




Klinika za digestivnu hirurgiju – I hirurška klinika, Klinički centar Srbije
Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu

Menadžment zdravstvenim ustanovama u vreme promena i krize – kako uključiti zdravstvene profesionalce –

Prof. dr Miloš Bjelović

Zdravstveni sistem

- Definicija
 - > "Zdravstveni sistem obuhvata sve aktere, organizacije, institucije i resurse čije je osnovna svrha da unapređuje zdravlje ljudi".
 - (Svetski izveštaj za bolje zdravlje: Jačanje zdravstvenih sistema, 2004. godine, SZO za Evropu)
- Savršen sistem ?
 - > "Savršeni sistem zdravstvene zaštite je kao savršeno zdravlje – težnja kojoj stremimo, ali koju je nemoguće dostići."
 - (Bodenheimer, 2002)



Sistemi zdravstvene zaštite su pod stalnim pritiskom

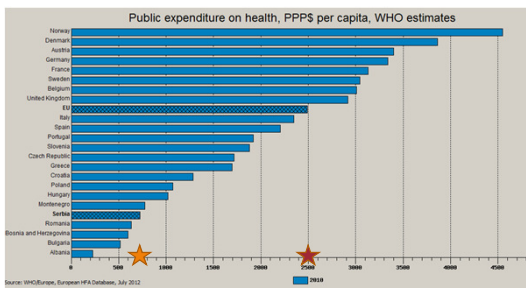
Očekivanja javnosti, socijalno-demografske promene, od kurativne medicine do medicine blagostanja, promene u modelima bolesti i **faktorima rizika**, promene u **naučnim saznanjima**.

SISTEMI ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

Globalizacija sistema zdravstvene zaštite, **pritisci na finansijsku održivost sistema**, participacija, transparentnost, širenje svesti o potrebi donošenja odluka zasnovanih na dokazima.



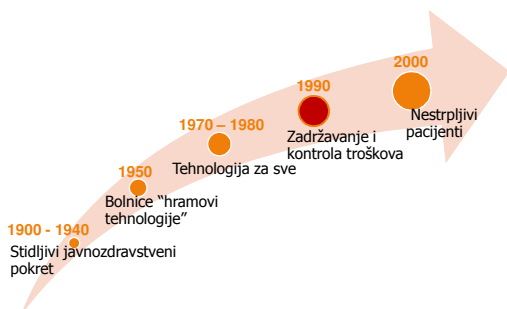
Troškovi za zdravstvenu zaštitu *per capita* (PPP\$)



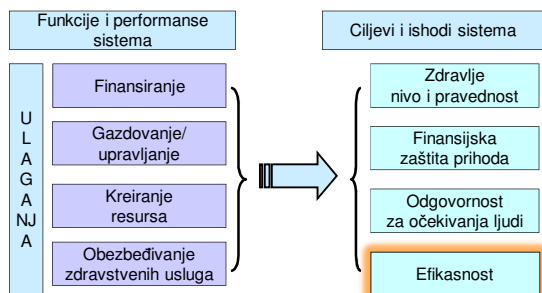
<http://data.euro.who.int/hfad/>



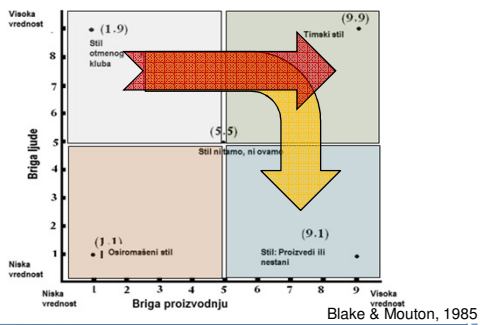
Evolucija sistema zdravstvene zaštite



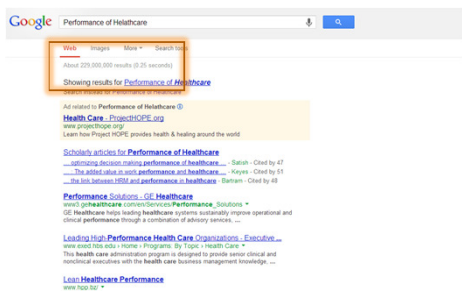
Performanse i ciljevi zdravstvenog sistema prema SZO



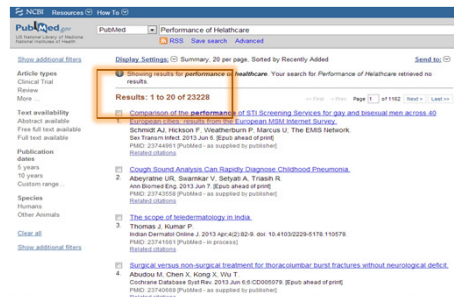
Ulazak u tržišnu utakmicu zahteva promenu stila rada i rukovođenja



Google pretraga, "Performance of Helathcare", 229.000.000 adresa



http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez



Učinak

- Dobar učinak zaposlenih podrazumeva rad koji je odgovoran, pošten i efikasan tako da se ostvari najbolji mogući zdravstveni rezultat u kontekstu raspoloživih resursa i okolnosti.

Definicija SZO, 2006.

- Većina problema vezanih za učinak može se pripisati
 - > nejasnim očekivanjima
 - > manjku veštine, resursa ili opreme
 - > nedostatku motivacije

(Hughes i sar., 2002.)

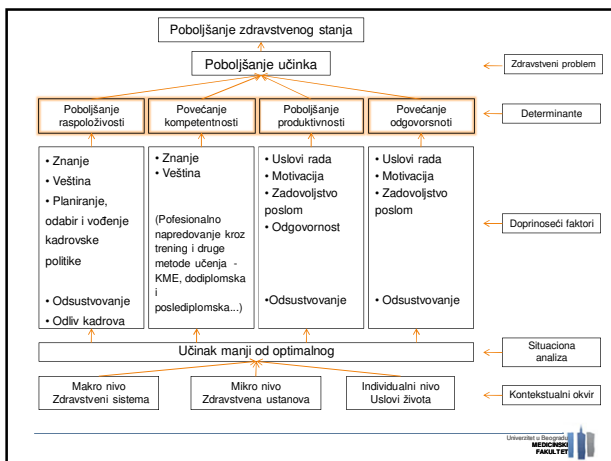


Značaj poboljšanja učinka

- Unapređenje zdravlja
- Porast kliničke efikasnosti
- Poboljšanje efikasnosti uz kontrolu troškova
- Povećanje sigurnosti i smanjenje stručne greške
- Porast odgovornosti sistema
 - > Medicinska i nemedicinska očekivanja pacijenata
- Ravnopravnost

Or Z. Improving the Performance of Health Care Systems. OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers No. 57; 2002.





Raspoloživost zdravstvenih radnika



Univerzitet u Beogradu
**MEĐICINSKI
 FAKULTET**

Nedostatak osoblja



- Negativan uticaj na korisnike zdravstvenih usluga
 - > Manje zadovoljstvo pacijenata
 - > Veću učestalost komplikacija
 - > Lošiji ishod lečenja
- Negativan uticaj na motivaciju preostalih pružaoce usluga
 - > Povećan obim posla
 - > Uzrokuje ekstra stres
 - > Rizik od povećanja absentizma

(Aiken u: Duffield & O'Brien-Pallas, 2003)

Univerzitet u Beogradu
**MEĐICINSKI
 FAKULTET**

Teoretski modeli koji objašnjavaju ponašanje (zdravstvenog) osoblja

- Ekonomski modeli
 - > Odnos ponude i potražnje na tržištu radne snage
 - > Radno sposobno stanovništvo se seli iz ekonomskih razloga
- Biheviorali modeli
 - > Zadovoljstvo poslom bazira se na Maslowljevoj piramidi potreba

- Kombinovani modeli

(Hughes i sar., 2002)

Lehmann i sar. (2005) | Dussault & Franceschini (2006).

Univerzitet u Beogradu
**MEĐICINSKI
 FAKULTET**

Nedostatak osoblja

“Hijerarhija migracije”

- > Migracija u razvijene zemlje
- > Migracija „selo-grad“
 - prisutna i u razvijenim zemljama, ali se one sa tim bolje nose

(Padarath Ashine i sar., 2003, Dussault & Franceschini, 2006)

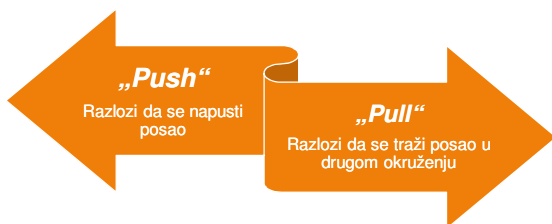
Razvije zemlje se sreću sa problemom

- > Starenje populacije
- > Starenje radno sposobnog stanovništva
- > Nedostatak radne snage

(Buchan, 2002)



Mobilnost radne snage - “push” and “pull” faktori

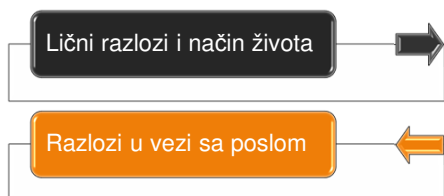


Visina plate, zadovoljstvo uslovima života i rada, mogućnosti napredovanja u karijeri...

(Padarath Ashine i sar., 2003; Zurn i sar., 2004)




Razlozi koji utiču na mobilnost radne snage



Razlozi koji utiču na mobilnost radne snage



Lični razlozi i način života




- Socijalni aspekt života u gradu, infrastruktura...
- Nedostatak stambenog prostora, uslovi života...


- Individualne potrebe se menjaju u toku životnog ciklusa
 - > Porodični razlozi (deca, bračni partner)

- Individualne potrebe često ostaju neprepoznate od strane menadžera

(Lehmann et al., 2005).




Razlozi u vezi sa poslom



- Mladi lekari se osećaju sigurnije u sekundarnim i tercijernim ustanovama – tu su stekli prva iskustva tokom studija
- Neadekvatno planiranje i alokacija kadrova negativno utiče na retenciju
 - > Disproporcija ponuda/potražnja i potrebnih/trazjenih veština
- Zadovoljstvo poslom
 - > Finansijski razlozi
 - > Uslovi rada i sigurnost na poslu
 - > Profesionalna satisfakcija i mogućnost napredovanja
 - > Podrška, stil i kompetentnost menadžmenta
 - > Timski rad, komunikacija, autonomija u poslu

(Joyce et al., 2003; Shields & Ward, 2001; Aiken et al., 2002; Lynn & Redman, 2005; Duffield & O'Brien-Pallas, 2003; Shen et al., 2004). Lu et al. (2005)

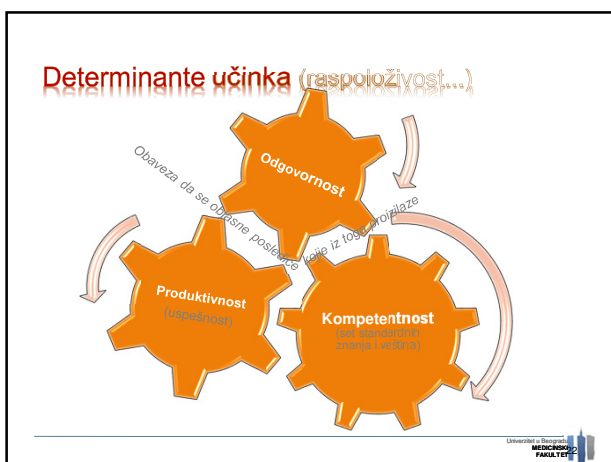


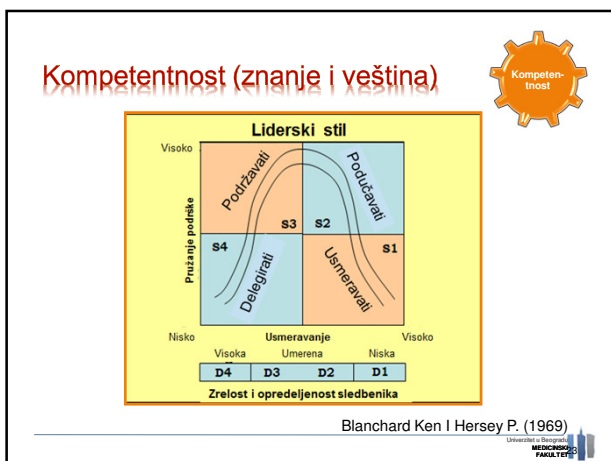
Intervencije kojima se može uticati na retenciju

Makro nivo (Zdravstveni sistem)	Planiranje, alokacija resursa, adaptacija programa edukacije, finansijski i drugi podsticaji
Mikro nivo (Nivo bolnica)	Kombinacija finansijskih i nefinansijskih intervencija „Magnet hospitals“ dobri uslovi rada, fleksibilno radno vreme, mentorski sistem edukacije, profesionalna satisfakcija i mogućnost napredovanja, autnomija u poslu, podrška kompetentnih menadžmenta, timski rad, komunikacija, učešće u procesu donošenja odluka
Individualni nivo	Unapređivanje uslova života, razvoj uzrasno i rodno specifičnih strategija za retenciju, kreditne unije koje vodi bolničko osoblje (Aiken u: Buchan, 2002, Collette 2004, Lehmann i sar.,2005)

Dugotrajna retencija zahteva višestruke programe i podršku na svim nivoima (Schoo i sar., 2005)









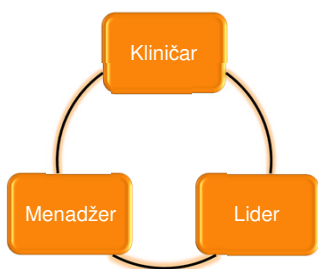
Intervencije kojima se može uticati na kompetentnost, produktivnost i odgovornost

Makro nivo (Zdravstveni sistem)	Reforma zdravstvenog sektora, decentralizacija, privatizacija, promena načina finansiranja...
Mikro nivo (Nivo bolnica)	Poboljšanje uslova rada, analiza kvaliteta i poboljšanja učinka, poboljšanje menadžmenta ljudski resursima , bolja kadrovska politika i međuljudski odnosi (platni razredi, komunikacija, timski rad, efikasniji rad i podrška kompetentnog menadžmenta, bolje liderstvo
Individualni nivo	Unapređivanje uslova života, razvoj uzrasno i rodno specifičnih strategija za retenciju, kreditne unije koje vodi bolničko osoblje

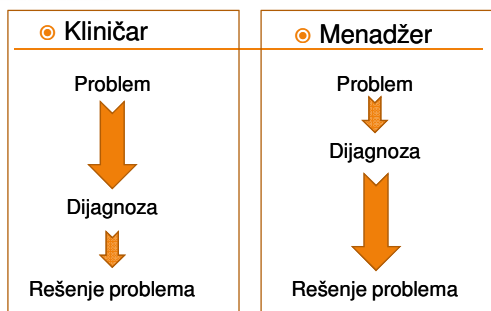
Dugotrajna retencija zahteva višestruke programe i podršku na svim nivoima (Schoo i sar., 2005)



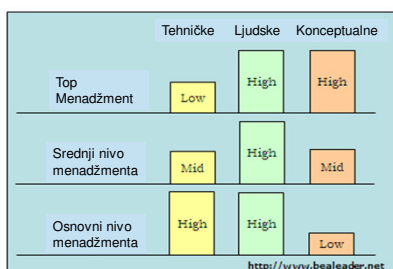
Sistem rukovođenja



Rešavanje problema iz perspektive kliničara i menadžera



Menadžerske veštine - model tri tipa veština



Robert Katz (1995)



Diplomske akademske studije – master „Menadžment u sistemu zdravstvene zaštite“



Okvir za sposobnosti lidera u medicini

Gradi se na pretpostavci o:

- Zajedničkom i distribuiranom liderstvu
- Lekari rade u sistemima i za pacijente
- Kako napreduju u karijeri, lekari su praktičari, partneri i lideri



Okvir za sposobnosti lidera u medicini : 5 domena

- **Pokazivanje ličnih kvaliteta** = svest o sebi, lični razvoj, postupanje sa integritetom
- **Rad sa drugima** = izgradnja odnosa, timski rad
- **Upravljanje uslugama** = planiranje, upravljanje resursima i ljudima
- **Unapređenje usluga** = bezbednost pacijenata, procena, inovacije
- **Utvrđivanje pravca** = prepoznavanje mogućnosti za promenu, primena dokaza, odlučivanje

Univerzitet u Beogradu
MEDICINSKI
FAKULTET

Razlike između lidera i menadžera

Lideri	Menadžeri
Razvija viziju i strategiju, određuje pravac	Planiranje, postavlja taktičke ciljeve, budžetiranje
Vrši pritisak ka promenama (podstiče promene)	Promoviše stabilnost, kontroliše situaciju
Nadahnuje i motiviše, pozivajući se na potrebe ljudi, vrednosti i osećanja	Prati rezultate u odnosu na plan, formalno i neformalno. Planira i organizuje da se problem reši.
Svrstava ljude i saopštava pravac kretanja	Organizuje i obezbeđuje radnu snagu
Neformalna pozicija na osnovu kredibiliteta	Formalna pozicija
Neformalna komunikacija	Formalna komunikacija

Univerzitet u Beogradu
MEDICINSKI
FAKULTET

Odnos menadžer – lider



- Kapeta i mašinovođa svađali su se oko toga ko je značajniji za brod. U nemogućnosti da se dogovore, rešili su da zamene mesta.
- Mašinovođa se popeo na komandni most, a kapetan se spustio u potpalubje. Posle nekoliko sati kapetan se pojavio na mostu prekriven uljem i garav.
- „Šefe!“ vikao je, visoko mašući francuskim ključem. „Morate sići dole; Ne mogu da pokrenem brod!“

• „Naravno da ne možete,“ odgovorio je mašinovođa. „Nasukali smo se.“

Univerzitet u Beogradu
MEDICINSKI
FAKULTET

Ključne odrednice odnosa menadžer – lider



- ◉ Partnerstvo
- ◉ Ne pokušavati da se ograniči i zauzda snaga pozitivnog lidera

Univerzitet u Beogradu
Fakultet
Medicinski

Promene u organizacionim vrednostima

Vrednosti koje opadaju:

- ◉ Organizaciona rigidnost
- ◉ Kultura hijerarhijske organizacije
- ◉ Reaktivan menadžment ljudskim resursima
- ◉ Arbitriranje kao izraz moći
- ◉ Paternalizam
- ◉ Neprozirnost / zatvorenost

Vrednosti koje rastu:

- ◉ Fleksibilnost
- ◉ Profesionalne i naučne zajednice i saradničke mreže
- ◉ Menadžment talentima, menadžment informacijama
- ◉ Kultura evaluacije, medicina i zdravstvena zaštita zasnovane na dokazima
- ◉ Participacija
- ◉ Transparentnost /otvorenost

Univerzitet u Beogradu
Fakultet
Medicinski

Uključivanje kliničara u promene (preuzeto iz Goodwin, 2006)

- ◉ Uticaj lekarske profesije na zdravstvenu politiku i proces donošenja odluka opada (Raffel, 1997)
- ◉ Smanjivanje profesionalne autonomije
- ◉ *Ali* moć i uticaj lekara (u nekim zemljama i medicinskih sestara) u zdravstvenim organizacijama su veliki
- ◉ Prema tome, o novim politikama i praksama se mora pregovarati, a ne mogu se nametati
 - > Objasniti potrebu za promenom
 - > Šta to zapravo znači
 - > Uključiti ZR u proces promene

Univerzitet u Beogradu
Fakultet
Medicinski
