



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция № IV - 4


УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО
НА ЗДРАВНИТЕ ГРИЖИ - част II
ТОТАЛНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО

*За дистанционна самоподготовка по „Управление на
здравните грижи“ за студенти от специалност
„Управление на здравните грижи“ – ОКС „Бакалавър“*

Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.

В тази лекция:

1. Същност на понятието „Тотално управление на качеството“.
2. Концепцията на Деминг за тотално управление на качеството.
3. PDCA (Plan-Do-Check-Act) модел за тотално управление на качеството.
4. Модели за управление на качеството и методи за оценка.
5. Акредитацията като метод за оценка на качеството на здравната помощ.
6. Оценка на качеството на сестринските грижи.



1. Същност на понятието „Тотално управление на качеството“

Управлението на качеството е системен, целенасочен процес на установяване разликите между действително постигнатите и желаните резултати, на базата на определени стандарти и критерии, анализа на причините, които влияят върху тези разлики и предприемането на действия за промяна и подобрения в структурата и процесите, водещи до намаляване на тези разлики до минимум.

В последните десетилетия в областта на управлението на качество масово навлезе нова философия, означавана с термина **„Тотално управление на качеството“**.

Тоталното управление на качеството (Total Quality Management - TQM) е нова управленска философия, обединяваща в себе си структуриран и организиран процес на непрекъснато подобряване на системата (структурата) с включването на всички участници в него – ръководство и сътрудници.

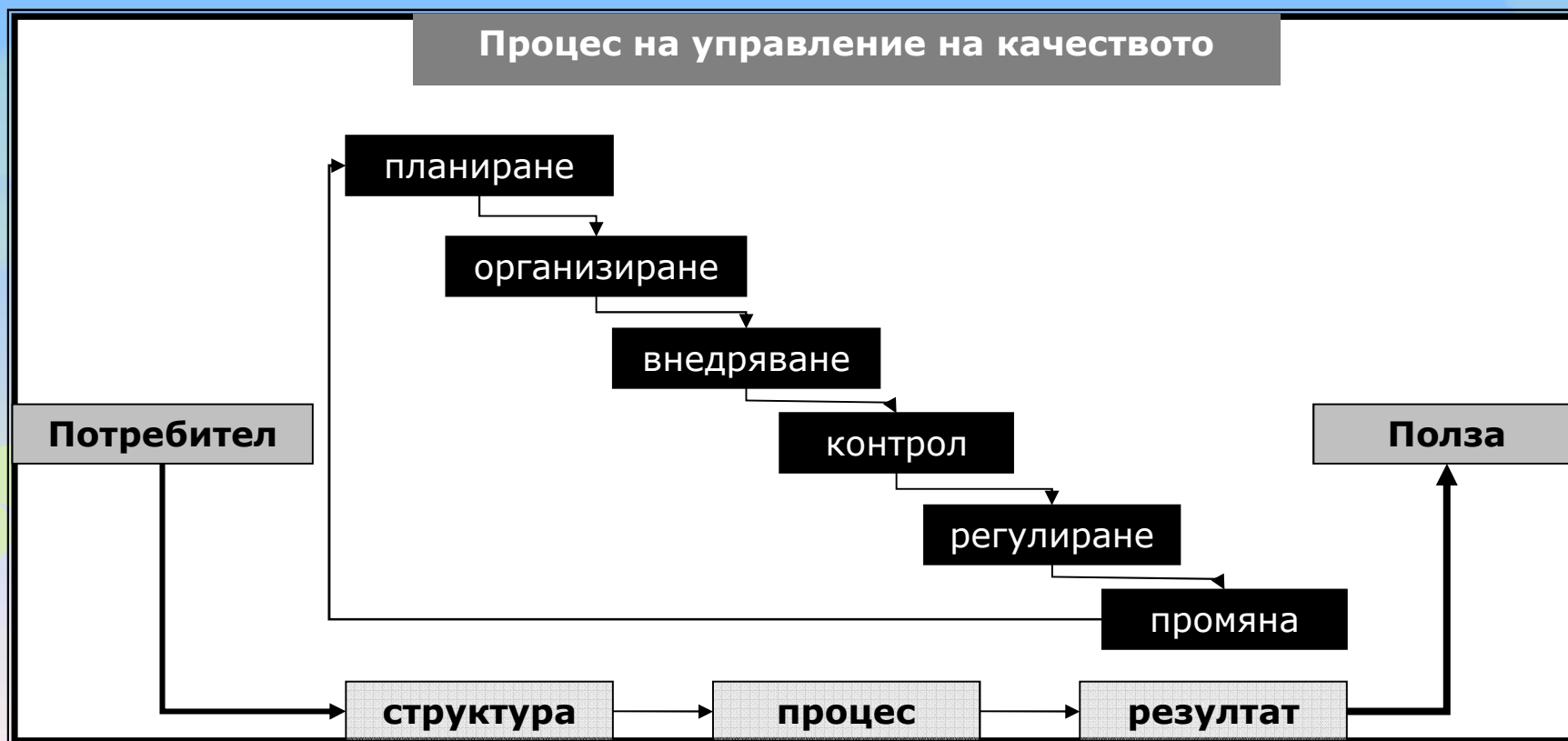
На ниво на здравните организации това означава извършване на дейностите по здравното обслужване чрез стремеж към непрекъснато подобряване на качеството на здравните услуги и резултатите за пациентите/клиентите. .

Главната идея, стояща в основата на TQM, е да се осигурява качество на услугите чрез прилагане на широк кръг управленски дейности (управление на персонала и управление на целия процес).

Тотално управление на качеството (ТУК)

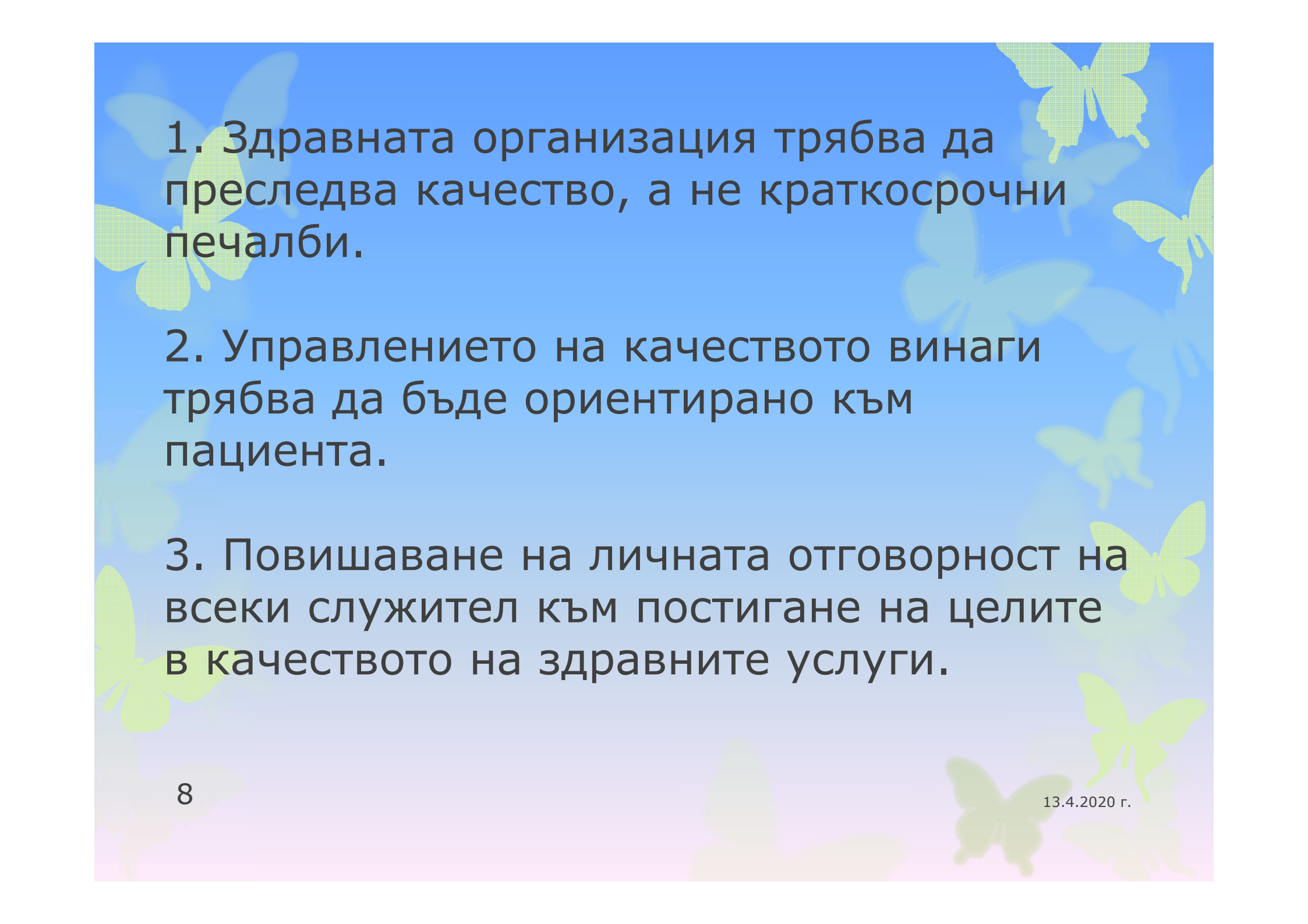
Total Quality Management (TQM)

е нова философия, обединяваща в себе си структуриран и организиран процес на непрекъснато подобряване на системата (структурата) с включването на всички участници в него – ръководство и сътрудници.



Концепцията за тоталното управление на качеството (TQM) за пръв път е въведена от **A. Feigenbaum** (1959).

Съгласно неговите възгледи TQM се основава на **6 базисни принципа**, които могат да бъдат адаптирани към сферата на здравеопазването по следния начин:

The background of the slide is a light blue gradient with several stylized butterfly silhouettes in shades of green and yellow scattered across it.

1. Здравната организация трябва да преследва качество, а не краткосрочни печалби.


2. Управлението на качеството винаги трябва да бъде ориентирано към пациента.

3. Повишаване на личната отговорност на всеки служител към постигане на целите в качеството на здравните услуги.

4. Включване на статистически методи за оценяване резултатите в качеството – медицина, основана на доказателства.

5. Управление на човешките ресурси чрез методи, зачитащи човешкото достойнство.

6. Създаване на вътрешни комитети по качеството – Медицински одит, Комисия по етика и др.



**Повечето модели за тотално
управление на качеството
имат следните ключови
характеристики:**

1. Фокус към клиента.

Организациите зависят от своите клиенти и затова те трябва да разбират настоящите и бъдещите им потребности, да изпълняват техните изисквания и да се стремят да надминат техните очаквания.

Удовлетвореността на пациентите е резултат от множество позитивни и негативни фактори. Чрез измерване на удовлетвореността на пациентите и на нуждите им, целите на организацията се насочват адекватно и дейностите се оптимизират. Организацията, ориентирана към пациентите е и пазарно ориентирана.

2. Установяване на лидерство.

Основна задача на лидерите в една организация е да установяват единство на целите и да направляват дейностите в съответна посока. Те трябва да създават и поддържат вътрешна среда, в която всеки член на колектива да се чувства напълно съпричастен и мотивиран за постигане на целите на организацията. Важно е да се даде възможност на служителите да разберат истинските нужди от промяна, да се провокира открита дискусия и изказване на мнения по отношение на бъдещето на организацията.

3. Екипен подход.

Тоталното подобряване на качеството е немислимо без подкрепата от целия персонал. Приоритет се отдава на екипния подход. Целта на управлението е привличане и пълно приобщаване на всички служители и ангажирането им с отговорността за подобряване на качеството – активно участие в решенията за формиране и подобряване на качеството и създаване на възможности за реализация на техните способности в полза на организацията.

4. Процесно-ориентиран подход.

Желаният резултат се постига по-ефективно, когато дейностите и свързаните с тях ресурси се управляват като единен процес. В хода на този процес могат да се идентифицират редица подетапи, при което се включват различни фактори.

Процесно-ориентираният подход води до по-добро използване на ресурсите, до по-кратък цикъл на работа и до намаляване на разходите. Процесът трябва да съответства на изискванията на вътрешните и външни потребители на здравното заведение.

5. Системен управленски подход.

Ефективността и ефикасността от работата на организацията се увеличава, ако се идентифицират и управляват взаимосвързаните процеси като една система за достигане на поставените цели. Всеки процес в рамките на системата трябва да бъде измерен и оценен. Непрекъснатото изследване на организационния процес има важно значение за подобряването на здравните услуги и за свеждане до минимум на вариациите в протичането на отделните взаимосвързани процеси.

6. Вземане на решения, основани на обективни факти. Теорията за медицина, основана на доказателства е в основата на съвременните успехи на здравните системи. Ефективните решения и дейности за подобряване на качеството на здравните услуги трябва да се опират на анализ на солидни данни. Това позволява решенията да се вземат при редуцирани възможности за допускане на риск. Процесът „от факти към дейности“ позволява на управляващите да вземат най-добрите решения като се използват и подходящи методи за непрекъснат мониторинг и подобряване на процесите.

7. Взаимна изгода на участващите страни.


Организацията и пациентите са независими страни, но постигането на взаимна изгода от дейностите за двете страни е предпоставка за успех. За тази цел е необходимо осъществяване на непрекъснатата обратна връзка към нуждите на пациента и всички участници в процеса на предоставяне на здравни грижи.

В условията на пазарна икономика важно значение има също подобряването на взаимоотношенията на организацията и нейните доставчици.


8. Непрекъснато усъвършенстване.

Този принцип е ключов за философията на тоталното управление на качеството. Постоянна цел на организацията трябва да бъде ангажираността ѝ в непрекъснатото подобряване на качеството на всички продукти и услуги. При достигане на определени етапи е необходима нова оценка, поставяне на нови цели и достигане до нови резултати.

Тази непрекъснатост на процеса на подобряване на качеството на здравните услуги се демонстрира ясно чрез **цикъла на Деминг PDCA (Plan-Do-Check-Act).**



2. Концепцията на Деминг за тотално управление на качеството



Една от най-важните
предпоставки за възникването
на системите за качество е
концепцията **“Тотално
управление на качеството”**,
на Уилям Едуард Деминг.

Уилям Едуард Деминг (1900-1993) - роден в Айова, САЩ, инженер, статистик, университетски преподавател, консултант по мениджмънт, световно признат водещ изследовател в областта на тоталното управление на качеството. Има особени заслуги за т.нар. „Японско чудо“, тъй като възприемането и въвеждането на неговата концепция за подобряване на качеството допринася за възстановяването и бързия напредък на икономиката на Япония след 1950 г. Полага началото на първата философия и метод за непрекъснато подобряване на качеството, която позволява на индивидите и организациите да планират и подобряват своите дейности, взаимоотношения, процеси, продукти и услуги.



Деминг е бил убеден, че лошите икономически показатели на компаниите са резултат от **неспособността на ръководителите** да не допускат ненужни разходи и да установяват необходимия контрол над производствените процеси. Още в първите години на своята научна дейност той разработва идеи за приложение на статистически методи за подобряване на показателите от дейността на организацията.

Деминг стига до извода, че качеството на продукта и удовлетвореността на клиента трябва да бъдат **заложени още в процеса на произвеждане на продукта.**

Необходимо е преди всичко **да се обучават работниците и да им се предоставят необходимите инструменти** за правилно извършване на възложените задачи.

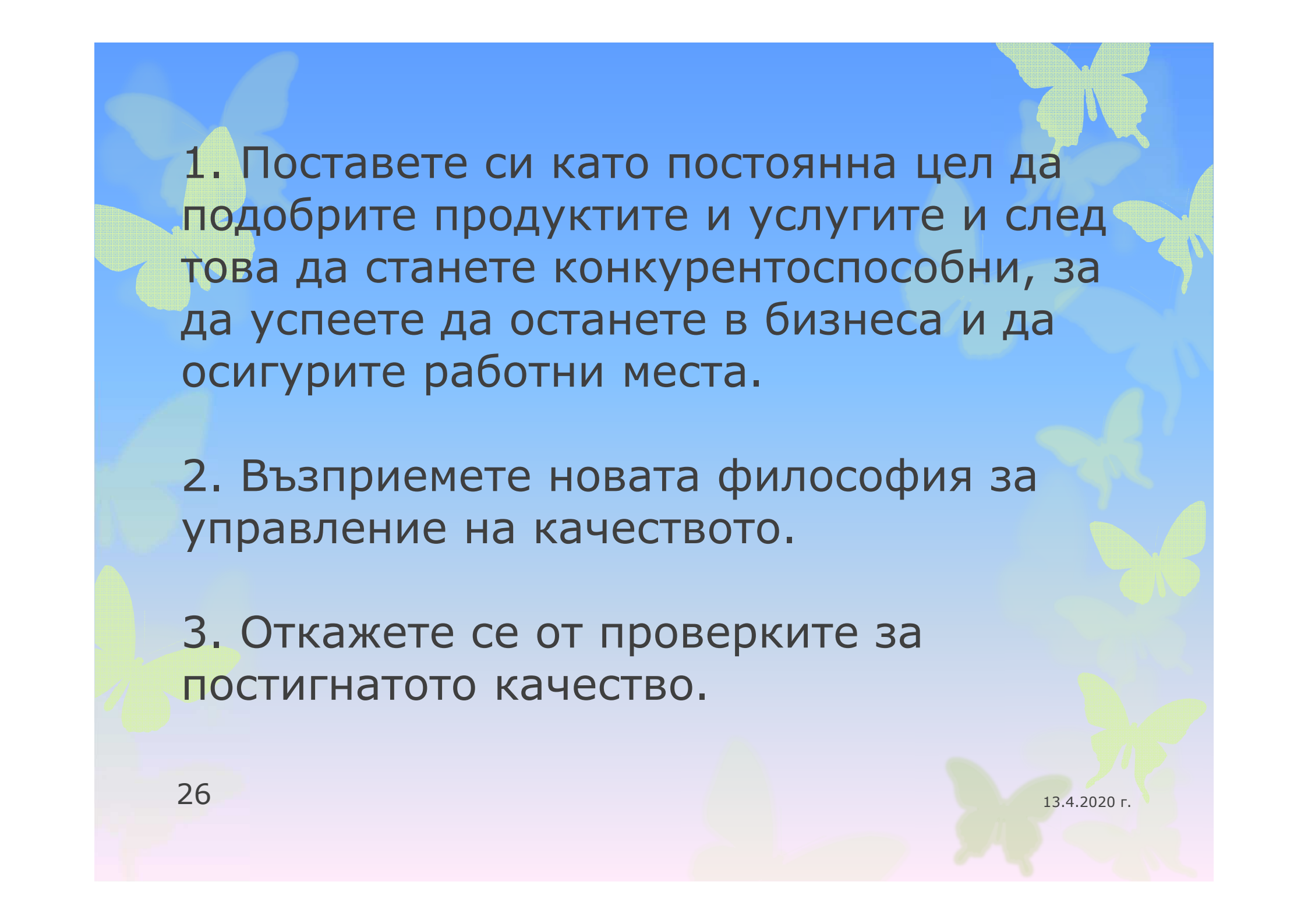
Отстраняването на дефектите и **непрекъснатото усъвършенстване** на технологичните процеси не само намалява неправилното изразходване на материалите, обема на бракуваната продукция и потребността от квалифицирани специалисти, но води до нови подходи в управлението.

Деминг призовава за създаване на
такова управление на организацията,
което да е основано на
**сътрудничество при решаване на
проблемите.**

Особено набляга на това **да не се
работи със страх** на работното място.

Утвърждава тезата, че конкуренцията
между работниците е вредна и
**екипната работа и
сътрудничеството са в основата на
качественото изпълнение на
работата.**

На основа на опита от приложение на идеите за тоталното качество в Япония, през 70-те години на ХХ век Деминг формулира **концепция за тотално управление на качеството, опираща се на 14 принципа**, които са напълно приложими и в здравеопазването:



1. Поставете си като постоянна цел да подобрите продуктите и услугите и след това да станете конкурентоспособни, за да успеете да останете в бизнеса и да осигурите работни места.

2. Възприемете новата философия за управление на качеството.

3. Откажете се от проверките за постигнатото качество.

4. Прекратете практиката на търсене на доставчик с най-ниски цени за сметка на партньорство с постоянни доставчици.

5. Усъвършенствайте постоянно всяка дейност във фирмата, за да подобрите качеството и производителността и по този начин да намалите трайно разходите.

6. Организирайте професионално обучение на работниците, служителите и мениджърите.



7. Установете надзор с цел да помогнете на хората да работят по-добре.

8. Изгонете страха, така че всеки да може да работи ефективно.

9. Разрушете преградите между подразделенията.

10. Премахнете лозунгите, призивите и контролните цифри, изискващи нулев брак и нова производителност.

11. Откажете се от стандартите за работа, които предписват високи дневни норми. Заменете ги с помощ и ефективен контрол.

12. Премахнете бариерите, които отнемат правото на работника да се гордее с добре свършената работа.

13. Разработете програми за обучение и преквалификация.

14. Въвлечете всеки от фирмата да работи в екип за осъществяване на новия начин на работа.

Основните стъпки при въвеждане на
тоталното управление на качеството на
здравните услуги преминават през следния
алгоритъм:

1. Идентифициране на нуждите на
пациентите.
2. Измерване на елементите на процеса.
3. Извършване на подобренията.

1.Идентифициране на нуждите на пациентите.

Прилага се системен подход за изследване на нуждите на потребителя. Най-напред се определят потребителите (пациентите) и техните нужди и очаквания. След това се идентифицира процеса, чрез който се посрещат техните нужди и очаквания. Установяват се отговорностите на всеки участник в процеса, обхвата на дейностите и приоритетите. Установяват с критериите, стандартите и методите за анализ. Обсъждат се факторите за успех на подхода.