

Marcin Kowalewski

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

SIX SIGMA W PRYWATNYCH FIRMACH MEDYCZNYCH

1. Wstęp

W ciągu ostatnich kilkunastu lat struktura polskiego systemu ochrony zdrowia uległa całkowitemu przeobrażeniu. Obecnie dominują w nim podmioty prywatne, które w zdecydowanej większości można zaliczyć do sektora MŚP. Szczególnie dotyczy to otwartej opieki zdrowotnej, w której ponad 90% podmiotów to małe i średnie prywatne przedsiębiorstwa. Ostoja publicznej ochrony zdrowia pozostało leczenie zamknięte.

Prywatne firmy medyczne działają w wysoce konkurencyjnym, turbulentnym otoczeniu. Funkcjonowanie i rozwój w takich warunkach wymaga niezwykle efektywnego systemu zarządzania, którego jednym z najważniejszych obszarów będzie odpowiedni system zarządzania jakością. Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na system Six Sigma i możliwości jego zastosowania w polskiej ochronie zdrowia, szczególnie w prywatnych firmach medycznych.

2. Jakość w ochronie zdrowia

Rozważania na temat zarządzania jakością należy rozpocząć od definicji samej jakości. Jest to pojęcie złożone, abstrakcyjne i wyjaśniane na wiele sposobów. Najczęściej jakość określa się jako zbiór pewnych cech i właściwości produktu (usługi medycznej), które wpływają na jego zdolność do zaspokojenia przewidywanych potrzeb. Inaczej jakość może być definiowana jako:

- „stopień, w jakim określona usługa zaspokaja potrzeby określonego nabywcy, np. pacjenta (jakość rynkowa),
- stopień, w jakim klasa usługi ma zdolność zapewnienia satysfakcji pacjentowi,
- stopień zgodności z modelem, wzorcem lub odpowiednio ujętymi wymaganiami (jakość zgodności),
- stopień, w jakim określony wyrób znajduje u konsumenta pierwszeństwo przed innym wyrobem w wyniku przeprowadzonych badań porównawczych (jakość preferencji),

- cecha lub zespół cech (istotnych dla danego wyrobu) dających się wyodrębnić spośród wykonania, wyglądu, konsystencji, smaku, zapachu (charakterystyka jakości)” [Opolski, Dykowska, Możdżonek 2003, s. 26].

Jakość w ochronie zdrowia składa się z wielu aspektów, takich jak: efektywność leczenia, atmosfera kontaktów pacjenta z personelem medycznym, sposób leczenia i warunki, w jakich się ono odbywa, a także efektywność kosztowa. Może się ona odnosić także do różnych kategorii wymiarów usług [Kautsch, Whitfield, Klich 2001, s. 311, 312]:

- dostępności, czyli czy odpowiednie usługi są zapewniane wymagającym tego pacjentom, jaki jest czas oczekiwania na usługi, czy świadczone są wszystkie wymagane usługi,
- sprawiedliwości, która określa, czy usługi są dostępne dla wszystkich potrzebujących, bez uwzględniania statusu społecznego, zamożności,
- skuteczności, użyteczności, czyli jaki pożytek przynosi pacjentowi zastosowany sposób leczenia, czy jest on najlepszy z możliwych w danym przedziale kosztowym, czy w pełni zaspokaja oczekiwania pacjentów,
- adekwatności, która oznacza właściwe zaspokajanie potrzeb pacjenta,
- wydajności, czyli czy relacja nakładów ponoszonych na świadczenie usług zdrowotnych do uzyskiwanych efektów jest najkorzystniejsza.

Należy podkreślić, że jakość w ochronie zdrowia, ze względu na specyfikę usług, dotyczy tak ważnych kwestii, jak zdrowie i życie pacjentów. Poprawa jakości wiąże się z zadowoleniem pacjentów z usług oraz personelu medycznego z wykonywanej pracy, efektywnego wykorzystywania posiadanych zasobów (ludzkich, finansowych, materialnych), redukcji kosztów, budowania przewagi konkurencyjnej. [Kowalewski 2003, s. 266]. Można zadać pytanie, jaki system zarządzania jakością sprawdzi się w tak specyficznych warunkach i zapewni sukces prywatnej firmie medycznej. Na pewno jedną z ciekawszych opcji jest Six Sigma.

3. Six Sigma w ochronie zdrowia

Metodę Six Sigma można określić jako przełom w podejściu do zagadnienia jakości. Szczególnie dotyczy to rynku świadczenia usług medycznych. Do tej pory wskaźniki jakości określone na poziomie 95-99% uważane były za właściwe. Jeżeli jednak założymy, że w Polsce wykonuje się każdego roku kilka milionów różnych procedur medycznych, to 1% defektów oznacza kilkadziesiąt tysięcy błędów, które mają ogromny wpływ na zdrowie i życie pacjentów. Z tego też powodu należy dążyć do poziomu 99,9% i więcej. W tej sytuacji metoda Six Sigma może okazać się właściwym i skutecznym rozwiązaniem. Należy jeszcze dodać, że Six Sigma nie jest zupełnie nową metodą, która nagle pojawiła się w zarządzaniu jakością. Wykorzystuje ona wiele rozwiązań stosowanych od lat w innych metodach zarządzania, takich jak badanie opinii klienta, metody ilościowe czy skoncentrowanie się na procesach. Można stwierdzić, że w przypadku metody Six Sigma nastąpiło dokładne

uporządkowanie oraz rozwinięcie stosowanych do tej pory narzędzi i metod zarządzania. Six Sigma jest często porównywana z Total Quality Management (TQM), jednak jest ona metodą bardziej rozwiniętą i zaawansowaną [Opolski, Dykowska, Możdżonek 2003, s. 142, 144].

Przed omówieniem zastosowania Six Sigma w zarządzaniu prywatną firmą medyczną należy określić jej podstawowe zasady. Metoda Six Sigma od jej pierwszych zastosowań w latach osiemdziesiątych ewoluowała. Obecnie można wyróżnić sześć podstawowych zasad, które ją określają. Są to [Pande, Neuman, Cavanagh 2003, s. 15-17]:

- 1) orientacja na klienta,
- 2) zarządzanie przez informacje,
- 3) procesy i ich udoskonalanie,
- 4) zarządzanie aktywne,
- 5) nieograniczona współpraca,
- 6) zmierzanie do perfekcji, ale z tolerancją dla niepowodzeń.

W przypadku prywatnych firm medycznych na pierwszym miejscu stawiane są potrzeby pacjenta i najważniejsze mierniki wykorzystywane w tej metodzie powinny być zbudowane w odniesieniu do nich. Podstawą Six Sigma w ochronie zdrowia jest słuchanie głosu pacjenta, zbieranie informacji o nim i o jego potrzebach oraz szczegółowa analiza tych informacji. „Tego typu przedsiębiorstwa medyczne powinny traktować pacjenta jako klienta, który nie tylko zasila finanse komercyjnej firmy, lecz pełni również wiele innych ról, będąc np.:

- źródłem informacji o rynku i konkurencyjnych firmach,
- nośnikiem wiedzy o usługach medycznych oferowanych przez daną firmę,
- nośnikiem splotu kontraktów (sieciowe informowanie, reklama, promocja, PR usług medycznych i inne)” [Perechuda, Kowalewski 2008, s. 11].

Zasada druga odnosi się do informacji i ich wykorzystania w procesie zarządzania prywatną firmą medyczną. W systemie Six Sigma podkreśla się rolę informacji w zarządzaniu, jako jednego z podstawowych czynników sukcesu. Ponadto kieruje się szczególną uwagą na procesy zachodzące w organizacji i dzięki szczególnemu ich monitoringowi zapobiega się powstawaniu błędów.

Kolejne zasady podkreślają rolę aktywnego zarządzania i wspieranie pracy zespołowej. W prywatnych firmach medycznych jednym z podstawowych problemów jest słaba komunikacja pomiędzy poszczególnymi ośrodkami firmy, zarówno medycznymi, jak i niemedycznymi. Efektywna współpraca pomiędzy poszczególnymi komórkami wewnątrz organizacji, a także z jej kluczowymi interesariuszami, stwarza ogromne możliwości poprawy systemu zarządzania jednostką oraz usprawnienia procesu leczenia pacjentów. Metoda Six Sigma rozwija możliwości współpracy wewnątrz i na zewnątrz firmy poprzez określenie miejsca i roli każdego pracownika oraz wskazanie współzależności całej organizacji i zachodzących w niej procesów.

Ostatnia zasada głosi zmierzanie do perfekcji, ale z tolerancją dla niepowodzeń. Początkowo wydaje się ona wewnątrznie sprzeczna, ale w systemie Six Sigma uwa-

za się ją za wzajemnie uzupełniającą. Aby prywatna firma medyczna mogła zbliżyć się do poziomu Six Sigma, musi ciągle wprowadzać w życie nowe pomysły i rozwiązania, co wiąże się ryzykiem niepowodzenia niektórych przedsięwzięć. Podstawowym celem firmy powinno być permanentne dążenie do doskonałości, jednak kierownictwo powinno nauczyć się akceptować pojawiające się niepowodzenia i wyciągać z nich odpowiednie wnioski.

4. Wprowadzenie systemu Six Sigma do prywatnej firmy medycznej

Wprowadzenie systemu Six Sigma do prywatnej firmy medycznej jest trudnym i długofalowym wyzwaniem. Po pierwsze należy wyraźnie podkreślić, że taki system pasuje nie do każdej firmy. Zdecydowanie lepiej sprawdzi się w średnich organizacjach niż w małych i mikro. Ponadto nie można zastosować go w każdym obszarze funkcjonowania prywatnej firmy medycznej. System Six Sigma najlepiej sprawdza się przy powtarzalnych procedurach wewnętrznych (np. w procesie obsługi pacjenta) oraz w realizacji nowych projektów. Najogólniej jego zastosowanie można sprowadzić do wyeliminowania zmienności z rutynowych, codziennych procesów oraz nadzoru nad skomplikowanymi projektami, tak aby od początku były realizowane prawidłowo [Welch, Welch 2005, s. 278, 279].

System Six Sigma w prywatnych firmach medycznych powinien składać się z pięciu podstawowych etapów [Neri, Mason, Demko 2008, s. 185]:

- 1) zdefiniowania podstawowych procesów, kluczowych klientów oraz identyfikacji ich wymagań,
- 2) pomiaru bieżącego poziomu działań,
- 3) analizy,
- 4) wdrożenia usprawnień,
- 5) ciągłej kontroli wraz z rozszerzeniem i integracją systemu Six Sigma.

Etap pierwszy to przede wszystkim szczegółowy, krytyczny przegląd firmy medycznej pod kątem zachodzących w niej procesów. Kierownictwo powinno zidentyfikować podstawowe procesy oraz klientów. Efektem tego przeglądu powinno być opracowanie zawierające opis wszystkich procesów z wyszczególnieniem tych najważniejszych, czyli tzw. mapa procesów. W prywatnych firmach medycznych kluczowy proces to przede wszystkim powiązane ze sobą zadania, których efektem końcowym jest procedura medyczna (usługa) wyświadczona dla pacjenta. Ponadto należy wyróżnić procesy wspomagające, bez których procesy kluczowe nie mogłyby zaistnieć. Ogólnego podziału procesów w ochronie zdrowia można dokonać w oparciu o obszary działalności firm medycznych, które dotyczą:

- leczenia i obsługi pacjenta,
- działalności pomocniczej,
- zarządzania jednostką.

Przeprowadzenie szczegółowej analizy procesów umożliwia przejście do identyfikacji klientów i ich wymagań. W systemie Six Sigma ten etap jest uważny za

jeden z najważniejszych dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Tworząc bazę danych pacjentów, zbiera się i analizuje szereg informacji, które pozwalają na późniejsze ich pogrupowanie. Pod uwagę bierze się między innymi: wiek, płeć, karty chorobowe. Następnie w bazie danych przy poszczególnych grupach pacjentów określa się ich wymagania. Należy ponownie podkreślić, że jest to proces ciągły i taka baza na bieżąco jest uzupełniana. Precyzyjne określenie oczekiwań pacjenta to jeden z fundamentów zarządzania jakością. Każda prywatna firma medyczna powinna traktować klienta jako źródło cennych informacji na temat jej funkcjonowania, świadczonych usług, a także możliwych do wprowadzenia usprawnień. Na tym etapie niezbędne jest opracowanie systemu, dzięki któremu możliwe będzie monitorowanie oczekiwań pacjentów, analiza działań konkurencji (np. dzięki wykorzystaniu benchmarkingu) oraz określenie standardów wykonywanych usług. Precyzyjne określenie wymagań pacjenta realizuje się poprzez przeprowadzenie różnorodnych badań, rozmów, ankiet, wywiadów. Należy zaznaczyć, że definiowanie wymagań pacjentów nie może być działaniem jednorazowym, lecz ze względu na zmieniające się preferencje musi być działaniem ciągłym.

Drugi etap to pomiar ukierunkowany na określenie efektywności procesów zachodzących w firmie i wyeliminowanie ich zmienności. Szczególny nacisk w systemie Six Sigma jest skierowany na wykorzystanie metod pomiaru umożliwiających zdobycie odpowiednich informacji. Proces pomiaru można ograniczyć do następujących pięciu kroków [Opolski, Dykowska, Możdżonek 2003, s. 145-147]:

- 1) wyboru przedmiotu badania,
- 2) precyzyjnego zdefiniowania pojęć w celu uniknięcia nieścisłości,
- 3) określenia źródeł danych,
- 4) opracowania koncepcji gromadzenia danych,
- 5) dokonania pomiarów.

Six Sigma to system, który na etapie pomiaru wykorzystuje przede wszystkim miary związane z wadliwością, np. odsetek wadliwych jednostek w próbie, liczbę błędów na jednostkę. Wybór przedmiotu pomiaru jest rozgraniczany w taki sam sposób, w jaki dokonuje się podziału procesów w prywatnej firmie medycznej, czyli na związane z wykonywaniem usług medycznych i obsługą pacjenta, związane z zarządzaniem oraz działalnością pomocniczą. System pomiaru powinien wykorzystywać tylko kwantyfikowalne, łatwe do zrozumienia przez pracowników miary kluczowych procesów prywatnej firmy medycznej [Dreachslin, Lee 2007, s. 364].

Etap trzeci to szczegółowa analiza informacji związanych z przebiegiem kluczowych procesów w firmie. W trakcie analizy poszukuje się najważniejszych przyczyn defektów w procesach (np. w procesie wykonywania poszczególnych usług medycznych). Ponadto konfrontuje się informacje zgromadzone na etapie pomiaru z określonymi w etapie pierwszym wzorcami oraz oczekiwaniami klientów.

Ostatnie dwa etapy dotyczą wprowadzenia do prywatnej firmy medycznej udoskonaleń i kontroli oraz zintegrowania systemu Six Sigma z systemem zarządzania. Działania naprawcze polegają przede wszystkim na [Opolski, Dykowska, Możdżonek 2003, s. 148, 149]:

1) udoskonalaniu procesów, czyli wprowadzaniu stopniowych zmian, dzięki którym możliwe będzie wyeliminowanie lub zredukowanie błędów, ograniczenie kosztów oraz czasu trwania poszczególnych usług świadczonych w firmie,

2) przeprojektowaniu procesów (np. niektórych usług medycznych czy procesów związanych z działalnością pomocniczą, np. z utylizacją odpadów),

3) zarządzaniu procesami, czyli dokonywaniu zmian w przypadku wykonywanych zadań i funkcji, zrozumieniu procesów i ich ciągłemu ulepszaniu.

Należy podkreślić, że działania naprawcze mogą dotyczyć wszystkich procesów zachodzących w prywatnej firmie medycznej, związanych zarówno z leczeniem pacjenta, jak i z działalnością pomocniczą czy zarządzaniem. W przypadku procesów związanych z leczeniem pacjenta najczęściej bierze się pod uwagę takie czynniki, jak:

- liczba błędów popełnianych w danym procesie lub przy świadczeniu danej usługi medycznej,
- czas trwania usługi,
- dostęp pacjentów do usługi medycznej,
- czas oczekiwania na wykonanie usługi medycznej.

Należy dodać, że poprawa może nastąpić również poprzez wyeliminowanie niektórych procesów lub usług i wykupienie ich u dostawcy zewnętrznego.

W systemie Six Sigma wszelkie działania naprawcze (a także organizacja i przebieg całego procesu Six Sigma) podejmowane są przez specjalnie powołany zespół, który podlega bezpośrednio zarządowi prywatnej firmy medycznej. Rolą zespołu jest wprowadzenie do organizacji systemu Six Sigma, analiza wyników i proponowanie działań naprawczych, wdrażanie tych działań, podtrzymywanie wyników oraz rozwiązywanie pojawiających się problemów. Ważnym etapem przy budowie zespołu odpowiedzialnego za Six Sigma jest opracowanie i wykonanie cyklu szkoleń. Część szkoleń powinna odbyć się jeszcze przed wprowadzaniem Six Sigma do jednostki, a następnie powinny one być kontynuowane w trakcie procesu wdrażania.

5. Podsumowanie

Six Sigma to efektywny system, który jest wykorzystywany w przedsiębiorstwach do poprawy jakości wytwarzanych wyrobów czy świadczonych usług, racjonalizacji kosztów działalności, eliminowania wad, utrzymania klienta. Strategia ta może z powodzeniem być stosowana w ochronie zdrowia. Rezultatem zastosowania Six Sigma w prywatnych firmach medycznych powinno być:

- ograniczenie popełnianych błędów zarówno w procesie leczenia pacjenta, jak i w procesach zachodzących w działalności pomocniczej i w zarządzaniu,
- usprawnienie procesów zachodzących w organizacji,
- wzrost satysfakcji klienta,
- racjonalizacja kosztów.

Literatura

- Drechslein J.L., Lee P.D., *Applying Six Sigma and DMAIC to diversity initiatives*, „Journal of Healthcare Management” 2007, vol. 52, is. 6.
- Ettinger W.H., *Six Sigma adapting GE's lessons to healthcare*, „Trustee” 2001, vol. 54 is. 8.
- Kautsch M., Whitfield M., Klich J., *Zarządzanie w opiece zdrowotnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
- Kowalewski M., *Six Sigma – nowe spojrzenie na jakość w ochronie zdrowia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1019, AE, Wrocław 2004.
- Kowalewski M., *Zarządzanie jakością w ochronie zdrowia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 987, AE, Wrocław 2003.
- Neri R.A., Mason C.E., Demko I.A., *Application of Six Sigma/CAP Methodology: Controlling Blood-Product Utilization and Costs*, „Journal of Healthcare Management” 2008, vol. 53 is. 3.
- Opolski K., Dykowska G., Moździoń M., *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, CeDeWu, Warszawa 2003.
- Opolski K., Szemborska E., *Sfery zarządzania jakością w służbie zdrowia*, „Antidotum” 1997, nr 9.
- Pande P.S., Neuman R.P., Cavanagh R.R., *Six Sigma sposób poprawy wyników nie tylko dla firm takich, jak GE czy Motorola*, Liber, Warszawa 2003.
- Perechuda K., Kowalewski M. (red.), *Zarządzanie komercyjną firmą medyczną*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.
- Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio EMKA, Warszawa 2005.

SIX SIGMA IN PRIVATE HEALTH CARE COMPANY

Summary

Six Sigma is effective strategy that healthcare organizations can use to improve processes and patient satisfaction. This article emphasizes the role of Six Sigma in management of health care organizations.