

MANAŽÉRSTVO KVALITY V ZDRAVOTNÍCKOM PROSTREDÍ

Ing. Bruno GOBAN¹

Abstract:

The article is focused the topic of implementation of International Quality Standard ISO 9001:2000 in the enviroment of healthcare organization in Slovak Republic. Governments, regulators, industry bodies, healthcare providers, and support service organizations realize that through the implementation of the managing frameworks like ISO 9001:2000, they can improve quality and reliability, and increase efficiencies. The results from the activities mentioned above could mean an improved services, reduction in adverse events, and ultimately and lower cost of provision.

Zabezpečovanie kvality a systém manažérstva kvality v zdravotníctve dosahujú v posledných rokoch výraznú podporu zo strany zdravotníckeho priemyslu po celom svete. Vlády, riadiace a priemyselné spoločnosti, poskytovatelia zdravotníckych služieb a dodávateľské organizácie si uvedomujú, že implementáciou systému manažérstva podľa požiadaviek normy ISO 9001:2000, môžu výrazne zlepšiť kvalitu a spoľahlivosť ich produktov, zabezpečiť tak spokojnosť zákazníkov a zvýšiť celkovú výkonnosť organizácie. To bude mať pozitívny dopad na zlepšenie služieb, obmedzenie nepriaznivých vplyvov a napokon aj celkové zníženie nákladov v rámci organizácie

Transformácie v slovenskom zdravotníctve a implementácia systému manažérstva kvality

Zdravotnícke zariadenia v Slovenskej Republike, ktoré sú štátnymi príspevkovými organizáciami, majú pred sebou dve významné úlohy [4]:

1. Zmenu právnej formy, vo väčšine prípadov transformáciu na akciové spoločnosti.
2. Zavedenie komplexných systémov kvality, ktoré by spolu s indikátormi kvality mali byť podmienkou na uzatváranie zmlúv so zdravotnými poisťovňami.

Logickým krokom (v súvislosti s vyššie uvedeným) by mala byť implementácia systému manažérstva kvality, napríklad aj podľa požiadaviek normy ISO 9001:2000. Podľa zákona (§9 zákona č.578/2005 Z.z.) by ho poskytovatelia zdravotnej starostlivosti mali mať zavedený už v januári 2007, odkedy sa nepretržité zabezpečovanie a zvyšovanie kvality stane pre zdravotnícke zariadenia povinnosťou. To však znamená, že na jeho zavedení musia pracovať už teraz, pretože proces implementácie systému manažérstva kvality v závislosti od veľkosti organizácie trvá niekedy aj dva roky.

V skutočnosti tak nemocnice musia takmer súčasne pracovať na oboch úlohách (transformácia na akciovú spoločnosť + implementácia systému manažovania kvality), ktoré nemožno od seba oddeliť, ale napriek tomu ich nie je možné realizovať paralelne. Zásadný význam (nielen) pre transformáciu zdravotníckych zariadení na akciové spoločnosti, ale aj pre včasné zavedenie systémov riadenia kvality bude mať promptnosť vlády pri schvaľovaní podkladov súvisiacich s týmito aktivitami.

¹ Bruno Goban, Technická Univerzita, Katedra bezpečnosti a kvality produkcie, Strojnícka fakulta, Letná 9, 04200, Košice, homepage: www.tuke.sk

Certifikácia systému manažérstva kvality zdravotníckych zariadení [9]

Cieľom posudzovania a realizácie systému kvality poskytovateľov je zabezpečiť nepretržitú minimalizáciu chýb a omylov pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti. Zároveň by sa mala zvyšovať spokojnosť pacientov, ktorým sa zdravotnícke výkony poskytujú.

Ak zdravotnícke zariadenie zodpovedá požiadavkám normy pre systém manažérstva kvality, získava certifikát kvality. Ten je udelený treťou stranou, certifikačným orgánom, ktorý posudzuje zhodu systému s požiadavkami štandardov. Laboratóriá po splnení požadovaných podmienok získavajú osvedčenie o akreditácii - potvrdenie spôsobilosti na výkon činnosti.

Prínosy implementácie SMK podľa požiadaviek normy ISO 9001:2000 pre zdravotnícke organizácie

Norma ISO 9001:2000 prináša pre zdravotnícke organizácie množstvo výhod [2]:

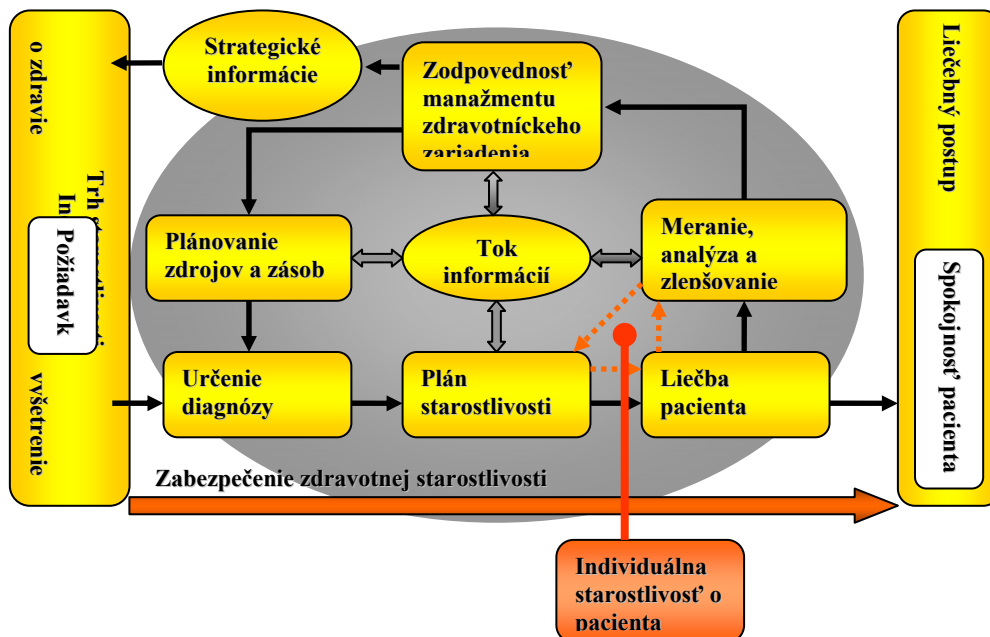
- Potenciál efektívnejšieho zisku a redukciu nákladov – norma ISO 9001:2000 môže vytvoriť podstatný prínos pre jej procesný prístup. Sústreďuje pozornosť organizácie na oblasti, kde náklady možno obmedziť, tak interne, tak aj vo vzťahu k zákazníkovi.
- Potenciál pre zlepšenie kvality a spoľahlivosti – procesný prístup, orientácia na zákazníka a neustále zlepšovanie umožňuje výrazné zlepšenie spoľahlivosti a kvality zdravotníckych služieb.
- Možnosti posilnenia riadenia a financovania – štátna správa a vláda berie čoraz viac ohľad na kvalitu ako rozhodujúcu zložku zlepšenia zdravotníckej starostlivosti.
- Potenciál pre implementáciu iných systémov riadenia kvality.
- Možnosti zlepšenia procesu starostlivosti – norma ISO 9001:2000 zameriava organizácie na im vlastné procesy. V zdravotníctve to môže znamenať zlepšenie pohľadu organizácie na komplexnosť výrobného priemyslu, zahrňujúcu tiež vzťahy medzi organizáciami navzájom, napr. nemocnice a súkromné ambulancie.
- Možnosť odlíšenia sa od konkurencie – implementáciou SMK a úspešnou certifikáciou dáva organizácia jej zákazníkovi najavo, že sa sústreďuje nielen na jeho potreby ale aj na kontinuálne zlepšovanie kvality nimi poskytovaných zdravotníckych služieb.
- Potenciál pre neustále zlepšovanie - séria noriem ISO 9000 zaväzuje organizáciu k neustálemu hodnoteniu a zlepšovaniu, čo je pre zdravotníctvo a jeho neustály kontakt so zdravím a životom pacienta prvoradé.

Zdravotníctvo je založené na starostlivosti o pacienta, kde bežným úkonom organizácie je zabezpečiť efektívny postup pacienta od vyšetrenia a stanovenia diagnózy, cez liečbu (či už v prostredí samotnej organizácie alebo v domácom prostredí) po jeho prepustenie a následnú spokojnosť.

V konečnom dôsledku je teda možné v zdravotníctve identifikovať tieto základné skupiny zákazníkov:

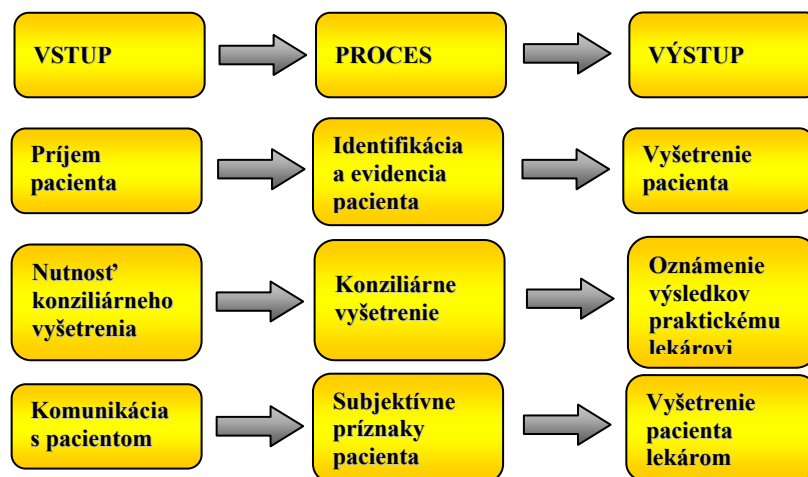
- Pacient – zákazník prijímajúci finálny produkt zdravotníckeho zariadenia formou zdravotnej starostlivosti napr. vyšetrenie, liečby, operácie atď.
- Zdravotná poisťovňa – organizácia, ktorej zákazníkom je občan (eventuálny pacient), a ktorá ho zastupuje v zmluvnom vzťahu so zdravotníckym zariadením t.j. ambulanciou a lekárom, lekárňou atď.
- Dodávatelia zdravotníckeho materiálu – organizácie plniace funkciu subdodávateľov v zdravotníckom zariadení. Činnosť takýchto organizácií podlieha regulácii legislatívou.

Pri ponímaní pacienta ako primárneho zákazníka, PDCA cyklus by mohol vyzerat' nasledovne(obr.č.1):



Obr.č.1: Cyklus PDCA v zdravotníctve

Schéma vo všeobecnosti zvyrazňuje procesy z oblasti zdravotníctva. Niektoré z nich je možné vyjadriť aj takto (obr.č.2):



Obr.č.2: Niektoré procesy v zdravotníckej starostlivosti

Zatiaľ čo predchádzajúca schéma zobrazuje niektoré z procesov z zdravotníctva, jestvuje mnoho iných prípadov, ktoré sú špecifické pre konkrétnu organizáciu a jej rozsah.

Kapitoly normy ISO 9001:2000 v prostredí zdravotníckej starostlivosti[1]:

Kapitola 4 – Systém manažerstva kvality

Základná požiadavka normy a ďalšia z dôležitých oblastí zdravotníctva - je potreba vytvorenia a zavedenia SMK, ktorý definuje procesy v organizácii a vzťahy medzi nimi. Kapitola tiež vyžaduje, aby organizácia mala dokumentáciu, ktorú musí riadiť (Organizačná

smernica pre riadenie dokumentácie). Pri skúmaní samotných procesov si organizácia musí dať pozor na dodávané/outsourcované procesy napr. služby upratovania, čistenia a prania.

Základné riadené dokumenty:

- Príručka kvality
- Dokumentované postupy
- Zdravotné záznamy pacientov

Kapitola 5 – Zodpovednosť manažmentu

Tak ako v iných organizáciách a firmách, SMK musí mať podporu vrcholového vedenia aj v zdravotníctve. Vedenie by malo byť zahrnuté do procesu tvorby Príručky kvality, Politiky kvality a Cieľov kvality, a vedenie tiež musí zvážiť požiadavky zákazníka, ktoré obsahujú aj sociálne potreby. Zistené informácie by mali obsahovať aj:

- spokojnosť alebo nespokojnosť pacientov,
- výsledky interných auditov,
- správy od zúčastnených strán napr. zdravotné poisťovne, doktori.

Kapitola 6 – Manažérstvo zdrojov

Pre uspokojenie požiadaviek pacienta a kontinuálne zlepšovanie organizácie je nevyhnutné určenie a zabezpečenie zdrojov. Tie zahŕňajú ľudí, infraštruktúru a pracovné prostredie a mali by obsahovať:

- výcvik a školenia zamestnancov,
- údržbu budov a zariadení,
- zaistenie bezpečného pracovného prostredia.

Kapitola 7 – Realizácia produktu

Táto časť sa zameriava na proces poskytnutia zdravotnej starostlivosti pacientovi:

- plánovanie umožňuje návrh a tvorbu procesov, ktoré slúžia pacientom a ostatným zákazníkom,
- pri zameraní na zákazníka v zdravotníctve môže nastať situácia, keď pacient nie je schopný definovať svoje požiadavky a dodržiavať zodpovednosti
- Pacienti a ich potreby sú v mnohých prípadoch odlišné. V procese musí byť zahrnuté určenie metódy starostlivosti, alebo parametre liečby.
- Zabezpečenie zdravotnej starostlivosti si vyžaduje riadenie. Sú to požiadavky na použitie najlepších liečebných a diagnostických metód a vybavenia, a tiež kvalifikovaného personálu.
- Vo vzťahu k riadeniu je identifikácia a sledovateľnosť. To znamená potrebu udržiavania záznamov o pacientoch pre prípadné zistenie umiestnenia a typu implantátu, alebo identifikácia časti tela/orgánu pred chirurgickým zákrokom.
- Kalibrácia meracích a monitorovacích zariadení akými sú váhy, krvné tlakomery, teplomery, elektrokardiogramy a iné terapeutické vybavenie.

Kapitola 8 – Meranie, analýza a zlepšovanie

Meranie, analýza a zlepšovanie sú kľúčové aspekty normy ISO 9001:2000. Zdravotníckej organizácii umožňujú predchádzať a učiť sa na chybách a omyloch v procese, a efektívnejšie sa zamerať na služby pacientom a ostatným zákazníkom. Uvažované aspekty zahŕňajú:

- organizácia musí vypracovať plán pre všetky typy meraní napr. klinické merania a vyšetrenia, alebo kontrolu technických zariadení
- úroveň spokojnosti pacienta (zákazníka) je výhodným bodom pre začatie meraní a analýz,
- tak ako rôzne klinické merania, organizácia musí zabezpečiť aj iné typy meraní vrátane nie-klinických dodávateľov a služieb (rôzne pomocné procesy), a tiež administratívnych

- procesov,
- nehody napr. nevhodná liečba, nesprávna diagnóza, neschopnosť komunikácie a nezabezpečenie prehliadky pacienta, chyba v identifikácii a nasadenie nevhodných liečiv môže mať negatívny dosah a dôsledky na pacienta,
 - nehoda v zdravotnej starostlivosti však môže nastať aj mimo určeného liečebného plánu. Úspech liečebného procesu nie je zaručený, keďže nehoda sa môže vyskytnúť zo strany pacienta. Tu však organizácia nenesie žiadnu zodpovednosť.
 - Preventívne a nápravné opatrenia, a neustále zlepšovanie sú rozhodujúce faktory v zdravotnej starostlivosti. Nápravné opatrenia by mali zabezpečiť napr. neopakovanie sa nevhodnej liečby (nehody).

Implementácia Systému manažérstva kvality v prostredí NZZ Pediatria Šaca s.r.o.

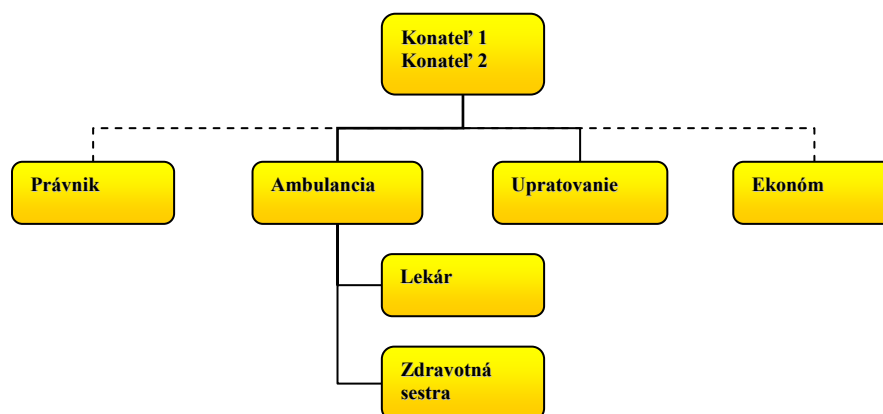
Analýza súčasného stavu

Neštátne zdravotnícke zariadenie Pediatria Šaca s.r.o. sídli v Košiciach mestskej časti Šaca a svojim pacientom poskytuje primárnu zdravotnú starostlivosť. Služby pediatrickej ambulancie využívajú deti od narodenia až po dovŕšenie dospelosti, prípadne po ukončenie vysokoškolského vzdelania (najviac však do 28. roku života).

Celoročná pediatrická starostlivosť zahŕňa:

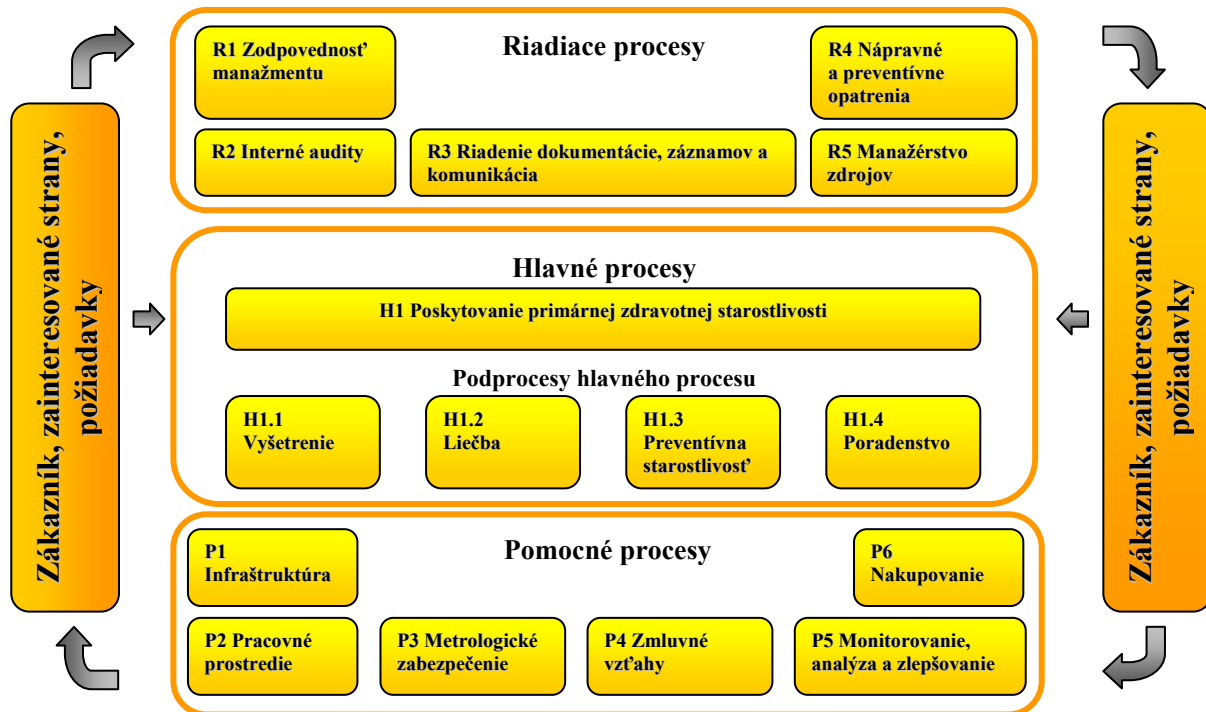
- pravidelnú preventívnu starostlivosť,
- poradenskú službu pre pacientov ambulancie, a pre mamičky s dojčatami,
- možnosť individuálneho harmonogramu vyšetrenia,
- zabezpečenie konziliárnych vyšetrení odbornými lekármi,
- telefonické konzultácie s lekárom aj mimo ordinačných hodín,
- profesionálny prístup a komplexné riešenie zdravotného problému.

NZZ Pediatria Šaca je súkromnou spoločnosťou, na čele ktorej sú dvaja konatelia. Praktickú činnosť lekár vykonáva v ambulancii, ktorá je súčasťou zdravotného strediska v Košiciach-Šaci. Zamestnancom organizácie je tiež zdravotná sestra. Právnická a ekonomická činnosť je vykonávaná formou spolupráce s externými partnermi. Upratovaním a starostlivosťou o hygienu pracovného prostredia je poverený zamestnanec organizácie/upratovačka, keďže čistota a hygiena ambulancie musí zodpovedať predpísaným legislatívnym štandardom. Organizačná štruktúra NZZ Pediatria Šaca je znázornená na obr.č.3.



Obr.č.3: Organizačná štruktúra NZZ Pediatria Šaca s.r.o.

- Počas nasledujúcich konzultácií bol vytvorený návrh mapy procesov (obr.č.4) tak, aby v prvom rade odpovedal základnému poslaniu zdravotníckeho zariadenia a plne vystihoval procesy prebiehajúce v organizácii a tiež procesy požadované normou ISO 9001:2000.



Obr.č.4 : Mapa procesov NZZ Pediatria Šaca s.r.o.

Hlavný proces, teda proces vytvárajúci pridanú hodnotu, je definovaný ako poskytovanie primárnej zdravotnej starostlivosti a ten sa skladá z nasledujúcich podprocesov:

- vyšetrenie
- liečba
- preventívne prehliadka
- poradenstvo

Riadiace a pomocné procesy sú zamerané hlavne na pracovné prostredie, metrologické zabezpečenie, riadenie dokumentácie, záznamov a komunikáciu a zmluvné vzťahy. Ostatné procesy prebiehajúce v organizácii by mali plne odpovedať požiadavkám štandardu ISO 9001:2000.

- Ďalším krokom procesu implementácie systému manažovania kvality v prostredí NZZ Pediatria Šaca bude vymenovanie zmocnenca pre kvalitu a určenie matice zodpovedností SMK. Zároveň je v príprave aj uverejnenie politiky kvality, ako strategického dokumentu, ktorý stanovuje vrcholový manažment spoločnosti ako prostriedok na vedenie spoločnosti smerom k zlepšovaniu svojej činnosti. Pri tvorbe politiky kvality sa vychádza z identifikácie potrieb zákazníkov a zainteresovaných strán, a z analýzy vlastnej schopnosti tieto požiadavky splniť.
- Následne je v harmonograme určené mapovanie procesov a činností prebiehajúcich v ambulancii a vypracovanie postupových diagramov, ktoré budú použité v smerniciach/dokumentovaných postupoch.

Všetky tieto činnosti prebiehajú v plnej spolupráci s konateľkou/lekárkou NZZ Pediatria Šaca a plánovaný termín ukončenia budovania SMK a následné potvrdenie účinnosti certifikačným auditom je naplánované na apríl roku 2006 t.j. pred obhajobou diplomovej práce pred štátnicovou komisiou.

Záver

Zdravotníctvo a zdravotnícke zariadenia v Slovenskej republike prechádzajú v tomto období mnohými zmenami. Na jednej strane je potrebné transformovať štátne zaradenia (týka sa to najmä nemocničných zariadení) na akciové spoločnosti a zároveň sú Ministerstvom zdravotníctva a jeho reformami tlačené k zavedeniu systému manažovania kvality a tým aj zbavenia sa reziduálneho spôsobu riadenia a prístupu k zdravotníckemu zariadeniu. To ako sa k tomu jednotlivé organizácie postavia, závisí len od ich vedenia a manažmentu. V tomto bode je nevyhnutné tiež uviesť, že podobnými zmenami prešiel aj priemysel, no v jeho prípade zohral podstatnú úlohu aj boj o zákazníka.

Implementácia systému manažérstva kvality, ale aj ostatných typov riadenia, do zdravotníckeho prostredia môže prispieť k zvýšeniu spokojnosti pacienta, ktorý služby zdravotníctva vníma najcitlivejšie. No to bude až dôsledok zmien. Prvoradé je si uvedomiť, že zdravotná starostlivosť o občana nie je len služba, ktorú mu vybraná organizácia poskytuje, ale tiež poslanie, pre ktoré sa každý zamestnanec pracujúci v tomto odvetví slobodne rozhodol.

Cieľom tejto práce bolo priblížiť problematiku budovania SMK v prostredí NZZ Pediatria Šaca s.r.o., ktorej konatelia sa rozhodli pre implementáciu systému manažérstva kvality podľa medzinárodne uznávaného štandardu ISO 9001:2000. Zahájenie spoločnej práce v septembri tohto roku vstupnou analýzou bol len začiatok, no postupne, so zvyšovaním sa informovanosti konateľov a zamestnancov o požiadavkách normy a moderných systémoch riadenia, sa zhromažďujú materiály a poznatky potrebné pre plnú implementáciu manažovania kvality do ambulantnej praxe.

Použitá literatúra:

1. Antonko 9/2005 – zdravotnícky časopis
2. Bsi Management System: ISO 9001:2000 in Healthcare: A Guide to its Implementation, www.bsiamericas.com
3. Doc. Ing. Jan Kožíšek, CSc. – Manažment jakosti
4. Dragula M., Kompiš D., Funiak S. – Kvalita v zdravotníctve
5. Mgr. Aurel Badanič, Zdravotnícke noviny č. 24/2005
6. Prednáškové materiály zo školenia RW-TÚV
7. Natália Sollárová, Zdravotnícke noviny č. 6/2005
8. Zákon 578/2004 Z.z. SR o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov
9. Zdravotnícke noviny č. 8/2005
10. klucho.blog.sme.sk – blog MUDr. Jozefa Klucha
11. szalay.blog.sme.sk – blog Tomáša Szalaya
12. www.poistovne.sk – informácie o poisťovniach pôsobiacich na Slovensku
13. www.poling.sk – stránka venovaná SMK
14. www.zbierka.sk – legislatíva SR v elektronickej podobe

Pozn. Tento článok bol vypracovaný v rámci projektu KEGA č. 3/215604

Lektoroval: Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.

Pozn.: Citace použité literatury není v souladu s požadavky normy ISO 690 o bibliografických citacích!