

# Kvaliteta menadžera - stup kvalitete zdravstva

---

Vindiš, Anica

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:001770>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-06**

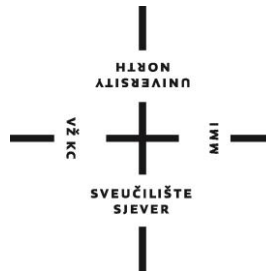


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 164/SSD/2022

**KVALITETA MENADŽERA**  
**- STUP KVALITETE ZDRAVSTVA**

Anica Vindiš

Varaždin, kolovoz 2023.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Diplomski sveučilišni studij Sestrinstva -**  
**menadžment u sestrinstvu**



DIPLOMSKI RAD br. 164/SSD/2022

**KVALITETA MENADŽERA**  
**- STUP KVALITETE ZDRAVSTVA**

Student:  
Anica Vindiš, 0881/336D

Mentor:  
doc. dr. sc. Tomislav Novinščak

Varaždin, kolovoz 2023.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za sestrinstvo		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Sestrinstvo – menadžment u sestrinstvu		
PRISTUPNIK	Anica Vindiš	MATIČNI BROJ	0881/336D
DATUM	8.7.2022	KOLEGIJ	Organizacija zdravstvenih i socijalnih ustanova
NASLOV RADA	Kvaliteta menadžera - stup kvalitete zdravstva		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Manager quality - the pillar of healthcare quality		
MENTOR	Tomislav Novinščak	ZVANJE	doc.dr.sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Ivo Dumić Čule, predsjednik		
	2. doc.dr.sc. Tomislav Novinščak, mentor		
	3. izv.prof.dr.sc. Marijana Neuberg, član		
	4. doc.dr.sc. Ivana Živoder, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	164/SSD/2022
OPIS	<p>Kvaliteta je sastavni dio životnog ciklusa svake osobe - isprepliće se kroz privatno i poslovno iskustvo. Od davne prošlosti do danas pojam kvalitete se modelirao i definirao, ali pritom taj proces još uvijek nije gotov. Zdravstvo nije ljudi i sam način upravljanja ovisi o mnogo faktora, a kvaliteta je svako vrlo značajan segment.</p> <p>Ovaj rad se bavi pregledom definicije kvalitete, kako se njome upravlja u zdravstvu, kako menadžeri koriste svoje vještine, a sve u svrhu dobivanja krajnjih željenih proizvoda zdravstva- prevencije bolesti, liječenja, palijativne skrbi i dr. Uz navedeno ciljevi rada jesu pokazati povezanost kvalitetnog upravljanja sa željenim proizvodima zdravstva te ukazivanje na važnost kvalitete u svim segmentima poslovanja u zdravstvu.</p>

ZADATAK URUČEN

POTPIS MENTORA

## **Predgovor**

Zahvaljujem se poštovanom mentoru doc. dr. sc. Tomislavu Novinščaku, na pomoći i iskrenoj podršci oko savjetovanja i odabira teme u izradi ovog rada, također hvala i cijenjenim članovima Povjerenstva Sveučilišta Sjever.

Hvala mojem suprugu Matiji i sinu Mateju na razumijevanju, pomoći i ohrabrenju. Zahvaljujem mojoj obitelji, prijateljima i suradnicima na pruženoj podršci i pomoći.

## **Sažetak**

Kvaliteta je sastavni dio životnog ciklusa svake osobe, isprepliće se kroz privatno i poslovno iskustvo. Pojam kvaliteta proizlazi iz latinske riječi “qualitas” što se prevodi kao svojstvo, kakvoća, vrednota, odlika neke stvari, karakteristika, sposobnost. Od davne prošlosti do danas pojam kvalitete se modelirao i definirao. Brojni utjecajni gurui su napravili iznimne pomake u razvoju kvalitete. Postavljeni su temelji raznih tehnika za njeno korištenje. Europska povelja o kvaliteti potpisana 1998. godine pokazuje strateško značenje kvalitete u svim organizacijama. U Hrvatskoj gospodarska komora radi na promociji, educira i razvija obilježja hrvatske kvalitete. Razvojem ISO sustava dolaze normizacija i norme, te donose suvremene procese upravljanja kvalitetom koja u zdravstvenom sustavu ima mnogo dimenzija. Zdravstvo je skup institucija i postupaka koji imaju za cilj prevenciju, liječenje bolesti, edukaciju stanovništva, čine ga ljudi i sam način upravljanja ovisi o mnogo faktora. Kvaliteta je u zdravstvu orijentirana prema pacijentima i prema zdravstvenim djelatnicima, definirana je zakonski i vrednuje se akreditacijskim postupkom. Postoje ključni indikatori kvalitete koji se provode, standardi koji se poštuju. Procesi zdravstvene zaštite idu u smjeru smanjenja mortaliteta i morbiditeta populacije. U zdravstvenom sustavu najveću vrijednost čine ljudi koji rade na potrebnim procesima, a sve prema standardima kvalitete.

Alati iz kvalitete opisani u ovom radu mogu poslužiti za uvid kako menadžeri koriste svoje vještine, a sve u svrhu dobivanja krajnjih željenih proizvoda zdravstva: preventive bolesti, liječenja, palijative i kvalitetnog življenja. Zdravstveni sustav nije jednostavan za menadžment, jer je već unaprijed određen zakonima i ekonomijom i unutar njega menadžer itekako treba pokazati sposobnost rukovođenja, motivacije, kreativnosti i edukacije kako bi se došlo do strateški najvažnijeg cilja koji će se isporučiti korisnicima zdravstvenih usluga. Taj cilj je zdravlje.

Ključne riječi: kvaliteta, zdravstvo, menadžment

## **Summary:**

Quality is an integral part of the life cycle of every person, it is intertwined through private and business experience. The term quality comes from the Latin word "qualitas", which we translate as property, quality, value, feature of something, characteristic, ability. From the ancient past to the present, the concept of quality has been modeled and defined. A number of influential gurus have made extraordinary advances in quality development. The foundations of various techniques for its use have been laid. The European Quality Charter signed in 1998 shows the strategic importance of quality in all organizations. In Croatia, the Chamber of Commerce works to promote, educate and develop characteristics of Croatian quality. The development of the ISO system brings standardization and norms, and brings modern processes of quality management, which has many dimensions in the healthcare system. Healthcare is a set of institutions and procedures aimed at prevention, treatment of diseases, education of the population, it is made up of people and the way of management depends on many factors. Quality in healthcare is oriented towards patients and towards healthcare workers, it is defined by law and is evaluated through the accreditation process. There are key quality indicators that are implemented, standards that are respected. Health care processes are aimed at reducing the mortality and morbidity of the population. In the healthcare system, the greatest value is made by people who work on the necessary processes, and everything according to quality standards.

The quality tools described in this paper can be used to see how managers use their skills, all for the purpose of obtaining the ultimate desired health products: disease prevention, treatment, palliative care and quality living. The health system is not easy for management, because it is already predetermined by laws and economics, and within it the manager really needs to demonstrate the ability to lead, motivate, create and educate in order to reach the most strategically important goal that will be delivered to users of health services. That goal is health.

Keywords: quality, healthcare, management



## Popis korištenih kratica

<b>QM</b>	upravljanje kvalitetom (engl. Quality Management)
<b>TQM</b>	potpuno upravljanje kvalitetom (engl. Total Quality Management)
<b>ASQ</b>	Američko društvo za kvalitetu (engl. The American Society for Quality)
<b>CQI</b>	ovlašteni institut za kvalitetu (engl. Chartered Quality Institute)
<b>UK</b>	Ujedinjeno Kraljevstvo (engl. United Kingdom)
<b>HGK</b>	Hrvatska gospodarska komora
<b>HDK</b>	Hrvatsko društvo za kvalitetu
<b>HZN</b>	Hrvatski zavod za norme
<b>NN</b>	Narodne novine
<b>IEC</b>	Međunarodno elektrotehničko povjerenstvo (engl. International Electrotechnical Commission)
<b>CEN</b>	Europski odbor za normizaciju (engl. European Committee for Standardization)
<b>CENELEC</b>	Europski odbor za elektrotehničku normizaciju (engl. European Committee for Electrotechnical Standards)
<b>ETSI</b>	Europski institut za telekomunikacijske norme (engl. European Telecommunication Standards Institute)
<b>ISO</b>	Međunarodna organizacija za standardizaciju (engl. International Organization for Standardization)
<b>QS</b>	Sustavi kvalitete (engl. Quality system)
<b>SAD</b>	Sjedinjene Američke Države (engl. United States of America, USA)
<b>SZO</b>	Svjetska zdravstvena organizacija (engl. World Health Organization, WHO)
<b>RH</b>	Republika Hrvatska
<b>KPI</b>	Ključni pokazatelji poslovanja (engl. Key Performance Indicators – KPI)

<b>USD</b>	Američki dolar (engl. United States dollar)
<b>IBM</b>	Američka tvrtka za razvoj računarstva i informacijskih tehnologija (engl. International Business Machines)
<b>IQ</b>	Kvocijent/količnik inteligencije
<b>EI</b>	Emocionalna inteligencija
<b>NN</b>	Narodne novine
<b>PDCA</b>	Ciklus od četiri postupka: planiraj, napravi, provjeri, djeluj (engl. Plan, Do, Check, Act)
<b>BDP</b>	Bruto domaći proizvod
<b>ISQua</b>	Međunarodno društvo za kvalitetu zdravstvene zaštite (engl. International Society for Quality in Health Care)
<b>4S</b>	Metoda 4S- uspjeh, situacija, izvor, rješenje (engl. Success, Situation, Source, Solution)
<b>FMC</b>	Kompanija Ford Motor (engl. Ford Motor Company)
<b>HR</b>	Ljudski resursi ( engl. Human Resources HR)
<b>ANA</b>	Američko udruženje medicinskih sestara ( engl. American Nurses Association ANA)
<b>HZZO</b>	Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje

# Sadržaj

Predgovor .....	..
Sažetak .....	..
Popis korištenih kratica .....	..
1. Uvod.....	1
1.1. Kvaliteta .....	2
1.1.1. Razvoj kvalitete kroz povijest.....	2
1.1.2. Moderni razvoj kvalitete .....	4
1.1.3. Europska povelja o kvaliteti .....	4
1.2. Normizacija .....	8
1.2.1. Norme .....	8
1.2.2. ISO 9000 .....	8
1.2.3. Hrvatski zavod za norme .....	10
1.2.4. Javno zdravstvo.....	11
1.2.5. Agencija za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu i socijalnoj skrbi ...	13
1.2.6. Efikasnost i efektivnost.....	19
1.2.7. Upravljanje kvalitetom u zdravstvu .....	19
2. Pregled stručnjaka “gurua” kvalitete.....	21
2.1. Gurui kvalitete - Rani Amerikanci .....	21
2.2. Gurui kvalitete - Japanci razvoj koncepta kvalitete .....	22
2.3. Gurui kvalitete - Novi zapadni val- podizanje važnosti kvalitete na veći nivo .....	22
2.4. PDCA ciklus .....	23
2.5. Zaključak pregleda gurua kvalitete .....	25
3. Menadžer i menadžment .....	26
3.1. Menadžer .....	26
3.1.1. Stilovi vođenja .....	27
3.1.2. Umijeće komuniciranja .....	28
3.1.3. Emocionalna inteligencija.....	29
3.1.4. Metoda 4S .....	30
3.1.5. Metoda 6 šešira .....	31
3.1.6. Motivacija i sve zamke.....	33
3.2. Menadžment .....	34
3.3. Menadžer kvalitete – kvaliteta menadžera .....	37
4. Rasprava .....	39
5. Zaključak.....	41
7. Literatura .....	42
Popis slika .....	45

# 1. Uvod

Pojam kvaliteta je star pojam koji je oduvijek označavao nešto pozitivno i dobro-“kvalitetno”. Danas se živi u vremenu koje se strahovito brzo mijenja po svim područjima života, tako je i kvaliteta mnogo više od nečeg što je samo dobro. Kvaliteta proizlazi iz latinske riječi “qualitas” što se prevodi kao svojstvo, kakvoća, vrednota, odlika neke stvari, karakteristika, sposobnost [1]. Kvalitetom se može upravljati ali postoji i različitost pojmova: kvaliteta i upravljanje kvalitetom nije jednako. Upravljanje kvalitetom ide kroz tehničke i upravljačke aspekte. Tehnički su karakteristike nekog proizvoda dok se upravljački aspekt odnosi na upravljanje organizacijom. Kvalitetno upravljanje organizacijom bez obzira na njenu veličinu uvelike pridonosi samom ishodu procesa [2]. Kvaliteta se opisuje kao fenomen koji doživljava veliki razvoj, može se mjeriti, može se i jamčiti, pritom se bez konkretnih dokaza ne može tvrditi njeno prisustvo u sustavu. Danas postoje propisi koji zadaju i/ili ugrađuju kvalitetu u razne norme i zakone, a što je vrlo važno da se može definirati uspješnost bilo proizvoda bilo organizacije. Svaka organizacija ima nekoliko ciljeva. Ekonomski cilj je svakako profit [1]. Kvaliteta se mjeri uz korištenje osnova mjeriteljstva i gotovo sve se može mjeriti i izmjeriti. Potrebno je definirati međunarodno prihvaćene mjerne jedinice koje su otkrivene znanstvenim metodama i to dokumentirati. Mjeriteljstvo se dijeli na znanstveno, tehničko i zakonsko. Karakteristike samog proizvoda, neke organizacije ili pak usluge se mjere s ciljem: da se osigura zadovoljenje potreba korisnika. Nakon mjerenja dolazi normizacija. Norma definira način postupanja koji se smatra obaveznim. Mjerenje kvalitete ide kroz strukturu, proces i ishod. Materijalni resursi, ljudski potencijal i organizacija čine strukturu, proces je traženje i pružanje zdravstvene zaštite, dok ishod označava zdravstveno stanje populacije [3]. Sustavi upravljanja kvalitetom važan su alat za uspostavu efikasne organizacije. Sustav je skup povezanih elemenata koji čine funkcionalnu cjelinu, a može biti jednostavan ili kompleksan. Svrha sustava je urediti neko područje i ostvariti tražene ciljeve. Kod upravljanja kvalitetom važno je da sustav postoji, mora biti operativan i efikasan. Svi procesi navedeni u sustavu trebaju biti razumljivi, prožeti kroz cijelu organizaciju i jasno strukturirani. Kvalitetno upravljanje podrazumijeva konkurentnost i smanjenje rizika [4].

## **1.1. Kvaliteta**

Kvaliteta (lat. *qualitas*) je svojstvo ili osobina koja označava i razlikuje međusobno određeni predmet ili pojavu. Označava kvalitetu života, kvalitetu prirodnih čimbenika, kvalitetu proizvoda, kvalitetu poslovanja i razne druge. Kvaliteta je stupanj izvrsnosti proizvoda odnosno organizacije. Cilj je postići visoku razinu kvalitete te konstantno raditi na poboljšanju odnosno upravljati njome [5]. Definira se kao radnja, proces, osoba, organizacija, proizvod, kao kombinacija svega ili dijela navedenog. Postaje neophodna u sustavu proizvodnje, organizacije, poslovanja i življenja.

### **1.1.1. Razvoj kvalitete kroz povijest**

Povijest kvalitete seže u samu povijest ljudskog roda. Dostupni spisi prikazuju da je Aristotel u III stoljeću prije Krista istraživao karakteristike kvalitete. Proučavanje kvalitete pokazuju spisi iz Kine, Mezopotamije i Egipta. Kralj Hamurabi je definirao svoj prvi pravni pisani zakonik u povijesti poznat kao Hamurabijev zakonik (1729.-1686. godine pr. Krista). Ispisan je na stijeni crnog diorita. Prikazuje odluke i odredbe o trgovini, obitelji, posjedima, vlasništvu, robovima i kaznama. Danas se kao važan dio povijesti čuva u Parizu, muzeju Louvre. U zakoniku je najbolji primjer odredba koja ukazuje na važnost kvalitete: ukoliko se izgrađena kuća sruši i usmrti stanare graditelj će biti kažnjen smrću, a ukoliko nema ljudskih žrtava nego se dogodila materijalna šteta tada graditelj o svom trošku treba izgraditi novu kuću. Zakonik se spominje i danas u literaturi građevine, važan je za poimanje kvalitete, samo se kao takav originalno i doslovno ne provodi [6]. Kroz godine i dostupne dokumente vidljivo je kako kvaliteta prolazi razvoj, pa se tako iz usmjerenosti na neki predmet odnosno iz funkcije svojstva definira u procese. Uključena je kod svake osobe svakodnevno u svim segmentima života i životne dobi od rane povijesti. Mnoge kompanije i organizacije dolaze do zaključka da je profitabilnije raditi kvalitetno, jer u suprotnom može biti vrlo skupo kada sve dođe na naplatu. Na kraju se dogodi ako se korisnik usluge ili kupac razočara teško se on može zadržati i s vremenom dolazi do gubitaka u poslovanju.



*Slika 1.1.1.1. Hamurabijev zakonik*

*Izvor: <https://www.scribd.com/document/363951334/Hamurabijev-zakonika>*

### **1.1.2. Moderan razvoj kvalitete**

Kao kod svake grane znanosti, medicine, industrije, tehnologije tako i kod kvalitete postoji put razvoja. U prošlom stoljeću su krenule intenzivne kontrole kvalitete na raznim područjima poslovanja. U tim procesima su se koristili alati stručnjaka koje se danas naziva guruima kvalitete. Zanimljivo jest da je najveći obol modernom razvoju kvalitete dala potreba i želja za boljim oružjem. Kvaliteta ide u više aspekte poslovanja i time postaje strateška. Sve te radnje su dovele do upravljanja kvalitetom QM, a zatim i do razvoja sustava potpunog upravljanja kvalitetom TQM. Sa razvojem sustava TQM se povezuje nekoliko stručnjaka; E.W. Deming, A.V. Feigenbaum, P.B. Crosby, G. Taguchi, K. Ishikawa. Došlo se do zaključka da nešto što je jeftino ne znači da je dobro odnosno kvalitetno i suprotno nešto što je jako skupo također nema garanciju kvalitete i zbog toga organizacija treba imati potpuno upravljanje kvalitetom vođeno kompetentnim menadžmentom [7]. Koncepti TQM u organizacijskim procesima su takvi da su sve odlike proizvoda i postupaka usmjerene na zadovoljstvo kupaca. Stavlja se naglasak na timski rad na svim razinama unutar, ali i izvan organizacije. Podaci se koriste za provjeru učinka te je potrebno zadržati dobitke od prošlih poboljšanja [8]. TQM je filozofski pristup, također zahtijeva psihološki angažman i vodi se idejom traženja novih opcija.

### **1.1.3. Europska povelja o kvaliteti**

Razvojem sustava QM i TQM kvaliteta postaje strateška u poslovnim organizacijama na svim razinama, a dokaz tome je prva europska konvencija o kvaliteti održana u Parizu prije 25 godina točnije 23.10.1998. na kojoj je potpisana Europska povelja o kvaliteti. Kroz povelju Europa postaje kompetentnija na svjetskom tržištu. Definirane su smjernice za budućnost dok je u fokus stavljena ljudska dimenzija [9]. Iz povelje se jasno uočava kompleksnost kvalitete i nastojanje pojedinca, ali i organizacija da se razvije pametan sustav upravljanja i rada. Steče se dojam da postoji razumijevanje procesa i da se strahovito mnogo truda ulaže u daljnji razvoj i mjerenje kvalitete kao finalnog proizvoda tog cijelog rada. Kvaliteta je neovisna bilo da se radi o proizvodu i/ili o organizaciji.

## EUROPSKA POVELJA O KVALITETI

(Potpisana na 1. europskoj konvenciji o kvaliteti, Pariz, 23.10. 1998)

### KVALITETA: PREDNOST ZA EUROPU U INTERNACIONALNOJ UTRCI

#### RAZLOZI

U globalnoj ekonomiji kompeticija je svuda oko nas. Da bi pobijedili, europski proizvodi i usluge moraju biti najbolji –najbolji ako naš kontinent želi dobiti priliku na međunarodnom tržištu. Kvaliteta je postala ključni čimbenik natjecanja.

1. Danas je kvaliteta ono što privlači poslovni svijet metodologija, način na koji se potiče aktivno ljudsko sudjelovanje temeljeno na uključivanju i odgovornosti svakog pojedinca.

Kvaliteta je:

\*Cilj, jer organizacija mora precizno odgovarati na potrebe i očekivanja kupaca i korisnika, ako želi biti tržišno konkurentna.

\*Metodologija koja promiče sudjelovanje, jer nitko ne može zahtijevati predanost od ljudi, a da im u isto vrijeme ne nudi i razvija odgovarajuću radnu okolinu- kvaliteta također podrazumijeva motiviranost i odgovornost, tako da organizacija, njezino ponašanje i metodologija rada moraju biti temeljeni na inicijativama i brizi za kupca.

2. Kvaliteta je prioritet.

Kvaliteta je bez ikakve rasprave mjera za učinkovitost (nekvaliteta ima za posljedicu gubitke u resursima koji se procjenjuju na stotine milijardi eura na godinu). Smanjivanjem troškova, angažiranjem ljudske imaginacije, promicanjem inovacija, poboljšavanjem organizacije i podržavanjem inicijative, kvaliteta postaje pokretačka sila za konkurentnost, a time i za zaposlenost. Ali ekonomska kompetitivnost zahtijeva da svaka organizacija čini više i bolje.

Kvaliteta mora biti prioritet za svakoga i uvijek.

3. Kvalitete nema bez solidarnosti: potpuno uključivanje

U našim kompleksnim organizacijama kvaliteta je neodvojiva od solidarnosti. Kvaliteta je od interesa za svaku funkciju i svakog pojedinca u organizaciji. Od interesa je za sve sektore (industrija, trgovina, zanatstvo ili usluge) bez obzira na veličinu. Također se tiče i javnih i društvenih usluga. Do kvalitete se ne može doći bez odgovarajućeg okruženja. „Lanac kvalitete“ objedinjuje i povezuje sve gospodarstvene i društvene sudionike, tako da je kvaliteta svačija briga i zahtijeva da svatko bude za nju zainteresiran.

Prisega europskih sudionika

U cilju postizanja sveukupnog uključivanja, koje je preduvjet za daljnji napredak, javne ustanove te profesionalne i savjetodavne organizacije odlučile su potpisati Europsku povelju o kvaliteti koja ih obavezuje na djelovanje.

*Slika 1.1.3.1. Europska povelja o kvaliteti, 1.dio*

*Izvor: Europska povelja o kvaliteti, Pariz,1998.*



POTPISNICI SE OBVEZUJU DA ĆE:

- \* promicati opći pristup kvaliteti u poslovnom i javnom sektoru
- \* razvijati učenje o kvaliteti na svim razinama obrazovanja, od osnovnog do visokoškolskog
- \* razvijati razmišljanja o metodama i alatima za kvalitetu, te osigurati da budu raspoloživi svakomu
- \* aktivno sudjelovati u širenju iskustva o kvaliteti
- \* promovirati europsku kvalitetu izvan Europe
- \* stalno poduzimati akcije kako bi se postigao napredak u kvaliteti
- \* uključivati se u Europski tjedan kvalitete (drugi tjedan u studenome svake godine) kako bi upoznavali ostale s aktivnostima koje se poduzimaju, trenutačnim inicijativama i budućim projektima.

Potpisnici su predsjednici sljedećih udruga:

Wolfgang Schuessel	EU, Europska zajednica
George Jacobs	UNICE, Unija Europskih konfederacija industrije i poslodavaca
Hans-Werner Mueller	UAPME, Europsko udruženje zanatstva i malih i srednjih poduzeća
Brigitte de Gastines	MFO, Francuski pokret za kvalitetu
John Roberts	EFQM, Europska zaklada za upravljanje kvalitetom
Otto Neumayer	EOQ, Europska organizacija za kvalitetu

*Slika 1.1.3.2. Europska povelja o kvaliteti, 2.dio*

*Izvor: Europska povelja o kvaliteti, Pariz, 1998.*

Kolika je važnost kvalitete uz povelju pokazuje informacija da je mjesec studeni proglašen svjetskim mjesecom kvalitete. Aktivnosti ASQ - Američkog društva za kvalitetu i CQI - Ovlašteni Institut za kvalitetu koji djeluje u UK se najviše ističu kod obilježavanja dana kvalitete, iako se spominje diljem svijeta [10]. U Hrvatskoj se govori o kvaliteti kroz HGK- Hrvatska gospodarska komora i pojedinačno kroz organizacije. HGK godinama promovira, educira i razvija obilježja hrvatske kvalitete. Radi se o znakovima "Hrvatska kvaliteta" i „Izvano hrvatsko“ odnosno priznanjima hrvatske kvalitete i izvornosti [11]. Društvo za kontrolu kvalitete Hrvatske – HDK je osnovano 1971. godine. Statut i obveze društva su definirane 1993. godine. Od osnutka do danas cilj HDK je promocija i unaprjeđenje kvalitete na svim segmentima društva od obrazovanja, ekonomije, zdravstva do kulture i umjetnosti [12].



*Slika 1.1.3.3. Logotip Hrvatske Gospodarske Komore*

*Izvor: Hrvatska Gospodarska komora*



*Slika 1.1.3.4. Oznake Hrvatske kvalitete i izvornosti*

*Izvor: <https://www.hgk.hr/>*

## **1.2. Normizacija**

Pod pojmom normizacija se nalaze djelatnosti usmjerene na stvaranje i uspostavljanje odredaba koje se odnose na postojeće procese kako bi se poboljšao stupanj uredenosti poslovanja. HZN- Hrvatski zavod za norme definira ciljeve normizacije i postavlja načela djelovanja. Zadatak normizacije je oblikovanje, izdavanje i primjena normi. Načela normizacije su konsenzus, uključivanje svih zainteresiranih strana, javnost rada, stupanj razvoja tehnike i koherentnost zbirke normi [13].

### **1.2.1. Norme**

Norma je dokument dogovoren na temelju dokaza istraživanja i mjerenja, a daje pravila i odredbe. Prve poznate norme su 1959. MIL -Q- 9858 i 1961. MIL -I- 45208. Bile su specijalizirane za pojedina područja rada, prvotno isključivo za vojsku i naoružanje, a 1971. godine su krenule norme za druga područja, te je tako 1987. nastao sustav normi kvalitete ISO 9000xx. Tome je prethodila britanska norma BS 5750 koja je donosila osiguranje kvalitete. Taj sustav je imao zadatak upravljati kvalitetom, usmjerenost na proizvod i uslugu, jednak i unificiran pristup prema svima i kompletni nadzor [14].

### **1.2.2. ISO 9000**

Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO je međunarodno tijelo koje donosi sustav normi. Riječ ISO dolazi od grčke riječi *isos* što znači jednak. ISO predstavlja suvremen sustav upravljanja kvalitetom kroz obitelj međunarodnih normi. Europske norme sustava kvalitete EN 29000 su prihvaćene od strane Europske organizacije. ISO 9000 se revidira otprilike svakih pet do sedam godina i uključuje sve međunarodne norme od ISO 9000 do ISO 9004, sve međunarodne norme od ISO 10001 do ISO 10020 u kojem su uključeni svi dijelovi i ISO 8402 [15]. QS-9000, sustavi kvalitete slični su ISO-9000 i bili su primjenjivi na automobilsku industriju SAD-a, gdje su najviše istaknuti američki automobilski divovi Chrysler i Ford, a sada se koriste u cijelom svijetu. QS-9000 se temelji na ISO-9000 i usmjerava se na sektor i na kupca. Cilj je osigurati da svaki dobavljač nabavlja proizvod prave ili barem jasne

kvalitete. AS 9000, TL 9000 i PS 9000 prilagođeni su za industriju, zrakoplovstvo, telekomunikacije i farmaceutiku. ISO 13485:2003 je ekvivalent standardu ISO 9001:2000 u medicinskoj industriji. ISO/TS 29001 zahtjevi su sustava upravljanja kvalitetom za dizajn, razvoj, proizvodnju, montažu i servis proizvoda, petroleum, petrokemijsku industriju i industriju prirodnog plina. U 2012. godini ISO 9001 je revizijom napravio novi QMS model za sljedećih 25 godina, uključivši i nova načela upravljanja kvalitetom. Revizija iz 2015. usredotočena je na izvedbu sa većim naglaskom na postizanje vrijednosti za organizaciju i njezine potrebe. Važno je da osobe na vrhu organizacije budu kompletno uključene i da je kvaliteta pritom usklađena sa poslovnom strategijom. ISO 9001 postaje primjenjiviji u organizacijama koje se temelje na uslugama. Dokumentacija postaje jednostavnija i konkretnija za korištenje [16]. Organizacije su kroz standard usklađene i na taj način se ISO 9001:2015 koristi kao izvor ideja o praksama koje treba slijediti pri razvoju strategije tvrtke.



*Slika 1.2.2.1. Oznake normi ISO 9001:2015*

*Izvor: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=103>*

### 1.2.3. Hrvatski zavod za norme

Hrvatski zavod za norme HZN je neprofitna i neovisna organizacija Republike Hrvatske osnovana u svrhu normizacije kao normirano tijelo. Ciljevi su sigurnost i zaštita proizvodnje, proizvoda i procesa, zaštita okoliša, promicanje kvalitete, ograničenje raznolikosti, poboljšanje procesa u međunarodnoj trgovini. HZN podliježe Zakonu o normizaciji (NN 80/2013) kojeg je Hrvatski sabor donio na sjednici 21. lipnja 2013. HZN je član brojnih međunarodnih i europskih organizacija:

ISO - International Organization for Standardization (Međunarodna organizacija za normizaciju)

IEC - International Electrotechnical Commission (Međunarodno elektrotehničko povjerenstvo)

CEN - European Committee for Standardization (Europski odbor za normizaciju)

CENELEC - European Committee for Electrotechnical Standards (Europski odbor za elektrotehničku normizaciju)

ETSI - European Telecommunication Standards Institute (Europski institut za telekomunikacijske norme)

HZN donosi norme na sustavu vlastitih i međunarodnih vrijednosti, uključuje u svoj rad znanost, potiče razvoj, partnerstvo, korištenje i prihvaćanje normi [17].



*Slika 1.2.3.1. Popularne norme Republike Hrvatske*

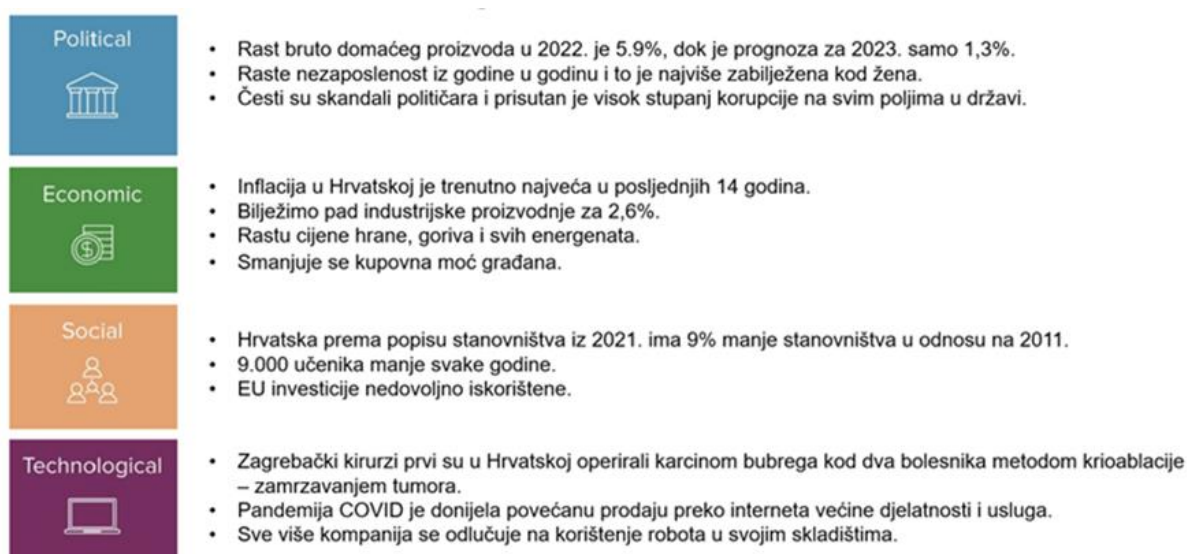
*Izvor: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=103>*

#### 1.2.4. Javno zdravstvo

Zdravlje je dobro stanje organizma bez prisustva bolesti. Za organizam koji funkcionira psihički i fizički smatra se da je zdrav. Zdravstvo je skup institucija i postupaka koji imaju za cilj prevenciju, liječenje bolesti, edukaciju stanovništva i odatle potječe naziv javno. Temeljni zadatak javnog zdravstva je osigurati učinkovit i dostupan zdravstveni sustav. SZO, Svjetska zdravstvena organizacija osnovana je 7.travnja 1948.godine i taj datum se obilježava kao svjetski dan zdravlja. Cilj SZO je postići i održati najviši stupanj zdravlja svih naroda [18]. Takav cilj je teorijski odličan, ali praktično je iz više faktora teško ostvariv. Najveći utjecaj na taj cilj ima ekonomija.

Postoje četiri modela financiranja zdravstvenog sustava. Tržišni model: funkcionira po principu ponuda-potražnja (SAD). Bismarckov model: povezan javni i privatni sektor (Hrvatska). Beveridgeov model: dostupan svima, financira se iz poreza (Njemačka, Japan). Semashko model: državno upravljanje, besplatan za sve, financira ga isključivo država (Rusija). Iako se navodi da je u hrvatskom zdravstvenom sustavu Bismarckov model zbog svih faktora može se zaključiti da se radi o miješanom modelu financiranja [19]. Na kvalitetan rad utječu razni faktori. Bez obzira na sustav i radnu organizaciju postoji analitika koja pokazuje kako okruženje utječe na procese. Radi se o PEST analizi: politički, ekonomski, socijalni i tehnološki faktor. Politički faktor označava rad vlade, bruto domaći proizvod koji pokazuje vrijednost finalnih dobara i usluga, poreznu politiku, rad političara i pravo. Ekonomski faktor označava stopu inflacije, ekonomski rast i kamatne stope. Socijalni faktor označava broj stanovništva i mjeri stopu rasta i pada odnosno natalitet i mortalitet. Prate se društveni trendovi i kultura. Tehnološki faktor podrazumijeva razvoj tehnologije i inovacija. PEST analiza je korisna jer se određena situacija proučava kroz više različitih aspekata koji oblikuju životnu i radnu okolinu [20]. PEST analiza Republike Hrvatske nije naročito optimistična, no ipak postoje mogućnosti. Razna obilježja od geografskih do ljudskih faktora čine RH poznatu u svijetu. RH je zemlja sa malim brojem stanovnika točnije 3,8 milijuna no svake godine tijekom turističke sezone taj se broj povećava čak na 5 milijuna ljudi. RH osim geografskih i prirodnih ljepota može pokazati svoje bogatstvo u ljudima, sustavima i generalno ima zdravstveni sustav sa puno potencijala na kojem se radi i uz kvalitetu uspjeh će doći. Iz zdravstvenog sektora kvaliteta se pakira kao proizvod koji na kraju prima korisnik zdravstvene usluge bilo na primarnom,

sekundarnom ili tercijarnom nivou. Zdravstveni djelatnici na apsolutno svim radnim pozicijama kroz svoj posao mogu i trebaju upravljati kvalitetom. Pokazatelji kvalitete jesu određeni i poznati no to ne znači da se u radu ne mogu odrediti vlastiti indikatori kao što su zadovoljni zaposlenici, odlična i jasna strategija posla, ostvarenje cilja i na kraju zadovoljni korisnici. Zadovoljstvo, stabilnost, sreća, novac i sigurnost čine sinonime kvaliteti.



*Slika 1.2.4.1. PEST analiza Republike Hrvatske*

*Izvor: autor A. V.*

Zdravstvena zaštita je skup mjera za očuvanje i unaprjeđenje zdravlja, prevencija bolesti, rano otkrivanje bolesti, pravodobno liječenje, edukacija, zdravstvena njega i rehabilitacija. Zdravstvena zaštita u Republici Hrvatskoj se pruža kroz četiri razine zdravstvene djelatnosti: primarna (dom zdravlja, ustanova za hitnu medicinsku pomoć, ustanova za zdravstvenu njegu, ljekarne, ustanova za palijativnu skrb), sekundarna (poliklinika, bolnica, lječilište), tercijarna (klinika, klinička bolnica, klinički bolnički centar) i razina zdravstvenih zavoda (javnozdravstvena djelatnost, djelatnost transfuzijske medicine, djelatnost medicine rada, djelatnost zaštite mentalnog zdravlja, djelatnost toksikologije i antidopinga, djelatnost hitne medicine, djelatnost telemedicine). Zdravstvena zaštita djeluje kroz svoja načela: sveobuhvatnost,

kontinuiranost, dostupnost, cjelovit pristup i specijaliziran pristup. Danas postoji multidisciplinarni pristup kvaliteti zdravstvenih usluga kroz medicinsko znanje, upravljanje, organizaciju, digitalizaciju i vještine [18]. Tijekom povijesti mnogi su događaji oblikovali poimanje kvalitete u zdravstvu: preventivno cijepljenje-Jenner, razvoj mikrobiologije- Pasteur i Koch, otkriće penicilina- Fleming, razvoj sestринства-Nightingale.

### **1.2.5. Agencija za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu i socijalnoj skrbi**

Agencija za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu i socijalnoj skrbi obuhvaća kvalitetu zdravstvene zaštite, akreditaciju nositelja zdravstvene djelatnosti, procjenu zdravstvenih tehnologija i edukacija. Obuhvaćena je Zakonom o kvaliteti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (NN 124/11). Akreditacija je vanjska ocjena kvalitete zdravstvenih ustanova. Akreditacijski postupak je procjena kvalitete rada zdravstvene ustanove, trgovačkog društva koje obavlja zdravstvenu djelatnost ili privatnih zdravstvenih radnika na osnovi ocjene sukladnosti njihova rada s utvrđenim optimalnim standardima za djelatnost koju obavljaju [21]. U sklopu toga se provodi audit odnosno revizija, inspekcija sve dostupne dokumentacije. Cilj je osigurati da se slijedi dokumentirani i propisani sustav evidentiranja postupaka. Audit može biti unutarnji i vanjski. Na kraju postupka revizije sukladnosti potvrđuju istinitost informacija u odnosu na propisane standarde, npr. financijska izvješća. Definira se učinkovitost i djelotvornost pojedinog postupka, pojedinog odjela ili cijele organizacije [22].

Program akreditacije čine akreditacijski standardi koji se temelje na važećoj legislativi i usmjereni su na pacijenta. Akreditacijski standardi za bolničke zdravstvene ustanove prema pravilniku (NN 31/11) su:

- Sustav osiguranja i poboljšanja kvalitete zdravstvene zaštite
- Uprava bolničke zdravstvene ustanove
- Zaposlenici bolničke zdravstvene ustanove
- Pregled korištenja zdravstvenih usluga
- Prava pacijenata



- Služba za medicinsku dokumentaciju
- Zdravstvena njega
- Planiranje otpusta
- Kontrola infekcija
- Sustav upravljanja sigurnošću [21]

Zakon o kvaliteti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (NN 124/11) donosi standarde kvalitete zdravstvene zaštite kako obavljati zdravstvene postupke, kako se ophoditi zdravstvenim radnicima, opremom, materijalima i okolišem u kojima se obavljaju zdravstveni postupci, a kojima se osigurava kvaliteta zdravstvene zaštite. Takvim zakonom se radi u korist pacijenata. Svrha je prevencija i smanjenje rizika [21].

Standardi kvalitete zdravstvene zaštite su:

- Neprekidno poboljšanje kvalitete kliničkih i nekliničkih postupaka
- Sigurnost pacijenata i osoblja
- Medicinska dokumentacija
- Prava i iskustva pacijenata, zadovoljstvo osoblja
- Kontrola infekcija
- Smrtni slučajevi i obdukcija
- Praćenje nuspojava lijekova i štetnih događaja vezanih uz medicinske proizvode
- Unutarnja ocjena [21]

Sukladno tome klinički pokazatelji kvalitete su sredstva mjerenja u obavljanju zdravstvenih postupaka koje provode nositelji zdravstvene djelatnosti u okviru mjera zdravstvene zaštite. Svaki šest mjeseci zdravstvena ustanova, trgovačko društvo i privatni zdravstveni radnik trebaju predati izvješće o pokazateljima kvalitete Agenciji za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu i socijalnoj skrbi.

Pokazatelji kvalitete:

1. Vrijeme čekanja na totalnu endoprotezu kuka

Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo

2. Vrijeme čekanja na ekstrakapsularnu ekstrakciju leće  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
3. Vrijeme čekanja na postupak magnetne rezonancije  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
4. Vrijeme čekanja na kemoterapiju  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
5. Vrijeme čekanja na radioterapiju  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
6. Udio dolazaka u bolničku zdravstvenu ustanovu vozilom hitne medicinske pomoći unutar 12 sati od pojave simptoma  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
7. Udio preživjelih pacijenata do prijema u bolničku zdravstvenu ustanovu kod politrauma i zastoja srca  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
8. Vrijeme provedeno u hitnom bolničkom prijemu  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
9. Trajanje hospitalizacije za akutni pankreatitis  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
10. Trajanje hospitalizacije za laparoskopsku kolecistektomiju  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
11. Trajanje hospitalizacije za carski rez  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
12. Trajanje hospitalizacije za akutni infarkt miokarda  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
13. Trajanje hospitalizacije za moždani udar  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
14. Trajanje hospitalizacije za ugradnju endoproteze kuka  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
15. Neplanirani ponovni prijem u bolničku zdravstvenu ustanovu unutar 30 dana  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
16. Neplanirana reoperacija ili neplanirani povratak u operacijsku dvoranu  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo

17. Iskorištenost operacijskih sala  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
18. Postotak operativnih zahvata izvedenih uz primjenu sigurnosne liste provjere  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
19. Udjel carskog reza u porodima  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
20. Preživljenje presatka kod transplantacije bubrega  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
21. Preživljenje pacijenta nakon transplantacije bubrega  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
22. Ubodni incidenti  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
23. Postotak otpuštenih pacijenata uz otpusno pismo  
Bolničke zdravstvene ustanove, Trgovačko društvo
24. Vrijeme proteklo od zaprimanja poziva u prijavno-dojavne jedinice do stizanja tima na intervenciju  
Zavod za hitnu medicinu
25. Vrijeme proteklo od zaprimanja poziva u prijavno-dojavne jedinice do stizanja u OHBP ili hitni bolnički prijam  
Zavod za hitnu medicinu, Zavod za javno zdravstvo
26. Rano otkrivanje raka dojke  
Zavod za javno zdravstvo
27. Rano otkrivanje raka debelog crijeva  
Zavod za javno zdravstvo
28. Postotak pacijenata sa šećernom bolesti s vrijednostima HbA1c do 7 %  
Spec. obiteljske (opće) medicine
29. Postotak pacijenata s hipertenzijom s tlakom nižim od 140/90 mm Hg  
Spec. obiteljske (opće) medicine
30. Procijepljenost djece  
Spec. obiteljske (opće) medicine, Spec. pedijatrije, Spec. školske medicine
31. Postotak sistematskih pregleda  
Spec. obiteljske (opće) medicine, Spec. pedijatrije, Spec. školske medicine

32. Primjena nacionalne kliničke smjernice za grlobolju  
Spec. pedijatrije
33. Komplikacije u trudnoći  
Spec. ginekologije i opstetricije
34. Postotak sistematskih pregleda žena starijih od 45 godina  
Spec. ginekologije i opstetricije
35. Stopa prethodnih pregleda (pri zapošljavanju)  
Spec. medicine rada i sporta
36. Stopa periodičnih pregleda  
Spec. medicine rada i sporta
37. Stopa prekida trudnoća kod maloljetnica  
Spec. ginekologije i opstetricije
38. Stopa maloljetnika u registru ovisnika  
Spec. dentalne medicine
39. Prvi dentalno-medicinski pregled djece do navršene 3. godine  
Spec. dentalne medicine
40. Preventivni ponovni dentalno-medicinski pregled unutar 12 mjeseci za djecu do 18. godine  
Spec. dentalne medicine
41. Pečatni ispun (po zubu)  
Spec. dentalne medicine [21]

Jedna od mjera kvalitete zdravstvenog sustava je sigurnost pacijenata, cilj je prevencija i uklanjanje neželjenih događaja. Neželjene događaje svrstavamo u neočekivane i štetne. Zdravstvena ustanova, trgovačko društvo i privatni zdravstveni radnik moraju procijeniti u kojoj mjeri se prava pacijenata poštuju na način da redovito provode ankete o iskustvu pacijenata te jednom godišnje provedu njihovu analizu. Na osnovi proučavanja stručne literature o iskustvu pacijenata te postojećih upitnika, konstruirani su novi sukladno potrebama određene zdravstvene ustanove [22]. Odluka o opravdanosti primjene nove tehnologije ili zamjeni dosadašnje zdravstvene tehnologije proizlazi iz iskustva korisnika i treba biti nepristrana, stručna, objektivna i transparentna. Uz pokazatelje kvalitete važno je istaknuti ključne pokazatelje

poslovanja - KPI. Oni definiraju uspješnost poslovanja koja nije vidljiva samo kroz profitabilnost nego kroz pružanje i sveobuhvatnost zdravstvene zaštite. KPI-evi se dijele na generičke (usmjerene na većinu populacije) i specifične (usmjerene na ciljane skupine u zdravstvu) [23].

POKAZATELJ	MJERA	OPIS I OBJAŠNJENJE
<b>Omjer pacijenata i zaposlenika</b>	Broj ili %	Uspoređuje prosječan broj pacijenata i raspoloživog osoblja, prije svega medicinskog (u određenom razdoblju); pokazuje potencijalnu razinu opterećenosti zaposlenika, koja može utjecati na kvalitetu pružanja usluga
<b>Popunjenost kreveta</b>	%	Prati iskorištenost posteljnih kapaciteta radi povećanja učinkovitosti; u primjeni prije svega u bolnicama; posebno se prati za akutne, kronične i dnevne pacijente
<b>Prosječno trajanje liječenja</b>	Dani	Prati trajanje liječenja u pojedinoj ustanovi radi povećanja učinkovitosti i smanjenja troškova, ali i povećanja kvalitete (ako je predugo, razlozi mogu biti infekcije, a ako je prekratko, možda se pacijente otpušta prerano)
<b>Udio (bolničkih) infekcija</b>	%	Prati pojavnost infekcija dobivenih tijekom liječenja u zdravstvenim ustanovama, prije svega u bolnicama; cilj je održati na minimalnoj razini radi veće kvalitete usluge, ali i manjih troškova
<b>Udio ponovnog zaprimanja</b>	%	Prati udio pacijenata koji se vraćaju u (istu) ustanovu nakon pružene zdravstvene usluge, uglavnom zbog ponovljenih/neriješenih tegoba ili dodatnih komplikacija; viši iznos ukazuje na nižu kvalitetu
<b>Vrijeme čekanja na postupak</b>	Dani	Mjeri prosječnu duljinu vremena potrebnog pacijentu od upućivanja na pretragu ili postupak do samog dolaska na nju; veća vrijednost ukazuje na mogućnost niže kvalitete i većih troškova (daljnje liječenje u slučaju komplikacija i sl.); moguće praćenje na razini pojedinog odjela, ustanove ili cijele države
<b>Zadovoljstvo pacijenata</b>	Broj (ocjena)	Mjeri prosječnu subjektivnu ocjenu pacijenata kojima je pružena zdravstvena usluga, prije svega kako bi se procijenili trendovi u doživljaju kvalitete koji bi mogli utjecati na priljev pacijenta; u pravilu se provodi anketno i anonimno; moguće pratiti na razini pojedinačnog liječnika, odjela ili ustanove

*Slika 1.2.5.1. Najčešći ključni pokazatelji poslovanja u zdravstvenim ustanovama u svijetu*

*Izvor: Časopis Poslovna učinkovitost, tema broja: Ključni pokazatelji poslovanja, D. Katavić, KPI-evi u zdravstvu, prosinac 2018.*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj posjeta ordinaciji primarne zdravstvene zaštite</li> <li>• Broj izdanih recepata</li> <li>• Broj posjeta u specijalističko-konzilijarnoj zdravstvenoj zaštiti</li> <li>• Broj slučajeva bolničkog liječenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dani bolničkog liječenja</li> <li>• Prosjek trajanja liječenja</li> <li>• Broj ovjerenih potvrda za ortopedske uređaje i pomagala</li> <li>• Broj isplaćenih putnih troškova</li> </ul>
--	--

*Slika 1.2.5.2. Najčešći ključni pokazatelji poslovanja u Republici Hrvatskoj*

*Izvor: Časopis Poslovna učinkovitost, tema broja: Ključni pokazatelji poslovanja, D. Katavić, KPI-evi u zdravstvu, prosinac 2018*

### **1.2.6. Efikasnost i efektivnost**

Kako se daje ocjena kvaliteti? Može se procijeniti kroz efektivnost i efikasnost. Ta dva naizgled slična pojma imaju različito značenje, ali su međusobno povezani.

Efikasnost je proces koji se obavlja na pravi način, brzo i sa što manjim troškovima. Efektivnost je usmjerena na učinak i poželjna je za ostvariti, jer će uvelike olakšati mnoge procese. Ovdje nije bitna brzina, nego se gleda dugoročna korist. Definiranje prioriteta ili ključnih pokazatelja pridonosi postizanju efektivnosti. Evaluacija učinkovitosti i djelotvornosti je velika prednost upravljanja organizacijom. Važno ih je implementirati u sustav jer znače fazno vođenje procesa sa dozom kreativnosti. Novac predstavlja valutu ocjene učinka u kojoj se mjeri profit i troškovi. Mjerenje učinkovitosti je iznimno važno jer se samom procesu daje dodatna vrijednost kvalitetnom upravljanju. Taj proces je akreditacijski postupak [24].

### **1.2.7. Upravljanje kvalitetom u zdravstvu**

Kvaliteta u zdravstvu se odnosi na pacijenta i njome se upravlja kroz načela. Cilj je da svi postupci organizacije budu vezani na prevenciju bolesti, savjetovanje, imunoprofilaksu, liječenje, rehabilitaciju i palijativu. Zdravstveni djelatnici pružaju medicinske usluge pacijentima, te je normalno za očekivati da je taj sustav uređen normama što znači da se omogućuje transparentnost i kredibilnost tijekom svih postupaka [18]. Kvaliteta se u zdravstvu dijeli u dva smjera: prema pacijentima i prema zdravstvenim djelatnicima. Proces usmjereni na pacijente znače nadzor postupaka, otkrivanje eventualnih nedostataka, rješavanje problematike i sprečavanje ponavljanja grešaka. Drugi smjer kvalitete nije isključiv samo na djelatnike nego i na njihovo radilište. Tu se podrazumijeva edukacija zaposlenika, izdavanje licenci za rad, sva potrebna administracija, ali i financije, zakonodavstvo, adekvatni prostori i oprema za rad. SZO definira kvalitetu zdravstvenih ustanova kao stupanj ostvarenja ciljeva zdravstvenog sustava koji vode poboljšanju zdravlja. Kvalitetna usluga u zdravstvu znači da se poduzimaju razne mjere prilikom provođenja postupaka zdravstvene zaštite koje dovode do povoljnog ishoda liječenja. Kvalitetno upravljanje počinje osiguranjem dostupnosti ustanova primarne zdravstvene zaštite cjelokupnom stanovništvu. Zatim se na to nadovezuje kvalitetno pružanje zdravstvene zaštite kao i

jednostavnost komunikacijskog sustava, dostupnost transporta i ustanova za učinkovito liječenje [25]. Važnost takvog upravljanja potvrđuje ISQua- Međunarodno društvo za kvalitetu zdravstvene zaštite koje djeluje više od trideset godina i dostupno je u sedamdeset zemalja diljem svijeta. Cilj organizacije je poboljšanje zdravstvene zaštite u zdravstvenim sustavima kroz edukaciju, razmjenu znanja i vanjsku evaluaciju. ISQua potiče globalnu zajednicu na učenje o kvaliteti zdravstvene zaštite i sigurnosti, a jedan od načina je vanjski audit i dodjela priznanja kroz akreditacijski postupak. Vijeće federacije za akreditaciju nadzire proces i u svrhu osiguranja neovisnog pregleda u postupak su uključeni članovi po službenoj dužnosti iz SZO-a, Međunarodne bolničke federacije, svjetske banke i svjetske organizacije za obiteljsku praksu. ISQua organizira razne edukacije sa aktualnom tematikom, a posebni naglasak se stavlja na Svjetski dan sigurnosti pacijenata koji se obilježava 17. rujna svake godine. Na taj dan se poziva na važnost djelovanja svih zemalja i međunarodnih partnera kako bi se poboljšala sigurnost pacijenata. Sve 194 države članice SZO podržavaju tu manifestaciju [26].



*Slika 1.2.7.1. Logo obilježavanja Svjetskog dana sigurnosti pacijenata*

*Izvor: <https://isqua.org/>*

## 2. Pregled stručnjaka “gurua” kvalitete

Daljnja rasprava o kvaliteti, vođenju, upravljanju, menadžmentu nije moguća bez osvrta na stručnjake koji su dali velik doprinos za sam njen razvoj. Naziva ih se još i guruima kvalitete i dijele se na tri skupine: rani Amerikanci- razvoj procesa kvalitete, Japanci- razvoj koncepta kvalitete i novi zapadni val- podizanje važnosti kvalitete na veći nivo. Riječ guru znači duhovni učitelj i vođa u hinduizmu, osoba nadprosječno vješta u nečemu, osoba koja daje savjete, dijeli znanje [1]. Umjetnost, menadžment, životni stil, kvaliteta, marketing i moda samo su neka od polja u kojima se profiliraju gurui.

### 2.1. Gurui kvalitete- Rani Amerikanci

**William Edwards Deming** (1900.-1993.), autor je poznat na polju menadžmenta kvalitete. Njegov profesionalni put određen je putovanjem u Japan gdje je radio kao savjetnik i predavač. Zbog velikog doprinosa i zahvalnosti Japan je uveo Demingovu nagradu. Demingovo učenje je obilježilo razvoj menadžmenta kvalitete u Japanu, ali i na domaćem terenu (SAD), najviše na području trgovine. Nakon uspješnosti u Japanu njegove teorije su se krenule implementirati i u SAD. Po njemu kvaliteta je usmjerena na kupca, što je značilo prekretnicu u njenom poimanju [1]. **Joseph Moses Juran** (1904.-2008.), američki znanstvenik kojeg često zovu ocem kvalitete. Dao je specifične smjernice za potpuno upravljanje kvalitetom i poznat je po tome da nije razvijao nove procese nego je testirao i radio na postojećima. Bio je usmjeren na zaposlenike organizacije, na njihov učinak, edukaciju, konstruktivnu povratnu informaciju. Razvio je pet koncepta kvalitete: unutrašnji korisnik, troškovi kvalitete, spirala kvalitete, trilogija kvalitete i skokoviti napredak. Mnogi su ga smatrali najvećim mozgom u svijetu. Trilogija kvalitete se odnosi na planiranje, kontrolu i unapređenje. **Armand V. Feigenbaum** (1920.-2014.), inovator i osnivač konzultantske tvrtke General System. Proučava procese i postojeće pristupe kvaliteti. Razvio je kontrolu ukupne kvalitete TQM, te daje prioritet mišljenju kupaca. Za njega je kvaliteta strateška i to kroz zadovoljstvo kupaca, a troškovi kvalitete su sistem njenog potpunog upravljanja [27].



## 2.2. Gurui kvalitete- Japanci razvoj koncepta kvalitete

**Kaoru Ishikawa** (1915.-1989.) je poznat kao vizionar i otac japanskog pokreta kvalitete. Dobitnik je raznih priznanja, a jedno od njih je Demingova nagrada za kvalitetu. Napravio je najviše iskoraka po pitanju implementacije kvalitete u organizaciju. Osmislio je termin krugovi kvalitete - male grupe ljudi koji rade na upravljanju kvalitetom. Razvio je sedam alata kvalitete: dijagram toka procesa, lista sakupljenih grešaka, histogram, Pareto dijagram, dijagram uzorka i posljedice, korelacijski dijagram i kontrolne karte kvalitete [27]. **Genichi Taguchi** (1924.-2012.), profesor i inženjer koji je radio na razvoju statističkih metoda za unapređenje kvalitete. Dobitnik je prestižnih nagrada na području kvalitete. Taguchi metode se odnose na projektiranje kvalitete kroz statistiku. Prema tim metodama kvalitetno planiranje procesa štedi vrijeme i također su te iste metode pridonijele razvoju i rastu japanske industrije. **Shigeo Shingo** (1909.-1990.), japanski praktičar koji je radio na usavršavanju proizvodnih procesa. Osmislio je i implementirao metodu Poka-Yoke koja ima zadatak da spriječi nevidljivu pogrešku. Upravljanje kvalitetom kroz takvu metodu nema grešaka i nepredvidivih troškova, problem se rješava kroz njegov izvor i poštuju se zadani vremenski rokovi [1].

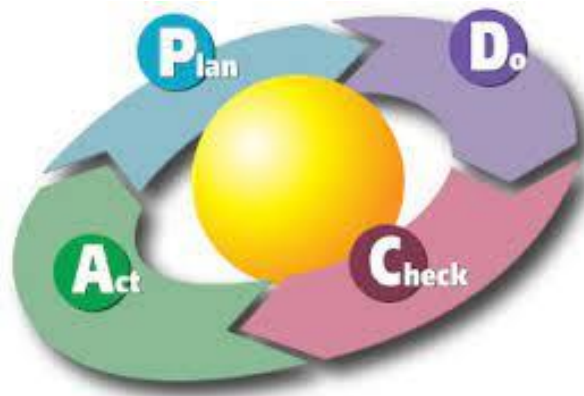
## 2.3. Gurui kvalitete- Novi zapadni val- podizanje važnosti kvalitete na veći nivo

**Philip Bayard Crosby** (1926.-2001.), menadžer, američki stručnjak kvalitete. Stavljao je fokus na menadžment kvalitete. Smatrao je da kvaliteta treba biti odgovornost menadžera i upravljanja organizacijom, a zadovoljstvo kupaca/korisnika je na prvom mjestu. Uveo je koncept *nula pogrešaka* koji se bavi prevencijom pojave grešaka. **Tom Peters** (1942.-), američki stručnjak kvalitete, otac modernog menadžmenta. Autor je brojnih knjiga i članaka o upravljanju. Radio je diljem svijeta na edukaciji menadžera. Uveo je pojam “Leadership” umjesto “Menadžmenta” odnosno lider umjesto menadžer. Njegov je stav da svaki lider treba slušati ne samo zaposlenike nego i kupce/korisnike, na taj način se razvija i doprinosi kvaliteti [1]. **Claus Moller** (1942.-) danski ekonomist, konzultant, autor i predavač. Razvio je

koncept gdje je fokus na kvaliteti ljudi i upravljanje organizacijom. Stavlja veliko značenje na ljudski faktor. Svaki zaposlenik bilo kakve organizacije/industrije treba biti motiviran, stimuliran i tada se postiže pravilni TQM [27].

## 2.4. PDCA ciklus

PDCA ciklus je skup nekoliko tehnika za poboljšanje učinka. Sadrži četiri elementa: planiraj (plan), napravi (do), provjeri (check) i djeluj (act). **Walter A. Shewart** (1891.-1967.), američki fizičar koji je shvatio da se statistička teorija može implementirati u polju razvoja kvalitete. Zaslužan je za razvoj PDC ciklusa kojeg je kasnije Deming modernizirao dodavanjem četvrte tehnike - djelovanje. PDCA je metoda poznata u cijelom svijetu koju koriste razne tvrtke za poboljšanje procesa rada. Četiri koraka se mogu činiti vrlo jednostavnima, ali samo mali broj ljudi zna kako primijeniti tehniku. Dokazano je da sa svakom primjenom rezultati postaju sve bolji jer se i tehnika razvija. Danas je stereotipno govoriti o usmjerenosti na kupca, ali sredinom 1940-ih ovo je bio inovativni doprinos Deminga, koji je dodao analizu proizvoda i usluge kao drugi element metode i kroz njegov rad se PDCA proširio svijetom. Deming je, poput Shewharta i Jurana, vjerovao u primjenu menadžmenta za poboljšanje kvalitete. Ove metode su japanske tvrtke oduševljeno prihvatile i odigrale značajnu ulogu u transformaciji Japana u zemlju koja je izgradila globalnu reputaciju proizvodnjom visokokvalitetne, ali jeftine robe. Tada su rezultati bili zapanjujući i Japan je od 1965.-1980. svoj BDP sa 91 milijarde USD doveo na 1,1 trilijuna USD. Dokazana PDCA metoda je vrlo dinamična i kada jedan ciklus završi već treba krenuti planiranje sljedećeg, a o korisnicima ovisi kakav će biti konačan rezultat [28]. Odmah u početnoj planskoj fazi se radi analiza prethodnog završenog postupka jer to pokazuje koja su područja poboljšanja. To automatski znači da se mogu planirati promjene koje se implementiraju u drugoj fazi. Provjera rezultata predstavlja najvažniju fazu ciklusa jer pokazuje što je napravljeno. U zadnjoj fazi djelovanja odmah je vidljivo ukoliko je promjena postigla traženo poboljšanje jer ukoliko nije cijeli ciklus se ponavlja. Neki menadžeri pritisak i nedostatak planiranja okrivljuju za nedostatak rezultata, ali temeljni princip PDCA metode je vrijeme i planiranje [1].



*Slika 2.4.1. Prikaz PDCA ciklus*

*Izvor: <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>*

## 2.5. Zaključak pregleda gurua kvalitete

Kroz presjek prikaza osoba koje su posvetile svoj radni pa i životni ciklus kvalitete mogu se donijeti zanimljivi zaključci. Svaki opisani stručnjak je donio nešto različito, opet slično i kompatibilno za razvoj kvalitete. Jasno je prikazano da se pojam kvalitete mijenjao do stvaranja novog područja sa svim procesima i fokusom na ljude i to izvan organizacije kao što su kupci ili korisnici usluge i unutar organizacije na djelatnike i na specifične procese rada. U tu svrhu je razvijeno mnogo različitih alata i tehnika koji se koriste i danas. Temelji kvalitete su postavljeni u davnoj prošlosti te se svakim istraživanjem učvršćuju. Povijesnim metodama su dodani moderni procesi. Svaki guru kvalitete je kroz svoj životni vijek istraživao i propitkivao u svrhu poboljšanja postojećih procesa ali i razvoja inovacija. Peters i Moller su i danas aktivni na području kvalitete. Obzirom da je većina gurua kvalitete rođena početkom prošlog stoljeća kada je prosječni životni vijek osobe bio kraći nego što je to danas, a pregledom biografija vidljivo je da je prosjek njihovih godina 85, što je impresivno. Postavlja se pitanje jesu li i živjeli kvalitetu, a ne samo radili na tome. Deming je doživio 104 godine i uz izniman karijerni put je i privatno dao doprinos društvu kroz posvojenje djeteta. Juran je rođen u Rumunjskoj i kao malen dječak je sa roditeljima emigrirao u SAD te izgradio uspješnu međunarodnu karijeru. Kaoru je bio najstariji od osam sinova u obitelji Ishikawa, dok je Taguchi bio predodređen za obiteljski posao izrade kimona. Feigenbaum je počeo raditi sa dvanaest godina u kompaniji General Electric, a kasnije je postao izvršni direktor, dok se Moller za vrijeme studija prijavio za posao u IBM-u, ali je odbijen zbog toga što nije imao dovoljno bodova na testu inteligencije i to mu je bila prekretnica za daljnje djelovanje jer se usmjerio na emocionalnu inteligenciju lidera.

Sumiranjem izazova gurua s kojima su se susretali od malih nogu dolazi zaključak da upornost i konstantna edukacija donose odlične rezultate. Sustavi koje su gurui razvijali svatko na svojem usko specijaliziranom području se mogu vrlo dobro spojiti u procese koji se i danas koriste u upravljanju kvalitetom.

### **3. Menadžer i menadžment**

Svaka organizacija i postupci koji se u njoj odvijaju imaju svoj vremenski tijek odnosno početak i kraj. Sve to je potrebno voditi, upravljati kroz sustav, osobu i procese. Detaljno su obrađeni pojmovi menadžer i menadžment u svrhu povezivanja kvalitete sa upravljanjem organizacije.

#### **3.1. Menadžer**

Menadžer je osoba koja planira i koordinira radne procese, vodi grupu ljudi. U posao menadžera je isprepletено više segmenata: ljudski, financijski, organizacijski i materijalni. Iako postoji mnogo opisa i ideala tko je menadžer i što točno radi, dolazi se do zaključka da je to osoba koja se gradi kroz iskustvo i znanje. Često se u komunikaciji spominje i riječ lider. Menadžer i lider su dva pojma koja se često poistovjećuju, ali ipak to nije u potpunosti točno. I jedan i drugi se bave vođenjem, ali kroz različite procese. Menadžer je orijentiran na zadatke, ciljeve, financije i sadašnjost, a lider je usmjeren na ljude te njihovu motivaciju i budućnost. Lidera se još naziva i vizionarom. Vođenje ljudi zahtjeva znanje, financije, analize, strategiju, motiviranost i vizionarstvo. Svaki posao traži strategiju jer je bez nje teško produktivan, možda nekoliko puta zbog principa pokušaj pogreška, ali kasnije sigurno ne. Strategija je postupak ili postupci koji vode određenom cilju. Svaka poslovna organizacija treba odrediti ciljeve odnosno strategiju ostvarenja zadanog. Uloga menadžera i/ili lidera je ključna, jer će svojim poslovnim vještinama dovesti do ispunjenja strategije. Lidera se često poistovjećuje sa umjetnicima i znanstvenicima dok se menadžera naziva kreativnim misliocem [29].

U literaturi o razlikama između menadžera i lidera osim već navedenih nema nekih posebnih ili drugačijih primjera. Često se spominje kreativnost kod menadžera, a vizija kod lidera i u praksi se to vrlo vješto može spojiti. Kreativnost znači da se razmišlja o inovacijama, idejama ili pak raznim rješenjima, ne nužno za neki problem nego i za postojeće procese da ih se unaprijedi odnosno makne iz kolotečine, dok bez vizije i nekih usmjerenja se uzalud razmišlja o nečem novom ili drugačijem. Ako postoji strategija u poslovnoj organizaciji koja je dogovorena za određeni vremenski period (godinu, dvije, pet ili deset), posao izgleda kao da je svaki dan isti, menadžer odnosno

lider je taj koji treba svojom kreativnošću i vizijom, period ostvarenja cilja prema strategiji učiniti zanimljivim i dostupnim.

Menadžere se dijeli na:

1. Visoka razina - izvršni direktor, ravnatelj
2. Srednja razina - voditelj prodaje, voditelj financija
3. Prva razina - poslovoda, šef odjela, menadžer prve linije, voditelj ključnih kupaca [29]

### **3.1.1. Stilovi vođenja**

Stilova i podstilova vođenja ima mnogo i menadžer je taj koji će odabrati pojedini stil na temelju nekoliko parametara: svojeg znanja, iskustva, intuicije. Može se dogoditi miješanje pojedinih stilova što je normalno i ovisi o pojedinoj situaciji.

Najčešći stilovi vođenja su:

1. Autokratski- menadžer definira zadatke po članovima tima. Sve je jasno određeno. Odluke dolaze isključivo od menadžera i glase kako i zašto. Komunikacija je većinom jednosmjerna.
2. Demokratski- menadžer donosi odluke, ali ipak traži prijedloge i mišljenje od članova tima.
3. Slobodni- menadžer prenosi moć odlučivanja na članove tima i kontrolira, ali je veći dio odluka u rukama tima. Menadžer daje podršku, sluša i ohrabruje tim.
4. Delegirajući- menadžer predaje posao drugima ali ostaje uključen u odluke i rješenja i kontrolira tim [30].

Bez obzira na vrstu stila, svaki menadžer ima kombinaciju podređenu specifičnom trenutku. Svaka situacija zahtijeva određeno ponašanje. Menadžer vodi tim ljudi i često se kaže da je tim uspješan onoliko koliko je uspješna njegova najslabija karika. Voditi ljude je umjetnost i potrebne su razne vještine. Menadžer treba biti educiran o poslu kojeg obavlja to je svakako početak, ali sigurno nije dovoljno. Potrebno je jako dobro znati komunicirati, slušati, pritom i čuti sve što se govori. Ako netko traži pomoć

ili savjet na to je potrebno odgovoriti ako se i nema konkretni odgovor, onda se u tom slučaju zajedno traži rješenje. Menadžer treba znati dobro kontrolirati vlastite emocije, na tome treba puno raditi odnosno trenirati. Ciljevi i strategija trebaju biti postavljeni jasno i precizno. Podrška, razboritost, emocionalna inteligencija su poželjne osobine, dok su taština, agresivnost, egoizam nepoželjne. Dati nekome povratnu informaciju za njegov rad znači jako mnogo kao i davanje pohvale i konstruktivne kritike. Pozitivna povratna informacija motivira, gradi samopouzdanje i potiče nove ideje. Kada se dogodi greška u poslu, najgore od svega je ako se menadžer postavi osuđujuće prema timu bez empatije, razumijevanja i preuzimanja odgovornosti. Postoji odlična izreka: *pohvali javno, pokudi privatno*. Povjerenje se gradi i treba ga zaslužiti, a kada ga se jednom izgradi može se postići mnogo [31]. Komunikacija uvijek treba biti dvosmjerna. Menadžer bi prema svim vještinama koje treba posjedovati mogao izgledati kao mitološko biće iz davnina, međutim menadžer je čovjek sa svojim vještinama, manama, znanjem i iskustvom. Najvažnija i najpoželjnija osobina menadžera je kredibilnost- uvjerljivost u komunikaciju, teoriju i praksu.

### **3.1.2. Umijeće komuniciranja**

Komunikacija se može usporediti s umjetnošću. Treba je znati jako dobro balansirati i ne "sjedati" svakome jednako. Koristi se svakodnevno od rođenja i nije rezervirana samo za ljudski rod. Komuniciranjem se šalju i primaju razne informacije.

Alat komunikacije nisu samo riječi već govor tijela, mimika, ton glasa, dodir, pogled odnosno neverbalna komunikacija koja čini više od 90% komuniciranja. Smatra se da je samo otprilike 7% svake komunikacije govor. Podrazumijeva se da je menadžer majstor komuniciranja ili barem bi to trebao postati. U komuniciranju su stvari jasne tako da se samo kaže što se želi i to je sve. Zvuči idealno, ali realnost je drugačija [32]. Odvjetnici govore da im je kod njihovih klijenata u brakorazvodnim parnicama najčešće spominjan razlog razvoda upravo nedostatak komunikacije. Druga pak istraživanja govore da je 80% problema s kojima se ljudi susreću povezano neadekvatnom komunikacijom ili pak nedostatkom iste. Izgleda da u ovom slučaju odvjetnici govore istinu. Kad bi se samo mogla otkriti tajna uspješne komunikacije, moglo bi se izbjeći 80% izazova koji se javljaju u životu. Živi se u brzom digitalnom vremenu, sve što je samo prije nekoliko godina bilo nemoguće danas je tu i ne staje,

razvoj teče dalje. Komunikacija je moguća sa osobama gotovo iz svih dijelova svijeta vrlo jednostavno i brzo, ipak unatoč nevjerojatnim alatima, umijeće komuniciranja nije u potpunosti naučeno. Budući da je veliki postotak komunikacije neverbalan tako da iskren pogled, osmijeh, pravilno držanje tijela, stisak ruke otvaraju sva vrata kako privatna tako i poslovna. Važno je osvijestiti neverbalnu komunikaciju, jer će tada sposobnost interakcije bit znatno poboljšana. Izraz "nemoj suditi knjigu po koricama" je poznat svima, ali to se generalno radi i sa knjigama i sa ljudima. Prvi dojam koji osoba ostavlja uvelike ovisi o tome što nosi dakle odjeća, zatim je tu govor tijela, a karakter zadnji ide na površinu. Izgled sigurno ne definira osobu, on samo čini način komunikacije na koji se može utjecati [33]. Renomirana škola Harvard Business je provela studiju o predsjednicima Sjedinjenih Država, istraživalo se koje su odlike učinkovitosti. Ustanovilo se da su najučinkovitiji predsjednici imali pet specifičnih karaktera, osobine i vještine: samosvijest, samomotivacija, samoregulacija, empatija i socijalne vještine. Sve te karakteristike se odnose na komunikaciju. To pokazuje da je snažno i uspješno vodstvo povezano s dobrim komunikacijskim vještinama. Zlatna pravila komunikacije: riječi se biraju pametno, razvija se bogat rječnik, na pitanja se odgovara, smijeh je moć, oči su ogledalo duše, sluša se i pušta druge da govore. Za menadžere je posebno važno da preuzimaju odgovornost za svoje postupke. Loši komunikatori okrivljuju druge za vlastite pogreške. Ne komuniciraju se samo pozitivne informacije. Što u slučaju kada menadžer mora uputiti kritiku? Kritika je dobra dokle god je konstruktivna i ostavlja opciju poboljšanja. Svako putovanje veliko ili malo počinje jednim korakom i on je najteži [31]. Kako pojesti slona? Zalogaj po zalogaj. Tako je i u komunikaciji, ide informacija za informacijom, ako se to spoji sa neverbalnim uspjeh je zagarantiran.

### **3.1.3. Emocionalna inteligencija**

Značenje emocionalne inteligencije EI nije jednostavno objasniti, to je mjera sposobnosti, kao i kvocijent inteligencije IQ. Za razliku od IQ-a koji je stabilan od kraja tinejdžerske dobi pa nadalje, EI će vjerojatno rasti. Na tome se može raditi, više upoznavati samog sebe, osjećaje i postupke. EI se veže na emocionalni dio mozga, a ne na racionalni, no ipak su međusobno povezani. Emocije su preko dvjesto tisuća puta brže od kognicije. To je stupanj samosvijesti i opcija upravljanja sobom i odnosima.



Ukoliko je osoba svjesna vlastitih emocija, tada u rukama ima odličan alat. Razvijena EI pokazuje zanimljivu vještinu odnosno karakternu crtu, a to je empatija. Ona je sposobnost razumijevanja kroz dobro. Za ljude koji su emocionalni inteligentni često se kaže da mogu biti uzor drugima [34]. Vođe s empatijom osvajaju sljedbenike. Može se lako naučiti kako drugima pokazati empatiju i to tako da se pokaže interes kroz vrlo banalne situacije kao što su: kod upoznavanja se zapamti ime druge osobe, tijekom razgovora se osobe oslovljava njihovim imenom, na poruke i pozive se odgovara brzo. To su pozitivni i poželjni efekti EI, no postoje i oni negativni, a to su sva ona pitanja i uniformirane fraze poput: „*kad je svadba, kad će dijete, koliko zarađuješ, što čekaš toliko, znam kako ti je, meni je bilo još gore nego tebi*“. Takvi komentari ostavljaju loš osjećaj dok sugovornik ne vidi ništa sporno. Emocije se teško mogu kontrolirati jer racionalni dio brzo radi. Ipak se može napraviti trening emocija kroz otpuštanje nebitnih misli i zadataka. Potrebno je postaviti prioritete.

#### **3.1.4. Metoda 4S**

Jedan od mnogih korisnih alata koja se preporučaju menadžeru u radu je metoda 4S. Metoda koristi četiri pojma koja su na engleskom jeziku i prevedena znače: Success – Uspjeh, Situation- Situacija, Source- Izvor i Solution- Rješenje. Vođenje se može usporediti učenjem i mentorstvom. Ovdje se ne podrazumijeva klasično ex katedra učenje nego zajednička suradnja gdje sve uključene strane imaju korist. Takvo učenje nije rješenje za sve probleme, ali može pomoći u rješavanju pojedinih situacija sa pojedincem ili čitavom organizacijom. Učenje odnosno podučavanje nije jednokratno, za to treba biti pripremljen i mentalno i edukacijski. Ovu metodu se može staviti u bilo koju situaciju i zaista će pomoći. Uvijek je bitno da osoba sa kojom se razgovara odnosno koju se vodi, sama ili uz pomoć menadžera ponudi rješenje. Opciju gdje će menadžer ili voditelj odmah ponuditi rješenje je potrebno izbjegavati u širom luku. Ako će rješenje dolaziti servirano na pladnju dugoročno je to vrlo štetno za sve sudionike, jer tako nema mjesta učenju, motivaciji i napredovanju [35]. Metoda 4S se može usporediti i sa Paretovim načelom koje kaže da se 80% postignutog rezultata postiže u 20% od ukupnog vremena posla. U tih 80% se stavlja uspjeh, situaciju i rješenje dok je 20% izvor koji i uzima najviše rada.

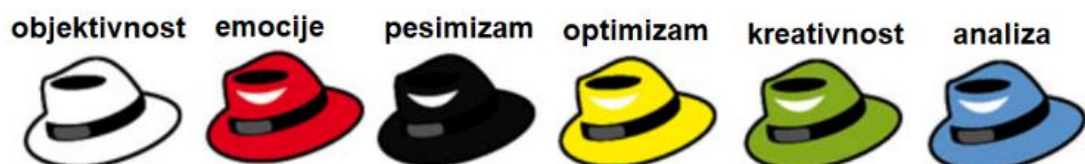
<b>#2 SITUATION</b> U timu od 10 osoba jedna suradnica radi 11 mjeseci i ne uspijeva ostvariti zadane planove unatoč intenzivnom radu. Tim je inače vrlo uspješan i redovit u postizanju ciljeva. Suradnica ima visoko znanje i motivaciju, ali očito postoji prepreka.	<b>#1 SUCCESS</b> Cilj je da suradnica bude kao i ostatak tima uspješna u ostvarenju zadanih planova.
<b>#3 SOURCE</b> Analizom terena i duplim posjetima (zajednički rad menadžera i suradnika na terenu) uočeno je da suradnica nema i dalje dovoljno razvijene komercijalne vještine nego je više edukacijski orijentirana.	<b>#4 SOLUTION</b> Suradnica je premještena u dio tima koji je zadužen za organizaciju predavanja i edukacija. Kroz dva mjeseca se vidjelo po rezultatima da je to bila odlična odluka, a suradnica je bila zadovoljnija i motiviranija nego prije.

*Slika: 3.1.4.1. Metoda 4S razrađena na primjeru stručne suradnice u farmaceutskoj industriji*

*Izvor: autor A.V.*

### 3.1.5. Metoda 6 šešira

Metoda 6 šešira može pomoći menadžeru kod odlučivanja. Odluka se može donositi uz pomoć više osoba odnosno konzultiranjem, ali to ovisi o situaciji jer ne može se o svim odlukama raspravljati grupno što u pravilu konzumira vrijeme. Ova tehnika može biti korisna i brza budući da osoba sama uči mijenjati perspektive. Šeširi imaju svaki svoj zadatak i to je kao da se odlučuje na povjerenstvu, a zapravo su sve uloge samostalne. Boje šest šešira su bijela, crvena, crna, žuta, zelena i plava. Boje su prilično beznačajne, ali kad ih se stavi u pojam i situaciju dobivaju pravo značenje.



*Slika 3.1.5.1. Metoda 6 šešira*

*Izvor: autor A.V.*

**Bijeli šešir** je misaoni i analitički, Sherlock Holmes. On pokušava prikupiti što više informacija svim mogućim sredstvima. Ako osoba stavi taj šešir ponaša se kao spužva, upija informacije te ih pritom analizira. Jednostavne fraze i pitanja koja se mogu koristiti su: "Je li to stvarno istina? Što je dokaz?". Ovdje je potrebna objektivnost i sagledavanje informacije iz svih kutova. **Crveni šešir**, Sigmund Freud, šešir emocija. Pod tim šeširom se pokušava odrediti kako se osoba osjeća i što joj instinkt govori. U kombinaciji s informacijama koje se prikupe pod bijelim šeširom, to će već dati potpuniju sliku o situaciji. Sve odluke utječu na osobu i na emocionalnoj razini i toga treba biti svjestan. Emocije daju boju odlukama, a osjećaji su podatci koji se uzimaju u obzir pri donošenju odluke [36]. **Crni šešir** je depresivan i pesimističan odnosno Sivko, mrzovoljni magarac iz Winnieja Pooha. Pod tim šeširom osoba je skeptična i ne vjeruje da će nešto uspjeti. Kada ga se nosi vjeruje se u Murphyjev zakon: sve što može poći po zlu, poći će po zlu. Taj šešir većina ljudi nikada ne nosi jer se boje pogledati svoje odluke ili da im se stavovi ne raspadnu pod dubljim ispitivanjem, ali upravo zato je tako važno nositi ga. Planiranje uspjeha je lak i trenutani proces, ali što se događa kada stvari ne funkcioniraju i treba se gasiti požar? Treba biti realan i znati da je moguće da stvar propadne. **Žuti šešir** je optimist, motivator, pozitivac i navijač. On omogućuje da se dobro razmisli o odluci i o vrijednosti uloženog truda u nju. Omogućuje projiciranje u budućnost i zamišljanje prilika koje dolaze s tim. Ako ova odluka bude dobra može uslijediti puno pozitivnih situacija. Vjera u sebe još uvijek je jedan od koncepata koji potiču postignuća i motivaciju, pa je važno biti uravnotežen s pesimizmom i sitnicama kao i optimizmom. **Zeleni šešir** je kreativnost odnosno Pablo Picasso, slavni slikar. Ovo je šešir otvorenog uma i ne zaglavljivanja u jednom smjeru razmišljanja, nego van okvira, što može biti opasno ako se odbije promijeniti smjer suočen s poteškoćama. Unatoč tome može biti vrlo plodonosan. **Plavi šešir** je koordinator, analitičar i sustav koji integrira sve informacije dobivene od ostalih šešira. On je Henry Ford, osnivač FMC, izumitelj moderne montažne linije. Može ga se gledati kao izvršnog direktora, a zadužen je da se sve informacije poslože na mjesto [37]. Poanta metode šest šešira je duboko zaroniti u određenu perspektivu i privremeno isključiti sve ostalo. Korištenjem te metode na kraju glavni interesi pobjeđuju i donosi se odluka.

### 3.1.6. Motivacija i sve zamke

Motivacija je pojam o kojem se puno piše, govori i redovito je pitanje u raznim situacijama: na razgovoru za posao, na kavi sa nekom novom osobom, na poslu. Pitanje koje se vrlo jednostavno postavlja: "Što te motivira?" Motivacija se može definirati kao poticaj, no ipak je za finalni odgovor potrebno znati mnogo toga. Sama riječi motivacija dolazi od latinske riječi "movere" što znači kretanje. Što je motiv? Koji je motiv? Neki su motivi manje društveno prihvatljivi od drugih: ljudi mogu biti motivirani hedonizmom i pohlepom, a ponekad i dubokim natjecanjem, mogu biti motivirani pomaganjem drugima i željom da budu prihvaćeni. Freud je zaključio da su dva velika pokretača svih akcija seks i agresija. Ta dva vrlo snažna i primitivna motiva su duboko sankcionirana od strane društva. Stoga ne čudi da ljudi prikrivaju svoje motive, skrivaju ih ili mijenjaju jer vjeruju da bi istina bila potpuno neprihvatljiva. Često je slučaj da ljudi ne govore o tome što ih motivira čisto iz razloga jer je porijeklo tih motiva često nesvjesno. Razni snažni događaji mogu imati izvanredne posljedice i oblikovati motive: rana smrt roditelja, zlostavljanje u školi ili obitelji, teške obiteljske/životne prilike. Motivacija je fascinantna, ali i teška tema za razumijevanje. Odgovor odakle dolaze motivi se nalazi u biologiji, zajedničkom i osobnom iskustvu. Pojedinci odrastaju u određenoj kulturi koja oblikuje njihove vrijednosti, očekivanja i način na koji vide svijet. Vjerski, povijesni, ekonomski i ekološki čimbenici oblikuju kulturu koja utječe na sve koji žive u njoj. Roditelji, obitelj i individualna povijest bila ona normalna ili traumatična ima važan značaj u kasnijem životu. Što je bilo koji od tih navedenih faktora ekstremniji, to je više vjerojatno da će utjecati na motive pojedinca [38]. Ponašanje ljudi ima bogatu mješavinu prednosti i nedostataka. Gotovo svaki dan, ljudi rade stvari za koje znaju da su loše za njih što znači da je višestruko obilježeno faktorima potiskivanja i privlačenja. Neki ljudi tvrde da nakon zadovoljenja potreba imaju manje motivacije i stoga proizlazi da se motivi dramatično mijenjaju tijekom vremena. S druge strane ako postoji poslovni cilj za ostvariti i uspješno se to realizira motivacija raste. Motivacija se dijeli na intrinzičnu i ekstrinzičnu. Intrinzična ili unutarnja motivacija je učiniti nešto zbog sebe, zbog čistog zadovoljstva. Ekstrinzična ili vanjska motivacija se temelji se na nagradama i kaznama. Većina aktivnosti ima kombinaciju obje motivacije, primjerice umjetnici slikaju iz kreativne radosti i instinkta (intrinzičnog), ali i zbog profita. Novac je gotovo uvijek vanjski

faktor. Zamka je u tome ako postoji samo jedan motiv bilo vanjski ili unutarnji, dugoročno dovodi do problema, nezadovoljstva i na kraju gubitka motiviranosti. Menadžeri mogu biti frustrirani i nezadovoljni zaposlenikom s malo ili nimalo motivacije za rad. Ovdje bi menadžer opet morao i trebao koristiti svoje nadnaravne sposobnosti da nekoga motivira, jer bez obzira na sve motivacija je obavezna. Pravilna komunikacija sa svim članovima tima kroz pružanje informacija koje su im potrebne za dobar posao će pridonijeti motivaciji. Važno je definirati prioritete, ciljeve i osigurati odgovarajuće alate i obuku za posao, te nagraditi predanost ljudi koja se očituje lojalnošću i kontinuiranim učinkom. Pružati redovite, specifične povratne informacije svim članovima tima [39]. Koje su zamke motivacije kada je jedan od glavnih motiva novac u organizaciji i gdje je menadžer sam dio tog sustava i ne može direktno mnogo utjecati na to? Ako je u organizaciji unaprijed dogovorena plaća na radilištima kako novac pretvoriti u zadovoljavajući motiv? Ravnoteža je moguća i u ograničenim uvjetima uz nekoliko činjenica. Najvažnije je biti iskren, a istovremeno i kreativan te naći rješenje. Ako osoba razmišlja, zna ili misli da zna, da su drugi više plaćeni nego ona, naravno da će se javiti nezadovoljstvo, gubitak volje i motivacije. Iskrenim razgovorom sa konkretnim opcijama može se napraviti jako puno. Ukoliko su ograničeni uvjeti napredovanja u novcu momentalno, sigurno postoje opcije koje se mogu dogovoriti kroz dodatne projekte koji će se platiti. Uvijek postoje i drugi poticaji kroz slobodan dan, školarina za edukacije te razne druge pogodnosti prikladne za određeno mjesto. Menadžer to sigurno može riješiti kroz aktivno slušanje [40].

### **3.2. Menadžment**

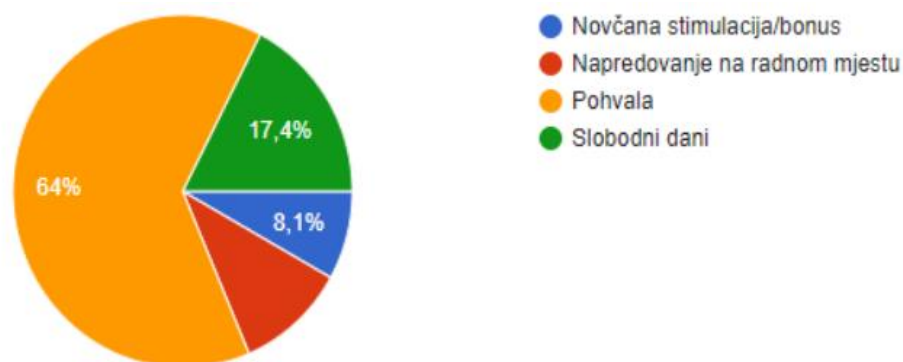
Menadžment je disciplina upravljanja, dolazi od latinske riječi manus agere što znači upravljanje rukom, rukovođenje. Menadžment čine ljudi. Uspjeh kao i neuspjeh menadžmenta je postignuće menadžera. Ljudi su ti koji vode i upravljaju. Vizija, vještine, kompetencija i integritet menadžera definiraju menadžment. To je posao koji ovisno o organizaciji zahtijeva svoje vještine, alate i tehnike. Krajnji njegov cilj je postizanje rezultata, ali i svrhe same organizacije. Povijesno gledano najbolje upravljanje imaju institucije vojske i crkve. Taj podatak nije nimalo čudan obzirom da te organizacije čine velik broj ljudi sa različitim znanjem i iskustvom. Važno je ipak naglasiti da za dobar menadžment nije bitna brojčano velika organizacija već sklad i

postojanost rezultata. Prvi svjetski rat je bio prekretnica i za područje rukovođenja jer se isticala potreba za ljudima različitih znanja i kompetencija. Cilj svakog posla nije raditi teško i mnogo nego pametno, a menadžment je proces koji sadrži ljude, znanje, planiranje i uz pomoć toga dostiže rezultate [41]. Peter Drucker (1909.-2005.) je otac suvremenog menadžmenta, menadžer i vizionar. Njegova načela govore o tome da je svrha menadžmenta duboka, a ne naređivačka. Cilj je uz pomoć i sudjelovanje ljudi doći do rezultata, a ne ih koristiti isključivo kao sredstvo. Treba se ulagati u ljude, njihovu edukaciju te ih poticati na oslobađanje kreativnosti i razvoj. Ljudi se kroz znanje i rukovođenje integriraju u procese i na taj način se potiče rast i razvoj cijele organizacije. Važno je da svi u organizaciji razumiju što rade i da znaju kako i tko odlučuje. Zadatak menadžmenta je da kroz nekoliko koraka pomogne u prihvaćanju promjena. Prvo se u promjeni javlja otpor, nakon toga ide reakcija odnosno protest, a poslije protesta dolazi prihvaćanje promjene i na kraju implementacija. Angažman zaposlenika ključan je za menadžment i često se koristi kao ukupna mjera uspjeha. Ukoliko su zaposlenici zadovoljni i angažirani oni će ujedno biti motiviraniji i produktivniji. [42]. Ljudi su osnova menadžmenta i svaki dobar menadžer će izvjesno vrijeme provesti baveći se ljudskim potencijalom. U većini organizacija postoji odjel koji se bavi ljudima, kadrovima i kadrovanjem. Taj odjel se zove Ljudski resursi, Kadrovski odjel ili HR. Smatra se da su od 1990-ih Ljudski resursi postali pružatelj usluga visoke kvalitete i imaju ulogu pouzdanog savjetnika, poslovnog partnera i konzultanta za strateško odlučivanje. Osnovna funkcija kadrovskog odjela je briga o zaposlenicima, ažuriranje ugovora o radu, evidentiranje prisutnosti na radu, priprema obračuna plaća, prijava, odjava i promjena radnog vremena na mirovinskom osiguranju, koordiniranje odmorima. Zaposlenici tog odjela trebaju biti upoznati sa zakonom i pravilnikom organizacije. Zadovoljstvo zaposlenika se razlikuje od angažmana i podrazumijeva zadovoljavanje tradicionalnih potreba kao što su konkurentne prednosti i sigurni uvjeti rada [43].

Zaključak je da menadžment čini kompleksan sustav koji kroz razvoj ljudskih potencijala i procesa rada dovodi do rezultata i uspjeha na raznim područjima, te se zato čini logičnim potreba za osnivanjem specifične edukacije na području zdravstva točnije sestrištva. Zdravstveno veleučilište u Zagrebu 2006. godine pokreće specijalistički diplomski stručni studij „Menadžment u sestrištvu“. Istoimeni studij je

pokrenut u Varaždinu na Sveučilištu Sjever 2018. godine. Svrha tog stručnog studija je predstaviti opcije menadžmenta odnosno upravljanja u sestrinstvu, učenje o novim metodama, poticanje na kritičko razmišljanje, stjecanje raznih kompetencija, organiziranje i rad sa ljudskim potencijalima. Cilj menadžmenta u sestrinstvu je kvalitetno pružanje zdravstvene njege.

Završni rad pod nazivom „Važnost menadžerskih vještina u sestrinstvu“ iz 2020. godine istražuje kod medicinskih sestara/tehničara na području Republike Hrvatske zadovoljstvo poslom, međuljudskim odnosima i menadžmentu (prisustvo motivacije, opcije napredovanja, pohvale i priznanja). Rezultati prikazuju (119 ispitanika, 97% ženski spol) da je 75% ispitanika zadovoljno radnim mjestom, no ukoliko se analizira odnos sa nadređenim gdje je najveći postotak ispitanika (35%) dao ocjenu 4, to znači da svakako još ima mjesta za napredak. Međuljudski odnosi imaju najveći postotak (36%) na ocjeni 4, a najviše su poražavajući rezultati na pitanjima motivacije (35% osoba je motivirano, 34% osoba nije motivirano, dok ostali ne primjećuju da ih nadređeni motivira) i sustava nagrađivanja (77% ispitanika kaže da sustava nagrađivanja nema). Ovo istraživanje pokazuje da menadžment ima opciju i potencijal za poboljšanje uvjeta rada i rast motivacije što pridonosi uspjehu čitavog sustava i dovodi do cilja u sestrinstvu- pravilna zdravstvena skrb svakog pacijenta [44].



Slika 3.2.1. „Način na koji Vas nadređeni motivira je?“

Izvor: R. Adlešić: *Važnost menadžerskih vještina u sestrinstvu, Varaždin, 2020.*

### **3.3. Menadžer kvalitete – kvaliteta menadžera**

Menadžer je osoba koja upravlja, dok je kvaliteta svojstvo. Kvalitetan menadžer nije onaj koji se bavi isključivo kvalitetom nego principe kvalitete koristi u svakodnevnom radu. Da se može kvalitetno upravljati organizacijom i odjelom treba imati educiran i motiviran tim ljudi, posložene i definirane procese, tehnologiju i financije. Ciljevi i strategija u zdravstvu su jasni i usmjereni na krajnji proizvod odnosno zdravlje.

Sustav zdravstvene skrbi čini organizacija ljudi, institucija i resursa koji pružaju zdravstvene usluge kako bi se zadovoljile zdravstvene potrebe populacije. Dobar zdravstveni sustav moći će osigurati kvalitetnu zdravstvenu politiku za ljude kao i za državu. Ovdje do izražaja dolazi kvaliteta u sestrinstvu sa ciljem osiguranja krajnjeg željenog ishoda. Zdravstvena njega je ključna i vrlo važno je da postoje indikatori kvalitete koji se bilježe i analiziraju u svrhu poboljšanja procesa [2].

Glavni indikatori kvalitete zdravstvene njege:

- Dekubitus
- Pad bolesnika
- Bolničke infekcije
- Unapređenje higijene ruku
- Zadovoljstvo bolesnika
- Preuzimanje i predaja pacijenata
- Zadovoljstvo bolesnika sestrinskom skrbi
- Zadovoljstvo medicinskih sestara [2]

Analitika indikatora utječe na smanjenje troškova liječenja i duljinu hospitalizacije jer je fokus na poboljšanju zdravstvene njege, povećanje sigurnosti pacijenata i edukaciji. Florence Nightingale je postavila temelje edukacije medicinskih sestara. Smatrala je da zdravstvena njega mora imati određene standarde, da se treba omogućiti sigurnost pacijenata i spriječiti mogućnost komplikacija. Iz toga proizlaze standardi kvalitete koji se i danas razvijaju kroz sestrinstvo. Zdravstvena njega se definira kroz pomoć pojedincu, zdravom ili bolesnom, u obavljanju aktivnosti koje doprinose zdravlju, ozdravljenju ili mirnoj smrti, a koje bi on obavljao da ima potrebnu snagu, volju ili znanje. U RH je sestrinstvo regulirana profesija od 2003. godine kada je donesen Zakon o sestrinstvu. Tada je i osnovana Hrvatska komora medicinskih sestara



sa ciljem regulacije sestrinske prakse. Medicinska sestra planira, postavlja sestrinske dijagnoze i provodi sestrinsku skrb [25]. Sestrinstvo treba biti prožeto kritičkim razmišljanjem, rješavanjem problema i suradnjom jer se na taj način osigurava sigurnost, promiče kvaliteta i minimizira rizik. Medicinske sestre lideri odgovorne su za stvaranje kulture kvalitete, sigurnost, operativne strategije za postizanje izvrsnosti performansi i upravljanje rizikom. Kvaliteta u sestrinstvu znači transparentnost svih procesa. Američka udruga medicinskih sestara- ANA je profesionalna organizacija koja zastupa interese četiri milijuna registriranih medicinskih sestara u SAD-u i konstantno unapređuje sestrinstvo kroz visokih standarde zdravstvene njege, potiče promicanje prava medicinskih sestara na radnom mjestu i zaokružuje proces kvalitete zdravstvene skrbi. Pruža realističan pogled na sestrinstvo, te je to i željena praksa za RH. Medicinska sestra danas radi u raznim različitim okruženjima i ima različite uloge. Važno je znati da bez obzira bez na radno okruženje, titulu i ulogu zaduženje medicinske sestre ostaje isto: pružanje kvalitetne sestrinske/kliničke skrbi [45].

U zdravstvenim ustanovama koje imaju zaposleno više od 40 djelatnika postoji obaveza organizacije posebne jedinice za osiguranje i unapređenje kvalitete zdravstvene zaštite. Ta jedinica provodi aktivnosti za uspostavu sustava sigurnosti pacijenata, procjenu ispunjavanja standarda kvalitete zdravstvene zaštite, evidentira i obrađuje pritužbe korisnika zdravstvene zaštite, sudjeluje u vanjskim provjerama kvalitete, provodi aktivnosti za akreditacijski postupak, sudjeluje u edukacijama iz područja kvalitete zdravstvene zaštite i provodi ih, surađuje s Agencijom za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu i socijalnoj skrbi. Osniva se i Povjerenstvo za kvalitetu koje provodi kontrolu kvalitete medicinske dokumentacije, sudjeluje u donošenju postupaka, radnih uputa i obrazaca, sudjeluje u akreditacijskom postupku, educira se, radi procjenu ispunjavanja standarda zdravstvene zaštite, nadzire rad ostalih povjerenstava, a sve u svrhu osiguranja standarda kvalitete za pacijente. Ostale zdravstvene ustanove, trgovačka društva i privatni zdravstveni radnici koji obavljaju zdravstvenu djelatnost, a imaju manje od 40 zaposlenih, obvezni su odrediti odgovornu osobu za kvalitetu [46]. Menadžer koji razumije principe kvalitete jamči sigurnost korisnika zdravstvene zaštite.

## 4. Rasprava

Zdravstveni sustav je kompleksan, ovisi o mnogo čimbenika, a kvaliteta mu je okosnica. Financijska situacija države oblikuje i sustav, tako da se godinama u javnost RH plasiraju iste informacije o dugovima samo se mijenja brojka na kraju godine. Osnovna načela zdravstvenog sustava se unatoč svemu trebaju poštovati i isposlovati, jer sustav mora funkcionirati. Voditelj, menadžer, upravitelj ili ravnatelj je osoba koja treba imati vrhunsko znanje, ali i druge kompetencije da uz postojeću financijsku situaciju radi u smjeru ostvarenja zdravstvene zaštite odnosno smanjenja bolesti i smrtnosti populacije. Kvaliteta ovdje predstavlja alat koji vodi do cilja. Ukoliko sustav koristi načela kvalitete smanjuje se broj i razina pogrešaka, a učinkovitost se povećava. Zato sam i odabrala ovu temu jer je sustav unaprijed posložen prate ga financije koje su u minusu i unatoč tome sve na nekoj razini funkcionira, unaprjeđuje se i razvija. Kvaliteta u zdravstvu u Hrvatskoj ima određene norme, indikatore i zakonski je određena. Često, ne samo u zdravstvu nego općenito kod svih tema stječe se dojam pa i čvrsto mišljenje da je u drugim zemljama bolje, jer su razvijenije, bogatije od Hrvatske i imaju veći budžet u državnoj blagajni.

Zdravstvena skrb u SAD-u je često nedostupna velikom broju ljudi zbog sustava odnosno troškova. Inflacija gospodarstva je prisilila većinu tvrtki, a posebno profitne bolnice na drastično smanjenje troškova. Prema zadnjem popisu stanovništva iz 2021. godine SAD ima 332 milijuna stanovnika od kojih 16% nije u sustavu zdravstvene skrbi odnosno nema nikakvo zdravstveno osiguranje. Tvrdnja da SAD ima bolju kvalitetu življenja kad jedno od temeljnih ljudskih prava čini pravo na kvalitetnu zdravstvenu zaštitu nije utemeljena. U SAD-u oko 30 milijuna ljudi provede noć u bolnici i bilježi se 300 milijuna posjeta ambulantama godišnje. Zdravstveni sustav obzirom na opterećenje koristi brojne metode za održavanje i poboljšanje kvalitete skrbi koja se pruža milijunima korisnika. Ispisani su pravilnici, postoje indikatori kvalitete. Povjerenstva ispituju svaku neočekivanu smrt, nezgodu i slučajeve u kojima se eventualno nepropisno postupalo. Akreditacija pokazuje da bolnica ispunjava barem minimalne standarde kvalitete. U SAD-u postoji neovisna i neprofitna organizacija za akreditaciju zdravstvenih ustanova koja svake tri godine procjenjuje kvalitetu bolnica. U tom procesu sudjeluje 80% bolnica. Nakon završenog postupka bolnice dobiju konkretnu prolaznu ocjenu, negativnu ocjenu ili preporuke poboljšanja.

Ukoliko je ocjena negativna dobije se rok od šest mjeseci za ispravak. Osim akreditacije, certifikati odbora mogu se koristiti kao znak kvalitete. To znači da medicinska i kirurška specijalizirana društva certificiraju pojedino osoblje i to isključivo liječnike za bavljenje ovim područjem. Procedure koje kvaliteta treba zadovoljiti su: rješavanje prigovora pacijenata, kontrola infekcija i odluke o prekidu života. Informacije o kvaliteti su dostupne svima i svaki građanin može uputiti prijavu određene situacije organizaciji za akreditaciju zdravstvenih ustanova, ali mora to platiti 30 dolara [47]. Prema podacima HZZO-a, Hrvatska je u ožujku 2022. imala 4,086.391 zdravstvenog osiguranika što je više od broja stanovnika ( 3,8 milijuna), no analize pokazuju da su korisnici osobe koje žive u drugim državama, a imaju hrvatsko državljanstvo [48].

Nije realno uspoređivati sustav kvalitete zdravstva zemlje od 332 milijuna i zemlje od 3.8 milijuna stanovnika. Ambiciozno je analizirati veliki sustav kakav je u SAD-u sa hrvatskim, jer iz toga proizlazi potencijal. U manjoj sredini se lakše mogu postupci procesuirati i slijediti pa za početak prijava i obrada o postupanju u zdravstvenom sustavu je besplatna. Treba prijavljivati negativne, ali i pozitivne situacije kako bi sustav mogao napredovati. Pacijent odnosno korisnik zdravstvene zaštite želi jasnu komunikaciju kroz točne, pravovremene i odgovarajuće informacije i da se poštuju njegove vrijednosti i potrebe. Ekvivalent kvalitete u zdravstvenom sustavu su njegovi djelatnici. Korisnik usluge traži ljubazan, pristojan i prijateljski pristup. Tako se oblikuje sustav povjerenja i sigurnosti. Svaka osoba želi obaviti postupak u sustavu brzo i učinkovito, posebice ako se radi o liječenju u bolnici cilj je da nema dodatnih komplikacija kroz osnovnu bolest ili pak u vidu bolničke infekcije, da se bolest izliječi ili stavi pod kontrolu. Taj postupak prati cijeli sustav prožet kvalitetom koji vode kompetentni ljudi. Nije potrebno biti na bolničkom liječenju da bi se dobio proizvod zdravstvenog sustava. On se isporučuje u ljekarni, kod liječnika u vidu recepta za produženje kronične terapije u komunikaciji sa patronažom nakon rođenja djeteta ili kroničnih bolesti, kroz javno zdravstvene kampanje. To su samo neke od situacija gdje kvaliteta na kojoj se radi u zdravstvu dolazi do izražaja. Sustav koji ima Hrvatska pokriva sve osiguranike i to je kvaliteta koju se svakako treba iskoristiti. Kako? Menadžment je taj koji uz pomoć postojećih resursa treba raditi na razvoju i poboljšanju sustava te upravljati kvalitetom razborito.

## 5. Zaključak

Kvaliteta se definira kao svojstvo, integrira se u živote na privatnoj i poslovnoj razini. Njen razvoj je kompleksan i predstavlja životni ciklus. Ima mjesto u sustavu kroz norme i ključne indikatore. Postoje odjeli i ljudi koji se njome bave u svim organizacijama. Kvaliteta u zdravstvu ima mnogo dimenzija. Zdravstvene usluge se planiraju i implementiraju za cjelokupno stanovništvo uz postojeće resurse u vidu financija i zdravstvenog educiranog kadra. Cilj zdravstvenih usluga je smanjenje morbiditeta i mortaliteta među populacijom. Usluge trebaju biti pod kontrolom, upravljane kvalitetom, a za to su zaduženi kadrovi. Temelji same kvalitete potječu iz davne prošlosti no u dvadesetom stoljeću istaknuti „gurui“ su potaknuli njen izniman rast uz razvoj tehnika i alata koji su uspješno implementirani u zdravstveni sustav. Postoje brojne tehnike koje menadžer koristi u svom radu u svrhu ostvarenja ciljeva. Kod upravljanja ljudima novac nije najvažnija motivacija nego je važno pružanje slobode i afirmacija.

Kvaliteta je u osnovi zahtjevna, no isplativa jer uloženo u kvalitetu se višestruko vraća. Zdravstveni sustav ima svoja pravila i svoje procese. Ljudi koji rade u njemu često imaju mnogo izazova prilikom rada kao i prilikom vođenja. Svojim vještinama prelaze preko problema i kroz kvalitetno upravljanje svojim korisnicima isporučuju krajnji proizvod. Taj proizvod znači zdravlje, izlječenje, prevencija bolesti, palijativna skrb.

Sustav koji funkcionira je vrijedan. To znači da ima određena pravila, procese, materijalna dobra i izvore koji su neophodni za obavljanje posla. Sve je to jasno i dobro, ali bez ljudskog faktora teško može funkcionirati. Ljudi su bogatstvo svake zajednice, svake organizacije. Menadžer uči, radi i razvija se zajedno sa svojim timom. Ukoliko se upravlja po principima kvalitete i koriste se vrijedne vještine uspjeh neće izostati. Od svih proizvoda koje može kvaliteta donijeti je sigurno najvrijednije zdravlje i kvalitetno življenje. To može isporučiti zdravstveni sustav kroz kvalitetno upravljanje i kvalitetne ljude. Na kraju ne preostaje ništa drugo nego zaključiti da je kvaliteta menadžera stup kvalitete zdravstva.

## 7. Literatura

- [1] Ž. Kondić, L. Maglić, D. Pavletić, I. Samardžić: Kvaliteta 1, fenomen, povijest, gurui, pogledi, načela, statistika, Varaždin, 2018.
- [2] M. Neuberg, K. Buntak, M. Kovačić: Upravljanje kvalitetom, sigurnost bolesnika i organizacija sestrinske skrbi, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2020.
- [3] Ž. Kondić, L. Maglić, D. Pavletić, I. Samardžić: Kvaliteta 2, mjeriteljstvo, normizacija, ustroj, funkcioniranje, statistička kontrola kvaliteta, Varaždin, 2018.
- [4] J. M. Juran, A. B. Godfrey: Juran's Quality Handbook, Fifth edition, McGraw-Hill, United States of America, 1998.
- [5] Ž. Kondić, L. Maglić, D. Pavletić, I. Samardžić: Kvaliteta 3, nadzori, logistika, poboljšanja, poslovna izvrsnost, troškovi, Varaždin, 2018.
- [6] D. Funda: Upravljanje kvalitetom, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012.
- [7] M. Drljača: Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2010.
- [8] H.V. Roberts, B.F. Sergesketter: Quality is personal, A foundation for total quality management, str.17-23.
- [9] Europska povelja o kvaliteti, Pariz 1998.
- [10] <https://www.quality.org/what-quality>, dostupno 15.9.2022.
- [11] <https://znakovi.hgk.hr/>, dostupno 15.9.2022.
- [12] <http://www.hdkvaliteta.hr/drustvo/o-drustvu>, dostupno 18.6.2023.
- [13] <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=89>, dostupno 20.9.2022.
- [14] Ž. Kondić: Kvaliteta i ISO 9000-primjena, Varaždin, 2007.
- [15] H. Skoko, Upravljanje kvalitetom, Zagreb, 2000.
- [16] D. R. Kiran: Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies, United Kingdom, 2017. str 1126-1166.
- [17] <https://www.hzn.hr/default.aspx>, dostupno 30.9.2022.
- [18] D. Puntarić, I. Stašević, D. Ropac i suradnici: Javno zdravstvo, Zagreb, 2017.
- [19] E. Mikić: Usporedba zdravstvenog sustava Hrvatske, Sjedinjenih Američkih Država i Kube, završni rad, Sveučilište u Zagrebu, 2015.
- [20] S. Zaveri, V.M.Patel Institute of Management: A Presentation on PEST Analysis, 2009.

- [21] <https://www.aaz.hr/hr>, dostupno 5.10.2022.
- [22] F. Giove: Essentials Auditing, United States of America, 2003.
- [23] Časopis Poslovna učinkovitost, tema broja: Ključni pokazatelji poslovanja, D. Katavić, KPI-evi u zdravstvu, prosinac 2018.
- [24] Bertelsmann Stiftung (ed.), Effectiveness, Efficiency and Accountability in Philanthropy, What Lessons can be learned from the corporate world? International foundation management symposium 2005., 2010. Ebook ausgabe (EPUB)
- [25] M. Kljaić: Upravljanje kvalitetom u zdravstvenoj njezi, diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2017.
- [26] <https://isqua.org/>, dostupno 31.1.2023.
- [27] M. Šiško Kuliš, D. Grubišić: Upravljanje kvalitetom, Split, 2010.
- [28] R. Godoy, C. Bessas: Plan, Do, Check, Act, A practical guide for managers, Understanding results focused management, China, 2020., str 22-55.
- [29] E. D. Calin: Leader versus manager, Smashwords Edition, 2012.
- [30] A. Meštrović: Coaching Academy: Module 1 Situational Leadership, Pharmaexpert, 2022.
- [31] R. Trelka: Basic Management Skills: The Essential Skills New Managers and Supervisors Need to Successfully Guide and Lead, Oak Hill Publishing Kimberly, Wisconsin, 2019.
- [32] I. Vrančić: A ljudi?: ili zašto su poslovni automobili najveća vrednost, Beograd 2016.
- [33] T. Felber: Am I Making Myself Clear?, United States of America 2022.
- [34] R. Lemke: Emotional Intelligence: The Genius Guide to Maximizing Your Emotional Intelligence (A Bold Recovery Guide to Save Your Anxious Mind From Addiction), 2021.
- [35] S. Dumitrascu, Coaching for Success, 2021.
- [36] P. Hollins, The Art of Strategic Decision-Making, How to Make Tough Decisions Quickly, Intelligently, and Safely, 2021., str. 53-79.
- [37] B. Viswanadham, Presentation: How to apply 6 Thinking Hats, Ref: Six Thinking hats by Edward de Bono, 2010.

- [38] A. Furnham, *The Secrets of Motivation*, Knowledge Village, Dubai, United Arab Emirates, 2013.
- [39] S. Fowler: *Master your motivation, Three scientific truths for acheivieng your goals*, 2019.
- [40] M. P. Leiter, C. Maslach: *Spriječite sagorijevanje na poslu, Šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom*, Zagreb, 2011.
- [41] S. Balen: *Priručnik: Menadžment u zdravstvu II izdanje*, Osijek, 2015.
- [42] P. F. Drucker: *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, 2002.
- [43] F. Bahtijarević Šiber: *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, 1999.
- [44] R. Adlešić: *Važnost menadžerskih vještina u sestrinstvu*, Varaždin, 2020.
- [45] American Nurses Association: *Nursing Administration, 2nd edition, Scope and Standards of Nursing*, 2016.
- [46] <https://www.zakon.hr/z/1763/Zakon-o-kvaliteti-zdravstvene-zastite>, pristupljeno 2.3.2023
- [47] J. G. Caldwell: *A New Health-Care System for America: Free Basic Health CareTeam Managment*, 2021.
- [48] <https://hzzo.hr/>, pristupljeno 3.3.2023.

## Popis slika

Slika 1.1.1.1. Hamurabijev zakonik .....	3
Slika 1.1.3.1. Europska povelja o kvaliteti, 1.dio .....	5
Slika 1.1.3.2. Europska povelja o kvaliteti, 2.dio .....	6
Slika 1.1.3.3. Logotip Hrvatske Gospodarske Komore .....	7
Slika 1.1.3.4. Oznake Hrvatske kvalitete i izvornosti .....	7
Slika 1.2.2.1. Oznake normi ISO 9001:2015 .....	9
Slika 1.2.3.1. Popularne norme Republike Hrvatske .....	10
Slika 1.2.4.1. PEST analiza Republike Hrvatske .....	12
Slika 1.2.5.1. Najčešći ključni pokazatelji poslovanja u zdravstvenim ustanovama u svijetu .....	18
Slika 1.2.5.2. Najčešći ključni pokazatelji poslovanja u Republici Hrvatskoj .....	18
Slika 1.2.7.1. Logo obilježavanja Svjetskog dana sigurnosti pacijenata .....	20
Slika 2.4.1. Prikaz PDCA ciklus .....	24
Slika: 3.1.4.1. Metoda 4S razrađena na primjeru .....	31
Slika 3.1.5.1. Metoda 6 šešira .....	31
Slika 3.2.1. „Način na koji Vas nadređeni motivira je?“ .....	36



## Izjava o autorstvu i suglasnost za javnu objavu



Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

### IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ANICA VINDIŠ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KVALITETA NGUADERA - STOP KVALITETE ZDRAVSTVA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ANICA VINDIŠ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KVALITETA NGUADERA - STOP KVALITETE ZDRAVSTVA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

(vlastoručni potpis)