

Prikaz rada centara za dobrovoljno HIV savjetovanje i testiranje u Hrvatskoj prema teorijama menadžerskih sustava

Tatjana Nemeth Blažić

Hrvatski zavod za javno zdravstvo, Služba za epidemiologiju zaraznih bolesti

Ključne riječi: menadžment, centar za dobrovoljno HIV savjetovanje i testiranje, CST centar

Cilj rada je prema teorijama menadžerskih sustava opisati rad centara za dobrovoljno HIV savjetovanje i testiranje (CST centara-od engl. voluntary counselling and testing center -VCT), koji su u Hrvatskoj uspostavljeni realizacijom programa HIV-2 u okviru projekta Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi "Unapređenje borbe protiv HIV/AIDS-a u Hrvatskoj".

Glavni cilj programa bio je povećati dostupnost dobrovoljnom, anonimnom i besplatnom HIV savjetovanju i testiranju u našoj zemlji u svrhu prevencije HIV infekcije i AIDS-a (prije otvaranja centara HIV savjetovanje i testiranje provodilo se samo uz uputnicu, predočenje zdravstvene iskaznice ili uz plaćanje). Model rada bio je uspostavljanje mreže CST centara integriranih u već postojeći zdravstveni sustav. Centri su u Hrvatskoj otvoreni u razdoblju od 2003. do 2006. godine, uz financijska sredstva Globalnog Fonda za AIDS, TB i malariju (GFATM). Otvaranjem centara u Hrvatskoj je postala dostupna usluga HIV savjetovanja i testiranja koja je istovremeno i besplatna i anonimna.

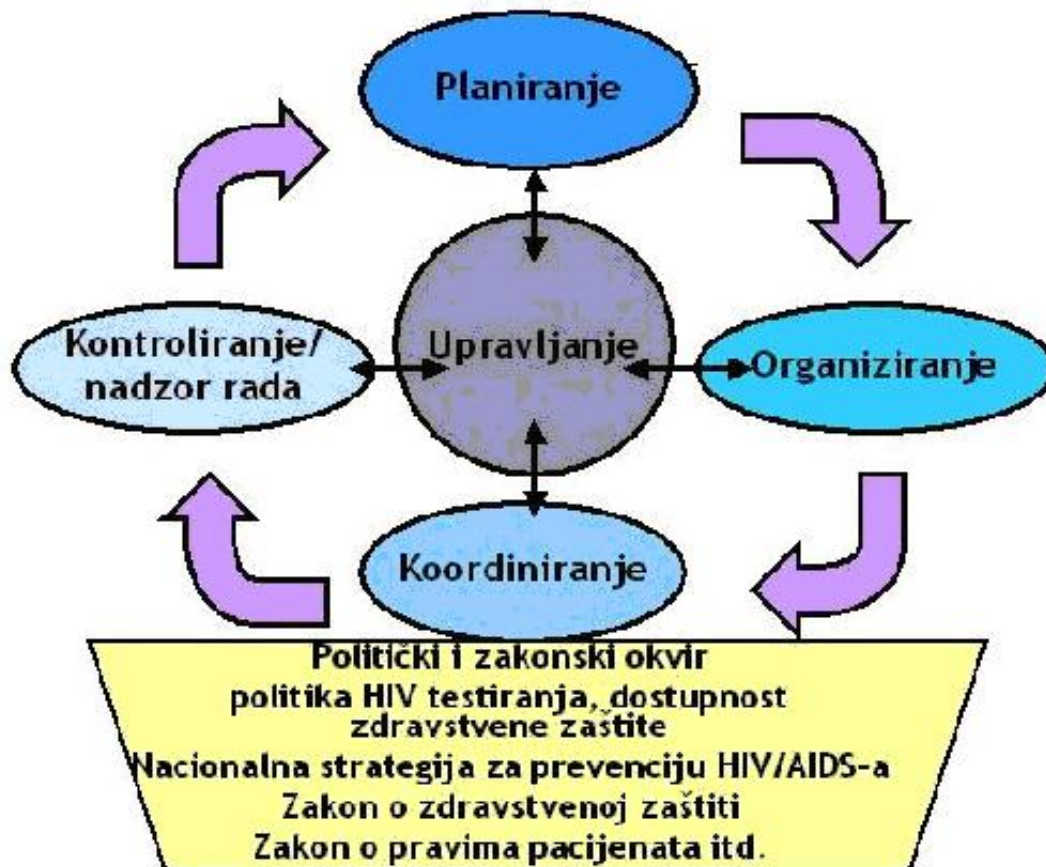
Centar za dobrovoljno HIV savjetovanje i testiranje je mjesto gdje se mogu testirati svi oni koji žele saznati svoj HIV-status i gdje im savjetnik kroz povjerljiv razgovor pomaže u suočavanju sa stresom, pronalaženju rješenja za individualni rizik od HIV infekcije, usvajanju zaštitivih ponašanja i upućivanju na daljnju pomoć (medicinsku, psihosocijalnu).

Prvi takvi centri u svijetu počeli su se razvijati sredinom 80-ih godina, kada su serološki testovi za detekciju HIV antitijela postali dostupni, i tada su prvenstveno služili za dijagnostiku simptomatske infekcije i bolju organizaciju liječenja oboljelih. Danas CST centri imaju značajnu javnozdravstvenu ulogu i pozitivan utjecaj u području prevencije i liječenja HIV/AIDS-a, kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju.

Neprofitni sektor u koji spada i zdravstvo organizacijski je sustav, koji uz određene specifičnosti koje valja uvažavati, podliježe pravilima menadžmenta, pa će osnivanje centara za HIV savjetovanje i testiranje biti opisano kroz menadžerske teorije.

Prema **univerzalnom pristupu** (Universall Process Approach), sustav menadžmenta podijeljen je na pet temeljnih funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje, koordiniranje i kontroliranje, koje su iste bez obzira na ulogu organizacije/institucije i okoline koja ju okružuje.

Sl. 1. Univerzalna teorija: sustav temeljnih funkcija menadžmenta CST centara. Funkcije čine odvojene, no međusobno povezane elemente sustava. Upravljanje se nalazi u središtu kruga i međusobno spaja sve elemente. Cijeli sustav menadžmenta počiva na političkom i zakonskom okviru koji osigurava kapacitete za izgradnju pojedinih funkcija i podržava cjelokupni sustav.



Planiranje aktivnosti za uspostavljanje i rad CST centara treba temeljiti na standardima i smjernicama Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) i Centara za kontrolu i prevenciju bolesti (CDC), te iskustvu drugih, no osnovni kriterij kod donošenja odluke je izvedivost odnosno primjenljivosti u praksi (prema lokalnim mogućnostima i potrebama odabirati modele koji su najprikladniji za specifične uvjete). Kod postupka planiranja treba razmotriti: zdravstvenu politiku i zakonsku regulativu, partnerstvo sa svim zainteresiranim stranama, potrebe zajednice, mogućnosti financiranja i izgradnje infrastrukturnih i ljudskih kapaciteta.

Organizacija uključuje: selekciju i edukaciju djelatnika te upravljanje ljudskim resursima, opremanje centara (nabava uredskog namještaja, laboratorijske opreme, HIV testova, pribora za uzimanje uzoraka krvi, pribora za pravilnu dispoziciju medicinskog otpada, kondoma, edukativno informativnog materijala itd.), izradu i primjenu algoritama i protokola, povezivanje i uspostavljanje suradnje sa službama pomoći i podrške i lokalnom zajednicom, informiranje javnosti o HIV savjetovanju i testiranju i njegovim koristima.

Upravljanje uključuje koordinaciju i odlučivanje i zahvaća sve aktivnosti.

Kontroliranje/nadzor rada uključuje provedbu postupaka praćenja i vrednovanja (monitoringa i evaluacije) svih aktivnosti u svrhu osiguranja i poboljšanja kvalitete rada. U centrima se vodi evidencija o radu djelatnika (satnica), radu centra (obrazac data collection za mjesečno praćenje broja korisnika, savjetovanja, testiranja, podijeljenih kondoma, brošura itd.), potrošnji (financijska izvješća) i korisnicima (individualni obrazac za svakog korisnika koje ispunjava savjetnik). Potrebno je provoditi istraživanja-evaluacijske studije: organizacije rada, zadovoljstva korisnika, djelatnika, kvalitete savjetovanja, analiza troškova, razvijanje novih i boljih procesa rada

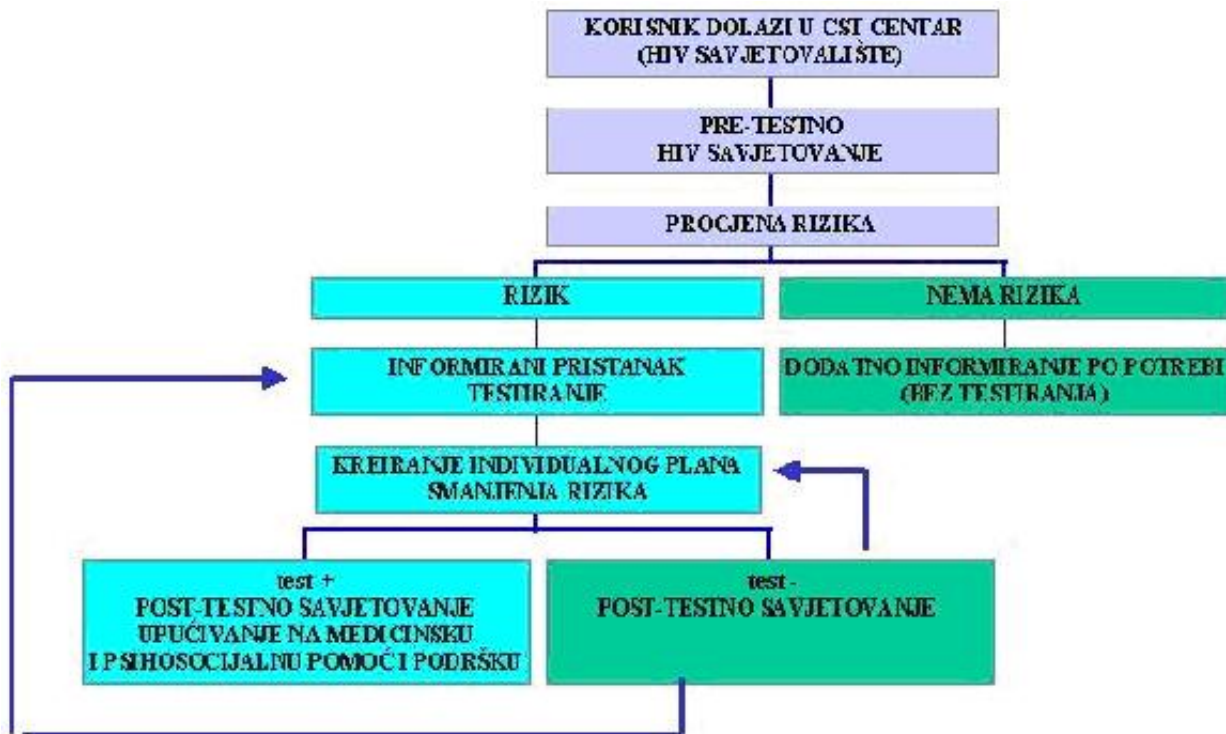
Koordiniranje aktivnosti provodi se na centralnoj i lokalnoj razini. Koordinacija se definira usklađivanjem različitih aktivnosti ljudi i različitih djelatnosti ili funkcija, u nekom zajedničkom poslu. Svaki centar ima svog koordinatora. Centar pri HZJZ-u (nacionalna razina) ima uz konzilijarnu i funkciju koordinacije svih ostalih centara na regionalnoj razini.

Operativni pristup (Operational Approach) menadžmentu posvećen je razvoju i praktičnoj primjeni standardnih procesa rada temeljenih na znanstvim dokazima, te upravljanju kvalitetom.

Nužno je **točno i precizno definirati sve radne procese CST centra i izraditi standardne protokole**: za vođenje evidencije korisnika, savjetovanje prije i poslije testiranja, postupak testiranja, postekspozicijsku profilaksu (PEP), osiguranje povjerljivosti/zaštite podataka, mehanizme upućivanja na daljnju pomoć i skrb i ostale aktivnosti. Sve poslove u centru treba odmah iz prvog pokušaja obaviti na najbolji mogući način. Korisnik centra mora biti na prvome mjestu. Važno je **kontinuirano praćenje i unapređenje kvalitete radnih procesa** (program osiguranja kvalitete ima veliki utjecaj na zadovoljstvo korisnika). Svi zaposlenici u centru stalno trebaju poboljšavati razinu kvalitete rada i ostalih segmenata djelovanja. U tom pogledu

poželjno je uvesti samoocjenjivanje djelatnika (autoevaluacija), ocjenjivanje između djelatnika međusobno, te ocjenjivanje usluge od strane korisnika. Instrumenti osiguranja kvalitete rada su unutarnja i vanjska kontrola, supervizija rada, te ispitivanje zadovoljstva korisnika i djelatnika.

Sl. 2. Algoritam HIV savjetovanja i testiranja CST korisnika



Kod **biheviornalne teorije** (The Behavioral Approach) pažnja je usmjerena prema upravljanju ljudskim resursima i zadovoljavanju potreba zaposlenika. Menadžeri moraju biti svjesni da emocionalni/ljudski čimbenici imaju veći utjecaj na radnu učinkovitost nego fizički/ racionalni, a radna uspješnost ovisna je o osposobljenim/educiranim, motiviranim i zadovoljnim zaposlenicima.

Djelatnici centra moraju biti adekvatno osposobljeni i motivirani za rad u centru. Razrada primjerenog načina motiviranja i politika materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja od izuzetne je važnosti (potrebno je izraditi kriterije za mjerenje i vrednovanje doprinosa). Poželjno je svim djelatnicima omogućiti i stimulirati ih da predlažu inicijative i preuzmu određeni stupanj odgovornosti, pri čemu se eventualno loše ideje ne smiju kažnjavati. Potrebno je **trajno unapređivati edukaciju djelatnika i uspostaviti superviziju i podršku savjetnicima te prevenciju burn-out sindroma.**

Centre valja pretvoriti u timske organizacije i stalno usavršavati timski rad: treba razvijati **kulturu povjerenja i uspostaviti suradnju između svih subjekata unutar i izvan sustava centra.**

Prema **systemskoj teoriji** (The System Approach) CST centri su otvoreni sustavi koji su podsustavi sustava iznad sebe, a i sami imaju svoje podsustave.

CST centri su organizacijske jedinice unutar svojih ustanova: osam ih djeluje u okviru Službi za epidemiologiju zavoda za javno zdravstvo, a jedan u okviru zatvorske bolnice. Centri su međusobno povezani, unutar ustanova u kojima djeluju u međuovisnosti su sa ostalim organizacijskim podsustavima (računovodstvo, nabava, uprava, ostale službe i odjeli), a unutar sebe imaju svoje podsustave. Podsustavi centra su djelatnost savjetovanja i testiranja i članovi tima. Sustavi izvan centra, a koji s njim sudjeluju u skrbi za korisnika su zdravstveni (primarna, sekundarna i tercijarna zdravstvena zaštita) i nezdravstveni sektor (nevladine udruge, pravni, socijalni).

U tako složenim i otvorenim sustavima, komunikacija, koordinacija i timski rad od izuzetne su važnosti.

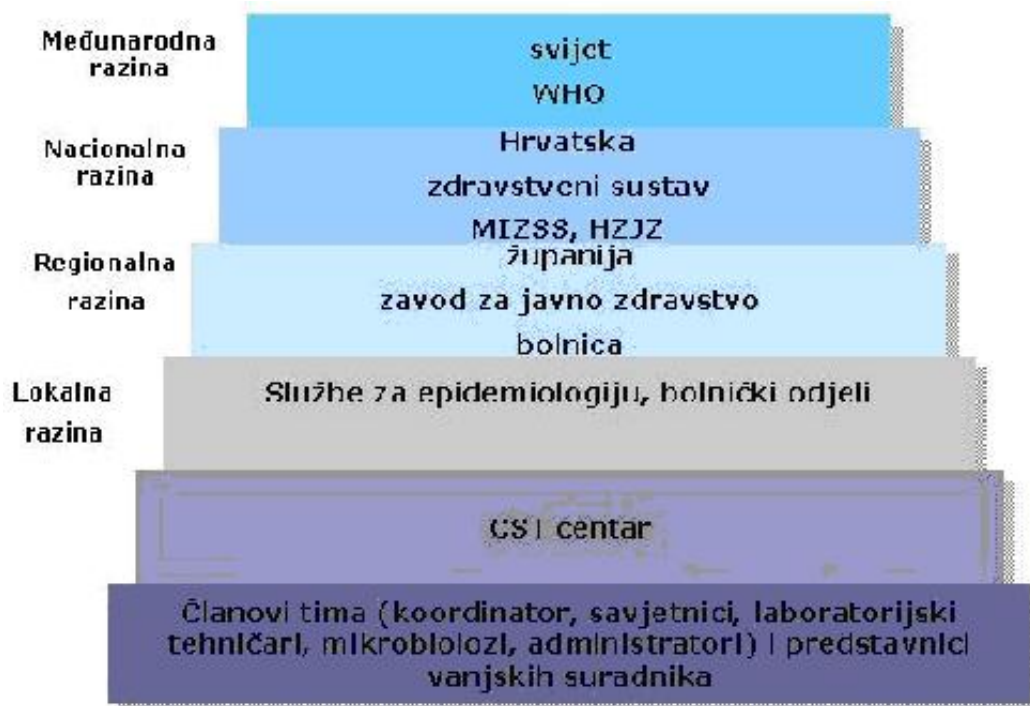
Koordinator centra koordinira: a) ljude koji rade na različitim poslovima u centru, b) različite organizacijske jedinice unutar zdravstvene ustanove gdje je otvoren centar, c) centar/ustanovu u kojoj djeluje i različite zdravstvene i nezdravstvene suradne ustanove. Savjetnik je osoba koja povezuje centar sa svim njegovim podsustavima te druge sustave i podsustave iz vanjske okoline i korisnika CST-a, koji je u središtu zbivanja.

Savjetnik pomaže korisniku da organizira svoja znanja i unutarnje resurse kako bi samostalno donio odluku o rješavanju svog problema, a po potrebi pomaže u organizaciji korisnikovih potreba medicinske, psihosocijalne i ostale pomoći. Savjetnik na osnovu procjene korisnikova rizika za HIV infekciju i načina kako se on ponaša u svom okruženju te kako se članovi različitih

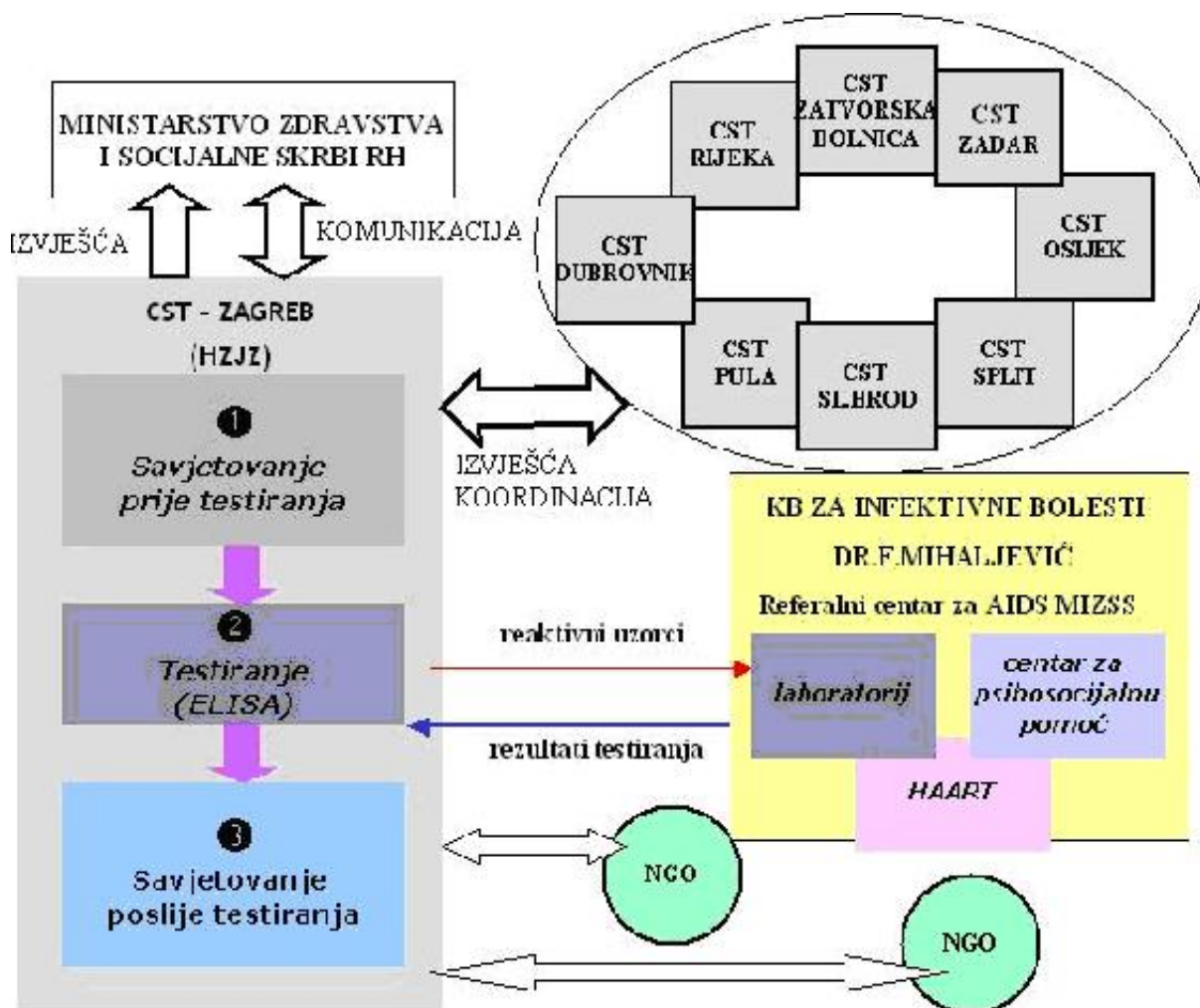
sustava ponašaju prema njemu, donosi individualnu odluku o intervenciji. Pri donošenju odluke, te činjenice povezuje ne samo sa korisnikom, već i u odnosu na njegovo mjesto i socioekonomske uvjete življenja.

Cilj je da korisnik kao sustav postane što bliži otvorenom sustavu stvajući mreže komunikacije s okolinom. CST centar mu pomaže da stvori interakcije s okolinom i da koristi vlastite resurse u cilju usvajanja zdravih stilova ponašanja i poboljšanja kvalitete života.

Sl. 3. Teorija otvorenog sustava: sustavi i podsustavi CST centara



Slika 4. Teorija otvorenog sustava: interakcije CST s okolinom (sustavom zdravstva: medicinska skrb i liječenje i sustavom izvan zdravstva: psihosocijalne, pravne i ostale službe).



Prema **kontingentnoj teoriji** (Contingency Approach), različite situacije zahtijevaju različite pristupe sustavu menadžmenta. Potrebno je pratiti i predvidjeti promjene okoline kako bi se sustav na vrijeme prilagodio promjenama.

Za menadžera/koordinatora centra je važno da pronalazi najbolje odgovore na raznovrsne utjecaje vanjskog okruženja. Ti utjecaji mogu biti direktni (korisnici, djelatnici, drugi centri, ostali sudionici – nevladine udruge) i indirektni (tehnologija u medicini, ekonomija- izvori financiranja, politika, zakonodavstvo, kultura, društveni odnosi, međunarodno okruženje). Za direktne utjecaje treba imati na umu da neprestano utiču na rad centara, pa je pronalaženje povoljnih odgovora na te utjecaje osobito važno. Na indirektno utjecaje ne može se u potpunosti utjecati, pa im se treba na najbolji način prilagoditi. Potrebno je pratiti poslovanje sličnih organizacija u širem okruženju kako bi se mogle razviti metode koje omogućavaju generiranje specijalističkih i praktičnih znanja i iskustava drugih radi prilagodbe promjenama u okolini.

Najvažnije je utjecaje okruženja u svakom trenutku znati prepoznati, neprestano ih pratiti i analizirati, kako bi se što je moguće više smanjili njihovi negativni, a povećali pozitivni utjecaji.

Kao krajnji cilj menadžmenta u bilo kojoj ljudskoj djelatnosti postavlja se ideja stvaranja **centra izvrsnosti**, onih središta koji će biti vidljivi na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Rasprava

Za uspostavljanje i rad službe za HIV savjetovanje i testiranje potreban je učinkovit sustav menadžmenta koji kao znanstvena i praktična disciplina služi da bi se kroz ljudske i materijalne resurse, rad i njihovo organiziranje oblikovala i održavala okolina kako bi se pomoću koordiniranih aktivnosti postigli odabrani ciljevi, uz postizanje što boljih rezultata.

Menadžmentu CST centara možemo pristupiti različitim teorijama. Svaka teorija ili skup pretpostavki koristi različitu vrstu informacija i sugerira različit pristup organizaciji, upravljanju i vrednovanju rada i nadopunjava ostale. A svaki CST centar ima svoj životni ciklus koji u različitim fazama i situacijama zahtijeva različite pristupe procesu menadžmenta. Stoga je u praksi potrebno kombinirati sve pristupe.

Sustav menadžmenta može se razlikovati ovisno o vremenu i situaciji, no ciljevi su mu uvijek isti: osiguranje kvalitete i optimalno korištenje resursa. Učinkovita komunikacija, koordinacija i povezivanje različitih aktivnosti i svih uključenih i zainteresiranih subjekata nužni su za

postizanje tih ciljeva.

Možemo li preporučiti isti model menadžmenta za sve CST centre u Hrvatskoj? Prema univerzalnom pristupu menadžmentu – možemo. No ovakav jednostavan pristup za kompleksne sustave nije dovoljan. Svaki centar ima svoje specifičnosti, i modele menadžmenta za njih treba kreirati prema njihovim lokalnim, potrebama, planovima, mogućnostima.

Može li se, sukladno operativnoj teoriji menadžmenta, zaključiti da bez znanstvenog i racionalnog pristupa nema dobrog upravljanja, odnosno može li se isključivo primjenom standardiziranih protokola, algoritama i smjernica osigurati kvalitetna usluga HIV savjetovanja i testiranja? Primjena standardiziranih protokola kod svih radnih procesa osigurava kvalitetu i olakšava praktičan rad, no prečvrsto inzistiranje na njihovoj primjeni, bez kritičke prosudbe, također nije dobro. Važno je u indikatore kvalitete uključiti zadovoljstvo svakog pojedinog korisnika. Dugoročni indikatori kvalitete rada CST centara su smanjenje incidencije i prevalencije HIV infekcije i AIDS-a u zemlji te promjena ponašanja u populaciji (usvajanje zaštitnih ponašanja).

Funkcije menadžmenta centara za HIV savjetovanje i testiranje možemo sažeti ovako:

-savjetodavna/konzultantska: sudjelovanje u kreiranju nacionalne politike i financiranja HIV savjetovanja i testiranja, osiguranje rada prema načelima i standardima, izrada smjernica i protokola specifičnih za državu u kojoj služba djeluje, procjena potreba i odabir novih lokacija CST centara, kreiranje indikatora i alata za monitoring i evaluaciju, informiranje javnosti o koristima HIV savjetovanja i testiranja

-upravljanje svakodnevnim/rutinskim aktivnostima: uključuje različite operativne i administrativne poslove kao što je su npr. vođenje dokumentacije, nabava roba i usluga, i sl.)

-monitoring i evaluacija: mehanizmi monitoringa, evaluacije i autoevaluacije omogućavaju donošenje odluka, osiguranje kvalitete i identifikaciju problema u funkcioniranju svakog centra, i na temelju toga, pravodobnu i prikladnu intervenciju.

-koordinacija: uključuje koordiniranje svih aktivnosti u području HIV savjetovanja i testiranja te ostalih programima i aktivnosti u području HIV/AIDS-a na lokalnoj, centralnoj i međunarodnoj razini.

Za uspješan rad CST centara koordinatori/voditelji moraju biti ne samo menadžeri nego i vođe s vizijom (vizionari i inovatori) i treneri s ekspertnom moći. Moraju biti u stanju motivirati kolege i suradnike i utjecati na ljude tako da oni sa zadovoljstvom i entuzijazmom, nastoje izvršiti zadatke koje im dodjeljuju.

Upravljački kadar centara treba stalno postavljati slijedeća pitanja i pronalaziti na njih odgovarajuće odgovore:

- Kuda se krećemo?

- Koju vrstu organizacijske kulture želimo razviti?

- Kako obavljamo vlastiti posao?

Ako ostvarenje postavljenog cilja, u ovom slučaju implementacija programa HIV savjetovanja i testiranja, promatramo kroz potrebu raspolaganja određenim menadžerskim znanjima, vještinama i talentima (osobinama, sposobnostima), tada su za uspjeh u cjelokupnom procesu uspostavljanja i upravljanja CST centrima potrebni prije svega stručnost i profesionalnost, ali i velika socijalna, organizacijska, etička, moralna i ljudska senzibilnost te razvijena emocionalna i duhovna inteligencija upravljačkog kadra da bi, znajući upravljati sami sa sobom, mogli voditi i druge ljude.

Literatura

1. Scaling-up HIV testing and counseling services: a toolkit for programme managers. WHO 2006.
2. Management theories and Management Systems, predavanje prof. Oreškovića S., Međunarodni poslijediplomski studiji menadžmenta u zdravstvu (LMHS), Zagreb 16.02.2007.
3. Srića V. Biblija modernog vođe (Harmony-based leadership), Zagreb, 2004.
4. Projekt Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi i Globalnog Fonda za borbu protiv AIDS-a, tuberkuloze i malarije "Unapređivanje borbe protiv HIV/AIDS-a u Hrvatskoj" dostupno na: <http://www.mzss.hr>.
5. Priručnik za HIV savjetovanje i testiranje. Hrvatski zavod za javno zdravstvo, Zagreb 2006. dostupno na: <http://www.hzjz.hr>

Kontakt

Tatjana Nemeth Blažić
Služba za epidemiologiju zaraznih bolesti
Hrvatski zavod za javno zdravstvo
Rockefellerova 7, 10000 Zagreb
Tel. 46 83 004
e-mail: tatjana.nemeth-blazic@hzjz.hr