



Teraz... Trędota

Rozmowa z Tadeuszem Trędotą – dyrektorem Szpitala Klinicznego im. ks. Anny Mazowieckiej w Warszawie, laureatem XIV edycji konkursu *Teraz Polska*

Po co szpital zdobywa akredytację, ISO, startuje w konkursie *Teraz Polska*?

Wszystko zaczęło się ok. 7–8 lat temu, kiedy w ochronie zdrowia rozpoczęły się ruchy dotyczące usamodzielniania szpitali, a tym samym odchodzenie od systemu budżetowego. Zaczęliśmy się zastanawiać, co zrobić, by wyróżnić naszą placówkę spośród 19 szpitali, konkurujących z nami w dziedzinie ginekologii i położnictwa. Był to okres restrukturyzacji zoz-ów, kiedy Ministerstwo Zdrowia przekazywało placówkom medycznym zasoby finansowe, przeznaczone na zwolnienia pracowników. Szpital nasz wówczas przyjął zupełnie odwrotne założenie. Rozpoczęliśmy proces rozszerzania działalności. Nie otrzymując ani grosza od ministerstwa, wprowadzaliśmy sukcesywnie nowe usługi dla chorych, co umożliwiło zatrudnienie nowych pracowników, przy utrzymaniu starej kadry.

zania wcześniej przyjętego planu, wszystko pomatu zaczęło nam wychodzić.

Czy wtedy narodził się pomysł sięgnięcia po akredytację, nagrody?

Pierwszym krokiem było otrzymanie akredytacji, która reguluje proces związany z pobytom pacjentki w szpitalu. Oczywiście, nie chodzi tu o leczenie, które należy wyłącznie do lekarza, ale o zasady przyjęć do szpitala, prowadzenia dokumentacji medycznych, prawidłowej ordynacji leków, właściwego podejścia diagnostycznego itd. Mniej więcej 3 lata temu, pod wpływem informacji o możliwości wejścia Polski do Unii Europejskiej, zaczęliśmy zastanawiać się nad wprowadzeniem ISO, ale nie na pojedynczą usługę, a na całą działalność szpitala, co w połączeniu z ochroną środowiska bardzo uporządkowało zarówno koszty, jak i system funkcjonowania naszej placówki.

” Moją filozofią zarządzania nie jest wprowadzanie sztywnej zasady szef-pracownik w takim sensie, że kierownik wydaje polecenie służbowe, a pracownik boi się powiedzieć cokolwiek na ten temat. Ja przyjąłem zasadę układu bardziej partnerskiego ”

Od tego momentu rozpoczęliśmy szkolenia, przekwalifikowanie kadry, które prowadziły do zmian w codziennym funkcjonowaniu, a tym samym zmianie ulegał sukcesywnie wizerunek szpitala.

Poszerzanie listy świadczeń dla chorych, czy zatrudnianie nowych pracowników bez dodatkowych funduszy, to trochę karkołomne zadanie.

Odbyłem wówczas z zespołem bardzo poważną rozmowę, w trakcie której uświadomiłem pracownikom, że wchodzimy w okres wytężonej walki o miejsca pracy, o instytucję. Przez blisko 3 lata zaciskaliśmy pasa, z tym, że ten ostatni rok był bardzo ciężki, wręcz na granicy wytrzymałości. Pozwoliło nam to jednak wszystkie oszczędności skierować w takie miejsca, które do dziś nam procentują. Wówczas powstały m.in. poradnia dla dziewcząt, oddział intensywnej terapii noworodków, czy neonatologia. Przyjęliśmy założenie, że musimy na rynku świadczyć usługi kompleksowe. Efektem był również pomysł utworzenia oddziału onkologii i endokrynologii. Pod wpływem rzetelnego wdra-

Mówił Pan o objęciu ISO kompleksowych usług szpitala. W jakim zakresie stosujecie ten system jakości?

Szpital przy Karowej wprowadził i stosuje system zarządzania jakością w zakresie usług medycznych i ambulatoryjnych, endokrynologii ginekologicznej, położnictwa i neonatologii.

Czy przyznanie certyfikatu zagwarantowało szpitalowi gotowy schemat wymaganej jakości usług?

Nie ma gotowej recepty na wprowadzenie ISO, czy jakiegokolwiek innego systemu jakości. Należy go tworzyć samemu. Zależy on wyłącznie od zespołu, który się o niego stara, czyli od nas. Myśmy zaczęli się tym zajmować kilkanaście lat temu, kiedy powołaliśmy zespoły ds. jakości i ds. zakażeń, których zadaniem jest ocenianie jakości i dokładanie jej określanie w danej chwili. Należy dodać, że to, co najtrudniejsze, to właśnie zdefiniowanie stanu aktualnego. Każdy z pracowników musi szczegółowo spisać i uporządkować to, co robi. Dopiero wtedy podejmuje się dalsze kroki w celu popra-

wienia dotychczasowej sytuacji. Potem każdy już samodzielnie określa kolejne zadania i wymyśla udoskonalenia swej pracy dla efektywności ogółu. W ten sposób zaczynają się pojawiać o wiele prostsze rozwiązania, wymagające przy okazji zaangażowania mniejszej liczby pracowników. Wzrasta tym samym wydajność pracy. Dodatkowym utrudnieniem wprowadzania systemu jest ustalenie tzw. liderów, którzy z pełnym zaangażowaniem zaczną wprowadzać innowacje i za jakiś czas zmobilizują do tego następnych.

W takim razie, na czym polega program lojalnościowy dla pracowników?

Efektywne zarządzanie nie opiera się na teoretycznej wiedzy z mądrych, górnolotnych podręczników, jakich wiele obecnie na rynku księgarskim, a moją filozofią zarządzania nie jest wprowadzanie sztywnej zasady szef-pracownik w takim sensie,

że jest to placówka godna zaufania, wyróżniająca się nie tylko opieką nad chorymi, ale także czymś wyjątkowym. Stąd wziął się pomysł zgłoszenia naszej firmy do konkursu Fundacji Teraz Polska. Zgłosiliśmy produkt – opiekę nad matką i noworodkiem.

Opieka nad matką i jej nowo narodzonym dzieckiem jest rutynową usługą każdego oddziału ginekologiczno-położniczego. Dlaczego u was ta opieka jest wyjątkowa?

Od początku naszej działalności staramy się, by świadczenie to było na jak najwyższym poziomie. Natomiast o szczegóły powinna Pani zapytać nasze pacjentki. Ze swej strony mogę dodać, że najlepszym dowodem na wysoką jakość naszych usług jest notoryczny brak miejsc w szpitalu. Najwięcej skarg ze strony pacjentek dotyczy braku możliwości przyjęcia każdej z nich na oddział, mimo że była prowadzona w naszej instytucji przez cały okres ciąży.

” Byłem pierwszym dyrektorem, który nie wywodził się ze środowiska lekarskiego, w związku z tym przez długi czas starałem się forsować pogląd, że miejsce lekarza jest przy chorym, a zarządzaniem firmą powinien się zajmować fachowiec spoza branży medycznej ”

że kierownik wydaje polecenie służbowe, a pracownik boi się powiedzieć cokolwiek na ten temat. Przyjąłem zasadę układu bardziej partnerskiego. Pracownik musi mieć poczucie, że nie jest istotą nieomylną i ma prawo zrobić błąd, za który nie będzie ukarany, jeśli przyzna się do niego i postara się ten błąd jak najszybciej naprawić. Między dyrektorem a pracownikiem musi też istnieć pewne porozumienie, które spowoduje, że w przypadku pomyłki popełnionej przez dyrektora, podwładny będzie w stanie zwrócić uwagę swojemu szefowi, nie obawiając się restrykcji. W taki sposób buduje się wzajemne zaufanie i szacunek, a także nawiązuje efektywną dla firmy i obu stron współpracę. Jeśli pracownicy będą tylko mi schlebiali, to po jakimś czasie nabiorę obaw, czy wszystko rzeczywiście robię dobrze.

Czy właśnie dzięki takiej metodzie jest Pan dyrektorem tego samego szpitala od ponad 22 lat?

Mam nadzieję, że przez te lata pracownicy doskonale wiedzą, że na nich mi przede wszystkim zależy.

Wróćmy zatem do nagród. Po przyznaniu wam certyfikatu jakości, sięgnęliście z sukcesem po godło Teraz Polska...

Trzeba było zrobić krok naprzód. W końcu jesteśmy szpitalem klinicznym trzeciego poziomu referencyjnego, do którego często trafiają także obcokrajowcy. Aż się prosiło, aby pokazać chorym spoza Polski,

To chyba, mimo wszystko, miłe dla dyrektora placówki?

I tak, i nie, bo przecież przykro jest odmówić przyjęcia pacjentce, która przez kilka miesięcy regularnie odwiedzała naszą poradnię i uczęszczała do szkoły rodzenia. Wynika to z ciągłego przepełnienia szpitala, które jest dla nas bardzo ważnym problemem. Jednak jesteśmy szpitalem, który przede wszystkim musi pomóc kobietom z ciężką patologiczną oraz noworodkom z kłopotami zdrowotnymi.

Powodem do satysfakcji jest chyba także bardzo duża liczba udzielanych porad.

Rocznie rejestrujemy w poradni ok. 48 tys. kobiet, a w szpitalu odbieramy ok. 3,5 tys. porodów. Myślę, że bardzo ważne jest poczucie bezpieczeństwa, które staramy się zapewnić nie tylko kobiecie ciężarnej, ale również jej nowo narodzonemu dziecku.

Przez jaki okres opiekujecie się noworodkiem?

Co prawda nie jesteśmy szpitalem pediatrycznym, jednak mamy doskonale wyposażony oddział neonatologii, gdzie przebywają głównie noworodki z problemami zdrowotnymi.

Opieka nad nimi trwa czasem kilka miesięcy. Pragnę dodać, że przy szpitalu działa także poradnia neonatologiczna, prowadząca dzieci, które wcześniej przebywały u nas na oddziałach intensywnej terapii i patologii noworodków.

Tadeusz Trędotą

dyrektor Szpitala Klinicznego im. ks. Anny Mazowieckiej

Urodzony w Szczecinku, w roku 1949. Absolwent Wydziału Inżynierii Sanitarnej i Wodnej Politechniki Warszawskiej oraz Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Ze szpitalem na Karowej związany od 1982 r. Początkowo był pełnomocnikiem rektora Akademii Medycznej ds. remontu szpitala. W 1986 r. został zastępcą dyrektora ds. administracyjno-technicznych. Na stanowisko dyrektora szpitala został powołany w 1989 r. Jest członkiem Stowarzyszenia Menedżerów Opieki Zdrowotnej, jednym z założycieli i prezesem Mazowieckiego Związku Pracodawców Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej, jednym z założycieli Stowarzyszenia Dyrektorów Szpitali Klinicznych, wiceprezesem Rady Naczelnej Federacji Związków Pracodawców Zakładów Opieki Zdrowotnej Rzeczypospolitej Polskiej.
Zonaty, dwoje dzieci.



fol. 2 x Piotr Waniorek

Co jest istotą waszych sukcesów?

Na pewno wszelkie wyróżnienia: akredytacja, zdobycie ISO, czy godła *Teraz Polska* są bardzo ważne, ale... nie najważniejsze. Dla mnie, jako dyrektora, istotą działalności szpitala jest fakt, że – przy akredytacji, czy przy przyznawaniu ISO – udało się zapoznać pracowników z codziennym funkcjonowaniem firmy. Na przykład lekarz musiał poznać zasady działania działu żywienia. Z kolei dział żywienia musiał wiedzieć, na czym polega praca laboratoriów, a te z kolei zobowiązane zostały do zapoznania się z pracą stolarzy, konserwatorów itd. W trakcie przygotowań do zdobycia określonych wyróżnień, odbywają się szkolenia fakultatywne poszczególnych komórek organizacyjnych dla pozostałych pracowników. ISO daje to, że w momencie, kiedy ci ludzie wzajemnie się poznają, kiedy poznają standardy, jakie muszą obowiązywać w pracy, zaczynają siebie zupełnie inaczej traktować. Poza tym ISO daje poczucie bezpieczeństwa kadrze kierowniczej, tej średniego i niższego poziomu. Do tej pory kierowali oni swoimi zespołami w dużej części intuicyjnie. W momencie, kiedy jest wprowadzany system jakości, firma zaczyna działać wg przygotowanego wcześniej i zaakceptowanego przed wdrażaniem planu postępowania. Każdy niemal automatycznie pracuje wg pewnego schematu, co wywołuje poczucie bezpieczeństwa, bez obaw przed np. niezapowiedzianą kontrolą. ISO daje również pewność, że w każdym miejscu pracy, w momencie, gdy pracownik popełni błąd, jest on prawie natychmiast wychwytywany. W związku z tym jest bardzo łatwo wprowadzić szybko działania likwidujące pomyłkę. I to jest istotą tych wyróżnień.

Co w takim razie zyskał szpital dzięki przyznaniu mu godła *Teraz Polska*?

Jest to znak ewidentnie prestiżowy, który nie przyniesie szpitalowi bardzo łatwo wymiernych profitów. Godło nie wpłynie na nasze warunki kontraktowania. Jednak sam fakt posiadania tej nagrody daje naszemu zespołowi ogromną satysfakcję z pracy. Na pewno będzie ona miała przełożenie na liczbę pacjentek, które się do nas zgłaszają. Już teraz zauważyliśmy ożywienie w poradni. Możemy również liczyć na promocję. Jesteśmy w katalogu firm przygotowywanym corocznie przez Fundację *Teraz Polska*, możemy uczestniczyć w organizowanych przez nią wystawach i targach. Możemy także posłużyć się godłem, np. na swym papierze firmowym, czy innych elementach wyróżniających naszą firmę, jednak po wcześniej akceptacji przez Fundację. Fundacja *Teraz Polska* bardzo dba o wizerunek godła.

I na koniec, co uznaje Pan za swój największy sukces i porażkę w trakcie długiego urzędowania przy Karowej?

O porażkach chciałbym tylko powiedzieć, że oczywiście było ich kilka, ale każda z nich przynosiła jakąś korzyść. Była doświadczeniem, które starałem się wykorzystać w dalszej pracy. Natomiast moim największym osobistym sukcesem była akceptacja mojej osoby – po kilku latach pracy – na stanowisku dyrektora. Pierwszy etap mojej pracy kojarzy mi się z wrogim wręcz nastawieniem zespołu lekarzy do moich umiejętności zarządzania szpitalem. Byłem pierwszym dyrektorem, który nie wywodził się ze środowiska lekarskiego, w związku z tym przez długi czas starałem się forsować pogląd, że miejsce lekarza jest przy chorym, a zarządzaniem firmą powinien się zajmować fachowiec spoza branży medycznej. Musiałem udowodnić, że to, co proponuję w zakresie organizacji przyniesie skutek. Była to bardzo żmudna i stresująca praca. Ale udało się.

Dziękuję za rozmowę.

Iwona A. Raszke-Rostkowska