

Firlej Krzysztof
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

WARUNKI SPRAWNOŚCI FUNKCJONOWANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PLACÓWKACH SEKTORA OCHRONY ZDROWIA

***Słowa kluczowe:** system zarządzania, jakość, ochrona zdrowia, usługa*

***Keywords:** management system, quality, health care, service*

***Synopsis:** W artykule poruszono problematykę wprowadzania systemów zarządzania jakością w placówkach sektora ochrony zdrowia, które obliguje do ciągłego usprawniania procesów pracy. Jakość we współczesnych teoriach zarządzania uważana jest za jeden z najważniejszych czynników definiujących dany produkt lub usługę, decydujący o sukcesie rynkowym organizacji.*

Wstęp

Współczesne organizacje dla przetrwania w zmiennym otoczeniu nieustannie poszukują metod usprawniających ich funkcjonowanie. Aby mogły sprostać temu zadaniu muszą działać zgodnie z wytycznymi systemu zarządzania jakością, który obliguje do ciągłego usprawniania procesów pracy. Jakość we współczesnych teoriach zarządzania jest jednym z najważniejszych czynników definiujących dany produkt lub usługę, gdyż w dużej mierze decyduje o sukcesie rynkowym. Dzisiejsze organizacje muszą brać pod uwagę przesłanie filozofii TQM, wdrażać podstawowe normy ISO i rezerwować środki finansowe na wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania jakością. Niezwykle istotnym zagadnieniem, które może decydować o sprawności funkcjonowania nowoczesnych systemów zarządzania jakością jest menedżerskie podejście poparte odpowiednimi umiejętnościami i kwalifikacjami. Przekłada się ono na jakość efektów i korzyści praktycznego stosowania tych systemów. Niezwykle interesujące wydaje się przyjęcie w nowoczesnych systemach zarządzania orientacji na klienta, która warunkuje i w wielu przypadkach znacząco modyfikuje strategię zarządzania organizacji. Jej opis ma na celu udowodnienie, że właściwe założenia mają doprowadzić do usystematyzowania procesów pracy, przejrzysty podział kompetencji, odpowiedzialności, zdobycie marki i poprawę wizerunku, jak również pomaga zredukować błędy i koszty. Zmienia również postawy wśród pracowników wszystkich szczebli zarządzania, którzy po pewnym czasie akceptują, że działania ukierunkowane na klientów przyczyniają się do osiągania sukcesu. Przy wdrażaniu systemów zarządzania jakością niezwykle istotne jest sformułowanie polityki jakości, która powinna być podporządkowana danej organizacji. Główne jej zadanie to określenie celów organizacji, które ma osiągnąć przy wdrażaniu opracowanego specjalnie dla niej systemu zarządzania. Wyznaczone

cele są zależne od charakteru działalności danej organizacji, jej pozycji w gospodarce oraz miejsca w sektorze. Polityka jakości wyznacza cele organizacji, które mają ścisły związek z jej misją i wyznaczają strategię działania. Celem opracowania było sprawdzenie tezy, że „działalność placówek sektora ochrony zdrowia uzależniona jest od warunków sprawności funkcjonowania w nich systemu zarządzania jakością”. Aby zweryfikować proponowaną tezę w przeprowadzonych badaniach empirycznych podjęto próbę wyznaczenia warunków sprawności funkcjonowania systemu zarządzania jakością w wybranej placówce sektora ochrony zdrowia. Szpitale jako jednostki publiczne muszą sprawnie i skutecznie służyć społeczeństwu, a zarazem funkcjonować bez zakłóceń. Z tego względu tak ważne obecnie stało się stworzenie odpowiednich warunków dla funkcjonowania systemów zarządzania jakością w placówkach tego sektora.

Próba syntezy warunków sprawności funkcjonowania systemu zarządzania jakością w placówkach sektora ochrony zdrowia

Sektor usług medycznych w ostatnich latach podlega dynamicznemu rozwojowi skorelowanemu ze wzrostem całej gospodarki. Z roku na rok rośnie wzrost wymagań społecznych, który pociąga za sobą dynamiczny ich rozwój i wzrost udziału w wymianie międzynarodowej. W momencie przystąpienia naszego kraju do grupy państw członkowskich Unii Europejskiej sektor usług stał się jednym z najważniejszych działów polskiej gospodarki, który wciąż będzie podlegał rozwojowi i ma duże możliwości względem rozprzestrzeniania się na rynku międzynarodowym. Niezwykle istotne będzie stałe podnoszenie jakości świadczenia usług na rzecz obywateli, a także jakości samej organizacji.

Permanentną cechą każdego przedsiębiorstwa jako organizacji jest jakość, która warunkuje jego sukces według potrzeb i wymagań klientów. Jednak dla zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwa niezbędne jest określenie potrzeb jakościowych, które musi spełniać produkt lub usługa. Z tego względu teoria organizacji i zarządzania podkreśla rolę klienta, którą pełni w strategii działań wszystkich organizacji. Jakość produktu to odzwierciedlenie potrzeb klientów jako odbiorców. Ciągła dbałość o podnoszenie jakości wytwarzanych dóbr i usług to nieustający proces zachodzący wewnątrz organizacji, którego zadaniem jest analiza wewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstwa i zewnętrznego otoczenia. Badaniu podlega sam proces produkcji, jego główni wykonawcy czyli pracownicy jak również klienci zewnętrzni. Dzięki pracownikom odbywa się proces usług, zapewniona jest jego ciągłość, spełniane są cele i misja przedsiębiorstwa. Należy więc dbać o potrzeby pracowników organizacji, w miarę możliwości je spełniać oraz zapewniać ciągłość ich bieżącego monitorowania. Aspekt ten dotyczy również klientów zewnętrznych organizacji, gdyż to oni w końcowej fazie pełnią rolę weryfikatorów wartości organizacji. Sam proces wdrażania systemu zarządzania jakością to wzajemna współpraca zespołu pracowników, którzy muszą współpracować z zewnętrznymi klientami. Ich zadaniem jest wytypowanie i usystematyzowanie procedur, które mogłyby przyczynić się do podnoszenia jakości samej organizacji, czy też jej produktu lub usługi. Wewnątrz organizacji może to być właściwe zarządzanie zespołem pracowników, czy też wzajemna współpraca na każdym jej szczeblu, które fundamentalnie przyczynią się

do sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania jakością. Rozpatrując aspekt warunków sprawności funkcjonowania systemu zarządzania jakością w placówkach służby zdrowia należy wyznaczyć :

- wartość klienta, którym jest pacjent,
- rolę jakości w sferze usług medycznych,
- określić strategię usług medycznych.

Niemniej ważnym jest wyznaczenie poziomu satysfakcji klienta zewnętrznego, określenie kim jest klient wewnętrzny i podkreślenie roli zarządzania z klientami. Głównym zadaniem placówek medycznych jest wykonywanie usług leczniczych świadczonych na rzecz obywateli. Są to więc usługi, które zgodnie z definicją usług są działaniem podejmowanym zwykle w celach zarobkowych w celu zaspokojenia potrzeb innego człowieka lub organizacji. W ustawie o badaniach i certyfikacji usługa definiowana jest jako działalność dostawcy polegająca na wykonaniu czynności służących spełnianiu potrzeb odbiorcy¹. Pojęcie usługi obejmuje określone czynności świadczone niezależnie od charakteru wykonawcy lub odbiorcy i niezależnie od tego czy zostały wykonane odpłatnie czy nieodpłatnie, pod warunkiem jednak, że zleceniodawca i zleceniobiorca są różnymi podmiotami². Termin usługi, wywodzący się z teorii ekonomicznych oznacza wszelkie czynności pożyteczne związane z pracą nieprodukcyjną, w odróżnieniu od czynności prowadzących do produkcji dóbr materialnych. W literaturze pojęcie usług społecznych stosuje się zamiennie z pojęciem usług niematerialnych. Mówiąc o niematerialnym charakterze usług społecznych należy pamiętać o rozgraniczeniu usługi od materialnego narzędzia jej świadczenia (np.: szpital i opieka zdrowotna, szkoła i edukacja). Rozróżnienie to wskazuje na dwa zasadnicze poziomy analizy zjawiska świadczenia i konsumpcji usług społecznych:

- poziom analizy infrastruktury usług - w tym ujęciu uwaga badacza skupia się na materialno – kadrowej bazie instytucji świadczących usługi społeczne;
- poziom funkcjonowania infrastruktury usług tzn. analiza procesu zaspokajania potrzeb społecznych.³

Wartość klienta

W funkcjonowaniu współczesnych organizacji bardzo istotne miejsce zajmują relacje z klientami zewnętrznymi, których posiadanie stanowi o racji ich bytu. Głównym celem funkcjonowania organizacji jest dostarczanie klientom usług - na podstawie rozpoznania i zrozumienia ich potrzeb. Aby właściwie zrozumieć potrzeby klienta należy określić różnicę pomiędzy postrzeganiem przez klienta danej usługi a jego potrzebami i oczekiwaniami. Przy wykonywaniu samej usługi powinien być zaangażowany sam klient, którego zachowanie może bezpośrednio oddziaływać na jakość usługi na wszystkich jej etapach. Z tego względu w dzisiejszych czasach konieczne jest wykorzystanie opinii klienta do projektowania

¹ Dziennik Ustaw nr 55, poz.250 z dnia 3 kwietnia 1993r.

² Klasyfikacja Wyrobów i Usług, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 1995, s.3.

³ www.wikipedia.org

wyrobów lub organizacji usług (Ackoff 1993, s.9). W turbulentnym otoczeniu bardzo istotne stało się tworzenie stałych więzi z klientem, rozpoznawanie ich indywidualnych potrzeb, których nawet w warunkach globalizacji nie można traktować w sposób masowy. Każdy z klientów musi być postrzegany indywidualnie i być dla organizacji obiektem, któremu należy zaspokoić potrzeby w sposób go satysfakcjonujący. Wykonywana usługa musi być dostosowana do preferencji klienta, jego potrzeb, życzeń, gustów, oczekiwań, aspiracji i wyobrażeń. Wszyscy klienci powinni być traktowani jednakowo i nie należy lekceważyć żadnej okazji, dzięki której możemy pozyskać nowego klienta. Staranne pielęgnowanie kontaktu z nawet najmniej obiecującym klientem należy starannie i systematycznie podtrzymywać, gdyż może ono zaowocować po kilku lub kilkunastu miesiącach, a nawet kilku latach. Usługodawca powinien starannie rozpoznać oczekiwania klienta, aby móc rozwiązać problemy związane z jakością. Dlatego kładzie się nacisk na zdobycie i utrzymanie lojalności klienta, penetrację środowiska klienta oraz jego bezpośrednie zaangażowanie w proces tworzenia wyrobu (Rewers 1997, s.31). Każde przedsiębiorstwo musi stale budować ofertę usług, ustawicznie i na bieżąco ją modyfikować w zależności od pojawiających się szans i zagrożeń. Pełna integracja z klientem to wzajemna współpraca, dzielenie się z nim wiedzą oraz ryzykiem. Niezwykle istotną rolę pełnią w organizacjach osoby odpowiedzialne za bezpośredni kontakt z klientem zewnętrznym, które muszą być do tego dobrze przygotowane i w pełni rozumieć swoją rolę, ponieważ są odpowiedzialne za budowę wzajemnych relacji pomiędzy nim a organizacją. Znajomość potrzeb klienta jest jedną z podstaw dywersyfikacji wszelkich wyborów ekonomicznych, w tym projektowania usług (Skrzypek 1994, s.93). Wraz z zachodzącym procesem globalizacji, rozwojem gospodarki międzynarodowej i ciągłą poprawą jakości produktów i usług zabieganie o klienta stało się permanentną cechą naszych czasów. Osoby zatrudnione do bezpośredniego nawiązywania kontaktu z klientami powinny być w stanie rozwiązać wszystkie występujące problemy (Swell 1992, s.8). Klienci powinni sami wskazywać słabe miejsca i należy ich zachęcać do wskazania ich w usłudze lub samym kontakcie. W praktyce reakcją klienta na niską jakość usług będzie zerwanie kontaktów i przejście do konkurencji (Bank 1996, s.1). Wartość dostarczana klientowi przez organizację została określona przez Philipa Kotlera jako różnica pomiędzy sumą wartości usługi dla klienta, obejmującą jej wartość, pracowników i wizerunek przedsiębiorstwa, a sumą kosztów poniesionych przez klienta, zawierających: koszty finansowe, zużyty czas i energię oraz zaangażowanie psychiczne (Kotler 1994, s.33). Niezwykle istotne jest zadowolenie klienta z oferowanych usług, o którym decyduje jakość względna, w znacznej mierze oparta na kontroli oczekiwań, czyli zabiegach zmierzających do maksymalizowania przewidywanego odnoszącego się do produkcji i marketingu (Bramorski 1997, s.6). Jednoznacznie należy podkreślić, że pozyskiwanie klientów jest najważniejszą wartością dla każdej placówki usług medycznych, bo bez niego nie będzie funkcjonować organizacja. Organizacja to jej klienci, którzy przyczyniają się do jej tworzenia i rozwoju. Usprawnianie usług, podnoszenie ich jakości pod kątem klienta zewnętrznego przyczynia się do zwiększenia udziału organizacji w rynku i utrzymania wypracowanej pozycji. Na tej postawie można wysnuć wniosek, że

utrzymanie stałej relacji z klientem jest priorytetowym działaniem każdej organizacji, która chce jak najdłużej przetrwać na rynku.

Strategia usług

Profesjonalnie funkcjonujące przedsiębiorstwo na rynku usług powinno posiadać opracowaną strategię, która w swoich założeniach ma gwarantować przetrwanie i rozwój. Jej głównymi atutami muszą być czytelność i jasna konstrukcja, które umożliwiają wytyczenie zadań i sposobów ich realizacji dla wszystkich pracowników. Strategia przedsiębiorstwa musi być dokładnie dopasowana do branży i eksponować te elementy, które można uznać za zalety umożliwiające walkę konkurencyjną na rynku. Strategia definiowana jest jako naczelną orientacją gospodarczą, społeczną i militarną, która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Można ją również zdefiniować na dwa sposoby: co organizacja zamierza zrobić oraz co rzeczywiście robi, niezależnie od tego czy jej działania były z góry zamierzone. Pierwszy sposób wskazuje, że strategia jest ogólnym programem definiowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji. Według drugiego strategia jest układem w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie. W ten sposób skonstruowana definicja objaśnia, że każda organizacja ma strategię oraz związek ze swoim otoczeniem (Stoner 1992, s.95).

Opracowując strategię usług organizacji można oprzeć się na poglądach Roberta H. Hayes'a i Stevena C. Wheelwright'a, którzy sformułowali główne jej cechy, a wśród których można wymienić: horyzont czasu, myślenie o jej efektach, skupienie wysiłków, wszechobecność i dobrze rozplanowany układ decyzji. Każda ze strategii powinna być długoterminowa i wszechstronna, obejmować wszystkie elementy i działania organizacji. Zarząd firmy powinien zdawać sobie sprawę, że strategia jest jednym z głównych wyznaczników powodzenia lub niepowodzenia jej działalności w długim okresie czasu. Aby klienci korzystali wielokrotnie z usług danej organizacji muszą zauważać różnice względem innych propozycji oraz mieć realny wpływ na sposób ich wykonywania (Locke 2002, s.71). Strategia usług powinna być centralną częścią, ponieważ określa zewnętrzną kulturę firmy i uwzględnia takie aspekty jak zysk, rynki, technologię itp. W trakcie projektowania strategii należy do niej dostosować strukturę organizacyjną pod kątem zapotrzebowania usługobiorców. Strategia powinna obejmować takie aspekty jak potrzeby i oczekiwania klientów, aktywność konkurencji oraz wizję przyszłości. Przedsiębiorstwa dla polepszenia jakości wykonywanych usług wdrażają system zarządzania jakością przy pomocy odpowiednio skonstruowanej strategii, zawierającej ściśle sprecyzowane cele, a zarządy firm powinny traktować ją jako mapę działań pozwalających podążać we właściwym kierunku.

Znaczenie orientacji na klienta dla organizacji.

Rozpatrując zagadnienie warunków sprawności funkcjonowania systemu zarządzania jakością należy zwrócić uwagę na kwestię orientacji na klienta, która dla wielu organizacji jest warunkiem osiągnięcia sukcesu. Jakość jest cechą usługi, na którą zwraca uwagę każdy klient a relacja do ceny decyduje o jej wyborze.

Spełnianie oczekiwań klienta i jego wymogów względem usługi pozwala utrzymać ją na wysokim poziomie i zapewnia utrzymanie korzystnej pozycji rynkowej organizacji. Wysoki poziom jakości świadczonych usług to podstawowy warunek funkcjonowania organizacji na rynku globalnym i Unii Europejskiej. Usługobiorca wyznacza sam oczekiwaną wartość usługi i porównuje ją z wartością otrzymaną. W praktyce może to być zbyt wygórowana wartość, której często nie może uzyskać organizacja, co zwykle jest przyczyną niezadowolenia klienta. Jednak klient może porównać jakość oferowanych usług z usługami świadczonymi przez inne organizacje i zweryfikować swoje wymagania. Wtedy można uznać poziom oferowanych usług przez organizację za wystarczający i może pozostać jej stałym klientem. Atutami organizacji mogą być w tym przypadku jakość osobistej relacji, jakość wyposażenia, jakość opinii i cena usługi. Osobista komunikacja i zachowanie się pracowników w przypadku wystąpienia konfliktów wpływają na stosunek klienta do organizacji i jej usługi. Równie ważne jest postrzeganie organizacji przez klienta w sensie technicznym. Klient ocenia jakość i wizerunek placówki jako organizacji, jej stopień wyposażenia, niezawodność, stopień przygotowania na szybką reakcję, środki transportu i ich gotowość. Cena usługi powinna być przez klienta osiągalna i akceptowana. Klient porównuje związek ceny z oferowaną usługą, decyduje czy usługa jest tyle warta i ostatecznie podejmuje decyzję o jej zakupie. Jakość i zakres usługi powinien być ściśle dopasowany do wymagań klienta i nie przekraczać jego potrzeb. Odchylenia w tym aspekcie w jakąkolwiek stronę mogą zachwiać stosunek klienta do oferowanych usług, a trzeba pamiętać, że koszty pozyskania nowego klienta są prawie pięć razy większe od kosztów uzyskania klienta stałego. Organizacja musi dążyć do zadowolenia klienta, gdyż klient zadowolony przywiązuje się do niej i mniej zwraca uwagę na usługi konkurencyjne. Jest to korzystne dla obu stron, gdyż stałe kontakty z klientami obniżają koszty funkcjonowania organizacji poprzez oszczędności w kosztach marketingu, promocji, przygotowania i koordynacji usług. Właściwie wykonana usługa przyczynia się do wzmocnienia jej reklamy, gdyż klienci zewnętrzni propagują wśród znajomych wiedzę na ten temat. Niezwykle istotne jest poznanie wymagań i oczekiwań klientów wobec jakości usług oczekiwanych. W tej kwestii powinna wystąpić zbieżność pomiędzy wartością oczekiwaną i oferowaną jakości usługi. Każda usługa powinna posiadać jasną i kompletną strukturę w pełni odpowiadającą oczekiwaniom nabywcy. To klient ma decydujące końcowe zdanie na temat poziomu jej zaspokojenia, świadomie wymaga wykonania jej niezawodnie i zgodnie z wcześniej przedstawioną specyfikacją. Ważnymi kwestiami są również relacja ceny usługi do jej jakości, szybkość, punktualność i precyzyjność, jak również odpowiedni czas wykonania. Przy realizacji usług z orientacją na klienta należy wcześniej uzgodnić potrzeby klienta, zrozumieć jego wymagania i skoncentrować się na tym co klient pragnie otrzymać.

Określanie poziomu satysfakcji klienta zewnętrznego

Dla zapewnienia wysokiej jakości wykonywanych usług organizacja musi na bieżąco monitorować zadowolenie klientów z jej działalności, by w ten sposób zapewnić sobie informacje dotyczące poziomu ich satysfakcji i możliwości dalszej

współpracy. Jako najważniejsze oczekiwania klientów można zaliczyć fachowe i rzetelne wykonywanie zadań, terminowość i punktualność oraz sprawny przebieg informacji i komunikatywność. O zadowoleniu klienta świadczy jego lojalność, lecz zadowolenie i lojalność nie zawsze idą w parze. Lojalność klienta stanowi dowód, że przedsiębiorstwo chce i potrafi słuchać jego głosu (Kotler 1988, s.68). Autentyczna troska o klienta jest zawsze opłacalna i można ją uznać za ważny wskaźnik sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Klient przyzwyczajony jest do oferowania usług na ogólnie przyjętym poziomie. Dla organizacji je świadczących jest to wygodne zachowanie, niemniej jednak satysfakcja klienta w tym przypadku jest niska, chociaż często nie ma wyboru i musi się zgodzić na taki poziom wykonywanych usług. Specyficzne wymagania klientów wymagają indywidualnie opracowanych usług i zgodnych z ich zamówieniami. Organizacje usługowe powinny wykazać się wrażliwością na to, co sądzą klienci o tym jak się ich traktuje (Mudie 1998, s.113) i wciąż ulepszać jakość oferowanych usług. Usługodawcy powinni pamiętać, że końcowa ocena usługi nie należy do producenta, lecz wynika z poziomu satysfakcji osiągniętej przez klienta z tytułu świadczonej usługi. Klient nie może poczuć się rozczarowany lub zawiedziony poziomem świadczonych usług. Organizacje usługowe muszą wzbudzać powszechny szacunek i zaufanie, które pomogą w budowie zaufania klienta. Równie ważna jest atmosfera budowana wokół świadczonych usług, która odgrywa istotną rolę w tworzeniu wizerunku przedsiębiorstwa. Nie należy również zapominać o cechach towarzyszących świadczeniu usług. Wśród nich można wymienić: przyjazne nastawienie, spokój, skromność, stabilność, racjonalność i elastyczność. Dla stałego podnoszenia poziomu usług należy prowadzić pomiar satysfakcji klienta zewnętrznego, który ocenia różne aspekty organizacji usługowej, takie jak: materialność, niezawodność, reagowanie, kompetencja, punktualność oraz uprzejmość. Szczególnie ważna jest rola pracowników organizacji usługowej, którzy są odpowiedzialni za komunikację z klientem zewnętrznym i powinni na bieżąco dostarczać informacje na temat jakości i sprawności dostarczanych usług od zewnętrznych klientów organizacji.

Klient wewnętrzny

Rozpatrując zagadnienie sprawności zarządzania jakością należy zauważyć, że klienci organizacji dzielą się na zewnętrznych i wewnętrznych, którzy są jej pracownikami. Są to klienci, którzy w równym stopniu są odpowiedzialni za poziom jakości świadczonych usług przez organizację. Doktryna zarządzania przez jakość uznaje pracowników danej organizacji za klientów wewnętrznych, którzy podlegają równie wysokiej trosce jak klienci zewnętrzni. Klient wewnętrzny, czyli osoba znajdująca się wewnątrz organizacji otrzymuje część pracy wykonanej przez kogoś innego, a następnie wzbogaca ten towar bądź usługę o własny wkład, by z kolei przekazać wyrób komuś następnemu (Bank 1996, s. 19). Jeśli wymagania klienta wewnętrznego zostaną uzgodnione i zaspokojone, powstaje łańcuch wartości, który w końcu dosięga i klienta zewnętrznego. Zarządzanie przez jakość powinno być wkomponowane w całość organizacji, w każdy wydział, sferę działalności, pojedynczą osobę na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej. Dla uzyskania

wysokiej efektywności organizacji wszystkie jej części muszą funkcjonować na najwyższym poziomie.

Należy podkreślić, że pracownicy danej organizacji powinni pracować zgodnie z zadeklarowaną misją, strategią i celami organizacji. Specjalną rolę ma do spełnienia marketing wewnętrzny, który odpowiedzialny jest za stymulowanie całego personelu, aby w rozmowach telefonicznych, korespondencji czy też kontaktach elektronicznych i osobistych z innymi klientami (zewnętrznymi i wewnętrznymi) pracownicy najlepiej reprezentowali organizację (Broniewska 1998, s.23). Jako jeden z najistotniejszych elementów zarządzania organizacją należy wymienić stworzenie odpowiedniej relacji pomiędzy pracownikami, ich właściwe motywowanie i kontrolowanie. Motywacja i kontrola zmuszają pracowników do osiągania wysokiego poziomu pracy w organizacji. Pozytywne efekty są osiągane, gdy pracownicy są zaangażowani w proces tworzenia i świadczenia usług, sami wyznaczają cele do realizacji oraz prowadzą proces samokontroli. Powinni być też odpowiednio wynagradzani proporcjonalnie do swoich zasług i za szczególne osiągnięcia otrzymywać nagrody. Samokontrola powinna przyczyniać się do weryfikacji działań, jeśli tylko następują odchylenia od wcześniej zaplanowanego sposobu wykonywania usług, a jej celem jest wzmocnienie odpowiedzialności za wyniki pracy i właściwości procesu. Wszyscy zatrudnieni pracownicy powinni być profesjonalnie przygotowani do świadczenia usług i w pełni zaangażowani w proces tworzenia jakości organizacji. Bardzo istotne jest permanentne prowadzenie szkoleń mających na celu pogłębienie wiedzy na temat aktualnych standardów i zasad jakości wykonywanych usług, co wzmocni kompetencje pracowników. Pracownicy muszą być również świadomi, że to oni są w pełni odpowiedzialni za jakość wykonywanych usług, a ich realizacja przebiega przy pomocy wszystkich członków organizacji. Możliwe są również do wykonania pomiary zadowolenia pracowników w celu podnoszenia standardu usług i ich efektywności. W każdej organizacji należy się zastanowić, czy jest możliwa działalność grup zadaniowych w obszarze jakości, gdyż jak wiadomo wzmocniają one o wiele bardziej efekt skuteczności, aniżeli pojedyncze działania jednostek, co jest naturalnym rezultatem pracy zespołowej. Reasumując należy stwierdzić, że zaangażowanie w relacje z klientem wewnętrznym, czyli pracownikami organizacji jest tak samo istotne jak troska o klienta zewnętrznego organizacji. Należy najpierw stworzyć jakość wewnątrz organizacji, która zostanie dostrzeżona i doceniona na rynku. Jedną z naczelných zasad TQM jest to, że o poziomie jakości w organizacji decydują wszyscy pracownicy, począwszy od operacyjnych a skończywszy na kierownictwie najwyższego szczebla.

CRM

Omawiając zagadnienia warunków sprawności funkcjonowania systemu zarządzania jakością w placówkach służby zdrowia należy również wziąć pod uwagę możliwość wdrożenia w organizacjach systemu *Customer Relationship Management*. W literaturze istnieje wiele definicji objaśniających CRM. Wszystkie one mówią, że istotą CRM jest bieżące doskonalenie i implementacja takich strategii działania, które wspierane nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi

zmniejszają rozbieżność między obecnymi i przyszłymi działaniami organizacji w zakresie pozyskiwania i utrzymywania klientów. CRM stanowi więc nowe podejście w dziedzinie zarządzania, które integrując działania w zakresie sprzedaży, realizacji zamówień oraz oferowania usług koordynuje i jednoczy wszystkie składowe procesy interakcji z konsumentem. Inaczej CRM to zestawienie strategii działania, metodologii procesów pracy oraz technologii interakcyjnych celem uzyskania i utrzymania wysokiego poziomu lojalności konsumentów. CRM może być również rozumiany jako proces pogłębiania zdobytej wiedzy (nie danych) o konsumentach a następnie wykorzystany do doskonalenia strategii działania oraz jak najlepszego zaspokajania indywidualnych potrzeb⁴. Z powyższych definicji wynika, że zarządzanie relacjami z klientami to ogół czynności polegających na odnotowywaniu wszelkich kontaktów lub prób kontaktów z każdym klientem z osobna (niezależnie od kanału komunikacji) i podejmowaniu odpowiednich decyzji przez system (tele)informatyczny w zależności od historii klienta. Jest to więc strategia biznesowa polegająca na selekcjonowaniu i zarządzaniu klientami w celu osiągnięcia długoterminowych korzyści. CRM wymaga wprowadzenia filozofii i kultury biznesu skierowanej na klienta, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Aplikacje CRM powinny dawać możliwość efektywnego zarządzania kontaktami z klientami prowadząc do nadrzędności tego podejścia w ramach ogólnej strategii i kultury firmy. Ogólnym celem organizacji stosującej zasady CRM jest dbanie o zadowolenie, zaufanie i utrzymanie klientów oraz możliwie najlepsze wykorzystanie ich potencjału nabywczego przez odpowiednie tworzenie usług i ich oferty. Sam sposób komunikacji dla systemu CRM nie jest sprawą pierwszoplanową, a jedynie narzędziem.⁵

Należy stwierdzić, że aktualne wymagania klientów wobec produktów i usług są coraz większe, w związku z czym koszty pozyskania nowych klientów zwiększają się. W ich ograniczaniu pomaga system CRM, który pomaga nawiązać indywidualne kontakty z klientami, lepiej poznać ich potrzeby i samych klientów, a także stworzyć z nimi silną emocjonalnie więź. Jedną z wad systemu CRM, na którą zwracają uwagę klienci jest to, że kładzie się w nim nacisk na zdobywanie danych związanych z klientem takich jak jego nazwa, dane adresowe, region w którym funkcjonuje i miejsce zatrudnienia. Analizuje się dane na temat kontaktów organizacji i klienta takich jak np. rozliczenia z klientem, operacje na jego rachunku, faktury, zamówienia i rodzaje zawieranych umów. Niezbędne jest stałe monitorowanie kontaktu pracowników z najważniejszymi klientami i dostawcami firmy. Klienci przynoszący największy zysk przedsiębiorstwu powinni podlegać szczególnej opiece, ale i czerpać z tego tytułu właściwe korzyści, a kontakty z tą grupą klientów powinny być dla danego przedsiębiorstwa kwestią priorytetową.

Reasumpcja i wyniki badań

W celu weryfikacji tezy – że działalność placówek sektora ochrony zdrowia uzależniona jest od warunków sprawności funkcjonowania w nich systemu

⁴ <http://www.crm.pl/>

⁵ www.wikipedia.org

zarządzania jakością - przeprowadzono badania ankietowe w Beskidzkim Centrum Onkologii. Podstawowym celem działań tej jednostki jest prowadzenie profesjonalnie przygotowanej polityki jakości, realizacja celów strategicznych oraz stałe podnoszenie jakości usług kompleksowego leczenia chorób nowotworowych, prowadzenie profilaktyki i promocji zdrowia. Naczelne motto funkcjonowania szpitala brzmi : „*dobro chorego jest najwyższym dobrem*” - co oznacza - że szpital kontynuuje długoletnie tradycje ochrony życia i zdrowia. Polityka jakości w szpitalu wyodrębnia trzynaście celów szczegółowych, od realizacji których uzależnione jest sprawne funkcjonowanie placówki. Badania zostały przeprowadzone wśród pracowników wszystkich szczebli zarządzania i grup zawodowych badanej jednostki organizacyjnej. Jako metodę badawczą przyjęto wywiad bezpośredni (12), obserwację i kwestionariusz ankietowy (69). Ankiety zwrotne podzielono według grup zawodowych: grupa lekarzy była reprezentowana przez 25 osób (36 %), pielęgniarek przez 23 (33 %), innych przez 13 (19 %) i salowych przez 8 (12 %). Ankieta została wypełniona przez pracowników takich działów jak: Izba Przyjęć z Ambulatorium Urazowym; Poradnie specjalistyczne: chorób piersi, chirurgii ogólnej, zespół domowej opieki paliatywnej, gastroenterologiczna, onkologiczna poradnia genetyczna oraz leczenia bólu; Oddział Diagnostyki Onkologicznej i Gastroenterologii; Oddział Chirurgii Onkologicznej i Ogólnej wraz z Blokiem Operacyjnym; Oddział Ginekologii Onkologicznej; Oddział Onkologiczny Chemioterapii; Oddział Radioterapii; Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii; Oddział Opieki Paliatywnej; Zakład Radioterapii; Zakład Diagnostyki Obrazowej; Zakład Fizyki Medycznej; Zakład Patomorfologii; Zakład Rehabilitacji; Laboratorium Analityczne; Apteka oraz Przychodnia Onkologiczna. W skład ankiety wchodziły pytania zamknięte, półotwarte, wymagające sformułowania własnej odpowiedzi lub ustosunkowania się do konkretnego zjawiska. W pytaniach proszono o wypowiedzi w następujących kwestiach:

- nastawienie personelu Beskidzkiego Centrum Onkologii do wdrożenia systemu zarządzania jakością,
- postrzeganie zmian, jakie wprowadziło wdrożenie systemu zarządzania jakością w sposobie pracy jednostki,
- korzyści z wdrożenia systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000 w jednostce zarówno dla jej pracowników, jak i klientów zewnętrznych czyli pacjentów,
- postrzeganie pozycji pacjenta w oczach pracowników szpitala,
- ocena nastawienia pracowników do wykonywania obowiązków i orientacji na dobro klienta organizacji,
- sposób propagowania orientacji na klienta wśród pracowników placówki,
- wskazanie podstawowych sugestii klientów odnośnie funkcjonowania placówki.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazały, że wdrożenie systemu zarządzania jakością wpłynęło na poprawę organizacji pracy w poszczególnych działach badanego szpitala, a stosunki pomiędzy personelem i pacjentami nie uległy zmianie, gdyż na podstawie wypowiedzi ankietowanych pracowników stwierdzono, że relacje te były i są dobre. Większość personelu Beskidzkiego Centrum Onkologii miała

obojętne podejście do planowanego wdrożenia systemu ISO serii 9001 : 2000. Podejście obojętne zadeklarowało aż 42 % ankietowanych pracowników, a pozytywne miało tylko 20 % ankietowanych. Nastawienie niechętnie deklarowało 19 % ankietowanych, a 19 % nie miało opinii na temat faktu wdrażania systemu. Duża grupa pracowników Beskidzkiego Centrum Onkologii przeprowadzone zmiany ocenia pozytywnie - 48 %, a 30 % określa swe podejście jako obojętne. Tylko 9 % ocenia je negatywnie, a 13 % nie ma zdania na ten temat. Pracownicy szpitala uważają, że dzięki wprowadzaniu systemu zarządzania jakością poprawił się obieg dokumentów w organizacji, ale system spowodował też nadmierne zwiększenie dokumentacji, co zauważono jako wadę. Ważna jest opinia lekarzy, którzy twierdzą, że pacjenci odczuwają lepszą gwarancję jakości świadczonych usług i wzrost szybkości obsługi pacjentów. Badani pracownicy bardzo pozytywnie odnosili się do troski o pacjentów, gdyż uważają, że należy stosować indywidualne podejście do każdego z nich, ponieważ każdy przypadek choroby jest inny. Według nich orientacja na klienta odnosi się do jakości obsługi pacjentów, profesjonalnego wykonywania zabiegów oraz bezpiecznego, komfortowego dla pacjenta leczenia. Reasumując należy stwierdzić, że wprowadzanie systemu zarządzania jakością w Beskidzkim Centrum Onkologii, wymaga ciągłego doskonalenia, ale już przynosi zamierzone skutki. Pracownicy doceniają dotychczasowe prace w tym zakresie i sami starają się w nich współuczestniczyć.

Podsumowanie

Przyjęcie Polski do Unii Europejskiej przyniosło fundamentalne zmiany w funkcjonowaniu, strukturze, organizacji, rozwoju społeczeństwa i gospodarki światowej. Tempo przemian jest bardzo szybkie, ponieważ przyczynia się do niego postępująca globalizacja, internacjonalizacja, liberalizacja, społeczeństwo informacyjne, zrównoważony rozwój i nowa ekonomia. Nowy globalny świat stworzył nieograniczone możliwości dla integracji opierającej się na założeniu, że wspólne przystosowanie się do nowej rzeczywistości społeczno – gospodarczej będzie zadaniem o wiele korzystniejszym, aniżeli działanie w pojedynkę. Placówki sektora ochrony zdrowia znalazły się w nowej fazie swojego rozwoju, która musi być kompatybilna z wciąż zmieniającym się otoczeniem, przystosowywać do obowiązujących warunków rynkowych, monitorować i rozpoznawać nowe okazje i zasady funkcjonowania w nowocześnie rozwijającej się gospodarce. Aby zachować dla siebie ugruntowaną wcześniej pozycję na rynku placówki sektora ochrony zdrowia muszą brać pod uwagę obowiązujące warunki sprawności funkcjonowania systemu zarządzania jakością. Z tego względu w przedstawionym artykule dokonano krótkiej syntezy tych warunków. Zaprezentowane rozważania dotyczą wybranych warunków sprawności funkcjonowania systemu zarządzania jakością do których zaliczono: wartość klienta, rolę jakości w sferze usług, strategię usług, znaczenie orientacji na klienta wewnętrznego i zewnętrznego w tej sferze oraz wykorzystanie nowoczesnych strategii zarządzania w organizacjach na przykładzie systemu *Customer Relationship Management*.

Bibliografia:

- Ackoff R. L., 1993, *Zarządzanie w małych dawkach*, PWN Warszawa.
- Rewers J., 1997, *Klient nasz pan, czyli wzorowa obsługa klienta*, PSB Kraków.
- Skrzypek E., 1994, *Przedsiębiorczość a jakość w warunkach gospodarki rynkowej. Przedsiębiorczość w teorii i praktyce gospodarczej*, UMCS Lublin.
- Swell C., 1992, *Klient na całe życie*, Morrow Company Warszawa.
- Bank J., 1996, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Ska Warszawa.
- Kotler P., *Marketing. Analiza planowania, wdrożenie i kontrola*, Gebethner i Spółka Warszawa.
- Bramorski T., 1997, *Norma ISO 14000 a TQM*, Marketing Serwis, Nr 5.
- Stoner J.A.M, Wankel Ch., 1992, *Kierowanie*, PWE Warszawa,
- Locke D., 2002, *Podręcznik zarządzania jakością* Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Kotler P., 1988, *Marketing management – analysis, planing, implementation and control*, Prentice Hall Nowy Jork.
- Mudie P., Otton A., 1998, *Usługi, zarządzanie i marketing*, PWN Warszawa.
- Broniewska G., 1998, *Marketing partnerski a kompleksowe zarządzanie przez jakość* Problemy Jakości, Nr 9.

THE CONDITIONS OF EFFICIENCY IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN HEALTHCARE FACILITIES

Presented article is concerned with the introduction of quality management systems in healthcare facilities. The systems make healthcare facility continuously improving work processes. Modern management theories make quality the main factor determining a product or a service and also underline that it is a factor which determines the market position of a healthcare facility. Organizations that work nowadays ought to take into consideration the TQM philosophy, to introduce basic ISO norms and to reserve finances needed for implementation of modern quality management systems. Managerial attitude, supported by knowledge and qualifications may decide of efficiency of modern quality management systems functioning. Hospitals as public units have to efficiently and effectively serve the public and work smoothly. This is why it is important to create the proper conditions for modern quality management systems functioning in healthcare facilities.

Streszczenie

Prezentowany artykuł porusza problematykę wprowadzania systemów zarządzania jakością w placówkach sektora ochrony zdrowia, które obliguje do ciągłego usprawniania procesów pracy. Współczesne teorie zarządzania uważają jakość za jeden z najważniejszych czynników definiujących dany produkt lub usługę, decydujący o sukcesie rynkowym organizacji. Funkcjonujące obecnie organizacje powinny brać pod uwagę przesłanie filozofii TQM, wdrażać podstawowe normy ISO i rezerwować środki finansowe na wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania jakością. Menedżerskie podejście poparte odpowiednimi umiejętnościami i

kwalifikacjami może decydować o sprawności funkcjonowania nowoczesnych systemów zarządzania jakością. Szpitale jako jednostki publiczne muszą sprawnie i skutecznie służyć społeczeństwu, a zarazem funkcjonować bez zakłóceń. Z tego względu tak ważne obecnie stało się stworzenie odpowiednich warunków dla funkcjonowania systemów zarządzania jakością placówkach sektora ochrony zdrowia.

*Krzysztof Firlej
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
tel. 0-12 2936173,
firlejk@ae.krakow.pl*