

MANAGEMENT V ZDRAVSTVENI NEGI

Bojana Filej

UDK/UDC 615.253.52:614.39

MANAGEMENT IN NURSING CARE

DESKRIPTORJI: nega bolnika; management

DESCRIPTORS: nursing care; management

IZVLEČEK – Zdravstvena dejavnost v najširšem pomenu te besede je dejavnost posebnega družbenega pomena in interesa. Avtorica v članku razpravlja o temeljnem vprašanju določanja obsega in načina uresničevanja pravic in obveznosti iz zdravstvenega varstva za ohranjanje, krepitev in vnovično pridobivanje zdravja ter opisuje značilnosti managementa v zdravstveni negi.

ABSTRACT – Health activity in the broadest sense of the word is an activity of special social meaning and interest. The author discusses in the article the basic questions of the assessment of the extent and manner of the realisation of the rights and obligations from health insurance concerning the preservation, enhancement and regaining of health.

Uvod

Zdravstvena dejavnost v najširšem pomenu besede je dejavnost posebnega družbenega pomena in interesa. To ni sporno, ne glede na sistem družbene ureditve (kapitalistični, socialistični ali drugačen). Dilema oziroma temeljno vprašanje nastane, odvisno tudi od družbene ureditve, tedaj, ko je treba določiti obseg in način uresničevanja pravic in obveznosti iz zdravstvenega varstva za ohranjanje, krepitev in vrnitev zdravja.

Svetovna zdravstvena organizacija je naložila svojim članicam nalogo, da udejanijo strategijo »Zdravje za vse do leta 2000«. Opredelila je primarno zdravstveno varstvo kot temelj učinkovitejšega zdravstvenega varstva prihodnosti. Sestavina primarnega zdravstvenega varstva je primarna zdravstvena nega, in s tem tudi medicinske sestre prevzemajo velike, zahtevne in odgovorne naloge.

Povsem jasno in razumljivo nam je, da govorimo o managementu (upravljanje, poslovanje) v gospodarskih dejavnostih. Res pa je tudi, da med materialno proizvodnjo in zdravstveno dejavnostjo obstaja velika povezanost in soodvisnost, ki se odražata zlasti v tem, da čim več zdravih ljudi pomeni učinkovito zdravstveno varstvo, zdravi ljudje oziroma delavci pa so sposobni ustvariti večjo novo vrednost, le-ta pa zagotavlja boljše materialne možnosti za hitrejši razvoj družbe. Zato je nujno govoriti o managementu tudi v zdravstvu, kjer so potrebe po managerjih prav tako prisotne, saj je zdravstvo kompleksnejši sistem od industrije, predvsem zato, ker:

- je manjša možnost uporabe različnih sredstev,
- je manjša možnost avtomatizacije,
- se v glavnem dela z ljudmi in za ljudi,
- so cilji zdravstva neprimerno »bogatejši in razkošnejši« od ciljev katerekoli industrije,
- se podreja zakonitostim takoimenovanih »bioloških variabel« (vsaka bolezen, s katero se ukvarja zdravstvo, se manifestira pri vsakem posamezniku z drugačnimi lastnostmi),
- v zdravstvu delajo najrazličnejši profili delavcev,

- zdravstvo deluje v vseh pogojih in je stalno v »pogonu«,
- so prisotne številne inovacije,
- so metode dela in predmet dela izredno občutljivi,
- so napake nepopravljive, zato pričakujemo popolnost in dovršenost v delu.

Management je ena od pomembnih, če ne že najpomembnejša funkcija v vsaki organizaciji. V zahodnem svetu posvečajo tej funkciji veliko pozornost, saj se zavedajo, da je izkoriščanje predvsem človekovih umskih potencialov eden od najpomembnejših dejavnikov v prihodnjem gospodarskem in družbenem razvoju. Možnosti razvoja obstajajo torej na osnovi znanja in ne več na osnovi intuicije. To dejstvo postaja pomembno tudi za zdravstvene organizacije, saj se z novo zakonodajo na področju zdravstva (zakon o zavodih, zakon o zdravstvenem varstvu, zakon o zdravstvenem zavarovanju, zakon o lekarniški dejavnosti, možnosti uvajanja privatne prakse itn.) pojavljajo novi elementi – konkurenčnost, tržnost, dinamika organizacijskega razvoja.

Management je v sistemu zdravstva prisoten na različnih nivojih, zato ločimo tudi različne tipe managerjev:

1. Managerji, ki se ukvarjajo z bolniki/varovanci. Ti sprejemajo klinične odločitve oziroma odločitve na področju zdravljenja in zdravstvene nege.
2. Managerji, ki se ukvarjajo z zdravstvenimi institucijami. Ti sprejemajo odločitve vodenja in upravljanja na nivoju institucij in služb zdravstvene nege.
3. Managerji, ki se ukvarjajo s sistemom zdravstvenega varstva in so orientirani v sistem zdravstva ali na področje zdravstvene nege kot dela celotnega sistema.

Management v zdravstveni negi

Medicinskim sestram je znanje o managementu potrebno zaradi:

- nenehnega spreminjanja in preoblikovanja služb zdravstvene nege,
- izjemnega zmanjševanja števila medicinskih sester,
- zmanjšanja sredstev za zdravstvo in številnih racionalizacij, kar se seveda odraža tudi v zdravstveni negi (redukcije kadra, ukinjanje dodatkov za delo, zmanjšanje motivacije za delo, omejevanje pripomočkov za izvajanje zdravstvene nege, omejitve na področju strokovnega izpopolnjevanja . . .),
- razvoja novih delovnih mest, ki jih že ali pa jih še bodo zasedale medicinske sestre (vodenje zbornice zdravstvene nege, privatna praksa, mesto na ministrstvu za zdravstvo . . .).

Zdravstveni negi je potrebno vodenje in upravljanje, ker je prav tako potrebno izvajati zdravstveno nego sistematično, po določenih metodah, in ne anarhično. Delo v zdravstveni negi se izvaja z določenimi viri (kadrovskimi, finančnimi, tehničnimi . . .), s čimer želimo doseči čim višjo kvaliteto v zdravstveni negi. Izredno hitro se spreminja tudi tehnologija, ki ji medicinske sestre moramo slediti, saj prav tehnologija in sociopolitično okolje vplivata na zdravstvene službe, torej tudi na službe zdravstvene nege in njihove programe.

V naših razmerah vodenje in upravljanje večinoma ne predstavljata profesionalnega strokovnega dela, marveč funkcijo, povezano z določenim hierarhičnim položajem, ki najpogosteje izhaja iz družbeno politične aktivnosti in strokovne

uspešnosti. V redkih primerih so osnovni kriteriji osebnost kandidata, sposobnosti in znanja za vodenje, ki so obenem tudi osnovni pogoj za ustrezno vrednotenje tako kompleksnega pojava, kot je ustvarjalnost.

Mednarodna sestrsk organizacija (International Council of Nurses – ICN) je spoznala pomen in potrebo po znanju s področja managementa tudi pri medicinskih sestrah, saj le-te lahko tako uspešneje in učinkoviteje vodijo službe zdravstvene nege in s tem pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev zdravstvene institucije (na primer pozitivno zdravje prebivalstva, prihranki . . .).

Medicinske sestre bodo z novim znanjem in sodobnimi pristopi uspešneje in učinkoviteje obvladovale področje zdravstvene nege. To tudi pomeni, da bodo znale bolje in konkretnije utemeljiti pomembnost, potrebnost in nujnost zdravstvene nege. Vedno pogosteje se namreč srečujemo z negativnimi mnenji zdravstvenih strokovnjakov o zdravstveni negi, češ da je ta nekoristna in nepomembna in da jo lahko izvaja tudi kak drug profil. Stroka zdravstvene nege mora biti sposobna to zanikati, sicer jo bo doletela podobna usoda kot v mnogih deželah, kjer so bile mnoge pozicije zdravstvene nege eliminirane. Da pa do tega ne bi prišlo, nam je potrebna lastna dokumentacija, v kateri lahko prikažemo svoje delo.

Tudi slovenske medicinske sestre se pri dokazovanju in utemeljevanju stroke zdravstvene nege opiramo na manj prepričljive utemeljitve, ki so sicer resnične, vendar temeljijo na medicinski sestri in zdravstveni negi, kar pa v sodobnih razvojnih trendih ne zadostuje več. Te manj prepričljive utemeljitve so:

- medicinske sestre so najštevilčnejša skupina zdravstvenih delavcev,
- signifikanten delež celotnega denarja se namenja za službe zdravstvene nege,
- medicinske sestre so v stiku z bolniki/varovanci 24 ur dnevno,
- medicinske sestre izvajajo nego in oskrbo v različnih pogojih,
- medicinske sestre so profesionalke z lastnim strokovnim znanjem.

Bolj prepričljive utemeljitve morajo biti osredotočene na korist organizacije in na uspešnost managerja v zdravstvu ter so naslednje:

- medicinske sestre so v neposrednem stiku z uporabniki zdravstva, zato njihova uspešnost, produktivnost in motivacija direktno vplivajo na organizacijo, da doseže svoje cilje in določene rezultate,
- medicinske sestre lahko prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti delovanja institucij tudi v pogojih finančnih omejitev (na primer medicinske sestre-managerji so sposobne analizirati in uporabiti varovančeve informacije ter s tem prispevati k učinkovitemu načrtovanju zdravstva in k razvoju zdravstvene politike, tako da so upoštewane bolnikove/varovančeve potrebe),
- medicinske sestre prispevajo s svojim delom k ohranjanju zaupanja v kulturo in cilje organizacije,
- z zagotavljanjem kvalitete dela na področju zdravstvene nege pripomorejo k uspešnosti organizacije kot celote.

Pomembne definicije

Management je proces mobiliziranja, razporejanja in izrabljanja kadrovskih in drugih virov z namenom, da bi dosegli cilje zdravstvenega varstva in opravili dogovorjeni program (SZO).

Medicinska sestra-manager ima vloge in funkcije, ki so primarno usmerjene k medicinskim sestram, zdravstveni negi in službam zdravstvene nege. Položaj mora zasedati medicinska sestra zaradi svojega znanja in poznavanja zdravstvene nege.

Management zdravstvene nege – vloge in funkcije se nanašajo na razvoj stroke zdravstvene nege.

Splošni management se v zdravstvenem sistemu nanaša na procese, s katerimi je možno izboljšati opravljanje nalog, doseganje rezultatov in načina dela.

Splošni manager je oseba, ki je odgovorna za delo, produktivnost in imidž zdravstvene organizacije.

Medicinska sestra v splošnem managementu ima vloge in funkcije, ki se primarno nanašajo na širše področje managementa v zdravstvenem varstvu. Za to pozicijo ni nujno, da jo zaseda medicinska sestra. Zato manager ne deluje kot medicinska sestra (zdravnik, fizioterapevt...), vendar lahko veliko prispeva k stroki zdravstvene nege (drugi stroki).

Management in vodenje

Nujno je opredeliti razliko med vodenjem in managementom, saj se izraza napačno uporabljata, razlika pa je pomembna. Tudi za vodenje obstajajo številne definicije: vodenje je proces, ko posameznik ali vodilni tim prepriča skupino, da se le-ta loti določenih aktivnosti, s katerimi bi dosegli zastavljene cilje.

Vodenje je torej pomembna komponenta managementa. Lahko pa je vodenje tudi samostojna vloga in v tem primeru vodja ni manager. V managementu pa manager združuje obe komponenti – vodenje in upravljanje.

Proces managementa

Management je mnogo več kot le to, da povemo ljudem, kaj naj naredijo. Management je proces dela, s katerim želimo doseči cilj organizacije v spreminjajočem se okolju. Najpomembnejša v tem procesu je učinkovita in uspešna uporaba omejenih virov.

Proces managementa lahko prikazujemo z različnim številom funkcij, kar je seveda odvisno od posameznega avtorja. Po Kreitnerju je proces managementa opredeljen z osmimi funkcijami:

1. načrtovanje,
2. odločanje,
3. organiziranje,
4. kadrovanje,
5. komuniciranje,
6. motiviranje,
7. vodenje,
8. nadzorovanje.

Načrtovanje je proces priprave na spremembo in oblikovanje bodočih usmeritev ter aktivnosti. Je osnovna funkcija managementa, ki omogoča prehod iz sedanjosti v prihodnost. Načrtovanje omogoča managerjem opredelitev poti – kam želijo iti in po kateri poti.

Vzrok za načrtovanje so omejeni viri in negotovo okolje. Če ni omejenih materialnih, finančnih in kadrovskih virov, ni vzroka za načrtovanje. Načrt je specifično dokumentirana namera, sestavljena iz cilja in aktivnosti, ki so potrebne, da se ta cilj doseže. Načrti povedo, kaj, kdaj in kako bo nekaj narejeno.

Če naj bo načrtovanje učinkovito, se mora začeti na vrhu organizacijske piramide in nato prodirati navzdol. Management na zgornjem nivoju določi namen organizacije in njeno filozofijo, postavi prioritete in določi politiko organizacije. Cilji so dolgoročni. Na spodnji ravni se določajo specifične naloge – kako naj bodo te izpeljane v določenem času in z možnimi viri. Na srednji ravni proces načrtovanja določa sodelovanje podenot glede na razpoložljive vire. Vsaka raven načrtovanja je za uspeh organizacije vitalnega pomena in ena sama raven brez podpore drugih dveh ni nikoli zelo učinkovita.

Odločanje je proces izbora alternativnih smeri, aktivnosti in načinov, odvisno od zahtev institucije. S sprejemom odločitve odpravimo alternative. Pri tem je še zlasti pomembna preudarnost.

Če se stopnja negotovosti spreminja od situacije do situacije, ni enotne poti za odločanje. Pri odločanju je zelo pomembna tudi časovna variabla. Nekatere odločitve so enkratne, druge se ponavljajo.

Preden se lotimo odločanja, se moramo vprašati:

- kakšne odločitve so potrebne,
- kdaj morajo biti sprejete,
- kdo bo odločal,
- s kom se je treba pred odločitvijo posvetovati,
- kdo bo odobril oziroma potrdil odločitev,
- koga je potrebno informirati o odločitvi.

Pri odločanju je izredno pomembna kreativnost. Boljša je slaba odločitev kot nobena.

Organiziranje pomeni sistem zavestno koordiniranih aktivnosti ali uspešnost dveh ali več oseb, ki se združijo in se formalno strinjajo, da združijo napore za skupen cilj.

Za organizacijo je pomemben organigram – to je diagram predpisanih organizacijskih pozicij in formalnih povezav med temi pozicijami. Organigram je vizualni prikaz ogrodja organizacijske strukture. Vsak organigram ima dve dimenziji: vertikalno hierarhijo in horizontalne specializacije. Vertikalna hierarhija predstavlja verigo poveljevanja, odrejanja, ukazovanja ali poročanja. Horizontalna specializacija določa delitev dela.

Kadrovanje je danes opredeljeno mnogo širše kot le načrtovanje kadrovskih virov in pomen te funkcije še narašča. Ta funkcija obsega poleg načrtovanja kadrovskih virov tudi izbor pravih ljudi, za pravo delo, o pravem času. Še zlasti pomemben je izbor ljudi, ki bodo zasedli mesta na vodilnih pozicijah. Vsekakor si moramo prizadevati najti najboljše talente, pri tem pa nikakor ne smemo biti pristranski.

Komuniciranje je prenos informacij in njihovega pomena od ene osebe do druge. Osnovni proces komuniciranja je sestavljen iz naslednjih elementov:

1. Kodiranje. (Kadar želimo prenesti lastno mišljenje še komu drugemu, se prične komunikacijski proces. Proces komuniciranja zahteva, da oddajnik v celoti

in razumljivo prenese neko idejo. Namen kodiranja je prevod vzorcev misli v jezik ali kodo tako, da bo predvidenemu prejemniku sporočilo razumljivo.)

2. Izbor medijev. (Možni mediji vsebujejo konverzacijo med dvema posameznikom, telefonske pogovore, pisma, računalnike, fotografije . . . Vsak medij ima prednosti in pomanjkljivosti.)

3. Dekodiranje. (Po fizičnem sprejemu sporočila mora sprejemnik, če je bilo sporočilo kodirano, le-tega dekodirati. Dekodiranje bo uspešno, če sprejemnik pozna jezik in terminologijo, ki je bila uporabljena za sporočilo pri kodiranju. Še tako ekspertno poročilo ne bo doseglo svojega namena, če ne bo razumljivo.)

4. Povratna informacija. (Brez povratne informacije pošiljatelji ne bodo vedeli, ali je bila njihova ideja primerno razumljena ali ne. Povratna informacija poteka od prejemnika k pošiljatelju in je lahko verbalna ali neverbalna.)

Hrup ni integralni del komunikacijskega procesa, vendar lahko vpliva na enega ali na vse elemente. Predstavlja motnjo normalnega poteka razumevanja od ene do druge osebe. Razumevanje se zmanjša, če hrup naraste oziroma se poveča, če se nevtralizirajo potencialni viri motenj.

Motiviranje se nanaša na psihološki proces, ki opredeljuje namen in smeri vedenja. Najbolj znana motivacijska teorija je teorija hierarhije potreb A. Maslowa.

Maslow meni, da je mogoče potrebe razdeliti na pet ravni. Ljudje imajo vedno potrebe in ko zadovoljijo eno, se pojavi druga. Ta teorija opisuje psihološke potrebe, potrebe po varnosti, ljubezni, spoštovanju.

Vodenje je lahko formalno ali neformalno. V formalnem vodenju ljudje sledijo uradnim ciljem organizacije. V neformalnem vodenju pa zasledujejo neuradne cilje organizacije, ki so organizaciji lahko koristni ali pa ne.

Nadzorovanje spodbuja k operacijam preverjanja, testiranja, reguliranja, verifikiranja ali prilagajanja. Kot managementska funkcija je nadzor proces podvzemanja korekcijskih aktivnosti, da bi zagotovili doseganje namena organizacije ter njenih ciljev in to kar najbolj učinkovito in uspešno. Nadzor je ideja, ki je lahko sporna, kajti lahko ima tudi negativni pomen v relaciji do človekovega vedenja. Vendar jo moramo jemati kot pozitivno orientacijo z naslednjimi trditvami:

- nadzor je normalna, prodorna in pozitivna sila,
- nadzor usmerja vedenje posameznikov,
- nadzor je usmerjen v prihodnost in je dinamičen,
- nadzor se nanaša na vse vrste človekovih prizadevanj.

Funkcije managementa v zdravstveni negi

Če izhajamo iz splošnega pregleda funkcij v procesu managementa, lahko ugotovimo, da so naloge in vloge ter kompetence medicinskih sester – managerjev v naših zdravstvenih institucijah zelo različne. To je seveda odvisno od formalnega statusa, ki ji ga določi organizacijska shema v instituciji, od vodilne strukture in njenega razumevanja stroke zdravstvene nege ter navsezadnje tudi od sposobnosti vsake posameznice, da si pribori in utrdi svoj status. Zavedamo se, da ne bi smelo biti tako in da bi s priznano pozicijo medicinski sestre – managerju morale biti zagotovljene poleg nalog tudi vse kompetence za vodenje služb zdravstvene nege na različnih ravneh.

Primer posameznih nalog v funkcijah managementskega procesa:

1. Načrtovanje: načrtovanje dela za strokovno področje zdravstvene nege, postavljanje ciljev na svojem področju, načrtovanje vseh aktivnosti, ki so potrebne za uresničitev zastavljenih ciljev, načrtovanje strokovnega izpopolnjevanja za negovalno osebje, sodelovanje v procesu načrtovanja z ostalimi strokovnimi področji v organizacijski enoti, načrtovanje in usklajevanje dela zdravstvenih timov (urniki), načrtovanje in usklajevanje odsotnosti, načrtovanje notranje organizacije in koordinacije dela v službah zdravstvene nege . . .

2. Odločanje: sprejemanje tistih odločitev, ki bodo omogočile integracijo zdravstvene nege v sistem celotnega zdravstvenega varstva v instituciji, odločanje o najučinkovitejšem prerazporejanju in nadomeščanju osebja v službah zdravstvene nege, odločanje o nabavi materiala za potrebe zdravstvene nege, soodločanje pri nabavi sredstev in materiala za potrebe celotne organizacijske enote . . .

3. Organiziranje: organiziranje dela v službah zdravstvene nege, izbor najprimernejših in najučinkovitejših metod dela, zagotavljanje vseh potrebnih sredstev za delo . . .

4. Kadrovanje: vodenje kadrovske politike za potrebe služb zdravstvene nege, izbor osebja po načelu sposobnosti za določeno delo, politika štipendiranja, funkcionalnega usposabljanja, nenehnega strokovnega izpopolnjevanja . . .

5. Komuniciranje: povezovanje, sodelovanje in koordinacija na vseh ravneh znotraj področja zdravstvene nege, znotraj zdravstvenega varstva in izven, direktno komuniciranje (individualno – razgovori, skupinsko-strokovni timi), indirektno (pisna sporočila, okrožnice) . . .

6. Motiviranje: za kvalitetno izvajanje zdravstvene nege, za zagotavljanje urejenih, korektnih in dobrih medsebojnih odnosov v organizacijski skupini . . .

7. Vodenje: vodenje negovalnega tima, vodenje dijakov, študentov in pripravnikov . . .

8. Nadzorovanje: splošni nadzor na delovnem področju, strokovni nadzor, primerjanje rezultatov dela z zastavljenimi cilji, spremljanje realizacije delovnih načrtov . . .

Literatura

1. Kreitner R. Management. 4th ed. London: Houghton Mifflin, 1989.
2. Swansburg C. Management and leadership for nurse managers. Boston: Jones and Bartlett, 1990.
3. Management in zdravstvena nega. Priročnik za nacionalna združenja medicinskih sester. ICN, 1990.