

# MANAGEMENT V ZDRAVSTVU

OLEKSANDR LUKHANIN, POLONA ŠPRAJC IN  
YULIIA LUKHANINA

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: oleksandr.lukhanin@student.um.si, polona.sprajc@um.si,  
yuliiia.lukhanina@student.um.si

**Povzetek** V prispevku smo obravnavali področje splošnega managementa, ki je za vse organizacije izjemnega pomena z vidika ustreznega in celovitega delovanja. Od klasičnih teorij managementa, ki so vodile v razvoj sodobnih teorij managementa, zasledujemo pomen uspešnosti in učinkovitosti. Od gospodarskih organizacij, kjer se cilji združujejo pod dobičkonosnostjo, do negospodarskih organizacij, kjer se cilji združujejo pod zadovoljstvom državljanom, je pomen managementa izpostavljen z veliko začetnico. Poleg splošnega managementa v poglavju predstavljamo ozadje managementa v zdravstvenih organizacijah, ki se je sicer v zadnjih letih razvijalo in krepilo, vendar glede na aplikativnost in znanstveni razvoj, še vedno ne dovolj. Management v zdravstvenih organizacijah prikazujemo skozi prizmo uspešnosti, učinkovitosti in trajnostnega razvoja. S prispevkom želimo spodbuditi razvoj znanstvenih besedil na področju, ki bodo tudi v aplikativnem pomenu prispevale k višji stopnji prepoznavnosti in pomena managementa v zdravstvu.

**Ključne besede:**

management,  
zdravstvo,  
uspešnost,  
trajnostni  
razvoj,  
management v  
zdravstvu

# MANAGEMENT IN HEALTHCARE

OLEKSANDR LUKHANIN, POLONA ŠPRAJC &  
YULIIA LUKHANINA

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: oleksandr.lukhanin@student.um.si, polona.sprajc@um.si,  
yulii.lukhanina@student.um.si

**Abstract** In this paper, we discussed the field of general management, which is extremely important for all organizations in terms of appropriate and comprehensive operation. From the classical theories of management, which led to the development of modern management theories, we trace the importance of success and efficiency. From economic organizations, where goals are combined under profitability, to non-economic organizations, where goals are combined under the satisfaction of citizens, the importance of management is highlighted with a capital letter. In addition to general management, the chapter presents the background of management in healthcare organizations, which has developed and strengthened in recent years, but in terms of applicability and scientific development, still not enough. We present management in healthcare organizations through the prism of success, efficiency and sustainable development. With this article we want to encourage the development of scientific texts in the field, which will also in the applicative sense contribute to a higher level of visibility and importance of management in health care.

**Keywords:**  
management,  
healthcare,  
efficiency,  
sustainable  
development,  
management in  
healthcare

## **1 Uvod**

Spremembe v okolju nam vedno bolj narekujejo življenje. V organizacijskem pogledu so naravne, tehnološke, družbenokulturne, politične in ekonomske spremembe stalnica, ki na različne načine narekujejo upravljanje in vodenje organizacij. Na področju zdravstva, ki je v nedavnem obdobju poleg ostalih sprememb v največji meri soočeno z epidemiološkimi pretresi, ki so v relaciji posameznik – zdravstvene organizacije – družba, v bistveni meri postavile značilnosti managementa ne glede na to, ali govorimo o primarnem, sekundarnem ali terciarnem sektorju zdravstva.

V prispevku, ki je pred vami, bomo predstavili aktualne značilnosti managementa v splošnem. Dejstvo je, da ne glede na dejavnost, izhajamo pri upravljanju in vodenju organizacij iz razvojnih teorij managementa, ki narekujejo dandanes delo tudi v organizacijah javnega sektorja in storitvenih organizacijah. Cilj zdravstvenih organizacij je vselej povezan z zadovoljstvom posameznika in družbe. Po drugi strani pa je zahtevnost managementa zato toliko bolj postavljena na piedestal pozornosti družbe nasploh, saj je posameznik v odnosu do zdravstvenih storitev na eni strani zahteven, po drugi strani pa prepleten tudi z različnimi informacijami medijev, ki na žalost mečejo slabo oko na tiste, ki se vsakdan ne zgolj trudijo, temveč presegajo svoje zmožnosti za posameznika, za družbo.

V nadaljevanju prispevka bomo izpostavili značilnosti učinkovitega in uspešnega v zdravstvu ter pogled na trajnostni razvoj v kontekstu zdravstva. Menimo, da je zaradi še vedno manjšega deleža teoretičnih osnov za delovanje managementa v svetu premalo, zato je zaradi specifik managementa v zdravstvenih organizacijah potrebno in bo potrebno tej vsebini posvečati v bodoče več pozornosti.

## **2 Management v splošnem**

Na katerem koli področju družbene in gospodarske dejavnosti, kot so proizvodnja, trgovina, finance, oglaševanje ali zdravstvo, se moramo nenehno soočiti z ljudmi. Od tega, kako ustrezno oceniti potrebe in želje ljudi, pravilno analizirati situacijo in sprejeti prave odločitve, bo odvisna učinkovitost dejavnosti in uspeh organizacij (Kaehler & Grundei, 2019). Organizacija je skupina ljudi, ki sodelujejo na strukturiran in usklajen način, da bi dosegli vrsto ciljev, ki lahko vključujejo dobiček (Netflix ali Starbucks), odkrivanje znanja (Univerza v Nebraski ali Nacionalna

znanstvena fundacija), nacionalno obrambo (ameriška mornarica), usklajevanje različnih lokalnih dobrodelnih organizacij (»United Way of America«) ali družbeno zadovoljstvo (storitve javnega sektorja) (Griffin, 2016). Vsaka organizacija potrebuje ciljno usmerjen vpliv – management. Po mnenju znanstvenikov je management kot posebna vrsta dejavnosti nastal pred približno 7000 leti z nastankom skupnosti in primarno delitvijo dela. Management kot funkcija se uresničuje z izvajanjem specifičnih, ponavljajočih se upravljavskih dejanj, ki jih imenujemo funkcije managementa. (Das & Mishra, 2019). Funkcije upravljanja so niz stabilno ponavljajočih se dejanj, ki jih združuje homogenost vsebine in ciljna usmerjenost, ki je potrebna za doseganje ciljev organizacije. Najpogosteje se razlikujejo naslednje glavne funkcije managementa: načrtovanje - postavljanje ciljev, razvoj strategije in priprava načrtov; organizacija - združevanje nalog, pooblastilo za dodeljevanje virov in odgovornost konstrukcijske strukture, organizacija - medsebojno usklajevanje dejanj ljudi in oddelkov, vodenje - motivacija, stimulacija podrejenih, usmeritev njihovih dejanj, reševanje konfliktov v ekipi, izbira učinkovitih komunikacijskih kanalov ter kontrola - primerjava rezultatov z načrti, ocenjevanje in prilagajanje. (Griffin, 2016). Proces vodenja vključuje medsebojno povezovanje posameznih funkcij managementa ter njihovo dolžino v času in prostoru, integracijo vseh vrst dejavnosti za reševanje problemov managementa v enotno verigo in njihovo osredotočenost na doseganje ciljev organizacije. V bistvu so vsi medsebojno povezani vodstveni ukrepi usmerjeni v sprejemanje odločitev za doseganje ciljev organizacije (Das & Mishra, 2019).

V 20. stoletju so se pogledi na management kot na posebno vrsto dejavnosti preoblikovali z razvojem družbenih odnosov, spreminjanjem poslovanja, izboljševanjem proizvodnih tehnologij ter pojavom novih sredstev komuniciranja in obdelave informacij. Ob pogledih na management se je razvijala tudi znanost upravljanja (Griffin, 2016). Tako se je navdušila znanost managementa. Znanost in umetnost managementa je eden od pomembnih dosežkov 20. stoletja, izhodišče tega dogodka lahko štejemo, ko so Henri Fayol v Franciji, Frederic Taylor iz ZDA in Walter Rathenau v Nemčiji objavili svoja prva dela o managementu in organizacijski znanosti. (Kaehler & Grundei, 2019). Management je uporabna znanstvena disciplina in vrsta človeške dejavnosti, ki nosi pomembno ustvarjalno komponento, organsko fuzijo znanosti in umetnosti, talenta in naučenih tehnik, ustvarjalnega navdiha in strokovne spretnosti (Das & Mishra, 2019). Tako je manager tisti, katerega primarna odgovornost je izvajanje procesa vodenja. Učinkovito upravljanje pomeni pametno in gospodarno porabo virov ter sprejemanje pravih odločitev in

njihovo uspešno izvajanje (Griffin, 2016). Današnji managerji se soočajo z različnimi zanimivimi in zahtevnimi situacijami. V povprečju dela 60 ur na teden, postavlja velike zahteve glede svojega časa in se sooča z naraščajočimi izzivi, ki jih prinašajo globalizacija, notranja konkurenca, vladna ureditev, pritisk delničarjev, nove tehnologije, porast družbenih medijev in druge negotovosti, povezane z internetom. (Kaehler & Grundei, 2019). Njihovo delo dodatno otežujejo hitre spremembe, nepričakovane motnje ter majhne in hude krize. Delo vodje je nepredvidljivo in polno izzivov, polno pa je tudi priložnosti za spremembo. Dobri managerji lahko vodijo organizacijo do uspeha brez primere, medtem ko lahko slabi managerji uničijo celo najmočnejšo organizacijo (Das & Mishra, 2019). Za najučinkovitejše izvajanje teh vodstvenih funkcij se vodje zanašajo na številne različne temeljne vodstvene veščine, od katerih so najpomembnejše tehnične veščine, potrebne za opravljanje ali razumevanje posebne vrste dela, ki se opravlja v organizaciji.

Sposobnosti in veščine managerjev so (Griffin, 2016):

- **Medosebne sposobnosti** so sposobnost komuniciranja, razumevanja in motiviranja tako posameznikov kot skupin.
- **Konceptualna sposobnost** managerja je, da razmišlja abstraktno. Vodje potrebujejo miselne spretnosti, da razumejo celotno delovanje organizacije in njenega okolja, da razumejo, kako se vsi deli organizacije ujemajo skupaj, in da vidijo organizacijo na celosten način.
- **Strateško razmišljanje** managerjem omogoča, da vidijo "veliko sliko" in, da sprejemajo celovite odločitve, ki služijo celotni organizaciji.
- **Diagnostične spretnosti** jim omogočajo vizualizacijo najprimernejšega odziva na situacijo.
- **Komunikacijske veščine** se nanašajo na sposobnost vodje, da tako učinkovito sporoča ideje in informacije drugim kot tudi učinkovito sprejema ideje in informacije od drugih. Te veščine omogočajo vodji, da komunicira ideje podrejenim, tako da vedo, kaj se od njih pričakuje, se usklajuje s sodelavci, tako da dobro sodelujejo, in vodi vodje na višji ravni v zanki, kaj se dogaja.
- **Odločanje** se nanaša na sposobnost managerja, da pravilno prepozna in prepozna težave in priložnosti ter nato izbere ustrezen način delovanja za reševanje težav in izkoriščanje priložnosti.

- **Upravljanje s časom** se nanaša tudi na sposobnost vodje, da prednostno razporedi delo, učinkovito dela in ustrezno delegira delo.

Vse te veščine so potrebne za opravljanje ali razumevanje posebne vrste dela, ki se opravlja v organizaciji.

Izvajanje in izboljšanje managementa organizacije zahtevata ugotavljanje učinkovitosti te dejavnosti, uporabo posebnih kazalnikov. V zvezi s tem je priporočljivo uporabiti koncept "učinkovitosti managementa" (Aguinis, 2013).

Učinkovitost managementa je kompleksen in raznolik pojem, katerega pomen je v tem, da je treba celoten proces vodenja, od postavitve cilja do končnega rezultata dejavnosti, izvesti z najmanjšimi stroški oziroma z največjo učinkovitostjo. Tako je treba materialne, delovne in finančne vire pretvoriti v izdelke in storitve. Z drugimi besedami, stroški pretvorbe morajo biti nižji od stroškov rezultata. To je bistvo zasnove učinka in učinkovite dejavnosti. Dober manager vidi organizacijo kot sistem medsebojno odvisnih elementov, katerih učinkovitost je odvisna od nenehnega razvoja in gibanja tega sistema (Pulakos, 2004).

Glavno merilo za učinkovit management je določen niz kazalnikov, ki označujejo učinkovitost delovanja organizacijskih sistemov in podsistemov. Končni rezultat nadzora se pogosto imenuje kontrolni učinek. Učinek je posledica izvajanja ukrepov za izboljšanje proizvodnje, poslovanja in organizacije kot celote. Učinek upravljanja je sestavljen iz naslednjih elementov (Griffin, 2016):

- **Ekonomski učinek** - vrsta učinka, ki ima neposredno stroškovno obliko in se skladno s tem meri v denarnem ali fizičnem smislu. Sestoji iz povečevanja zadovoljstva zaposlenih z opravljenim delom, izboljšanja delovnih pogojev in povečanja blaginje zaposlenih.
- **Socialno-ekonomski učinek** je vrsta učinka, ki ima kompleksno naravo kombinacije ekonomskih koristi ter družbene stabilnosti in miru.

Razmerje med ekonomsko in socialno učinkovitostjo je zelo tesno, saj se pogosto z izboljšanjem ekonomske situacije izboljšuje tudi socialno zadovoljstvo, in obratno, s povečanjem socialnega zadovoljstva se povečuje ekonomska učinkovitost.

Povečano družbeno zadovoljstvo pa prispeva k povečanju produktivnosti in izboljšanju kakovosti ter posledično poveča dobičkonosnost itd. Poleg koncepta učinka se uporablja tudi koncept učinkovitosti (Aguinis, 2013). Učinkovitost je rezultat, izražen v stroškovnih kazalcih, je gospodarski učinek, za katerega je značilno povečanje dohodka, povečanje dobička. Učinkovitost pomeni razmerje med učinkom in stroški.

Stroški se delijo na naslednje vrste (Pulakos, 2004):

- materialni stroški (surovine, polizdelki) in energija;
- stroški dela (delovni čas in usposobljenost delavcev);
- finančni viri (na primer vrednostni papirji).

Uspešnost managerjev je precej težko neposredno meriti, saj med odločitvijo in rezultatom mine čas in številne transformacije. Nerazumne vodstvene odločitve so zelo uničujoče. Lahko spodkopavajo ne samo organizacijo, ampak tudi družbeno-ekonomski sistem (na primer podjetja, ki tvorijo mesta in njihove dejavnosti). Rešitve so lahko neučinkovite zaradi napačno zastavljenih ciljev, pomanjkanja sredstev, nekvalitetnega dela itd. (Pulakos, 2004).

Za vsako organizacijo kot sistemski pojav, so značilne določene lastnosti. Glavna lastnost organizacije se šteje za njeno namenskost (organizacije so ustvarjene prav za doseganje ciljev, ki jih je mogoče postaviti od zunaj ali oblikovati znotraj), danes pa je pravilneje govoriti o glavni lastnosti organizacije kot trajnosti organizacije. Organizacija je stabilna zaradi sposobnosti samopodpore in samoregulacije, ki sta posledica razvoja in izboljševanja družbenih funkcij. (Silver, et al., 2016). Odpornost organizacije je mogoče razumeti kot ključno lastnost pri definiranju organizacije. Organizacija je odprta, samostabilizirajoč se sistem, ki si nenehno prizadeva vzdrževati ravnovesje med svojimi notranjimi zmoglostmi in vplivi okolja, da bi ohranil stabilno stanje (Perialathan, et al., 2021). Stabilnost organizacije praviloma razumemo kot njeno sposobnost, da v določenem časovnem obdobju vzdržuje kazalnike uspešnosti v sprejemljivih mejah, tudi če zunanji pogoji ne omogočajo, da bi tekoče dejavnosti bile ekonomsko učinkovite. Hkrati pa trajnosti ne razumemo kot stabilnost in kot odsotnost globokih sprememb, temveč v učinkovitosti in zanesljivosti podjetja kot sistema (Vainieri, Noto, Ferre, & Rosella, 2020). Iz očitnih razlogov se zunanje okolje organizacije nenehno spreminja.

Zunanje okolje je spremenljivo, saj je pogojeno s tokom dogodkov, stabilnost organizacije pa je dinamičen pojav. Menimo, da je osnova stabilnosti strukture ohranjanje povezav, konstantnost, stabilnost.

Kratkoročno je konstantnost organizacijske strukture osnova za delovanje organizacije. V hitro spreminjajočem se okolju temu ni tako. Organizacijske in strukturne oblike, ki ne ustrezajo novim zahtevam zunanjega okolja, postanejo destabilizirajoči dejavnik za organizacijo kot celoto – ne omogočajo ji učinkovitega delovanja. Zunanje spremembe omogočajo ugotavljanje pomanjkljivosti obstoječih organizacijskih struktur (Das & Mishra, 2019).

Tako je treba po potrebi dolgoročno spremeniti organizacijsko strukturo – radikalno ali z izboljšanjem posameznih elementov, na primer z ustvarjanjem novih oddelkov ali hierarhično strukturo. Konzervativni pogledi umikajo idejo o fleksibilni strukturi vodenja podjetja in njeni nenehni reorganizaciji v kontekstu tržnih sprememb. Nekoč nesporna zasluga uspešnih organizacij - organizacijska integriteta - se spremeni v slabost. Konec koncev, ker je organizacija preveč inerciozna, se ne more takoj odzvati na nove zahteve trga. Sposobnost podjetja, da se hitro in preprosto prilagaja spremembam tržnih razmer, ponudi nove izdelke in storitve, preden njegovi konkurenti postanejo glavni adut v brezkompromisni konkurenci. (Kaehler & Grundei, 2019).

Obstajajo tri vrste organizacijske stabilnosti: zunanja, notranja, podedovana. Prvo se doseže z zunanjim nadzorom, to je vplivom države na dejavnike zunanjega okolja - tržne, geografske itd. Notranji mehanizmi, samoorganizirajoči se sistemi določajo njen pravočasen in ekonomičen odziv na spremembe v zunanjem okolju. Tretja vrsta trajnosti se doseže s "podedovanim upravljanjem", to je z oblikovanjem, ohranjanjem in razvojem notranjega potenciala organizacije. (Das & Mishra, 2019).

Očitno je, da morajo biti v sodobnih razmerah organizacije za preživetje na trgu in ohranjanje konkurenčnosti pripravljene na vse zunanje in notranje krize, se nanje nemudoma odzvati in spremeniti svoje dejavnosti (Kaehler & Grundei, 2019).



### **3 Zdravstvo danes**

Varovanje zdravja in ustvarjanje pogojev za zdrav življenjski slog sta bistvenega pomena za zagotavljanje človekovega blagostanja in trajnostnega družbeno-gospodarskega razvoja. To so priznale države, ki so pred 30 leti podpisale izjavo iz Alma-Ate, v kateri je zapisano, da bo koncept "zdravja za vse" prispeval k izboljšanju kakovosti življenja ter krepitvi miru in stabilnosti po vsem svetu (WHO, 2021). Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) je dala naslednjo definicijo zdravja: "stanje popolne telesne, duševne in socialne blaginje in ne le odsotnosti bolezni". Človeštvo je doseglo pomemben napredek pri izboljšanju zdravstvenega stanja sveta. Naučili smo se zdraviti in nadzorovati bolezni, ki so v preteklosti ubile milijone ljudi. Izboljšali smo dostop do vode in sanitarij ter zgradili celovite zdravstvene sisteme. Naše zdravstveno znanje in strokovnost se hitro širita in imamo več sredstev za zdravstveno varstvo kot kdaj koli prej (Brander, et al., 2020).

Zdravstveni sistem pa ni kos izzivom, s katerimi se sooča zdravstvo v 21. stoletju, kot so demografski, ekonomski in epidemiološki izzivi. Dolgo uveljavljen sistem storitev primarne, sekundarne in terciarne oskrbe je popolnoma neustrezen za reševanje nastajajočih težav (Coughlin, Roberts, O'Neill, & Brooks, 2018).

Prebivalstvo se stara po vsej Evropi in ta trend naj bi se nadaljeval vsaj do sredine enaindvajsetega stoletja. Veča se pritisk na lokalno zdravstveno infrastrukturo in socialne storitve v smislu zagotavljanja zdravstvenih in drugih storitev (WHO, 2021).

Obenem so epidemiološki izzivi zadnjih let ogromen zalogaj za zdravstveni sistem.

To ni evropski, ampak globalni problem, saj se pričakuje, da bo do leta 2050 več kot 20 % prebivalstva ZDA staro 65 let ali več, približno polovica teh ljudi pa bo doživela neko obliko funkcionalne ali kognitivne omejitve, z drugimi besedami, vsaka oseba ima eno ali več kroničnih bolezni, kar otežuje in povečuje proces oskrbe in otežuje delo zdravstvenega osebja (Matthews, Carsten, Ayers, & Menachemi, 2018).

Ker je zdravstvena nega stresna dejavnost, je ta višja raven stresa med medicinskimi sestrami povezana s slabim zdravjem in odsotnostjo z dela. Stres na delovnem mestu je postal pomembno vprašanje, saj lahko njegove posledice močno prizadenejo organizacije in njihove ljudi. Ob dolgotrajni izpostavljenosti osebju stresu, osebje

izgoreva, izgorelost je progresivna psihološka reakcija na kronično delo pod stresom, povezano s čustveno izčrpanostjo, depersonalizacijo in skrbmi. (Tziner, Rabenu, Radomski, & Belkin, 2015).

Posledično vodi do fluktuacije kadrov, da bi se znebili stresa in izgorelosti na delovnem mestu, zdravstveni delavci zapustijo službo, popolnoma zapustijo klinično prakso, zapustijo poklic in vse pogosteje odhajajo v biotehnologijo, farmacevtska podjetja, zdravstvo, raziskave, usposabljanje itd. To vodi v pomanjkanje zdravstvene delovne sile, potreba po kvalificiranih zdravstvenih delavcih pa zaradi izzivov naraščajočega in starajočega se prebivalstva po vsem svetu, eksponentno narašča. (Matthews, Carsten, Ayers, & Menachemi, 2018). Zdravstvena delovna sila ima ključno vlogo pri organizaciji in izvajanju zdravstvenega varstva v vseh državah. Spособnost zdravstvenih sistemov, da učinkovito delujejo in se ustrezno odzivajo na nove izzive, je močno odvisna od razpoložljivosti zadostnega števila zdravstvenih delavcev, ki imajo potrebna znanja in spretnosti in delajo tam, kjer jih potrebujejo, v okolju, ki spodbuja njihovo motivacijo in vključenost (WHO, 2021).

Že danes vse več bolnišnic v Nemčiji poroča o težavah z zdravstvenim osebjem, pomanjkanjem prostih delovnih mest zaradi pomanjkanja usposobljenih kandidatov in predvideno prihodnje pomanjkanje osebja do leta 2035 bo doseglo 12,9 milijona specialistov po vsem svetu (Winter, Schreyögg, & Thiel, 2020). Epidemiološke zdravstvene težave so se izkazale v letu 2019, ki je bilo uničujoče za svetovno zdravje. Prej neznan virus, ki se je razširil po vsem svetu, je hitro postal vodilni vzrok smrti in razkril napake v zdravstvenih sistemih. Danes se zdravstveni sistemi v vseh regijah soočajo z velikimi izzivi, tako v boju proti COVID-19 kot pri zagotavljanju življenjskega zdravstvenega varstva. Stari zdravstveni sistem je pred težavami 21. stoletja, zato je očitno potrebno uvesti nove metode in pristope managementa v zdravstvu. (WHO, 2020).

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga v poglavju zastavili in na katerega v nadaljevanju odgovarjamo, je: »Katera so danes pomembna vprašanja managementa v zdravstvu?«

### 3 Management v zdravstvu

Nove tehnologije, politična, gospodarska, družbena in okoljska realnost ustvarjajo kompleksno globalno zdravstveno agendo. Zdravstveni sistemi se morajo nenehno razvijati, da se prilagajajo epidemiološkim, demografskim in družbenim premikom. Zdravstvene organizacije so kompleksne in dinamične (Figueroa, Harrison, Chauhan, & Meyer, 2019). Narava organizacij od managerjev zahteva, da zaposlenim zagotovijo vodstvo ter nadzor in usklajevanje. Organizacije so bile ustvarjene za doseganje ciljev, ki jih ne zmore vsak posameznik. V zdravstvenih organizacijah sta obseg in zahtevnost nalog, ki se opravljajo pri izvajanju storitev, tako velika, da posamezni zaposleni, ki delajo samostojno, ne morejo vedno opravljati svojega dela. Poleg tega potrebne naloge zagotavljanja storitev v zdravstvenih organizacijah zahtevajo dogovor, številne visoko specializirane discipline, ki morajo biti med seboj povezane. Vodje so potrebni, da zagotovijo, da se organizacijske naloge izvajajo na najboljši možni način, da se dosežejo cilji organizacije, ravno tako ustrezni viri, vključno s finančnimi in človeškimi viri, ki zadostujejo podpora organizacij (Buchbinder & Shanks, 2017). V primerjavi s podjetji, zdravstvene organizacije neizogibno opravljajo dvojno funkcijo. Po eni strani se ukvarjajo z »zdravjem«, ki je eden najpomembnejših sektorjev javnega interesa za vse skupine prebivalstva, zato je ne glede na sisteme vodenja, ki so sprejeti v državi, učinkovitost storitev na prvem mestu; po drugi strani pa delujejo kot vsaka druga organizacija, ki mora za preživetje doseči finančno in ekonomsko ravnovesje. Kot pri vsaki organizaciji je izziv uskladiti potrebo po lokalni gospodarski uspešnosti, z družbeno in okoljsko trajnostno uspešnostjo (Saviano, Bassano, Piciocchi, Di Nauta, & Lettieri, 2018).

Zdravstveni management je znanost o upravljanju, urejanju in nadzoru finančnih, delovnih in materialnih virov zdravstvenega varstva. Cilj managementa v zdravstvu je z razpoložljivimi sredstvi zmanjšati družbene izgube zaradi obolevnosti, invalidnosti in umrljivosti prebivalstva. Že sama specifičnost objekta, zdravstva, izjemno otežuje management (Buchbinder & Shanks, 2017). Vodje morajo upoštevati dve področji, saj opravljajo različne naloge in sprejemajo odločitve. Ta področja se imenujejo zunanje in notranje domene. Zunanja domena se nanaša na vplive, vire in dejavnosti, ki obstajajo zunaj organizacije, vendar bodo pomembno vplivale na organizacijo. Ti dejavniki vključujejo potrebe skupnosti, značilnosti prebivalstva in povračila stroškov komercialnih zavarovalnic. Notranji obseg se nanaša na tista področja fokusa, s katerimi se morajo managerji vsakodnevno ukvarjati, kot so zagotavljanje ustreznega števila in vrste osebja, finančna uspešnost

in kakovost storitev. Ta notranja področja odražajo dejavnosti organizacije. Ohranjanje dvojne perspektive zahteva znatno ravnotežje in trud vodstva za sprejemanje pravih odločitev (Figueroa, Harrison, Chauhan, & Meyer, 2019). Vodje v zdravstvu opravljajo enake funkcije kot kateri koli drugi manager, pri čemer izvajajo šest vodstvenih funkcij, ko izvajajo proces upravljanja.

Funkcije managementa obsegajo (Buchbinder & Shanks, 2017):

- Načrtovanje: Ta funkcija zahteva, da vodja da usmeritev in določi, kaj je treba narediti. To pomeni določanje prednostnih nalog in določanje ciljev uspešnosti.
- Organiziranje: Ta funkcija managementa se nanaša na celotno strukturo organizacije ali posebnega oddelka, oddelka ali službe, za katero je odgovoren vodja. Definicija delovnega mesta, timsko delo ter porazdelitev pooblastil in odgovornosti so bistveni sestavni deli te funkcije.
- Vodenje in spremljanje zaposlenih: Ta funkcija se nanaša na privabljanje in zadrževanje človeških virov. To velja tudi za razvoj in vzdrževanje osebja z različnimi strategijami in taktikami.
- Kontrola: Ta funkcija se nanaša na spremljanje uspešnosti osebja ter sprejemanje ustreznih ukrepov za korektivne ukrepe za izboljšanje delovanja.

Funkcije se osredotočajo na začetek delovanja v organizaciji z učinkovitim vodenjem, motivacijo in komunikacijo s podrejenimi. Odločanje predpostavlja sprejemanje učinkovitih odločitev na podlagi upoštevanja prednosti in slabosti alternativ.

Vodje imajo osrednjo vlogo pri managementu zdravja, saj so zdravstvene organizacije kompleksne in se soočajo z izzivi tako iz notranjega kot zunanjega okolja. Potreba po vodstvu managerjev na vseh ravneh organizacije, je postala najpomembnejša. Uspešne organizacije, ki izkazujejo močno operativno uspešnost, so odvisne od močnih vodij. Razvoj vodenja je opredeljen kot dejavnost izobraževanja in razvoja spretnosti, ki so namenjene izboljšanju vodstvenih sposobnosti posameznikov. Podobno razvoj vodje ne služi le izboljšanju vodstvenih veščin in vedenja, temveč zagotavlja stabilnost znotraj organizacijskega talenta in kulture z napredovanjem v karieri in načrtovanjem nasledstva. Končno, v okviru enotnega zdravstvenega

sistema je program razvoja vodstva povečal tržni delež, zmanjšal fluktuacijo zaposlenih in izboljšal ključne kazalnike kakovosti (Sfantou, 2017).

#### **4 Učinkovitost in uspešnost v zdravstvu**

Navsezadnje je vloga managerja zagotoviti, da organizacija, ki jo vodi, doseže visoko stopnjo učinkovitosti. Visoka produktivnost pomeni doseganje ciljev, ki si jih zastavi organizacija. Uspešnost je sposobnost organizacije, da doseže enega ali več želenih rezultatov, pri čemer se osredotoča tako na kakovost delovanja kot na kakovost dosežkov (tj. trajnostne rezultate) (Vainieri, Noto, Ferre, & Rosella, 2020).

V zdravstvu je cilj zagotoviti dostopno, pravočasno, kakovostno, sodobno in varno zdravstveno oskrbo prebivalstvu. Produktivnost v zdravstvu je število opravljenih zdravstvenih storitev oziroma opravljenih primerov na enoto časa, pod pogojem, da je kakovost zdravstvene oskrbe ustrezne kakovosti. Povedano drugače, pri izvajanju zdravstvene oskrbe je treba upoštevati standarde kakovosti, ki jih je določila Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) 31000 v zdravstvu, kar se kaže v pogojih hospitalizacije, trajanju rehabilitacije, doseganju kliničnih fizioloških rezultatov, izključitev ali zmanjšanje zapletov ali invalidnosti ter ponovna hospitalizacija (Lee, 2015). Zdravstveno varstvo je postalo glavno globalno vprašanje kakovosti oskrbe, varnost pacientov pa je postalo glavni vir konkurenčne prednosti. Tako izvajalci zdravstvenih storitev vlagajo znatne finančne in človeške vire za spodbujanje inovacij z nakupom medicinskih pripomočkov in medicinskih tehnologij ter sistemov za prihranek zdravstvenih stroškov ter usposabljanje osebja za preprečevanje zdravstvenih napak in izboljšanje procesov. Takšne inovacije pomagajo doseči operativno učinkovitost in prakse vodenja kakovosti, kar naj bi izboljšalo uspešnost organizacije (Schwartz, & Deber, 2016). Izvajalci zdravstvenih storitev upoštevajo več vidikov izboljšanja učinkovitosti organizacije kot posledica doseganja organizacijskih ciljev z učinkovitimi strategijami in praksami upravljanja. Organizacijsko uspešnost je mogoče meriti z različnimi pristopi, saj bolnišnice poskušajo strateško prihraniti stroške, izboljšati kakovost storitev in bolje podpreti delavce na prvi liniji, da ustvarijo vrednost za paciente. Tako organizacijska učinkovitost ni pomembna le za vse notranje funkcije, saj je tako rekoč vsaka dejavnost povezana z bolnišnico, ampak tudi za izvajalce in zadovoljstvo pacientov, zadovoljni pacienti pa pozitivno vplivajo na učinkovitost organizacije s povečano zvestobo strank, od ust do ust in, končno donosnostjo (Lee, 2015).

Da bi to dosegli, vodje potrebujejo celosten in sistematičen pristop, ki uporablja orodja za usposabljanje in podporo za pomoč zdravstvenim delavcem pri opravljanju zahtevnih del ter spodbuja skladnost in sodelovanje. Prednosti vključujejo boljšo interakcijo s pacienti, boljše razumevanje, izboljšano produktivnost, nižje stroške, hitrejši odzivni čas, hitrejše razširjanje koristnih sprememb, višje standarde varnosti in oskrbe pacientov ter potrjeno spoštovanje predpisov (Platis, Reklitis, & Zimeras, 2015). Prav tako morajo vodje ustvariti podporno delovno okolje, da čim bolj zmanjšajo, ali odpravijo stres na delovnem mestu, kar bo omogočilo zdravstvenim delavcem produktivnejše delovanje pri delu s pacienti. Obenem so v ospredju doseganje kakovostne in varne zdravstvene oskrbe, sodobne prakse in oblike vodenja, ki pripomorejo k izgradnji zaupanja in prispevajo k učinkom, kot je zadovoljstvo pri delu. V zdravstvu se zadovoljstvo pri delu šteje za enega ključnih dejavnikov rasti produktivnosti (Lee, 2015).

Produktivnost dela je neposredno in močno povezana s stresom in izgorelostjo. Enako odločilno vlogo pri oblikovanju strokovne dejavnosti igrata tako vodenje v zdravstvu kot postopek racionalnega odločanja (Platis, Reklitis, & Zimeras, 2015).

## **5 Trajnostni razvoj v zdravstvu**

Zdravstvene produktivnosti ni mogoče gledati brez trajnosti, kar dokazujejo dogodki, kot sta nedavna finančna kriza in nedavna epidemija COVID-19 (Vainieri, Noto, Ferre, & Rosella, 2020). Trenutno na različnih oblikah in modelih splošno razumevanje koncepta trajnosti temelji na treh »stebrih«: okolje, družba in gospodarstvo. Trajnostna je organizacija, ki ni le ekonomsko stabilna, ampak tudi minimizira negativne vplive na okolje in deluje v skladu z družbenimi pričakovanji, pri čemer upošteva odgovornost do prihodnjih generacij v smislu ne le ekonomske produkcije, temveč tudi etične odgovornosti, okoljskih in socialnih vprašanj. Paradigma uspešnega sistema kodificira in formalizira interpretativno perspektivo, utrjeno v znanosti o managementu, in ponuja evlucijsko vizijo, v kateri se vodstveni potencial organizacij izraža v modelih managementa, ki upoštevajo in so sposobni povezati širok in obsežni spekter interesov (Saviano, Bassano, Piciocchi, Di Nauta, & Lettieri, 2018).

Odpornost zdravstvenih sistemov je zmožnost sistema, skupnosti ali družbe, ki je izpostavljena grožnjam, da se pravočasno in učinkovito upre, premaguje, prilagaja, preoblikuje in okreva, vključno z ohranjanjem in obnavljanjem svojih temeljnih struktur in funkcij na podlagi tveganja (WHO, 2020). Temelj trajnosti je mehanizem, ki je dosledno usmerjen v doseganje ciljev zdravstvenega sistema – dostopnost, kakovost, učinkovitost in finančno zaščito – tudi v času krize in nenadnega povečanja zdravstvenih potreb. Sposobnost preprečevanja, odkrivanja, odzivanja in okrevanja po grožnjah javnega zdravja in izrednih razmerah ter okretnost pri uporabi virov za zadovoljevanje nujnih potreb in zagotavljanje nemotenega zagotavljanja osnovne zdravstvene oskrbe, so zato bistveni dejavniki za odpornost zdravstvenega sistema. v času krize (WHO, 2021). Da bi bil zdravstveni sistem vzdržen, mora imeti dovolj sredstev za dosledno doseganje svojih ciljev in se mora prilagajati okoljskim spremembam (Perialathan, et al., 2021). Management zdravstva mora v vsakdanji rutini racionalno uporabljati razpoložljive vire in vedno kopiciti sredstva za trajnostno delovanje v času kriznih razmer (Vainieri, Noto, Ferre, & Rosella, 2020). Ti viri so delovna sila (kvalificirano zdravstveno osebje), zdravstvena infrastruktura (razpoložljivost in dostopnost ambulante, prostorov in opreme), materialno-tehnična sredstva (zdravila, medicinska oprema in pomožna oprema) ter finančna sredstva (Perialathan, et al., 2021).

Študije kažejo, da imata kultura znotraj organizacije in zdravo delovno okolje odločilno vlogo pri vzdržnosti organizacije, saj podpirata management. Ravno tako so v proces vključeni dobra komunikacija med zaposlenimi in managerji, motiviranost, svoboda delovanja in odločanja, možnost priprave timov, da se zdravstveni sistem sooča z novostmi in prilagoditvami glede na spremembe v okolju. Pomembno je tudi stalno usposabljanje kadrov, saj bodo nova znanja pomagala prepoznati bližajočo se krizo v zdravstvu in najboljšo obliko odzivanja z racionalno uporabo pomembnih virov (Saviano, Bassano, Picicocchi, Di Nauta, & Lettieri, 2018). Pomanjkanje kontinuitete zaposlenih je lahko tudi grožnja za vzdržnost v zdravstvu. Učinkovit program načrtovanja nasledstva zagotavlja stabilno upravljanje. Stabilna in zanesljiva struktura ključnih vodstvenih položajev omogoča podjetju učinkovito porabo finančnih in kadrovskega virov ter povečuje odpornost organizacije (Perialathan, и др., 2021). Zdravstvene organizacije izvajajo številne vrste dejavnosti, ki so združene v različne operativne procese, pri čemer svoj produktivni cilj in poslanstvo ne najdejo le v zadovoljevanju potreb posameznih pacientov, temveč tudi v zagotavljanju splošne blaginje prebivalstva. Prav v harmonični viziji odnosov s širšim gospodarskim, družbenim in okoljskim

kontekstom uresničuje trajnost kot najvišji dokaz dosežene harmonije (Saviano, Bassano, Piciocchi, Di Nauta, & Lettieri, 2018).

## 6 Zaključek

Zdravstvene organizacije so od nekdaj igrale pomembno vlogo na političnem in družbenem področju vsake države, saj zdravo in sposobno prebivalstvo vpliva na gospodarstvo in je motor razvoja države kot celote. Dandanes pomen zdravstva le raste, hkrati pa se povečujejo vlaganja v zdravstvo, trenutno je največja industrija na svetu zdravstvena industrija, ki je trikrat dražja od bančnega sektorja.

Zdravstvene organizacije so večkomponentni, večstopenjski, kompleksni sistemi, v katerih potekajo kompleksni vsestranski procesi, nenehno in neprekinjeno, kljub silam, ki delujejo v samem zdravstvu, in silam zunanjega okolja. Zato ima management pomembno vlogo pri organiziranju zdravstvenega varstva, zagotavljanju neprekinjenega in nemotenega delovanja sistema, ohranjanju delovanja vsake posamezne komponente, medsebojni povezanosti vseh komponent med seboj v enotno celoto za doseganje glavnega cilja zdravstvenega varstva, zagotavljanje pravočasne, varne in kakovostne oskrbe prebivalstva. Vendar je to vse težje pred sodobnimi izzivi zdravstva. Demografski premiki, epidemiološki premiki, pomanjkanje zdravstvenega kadra, to so težave, s katerimi se sooča zdravstvo, stari pristop managementa tem izzivom ni kos. Kot je pokazala pandemija koronavirusa v letu 2019, je zdravstvo delovalo, vendar vodstvo zdravstva na takšne izzive absolutno ni bilo pripravljeno, organizacije po vsem svetu so postale dramatično neučinkovite, izkazale so se za nestabilne pri reagiranju na okoljske dejavnike.

Zato mora vodstvo zdravstvenega varstva nameniti več moči in sredstev obstoječi zdravstveni delovni sili, s pomočjo formalnih in neformalnih vodij, za ustvarjanje zdravega delovnega okolja, s čimer se je potrebno boriti proti stresu, izgorelosti in fluktuaciji osebja. Ustvariti je potrebno kulturo varne in kakovostne zdravstvene oskrbe. Zagotavljati je potrebno podporo osebju na vseh ravneh, kar bo povečalo vključenost osebja v njihove vsakodnevne delovne aktivnosti in povečalo zadovoljstvo pacientov. Redno je potrebno izvajati celovito izobraževanje, preusposabljanje in usposabljanje vsega zdravstvenega osebja, vključno z vodstvom.



Usposabljanje, izvajanje in spodbujanje je potrebno sloge vodenja, ki koristijo tako izvajalcem zdravstvenih storitev kot pacientom. Z nenehnim učnim procesom bodo vodje zdravstvenega varstva lahko dramatično izboljšali svojo zdravstveno produktivnost. Izboljšati je treba tudi komunikacijski proces med vodstvom in zdravstvenim osebjem, kar bo pozitivno vplivalo na zaupanje in kontinuiteto, ki je pomemben dejavnik pri obvladovanju nujnih primerov. Prav tako je treba v zdravstveni sistem vpeljati obvladovanje tveganj, analizirati trenutno stanje v organizaciji, analizirati in napovedati zunanje okolje, pravočasno pripraviti organizacijo na krizne situacije, v primeru katerih zdravstvena organizacija bo lahko opravljala svoje funkcije na ustaljen način.

Tako je razvidno, da novi pojmi v managementu, kot sta trajnost in prilagodljivost, niso le uporabni, ampak igrajo tudi pomembno vlogo v zdravstvenih organizacijah. Enako bi lahko rekli za produktivnost. To zahteva celosten pristop k spremembam v kulturi organizacije in stalnemu usposabljanju vseh zdravstvenih delavcev.

Takšne spremembe v managementu v zdravstvu bodo korenito spremenile staro okostenelo vodstveno strukturo in omogočile bolj fleksibilno upravljanje zdravstva, hitro prilagajanje spreminjajočim se okoljskim razmeram, razvoj in implementacijo novih tehnologij ter kar je najpomembneje, izpolnjevanje potreb družbe.

## Literatura

- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. United States of America: Pearson Education.
- Brander, P., De Witte, L., Ghanea, N., Gomes, R., Keen, E., Nikitina, A., & Pinkeviciute, J. (2020). *COMPASS Manual for human rights education with young people*. Hungary: Council of Europe Publishing.
- Buchbinder, S., & Shanks, N. (2017). *Introduction to health care management*. Burlington: Jones & Bartlett Learning.
- WHO. (2021). *Building health systems resilience for universal health coverage and health security during the COVID-19 pandemic and beyond*. Pridobljeno od <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-UHL-PHC-SP-2021.01>.
- Coughlin, S., Roberts, D., O'Neill, K., & Brooks, P. (2018). Looking to tomorrow's healthcare today: a participatory health perspective. *Internal Medicine Journal*, 92–96.
- Das, U., & Mishra, A. (2019). *Management concepts and practices*. New Delhi: EXCEL BOOKS PRIVATE LIMITED.
- Figueroa, C., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019). *Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: a rapid review*. BMC Health Services Research.
- Griffin, R. (2016). *Fundamentals of management*. United States: Cengage Learning.
- Kaehler, B., & Grundei, J. (2019). *HR governance a theoretical introduction*. Springer: Switzerland.
- Lee, D. (2015). The effect of operational innovation and QM practices on organizational performance in the healthcare sector. *International Journal of Quality Innovation*, 1(8).
- Matthews, M., Carsten, M., Ayers, D., & Menachemi, N. (2018). Determinants of turnover among low wage earners in long term care: the role of manager-employee relationships. *Geriatric Nursing*,

- 407–413.
- Perialathan, K., Johari, M., Jaafar, N., Lin, K., Lan, L., & Sodri, N. (2021). Enhanced primary health care intervention: perceived sustainability and challenges among implementers. *Journal of Primary Care & Community Health*, 1-11.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 480 – 487.
- Pulakos, E. (2004). *Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Saviano, M., Bassano, C., Piciochi, P., Di Nauta, P., & Lettieri, M. (2018). Monitoring viability and sustainability in healthcare organizations. *Sustainability*, 10(10), 3548.
- Schwartz, R., & Deber, R. (2016). The performance measurement-management divide in public health. *Health Policy*, 273-80.
- Sfantou, D. (2017). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: a systematic review. *Healthcare (Basel)*, 73.
- Silver, S., McQuillan, R., Harel, Z., Weizman, A., Thomas, A., & Nesrallah, G. (2016). How to sustain change and support continuous quality improvement. *Clinical Journal of the American Society of Nephrology*, 11(5), 916-924.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: the mediating role of burnout and work satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 207–213.
- Vainieri, M., Noto, G., Ferre, F., & Rosella, L. (2020). A performance management system in healthcare for all seasons? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 5590.
- WHO. (2020). *10 global health issues to track in 2021*. Pridobljeno od World Health Organization: <https://www.who.int/news-room/spotlight/10-global-health-issues-to-track-in-2021>
- WHO. (2020). *GLOSSARY of health emergency and disaster risk management terminology*. Switzerland: World Health Organization.
- WHO. (2021). *E4.As guide for advancing health and sustainable development*. UN City: World Health Organization.
- Winter, V., Schreyögg, J., & Thiel, A. (2020). Hospital staff shortages: environmental and organizational determinants and implications for patient satisfaction. *Health Policy*, 380–388.