

# Management zdravstvene nege

Uredila  
**Melita Peršolja**





# Management zdravstvene nege

Uredila  
Melita Peršolja



**Management zdravstvene nege**

*Uredila* · Melita Peršolja

*Recenzenti* · Mirko Markič in Helena Skočir

*Lektor* · Davorin Dukič

*Oblikovanje in tehnična ureditev* · Alen Ježovnik

*Izdala in založila* · Založba Univerze na Primorskem

Titov trg 4, 6000 Koper

[www.hippocampus.si](http://www.hippocampus.si)

*Glavni urednik* · Jonatan Vinkler

*Vodja založbe* · Alen Ježovnik

Naklada · 300 izvodov

Koper · 2022

© 2022 Univerza na Primorskem

CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

616-083:005(082)

MANAGEMENT zdravstvene nege / uredila Melita Peršolja. –

Koper : Založba Univerze na Primorskem, 2022

ISBN 978-961-293-138-4

COBISS.SI-ID 94957315

# Kazalo

Uvodna beseda · 9

## **1 Opredelitev pojmov · 11**

- 1.1 Organizacija in management · 11
- 1.2 Organiziranost dela · 12
- 1.3 Ravni in sposobnosti managerjev · 13
- 1.4 Vizija in poslanstvo · 15
- 1.5 Vrednote in etika · 16
- 1.6 Smotri in cilji · 17
- 1.7 Management kadrov in človeških virov · 18

## **2 Naloge managerjev · 23**

- 2.1 Planiranje · 23
- 2.2 Organiziranje · 36
- 2.3 Vodenje · 47
- 2.4 Kontroliranje · 57

## **3 Organiziranost zdravstvene dejavnosti · 65**

- 3.1 Opredelitev pojmov · 65
- 3.2 Financiranje zdravstvene dejavnosti v Sloveniji · 67
- 3.3 Metode dela v zdravstveni dejavnosti · 69
- 3.4 Faze zdravstvene dejavnosti · 70
- 3.5 Organiziranost dela v zdravstveni dejavnosti · 73
- 3.6 Pristojnosti in odgovornosti managerjev · 76
- 3.7 Proces zdravstvene obravnave pacienta · 76

## **4 Kadrovanje · 81**

- 4.1 Teorije ravnanja z ljudmi · 81
- 4.2 Planiranje kadrov · 81
- 4.3 Analiza delovnega procesa · 84
- 4.4 Pridobivanje in izbiranje delavcev · 84

## Kazalo

- 4.5 Postopek izbiranja zaposlenih · 86
- 4.6 Pisna prijava na delo · 86
- 4.7 Vrednotenje dela · 87
- 5 Kakovost delovnega življenja · 91**
  - 5.1 Opredelitev pojma · 91
  - 5.2 Dejavniki kakovosti delovnega življenja · 92
  - 5.3 Zadovoljstvo pri delu · 96
  - 5.4 Psihosocialna tveganja za varnost in zdravje pri delu · 99
- 6 Kultura in komuniciranje · 141**
  - 6.1 Opredelitev kulture · 141
  - 6.2 Dejavniki in ravni organizacijske kulture · 144
  - 6.3 Opredelitev komuniciranja · 146
  - 6.4 Vrste komuniciranja · 147
  - 6.5 Ovire pri komuniciranju · 149
  - 6.6 Organizacijska kultura in komuniciranje · 149
- 7 Promocija zdravja na delovnem mestu · 155**
  - 7.1 Opredelitev pojmov · 155
  - 7.2 Življenjski slog zaposlenega · 157
  - 7.3 Promocija zdravja na delovnem mestu · 158
  - 7.4 Zdravje zaposlenih · 170
- 8 Timsko delo · 179**
  - 8.1 Opredelitev tima · 179
  - 8.2 Odločanje · 186
  - 8.3 Konflikti · 188
  - 8.4 Sestanki · 191
  - 8.5 Delegiranje · 196
  - 8.6 Obvladovanje odporov · 202
  - 8.7 Dokumentiranje · 203
- 9 Management kakovosti · 207**
  - 9.1 Zgodovinski pogled · 207
  - 9.2 Opredelitev pojmov · 209
  - 9.3 Kakovost storitev · 211
  - 9.4 Kakovost zdravstvenega varstva · 212
  - 9.5 Načela kakovosti v zdravstveni dejavnosti · 213
  - 9.6 Nenehno izboljševanje kakovosti · 215
  - 9.7 Akreditacija in certifikacija · 217
  - 9.8 Klinična pot · 220
  - 9.9 Nadzori delovanja zdravstvenih ustanov · 222
  - 9.10 Predaja pacienta · 224

- 9.11 Zdravstvene napake · 226
- 9.12 Pristojnost in odgovornost · 229
- 10 Management sprememb · 235**
  - 10.1 Organizacijske spremembe in upravljanja s spremembami · 235
  - 10.2 Vrste sprememb · 236
  - 10.3 Proces spreminjanja · 238
  - 10.4 Modeli · 240
  - 10.5 Človek v procesu sprememb · 243
  - 10.6 Soočanja posameznika s spremembami · 243
  - 10.7 Upravljanje z odporom · 248
  - 10.8 Notranje organizacijsko okolje v podporo spremembam · 249
  - 10.9 Vloge in odgovornosti v procesu upravljanja sprememb · 250
  - 10.10 Obsesija s spremembami · 252
- 11 Management zdravstvene nege · 257**
  - 11.1 Organiziranost zdravstvene nege · 258
  - 11.2 Profesionalnost · 260
  - 11.3 Sistemi klasifikacije pacientov · 261
  - 11.4 Kadrovske standardi v zdravstveni negi in izračun potrebnega osebja · 281
  - 11.5 Modeli zdravstvene nege · 293
  - 11.6 Kakovost v zdravstveni negi · 301
  - 11.7 Posebnosti vodenja v zdravstveni negi · 314
- 12 Pravni vidiki zdravstva · 327**
  - 12.1 Uvod v pravo · 327
  - 12.2 Pravni akti · 331
  - 12.3 Pravo v zdravstvu · 336
  - 12.4 Subjekti zdravstvenega prava · 341





# Uvodna beseda

Zdravstvena nega, ki se želi razvijati, je danes soočena s številnimi izzivi. Najopaznejši je pomanjkanje kadrov – medicinskih sester v praksi, kar ovira izvedbo, kakovost izvedbe in razvoj stroke nasploh. Managerji v današnjih zdravstvenih organizacijah so soočeni še s posledicami urejanja kompetenc in nazivov v zdravstveni negi, kar je prineslo številna nesoglasja znotraj stroke, ter s težkimi pogoji dela medicinskih sester. Učbenik poskuša pripomoči k reševanju teh izzivov oziroma vsaj h globljemu razumevanju dogajanja.

Pred vami je učbenik, ki je nastajal več let in je posledica potreb študentov 1. in deloma 2. stopnje študijske smeri Zdravstvena nega Fakultete za vede o zdravju Univerze na Primorskem. S soavtorji smo poskusili pripraviti učbenik, ki podaja osnovne in tudi specifične informacije o managementu v zdravstvu ter zdravstveni negi v prepričanju, da je management integralen del prakse. Management je potrebno na vseh ravneh delovanja prepoznati kot ključno komponento delovanja organizacije, ki zahteva dosledno načrtovanje, natančno organizacijo, celovito vodenje in jasno vrednotenje.

Pomembno je, da medicinska sestra o managementu razmišlja že v času študija, saj bo le tako kos nenačrtovanim managerskim izzivom v praksi. Priprava študentov zdravstvene nege vključuje tudi razvoj kritičnega razmišljanja in poznavanje razsežnosti managementa. Prav zato smo v učbenik vključili tako obravnavo strateškega managementa, managementa kadrov, managementa sprememb kot tudi managementa kakovosti.

Učbenik je razdeljen na poglavja o naslednjih tematikah: opredelitev pojmov, naloge managerjev, kadrovanje, kakovost delovnega življenja, organizacija dela v zdravstvu in zdravstveni negi, timsko delo, promocija

## Uvodna beseda

zdravja na delovnem mestu, kakovost v zdravstvu, organizacijska kultura in komunikacija ter pravni vidiki v zdravstvu. Pri uporabljeni literaturi se nismo omejevali z letnico izdaje. Teoretične trditve smo podkrepili s primeri, skicami in preglednicami ter dodali vprašanja za ponavljanje in razmislek.

Zahvaljujem se vsem, ki so sodelovali pri nastanku učbenika, posebej kolegom iz prakse in recenzentoma prof. dr. Mirku Markiču in Heleni Skočir, viš. med. ses., dipl. org. dela.

doc. dr. Melita Peršolja