

## STRONG LEADERSHIP AS A METHOD FOR PROFESSIONALIZATION OF MANAGEMENT IN HEALTH SYSTEMS

**Risto Stefanovski**

Clinical hospital “Dr. Trifun Panovski” Bitola – North Macedonia, [stefanovskiristo@gmail.com](mailto:stefanovskiristo@gmail.com)

**Abstract:** Medicine as a science is thousands of years old, while management as a recognized science is no more than a hundred years old. Management as a science applied in healthcare is at very beginning in less developed countries, including our country. The poor results point to the need for professionalization of management in healthcare. The provision of quality healthcare depends on the efficient and effective use of resources. Health organizations in our country are faced with several obstacles when it comes to professionalization and improvement of the management in healthcare. Insufficient training of existing leaders is one of those obstacles, but above all the basic disadvantage is the general non-recognition of the profession manager in a healthcare system and organization and the largely unwritten rule that usually is practice in our health care institutions in the country, is that medical doctor need be manager and leader. With professionalisation of the management in healthcare organizations, better efficiency is ensured and also the best possible, optimal use of such limited and modest resources is achieved. The fact is that with the efficient and effective use of resources through the improvement of management by increasing the capacity and knowledge of the leaders themselves, it is possible to improve the very functionality of the organizations and institutions operating in the health sector.

The focus of this paper will be through an appropriate presentation and analysis of a world- recognized framework that refers to leadership in the health systems to conduct research, to see and present the current situation, also to define, specify and apply in our country healthcare systems the basic essential competencies that arise from it, a framework or set of competencies that would reach the existing and improve the future leaders in the health sector, thereby professionalizing the management of health organizations and systems at all levels, all with the aim of improving the organization itself, its operation, interpersonal relations, resources, internal and external communication and the business positioning of the system itself in the environment in which it operates and all this with the ultimate goal of improving the services provided to the most affected in the healthcare system, the patients and the care of the population in general.

**Keywords:** leadership, professionalization of management in healthcare systems, basic skills, framework of competencies, communication, professional and social responsibility

## СИЛНОТО ЛИДЕРСТВО КАКО МЕТОД ЗА ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ЗДРАВСТВЕНИОТ СИСТЕМ

**Ристо Стефановски**

Клиничка болница “Др. Трифун Пановски” Битола - Северна Македонија,  
[stefanovskiristo@gmail.com](mailto:stefanovskiristo@gmail.com)

**Резиме:** Медицината како наука сама по себе е стара илјадници години, додека менаџментот како призната наука, не повеќе од стотина години. Менаџментот како наука применета во здравството е на самите почетоци во послабо развиените земји вклучувајќи ја и нашата држава. Слабите резултати водат кон потреба за професионализација на менаџментот во здравството. Обезбедувањето на квалитетна здравствена заштита зависи од ефикасното и ефективното користење на ресурсите. Здравствените организации во нашата држава се сретнуваат со повеќе препреки кога станува збор за професионализација и подобрување на самиот менаџмент во здравството. Недоволната обука на постоечките лидери е една од тие препреки, но пред се основен недостаток е воопшто непризнавањето на професијата менаџер во здравствена организација и во голема мера непишаното правило лекар да мора да биде менаџер, воедно и лидер. Со професионализација при менаџирањето со здравствените организации се обезбедува подобра ефикасност и се постигнува најдобра можна, оптимална употреба на и така ограничените и скромни ресурси. Факт е дека со ефикасното и ефективно користење на ресурсите преку подобрување на менаџирањето со зголемување на капацитетот на самите лидери се доаѓа до подобрување на самата функционалност на организациите и установите кои делуваат во здравствениот сектор.

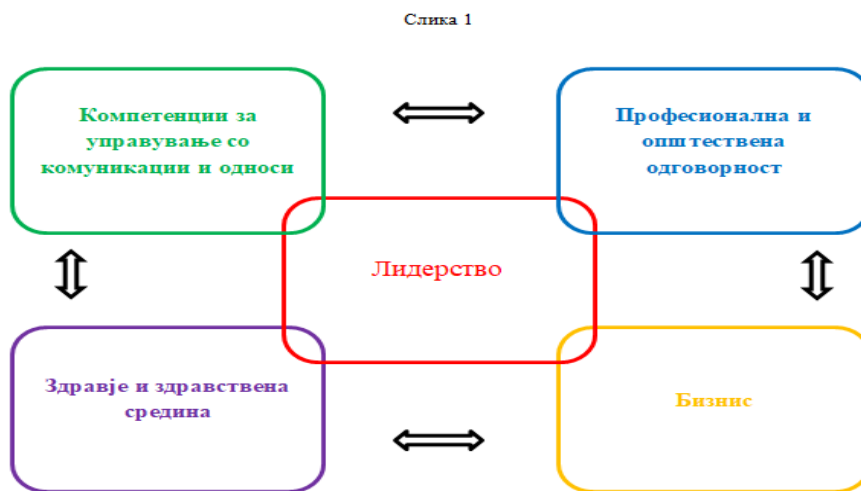
Фокусот на овој труд ќе биде преку соодветен приказ и анализа на светски призната рамка која се однесува на лидерството во здравствениот систем да се направи истражување, да се увиди моменталната состојба и да

се дефинираат, прецизираат и применат кај нас основните суштински компетенции кои произлегуваат од таа рамка на компетенции со што би се допрело до постоечките и би се усовршиле идните лидери во здравствениот сектор, а со тоа би се извршила професионализација на менаџирањето со здравствените организации и системи на сите нивоа, се со цел на подобрување на самата организација, нејзиното делување, меѓучовечките односи и ресурси, интерната и екстерна комуникација, деловното позиционирање на самиот систем во средината во која делува и се тоа со крајна цел подобрување на услугите кои се пружаат на најзасегнатите во здравствениот систем, а тоа се пациентите и грижата за населението.

**Клучни зборови:** лидерство, професионализација на менаџмент во здравство, основни компетенции, комуникација, професионална општествена одговорност

## 1. ВОВЕД

Здравствениот сектор е во лоша состојба, условите во здравствените установи се на незавидно ниво, вработените во здравствениот сектор во лоша кондиција, а со тоа и пациентите револтирани и незадоволни од услугите и третманот кој го добиваат. За оваа ситуација секако се одговорни повеќе фактори и организации кои го сочинуваат целиот здравствен систем во државата. Се ова може да се подобри со искрен пристап и добро менаџирање на сите нивоа на здравствениот сектор. За решавање на овој проблем потребни се лидери кои имаат познавања од менаџмент во здравствени системи и организации, кои се признати како такви по професија и се вклучени во целиот процес. За таа цел **глобалниот конзорциум за професионализација на здравствениот менаџмент** (*Global Consortium for Healthcare Management Professionalization*) составен од повеќе светски здравствени и образовни установи ширум светот гледајќи го дефицитот на добар менаџмент во здравствените системи донесе одлука со која разновидна група на мултилатерални здравствени организации изработи и усвои едно јадро, рамка составена од повеќе компетенции и апелираше истите тие да бидат земени во обзир и применети од лидерите на здравствените системи и организации со цел подобрување и професионализација на целиот здравствен систем и крајните услуги дистрибуирани до пациентите. Тоа јадро, збир на лидерски компетенции беше детално прецизирано, составено и усвоено после повеќе годишни разни истражувања, работни анкети и активности кои опфатија илјадници вработени и нивните работни задачи и активности во здравствениот сектор во различни места и во различно поставени системи кои делуваат во различни земји со различни законски регулативи. Оваа рамка на компетенции треба да послужи како показател на ширината и длабината на знаења кои еден лидер, менаџер во здравствениот систем треба да ги поседува како би успеал да постигне здравствениот систем или организација да функционира ефикасно во обезбедувањето на оптимална нега за населението за кое треба да се грижи. Следи приказ и опис, објаснување на компетенциите содржани во таа рамка. Компетенциите, вештините се поделени во 5 групи (слика 1). Секоја група е составена од повеќе подгрупи кои содржат одреден сет на компетенции.



Графички приказ на 5те групи на компетенции

- ❖ **Лидерство** - способноста да се инспирира индивидуална и организациска мотивираност, да се создаде визија и успешно да се управува со промените со цел да се следат и постигнат стратешките цели на

организацјата и да се одржат успешните перформанси на сите вклучени во целиот тој систем. Лидерството ги обединува и вкрстува останатите четири домени на компетенции.

- ❖ **Компетенции за управување со комуникации и односи** – способност за јасна и концизна комуникација и поставување и одржување на конструктивна интеракција како со поединци така и со групи.
- ❖ **Професионална и општествена одговорност** – способност да се усогласат личното и организацското однесување со етичките и професионални стандарди кои вклучуваат одговорност кон пациентот и заедницата, ориентираност кон услугата како и посветеност за учење и подобрување.
- ❖ **Здравје и здравствена средина** – разбирање на здравствениот систем и околината во која функционираат менаџерите и давателите на здравствени услуги.
- ❖ **Бизнис** – способност да се применат деловните бизнис принципи во здравствената средина.

Првата и најважна група **лидерство** ќе ја претставиме како сет од повеќе компетенции поделени во 4 подгрупи:

- Лидерски вештини и однесување
- Ангажираност околу средината и културата
- Водечки промени
- Придвижување на иновации

Вториот сет на компетенции припаѓа на групата **компетенции за управување со комуникации и односи** и се состои од 3 подгрупи:

- Управување со односи
- Комуникациски вештини и ангажман
- Олеснување и преговарање

Третиот сет на компетенции се однесува на **професионалната и општествена одговорност** и се состои од 5 подгрупи:

- Лична и професионална одговорност и отчетност
- Професионален развој и доживотно учење
- Придонесување кон професијата
- Самосвест
- Етичко однесување и социјална свест

Четвртиот сет на компетенции е насочен кон **здравјето и здравствената средина** и е составен од 4 подгрупи кои се однесуваат на:

- Здравствени системи и организации
- Здравствена работна сила
- Здравство насочено кон личноста
- Јавно здравје

Петтиот и последен сет или група на компетенции се насочени код делот кој припаѓа на **бизнис и менаџмент** сегментот и е составен од 11 подгрупи:

- Генерален менаџмент
- Закони и регулативи
- Финансиски менаџмент
- Менаџмент на човечки ресурси
- Организациска динамика и владеење
- Стратегиско планирање и маркетинг
- Информациски менаџмент
- Менаџмент на ризик
- Подобрување на квалитетот
- Системско размислување
- Навремено менаџирање со набавките

## 2. МАТЕРИЈАЛИ И МЕТОДИ

Ова истражување произлегува од потребата за професионализација на менаџментот во здравството по согледувањето на дефицитот на лидерство и познавање на лидерските вештини кај менаџментот во здравствените установи.

За истражувањето во теорискиот дел се користени стандардни методи на секундарни извори на истражување, со кои се собрани научно - теориски сознанија и информации за досегашниот развој во оваа област, во случајот како главна основа е земена горе претставената рамка на компетенции составена од **глобалниот конзорциум за професионализација на здравствениот менаџмент** (*Global Consortium for Healthcare Management Professionalization*).

Во емпирискиот дел, со помош на анкетирање преку анкетен прашалник како инструмент е испитана моменталната состојба, како и запознатоста со темата која се истражува во овој труд. Со прашалникот се опфатени **107** испитаници на различна возраст и различен пол, со различен степен на образование и различна професија и стручност почнувајќи од средна стручна спрема (ССС) се до VIII степен образование вработени на различни позиции и нивоа во повеќе државни организации и установи кои делуваат во здравствениот сектор. Анкетниот прашалник, инструментот е прецизно и детално изработен за потребите на овој труд и соодејствува со проблемот кој се истражува. Прашалникот е анонимен и составен од **8** прашања на кои има по **4** опции како можни понудени одговори (**да, делумно, не и не знам**).

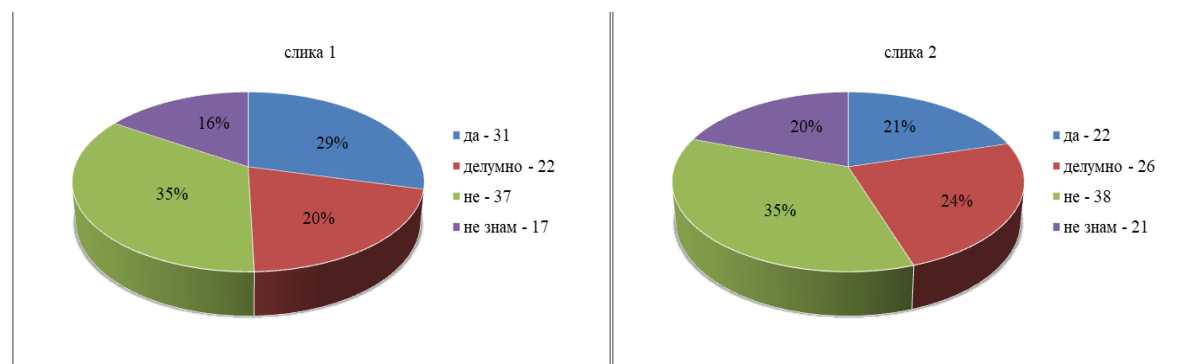
Во текот на истражувањето се користени следните методи: метод на анализа, апстракција, дедукција, конкретизација, индуктивно-дедуктивен метод и генерализација.

### 3. ПРЕТСТАВУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ И ДИСКУСИЈА

Во овој дел од трудот се претставени и анализирани резултатите добиени од гореспоменатиот анкетен прашалник како инструмент на истражувањето и се следни:

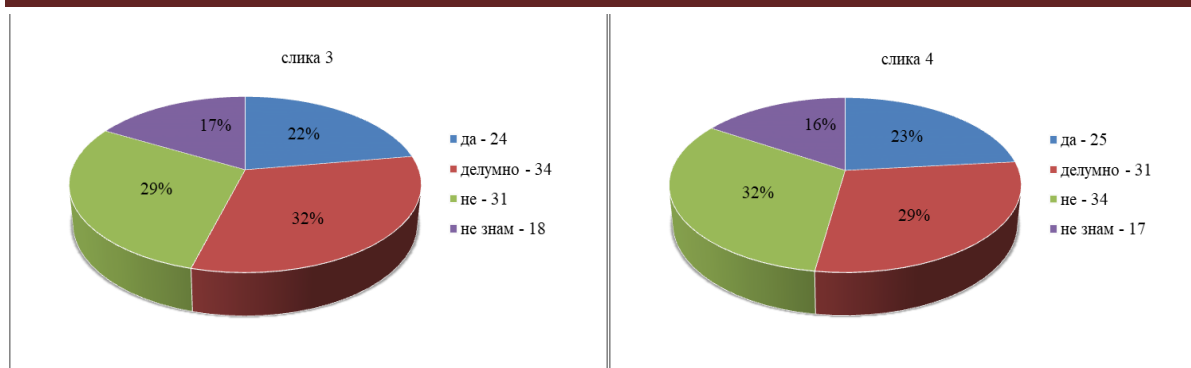
На првото прашање **”Дали сметате дека менаџерите на здравствените организации на сите нивоа во здравствениот сектор поседуваат лидерски вештини, и ги применуваат истите во секојдневното делување?”** само мал дел 29% или 31 испитаник од 107 од анкетираниите лица одговориле со ДА, додека поголемиот дел од 35% како одговор одбрале НЕ. Остатокот одговориле со ДЕЛУМНО и НЕ ЗНАМ. (слика 1)

На прашањето **”Дали сметате дека менаџерите на здравствените организации доволно се свесни и ја познаваат средината во која делуваат, и се склони кон воведување промени и пратење на новитети од светски рамки?”** само 21% или 22 испитаници од 107 одговориле позитивно ДА, додека повторно поголемиот дел од 35% како опција за одговор одбрале НЕ. (слика 2)



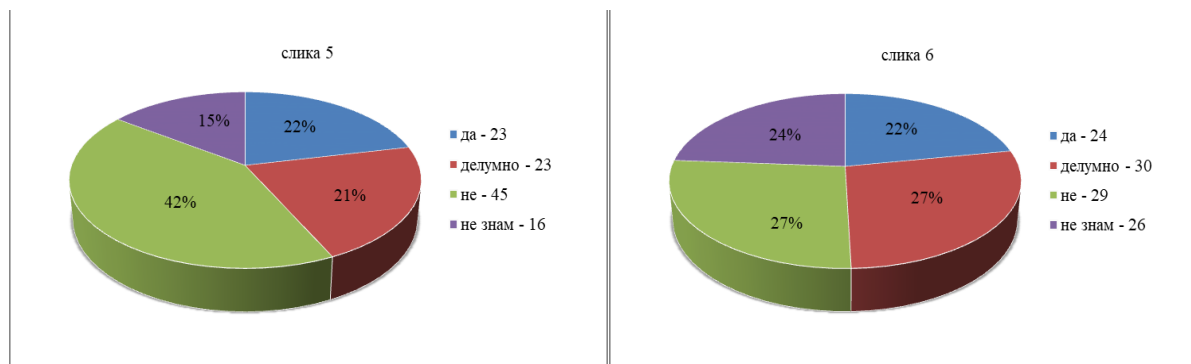
И на прашањето **”Дали сметате дека менаџерите на здравствените организации и установи се доволно ангажирани околу управувањето со односите и ги поседуваат, применуваат потребните комуникациски вештини?”** трендот на негативни одговори продолжува и од 107 испитаници 29% или 31 испитаници одговориле со НЕ, 32% заокружиле ДЕЛУМНО, а само 21% од испитаниците одговориле со ДА. (слика 3)

На прашањето **”Дали сметате дека менаџерите и лидерите на сите нивоа во здравствениот сектор во државата имаат доволно изграден етички пристап, се способни да понесат лична и професионална одговорност, како и отчетност?”** само 23% од испитаниците, 25 од 107 одговориле со ДА, додека повторно најголемиот број на одговори односно 32% од испитаниците одговориле со НЕ. Остатокот одговориле 29% ДЕЛУМНО и 16% со НЕ ЗНАМ. (слика 4)



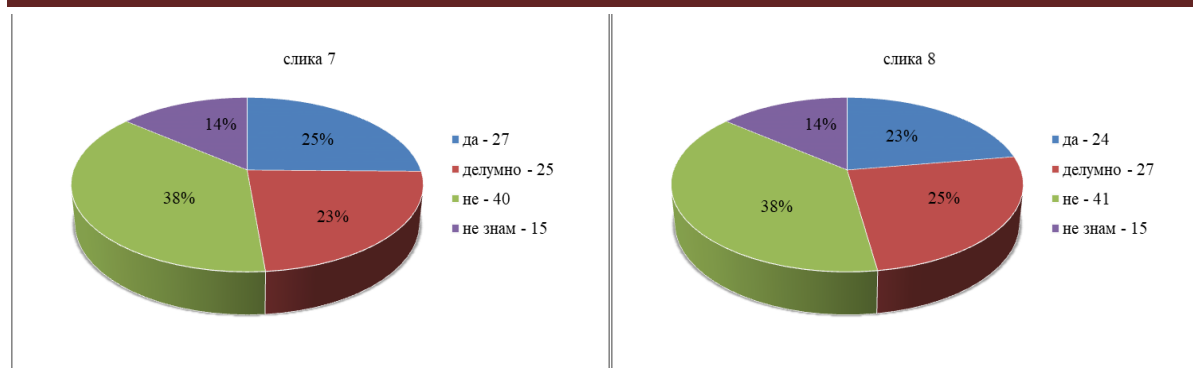
На прашањето “Дали сметате дека менаџерите на здравствените организации и установи имаат доволна слобода и плански ја дефинираат организираноста и потребата на здравствена работна сила во организацијата која ја водат?” резултатите се со негативен тренд, дури 42% односно 45 од 107 испитаници одговориле со НЕ, само 22% или 23 од 107 испитаници со ДА и остатокот од 36% од испитаниците одговориле ДЕЛУМНО и НЕ ЗНАМ.(слика 5)

На прашањето “Дали сметате дека менаџерите на здравствените организации имаат доволно основни познавања од законите и законските регулативи во средината во која делува организацијата која ја водат?” процентот на одговорите од 107 испитаници е изедначен, по 27% одговориле со НЕ и ДЕЛУМНО, 24% одговориле со НЕ ЗНАМ и само 22% одговориле со ДА.(слика 6)



На прашањето “Дали сметате дека менаџерите на здравствените организации имаат основни познавања од финансискиот менаџмент и менаџментот на човечки ресурси и истите ги применуваат во организацијата која ја водат?” трендот на негативни одговори продолжува и дури 38% односно 40 од 107 испитаници одговориле со НЕ, додека само 25% те. 27 испитаници заокружиле ДА како одговор.Остатокот од 23% и 14% одговориле со ДЕЛУМНО и НЕ ЗНАМ.(слика 7)

На последното прашање “Дали сметате дека менаџерите на здравствените организации посветуваат доволно внимание на стратегиското планирање и маркетинг со цел подобрување на состојбата на организацијата која ја водат?” повторно најголемиот процент на добиени одговори, 38% или 41 од 107 испитаници одговориле со НЕ, додека само 24 испитаници односно 23% заокружиле ДА како одговор.Остатокот одговориле со ДЕЛУМНО и НЕ ЗНАМ.(слика 8)



По сумирањето на податоците добиени од анкетниот прашалник и мнозинството на негативни одговори на испитаниците доаѓаат до сознание, впрочем како и што очекувавме, дека нивото на менаџмент во здравствениот сектор е на ниско незавидно ниво во однос на познавањето на основните лидерски вештини и знаења претставени претходно преку глобалната рамка на компетенции во трудот. Рамката на компетенции, горенаведениот сет на вештини послужи како референтна точка врз која се изгради истражувањето, се посочија слабите страни, се согледа моменталната состојба и врз основа на истата би се понудиле можни решенија во иднина.

#### 4. ЗАКЛУЧОК

Потребата за ова истражување беше јасна и произлезе од генерално лошата состојба на здравствениот сектор во целина. А целта беше да се таргетираат слабите страни и да се претстави решение преку имплементирање на рамката или сетот на компетенции претставен претходно во овој труд, и секако апел да се посвети внимание на тој дел во здравствениот менаџмент. Како прво можно решение би била соодветна обука преку разни форми на формално и неформално образование на сегашните и идните менаџерите со што би се стекнале и би ги поседувале овие компетенции со цел подигнување на капацитетот на менаџерите како лидери на организациите кои ги раководат. И како второ решение би било добро да се разгледа, да се признае и воведат професијата менаџер на здравствена организација за која што во светски рамки постои и посебно образование. Не секогаш мора лекар да биде на чело на една здравствена организација. Со систематско воведување на овие две решенија на долг рок би добиле кадри претенденти за менаџери, од лекарската фела, па и од други професии кои опстојуваат во здравствениот сектор, и кои би ги поседувале и потребните лидерски компетенции, како и кадри образовани целно за менаџерски позиции во здравствениот сектор со што би се подобрил капацитетот на менаџерите кои делуваат во здравствениот сектор во однос на лидерските компетенции а тоа би довело и до професионализација на менаџментот во здравствениот систем како целина.

#### РЕФЕРЕНЦИ

- International Hospital Federation (2015) Leadership Competencies for Healthcare Services Managers
- Jibreal S. (2021) A Theoretical Difference between Leadership and Management *Journal of Social Sciences and Education*
- Madden M. (2014) Essential Soft Skills for Healthcare Leaders in the Era of Reform
- Nagem A. (2022) Necessary Skills for Leadership in Healthcare *Annals of Medical and Health Sciences Research*
- Oliver S. (2006) Leadership in health care *Wiley InterScience*
- Petkovski K, Joshevska F, Stefanovski R. (2016) Communication of Doctors With Patients as a Factor For (Not) Quality Health Service *International Review of Management and Business Research Vol. 5 Issue.4*
- Петковски К. Симоновска В. (2008) Менаџмент во здравството, „Херакли комерц“, Битола.
- Stefanovski R. (2020) The Role of the Managers to Human Resources As A Factor in Building A Strong Climate in Business Organizations *Journal of Research and Opinion*
- Stefanovski R. (2020) The Importance of Soft Skills in The Improvement of The Work of Employees in Healthcare Institutions *Journal of Research and Opinion*
- Стефановски Р. (2021) Дизајнирање на модел за професионално усовршување на лекарите во однос на социјализирачките вештини