

ZNAČAJ FIZIČKE AKTIVNOSTI U MENADŽMENTU KONFLIKATA, ZDRAVLJU ZAPOSLENIH I POBOLJŠANJU KVALITETA ZDRAVSTVENIH USLUGA

HALID MAHMUTBEGOVIĆ

JZU „Dom zdravlja“ Živinice, Bosna i Hercegovina

Korespondencija:

*Dr sci Halid Mahmutbegović, dipl. menadžer u zdravstvu,
spec. javnog zdravstva/ZZ
e-mail: halid.mahmutbegovic@gmail.com*

Rezime: Cilj istraživanja je bio da se istraži značaj “pojačanja fizičke aktivnosti” u prevenciji konflikata u zdravstvenim ustanovama sa refleksijom na zdravlje zaposlenih i kvalitet zdravstvenih usluga koje pružaju. Podaci su prikupljeni putem ankete zaposlenih u JZU „Dom zdravlja“ Živinice.

Rezultati istraživanja pokazuju da 4 (3,7 %) ispitanika smatra da ne treba fizičku aktivnost primjenjivati u mjerama prevencije, 104 (96,3 %) smatra da je to značajna mjera (“povremeno” i “da - uvijek”) prevencije i upravljanja konflikata u zdravstvenim ustanovama.

Istaknuto mjesto u menadžmentu konflikta treba da bude fizička aktivnost uz primjenu adekvatnih strategija, planova, programa i procedura u prevenciji, zaštiti i unapređenju zdravlja zaposlenih. Tako bi se mentalno i fizičko zdravlje zaposlenih zaštitilo i unaprijedilo, postiglo zadovoljstvo na radnom mjestu, poboljšao kvalitet i sigurnost usluga koje pružaju, efektivnost, efikasnost i uspješno funkcionisanje ustanove. Interne i eksterne konflikte ne treba izbjegavati, nego ovladavati strategijama i tehnikama za njihovo uspješno preveniranje i upravljanje. Pored sticanja stručnih znanja i vještina, zaposleni se trebaju kontinuirano educirati iz menadžment konflikta, zaštite zdravlja u okviru antistresnih programa, organizacionih i menadžerskih edukacija.

Ključne riječi: zaposleni, fizička aktivnost, konflikti, prevencija, zdravlje, kvalitet usluga.

Uvod

Potrebe i značaj izučavanja i istraživanja internih i eksternih konflikata, konfliktnih situacija i mjera prevencije konflikata na svim nivoima, primarnom, sekundarnom i tercijarnom, u zdravstvenim ustanovama, su bitne za planiranje i provođenje interventnih, akcionih programa, a u cilju zaštite i unapređenja zdravlja zaposlenih, efektivnosti i efikasnosti zdravstvene ustanove i sprovođenja kvalitetne i sigurne zdravstvene zaštite.

THE IMPORTANCE OF PHYSICAL ACTIVITY IN CONFLICT MANAGEMENT, EMPLOYEES’ HEALTH AND QUALITY IMPROVEMENT OF HEALTH CARE SERVICES

HALID MAHMUTBEGOVIĆ

Public health care institution “Outpatient Clinic” Živinice, Bosnia and Herzegovina

Correspondence:

*PhD Halid Mahmutbegović, bachelor of health management,
specialist of public health and health care
e-mail: halid.mahmutbegovic@gmail.com*

Abstract: The main aim of this research was to explore the importance of “enhancement of physical activity” in conflict prevention in health facilities and the reflection on the employees’ health and quality of services they provide. The survey was done by questionnaire and data were given by the employees at the Public Health Care Institution “Outpatient Clinic” Živinice. The results of the research show that 4 (3.7 %) respondents think that physical activity should not be applied in prevention measures, 104 (96.3 %) thinks that it is an important measure (“occasionally” and “yes-always”) of prevention and conflict management in health facilities.

In conflicts management physical activity should be prominence by using adequate strategies, plans, programs and procedures in prevention, protection and improvement of employees’ health. It is the way to protect and improve mental and physical health of employees, satisfaction in a workplace, to improve the quality and security of health care services, effectiveness, efficiency that leads to successfully functioning facility.

We are not supposed to avoid internal and external conflicts but to acquire strategies and techniques for successful prevention and management of conflicts.

Besides that, employees should be educated about conflict management, health protection within the anti-stress treatments, organizational and management skills training.

Key words: employees, physical activity, conflicts, prevention, health, quality of services.

INTRODUCTION

The significance and necessity of internal and external conflict research, research of conflict situations and measures of conflict prevention on primary, secondary and tertiary level in health facilities, are important for planning and implementation of emergency, action programs in order to protect and improve employees’ health, effectiveness and efficiency of health facility and for im-

Za uspješno preveniranje i rješavanje internih i eksternih konflikata potrebno je njihovo ispravno razumijevanje. Konflikt predstavlja „postojanje suprotnosti interesa ili ciljeva između osoba ili organizacija koje valja razriješiti“ (Srića, 1995). Konflikt je antagonistička interakcija u kojoj jedna strana pokušava blokirati namjere ili ciljeve druge (Robbins, 1992). „Sukobe motiva nazivamo konfliktima, a situacija u kojoj se čovjek nalazi usljed sukoba motiva naziva se konfliktom situacijom“ (Rot, 2000).

Interni i eksterni konflikti su dio svakodnevnog života ljudi, sa njima se stalno susreću i nešto su što većina želi izbjeći. Često nas dovode do frustracija, mentalne iscrpljenosti, stanja očaja, a vrlo često i do blažih oblika depresije. Najznačajniji uzroci poremećaja psihičkog odnosno mentalnog zdravlja proizilaze iz naše nespremnosti da se suočavamo i nosimo sa konfliktima. Njima nije posvećena dovoljna pažnja tokom školovanja i obrazovanja kadrova. Kriteriji modernog menadžmenta zahtijevaju kvalitetno preveniranje i rješavanje konfliktnih situacija, koje su gotovo svakodnevne i neizbježne. Uz profesionalne vještine koje posjeduju, zdravstveni radnici moraju uključiti i vještinu upravljanja konfliktima (Brestovački, Milutinović, Cigić, Grujić i Simin, 2011).

Značajna mjera prevencije i upravljanja konfliktima u zdravstvenim organizacijama, pored mnogih drugih, kao što su **učenje prihvatanja različitosti**, poboljšanje komunikacije, **učenje slušanja i razumijevanja drugih**, **traženje rješenja na obostranu korist**, promjene radnog mjesta, odlasci na bolovanja, napuštanje radne organizacije, educiranje iz menadžment konflikta, poboljšanje uslova rada, povećanje plata, je i pojačanje fizičke aktivnosti.

Upoznavanje sa strategijama i stilovima rješavanja konflikata pomoći će nam da na našem radnom mjestu uspostavimo i držimo dobre međuljudske odnose čime ćemo doprinijeti sveopštem uspjehu naše organizacije tj. institucije u kojoj smo zaposleni. Pored toga, novostečene vještine mogu nam koristiti i u svakoj drugoj situaciji van radnog mjesta u kojoj može doći do izbijanja sukoba između različitih strana (Šarenac i Begu, 2006).

Cilj rada je istražiti i utvrditi stav zaposlenih prema značaju, doprinosu i uticaju fizičke aktivnosti u prevenciji internih i eksternih konflikata u zdravstvenim ustanovama, odnosno, o efikasnosti jačanja fizičke aktivnosti kao mjere prevencije i upravljanja konfliktima i njen uticaj na zdravlje zaposlenih kao i na kvalitet i sigurnost zdravstvenih usluga koje pružaju.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja uraditi analizu, zaključke i preporuke sa akcentom ukazivanja na značaj pojačanja fizičke aktivnosti u menadžmentu

plementation of safe and high-quality health care.

The correct understanding of internal and external conflicts is needed for their successful prevention and resolution. Conflict represents „the presence of conflicting interests or goals between persons or organisations that have to be solved“ (Srića, 1995).

Conflict is an antagonistic interaction where one side attempts to block the intentions and aims of the opposite side (Robbins, 1992).

„Struggles between opposing motives are called conflicts, and the situation where the man is in the middle of this struggle is called conflict situation“ (Rot, 2000).

Internal and external conflicts are part of people's everyday life, they confront them constantly and they are something that most people want to avoid. They often lead us to frustration, mental exhaustion, despair, and very often to milder forms of depression. The most important causes of mental health disorders arise out of our unwillingness to confront and deal with conflicts. Conflicts don't get enough attention during education. Modern management criteria requires conflict prevention and resolution of conflict situations that are inevitable on a daily basis. Health care workers have to include conflict management skills to professional skills they possess (Brestovački, Milutinović, Cigić, Grujić & Simin, 2011).

The important measure of conflict prevention and conflict management in health care facilities is enhancement of physical activity, among many others like teaching to accept differences, communication improvement, learning to listen and understand others, finding solutions in everyone's favor, change of position, taking sick leave, abandonment of employment, conflict management education, improvement of working conditions, pay raise.

If we know the strategies and styles of conflict resolution, it will help us to establish and maintain good relationships in our workplace, that contributes to an overall success of our organization or institution. Besides that, we can use newly acquired skills in any other situation, outside the workplace, that can result conflicts between two different groups (Šarenac i Begu, 2006).

The aim of this paper is to explore and determine employees' attitude about importance, contribution and impact of physical activity in conflict prevention in health facilities, respectively, about enhancement of physical activity as a measure of conflict prevention and conflict management and its reflection on the employees' health and quality of services they provide.

The analysis, conclusions and recommendations has to be done, with emphasis on importance of physical activity enhancement, especially on its impact on physical

konflikta, posebno uticaju na fizičko stanje i mentalno zdravlje zaposlenih, odnosno, kvalitet i sigurnost usluga koje pružaju.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Uzorak čini 108, odnosno, 34,83 % zaposlenika JZU "Dom zdravlja" Živinice, stratificiran, u korelaciji sa populacijom, proporcionalno uzet po spolu, starosnoj dobi, stručnoj spremi, dužini radnog staža, različitih pozicija u ustanovi (raspoređenost na rukovodna i ostala radna mjesta) i ostalim parametrima.

Dobiveni rezultati su statistički obrađeni uz pomoć računarskog programa SPSS verzija 17,00 for Windows. Statističkom obradom podataka će se utvrditi statističke vrijednosti, dominantnost i zastupljenost uticaja fizičke aktivnosti u prevenciji i menadžmentu konflikata. Za posmatranu varijablu izračunati su osnovni deskriptivno - statistički parametri, apsolutne i relativne frekvencije.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Tabela 1. Struktura ispitanika prema spolu i starosnoj dobi, spolu i stručnoj spremi te spolu i radnom mjestu ispitanika, apsolutne i relativne frekvencije (f i %).

SPOL / GENDER	STAROSNA DOB / EXAMINEE AGE						STRUČNA SPREMA / EDUCATION						RADNO MJESTO / WORKPLACE				UKUPNO / TOTAL	
	Do 30 god. / Up to 30 years		Od 30 – 40 god. / 30-40 years		Preko 40 god. / Over 40 years		SSS / High School Diploma		VŠS / College degree		VSS / Bachelor degree		Rukovodno / Manager		Ostalo / Other		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
M/M	14	31.1	12	26.7	19	42.2	20	44.4	1	2.2	24	53.3	12	26.7	33	73.3	45	41.67
Ž/F	11	17.5	27	42.9	25	39.6	37	58.7	3	4.8	23	36.5	19	30.2	44	69.8	63	58.33
Σ	25	23.1	39	36.1	44	40.8	57	52.8	4	3.7	47	43.5	31	28.7	77	71.3	108	100.0
	$\chi^2=6.920; df=3; p=0.074$						$\chi^2=3.180; df=2; p=0.204$						$\chi^2=0.156; df=1; p=0.692$					

Prema izračunatoj vrijednosti hi - kvadrat testa i p - vrijednosti koja je veća od 0,05 ne postoji statistički značajna povezanost između spola i starosne dobi ispitanika, između spola i stručne spreme ispitanika i između spola i vrste radnog mjesta.

and mental health of employees and the quality of services they provide, based on the obtained results.

METHODOLOGY

The research sample consisted of 108, respectively, 34.83 % employees at the Public Health Care Institution „Outpatient Clinic“ Živinice, stratified, in population correlation, sorted by gender, age, education, length of service, position in organization (manager or other position) and other parameters.

Collected data is statistically processed in computer program SPSS version 17.00 for Windows. Statistical data processing will determine statistical values, dominance and representation of the influence of physical activity in conflict management. As observed variable were calculated basic descriptive and statistical parameters, absolute and relative frequencies.

RESEARCH RESULTS

Table 1. Examinees' gender and age structure, gender and education structure and gender and workplace structure, absolute and relative frequencies (F and %).

According to calculated value of chi-square test and p-value that is higher than 0,05, there is no statistically significant difference between gender and age of examinees, between gender and education of examinees and between gender and workplace of examinees.

Tabela 2. Stavovi ispitanika o uticaju „fizičke aktivnosti”, u prevenciji i menadžmentu internih i eksternih konflikata u zdravstvenim ustanovama, prema spolu, starosnoj dobi, stručnoj spremi i poziciji u ustanovi, apsolutne i relativne frekvencije (f/%).

	Ne / No f/%	Povremeno / Occasionally f/%	Da / Yes f/%	Ne / No f/%	Povremeno / Occasionally f/%	Da / Yes f/%	Ne / No f/%	Povremeno / Occasionally f/%	Da / Yes f/%	p
Spol / Gender	Muški (45) / Male (45)			Ženski (63) / Female (63)						
	1/ 2.22	20/ 44.44	24/ 53.33	3/ 4.76	30/ 47.62	30/ 47.62				0.000
		Σ 44/97.77		Σ 60/95.24						
Stručna sprema / Education	Srednja stručna sprema (57) / High School Diploma			Viša i visoka stručna sprema (51) / College and Bachelor degree (51)						
	3/ 5.26	25/ 43.86	29/ 50.88	1/ 1.96	25/ 49.02	25/ 49.02				0.045
		Σ 54/94.74		Σ 50/98.04						
Pozicija u ustanovi / Workplace	Rukovodno (31) / Manager (31)			Ostalo (77) / Other (77)						
	1/ 3.23	16/ 51.61	14/ 45.16	3/ 3.90	34/ 44.16	40/ 51.95				0.000
		Σ 30/96.77		Σ 74/96.11						
Starosna dob / Age	Do 30 godina (25) / Up to 30 years (25)			Do 40 godina (39) / Up to 40 years (39)			Preko 40 godina (44) / Over 40 years (44)			
	1/ 4.0	14/ 56.0	10/ 40.0	0/ 0.0	14/ 35.9	25/ 64.1	3/ 3.9	22/ 50.0	19/ 43.2	0.292
		Σ 24/96.0		Σ 39/100		Σ 41/93.2				

Table 2. Examinees' view about „physical activity“ impact in prevention and management of internal and external conflicts in health facilities by gender, age, education and workplace (position in institution), absolute and relative frequencies (F/%).

Većina ispitanika (modaliteti „povremeno” i „da”) smatra da je pojačanje fizičke aktivnosti značajna mjera prevencije i upravljanja konfliktima u zdravstvenim ustanovama, odnosno, da sa pojačanjem fizičke aktivnosti zaposleni uspješnije upravljaju konfliktima. Statistički značajna razlika u proporciji potvrdnih odgovora postoji kod svih grupa ispitanika ($p < 0,05$) osim kod grupe „starosna dob” gdje je $p = 0,292$, odnosno, $p > 0,05$, tj. ne postoji statistički značajna razlika u procentu slaganja sa predloženom tvrdnjom između tri skupine ispitanika.

ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Preveniranje i upravljanje internih i eksternih konflikata ne treba učiniti da konflikti nestanu, cilj treba da bude naučiti kako da se njihovi negativni uticaji smanje, lakše prihvate i možda, čak, pretvore u pozitivno iskustvo.

Prihvati konflikt kao normalni dio života je važna odlika i vještina. Konflikti su svakodnevica našeg života i treba ih shvatiti kao probleme kojima možemo pristupiti ili konstruktivno ili destruktivno (Milović, 2004). Kakve će efekte i/ili posljedice u zdravstvenim ustanovama imati, zavisi od načina njihovog shvatanja, njihove prevencije i upravljanja, vrste posla, kao i od intenziteta i kontrole konflikata.

Ličnost je značajan faktor u konfliktnoj situaciji sa unutrašnjim i spoljašnjim izvorima otpornosti. Ponašanje ličnosti u konfliktnoj situaciji je često presudno za tok i izhod konfliktno situacije. Ponašanja podrazumijevaju sve

Most of respondents (modalities „occasionally“ and „yes“) thinks that enhancement of physical activity is significant measure of prevention and conflict of management in health facilities, viz, with enhancement of physical activity employees manage conflicts better. Statistically significant difference in affirmative answers exists in all groups of examinees ($p < 0,05$) except the group „age“ where $p = 0,292$, $p > 0,05$, i.e. there is no statistically significant difference in percentage agreement about one statement between three groups of examinees.

ANALYSIS OF THE RESULTS

Prevention and management of internal and external conflicts should not make conflicts disappear, the aim is to learn how to reduce their negative impacts, to accept them easier and maybe, even turn them into positive experience.

It is an important quality and skill to accept conflicts as a normal part of life. Conflicts are our everyday life and they should be accepted as problems that can be approached constructively or destructively (Milović, 2004). Their influence and/or consequences in health facilities depend on their understanding, their prevention and management, type of job, intensity and conflict control.

Personality is an important factor in conflict situation with internal and external sources of resistance. Individual's behavior in conflict situation is usually crucial for its

načine (stilove, strategije) reagovanja odnosno ponašanja pri konfrontaciji sa internim i eksternim konfliktima u cilju prevladavanja konfliktne situacije. Riječ je o, manje ili više, (ne)efikasnim strategijama ponašanja pri konfrontaciji sa internim i eksternim konfliktima (Milić, 2009). Zato je potrebno raditi sa ličnostima i ukazivati im na značaj shvatanja svih situacija u vezi sa konfliktima kao i da na osnovu tog shvatanja reaguju i utiču na tok i ishod konfliktnog procesa.

Osobine ličnosti su pretpostavka za otpornost i/ili osjetljivost (vulnerabilnost), uopšte, a posebno u konfliktnim situacijama. Otporne ličnosti imaju viši prag tolerancije, ne doživljavaju brzi slom snaga, rjeđe se dekompenzuju, imaju ličnu kontrolu, vjeruju da mogu kontrolisati okolinu i da raspolazu sposobnostima i vještinama za efikasno reagovanje, angažuju se u određenim zadacima promišljeno izabranim, sa određenim smislom inteligentnije se ponašaju (Milić, 2009).

Zbog svega spomenutog kao i rezultata istraživanja, ukazuje se potreba i značaj podizanja fizičke i psihičke otpornosti zaposlenih u preventivnim mjerama konfliktata. Mjere i aktivnosti za podizanje fizičke i psihičke otpornosti zaposlenih treba definisati godišnjim planovima i programima ustanove, u okviru planova i programa zaštite i unapređenja zdravlja zaposlenih, uz angažovanje menadžmenta ustanove, stručnih lica iz oblasti zaštite i unapređenja zdravlja zaposlenih i svih zaposlenih.

Fizička aktivnost kao značajna mjera prevencije i upravljanja internih i eksternih konfliktata u zdravstvenim organizacijama, koju bi trebalo redovno sprovoditi i primjenjivati, uključuje hodanje, vožnju bicikla, ples, igru, sport, rad, aktivnosti u slobodnom vremenu i vježbanje. Fizičko vježbanje je sistematska fizička aktivnost veća od uobičajenih aktivnosti koja dovodi do hemodinamskih, morfoloških, metaboličkih, neurohormonalnih, vaskularnih i psiholoških promjena.

Psihološke promjene koje nastaju tokom fizičke aktivnosti su povećavanje emocionalne stabilnosti, samopouzdanja i motivisanosti za adaptacijama, smanjenje anksioznosti, agresije i depresije. Zato se fizička aktivnost uvijek preporučuje kada se želimo osloboditi psihičkih pritisaka. Nakon brze šetnje, plivanja, igre ili ostalih aktivnosti osjećamo se opuštenije. Fiziološke promjene se ogledaju u povećavanju maksimalne iskorištenosti kiseonika, smanjenju potrebe za kiseonikom za dati nivo opterećenja, povećavanju mišićne snage i izdržljivosti, fibrinolitičke aktivnosti plazme, a smanjenju agregacije trombocita i količine katecholamina. Anatomski se smanjuje progresija bolesti, a povećava regresija. Morbiditet i mortalitet se smanjuju, gledano sa epidemiološke strane. Sa ekonomske strane se povećava produktivnost, a smanjuje onesposobljenost za posao, brojne posjete ljekaru i potrošnja lijekova.

course and outcome. Behavior includes all ways (styles, strategies) of response to internal and external conflicts in order to overcome conflict situation. It's about, more or less, (in)effective behavioral strategies during internal and external conflict confrontation (Milić, 2009). Therefore, it is necessary to work with individuals and to show them the importance of understanding conflict situations. Based on that understanding they will react and affect on course and outcome of conflict process.

Personality traits are important for resistance and/or sensitivity (vulnerability), always, but especially in conflict situations. Resistant personalities have higher tolerance, they don't experience rapid breakdowns, they rarely decompensate, they have their own control, they believe that they can control others and they have abilities and skills for effective response, they do deliberately chosen tasks and behave more intelligent (Milić, 2009).

Due to research results, there is a necessity for physical and mental resistance enhancement of employees as a preventive measure of conflicts. It should be defined in annual plans and emergency, action programs in order to protect and improve employees' health by management of the facility, professionals and employees themselves.

Physical activity, as an important measure of conflict prevention and conflict management in health facilities that should be applied regularly, includes walking, cycling, dancing, playing games, sport, working, free time activities and exercising. Physical exercise is physical activity higher than usual activity that leads to hemodynamic, morphologic, metabolic, neurohormonal, vascular and psychological changes.

Psychological changes, that appear during physical activity, are improvement of emotional stability, confidence and motivation, anxiety relief, aggression and depression reduction. That is why physical activity is always recommended for psychological problems. After fast-walking, swimming, playing game or other activities we feel more relaxed. Physiological changes are increase in the percentage utilization of oxygen, reduction of the amount of oxygen we need for that level of load, increment of muscle strength and endurance, fibrinolytic activity in plasma, decrease platelet aggregation and amount of catecholamines. Anatomically, the disease progression reduces and the regression increases. Morbidity and mortality are decreasing, from an epidemiological point of view. From an economic point of view, productivity increases and doctor's visit and consumption of drugs reduces.

Physically strong, durable, trained persons, prone to physical and mental conditioning (exercising, running,

Fizički jake, izdržljive, utrenirane ličnosti, sklone tjelesnom i duševnom kondicioniranju (vježbanju, trčanju, rekreaciji, relaksaciji), bolje se osjećaju, psihički su otpornije, postoji im želja za radom i životom. Znaju da koriste i prihvataju psihosocijalnu podršku i pomoć u svojoj socijalnoj mreži, lakše će i efikasnije prihvatiti i nositi se sa svim situacijama i izazovima pa i u svim konfliktnim situacijama.

Fizička aktivnost je važan način prevencije i rehabilitacije kardiovaskularnih bolesti i značajan faktor u očuvanju normalnog fizičkog i mentalnog zdravlja. Dokazano je da osobe sa dobrom fizičkom kondicijom imaju dva puta manji rizik od pojave kardiovaskularnih bolesti, čak i u prisustvu glavnih riziko faktora (arterijske hipertenzije, šećerne bolesti, pušenja, hiperlipoproteinemije, gojaznosti i dr.). Dozriana, kontrolisana i kontinuirana fizička aktivnost smanjuje mortalitet bolesnika poslije infarkta miokarda. Rizik nastanka komplikacija u toku fizičke aktivnosti je zanemarljiv, posebno ako se kao vid fizičke aktivnosti koristi hodanje.

Redovita tjelesna aktivnost može poboljšati zdravlje i smanjiti rizik prerane smrti na sljedeće načine: smanjenjem rizika razvoja koronarne bolesti srca (KBS) i rizika smrti od KBS; smanjenjem rizika moždanog udara; smanjenjem rizika drugog srčanog infarkta kod osoba koje su već imale jedan; sniženjem ukupnog kolesterola u krvi i triglicerida te povećanjem koncentracije „dobrog“ lipoproteina visoke gustoće (HDL); smanjenjem rizika razvoja povišenog krvnog tlaka; pomaganjem u sniženju krvnog tlaka kod osoba kod kojih je već povišen; smanjenjem rizika razvoja dijabetesa neovisnog o inzulinu (NIDDM-tip 2); smanjenjem rizika razvoja karcinoma debelog crijeva; pomaganjem u postizanju i održanju zdrave tjelesne težine; smanjenjem osjećaja depresije i straha; unapređenjem psihološke stabilnosti i smanjenjem osjetljivosti na stres; pomaganjem u izgradnji i održanju zdravih kostiju, mišića i zglobova; pomaganjem starijim osobama da budu jače i da se lakše kreću bez padova i jakog umaranja (Heimer i Čajavec, 2006).

Započeti fizičku aktivnost nikada nije kasno. Važno je donijeti odluku, biti motiviran, koristiti sva pogodna životna i radna okruženja, voditi računa o tjelesnim sposobnostima, ne očekivati brze rezultate, biti ustrajan.

Redovna fizička aktivnost je najzdravija životna navika u svakoj životnoj dobi. Smatra se da će tjelesna aktivnost kod djece i mladih pogodovati pravilnijem rastu i razvoju, dok će kod starijih pomoći pri sprječavanju raznih bolesti, očuvanju funkcionalne sposobnosti starih i održavanju njihove psihofizičke samostalnosti (Heimer i Čajavec, 2006).

Da bi mjere prevencije konflikata imale efekte, potrebno je sprovoditi intervencije kako na individualnom tako i na širem, organizacijskom nivou. Individualni nivo

recreation, relaxation), feel better, they are psychologically resistant and they have a desire for work and life. They know how to accept and use psychosocial support and help and they will accept and deal with every situation and conflict easier and on a more efficient way.

Physical activity is important way of prevention and cardiac rehabilitation and it is significant factor of normal physical and mental health. It is proved that people in good physical condition have lower risk of cardiovascular diseases, even with the presence of major risk factors (arterial hypertension, diabetes mellitus, smoking, hyperlipoproteinemia, obesity, etc.). Controlled and sustained physical activity reduces mortality in patients after recent myocardial infarction. Risk of complications during physical activity is negligible, especially if physical activity means walking.

Regular physical activity can improve our health and reduce the risk of premature death on certain ways: lowering the risk of developing coronary heart disease (CHD) and risk of death from CHD, reducing stroke risk, preventing a second heart attack, reducing total blood cholesterol and triglycerides and increasing high-density lipoprotein (HDL) cholesterol, reducing the risk of developing high blood pressure, lowering blood pressure, reducing the risk of developing non-insulin-dependent diabetes mellitus (NIDDM-type 2 diabetes), lowering the risk for colon cancer, achieving and maintaining healthy body weight, reducing fear and depression, improving emotional health and reducing susceptibility to stress, helps building and maintaining healthy bones, muscles and joints, helps elderly to become stronger and to move easily without falling and fatigue (Heimer & Čajavec, 2006).

It is never too late to start exercising. It is important to make a decision, to stay motivated, to use every instrumentality, to take care about physical abilities and not to expect quick results, to be diligent.

Regular physical activity is the healthiest habit at any age. Physical activity is conducive to the proper growth and development of children and disease prevention, preservation of functional ability and psychophysical autonomy of older patients (Heimer & Čajavec, 2006).

It is necessary to carry out interventions on both, the individual and organizational level, if we want to prevent conflicts. Individual level means interventions in order to respond realistically to frustrations and to avoid negative consequences that lead to mental and physical disorders of employees, increasing the capacity and resistance of employees so conflicts won't affect

podrazumijeva intervencije u cilju realističkog reagiranja na frustracije i izbjegavanja negativnih posljedica frustracija, koje izazivaju poremećaje mentalnog i fizičkog zdravlja zaposlenih, povećavanja sposobnosti i otpornosti zaposlenih da konflikti imaju što manje uticaja na njih, odnosno stvaranje i izgrađivanje sposobnosti i mogućnosti da se mogu nositi sa njima a sve to utiče na efikasnost, efektivnost i funkcionisanje zdravstvene organizacije.

Pored sticanja znanja i vještina iz oblasti stručnog rada, zaposleni se trebaju kontinuirano obučavati i osposobljavati u okviru edukacija iz komunikacijskih vještina, edukacija iz menadžment konflikta, planovima i programima zaštite zdravlja zaposlenih u okviru antistresnih programa, programima jačanja fizičke otpornosti, organizacionih i menadžerskih edukacija. Značaj sticanja spomenutih znanja i vještina se ogleda u spoznaji da zaposleni koji su obučeni u svim oblastima rada se mogu nositi sa svim izazovima i radnim zadacima i mogu postizati dobre rezultate, čime postižu zadovoljstvo pacijenata, ustanove i svoje lično. Sve ove aktivnosti zaposleni trebaju sprovesti pojedinačno ali i ustanova kao cjelina treba da stvara uslove i da motiviše zaposlene za sprovođenje tih aktivnosti.

Pored jačanja sprovođenja lične fizičke aktivnosti, zdravstveni radnici trebaju primjenjivati mjere promocije fizičke aktivnosti kod pacijenata kojima pružaju zdravstvene usluge, šireg kruga građanstva i lokalne zajednice.

Značaj u promociji fizičke aktivnosti doprinose i sertifikacijski i akreditacijski standardi za zdravstvene ustanove, posebno za timove porodične medicine: Tim porodične/obiteljske medicine prikuplja podatke o faktorima koje predstavljaju rizik za zdravlje pacijenta, uključujući značajne podatke iz lične, porodične i socijalne anamneze; fizičku aktivnost i invaliditet; ranije navike pušenja i trenutni status u pogledu konzumiranja duhana, droga i alkohola (AKAZ, 2014).

U kliničkoj reviziji hipertenzije, pored ostalih parametara kao što su laboratorijski status, pušački i BMI status, nefarmakološki i farmakološki tretmani, značajan parametar je fizička aktivnost pacijenata (redovna, povremena, nepoznata ili nema fizičke aktivnosti), kao i kod kliničke revizije zdravstvenih kartona pacijenata sa diabetes mellitusom u timovima porodične medicine, pored ostalih parametara je i registrovana edukacija vezana za diabetes (ishrana, fizička aktivnost, samokontrola glukoze u krvi, itd.). Značaj praćenja tih parametara je da se na osnovu kliničke revizije, odnosno, analize izrađuju akcioni planovi poboljšanja menadžmenta pacijenata sa pomenutim bolestima, odnosno, akcenat savjetovanja pacijenata na primjenu fizičke aktivnosti u skladu sa kliničkim vodiljama. Savjetovanje o primjeni fizičke aktivnosti primjereno zdravstvenom stanju

them, viz employees can handle it without consequences on the efficiency, effectiveness and functioning of health care organization.

Besides professional knowledge and skills improvement, employees should be educated about many other fields like: communication skills, conflict management, health protection within the anti-stress treatments, strength-training programs, organizational and management skills training. This is important because trained employees can handle every challenge and task and they can achieve good results thus they achieve patient satisfaction, their own satisfaction and satisfaction of the organization they work. Employees have to carry out these activities individually but institution has to create conditions to motivate employees so they implement these activities.

Besides enhancement of personal physical activity, health care workers should apply measures to promote physical activity to patients they provide health care services, to global citizenship and a local community.

To importance of promoting physical activity contribute the healthcare facilities certification and accreditation programs, especially for family medicine (FM) teams: FM team collects informations about risk factors that may represent a health hazard, including personal, family and social history data, physical activity and disability, earlier smoking habits and the current consumption of tobacco, drugs and alcohol (AKAZ, 2014).

In clinical audit of the quality of care of hypertension, besides other parameters like laboratory status, smoking status and BMI, non-pharmacological and pharmacological treatments, physical activity of patients is the important parameter (regular, occasional, unknown or no physical activity). Also, in clinical audit of diabetes mellitus in family health teams, besides other parameters there is education about diabetes (nutrition, physical activity, self-monitoring of blood glucose, etc.). Based on these audits or analysis, action plans are prepared to improve management of patients with these illnesses. The emphasis in counseling patients is on increasing physical activity according to clinical guidelines. Counseling is supposed to be applied regularly and it is supposed to be one of the major moments of health promotion and disease prevention by health care professionals.

Programs for promoting and implementation of physical activity could be carried out by high quality interdisciplinary and multi-sectoral approach through schools, health care institutions, media, government and non-governmental sector, labor organizations. All of

svih pacijenata treba da se redovno sprovodi i da bude jedan od glavnih momenata promocije zdravlja i prevencije bolesti kod svih zdravstvenih profesionalaca.

Širi program promocije i primjene fizičke aktivnosti bi se mogao sprovoditi kvalitetnim interdisciplinarnim i multisektorskim pristupom (uključivanje svih društvenih subjekata) preko škola, zdravstvenih institucija, medija, vladinog i nevladinog sektora, radnih organizacija, koji bi svi u okviru svojih mogućnosti i nadležnosti radili na edukaciji, promovisanju i stvaranju uslova sprovođenja fizičke aktivnosti.

Kampanje putem masovnih medija imaju veliku mogućnost uticaja na pozitivne norme zajednice povezane sa zdravim ponašanjem i mogu na relativno jeftini način obuhvatiti veliki dio stanovništva u podizanju svijesti o značaju i primjeni fizičke aktivnosti.

Zdravstveni profesionalci imaju vodeću ulogu u koordiniranju višesektorske akcije s profesionalcima iz drugih sektora lokalne zajednice kao što su urbanisti, arhitekti, inženjeri i planeri prijevoza i prometa, poslodavci, dobrovoljne i nevladine organizacije. Cilj je stvaranje okoline koja potiče fizički aktivan život unapređenjem pješaćenja i vožnje bicikla, privlačnih zelenih površina i objekata na kojima je provođenje fizičke aktivnosti lakše i sigurnije.

Zdravstvene ustanove bi trebale vršiti promociju fizičke aktivnosti među zaposlenima, motivišući ih da dolaze na posao pješice ili biciklom, da budu aktivni tokom pauza, da im obezbijede sportske rekreacije i takmičenja.

Učestvovanje u sportskim aktivnostima ima pozitivan efekat na zdravlje i zato je važno područje promocije zdravlja. Višesektorska politika treba da promovira javno finansiranje sportskih organizacija, službi i izgradnju sportskih objekata.

Zdravstveni, obrazovni, sportski, rekreacijski sektori i radne organizacije bi trebali provoditi kampanje i organizovati događaje u cilju podizanja svijesti, promjene politike na radnim mjestima i školama. Trebali bi razvijati programe i intervencije koji koriste fizičku aktivnost i sport, kao što su uređenje pješćakih i biciklističkih staza, uređenje parkova i mjesta za igru, sportskih klubova za mlade, informacije za građanstvo o raspoloživosti igrališta i objekata, intervencije primarne zdravstvene zaštite za promociju fizičke aktivnosti, uključujući npr. savjete o smanjenju gledanja televizije, jačanje fizičkog odgoja i fizičkih aktivnosti vezanih uz školu i rad, obuka o fizičkoj aktivnosti, smanjenje sjedilačkih aktivnosti (TV, video igre, računar) i o potencijalnim posljedicama neaktivnosti, omogućavanje korištenja školskih, sportskih, radnih objekata za unapređenje fizičke aktivnosti izvan nastavnih i radnih sati i programa.

them within their means and competences would work on education, promotion and creation of conditions for physical activity implementation.

Mass media campaigns have ability to influence on positive community norms connected to health behavior and they can on a relatively cheap way cover large part of population and raise awareness about significance of physical activity.

Health professionals have a leading role in coordinating multi-sectoral actions together with professionals from other sectors of the local community such as urban planners, architects, engineers and planners of transport and traffic, employers, voluntary organizations and NGOs. The goal is to create environment that encourages physically active lives by improving walking and cycling strategy, enable attractive green spaces and facilities where the implementation of physical activity is easier and safer.

Health facilities should promote physical activity among employees, motivate them to come to work on foot or by bicycle, to be active during breaks, to provide them sport recreations and competitions.

Participation in sport activities has a positive effect on health and it is therefore an important area of health promotion. Multi-sectoral policies should promote public funding of sports organizations, services and sports facilities construction.

Health, education, sport, recreation sectors and labor organizations should implement campaigns and organize events to raise awareness and policy changes in the workplace and schools. They should develop programs and interventions that use physical activity and sport, such as arranging footpaths and biking trails, landscaping parks and places for playing games, sport clubs for young people, information for the public about the availability of playing fields and facilities, to promote physical activities in primary care, including for example, advice on reducing TV time, enhancement of physical education and physical activity related to school and work, training about physical activity, reducing sedentary behavior (television, video games, computer) and training about the potential consequences of inaction. They should also allow access to school, sports, working facilities for the promotion of physical activity outside of work hours and programs.

Internal and external conflicts should not be avoided, but to dominate the strategies and techniques for their successful prevention and management, that is one of the conditions of effectiveness, efficiency and successful functioning of healthcare organization. A prominent

Interne i eksterne konflikte ne treba izbjegavati, nego ovladavati strategijama i tehnikama za njihovo uspješno preveniranje i upravljanje, što je jedan od uslova efektivnosti, efikasnosti i uspješnog funkcionisanja zdravstvene organizacije. Istaknuto mjesto u menadžmentu konflikta treba da bude zaštita i unapređenje zdravlja zaposlenih primjenom adekvatnih strategija, planova, programa i procedura iz oblasti zaštite i unapređenja zdravlja zaposlenih. Tako bi se mentalno i fizičko zdravlje zaposlenih zaštitilo i unaprijedilo i postiglo zadovoljstvo na radnom mjestu a time i kvalitet i sigurnost usluga koje pružaju doveo do maksimalnog stepena izvodljivosti. Time će se stvoriti zadovoljstvo kod pacijenata kao korisnika zdravstvenih usluga, zaposlenih kao davaoca zdravstvenih usluga, lokalne zajednice, nadležnih ministarstava, zavoda zdravstvenih osiguranja, itd., kao nadležnih finansijera i kontrolora u zdravstvenom sistemu.

ZAKLJUČAK

Potrebe i značaj izučavanja i istraživanja konflikata, konfliktnih situacija i mjera prevencije i upravljanja konfliktima na svim nivoima, u zdravstvenim ustanovama su bitne za:

- planiranje i provođenje interventnih, akcionih programa,
- zaštite i unapređenja zdravlja zaposlenih,
- efektivnosti, efikasnosti i uspješnog funkcionisanja zdravstvene ustanove, i
- sprovođenja kvalitetne i sigurne zdravstvene zaštite.

Značajna mjera prevencije i upravljanja konfliktima je jačanje fizičke otpornosti zaposlenih.

Mjere i aktivnosti za podizanje i fizičke i psihičke otpornosti zaposlenih treba definisati godišnjim planovima i programima ustanove, u okviru planova i programa zaštite i unapređenja zdravlja zaposlenih, uz angažovanje menadžmenta ustanove, stručnih lica iz oblasti zaštite i unapređenja zdravlja zaposlenih i svih zaposlenih.

Zaposleni se trebaju redovno educirati iz:

- vještina iz oblasti stručnog rada,
- komunikacijskih vještina,
- menadžment konflikta,
- zaštite zdravlja u okviru antistresnih programa, programa jačanja fizičke otpornosti,
- organizacionih i menadžerskih edukacija.

Fizička aktivnost je značajan faktor u očuvanju normalnog fizičkog i mentalnog zdravlja i važan način prevencije i rehabilitacije kardiovaskularnih bolesti.

Pored jačanja sprovođenja lične fizičke aktivnosti, zdravstveni radnici trebaju primjenjivati mjere njene promocije kod pacijenata, građanstva i lokalne zajednice. Zdravstveni sektor treba osigurati da promocija fizičke aktivnosti postane sastavni dio zdravstvene zaštite.

place in the management of conflicts should be protection and improvement of employees' health by applying appropriate strategies, plans, programs and procedures in this field. It is the way to protect and improve mental and physical health of employees and to achieve satisfaction in the workplace and the quality and safety of services provided. This will create satisfaction of patients as users of health services, employees as health care providers, local community, relevant ministries, institutes of health insurance, etc., as relevant funders and controllers in the health system.

CONCLUSION

The significance and necessity of internal and external conflict research, research of conflict situations and conflict prevention measures on all levels in health facilities, are important for :

- planning and implementation of emergency, action programs,
- protection and improvement of employees' health,
- effectiveness, efficiency and successful functioning of health facility, and
- implementation of safe and high-quality health care.

The important measure of conflict prevention and conflict management in health care facilities is enhancement of employees' physical resistance. Measures for physical and mental resistance should be defined in annual plans and emergency, action programs in order to protect and improve employees' health by management of the facility, professionals and employees. Employees should be regularly trained in:

- professional skills,
- communication skills
- conflict management,
- health protection within the anti-stress treatments,
- enhancement of physical resistance,
- organizational and managerial skills.

Physical activity is an important factor of maintaining normal physical and mental health and an important way of prevention and rehabilitation of cardiovascular diseases. Besides enhancement of personal physical activity, health care workers should apply measures to promote physical activity to patients they provide health care services, to global citizenship and a local community. The health sector should ensure that the promotion of physical activity becomes an integral part of health care.

Physical activity implementation program could be carried out by high quality interdisciplinary and multi-sectoral approach of all social entites, schools, health care

Širi program primjene fizičke aktivnosti sprovodi kvalitetnim interdisciplinarnim i multisektorskim pristupom, uključivanjem svih društvenih subjekata, škola, zdravstvenih institucija, medija, vladinog i nevladinog sektora, radnih organizacija, koji bi u okviru svojih mogućnosti i nadležnosti radili na promovisanju i stvaranju uslova primjene fizičke aktivnosti.

Obrazovni, zdravstveni, prijevozni i urbanistički sektori trebali bi omogućiti građanstvu sprovođenje fizičke aktivnosti i staviti u prioritete promociju fizičke aktivnosti, izgradnju i održavanje objekata za fizičku aktivnost.

Preporučuje se ustrajavati na preveniranju i rješavanju konflikata i pretvarati ih u prilike a ne u problem.

Kvalitetno upravljanje konfliktima omogućava bolju saradnju na radnom mjestu a izbjegavanje rješavanja i upravljanja dovodi do poremećenih odnosa.

institutions, media, government and non-governmental sector, labor organizations. All of them within their means and competences would work on education, promotion and creation of conditions for physical activity implementation.

Education, health, transport and urban planning sectors should enable citizens implementation of physical activities and put priority on promotion of physical activity, the construction and maintenance of facilities for physical activity.

It is recommended to insist on preventing and resolving conflicts and convert them into opportunities rather than problems.

Quality management of conflicts means better cooperation in the workplace but avoidance of conflict resolution and conflict management leads to disturbed relations.

LITERATURA / REFERENCES

- Brestovački, B., Milutinović, D., Cigić, T., Grujić, V., & Simin, D. (2011). Conflict styles observed in doctors and nurses in health care organization. *Medicinski pregled*, 64(5-6), 262-266.
- Heimer, S., & Čajavec, R. (2006). *Medicina sporta*. Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Milović, Lj. (2004). *Organizacija zdravstvene nege sa menadžmentom*. Beograd: Naučna KMD.
- Milić, A. (2009). *Čovjek i njegov socijalni svijet*. Banja Luka: Psimedica.
- Robbins, S. P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.
- Rot, N. (2000). *Opšta psihologija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Standardi za timove porodične /obiteljske medicine, AKAZ, oktobar, 2014.
- Srića, V. (1995). *Inventivni menadžer*. Zagreb: MEP Consult, Zagreb.
- Šarenac, R., & Begu, B. (2006). *Rješavanje konfliktnih situacija*. Podgorica.

Primljen: 21. april 2015. / Received: April 21, 2015

Prihvaćen: 25. maj 2015. / Accepted: May 25, 2015.