

Zdravstveni management (Health Management)

Josip Čulig

Zavod za javno zdravstvo grada zagreba

UVOD

Nije moguće raspravljati o temi zdravstvenog management-a, bez male rasprave o terminologiji i definiciji.

Prvo je: zašto management ?

Nema pravog odgovora. Mnogi će odmah primjetiti da je zajedno s bogatom publicistikom na engleskom jeziku, termin management (i to izvorno !), pregazio tradicionalne termine poput upravljanja, rukovođenja, ravnanja, direktovanja i šefovanja. Kao uvjereni pragmatik, neću o tome zauzimati stav, važno je da svi znamo o kojem procesu je riječ. Drugo, po meni zanimljivije pitanje je: Zašto zdravstveni management?

Dok vjerujem nema spora kad govorimo o managementu pojedinih bolesti, npr. Management kronične boli, management dijabetesa i drugo, čim upotrijebimo sintagmu ZDRAVSTVENI MANAGEMENT, počinju osporavanja. Svi se slažu da je zdravstvo karakterističan poslovni sustav od posebnog javnog interesa. Međutim, manje je sloge kad se raspravlja o kompetencijama onih koji tim sustavom upravljaju, odnosno donose odluke. Teoretičari upravljanja smatraju da su znanje i vještine upravljanja univerzalni, te da se jednako primjenjuju u svim poslovnim procesima. Točno, ali zašto su onda kao zdravstveni manageri, uspješnije osobe s osnovnim kliničkim iskustvom?

Zato što zdravstvo ima karakteristike koje ga razlikuju od managementa s drugim područjima. Specifične karakteristike uključuju poznavanje zdravstvenih usluga, njihovu ljestvicu vrijednosti i kulturu. Upravo o tim razlikama bit će riječi u nastavku.

POZNAVANJE PODRUČJA

Očigledna je prednost managera koji poznaje problematiku medicinskih usluga, koji poznaje medicinski jezik, koji zna epidemiologiju. Kako inače s razumijevanjem planirati, određivati prioritete i razvijati zdravstvenu organizaciju i zdravstveni sustav. Sadržaj sastanka se bitno mijenja ako ga vodi manager bez medicinskog znanja. Razgovara se uglavnom o budžetu, kadrovima i reorganizaciji. Teme su logičan izbor politike upravljanja troškovima. Međutim, jednako je važno raspravljati o razvoju medicine, promjenama u liječenju, uvođenju novih tehnologija, epidemiološkim trendovima, populacijskim promjenama. O tim temama ovisi razvoj sustava i one su ključni dio zdravstvenog managementa.

Naravno, da odmah valja naglasiti kako nije dovoljno poznavati struku, a da bi se bilo kompetentan manager.

Primjerice, najgore i najskuplje su građevinsko-tehničke adaptacije o kojima su glavnu riječ vodili doktori. Ipak, nemoguće je da vrhunski arhitekt nacrtava bolnicu bez poznavanja medicinske tehnologije. Dakle jasno je da zdravstvenim sustavom trebaju upravljati interdisciplinarni timovi.

POZNAVANJE SUSTAVA VRIJEDNOSTI

Zdravstvena zaštita pruža se korisnicima usluge unutar složenog sustava vrijednosti različitih religija, rasa, političkih i nacionalnih opredjeljenja. Osnovna vrijednost je čovjekoljublje: pružiti najbolju moguću skrb svakom pojedincu. To je vrijednost fundamentalno suprotna tržišnim zakonitostima. Tržištem vlada natjecanje, zakon stvaranja profita, a iznad svega zakon preživljavanja, odnosno jačeg. Stoga tržište ima svoj sustav vrijednosti i poslovne etike, koji se ne mogu doslovno primjeniti u zdravstvu. U zdravstvu je bolesnik na prvom mjestu. Svijest doktora i zdravstvenih radnika je tako kondicionirana kroz njihovu edukaciju i pripravnički staž.

Zdravstveni manager mora o tome voditi računa pri upravljanju ljudskim resursima. Doktori i zdravstveni radnici nastoje u svojim profesionalnim životima dostići najviše akademske standarde. To je njihov životni cilj.

Osim toga, priroda posla ih prisiljava da stalno donose odluke o nečemu: O bolesnikovoj dijagnozi, o liječenju, o njezi. Stoga se takvim resursima ne može upravljati jednostavnim tehnikama. Osim toga, doktori i zdravstveni radnici imaju snažne profesionalne organizacije, koje zahtijevaju određena pravila, zatim zakone koji reguliraju profesije. Sve to ukazuje na posebne uvjete u kojima upravlja i

odlučuje zdravstveni manager.

ORGANIZACIJSKA KULTURA

U zdravstvenim organizacijama, osobito u bolnicama, evidentna je određena organizacijska kultura, inače karakteristična za vojne organizacije. Postoji određena hijerarhijska ljestvica, koja se osniva na bazi iskustva i akademskog znanja. Na vrhu su ljestvice doktori, pa sestre, pa ostali zaposlenici. Čak postoji i određeni respekt među odjelima, pa su tako kirurzi ispred ostalih. Unutar pojedinih organizacija se razvija čak i posebna terminologija i nadimci koji su poznati samo zaposlenicima, naprimjer samo radnicima Rebra je poznato tko je R, tko je Đuro, tko je Ljubo ili gdje je vila.

Naravno da se kultura i osjećaj pripadnosti s vremenom mijenjaju na bolje ili gore, ali specifična kultura postoji i važno ju je poznavati za uspješan i učinkovit management.

KLINIČAR-MANAGER

Bolnicama i drugima zdravstvenim sustavima pretežno upravljaju doktori i rijeđe druge profesije. Biti manager je ogromna promjena za osobu koja je učila i do tada radila prema objektivnim činjenicama, znanstveno utemeljenim dijagnozama i liječenju bolesnika pojedinca. Sada mora manipulirati često emotivno raspoloženim različitim grupama ljudi u organizaciji. Osim toga, prioritet više nije bolesnik pojedinac nego zdravstvena ustanova. Stoga nije svaki kliničar uspješan manager. Postoji prirodni strah od donošenja krivih odluka, osobito materijalnih i financijskih. Drugo, strah od zamjeravanja ljudima, gubitka prijatelja, gubitka simpatije među kolegama s kojima je do jučer radio na zadatku pomaganja bolesnicima. Treće, u području zastupanja i promoviranja interesa ustanove kojoj je na čelu dolazi u nove kontakte i odnose sa političkim, financijskim i drugim centrima moći, a pravila igara su drugčija od onih na koje je navikao. Konačno, management je drukčija aktivnost za koju je potrebno znanje, vještine, poznavanje jezika i pravila. Uzmimo na primjer trivijalnu razliku između managementa bolesnika sa suspektnom tuberkulozom i managementa ustanove koja skrbi o tim bolesnicima (Tablica 1).

Tablica 1. MANAGEMENT BOLESNIKA I USTANOVE ZA SKRB TUBERKULOZE

	BOLESNIK	ZDRAVSTVENA SKRB
A identifikacija problema	kašalj, gubitak tjelesne težine	broj bolesnika s tuberkulozom
B situaciona analiza	nezaposleni, socijalno ugroženi	prenapučene stambene jedinice
C informacije	rendgen, patološke dijagnoze	rendgen, patologija, prekid zaraze
D ciljevi i planiranje	antibiotici, odmor	cijepljenje zajednice, unapređenje socijalnog statusa
E implementacija plana	epidemiološke i patronažne službe	intersektorske aktivnosti vođene od vladinih institucija
F evaluacija	rendgen, kontrola	usporedba postignuće sa ciljevima
G vrijeme	12 mjeseci	5 godina
H poteškoće	suradljivost bolesnika	nedostatak novca, drugi politički prioriteti, konkurentni zdravstveni

Dok je jezik kliničara jednak: identifikacije, situacijske analize, planiranje, implementacije, evaluacije, sam problem implementacije je jako različit. Kliničar ima povjerenje bolesnika i implementacija nije problem. Management je puno složeniji. Manager ne može kontrolirati čimbenike okoline. Mora se oslanjati na suradnju sa čitavim nizom predstavnika uže i šire zajednice. Neka riješenja ovise o financijskim prilikama, političkim odnosima i prioritetima. Manageri ovise o vlasnicima i političkim faktorima pa moraju interese svoje ustanove uskladiti s vlasnikom. To nije uvijek jednostavno. Stoga je kliničarima potrebna edukacija za koju baš nemaju vremena, niti često smatraju da je potrebna.

Međutim bez promjene prioriteta, nema uspješnog managementa.
Koje sve vještine treba razviti zdravstveni manager?

Tablica 2.

Osnovne vještine zdravstvenog managera	
1	Vještine vođenja
2	Vještine upravljanja timom
3	Upravljanje informacijskim procesima
4	Upravljanje konfliktima
5	Alociranje resursa
6	Poslovno odlučivanje
7	Planiranje ciljeva
8	Delegiranje
9	Upravljanje ljudskim resursima

Osim osnovnih vještina važno je znanje strateškog planiranja. Strateški plan je na razini principa, a ne detaljan kao operativni. Za dobro strateško planiranje je važno poznavati elemente okoline, političke, ekonomske i demografske promjene, znanstveni i tehnološki napredak. Manageri sa medicinskim školovanjem mogu svakako pritom biti u prednosti. Mijenjaju se i epidemiološke karakteristike, neke bolesti nastaju druge se javljaju, što sve utječe na strateško planiranje. S kojim se promjenam suočavaju svi zdravstveni sustavi na svijetu?

Tablica 3.

Čimbenici koji utječu na zdravstvenu zaštitu	
1.	Potrebe nadmašuju resurse
2.	Starenje populacije
3.	Razvoj moderne i skupe tehnologije
4.	Povećana očekivanja bolesnika
5.	Veći udio kroničnih bolesti

Zdravstveni management je suočen sa stalnim pritiskom zdravstvenih reformi i pronalaženju dodatnih izvora za usklađenje razvoja prema potrebama bolesnika.

ZAKLJUČAK:

Što rade manageri ?

Postoji stereotip da su manageri dinamični, stručni, organizirani, odlučni i racionalni. Međutim stvarnost je drukčija. Managerski dan je isprekidan telefonskim pozivima, nepotrebnim upitima, objašnjavanjima običnog, prisustvovanja obljetnicama i svečanim otvaranjima. Manager se mora fokusirati na ostvarenje postavljenih ciljeva, usavršiti jezik komunikacije i donositi ispravne odluke.

Kontakt:

Josip Čulig

Zavod za javno zdravstvo grada Zagreba

Mirogojska c. 16, 10000 Zagreb

e-mail: josip.culig@publichealth-zagreb.hr