

ZARZĄDZANIE, POPRZEZ JAKOŚĆ W ZAKŁADACH OPIEKI ZDROWOTNEJ

MANAGEMENT, THE QUALITY IN HEALTH CARE

Edyta Rysiak¹, Magdalena Donejko^{2*}, Elżbieta Galicka², Izabela Prokop^{*}, Paweł Drągowski³, Eryk Cekała³, Grażyna Dawidziuk⁴

¹ Zakład Chemii Leków, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku

² Samodzielna Pracownia Medycyny Estetycznej, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku

³ Studenckie Koło Naukowe Farmacji Społecznej przy Zakładzie Chemii Leków, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku

⁴ Centrum Medycyny Oddechowej w Białymstoku

* Autorka jest stypendystką projektu – „Studuję, badam, komercjalizuję – program wsparcia doktorantów UMB”

STRESZCZENIE

Wstęp. Jakość staje się jednym z najważniejszych pojęć we współczesnym świecie, również w opiece zdrowotnej. Model tworzenia jakości w zakładach opieki zdrowotnej jest modelem dynamicznym. Zakład opieki zdrowotnej musi stale doskonalić ten system i dostosowywać go do potrzeb i oczekiwań pacjentów. Aby zakład opieki zdrowotnej właściwie zarządzał poprzez jakość, niezbędne jest wprowadzenie systemu zarządzania jakością opartego na systemie ciągłej poprawy.

Cel. Niniejsze opracowanie stawia sobie za cel ukazanie, w jaki sposób poprawa jakości, w dziedzinie tak ważnej jak opieka zdrowotna, w której priorytetem jest zdrowie i życie człowieka, wpływa na poziom satysfakcji oraz zadowolenie klienta.

Słowa kluczowe: jakość, zakład opieki zdrowotnej, normy ISO.

ABSTRACT

Introduction. Quality is becoming one of the most important concepts in the contemporary world, including health care. Model creation of quality in health care is a dynamic model. Health care facility must constantly improve the system and adapt it to the needs and expectations of patients. For health care facility to properly manage the quality, it is necessary to introduce quality management system based on a system of continuous improvement.

Aim. This study aims to show how to improve the quality, in an area as more seriously as health care, in which the priority is the health and human life, influences the level of satisfaction and customer satisfaction.

Keywords: quality, health care facility, ISO standards.

Zmiany w systemie opieki zdrowotnej w Polsce

System opieki zdrowotnej przed rokiem 1989 był bardzo scentralizowany i obciążony kosztami niewydolnego zarządzania i finansowania. Reforma zasad funkcjonowania w opiece zdrowotnej spowodowała, że zakłady opieki zdrowotnej znalazły się w nowej rzeczywistości. Zakłady opieki zdrowotnej stały się podmiotami, które zaczęły ze sobą konkurować na rynku usług medycznych. Zaczęły działać zgodnie z zasadami rynkowymi i efektywnie gospodarować posiadanymi zasobami. Upodobniły się do typowych firm, dzięki czemu wzrosła świadomość świadczonych usług zdrowotnych oraz konkurencyjność pomiędzy prywatnymi świadczeniodawcami, ale także pomiędzy przekształconymi, w samodzielne, publicznymi zakładami opieki zdrowotnej. Jakość stała się jednym z głównych czynników zwiększających konkurencyjność na rynku usług medycznych. W nowoczesnej organizacji, jaką jest zakład opieki zdrowotnej, jakość staje się podsta-

wą skutecznego funkcjonowania, co procentuje spełnieniem potrzeb i oczekiwań pacjentów.

Pojęcie jakości

Po raz pierwszy pojęcie jakości (gr. *ποιotes*) zdefiniował Platon jako „pewien stopień doskonałości”. Było to wówczas pojęcie filozoficzne i jako takie pozostało do czasów współczesnych. Ciceron, tworząc łaciński termin filozoficzny dla określenia greckiego pojęcia, wprowadził słowo *qualitas*. Kategoria filozoficzna określa jakość w sensie ogólnym jako: właściwość, rodzaj, gatunek, wartość danego przedmiotu czy zjawiska. Współcześnie definicje kładą większy nacisk na społeczne aspekty jakości, a konkretnie odnoszą się do jakości produktu i jego wartości użytkowej. Zgodnie zaś z normą ISO 8402 jakość to ogół cech i właściwości wyrobu i usług, decydujących o zdolności wyrobu i usług zaspokojenia stwierdzonych i przewidywanych potrzeb”. Według Deminga, czołowego eksperta w dziedzinie jakości, jakością jest to „co zadowala, a nawet

zachwyca klienta”. Jakość jest wypadkową trzech elementów: jakości projektu, zgodności projektu z oczekiwaniami pacjenta, jakości wykonania.

Jakość w systemie opieki zdrowotnej

Światowa Organizacja Zdrowia jako cel priorytetowy wymienia jakość w opiece zdrowotnej. W dokumencie „Zdrowie 21” w celu 16 – Zarządzanie jakością opieki zdrowotnej – jest zapis, iż „do 2010 roku zarządzanie sektorem zdrowia w krajach członkowskich powinno zostać ukierunkowane na wyniki zdrowotne, począwszy od populacyjnych programów zdrowotnych, aż po indywidualną, kliniczną opiekę nad pacjentem [1]. W praktyce oznacza to, iż zakłady opieki zdrowotnej powinny stale podnosić jakość świadczonych usług. Model tworzenia jakości w zakładach opieki zdrowotnej jest modelem dynamicznym. Zakład opieki zdrowotnej musi stale doskonalić ten system i dostosowywać go do potrzeb i oczekiwań pacjentów. Usługi medyczne realizują politykę jakości w sferach: opieki medycznej, informacyjnej, technicznej, zarządzania oraz ekonomiczno-administracyjnej, marketingu [2].

Jakość musi być obowiązkową cechą usług medycznych, skutkującą skuteczną opieką zdrowotną, zgodną z wymaganiami pacjentów. Opieka zdrowotna polega na świadczeniu usług zdrowotnych przez wyspecjalizowane zakłady opieki zdrowotnej. Usługi zdrowotne posiadają cechy typowe dla usług z pozostałych dziedzin gospodarki, a więc charakteryzuje je: niematerialność, niepodzielność, nietrwałość zmienność, niemożność odsprzedaży, asymetria informacji, niepewność i ryzyko, kwalifikacje kadr, ograniczenie suwerenności konsumenta, złożoność procesu zaspokajania potrzeb, przenoszenie uprawnień i zaufania.

Zarządzanie jakością według normy ISO 8402 to „działania z zakresu zarządzania, które decydują o polityce jakości, celach i odpowiedzialności, a także ich realizacji w ramach systemu jakości za pomocą takich środków, jak planowanie jakości, sterowanie jakością zapewnienie jakości i doskonalenie jakości”. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę oraz stałe podnoszenie kwalifikacji. Celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem jest zadowolenie pacjentów, a co za tym idzie korzyści dla zakładów opieki zdrowotnej, jej pracowników i społeczeństwa. Idea zarządzania poprzez jakość sprowadza się do uznania, że wszystkie materialne i niematerialne zasoby wpływają na jakość usług medycznych, z czego wynika, że należy zarządzać jakością zarówno usług, procesów jak i zasobów firmy. Zarządzanie poprzez jakość w zakładach opieki zdrowotnej jest sposobem zarządzania poprzez cele, prowadzącym do włączenia całej organizacji, każde-

go pracownika i każdej jednostki na wszystkich poziomach działalności w poprawę jej funkcjonowania. Zarządzanie poprzez jakość jest orientacją na pacjenta, to od niego wszystko się zaczyna i na nim wszystko się kończy. Proces ten charakteryzuje się systematycznym i zorganizowanym działaniem w dziedzinie jakości na wszystkich etapach świadczenia usług, zaangażowaniem wszystkich w sprawę jakości oraz prowadzeniem precyzyjnej dokumentacji działań związanych z jakością. W zakładach opieki zdrowotnej możemy wyróżnić, tak jak w każdym przedsiębiorstwie działającym na rynku usług, następujące procesy:

- podstawowe – dostarczające usługę medyczną klientowi zewnętrznemu, służą realizacji podstawowego celu działalności zakładów opieki zdrowotnej, jakim jest udzielanie świadczeń zdrowotnych,
- pomocnicze – kluczowe dla funkcjonowania organizacji, które są niewidoczne dla klientów zewnętrznych, jednak bardzo ważne dla prawidłowego działania organizacji, ponieważ związane są z dostarczaniem zasobów oraz przekazem informacji do procesów podstawowych,
- zarządcze – zapewniają one sprawne działanie zakładów opieki zdrowotnej, zarządzają procesami podstawowymi i pomocniczymi.

Każdemu z tych procesów przyporządkowane są trzy parametry: jakość, czas reagowania oraz koszty [3].

W zarządzaniu poprzez jakość w zoz niezwykle istotne jest poznanie potrzeb i oczekiwań klientów. Tego rodzaju wiedzę możemy zdobyć poprzez przeprowadzanie badań opinii pacjenta. Satysfakcja pacjenta z otrzymanych usług stanowi najważniejszy element jakości.

Deming twierdził, że „Każdy ma swojego klienta. A jeśli nie wie kim jest ten klient i jakie są jego oczekiwania ... to nie rozumie swojej pracy” [4]. Organizacja nie może dobrze wykonywać swojej misji, jeśli wyniki pracy i organizacja klientów wewnętrznych będzie działać nieprawidłowo. Każdy z pracowników ma swojego klienta wewnętrznego i każdy staje się klientem w momencie otrzymywania produktów, przekazywania dokumentów, świadczenia usług. Jakość jest sprawą wszystkich pracowników organizacji. W zarządzaniu poprzez jakość wszyscy pracownicy powinni podwyższać jakość pracy i procesów świadczenia usług, ale to na kierownictwie spoczywa obowiązek dbania o klientów wewnętrznych, podnoszenia ich kwalifikacji i motywacji do coraz lepszej pracy.

Aby zakład opieki zdrowotnej właściwie zarządzał poprzez jakość, niezbędne jest wprowadzenie systemu zarządzania jakością. Jest to narzędzie umożliwiające każdej organizacji podnoszenie poziomu jakości świadczonych usług, poprzez ciągłe doskonalenie metod i sposobów

działania. System zarządzania jakością jest częścią systemu zarządzania organizacją, w naszym przypadku zakładem opieki zdrowotnej, która jest ukierunkowana na osiągnięcie wyników odnoszących się do celów spełnienia potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych. Podstawowym założeniem systemu zarządzania jakością jest zasada ciągłej poprawy oparta na cyklu Demniga, zwanym cyklem P-D-C-A. Poszczególne etapy polegają na:

1. Planowaniu (Plan) – w tym etapie określony zostają sposób działania, który doprowadzić ma do określonego celu jakościowego.
2. Wykonaniu (Do) – ten etap polega na wykonaniu wcześniej zaplanowanych działań.
3. Sprawdzeniu (Check) – w tym etapie bada się wyniki wcześniej podjętych działań. Sprawdza się stopień wykonania celów zawartych w planie.
4. Poprawieniu (Art.) – na podstawie wniosków wyciągniętych podczas sprawdzania doskonalą się procesy oraz dostarcza pomysły i rozwiązania, które można zawrzeć w kolejnym planie.

Coraz większa ilość pacjentów traci zaufanie do jednostek medycznych, w których zachwiane jest poczucie bezpieczeństwa i występuje brak podmiotowości klienta zewnętrznego. W związku z tym coraz większa ilość organizacji medycznych wprowadza mechanizmy podnoszące jakość świadczeń.

Istnieje kilka rodzajów takich mechanizmów zarządzania jakością. Najpopularniejszymi formami certyfikacji jakości w zakłady opieki zdrowotnej są: akredytacja, normy ISO i Total Quality Management.

Akredytacja (łac. *credo* – wierzę) jest zawierzeniem, iż zakład opieki zdrowotnej wypełnia jak najlepiej swoje zadania w stosunku do pacjenta. Akredytacja zakładów opieki zdrowotnej została wprowadzona w 1997 roku do Ustawy o Zakładach opieki zdrowotnej. Jest to zewnętrzny proces oceny, który dotyczy instytucji zdrowotnej, dobrowolnie poddającej się ocenie opartej na określeniu stopnia zgodności z wcześniej znanymi standardami akredytacyjnymi, przeprowadzony przez bezstronną, niezależną placówkę akredytacyjną, która przyznając akredytację wydaje stosowne świadectwo [5]. Drugą możliwą formą akredytacji zakładów opieki zdrowotnej jest wdrażanie jakości zgodnie z normą ISO 9000. Jest to seria norm wydana przez Międzynarodową Organizację Normalizującą (International Organisation of Standardisation).

Trzecią formą certyfikacji jest kompleksowe zarządzanie przez jakość (TQM). Norma ISO 8402 określa TQM jako „metodę kierowania organizacją, stawiającą na naczelnym miejscu jakość, opartą na współdziałaniu wszystkich pracowników, skierowaną na społeczeństwo poprzez zadowolenie klientów i zaspokojenie potrzeb pracowników w długiej perspektywie. TQM jest koncepcją zarządzania zakładem opieki zdrowotnej poprzez strategiczne planowanie kierownictwa, a następnie włączenie wszystkich pracowników do realizacji tej strategii, pozwala sprostać oczekiwaniom klienta, a dzięki temu stać się konkurencyjną organizacją.

Podsumowanie

Jakość w zakładach opieki zdrowotnej jest niezbędna na każdym poziomie organizacji. Zapewnia ona sprawne, efektywne, racjonalne oraz zadawalające działanie. Organizacje te przywiązują coraz większą wagę do jakości świadczonych usług medycznych. Wzrosła świadomość kadry zarządzającej zoz-em, poprzez zrozumienie, że wprowadzenie jakości do zakładów opieki zdrowotnej zwiększa ich konkurencyjność na rynku usług zdrowotnych. Wśród korzyści płynących z zarządzania przez jakość w zakładach opieki zdrowotnej można wymienić: stałą poprawę jakości świadczonych usług, zwiększenie efektywności działania, wzrost motywacji i satysfakcji pracowników, racjonalizację kosztów, lepsze wykorzystanie zasobów materialnych, wzrost udziału w rynku oraz to, co jest najważniejsze i powinno stanowić podstawę funkcjonowania każdego zoz – spełnienie oczekiwań pacjentów i wzrost satysfakcji pacjentów z uzyskanych usług medycznych.

Piśmiennictwo

1. Karski JB. Zdrowie 21 – zdrowie dla wszystkich w XXI wieku. Wyd. Centrum Organizacji i Ekonomiki Ochrony Zdrowia, Warszawa 1999; 34.
2. Opolski KE. Szymborska, Strefy zarządzania jakością w służbie zdrowia. *Antidotum*. 1997;9:22.
3. Kaplan RS, Cooper R. Zarządzanie kosztami i efektywnością. Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000; 73.
4. Zandberg J. William Edwards Deming – legenda zapewnienia jakości. *Qualityland*. 1995;3:8.
5. Akredytacja szpitali w Polsce 18–22 marca 1996 r. Kraków. Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia, Kraków 1998; 4.
6. Kraszewski R. TQM – teoria i praktyka. Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001; 226.

Adres do korespondencji:

Edyta Rysiak
Zakład Chemii Leków, Wydział Farmaceutyczny z Oddziałem Medycyny Laboratoryjnej
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku
ul. Mickiewicza 2D, 15-222 Białystok
tel.: 857 485 706, e-mail: edyta.rysiak@umb.edu.pl