

## COORDONATE ALE CALITĂȚII ÎN DOMENIUL SERVICIILOR SANITARE

*Dr. hab. Dumitru TINTIUC, profesor,  
USMF „Nicolae Testemițanu”*

*dr.hab. Mihai CIOCANU, profesor,  
Centrul Național de Management  
în Sănătate*

*dr. Galina MAISTRENCO,*

*colab. științific Lilia DAMASCHIN*

### THE COORDONATE OF QUALITY IN THE MEDICAL SERVICES.

*The quality and customers satisfaction represented the topics of subjects for the economy for the country in integration processes witch European structures. The expression „the quality in the health services” refers to the whole set of relationships stabilized between patient and health organization as conditioning to qualification and professionalism of the employers end to the attitude end behavior of the health personnel.*

### Necesitatea unui management total al calității în organizațiile medicale

Dezvoltarea calității totale, concepută ca element al managementului, a debutat în Statele Unite ale Americii în prima jumătate a secolului XX [3]. Cercetările specialiștilor au continuat, contribuind la dezvoltarea, implementarea și extinderea acestui important aspect al managementului organizației.

Calitatea serviciilor prestate reprezintă un subiect de mare interes, cu atât mai mult cu cât economia țării noastre se află în proces de integrare în structurile europene. În general, prin calitatea unui serviciu este desemnată „capacitatea sa de a satisface nevoile consumatorilor sau beneficiarilor”[1].

Prestarea unor servicii de calitate are ca efect atragerea de noi clienți, sporirea volumului de activitate cu clienții actuali, precum și pierderea unui număr cât mai mic de clienți. Promovarea calității în domeniul serviciilor reprezintă un obiectiv greu de realizat, care presupune aptitudini, înțelepciune, tenacitate, energie. Îmbunătățirea și menținerea calității în cadrul organizațiilor depind de modul în care managerii și angajații înțeleg să abordeze managementul calității în scopul garantării înțelegerii și îndeplinirii cerințelor clienților. Pentru

a atinge un anumit nivel al calității este nevoie ca toate nivelurile ierarhice ale organizației să adere la principiile managementului total al calității.

Calitatea, în orice organizație, constituie obiectul unei analize permanente și solicită un efort continuu din partea angajaților. Aplicarea cu succes a managementului calității oferă posibilități semnificative de ameliorare a performanțelor serviciului oferit și a satisfacției clientului, randamentului și a eficienței, pe măsura reducerii costurilor și prezenței pe piață.

Preocupările teoreticienilor în domeniul calității au avut ca rezultat elaborarea unei multitudini de definiții, care pot fi grupate în următoarele categorii [1]:

- *definiții orientate transcendentale*, cum ar fi: «calitatea nu este nici idee, nici materie, ci o a treia categorie independentă de cele două și, prin urmare, ea nu poate fi definită» sau «calitatea se realizează prin cele mai bune standarde»;

- *definiții orientate spre serviciu*: «calitatea se referă la cantitatea de atribute conținute în fiecare serviciu și ea are preț»;

- *definiții orientate spre beneficiar*, cum ar fi: «calitatea constă în capacitatea de a satisface așteptările, dorințele; ea depinde de cât de bine corespund caracteristicile cu exigențele consumatorului» sau «calitatea reflectă ansamblul atributelor de utilizare»;

- *definiții orientate spre valoare* - «calitatea reprezintă gradul în care un serviciu corespunde unei specificații» sau «calitatea înseamnă conformitatea cu cerințele».

Prin urmare, recunoașterea importanței calității în domeniul serviciilor sanitare, respectiv declararea atașamentului față de prestarea unor servicii de calitate din partea organizațiilor de sănătate implică, de asemenea, definirea și exprimarea calității prestațiilor medicale realizate. Calitatea nu este un concept cu caracter absolut, ea trebuie definită prin stabilirea unor standarde individuale de calitate. În acest sens, sunt esențiale două aspecte, și anume:

- clarificarea a ceea ce înțelege prin calitate furnizorul și a ceea ce așteaptă pacientul de la serviciul respectiv;

- comunicarea și apoi armonizarea promisiunilor făcute consumatorului serviciului sanitar de către organizația de sănătate, cu așteptările și exigențele exprimate de același consumator privind serviciul sanitar respectiv.

Toate aceste elemente demonstrează că succesul pe termen lung este garantat numai acelor furnizori de servicii sanitare, care reușesc să câștige și mențină

încrederea pacienților prin servicii de calitate ce fac dovadă realizării efective a calității promise.

În servicii, calitatea este definită de clienți. Iată de ce organizația trebuie să realizeze *ceea ce doresc clienții la un cost minim*. Numai organizațiile de servicii care își orientează activitatea în funcție de cerințele clienților au șanse să reușească în viitor. Calitatea este considerată cea mai bună cale de a asigura loialitatea clienților și a propriilor angajați, de a se impune în fața competitorilor și de a crește profiturile în condițiile unei concurențe pe piață din ce în ce mai puternice.

În ultima perioadă, conceptul de calitate a cunoscut o serie de transformări, fapt ce a determinat schimbări esențiale în sistemul de management, în procedurile și stilurile manageriale, dar și în conceperea și desfășurarea activităților de producție și de marketing.

Criteriile de apreciere a calității unui serviciu de îngrijire a sănătății nu pot fi cunoscute și înțelese în totalitate de către organizația sanitară și, prin urmare, nu pot fi influențate de aceasta într-o măsură semnificativă. Principalele cauze care fac din obiectivul evaluării calității serviciilor sanitare unul extrem de complex sunt următoarele: caracterul simultan al producției și consumului serviciilor de sănătate, participarea pacientului la procesul de prestare, relația ce se stabilește între personalul de contact al unității sanitare și pacient, legăturile realizate între consumatorii de servicii de sănătate, în general.

*Evaluarea calității implică, în cazul serviciilor de îngrijire a sănătății, aprecierea atât a rezultatului final, cât și a procesului propriu-zis de furnizare a serviciilor*, deoarece calitatea nu poate fi separată de procesul de producție. Rezultatul procesului de producție a serviciilor sanitare constituie doar o parte componentă a calității, cealaltă fiind determinată de impresiile acumulate de pacient în decursul procesului de prestare (provenind din atitudinea personalului sanitar de contact, ambianța procesului de prestare a serviciului etc.). Spre exemplu, calitatea unui serviciu stomatologic nu este apreciată de pacient numai în funcție de tratamentul realizat de medicul stomatolog, ci este determinată și de impresia creată în sala de așteptare (de exemplu, timpul de așteptare), aparatura utilizată, aspectul cabinetului medical, atitudinea și comportamentul asistentului stomatolog, și chiar de răbdarea și grija manifestată de specialist în a oferi explicații pacientului în timpul tratamentului [2].

Calitatea totală poate fi identificată prin mai

multe modalități. În primul rând, calitatea totală poate fi concepută ca un ansamblu de principii manageriale prin care se asigură *consacrarea totală a organizației în raport cu clientul*. În acest caz, întreaga activitate a instituției, toți angajații ei sunt orientați spre îmbunătățirea întregului set de activități ce asigură satisfacerea dorințelor și așteptărilor clienților. Prin urmare, într-un domeniu plin de incertitudini, cum este cel al serviciilor de îngrijire a sănătății, un lucru este cert: pacientul apreciază calitatea. Pacientul nu utilizează multe criterii raționale de apreciere, deoarece, de regulă, nu este familiarizat cu ele, dar aplică, de cele mai multe ori, criterii de satisfacție.

Într-o viziune mai complexă, definirea calității totale presupune precizarea beneficiilor clienților, a conceptului de servicii, a calității serviciului, a calității rezultatelor, a modalităților de transfer a serviciilor către clienți și a procedurilor concrete de determinare a calității serviciilor utilizate de către organizație. *Comportamentul etic și orientarea spre continua perfecționare* stau la baza tuturor activităților managerilor și salariaților, precum și a reglementărilor instituției (tabel nr.1).

Tabelul nr. 1. **Efecte majore ale calității totale**

Efecte majore ale calității totale	Clienții sunt mai satisfăcuți	Timp mai redus, costuri mai mici	Climatul este mai bun	Îmbunătățire continuă
• Angajații îi înțeleg mai bine pe clienți	x			x
• Bunurile/ serviciile vor fi mai adecvate nevoilor	x	x	x	x
• Mai puține greșeli	x	x	x	x
• Anticiparea problemelor	x	x		x
• Clienții se vor simți mai bine tratați		x	x	x
• Timpul de răspuns va fi mai rapid	x	x	x	x
• Va crește responsabilitatea vânzătorilor				x
• Relații mai strânse între manageri și salariați				
• Mai multă inovare / schimbare				
• O mai clară viziune asupra viitorului				

Sinteza a elementelor organizaționale, Managementul Total al Calității (MTC) este o

tehnică pe care managerii situați pe nivelul ierarhic superior trebuie să o ia în considerare în procesul de fundamentare a deciziilor, prin definirea conceptului de servicii și prestația serviciilor solicitate de clienți în conformitate cu standardele de calitate stabilite. Sunt reunite în acest sens o serie de aspecte care vizează calitatea procesului de management reflectată în procesul de adoptare a deciziilor de management, a procesului de prestație propriu-zisă și a modului de organizare, ca și a calității angajaților operaționali. MTC este și o tehnică motivațională orientată spre motivarea angajaților pentru calitatea proceselor pe care le desfășoară.

Pornind de la definiția calității și a componentelor acesteia, s-a ajuns la concluzia că problemele calității trebuie abordate într-o viziune globală, cu atât mai mult cu cât organizațiile trebuie să parcurgă etape suplimentare în întreg procesul de integrare europeană. De aceea, pe măsură ce un serviciu creat trece de la idee la proiect, execuție (operațională) și exploatare, aceste etape, alături de “pretențiile clienților” determină și preocupările pentru calitate ale managerilor situați pe niveluri ierarhice diferite. În funcție de etapele parcurse, obiectivul controlului de calitate se schimbă, îmbrăcând aspecte caracteristice.

În figura nr.1 sunt reprezentate etapele care trebuie parcurse în asigurarea unui control eficient al calității. Calitatea prestațiilor medicale reprezintă obiectivul primordial al marketingului sanitar. De altfel, întreg procesul de realizare a calității și de asigurare pe parcursul derulării procesului de deservire este urmărit la toți parametrii specificați în „conceptul de serviciu” [2].

Termenul de control total al calității nu trebuie înțeles în sensul de strictă verificare, ci în cel de stăpânire sau dirijare. În literatura străină, pentru a desemna acest concept, se folosesc expresiile: Total Quality Control (TQC) – cu precădere în SUA; Company-Wide Quality Control (CWQC) – în ISO 8402 și Japonia; Gestion totale de la qualité sau Maitrise de la qualité étendue a l'ensemble de l'entreprise, în ISO 8402 [4].

În acest sens, organizațiile medicale din țara noastră trebuie să preia întreaga responsabilitate privind aplicarea și asigurarea calității prin managementul pe care îl practică. Potrivit Standardului internațional ISO 8402, ar fi util de înțeles și aplicat următoarele considerente:

- *calitatea este exprimată printr-un ansamblu de caracteristici;*
- *calitatea există numai în relația cu nevoile clienților;*
- *calitatea este o variabilă continuă și nu discretă;*

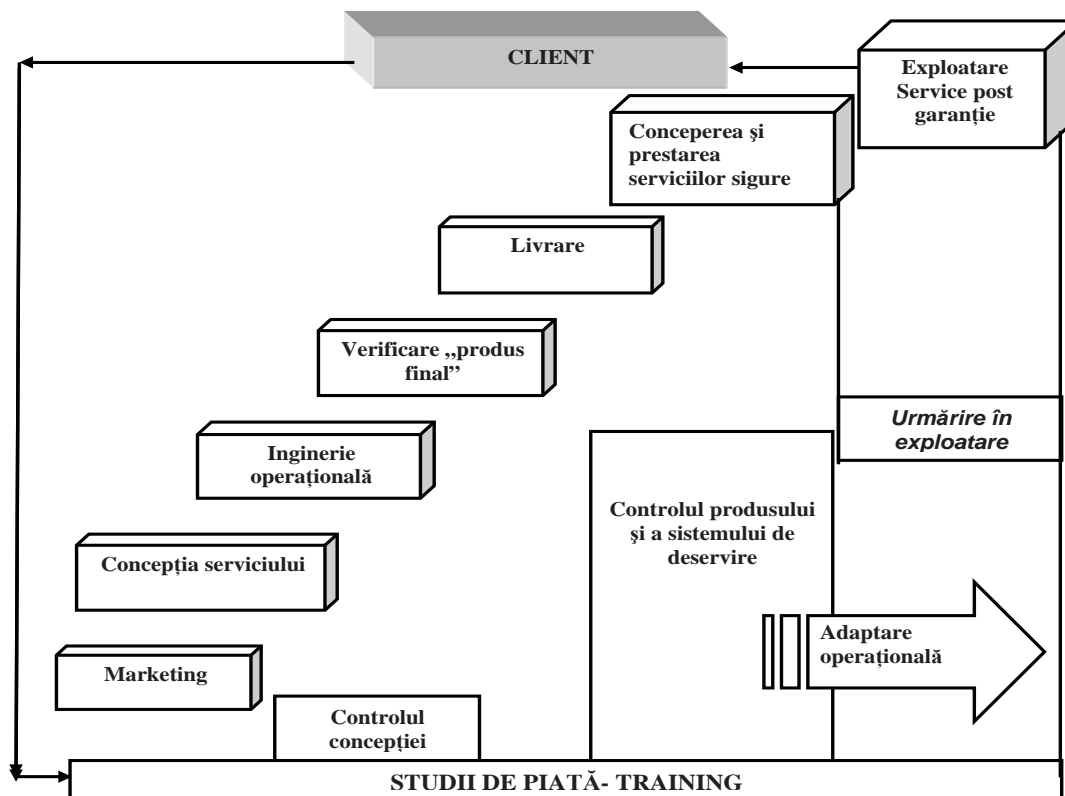


Figura 1. Controlul total al calității în organizațiile de servicii

**- prin calitate trebuie satisfăcute nu numai nevoile exprimate, ci și cele implicite.**

Pentru a obține rezultate favorabile în organizațiile pe care le conduc, managerii care aplică managementul total al calității (MTC) se orientează în funcție de influența unor factori definiți și identificați în acest cadru. Aceștia vizează:

- a) definirea clară a politicii calității de către conducerea de vârf;
- b) determinarea riguroasă a obiectivelor în domeniul calității;
- c) elaborarea strategiilor și tacticilor pentru realizarea obiectivelor stabilite;
- d) asigurarea unui cadru organizatoric adecvat;
- e) antrenarea-coordonarea tuturor activităților și a resurselor umane;
- f) supravegherea tuturor proceselor de prestație prin utilizarea unor metode, tehnici și instrumente adaptate fiecărei situații.

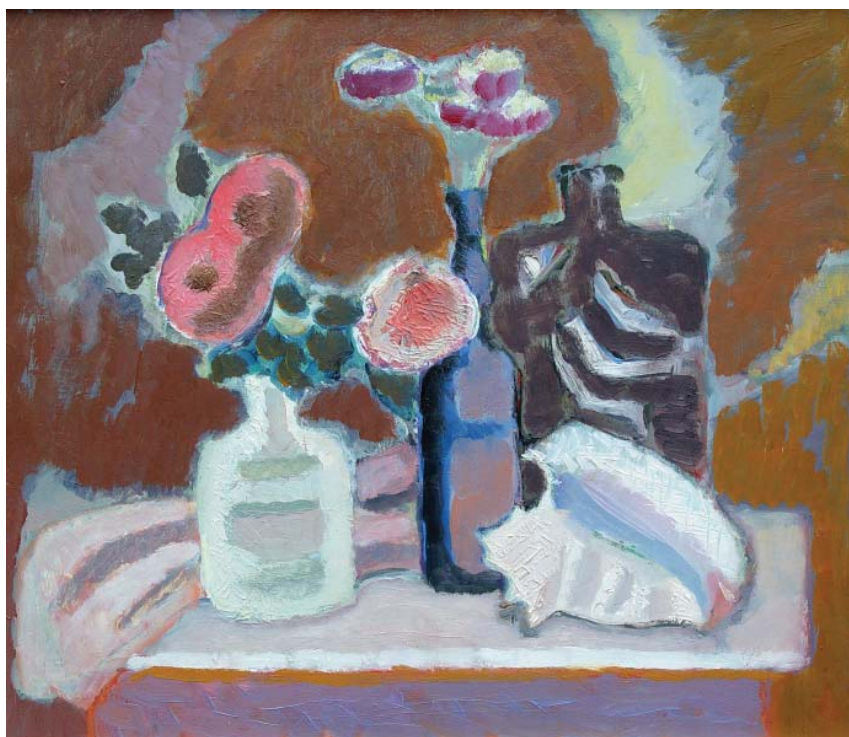
Implementarea unui sistem al calității, chiar dacă este realizată prin respectarea regulilor specificate, nu conduce în mod obligatoriu la ceea ce literatura de specialitate denumește CTC (Control Total al Calității). Pentru a materializa sistemul calității totale mai este nevoie de un element esențial: mentalitatea. Această caracteristică se manifestă mai mult prin politica și strategiile ce vizează calitatea, adoptate de manageri, decât printr-un supliment de tehnici și proceduri sofisticate. Orientarea către piață și clienți, integrarea funcțiilor de management cu cele ale managementului calității și permanenta preocupare pentru motivarea personalului sunt elemente care permit diferențierea unui sistem al calității de conceptul de calitate totală.

Stabilirea unor obiective prea îndepărtate și ambițioase îi dezarmează pe manageri, până și pe cei mai optimiști dintre ei. În acest sens, adoptarea unei strategii pragmatice de creștere graduală oferă avantajul de a avansa treptat și de a obține experiența necesară. Important este și faptul că o strategie de implementare eșalonată ușurează operațiile de certificare și calificare, oferind posibilitatea obținerii de profituri chiar și în fazele incipiente ale dezvoltării procesului de implementare a calității.

În concluzie, putem aprecia că termenul de «calitate în domeniul serviciilor sanitare» nu se referă în mod exclusiv la prestația realizată, ci la întreg ansamblul de relații stabilite între pacient și organizația sanitară, fiind condiționat, pe de o parte, de profesionalismul și calificarea corespunzătoare a angajaților, iar pe de altă parte, de atitudinea și comportamentul personalului sanitar, respectiv de interesul manifestat de acesta în soluționarea problemelor pacientului [5].

### Bibliografie

1. Drucker, E. Peter – The Frontiers of Management, Perennial Library, Harper&Row, New York, 2008
2. Florian Popa, Theodor Purcărea. Marketingul serviciilor de îngrijire a sănătății, Editura Universitară “Carol Davilă”, București, 2007
3. Olaru Marieta. Managementul calitatii, Editia a II-a revăzută și adăugită, Ed. Economica, București, 1999
4. Rațiu Monica Paula. Eficiența serviciilor din perspectiva consumatorului modern. Editura ProUniversitaria, București, 2006
5. XXX Colecția revistei “Quality Progress”, 1990-1996



Elena Bontea. *Natură statică cu scoici*, u/p, 1985