

Sadržaj

Uvod

1. Zdravstveni sistem	2
1. Šta je zdravstveni sistem	4
1.1. Definicije zdravstvenog sistema	4
1.2. Glavni cilj	5
2. Šta obuhvata zdravstveni sistem - komponente	5
2.1. Komponente zdravstvenog sistema	5
3. Zašto je potreban	6
3.1. Ciljevi zdravstvenog sistema	7
4. Kratak istorijat razvoja - kako se razvijao	7
4.1. Kratak istorijat	8
4.2. Osnovni principi za razvoj	9
5. Nivoi zdravstvenog sistema	9
5.1. Primarni/periferni	10
5.2. Sekundarni/intermedijalni i Tercijalni/centralni	10
6. Vrste nacionalnih zdravstvenih sistema	11
6.1. Podela i karakteristike	11
7. Ko je odgovoran za razvoj i funkcionisanje zdravstvenog sistema	12
7.1. Odgovornost na raznim nivoima	13
8. Finansiranje zdravstvene zaštite	13
8.1. Sredstva za zdravstvenu zaštitu	13
8.2. Vrste, način, izvori i obim finansiranja	14
8.3. Finansijski menadžment	15
9. Uspešan zdravstveni sistem	16
9.1. Preduslovi za uspešan razvoj	17
9.2. Karakteristike uspešnog zdravstvenog sistema	17
10. Funkcionisanja/performance zdravstvenog sistema	18
10.1. Kriterijumi za procenu performance	19
10.2. Dostignuća glavnih ciljeva	19
11. Zdravstveni sistem budućnosti	19
11.1. Razvoj ukupnog društveno-političkog sistema	20
11.2. Zahtevi za razvoj zdravstvenog sistema	20
11.3. Izazovi zdravstvene zaštite	21
11.4. Koncepti i ciljevi strategije „Zdravlje za sve u XXI veku“	21
11.5. Mogućnosti realizacije vizije zdravstvenog sistema	22

II. Definisanje menadžmenta i zdravstvenog menadžmenta 24

A. Menadžment	25
1. Definisanje menadžmenta	25
2. Metode i načini menadžmenta	27
2.1. Menadžment prema izuzetku	27
2.2. Menadžment prema ciljevima.....	27
2.3. Menadžment prema krizi	28
2.4. Menadžment prema resursima	28
2.5. Menadžment prema drugim, najčešće neformalnim, situacijama	28
3. Menadžment: umetnost, nauka ili profesija	29
3.1. Da li je menadžment umetnost ili nauka	29
3.2. Da li je menadžment profesija	29
3.3. Važnost prihvatanja stava prema menadžmentu	30
B. Zdravstveni menadžment	30
1. Definisanje zdravstvenog menadžmenta	30
2. Karakteristike zdravstvenog menadžmenta i menadžera	31
2.1. Zdravstveni menadžment	32
2.2. Zdravstveni menadžer	32

III. Opšti aspekti i razvoj menadžmenta i zdravstvenog menadžmenta 36

A. Menadžment	37
1. Pojam, shvatanje i koncept menadžmenta	37
2. Zašto su potrebne organizacije	38
3. Zašto su potrebni menadžeri	39
4. Menadžmentsko i organizaciono izvođenje/implementacija aktivnosti	40
5. Razvoj teorije menadžmenta	40
5.1. Klasična škola (škola klasičnih teoretičara)	42
5.2. Škola ponašanja: organizacija su ljudi	46
5.3. Škola nauke menadžmenta	47
5.4. Sistemski pristup	48
5.5. Pristup nepredviđenim (mogućim) situacijama	49
B. Zdravstveni menadžment	49
1. Razvoj zdravstvenog menadžmenta	49
1.1. Preteče planiranja i zdravstvenog menadžmenta (od XVII do XIX veka)	51
1.2. Planiranje zdravstvene zaštite	52
1.3. Indikatori i procena zdravstvenog stanja	52
1.4. Zdravstveno planiranje kao deo funkcije zdravstvene administracije (1960-1970)	52
1.5. Primena sistemskog prilaza u planiranju i menadžmentu (1970-1980)	53
1.6. Menadžmentski proces za nacionalni zdravstveni razvoj - MPNHD (1980-1985)	53
1.7. Smanjenje značaja zdravstvenog planiranja i jačanje zdravstvenog menadžmenta (1985-1990)	53
1.8. Jačanje primene upravljanja i rukovođenja (od 1990. do danas)	54
2. Zdravstveni menadžment i strategija „Zdravlje za sve do 2000. godine“	56

1. Šta (sve) obuhvata menadžment	59
2. Funkcije menadžmenta	59
3. Opis pojedinih funkcija menadžmenta	60
3.1. Planiranje	60
3.2. Organizovanje	61
3.3. Komunikacija/komuniciranje	63
3.4. Monitoring/kontrola	63
3.5. Liderstvo/vođstvo	64
3.6. Koordinacija	65

V. Komunikacija **66**

1. Definicija komunikacije	67
2. Značaj i potreba za komunikacijom	68
3. Cilj komunikacije	68
4. Komunikacioni proces	68
5. Vrste komunikacije	70
5.1. Interpersonalna komunikacija	70
5.2. Grupna komunikacija (unutar grupe)	72
5.3. Komunikacija u organizaciji/ustanovi	73
6. Komunikaciona sposobnost - stil	77
6.1. Komunikacija sa grupom	77
6.2. Komunikacija sa individuum/pojedincem	78
7. Komunikacija i napredna (moderna) informaciona tehnologija	80

VI. Menadžmentska kontrola **84**

1. Šta su monitoring i kontrola	85
1.1. Monitoring	85
1.2. Kontrola	86
2. Menadžment kontrola i kontrola programa	87
2.1. Menadžment kontrola	87
2.2. Kontrola projekta/programa	88
2.3. Vrste kontrole	88
3. Sprovođenje monitoringa i kontrole	89
3.1. Tehnička baza/osnova	90
3.2. Standardi	90
3.3. Kontrola aktivnosti projekta	91
4. Potrebne informacije	92
5. Predlog informacionog sistema za monitoring	94

VII. *Donošenje odluka i rešavanje problema* 98

1. Definicija i značaj donošenja odluka i rešavanje problema	99
2. Vrste odluka	100
2.1. Programirane i neprogramirane odluke	100
2.2. Druge vrste odluka	100
3. Faktori od uticaja na donošenje (i sprovođenje) odluka	101
3.1. Uslovi i situacija u okruženju	101
3.2. Metode za donošenje odluka i menadžerski stil	102
3.3. Značaj informacionog sistema	104
3.4. Načini sprovođenja i efektivna upotreba resursa	105
4. Identifikacija i rešavanje problema	105
4.1. Definicija problema (šta je problem)	105
4.2. Prioritetni problemi	106
4.3. Proces nalaženja (otkrivanja) problema	108
4.4. Odlučivanje o tome ko odlučuje (ko še odlučiti)	110
5. Racionalni pristupi rešavanju problema	111

VIII. *Konflikt i menadžment konflikta* 116

1. Definicija i značaj konflikta za rad ustanove/tima	117
1.1. Tradicionalni pogled na konflikt	118
1.2. Moderni (savremeni) pogled na konflikt	118
2. Aspekti konflikta: pozitivni i negativni	119
3. Proces i faze konflikta	120
4. Vrste konflikta	121
5. Karakteristike konflikta u zdravstvenim organizacijama/ustanovama	123
6. Sprečavanje konflikta	125
7. Postupak za upravljanje/rešavanje konflikta	126

IX. *Kolaboracija, saradnja i timski rad* 132

1. Značaj kolaboracije za uspešan rad i razvoj organizacije/ustanova	133
1.1. Organizacija i zdravstvena organizacija	133
1.2. Razvoj organizacije	136
1.3. Promene u organizaciji	136
2. Vrste aktivnosti i tehnike za razvoj organizacije	142
3. Grupe - grupni rad	144
3.1. Formalne grupe	145
3.2. Neformalne grupe	146
3.3. Karakteristike grupa u organizaciji/ustanovi	146
3.4. Rešavanje problema u grupi	147

4. Tim i timski rad - glavne karakteristike	148
4.1. Tim ili radna grupa	148
4.2. Timski rad	148
4.3. Stvaranje/razvoj tima	149
5. Timovi i/ili grupe (sličnosti i razlike)	150

X. Menadžment i radna motivacija **152**

1. Šta je motivacija i vrste motivacija	153
2. Faktori koji utiču na motivaciju	154
2.1. Motivatori (pozitivni faktori)	154
2.2. Demotivišući (negativni) faktori	156
3. Teorije radne motivacije	156
3.1. Tradicionalni model	157
3.2. Model humanih odnosa	157
3.3. Model humanih resursa	158
3.4. Ostale teorije	160
4. Sistemski prilaz motivaciji u organizaciji - varijable koje utiču na motivaciju	160
4.1. Maslovljeva teorija hijerarhije/skale potreba	161
4.2. McGregorova teorija X/Z	163
4.3. Argyrisova teorija	165
4.4. Herzbergova teorija dva faktora zadovoljstva na poslu	165
4.5. Teorija McClelland-a	166
4.6. Teorija očekivanja	166
5. Metode modifikacije ponašanja (tehnike koje se mogu upotrebiti)	168
6. Upravljanje/rukovođenje radnom motivacijom	169

XI. Vođstvo/liderstvo i nadzor **172**

1. Šta je liderstvo	173
2. Istraživanje i teorije liderstva	174
2.1. Istraživanje osobina, crta i karakteristika liderstva	175
2.2. Ponašanje lidera	176
2.3. Liderski stil i radna situacija	177
2.4. Liderstvo zavisno od zrelosti sledbenika (teorija životnog ciklusa)	178
2.5. Teorija stila ponašanja u organizaciji	179
3. Faktori koji utiču na liderstvo	179
4. Efektivnost lidera	180
5. Nadzor	182
5.1. Planiranje nadzora	183
5.2. Sprovođenje nadzora	183
5.3. Praćenje izvršenja nadzora	183

6. Nadzor nad radom zdravstvenih ustanova u Republici Srbiji	184
6.1. Nadzor nad zakonitošću rada	184
6.2. Nadzor nad stručnim radom	184
6.3. Zdravstvena inspekcija	184

XII. Druge posebne oblasti za unapređenje znanja i veština zdravstvenog menadžera **186**

1. Ciljevi - postavljanje ciljeva	188
1.1. Definisanje ciljeva	188
1.2. Podela/vrste ciljeva	188
1.3. Hijerarhija ciljeva	189
1.4. Postavljanje ciljeva	190
1.5. Primena i evaluacija postavljenih ciljeva	190
2. Plan rada i razvoja zdravstvene organizacije/ustanove	191
2.1. Plan rada	191
2.2. Plan razvoja	193
2.3. Plan i program razvoja zdravstvene institucije	194
3. Procena/merenje performance zdravstvenog sistema/ustanove	195
3.1. Menadžment performance	195
3.2. Indikatori za merenje	196
3.3. SWOT analiza	196
4. Kvalitet zdravstvene zaštite/menadžment kvaliteta	197
4.1. Šta je kvalitet zdravstvene zaštite	197
4.2. Zašto je potreban	200
4.3. Kako se meri/sprovodi	201
5. Benchmarking - komparacija sa drugim (najboljim)	204
5.1. S kim se porediti	205
5.2. Kad ga upotrebiti	205
5.3. Kako ga primeniti	205
6. Metode i pristupi organizacionih promena u zdravstvenim organizacijama/ustanovama	207
6.1. Racionalizacija	208
6.2. Reorganizacija	208
6.3. Restruktuiranje	209
6.4. Reinženjering	209
7. Projekat - zdravstveni projekat	210
7.1. Zdravstveni projekat	210
7.2. Namera projekta	210
7.3. Predlog projekta	210
7.4. Ciklus projekta	211
7.5. Menadžment projekta	211
8. Menadžment u posebnim nepovoljnim uslovima	212
8.1. Vrste/grupisanje posebnih nepovoljnih uslova	213
8.2. Kako prebroditi (smanjiti) uticaj nepovoljnih uslova na zdravlje i zdravstveni razvoj	215

9. Upravljanje vašim/svojim vremenom	216
9.1. Glavni uzroci gubitka vremena	216
9.2. Menadžment vašeg/svog vremena	217
10. Vođenje i menadžment sastanka/mitinga	218
10.1. Vođenje i menadžment sastanka	218
10.2. Problemi i pogreške u vođenju sastanka	219
10.3. Plan za održavanje sastanka	219
11. Medicinski otpad	220
11.1. Šta je medicinski otpad	220
11.2. Klasifikacija medicinskog otpada	220
11.3. Menadžment medicinskog otpada	221
XIII. Evaluacija	224
1. Šta je evaluacija	225
2. Primena/sprovođenje evaluacije zdravstvenog programa	226
3. Preduslovi za uspešnu evaluaciju	228
4. Evaluacija zdravstvenog programa	229
4.1. Efikasnost	230
4.2. Efektivnost	230
4.3. Korist - benefit	231
5. Komparacija monitoringa i evaluacija	233
5.1. Glavne karakteristike monitoringa	233
5.2. Glavne karakteristike evaluacije	233
XIV. Značaj menadžmenta	236
1. Menadžment i društveno-ekonomski razvoj	237
2. Menadžment i zdravstveni razvoj	239
3. Menadžment i razvoj zdravstvene ustanove	241
4. Menadžment i razvoj tima	244
5. Kako menadžment poboljšava efikasnost i efektivnost	245
XV. Dostignuća, problemi i dileme zdravstvenog menadžmenta	248
1. Dostignuća zdravstvenog menadžmenta (fakta/činjenice)	249
2. Uočeni problemi u primeni zdravstvenog menadžmenta	251
2.1. Problemi subjektivne prirode	251
2.2. Problemi objektivne prirode	252
2.3. Drugi problemi	253
3. Dileme uočene u primeni zdravstvenog menadžmenta	253
XVI. Preduslovi za uspešan menadžment	256
1. Karakteristike uspešnog menadžmenta	257
2. Opšti preduslovi	258

3. Specifični/individualni preduslovi	258
4. Menadžment (upravljanje i rukovođenje) u nepodobnim uslovima	259

XVII. Uspešan/efektivan menadžer 262

1. Karakteristike uspešnog menadžera	263
2. Zašto je uspešan menadžer potreban organizaciji/ustanovi/timu	264
2.1. Rukovodilac tima primarne zdravstvene zaštite	265
2.2. Rukovodilac zdravstvene ustanove	265
2.3. Rukovodilac na centralnom nivou	265
3. Procena i samoprocena uspešnosti rada menadžera	266
3.1. (Pr)ocena uspešnosti rada	266
3.2. Samoprocena uspešnosti rada (Saveti za moderne menadžere)	267
3.3. Stilovi menadžera	271
4. Instrumenti efektivnog menadžera	276
5. Autoritet, raspodela (delegiranje) odgovornosti i decentralizacija	277
5.1. Uticaj, vlast, sila i autoritet	277
5.2. Delegiranje	279
5.3. Decentralizacija i centralizacija	280
6. Upravljanje humanim resursima	281
6.1. Planiranje humanih resursa	281
6.2. Rekrutovanje kadrova	281
6.3. Selekcija	282
6.4. Upoznavanje i orijentacija	282
6.5. Obuka/usavršavanje i razvoj	282
6.6. Procena uspešnosti rada	282
6.7. Premeštaj	284
6.8. Odvajanje i završetak rada	284
7. Planiranje sopstvenog razvoja (karijere) i razvoja svojih saradnika	285
8. Menadžment stresa	286

XVIII. Menadžment na pojedinim nivoima zdravstvene zaštite (zdravstvenog sistema) 290

1. Potreba za dobrim menadžmentom/menadžerom na svim nivoima	291
2. Menadžment na centralnom nivou	292
3. Menadžment na intermedijalnom nivou	293
4. Menadžment na perifernom (operacijskom nivou)	293
5. Rukovođenje rasursima	294

XIX. Očekivanja od unapređenja menadžmenta 296

1. Gde se sve može očekivati unapređenje	297
2. Unapređenje u oblastima/funkcijama menadžmenta	298
2.1. Planiranje	298
2.2. Organizovanje	299

2.3. Komunikacija	299
2.4. Monitoring - kontrola	299
2.5. Liderstvo/vodstvo	300
2.6. Koordinacija	300
3. Uvođenje inovacionih metoda i njihova primena	301
4. Ko i kako može unaprediti efikasnost i efektivnost	301
4.1. Ko može biti efikasan i efektivan	302
4.2. Kako se može unaprediti efikasnost i efektivnost	302

XX. Edukacija/obrazovanje iz zdravstvenog menadžmenta 304

1. Definicija i cilj edukacije zdravstvenog menadžmenta	305
2. Stavovi, pogledi, mogućnosti i očekivanja od edukacije	307
2.1. Kritički osvrt na edukaciju menadžmenta	307
2.2. Učenje menadžmenta: teoretsko i praktično, knjige i iskustvo	308
3. Dileme i problemi u vezi sa edukacijom zdravstvenog menadžmenta	309
3.1. Za koga je potreban ovaj kadar?	310
3.2. Koja je vrsta, odnosno profil menadžera potreban?	310
3.3. Koje oblasti i sadržaje da uključi ovo usavršavanje za razne profile zdravstvenog kadra?	310
3.4. Koje discipline/oblasti da obuhvati?	311
3.5. Kako iskoristiti prethodno znanje/iskustvo/veštine?	311
3.6. Kada početi sa edukacijom?	311
3.7. Ko treba da sprovodi usavršavanje?	311
4. Preduslovi za uspešnu edukaciju/obrazovanje iz zdravstvenog menadžmenta	312
5. Najvažnije discipline zdravstvenog menadžmenta	315
6. Planovi, programi, metode i sadržaji edukacije zdravstvenog menadžmenta	317
6.1. Programi i sadržaji	317
6.2. Metod nastave	320
7. Karakteristike programa obrazovanja za razne nivoe zdravstvene zaštite i menadžera	321

XXI. Međunarodna zdravstvena saradnja - zdravstveni menadžment 326

1. Šta je međunarodni zdravstveni menadžment	327
2. Razvoj međunarodne zdravstvene saradnje	328
2.1. Međunarodni menadžment	328
2.2. Međunarodna zdravstvena saradnja	330
3. Srbija i međunarodna zdravstvena saradnja	331
4. Predmeti i oblasti međunarodne zdravstvene saradnje - menadžmenta	332
4.1. Zdravstveno stanje i razvoj	332
4.2. Istraživanja	333
4.3. Pomoći i saveti	333
4.4. Edukacija i usavršavanje	333
4.5. Razmena tehnologija	333

4.6. Procene zdravstvenog stanja	333
4.7. Realizacija strategije	334
4.8. Ostale	334
5. Međunarodna zdravstvena saradnja - međunarodni menadžment danas	334
5.1. Glavne karakteristike saradnje	334
5.2. Međunarodne organizacije i saradnja	335
XXII. Zaključna razmatranja o zdravstvenom menadžmentu	338
1. Kratak razvoj i dostignuća menadžmenta	339
1.1. Razvoj opšteg menadžmenta	339
1.2. Razvoj zdravstvenog menadžmenta	340
1.3. Dostignuća zdravstvenog menadžmenta	341
2. Zdravstveni menadžment i menadžer	342
2.1. Zdravstveni menadžment	342
2.2. Zdravstveni menadžer	344
3. Značaj zdravstvenog menadžmenta za razvoj zdravstvenog sistema	345
3.1. Početna faza razvoja zdravstvenog sistema	346
3.2. Srednja faza razvoja zdravstvenog sistema	347
3.3. Razvijen zdravstveni sistem	348
4. Zdravstveni menadžment u praksi	349
4.1. Zainteresovanost pojedinca za primenu menadžmenta	349
4.2. Zainteresovanost organizacija/ustanova za primenu menadžmenta	350
4.3. Zainteresovanost agencija, asocijacija, udruženja za primenu menadžmenta	350
4.4. Zainteresovanost zajednica za primenu menadžmenta	351
5. Zdravstveni menadžment u budućnosti - za XXI vek	351
5.1. Dosadašnja iskustva	352
5.2. Šta i kako dalje	353
5.3. Dalji razvoj zdravstvenog menadžmenta	353
5.4. Predložena politika i strategija za XXI vek i zdravstveni menadžment	358
5.5. Razvoj menadžmenta u budućnosti	359
XXIII. Anex	364
1. Misli, stavovi i preporuke dr Isaka Adizesa	365
2. Indeks autora	367
3. Indeks termina	372
4. Glosar (Kratke definicije termina)	382
© autoru	396