

**PREDNOSTI I NEDOSTACI USPOSTAVLJANJA SISTEMA
UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA ZAHTJEVIMA STANDARDA
EN ISO 9001:2008 U ZDRAVSTVENIM ORGANIZACIJAMA U BIH**

**ESTABLISHING THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN
ACCORDANCE WITH THE REQUIREMENTS OF EN ISO 9001:2008
STANDARD IN HEALTH ORGANISATIONS IN BIH – STRENGTHS
AND WEAKNESSES**

mr. sc. oec. Dr. med. Samir Turković
JU „Domovi zdravlja“ Kantona Sarajevo
Sarajevo

mr. sc.med.et oec. Dr. med. Slobodan Trninić
JU „Domovi zdravlja“ Kantona Sarajevo
Sarajevo

REZIME

Mogućnosti da se uspostavljanjem, primjenom, održavanjem i poboljšavanjem sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008. utiče na poboljšanje načina organizovanja, sniženje troškova poslovanja, promjenu načina razmišljanja zaposlenih, lakše rješavanje problema i posebno sve bolje zadovoljavanje potreba i očekivanja pacijenata, predstavljaju najvažnije razloge za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom u domove zdravlja u BiH. Ovo je posebno važno danas, kada se pojavljuje sve veći broj privatnih zdravstvenih organizacija koje nude različite zdravstvene usluge, i kada pacijenti imaju pravo da biraju zdravstvene ustanove i ljekare koji će ih liječiti.

Kako je u takvoj situaciji sve teže sačuvati „lojalnost“ pacijenta, kao kupca usluga domova zdravlja, nametnula se potreba iznalaženja načina i mogućnosti kontinuiranog poboljšanja kvaliteta usluga domova zdravlja, kroz uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom usklađenog sa zahtjevima korisnika usluga, važećom zakonskom i drugom legislativom iz oblasti pružanja usluga primarne zdravstvene zaštite i zahtjevima zaposlenih. Ambulante i domovi zdravlja, čije su ambulate sastavni dio, kao nosioci primarne zdravstvene zaštite u Federaciji BiH, trebaju biti locirani što bliže pacijentima, a način pružanja zdravstvenih i drugih pratećih usluga, usklađen sa zahtjevima i potrebama pacijenata, odgovarajućim ljudskim i materijalnim resursima domova zdravlja i mogućnostima šire društvene zajednice, kao cjeline.

Ključne riječi: Upravljanje kvalitetom, zdravstvene usluge, ISO 9001:2008, dom zdravlja,

SUMMARY

A possibility to influence the improvement in organisation, to reduce the business expenses, to change the way staff think, to resolve the problems easier and particularly to meet the needs and expectations of patients in a more adequate way through establishment, implementation, maintenance and improvement of the quality management system in accordance with the requirements of ISO EN 9001:2008 standard, represents one of the most important reasons for introduction of the quality management system in the health care centres in BiH. This is of particular importance today, when there are more and more private practices that offer various health care services and when patients are entitled to choose between the health institutions and doctors that would treat them.

As it has become more and more difficult to retain, in such a situation, “loyalty” of patient as a customer of the health care centre’s services, it is necessary to find ways and possibilities to keep improving the quality of services provided by the health care centres through the establishment of the

quality management system that would be harmonised with the requirements of the service users, the applicable legislation and other regulations in the area of primary health care services, and the requirements of staff. Infirmaries and health care centres, which the infirmaries are integral part of, as providers of primary health care in the Federation of BiH, should be located as close to the patients as possible, whereas the manner of providing health care services and other accompanying services should be harmonised with the requirements and needs of the patient, appropriate human and material resources of the health care centres, and capabilities of the wider community as a whole.

Key words: Quality management, health care services, ISO 9001:2008, health care centre

1. UVOD

Standardizacija proizvoda i usluga na nivou određene društvene zajednice, kao i na nivou velikih regija, i svijeta kao cjeline, sve više se ubrzava. Standardiziraju se proizvodi, usluge, procesi i sistemi. Pod uticajem globalizacije, internacionalizacije i tehnološkog napretka u svima oblastima, a posebno u oblastima informatike i telekomunikacija, kao i promjena koje izaziva tehničkotehnološki napredak u okruženju bilo koje privredne ili neprivredne organizacije, pa i zdravstvenih organizacija, sve više se nameće potreba ujednačavanja procesa obavljanja i pružanja zdravstvenih usluga na nacionalnom ili čak internacionalnom nivou.

Esencijalna zdravstvena zaštita, koja prema Deklaraciji iz Alma Ate treba biti zasnovana na praktičnim, naučno ispravnim i društveno prihvatljivim metodama i savremenoj tehnologiji, mora biti dostupna svim pojedincima i njihovim porodicama, na način i po cijeni koju konkretna zajednica može „podnijeti“, u konkretnoj fazi svoga razvoja. Pošto esencijalna zdravstvena zaštita čini sastavni dio primarne zdravstvene zaštite i predstavlja prvi kontakt pacijenta sa zdravstvenim sistemom zemlje, potrebno je, pri uspostavljanju i poboljšanju sistema zdravstvene zaštite, posebnu pažnju posvetiti načinu pružanja i obavljanja poslova iz ove oblasti. Ambulante i domovi zdravlja, čije su ambulante sastavni dio, kao nosioci primarne zdravstvene zaštite u Federaciji BiH, trebaju biti locirani što bliže pacijentima, a način pružanja zdravstvenih i drugih pratećih usluga, usklađen sa zahtjevima i potrebama pacijenata, odgovarajućim ljudskim i materijalnim resursima zdravstvenih organizacija i mogućnostima šire društvene zajednice, kao cjeline.

Da bi zdravstvena zaštita na nivou Federacije Bosne i Hercegovine mogla što efikasnije i efektivnije ispuniti svoju ulogu i zadovoljiti svrhu svoga postojanja, počela se posebna pažnja posvećivati kvalitetu zdravstvenih usluga i sigurnosti pacijenata, kroz uspostavljanje i implementiranje sistema upravljanja kvalitetom, usklađenih sa zahtjevima međunarodnih standarda upravljanja kvalitetom. Standardi pružanja zdravstvenih usluga i ponašanja zdravstvenih radnika, usklađeni sa međunarodnim, regionalnim ili lokalnim standardima iz ove oblasti, stvaraju povjerenje kod pacijenata, zdravstvenih radnika i šire društvene zajednice, da će zdravstvene usluge biti pružene na osnovu najbolje zdravstvene prakse i na najefikasniji i najefektivniji način. Ovo se posebno odnosi na uspostavljanje i primjenu zahtjeva međunarodnog standarda EN ISO 9001:2008-Sistemi upravljanja kvalitetom-zahtjevi, čije se odredbe sve češće, ugrađuju u sisteme upravljanja kvalitetom u zdravstvenim organizacijama.

2. PREDNOSTI USPOSTAVLJANJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U ZDRAVSTVENIM ORGANIZACIJAMA

Uspostavljanje, implementiranje, održavanje i poboljšavanje sistema upravljanja kvalitetom, usklađenog sa zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008 omogućava menadžmentu

zdravstvenih organizacija uspješno i blagovremeno ispunjavanje osnovnih menadžerskih uloga, odnosno pravovremeno stavljanje naglaska na jednu od slijedeće četiri uloge¹:

1. "Proizvodnju" rezultata / obavljanje procesa pružanja usluga,
2. "Administriranje",
3. „Preduzetništvo“ /kreiranje novih usluga/,
4. "Integriranje" / uspostavljanje skladnog funkcionisanja svih cjelina doma zdravlja/.

Kako svaka od naprijed navedenih uloga menadžmenta, pojedinačno, doprinosi uspješnosti poslovanja zdravstvene organizacije, sve zajedno trebaju dati odgovore na najvažnija pitanja s aspekta:

- Šta treba raditi?
- Kako treba raditi?
- Ko treba raditi?
- Zašto to treba raditi?

Na taj način zdravstvena organizacija osigurava i kratkoročnu i dugoročnu efektivnost i efikasnost svoga poslovanja, što je i najvažniji cilj svake organizacije. Ovo postaje posebno važno danas, kada se pojavljuje sve veći broj privatnih zdravstvenih organizacija koje nude različite zdravstvene usluge, i kada pacijenti imaju pravo da biraju zdravstvene ustanove i ljekare koji će ih liječiti. Kako će u takvoj situaciji biti sve teže sačuvati „lojalnost“ pacijenta, kao kupca zdravstvenih usluga, nameće se potreba iznalaženja mogućnosti kontinuiranog poboljšanja kvaliteta i sigurnosti pružanja zdravstvenih usluga kroz uspostavljanje, održavanje i poboljšavanje sistema upravljanja kvalitetom, usklađenog sa zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001:2008.

Dosadašnja iskustva pokazuju da efektivan i efikasan sistem upravljanja kvalitetom, uspostavljen prema zahtjevima ovog standarda otklanja, odnosno svodi na najmanju moguću mjeru, najvažnije uzroke neuspješnog poslovanja zdravstvenih organizacija, kao što su naprimjer, nekompetentnost menadžmenta i pomanjkanje menadžerskog iskustva,

Uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008 stvara predušlove da se:

- procesi pružanja usluga i procesi logistike, na nivou zdravstvene organizacije, odvijaju pod kontrolisanim uslovima,
- kontinuirano povećava stepen zadovoljstva pacijenata,
- anulira, odnosno svede na najmanju moguću mjeru uticaj nekompetentnosti menadžmenta i pomanjkanja menadžerskog iskustva, na poslovanje zdravstvene organizacije,
- uspješno rješavaju najvažniji organizacioni problemi,
- precizno definišu ovlaštenja i odgovornosti zaposlenih,
- kontinuirano smanjenjuju troškovi poslovanja,
- definiše način osiguranja i upravljanja ljudskim i materijalnim resursima ,
- definišu procedure edukacije uposlenih,
- poboljša efikasnosti interne komunikacije i
- poboljša imidž konkretne zdravstvene organizacije.

Kako je standard EN ISO 9001:2008 usmjeren, prvenstveno, na postizanje efektivnosti poslovanja, pod kojom se podrazumijeva "stepen do koga su planirane aktivnosti ostvarene i planirani rezultati postignuti"², odnosno sposobnost zdravstvene organizacije da "radi prave

¹ Isak Adižes, Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, „Adižes“ Novi Sad, 2004., str. 17.

² EN ISO 9000:2005., tačka 3.

stvari”, jasno je da kreirani i implementirani sistem upravljanja kvalitetom zahtijeva od menadžmenta zdravstvenih organizacija stalno praćenje izmjena potreba i očekivanja pacijenata i drugih zainteresiranih strana,

Mogućnost da se uspostavljanjem, primjenom, održavanjem i poboljšavanjem usvojenog sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001:2008. utiče na poboljšanje načina organizovanja, sniženje troškova poslovanja, promjenu načina razmišljanja zaposlenih, lakše rješavanje problema i posebno sve bolje zadovoljavanje potreba i očekivanja pacijenata, predstavljaju, također, veoma važne razloge za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom u zdravstvene organizacije.

Efektivan sistem upravljanja kvalitetom osigurava zdravstvenoj organizaciji stalno poboljšanje kvaliteta pružanja zdravstvenih usluga, usaglašenih sa potrebama i očekivanjima pacijenata i primjenjive zakonske regulative.

Kako se sam proces uspostavljanja, dokumentovanja i primjene sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001:2008, realizira kroz faze:³

- a) određivanja potreba i očekivanja pacijenata i drugih zainteresiranih strana,
- b) definisanje politike i ciljeva kvaliteta organizacije,
- c) određivanje procesa i odgovornosti neophodnih za dostizanje ciljeva kvaliteta,
- d) određivanje i osiguranje resursa neophodnih za dostizanje utvrđenih ciljeva kvaliteta organizacije,
- e) definisanje metoda za mjerenje efektivnosti svakog procesa,
- f) primijenu utvrđenih metoda za mjerenje efektivnosti svakog procesa,
- g) utvrđivanja načina sprečavanja neusklađenosti i otklanjanja njihovih uzroka,
- h) definisanja i primijene postupaka kontinuiranog poboljšanja sistema upravljanja kvalitetom“,

isti omogućava kreiranje sistema upravljanja kvalitetom usklađenog sa potrebama i očekivanja pacijenata, zahtjevima šire društvene zajednice i važeće zakonske regulative.

Ipak, navažnije prednosti uspostavljanja i implementacije sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008, u zdravstvenim organizacijama, ogledaju se u:

- potpunoj slobodi pri dizajniranju, uspostavljanju i mplementiranju sistema upravljanja kvalitetom,
- mogućnosti da se korištenjem procesnog pristupa, kao jednog od principa upravljanja kvalitetom, osigura utvrđivanje, preispitivanje, razumijevanje i ispunjavanje zahtjeva pacijenata,
- mogućnosti razmatranja i poboljšanja svakog procesa pojedinačno i svih procesa kao cjeline,
- mogućnosti efikasnog praćenja performansi svakog uspostavljenog procesa i sistema upravljanja kvalitetom kao cjelinom,
- obavezi top menadžmenta da:
 - pruži dokaze o svojoj opredjeljenosti za razvoj, implementaciju, održavanje i poboljšavanje sistema upravljanja kvalitetom,
 - stvori uslove u kojima će se zahtjevi pacijenata utvrđivati, preispitivati i ispunjavati na najbolji mogući način,
 - odredi jednog od članova rukovodstva kao svoga predstavnika za kvalitet,
 - osigura potrebne ljudske i materijalne resurse,

³ EN ISO 9000:2005. tačka 2.3.

- jasno definiše ovlaštenja i odgovornosti i sa istim upozna zaposlene,
- obavezi periodičnog preispitivanja/ocjene sistema upravljanja kvalitetom od strane rukovodstva,
- obavezi kontinuirane edukacije zaposlenih,
- obavezi uspostavljanja, preispitivanja i poboljšanja politike kvaliteta na nivou zdravstvene organizacije,
- obavezi uspostavljanja i praćenja realizacije uspostavljenih ciljeva kvaliteta,
- obavezi planiranja procesa realizacije pružanja usluga i obavljanja istih pod kontrolisanim uslovima,
- obavezi mjerenja zadovoljstva pacijenata,
- obavezi provođenja internih audita,
- obavezi uspostavljanja i održavanja jasnih procedura za upravljanje dokumentima, upravljanje zapisima, provođenje internih audita, postupanje sa neusklađenim proizvodom, preduzimanjem korektivnih i preventivnih mjera,
- obavezi uspostavljanja i drugih procedura i uputstava ako će ista doprinijeti povećanju efektivnosti poslovanja doma zdravlja,
- vođenju zapisa propisanih ovim standardom i potrebama organizacije,
- obavezi umjeravanja opreme za nadzor i mjerenje i
- obavezi kontinuiranog poboljšanja efektivnosti uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom primjenom politike kvaliteta, ciljeva kvaliteta, rezultata audita, analize podataka, korektivnih i preventivnih akcija i preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom od strane rukovodstva.

3. NEDOSTACI USPOSTAVLJANJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U ZDRAVSTVENIM ORGANIZACIJAMA

Osnovni nedostaci uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008, u zdravstvenim organizacijama, ogledaju se u:

- mogućem prevelikom obimu dokumentacije sistema upravljanja kvalitetom,
- nepostojanju obaveze mjerenja zadovoljstva zaposlenih i drugih zainteresovanih strana,
- nejasno definisanoj i nedovoljnoj brizi organizacije o uticaju radnog okruženja na zdravlje zaposlenih,
- mogućem zapostavljanju efikasnosti poslovanja na račun efektivnosti,
- nepostojanju obaveze uspostavljanja vizije i strategije zdravstvene organizacije,
- nemogućnosti održavanja i poboljšavanja uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom zbog nezainteresovanosti ili neuključivanja menadžmenta,
- nesposobnosti menadžmenta da zainteresuje zaposlene za primjenu, održavanje i poboljšanje uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom,
- nemogućnosti potpunog zadovoljavanja zahtjeva pacijenata, zbog administrativnih procedura na nivou društveno političke zajednice,
- nemogućnosti blagovremenog obezbjeđenja potrebnih ljudskih i materijalnih resursa i
- sporog mijenjanja dosadašnjeg pristupa obavljanju poslova, od strane zaposlenih.

4. ZAKLJUČAK

Bez obzira na sve naprijed navedene nedostatke, uspostavljanje, implementacija, održavanje i poboljšanje sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008, postaje sve više neophodnost, kako s aspekta kvalitetnijeg i bržeg ispunjavanja zahtjeva pacijenata, tako i s aspekta potreba menadžmenta zdravstvenih organizacija, nadležnih ministarstava i zaposlenih u zdravstvenim organizacijama.

Sistem upravljanja kvalitetom ne riješava sve probleme sa kojima se susreće menadžment i zaposleni u konkretnoj zdravstvenoj organizaciji ali predstavlja efikasan kontrolni mehanizam za

usmjeravanje poslovanja zdravstvene organizacije, u željenom pravcu. Efektivan sistem upravljanja kvalitetom, u svakom slučaju, osigurava da se sve aktivnosti obavljaju na planiran i provjerljiv način, da se osigura kontinuirano poboljšanje kvaliteta i sigurnosti pruženih zdravstvenih usluga, i stalno poboljšanje zadovoljstva pacijenata pruženim zdravstvenim uslugama. Sistem upravljanja kao, skup međusobno povezanih i interaktivnih procesa, omogućava kontinuiranu kontrolu svakog pojedinačnog procesa i svih procesa zajedno, s aspekta njihove stalne prikladnosti. Prednost sistemskog pristupa upravljanju ogleda se i u njegovoj sposobnosti stalnog preispitivanja postojećih, i identificiranja i definisanja novih procesa, neophodnih za efektivno i efikasno funkcionisanje organizacije. Definišući slijed, interakcije, nadzor, kontrolu i mjerenje svakog procesa pojedinačno i svih procesa kao cjeline, zdravstvena organizacija stvara preduslove za uspješan nastup na tržištu na kome posluje.

5. LITERATURA

- [1] A.V. Feigenbaum: Kvaliteta način rukovođenja savremenom kompanijom, Kvalitet i pouzdanost, Zagreb, 1984.
- [2] D. Hofman: Osnove računarske podrške kvalitetu, FTN, Novi Sad, 1988.
- [3] H. Gutošić, B. Reite: Upravljanje kvalitetom prema ISO 9000 seriji i okolinsko upravljanje
- [4] Henry R. Neave: The Deming Dimension, SPC Press, Knoxville, Tennessee, 1990.
- [5] I. Adžes: Upravljanje promjenama, Adžes, Novi Sad, 2005.
- [6] Juran, J. M.: Oblikovanjem do kvaliteta, PS Grmeč, Beograd, 1997.
- [7] M. Omanović, Uvod u Total Quality Management, TRAEQS. BIS, Zenica 1996.
- [8] M. Heleta: TQM-modeli izvrsnosti, Educta, Beograd, 2004.
- [9] Philip Crosby: Kvaliteta je besplatna, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989.
- [10] Standard EN ISO 9000:2005.- Sistemi upravljanja kvalitetom-osnove i rječnik.
- [11] Standard EN ISO 9001:2008- Sistemi upravljanja kvalitetom-zahjevi.
- [12] Zakon o zdravstvenoj zaštiti, Sl. novine FBiH, broj 46 /2010.
- [13] Zakon o sistemu poboljšanja kvaliteta, sigurnosti i o akreditaciji u zdravstvu, Sl. Novine FBiH, br. 59/2005.
- [14] Metodološko uputstvo za uspostavljanje, razvijanje i održavanje sistema poboljšanja kvaliteta i sigurnosti zdravstvenih usluga u zdravstvenim usdtanovama u FBiH, AKAZ, 2007.
- [15] Samir Turković: "Kompatibilnost sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001:2008. sa zahtjevima standarda 1G-AKAZ-upravljanje kvalitetom na nivou doma zdravlja", magistarski rad, Internacionalni univerzitet "Philip Noel Baker" Sarajevo, 2010.