

# 18

## DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W WYBRANEJ PLACÓWCE OCHRONY ZDROWIA

### 18.1 WPROWADZENIE

Temat jakości w służbie zdrowia jest różnie postrzegany. Z jednej strony jest to trudne do zdefiniowania i określenia, bo zarówno pacjenci jak i pracownicy służby zdrowia będą mieli różne spojrzenie na tę definicję. Dla każdej z tych grup odnosi się to do innego zakresu. Z drugiej strony istnieją ściśle określone wymagania dla szpitali czy poradni, które mają w pewien uniwersalny sposób nie tylko definiować czym jakość powinna być, ale przede wszystkim mają weryfikować czy jest ona w danej placówce spełniana. Analizując jak szerokie może być postrzeganie tego tematu łatwo zauważyć, że pojawiać się będą różnice w podejściu do tego pojęcia.

Obecnie coraz częściej prowadzone są akcje informacyjne nad ukierunkowaniem zainteresowania pojęciem jakości usług świadczonych w jednostkach medycznych przez pacjentów jako klientów ostatecznych dla placówek oraz personelu medycznego, nie tylko jako osoby pośrednio za tę jakość odpowiedzialne ale też jako osoby których to bezpośrednio dotyczy. Chodzi nie tyle o zbudowanie przekonania o potrzebie wdrażania systemu w jednostkach ale przede wszystkim o uzmysłowienie, że starania o zachowanie odpowiedniego poziomu jakości powinny być stałym procesem który jest wart zaangażowania.

### 18.2 ISO 9001 W JEDNOSTKACH MEDYCZNYCH

W Polsce Narodowy Fundusz Zdrowia od roku 2014 wydał nowe zarządzenie zmieniające warunki uzyskania dodatkowych punktów w kontraktach dotyczących udzielania opieki zdrowotnej [4]. W związku z tym posiadanie przez jednostki z obszaru ochrony zdrowia certyfikatu ISO 9001 umożliwia zdobycie dodatkowych punktów w tych kontraktach [1]. Nie jest to oczywiście jedyna możliwość, obrazuje jednak jak stopniowo następują zmiany w tym temacie.

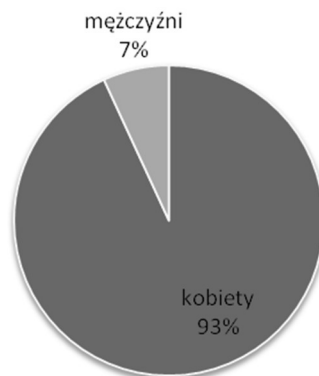
W roku 2015 wprowadzona została nowa norma ISO 9001:2015. Stopniowo ma być ona wdrażana w miejsce obecnie stosowanej ISO 9001:2008. Nie oznacza to, że poprzedni certyfikat traci natychmiast ważność. Obecnie został podany termin do którego jednostki muszą podjąć działania związane z implementacją nowego wydania

normy, a są to 3 lata od wejścia w życie nowego wydania. W przypadku jednostek które są w trakcie certyfikacji lub ich certyfikat straci ważność w okresie zmian mogą być podejmowane działania mające na celu wdrożenie nowego wydania od momentu wejścia w życie nowelizacji.

### 18.3 ANALIZA BADANIA ANKIETOWEGO W WYBRANEJ PLACÓWCE MEDYCZNEJ – WYNIKI BADAŃ

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w Szpitalu Wielospecjalistycznym w jednym z większych miast na Śląsku, wśród pracowników na zróżnicowanych stanowiskach pracy oraz bez uwzględniania podziału na istniejące w szpitalu oddziały. W ankiecie brało udział 58 pracowników. Szpital ten posiada wdrożony certyfikat jakości zgodności z ISO 9001:2008. Pierwszą certyfikację placówka ta przeszła w roku 2003 i od tego czasu stale jest on odnawiany.

#### Płeć



Rys. 18.1 Podział ankietowanych ze względu na płeć

Źródło : Opracowanie własne.

Większość z ankietowanych pracowników stanowiły kobiety, tj. 93%. Podział ten przedstawiony jest na rysunku 18.1. Jest to silnie związane ze specyfiką branży. Obecnie nadal większość personelu medycznego stanowią kobiety. Ze względu na specyfikę badanej jednostki medycznej wiele z oddziałów jest zdominowanych przez pracowników płci żeńskiej, co potwierdzają badania przeprowadzone przez biuletyn statystyczny Ministerstwa Zdrowia [3]. Tabela 18.1 ilustruje jakie różnice są w zatrudnieniu na określonych stanowiskach w ochronie zdrowia w Polsce i województwie śląskim. Dane zostały zawężone do trzech zawodów.

Tabela 18.1 Zatrudnienie w służbie zdrowia

	Lekarze	Pielęgniarki	Położne
<b>Polska</b>			
Razem	141390	282472	35468
W tym kobiety	81646	277295	35403
<b>Województwo Śląskie</b>			
Razem	17100	37606	4400
W tym kobiety	9955	37221	4397

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS [2].

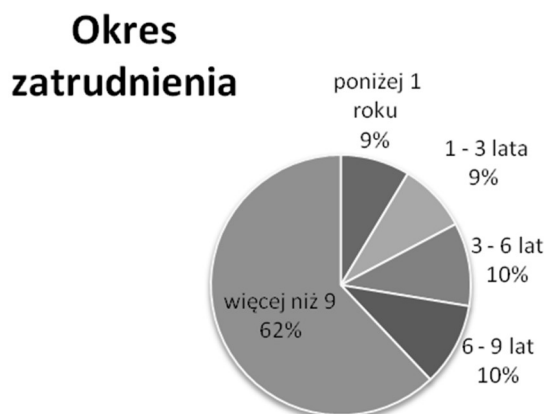
Na potrzeby prowadzonych badań zostały przyjęte trzy rodzaje stanowisk pracy, tj. lekarz, pielęgniarka i pracownik administracyjny. Pozwoliło to na uniknięcie zbytniego rozdrobnienia pomimo dużej jednostki szpitalnej. Prawie połowę ankietowanych stanowiły pielęgniarki, tj. 48%. W grupie tej znalazły się także położne. Ilość przeprowadzonych ankiet wśród lekarzy i pracowników administracyjnych w danej jednostce rozłożyła się dość równomiernie. Dokładny podział przedstawia rysunek 18.2.



**Rys. 18.2** Podział ankietowanych ze względu na stanowiska pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując okres zatrudnienia zdecydowana większość pracowników ma długi staż pracy w danej jednostce, tj. powyżej 9 lat pracy zadeklarowało 62% osób. W kolejnych grupach ilość osób ankietowanych rozłożyła się podobnie, co zostało zobrazowane na rysunku 18.3.

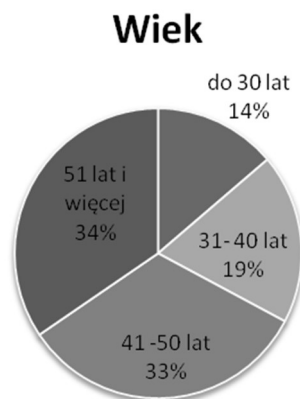


**Rys. 18.3** Podział ankietowanych ze względu na okres zatrudnienia w danej jednostce

Źródło: Opracowanie własne.

Największą grupę wśród badanych stanowili pracownicy od 41 roku życia, dokładnie 67% badanych. Biorąc pod uwagę wcześniejszy wykres, rysunek 3 powiązany z okresem zatrudnienia, można zauważyć, że są to osoby mające długi staż pracy w jednej jednostce. Dzięki temu mają świadomość jakie z biegiem czasu następowały w niej zmiany. Ma to niestety także drugą stronę, ponieważ jest to

zwykle grupa pracowników którą najtrudniej przekonać do wprowadzania zmian w zakresie czy to obowiązków czy też sposobu ich wykonywania. Struktura wieku wśród ankietowanych została przedstawiona na rysunku 18.4.

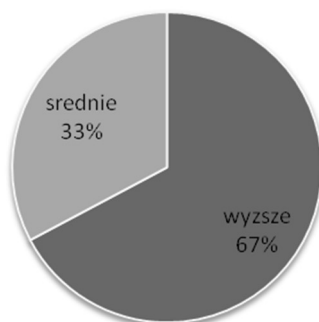


**Rys. 18.4** Podział ankietowanych ze względu na wiek

Źródło Opracowanie własne.

W ankiecie brały udział osoby o wykształceniu średnim lub wyższym. Zdecydowana większość z nich posiada wykształcenie wyższe, rysunek 18.5. W tym punkcie także zostały pominięte dodatkowe podziały w rodzajach wykształceń czy też stopniach, dla ujednoczenia wyników.

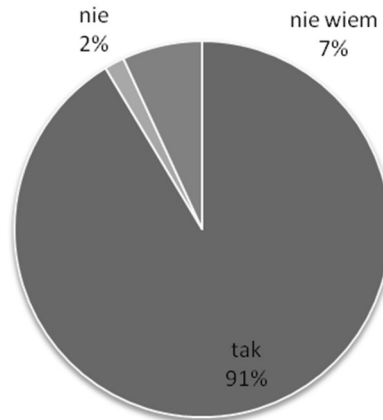
### Wykształcenie



**Rys. 18.5** Podział ankietowanych ze względu na wykształcenie

Źródło: Opracowanie własne.

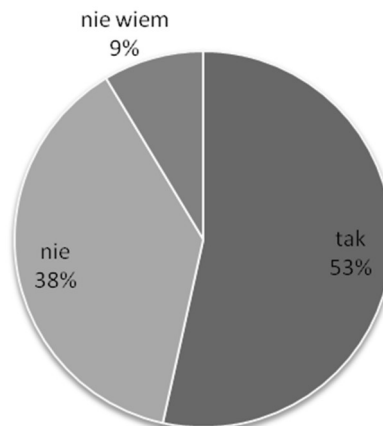
Większość ankietowanych pracowników, bo ponad 90% była świadoma istnienia w jednostce medycznej wdrożonego i funkcjonującego systemu zarządzania jakością zgodnie ze standardem ISO 9001. Dokładny podział został przedstawiony na wykresie na rysunku 18.6. Oznacza to, że jeśli nawet pracownicy nie są do końca przekonani co do słuszności posiadania systemu czy też nie czują się w pełni przeszkoleni z zakresu zarządzania jakością w tej jednostce są świadomi jej istnienia.



**Rys. 18.6 Czy jednostka medyczna ma wdrożony system zgodny ze standardem ISO 9001 - odpowiedzi**

Źródło: Opracowanie własne.

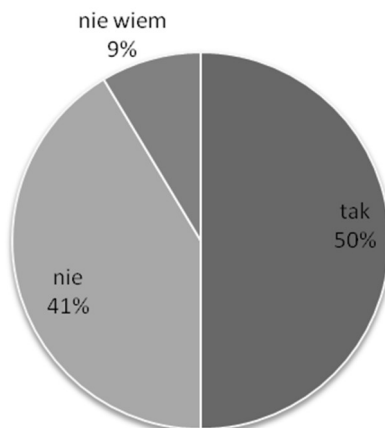
Pytanie dotyczące udziału we wdrażaniu systemu miało na celu określenie jak duże było zaangażowanie pracowników w pierwsze wdrażanie systemu ISO 9001, niezależnie od tego jak bardzo byli w ten proces zaangażowani w danym momencie z formalnego punktu widzenia. Porównując czas określony wcześniej czas pracy w danej jednostce można zauważyć, że wielu z zatrudnionych pracowników mogło być silnie zaangażowanych w tworzenie oraz wdrażanie systemu zarządzania jakością w badanym szpitalu ze względu na swój staż pracy, rysunek 18.7.



**Rys. 18.7 Czy brał Pan/Pani udział we wdrażaniu ISO 9001 w danej jednostce - odpowiedzi**

Źródło: Opracowanie własne.

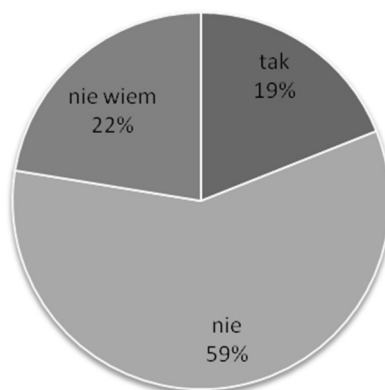
Porównując odpowiedzi na pytania związane z wdrażaniem systemu i uczestnictwem w działaniach doskonalących, tj. rysunki 18.7 i 18.8 można zauważyć, że większość pracowników obecnie nadal ma styczność z działaniami dotyczącymi funkcjonowania systemu jakości w badanej jednostce. Zaskakująca jest jednak ilość osób, która w tych działaniach nie uczestniczy, bo aż 41%. Może być to związane albo z brakiem ich wiedzy, albo z tym, że uczestniczą w niektórych działaniach nieświadomie.



**Rys. 18.8 Czy bierze Pan/Pani udział w działaniach doskonalących zgodnych z certyfikatem ISO 9001 - odpowiedzi**

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując odpowiedź na to pytanie dotyczące zapytań ze strony pacjentów o certyfikację, widać, że pacjenci rzadko pytają czy dana jednostka medyczna posiada aktualny certyfikat, rysunek 18.9. Może to nasuwać dwa wnioski: albo pacjenci nie interesują się faktem posiadania lub braku certyfikatu, albo weryfikują tę informację samodzielnie przed wybraniem szpitala do którego się udają.



**Rys. 18.9 Czy pacjenci pytają czy dana jednostka posiada certyfikat ISO 9001 - odpowiedzi**  
Źródło: Opracowanie własne.

Kolejne pytanie dotyczyło ew. zmian warunków pracy, w przypadku nie posiadania przez jednostkę wspomnianego certyfikatu. Dość zaskakujący jest fakt, że prawie połowa ankietowanych, tj. 42% twierdziła, że warunki pracy nie uległyby zmianie w przypadku braku certyfikatu w danej jednostce. Następną co do wielkości grupę, tj. 36%, stanowili ankietowani którzy nie byli w stanie wskazać czy w przypadku braku certyfikatu nastąpiłyby jakiegokolwiek zmiany w standardzie warunków ich pracy. Dużą grupę wśród tych stanowiły osoby, które albo nie były w stanie podać z czym kojarzy im się certyfikat ISO 9001 albo odbierały go jako coś co jedynie przysparza więcej pracy bez dodatkowych korzyści. Dwie ostatnie grupy to osoby wg których warunki pracy uległyby poprawie, jeśli w jednostce nie byłby wprowadzony certyfikat, tj. 12%, natomiast najmniejszą grupę stanowią pracownicy

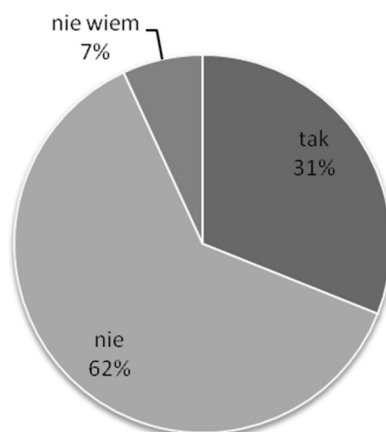
wg których warunki pracy pogorszyły by się w przypadku braku certyfikacji. Dokładny podział przedstawiony został na rysunku 18.10. Niestety wyniki takie pokazują, że niewielu pracowników ma pełną świadomość jak certyfikat ten przekłada się na warunki pracy w danej jednostce.



**Rys. 18.10** Czy zmieniłyby się wg Pana/Pani warunki pracy w przypadku nie posiadania przez jednostkę certyfikatu ISO 9001? Jeśli tak proszę wymienić jak – odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując odpowiedź na wcześniejsze zagadnienie w kontekście pytania związanego z zaangażowaniem pracowników w działania związane z audytowaniem widać, że niewielu z nich faktycznie bierze czynny udział w tych działaniach. Obecnie około 31% pytanych jest w stanie stwierdzić, że bierze udział w tych działaniach, rysunek 18.11. Zdziwiającym jest fakt, że aż 7% badanych osób nie wie, czy w ogóle bierze udział w takich działaniach.

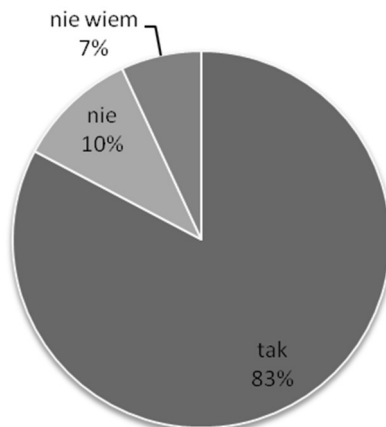


**Rys. 18.11** Czy bierze Pan/Pani udział w działaniach związanych z audytowaniem systemu zarządzania jakością – odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku wątpliwości związanych z wymaganiami ISO 9001 większość pracowników jest w stanie wskazać osobę do której by się zwróciły z prośbą o wyjaśnienie problematycznych kwestii, rysunek 18.12. Na tle odpowiedzi na wcześniejsze pytania informacja ta daje nadzieje, że jeśli nawet pracownik nie jest

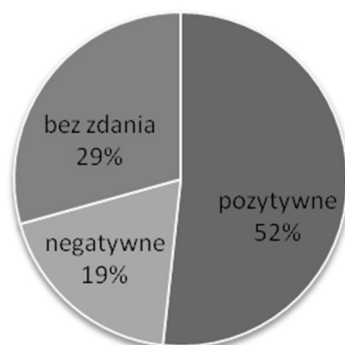
w pełni świadomy możliwości jakie ze sobą niesie posiadanie i ciągłe doskonalenie systemu zarządzania jakością, to w przypadku wątpliwości na tym polu ma on świadomość do kogo może zwrócić się z zapytaniem.



**Rys. 18.12 Czy w przypadku wątpliwości związanych z wymaganiami ISO 9001 wie Pan/Pani do kogo się zwrócić – odpowiedzi**

Źródło : Opracowanie własne.

Jednym z pytań było określenie z czym danemu pracownikowi kojarzy się certyfikat ISO 9001. Zdania pracowników były mocno podzielone co widać na wykresie na rysunku 18.13. Najliczniejszą grupę, tj. 52% ankietowanych stanowiły osoby, którym kojarzył się on zdecydowanie pozytywnie. W grupie tej najczęściej pojawiały się odpowiedzi związane z wysoką jakością usług, podnoszeniem standardu pracy i bezpieczeństwa zarówno pracowników jak i pacjentów. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby mające negatywne odczucia co do certyfikacji. Tutaj najczęściej pojawiał się problem dodatkowej pracy oraz nadmiernej biurokracji. Jednak wynik taki nie musi być powiązany z błędnie prowadzonym procesem certyfikacji. Może on wynikać z przeświadczenia pracowników, że podejmowane przez nich działania nie są należycie traktowane.



**Rys. 18.13 Rodzaj skojarzeń z certyfikatem ISO 9001 – odpowiedzi**

Źródło: Opracowanie własne.



#### 18.4 PODSUMOWANIE

Na podstawie obserwacji zmian w ilościach certyfikatów oraz trendów w certyfikacji można przyjąć, że nowelizacja normy wraz z wytycznymi zalecanymi przez Narodowy Fundusz Zdrowia wpłynie na wzrost ilości certyfikowanych jednostek. Warto jednak zwrócić uwagę jak na zamiany te będą reagować pracownicy szpitali lub innych jednostek medycznych. Ważnym jest odpowiednie przygotowanie do nadchodzących zmian.

W ankietowanej jednostce można zauważyć, że mimo wdrożonego i stale utrzymywanego certyfikatu nadal wielu z pracowników nie jest przekonanych co do jego istotności. Mimo tego, że są to osoby wykształcone i z dużym stażem pracy w zawodzie nie zawsze pozytywnie odnoszą się do prac związanych z ciągłym doskonaleniem. Nadal trudno jest przekonać pracowników, zwłaszcza że dużą część z nich stanowią osoby pracujące w tej jednostce bardzo długo i mające porównanie jak wyglądał zakres ich obowiązków przed certyfikacją i jak wraz z nią się zmieniał. Obecnie ważne jest by zwłaszcza tę grupę dodatkowo przeszkolić, a pozwoli to na lepsze zrozumienie jak również aktywne włączenie się w działania rozwojowe całej placówki.

#### LITERATURA

- [1] I. Sprycha „Chcesz umowę z NFZ? Musisz mieć certyfikat!"; <http://www.jakosc.biz/chcesz-umowe-z-nfz-musisz-miec-certyfikat/>, [dostęp: 08.08.2016].
- [2] Strona internetowa Głównego Urzędu Statystycznego; <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/zdrowie-i-ochrona-zdrowia-w-2013-r-,1,4.html>, [dostęp: 20.06.2016].
- [3] Strona internetowa Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia; <https://www.csioz.gov.pl/statystyka/biuletyn-statystyczny/#>, [dostęp: 08.08.2016].
- [4] Strona internetowa Narodowego Funduszu Zdrowia; <http://www.nfz.gov.pl/zarzadzenia-prezesa/zarzadzenia-prezesa-nfz/zarzadzenie-nr-32014dsoz,5902.html>, [dostęp: 09.08.2016].

## DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W WYBRANEJ PLACÓWCE OCHRONY ZDROWIA

**Streszczenie:** Tematem artykułu jest analiza możliwości doskonalenia systemu zarządzania jakością w wybranej placówce medycznej. Na początku zostało przedstawione aktualne podejście do certyfikacji na normę ISO 9001 w polskich szpitalach, oraz nadchodzących zmian ze względu na wprowadzenie nowej wersji normy. Następnie zostały przedstawione wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników określonej jednostki. W dalszej części zostały one omówione i poddane dokładnej analizie ze względu na udzielane uzyskane w ankietach odpowiedzi. Na podstawie zestawienia wyników ukazane zostały pojawiające się między danymi zależności. Na koniec w ramach wniosków przedstawiono możliwe dalsze kierunki zmian w zakresie stosowania normy. Zostały także przedstawione zalecenia dotyczące przeszkolenia personelu danej jednostki medycznej.

**Słowa kluczowe:** ISO 9001, CMJ, systemy zarządzania jakością, certyfikacja w placówkach medycznych

## IMPROVING THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN SELECTED HEALTH CARE FACILITY

**Abstract:** The topic of the article is the analysis of possibilities of improving the quality management system in selected medical facility. At the beginning is presented the current approach for certification ISO 9001 in Polish hospitals, as well as the upcoming changes due to the introduction of new version of the standard. Then they are presented the results of a survey conducted among employees of a particular individual. In the next part they have been discussed and subjected to careful analysis due to the given obtained in the survey responses. At summary, based on the presented results, were emerging between data dependencies. Finally, the conclusion were presented possible future directions of changes in application of standards. They were also presented recommendations for the personnel training of the medical unit.

**Key words:** ISO 9001, CMJ, quality management systems; certification of medical facilities

mgr inż. Agata Juszcak-Wiśniewska  
Politechnika Śląska,  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Inżynierii Produkcji  
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze  
e-mail: Agata.Juszcak-Wisniewska@polsl.pl

dr hab. inż. Mariusz J. Ligarski  
Politechnika Śląska,  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Inżynierii Produkcji  
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze  
e-mail: Mariusz.Ligarski@polsl.pl

*Data przesłania artykułu do Redakcji:* 08.2016  
*Data akceptacji artykułu przez Redakcję:* 09.2016