

ZNAČAJ PRINCIPA UPRAVLJANJA KVALITETOM U ZDRAVSTVU THE IMPORTANCE OF PRINCIPLES OF QUALITY MANAGEMENT IN HEALTHCARE

dr. sci. med. Alan Jahić
JZU UKC Tuzla
Tuzla, Bosna i Hercegovina

prof. dr. sc. Dino Arnaut
Univerzitet u Zenici
Zenica, Bosna i Hercegovina

Kenan Brdarević, dipl. ing.
BH Telecom d.d.
Zenica, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Principi upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2015 uključuju fokusiranje na kupca, liderstvo, angažovanje ljudi, procesni pristup, poboljšanja, donošenje odluka na osnovu dokaza i upravljanje međusobnim odnosima. Fokusiranje na kupca podrazumijeva razumijevanje potreba i očekivanja kupaca, dok liderstvo zahtijeva jedinstvo svrhe i motivaciju zaposlenih. Angažovanje ljudi je ključno za postizanje ciljeva organizacije, a procesni pristup omogućava efikasno obavljanje aktivnosti kroz definisane procese. Poboljšanja su stalni cilj organizacija koje žele opstati na tržištu, dok donošenje odluka na osnovu dokaza obezbjeđuje kvalitetne odluke zasnovane na tačnim podacima. Upravljanje međusobnim odnosima sa zainteresovanim stranama je ključno za realizaciju poslovnih ciljeva. Ovaj rad se bavi značajem upravljanja kvalitetom u zdravstvenom sektoru, naglašavajući važnost primjene principa upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2015. Upravljanje kvalitetom uključuje provjere, ispitivanja i verifikacije, kao i obezbjeđenje kvaliteta poslovnih procesa implementacijom sistema kvaliteta. Standard ISO 9000:2015 ističe da je kvalitet proizvoda i usluga određen sposobnošću organizacije da zadovolji kupce i značajne zainteresovane strane. U zdravstvenom sektoru, kvalitet je ključan za pružanje zdravstvenih usluga svakom pacijentu. Kvalitet je postao paradigma konkurentnosti i diferencijacije, a organizacije koje uspiju razviti inovativnu kulturu imaju veće šanse za uspjeh. Poštovanje principa upravljanja kvalitetom donosi koristi svim zainteresovanim stranama, uključujući pacijente, dobavljače, zaposlene i društvo, što je u današnje vremenu naročito značajno za zdravstvo i zdravstvene sisteme.

Ključne riječi: upravljanje kvalitetom, principi upravljanja kvalitetom, ISO 9000, zdravstvo.

#

ABSTRACT

The principles of quality management according to ISO 9001:2015 include customer focus, leadership, people engagement, process approach, improvements, evidence-based decision-making and relationship management. Customer focus implies understanding the needs and expectations of customers, while leadership requires unity of purpose and employee motivation. People engagement is key to achieving organizational goals, and the process approach enables efficient performance of activities through defined processes. Improvements are a constant goal of organizations that want to survive in the market, while evidence-based decision-making ensures quality decisions based on accurate data. Managing relationships with stakeholders is key to achieving business goals. This

paper deals with the importance of quality management in the healthcare sector, emphasizing the importance of applying the principles of quality management according to the ISO 9001:2015 standard. Quality management includes checks, tests and verifications, as well as ensuring the quality of business processes by implementing a quality system. The ISO 9000:2015 standard emphasizes that the quality of products and services is determined by the organization's ability to satisfy customers and significant stakeholders. In the healthcare sector, quality is essential for delivering healthcare services to every patient. Quality has become a paradigm of competitiveness and differentiation, and organizations that manage to develop an innovative culture have a greater chance of success. Adherence to quality management principles brings benefits to all stakeholders, including patients, suppliers, employees and society, which is particularly important for healthcare and healthcare systems today.

Keywords: Quality Management, Quality Management Principles, ISO 9000, Healthcare.

1. UPRAVLJANJE KVALITETOM U ZDRAVSTVU

Riječ **kvalitet** ima višestruko značenje. **Upravljanje kvalitetom** je samo jedna od faza u razvoju kvaliteta, čija suština se odnosi na provjere, ispitivanja i verifikacije proizvoda, preko obezbjeđenja kvaliteta poslovnih procesa implementacijom sistema kvaliteta, kao, npr., ISO 9000, ka pristupu **Total Quality Managementa**, koji je kod nas obično preveden kao *menadžment totalnog (ukupnog) kvaliteta* [1, 2].

Kvalitet je potrebno razlikovati od politike kvaliteta, upravljanja kvalitetom, sistema kvaliteta, kontrole kvaliteta i obezbjeđenja kvaliteta [3, 4]. Da bi se moglo uspostaviti sporazumijevanje iz oblasti kvaliteta, već su standardom ISO 8402 definisani osnovni termini koji se koriste u komunikacijama. U nekim izvorima kvalitet se definiše kao:

- pouzdanost za upotrebu,
- pogodnost u odnosu na namjenu,
- zadovoljenje kupca,
- usaglašenost sa zahtjevima.

Standard ISO 9000:2015 ističe da je kvalitet proizvoda i usluga jedne organizacije određen njenom sposobnošću da se zadovolje kupci i predviđenim i nepredviđenim uticajem na značajne zainteresovane strane [5, 6]. Također, navedeni standard smatra da kvalitet proizvoda i usluga **uključuje** ne samo njihove **predviđene funkcije i performanse**, već i njihovu **percipiranu vrijednost i korist** za kupca, a organizacija fokusirana na kvalitet **promoviše kulturu**, koja za rezultat ima **ponašanje, stavove, aktivnosti i procese** koji daju vrijednost kroz **ispunjavanje potreba i očekivanja kupaca** i drugih značajnih zainteresovanih strana [5, 6].

U današnjem globalnom tržištu, gdje je za organizacije ključno poboljšati kvalitet kako bi povećale svoju konkurentnost, više se ne postavlja pitanje da li treba unaprijediti kvalitet u zdravstvenom sektoru, već koji je najbolji način da se to postigne. Zbog toga je postalo jasno zašto je kvalitet toliko važan u zdravstvenom sistemu i zašto je ključan za pružanje zdravstvenih usluga svakom pacijentu [7].

U zadnje vrijeme je pažnja javnih i privatnih zdravstvenih organizacija usmjerena na organizaciju procesa prema savremenoj verziji ISO 9001. Centralni standard ove serije, ISO 9001, predstavlja prepoznat model sistema upravljanja kvalitetom. Teško je zamisliti modernu organizaciju u kojoj se pažnja menadžmenta i svih zaposlenih ne usmjerava na uvođenje sistema upravljanja kvalitetom prema ovom standardu. Prema nekim autorima, naponi za povećanje efikasnosti organizacije putem standardizacije uspješno su primijenjeni u proizvodnji i administrativnim procesima, a sličan pristup može biti uspješan i u zdravstvu [8]. Iako mnogi autori ističu da je došlo do značajnih poboljšanja u efikasnosti zdravstvene zaštite u određenim okruženjima [9], svi priznaju da još uvijek ne postoji univerzalni međunarodni

standard koji bi bio široko prihvaćen od strane medicinskih društava, zdravstvenih organizacija, profesionalnih udruženja, vlada i drugih relevantnih institucija u ovom sektoru [10].

Većina stručnjaka slaže se da se zdravstveni sektor značajno razlikuje od drugih industrija, a različiti autori navode različite razloge koji podržavaju ovu tvrdnju. Filipović i saradnici [11] ističu nekoliko ključnih razloga za ovu specifičnost:

- Zdravstvene usluge su posebne zbog fizičkog i mentalnog angažmana pacijenata u procesu pružanja usluga, čime pružanje zdravstvenih usluga zavisi od stalne interakcije između zdravstvenih radnika i korisnika.
- Korisnici često nemaju dovoljno stručnog znanja o profesionalnim aspektima usluga, te je stoga odnos između pacijenta i medicinskog osoblja ključan je za oblikovanje ulaznih faktora u proces.
- Pružanje usluga i plaćanje za te usluge su dva potpuno različita procesa u zdravstvu. Plaćanje zdravstvenih usluga obično obavlja treća strana, pa pružatelj zdravstvenih usluga mora zadovoljiti ne samo zahtjeve pacijenta, već i onih koji finansiraju usluge, kao što je zdravstveno osiguranje.
- Zdravstvene usluge se odlikuju složenim mrežama i interakcijama između pacijenata, klijenata, doktora i drugih zdravstvenih radnika, dobavljača medicinske i nemedicinske opreme, materijala i resursa, kao i zdravstvenih osiguravajućih društava, zakonodavnih i drugih regulatornih tijela.

Na savremenom globalnom konkurentnom tržištu, većina autora slaže se da je veliki broj programa kvaliteta započeo nizom neplaniranih i nekoordiniranih aktivnosti, umjesto da su bili vođeni jasno definisanom filozofijom ili strategijom [12]. Ipak, prisustvo normi, pravila i principa, kao i primjena sankcija za njihovo nepoštovanje, ključni su za uspješno upravljanje organizacijom. S obzirom na sve veću rasprostranjenost principa upravljanja kvalitetom, principi, iako podržavaju osnovne smjernice upravljanja kvalitetom, u zdravstvu su izrazito značajni kako bi odgovorili specifičnostima ovog sektora.

2. PRINCIPI UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA ISO 9001:2015

Principi upravljanja kvalitetom, detaljno su elaborirani u standardu BAS EN ISO 9000:2015, *Sistemi upravljanja kvalitetom – osnove i rječnik*. Ovo izdanje standarda zamjenjuje standard BAS EN ISO 9000:2008.

Dosljedna primjena principa upravljanja kvalitetom omogućuje organizacijama, koje ih primjenjuju: opstanak i razvoj na sve više zahtjevnom tržištu, lojalnost kupaca, obezbjeđenje kompetentnih kadrova, stalna poboljšanja kvaliteta proizvoda i usluga, te efikasnu i efektivnu realizaciju poslovnih ciljeva [5, 6].

Navedeni standard definiše sedam principa upravljanja kvalitetom, bez kojih bi svaka organizacija i njen menadžer zalutali na putu zadržavanja postojećih, a posebno sticanja novih kupaca koji su u osnovi vladari tržišta, mjesta koje određuje ko ostaje, a ko odlazi [5].

U pomenutom standardu za svaki princip upravljanja kvalitetom elaborirana su četiri elementa i to **izjava** koja definiše princip, **obrazloženje** u kojem se navode zašto organizacija treba da primjenjuje princip u svojoj svakodnevnoj poslovnoj praksi, **ključne koristi** koje opisuju benefite primjene principa i **moгуće mjere** koje organizacija treba da preduzme da bi mogla dokazati da primjenjuje princip [5, 14].

2.1. Fokusiranje na kupca

Organizacije zavise od svojih kupaca i zbog toga moraju da razumiju njihove sadašnje i buduće potrebe, a i finansijske mogućnosti. Na osnovu ovih podataka organizacija će znati u kom smjeru da djeluje i usmjerava svoje aktivnosti vezane za zadovoljavanje potreba kupaca. Ovo je bazni princip upravljanja kvalitetom i organizacija koja ne uspostavi njegovu apsolutnu primjenu nema šansi da opstane na tržištu na kome vlada konkurencija. Kupci su

sudije na tržištu koje nagrađuju i kažnjavaju svaku sitnicu vezanu za zadovoljenje svojih potreba, kroz korištenje određenog proizvoda ili usluge. Na osnovu navedenog, kod principa fokusiranje na kupca, neophodno je decidno definisati sva četiri elementa ovog baznog principa vodeći računa o svemu što je vezano za kupca.

Da bi organizacija imala koristi od primjene ovog principa, potrebno je da prikupi sve potrebne podatke o kupcima, kako bi znala šta kupcima treba, šta očekuju i šta mogu platiti. Iz navedenog, organizacija koja primjenjuje princip fokusiranja na kupca, treba da [5, 6]:

- izgradi sistem prikupljanja informacija o zahtjevima i očekivanjima kupaca proizvoda ili usluga,
- posjeduje organizovan sistem održavanja odnosa s kupcima,
- posjeduje sistem putem kojeg kupci mogu tražiti pomoć, komentarisati ili davati reklamacije,
- radi na poboljšanju odnosa sa kupcima,
- koristi kvantitativne (mjerljive) podatke za određivanje zadovoljstva kupaca,
- prati nivo zadovoljstva kupaca i poredi ga sa unaprijed definisanim kriterijima i
- može konstatovati da kompetentno razumije želje, potrebe kupaca i njihove finansijske mogućnosti.

Ukoliko organizacija ne zadovolji potrebe, očekivanja i realne mogućnosti postojećih ili potencijalnih kupaca, onda će to na perfektnom tržištu uraditi neka druga organizacija.

2.2. Liderstvo

Lideri u organizacijama treba da uspostave jedinstvo svrhe postojanja i pravaca djelovanja organizacije. Lideri moraju da motivišu zaposlene da na pravi način i aktivno učestvuju u svim aktivnostima koje vode ka postizanju definisanih ciljeva organizacije.

Svaka organizacija ima menadžere na svim nivoima rukovođenja. Menadžeri na najvišim nivoima su svakako najodgovorniji za uspostavljanje vizije i usmjeravanja organizacija u svim aspektima poslovanja, uključujući upravljanje kvalitetom (*Quality Management System*). U svakom dijelu sistema upravljanja kvalitetom potrebno je uspostaviti liderstvo kao garanciju provođenja svih procesa koji rezultuju povećanjem zadovoljstva korisnika i ukupne efikasnosti organizacije.

Ključna korist ovakvog pristupa principu liderstva je ostvarivanje planirane efikasnosti i efektivnosti u organizaciji kao i obezbjeđenje harmoniziranog komuniciranja između nivoa i funkcija u organizaciji u odnosu na [6, 13]:

- misiju,
- viziju,
- strategiju,
- politike i
- upravljanje procesima organizacije.

2.3. Angažovanje ljudi

Poznato je da kompetentni, dobro raspoređeni i angažovani zaposlenici predstavljaju najveći potencijal za svaku organizaciju, a njihovo uključivanje i potpuna posvećenost poslovanju i aktivnosti organizacije predstavlja priliku da se postojeća znanja iskoriste i primjene na pravi način, a sve u cilju dobrobiti cijele organizacije [6].

Neophodno je istaći da adekvatna kompetentnost, adekvatno delegirana ovlaštenja kao i odavanje priznanja za ostvarene rezultate predstavljaju uslov stvaranja nove vrijednosti koja može zadovoljiti potrebe sadašnjih i budućih kupaca [13].

Ključne koristi poštivanja i primjene ovog principa kvaliteta vezane su za: prihvatanje postavljenih ciljeva kvaliteta od strane svih zaposlenih, povećanja saradnje i zadovoljstva zaposlenih što doprinosi opstanku i razvoju organizacije na probirljivom svjetskom tržištu [4].

2.4. Procesni pristup

Ukoliko želimo da organizacije ispunjavaju ciljeve na efektivan i efikasan način to moramo da učinimo putem obavljanja aktivnosti kroz decidno definisane procese. Pod pojmom procesa podrazumijevamo skup međusobno povezanih radnji koje ulaze transformišu u izlaze. Svi procesi u organizaciji moraju biti prepoznati, to jest tačno definisani, sa decidnim nazivom kao i podatkom ko je odgovoran za taj proces. Vrlo je lahko zaključiti, da tradicionalno orijentisane organizacije, koje su funkcionalno orijentisane, moraju u što skorije vrijeme da se usmjere prema procesima i izvršavanju svojih aktivnosti i ciljeva kroz procese [13].

Procesni pristup, je interni princip gdje interni vlasnik dijela procesa ima svog internog dobavljača i svog internog kupca. Interni dobavljač ima obavezu da sljedećem vlasniku dijela procesa isporuči kvalitetno urađenu svoju fazu rada i za to je odgovoran. Dok je taj primalac nakon provedenih aktivnosti na proizvodu ili usluzi, u obavezi da svom internom kupcu isporuči kvalitetno urađenu svoju fazu rada. Ovako pojednostavljeno funkcionisanje procesnog pristupa nam jasno pokazuje snagu ovog alata u procesu QMS i putu ka TQM u svakoj organizaciji [3].

Primjena procesnog pristupa omogućava organizaciji [4, 6]:

- optimizaciju sistema kroz optimizaciju podsistema to jest svih dijelova procesa,
- mogućnost fokusiranja organizacije na ključne procese (*core processes*),
- efikasno korištenje resursa,
- jasno definisane odgovornosti za nastanak eventualne neusklađenosti, zbog koje trebamo primijeniti preventivnu ili korektivnu mjeru.

2.5. Poboljšanja

Organizacije koje su u svoju strategiju uključile prvi princip upravljanja kvalitetom „*Fokusiranje na kupca*“ unapređenje svog poslovanja zasnivaju i na uključivanje petog principa upravljanja kvalitetom u set svojih menadžerskih alata. Ovaj princip mora biti stalni cilj organizacija koje imaju namjeru da opstanu na tržištu proizvoda ili usluga na kojem posluje [4].

Suštinske koristi od primjene ovog principa za organizaciju su [6, 13]:

- zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca organizacije, koji kontinuirano poboljšanja proizvoda ili usluge plaćaju svojom lojalnošću u korištenju proizvoda ili usluge;
- unapređenje sistema upravljanja rizicima blagovremenim predviđanjem internih i eksternih rizika i stvaranjem prilika i mogućnosti blagovremenog izbjegavanja ili otklanjanja istih,
- povećanje stepena ekonomičnosti procesa,
- povećanje nivoa produktivnosti rada i
- unapređenje procesa planiranja i realizacije postavljenih ciljeva.

2.6. Donošenje odluka na osnovu dokaza

Princip realnosti je jedan od osnovnih principa planiranja, ukoliko su poslovni ciljevi kao sastavni dijelovi planova doneseni na osnovu realnih parametara, onda će i proces donošenja odluka o njihovoj realizaciji donijeti očekivane rezultate.

Koristi primjene ovog principa upravljanja kvalitetom u organizacijama su [4, 6, 13]:

- planiranje budućih poslovnih ciljeva na bazi realnih podataka,
- unapređenje procesa donošenja strukturiranih i nestrukturiranih poslovnih odluka,
- povećanje fleksibilnosti sistema planiranja i odlučivanja i
- mogućnost realnijeg sagledavanja efektivnosti ranijih poslovnih odluka.

Za donošenje poslovnih odluka na osnovu realnih dokaza organizacije treba da koriste činjenice i podatke do kojih se došlo kroz analizu rezultata internih i eksternih audita, žalbi i

reklamacija korisnika.

Suštinski, donošenje odluka na osnovu dokaza obezbjeđuje da u organizaciji kompetentni ljudi na osnovu tačnih, bezbjednih i pouzdanih podataka donose kvalitetne odluke.

2.7. Upravljanje međusobnim odnosima

Prema standardu ISO 9000:2015, Osnove i rječnik, organizacije upravljaju međusobnim odnosima sa svim bitnim zainteresovanim licima kako bi iskoristila njihov uticaj na realizaciju svojih poslovnih ciljeva. Zainteresovane strane ili popularno stakeholderi su [5, 6]:

- kupci,
- vlasnici organizacije (interni i eksterni),
- isporučiooci roba, usluga i ostalih inputa, neophodnih za održavanje kontinuiteta procesa proizvodnje ili procesa pružanja usluga,
- banke i druge finansijske organizacije,
- regulatorna tijela grupacije kojoj organizacija pripada,
- sindikati kao ključni pregovarač u ime ljudskih potencijala organizacije i
- druge organizacije, najčešće iz takozvanog trećeg sektora, neprofitne organizacije. Neprofitne ili nevladine organizacije, mogu biti prepreka u ostvarenju poslovnih ciljeva, a mogu biti i lojalan saveznik u stvaranju dobrog imidža i rezultata u okruženju organizacije.

Bez obzira da li ih nazvali: *Principi upravljanja kvalitetom* ili *Zlatna pravila kvaliteta*, njihova dosljedna primjena u organizaciji, koja ima implementiran sistem upravljana kvalitetom, omogućuju opstanak i razvoj na tržištu na kojem ostvaruju svoje poslovne ciljeve. Za dosljednu primjenu principa upravljanja kvalitetom, zlatne mape puta svake organizacije, odgovorno je **najviše rukovodstvo**, koje usmjerava i kontroliše organizaciju u njenim *core* procesima. Ključni alat za realizaciju ovog zadatka najvišeg rukovodstva je realna podjela ovlaštenja i odgovornosti zaposlenicima, a naročito srednjem menadžmentu.

3. ZAKLJUČAK

Pitanje kvaliteta je prisutno kako u teoriji tako i u praksi upravljanja organizacijama, u posljednjim decenijama 20. vijeka, a pogotovo u 21. vijeku. Kvalitet, također, sve više postaje paradigma konkurentnosti i diferencijacije, i jedan od načina kako postići konkurentnost, što naročito koriste velike i jake zemlje i organizacije. Pri tome, pobjednici su obično one organizacije koje uspiju da razviju inovativnu kulturu, u kojoj će zaposleni da uživaju u promjenama i da budu nosioci takvih promjena [15, 16].

Svi ISO standardi zasnovani su na ideji da je sistem upravljanja kvalitetom, koji mogu razumjeti treće strane, najbolji preduslov za odgovarajući nivo kvaliteta. Stoga, sam standard specificira minimalne zahtjeve, koji su neovisni o pružanju specifičnog proizvoda ili usluge i veličini organizacije kako bi se omogućio jedinstven i uporediv standard kvaliteta.

Kada se pravilno razumiju, principi upravljanja kvalitetom mogu predstavljati mjeru izvrsnosti za zdravstvene organizacije koje ih u potpunosti prihvataju. Poštovanje tih principa trebalo bi donijeti koristi svim zainteresovanim stranama, tj. pacijentima, dobavljačima, zaposlenima, kao i samom društvu.

4. REFERENCE

- [1] Hoyle, D. (2017). ISO 9000 Quality Systems Handbook: Increasing the Quality of an Organization's Outputs. Routledge.
- [2] BAS EN ISO 9000:2015 Sistemi upravljanja kvalitetom - Osnovi i rječnik, Institut za standardizaciju BiH.
- [3] Charantimath, P. M. (2017). Total Quality Management. Pearson India.
- [4] Furterer, S. L., i Wood, D. C. (Eds.). (2021). The ASQ Certified Manager of Quality/Operational Excellence Handbook. Quality Press.

- [5] BAS EN ISO 9001:2015 Sistemi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, Institut za standardizaciju BiH.
- [6] Abuhav, I. (2017). ISO 9001:2015 - A Complete Guide to Quality Management Systems. CRC press.
- [7] Filipović, J., Đurić, M., & Ruso, J. (2018). Sistem menadžmenta kvalitetom. Fakultet organizacionih nauka. Beograd.
- [8] Spath, P. (2014). Introduction to Healthcare Quality Management (Vol. 2). Chicago. IL. Health Administration Press.
- [9] Antony, J., Palsuk, P., Gupta, S., Mishra, D., & Barach, P. (2017). Six Sigma in healthcare: a systematic review of the literature. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(5), 1075-1092.
- [10] Blozik, E., Nothacker, M., Bunk, T., Szecsenyi, J., Ollenschläger, G., & Scherer, M. (2012). Simultaneous development of guidelines and quality indicators—how do guideline groups act? A worldwide survey. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 25(8), 712-729.
- [11] Filipović, J., & Jovanović, B., & Bjelović, M. (2017). Menadžment kvaliteta u zdravstvu. Fakultet organizacionih nauka. Beograd.
- [12] SRPS EN 15224:2017 - Quality management systems - EN ISO 9001:2015 for healthcare.
- [13] Hinsch, M. (2019). ISO 9001:2015 for Everyday Operations: All Facts—Short, Concise and Understandable. Springer.
- [14] Wilson, J. P., & Campbell, L. (2020). ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7-8), 761-776.
- [15] Cagnin, F., Oliveira, M. C. D., & Cauchick Miguel, P. A. (2021). Assessment of ISO 9001: 2015 implementation: focus on risk management approach requirements compliance in an automotive company. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1147-1165.
- [16] Brdarević, F., Arnaut, D., i Hodžić, H. (2022). Menadžment kvaliteta u upravljanju medicinskim laboratorijama. IPI – Institut za privredni inženjering Zenica, Zenica.

