

Ryszard Jankowiak*

INSRUMENTY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Zarys treści: Metody i techniki stosowane w nowoczesnych koncepcjach zarządzania (ISO i TQM) przyspieszają procesy dostosowawcze przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia. Jest to szczególnie ważne dla polskich przedsiębiorstw. Stały się one przed kolejnym wyzwaniem - sprostania konkurencji w wymiarze międzynarodowym. Wymusza to na zarządzających podejmowanie szybkich i skutecznie wdrażanych decyzji dotyczących m.in. działań korygujących i zapobiegawczych. Dynamika tego zjawiska jest zgodna z demingowską koncepcją ciągłego doskonalenia PCDA. Zawarte w normach zapisy oferują doskonale metody przy pomocy których można równoważyć stany elementów otoczenia działaniami wewnątrzorganizacyjnymi. Skutecznymi metodami są przede wszystkim: benchmarking i outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa jest możliwe pod warunkiem wspólnych działań kadry zarządzającej i pozostałych pracowników. Tłem gwarantującym skuteczność metod i technik są działania zespołowe. Nie bez znaczenia są zrównoważone kontakty z klientami.

Słowa kluczowe: ochrona zdrowia, koncepcja zarządzania, jakość usługi, koncepcje, metody, benchmarking, outsourcing, satysfakcja klienta.

Wstęp

Zmiany gospodarcze ostatnich lat sprawiły, że jakość produktów i usług stała się kluczowym kryterium wpływającym na sukces przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia jest również odpowiednia wiedza kadry zarządzającej na temat możliwości podwyższania efektów pracy, która jest wynikiem znajomości teoretycznych i praktycznych podstaw doskonalenia przedsiębiorstwa. Istotne jest także trafne identyfikowanie źródeł problemów związanych ze złą jakością wyrobów i usług, umożliwiające przyszłe projektowanie i wdrażanie działań doskonalących. Efektem tych działań powinno być osiągnięcie pełniejszej satysfakcji klientów.

Proces zarządzania przedsiębiorstwem przynosi wiele satysfakcji. Satysfakcja wynika ze świadomości, że skuteczni, sprawni kierownicy mogą spowodować głębokie zmiany w organizacji i jej otoczeniu. Odnotowywane zmiany są efektem nie tylko wprowadzania nowych wyrobów i usług, ale i sprzyjania osobistemu rozwojowi ludzi, którzy pracują pod nadzorem przełożonych.

* adiunkt, Zakład Zarządzania, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska

Autorzy wielu opracowań dotyczących zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem zgodnie twierdzą, że podstawowym zadaniem menedżera jest realizacja celów przedsiębiorstwa. Warto jednak zauważyć, że realizowane cele powinny, przede wszystkim zapewnić możliwie jak najdłuższy czas funkcjonowania firmy. Sukces ten nie będzie możliwy, bez aktywnego zaangażowania pracowników. Wspólna praca menedżera i podwładnych powinna zapewnić sukces. Brak porozumienia, złe rozwiązania strukturalne, niewłaściwe relacje interpersonalne, brak wzajemnego zrozumienia i efektu synergii będą, między innymi, powodem klęski przedsiębiorstwa.

Druga połowa XX wieku zaoferowała osobom na strategicznych stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwach doskonale w swojej istocie *koncepty zarządzania - systemy zarządzania jakością (SZJ) i przez jakość (TQM)*. Stały się one klamrą spinającą wszystkie współczesne wyzwania pojawiające się przed przedsiębiorstwem, a wynikające z wręcz turbulentnych zmian w jego otoczeniu. Nikt już dziś nie kwestionuje znaczenia tych koncepcji. Zastosowanie w nich standardów jakości ma na celu usprawnienie funkcjonowania firmy pod kątem oczekiwań klientów zewnętrznych, którego gwarantem między innymi są klienci wewnętrzni - czyli pracownicy. Przyciągnięcie nowych klientów oraz utrzymanie dotychczasowych (wiernych) staje się warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym. Ciągłe doskonalenie systemu zarządzania przedsiębiorstwem, jako efektu dynamicznych zmian wewnętrznych dyktowanych wymogami certyfikatów systemów jakości, powoduje podwyższanie pozycji konkurencyjnej. Certyfikat ISO dla przedsiębiorstw stał się współcześnie standardem a nie tylko dodatkowym atutem.

Koncepcje, metody i techniki zarządzania przedsiębiorstwem

Początek wieku XXI zmusza menedżera do właściwej interpretacji pojęcia zarządzania. Opiera się ono na dostępnej technologii oraz rynku finalnym odbiorców. Współczesne zarządzanie jest wyraźnie określone prawem i koncentruje się na wnętrzu organizacji. Zarządzanie jest procesem dynamicznym. Dynamikę działań trafnie zdefiniował P.F. Drucker twierdząc, że należy przeanalizować dotychczasowe założenia i stworzyć nowe, fundamentalne zasady¹. Współczesne zarządzanie postrzegane jest jako kreatywna sztuka, której zrozumienie powinno zaowocować pełnym sukcesem menedżera. Rosnące, złożoność funkcjonowania gospodarki globalnej, wszechobecna komputeryzacja, rzucają menedżerowi nowe wyzwania. Musi w swojej działalności uwzględnić większą niepewność, zdolność do

¹ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa 2000, s. 9-17.

ponoszenia ryzyka związanego z podejmowanymi decyzjami innowacyjnymi. Uwzględniając otoczenie zarządzanego przedsiębiorstwa, w działaniu menedżera dominować powinny: oryginalność stosowanych rozwiązań, nowatorstwo i optymalizacja decyzji.

Proces zarządzania przedsiębiorstwem jest tokiem przemysłanych i uporządkowanych działań. Współczesny menedżer, chcąc osiągnąć możliwie wysoki wskaźnik skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem, powinien umiejętnie dobierać najsprawniejsze metody i techniki zarządzania. Jest rzeczą oczywistą, że każdy kraj posiada własną kulturę, obyczaje i tradycje kulturowe. Wypracowywany jest własny styl życia i dorobek naukowy. Należy jednak pamiętać, że trwa światowy proces unifikacji metod zarządzania dzięki, między innymi, rozwojowi współczesnych technik informatycznych.

Nauka o zarządzaniu proponuje uporządkowanie procesu zarządzania poprzez zastosowanie w działaniach menedżerskich modelu kierowniczego. Według koncepcji A. Britta, zawiera on następujące komponenty: *funkcje kierownicze, style kierowania oraz techniki kierowania*². Taka konstrukcja powinna zapewniać projekcję stanów przyszłych z którymi może spotkać się przedsiębiorstwo, gwarantuje integrację klasycznych funkcji zarządzania z równoczesnym umożliwieniem doboru właściwego (w danej sytuacji) sposobu oddziaływania przełożonego na podwładnych. Skuteczność proponowanego modelu uzależniona jest od umiejętności dostosowania komponentów modelu do realiów istniejących w przedsiębiorstwie (właściwy model do konkretnego przedsiębiorstwa).

Uwzględniając problematykę wywołaną tytułem niniejszego opracowania, instrumenty zarządzania są pojęciem zawierającym w sobie koncepcje, metody i techniki. Pojęcie metoda i technika w literaturze przedmiotu definiowane są rozmaicie:

- Encyklopedia brytyjska - metoda stanowi zorganizowane, systematyczne postępowanie, w którym działalność, prowadzona jest w sposób zrutyinizowany. Techniki są częścią składową metody. Są składającymi się na nią sposobami postępowania przeznaczonymi do specjalnego celu, elementu (części) lub okresu³. W tym kontekście, pojęciem szerszym jest metoda, której podporządkowane są techniki, traktowane jako narzędzia.
- J. Zieleniewski twierdzi, że – metoda wywodzi się z szerokiego pojęcia „sposób działania”, który oznacza umyślny dobór zasobów i środków działania (czyli celów pośrednich) oraz zgodną z zamierzeniem kolejność ich stosowania. Metoda to sposób stosowany z niejaką

² K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991, s. 27.

³ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 38.

świadomością możliwości i skuteczności jego użycia w danym przypadku”.⁴ Zarówno metody jak i techniki zarządzania stanowią racjonalny sposób postępowania, który oparty jest na wiedzy naukowej, ale może to być także wiedza praktyczna tj. oparta na doświadczeniu. Nie zależy również lekceważyć intuicji, która w zarządzaniu odgrywa dużą rolę⁵.

W modelu kierowniczym, metody i techniki zarządzania pozostają w ścisłym związku z funkcjami zarządzania, czyli odnoszą się szczególnie do jednej z nich – organizowania. Wykorzystywana jest ona m.in. do rozwiązywania problemów związanych zarówno z tworzeniem organizacji oraz jej ciągłego udoskonalania (usprawniania, reorganizowania). W takim ujęciu za Z. Mikołajczyk⁶ można przyjąć, że:

- metoda organizatorska stanowi usystematyzowane postępowanie, oparte na naukowych zasadach, które ma na celu rozwiązywanie problemów zarządzania dla instytucji istniejących lub projektowanych. Osiągnięcie tego celu ułatwia stosowanie różnorodnych technik organizatorskich,
- techniki organizatorskie stanowią podstawowy składnik wszystkich metod i technik zarządzania, które N.D. Harris definiuje jak uznane metody analizowania i rozwiązywania w usystematyzowany sposób problemów zarządzania.

Metody i techniki zarządzania jakością

Systemy zarządzania jakością ewaluowały wraz z rozwojem metod statystycznych, wykorzystywanych do kontroli masowo produkowanych wyrobów. Efektem owych przemian jest seria norm ISO mających już wymiar globalny. Najbardziej rozpowszechnioną jest norma ISO serii 9000:2000 (w Polsce: PN-EN ISO serii 9000:2001)⁷. Wdrożenie jej w przedsiębiorstwie ma zagwarantować spełnianie wymagań określanych przez klientów, postrzegania i traktowanie zarządzania jakością jako narzędzia porządkowania i doskonalenia metod zarządzania oraz traktowanie uzyskanego certyfikatu jako standardu w kontaktach z wszystkimi interesariuszami przedsiębiorstwa. Szczególną uwagę przywiązuje się do ciągłego podwyższania u klienta zaufania do dostawcy (partnera biznesowego), a tym samym ciągłą poprawę wizerunku przedsiębiorstwa.

⁴Z. Mikołajczyk, *op.cit.* s. 38.

⁵W. Kowalczewski, *Przesłanki filozoficzne zarządzania*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, pod red. nauk. I. Hejduk, Wyd. ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 58.

⁶Z. Mikołajczyk, *op.cit.* s. 39.

⁷Katalog norm obejmuje m.in. normy związane z ochroną środowiska, BHP, produkcją i dystrybucją żywności, bezpieczeństwem informacji systemami jakości w laboratoriach i inne.

Analizując problematykę zastosowania różnorodnych technik zarządzania jakością należy wyjść z podstawy funkcjonowania systemu zarządzania jakością, czyli podejścia procesowego⁸.

Stosowane w zarządzaniu jakością podejście procesowe umożliwia wykorzystanie w pełni mechanizmów sterowania, regulacyjnych oraz zarządzania. Bazuje na modelu cybernetycznym, który stanowi łańcuch sterowania łączący podsystemy: decyzyjny, wykonawczy i obiekt sterowany. Kluczowe znaczenie w tym układzie ma proces regulacyjny. Jego zadaniem jest wykrywanie ewentualnych odchyłeń pomiędzy stanem faktycznym a projektowanym oraz skuteczne eliminowanie tych odchyłeń.

Stosując pewne uproszczenie można stwierdzić, że w ujęciu cybernetycznego, w systemie zarządzania jakością projektowane są procesy i procedury wzorcowe (tzw. mapowanie procesów). Następnie po pracach wdrożeniowych prowadzone są audyty wewnętrzne (certyfikujące) oraz badania satysfakcji klientów, które odzwierciedlające rzeczywiste przebiegi procesów i procedur. Porównując wzorec z rzeczywistością wypracowywane są działania korygujące i zapobiegawcze, które mają zadanie niwelowanie już stwierdzonych odchyłeń lub zapobieganie innym w przyszłości.

Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie ma gwarantować ciągłe doskonalenie wyrobów i usług (tj. podążanie za oczekiwaniami klientów) oraz tworzyć warunki do ciągłego i dynamicznego doskonalenia systemu zarządzania jakością. Na skuteczność procesu zarządzania wpływ wywierają właściwe zaprojektowanie systemu, bieżące jego przeglądy (audyty wewnętrzne), badanie satysfakcji klientów i sfera finansowania. Podstawową domeną systemów zarządzania jakością jest ciągłe doskonalenie obejmujące zarówno sferę filozofii przedsiębiorstwa (jego wizję i misję), strategię, politykę jakości aż do operacyjnych włącznie. Stosowne zapisy np. w normie PN-EN ISO 9001:2001 łączą wszystkie działania na poszczególnych poziomach hierarchicznych tworząc następujący łańcuch: odpowiedzialność naczelnego kierownictwa, zarządzanie zasobami, realizacja wyrobów (usług) oraz pomiary, analizy i doskonalenie.⁹

System zarządzania jakością wywodzi rodowód z Japonii. Ponieważ okazał się skutecznym narzędziem w rękach menedżerów i współcześnie stał się metodą zarządzania w wymiarze globalnym. Należy jednak podkreślić, że jest zbudowany na fundamencie aktywnego zaangażowania grup (zespołów) pracowniczych i sprawdzonych metodach i technikach. Są one przyporządkowane fazom powstawania jakością, a w tym: badania marketingowe i projektowanie wyrobu (usługi) - Benchmarking, QFD, FMEA;

⁸ Zob.: *PN-EN ISO 9001:2001, systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2001, pkt.02, s.9.

⁹ Zob: *PN-EN ISO 9001:2001...op.cit.*, pkt.8, s.41-47.

w *fazie sterowania i kontroli*: SPC, diagram Pareto – Lorenca, metoda ABC, arkusze histogramy i lista kontrolna. Natomiast *działaniom zespołowym* przyporządkowane są: burza mózgów, metoda synektyczna, diagram Ishikawy. Nie sposób w tym kontekście pominąć zarządzania wiedzą i kompetencjami.

Wymienione metody i techniki, jak pokazują doświadczenia zdobywane przez menedżerów, są skuteczne. Mają zastosowanie zarówno w systemach zarządzania jakością jak i w zarządzaniu przez jakość (TQM). Jest jednak komponent, który decyduje o ich skutecznym wykorzystaniu – ludzie. Zarządzanie bez mobilizowania i pobudzania ludzi nie doprowadzi przedsiębiorstwa do wytyczonego celu.

Uwzględniając złożoność otoczenia, większą niepewność i utrudnione adaptowanie się firmy do szybkich zmian, sukcesu należy upatrywać we wprowadzanych innowacjach opartych na oryginalności, nowatorstwie kreatywności wszystkich pracowników. Bez zaangażowanych postaw i pomysłowości ludzi, najlepsze metody i techniki nie dadzą spodziewanych efektów.

Europejskie standardy zarządzania mocno akcentują podmiotowe postrzeganie ludzi. Wymienia się w nich: integrowanie różnorodności w zarządzaniu (mieszanie się kultur, osobowości i zwyczajów np. w prowadzeniu biznesu), odpowiedzialność społeczną (przedsiębiorstwo jest częścią społeczeństwa), wewnętrzne negocjacje (m.in. komunikacja z otoczeniem, wspólne cele firmy i jej pracowników) oraz nastawienie na ludzi (m.in. partycypowanie pracowników w zarządzaniu i sukcesie firmy, samorealizacja, jakość życia pracowników)¹⁰.

Kluczem do uruchomienia aktywności pracowników przedsiębiorstwa są działania zespołowe. Stanowią one jedną z zasad zarządzania jakością. Właściwie zaprojektowane i skutecznie funkcjonujące zapewniają: właściwą orientację na klienta, pełne zaangażowanie ludzi w realizację procesów i procedur, osiągnięcie efektu ciągłego doskonalenia.

Efektywna praca zespołu jest podstawą sukcesu przedsiębiorstwa i powinna równocześnie zapewniać sukcesy indywidualne jego uczestników. Tworzenie kompetentnego i zgranego zespołu pracowniczego zawiera następujące etapy: tworzenie zespołu, konflikt, unormowanie i działanie. Wówczas, gdy zadanie do realizacji jest ważne, kiedy uczestnicy zespołu są w dużym stopniu oddani grupie lub członkowie zespołu identyfikują cele własne z celami grupy, etapy te będą prawie niewidoczne. Grupa po krótkim czasie „dorośnie”, osiągając wysoką skuteczność.

¹⁰ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 10-11.

Tworzone grupy pracownicze w przedsiębiorstwie mogą przybierać postać bardziej lub mniej formalną. Jednak praca zespołowa nabiera szczególnego znaczenia, gdy ludzi spaja wspólny cel działania. W dobie dynamicznych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, zaobserwować można gwałtowne zmiany w jego wnętrzu. Musi ono sprawnie przystosować się do zmieniających się warunków i wówczas pożądanego efektu osiągnąć można w wyniku zorganizowania pracy zespołowej. Zwielokrotni to siłę przedsiębiorstwa i będzie wówczas w stanie skutecznie niwelować zagrożenia i w pełni wykorzystać pojawiające się szanse.

Praca zespołowa opiera się na zasadzie partnerstwa, nie ma w nich hierarchii. Wszyscy uczestnicy zespołu pracują w tym samym gronie, mając równe prawa wypowiedzenia się, generowania pomysłów, co do sposobu realizacji określonego zadania. Ważnym elementem, oprócz precyzyjnego określenia zadania do wykonania, jest odpowiednio prowadzona mobilizacja ludzi. To przedsięwzięcie zawiera: zainteresowanie problemem, szukanie kompromisów, tworzenie atmosfery współpracy, budowanie kanałów komunikacji wewnętrznej, wyjaśnianie, ocena działań i podejmowanie decyzji. W zespole za powyższe czynności odpowiada lider (przywódca)¹¹.

Tworzenie i funkcjonowanie działań zespołowych jest zjawiskiem pozytywnym, ale konieczna jest elastyczność podejścia. Członkowie zespołu łatwiej identyfikują się z zespołem, jeśli lubią współpracujących z nimi ludzi, zgadzają się z celami działania i sposobami jego realizacji. Ważnym czynnikiem mobilizującym zespół jest jego postrzeganie w środowisku pracy i docenianie osiągnięć przez innych.

Z doświadczeń wynikających z pracy zespołowej wynika, że głównym powodem wprowadzania tego typu rozwiązania w zarządzaniu jakością, jest chęć redukcji czasu reakcji na zjawiska usytuowane w otoczeniu, a przede wszystkim zdecydowanie skracanie czasu realizacji zamówień składanych przez klientów, a tym samym np. redukcja kosztów przechowywania gotowych wyrobów. Praca zespołowa zdecydowanie podnosi jakość produkowanych wyrobów i usług. Znaczącym jest również fakt ograniczenia kosztów płac, poprzez zmniejszenie liczby osób pełniących funkcje kierownicze.

Bazując na obserwacjach poczynionych w podmiotach gospodarczych i wsłuchując się w opinie przedsiębiorców, warto szczególną uwagę zwrócić na: benchmarking i outsourcing. Zastosowanie ich jest możliwe i przynosi spodziewane skutki w procesach projektowania, wdrażania i doskonalenia systemów zarządzania jakością. Poniższe spostrzeżenia są uogólnionymi wnioskami autora wpływającymi z analizy procesów projektowania i wdrażania systemu zarządzania jakością w niepublicznych podmiotach branży ochrony zdrowia.

¹¹ por. E. Michalski, *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, pkt. 8.3.

Benchmarking

Zgodnie z definicją Amerykańskiego Centrum Produktywności i Jakości (AP&QC) – jest to systematyczny i ciągły proces mierzenia. Celem procesu ciągłych pomiarów i porównań działalności gospodarczej organizacji względem liderów gospodarczych jest zdobycie informacji, która pomoże podjąć działania poprawiające jej funkcjonowanie. Może być wykorzystywana na etapie projektowania systemu oraz podczas wypracowywania decyzji doskonalących lub zapobiegawczych.. Stosując tą metodę porównywać można: strategię, struktury zarządzania, koszty, czas reakcji na zgłoszone potrzeby pacjentów, jakość, uzyskiwaną satysfakcję pacjentów, innowacyjność, relacje cena – jakość. Analizie mogą być poddane również więzi łączące usługodawcę zewnętrznego (np. laboratoria analiz medycznych) i zakład ochrony zdrowia¹².

Poprawnie zaprojektowany proces benchmarkingu umożliwia właściwą identyfikację celów, poprawę jakości, ciągle określanie wydajności procesów a nawet pojedynczego pracownika, ale nade wszystko jest źródłem wiedzy ulokowanej w otoczeniu przedsiębiorstwa. Jego efektem jest identyfikacja różnic pomiędzy przedsiębiorstwem a jego partnerem benchmarkingowym oraz na tej podstawie wyznaczenie kierunków doskonalenia i precyzyjne wskazuje miejsce przedsiębiorstwa w konkurencji.

Z punktu widzenia pacjenta, metoda jest gwarantem racjonalizowania kosztów, właściwego wykorzystania dysponowanego czasu i osiągnięcia pożądanej jakości. Szczególnego znaczenia nabiera ta metoda w procesie projektowania systemu zarządzania jakością. Procesem przygotowania koncepcji systemu zarządzania jakością i prowadzenia benchmarkingu z reguły zajmuje się wydzielony w przedsiębiorstwie zespół. Zakres jego działań zamyka się standardową procedurą zarządzania projektem. Punktem wyjściowym do zaprojektowania procedury benchmarkingowej są: cele przedsiębiorstwa, oczekiwania pacjentów i przewidywane koszty całego przedsięwzięcia. Podczas projektowania procesu brane są pod uwagę również zewnętrzne i wewnętrzne czynniki sukcesu przedsiębiorstwa. Powołany zespół zadaniowy, który jest odpowiedzialny za prowadzenia procedury benchmarkingowej, ma możliwość czerpania dobrych wzorców i praktyk od innych już skutecznie funkcjonujących partnerów w branży medycznej lub po za nią. Zdecydowanie ułatwia to wstępny etap prac projektowych zespołu odpowiedzialnego za system zarządzania jakością. Należy jednak pamiętać, że wykorzystanie informacji uzyskanej w wyniku benchmarkingu nie może przełożyć się na bezmyślne przenoszenie wzorców rozwiązań od partnerów do przedsiębiorstwa. Każdy zakład ochrony zdrowia jest inny i czyste kopiowanie rozwiązań bez uwzględnienia specyfiki może przynieść skutki odwrotne niż pożądane.

¹² Wnioski dotyczą usług medycznych w zakresie rehabilitacji osób o znacznym upośledzeniu ruchowym.

Zależnie od przedmiotu analizy, wyróżnia się następujące rodzaje benchmarkingu: wewnętrzny, konkurencyjny i funkcjonalny (ogólny). Zdaniem autora, na podstawie obserwacji poczynionych podczas procesu projektowania, wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania jakością w podmiocie gospodarczym branży ochrony zdrowia, najbardziej przydatnym okazał się benchmarking konkurencyjny. Obszarami porównań były: jakość świadczonych usług medycznych i stosowane procedury.

Jakość jest to proces porównywania się z konkurentem w tym zakresie sprowadzał się do poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak mierzony jest poziom satysfakcji pacjentów w usługach rehabilitacyjnych?
- Jakie cechy uwzględniane są przy pomiarach satysfakcji pacjentów?
- Jak wykorzystuje się wyniki pomiarów to doskonalenia świadczonej usługi zważywszy, że usprawniane były schorzenia narządów ruchu?
- Jak wnioski z oceny satysfakcji wpływały na proces szkolenia i doskonalenia specjalistów – rehabilitantów?
- Jak mierzone jest zaangażowanie rehabilitantów w wykonywaną pracę?

Szczególne znaczenie nadaje się procesom głównym (biznes procesom) związanym z realizowaniem usługi medycznej jako domeny podmiotu gospodarczego. W tym zakresie warto szukać odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak prowadzone są prace związane z poszukiwaniem nowości na rynku (w nauce) w zakresie świadczonych usług w dziedzinie rehabilitacji?
- Jak przebiega proces projektowania nowych usług (udoskonalanie istniejących)?
- Jak przekładane są wymagania pacjenta na projektowanie procesów i procedur z uwzględnieniem indywidualnych przypadków medycznych?
- Jak określane są procesy główne i pomocnicze (wspierające)?
- Jak mierzona jest jakość procesów głównych i pomocniczych?
- Jak prowadzony jest audyt w tak trudnej do oszacowania działalności, jaką jest rehabilitacja (usprawnianie ruchowe)?
- Jak projektowanie i wdrażane są działania korygujące i zapobiegawcze?

Benchmarking ma również wymiar etyczno-prawny. Uzyskane informacje nie mogą być wykorzystywane np. do walki konkurencyjnej. Obowiązują jasno określone przez AP&QC i IBM zasady benchmarkingu.¹³

Benchmarking, bez względu na jego rodzaj (wewnętrzny lub zewnętrzny) pozwala podmiotowi branży medycznej „być na czasie”. Szczególnie w tej dziedzinie postęp jest dynamiczny. Zarządzający musi mieć świadomość, że

¹³ Więcej w: E. Kreier, Ł. Łuczak., *ISO 9000...op.cit. T2, rozdz. 7/4.1.1, s. 20*; oraz: K. Zimmewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991, s. 53.

jednym ze sposobów przeżycia organizacji na konkurencyjnym rynku jest jak najmniejszy dystans dzielący jego podmiot od „kolegów z branży”. Im więcej kontaktów, tym lepsza znajomość rzeczy.

Outsourcing

Metoda pojawiła się w latach 80-tych XX wieku. Analizując literaturę źródłową związaną z systemami zarządzania jakością – można dostrzec, że metoda ta była pomijana. Przyczyna tkwi prawdopodobnie w podporządkowaniu outsourcingu klasycznym metodom związanym bezpośrednio z rachunkowością (outsourcing usług). Dzięki tej metodzie istnieje możliwość znacznej redukcji kosztów z jednoczesnym ich kontrolowaniem. Zastosowanie jej w przedsiębiorstwie jest również dowodem racjonalnego spojrzenia m.in. na wartość wektora zasilania systemu. Działaniami tymi mogą zostać objęte takie dziedziny jak: zaopatrzenie, diagnostyka, remonty i naprawy szczególnie sprzętu i wyposażenia, utrzymanie czystości, utylizacja odpadów czy ochrona obiektów. Trudno nie powiązać jakości dostarczanych komponentów niezbędnych do właściwego realizowania celów z jakością usług medycznych - czyli wychodzenia naprzeciw istotnym potrzebom pacjentów.

Współczesne systemy i procesy w zakresie ochrony zdrowia, szczególnie w dziedzinie rehabilitacji, bazują na wykorzystaniu procedur diagnostycznych wykonywanych przez inne podmioty usytuowanych w otoczeniu firmy. Jeżeli podmiot chce spełniać oczekiwania pacjentów i być lepszym od konkurencji, wykonywane świadczenia muszą być nowoczesne i skuteczne a tym samym doceniane przez pacjentów. Poszukiwania nowocześniejszych rozwiązań i technologii stosowanej w usługach medycznych wiążą się z dużymi nakładami finansowymi przedsiębiorcy. Warto przeto zastanowić się, czy czasem nie istnieją inne podmioty, który są liderami w wybranym obszarze i czy, zamiast budować własny potencjał w wybranej wąskiej dziedzinie np. diagnostyki, nie wykorzystać ich możliwości?¹⁴. Włączając outsourcing w sferę usług medycznych warto zauważyć, że będzie tym efektywniejsza, im perfekcyjnej układa się współpraca z kooperantami.

Projektując i sterując systemem zarządzania jakością powinny obowiązywać w przedsiębiorstwie następujące zasady:

- planowania przyszłości z równoczesnym wyznaczaniem ogólnych zadań i definiowaniem konkretnych projektów mających wpływ na jakość,
- włączania ściśle wyselekcjonowanych podmiotów gospodarczych do wspólnego z daną organizacją projektowania usług medycznych i rozwiązywania problemów jakości usług,

¹⁴ Np.: liczący się na rynku producenci w branży motoryzacyjnej koncentrują się na tzw. tandemowym systemie współpracy z kooperantami.

- budowania silnych więzi informacyjnych i dynamicznej wymiany informacji pomiędzy organizacją i jej kooperantami.

Zastosowanie outsourcingu niesie ze sobą także zagrożenia. Zaliczyć tu można np. brak precyzyjnej informacji o rzeczywistych kosztach, związanych z samodzielnym realizowaniem wybranego procesu (procedury) przez podmiot i kosztach finalnych proponowanych przez outsourcingodawcę. Powoduje to pojawianie się często tzw. „rachunków uzupełniających” obciążających outsourcingobiorcę, będących efektem błędnie zawartego kontraktu. Często błędna jest sama procedura wyłaniania organizacji outsourcingowej na zasadzie dążenia do wyłonienia najtańszego dostawcy np. usług. W jednej z zasad, twórca koncepcji zarządzania jakością E. Deming zaleca przedsiębiorcom zakończenie współpracy z najtańszymi dostawcami, jako że najtańszy nie zawsze znaczy najlepszy szczególnie w odniesieniu do jakości usługi finalnej.

Warto zauważyć, że kooperanci nie zawsze są zdolni do ciągłego zapewniania najwyższej jakości dostarczanych usług, co bezpośrednio wpływa na satysfakcję pacjentów, z utratą imażu firmy włącznie. Procedurze wyboru partnera outsourcingowego powinno niewątpliwie towarzyszyć dążenie do obniżenia kosztów, ale nie może to wpływać równocześnie na obniżenie jakości usług tak docenianej przez pacjentów.

Decyzja dotycząca zastosowania outsourcingu w placówce ochrony zdrowia a dotycząca np. zlecenia zewnętrznemu podmiotowi prowadzenia księgowości (np. biuro rachunkowe) wymaga szczegółowej analizy kosztów związanych z zatrudnieniem pracowników w dziale księgowości przychodni. Na koszty składać się będą m.in. koszty w skali roku: wynagrodzenie brutto pracownika, ZUS pracodawcy, szkolenie jeden raz w roku, ZFS, koszty urlopu wypoczynkowego, meble biurowe, instalacja komputerowa (sprzęt i licencjonowane oprogramowanie), aparat telefoniczny, materiały biurowe, energia elektryczna, sprzątanie i przechowywanie dokumentów. Zestawienie tych kosztów, z uwzględnieniem liczby ewentualnych pracowników działu księgowości, umożliwi właściwe określenie wartości kontraktu z outsourcingodawcą.

W projekt nowelizacji normy ISO 9004 pod roboczą nazwą ISO/CD 9001:2007¹⁵ outsourcing podlega wymaganiom zawartym w punkcie 7.4 „Zakupy”. Proponuje się, aby zlecając jakiegokolwiek usługi na zewnątrz, procedurę wyłaniania outsourcingodawcy objąć kryteriami wejściowymi, w zależności od tego, jaki ma ona wpływ na jakość wyrobu (usługi).

Zakończenie

Przedsiębiorstwo świadczące usługowi rehabilitacyjne jest całością złożoną z procesów mających na celu przede wszystkim tworzenie wartości dla

¹⁵ Por.: E. Kreier, J.Łuczak., *ISO 9001...op.cit, stan na luty 2008,T 2, s. 1/10.1*

pacjentów i innych zainteresowanych stron. Podejście procesowe spełnia wszelkie kryteria przypisywane zarządzaniu jakością. Współcześnie słowo „jakość” zaczyna być używane coraz rzadziej i zastępowane takimi precyzyjniejszymi określeniami, jak zapewnienie jakości, orientacja na klienta, satysfakcja klienta i doskonałość.

Zasygnalizowane w opracowaniu metody stosowane w nowoczesnych koncepcjach zarządzania podmiotem branży medycznej powinny zaowocować przyśpieszeniem procesu dostosowania się przedsiębiorstwa do turbulentnie zmieniającego się otoczenia. Jest to szczególnie ważne dla polskich przedsiębiorstw. Stały się one przed kolejnym wyzwaniem – aktywnego włączenia się w proces porządkowania sfery ochrony zdrowia z równoczesnym sprostaniem konkurencji w wymiarze międzynarodowym. Wymusza to na zarządzających podejmowania szybkich i skutecznie wdrażanych decyzji w postaci m.in. działań korygujących i zapobiegawczych. Dynamika tego zjawiska jest zgodna z demingowską koncepcją ciągłego doskonalenia PCDA. Zawarte w normach zapisy oferują doskonałe metody przy pomocy których można równoważyć stany elementów otoczenia działaniami wewnątrz organizacyjnymi. Usprawnienie funkcji przedsiębiorstwa jest możliwe pod warunkiem wspólnych działań kadry zarządzającej i pozostałych pracowników na zasadzie powszechnego udziału czyli jednej z zasad zarządzania jakością. Nie bez znaczenia są również zrównoważone kontakty z podmiotami użytowanymi w otoczeniu i klientami zewnętrznymi - czyli pacjentami.

Zastosowanie koncepcji benchmarkingowej pozwala na przyśpieszenie procesu projektowania systemu zarządzania jakością oraz pozytywnie wpływa na wzorcowanie działań korygujących lub zapobiegawczych. Nie bez znaczenia dla placówki ochrony zdrowia jest również obniżanie kosztów funkcjonowania podmiotu z równoczesną należytą dbałością o jakość realizowanych usług medycznych.. W tym zakresie obowiązywać powinny maksymy: w benchamrkingu - „*verba docent, exempla trahunt*” (słowa uczą, przykłady przyciągają), natomiast w outsourcingu - „*rób to, w czym jesteś najlepszy*”.

Bibliografia:

1. Dobska M., Rogoziński K., *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, PWN, Warszawa 2008.
2. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa 2000..
3. Kreier E., Łuczak J., *ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości*, Tom 1, Wydawnictwo Forum, Poznań 2003.
4. Kowalczewski W., Nazarski J., (red.), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
5. Kowalczewski W., *Przesłanki filozoficzne zarządzania*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, pod red. nauk. I.

6. Hejduk, Wyd. ORGMASZ, Warszawa 2004.
7. Michalski E., *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
8. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
9. Normy: *PN-EN ISO 9000:2001; 9001:2001; 9004:2001*, PKN, Warszawa 2001.
10. Opolski K., Dykowska G., Możdżonek, *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2003.
11. Nowakowski A., Reusch P., Kępińska A., *Transform das Beratungskonzept der Bundesregierung für OstEuropa*, Wydawnictwo Fachhochschule Dortmund, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Dortmund – Szczecin 2002.
12. Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M., *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2003.
13. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
14. Wawak S., *Zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
15. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo, DIFIN, Warszawa 2004.
16. Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991.

TOOLS OF QUALITY MANAGEMENT

The methods and techniques used in modern concepts of management (ISO and TQM) accelerate the procedures of adjustment of an enterprise to the changing commercial environment. This is particularly important for Polish enterprises, which are facing an additional challenge in dealing with international competitors. Managers are compelled to make proactive decisions involving the taking of corrective and preventive actions. The dynamics of this phenomenon are compatible with Deming's conception of constant improvement - PCDA. The standard norms offer excellent methods that facilitate balancing environmental factors against internal organizational activities. The most effective methods are benchmarking, outsourcing. The improvement of an enterprise is conditioned by common actions undertaken by both management and workers as these common actions guarantee the effectiveness of the implemented methods and techniques. Also of great significance are well-balanced contacts between suppliers and external clients.

Key words: health protection, concept of managing,, quality of service, concepts, methods, benchmarking, outsourcing, client's satisfaction.