

OPREDIJELJENOST ZDRAVSTVENOG MENADŽMENTA ZA STANDARDE KVALITETA

DEDICATION OF HEALTH CARE MANAGMENT TOWARDS THE QUALITY STANDARDS

Prof.dr Rajko Šofranac,
AQi "Šofranac" Podgorica

Dr.Milica Šofranac,
Dom zdravlja Danilovgrad

REZIME

U radu je prezentiran značaj menadžmenta u zdravstvenim organizacijama, problemi i uslovi koje je neophodno ispuniti da bi se implementirali standardi kvaliteta. Suština je da uspjeh implementacije zavisi od opredijeljenosti menadžmenta u zdravstvenoj ustanovi.

Ključne riječi: menadžment, upravljanje, standardi kvaliteta

SUMMARY

Project presents the importance of management in health care organizations, problems and conditions that need to be met in order to implement quality standards. Main point for the succes of implementation depends of dedication of the management in health care facility.

Key words: management, managing, quality standards.

1. UVOD

"Osnovni zadatak menadžmenta", prema **Peteru Druckeru**, guruu menadžmenta, "je da učini ljude efikasnim, da ostvaruju svoje definisane i mjerljive ciljeve". Efikasnost organizacije je sposobnost da se u ostvarivanju ciljeva, ulaganja svedu na najmanju moguću mjeru. Efikasnija je ona organizacija koja sa određenim ulaganjima ostvaruje bolje rezultate. Efikasnost je bitna za uspjeh organizacije.

Efektivnost organizacije se vezuje za pravilan izbor ciljeva. Riječ je o prilagođavanju organizacije okruženju. Efektivnost je kritična za uspjeh organizacije.

2. MENADŽMENT U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA

Opšta medicinska nauka se razvijala ubrzanim tempom. Međutim, istraživanja pokazuju da se dosta sporo razvija menadžment u oblasti medicine. Iako je u nekim zemljama menadžment u medicini razvijen, evidentno je da se u toj oblasti znatno kasni u odnosu na druge profesije. Problem je posebno izražen u netržišnim zemljama u kojima se još uvijek o menadžmentu govori više iz pomodarstva, nego što je to stvarna potreba.

Menadžment u medicinskim ustanovama je proces kojim se na osnovu planiranja, organizovanja, usmjeravanja i kontrole koordiniraju resursi i procedure pomoću kojih se zadovoljavaju potrebe za medicinskim uslugama pružanjem specifičnih i standardizovanih usluga pojedincima, organizacijama i zajednici.

Zdravstveni sistem, čine ljudi. To je i prirodno, jer jedna zdravstvena ustanova je interakcija između medicinskog osoblja, odnosno ljekara, medicinskih sestara, tehničara, administracije i ostalog osoblja sa pacijentima.

Ukoliko bi iz navedenog konteksta isključili pomenute subjekte i odnose, između njih svrha zdravstvene ustanove kao sistema za brigu i negu pacijenata bi nestala. Zgrada, oprema, instrumenti i pribor ostaju, ali nema usluge. To znači da ni jedna organizacija, pa ni zdravstveni sistem ne može postojati bez ljudi, kao primarnog faktora svake organizacije.

Da bi se organizacije održavale u stanju pune efikasnosti, potrebno je istima upravljati. Zato je menadžment uslov opstanka, rasta i razvoja svake organizacije, pa saglasno tome i medicinskih ustanova.

Iz navedenog se može jasno zaključiti da su medicina i menadžment u tijesnim iterativnim odnosima. Medicina sa svojim aktivnostima i znanjem je u stanju da poboljša efikasnost menadžmenta, a menadžment kroz profesionalni način upravljanja je u stanju da poveća uspješnost organizacija i sistema koji se bave medicinskim uslugama.

Menadžeri u zdravstvenim ustanovama moraju se ponašati i raditi tako da zaista postanu izuzetni motivatori za sve zaposlene. Samo na taj način oni će postati motorna snaga za gradnju jedne efikasnije i efektivnije zdravstvene organizacije u kojoj će se izuzetno cijeniti kreativnost, primjenjivati sistem motivacije, nagrađivati znanje i obučenost, cijeniti sposobni kadar i eliminisati birokratizam.

Ključne osobine uspješnog zdravstvenog menadžera su:

- Komunikacija,
- Timski rad,
- Samokontrola,
- Objektivnost,
- Postavljanje ciljeva,
- Procjenjivanje,
- Vođenje,
- Kritičko razmišljanje,
- Stručnost i profesionalnost.

Zdravstveni manageri kao osobe unutar hijerarhije zdravstvenog sistema:

- omogućuju ostalim učesnicima u zdravstvu efikasan i produktivan rad,
- odgovorni su za pravilnu upotrebu resursa,
- odgovorni su za rezultate poslovanja zdravstvenih ustanova.

Elementi zdravstvenog sistema koje menadžeri moraju uskladiti su:

- ljudi,
- procesi,
- troškovi,
- korisnici usluga (pacijenti),
- kontrolni sistemi i
- razvoj.

Menadžeri medicinskih ustanova se bave upravljanjem, odnosno organizovanjem ljudskih, materijalnih, finansijskih i drugih resursa u okviru medicinskih organizacija, u cilju pružanja

efikasne i efektivne medicinske usluge. Oni se znači ne bave liječenjem ljudi, nego upravljaju elementima i resursima koji omogućavaju liječenje ljudi. To znači da medicinskim ustanovama i organizacijama nije imperativno da upravljaju lekari i ljudi iz medicinske specijalnosti, već menadžeri, koji su osposobljeni za menadžerstvo i menadžment, odnosno da ostvare misiju liječenja uz najmanji nivo troškova. To su prije svega profesionalci koji su osposobljeni da upravljaju administracijom, koji znaju da pregovaraju i ugovaraju, koji su osposobljeni da upravljaju vremenom, ljudima, novcem i troškovima. Praksa uvođenja menadžera u medicinske organizacije već nekoliko decenija živi u razvijenom svijetu.

Što se tiče složenosti i odgovornosti, može se konstatovati da nema složenijeg i odgovornijeg posla u bilo kojem sistemu nego što je posao rukovodioca- menadžera u zdravstvu.

Što je hijerarhijski nivo veći, to je i odgovornost i složenost poslova veća. Ovo iz razloga što menadžeri moraju omogućiti zaposlenima uslove za produktivan rad, i odgovorni su za rezultate poslovanja zdravstvenih ustanova.

Iz Tabele 1 mogu se uočiti razlike između osobina koje treba da posjeduje menadžer i osobina ljekara.

Tabela 1. Osobine menadžera i ljekara

OSOBINE	MENADŽER	LJEKARA
privrženost	organizaciji	pacijentu
odgovornost	dijeli se	lična
autoritet	hijerarhijski-vertikalalan	kolegijalan-horizontalni
vremenski okvir	budućnost	sadašnjost
tolerancija	visoka	niska

Kod menadžmenta u medicini podrazumijevaju se dinamičke organizacione strukture zdravstvenih ustanova koje treba lako da se prilagođavaju zahtjevima i promjenama, savremenim informacionim tehnologijama i novim pristupima i obrazovanju/obučavanju. Menadžment mora posvetiti posebnu pažnju procesima koji omogućavaju ustanovi da ostvari svoje strateške ciljeve.

Menadžment u zdravstvenim ustanovama bazira se na:

- pacijentu i njegovom zadovoljstvu brzinom i kvalitetom liječenja,
- efikasnom i efektivnom postavljanju dijagnoza i sprovođenju terapijske procedure,
- efikasnoj i efektivnoj zdravstvenoj njezi,
- standardizovanim zdravstvenim uslugama,
- jedinstvenom stavu pri odlučivanju,
- širokoj kulturi i komuniciranju,
- uspostavljanju međusobne saradnje između pojedinih cjelina u zdravstvenoj ustanovi,
- isticanju u prvi plan konačnih, a ne parcijalnih rezultata pojedinih organizacionih cjelina.

Što je hijerarhijski nivo veći, to je i odgovornost i složenost poslova veća. Ovo iz razloga što menadžeri moraju omogućiti zaposlenima uslove za produktivan rad, i odgovorni su za rezultate poslovanja zdravstvenih ustanova.

3. UPRAVLJANJE ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA

Kao što je već rečeno osnovni zadatak top menadžmenta je da definiše, realizuje i prati realizaciju ključnih ciljeva kvaliteta zdravstvene ustanove.

Prije par godina (1998) uveden je u Velikoj Britaniji novi pojam "**Clinical governance**", tj. "**kliničko upravljanje**". Ovo je bila osnova koja je obavezivala zdravstvene ustanove da stalno poboljšavaju kvalitet svojih usluga i obezbijede visoke standarde zdravstvene zaštite. Pod ovim se jasno podrazumijeva da je odgovornost za kvalitet zdravstvene usluge ne samo na medicinskom osoblju, već i na menadžeru (menadžmentu).

Osnovni faktori za upravljanje u zdravstvenim ustanovama su [1]:

- ciljevi kvaliteta i planiranje,
- strategija za kvalitet,
- organizaciona struktura,
- procedure, uputstva i zapisi o kvalitetu,
- menadžment procesima,
- menadžment resursima,
- motivacioni sistem,
- znanje, vještine, metode i tehnike,
- mjerenje/ispitivanje i analiza,
- unapređenje kvaliteta poslovanja.

4. PREDUSLOVI ZA IMPLEMENTACIJU STANDARDA KVALITETA

Ako zdravstvena organizacija želi uspjeti menadžment mora da ispuni sledeće uslove:

- volju da implementira standarde kvaliteta,
- uvjerenje da su standardi kvaliteta neophodni za uspješnu realizaciju usluge,
- top menadžment ne može prenijeti odgovornost na druge,
- zdravstvena organizacija mora imati globalnu, konkretnu i mjerljivu dugoročnu viziju kvaliteta,
- top menadžment mora biti uvjeren da samo timski rad i učešće svih u kompaniji može dovesti do implementacije standarda kvaliteta,
- mora postojati otvorena komunikacija i razmjena informacija koje su nekada bile dostupne samo menadžerima,
- zaposleni moraju proći kroz obuku i biti dobro upoznati sa filozofijom i značajem kvaliteta,
- identifikovati uticaj na pacijente i mogućnosti procesa,
- identifikovati korake u implementaciji kao i obim posledica svakog koraka,
- proučiti korake u taktici promjene organizacije,
- identifikovati snage unutar djelova organizacije koje se mogu pridobiti za ideju kao i snage koje će djelovati protiv,
- identifikovati tačke koje je lako implementirati,
- identifikovati uzroke teškoća,
- definisati dva skupa taktika, jedan za realizaciju svake tačke a drugi za djelovanje protiv snaga koje se protive implementaciji.

Ako makar jedan od ovih uslova nije ispunjen veoma teško je implementirati standarde kvaliteta.

5. ZAKLJUČCI

Zahtjevi kvaliteta prisiljavaju menadžere da na zdravstvenu organizaciju gledaju kao na cjelinu, a ne kao na skup posebnih cjelina. Menadžeri mnogo jasnije uviđaju šta su njihovi glavni zadaci i odgovornosti u ustanovi. Šta više, **menadžeri** različitih zdravstvenih ustanova uviđaju da su im interesi i ciljevi slični ili isti, oni stoga traže oblike organizovanja koji će im omogućiti međusobnu podršku. Menadžeri hoće da znaju da li njihov menadžment vodi

ispunjenju standarda i gdje leže problemi s kojima se moraju suočiti. Taj snažan interes menadžmenta podstiče razvoj standarda.

Najveći problem menadžmenta je nepostojanje odgovarajuće autonomnosti. To je mnogo veći problem nego nedostatak edukacije. Ako neko vodi zdravstvenu ustanovu i odgovoran je za njeno poslovanje, onda bi trebao imati mogućnost uticaja na donošenje odluka od vitalnog značaja za njeno poslovanje. Trenutno je situacija takva da menadžeri u većini slučajeva nemaju taj status.

6. LITERATURA

- [1] Bjegović V, Simić S. i saradnici: Akreditacija zdravstvenih ustanova kao spoljašnji mehanizam unapređenja kvaliteta, 2001.
- [2] Ž. Stefanović: Menadžment, Ekonomski fakultet, Kragujevac 1997
- [3] Šofranac M., Šofranac R.: Implementacija standarda serije ISO preduslov kvalitetne realizacije zdravstvene usluge, III Kongres pedijatarata Jugoslavije sa međunarodnim učešćem, Herceg Novi, 2002, god.
- [4] Šofranac M., Šofranac R.: Uticaj QMS-a na efikasnost zdravstvene usluge, Menadžment totalnim kvalitetom, Kragujevac 2003. god.
- [5] Šofranac R., Šofranac M.: Menadžment kvalitetom u medicini, Pobjeda, Podgorica, 2007 god.
- [6] Šofranac R., Šofranac M.: Menadžment kvalitetom u Domovima zdravlja, Pobjeda, Podgorica, 2010 god.

