

## Ako zavádzať manažment kvality?

V. Rusnakova, MD, PhD  
*Health Management School Bratislava |  
MATRA PROJECT*  
M.J.M.H. Lombarts, PhD

## Implementácia EQA programu (1)

1. Vytvorenie návrhu: (stotožnenie sa , zámer, poslanie)
2. Implementácia infraštruktúry
3. Vytvorenie štandard
4. Vytvorenie hodnotiacich schém
5. Nábor & príprava auditorov

## Implementácia EQA programu(2)

6. Pilotné testovanie EQA programu
7. Analýza výsledkov, upresnenie systému
8. Ponuka informácií & vzdelania o programe
9. Spustenie programu: vykonanie auditov
10. Dávať spätnú väzbu a podporu pri zabezpečení súladu so štandardami

## Príprava pred akreditáciou (1)

[Bruchacova Z. Bratisl Lek Listy 2001;102;153-158]

1. Distribúcia štandard vhodným ľuďom
2. Vybrať koordinátora kvality
3. Zaangažovať lekárov- klinických pracovníkov
4. Získať spoluprácu manažérov
5. Vykonanie interného auditu

## Príprava pred akreditáciou (2)

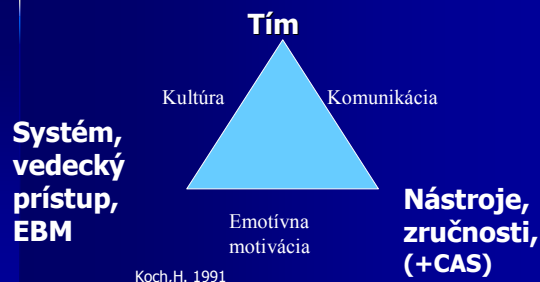
[Bruchacova Z. Bratisl Lek Listy 2001;102;153-158]

6. Identifikácia nedodržania kritérií a príprava akčných plánov - ďalších krokov
7. Výučba - kontinuálne zlepšovanie kvality CQM
8. Vykonanie ďalšieho interného auditu
9. Pokračovať ďalej: CQI je dynamický proces
10. Dávať spätnú väzbu a ďalej „podporovať“ po externom audite

## Predpoklady z oblasti vzdelávania

- dostupné informácie o programe, programoch;
- príprava auditorov;
- výučba pre kontinuálne zlepšovanie kvality CQM

## Princípy zlepšovania kvality CQM



## Vzdelávanie – „učiace sa organizácie“

- kontinuum - vzdelávanie, tréning, podpora osobného rozvoja;
  - formálne vs neformálne;
  - inštitucionálne vs na pracovisku
- Systematický prístup k vzdelávaniu vrátane hodnotenia potrieb a evalvácie***

## Sumár hodnotenia potrieb pre vzdelávanie v manažmente

- **Vysoké skóre - manažment kvality**, manažment zmien
- Nízka priorita - finančný manažment, kontrola nákladov, strategický manažment, bezpečnosť pri práci
- Pociťované potreby - bazálne, viac operačne orientované, nie stratégia, indície o nepriaznivej kultúre organizácií
- **Preferencia tradičných, menej „aktívnych“ foriem vzdelávania**
  - bez záujmu o „mentoring, coaching“ ...

*Štúdie 1999-2001 Projekty US AID, PHARE, WB, OSF pre HMS/FVZ SZU/TU*

## Doporučený obsah vzdelávania pre manažment kvality

- prienik z obsahu 7 renomovaných programov a doporučení (USA, GB, NL)
- Strategické plánovanie;
  - Vodcovstvo (leadership);
  - Vzťah poskytovateľ - pacient (klient);
  - Práca s ľuďmi – tímová spolupráca, komunikácia;
  - Nástroje a techniky manažmentu kvality;
  - Návrh, monitorovanie a hodnotenie projektov;
  - Zručnosti kritickej analýzy (**priprava na zmenu**).

## Príklad Školy zdravotníckych manažérov

10 ročné skúseností

- **Základný modul MK**- Bielik, J. - prehľad problematiky
- **Program Zlepšovanie výkonnosti a kvality**
  - akreditované MŠ SR 2003
  - realizácia v spolupráci so zdravotníckymi zariadeniami - Nsp Milosrdní bratia, Neoprot sro

## „Základný modul“v MK

- Kvalita v zdravotníctve – všeobecné princípy;
- Kvalita systémov – koncept a hodnotenie;
- Systémy financovania a kvalita starostlivosti;i
- Vplyv kultúry organizácie a vedenia na kvalitu;
- Zavádzanie kvality do praxe;
- Reforma zdravotníctva na Slovensku z pohľadu kvality;
- Akreditácia ako nástroj kvality;
- Kvalita a etika
  - Informácie, faktografia

## Program „Zlepšovanie výkonnosti a kvality“ 10 interaktívnych modulov

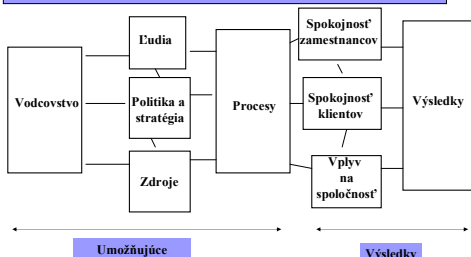
- Rozvoj a úspech manažérov;
- Zvýšenie produktivity, nárast výkonu a odstraňovanie plytvania;
- Ako porozumieť pracovníkom - motivácia, správanie a výkon;
- Efektívna komunikácia;
- Rozvoj tímovej spolupráce;
- Využívanie techník vrátane CAS a grafických metód kvality ;
- Vzdelávanie a tréning;
- Manažment individuálneho výkonu;
- Individuálne vodcovstvo;
- Príprava a prezentácia projektov zlepšovania

## „Aktívne“ zlepšovanie kvality

(Leape, L., Berwick, D., 2000)

Problémom nie je základné chýbanie vedomostí a schopností, dnes vieme viac, ako dokážeme uviesť do praxe. Dôležité miesto má **tvorivosť a motivácia** u všetkých zdravotníkov. **Vodcovstvo** je nevyhnutnou súčasťou úspechu: starší manažéri sa musia cítiť osobne zodpovední za každý omyl.

## EFQM MODEL kvality



European Foundation for Quality Management (1998)

## Zodpovedajúci model vzdelávania

(Fraser S., Greenhalgh T., *BMJ* 2001;323:799-803)

- **Učenie**
  - statické prenášanie inštrukcií, faktov / **dynamické osvojovanie znalostí a konceptov**
- **Vzdelávacie inštitúcie**
  - byrokratické mašinérie / **flexibilné siete s hlavným zdrojom v zamestnancoch**
- **Učiteľ**
  - „vzor“ / „sprievodca, sprostredkovateľ“
  - reprodukovanie faktov / **analýza, syntéza, riešenie problémov**
- **Vývoj kurikúl**
  - historický / **zameraný na výsledok (požiadavky zamestnávateľa)**
  - bez možnosti voľby / **orientovaný na požiadavky študenta, okolia**
- **Financovanie**
  - z „jedného“ oficiálneho zdroja/ **difúzne decentralizované zdroje**

## Príklad Školy zdravotníckych manažérov

10 ročné skúseností

- Základný modul MK- Bielik, J. - prehľad problematiky
- Program Zlepšovanie výkonnosti a kvality
  - akreditované MŠ SR 2003
  - realizácia v spolupráci so zdravotníckymi zariadeniami - Nsp Milosrdní bratia, Neoprot sro

## Doporučenia pre rozvíjanie vzdelávania v manažmente kvality

- Rozumná integrácia modelov zo západnej Európy a USA vrátane kontinuity vzdelávania
  - manažéri generalisti vs špecialisti;
  - spektrum možností
    - certifikát, diplom, magister, doktorát PhD
  - kreditový systém;
  - CAS a EBM do obsahu- príprava na zmeny
- Koordinačné centrum
  - zodpovednosť za stratégiu, granty; LRC

## Doporučenia 2

- Konzorciá akademických inštitúcií pre úplné programy vyššej úrovne;
- Celý rozsah vzdelávacích metód
  - distančné vzdelávania;
  - e-learningu;
  - podpora individuálneho rozvoja;
  - kvalitné edukačné materiály;
- Kritéria pre hodnotenie vzdelávacích programov (akreditáciu, sebahodnotenie)

## Záver

- pre pokračovanie a širšie uplatnenie je potrebná
- artikulácia potrieb;
  - spolupráca a záujem zainteresovaných (poskytovateľov, klientov);
  - efektívna komunikácia

## Jednotlivé činnosti pre zlepšenie kvality (Klazinga, 2004)

- Vzdelanie
- Zákon o pracovníkoch, odborníkoch v zdravotníctve
- Kontinuálne vzdelávanie
- Obnova licencií/registrácia
- Odborníci podľa práva/etiky
- Návštevy kolegov, „Visitatie“, „Peer - review“ programy
- Klinické registre
- Audit
- Klinické guidelines
- Klinické indikátory
- Miestne projekty zlepšovania

## Činnosti organizácií (Klazinga, 2004)

- Licencie, certifikácia / akreditácia;
- Aktivity komisií (napr. riešenie sťažností, lieková politika, kontrola infekcií,.....);
- Systémy kvality;
- Indikátory výkonnosti nemocníc;
- Lokálne projekty zlepšovania kvality;
- Stratégie orientované na pacienta;
- Stratégie nákupcov zdravotníckych služieb.

## Doporučenia 4

- **Spôsoby hodnotenia - poskytovania spätnej väzby**
  - vypracovanie zadaní, projektov frekventantmi;
  - hodnotenie bezprostredne po tréningu;
  - dlhodobější efekt – kritéria
    - ? % vrcholových manažérov, ktorí neabsolvovali tréning v MQ
    - spätná väzba od manažmentu organizácií
  - spokojnosť učiteľov, zamestnancov

## Doporučenia

- Budget pre tréning
- Príprava na externé hodnotenie kvality
- Auditori vnútorní
- In job training
- Vzdelávacie strediská – LRC sieť
- tréning trénerov-prvoškoliteľov
- CPD, CPI

