

Šta je upravljanje kvalitetom?

Zadatak top menadžmenta je da utvrdi i pribavi resurse za implementaciju strategije poboljšanja kvaliteta, upravljanje kvalitetom, ispitivanje zadovoljstva i iskustva pacijenata i osoblja, te – općenito – za postizanje organizacijskih ciljeva.

Resursi obuhvataju ljude, uključujući njihovu edukaciju i obuku za kvalitet, infrastrukturu (prostor, oprema, materijali), radno okruženje, podatke, informacije i informacijske sisteme i tehnologije, snabdjevače i partnere zdravstvene ustanove, prirodne i finansijske resurse. Neke resurse teško je mjeriti, naprimjer intelektualno vlasništvo. Dostupnost ljudskih, tehničko-tehnoloških i finansijskih resursa (investicija), sama po sebi nije dovoljna, ako resursi nisu alocirani s obzirom na vrijeme, mjesto i odziv davalaca usluga u odnosu na potrebe populacije i individualnih pacijenata. U razmatranje ulazi i pravična raspodjela troškova zaštite i dobrobiti za populaciju i pacijente.

Način na koji se alociraju resursi snažno utječe na kvalitet zdravstvene zaštite: *infrastruktura tj. materijalni resursi* (količina i vrste objekata, opreme i opskrbe materijalima) određuju koje se usluge mogu ponuditi i kako će im se pristupiti; *ljudski resursi* (kvalifikacije osoblja, obuka, nadzor) određuju koliko će usluge biti dobre; *organizacijski sporazumi* – alokacija ovlaštenja i odgovornosti – određuju da li će davaoci usluga biti motivirani ili obeshrabreni. Za pružanje sigurne, kvalitetne i učinkovite zdravstvene zaštite neophodna je izvjesna minimalna razina resursa. Nedostatak odgovarajućih resursa dovodi planere projekata kvaliteta u težak položaj, na primjer, da li ograničiti broj usluga ili broj ljudi koji pružaju usluge.

Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima važna je briga menadžmenta. Među najvrijednije resurse jedne organizacije spadaju znanje, vještine i iskustvo njenog osoblja. Osoblje koje obavlja rutinske zadatke najbolje zna što je to pošlo pogrešno i zašto se to zbilo. Ono također ima veoma praktične ideje o tomu kako popraviti ili poboljšati neki proces. Stoga bi menadžeri morali uvažavati i vrednovati znanje, vještine i iskustvo osoblja na svim nivoima organizacije. U najboljem slučaju, menadžeri bi trebalo ovlastiti i dati odgovornosti svim članovima osoblja da poboljšavaju kvalitet. S tim opunomoćenjem, članovi osoblja mogu rješavati probleme i brzo i učinkovito poboljšavati kvalitet. Radnici koji učestvuju u odlučivanju tipično razvijaju osjećaj predanosti u provođenju toka akcije koja će ispraviti loše stvari ili poboljšati neki proces. Rješavanje čak i malih problema, daje osoblju osjećaj postignuća i jača njihovo samopouzdanje.

Upravljanje ljudskim resursima, općenito se odnosi na:

- izbor ljudi, zapošljavanje, uvođenje u rad;
- individualne planove razvoja osoblja;
- provjeravanje kompetencije profesionalaca;
- edukaciju i obuku uz rad;
- definiranje odgovornosti i ovlaštenja;
- planiranje radne snage;
- uspostavljanje ciljeva timova, upravljanje procesima izvedbe i evaluaciju rezultata;
- osiguranje učinkovitog timskog rada;
- supreviziju
- plaće, priznanja, nagrade i druge stimulacije;
- stvaranje otvorene, dvosmjerne komunikacije i razmjenu informacija;
- stalno ispitivanje potreba osoblja;
- stvaranje okruženja u kojem će se vrednovati inovacije;

- prihvatanje korisnih sugestija i uvažavanje drugih mišljenja;
- mjerenje zadovoljstva osoblja;
- brigu o radnim uvjetima;
- ispitivanje zašto se ljudi zapošljavaju u organizaciji i zašto je napuštaju.

Zadovoljstvo poslom i urađenim ovisi o očekivanjima osoblja. Kad članovi osoblja očekuju da će svi predano raditi na boljem kvalitetu, potaknut će i suradnike da se poboljšaju. Dobra zdravstvena zaštita postiže se kada svaki član osoblja na svakom nivou organizacije iskreno vjeruje da je kvalitet značajan i kad za to poduzima odgovornost. U tom smislu, menadžeri mogu unaprijediti timski rad i komunikacije između odjeljenja, ovlastiti osoblje za inovacije i nagraditi pojedince i timove za kvalitetan rad. Stvarna dobit poboljšanja kvalitete kroz ciklus upravljanja jest zadovoljnije osoblje, budući da više neće trošiti energiju na procese koji su problematični, a izbjegavajući da uzalud troši vrijeme i resurse, pružat će bolju zaštitu pacijentima.

Obuka za poboljšanje kvaliteta

Ako menadžeri i zdravstveni profesionalci žele da aktivno i efikasno učestvuju u sistematskom poboljšanju kvaliteta, potrebni su im znanje, stavovi i vještine koje prethodnim školovanjem uglavnom nisu stekli. Agencija kroz set modula obuke nastoji da budu poboljšane vještine i znanja, ali mnogo češće da se razvije kapacitet menadžera i kliničara za individualno ili organizacijsko poboljšanje. Nova znanja i vještine temelje se na slijedećim principima:

- zdravstvena zaštita temelji se na kontinuiranim relacijama;
- prilagođena je pacijentovim potrebama i vrijednostima;
- pacijenti su izvor kontrole u sistemu;
- znanje se dijeli a informacije slobodno teku;
- odluke se zasnivaju na dokazima;
- sigurnost je odlika sistema;
- potrebe se anticipiraju;
- transparentnost je odlika menadžmenta i pružanja usluga;
- strogo se vodi računa o rasipanju resursa;
- zdravstveni profesionalci surađuju, tako da kolegijalni pregled postaje sredstvo edukacije;
- preferira se cjeloživotno učenje.

Menadžment promjena

Učiniti da kvalitet bude vrhovni princip i prioritet jedne zdravstvene organizacije, zahtijeva temeljite promjene u organizacijskoj kulturi, ciljevima i svakodnevnim poslovima. Jedini način da se ovo usvoji jest kretanje malim koracima naprijed, od kojih će svaki biti omogućen uspjehom prethodnog. Ustrajnost je ključ uspjeha: mnogi programi i projekti kvaliteta u zdravstvu završili su zbog početnog obeshrabrenja, nedostatka podrške menadžmenta, zbunjenosti, cinizma i samozadovoljstva prije nego što je opažen bilo kakav napredak. Uspostavljeni sistem poboljšanja kvaliteta omogućuje zdravstvenoj ustanovi da svoje resurse koristi mnogo efikasnije, da riješi dugogodišnje probleme i da poboljša zadovoljstvo klijenata (pacijenata i osoblja!). Mnogobrojni izvještaji pokazuju da se problemi i rješenja u menadžmentu promjena više odnose na ponašanje ljudi i organizacija a manje na tehnička pitanja.

Pojedinačni otpori promjenama mogu se savladati standardizacijom u ustanovi gdje postoje jasno definirane odgovornosti; ako su obezbjeđene povratne informacije menadžmenta, grupa i pojedinaca; ako "kontrolu" provode kolege a ne vanjske inspekcije; ako postoje jasno definirani

akcioni planovi s imenovanim ljudima, njihovim odgovornostima, zaduženjima i rokovima; ako se na vrijeme osiguraju pozitivne stimulacije koje ne moraju nužno biti finansijske; i ako se provodi redovna evaluacija izvedbe i poredi s prethodnim evaluacijama.