

Sikeres centralizált minőségirányítási rendszer egy decentralizált szervezetben

Hogemann Éva, Dr. Stubnya Gusztáv, Semmelweis Egyetem

Napjainkban már szinte nincs is életünknek olyan része, amit ne hatna át a minőségbiztosítás „szelleme”, nem képez kivételt ez alól a betegellátás és az oktatás területe sem. Az ilyen irányú tevékenységet folytató intézményeket – köztük tehát a Semmelweis Egyetemet is – részben jogszabályi, részben pedig EU előírások kötelezik egy belső minőségbiztosítási rendszer működtetésére. Bár az egyetem vezetősége a kezdetektől elkötelezetten kiállt a minőségfejlesztési tevékenység mellett, még így sem mondhatjuk azt, hogy a rendszer kiépítése teljesen zökkenőmentesen történt volna. Cikkünkben a bevezetés körülményeit, és az azóta megtett utat szeretnénk bemutatni.

Nowadays there are no segments of our life that are not penetrated by the spirit of quality management. Even the medical attendance and higher education are not exception to this rule. All the institutions operating in similar fields – and among them the Semmelweis University – are obliged to run in-house quality management both by legal and EU prescriptions.

Although the management of the University is devoted to the quality management process from the very beginning, to set up the system was not a smooth project. In the present article we would like to introduce the circumstances of building up the system and the way we have done so far.

ELŐZMÉNYEK

A betegellátás és oktatás területén tevékenykedő hazai intézményeket törvényi előírások kötelezik a belső minőségbiztosítási rendszer működtetésére [1997. évi CLIV tv. az egészségügyről, 2005. évi CXXXIX. tv. a felsőoktatásról, és az Egészségügyi Minisztérium által kidolgozott 2007-es MEES (Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok)].

Tekintettel arra, hogy az EU a 2008-2013 közötti időszakra a magas minőségű és biztonságos betegellátás megvalósítását, valamint az oktatás modernizálását, és a bolognai reformok széleskörűvé tételét tűzte ki célul (a bolognai típusú oktatás alappillére pedig a minőségbiztosítás, ezen belül is az indikátorok figyelemmel kísérése), ily módon a hazai jogszabályi előírások illetve az EU ezen periódusra kitűzött stratégiai tervei jól illeszkedtek egymáshoz.

A Semmelweis Egyetem felső vezetése kezdettől fogva elkötelezte magát a minőségfejlesztési tevékenység mellett, ezt igazolja az is, hogy tevékenységét évente felülvizsgálta,

és a következő évi terveket az eredmények figyelembevételével készítette el.

A fejlődési irány egy következő lépcsőfokaként a Szenátus 2006-ban úgy döntött, hogy a meglévő minőségirányítási rendszert hatékonyabbá téve, és az egyetem partnereinek elvárásait középpontba állítva, egy harmadik, külső féllel – tanúsítóval – is megméretteti magát. Az új rendszer kiépítéséhez tanácsadó cég segítségét is igénybe vették.

A KONCEPCIÓ

Az egyetem nagysága, decentralizált szervezeti felépítése, és sokrétű tevékenysége mind-mind olyan kiemelt fontosságú tényező volt, amelyet nem lehetett figyelmen kívül hagyni annak érdekében, hogy a minőségirányítási rendszer alapjául helyes modellt válasszunk.

A rendelkezésre álló lehetőségeket áttekintve az egyetem végül a moduláris integrált minőség- és környezetirányítási rendszer bevezetése mellett tette le voksát, amely rendszernek részét képezik az ISO 9001-es minőségirányítási és az ISO 14001-es környezetirányítási rendszerek, valamint az ISO 17025, illetve ISO 15189-es laboratóriumi akkreditációs és a MEES 1.0v alapú követelményrendszerek. Bár – amint az látható – a szabályozásba ugyan környezetirányítási elemek is bekerültek, de ezek tanúsítása egyelőre nem célunk.

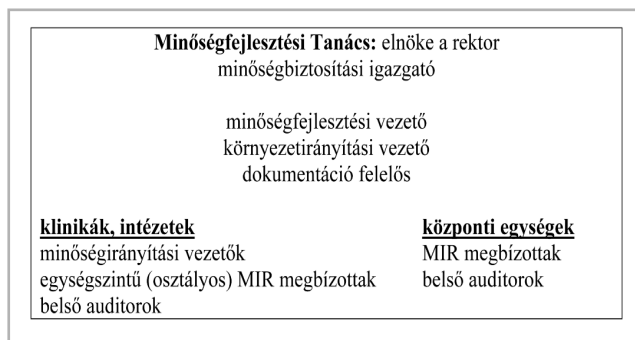
A szabványkövetelmények alkalmazására a következő tevékenységi körök esetében került sor:

- fekvő-, és járóbeteg-ellátás, diagnosztika;
- oktatás;
- kutatás;
- oktatásszervezés;
- menedzsment, kommunikáció (belső és külső, nemzetközi kapcsolatok);
- erőforrás-gazdálkodás (humán erőforrás, infrastrukturális erőforrás, beszerzés);
- műszaki ellátás;
- informatika és kontrolling;
- teljes irat- és dokumentumkezelés.

A belső közreműködői szervezet kialakítása

A minőségirányítási rendszer koncepciójának kidolgozása során első lépésben az egyetem vezetőségének ki kellett alakítania a saját belső minőség- és környezetirányítási szervezetét. A minőségügy kiemelt szerepét ily módon is hangsúlyozandó, Minőségbiztosítási Igazgatóság, azon belül pedig Minőségbiztosítási Osztály alakult, melynek vezetője főállású minőségügyi szakember. Az egyes klinikákon,

és az intézetekben minőségirányítási vezetőt, a központi egységekben pedig minőségirányítási megbízottakat neveztek ki az egységvezetők, utóbbiak a rendszer működtetéséért, felügyeletéért is felelősek. Mindezek eredményeként egy olyan gráfszerű szervezet jött létre, amely biztosítja, hogy a rendelkezésre álló humán erőforrás optimális – lehetőleg kisebb mértékű – kihasználásával egy azonos elveken nyugvó, egységesen működő rendszer épülhessen ki (1. ábra).



1. ábra
Gráfszerű minőségirányítási szervezet

A minőségirányítási modell

A szervezet létrehozását követően egy olyan koncepció kidolgozására került sor, amely lehetővé teszi, hogy az egyetem szűkös erőforrásai mellett is hatékonyan működtethesse a rendszert. Az egyetemi szintű Minőségirányítási Kézikönyv létrehozása, és az eljárások megalkotása után a Minőségbiztosítási Osztály intézeti/klinikai/labor kézikönyv és eljárás mintákat bocsátott a rendszerbe belépő egységek rendelkezésére, akik a minőségfejlesztési vezetővel, és a tanácsadóval folytatott rendszeres konzultációkat követően ezek alapján dolgozhatták ki saját, önálló rendszerüket. A szervezeti egységek munkafolyamatait Egység szintű Működési Szabályzatok, és munkautasítások/protokollok szabályozzák. Minden dokumentum egységes szerkezetű és tartalmú, és az érvényességi terület szabja meg a szabályozás szintjét, pl. egyetemi szintű infekciókontroll eljárás, illetve helyi szintű felületfertőtlenítési munkautasítások.

Az egyetem decentralizáltságát jól szemlélteti az a tény, hogy több mint 50 telephelyen, mintegy 140 önálló szervezeti egység működik, ezt igyekszik kompenzálni a fent vázolt egységes (centralizált) modell is. Egyetemünkön tehát a minőségirányítási rendszer ernyőszerű modellje alakult ki, amely egyaránt kiterjed az oktatás, kutatás, és betegellátás területére.

A modell fő ismertetőjegyei:

- egységes szabályozás és szemlélet a klinikák, intézetek és laboratóriumok kialakítandó rendszerére (minta dokumentációk);
- a belső audit, a nem-megfelelőségek kezelése, és a vezetőségi átvizsgálás szabályozása a Semmelweis Egyetem egészére vonatkozó egységes eljárási rend szerint;
- a dokumentáció eljuttatása az érintettekhez a belső intranet hálózaton keresztül;

- egy (ernyő) tanúsítás az összes szervezeti egység számára.

Az ernyőmodell előnyei közé sorolható, hogy mind a felkészítés, mind a tanúsítás vonatkozásában alacsony a költségvonzata. A tanúsítás a kiterjesztő auditok (új egységek csatlakozása) kivételével mintavételes rendszerben történik, ami mind az anyagi, mind pedig a humán erőforrás szempontjából tekintve a lehető legkisebb ráfordítást igényli.

AZ AUDITOK SORÁN TAPASZTALTAK BEÉPÍTÉSE A FELKÉSZÍTÉS FOLYAMATÁBA

Folyamatosság

Az egyetem stratégiai terveiben foglaltaknak megfelelően a centralizált minőségirányítási rendszer kialakítása időben folyamatosan történik, a szervezeti egységek számára 2008 óta áll nyitva a csatlakozás lehetősége, míg a már tanúsítvánnyal rendelkező egységek, a tanúsítás lejártát követően térhetnek át a központilag kiépített rendszer alkalmazására. Így tehát az egyetem tanúsítványának érvényességi területe évről-évre bővül.

Míg az első évben 27 egység (klinika, igazgatóság stb.) tanúsítására került sor, addig ez a szám az idei évben 44-re (intézetek, kft.-k, klinikák stb.) bővült. A folyamatban résztvevők – a rengeteg munka mellett – azzal is bizonyítják elkötelezettségüket, hogy a tanúsítás díját a csatlakozás évében saját költségvetésükből fedezik. A tanúsítással rendelkező egységek mintegy 2200 dolgozót foglalkoztatnak, vagyis elmondhatjuk, hogy az egyetem munkatársainak negyede ismeri, és alkalmazza mindennapi munkájában a minőségirányítási alapelveket.

A fokozatosság elvét az elmúlt évek igazolták, hiszen tapasztalataink szerint jóval stabilabb, és jobban működő rendszert alakíthatunk ki úgy, ha minden egység a saját lehetőségeihez mérten, ahhoz alkalmazkodó ütemben haladhat. Tanúsító auditra éppen ezért csak olyan egység esetében kerülhet sor, amely a belső auditok jegyzőkönyvei, illetve a tanácsadó és a Minőségbiztosítási Osztály értékelése alapján is arra felkészültnek bizonyul.

Oktatás

A tanúsításra történő felkészítés során a csatlakozó intézetek dolgozói folyamatos oktatásban részesültek. A minőségirányítási rendszer dokumentációi az alapoktatásban részt vett, és ilyen irányú szakmai ismeretekkel már rendelkező munkatársak bevonásával készültek el.

Az oktatási folyamat egyik kiemelten fontos területe a belső auditorok felkészítése volt, akiknek képzését egy egy napos oktatás keretében kezdtük el. Ezt a napot gyakorlati példákat feldolgozó mintafeladatok (auditor tapasztalatai az egyes osztályokon, részlegeken) megoldásával zártuk, oly módon, hogy minden feladatban minimum 4-5 nem-megfelelőség került leírásra. A résztvevők feladata az volt, hogy felismerjék a nem-megfelelőségeket, hivatkozzanak a kapcsolódó szabványra, vagy standard pontra, továbbá megál-

lapítsák a hiba súlyosságát. A helyszíni auditokra csak az oktatást követően került sor.

Mivel többször is tapasztaltuk, hogy az első audit alkalmával belső auditoraink milyen nehezen birkóznak meg a dokumentáció vezetésével, ezért folyamat-szabályozásunkat ennek megfelelően javítottuk. Az idei év folyamán az egynapos oktatás után már a kijelölt helyeken „vizsgaaudit”-ra is került, melynek során az oktatók ellenőrizték az auditor team előzetesen összeállított kérdéseit, valamint az audit végén elkészített jegyzőkönyvet és a javasolt hibajavító intézkedéseket. A vizsgaaudit bevezetése komoly szerepet játszott abban, hogy az auditorok gyorsabban váltak képessé az önálló auditálásra.

Hibajavítás

Az ellenőrzés során a tanúsító auditorok számos nem-megfelelőséget fedeznek fel, és több hasznos észrevételt is tesznek az egyes folyamatok javításának érdekében. Az első évben a feltárt hibákat önállóan, egységenként javítottuk, a rendszer bővülésével azonban egyre több olyan hiba került felszínre, amelyekről feltételeztük, hogy esetleg más egységeknél is fennállhatnak, ezért áttértünk a közös hibajavításra.

A közös hibajavítás lényege az, hogy az auditot követően az egységek MIR vezetői egy közös konzultáció keretében döntenek a hibajavítások megfogalmazásáról, majd ezután minden egységnek külön-külön meg kell vizsgálni azt, hogy nála is előfordul-e az adott nem-megfelelőség. Amennyiben igen, úgy a hibajavítás megtörténte után elrendelt rendkívüli, vagy a soron következő belső audit során kerül sor a javítás hatékonyságának ellenőrzésére.

Benchmarking

A tanúsító auditok során készült jegyzőkönyvek sok olyan hasznos tudnivalót tartalmaznak, amelyek pozitív példaként szolgálhatnak más egységek számára, de a benchmarking lehetőségét segíti elő az is, hogy az egyetemi honlap Intranet felületén elérhető minden auditált szervezeti egység dokumentációja, amelyeket tanulmányozva érdekes és követendő ötleteket találhatnak az érdeklődők. Lehetőség van továbbá arra is, hogy saját munkánk fejlesztéséhez egy másik szervezeti egységet felkeresve kapjunk új, használható ötleteket, hiszen valamennyi MIR vezető, főnövér és munkatárs szívesen bemutatja a náluk kialakult gyakorlatot.

Elégedettség mérések

Egyetemünknek – természetesen nem kizárólag a minőségirányítás szempontjából – rendkívül fontos mind a betegek, mind a hallgatók, mind pedig az itt dolgozók elégedettségének mérése, és elmondhatjuk, hogy véleményeik, igényeik felmérése a rendszer megszilárdulásával együtt folyamatosan és fokozatosan fejlődik.

Az egyetem vezetősége a vezetőségi átvizsgálások alkalmával felismerve e terület fontosságát és problémáit úgy döntött, hogy megvásárol egy, a folyamatok lebonyolítását

jelentősen megkönnyítő informatikai támogató rendszert. A döntést tett követte, melynek köszönhetően jelenleg az Evasys elnevezésű felmérés készítő és vizsgáztató rendszert használjuk, amely lehetőséget biztosít a papír alapú, és az on-line felmérések lebonyolítására is. A rendszerhez az egyes területek képviselői (pl. klinikai főnövérek, tanulmányi felelősök) a minőségfejlesztési vezető irányításával minta kérdőíveket állítottak össze.

A fekvőbeteg elégedettségi kérdőívet két klinikán próbáltuk ki. Az első felmérések során tapasztaltak alapján a későbbiekben javítottunk a kérdések megfogalmazásán, és kibővítettük a műtétes szakmai területekre releváns kérdésekkel is, és idén már 21 klinikára kiterjedő elégedettségmérést végzünk. Az első mérés eredményei tulajdonképpen zsinór-mértékül is szolgálnak a klinikák számára, hiszen azokat a következő évek adataival összehasonlítva értékelhetővé válik az elégedettség trendje is. Az egységes kérdőív ugyanakkor lehetőségként szolgálhat az egyes klinikák elfogadottságának összehasonlítására is, így ha például egy klinikán túl magas a felvételre várakozás ideje, vagy rossz a mellékhelyiségek állapota, akkor más – jobban szereplő – egységeknél utána lehet annak járni, hogy milyen módszerrel, munkaszervezéssel értek el jobb eredményt.

Új alapokra fektettük az oktatói munka hallgatói véleményezését is, amelyhez szintén találhatóak minta kérdőívek az Evasys rendszerben, ezek az érintett szervezeti egységek rendelkezésére állnak. Arról, hogy a felmérések elvégzésére milyen gyakorisággal kerüljön sor, és hogy mely tárgyakat érintse, az egyes karok bizottságai elvi állásfoglalásban döntenek.

Ettől az évtől kezdődően a vizsgálatokat kiegészítettük a diplomás pályakövetési modellel is, mivel a végzett, munkaerőpiacon már elhelyezkedett hallgatók sokszor szolgálnak számunkra hasznos tanáccsal, így például az azal, hogy az időt rabló, különböző oktatási helyszínek közötti mozgás kiküszöbölésére mennyire igénylik a tömbösített oktatást.

A tavalyi év folyamán kikértük az egyetem dolgozóinak véleményét is, többek között a belső kommunikációval, munkakörülményekkel, megbecsültségükkel kapcsolatban. Az eredmények kiértékelésénél – hasonlóan a hallgatói, és a betegelégedettség mérésekénél tapasztaltakhoz – arra a következtetésre jutottunk, hogy az átlag értékek, és profil görbék mellett a szöveges véleményeket is fontos figyelembe venni, mivel ezek a számokhoz képest sokkal árnyaltabban képesek visszaadni a valódi gondolatokat, és emellett – az értékelhető – javaslatok segítségét is nyújtanak az egységvezetők számára a további lépések megtervezéséhez.

2009-ben először végeztünk EFQM modell szerinti önértékelést, és terveink között szerepel az is, hogy az oktatási egységek minőségirányítási tevékenységét az önértékelés eredményeire alapozva fejlesztjük tovább. Ezen a területen ugyanis ez a módszer hatékonyabbnak tűnik a szabványalapú dokumentált rendszernél.

TERVEINK, ÉS CÉLJAINK A JÖVŐRE NÉZVE

Szerencsésnek mondhatjuk magunkat, hiszen eddigi döntéseink helyességét a gyakorlat igazolta, hatékony, gazdaságos, és rugalmas, az eltérésekhez könnyen alkalmazkodó minőségirányítási rendszert sikerült kiépíteni a Semmelweis Egyetemen, amely egyaránt képes a területi és a szervezeti decentralizáltság kezelésére.

Terveink között szerepel a már tanúsított egységek minőségi szolgáltatás iránti elkötelezettségének további megszilárdítása, és a rendszer folyamatos bővítése egészen addig, amíg valamennyi betegellátásban résztvevő szervezeti egységnél ki nem épül a központi mintának megfelelő rendszer. Bár a „vevőelégedettség” a tanszékek (oktatási egységek) esetében is központi kérdése a minőségirányításnak – mint arról néhány bekezdéssel fentebb már említést tettünk – esetükben célravezetőbb az önértékelésen alapuló módszer alkalmazása.

A minőségirányítás folyamatának vezetését megtestesítő minőségirányítási testület (Minőségfejlesztési Tanács) le-

tette voksát a minőségfejlesztés folyamatosságának szükségessége mellett, és ezt támogatandó olyan minőségcélokat és intézkedési terveket határoz meg, amelyek az egyetemnek ezt a stratégiáját tükrözik. A szervezeti egységek az egyetemi minőségcélokból kiindulva tűzik ki maguk elé saját minőségcéljait, de azt sem szabad elfelejteni, hogy az egység szinten indítványozott fejlesztési célok is hatást gyakorolnak az egyetem minőségcéljainak alakulására.

A minőségirányítási rendszer fejlesztésével párhuzamosan bővül az egyetem vezetésének rendelkezésére álló, a korszerű stratégia kialakítását elősegítő eszköztár is. A minőségszemléletet középpontba állító döntéshozatal növeli a meghozott döntések várható eredményességének esélyét, a magasabb minőség pedig a piaci versenyképesség javításának lehetőségét teremti meg.

Mint láttuk, a centralizált minőségirányítási rendszer hozzájárul ahhoz, hogy az egyetem decentralizált szervezeti egységeinek szemléletmódja egységessé válhasson, a társadalom felé pedig tükrözi az egyetem elkötelezettségét a fejlődés, és a magas színvonalú szolgáltatások nyújtása iránt.

A SZERZŐK BEMUTATÁSA



Hogemann Éva, vegyész-mérnök, egészségügyi menedzser, MBA. 1975-ben végzett a Veszprémi Vegyipari Egyetem Radiokémiai tagozatán. A Mecseki Ércbányászati Vállalatnál dolgozott, majd 1980-2000 között a pécsi Urológiai Klinika laborvezető adjunktusa volt. A TEMPUS projekt keretében feladata az egészségügyi ellátók minőségirányítási alapelveinek megismertetése és annak a Pé-

csi Egyetemen történő terjesztése. 2001-től a Magyar Minőség Társaságnál rendezvényszervezési vezető. Vezető auditori és minőségirányítási vezetői végzettséget szerzett. 2005 óta a Semmelweis Egyetem minőségfejlesztési vezetője. 2008 januártól mára már 44 egységre bővült a tanúsított egységek száma. Más projektekben is részt vesz, ezek közül legfontosabbak az Evasys felmérés készítő rendszer működtetése, az akkreditációra való felkészülés (önértékelés), diplomás pályakövető felmérések.



Dr. Stubnya Gusztáv a Semmelweis Orvostudományi Egyetemen általános orvosként szerzett diplomát 1995-ben, majd ezt követően elvégezte a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központjának okleveles egészségügyi szakmenedzser (M.Sc.) képzését. Az egyetem elvégzését követően a SOTE I. sz. Gyermekkliniká-

ján klinikai orvosként, majd később a csecsemő- és gyermekgyógyász szakvizsga megszerzését követően egyetemi tanársegédként dolgozott.

2002-től az egészségügy más területén vállalt aktív szerepet: először 2002-2003 között az Országos Gyógyintézeti

Központ finanszírozási és informatikai főigazgató helyetteseként, 2003 óta pedig a Semmelweis Egyetem Stratégiai, Működésfejlesztési és Igazgatásszervezési Főigazgatóság főigazgatójaként dolgozik.

Jó szervezőkészségének köszönhetően, vezetésével az általa irányított intézetekben stabil finanszírozási környezetben jelentős szervezeti változások kezdődhettek el.

Régóta halogatott döntések meghozatalával magas kockázatú reformok elvégzésébe fogott, kiemelendő ezek közül is a Semmelweis Egyetem irányítási rendszerének 15 éve húzóódo átalakítása. A Semmelweis Egyetemen végzett tevékenysége elismeréseként folyamatosan részt vesz a Magyar Kórházszövetség, az Egyetemi Klinikák Szövetsége, és a Menedzserek Országos Szövetségének munkájában.