

1. Naštej 10 najpomembnejših načel prave organizacije.

Najpomembnejša načela prave organizacije so:

- Načelo hierarhije. Organizacijska zgradba je piramidalna, ki je sestavljena iz ravni, katere so v odnosu nadrejenosti-podrejenosti. Oblast pripada zgornjemu, ki uporablja za komuniciranje in odločanje hierarhično verigo od vrha do dna.
- Enotnost ukazovanja. Vsak podrejeni sme dobivati ukaze le od enega nadrejenega, zato morajo biti pristojnosti natančno opredeljene.
- Pooblastila in odgovornost. Podrobno je treba določiti pravico ukazovanja in stalno kontrolirati natančnost pri izvajanju ukazov. Pristojnosti in odgovornosti morajo biti usklajene.
- Kontrolni razpon. Število podrejenih enemu vodji ne sme biti preveliko, da ne povzroča težav pri komuniciranju in koordinaciji. Kontrolni razpon je na najnižji ravni precej večji kakor na višjih ravneh.
- Štabne službe in linijski vodje. Strokovnjaki v štabnih službah lahko koristno svetujejo, vendar je treba skrbno paziti, da ne zmanjšujejo avtoritete linijskih vodij.
- Delitev dela. Vodstvo mora poskrbeti za tolikšno in takšno delitev dela, da organizacija kar najbolje dosega svoje cilje – odgovornost ima vodstvo podjetja.
- Disciplina. Posebej pri izvrševanju nalog so potrebne dosledna disciplina, ubogljivost in zavestno prizadevanje za uresničevanje ciljev, v skladu z organizacijskimi pravili in običaji.
- Pravičnost. Temelji na sprejetih pravilih, ki veljajo za vse. Pravičnost spodbuja zaposlene k dobremu opravljanju dolžnosti. Tudi plačevanje dela mora biti pravično.
- Podrejanje posameznih splošnemu interesu. Prednost mora imeti splošni interes (podjetja) pred interesi posameznih zaposlenih.
- Morala zaposlenih. Ustrezna stališča zaposlenih do podjetja in njihove vrednote omogočajo enotnost v podjetju, kar je ena pomembnih podlag njegove moči.

2. Naštej značilnosti teorije X in teorije Y.

Značilnosti teorije X:

- Vodstvo podjetja je odgovorno za organiziranje prvin proizvodnega podjetja - denarja, materialov, opreme, ljudi - za to, da dosega gospodarske cilje.

- Pri zaposlenih se to nanaša na usmerjanje njihovih naporov, motiviranje in kontrolo njihove dejavnosti in modifikacijo njihovega vedenja, tako da bo ustrezno potrebam organizacije.
- Brez poseganja vodilnih bi bili ljudje pasivni in bi se celo upirali potrebam organizacije. Zato jih je treba prepričevati, nagrajevati, kaznovati, kontrolirati – njihovo dejavnost je treba usmerjati, da bodo naredili, kar organizacija potrebuje.

Za to teorijo se skriva še nekaj prepričanj:

- Poprečni delavec je po naravi len – dela, čim manj je mogoče
- Nama ambicij, ne mara odgovornosti, rajši se da voditi
- Misli le nase, potrebe organizacije ga ne zanimajo
- Po naravi se upira spremembam
- Je lahkoveren, ni posebno pameten, da se voditi za nos šarlatanom in demagogom

Značilnosti teorije Y:

- Management je odgovoren za organiziranje prvin proizvodnega podjetja – denarja, materialov, opreme, ljudi – za doseganje gospodarskih ciljev
- Delavci niso po naravi pasivni in se ne upirajo potrebam organizacije. Takšni so postali šele po izkušnjah v organizaciji
- Motivacija, sposobnost razvoja, sposobnost sprejemanja odgovornosti, pripravljenost, da svoje vodenje usmerjajo za doseganje organizacijskih ciljev vse to je že v delavcih. Odgovornost vodstva terja, da jim omogoči, da bodo razvili te svoje lastnosti
- Prvenstvena naloga vodilnih je, da stvarjajo organizacijske razmere in metode poslovanja tako, da bodo zaposleni dosegali kar največ svojih ciljev z usmerjanjem lastnih prizadevanj v organizacijske cilje.

3. Opiši suprasistem, sistem in podsistem. Kako bi v praksi opisali te značilnosti – na kratko opiši praktičen primer.

Sistem je posebna organizirana celota, sestavljena iz dveh ali več sestavin (delov ali podsistemov) in odnosov med njimi in je jasno opredeljena od okolja. Sistem je sestavljen iz podsistemov in je sam del suprasistema. Opredelitev sistema, podsistemov in suprasistema je

tako odvisna od tega, katera raven je predmet našega opazovanja. Vendar pa velja med suprasistemom, sistemom in podsistemom princip hierarhije.

4. Opiši, kaj je organizacija.

Organizacija je kakršnakoli skupina ljudi, ki žele doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči. Organizacije se med seboj razlikujejo po specifičnih ciljih, ki jih žele prej ali slej uresničiti. Nekatere so velike, druge majhne; nekatere so proizvodno, druge storitveno usmerjene, nekatere so lokalnega, druge globalnega pomena. Organizacija je usmerjena k ciljem, ki so bolj ali manj poznani in so jih sprejeli posamezniki in skupine. Uporablja znanje in tehnike za opravljanje delovnih nalog. Lahko rečemo, da je organizacija sestavljena: 1. Iz programa, usmerjenega k ciljem, smotrom, ki imajo določen pomen; 2. Iz psihosocialnega sistema, ljudi, ki se povezujejo v skupine; 3. Iz tehnološkega obeležja, saj ljudje uporabljajo znanje in tehnike; 4. Iz strukture med seboj povezanih dejavnosti, ko ljudje skupaj opravljajo naloge po vnaprej preišljenih postopkih.

5. Napiši definicijo managementa. Opiši, kaj je management.

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev.

Dejavnosti managementa:

- Usklajevanje virov: človeških, materialnih, finančnih s cilji organizacije
- Povezovanje organizacije z zunanjim okoljem
- Razvijanje organizacijskega vzdušja, kulture
- Opravljanje nalog: načrtovanje, organiziranje, vodenje, kontroliranje
- Poslovne dejavnosti: odločanje, uspešnost in razvoj organizacije

6. Opiši krovni management.

Krovni ali višji management je odgovoren za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji. Nazivi so predsednik, direktor. Krovni managerji opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politično, cilje in strategijo za celotno org. Organizacijo zastopajo v javnosti. Glavnina njihovega dela

so razgovori z drugimi krovnimi managerji za pridobivanje info. In usklajevanje le s pogajanjem in kompromisi.

7. Kaj je odločanje. Opiši primer.

Odločanje opredeljujemo kot umsko aktivnost pri reševanju problemov. Problem se pojavi kot posebno stanje, ki ga ljudje občutijo na različne načine in bi ga najlažje opredelili kot distanco med želenim in dejanskim stanjem.

Odločanje je umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed alternativnih smeri dejavnosti za njegovo rešitev.

8. Definiraj organizacijsko kulturo.

Schein je organizacijsko kulturo definiral kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.

9. Opiši etiko managementa in notranja okolja organizacije.

Notranje okolje organizacije so bolj formalna, opredeljena s strukturo organizacije (enote organizacije), bodi neformalna, ki jih povezujejo interesi sodelavcev (poklicni in strokovni interesi, uveljavljanje in napredovanje – pa tudi negativni interesi, ki družijo klike ipd.).

Poslovna etika sega v notranje okolje podjetja in zadeva odločitve ter delovanje vseh sodelavcev. Etika managementa obsega tudi etiko vodenja, se pravi razmerja managerjev z vsemi sodelavci v organizaciji – pogoje dela in osebni razvoj, nagrajevanje, soupravljanje in tako naprej. Sodelavci so notranji udeleženci organizacije – od najvišjega managerja, do srednjih in nižjih managerjev, do tehnostrukture in do strokovnih služb, do kvalificiranih in do nekvalificiranih izvajalcev. Managerji ne morejo učinkovito in uspešno voditi organizacije brez zavzetega sodelovanja notranjih udeležencev.

10. Kaj pomenijo posamezne sposobnosti vodenja?

Vodenje je socialni sistem podjetja. Gre torej za delo z zaposlenimi, za njihovo konstituiranje, usklajevanje njihovih dejavnosti, harmoniziranje aktivnosti itd. Po Fayolu funkcija vodenja vsebuje naslednje sestavine: predvidevanje (planiranje); organiziranje (sem šteje tudi problematiko kontrolnega razpona, kadrovanja in organigramov); ukazovanje (kako socialni sistem spraviti v gibanje); koordinacija; kontroliranje. Fayol – sposobnosti temeljijo na osebnih kakovostih in znanju (fizično zdravje, intelektualne sposobnosti, moralne kvalitete, splošna kultura, posebna znanja iz poslovne funkcije in izkušnje). Fayol je v obliki tabel opredelil koliko odstotkov sposobnosti iz posamezne poslovne funkcije naj bi imeli zaposleni na različnih organizacijskih ravneh in v podjetjih različnih velikosti. Njegovi zaključki so naslednji:

- glavno znanje, ki je potrebno delavcu, je tehnično
- čim višje gremo po hierarhiji, tem bolj raste potreba po znanju vodenja in se zmanjšuje pomen tehničnega znanja
- za direktorja je najpomembnejša sposobnost vodenja
- sposobnosti s področja komercialne, finančne, varnostne in računovodske funkcije so nekako ne 5. do 6. hierarhični stopnji

11. Naloge in vloge managerjev.

Naloge managerjev:

Uspešen manager v glavnem opravlja štiri naloge: planira, organizira, vodi in kontrolira

- Planiranje pomeni opredelitev ciljev organizacije in poti za njihovo realizacijo
- Organiziranje, ko je plan narejen, ga je potrebno prenesti v prakso in ga tudi izvesti, pri katerem je potrebna ustrezna organizacija dela. Organiziranje je proces ustvarjanja sestava medsebojnih odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočili izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev.
- Vodenje. Ko imamo načrt, opredeljene cilje in vire, strukturo razmerij in primerne kadre, mora kdo to usmeriti, voditi. Medsebojno izmenjavo mnenj in motiviranje zaposlenih, da bi izvajali predvidene naloge in dosegli pričakovane cilje.
- Kontroliranje je proces, v katerem posameznik, skupina ali organizacija zavestno pregleduje dosežke in ob njih ustrezno ukrepa.

Proces kontroliranja je v glavnem krožen, ciklični in sicer:

- Najprej managerji postavijo standarde za dosežke
- Nato primerjajo dobljene dosežke s postavljenimi standardi
- Potem ukrepajo, če gre za kakršnokoli odstopanje

- In končno, če je treba, prilagodijo standarde spremenjenemu oziroma novemu položaju.

Kontroliranje je stalna naloga managerjev in vseh tistih, ki so udeleženi pri tej dejavnosti.

Vloge managerjev:

Vlog, ki jih imajo, opravljajo, izvršujejo managerji, je več vrst.

- Vsako managerjevo delo sestoji iz kombinacije vlog
- Vloge vplivajo na značilnosti dela managerjev
- Vloge so med seboj povezane
- Pomembnost vlog je odvisna in se spreminja glede na raven in naloge managerja

Medosebne vloge vsebujejo odnose med ljudmi. Managerji se vedejo različno glede na to, ali nastopajo v zastopniški, voditeljski ali povezovalni vlogi.

Zastopniška vloga se nanaša na zastopanje organizacije v javnosti (najbolj preprosta) – svečanost, podpisovanje dokumentov...

Voditeljska vloga je povezana z usmerjanjem in vplivanjem na sodelavce k določenim ciljem (kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, ocenjevanje zaposlenih ter njihovo promoviranje). Drugi vidiki pa so: dajanje pomoči, reševanje problemov, ustvarjanje vizije, razvoj posameznika in organizacije.

Povezovalna vloga se nanaša na povezovanje organizacije z okoljem. Stranke so dobavitelji, odjemalci, razne institucije, ki kakorkoli vplivajo na delovanje organizacije.

Informacijske vloge – to označuje tri vloge: pregledovalna, posređovalna in predstavniška vloga.

Pregledovalna vloga sestoji iz iskanja, dobivanja in pregledovanja informacij (uradni sestanki, pogovori; so kot radarji).

Posređovalna vloga se nanaša na posređovanje informacij članom organizacije.

Predstavniška vloga sestoji iz dajanja ustrežnih informacij drugim, predvsem zahtevam javnosti.

Podjetniška vloga sestoji iz načrtovanja in izvajanja novega programa ali dejavnosti.

Reševalna vloga se nanaša na reševanje problemov in odpravljanje motenj.

Razdeljevalska vloga se nanaša na odločanje med nasprotujočimi si zahtevami glede virov.

Pogajalska vloga se nanaša na iskanje skupnega dogovora.

Na kratko:

- Informacijske vloge: pregledovalna, posredovalna in predstavniška
- Medosebne vloge: zastopniška, voditeljska in povezovalna
- Vloge odločanja: podjetniška, reševalska, razdeljevalska in pogajalska.

12. Razlika med birokratskim in tradicionalnim sistemom upravljanja.

Razlike:

- Področja pristojnosti so jasno specifizirana – razdelitev potrebnih normalnih zadolžitev je stalna
- Uradi so organizirani hierarhično: podrejene položaje nadzirajo nadrejeni, podrejeni imajo vedno pravico pritožbe
- Uradniki delajo in odločajo po skrbno načrtovanem sistemu abstraktnih pravil. Pravila so relativno stabilna in celovita, treba se jih je naučiti. Odločitve so v pisni obliki in ustrezno arhivirane
- Produktijska ali administracijska sredstva (orodja in stroji ali pravice in privilegiji) pripadajo uradu in ne zaposlenim na uradu, nihče si jih ne sme osebno prilastiti.
- Uradniki so osebno svobodni – njihova izbira temelji na njihovi tehnični kvalificiranosti (znanju). So imenovani, ne izvoljeni, za delo dobivajo plačo.
- Zaposlitev v organizaciji pomeni za uradnika doživljenjsko kariero- to je uradnikova edina zaposlitev ali vsaj pretežna zaposlitev, opravljal jo bo celo življenje in je zaščiten pred samovoljnim odpuščanjem.

13. Opiši patriarhalni, karizmatični, avtokratni in birokratski stil vodenja.

14. Opiši zaprt sistem.

Zaprti sistem je tisti, ki ne izmenjujejo materije, energije in informacije; izmenjava ni ključnega pomena za njihov obstoj; ne sodijo samo biološki in socialni sistemi; ni interakcije med okoljem in sestavnimi deli.

15. Opiši odprt sistem.

Odprti sistem je sistem, ki z okoljem izmenjuje materijo, energijo, informacije. Izmenjava z okoljem je pogoj njegovega preživetja, zato v to skupino sodijo biološki in socialni sistemi. Poudarja ključni pomen interakcije med okoljem in sestavnimi deli sistema.

16. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo DMS/DZN.

- Možnost učiti se novosti, raznolikost kliničnih primerov, delo z vsem osebjem, pomoč in podpora sodelavcem, neodvisna in razširjena funkcija DMS/DZN, dostopnost in zmogljivost do virov (kadri).

Nižje zadovoljstvo nudijo:

- Plača, delo ob vikendih, priložnost za promocijo, ustreznost kadra, interakcije med oddelki, orientiranost na oddelku.

17. Naštej dejavnike, ki vplivajo na kakovost v ZN.

QUALITAS (lat.) pomeni dobra lastnost.

Kakovost vpliva na končni rezultat zdravljenja. Kakovost se kaže tudi v zadovoljstvu DMS/DZN, zdravnikov in drugih.

Pri uvajanju kakovosti ima pomembno vlogo:

- proces ZN,
- nova vizija,
- filozofija zaposlenih,
- novi medsebojni odnosi, ki temeljijo na zaupanju, spoštovanju, strpnosti,
- delo mora temeljiti na soglasju, kulturi dialoga.

DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA KAKOVOST: tehnologija informacij, materiali, okolščine, sredstva za ZN in zdravstvo ter človek preko vseh štirih dejavnikov (posredno preko tehnologije informacij).

ELEMENTI KAKOVOSTI ZN (Maxwel): sprejemljivost – potrebe in pričakovanja bolnikov, dostopnost – čas in kraj, ustreznost – resnične potrebe bolnikov, učinkovitost –

izvajanje pravih storitev, uspešnost – pravilna izraba virov, enakost – porazdelitev na vso populacijo mora biti enaka.

Poznavanje teh kriterijev je pomembno pri razvijanju instrumentov za ocenjevanje kakovosti ZN v zdravstvu.

18. Vodenje ZN iz vidika bolnika (naštej).

Zajema 7 kategorij:

1. *Izkustveno: bolnik vrednoti ZN po njegovih izkušnjah z zdravstvenim sistemom (zadovoljstvo)*
2. *Kognitivno: informacija pred posegom*
3. *Funkcijsko: rehabilitacija*
4. *Etično: spoštovanje vrednot in avtonomije*
5. *Socialno: stiki s svojci*
6. *Medicinsko: uspeh medicinske nege in zdravljenja*
7. *Ekonomsko: čas bivanja v bolnišnici*

19. Kaj so informacijski sistemi v ZN.

Informacijski sistem je celota sestavin, ki zagotavljajo podatke in informacije ter povezave med temi sestavinami v organizaciji in z okoljem organizacije. Ljudje z uporabo informacijske tehnologije pridobivajo podatke, da si na njihovi osnovi oblikujejo informacije.

Razlikujemo formalne in neformalne informacijske sisteme.

Formalen informacijski sistem je s pravili, postopki in politikami določen informacijski sistem (formalne) organizacije.

Neformalen informacijski sistem je sestavljen iz neformalne organizacije in ni ne predpisan ne pričakovan.

Je sistem, v katerem se generirajo arhivirajo in potekajo sporočila in informacije.

Informacijski sistem je podsistem živega sistema, npr. sistema ZN.

Potreben je za upravljanje dejavnosti, za doseganje ciljev.

So dodelani podatki, sporočila, ki sproži spremembe – verbalni podatki, numerični podatki, slikovni podatki.

Vrednost informacije poveča znanje in zmanjša neopredeljenost sistema ter poveča transparentnost sistema ZN. Tako postane ZN vidna.

20. Sodobne usmeritve organizacije 21.stoletja.

FLEKSIBILNOST: meje med oddelki bi morale izginjati, DMS/DZN mora imeti zbirko znanj, spretnosti in pripomočkov.

PROCESNA ORGANIZACIJA – REINGENERING: preoblikovanje procesov na novo, zagovarja hitre in radikalne spremembe, storitve približati uporabniku z dodano vrednostjo.

TIMSKO DELO: na osnovi timske organizacijske strukture.

BENCHMARKING: organizacija se primerja z najboljšo.

Reingenering je dodana vrednost izidu in zato vsebuje kakovost, npr. etičnost.

21. Kaj je timska organizacijska struktura.

Timsko delo pomeni sodelovanje 20-30 ljudi, ki imajo enotnost ciljev, občutek pripadnosti nesebičnost, samostojnost zaupanje.

Je eden izmed usmeritev sodobne organizacije 21. stoletja.

Je pogoj za upravljanje s celovito kakovostjo, zagotavlja racionalno organiziran proces, uveljavlja nova znanja, nova izhodišča glede odločanja in odgovornosti.

NAČELA: celovito vključevanje posameznika, osredotočenost na posameznika, uporabnika, različnost, prikaz rezultatov, poslušanje vseh članov tima, stalno izboljševanje, pripadnost timu, dodatna vrednost, priznanje.

22. Naštej vrste konfliktov.

Konflikt: nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji.

Konflikt ciljev izvira iz med seboj nasprotujočih si ciljev, želenih izidov in pričakovanih dosežkov med člani v skupini ali organizaciji.

Konflikt spoznanja nastane zaradi nestrinjanja z mnenji, idejami drugih, oziroma, kadar spoznamo, da so naše misli nezdržljive z mislimi drugih.

Konflikt čustev je situacija, v kateri zaznamo, da so naši občutki, čustva drugačna od drugih, oziroma, kadar se razjezimo ali razveselimo in podobno.

Management za reševanje konfliktov

Konflikti: ciljev, spoznanj in čustev

Pristopi: negativni, pozitivni in nevtralni