

## **Rezultati procene potreba za izgradnju kapaciteta članova menadžment tima u Domovima zdravlja u Srbiji**

### **1. Uvod**

Cilj projekta je ispitivanje kapitacije u Srbiji u 25 izabраниh ustanova primarne zdravstvene zaštite. U vreme početka projekta nisu bile donete političke odluke u vezi sa modelom, njegovom strukturom i sadržajem.

Nakon analize situacije postalo je očigledno da je neophodno šire tumačenje Terms of Reference projekta, umesto užeg shvatanja kapitacije isključivo u smislu finansijskog menadžmenta. Shodno tome, veštine koje su neophodne menadžment timovima domova zdravlja obuhvatne su, uključujući sve osnovne oblasti menadžmenta, kao što je strateški menadžment, HR menadžment, menadžment zdravstvenim podacima, itd.

### **2. Subjekti i metode**

Da bismo imali sliku o trenutnim kapacitetima u izabranim ustanovama primarne zdravstvene zaštite (DZ), odlučili smo da osmislimo i uradimo istraživanje koja bi pokazalo postojeće kapacitete, onako kako ih ocenjuju učesnici. Ova metoda je jednostavna, brza, i odgovarajuća za ovu svrhu. Nije urađena analiza koeficijenta razumevanja, odnosno koeficijenti definisanih željenih veština (onih koje bi trebalo da postoje) i onih koje realno postoje.

Procena potreba urađena je na uzorku od 25 Domova zdravlja uključenih u projekat „Podrška primeni kapitacije u primarnoj zdravstvenoj zaštiti u Srbiji“. Procena je izvršena putem upitnika i intervjuja tokom novembra i decembra 2007, u cilju procene subjektivnog nivoa kompetencije i veština zdravstvenih radnika u menadžmentu, IT i finansijama. Takođe je postavljeno pitanje o učešću na obukama, traženi su predlozi za jačanje kapaciteta u budućnosti i mišljenja o sistemu plaćanja kapitacije. Informacije o gore navedenom su ključne za izradu specifičnog programa, koji će najpribližnije odgovarati potrebama i interesima učesnika.

Upitnici su zasnovani na formularu za procenu izgradnje kapaciteta koji koristi Škola javnog zdravlja u Beogradu, modifikovanog u skladu sa potrebama projekta. Upitnik je prosleđen menadžment timovima (koji se sastoje od direktora, finansijskog direktora, direktora pravne službe, glavne sestre, načelnika opšte prakse, načelnika pedijatrije i načelnika ginekologije) u 25 domova zdravlja. Od 175 osoba kojima je dostavljen upitnik, 164 su isti popunile i vratile, što čini visoki procenat odgovora (93.7%).

### **3. Učesnici**

Studijom su obuhvaćeni 31 muškarac i 133 žene. Prosečna starost učesnika je 50 godina a prosečno vreme provedeno na sadašnjem radnom mestu 6 godina. Postoji razlika između medicinskog i nemedicinskog osoblja u smislu vremena provedenog na sadašnjem random mestu, s obzirom da je medicinsko osoblje provelo 5 a nemedicinsko (pravnici i ekonomisti) 9 godina. Ovo pokazuje da osoblje u proseku ima dovoljno iskustva i upoznato je sa zadacima i funkcijama koje treba da obavlja. Ipak, zbog

promena sistema finansiranja, može se očekivati proširenje zadataka i prihvatanje više menadžerskih funkcija nego ranije, što će izmeniti opis njihovog radnog mesta i radne zadatke.

S obzirom na količinu nadzornih funkcija, rezultati se razlikuju po pozicijama. Najviše nadzornih funkcija ima director DZ, koji u proseku ima nadzor nad 657 osoba. Glavna sestra je na drugom mestu sa prosekom od 384 osobe. Finansijski direktor ima prosek od 81, a zamenik direktora pravne službe 80 zaposlenih, načelnik ginekologije u proseku 31 zaposlenog, načelnik pedijatrije 116 a načelnik opšte medicine 161 zaposlenog. Iz ovoga proizlazi da su nadzor, planiranje, motivacija tima, monitoring i dobijanje povratne informacije značajne veštine za menadžment timove u DZ.

#### **4. Mišljenja o sistemu plaćanja kapitalacije**

Istraživanje je pokazalo da menadžment tim želi da učestvuje u projektu i prihvata novi sistem plaćanja. Opšte je mišljenje da će kapitalacija dovesti do plaćanja koje će biti proporcionalno nivou kvaliteta obavljenog posla, i napraviti razliku između radnika i neradnika u finansijskom smislu. Ipak, neki od učesnika izrazili su zabrinutost u vezi sa prihvatanjem kapitalacije od strane ostalih zaposlenih, uz napomenu da je menadžment promena i otpor prema promenama veoma bitan za period transformacije koji sledi. Takođe je napomenuto da postoji potreba za jedinstvenim elektronskim sistemom čuvanja podataka, koji će omogućiti medicinskom osoblju (posebno sestrama) da povećaju količinu vremena posvećenog pacijentima a smanje vreme utrošeno na administrativne zadatke.

Stav prema kapitalaciji je važan aspekt u osmišljavanju treninga. Pozitivan stav menadžment tima može u znatnoj meri podstaći implementaciju treninga, dok negativan stav može da izazove velike poteškoće. Oko polovine učesnika u ovoj studiji (52%) ima pozitivan stav prema kapitalaciji, 2% negativan, a 48% smatra da ne zna dovoljno o kapitalaciji da bi formirali mišljenje. Ovo pokazuje da veliki broj učesnika ima pozitivan stav i da ne bi trebalo da se jave velike teškoće kod ovog dela uzorka. Ipak, rezultati takođe pokazuju da bolje razumevanje kapitalacije jeste, po svojoj prilici, suštinski element za procenu obuka kod učesnika ove studije.

#### **5. Prethodne obuke i tip željene izgradnje kapaciteta**

Od učesnika je traženo da navedu koju obuku bi želeli da imaju. Samo nekolicina (1%) odlučilo se za čisto teorijsku obuku koja se sastoji od predavanja, dok su se drugi (14%) odlučili za čisto praktičnu obuku. Većina (85%) odlučila se za kombinovanu teorijsko – praktičnu obuku. Ovo pokazuje da bi najbolja obuka obuhvatila kratak teorijski osvrt na temu i praktičnu primenu znanja i veština na situacije sa kojima se učesnici suočavaju u svakodnevnom radu.

Učesnici su pitani za tip i obim prethodnih obuka kojima su prisustvovali, da bi se videlo koje teme i oblasti su im već poznate. Njih 57% je učestvovalo na obukama ranije a 43% nije nikada. Oni koji imaju iskustva najčešće su učestvovali na obukama vezanim za komunikacione sposobnosti, opšte menadžerske sposobnosti, menadžment kvaliteta i na drugim specijalističkim seminarima.

Mnogi su učestvovali na obukama iz vodiča dobre prakse, a neki su naveli da dalja edukacija na ovu temu nije potrebna (14%), dok ostali (86%) ili nikada nisu učestvovali na obukama na ovu temu a voleli bi, ili smatraju da bi više informacija i pregled vodiča za njih bilo od velike koristi.

## 6. Frekvencija, relevantnost i utvrđen nivo veština

Učesnici su pitani za nekoliko menadžerskih, IT i finansijskih veština. Menadžerske veštine ticale su se komunikacije, motivacije tima, planiranja i postavljanja prioriteta, kao i HR menadžerskih veština. IT veštine ticale su se poznavanja opšteg paketa Microsoft office, slanja e-maila i softvera podrške zdravstvenoj zaštiti. Finansijske kompetencije uključivale su metode i poznavanje kapitalacije kao sistema plaćanja.

### a) Menadžerske veštine

- **Veštine komunikacije**, kao npr. veštine prezentacije, jasnoće u komunikaciji, prenosa informacija, najčešće su korišćene od svih učesnika, i smatraju se za najrelevantnije. Većina učesnika koristi ove veštine svakodnevno i ocenjuje ih kao visokoznačajne. Detaljnije informacije o rezultatima vidi aneks A.
- **Veštine motivacije tima**, kao npr. rukovođenje timom, razvoj timskog duha i motivacija članova tima, koristi svakodnevno većina učesnika (60%), dok ih četvrtina (24%) koristi jednom nedeljno. Ovu veštinu većina učesnika smatra veoma relevantnom za svoj posao (68%) a svoju kompetenciju polovina učesnika ocenjuje kao visoku, a kao srednju 35% učesnika.
- **Veštine planiranja** koje se odnose na teme kao strateško planiranje, postavljanje prioriteta i menadžment promena koristi svakodnevno oko polovine učesnika (52%), dok više od petine (22%) iste koristi jednom mesečno. Ovu veštinu većina učesnika smatra veoma relevantnom (70%) a svoju kompetenciju polovina učesnika ocenjuje kao visoku 58%. Oko 37% učesnika ocenjuje svoju veštinu kao prosečnu, dok samo 5% istu ocenjuje kao nisku odnosno nepostojeću.
- **HR veštine**, kao što je evaluacija i ocenjivanje potrebe za obukama osoblja različito se koriste, najčešće svakodnevno ili mesečno (42% i 32%), dok 16% koristi ove veštine jednom nedeljno. Velika većina smatra ovu veštinu za veoma važnu (69%) i 54% ocenjuje svoju veštinu kao visoku. Svega 2% učesnika istu ocenjuje kao nisku odnosno nepostojeću, dok 30% ocenjuje svoju veštinu kao prosečnu.

Iako su ukupne menadžerske veština bile ocenjene kao visoke i relevantne od strane učesnika, treba biti oprezan u zaključivanju da nema potrebe za obukama ovakve vrste. Treba imati na umu da su za dobar menadžment, komunikaciju, jačanje tima, planiranje i HR, veštine od suštinskog značaja, i da uvek ima prostora za poboljšanje i unapređenje već usvojenih veština, kao i za učenje novih. Shodno tome, obuke na ove teme se toplo preporučuju u cilju obezbeđenja menadžerskih veština menadžment timova na adekvatnom nivou u svim DZ.

### **b) Kompjuterske veštine**

S obzirom da je jedan od ciljeva reforme zdravstvenog sistema povećanje efikasnosti sistema, kompjuterizacija i razmena podataka preko kompjutera postaće uobičajena praksa. Shodno tome, pored opremanja domova zdravlja tehničkom opremom, osoblje će morati da se obučiti u korišćenju softvera u zdravstvu kao i da ima opšte veštine korišćenja kompjutera i paketa poput Microsoft office i interneta, odnosno e-maila. U cilju utvrđivanja subjektivnog nivoa frekventnosti upotrebe ovih veština i njihovog značaja, učesnici su upitani za mišljenje o softveru u zdravstvu, paketima poput Microsoft office, korišćenju interneta, odnosno e-maila.

- **Opšte IT veštine**, koje uključuju poznavanje paketa Microsoft office, više od polovine učesnika (54%) koristi svaki dan, dok petina kaže da ih ne koristi nikada (20%). Značaj ove veštine ocenjena je kao veoma visok od strane 53% učesnika, dok samo 5% smatra da je ova veština važna samo povremeno ili nikada. Ipak, uočene su nepodudarnosti između frekvencije korišćenja i značaja ove veštine. Takođe, 31% ocenjuje svoju veštinu kao nisku ili nepostojeću u smislu opšte IT veštine, a samo 11% da je izuzetno vešto. Prosečnu veštinu ima 44% učesnika.
- **Veštinu upotrebe e-maila i veštine komunikacije** koristi svakodnevno 48% učesnika, dok 24% iste ne koristi nikada, što je slično frekvenciji opšte veštine korišćenja kompjutera. Značaj ove veštine ocenjen je kao veoma visok od polovine učesnika (50%), dok je veština ocenjena kao prosečna od strane 44% učesnika. 35% učesnika ocenjuje da uopšte nije vešto ili ima veoma nizak nivo veštine, dok samo 21% ocenjuje sopstvenu veštinu kao odličnu.
- **Softver u zdravstvu**. Ispitivanje vezano za ovu veštinu delimično se podudara sa ostalim veštinama upotrebe kompjutera: 38% učesnika nikad ne koristi ovu veštinu, dok je 32% koristi svakodnevno. S obzirom na promene koje će se dogoditi, procenat osoblja koje koristi program svakodnevno značajno će se povećati, pošto će svo medicinsko osoblje unositi podatke kompjuterski a ne ručno. S obzirom na značaj ove veštine, 74% učesnika smatra ovo veštinu često relevantnom. S obziron na nivo veštine, 51% ocenjuje da uopšte nije vešto ili ima veoma nizak nivo veštine, dok 33% ocenjuje sopstvenu veštinu kao prosečnu. Samo 16% ocenjuje sopstvenu veštinu kao visoku ili veoma visoku.

U celini, nivo samoocenjivanih kompjuterskih veština značajno je niži od nivoa menadžerskih veština, što ukazuje na potrebu za dodatnim obukama većine osoblja. Sveobuhvatna obuka iz ove oblasti se preporučuje, s idejom da i ostalo osoblje DZ, koje će takođe koristiti kompjutere svakodnevno, dobije obuku iz ove oblasti.

### **b) Finansijske veštine**

S obzirom da će novi sistem plaćanja uticati na zaposlene u DZ, pitani su da li poznaju aktuelan sistem finansiranja, njegov značaj i nivo sposobnosti u novom sistemu kapitalacije.

- Kako poznavanje aktuelnih finansijskih veština nije jednako relevantno za sve pozicije, postoje neslaganja u rezultatima u pogledu značaja veština i nivoa veština. Rezultati pokazuju da najviši nivo veština imaju direktori DZ i finansijski

direktori, koji smatraju nivo svojih veština za veoma visok. Sa druge strane, sestre i načelnici su značaj veština ocenile kao nizak, a ovi su nivo svojih veština ocenili kao srednji ili nizak.

- Sveukupan rezultat, bez razlaganja po specijalnostima, je: 43% učesnika svakodnevno koristi finansijske veštine, dok 27% ih nikada ne koristi. Preko polovine učesnika (53%) smatra da je ova veština veoma bitna, dok samo 12% smatra istu irelevantnom ili retko relevantnom. Veština je ocenjena na visokom nivou od 67% učesnika, a 24% ima nizak ili nikakav nivo veštine.
- Slični su rezultati u pogledu veština kapitalacije. Najviši nivo veštine imaju direktori DZ i direktora finansijske službe, kod kojih je prosečno nivo veštine ocenjen kao srednji ili visok dok je kod sestara i načelnika nizak.

Sveukupno, relevantnost veština kapitalacije ocenjena kao visoka (60%), a samo 7% smatra istu irelevantnom ili retko relevantnom. 38% učesnika smatra da ima nizak ili nikakav nivo veština, dok 37% smatra svoj nivo znanja prosečnim. Četvrtina (25%) ocenjuje svoj nivo kao visok ili odličan.

## 7. Prethodne obuke

Broj obuka koje su imali učesnici zavisi od pozicije na kojoj je učesnik, teme i regiona Srbije. Rezultati pokazuju da su najčešće teme obuka bile menadžment ili druge stručne teme. Najređe su bile obuke iz finansijskih i oblasti kompjutera (uz izuzetak direktora finansijskih službi na obukama vezanim za finansijske veštine).

S obzirom na broj obuka po DZ, postoje razlike koje su delimično uslovljene činjenicom da projekti koji se implementiraju u Srbiji podrazumevaju obuke za različite DZ (npr. CIDA je finansirala projekat menadžmenta u primarnoj zdravstvenoj zaštiti a grad Beograd projekat o osnovnom menadžmentu). Neki DZ su imali obuke sa 2 i više projekata, neki od jednog a neki nisu imali obuke. Na primer, DZ u Beogradu su imali obuke na temu menadžmenta i to: strateški menadžment, menadžment totalnog kvaliteta, poslovni menadžment i menadžment IT sistema. Od 28 planiranih DZ, CIDA je u svoje obuke uključila 4 DZ: Novi Sad, Kragujevac, Uzice, Zajecar, Nis, Kraljevo. Škola javnog zdravlja je obučila sve DZ u Beogradu, uključujući i 7 planiranih za ovaj projekat. Dakle, 13 DZ koji je trebalo da budu uključeni u ovaj projekat dobili su obuku iz menadžmenta, a 15 nije.

Razlika u menadžment obukama takođe se javlja između direktora i drugog osoblja. Najčešće su direktori učestvovali na obukama iz menadžmenta, dok je ostalo osoblje učestvovalo na usko stručnim kursovima i seminarima.

## 8. Potrebe izgradnje kapaciteta

Učesnici su upitani da ocene svoje veštine izgradnje kapaciteta i želje za ubuduće. Uprkos činjenici da je nivo veštine menadžmenta ocenjen kao veoma visok, većina učesnika bi želela da dobije dodatne obuke iz ove oblasti u budućnosti. Najčešće navedene teme su menadžment u zdravlju, rukovođenje, timski rad i poslovno planiranje. Komunikacija, a posebno komunikacija sa problematičnim članovima tima ili saopštavanje loših vesti navedeno je kao potrebna veština. Neki učesnici izrazili su želju da učestvuju na obukama kontrole stresa i stresnim situacijama. S obzirom da

menadžerske pozicije zahtevaju ophođenje sa osobama, situacijama i potrebama različitog karaktera, neki učesnici su pregovaranje i menadžment konflikta naveli kao potrebne veštine.

Zaključujemo da je očigledno da je najniži nivo veština iz oblasti finansija i kompjutera, što ne čudi s obzirom da većina osoblja ne mora da poseduje visok nivo istih za obavljanje svog posla. Ipak, uvođenjem novog sistema kapitalacije i kompjuterizacijom verovatno je da će te veštine dobiti na značaju. Menadžerske veštine su na visokom nivou u odnosu na finansijske i kompjuterske, ali od formiranja menadžment timova i njihovog većeg angažovanja u implementaciji reforme, poboljšanje i podizanje nivoa veština najverovatnije će se pokazati kao veoma značajno. Ukoliko bude potrebno, može se napraviti izuzetak u pogledu obuke iz menadžmenta za učesnike koji su već imali sveobuhvatnu obuku ranije u korist osoblja koje je nije imalo.

**Aneks A**

**Komunikacione veštine**

<i>Frekventnost:</i>	2% nikad	74% dnevno	11% nedeljno	10% mesečno	3% godišnje
<i>Značaj:</i>	0% nije relevantno	0% retko relevantno	3% ponekad relevantno	23% često relevantno	74% vrlo relevantno
<i>Veština:</i>	2% nema	1% nizak nivo	35% prosečna	52% visok nivo	10% odlična

**Veština motivacije tima**

<i>Frekventnost:</i>	2% nikad	60% dnevno	24% nedeljno	11% mesečno	5% godišnje
<i>Značaj:</i>	0% nije relevantno	2% retko relevantno	3% ponekad relevantno	27% često relevantno	68% vrlo relevantno
<i>Veština:</i>	2% nema	2% nizak nivo	35% prosečna	50% visok nivo	13% odlična

**Veštine planiranja**

<i>Frekventnost:</i>	0% nikad	52% dnevno	23% nedeljno	19% mesečno	6% godišnje
<i>Značaj:</i>	0% nije relevantno	1% retko relevantno	4% ponekad relevantno	25% često relevantno	70% vrlo relevantno
<i>Veština:</i>	2% nema	3% nizak nivo	37% prosečna	46% visok nivo	12% odlična

**HR veštine**

<i>Frekventnost:</i>	1% nikad	42% dnevno	16% nedeljno	32% mesečno	9% godišnje
<i>Značaj:</i>	0% nije relevantno	1% retko relevantno	6% ponekad relevantno	24% često relevantno	69% vrlo relevantno
<i>Veština:</i>	1% nema	1% nizak nivo	30% prosečna	54% visok nivo	14% odlična

**Finansijske veštine**

<i>Frekventnost:</i>	27% nikad	43% dnevno	14% nedeljno	3% mesečno	13% godišnje
<i>Značaj:</i>	4% nije relevantno	8% retko relevantno	10% ponekad relevantno	25% često relevantno	53% vrlo relevantno
<i>Veština:</i>	11% nema	13% nizak nivo	38% prosečna	29% visok nivo	9% odlična

**Poznavanje veština kapitalacije**

<i>Frekventnost:</i>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<i>Značaj:</i>	3% nije relevantno	4% retko relevantno	12% ponekad relevantno	22% često relevantno	60% vrlo relevantno
<i>Veština:</i>	15% nema	23% nizak nivo	37% prosečna	18% visok nivo	7% odlična

**Opšte kompjuterske veštine**

<i>Frekventnost:</i>	20% nikad	54% dnevno	18% nedeljno	5% mesečno	3% godišnje
<i>Značaj:</i>	1% nije relevantno	4% retko relevantno	19% ponekad relevantno	23% često relevantno	53% vrlo relevantno
<i>Veština:</i>	12% nema	19% nizak nivo	44% prosečna	14% visok nivo	11% odlična

***Veštine slanja e-maila i komunikacija***

<i>Frekventnost:</i>	24% nikad	48% dnevno	17% nedeljno	7% mesečno	4% godišnje
<i>Značaj:</i>	1% nije relevantno	5% retko relevantno	16% ponekad relevantno	28% često relevantno	50% vrlo relevantno
<i>Veština:</i>	13% nema	22% nizak nivo	44% prosečna	13% visok nivo	8% odlična

***Veštine upotrebe kompjuterskog softvera u zdravstvu***

<i>Frekventnost:</i>	38% nikad	32% dnevno	14% nedeljno	12% mesečno	4% godišnje
<i>Značaj:</i>	4% nije relevantno	6% retko relevantno	16% ponekad relevantno	30% često relevantno	44% vrlo relevantno
<i>Veština:</i>	25% nema	26% nizak nivo	33% prosečna	10% visok nivo	6% odlična

Februar 2008  
Katarina.Putnik  
Anneli Milen