i smjernica.
- Treba povremeno uzeti odmor - odsustvo da bi se udaljili od svakodnevice i tekućih problema koji donose brigu o drugima i da biste se ponovo vratili u ravnotežu i stanje kada možete raditi bez ikakvih problema.
- Održavajte odgovarajući način ishrane i tjelesnih vežbi. Nađite vježbe i aktivnosti koje vas opuštaju. Da bi ste to postigli, morate samo sebi "...dozvoliti luksuz da zaboravite na potrebe, da neprekidno dajete sve od sebe drugima".
- Odvojite posao od ličnog života. Zapanтите: Postoji svijet i van radnog mjesta.
- Priznajte sami sebi gdje su vam granice.
- Snizite malo svoja očekivanja, kako od samih sebe tako i od ostalih.
- Shvatite da niste jedina osoba koja može da radi taj posao. Naučite da cijenite svoje umijeće i umijeća i znanje ljudi sa kojima radite.
- Recite "NE" za samo još jednu stvar.
- Družite se sa prijateljima i kolegama. Smijte se više i uživajte u satima razonode, opuštanja i obnavljanja pozitivne energije.

Osobe posebno podložne stresu

Istraživanja su pokazala da su ljudi sa određenim načinom ponašanja posebno podložni stresu. To je takozvani TIP A ponašanja. Ljudi sa ovakvim tipom ponašanja stalno su uključeni u hroničnu i neprestanu borbu da se postigne sve više i više za sve manje i manje vremena. Imaju visoku potrebu za postignućem. Često su agresivni, jer sve situacije u odnosima sa drugim posmatraju kao kompetitivne. U zapadnim društvima (pogotovo američkom) ove osobine se izuzetno cijene, jer su povezane sa ambicioznošću i uspješnim sticanjem materijalnih dobara. Ove tipove ljudi (A) možemo prepoznati po sljedećim karakteristikama:

- u govoru izrazito naglašavaju ključne riječi,
- navode razgovor na ono što njih zanima,
- dok druga osoba govori oni razmišljaju o nečem drugom,
- stalno požuruju ljude i ispituju ih da li su završili posao,
- stalno su u pokretu i sve rade brzo (jedu, govore, hodaju),
- trpe od hroničnog nedostatka vremena,
- obično su vrlo nestrpljivi i sve im se presporo odvija,

- razmišljaju ili rade dvije ili više stvari istovremeno,
- teško podnose slobodno vrijeme, osjećaju se krivima ako se odmaraju i ništa ne rade i dr.

Za razliku od tipa A, ljudi tipa B ponašanja izgledaju ovako:

- stalno slušaju dok druga osoba govori i ne prekidaju je,
- ne rade stvari istovremeno nego se usredsređuju na jednu,
- stvaraju oko sebe umirujuću atmosferu,
- nisu pod vremenskim pritiskom i nisu nestrpljivi,
- čitaju knjige koje zahtijevaju usredsređenost,
- nemaju potrebe da pokazuju ili razgovaraju o svojim postignućima, ukoliko to situacija ne zahtijeva,
- u igrama im je važnije da se zabave i opuste nego da pokažu svoju superiornost,
- u stanju su da se odmaraju i ne rade ništa bez osjećanja krivice,
- polako jedu i uživaju u jelu,
- imaju hobi koji ih zaokuplja.

Osobe sa tipom A ponašanja rade napornije, ubrzanije i duže nego osobe sa tipom B ponašanja. Češće postaju menadžeri i na hijerarhijskoj ljestvici u organizaciji obično dostignu više položaje. To vrijedi i za žene i za muškarce. Ali uspjeh ima i svoju cijenu. Istraživanja pokazuju da su oni pod značajno većim stresom od ljudi sa B tipom ponašanja i da je rizik od srčanog udara u srednjim godinama kod njih vrlo visok. Međutim, to ne važi za sve ljude sa A tipom ponašanja. Novije i detaljnije analize ličnosti tipa A ponašanja pokazuju da su posebno izloženi velikom riziku srčanog udara uglavnom oni pojedinci koji su hronično sumnjičavi i nepoverljivi i koji se često ljute.

Pravila japanskih rukovodilaca

Organizovan rukovodilac	Neorganizovan rukovodilac
<ol style="list-style-type: none">1. brigu i odgovornost ne ističe2. radi po dnevnom planu3. organizuje svoje vreme4. aktivan je i brzo odlučuje5. radi puno radno vreme6. posao uglavnom napušta na vreme7. delegira poslove i odgovornosti8. koristi vikend za sebe i porodicu9. društveno je aktivan10. na posao dolazi odmoran11. koristi godišnji odmor12. ima poverenja u saradnike13. vrši selekciju podataka14. prima redovne i periodične informacije15. gaji timski rad16. održava redovne sastanke sa saradnicima17. organizuje pripremu sednicai odluka18. ostvaruje javnost u radu19. vrši selekciju problema20. nalazi vreme za usavršavanje	<ol style="list-style-type: none">1. kaos na kancelarijskom stolu2. zatrpan papirima i poslom3. nema vremena ni za ručak4. kasno napušta posao sa punom tašnom5. ne zna za radno vreme6. neredovno koristi godišnji odmor7. niko ne zna zašto je prezaposlen8. kasni na sastanke9. ne koristi timski rad10. razvija i gaji pojam nezamenljivosti11. radi sam i zadržava odgovornost12. juri bezglavo13. otkazuje sastanke14. nema vremena za telefonske razgovore15. nema vremena za saradnike16. ima pojedinačne sastanke sa saradnicima17. nema poverenja u ljude18. informacije ne prima "ad hok"19. nema vremena za odluke20. ne čita stručnu literaturu

PLANIRANJE PROMJENA

Značaj sestrinstva u planiranju promjena

Strategija razvoja zdravstvene zaštite i zdravstvene politike inicira kvalitet i bolju organizovanost zdravstvene službe. Zdravstvene ustanove danas preduzimaju brojne promjene koje su usmjerene ka promjeni u strukturi organizacije, u tehnologiji, kao i promjene u ljudima. Obezbjediti se vrijednostima znači, u stvari, preobratiti organizaciju u instituciju. Ovakva tranzicija obuhvata transformisanje ljudi, od neutralnih, tehničkih jedinica u učesnike koji posjeduju posebna obilježja, osjetljivost i sposobnost pripadanja. Pokazalo se da je ispunjavanje bolničkih odeljenja sestrinstvom koje posjeduje izvrsne osobine i sposobnosti sestrinske njege, osnovna identifikovana karakteristika dobro organizovanih zdravstvenih ustanova. Sestrinski lideri ovih dobro organizovanih ustanova/bolnica, eksperti za promociju i zaštitu vrijednosti i sposobnost vrednovanja, bili su veoma efikasni u obezbjeđivanju vrijednosti koje su čak i prevazilazile tehničke zahtjeve posla. Na taj način su preobratili neutralne organizacije u dinamične i za život sposobne institucije. Međutim, sestrinstvo i sestre su dio procesa promjena. Nekada one upravljaju procesom, a nekada proces upravlja njima. U promjenama nema nedodirljivih. Od sestara se očekuje da promjene svoju sestrinsku praksu, a sve u cilju postizanja opštih ciljeva ustanove gdje rade. Znanje i strategija sestara će u mnogome odrediti uspjeh ili neuspjeh njihovog rada, uticaj na njih kao grupu, ili pojedinca i konačno na priznavanje i uvažavanje statusa sestrinstva u samoj ustanovi. Svakako, njihova uloga, kao i funkcije se moraju mijenjati onako kako se mijenjaju funkcije drugih zdravstvenih radnika, i moraju biti predmet stalnih promjena i unapređenja kvaliteta sestrinske prakse. Promjene su obično usmjerene na:

- promjene u organizacionoj strukturi sestrinske službe u cilju efikasnosti i fleksibilnosti;
- promjene u kulturi ponašanja u radu, unutar organizacije;
- promjene u vođenju novih organizacionih modela zdravstvene njege i jačanje autonomije i kreativnosti sestara;
- promjene u sestrama (promjene u obrazovanju i kontinuiranoj edukaciji, u kvalitetu rada), kao i promjene u njihovim stavovima i očekivanjima.

Ima mnogo promjena koje treba uraditi u sestrinstvu i sestrinskoj praksi. Sestre moraju same da naprave promjene, kako bi se njihov rad bolje vrednovao, a time i pozicija sestrinstva. Prije upuštanja u bilo kakvu promjenu, sestre se moraju osvmuti na svoju situaciju, sagledati da li posjeduju traženo znanje, sposobnosti i kreativnost da ostvare svoje ciljeve.

Bez obzira šta je cilj, svi prijedlozi u vezi sa promjenom zahtevaju određene preduslove:

- razumijevanje načina na koji radi određena organizacija, ustanova i koji su uticajni ljudi u njoj;
- prepoznavanje koja su sredstva potrebna i kako ih obezbijediti;

- vještine podučavanja, komuniciranja i sposobnog timskog rada;
- svjesnost o sopstvenim mogućnostima, jačini, ograničenjima i znanju;
- svjesnost o trenutnoj situaciji na radu i šta su organizacioni prioriteti;
- poznavanje načina koji je doveo do promjene i različite strategije koje se mogu koristiti;
- podrška rukovodstva i adekvatno obrazovanje.

Planiranje promjena

Bez obzira na vrste promjene sve veće promjene, *pozitivne*, donose sa sobom osjećanje postizanja cilja, *negativne*, gubitak dostojanstva i stres. Ono što čini razliku između uspješne i neuspješne promjene je često sposobnost i spremnost, kao i umijeće «agenta za promjene», odnosno osobe koja ima znanja što se tiče teorije i sprovođenja planiranih promjena, ili obmuto – nesposobnost i nespremnost. Ta osoba treba da se na odgovarajući način ponese sa veoma realnim ljudskim osjećanjima i da spoji i izbalansira sve aspekte organizacije koje su obuhvaćene planiranim promjenama. Menadžment promjene u nekoj organizacije nije kao rad na mašini ili tretman osobe od neke vrste oboljenja. Ove aktivnosti obuhvataju rad sa određenim metodom odnosa-relacija. Prava metafora za menadžment promjene je «balansiranje kretanja». Menadžment ovih "ustalasanih" efekata je ono što čini menadžment promjene dinamičnom propozicijom sa neočekivanim izazovima. Iniciranje i koordinacija promjena zahtijeva vrlo dobro razvijena i usvojena umijeća rukovođenja, viziju za budućnost, fleksibilnost i vrijeme da se promjena sprovede, kao i adaptaciju onih na koje promjene direktno utiču. Planirana promjena je promjena koja je dobro zamišljena i o kojoj se dobro razmislilo. Ona je namjerno napor da se nešto dogodi kako valja. Planirana promjena je namjerno primjenjivanje znanja i umijeća koje ulaže rukovodilac, kako bi do određene promjene došlo.

Ovaj tip planiranja zahtijeva umijeća rukovođenja u smislu rješavanja problema i donošenja odluka, kao i umijeća interpersonalnih odnosa i komunikacije.

Planirana promjena se dešava jer na to utiče namerni napor agenta za promjene, koji namjerno pokreće sistem. Agent za promjene, (sestra lider) je osoba koja je odgovorna za pokretanje drugih na koje će promjena uticati kroz sve faze kretanja odnosno odvijanja. Promjena se sprovodi polako, poslije određenih konsultacija koje treba obaviti sa referentnim članstvom. To su čitavi timovi stručnih i odabranih sestara, koje su spremne da pokrenu promjene u sestrinstvu i sestrinskoj praksi. Sestra lider, u planiranju promjene djeluje kao model ili uzor ostalima, a da bi to mogla da bude, ona mora da posjeduje određene karakteristike:

- ona je vizionar u otkrivanju neophodne promjene u organizaciji sestrinske službe i sestrinske prakse;
- spremna je da prihvati rizike u iniciranju promjena;

- iskazuje fleksibilnost u postizanju ciljeva u sistemu sestriinske sluŹbe i zdravstvene njege;
- oĉekuje, prepoznaje i kreativno rjeŹava probleme otpora na promjene;
- ona je uzor i primjer sestrama u toku planirane promjene;
- ona gleda promjenu kao izazov i Źansu za napredak;
- ona poznaje vjeŹtinu i umijeća dobre interpersonalne komunikacije i obezbjeđuje podrŹku sestrama u procesu promjena;
- ona ima dobar osjećaj za vrijeme pri predlaganju planirane promjene.

Razvoj teorije promjena

Većina autora naglašava da sestre nemaju iskustva u rukovođenju i kontroli promjena. Ovo tumaćenje moŹemo pravdati tvrdnjom da sestre ne poznaju ili nemaju dovoljno znanja, odnosno, ne poznaju teoretske pristupe u planiranju promjena, rjeŹavanju mogućih otpora od strane samih sestara. Većina savremenih istraŹivanja o promenama, bazira se na klasićnim teorijama o promjenama. Ona identifikuje tri faze kroz koje osoba (agent za promjene) prolazi prije nego Źto planirana promjena postane dio sistema. Te faze ili stadijumi obuhvataju: ***odmrzavanje, kretanje i ponovno zamrzavanje.***

Osnovna ideja jeste da se svaki socijalni sistem, da bi se promijenio, prvo mora «odmrznuti» odnosno pripremiti za promjene, zatim promijeniti, da bi na kraju sistem bio ponovo stabilizovan odnosno «zamrznut » na novom stanju.

Brojni faktori utiću na uspješnu implementaciju planirane promjene. Mnoge dobre ideje nisu nikada realizovane, zato Źto ili nije bilo vremena ili je nedostajalo energije onome ko je trebalo da realizuje promjenu. Obiće promjene nisu uspjele zbog toga Źto osoba koja sprovodi promjene nema dovoljno znanja i iskustva, ili joj nedostaje osjećaj za raspored vremena.

Ako je organizacija ili njeno ljudstvo skoro proŹlo kroz veće promjene ili stres, svaka dalja promjena mora saĉekati da se otpor u toj organizaciji ili grupaciji smanji.

Strategije promjene

Strategije promjene su dostupne sestrama zahvaljujući razvijanju njihovog znanja u planiranju promjena. Dobra strategija u svakoj situaciji zavisi od snage osobe koja pokreće promjenu kao i od kolićine otpora koja se oĉekuje od sestara.

«Silom nametnut pristup» - prva strategija promjene

Ovaj metod je posljednji u primjeni. Bazira se na primeni sile od strane legitimnog autoriteta. Ovaj pristup podrazumijeva da ljudi slušaju nadređene i njihove odluke, a ukoliko ne, to je često praćeno nekom vrstom pretnje (kazna ili gubitak posla). Ovaj pristup je uobićajena karakteristika vojnih hijerarhijskih organizacija ili onih koje su pod kontrolom jake birokratije. Ovaj naćin je izraćen u domenu sestrinstvu krutim propisima u pružanju zdravstvene njege korisnicima. Primjena ovog pristupa koći kreativnost i inicijativu ljudi koji primaju naredbe. Takoće, ovaj pristup potkrepljuje izazivanje otpora kod pojedinca ili grupa u situacijama predloženih promjena i nastojanje da se vrate na stari naćin rada, ćim se paćnja rukovodioca usmjeri na nešto drugo.

«*Racionalno empirijski pristup*» - je druga strategija promjena

Pretpostavlja se da će većina ljudi, voćena razumom i lićnim interesom, u situaciji izbora, raditi na naćin koji donosi maksimum koristi za sve.

Ovaj pristup je *autoritativan* jer se bazira na osnovi legitimnog autoriteta.

U ovom pristupu protok informacija je jednosmjernan kao i instrukcije koje idu od ljudi sa autoritetom koji imaju znanje i moć, do onih koji ih nemaju. Ova vrsta strategije koristi se kada se oćekuje manji otpor na promjenu ili kada se promjena prihvata kao logićna.

«*Normativno reduktivna strategija*» - je treći naćin uvoćenja promjena

Ova strategija se razlikuje od drugih jer se promjene kreću od dna ka vrhu: temelji se na vjerovanju da je ljude potrebno ukljućiti u sve aspekte promjena za koje su oni zainteresovani, jer će na taj naćin oni prihvatiti i sprovesti samo one promjene koje se uklapaju u njihove ciljeve, odnosno uvjerenja. Ova strategija se zasniva na pretpostavci da ljudi mogu postići najbolje promjene ukoliko djeluju zajedno, sa maksimalnim ućestvovanjem ćlanova grupe kojih se promjena tiće. Grupa, kao nosilac procesa i rezultata promjena, mnogo će lakše da ih prihvati ili odbije. Normativno-reduktivna strategija je najpogodnija za planiranje promjena u sestrinstvu. Birajući iz svake grupe strategija, sestra menadđer povećava šanse za uspješno postizanje promjene.

Otpor - oćekivana reakcija na promjenu

Kako promjena prekida i remeti ravnotežu grupe, treba uvijek oćekivati pojavu otpora. Nivo otpora zavisi od vrste predloženih promjena i pripremljenosti da se promjene prihvate. Tehnološke promjene izazivaju manje otpora nego predlozene mjere koje su suprotne ustaljenim obićajima i navikama.

Sestra lider/menadđer mora dobro da poznaje svoje osoblje, a posebno njihove sljedeće karakteristike:

- koja su vrednovanja za njih značajna
- stepen njihovog obrazovanja
- njihove kulturološke obrasce ponašanja
- njihova iskustva vezana za promjenu (pozitivna ili negativna).

Sve ove karakteristike imaju uticaja na stepen njihovog otpora prema promjenama. Takođe, mnogo je lakše izmijeniti ponašanje jedne osobe, nego ponašanje kompletne grupe. Lakše je izmijeniti znanja nego stavove. U naporu da se eliminiše otpor na promjene na radnom mestu, sestre menadžeri su ranije koristile autokratski način rukovođenja sa specifičnim uputstvima i pravilima za rad i imale su izuzetno veliki broj pravila i prisilan pristup, što se tiče discipline. Otpor koji se ipak javljao, bio je prikriven (taktička odlaganja ili pasivno-agresivno ponašanje) i otvoren (otvoreno odbijanje izvršavanja direktnog naređivanja ili komande), a rezultat je bio uzaludan utrošak energije sestere menadžera, kao i vremena i naravno, visok nivo frustracija.

Danas, otpor se shvata kao nešto sasvim prirodno i kao očekivana reakcija na promjene. Umjesto da se gubi vrijeme i energija u pokušajima da se, po svaku cijenu eliminiše opozicija, savremeni menadžeri se bave identifikacijom otpora i sprovođenjem strategija koje treba da minimiziraju ili ublaže ovaj otpor prema promjenama. Jedna od takvih strategija je podstrek sestrama da otvoreno govore o svemu, tako da se mogu iznaći opcije za prevazilaženje primjedbi i problema.

Shodno tome, sestre se bodre da govore o svojim shvatanjima, viđenjima, o snagama koje treba da sprovedu planirane promjene, tako da sestra menadžer može tačno da procijeni podršku koja se pruža predloženim promjenama, kao i resurse iz kojih podrška dolazi. Najčešće strategije koje se primenjuju u otklanjanju otpora su sljedeće:

- edukacija osoblja,
- otvorena komunikacija,
- participacija i uključivanje osoblja u oblikovanje promjena,
- pregovaranje i sporazum, razgovor sa potencijalnim osobljem koje pruža otpor promjeni i sporazum o saradnji,
- manipulacija i koptiranje, odnosi se na davanje složenih poslova pojedincima u prijedlogu i primjeni promjene,
- prinuda; u nekim situacijama se primjenjuje kažnjavanje u vidu prestanka radnog odnosa ili pak prelazak na drugo radno mjesto.

Ponašanja koja se najčešće sreću kao reakcija na promjenu

U procesu promjene moguće je identifikovati nekoliko načina ponašanja kao reagovanja na promjenu. Uzimajući u obzir da ovo može pomoći sestrama da predvide reakciju na

predložene promjene u svom okruženju, i u skladu s tim da se pripreme za njih, identifikuje šest grupa ponašanja koja se najčešće sreću kao reakcija na promjenu:

- inovatori
- oni koji rano prihvataju promjene
- rana većina
- kasna većina
- oni koji zaostaju i
- oni koji odbijaju promjenu.

Inovatori su entuzijasti, energični ljudi koji napreduju sa promjenom i gotovo su opčinjeni tim događajem. Neki ih opisuju kao «destruktivne radikale », u stanju su da forsiraju promjenu, često usred kontraverzi koje se javljaju u njihovoj radnoj organizaciji.

Oni koji se rano adaptiraju i prihvataju promjene su otvoreni i prijemčivi za nove ideje, ali su manje opsjednuti traženjem promjena nego inovatori.

Rana većina se pridržava onog starog «nemoj da budeš posljednji koji napušta staro, ali ni prvi koji prihvata novo». Osobe koje pripadaju ovoj grupaciji rane većine su ljudi koji više vole status quo, ali usvajaju nove ideje nešto malo prije prosečnog čovjeka.

Kasna većina je sačinjena od ljudi koji su sljedbenici, skeptični na inovacije, i koji često izražavaju svoje negativne poglede i stavove. Tek kada većina ljudi u organizaciji prihvati inovaciju i kasna većina će biti za to.

Oni koji zaostaju poslednji prihvataju inovaciju i pripadaju onima koji su odani tradiciji. Oni djeluju međusobno, prvenstveno sa drugim tradicionalistima i veoma su sumnjičavi kada su u pitanju inovacije i inovatori.

Oni koji odbijaju otvoreno se protive inovacijama i aktivno podstiču i druge da to rade. Mada po prirodi prikrivene, njihove aktivnosti mogu u potpunosti da onemoguće proces promjena od strane osobe za promjene, ili cio sistem, čak do te mjere da se inovacija sabotira.

Iako ove ideje mogu pomoći sestrama da otkriju moguće reakcije na promjene, one moraju biti razmatrane sa oprezom. Ljudi su nekada nepredvidljivi. Treba razmišljati zašto ljudi reaguju na taj način.

Na primjer, neodlučni ljudi su okarakterisani kao teški i negativni. Međutim, sve promjene po pravilu ne donose dobitak. Sestru koja se usprotivi prijedlogu da se smanji broj zaposlenih sestara, jedni mogu smatrati heroinom, a drugi će biti neodlučni. Dosta toga zavisi od prirode predložene promjene, i kako je promjena sprovedena, kao i od ličnih ubjeđenja i kvaliteta ljudi koji su uključeni u promjene. Neke sestre mogu biti manje naklonjene promjenama, zbog toga što ne vide značaj promjene, zbog osjećanja isključenosti iz procesa ili straha od posljedica.

Neki autori razmatraju četiri vrste strategija u različitim situacijama:

- saopštavanje
- prodaja
- učestvovanje i
- delegiranje.

Saopštavanje često uključuje kombinaciju «racionalno-empirijskog» i «silom nametnutog pristupa». U ovom pristupu ljudi koji su rukovodioci govore zaposlenima šta da rade i očekuju od njih da djeluju u skladu sa tim. Neki dokazuju da je ovaj način prihvatljiv za ljude koji imaju «manje mogućnosti » ili nedostatak volje za promjenom. Ponekad je korišćen za prenos informacija dok zaposleni ne prihvate promjenu i razviju povjerenje u promjenu. Tada nivo kontrole i nadgledanja može biti smanjen.

Prodaja odgovara «racionalno-empirijskom» pristupu. Obezbeđuju se uverljive informacije, tako da se nove ideje spremnije prihvataju. Ovo je najbolji pristup kada su ljudi spremni da na početku prihvate promjene.

Učestvovanje - način koji je, u stvari, normativno-reduktivan. U ovom pristupu sami učesnici identifikuju potrebu za promjenom i biraju put koji će koristiti.

Delegiranje, proširenje pristupa-učestvovanja. Ovaj pristup najviše odgovara pojedincima i grupama koji su već postigli samoupravni pristup promjeni.

Posrednik u sprovođenju promjena pruža određenu podršku, ali samo ako ga zamole oni koji su uključeni u proces promjene.

Planirana promjena je kolaborativni problem

Kolaboracija podrazumijeva povezivanje i saradnju predstavnika grupa - kolaboracija menadžera, ili rukovodioca, ili osoba zaduženih za promjene. U većini organizacija proces promjena započinje sa grupom ljudi iza zatvorenih vrata. Ne čine nikakve korake da sa drugima u organizaciji porazgovaraju i izmijene iskustvo. Planiraju da sve obavijeste o tome šta su odlučili kada izrade i razrade plan do kraja. Ovakav pristup garantuje da će promjena biti neuspješna. Međutim, kolaboracija je neophodna unutar cijele grupe kojih se promjena tiče. Takva kolaboracija obuhvata sljedeće pristupe:

- svi oni koji se nalaze pod uticajem promjene moraju biti uključeni u planiranje promjene;
- mora da postoji komunikacija o cilju i napretku organizacione promjene među zaposlenima;

- svako mora imati priliku da iskaže svoje ideje, stavove i razmišljanja o procesu promjene;
- zajedničko preuzimanje rizika svih zaposlenih
- dati podršku i motivisati zaposlene u procesu promjena.

Dobra, otvorena komunikacija kroz cio proces može smanjiti otpor. Nije uvijek lako zadobiti masu ljudi za određeno planiranje. Čak i kada sestre menadžeri komuniciraju/prenose da je promjena potrebna, kao i povratne informacije od zaposlenih, ta poruka često prođe gotovo nezapaženo. Nekim ljudima u organizaciji morate ponavljati informacije više puta, sve dok ne čuju, shvate i povjeruju u tu poruku.

Sestra menadžer mora djelovati kao model uloge u odnosu na ostale sestre tokom procesa promjene. Ona mora pokušati da sagleda promjenu pozitivno i da taj svoj stav prenese sestrama. Nije dobro ako sestre menadžeri sagledavaju promjenu kao neku pretnju. Umjesto toga «promjenu treba gledati kao izazov i šansu, ili priliku da se uradi nešto novo i inovativno». Prijatelji, porodica i kolege treba da sačinjavaju mrežu podrške za sestru menadžera tokom procesa. Shodno tome, sestre menadžeri treba da nauče da prepoznaju sopstvene znake stresa tokom promjene i intervenišu kada nivo stresa postane previše visok.

Poznato je 10 pozitivnih stavova koje menadžeri/lideri treba da usvoje u odnosu na promjenu:

1. Problemi postoje zato da bi se prevazišli.
2. Uspjeh obuhvata naviku mijenjanja navika.
3. Akcija liječi strah.
4. Najbolji način da se izbjegne problem je riješiti ga.
5. Životne promjene se događaju samo onda kada se promijene uvjerenja.
6. Tražite mogućnost-priliku, a ne garancije.
7. Briga je negativna i proizilazi iz inertnosti.
8. Otkriće se sastoji od traženja iste stvari koju traže i svi ostali, ali malo drugačije razmišljajući.
9. Efikasni ljudi se ne orijentišu na problem, već na priliku.
10. Ne možete raditi po jučerašnjim standardima, a očekivati da budete danas uspješni.

Organizaciono «starenje» i promjena kao način obnavljanja

Organizacije napreduju kroz razvojne faze, baš kao i ljudi - rođenje, mladost, zrelost i starenje. Kako organizacije stare, struktura se povećava kako bi se obezbjedila veća kontrola i koordinacija. Mladu organizaciju karakteriše velika energija, kretanje i praktično stalne promjene i prilagođavanje. Starije organizacije imaju «uspostavljene staze» po kojima funkcionišu na stari predvidiv način, i fokusiraju se na pravila i procedure. Promjene su ograničene. Ostale karakteristike «ostarjelih organizacija» obuhvataju sljedeće:

- Pojedini radnici imaju poteškoća da sagledaju kako njihov rad doprinosi sveukupnim ciljevima organizacije.
- Lojalnost se prenosi iz cjelokupne organizacije u pojedinca, tako da se razvijaju konflikti interesa.
- Posao obavljaju po uspostavljenoj rutini.
- Dolazi do niske stope obrta - promjena.
- Postavljaju se predvidivi zahtjevi pred organizaciju pod vremenskim pritiskom, što dovodi do stagnacije tehnologije i rutinskih procedura.
- Organizacione jedinice pokušavaju da prežive pošto je njihova korisnost iskorišćena-potrošena-prevaziđena.

Jasno je da organizacije moraju iznaći rješenje između stagnacije i haosa, između rađanja i smrti. U procesu sazrijevanja, radnici unutar organizacije mogu postati zarobljenici procedura, zaboraviti svoje prvobitne principe i svrhu postojanja i rada i dozvoliti da načini i sredstva postanu njihov kraj.

Organizacije moraju biti takve da se "stalno obnavljaju". Organizacija koja se stalno obnavlja postaje radoznala i otvorena za nova iskustva i promjene. Bez promjena, jedna organizacija počinje da stagnira i da «umire».

Drugi termin koji se koristi za opis organizacije koja je ostarila, jeste da je organizacija «trula». Da bi se to spriječilo, treba napraviti čitav niz akcija u vidu obnavljanja organizacije.

Jedan od načina je prijem mladih talenata; obezbijediti prijatnu radnu sredinu u organizaciji koja jača individualnost radnika; izgraditi mehanizme samokritike koja obezbjeđuje atmosferu u kojoj se mogu pokretati i neprijatna pitanja i problematika. Mora se misliti stalno unaprijed.

Organizacija treba da gleda gotovo više na to šta joj valja činiti nego da posmatra šta je učinjeno.

PLANIRANJE BUDŽETA I UČEŠĆE SESTRE

Značaj i učešće sestre/menadžera u planiranju i poznavanju budžeta

Neophodno je da sestre menadžeri radnih jedinica raspolažu odgovarajućom stručnošću kada je u pitanju menadžment troškova. Od svih oblika planiranja, za finansijsko planiranje se često smatra da je najteže, bar za sestre menadžere, jer ne izučavaju stručne predmete iz oblasti finansiranja. Mada sestre menadžeri dobro poznaju osnove finansijskog planiranja, menadžerima radnih jedinica može predstavljati poteškoće predviđanje ili planiranje troškova na osnovu trenutnih i projektovanih potreba. Planiranje troškova kao i sva druga planiranja, predstavlja naučeno umijeće i usavršava se praksom. Istorijski gledano, sestrinski menadžment je imao ograničenu ulogu u raspoređivanju novčanih resursa u zdravstvenim organizacijama / ustanovama. Uz to, kako se sestrinstvo smatralo i bilo klasifikovano kao "služba koja ne donosi prihode", sestrinsko učešće je bilo na neki način uskraćeno u procesu budžeta. Tokom poslednjih godina, zdravstvene organizacije su napredovale u sagledavanju značaja sestrinskih učešća u finansijskom planiranju, a menadžeri radnih jedinica su osobe od kojih se sada traži da budu dobro verzirane u finansijskim stvarima. Sestre menadžeri radnih jedinica imaju važnu ulogu u predviđanju trendova u dogovorima i aktivnostima, kao i u snadbijevanju i potrebama za opremom na nivou radne jedinice. Pored toga, uključene su u svakodnevne aktivnosti i iz "prvih redova" su u stanju da najbolje sagledaju kako radna jedinica funkcioniše. Sestre menadžeri mogu najbolje pratiti i evaluirati sve aspekte kontrole troškova radne jedinice. Menadžer radne jedinice, takođe, odgovara osoblju za komuniciranje ciljeva budžetskog planiranja, dok ono radi na ostalim tipovima planiranja.

Osnove budžeta

Budžet je plan koji koristi numeričke podatke za predviđene aktivnosti neke radne organizacije u određenom vremenskom periodu. Željeni ishod budžetiranja jeste maksimalno korišćenje resursa kako bi se zadovoljile kratkoročne i dugoročne organizacione potrebe. Vrijednost budžeta je u direktnom odnosu sa njegovom preciznošću i tačnošću - što je plan budžeta precizniji, to institucija bolje može da planira najefikasnije korišćenje svojih resursa. Kako je budžet u najboljem slučaju predviđanje (prognoziranje), a ne pravilo, fiskalno planiranje zahtijeva fleksibilnost, stalnu evaluaciju i reviziju. U budžetu su troškovi klasifikovani kao fiksni ili varijabilni i kao oni koji se mogu kontrolisati i oni koji se ne mogu kontrolisati. To znači da budžet ne mijenja ili prilagođava prihode ili troškove koji su predviđeni kako bi se zadovoljili varirajući nivoi negativnosti do kojih dolazi poslije načinjenih – utvrđenih inicijalnih predviđanja. Varijante u veličini budžeta zato predstavljaju rutinske događaje. Varijabilni troškovi, sa druge strane, obezbeđuju alternativne procjene prihoda i rashoda koje se zasnivaju na varirajućim nivoima projektovanih aktivnosti.

To je takozvano fleksibilno budžetiranje. Kao što je već, rečeno, fiksni troškovi ne variraju sa promjenama u volumenu ili aktivnostima, tako da se fleksibilni budžeti direktno odnose na varijabilne troškove koje prate produkciju više ili manje bolesničkih dana (ili pregleda) nego što se očekivalo. Ti varijabilni troškovi uključuju elemente kao što je varijabilno sestrinsko osoblje, snadbijevanje lijekovima, posteljinom ili hranom za pacijente. Kako se broj pacijenata povećava ili smanjuje, važno je da menadžeri na odgovarajući način uredi svoje varijabilne troškove, kroz mehanizme, kao što je, na primjer, sistem prelaska osoblja na druga odjeljenja ili pozivanje osoblja na posao na određeno radno vrijeme, prema potrebama organizacije. Mnoge organizacije razvijaju ciljani budžet (target), koji se bazira na predviđenom planiranom obimu aktivnosti, ali odvaja svoje troškove u fiksirane i varijabilne komponente cijene. Tako se standardne stope troškova po jedinici aktivnosti, kao i standardni prihodi, takode po jedinici aktivnosti, određuju za svaki varijabilni element plaćanja - troškova. Ove standardne stope se onda mogu ugraditi u metodologiju fleksibilnog budžetiranja kako bi se cifre ciljnog budžeta prilagodile aktuelnom obimu i na taj način se eliminiše varijanta obima.

Faze u procesu budžeta

1. Prvi korak je procjena potreba koje treba da se zadovolje budžetom. Istorijski gledano, vrhunski menadžeri često su razrađivali budžet za ustanovu bez inputa, odnosno učešća menadžera sa tzv. srednjeg i nižeg nivoa. Kako su menadžeri radnih jedinica koji učestvuju u fiskalnom planiranju skloniji tome da bolje sagledavaju troškove i shvate kratkoročne i dugoročne ciljeve, danas se pri izradi budžeta generalno odražava input sa svih nivoa radne organizacije, odnosno njene hijerarhije. Menadžeri radnih jedinica (odeljenja) razrađuju ciljeve, ishode i procjene budžeta uz pomoć kolega i podređenih. Budžet je mnogo efektivniji kada je u njegov proces uključeno svo osoblje koje koristi resurse radne organizacije. Zato menadžeri moraju naučiti kako da pripreme budžet i moraju imati podršku menadžmenta kroz cijeli proces budžetiranja. Tako se spisak potreba radne jedinice u terminima radne snage, opreme i operativnih troškova može uskladiti sa određivanjem organizacionog budžeta.

2. Drugi korak je sačinjavanje plana. Budžetski plan se može načiniti na više načina. Ciklus budžeta koji se sačinjava za period od 12 meseci nazivamo budžetom fiskalne godine. Ova fiskalna godina se može, ali i ne mora, poklapati sa kalendarskom godinom. Fiskalna godina se obično podijeli na tromesečja, ili na mjesečne periode, ali se stalni budžet može načiniti na bazi kontinuiteta za svaki mjesec, tako da svih 12 mjeseci koji dolaze imaju podatke o budžetu koji je uvijek na raspolaganju. Odabir optimalnog vremena za je takođe od velikog značaja. Budžet koji se predviđa previše unaprijed ima najvećih izgleda da sadrži greške. Ako je budžet kratkog daha, može biti teško kompenzovati neočekivane veće troškove ili izvršiti nabavku kapitalne opreme.

3. Treći korak je implementacija. Pri ovom koraku, stalno monitorovanje i analiza treba da se obavljaju kako bi se izbjegli neadekvatni ili ekscesni fondovi na kraju fiskalne godine. U

većini zdravstvenih institucija mjesečne kompjuterizovane potrebe izražavaju projektovani budžet svakog odjeljenja i bilo koja devijacija, ili odstupanje od budžeta, takođe se izražava. Svaki menadžer odjeljenja ili radne jedinice je odgovoran za devijacije budžeta u svojoj radnoj jedinici. Većina radnih jedinica može očekivati neke izmjene u odnosu na budžet, ali veće devijacije moraju se ispitati radi iznalaženja mogućih uzroka, a ukoliko je neophodno, mora se preuzeti odgovarajuća mjera da se to sanira. Neki menadžeri na vještački način povećavaju budžete svoga odeljenja ili radne jedinice sa namjerom da na taj način stvore zaštitu budžeta, da se budžet ne može "kresati" od strane administracije sa viših nivoa. Ako nekoliko radnih jedinica učestvuje u ovoj negativnoj praksi, može se desiti da cjelokupan budžet institucije u kojoj se to dešava bude neefektivan. Ako je indikovana veća izmjena u budžetu, cio proces budžetiranja se mora ponoviti. Menadžeri na najvišem nivou moraju nadgledati i korigovati nerealne budžetske projekcije prije nego što se implementiraju.

4. Posljednji korak je evaluacija. Budžet se mora pregledati – revidirati periodično i prema potrebi modifikovati tokom cijele fiskalne godine. Sa svakom narednom godinom budžetiranja, menadžeri mogu preciznije predviđati budžetske potrebe, odnosno zahtjeve svojih odjeljenja ili radne jedinice. Menadžeri razvijaju više istorijski pristup budžetiranju, prema tome kako se navikavaju da predviđaju sezonske varijacije i na varijacije u sopstvenoj instituciji.

Vrste budžeta

Postoje tri glavne vrste troškova sa kojima se menadžer direktno susreće i bavi u okviru fiskalnog planiranja: *personalni, operativni i kapitalni budžeti*.

1. Personalni budžet

Najobimniji od budžetskih troškova je onaj koji ide na radnu snagu ili personalni budžet, jer je zdravstvena njega i zaštita djelatnost koja se zasniva na intenzivnom radu. Mudar menadžer koristi istorijske podatke o kretanjima cenzusa radne jedinice kada vrši prognoziranje kratkoročnih i dugoročnih potreba sa osobljem-radnom snagom. Shodno tome, menadžer mora veoma pomno pratiti personalni budžet, kako bi sprečio pojavu premalo ili previše zaposlenih radnika. Kako se broj bolesničkih dana ili obim posla smanjuje, menadžer mora smanjiti i personalne troškove u skladu sa smanjenim obima posla i obrnuto - sa povećanjem obima poslova i broja pacijenata moraju se povećati i personalni troškovi.

Uz broj zaposlenih, menadžer mora biti i dobar poznavalac sastava osoblja. On takođe mora dobro poznavati i raznolikost oboljenja pacijenata koje ustanova tretira, tako da se postigne najekonomičnija i najkvalitetnija usluga koju je moguće pružiti za zadovoljenje potreba pacijenata.

Osooblje se većinom angažuje na osnovu već određenog standarda. Taj se standard može izraziti u satima po bolesničkom danu u medicinskoj radnoj jedinici, ili u vizitama u kućnoj njezi tokom jednog mjeseca), ili u minutama po "slučaju" u operaciona sali. Kako cenzus pacijenata, broj vizita ili slučajeva u toku dana nikad nisu konstantni, menadžer mora biti spreman da izmijeni osoblje u slučajevima povećanja ili smanjenja obima poslova. Uz to, ponekad se mijenja i populacija, kao i vrsta slučajeva koji se tretiraju, tako da ustanovljeni standard više nije pogodan za praksu koja se u takvim trenucima odvija. Na primjer, operaciona sala koja počinje sa hirurškim zahvatom na otvorenom srcu treba da po svakom slučaju ponaosob angažuje više sestričkog vremena; zato, standard (broj sestričkih minuta po jednom slučaju) mora da se promijeni i prilagodi novim potrebama i uslovima rada. Normalno, standard se prilagođava jednom godišnje, a osoblje svakodnevno u zavisnosti od obima posla.

2. Operativni budžet

Operativni budžet je druga oblast troškova kojom se bave svi menadžeri. Operativni budžet obuhvata troškove koji se mijenjaju u srazmjeri sa obimom usluga. U ovaj budžet su uključeni svakodnevni troškovi kao što je struja, popravljanje i održavanje, kao i medicinske/hirurške nabavke. Efikasni menadžeri radnih jedinica treba da budu spremni i umjesni u odnosu na vrste i količine nabavki koje se vrše za njihovo odjeljenje. Oni takođe treba da znaju i odnose između nabavki koje se koriste na odjeljenju i sastava pacijenata, stope zauzetosti kapaciteta, tehnološke zahtjeve, kao i vrste procedura koje se izvode na odjeljenju. Na taj način biće u stanju da identifikuju gornjegranice glavnih nabavki koje se vrše na njihovom odjeljenju.

3. Kapitalni budžet

Treći tip budžeta koji koriste menadžeri je kapitalni troškovni budžet. Kapitalni budžeti planirani su za kupovanje zgrada, ili gradnju, ili za kupovanje veće opreme, što obuhvata opremu koja je dugog vijeka (obično se koristi više od 5 do 7 godina). Troškovi u ove svrhe su puno veći, a trajnija oprema mnogo skuplja od opreme za svakodnevnu upotrebu. Ona se ne koristi pri svakodnevnim radnjama kao što se koristi potrošni materijal.

Kapitalni budžeti se sastoje od dugoročnih planova, ili komponente većih nabavki kao i komponente kratkoročnog budžetiranja. *Dugoročnici komponenta* veće nabavke ukazuje na buduće izmjene i organizaciono proširenje koje će prevazići period od jedne godine. Primjeri ovakvih nabavki mogu biti nabavka skenera ili renoviranje nekog dijela bolnice. *Kratkoročna komponenta* kapitalnog budžeta obuhvata nabavku opreme u okviru godišnjeg budžetskog ciklusa, kao što su svetlosni sistemi za pozive i komunikaciju, bolesničke postelje ili kartoni terapije.

Često designacija kapitalne opreme zahtijeva da vrijednost opreme nadmaši izvjesnu sumu novca. Od menadžera se traži da ispune specijalne formulare za kapitalnu opremu i to na

godišnjoj ili polugodišnjoj osnovi, tako da u njima opravdaju svoje zahtjeve za određenom opremom koju traže.

Odgovornost sestre - menadžera u planiranju budžeta

- Sestra menadžer je vizionar u identifikaciji i prognoziranju kratkoročnih i dugoročnih potreba. Ona utiče na planiranje budžeta u ustanovi.
- Ona očekuje, prepoznaje i kreativno rješava probleme vezane za restrikciju budžeta.
- Utiče na članove tima i inspiriše ih da budu aktivni u kratkoročnom i dugoročnom planiranju budžeta.
- Sagledava i shvata ograničenost budžeta koji se reflektuje na postizanje ciljeva radne jedinice. Svoje sagledavanje saopštava efikasno, poštujući određenu hijerarhiju.
- Obezbeđuje efikasnu zdravstvenu njegu kao i bezbjednost pacijenata u situacijama restrikcije budžeta.

P O G L A V L J E 7

SPROVOĐENJE KONTROLE I MONITORING U OBEZBJEĐIVANJU KVALITETA ZDRAVSTVENE NJEGE

OPŠTI POJAM I DEFINICIJA KONTROLE

Kontrola je peta faza procesa menadžmenta gde se postavljaju standardi, mjeri se kvalitet i sprovodi se akcija u cilju korekcije nesklada između standarda i pruženih usluga, tj. kvaliteta pruženih usluga. Organizacijama/ ustanovama je potrebna neka kontrola nad produktivnošću, inovacijama i nad kvalitetom, odnosno ishodom svih ovih elemenata. Kontrolu, znači, ne treba gledati kao način određivanja uspjeha ili neuspjeha, nego kao način na koji se uči i razvija, kako lično, tako i profesionalno. Kako je proces menadžmenta, kao i sestrinski proces, cikličan, kontrolisanje nije kraj samo po sebi. Ono je implementirano kroz sve faze menadžmenta. Primjeri funkcije menadžmentske kontrole obuhvataju:

- periodičnu evaluaciju filozofije radne jedinice, misije, ciljeva;
- mjerenje individualnog i grupnog učinka nasuprot unaprijed postavljenim standardima;
- monitorovanje (praćenje) troškova i korišćenja zaliha snadbijevanja;
- kontrolu ciljeva i
- dostignuća (ishoda korisnika).

Kontrolu možemo definisati i kao proces koji mjeri tekući učinak i vodi ka nekom predodređenom cilju. Osnova kontrole leži u provjeri postojećih akcija u odnosu na željene rezultate, koji su određeni u procesu planiranja.

Monitoring možemo definisati kao praćenje svakodnevnih aktivnosti koje sprovodimo u organizaciji službe zdravstvene njege i u samoj sestrinskoj praksi (da li se te aktivnosti sprovode po planu i na vrijeme).

Definicija i evolucija upravljanja kvalitetom

Definicija i pojam kvaliteta

Riječ kvalitet vodi poreklo od latinske reči qualitis koja označava da nešto ima dobra svojstva, osobine ili vrijednosti. Međutim, definisati kvalitet je dosta teško - to je koncept - to je pogled, ideja, apstrakcija. Oksfordski riječnik po svojoj definiciji iznosi da je kvalitet "stepen savršenstva" (1982.).

"Kvalitet je ono što vam se sviđa". To je istovremeno i "neuhvatljiv" koncept. "Kvalitet" pokretna meta - proces neprekidnog poboljšanja", i nastavlja da sugerise pesimistički da je kvalitet «nagrada» kojoj se teži, ukoliko se ikad u tome postigne savršenstvo.

Međutim, sa svih strana pristižu pritisci da se to subjektivno, imaginarno, taj nedostupni koncept pretvori u nešto objektivno, uhvatljivo, opipljivo, nešto se može i željeti i postići. Sa te strane koncept mora da se učini praktičnim, prevedu u proces obrade - u aktivnost koja počinje jasnim, konciznim i sveobuhvatnim definisanjem «kvaliteta» i «savršenstva», tako da

može da se mjeri i da se obezbijedi evidencija postignutog kvaliteta. Kvalitet, takođe, može da se procjenjuje i na drugi način.

Ovaj proces predstavlja osnovu svih inicijativa za obezbjeđvanje kvaliteta. Važno je napomenuti da prema međunarodnim standardima ISO 8402, kvalitet je skup svih karakteristika nekog entiteta koje se odnose na njegovu mogućnost da zadovolji iskazane potrebe koje se podrazumevaju. Kupac je taj koji određuje kvalitet, a ne proizvođač. Kvalitet označava nastojanje da se stvari urade dobro prvi put.

Evolucija upravljanja kvalitetom

Evolucija upravljanja kvalitetom može se analizirati kroz sljedeće faze:

1. Kontrola kvaliteta
2. Obezbjeđivanje kvaliteta
3. Menadzment ukupnog kvaliteta

Kontrola kvaliteta

Kontrola kvaliteta obuhvata različite aktivnosti i metode koje se koriste u cilju postizanja i održavanja kvaliteta proizvoda (u sestrinstvu kvaliteta njege), procesa i uspjeha. Ne bazira se samo na kontrolisanju u cilju eliminacije neusaglašenosti u odnosu na definisane zahtjeve, već je usmjerena i na otkrivanje i eliminaciju uzroka nastajanja problema u ostvarivanju kvaliteta. Možemo reći da je kontrola kvaliteta specifičan tip kontrolisanja, a odnosi se na aktivnosti koje se evaluiraju, monitoruju ili regulišu pružanje usluga korisnicima.

U sestrinstvu cilj kvalitetne njege treba da bude obezbjeđivanje kvaliteta da bi se postizali postavljeni ciljevi. Program kvaliteta mora imati podršku od strane rukovodstva ustanove. Program kontrole kvaliteta ne može da bude samo vježba za zadovoljenje različitih organizacionih i nacionalnih standarda. Valjano poslovanje od strane institucije i podrška finansijskih i humanih resursa, biće odlučujući faktor u određivanju i poboljšavanju kvaliteta usluga. Ako sestrinstvo teži ka savršenstvu, onda kriterijumi za razvoj kontrole kvaliteta treba da budu dovedeni do optimalnog nivoa, a ne na nivoima koji su minimalno prihvatljivi.

Obezbjeđivanje kvaliteta

Bazično označava da se kontrola kvaliteta sprovodi na sistematičan način, odnosno da se kroz planske i sistematske aktivnosti uspostavlja odgovarajuće upravljanje kvalitetom. Serija međunarodnih standarda, ISO 9000 predstavlja racionalizaciju mnogih različitih pristupa u ovoj oblasti. ISO 9000 predstavlja osnovu za uspostavljanje sistema kvaliteta, za osiguranje usaglašenosti sa zahtjevima kvaliteta i za ostvarivanje dugoročne dosljednosti ovog sistema.

Menadžment ukupnog kvaliteta

Opšti cilj menadžmenta ukupnog kvaliteta je baziran na neprekidnom poboljšanju. Riječ ukupni izražava ideju da svi zaposleni, preko svake funkcije i nivoa u organizaciji, teže ka kvalitetu. Brojni autori u svojim radovima iznose razne rasprave o uslovima i kriterijumima da bi se došlo do ukupnog, određenog kvaliteta rada. Može se reći da postoji 7 osnovnih uslova koji se moraju ispuniti kako bi osoblje moglo da radi kvalitetno i ujedno da teži daljem kvalitetu:

1. Radna sredina treba da bude prijatna i suportivna.
2. Osoblje treba da izražava povjerenje prema rukovodstvu.
3. Od osoblja treba zahtjevati da rade koristan i svrsishodan posao.
4. Osoblje treba da vjeruje da doprinosi vrijednostima i uspjesima.
5. Od osoblja treba tražiti da rade najbolje što mogu i da ostvaruju dobre rezultate.
6. U toku procesa rada osoblju treba omogućiti kontinuirano obrazovanje u cilju boljeg kvaliteta onoga što rade.
7. Kvalitetan rad kod osoblja izaziva zadovoljstvo i motivaciju za dalje radne uspjehe.

Upravljanje kvalitetom prema Standardima ISO 9000

Najveći broj zemalja širom svijeta danas primjenjuje Sistem upravljanja kvalitetom na bazi međunarodnih standarda ISO 9000. To su standardi koje je pripremila Tehnička komisija (TC) 176, Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) koja okuplja organizacije za standardizaciju iz čitavog svijeta. Kod nas su ovi standardi prihvaćeni kao JUS ISO 9000. Implementacija standarda ISO 9000 je u funkciji podizanja boljih poslovnih rezultata i konkretnog nastupa na tržištu rada.

Elementi standarda ISO 9000 su:

- unapređenje upravljanja
- promjena stila rukovođenja na svim nivoima,
- poboljšanje procesa,
- uspostavljanje veze između neposrednog upravljanja i aktivnosti poboljšanja,
- održavanje sredstava rada (instrumenata, mašina) i kadrova.

Osim serije standarda Sistema kvaliteta ISO 9000, razvijeni su standardi za nadzor Sistema kvaliteta (ISO 10011), standardi kojima se reguliše metodološki nadzor (ISO 10012), smjernice za razradu poslovnika o kvalitetu (ISO 10013), evropski standardi iz oblasti ispitivanja, sertifikacije i ovlašćenja (serija EN-45000) itd. Cilj standarda ISO 9000 je da razjasni međusobne veze osnovnih koncepcija kvaliteta i njihove međusobne razlike i da da uputstva za upotrebu različitih modela za obezbjeđivanje kvaliteta (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004). Svi ovi standardi predstavljaju smjernice za korišćenje čitavog skupa standarda. ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003 su standardi za obezbjeđivanje zahtjeva kvaliteta.

Ova serija međunarodnih standarda o sistemima kvaliteta predviđena je za korišćenje u dvije različite situacije: kada je regulisano ugovorom i kada to nije. Mogu se koristiti za svrhu internog upravljanja kvalitetom (ISO 9004) i za eksterno obezbeđenje kvaliteta (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003).

ISO 9001 se koristi kada isporučilac treba da obezbijedi usaglašenost proizvoda sa utvrđenim zahtjevima u različitim fazama, od projektovanja do razvoja proizvodnje, ugradnje i servisiranja. ISO 9002 obezbjeđuje kvalitet u proizvodnji i ugradnji. ISO 9003 obezbjeđuje kvalitet u završenoj kontroli i ispitivanju. ISO 9004 predstavlja standarde za upravljanje kvalitetom i elemente Sistema kvaliteta.

Odgovornost za upravljanje kvalitetom

Odgovornost pripada najvišem organu upravljanja. Upravljanje kvalitetom predstavlja onaj vid ukupne funkcije upravljanja koja utvrđuje i sprovodi politiku kvaliteta.

Sistem kvaliteta čine:

- organizaciona struktura
- odgovornost
- postupci
- procesi
- sredstva za sprovođenje upravljanja kvalitetom

Elementi sistema kvaliteta treba da budu dokumentovani i da ih je moguće prikazati na način koji je saglasan zahtjevima određenog modela.

Poslovnik o kvalitetu je tipičan oblik osnovnog dokumenta koji se koristi pri stvaranju i sprovođenju sistema kvaliteta. Za projekte koji se odnose na nove proizvode, usluge ili procese rukovodstvo treba da pripremi odgovarajuće pisane planove kvaliteta. Svi elementi koji se odnose na sistem kvaliteta moraju se redovno interno provjeravati i ocjenjivati.

Pripreme za preispitivanje i ocjenjivanje Sistema kvaliteta

Treba izvršiti odgovarajuće pripreme za nezavisno preispitivanje i ocenjivanje Sistema kvaliteta, koje obuhvataju:

1. provjeru različitih elemenata kvaliteta
2. sagledavanje ukupne efikasnosti sistema upravljanja kvalitetom
3. razmatranje mogućnosti za poboljšanje sistema upravljanja kvalitetom.

Unapređenje kvaliteta primjenom koncepta TQM

U tekućoj ISO standardizaciji upravljanja kvalitetom TQM, (menadžment ukupnog kvaliteta) definišu se sve aktivnosti ukupne funkcije upravljanja određuju politiku kvaliteta, ciljeve i odgovornosti, a ostvaruju se putem:

- planiranja kadrova,
- kontrole kadrova
- poboljšanja kvaliteta u okviru sistema kvaliteta.

Top menadžment treba da predvodi, podstiče i unapređuje aktivnosti vezane za menadžment kvaliteta. Ono što predstavlja menadžment kvaliteta treba da je ugrađeno u proces menadžmenta.

Koncept TQM obuhvata sljedeće elemente:

- usmjerenost na ljude
- kontinuirano povećanje zadovoljstva kupca
- kontinuirano smanjenje stvarnih troškova
- sistemski pristup
- horizontalnu povezanost funkcija i odjeljenja
- uključenost svih zaposlenih.

Stručnjaci iz ove oblasti tvrde da se ovaj koncept može primijeniti u svakoj organizaciji, proizvodnoj, uslužnoj, neprofitnoj ili vladinoj. Mnoge zdravstvene ustanove primjenjuju uvođenje sistema kvaliteta.

Obezbjeđivanje kvaliteta (proces menadžment i praksa) u zdravstvenoj njezi

Proces obezbjeđivanja kvaliteta počinje sa definicijom nivoa, ili stepena savršenstva koji se želi postići. Nastavlja se sa mjerenjem, procjenom toga da li je ili ne taj nivo savršenstva postignut. U tom stadijumu, ako je postignut odgovarajući nivo, proces se dijeli na dvije opcije:

1. prvo se proverava da li je postignuti nivo savršenstva «smješten» na odgovarajući nivo - može li se cilj pomjeriti, ako je tako, nivo savršenstva se mora redefinisati;
2. druga opcija - ako je nivo ostao isti, odnosno treba da ostane isti, faza mjerenja - procjene može se nastaviti.

Ako željeni nivo savršenstva nije postignut, sljedeći korak u procesu je identifikacija deficita, problema ili poteškoća koje taj nivo savršenstva čine nedostižnim. Kada se sve to identifikuje, mora se razmotriti da li je promjena za postizanje cilja moguća, ili samo poželjna. Ako je tako, promjena se mora implementirati i proces nastaviti ponovnom procjenom. Ako, pak iz bilo kog razloga, promjena nije moguća ili poželjna, definisani nivo savršenstva se mora ponovo definisati - redefinisati. Prateći ovakav proces – razvoj događaja

možemo doći do toga da *koncept kvaliteta i proces kvaliteta odnosno obezbjeđivanje kvaliteta postanu svakodnevna aktivnost.*

Obezbjeđivanje kvaliteta postaje aktivnost koja se odnosi na sve članove multidisciplinarnog tima koji se bave njegom bolesnika, kao i same osobe kojima se pruža zdravstvena njega. Inicijative za obezbjeđivanje kvaliteta imaju brojne forme: to su profesionalno fokusirane inicijative kao što su medicinska, sestrinska i kontrola drugih profila zdravstvenih radnika; ili organizaciono fokusirane inicijative kao što su kontrole zadovoljstva uslugama stacionarnih bolesnika gde se procenjuju elementi koji se odnose na okruženje i neprofesionalne momente za vrijeme boravka pacijenta u bolnici. Razlozi za praćenje i procjenu kvaliteta njege i usluga koje se pružaju u zdravstvenim organizacijama su kompleksni. Shvatanje razloga i svjesnost o tome šta sveukupnu djelatnost stimuliše, kao i razumijevanje raznolikih uticaja, omogućavaju zdravstvenim radnicima da preduzimaju inicijative za obezbjeđivanje kvaliteta, kako u svoju korist tako i u korist svojih pacijenata. Tako zdravstveni radnici postižu vrhunac, kako u profesiji tako i u politici pružanja i održavanja njege na najvišem mogućem nivou.

Razlozi za obezbjeđivanje kvaliteta u zdravstvenoj njezi

Ekonomski pritisci za evaluacijom kvaliteta njege i usluga u okviru nacionalne zdravstvene službe nisu baš nova stvar, ali kako se zdravstvena njega i zaštita mijenjala od početka ovog vijeka, a ponajviše u posljednjoj deceniji, tako su i potrebe za kontrolom kvaliteta rasle. Bilo je i tehnoloških napredaka, kao i pratećih izmjena što se tiče zahtjeva koji su postavljeni pred zdravstvo. Napredak je postignut što se tiče novih aparata, kao što su skeneri koji treba da omoguće preciznu dijagnozu, napredak u hirurgiji predstavlja laserska tehnika i mikroskopska tehnika, s tim što sve ove nove tehnike u hirurgiji obezbjeđuju «brži» protok pacijenata, redukciju bolesničkih dana, mogućnost obrade više pacijenata u toku dana, kao i brže otpuštanje pacijenata kući.

Postoje, takođe, i epidemiološke i socijalne promjene koje utiču na obezbjeđivanje zdravstvene njege, na šta utiče i starosna struktura stanovništva sa patološkim posljedicama starosti, kao i pojava prethodno nedijagnostikovanih oboljenja.

Sve ove promjene stimulišu potrebu za procjenom obezbjeđivanja zdravstvenih usluga, racionalizacijom službi i resursa, kao i za formiranjem službi koje će biti efikasne uz opravdane cijene. Uvek će postojati neka "krajnja granica" za resurse koji stoje na raspolaganju za finansiranje i podršku i, neizbežno, postizanje odgovarajućeg kvaliteta biće pod uticajem ovih ograničenja. Postizanje ravnoteže koja će biti prihvatljiva kako za one koji pružaju zdravstvene usluge, tako i za one koji ih primaju, je u stvari ključna tačka diskusije na ovu temu. Rad zdravstvenih radnika se bitno izmijenio, tako da je sa novim tehnologijama i zahtjevima neizostavno došlo i do novih i značajnih uloga i funkcija zdravstvenih radnika. Zdravstvene organizacije su velike strukture koje zapošljavaju osoblje

brojnih specijalnosti. Postoji rizik da svaka grupa specijalista radi izolovano od ostalih, na taj način njega postaje fragmentisana, a osoblje raznih struka može doći u situaciju da bude na margini događaja i na neki način izolovano od ostalih u zdravstvenoj organizaciji u kojoj radi. Može doći u pitanje i doprinos specijalističkih funkcija članova tima, pa čak i do identifikacije izmjene - zamjene mjesta koja ima neopravdan ekonomski pristup.

Dupliranje uloga i aktivnosti nije ekonomski opravdano, kao i korišćenje visoko i skupo obrazovanih profesionalaca koji rade na mjestima za koje imaju previše kvalifikacija. Ponašanje i očekivanje pacijenata su se tokom posljednjih decenija znatno izmijenili.

Definicija pacijenata kao "potrošača" može zasmetati pojedinim zdravstvenim radnicima, ali to je stvarnost koja je iznijeta u reformi Sistema zdravstvene zaštite. "Povelja o pravima pacijenata" omogućila je svim građanima da postanu svjesni svojih prava kada je u pitanju Nacionalna zdravstvena služba i da postavljaju određena pitanja ili primjedbe kada se ta njihova prava ne ostvaruju na zadovoljavajući način. Zakonodavstvo omogućava da kad god i gde god pacijent ili njegova rodbina stave primjedu na njegu ili usluge zdravstva, odmah započne istraga i ispitivanja, koja se nastavljaju sve dok pacijent ili njegova porodica ne budu zadovoljni dobijenim informacijama ili uslugama (pacijent ima svog pravnika - advokata u zdravstvenim ustanovama).

Uticaji za procjenu kvaliteta njege i usluga nisu samo ekonomske i političke prirode; oni su takođe i dio vrijednosti koji sobom nose zdravstveni stručnjaci. *Takvi profesionalci dijele ideologije, gde je pacijent centar pružanja usluga, gdje se kvalitet usluge vidi kao nešto što je od vrhunske važnosti i gdje ovakva uvjerenja dijele, poštuju i održavaju svi članovi stručnog tima, odnosno profesionalne grupe.*

Menadžment kvaliteta zdravstvene njege

Postoje tri faktora koji su osnovni za obezbeđivanje uspješne inicijative za postizanje i obezbjeđivanje bilo kog kvaliteta - 1) faktor definicije kvaliteta, 2) merenje kvaliteta i 3) implementacija promjena. Ovi se faktori odnose direktno na koncept rukovođenja i participacije osoblja. Oni formiraju osnovu strukture menadžmenta kvaliteta, koju čine:

1. vlasništvo
2. komunikacije
3. rukovođenje.

Vlasništvo

U vlasništvu leži motivacioni potencijal za pospješivanje promjena nabolje, za stalni porast kvaliteta i razvoj prema idealima zacrtanim u profesionalnim ciljevima sestara, radne grupe i organizacije. Pospješivanje i postizanje kvaliteta, kroz vlasništvo, je fundamentalna stvar i kritični dio menadžmenta kada je u pitanju neka promjena unutar organizacije.

Strategije za promjene koje proizilaze iz inicijativa za obezbjeđivanje kvaliteta treba, takođe, da odrede oni koji su u centru službi zdravstvene njege. Te strategije, zatim, treba da se razrade, prodiskutuju među onima kojih se tiču i da se o njima pregovara sa relevantnim menadžerima službi.

Prvo, bitno je da zdravstveni stručnjaci koji su na vrhu ljestvice osoba koje pružaju njegu bolesnicima budu osobe koje određuju "nivo savršenosti" i definišu kvalitet. To ne samo da unapređuje profesionalni kredibilitet i odobravanje nivoa savršenosti koju treba dostići, već i pojačava osjećaj "vlasništva".

Mnogi načini procjene kvaliteta su kritikovani kao *pristupi "vrh-dno"*, gdje su nivoi kvaliteta definisani ili van organizacije, ili od strane menadžera u samoj organizaciji, ali ne i sa sestrama koje te nivoe kvaliteta treba u svom radu da primjenjuju. I jedni i drugi su se u kliničkoj situaciji ponašali po principu "od danas do sutra". Pored toga, pomoćni sistemi za procjenu kvaliteta ugrađivali su se od strane spoljašnjih procjenjivača, a da prethodno nisu definisani. Prolazili su bez konsultacija sa kadrovima za njegu i bez implementacije u njihov rad, što bi bilo neophodno.

Posljedice ovakvih inicijativa i pristupa mogu biti to da se zdravstveni stručnjaci distanciraju i udalje, ne samo od rezultata procjene, već i od same organizacije. Ovakav ishod je razumljiv, jer se od njih traži da doprinose i postižu nivo umijeća koji ne mogu postići, u čijoj definiciji i određivanju nisu ni učestvovali i sa kojima se nisu ni složili.

Komunikacije

Drugi faktor je uspostavljanje respozivne komunikacije, odnosno dvosmjernog sistema komunikacija u zdravstvenoj organizaciji – između onih koji su u žiži njege pacijenata i onih na najznačajnijim nivoima menadžmenta. Obe strane imaju odgovornost za kvalitet njege i usluga koji se pružaju pacijentima. Sistem komunikacija mora distribuirati informacije na svo članstvo, o obezbjeđivanju kvaliteta, odnosno, o inicijativama za obezbjeđivanja kvaliteta koje se implementiraju, o njihovim rezultatima, kao i opcijama za promjene tamo gdje je to indikivano.

To obezbjeđuje:

- da nivoi umijeća koji su definisali budu u centru službe njege pacijenta
- da budu poštovani i sprovedeni u cijeloj organizaciji
- da rezultati inicijativa za obezbeđenje kvaliteta budu pravilno raspoređeni i priznati.

U praksi, ovo obuhvata identifikaciju i održavanje dobro razvijene i organizovane razmjene informacija u svim fazama procesa obezbjeđivanje kvaliteta. Ta razmjena informacija ide,

kako nagore tako i nadolje, kao i lateralno, kako bi se obezbjedilo da svi koji su uključeni u bilo koju fazu procesa imaju uvid i učešće u inicijativi.

Rukovođenje

Menadžment može biti neophodna podrška na svim nivoima organizacije, kako bi se olakšale promjene, posebno tamo gdje postoje resursi za implikaciju politike i za postizanje savršenstva u radu. Ovo formira bazu za treći princip, tj. za rukovođenje. Posljednja tačka u lancu komunikacije treba da bude pojedinac ili identifikovana grupa koja ima snagu investiranu u sebe, dovoljnu da pokrene, podržava i, ako je neophodno, insistira na strategijama koje obezbjeđuju kvalitet.

Postoji ravnoteža koja se mora povući između menadžera i onih koji su u centru njege bolesnika. Menadžeri u organizaciji treba da budu svjesni važnosti konsultovanja i dogovaranja sa osobljem i moraju aktivno učestvovati i sami u procesu obezbjeđivanja kvaliteta, kako bi omogućili i olakšali proces izmjena. Koliko god je važan osjećaj vlasništva kod zdravstvenih stručnjaka u centru njege bolesnika, isto tako je od velikog uticaja i snaga vođstva sa vrha. U praksi, proces obezbjeđivanja kvaliteta mora se odvijati po sistemu "dobra osnova - dobro vođstvo", sa efikasnim i dobro razvijenim sistemom komunikacija koji besprekorno funkcioniše.

Identifikuju se dvije tačke koje daju podršku definisanom modelu menadžmenta kvaliteta, koji se bazira na naprijed navedenom pristupu. To su prvo stimulacija "pozitivnog i stalnog napora i truda" i drugo, "svesrdna podrška. Ni jedan od ovih koncepata nije moguće realizovati bez neke forme kvalitetnog menadžmenta, odnosno strukture menadžmenta, a bez truda i podrške kvalitet će uvijek ostati, na neki način "nepotpuno-nesavršeno postignut".

Tim za praćenje kontrole kvaliteta u zdravstvenoj njezi i sestrinskoj praksi

Sastav tima za praćenje kontrole kvaliteta

Organizacija određuje zvanično lice za obezbjeđivanje kvaliteta koje je odgovorno za inicijative u okviru službe sestara i drugih profila zdravstvenih radnika. Sestrinska njega se procjenjuje na redovnoj osnovi izvjesno vrijeme, kako bi se sakupili dokazi koji se odnose na kvalitet usluga koje se pružaju i na njihovu efektivnost. Lice odgovorno za obezbjeđenje kvaliteta postaje ključni radnik u cijeloj organizaciji, sa odgovornošću da koordinira i implementira inicijative za obezbjeđivanje kvaliteta na nivou cijele ustanove.

Rukovodioci, koji čine tim za praćenje kvaliteta, podržavaju i pomažu stručnjaku institucije odgovornom za kvalitet.

Menadžment organizacije se ne zasniva na kliničkom direktorskom sistemu, već na sistemu direktora određenih prema funkciji. Prema tome, tim za praćenje kvaliteta se sastoji od:

- direktora ili glavne sestre ustanove
- direktora kliničkih službi
- rukovodioca tehničke službe
- rukovodioca službe za ishranu i higijenu
- rukovodioca personalne službe
- direktora odgovornog za ugovaranje i planiranje i
- zvaničnog službenika odgovornog za obezbjeđivanje kvaliteta.

Tim se redovno sastaje i ima, kako strateški, tako i operativni zadatak. Strateški zadatak tima je da odredi prioritete, inicijative za obezbjeđenje kvaliteta, podršku inicijativa i dr. Tim djeluje na osnovu pozitivnih rezultata, koji omogućavaju promjene. Operativni zadatak Tima je da učestvuje u aktivnostima za obezbjeđivanje kvaliteta i to tako da osoblje vidi da se Tim na tome veoma angažuje i da su članovi Tima zainteresovani za svaki detalj i sitnicu koji se odnose na praćenje zacrtanog kvaliteta.

Tim je odgovoran glavnom izvršnom organu i bolničkom menadžeru kojima se prezentiraju rezultati glavnih inicijativa.

Može da postoji Tim za praćenje kvaliteta u domenu sestara (u svijetu postoji). Ovaj tim je odgovoran, preko zvaničnog službenika, predsjedniku Odbora za kvalitet ili vodi tima. Kada se identifikuje inicijativa za razvoj obezbjeđivanja kvaliteta, tim treba da radi u tijesnoj saradnji sa relevantnim osobljem u službi za njegu i pružanje usluga, u cilju iznalaženja najboljeg načina za implementaciju procesa obezbjeđivanja kvaliteta. Ovaj tim preuzima odgovornost za determinaciju strategija za akciju, ako, poslije procjene faze kontrole, izađe na vidjelo potreba za promjenom. Članovi tima za praćenje kvaliteta su osobe sa menadžerskom odgovornošću koje obezbjeđuju da promjena bude razmotrena, a zatim implementirana kad god bude moguće. Na primjer, tim za praćenje kvaliteta bolničke jedinice treba da bude predstavnik svih zdravstvenih stručnjaka koji pružaju njegu i zaštitu, toj populaciji pacijenata (sestra dijetetičar, defektolog, socijalni radnik).

Faza definicije zahtjeva drugi nivo interakcije - nivo koji obezbjeđuje inicijativu sa objektivnošću i kredibilitetom. Početna faza ove inicijative obuhvata članove svake profesionalne grupe u okviru multidisciplinarnog tima, određujući nivoe kvaliteta za kliničku njegu. S toga su nivoi kliničke savršenosti određeni od strane stručnjaka praktičara u okviru svake profesionalne grupe koja ima svakodnevno iskustvo sa problemima koje rješava.

"Konsenzusne grupe" se formiraju tamo gdje se ukazuje potreba da definiciju kvaliteta određuje brojno osoblje unutar profesionalnih grupa. Konsenzusnim grupama pomaže član Tima za praćenje kvaliteta, i oni prezentuju različite stepene obrazovanja osoblja koje ima svakodnevno iskustvo u njezi pacijenata. Menadžer službe - glavna sestra - predstavlja

profesionalnu grupu u Timu za kliničko multidisciplinarno praćenje kvaliteta. Ona je odgovorna za obezbjeđivanje informacija koje se odnose na kvalitet i koje treba dostaviti svim članovima njenog profesionalnog tima. Konsenzus grupe nema menadžerski rejting. Njihova funkcija je da obezbijede da se definicije kvaliteta reflektuju na većinu stavova i pogleda, kako u smislu prihvatljivosti, tako i u smislu uspješnosti u sprovođenju i postizanju zacrtanog nivoa. Sistem komunikacije ostvaruje se kroz tim za obezbjeđenje kvaliteta i uz pomoć zvaničnog lica za obezbjeđivanje kvaliteta, čija je uloga da koordinira i implementira inicijative za obezbjeđivanje kvaliteta kroz cijelu organizaciju, a koji je ujedno i član Tima za praćenje kvaliteta.

Odgovornost sestre menadžera u praćenju i kontroli kvaliteta

Kontrola kvaliteta pruža sestri menadžeru mogućnost da evaluiira organizacioni učinak sa sistematske, naučne i objektivne tačke gledišta. Da bi to postigla, sestra menadžer mora da odredi koji će se standardi koristiti za mjerenje kvaliteta njege na odjeljenju, pa potom da razvije i sprovede programe kontrole kvaliteta koji mjere rezultate prema tim standardima. Sve su sestre menadžeri odgovorne za praćenje kvaliteta proizvoda koje njihovo odjeljenje/ Radna jedinica proizvodi. U zdravstvenim organizacijama taj produkt je zdravstvena njega.

Sestra menadžer razvija svoju odgovornost primjenjujući sljedeće strategije:

- Uspostavlja jasne mjerljive standarde njege, u saradnji sa ostalim osobljem u organizaciji / ustanovi i određuje najpogodniji metod za mjerenje i procjenu da li su ti standardi zadovoljeni.
- Odabira i koristi proces, ishod i strukturu kontrole, u skladu sa sredstvima za kontrolu kvaliteta
- Koristi pristup odgovarajućim izvorima informacija za sakupljanje podataka za kontrolu kvaliteta.
- Određuje nesklad između pružene njege i standarda odjeljenja i traži dalje informacije koje se odnose na razlog zbog koga standardi nisu zadovoljeni.
- Koristi nalaze kontrole kvaliteta kao mjeru uspjeha i nagrađivanja zaposlenih; prema nalazima rukovodi, upućuje, savjetuje ili disciplinuje osoblje.
- Uključuje zaposlene u proces kontrole kvaliteta. Proučavanjem direktnih odnosa na relaciji uzrok-objekat-posljedica, zaposleni nauče da modifikuju individualnu i grupnu produktivnost, kako bi poboljšali kvalitet njege.
- Sestra menadžer ima viziju za budućnost, gleda šta je sada i određuje šta i kako bi trebalo da bude. Postavlja ciljeve radne jedinice i poboljšava kvalitet njege.
- Preuzima rizik i odgovornost u kontroli kvaliteta zdravstvene njege. Traži način da postigne ravnotežu između kvaliteta i troškova, poštuje i širi etičke principe u obavezama prema korisnicima.

Elementi menadžmenta u održavanju sistema kvaliteta zdravstvene njege

Prvi element menadžmenta koji treba razmotriti je komunikacija sa osobljem u cijeloj organizaciji. Takva komunikacija treba da podigne profil inicijativa za kvalitet i učini da osoblje na svim nivoima organizacije shvati koliko može doprinijeti (i koliko već doprinosi) tome da se postigne određeni kvalitet njege i usluga. Članovi zdravstvenog tima ne rade izolovano jedni od drugih niti izolovano od drugih odjeljenja i službi unutar organizacije. Postoji komplikovana šema odnosa na relaciji snabdjevač - korisnik u okviru svakog zdravstvenog okruženja, s tim da svaki od njih zavisi od ostalih što se tiče obezbjeđenja kvalitetne njege i usluga pacijentima.

Metodi kojima se ovo može postići su sljedeći:

1. Prvo, sprovesti edukativni program za osoblje u organizaciji, kako bi se prodiskutovali osnovni koncepti obezbjeđivanja kvaliteta, kao i pozadina potrebe za inicijativama ove vrste.
2. Drugo, obezbjeđiti sistem komunikacije, kao i "bilten kvaliteta" koji čita osoblje na svim nivoima u okviru organizacije. Bilten se može izložiti na oglasnoj tabli, cirkulisati među osobljem, s tim da se zahtevaju povratne informacije i komentari.
3. Treće, uključivati sva očekivana učešća u aktivnosti za obezbjeđivanje kvaliteta i za opis svih poslova.
4. Ovaj finalni metod se može pojačati sistemom izvođenja individualnog pregleda sa elementima kvaliteta koji su identifikovani kao ključni indikatori sprovođenja, počev od vrha organizacije do onih koji direktno pružaju usluge i njegu. Povratne informacije i dijeljenje informacija sa pacijentima i njihovim porodicama, u odnosu na inicijative kvaliteta je drugi dio edukativnog i komunikativnog procesa.
5. Menadžment promjene koja slijedi poslije kontrole njege predstavlja glavni element. Promjena zahtijeva vrijeme, napor i resurse. Vođe strukture menadžmenta kvaliteta moraju podržavati i održavati proces promjene; inicijalna kontrola će se pokazati kao proćerdan napor, ukoliko se promjene identifikuju a ništa ne učini da se one i sprovedu. Ponovna kontrola nema svrhe ako neka faza promjene nije sprovedena. Poštenje je ovdje od suštinskog značaja i konstruktivno, ako se promjena ne može postići iz bilo kog razloga to se mora jasno reći i usaglasiti sa svim nivoima organizacije.

RAZVOJ STANDARDA - ZDRAVSTVENE NJEGE I SESTRINSKE PRAKSE

Kratak istorijat i definicija

Standardi počinju jasnom i konciznom definicijom nivoa savršenosti koji je neophodno dostići kod pacijenta koji ima poseban - specifičan problem ili potrebu - i to od strane specifičnog člana multidisciplinarnog tima. To je definicija "namjere" - podrazumijeva inkorporaciju ključnih aspekata prakse, koje je trebalo postići, u njezi pacijenata sa specifično definisanim problemom ili potrebom. Možemo reći da je standard unaprijed određen nivo savršenstva koji služi kao pokazatelj - vodič za bilo koje postignuće u praksi na koje se odnosi. Standardi imaju različite karakteristike: unaprijed su određeni, uspostavljaju autoritet, komuniciraju ih i prihvataju ljudi na koje standardi direktno utiču. Kako se standardi koriste kao metode mjerenja u praksi oni moraju biti objektivni, mjerljivi i dostizni.

S obzirom da ne postoji ni jedan univerzalni model standarda, svaka organizacija (ustanova, profesija) mora postaviti svoje standarde i ciljeve, kako bi se njima rukovala u praksi u obezbjeđivanju efikasne i bezbjedne njege.

Strukture obuhvataju adekvatnost službi zdravstvene njege i zaštite, kvalifikacije onih koji sprovode zdravstvene usluge i zaštitu, i finansijske aspekte zdravstvene njege.

Procesi označavaju aspekte njege koji pokazuju da se određeni standardi propisno primjenjuju i sprovode.

Rezultati predstavljaju konkretna i precizna mjerenja efikasnosti medicinske njege (stope preživljavanja, oporavak, funkcija, itd.).

Metode i procedure postaju svakodnevna praksa koja se zahtijeva kao profesionalno umijeće ili tehnička vještina. "Rezultati su postignuti ciljevi njege, ili službi, mjereni "produktivnošću", kvalitetom i zadovoljstvom korisnika."

Utvrđivanje standarda

Definicija nivoa njege koji se mora postići postiže se istraživačkim radom i referentnim pristupima koji jasno i precizno definišu i domet i prirodu potreba ili problema i opravdanje učešća svake specifične profesionalne grupe.

Resursi su neophodni za postizanje definisanog nivoa njege i oni su kategorizovani u tri podgrupe:

- ljudi (osoblje)
- oprema
- sredina (radno okruženje)

Ljudi, kao resurs, uključeni u osnovna znanja i umijeća, predstavljaju osnovni element sa kojim zdravstveni radnici rade. Sestre, kao zdravstveni radnici bi morale imati pristup kontinuiranoj edukaciji, koju bi organizovala sestra menadžer odjeljenja za edukaciju, ili kroz pristup eksternim programima edukacije. Na taj način one bi održale i dalje razvijale svoje znanje, osnovu umijeća i vještine u poslu.

Oblast označena kao "ljudi - osoblje" podrazumijeva i ostale članove multidisciplinarnog tima, identifikovane kao neophodna stručna snaga koja služi kao resurs i za zdravstveno osoblje i za potrebe pacijenata na određenom nivou koji treba da se postigne.

Aspekti uloge i funkcije sestre, kao menadžera i kao kliničkog eksperta su osnovni resurs za članove njenih sopstvenih profesionalnih grupa, kao i za ostale članove multidisciplinarnog tima. Odgovornosti sestre menadžera su posebno naglašene u edukativnoj i profesionalnoj podršci osoblja. Ta *odgovornost predstavlja srž* bez koje se u zdravstvu ne mogu postići savršenstvo i perfekcija u praksi.

Oprema

Kriterijumi za "opremu" u oblasti resursa obuhvataju, kako specijalističke, tako i nespecijalističke elemente, koji su neophodni za postizanje određenog kvaliteta njege, na primjer, specijalni špricevi koji služe za obradu hroničnog bola. što utiče na prpratne efekte terapije i određene aspekte liječenja. Ovdje se, takođe, ubrajaju i pisane informacije za osoblje, kao što su uputstva o sprovođenju politike kuće u kojoj rade, ili različite procedure koje se izvode.

Okolina

Fizičko okruženje (sredina) gde pacijent boravi i liječi se može da utiče na potrebe i zahtjeve pacijenta, na njegovo osjećanje sigurnosti i komfor, ili na osjećanje ugroženosti i tjeskobe. Sestre rukovodioci i menadžeri, u međusobnoj povezanosti i saradnji, mogu bolje, nego bilo koji drugi kadrovi da se bave pitanjima fizičkog okruženja, jer se to pitanje bitno dodiruje da drugim oblicima njihovog profesionalnog rada, kao i sa njihovim smislom za okruženje, koji je duboko utkan u prirodu njihove profesije. Ovde je uključena i sredina za rad drugih profesionalnih grupa.

Sestrinska praksa

Oblast sestrinske prakse se odnosi na dokumentaciju koja je neophodna za procjenu, planiranje, implementaciju i evaluaciju, što sve zajedno predstavlja integralne dijelove svake aktivnosti koja se odnosi na zdravstvenu njegu, odnosno na sestre koje treba da obrade identifikovanu potrebu ili problem. Lična, odnosno individualna zdravstvena njega ostaje i dalje centralni cilj, uz fleksibilnost planiranja njege, tako da se ispune sve potrebe i zahtjevi svakog pacijenta.

Analiza sestrinske prakse mora uključiti, odnosno obuhvatiti dovoljno detalja, kako bi se omogućilo da se tačno i jasno opišu kritični elementi procjene, planiranja, implementacije i evaluacije njege. Specifični aspekti sestrinske prakse su naglašeni, kao na primjer, informacija koja daje i obezbjeđuje objašnjenje predložene njege, obuka i edukacija pacijenata u praktičnim vještinama i umijećima samonjege, kako bi im se omogućila nezavisnost i pružio emocionalni podsticaj i podrška, kao i određeni komfor.

U okviru ove oblasti sestre su identifikovane kao koordinatori njege i komunikacija i kao osobe koje pružaju informacije ostalim članovima tima, onda kada im njihova početna procjena ili evaluacija ukažu na to da je potrebno da donesu odluku i da se nekome obrate. U ovoj oblasti koja govori o sestrinskoj praksi, treba naglasiti i važnost uključivanja pacijenata u sve vidove njege, gdje god i kad god je to primjenljivo i korisno. Dokumentacija svih aspekata sestrinske prakse smatra se ključnim dijelom procesa, ne samo radi obezbjeđivanja kontinuiteta njege i demonstracije profesionalnog umijeća, već i u svrhe omogućavanja kontrole.

Procjenu prvog nivoa - stepena pacijenta, pri njegovom prvom kontaktu sa zdravstvenom organizacijom, radi sestra praktičar odgovorima za njegu pacijenata. Koristeći tada dobijene informacije, sestra identifikuje probleme ili specifične potrebe odnosnog pacijenta, kao i odgovarajuće članove multidisciplinarnog tima koji treba da sprovedu određene strategije zdravstvene njege. Problem ili potreba se identifikuje u sistemu dokumentacije, a svaki član tima bilježi akcije koje su preduzete, ili ih treba preduzeti, kako bi se sprovela dogovorena strategija zdravstvene njege u jednom dokumentu.

Rezultati

Ovaj dio standardnog dokumenta označava očekivane rezultate strategije sprovedene zdravstvene njege i indukuje kakve dokaze treba tražiti, kako bi se utvrdilo da je nivo njege koji je zacrtan zaista i postignut. Tu treba uključiti dokaze o efikasnosti i efektivnosti, procijenjene kriterijumima pacijenta i profesionalnim zadovoljstvom koje je dokumentovano i dokazano. Dokaz da je određen standard dostignut može se obezbijediti pomoću informacija koje se odnose na raspoložive izvore, kao i na korišćenje i poštovanje ključnih aspekata profesionalne prakse.

Oblast koja govori o rezultatima u standardima, definiše očekivane rezultate rješavanjem problema pacijenta ili neke njegove potrebe, iz tri perspektive:

- Mišljenje pacijenata - da li su zadovoljni njegom koja im je pružena
- Profesionalno mišljenje - da li su zadovoljne sestre i ostali zdravstveni radnici njegom koju su pružili pacijentima
- Dokumentovana kontrola - da postoji dokaz o pristupu i blagovremenom korišćenju resursa, kao i dokaz o tome da su poštovani ključni aspekti profesionalne prakse. Svaka komponenta standarda odnosi se na drugu komponentu. Sve ove oblasti koje govore o rezultatima standarda predstavljaju zajedničku vezu, unazad, sa svakom prethodnom oblašću i reflektuju se na kompleksne međusobne odnose između definisanja neophodnih resursa i sestrinske prakse, a potom i definisanja rezultata koje treba očekivati kao rezultat postizanja određenog nivoa njege.

Identifikacija standarda

Elementi standarda se identifikuju ili pretraživanjem po sistemu dokumentacije i naglašavanjem najčešćih potreba i problema pacijenata, ili diskusijom sa svakom profesionalnom grupom kako bi se na taj način odredili najčešći problemi koje pacijenti imaju.

Na primjer, sestre specijalisti na odjeljenju za maligne bolesti dojke mogu da napišu "opšte" standarde njege koji će opisati sveukupni nivo kvaliteta njege koji treba da se postigne kod pacijenata koji imaju psihosocijalni vid njege iz specifične discipline i mogu da označe osnovna znanja i umijeća koja se odnose na svaku profesionalnu grupu (sestre) sa neophodnim savjetovanjima itd. Specifičniji standardi njege koji se odnose na kliničke oblasti kao što je palijativna njega ili pak psihosocijalna rehabilitacija poslije operacije dojke nastaju iz opštih standarda, ali ovi opšti, nespecifični ne mogu se ponavljati.

Sestrinski standardi pokrivaju čitavu oblast zdravstvene njege. Tamo gdje bolničko odjeljenje ima određenu oblast sestrinskog znanja, koriste se standardi nastali u toj jedinici, a koriste se i u cijeloj ustanovi ukoliko su odgovarajući i primjenljivi. Na taj način se sprečava dupliranje u radu i podstiče stalnost njege od jednog do drugog bolničkog odjeljenja. Standardi se pišu nezavisno od strane članova multidisciplinarnog tima, ali način na koji pacijent dolazi do usluga i njege od pojedinačnih zdravstvenih stručnjaka je često veoma različit. Na primjer, obrada bola za sve zdravstvene radnike znači njegovo ublažavanje ili potpuno uklanjanje, ali strategije zdravstvene njege i strategije drugih zdravstvenih radnika, da bi se postigao željeni cilj su različite.

Konsenzus grupe u izradi standarda

Vlasništvo standarda se postiže kroz konsenzus grupe koje su formirane da bi se napisali standardi, kada se svi elementi slože i o svemu se postignu dogovori. *Konsenzus grupe* se sastoje od svih profesionalaca koji predstavljaju sve moguće nivoe i različite stepene stručnosti u određenoj profesiji. Njima pomaže član Tima za praćenje kvaliteta, lice koje je zvanično zaduženo za kontrolu rada sestara. Svi članovi Konsenzus grupe imaju svakodnevno iskustvo u čitavom spektru i kompleksnosti potreba i problema pacijenata, na koje treba obratiti pažnju i definisati ih.

Kada su standardi napisani tada započinje proces pregledanja i dogovaranja. Standarde pregleda sestra menadžer, kako bi vidjela i uvjerala se da su napisani tako da se pod postojećim uslovima mogu dostići. Aspekti standarda koji se odnose na edukaciju i obuku, takođe se provjeravaju da bi se vidjelo počinju na realnom i dostižnom edukativnom nivou određenom za zdravstvene radnike i da su ispunjeni kriterijumi, kako za formalne, tako i za neformalne edukativne programe. Gdje god je moguće, standarde će pregledati i eksperti iz odgovarajuće oblasti, eksperti iz iste ili druge profesionalne grupe. Kad se obave ove preliminarne kontrole i pregledi, standardi se prezentiraju direktoru zdravstvene njege (glavnoj sestri), kao i timu (odboru) za praćenje kvaliteta. Komentari koje daje komitet treba da budu predmet pregovaranja, a potom inkorporirani u standarde, kako bi se obezbjedilo to da se isti odraze na dostižne ciljeve savršenstva u radu, što će biti podržano na svim menadžerskim nivoima. Kada se usvoje, standardi se vraćaju na bolnička odjeljenja i službe i stavljaju se u "Priručnik o kvalitetu". Svaka radna jedinica, bolničko odjeljenje, kreira priručnik koji je specifičan za njihovu kliničku oblast i sadrži selekciju relevantnih standarda za sve članove multidisciplinarnog tima. Ovakav sistem pregleda i odobravanja u definiciji obezbjeđenog kvaliteta njege obezbjeđuje, da su sva tri faktora koji su identifikovana kao ključni za uspješan menadžment kvaliteta - vlasništvo, komunikacije i rukovođenje, dobro postavljeni prije prelaska na fazu mjerenja procesa obezbjeđivanja kvaliteta i implementacije strategije za eventualne neophodne promjene.

Implikacije definisanja standarda

Tri glavne implikacije definisanja standarda su sljedeće:

- Menadžerska
- Edukativna
- Profesionalna

Menadžerska implikacija

Označavanje resursa ima implikacije za sestre menadžere unutar zdravstvenih organizacija.

Pripremanje, odnosno sačinjavanje spiska opreme koja je neophodna za dostizanje izvjesnog zacrtanog nivoa njege, opis optimalne sredine u kojoj bi trebalo tu njegu ostvariti, sve to ima kako resursne, tako i budžetske implikacije. Njege se mora sprovesti kako bi se osigurali da su standardi dostignuti i realni - u odnosu na ograničenja koja u izvjesnim organizacijama postoje, što nam može pomoći u osvetljavanju nedostataka u obezbjeđivanju resursa, pogotovo tamo gdje je postizanje određenog nivoa na neki način sputavano. Izvjesni aspekti promjene takođe zahtijevaju menadžersku podršku, ne samo finansijsku, već i što se tiče smještaja ili izmeštanja resursa radi povećanja radne snage i njenog učinka, nabavke dodatne opreme, ili na primjer za stručno usavršavanje i dalje obrazovanje kadrova. Podrška menadžera je takođe neophodna pri promjenama politike i u pregovorima sa menadžerima drugih službi u okviru organizacije.

Edukativna implikacija

Standardi imaju edukativne implikacije na brojnim različitim nivoima. Prvo, ako se na odjeljenju ima pri ruci priručnik i to na nivou baš tog odjeljenja ili odsjeka, on može poslužiti kao edukativna pomoć za osoblje koje je novo u toj oblasti ili osoblje kome je neophodno da identifikuje najpogodnijeg člana za multidisciplinarni tim, kome će uputiti pacijenta, ili za ključne oblasti koje treba procijeniti kod pacijenta koji ima, na primjer, specifične probleme ili potrebe. Standardi koji su kreirani tako da u sebi sadrže sve ove detalje, su vodič u svim aspektima procjena, planiranja, implementacije i evaluacije njege.

Detalj koji je ponuđen u ovim dokumentima ispunio je drugu edukativnu implikaciju - onu o obezbjeđivanju informacija u cilju razvoja edukativnih programa i nivoa kompetencije. Označavanjem nivoa znanja i umijeća koji se zahtijevaju od praktičara za postizanje datog nivoa njege, bilo je moguće odabrati elemente koji su neophodni kako za formalne tako i za neformalne edukativne programe. Kriterijumi za znanje i umijeće u profesionalnom radu sadrže važne informacije o tome šta se očekuje od članova profesionalne grupe - od onih koji su odgovorni za svakodnevno pružanje odgovarajuće njege, pa do onih na položajima rukovodilaca.

Ovi standardi se definišu od strane praktičara članova svake grupe, koji su u centru zbivanja oko njege pacijenata, onih članova organizacije koji su uticali na edukativne programe i kliničke kompetencije prije nego oni koji su umjesto njih o tome odlučivali. To je zaista uzbudljivo otkriće, odnosno vid razvoja i napretka.

Profesionalne implikacije

Profesionalne implikacije koje su u vezi sa snagom i moći koju imaju ovakvi dokumenti u smislu identifikacije toga šta pojedini članovi multidisciplinarnog tima rade u svojoj svakodnevnoj praksi, svakako su od važnosti. Izrada ovakvih dokumenata povećava osjećaj profesionalnog povjerenja i samopouzdanja kod svih članova tima.

Važnost artikulisanja profesionalne odgovornosti i profesionalnog znanja koji se zahtjevaju u planiranju i isporuci njege, sada se nalaze gotovo na vrhuncu savršenstva kvaliteta što nikad nije bilo očiglednije.

U sredini koja vodi računa o finansijama i racionalizaciji službi u cilju postizanja odgovarajućeg nivoa njege koji opravdava svaku KM koja je za nju iskorišćena i uloga i funkcija svakog člana tima se itekako gleda. Dokumenti ovakve vrste i dokazi koji potiču iz kontrole njege važni su pri odbrani utrošenih sredstava i kao pokazatelj rada svakog člana tima gdje god se savršenstvo pokaže kao krajnji rezultat rada.

MJERENJE KVALITETA – STANDARDI KONTROLE NJEGE

Opšti pojam i način mjerenja kvaliteta

Prilikom procjene ishoda pruženih usluga pacijentima, posljednjih godina se sve više sagledava uloga sestre i doprinos sestrinske njege u konačnom ishodu tretmana. Svakako se ne može izostaviti kontrola cjelokupnog procesa njege, počev od dana prijema do dana otpusta, pri čemu se, opet mora voditi računa o cjelokupnom kontekstu - njege, osoblja, sredine, zajedničkih rezultata i svih ostalih elemenata koji doprinose ocjeni i kontroli kvaliteta. Idealno bi bilo da svi u organizaciji / ustanovi učestvuju u kontroli kvaliteta, jer svaki pojedinac ima dobrobiti od toga. Kontrola kvaliteta pruža sestrama, i ostalim radnicima, povratnu informaciju o kvalitetu njihovog rada, kao i o tome na koji način se njihov rad može poboljšati. Mada je nepraktično očekivati da baš cjelokupno osoblje bude uključeno tokom procesa kontrole kvaliteta, sestre svakako treba da učestvuju u određivanju ishoda rezultata njege.

Korisnici, takođe, treba da budu aktivno uključeni u određivanje organizacionog kvaliteta njege. Važno je imati na umu da kvalitet njege ne izjednačavamo uvijek sa zadovoljstvom korisnika. Na primjer, zadovoljstvo korisnika bolničkim prijemom i tretmanom često je određeno jednim od često manje bitnih činilaca - kvalitetom hrane, higijene, komunikacijom, smještajem i si. Iako ova pitanja ne smiju biti zanemarena, može biti puno važnije da bolesnik prihvati i održi neki dio režima u cjelokupnom tretmanu, koji se njemu ne dopada, pogotovu ako mu nije dovoljno objašnjen značaj (zašto mora da jede neslanu i niskokaloričnu hranu u danima poslije infarkta, zašto mora da ustane iz kreveta i seta ako mu je udobnije da leži, i si.). Ako sestre bolesnicima ne objasne dovoljno, napore i odricanja koji se u njihovom tretmanu primjenjuju, one mogu biti procijenjene, i kao pojedinci i kao profil, da su neosejtljive i da ne posvećuju dovoljno pažnje bolesnicima.

Rezultati njege se mogu odraziti na očekivane konsekvence efikasne i efektivne njege, iz tri perspektive:

- perspektive pacijenta
- perspektive zdravstvenog radnika, sestre i
- dokumentacije o zdravstvenoj njezi.

Konstatovanje rezultata njege može samo da ispuni prvi dio obezbjeđivanja kvaliteta, odnosno procesa obezbjeđivanja kvaliteta. Sljedeći korak bi bio mjerenje toga da li su ti rezultati postignuti u praksi. Standardi definišu kvalitet ali ga ne mjere, tako da iz dokumentacije treba razviti odgovarajuće načine mjerenja kojima bi se to moglo postići.

Načini za kontrolu kvaliteta usluga, koje se pružaju korisnicima putem definisanih procedura standarda njege, možemo sprovesti putem upitnika koji mogu biti sačinjeni za svaki standard.

Sredstvo - način kontrole za svaki standard može da se sastoji iz tri upitnika. Tri dijela kontrolnog načina namenjeni su trima perspektivama koje treba da ukažu na kriterijume za kontrolu rezultata:

1. Kontrola mišljenja pacijenata
2. Kontrola mišljenja osoblja
3. Kontrola dokumentacije.

Pomoćna sredstva (upitnici) za kontrolu svakog standarda kreiraju se, kadgod je to moguće, sa istom konsenzus grupom i sestrama menadžerima bolničkih odjeljenja koji su prvobitno definisali određeni standard.

Uključivanje sestre menadžera bolničkog odjeljenja je važno iz dva razloga:

1. Prvo, one imaju status eksperta u oblasti njege ili službe i mogu se usmjeriti na ključne elemente procjene pružanja njege.
2. Drugo, one su odgovorne za njegu u svojim odjeljenjima, službama, tako da rezultati kontrole mogu da im obezbijede informaciju koju one, kao sestre menadžeri, mogu da koriste. Izvor pitanja za kontrolu nastaje iz standardne postavke i očekivanih rezultata, a sva tri upitnika se mogu fokusirati na raspoloživost i korišćenje resursa, na praćenje, primjenu i poštovanje profesionalne prakse. Pitanja se prave tako da procjenjuju efikasnost i efektivnost njege u smislu zadovoljstva pacijenata, sestara i dokumentacije. Precizniji detalji se obezbjeđuju prirodom i sadržajem problema pacijenta ili njegove potrebe na koju se standard odnosi.

Kontrola mišljenja pacijenta

Pitanja u ovom dijelu se odnose na resurse koji su raspoloživi i koji se koriste, ali su usmjereni prvenstveno na profesionalnu praksu.

Oblasti na koje se obraća pažnja pri sastavljanju pitanja su sljedeće:

- Da li je problem (potreba) riješen ili razmatran u okviru profesionalne grupe?
- Da li je nivo podrške bio odgovarajući?
- Da li je nivo informacija bio odgovarajući?
- Da li je porodici bilo omogućeno da učestvuje u njezi, ako želi?
- Da li su učinjene odgovarajuće pripreme prije otpuštanja pacijenta - odgovarajući neophodni savjeti, podrška, praktična pomoć?
- Sve u svemu, da li je pacijent zadovoljan pruženom njegom?
- Šta je u njezi bilo najmanje, a šta najviše korisno sa aspekta pacijenta?

Pitanja mogu biti sačinjena kao mješavina pitanja zatvorenog tipa po principu da/ne, sa prostorom za dodatne komentare i otvorena pitanja o opštim aspektima njege ili uslugama koje su bolesniku pružene. Upitnik se kreira tako da ga ispunjava pacijent ili pratilac - rođak koji bi to najbolje i najtačnije mogao da učini.

Kontrola u vidu profesionalnog mišljenja

Pitanja u ovom dijelu se rešavaju sa fokusom na raspoloživosti i pristup resursima, kao i na osnovu profesionalne sestrinske prakse. Za ispitivanje mogu se koristiti sljedeće oblasti:

- Da li je problem (potreba) razriješen - riješen, ili je ostao?
- Da li su na raspolaganju bili neophodni ljudi - osoblje; oprema i sredina?
- Da li su poštovani i primjenjivani principi profesionalne prakse?
- Da li je sestra primjećivala raspoloženje pacijenta prema procedurama i procesu njege - da li je on bio zadovoljan?
- Da li je sestra bila zadovoljna?

Pitanja mogu biti i zatvorenog tipa, po principu DA / NE, sa pozivanjem na dodatne komentare. Ovaj upitnik ispunjava medicinska sestra koja je odgovorna za njegu i čija je njega predmet kontrole.

Kontrola dokumentacije

Upitnik za kontrolu dokumentacije sadrži pitanja koja se odnose na pristupačnost i korišćenje resursa i profesionalne sestrinske prakse. Obuhvata sedam važnih pitanja :

- Da li je pacijentu omogućena procjena ključnih elemenata koji se odnose na njegov problem ili potrebu?
- Da li je strategija njege obuhvatila te elemente?
- Da li je pacijentu ponuđena pomoć i podrška kako bi riješio problem ili potrebu koju ima?
- Da li je pacijentu obezbjeđena adekvatna informacija - informacije?
- Da li su vršena blagovremena i adekvatna upućivanja informacija članovima multidisciplinarnog tima?
- Da li je strategija zdravstvene njege evaluirana i da li je mijenjana, ako je to bilo potrebno?
- Da li je problem (potreba) riješen ili je ostao?

Sva ova pitanja, kao i u prethodnom upitniku mogu se sačiniti po principu zatvorenih pitanja - sa DA/NE odgovorima. Ovaj dio kontrole je potrebno da ispuni sestra koja svakodnevno odgovara za pacijenta, zajedno sa odgovornom sestrom ili glavnom sestrom te jedinice.

Upitnici treba da budu koliko god je moguće kraći, sažeti, da se odnose na ključne elemente i da ne sadrže više od 10 pitanja, ukoliko to nije baš suštinski neophodno. Što je kontrola detaljnija, treba više vremena za sakupljanje, klasiranje i analizu podataka iz upitnika i vraćanje dobijenih rezultata glavnoj sestri, sa ciljem da se sve to interpretira i da se preduzmu odgovarajuće akcije.

Priprema jedinica / bolničkih odeljenja za kontrolu kvaliteta zdravstvene njege

Svaka jedinica ili odeljenje ima pristup Priručniku kvaliteta, koji sadrži selekciju standarda i pratećih pomoćnih metoda, koji prikazuju probleme ili potrebe pacijenata na tom odeljenju. Tema ili predmet kontrole se bira iz te selekcije i bira je menadžer jedinice ili odeljenja u saradnji sa Timom za obezbeđivanje kvaliteta. Postoji čitav niz praktičnih stvari o kojima treba raspravljati i usaglasiti ih sa menadžerom i osobljem jedinica /odeljenja prije kontrole njege.

Priprema osoblja za kontrolu kvaliteta

Priprema osoblja jedinice ili odeljenja je od bitne i suštinske važnosti. Koncept vlasništva u fazi mjerenja u procesu obezbeđivanja kvaliteta je važan kao i u fazi definicije. Član Tima za obezbeđivanje kvaliteta treba da se sastane sa osobljem čija njega treba da bude predmet kontrole, kao i sa menadžerom, kako bi se prodiskutovale i raspravile praktične stvari koje se odnose na kontrolu i kako bi se odgovorilo na bilo koje pitanje koje može imati osoblje u odnosu na sve ovo. Primarni cilj kontrole kvaliteta je da se redukuje anksioznost osoblja, jer proces praćenja može biti stresan, stoga je potrebna pažljiva priprema, kao i vrijeme za koje će se o tome porazgovarati i otkloniti sve nedoumice i strahovi. Treba bodriti osoblje, ukazujući mu na to da je sve što se radi u okviru kontrole kvaliteta prije pozitivno i konstruktivno, nego negativno i kritički nastrojeno. To je ključna stvar u oslobađanju osoblja od određenih, možda i negativnih stavova, po pitanju kontrole rada. Uloga menadžera je tu ogromna, on može da upropasti proces, ali i da ga sprovede kako treba. Treba svim srcem i umijećem ohrabriti učešće uključivanja u proces, ukoliko cio tim ispravno radi. To znači da tim može prevazići većinu poteškoća na koje u radu naiđe.

Veličina uzorka

Određivanje veličine uzorka za kontrolu je čisto praktična stvar. Maksimalan broj pacijenata odabranih za jedan uzorak je 20. Dvadeset pacijenata može dati maksimum od 60 ispunjenih upitnika za sakupljanje podataka, sređivanje, a potom analizu. Ali, može da bude i veći i manji broj pacijenata - onoliko koliko se smatra da je dovoljno, i da se može postići tokom određene dužine ispitivanja.

Uzorak se može odrediti i na osnovu drugih kriterijuma osim broja ispitanika. Uzorak bi mogao da bude određen i vremenski, na primjer, kontrolom svakog pacijenta sa određenim problemom ili potrebom, u toku određenog vremena - u toku jednog dana, jedne nedjelje, dvije, ili dva - tri mjeseca.

Na vrhu svakog upitnika je kratko objašnjenje, koje pacijentu objašnjava zašto se ovakva inicijativa preuzima. Pacijent se poziva da surađuje i učestvuje u tome. Pacijentima se jasno daje do znanja da će svaka informacija koju pruže biti strogo povjerljiva. Upitnik se stavlja u zapečaćenu kovertu. U upitniku ne smije biti nikakvih detalja koji bi mogli na bilo koji način da ukažu na to ko ga je ispunjavao. Ova zaštita anonimnosti odnosi se, takođe, na upitnike ispitivanog osoblja.

Pacijenti se za kontrolu identifikuju iz dokumentacionog sistema.

Vrijeme kontrole

Vrijeme kontrole će zavisi od prirode specifičnog problema ili potrebe. Za kratkotrajne, akutne probleme, optimalno vrijeme će biti do rješavanja ili identifikacije problema ili potrebe. Kod dugotrajnih, hroničnih problema kontrola se može sprovesti u bilo koje vrijeme, odnosno u bilo kojoj fazi implementacije odgovarajuće strategije zdravstvene njege i zaštite, što će obezbediti korisne informacije u odnosu na menadžment i sadržaj problema tokom vremena.

Vrijeme kontrole je element o kome se diskutuje i usaglašava sa menadžerom i osobljem jedinice/odjeljenja.

Za neke profesionalne grupe, biće pogodno da se kontrola sprovodi na kraju cijelog toka tretmana bolesnika - psihosocijalna rehabilitacija poslije hirurškog zahvata na dojci, na primjer. Za druge, pak, najzgodnije je vrijeme na kraju hospitalnog prijema, kada treba obratiti najviše pažnje na problem. Kontrola se može sprovesti i na kraju serije hospitalnih prijema pri kojima je pacijent primao tretmane u ciklusima, ili su vršena istraživanja – ispitivanja sestrinske njege bolesnika koji doživljavaju izmjene zbog tretmana – hemoterapija i gubitak kose, na primjer.

Jedinica/ odjeljenje koje odabere da prati kvalitet njege jednog specifičnog kliničkog problema u toku jednog dana, sakuplja informacije u svim fazama obrade i sadržaja dotičnog problema.

Trajanje kontrole

Mada se »teme« za kontrolu biraju iz najčešće prisutnih problema, ponekad je važno kontrolisati probleme koji se rijede javljaju.

Kontrole se mogu podijeliti u »lagano praćenje« (problemi koji se ne javljaju često) i »brzo praćenje (problemi koji se javljaju često).

Brzo praćenje maksimalno 20 pacijenata može se kompletirati relativno brzo - u zavisnosti od frekvencija prezentacije i identifikacije specifičnog problema ili potrebe.

Lagano praćenje, razumljivo, traje duže. Jedna jedinica će kontrolisati specifičnu oblast njege bolesnika koja se javlja samo jednom nedjeljno.

Standard se kontroliše svakih tri do šest mjeseci u svakoj jedinici ili odjeljenju. Frekvencija kontrole je fleksibilna, kako bi se obezbjedilo vrijeme za sakupljanje podataka, obradu i prezentaciju, a potom i vrijeme neophodno za implementiranje neophodnih promjena, ili ponovne procjene aspekata pružanja njege ukoliko se za time ukaže potreba.

Ispunjavanje upitnika

Upitnici za pacijente daju se pacijentima dok su u bolnici - bilo kao ležeći - stacionirani ili kao ambulanti bolesnici. Ambulantnim bolesnicima se daju upitnici koji sadrže i koverat za odgovor sa unaprijed plaćenom poštarinom, dok su hospitalizovani bolesnici zamoljeni da u bolnici ispune dobijene upitnike, u bilo kojoj fazi njihovog liječenja za koju se smatra da mogu dati podatke koji će koristiti kontroli. Oni dobijaju zapečaćene koverta, sa kovertom koja se može zatvoriti i u kojoj vraćaju ispunjene upitnike.

Može se pokazati da ovakav tekst ohrabruje kako pozitivne, tako i negativne komentare, koji se poslije analiziraju. Treba odrediti identitet osobe koja će uručiti pacijentu upitnik. Postoji rizik od izazivanja nedoumica i sumnji ako bi pacijentu upitnik dao zdravstveni radnik koji je odgovoran za njegovu njegu. Gdje god je to moguće treba identifikovati uniformisanu »treću osobu - treće lice« koje će pacijentu uručiti upitnik - na primer, službenik sa odjeljenja ili član Tima za obezbjeđivanje kvaliteta. Pacijenti nikad ne smiju biti izloženi bilo kakvom pritisku da ispune upitnik ukoliko to ne žele. Kao dalja mjera očuvanja anonimnosti praktikuje se da se ispunjeni upitnik stavi u za to specijalno pripremljen koverat koji se zatim zalijepi i dostavlja Timu za obezbjeđivanje kvaliteta. Traženje mišljenja pacijenta i komentara, ukoliko ih ima, olakšava dobijanje definicije kvaliteta njege onako kako to vide pacijenti da bi trebalo da se radi, što se kasnije može i ugraditi u otpočinjanje kreiranja novog procesa obezbjeđivanja kvaliteta. Do ove faze definiciju kvaliteta određuju profesionalci, zdravstveni radnici, ali kad se jednom kroz sistem kontrole dobije mišljenje pacijenata i određene informacije od njih, to se može ugraditi u redefinisavanje sistema kvaliteta i standarda ili može poslužiti sestrama i Timu kao inspiracija za promjene.

Upitnik o profesionalnom mišljenju ispunjava član profesionalne grupe koja cijelog dana odgovara za njegu pacijenta. Tajnost ovog upitnika se održava isto prema pravilima kao i tajnost upitnika koji ispunjava pacijent.

Vrijeme je važan element u ovom dijelu procesa kontrole, kao i kratka napomena prije kontrole. Osoblje treba unaprijed obavjestiti da će morati da odvoji 10-20 minuta za ispunjavanje ovog upitnika za svakog pacijenta koji ulazi u kontrolni sistem. Osoblju treba

pružiti garancije da će tajnost njihovih upitnika biti poštovana isto kao i tajnost upitnika koji ispunjavaju pacijenti. Na taj način se kod osoblja smanjuje osjećaj bilo kakve »pretnje« ili straha.

Tajnost je ključni element da bi odgovori bili iskreni i tačni. Ime i prezime pacijenta zbog tajnosti i poverljivosti treba izostavljati iz upitnika. Upitnici treba da budu kodirani. Kod je pristupačan samo članu Tima za obezbjeđivanje kvaliteta, a odluku o tome donosi zvanično lice zaduženo za kvalitet. To se čini u slučajevima kada su informacije dobijene kao rezultat inicijative koja ukazuje na to da je njega pacijenta i njegova dobrobit na neki način kompromitovana - ugrožena. Dozvolu od pacijenta dobiće lice zaduženo za kvalitet, kako bi moglo istražiti slučaj i u slučaju potrebe, preduzeti odgovarajuće akcije.

Datum i priroda - vrsta kontrole uključeni su kako bi se zaštitili pacijenti od čestih zahtjeva da daju svoje mišljenje o njezi koja im se pruža.

Menadžer manje jedinice ili odjeljenja može imati potrebu da obradi informacije dobijene kontrolom, a koje su krajnje osjetljive prirode ukoliko identifikuju odgovornost osoblja za njegu pacijenta koji je podvrgnut kontroli.

Kontrola njege iz ove perspektive - mišljenja pacijenta i mišljenja zdravstvenog radnika - omogućiće ovim dvjema grupacijama da komentarišu sve o njezi koja im se pruža, odnosno koju pružaju (kada su u pitanju medicinske sestre).

Kontrolu upitnika dokumentacije kompletira starija sestra u saradnji sa članom tima koji ima primarnu odgovornost za svakodnevnu njegu pacijenta. Ovaj dio kontrole treba da djeluje kao oblik menadžerske procjene ili izvođenja pregleda kao i indikator kvaliteta njege koja se pruža pacijentu ako se to smatra pogodnim. Može poslužiti i kao neformalni edukativni pokušaj da se sagledaju svi aspekti pružanja njege po osnovi »jedan - jednom«. Ovaj dio kontrole takođe zahtijeva vremena (oko 20 minuta). Neophodno je da se potraži dokumentacija za određenu informaciju, kompletiranje kontrolnog upitnika kao i diskusija po bilo kom elementu koji u to vrijeme iskrasne.

Retrospektivna kontrola zdravstvene dokumentacije je problematična. Sestre mogu napisati savršene napomene, ali ne i sprovesti zacrtanu strategiju zdravstvene njege. Alternativno, one mogu pružiti savršenu njegu, ali zato zatajiti što se tiče dokumentacije te iste njege. Zapaženo je da taj sistem dokumentovanog pregleda može služiti za poboljšavanje standarda dokumentacije i da element procjene osoblja i menadžerski pregled mogu umnogome olakšati i omogućiti veću usaglašenost između dokumentovane i pružene njege. Kada se dokumentacija popuni, vraća se Timu za obezbjeđivanje kvaliteta.

Gdje god je moguće, sva tri upitnika se ispunjavaju u roku od 48 časova, dok dokumentacija o njezi može biti na raspolaganju a informacije koje se odnose na pacijente još svježije u sjećanju medicinskih sestara.

Ni za jedan od tri izvora informacija za inicijativu kontrole ne može biti postavljen neki zahtjev koji bi naknadno opteretio proces rada jer bi to moglo da poremeti ravnotežu ova tri pristupa.

Tim za obezbjeđivanje kvaliteta je prisutan u odjeljenjima ili jedinicama B tokom sprovođenja kontrole, što obezbjeđuje prisustvo i opservaciju od strane osobe koja nije učesnik u procesu. To treba da se detaljnije ispita kao dodatni metod. To treba sprovoditi sa mnogo pažnje i može se desiti da se to pokaže kao vrijedan doprinos metodama kontrole.

Uputstva za kontrolu identifikovana su za svaki standard koji treba da obezbijedi jedinica / odjeljenje, sa praktičnim informacijama koje su neophodne za otpočinjanje i kompletno izvršavanje kontrole. Inicijativa za kontrolu se posmatra kao »snimak« elemenata njege koja se pruža pacijentima sa određenim problemom ili potrebom u toku određenog (fiksno) vremenskog perioda. Sve se to vraća relevantnoj profesionalnoj grupi za povratnu vezu (izvještaj o podacima - feedback).

Sređivanje izvještaja o rezultatima sprovedene kontrole

Upitnici obezbjeđuju kako kvantitativne tako i kvalitativne podatke koji se odnose na kvalitet njege koja se pruža bolesnicima. Zatvorena konstrukcija većine kontrolnih pitanja čini obradu podataka iz upitnika jednostavnom. Stavljani su jednostavni odgovori »da« i »ne« i izraženi kao ukupan zbir jednih i drugih na praznom upitniku. Kvalitativni komentari za svako pitanje u odgovarajućem upitniku su ukucani u odgovarajuće dijelove upitnika.

Obradu podataka vrši tim za obezbjeđenje kvaliteta. Tim treba da sastavi kratak izvještaj za glavnu sestru/ menadžera i osoblje odjeljenja, uključujući i kvalitativne i kvantitativne podatke, kao i oblasti od neposrednog interesa za grupu, koja treba da ih razmotri. Grupa ima pravo i mogućnost da komentariše i doda bilo kakvu neophodnu interpretaciju podataka - bilo koje varijable koje su uticale na pruženu njegu u datom vremenu, a potom, da odredi strategiju za akciju ako je indikovana.

Menadžer (glavna sestra) odjeljenja/jedinice diskutuje o strategiji sa svojim neposrednim saradnikom, kako bi se obezbjedili neophodni elementi za sprovođenje promjene tamo gdje je ona indikovana, kao i da se osigura to da je ta promjena i poželjna i izvodljiva unutar te zdravstvene organizacije.

Grupama se daje fiksiran vremenski period da odgovore, sa svojim početnim komentarima i strategijom za akciju. Njihova strategija treba da obuhvati vremenski okvir za koji smatraju daje neophodan za implementaciju bilo kakvih promjena koje su neophodne. Tim treba da sa profesionalnom grupom odluči da li postoji potreba za ponavljanjem nekog segmenta kontrole. Ako je to potrebno, ponovna procjena će se izvršiti poslje dogovorenog vremenskog okvira. Tim treba takođe da odluči sa grupom da li je definicija kvaliteta (nivo njege) koji treba da se dostigne, u skladu sa nalazima kontrole i mogućnostima i poželjnošću promjene.

Nalazi kontrolne inicijative raspravljaju se i sa multidisciplinarnim grupama za poboljšavanje kvaliteta za kliničke jedinice (menadžerske grupe koje predstavljaju sve članove multidisciplinarnog tima), da bi se odredile odgovornosti jedinice i strategije za promjene kao rezultat nalaza inicijative kontrole.

Dalja podrška za implementaciju promjena dolazi iz službi i menadžera za edukaciju, koji pregledaju i verifikuju standarde tamo gdje je to potrebno. Grupa za obezbjeđivanje kvaliteta bavi se implikacijama promjena u cijeloj ustanovi.

PROCJENA USPJEŠNOSTI RADA (PERFORMANSE)

Procjena uspješnosti rada ili vrednovanje podređenih jedan je od najvažnijih zadataka sestree menadžera. Nijedna od menadžerskih akcija nije toliko lična kao što je vrednovanje rada zaposlenih. Kako je rad značajan dio nečijeg identiteta, ljudi su veoma osjetljivi na to kako neko procjenjuje njihov rad. Zbog toga vrednovanje podređenih postaje jedan od najznačajnijih instrumenata u organizaciji, koji organizacija treba da razvije, a na taj način i motiviše osoblje. Kada se koristi korektno, procjena uspješnosti rada može motivisati osoblje i povećanu stopu zadržavanja osoblja odnosno ostajanje osoblja u istoj radnoj organizaciji, kao i povećanje produktivnosti. Međutim, procjena uspješnosti rada može i te kako obeshrabrili i demotivisati osoblje ukoliko je sestra menadžer nevješta, neiskusna, a pogotovu očigledno nepravedna. Stoga, odluke o procjeni uspješnosti rada moraju biti donijete na objektivnan, sistematičan i formalizovan način. Terminologija koja se primjenjuje u ovom aspektu procjene uspješnosti rada je veoma različita. U većini zemalja je prisutan termin *procjena performanse*, što zapravo isto znači, ali zahtijeva jasno definisane standarde rada, instrumente mjerenja i sistematizovane poslove i radne zadatke svakog radnog mjesta. Važno je napomenuti da sestra menadžer koristi izvjesne strategije u procjeni uspješnosti rada, a one su izražene u sljedećim aktivnostima:

- Koristi formalizovan sistem procjene performanse (procjenu rada)
- Sakuplja podatke za procjenu performanse koji su fer i objektivni
- Koristi proces procjene u cilju daljeg obrazovanja sestara i utvrđivanja potreba osoblja za obukom
- Bazira procjenu performanse na dokumentovanim standardima
- U procjeni performanse je objektivna koliko god je to moguće
- Čuva odgovarajuću dokumentaciju procesa procjene
- Sprovodi procjenu na način koji promoviše pozitivan ishod
- Obezbjeđuje, često, neformalne povratne informacije o radnoj uspješnosti (performanse)

Procjena uspješnosti rada u cilju motivacije zaposlenih

Ukoliko sestre znaju da neko brine o njima, a njihov rad se valjano procjenjuje, biće motivisane za svoje svakodnevne aktivnosti, što će rezultovati kvalitetom u radu. Ništa više ne demotiviše jednu sestru od toga da nikad ne dobije nikakvu procjenu rada koji je obavila i ta indiferentnost je bez sumnje mnogo teža nego što su to iskrene (i obrazložene) negativne kritike. Ljudsko biće ima potrebu za valorizacijom kao i za hranom i to je razlog zbog kojeg procjena uspješnosti rada mora biti konstruktivno orijentisana. Da bi procjena uspješnosti rada djelovala pozitivno, motivišuće na sestre, potrebno je držati se sljedećih principa:

- Zaposleni mora biti upoznat sa standardima pri zasnivanju radnog odnosa, takođe, treba da ima izvjestan pristup u razvoju standarda i ciljeva na osnovu kojih se procjenjuje uspješnost njegovog rada.
- Zaposleni unaprijed mora da ima informaciju šta će se dogoditi ako očekivani standardi o procjeni uspješnosti rada nisu zadovoljavajući.
- Procjena uspješnosti rada će vjerovatno imati pozitivan ishod ako se na sestru menadžera gleda sa povjerenjem i profesionalnim poštovanjem. To povećava šanse da će zaposleni na procjenu gledati kao na fer postupke, kao i precizno procjenjivanje radne uspješnosti.

Instrumenti za procjenu uspješnosti rada (performanse)

Istraživanja ukazuju da su oko 30-tih godina prošlog vijeka mnogi instrumenti u svijetu korišćeni kao pomoć pri procjeni performanse. Izvjesni tipovi instrumenata ili tehnika pregleda su u različitim vremenima bili podudarni. Drugim rečima poslodavci moraju da demonstriraju zaposlenima kako da planiraju, implementiraju i evaluiraju njegu koja je specifična za pojedine nivoe starosti pacijenta kojima pružaju njegu. Ovaj kontinuirani proces usavršavanja važne kompetencije za profesionalnu sestričku praksu ima veliki uticaj na instrumente koji se koriste u procesu procjene. Instrumenti mogu biti različito klasifikovani, u zavisnosti koje se oblasti procjenjuju. Francuska je zvanično uvela procjenu bilansa kompetencije i karijere, podržane specifičnim instrumentima kao što su strukturisani intervjui, simulacija profesionalnih situacija i testovi ličnosti. Procjene se izvode jednom ili više puta godišnje. Navešćemo neke od njih:

1. Skala za procjenu ličnih osobina i poznavanje posla, gdje se procjenjuje:
 - efikasnost,
 - sposobnost analize i konceptualizacije,
 - ponašanje i saradnja,
 - sposobnost odlučivanja,
 - obim poslova, i dr.
2. Intervju
3. Liste provjere - ček liste
4. Lista za procjenu pretpostavljenog šefa od strane radnika (procjena od strane kolega).

Ovaj vid procjene uspješnosti rada sa posebno konstruisanim skalama (testovi, upitnici, liste) je formalna ili sistematska procjena. Radi se u intervalima godišnje ili pak polugodišnje, a instrumenti su zasnovani na standardima.

Neformalna procjena je svakodnevna, u slobodnoj formi nadgledanja da li je posao završen dobro ili slabo. Efikasni menadžeri svjesni su da svakodnevne povratne informacije koje se odnose na procjenu uspješnosti rada predstavljaju jedan od najboljih metoda za poboljšanje radne uspješnosti i izgradnju timskog pristupa.

PROFESIONALNI I ETIČKI ELEMENTI RUKOVOĐENJA I MENADŽMENTA

Kako je menadžment disciplina, a ne profesija, i nema definisanu svrhu, kao medicina ili prava, nedostaje mu specifičan set normi kojima bi se menadžeri rukovodili pri donošenju etičkih odluka. Etička odgovornost menadžera je vezana za svrhu organizacije. Svrha organizacije je povezana sa funkcijom koju ona ispunjava u društvu, kao i sa obavezama koje društvo nameće organizaciji. Zato su odgovornosti sestre menadžera nastale iz čitavog kompleksa interakcija. Društvo pomaže u definiciji svrhe različitih institucija, a svrhe za uzvrat, pomažu obezbjeđivanju toga da organizacija ispuni specifične funkcije. Međutim, specifična vrednovanja i norme u bilo kojoj specifičnoj ustanovi određuju fokus njenih resursa i oblikuju njen organizacioni nivo. Vrednovanje ljudi unutar institucija utiču na aktuelnu menadžmentsku praksu. U pogledu tih kompleksnih interakcija, postaje očigledno da stizanje do odgovarajućih etičkih menadžmentskih odluka predstavlja težak zadatak.

Ne samo da je etika menadžmenta u sestrinstvu daleko od etičke sestrinske prakse, već je, takođe, udaljena i od drugih oblasti menadžmenta. Mada postoji mnogo sličnih oblasti odgovornosti između sestre menadžera i sestre u praksi, mnoge rukovodeće uloge i funkcije menadžera su specifične za sestrinstvo. Te razlike zahtijevaju da se sestra menadžer bavi jedinstvenim obavezama i etičkim dilemama koje nisu obuhvaćene u funkciji menadžmenta.

Etičke dileme

Individualna vrednovanja, uvjerenja i lična filozofija igraju glavnu ulogu u moralnom i etičkom donošenju odluka koje su dio svakodnevne rutine svih menadžera. Etičke dileme se mogu definisati kao izbor između dvije ili više nepoželjnih alternativa. Da bi problem postao etička dilema on mora imati tri karakteristika.

- Prvo, problem se ne može riješiti korišćenjem samo empirijskih podataka.
- Drugo, problem mora biti tako zbunjujući da je teško odlučiti koje činioce i podatke treba koristiti pri donošenju odluka.
- Treće, rezultati problema moraju uticati na više od samo trenutne situacije; mora biti dalekosežnih efekata.

Treba imati na umu da način na koji menadžeri pristupaju u rješavanju etičke dileme biva pod uticajem njihovih vrednovanja i osnovnih uvjerenja o pravima, dužnostima i ciljevima svih ljudskih bića. Samosvijest predstavlja važnu ulogu rukovođenja pri etičkom donošenju odluka, kao i u mnogim drugim aspektima menadžmenta.

Samosvijest podstiče samoinicijativu, samokontrolu i procjenu samog sebe i da ta procjena treba da se bazira na vrednovanjima i vrlinama čovjeka, što se naziva *etička vrlina*. Ovaj tip

samosvijesti će biti neophodan za kreiranje rukovođenja u sestrinstvu neophodnog da se "preživi" budućnost.

Ne postoje nikakva pravila, uputstva niti teorije koje pokrivaju sve aspekte etičkih dilema sa kojima se suočava menadžer. Vrednovanja i moral su lična stvar i samo lično neka osoba može da kaže da li je nešto uradila prema svojim ubjeđenjima ili nije. Na kraju, etički individualci moraju biti spremni da žive sa izvjesnom količinom dvosmislenosti i nesigurnosti. Profesionalac koji prihvati nesigurnost u situacijama prakse izbjegava paralizu do koje dolazi zbog odlaganja akcije dok sve informacije ne budu raspoložive. Mada ima vrijednosti u tome što neko uči da toleriše nesigurnost, postoji tačka u kojoj pretjerana tolerancija izaziva zanemarivanje profesionalnih i etičkih angažovanja. Kritički način mišljenja odvija se kada je menadžer u stanju da se angažuje u redovnom procesu rješavanja etičkog problema kako bi se odredila ispravnost ili pogrešnost toka akcije. Ako čovjek na vrijeme nauči sistematičan pristup donošenja etičkih odluka u rješavanju problema, on smanjuje lične nedoumice i predrasude, omogućava lakše donošenje odluka i omogućava sebi da se osjeća bolje zbog odluka koje je donijeo.

Rješavanje etičkih dilema i donošenje odluka

Kvalitet rješavanja problema treba da se evaluira u terminima procesa koji je korišćen za donošenje odluke. Ako je korišćen strukturisani pristup rješavanja problema, adekvatno sakupljanje podataka, analiza više alternativa, čak i sa lošim ishodom, menadžer treba da prihvati da je najbolja moguća odluka donijeta u to vrijeme sa raspoloživim informacijama i resursima. Neki autori razrađuju model za etičko donošenje odluka, ugrađujući ih, u proces sestrinstva i principe biomedicinske etike. Ovaj je model posebno koristan u razjašnjavanju etičkih problema koji rezultuju iz konfliktnih obaveza. Slijedi primjer:

MORAL

- M - Mora se dilema obraditi. Sakupite podatke o etičkom problemu i o tome ko treba da bude uključen u proces donošenja odluka.
- O - Opcije se moraju prikazati u glavnim crtama. Identifikujte alternative i analizirajte uzroke i posljedice svake od njih.
- R - Riješite kriterijume poslije pregledanja. Odmjerite opcije u odnosu na vrijednosti onih koji su uključeni u donošenje odluka. To se mora učiniti odmjerenjem - mjerenjem ili sistemom koordinata.
- A - Afirmišite poziciju i stupite u akciju. Razradite strategiju implementacije.
- L - Lako je poslije svega osvrnuti se na završen posao. Evaluirajte donošenje odluke.

Uz teoretsko rješavanje problema i modele donošenja odluka, menadžeri mogu koristiti etičke okvire da ih rukovode u rješavanju etičkih dilema. Ti okviri ne rješavaju etički problem, već pomažu menadžeru da razjasni lična vrednovanja i uvjerenja.

Četiri od najviše korišćenih etičkih okvira su utilitarizam, rezonovanje koje se bazira na dužnosti, rezonovanje koje se zasniva na pravdi i intuicionistički okvir.

1. Korišćenje etičkog okvira koji nazivamo utilitarizam hrabri menadžera da donosi odluke na osnovu onoga što donosi najveće dobro za najveći broj ljudi. Ako se radi na ovaj način potrebe i želje individualaca su smanjene.
2. Rezonovanje bazirano na dužnosti je etički okvir koji kaže da neke odluke moraju biti donijete jer postoji obaveza da se nešto uradi ili da se nešto ne uradi.
3. Rezonovanje zasnovano na pravima se bazira na uvjerenju da neke stvari jednostavno predstavljaju nečije pravo (tj. svaki pojedinac ima svoje osnovne zahtjeve, ili prava, čime ne treba da bude nikakvih smetnji). Prava se razlikuju od potreba, želja ili stremljenja.
4. Intuicionistički okvir dozvoljava onome ko donosi odluku da svaki etički problem ili element sagleda na bazi slučaj po slučaj, poređenjem relativnih vrijednosti težine ciljeva, dužnosti i prava. To je mjerenje – odmjeravanje određeno primarnom intuicijom - šta onaj koji donosi odluku smatra da je ispravno za tu specifičnu situaciju.

Nedavno su neki teoretičari etike polemicali o prikladnosti intuicije kao okvira za etičko donošenje odluka, zbog toga što intuicija u sebi krije velike potencijale za pojavu subjektivnosti, pristrasnosti i predrasuda.

Još jedan okvir koji menadžeri mogu koristiti kao vodič u rješavanju etičkih problema jeste *profesionalni etički kodeks*. Etički kodeks je skup principa koji utvrđuje profesija, a kojim treba da se rukovodi individualni praktičar u toj profesiji.

Prvi etički kodeks za sestre je usvojila američka asocijacija sestara (American Nurses Association - ANA 1950. godine). Sve revizije koje su od tada vršene, rađene su na bazi prelaska od njege koju diktira ljekar, do njege koja je određena potrebama pacijenata, znači do njege u kojoj je centar pažnje pacijent. Profesionalni kodeksi etike nemaju moć zakona.

Međutim oni i te kako funkcionišu kao vodič do najviših standarda etičke prakse za sestre.

Sestrinski etički kodeks

Donet od strane Američkog Društva sestara (American Nurses Association - ANA), 1950. godine.

- Sestra obezbeđuje usluge uz poštovanje ljudskog dostojanstva i jedinstvenosti svakog klijenta, bez ikakvih ograničenja u odnosu na njegov socijalni ili ekonomski status, lične osobine ili prirodu zdravstvenih problema.

- Sestra štiti prava klijenta na privatnost, razumno čuvajući i štiteći informacije povjerljive prirode.
- Sestra djeluje u smislu zaštite klijenta i stanovništva kada su zdravstvena njega i bezbjednost ugroženi od strane bilo koje osobe koja nije kompetentna, ne poštuje etiku ili se bavi nezakonitom praksom.
- Sestra preuzima odgovornost za individualna sestrinska rasuđivanja i akcije.
- Sestra čuva i održava kompetenciju sestrinstva.
- Sestra sprovodi informisano rasuđivanje i koristi individualnu kompetenciju i kvalifikacije kao kriterijume pri traženju konsultacija, prihvatanju odgovornosti i delegiranju sestrinskih aktivnosti drugima.
- Sestra učestvuje u aktivnostima koje doprinose stalnom razvoju fonda znanja sestrinske profesije.
- Sestra sudeluje u profesionalnim naporima da se implementiraju i poboljšaju standardi sestrinske prakse.
- Sestra učestvuje u naporima profesije za uspostavljanje i održavanje uslova na poslu, koji omogućavaju sprovođenje visokog kvaliteta sestrinske njege.
- Sestra učestvuje u naporima profesije da zaštiti stanovništvo od pogrešnih informacija i netačnih interpretacija, kada je u pitanju zdravlje i zdravstvena nega, čime doprinosi čuvanju integriteta sestrinstva.
- Sestra saraduje sa članovima svih zdravstvenih profesija i sa građanima, radi promocije napora društva, lokalne i šire zajednice u zadovoljavanju zdravstvenih potreba stanovništva.

Principi etičkog rezonovanja

Deontološke teorije nastaju iz namjere akcije koju preuzima onaj ko donosi odluku. Rezonovanje zasnovano na dužnosti, pravu i intuiciji izvlači svoje okvire iz deontološke teorije. Najfundamentalniji univerzalni pristup jeste poštovanje ljudi. Glavni etički principi koji vuku korijen iz ovog osnovnog principa su sljedeći

- Autonomija (Samoopredjeljivanje). Podrazumijeva postojanje oblika lične slobode. Autonomija se takođe naziva i sloboda izbora ili prihvatanje odgovornosti za svoj izbor. Legalno pravo na samoopredjeljenje podržava ovaj moralni princip. Korišćenje progresivne discipline priznaje autonomiju zaposlenog. Zaposleni, u stvari, ima izbor: za ispunjavanje očekivanja organizacije u odnosu na njega, ili da bude i dalje disciplinovan. Ako nastavljena vrsta ponašanja zaposlenog svjesno vodi ka prestanku radnog odnosa, princip autonomije je ispunjen, jer je zaposleni izvršio izbor da se radni odnos okonča prirodnom vlastitim akcijom, a ne akcijom menadžera.
- Paternalizam. Ovaj se princip odnosi na to da neko radi dobro, ali po principu da jedna osoba preuzme autoritet - da donosi odluke u ime druge osobe. Kako paternalizam ograničava slobodu izbora, većina teoretičara etike smatra paternalizam kao opravdan jedino ako služi za to da spriječi neku osobu da izazove štetu. Kada to

rade, menadžeri pretpostavljaju da imaju više saznanja ili znanja nego sami zaposleni o tome kakvi bi trebalo da budu kratkoročni i dugoročni ciljevi zaposlenih.

- Dobročinstvo. Princip dobročinstva, koje neko preduzima treba da budu prožet na način da promovišu dobro. Koncept nečinjenja zla koji ide zajedno sa dobročinstvom ili činjenja dobra, kaže: " Ako neko ne može da čini dobro, onda bar treba da se potruži da ne čini zlo. " Na primjer, ako sestra menadžer koristi ovaj etički princip u planiranju procjene uspješnosti rada, može se očekivati da će ona sagledati procjenu uspješnosti rada kao način za promociju napretka zaposlenog, prije nego kao razlog za sankcije prema onima koji prave greške u radu.
- Utilitet - korist. Ovaj princip održava uvjerenje utilitarizma, da ono što je najbolje za zajedničko dobro preteže nad onim šta je najbolje za pojedinca. Utilitet opravdava paternalizam kao način restrikcije individualnih sloboda.
- Pravda - pravičnost. Po principu pravičnosti, jednake treba tretirati jednako, a nejednake treba tretirati prema onome po čemu se razlikuju. Menadžer koji koristi princip pravde, pravičnosti, će raditi tako da povećanje plata odražava procjenu uspješnosti rada radnika, a ne samo vrijeme provedeno na poslu.
- Govoriti istinu (istinoljublje). Ovaj princip služi da objasni šta ljudi misle i osjećaju o potrebi da se govori istina, ili o prihvatanju prevare - laži. Tema: Sestra menadžer koja vjeruje prevare je moralno prihvatljiva ako je to uradila sa ciljem dobrog djela, odnosno ako, na primjer, kaže svim odbijenim kandidatima da su veoma visoko ocijenjeni, ali da, nažalost, ovog puta nije bilo mjesta za njih, bilo da je to istina ili ne.
- Poverenje. Kada neko prekrši obećanje, kako vjeruju mnogi etičari, to je pogrešno, bez obzira na posljedice. Međutim, ima prilika kada je održanje i ispunjenje obećanja takvo da nije baš u najboljem interesu druge strane.
- Tajnost (čuvanje tajne). Obaveza da se vodi računa o privatnosti drugog čovjeka i da se neke informacije čuvaju u strogoj tajnosti (povjerenju) je osnovni etički princip i osnova kako medicinske tako i sestričke etike. Međutim, kao i kod prevare, ima prilika kada se prave prekršaji i odaju se informacije. Na primjer, menadžeri u zdravstvu su zakonom obavezni da izvjesne slučajeve oboljenja prijave, na primer, droga među zaposlenima.
- Zastupanje drugih. Pomoć drugima da razumiju i ostvaruju svoja prava, da uče, da uklanjaju prepreke u razvoju i napredovanju, da razvijaju svoje zdrave i dobre potencijale i da se samoaktuelizuju, predstavlja vrhunsku ulogu čovjeka, koji ima uticaja na druge. Rukovodstva, po svom položaju i funkciji imaju takvu ulogu. Među njima sestre menadžeri i glavne sestre već po prirodi svojih mnogobrojnih uloga moraju biti zastupnici pacijenata i drugih korisnika zdravstvene njege, podređenih, kao i same profesije.

Pitanja za 2. test:

1. Za efikasnu organizaciju sestrinskog rada neophodna je:
2. Organizaciona šema sestrinske službe zavisi od:
3. Kada se određuje optimalni raspon kontrole u nekoj zdravstvenoj ustanovi, moraju se uzeti sljedeći elementi:
4. Preporuke za poboljšanje organizacione kulture:
5. Modeli savremene organizacije sestrinske službe se temelje na tri suštinska elementa:
6. Ključ za uspostavljanje i održavanje autoriteta i moći u organizaciji je za lidera/menadžera to da bude u stanju da ispuni četiri odvojena zadatka:
7. Koje korake sestre/menadžeri treba da koriste u delegiranju?
8. Funkcije menadžmenta u organizaciji njege pacijenata:
9. Postoje četiri esencijalne komponente menadžmenta slučaja:
10. Lider (sestra), kada evaluira sistem koji je u toku treba da razmotri sljedeće:
11. Menadžeri moraju biti posebno spremni da sagledaju šest urgentnih trendova, kako u dugoročnom, tako i u kratkoročnom planiranju. To su sljedeći trendovi:
12. Sestre menadžeri zaposlene u Institutu za onkologiju i radiologiju RS imaju dva primarna cilja koja rukovode njihovim planiranjem:
13. Sestra menadžer u određivanju ciljeva i dostignuća (ishoda) upotrebljava sljedeće strategije:
14. Uspostavljene procedure u organizaciji/ustanovi doprinose sljedećem:
15. Veoma važno da sestra menadžer poznaje principe u hijerarhiji planiranja i strategijskom planiranju. U svemu ovome sestra menadžer ima svoje dužnosti:
16. U menadžmentu vremena imamo tri osnovna koraka ili faze koje treba ispoštovati:
17. Postoje dvije osnovne greške u planiranju vremena, a to su:
18. Planiranje, pored jasno postavljenih ciljeva i zadataka, zahtijeva određene postupke:
19. Sestra menadžer u vremenskom menadžmentu, ili menadžmentu vremena, posebno obraća pažnju na sljedeće zadatke:
20. Sestra menadžer, pri planiranju vremena u toku rada može da koristi sljedeće strategije:
21. U spoljašnje faktore gubljenja vremena, koji prouzrokuju prekide u radu spadaju:
22. Sestra menadžer može da primijeni izvjesne strategije, ili bolje reći taktike, kako bi izvjesnim ljudima dala do znanja da je vrijeme "novac", i da ona ima svoje zadatke i svoje prioritete. Taktike koje može primijeniti su sljedeće:
23. Tipove ljudi (A) podložne stresu možemo prepoznati po sljedećim karakteristikama:
24. Tipove ljudi (B) podložne stresu možemo prepoznati po sljedećim karakteristikama:
25. Sestra lider, u planiranju promjene djeluje kao model ili uzor ostalima, a da bi to mogla da bude, ona mora da posjeduje određene karakteristike:
26. Sestra lider/menadžer mora dobro da poznaje svoje osoblje, a posebno njihove sljedeće karakteristike:
27. Najčešće strategije koje se primenjuju u otklanjanju otpora promjenama su sljedeće:
28. Kolaboracija je neophodna unutar cijele grupe kojih se promjena tiče. Takva kolaboracija obuhvata sljedeće pristupe:
29. Odgovornost sestre - menadžera u planiranju budžeta ogleda se u sljedećem:
30. Evolucija upravljanja kvalitetom može se analizirati kroz sljedeće faze:

31. Postoji 7 osnovnih uslova koji se moraju ispuniti kako bi osoblje moglo da radi kvalitetno i ujedno da teži daljemkvalitetu:
32. Elementi standarda ISO 9000 su:
33. Sistem kvaliteta čine:
34. Tim za praćenje kvaliteta se sastoji od:
35. Sestra menadžer koristi izvjesne strategije u procjeni uspješnosti rada, a one su izražene u sljedećim aktivnostima:

LITERATURA:

1. Prof. Dr.sc.med. Ljiljana Milović: "Organizacija zdravstvene njege sa menadžmentom"
Naučna KMD, Beograd 2003. godine
2. Dr Mirjana Petković, DrNebojša Janićijević, Dr Biljana Bogićević Milikić i
Dr Ana Aleksić Mirić: "Organizacija", Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog
instituta u Beogradu, Beograd 2014. godine
3. Prof. drBožidar Mihajloić i Prof. Dr. Nada Kostić:
"Menadžment u zdravstvu", Čigoja štampa, Beograd 2005. godine
4. Prof. Dr Predrag Mićović: "Zdravstveni menadžment" , Komora tdravstvenih ustanova
Srbije, Beograd 2008. godine
5. Prof. Dr Predrag Dovijanić: "Savremena organizacija zdravstvene službe i ustanova",
I.P. "Obeležja", Beograd 2003. godine .