

Önértékeléssel a szervezeti kiválóságért

Dr. Kránitz Katalin, Dr. Tihanyi Mariann, Zala Megyei Kórház

Elismert, gyógyító, ápoló és rehabilitációs ellátást nyújtó, meghatározó szerepvállalók kívánunk lenni a régióban és országosan is, gazdaságilag stabil kórházként.

Betegeink elégedettségét... munkatársaink magas szintű szaktudásával, folyamatos továbbképzésével kívánjuk elérni.

Részlet a ZMK Jövőképeiből

A Zala Megyei Kórház (ZMK) vezetése és munkatársai elkötelezettek a betegellátás minőségének folyamatos javítása mellett. Eddigi tevékenységünk és eredményeink igazolják elkötelezettségünket. A minőségfejlesztési módszerek közül az EFQM önértékelés módszerének ismételt alkalmazásával erősségeink mellett azonosítottuk azokat a fejlesztési lehetőségeket, melyeket a menedzsment fel tud használni a folyamatosan változó külső környezetben is a szervezeti kiválóság eléréséhez vezető úton. Az egészségügyben még nem széleskörűen elterjedt módszer ismertetése és az ellátó személyzettel történő elfogadtatása segíthet mobilizálni tartalékainkat a minőségi betegellátás érdekében.

The management and staff of the Hospital of Zala County are committed to continuous improvement of the quality of medical attendance. The activities and achieved results demonstrate our commitment. By the re-using the EFQM self-assessment method we have identified our strengths in addition to development opportunities, which can be used by the management to achieve organizational excellence in the ever-changing external environment. The familiarization and acceptance of this not yet widespread methodology by the care staff can help to mobilize our reserve for the high quality of medical attendance.

A SZERVEZET BEMUTATÁSA

A Zala Megyei Kórház több mint 150 éve tölti be betegellátó szerepét, ez idő alatt fejlődött megyei, majd regionális feladatokat is ellátó súlyponti intézménnyé. Zala megye legnagyobb egészségügyi intézménye, közel 1600 munkatársal, 1041 ágyon évente kb. 42 ezer fekvőbeteget, 170 szakrendelésen és 5 diagnosztikai osztályunkon kb. 800 ezer járóbeteget lát el.

A megyei kórházak általános szakterületein (pl.: belgyógyászat, sebészet, neurológia, pszichiátria, nőgyógyászat, gyermekgyógyászat) kívül onkológia, regionális invazív kardiológia, szívsebészet és perinatális intenzív centrum is működik. 1974-től a Pécsi Tudományegyetem oktatókórháza.

A ZMK működését alapítványok segítik: az ISPITA Alapítvány az intézeti műszerbeszerzéseket, munkatársak továbbképzését, szakkönyv vásárlásokat támogatja, egyéb alapítványok pedig egy-egy szakterület speciális igényeinek

kielégítésére jöttek létre, pl. a „Zalaegerszegi és a Magyar Szívgyógyászatért Alapítvány” a Szívsebészeti Centrum támogatására, a „Zalai Szemészeti Alapítvány” a Szemészeti Osztály műszerbeszerzéseire.

A működést 1980 óta számítástechnikai rendszer, 1993-tól pedig kontrolling rendszer támogatja.

Az egészségügyi minőségbiztosítás körében elért főbb eredményeink:

- 1995: Tanúsítás az ISO 9001:1994 szabvány szerint, Magyarországon és Európában elsőként az egészségügyi intézmények között, egész intézményre kiterjedően.
- 1997: IIASHA-SHIBA díj intézeti szinten.
- 1997-1998: Népjóléti Minisztérium projektjében részvétel. JCI standardok próba akkreditációja.
- 1998: Újratanúsítás ISO 9001:1994 szabvány szerint.
- 2000-2001: EFQM önértékelés.
- 2001: Tanúsítás az ISO 9001:2000 szabvány szerint.
- 2003: Nyugat-Dunántúli Regionális Minőség Díj pályázaton- Különdíj elnyerése. Benchmark tevékenység kezdete a Nyíregyházi Jósa András Megyei Kórházzal, ennek publikálása.
- 2004: Újratanúsítás ISO 9001:2000 szabvány szerint. IIASHA-SHIBA Díj csoport kategóriában, az ápolás szakterületén.
- 2005: Projekt menedzsment módszer bevezetése.
- 2006: A „2005 Év Kórháza Díj” elnyerése nagy kórház kategóriában. EFQM önértékelés, Nemzeti Minőségi Díj elnyerése közszolgáltatói kategóriában.
- 2010: Tanúsítás az ISO 9001:2008 szabvány és a Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok szerint.

A fenti módszerek közül az EFQM Kiválóság modell szerinti önértékelések tapasztalatait, az egészségügyben történő alkalmazás előnyeit mutatjuk be.

Az önértékeléseket – 2000 óta – külső szakértő és saját munkatársak bevonásával Workshop módszerrel végezzük. A teambe a vezetés mellett orvosi, ápolási és háttérterületekről is vontunk be munkatársakat. A team összetétel reprezentálta a kórház szerteágazó tevékenységét. A munka első fázisában a külső szakértő tájékoztatást tartott, majd a felső és középvezetők kérdőívet töltöttek ki „a kiválóság” meghatározására, azaz a kiinduló helyzet felmérésére. A kritériumok kijelölése után a kritériumfelelősök irányításával

meghatároztuk kulcsfolyamatainkat (pl.: betegfelvétel-elbocsátás, betegirányítás-szállítás, gyógyszerelés-infekciókontroll stb.). Kritériumként összeállításra került az interjúhoz szükséges kérdéslista. A team tagok előre összeállított kérdőív alapján a kijelölt szakterületeken vizsgáltak bizonyos kritériumokat (pl.: központi labor, általános sebészet, neurológia, gyógyszerár, beszerzés, informatika stb.). Az összegyűlt adatokat minden team tag a RADAR módszer szerint értékelte, majd ezeket összegezve alakult ki a konszenzus.

Mindhárom önértékelési projektben a teamben résztvevők meghatározták az intézet erősségeit és a fejlesztési lehetőségeket. A pályázatot során a külső értékelőktől kapott részletes értékelés megállapításai a belső értékelők megállapításaival összhangban voltak.

Az alábbiakban foglaljuk össze legfontosabb erősségeinket, és a modell egyes pontjainak megfelelően a még előttünk lévő fejlesztési lehetőségeket.

Vezetés

Az 1993 óta működő és fejlődő minőségirányítási rendszer szabályozott keretet ad napi tevékenységeinknek. Az intézet küldetését és jövőképét a vezetés rendszeresen felülvizsgálja, aktualizálja és kommunikálja a munkatársak és az érintett felek számára. A további fejlődés meghatározó eleme lehet a vezetők személyes részvétele, példamutatása a szervezeti kultúra fejlesztésében, az indikátorok szisztematikus gyűjtése, értékelése, és a nyert adatok felhasználása.

Stratégia

A ZMK stratégiáját és politikáját a begyűjtött információk alapján alakítja. Folyamatosan elemzi az ellátandó terület demográfiai adatait, a morbiditási és mortalitási mutatókat. A Döntéselőkészítési Osztály kontrolling tevékenységével havonta, negyedéves és éves szinten, osztályos és intézeti lebontásban kimutatást készít, és értékelést végez a terv- és tényadatok alakulásáról. Az osztályok az intézeti stratégia, célok és tervek ismeretében éves tervben rögzítik saját célkitűzéseiket – szakmai, gazdasági és minőséggel kapcsolatosan –, melyet az osztályvezető főorvosi éves jelentésben foglalnak össze és juttatnak el a menedzsment részére. A stratégia alkotás folyamatát segítené, ha a vezetés a rendelkezésre álló korábbi mérések adatait (pl.: önértékelés, vezetői átvizsgálás, főorvosi jelentések stb.) jobban figyelembe venné, illetve a stratégiai tervek készítésénél tudatos módszert alkalmazna a különböző érdekelttségű érintettek igényeinek és elvárásainak megismerésével.

Emberi erőforrások

A vezetés nagy hangsúlyt helyez a jól képzett, tapasztalt szakemberek alkalmazására, a munkatársak képzésére, továbbképzésére, szükség szerint hatékony átcsoportosítására. Az intézetben hagyománya van a team munkának, amely az egészségügyi ellátás alapja. A munkatársak szakmai fejlődését intézetben belüli tudományos rendezvények segítik. Az intézet támogatja a konferenciákon való részvé-

telt, ösztönzi a munkatársakat, támogatja a saját és más intézményekben történő előadások tartását. Az orvosi könyvtár tárgyi, technikai és számítástechnikai eszközök tekintetében az ország egyik legjobban felszerelt könyvtára.

A jelenlegi szakemberek megtartását és elégedettségének növelését segítené, ha a vezetés a személyes szakmai karriertervezést, a munkatársak teljesítményértékelését, a továbbfejlesztési tevékenységekben, team munkákban való részvételt ösztönözné és a kétirányú kommunikációt fejlesztené.

PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

A Zala Megyei Kórház első számú partnerének a beteget tekinti. A ZMK együttműködik és kapcsolatot tart fenn a megyén belüli városi kórházakkal, országos hatáskörű egészségügyi intézményekkel, különféle alapítványokkal. A gyógyító osztályok szakmai kapcsolatot tartanak fenn a betegetek beküldő háziorvosokkal. A fejlesztésnél, felújításnál a betegellátáshoz feltétlenül szükséges eszközök élveznek prioritást. Az új technológiák bevezetésénél elsőrendű szempont a beteg számára kisebb megterhelést, valamint az egészségi állapot szempontjából kisebb kockázatot jelentő módszerek alkalmazása.

Az erőforrások felhasználását javítaná a pénzügyi kockázatok előrelátóbb kezelése. Nagyobb tudatosságra lenne szükség a külső partnerek elvárásainak megismerésében és az elégedettségmérés módszereinek alkalmazásában, valamint az új technológiák figyelemmel kísérésénél, a bevezetéssel kapcsolatos új információk értékelésénél.

FOLYAMATOK

A Zala Megyei Kórház minden tevékenységét folyamatként kezeli. A folyamatszabályozás kiegészítéseként az intézetben orvos-szakmai algoritmusok és ápolási protokollok kerültek kidolgozásra. Ezek a szakmai kollégiumok által definiált, annak hiányában nemzetközi standardok alapján bizonyított, hatékony és gazdaságos eljárások. Az ápolási protokollokat és a hozzá kapcsolódó ápolási dokumentációt ápolásfejlesztő team dolgozta ki. A kórház benchmarking tevékenységet folytat a nyíregyházi Jósa András kórházzal. Teamek foglalkoznak egy adott szakmai probléma megoldásával, továbbfejlesztésével. Pl. a műtétes osztályokon a reoperációk értékelése, vagy a perioperatív antibiotikum profilaxis protokolljának felülvizsgálata.

A továbblépés lehetőségei között említhető a folyamatgazdák szerepének erősítése, a különböző mérések (betegelégedettség, szakmai folyamatok eredményességének felmérése stb.) folyamatokba történő beépítése, a munkatársak és egyéb partnerek folyamatfejlesztésbe való bevonása.

VEVŐKÖZPONTÚSÁG

A ZMK vezetése évente elemzést végez az intézményben ellátott betegek összetételéről, a felvevő területről el-

vándorolt betegek számáról. Ez alapján történik az ellátások, szolgáltatások tervezése. A ZMK ellátási területét és fogyasztói piacát az érvényben lévő finanszírozási szerződése; stratégiáját és politikáját az a környezet határozza meg, amelyben működik. Ez az elmúlt években nagy variabilitást mutatott, melynek kezelése érdekében a ZMK menedzsermentje minden rendelkezésére álló eszközt felhasznált.

A betegek véleményének megismerésére az intézeti szintű éves betegelégedettségi vizsgálatok mellett több szakterületen saját betegelégedettségi felmérést is végeznek. Az osztályos betegelégedettségi felmérések eredményéről, az intézkedésekről, részletes tájékoztatást kapnak a munkatársak. A betegelégedettségi vizsgálatokkal kapcsolatos tapasztalatokról munkatársaink különböző konferenciák keretében is (pl. OEP szakmai nap, Ápolási Egyesület) beszámoltak.

A vevőkkel kapcsolatos eredményeket javítaná, ha az elégedettség mérés során célértékeket határoznának meg, trendeket elemeznének és több intézettel összehasonlító vizsgálatokat (Benchmark) végeznének. A munkatársi elégedettség javításának fontos eleme lehet az anyagi elismerés mellett a munkahelyi biztonság javítása, egészségvédelmet célzó tevékenységek és egyéb béren kívüli juttatások bevezetése, valamint a motiváció és bevonás tudatos alkalmazása.

A TÁRSADALMI TUDATOSSÁG ERŐSÍTÉSE

A munkatársak részt vesznek a különböző betegklubok munkájában. Az intézmény helyiségeket bocsát klubok és alapítványok rendelkezésére rendezvények céljára. Ezekről a tevékenységekről a helyi sajtó rendszeresen tájékoztatást ad. A sportszervezeteket, illetve azok munkáját a kórház orvosai az edzések és mérkőzések alatti orvosi felügyelet biztosításával segítik. Minisztériumi és OEP felkérésre országos rendezvényeken felkért előadásokkal vesznek részt elméleti tudással és gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező munkatársak.

A SZERZŐK BEMUTATÁSA

Dr. Kránitz Katalin 1978-ban a SOTE-n általános orvosi diplomát szerzett. 1982-ben aneszteziológiából és intenzív terápiából, 1997-ben kardiológiából szakvizsgázott. 2005-ben végzett a SE Egészségügyi Menedzser Képzőben, mint egészségügyi szakmenedzser. 1978 óta dolgozik a Zala Megyei Kórházban. 2002-2010 között minőségirányítási igazgató. 2007 óta az Aneszteziológiai és Intenzív Terápiás Osztály osztályvezető főorvosa. Belső auditori képesítéssel rendelkezik.

A városi televízióban vezetői és szakmai képviselői szinten is rendszeresen tájékoztatjuk a lakosságot a változásokról, új módszerek bevezetéséről. Ezt a célt szolgálja pl. a Városi Televízió „Diagnózis” c. műsora.

A társadalmi megítélés eredményei növelhetők lennének, ha következetesen gyűjtenék az intézetről alkotott társadalmi véleményt, és ezt összehasonlítanák saját céljaikkal és más kórházak eredményeivel. A szervezet továbbfejlődését segítené, ha a kulcsfontosságú eredményeket, elsősorban a betegellátással kapcsolatos szakmai adatokat bővítenék, saját célértékeket határoznának meg.

ÖSSZEFOGLALVA

A kórház vezetése és a team munkában résztvevő munkatársak egyértelműen meghatározták a kórház kulcsfolyamatait és a kapcsolódó egyéb folyamatokat. Így világossá vált, hogy mely területekkel kell kiemelten foglalkozni, illetve szorosan nyomon követni. Ezekben a területeken számos új fejlesztési projekt indult. A legfontosabbak: fókusz auditok egy-egy folyamatra, tevékenységre, az újraélesztés, a fájdalomcsillapítás, a betegek táplálásával kapcsolatos teendők intézeti szintű szabályozása és működtetése, a betegdokumentáció és betegtájékoztatás rendszerének felülvizsgálata.

Tudatosná vált az erőforrások kezelése (humán, infrastruktúra stb.) Eredményeink korábbi szerteágazó, sokszor esetleges értékelése szisztematikussá vált. A közvetlen betegellátásban dolgozó munkatársak az interjúk során, valamint az eredmények visszacsatolása által megismerték a minőség dimenzióit, valamint azokat a módszereket, mérőszámokat, melyekkel a gyógyítási-ápolási munka mérése objektívebbé válhat.

Az önértékelés a szervezet teljesítményének folyamatos javítását, a betegek, és a partnerek elégedettségének növelését segítette, a továbbfejlődés irányát határozta meg. Bár az önértékelés módszere az egészségügyi ágazatban általánosan még nem elterjedt, tapasztalataink alapján rendszeres alkalmazása fontos eszköz lehet a menedzserment számára.

Dr. Tihanyi Mariann 1978-ban a POTE-n általános orvosi diplomát szerzett. 1983-ban csecsemő és gyermekgyógyászatból, 1999-ben humángenetikából, 2009-ben klinikai genetikából szakvizsgázott. 2000-ben kapott diplomát a DEOEC Népegészségügyi Iskolájában, mint egészségügyi minőségmenedzser. 1998-2002 között minőségirányítási igazgató, majd minőségirányítási orvos szakértő. 2006 óta a Genetikai Laboratórium osztályvezető főorvosa. Külső és belső auditori képesítéssel rendelkezik.