

**ZDRAVSTVENI MENADŽMENT – UPRAVLJANJE PROMENAMA U ZDRAVSTVU**

***„Ukoliko je broj promena u organizaciji manji od broja promena u okruženju, organizacija propada!“***

 Dramatičan ton ovog postulata govori o vremenu i uslovima u kojima egzistiraju zdravstvene organizacije današnjice. Globalizacija, tehnološki razvoj, borba za tržište, informatička revolucija, bespoštedna konkurencija, afirmacija znanja kao najvrednijeg resursa, marketing, predstavljaju samo deo tog novog ekonomskog poretka.

 Za mnoge nepripremljene i "uspavane" pojedince i zdravstvene ustanove te promene se dešavaju nedostižnom brzinom, što za posledicu ima nastajanje novih i nerešivih problema, improvizacije, defanzivnost, strah i sukobe.

 Jedna oštra, ali realna konstatacija kaže da će u ovom milenijumu, postojati samo dve vrste organizacija: "brze" i "mrtve"!

 Ipak, i u današnje vreme postoje organizacije koje spremno i staloženo dočekuju "novo vreme", prihvatajući promene i novonastale uslove kao izazov, boreći se za svoju poziciju i afirmaciju na tržištu sticanjem novih znanja, kvalitetom, inovativnošću, motivacijom zaposlenih i korišćenjem svih unutrašnjih potencijala organizacije.

 **Promena se može definisati kao proces planiranog prelaska sa sadašnje nezadovoljavajuće situacije ka boljoj budućnosti.**

***“Više od 80% svih napora u promenama doživljava neuspeh.” (David Smith, “Cena promena”)***

 U zdravstvu danas, suprotstavljanje promenama i ignorisanje nezaustavljive ekspanzije novih dijagnostističkih i terapijskih procedura, može imati fatalne posledice, kako za same zdravstvene institucije i zdravstvene radnike, tako i za korisnike zdravstvene zaštite. Svakodnevno smo svedoci velikog otpora na koje sve promene u zdravstvenom sistemu danas nailaze. Ovo je univerzalni problem menadžmenta svih organizacija, definisan i razmetran u literaturi veliki broj puta sa pokušajem da se na uniformni način pristupi proceduri implementacije promena. Međutim, kako je svaka organizacija specifičan „organizam“, koji se oblikuje i u zavisnosti od kulturnih, socijalnih i ekonomskih uticaja, došlo se do zaključka da se ovaj proces ne može prikazati formulom koja bi bila jednako uspešna za sve. Imajući u vidu da su zdravstveni sistemi i same zdravstvene ustanove specifične organizacije koje predstavljaju jednu od karika državnog aparata i potpornog sistema svakog društva, shvata se ozbiljnost individualnog i sistematičnog pristupa velikim promenama koje očekujemo da zaposleni u zdravstvu, prihvate.

 **„Promene su neminovne i one se dešavaju, sa ili bez naše dobre volje da u njima participiramo“.**



 Organizacijama su potrebne i promene i stabilnost. Organizacije samo u uslovima stabilnosti mogu postići odgovarajući nivo efikasnosti funkcionisanja i ostvariti svoje ciljeve. Sa druge strane, organizacije se moraju menjati, budući da samo promenama mogu ostati prilagođene zahtevima promenljivog okruženja.

 Promena u organizaciji nije sama sebi cilj, već sredstvo prilagođavanja novim uslovima eksternog ili internog okruženja, te se može reći da važi pravilo sve dok je moguće ostvariti postavljene ciljeve bez izmena u organizaciji, promene treba izbegavati. Ovo polazište u upravljanju promenama je toliko važno da se može označiti i kao prvi princip u ovoj oblasti. Mnogi menadžeri, ne pridržavajući se ovog principa, stalno insistiraju na promenama, kako bi

svoju funkciju i poziciju održali aktivnom i uticajnom.

 Na osnovu postojeće teorije, možemo reći da je **upravljanje promenama sistematski planiran i programiran napor u prihvatanju novih ideja, inovacija i promena, i jedan globalni pristup u sprovođenju promena u svim područjima rada preduzeća, kako bi se usavršila efikasnost i efektivnost preduzeća.**

 Promene mogu biti različitih dimenzija, kompleksnosti u mikro ili makro sredini. Neke se mogu kontrolisati, a neke ne. U osnovi, upravljanje promenama je funkcija dva faktora: spremnosti i sposobnosti.



U svakoj organizaciji, pa i u zdravstvenoj, u stanju dinamičke ravnoteže su dve suprotstavljane sile: pritisak na promene i otpor promenama. Sile koje vrše pritisak na promene su sile koje vode napred, koje "osluškuju", a mogu poticati iz same organizacije tzv. "insajderi", ili iz okruženja tzv. "autsajderi". Održavanje postojećeg stanja i prevaga sila otpora promenama je mnogo lakši put, ali to je put bez budućnosti, put koji vodi u "slepu ulicu". Organizacija koja savlada otpore promenama napušta tekuću ravnotežu i uspostavlja novu, željenu ravnotežu.

 Uzimajući u obzir globalni pristup, govorimo o dve osnovne vrste promena:

* promene u okolini (eksterne) i
* promene u ustanovi (interne).

 U okolini se neprestano odigravaju raznovrsne promene, koje izazivaju i uslovljavaju različite promene u preduzeću. Promene unutar preduzeća su odgovor preduzeća na promene u okolini. Bez tih promena, preduzeće ne može da opstane, ne može efikasno da funkcioniše u sadašnjem i budućem vremenu (*Jovanović, P).*

**Eksterne promene u zdravstvu mogu se podeliti na:**

* Političke promene (promene zakona o zdravstvenoj zaštiti, zdravstvenom osiguranju…)
* Tehnološke promene u okruženju (tehnološko usavršavanje medicinskih aparata)
* Ekonomske promene (ekonomska stabilnost tržišta i finansijska moć pojedinca-pacijenta…)
* Društvene promene (promene u navikama, običajima koje utiču na zdravstveno stanje pojedinca)
* Finansijske promene (promene u načinu finansiranja zdravstvenih ustanova)
* Ekološke promene (mere i akcije u okruženju u vezi sa odlaganjem medicinskog i farmaceutskog otpada).

 **Najznačajniji opšti ciljevi promena u zdravstvu** su produženje životnog veka stanovništva, unapređenje kvaliteta života ljudi, unapređenje zdravstvenog stanja stanovništva, obezbeđenje jednakosti u ostvarivanju zdravstvene zaštite, podizanju kvaliteta i efikasnosti zdravstvene zaštite, te ostvarivanju zadovoljstva korisnika zdravstvene zaštite i zdravstvenog radnika.

 **Opšti ciljevi zdravstvene politike** mogu se ostvariti primenom nekih od nabrojanih mera i aktivnosti:

* povećanjem životnog standarda,
* davanjem prioriteta, promotivno-preventivnim merama,
* redukcijom faktora rizika, ranom otkivanju bolesti i blagovremenim lečenjem i rahabilitacijom,
* realokacijom resursa u zavisnosti od prioriteta,
* usvajanjem adekvatne zdravstvene tehnologije,
* adekvatnim sistemom obrazovanja i usavršavanja zdravstvenih radnika,
* jačanjem uloge građana i izboru zdravstvene ustanove i lekara.

 **Implementacija važnih promena u zdravstvu**, u najvećem obimu, poverava se srednjem menadžmentu – rukovodiocima odelenja i glavnim sestrama. U današnjim okolnostima, opterećeni negativnom tradicijom, to nije ni malo lak posao. Uspešna promena zahteva odgovor na pitanja:



* Zašto moramo da se menjamo?
* Zašto su baš ovo prave promene?
* Da li je ova organizacija u stanju da sprovede promene?
* Šta će zdravstvena organizacija uraditi da pomogne pojedincu da prođe kroz proces promena?

 **Praktični razlozi zbog kojih zaposleni nisu skloni promenama** mogu biti veoma različiti:

* ne veruju u razloge koji su navedeni kao motiv za promene
* stav da predložene promene ugrožavaju temeljna načela i vrednosti organizacije
* odsustvo poverenja u nosioce promena – glavne sestre i rukovodeći kadar
* u prošlosti promene nisu uspešno sprovedene
* promene mogu da znače nove radne obaveze
* možda će morati da rade sa novim ljudima, što za nekoga može da predstavlja problem
* moraće da uče nove stvari - sestre su naviknute na rutinu
* misle da će nešto izgubiti promenom.

 Imajući u vidu ove logične, "ljudske" - pa samim tim i legitimne razloge kao prepreku za promene, zadatak je menadžmenta da ih predvidi, elaborira i nađe adekvatne odgovore na ove prigovore. Mark Twain je duhovito rekao: "Jedini, koji se zaista vesele promenama su bebe, kada im promenite pelene"

 **Otpor u organizaciji** može biti sistemskog karaktera i često pasivan u vidu nepostojanja menadžerske ekspertize za uvođenje stateških promena ili, pak, može biti otpor u ponašanju pojedinaca i grupa koji je sasvim prepoznatljiv i podrazumeva aktivno suprotstavljanje.

 **Pojedinci** mogu pokazati otpor promenama kada je ugrožena njihova pozicija moći na kojoj su bazirali svoj uticaj u sistemu pre uvođenja promena. Ovo se naročito odnosi na menadžere koji time mogu izgubiti privilegije iz prethodnog perioda. Koliki će biti otpor u ponašanju pojedinaca u organizaciji (bilo da su menadžeri ili radnici u pitanju) umnogome će zavisiti od jačine njihove ličnosti, lične fleksibilnosti, njihovog ubeđenja da brane svoju ličnost i sklonosti da se menjaju.

**Otpor grupa** – uvođenje promena podrazumeva značajne promene u organizacionoj kulturi preduzeća. Međutim, pored organizacione kulture preduzeća treba obratiti pažnju i na norme i vrednosti koje razvijaju članovi grupe koji dele zajedničke zadatke i preokupacije. Grupe menadžera često razvijaju sopstvenu kulturu i jaku odbranu od uticaja drugih kultura. Ovakve grupe nastoje da se ponašaju na sledeće načine: ujedinjuju se i rade kao centri moći unutar ostatka organizacije, nastoje da akumuliraju moći uticaj, brane svoje pozicije moći. Jačina formalnih i neformalnih grupa u organizaciji mora se veoma ozbiljno uzeti u obzir prilikom uvođenja promena i formulisanja strategija za savladavanje otpora u organizaciji.

 To je razlog zbog čega promene zahtevaju strateški pristup, koji može podrazumevati klasičan **PDCA** ciklus:



Plan (planiraj)

Do (uradi)

Check (proveri)

Act (primeni)

 PDCA je ciklus koji se može primeniti na svaki strateški planiran proces u organizaciji. On ima svoj redosled, ali ne i svoj početak i kraj. To je neprekidni krug koji omogućava održavanje i unapređenje kvaliteta. Samim tim i uvođenje promene, bilo da je ona na mikro nivou – npr. promena u organizaciji smenskog rada osoblja, pa do onih makro promena – npr. akreditacija ustanove i uvođenje sistema praćenja kvaliteta, može se realizovati prema ovim koracima:

1. Planiranje promene: obuke, komunikacije, vremensko definisanje aktivnosti
2. Sprovođenje plana promene – angažovanje agenta promene i izveštavanje "sa terena"
3. Provera kako izmenjen sistem funkcioniše – sastanci sa osobljem, uključivanje zaposlenih i korekcije prema njihovim sugestijama
4. Primena inovacije – kontrola i merenje

**U literaturi se mogu pronaći različiti pristupi promeni:**

**Teorija E – ekonomski pristup**

* Maksimiziranje vrednosti organizacije
* Upravljanje promenom odozgo
* Naglašavanje strukture sistema
* Planiranje i uspostavljanje programa
* Motivisanje kroz finansijske podsticaje
* Agent promene analizira probleme i oblikuje rešenja

**Teorija O - organizacioni pristup**

* Razvijanje organizacionih sposobnosti
* Ohrabrivanje participacije odozdo
* Izgradnja korporativne kulture, ponašanja i stavova zaposlenih
* Eksperimentisanje i razvijanje
* Motivisanje kroz posvećenost
* Agent promene pomažu menadžmentu u oblikovanju njegovog vlastitog rešenja

**![MCj02392070000[1]]()Tipične reakcije na promene mogu biti različite, a najčešće su:**

* Sabotaža
* Ljutnja i frustracija
* Lažna obećanja
* Skepticizam i cinizam
* Entuzijazam i uključivanje

**Faze reakcije na promenu:**

* Šok
* Defanzivno povlačenje
* Priznavanje
* Prihvatanje i prilagođavanje

**Svakodnevno delimo zajednički cilj: zdravlje i oporavak našeg pacijenta i timski učestvujemo u realizaciji istog. Sada je potrebno istu strategiju primeniti i usmeriti na promenu.**

 Odvojiti se od prošlosti je možda najteži deo. Ljudi, naviknuti na svoj svakodnevni i uobičajeni način života i rada, rutinu i "uhodane" aktivnosti i procedure, nisu spremni da se lako odreknu svojih navika, "sigurnog tla" - i u krajnjem slučaju svog komfora.

 Konkretan primer je otpor promenama u informatizaciji: neadekvana primena i rukovanje medicinskim aparatima i kompjuterizovanom tehnologijom može imati fatalan ishod po pacijenta. Neadekvatno zabeležena terapija u informatičkom sistemu, takođe.

 Svakoj promeni je neophodan lider (agent promene) koji će je promovisati i kontrolisati. Baza uloge jakog vođe formira se pre svega izgradnjom međusobnog poverenja između zaposlenih i rukovodioca.

 **Agenti promena**

* Artikulišu potrebu za promenom
* Prihvaćeni su od drugih
* Motivišu ljude
* Učvršćuju prihvatanje inovacije
* Osnažuju promene

 Upravljanje promenama je ne samo veština već i nauka. To je proces koji se stalno menja, ne postoji pravi recept za prelazak organizacije sa jednog nivoa na drugi.

 U literaturi se navodi **“Koterov proces promena u osam faza**” , kao vodič za sve koji se pripremaju da sprovedu promene.

1. **RAZVIJANJE SVESTI O NEOPHODNOSTI PROMENE**
* Ispitivanje realne pozicije ustanove
* Identifikovanje i preispitivanje kriza, potencijalnih kriza ili najznačajnijih mogućnosti
1. **STVARANJE VODEĆE KOALICIJE**
* Okupljanje grupe koja poseduje dovoljnu moć da vodi promenu
* Usmeravanje grupe na način koji podrazumeva timski rad
1. **OBLIKOVANJE VIZIJE I STRATEGIJE**
* Stvaranje vizije koja pomaže u usmeravanju promene
* Razvijanje strategija za ostvarenje te vizije
1. **KOMUNICIRANJE VIZIJE PROMENE**
* Korišćenje svih mogućih oblika komunikacije radi konstantnog širenja nove vizije i strategija
* Vodeća koalicija kao uzor ponašanja koje se očekuje od zaposlenih lekara i sestara
1. **OSAMOSTALJIVANJE ZAPOSLENIH ZA ŠIROKU AKCIJU**
* Odstranjivanje prepreka
* Promena sistema i struktura koje ugrožavaju viziju promene
* Podsticanje rizika i netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija
1. **OSTVARIVANJE KRATKOROČNIH USPEHA**
* Planiranje u pravcu vidljivih poboljšanja efektivnog rada i “uspeha”
* Kreiranje tih uspeha
* Vidljiva priznanja i nagrađivanje kolega i koleginica koje su omogućile ove uspehe.
1. **KONSOLIDOVANJE OSTVARENIH PREDNOSTI I POKRETANJE DALJIH PROMENA**
* Angažovanje, unapređenje i razvijanje lekara, sestara i tehničara koji su u stanju da realizuju viziju promene
* Osvežavanje procesa novim projektima, temama i ljudima koji sprovode promenu
1. **USAĐIVANJE NOVIH PRISTUPA U KULTURU**
* Ostvarivanje boljih rezultata rada kroz ponašanje orijentisano na pacijenta ili korisnika zdravstvene zaštite
* Jasno povezivanje uspeha organizacije i novih oblika ponašanja
* Razvijanje mehanizama koji obezbeđuju razvoj i smenu lidera

**Prevazilaženje otpora**

 Otpor promenama je fenomen star koliko i istorija. Postoji prirodna težnja ka otporu promenama. Ljudi teže da prave racionalne izbore i zato, pre nego što usvoje promenu, žele da budu sigurni da će im ona koristiti.

 Kada je odluka o promenama doneta, bilo da je promena mala ili velika, ona mora da se prenese saradnicima. Prevazilaženje otpora zaposlenih prema promenama predviđa 5 koraka kojih rukovodilac (lekar ili medicinska sestra – menadžer) mora da se pridržava:

**1. Izneti i objasniti zaposlenima razloge za uvođenje promena**

 Ukoliko glavna sestra ili rukovodilac odelenja ne pokaže iskreno ubeđenje u neophodnost promena – najverovatnije ishod je neuspešna implementacija promene.

**2. Saopštiti u čemu se promena konkretno sastoji, i kako će uticati na zaposlene:**

 U ovoj fazi, zaposleni se pitaju: "Šta ja treba da radim"? ili "Šta ja promenom dobijam ili gubim"? Zadatak menadžera je da predvidi moguća pitanja zaposlenih, i da na njih odgovori.

* ako kolege i koleginice nešto "gube" promenom, potrebno je biti otvoren i predočiti im sve koristi koje će imati od promene, objaniti da će upravo taj benefit nadomestiti "gubitak"
* ako od kolega i koleginica očekujemo da urade stvari koje su zahtevne, potrebno je pokazati im da imate poverenje u njih, i da mogu računati na vašu podršku
* potrebno je da kažete zaposlenima i šta je to što se neće promeniti. Kažite šta ostaje "po starom", jer to će smanjiti brige zaposlenih, i istovremeno ih fokusirati na ono što zapravo treba da se uradi.

3**. Ako je moguće, na praktičan način pokažite svima kako da obavljaju nove potrebne aktivnosti ili im omogućite da to nauče.**

 "Slika vredi hiljadu reči" - (skice, grafikoni, prospekti, video, praktičan rad itd). Podrška i briga da se nova znanja i veštine steknu, pokazaće vašu želju da koleginice imaju uspeha u savladavanju novih zadataka, što uvek predstavlja snažan motiv.

**4. Pitajte zaposlene šta misle o najavljenim promenama: otkrijte gde su najveće prepreke i da li su se javili novi problemi?**

 Sigurno je da svaki od kolega ili koleginica bolje zna aktivnosti i procese iz svog delokruga rada, i da shodno tome najbolje mogu da predvide potencijalne probleme, ali i da za njih nađu adekvatna rešenja. Zbog toga je veoma važno da lekar ili sestra - menadžer bude dobar slušalac, da ne žuri, da razmotri svako pojedinačno pitanje i da nauči da stvari posmatra iz ugla svojih podređenih.

**5. Zatražite predloge i savete od zaposlenih kako da se prevaziđu problemi i kako da se najbolje sprovedu promene**

 Traženje najbolje solucije je zajednički zadatak i dobra prilika za dobar timski rad - stoga je svaka ideja dobrodošla.



 Američki psiholog dr. Harry Levinson, izneo je zanimljivu teoriju vezanu za odnos pojedinca prema promenama. Prema ovoj teoriji, svaka promena u sebi sadrži gubitak onoga što je bilo do tada, a svaki gubitak je potrebno psihološki nadoknaditi. Ako menadžer ne uspe da nadoknadi taj gubitak, ili ako pokuša da ga negira i ignoriše, zasposleni će se opirati promenama i novopostavljenim ciljevima.



 Zadatak lidera promene je da negativnu energiju nastalu iz otpora prema promenama, svojim znanjima, veštinama i upotrebom poznatih metoda za prevazilaženje otpora promenama, pretvori u snagu koja će voditi rešenju organizacionih problema.

 **Ni u jednom trenutku ne smemo zaboraviti naš cilj: psiho-socijalno blagostanje pacijenta. To je nepromenljiva odrednica, naša konstanta u radu. Promenljivi su faktori, činioci, sredstva i metode kojim se služimo da bi dosegli naš cilj.**

 To je, pre svega, sveukupna briga o zdravlju kako pojedinca, tako i zajednice.

Adaptacijom na nastale promene, ne samo da pomažemo našoj organizaciji da zadrži konkurentsku prednost, već omogućavamo korisniku zdravstvene zaštite zadovoljenje elementarne potrebe za zdravljem na najmoderniji i ekonomsko najprihvatljiviji način.

ZAKLJUČAK:

 Analitičari su, određenim istraživanjima, došli do zaključka, da ako se želi u startu minimizirati otpor zaposlenih, **inovacija treba da ima sledeće karakteristike:**

1. **Uočljivu prednost:** promena mora da implicira značajno poboljšanje u odnosu na postojeće procedure i tehnike kako bi bila usvojena.
2. **Jednostavnost:** inovacija, ili bar način prezentovanja, mora biti lak za razumevanje, bez nejasnoća i dvosmislenosti - promena koja zahteva drastične izmene u operativnim procedurama samo da bi se nešto isprobalo, izazvaće otpor bez obzira na moguće koristi koje će doneti.
3. **Laka za merenje:** utvrđivanje koristi koje promena nosi u efektima terapije, lečenja, u novcu, vremenu, efikasnosti ili nekoj drugoj meri koja je značajna
4. **Jeftina:** inovacija koja zahteva velika novčana sredstva u početnom periodu teže će biti prihvaćena od strane većine zaposlenih

 Iskren odnos, međusobna komunikacija i uključivanje svih zaposlenih ključni su faktori prilikom upravljanja promenama u zdravstvu.

 Predlažu se nove **strategije koje otpor prihvataju**, smanjuju njegove negativne elemente i koriste njegove prednosti, od kojih treba istaći:

* Edukacija i komunikacija sa zaposlenima – pretpostavka je da izvor otpora leži u neinformisanosti i slaboj komunikaciji. Kolegijumi, redovni sastanci, informativna predavanja, otvorene diskusije, dvosmerna komunikacija prikazaće zaposlenima sve prednosti predložene promene i otkloniti sve sumnje i nejasnoće koje su imali.
* Participacija i uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluke o realizaciji promene, a ne samo njeno sprovođenje. Na ovaj način se zaposleni osećaju kao deo tima i rado prihvataju predloge.
* Podrška i prilagođavanje podrazumeva ulaganje određenih napora da se olakša prilagođavanje zaposlenih novom načinu rada kroz pravilnu obuku i treninge, shodno potrebama ideje koju treba realizovati.
* Pregovaranje – činjenje ustupaka i davanje određenih vrednosti zaposlenima (u vidu stimulacija, nagrada, beneficija), čime se povećava njihova motivisanost za rad.
* Manipulacija i kooperacija – izvrtanje i okretanje činjenica kako bi izgledale atraktivnije, prijemčivije i jednostavnije za prihvatanje.



**Deset najefikasnijih promena u zdravstvu**

1. Dnevna hirurgija kao norma za elektivnu hirurgiju
2. Ubrzanje protoka pacijenata unapređenjem pristupa ključnim dijagnostičkim procedurama
3. Smanjivanje varijacija u otpuštanjima pacijenata
4. Smanjivanje varijacija u prijemima pacijenata
5. Izbegavanje nepotrebnog stacionarnog lečenja i obezbeđivanje dijagnostike i terapije u odgovarajućoj instituciji
6. Povećanje pouzdanosti u izvođenju terapijskih procedura
7. Primena sistematičnog i konzilijarnog pristupa za pacijente sa dugotrajnim stanjima
8. Unapređenje pristupa neophodnim intervencijama smanjivanjem liste čekanja
9. Optimizacija protoka pacijenata upotrebom jedinstvenih protokola i procedura
10. Redizajniranje i eventualno proširenje uloga na različitim nivoima zdravstvene zaštite



 Zbog specifičnosti zdravstvenog sistema, za organizacije u njemu je primereniji organizacioni pristup promeni, mada se kombinovanjem ova dva pristupa postižu najbolji rezultati. U zdravstvenim ustanovama je izuzetno važna izgradnja korporativne kulture, ponašanja i stavova zaposlenih koji mogu biti motivisani kroz posvećenost. Ohrabruju se zaposleni za učešće u promeni "odozdo" umesto od top menadžmenta.

 Jedna opsežna reforma zdravstvenog sistema Srbije obuhvatila bi niz značajnih promena. Preporuke koje bi uticale na uspešnu reformu su sledeće:

* pažljiva procena potreba i stanja u kadrovima
* planiranje broja i kvalifikacione strukture kadra na osnovu dokaza iz procene
* restriktivna politika upisa na fakultete i škole zdravstvene struke u odnosu na realnu potražnju na tržištu
* preispitivanje brojnih specijalizacija i subspecijalizacija
* penzionisanje ukoliko je ispunjen jedan od potrebnih uslova i aktivan pristup privatizaciji sa odgovarajućim podsticajima
* prekvalifikacija, kontinuirana edukacija i licenciranje svih zaposlenih kadrova
* prihvatanje "outsourcing" usluga (servisa) kao ekonomičnije forme
* efikasno upravljanje sistemom kvaliteta u svim zdravstvenim ustanovama – akreditacija i rangiranje
* edukacija menadžera u zdravstvu i zaposlenih za uvođenje organizacionih promena;
* edukacija rukovodećih lekara i medicinskih sestara iz oblasti menadžmenta
* uvođenje odgovarajućih podsticaja (stimulacija) za unapređenje kvaliteta rada.

 Važne promene u zdravstvenom sistemu Srbije, koje su se dogodile tokom 2016. i 2017. godine podrazumevale su uvođenje IZIS-a, promene u načinu finansiranja zdravstvenih ustanova- pilotiranje prelaska na dijagnostički srodne grupe, veliki broj zdravstvenih ustanova koje su merile kvalitet svog rada i radile na unapređenju istog kroz postupak akreditacije, uvođenje većeg broja novih medicinskih tehnologija itd. Stoga možemo reći da smo svi bili, i još uvek smo učesnici dinamičnog procesa upravljanja promenama. Rezultat menadžerskog uspeha u implementaciji ovih promena ogleda se u efikasnoj reformi i izvođenju izmenjenih aktivnosti na pravi način, ali i u **zadovoljstvu zaposlenih,** što može biti tema za razmišljanje rukovodećih struktura našeg zdravstvenog sistema imajući u vidu aktuelan masovni odliv zdravstvenih radnika u inostranstvo.

