

## **Sistem vodenja kakovosti v storitvenih organizacijah zdravstvenega varstva**

mag. Bojan TOMŠIČ, višji predavatelj

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija  
bojan.tomsic (at) kakovost2000.si

mag. Jernej TOMŠIČ

KAKOVOST 2000 d.o.o., Tavčarjeva ulica 2, 8000 NOVO MESTO, Slovenija  
jernej.tomsic@kakovost2000.si

Jure TOMŠIČ

KAKOVOST 2000 d.o.o., Tavčarjeva ulica 2, 8000 NOVO MESTO, Slovenija  
jure.tomsic@kakovost2000.si

### **1 Uvod**

V razmerah globalizacije sveta, ko se zdi svet zaradi odpiranja meja in pod vplivom informacijskega razvoja vse manjši, postaja **konkurenčnost** vse pomembnejši dejavnik obstoja in razvoja organizacij (podjetij, ustanov, zavodov,...). Tehnološki in ostali razvoj ter odprtost tržišč imata za posledico vedno večjo kupno moč odjemalcev (kupcev, naročnikov, pacientov,...) in večje možnosti za izbiro. V teh razmerah postaja tudi odjemalec vse bolj osveščen in zahteva za svoj denar storitve, ki z vseh vidikov ustreza njegovim zahtevam, potrebam oziroma pričakovanjem. Organizacije morajo **pravočasno zaznati** hitre spremembe v okolju in se nanje odzivati tako, da se nenehno prilagajajo novim pogojem in zahtevam odjemalcev. V konkurenčni bitki lahko obstanejo le tako, da razvijajo svoje tehnološke, organizacijske in človeške potenciale in zagotavljajo konkurenčno kakovost svojih storitev. Nova spoznanja o pomenu človeškega faktorja za uspešnost organizacije so spremenila tudi pojmovanje kakovosti. Da bi dosegli kakovost, ki jo pričakuje odjemalec, ni dovolj, da se teži k stalnemu nadzoru proizvoda ali storitve, ampak se mora vgraditi kakovost v proces razvoja in izvajanja kot preventivne aktivnosti, ki zadevajo vse zaposlene in so zanjo tudi vsi odgovorni, vsak glede na svoj položaj v strukturi organizacije. Višji je njegov položaj, večja je njegova odgovornost.

Tako kot na področju materialne proizvodnje **postaja kakovost** vse pomembnejša tudi na **področju storitev**. Izjema niso niti javne organizacije (javni zavodi), kjer se potrebne spremembe morda najtežje uveljavljajo. V pogojih recesije so tudi te organizacije izpostavljene nenehnemu krčenju proračunskih sredstev in je verjetno pridobivanje novih odjemalcev vse težje in možno le

z ustrezno kakovostjo storitev. Le s stalnim prilagajanjem zahtevam odjemalcev, njihovim pričakovanjem in nenehnim izboljševanjem kakovosti si bodo organizacije lahko zagotovile svoj obstoj in nadaljnji razvoj.

Reforma v organizacijah predvsem družbenega značaja (zdravstvene in druge podobne organizacije) na Švedskem je pokazala, da so značilnosti kakovostnih storitev v takih organizacijah naslednje:

- odjemalec (pacient,..), želi aktivno sodelovati v vseh fazah izvajanja storitve, od definiranja svojih potreb do iskanja načina oziroma oblike zadovoljitve;
- vsak odjemalec je obravnavan glede na svoje specifične potrebe: upoštevajo se njegove želje, izkušnje ob seveda upoštevanju materialnih virov in seveda tudi stroke;
- storitve so rezultat neposredne komunikacije med odjemalcem in izvajalcem (dobaviteljem), ne pa v naprej izdelana dobrina.

Omenjena spoznanja nakazujejo na to, da se morajo organizacije predvsem državnega oziroma družbenega značaja temeljito poglabiti v sebe, se procesno organizirati, tako da bodo jasno in nedvoumno opredelile svoje procese, določile njihove skrbnike oziroma lastnike, analizirale procese, da bi z ustreznimi ukrepi zagotovile njihovo stalno izboljševanje in na ta način tudi pričakovano kakovost poslovanja.

Družina **standardov ISO 9000** (9000, 9001, 9004) promovira uporabo procesnega pristopa pri razvoju, uporabi in izboljševanju obvladovanja kakovosti. To posledično močno vpliva na organiziranost in urejenost poslovanja organizacij. Ti mednarodni standardi uvajajo spremembe z namenom, da bi se z izpolnjevanjem zahtev odjemalcev povečalo njihovo zadovoljstvo, ampak ne samo njihovo temveč tudi zadovoljstvo zaposlenih, dobaviteljev in lastnikov oziroma ustanoviteljev ter okolja v katerem deluje organizacije.

Osnovni standard (**ISO 9001**) iz te družine, katerega novo izdajo pričakujemo v septembru tega leta ponovno poudarja procesni pristop. Da bi razširili oceno uspešnost sistema vodenja kakovosti vpeljuje noviteto, to je ocenjevanje tveganj v vse prepoznane procese in njihovo spremljanje in ukrepanje v procesu merjenja, analiziranja in izboljševanja.

Standardi družine ISO 9000 so še naprej zasnovani na osmih načelih vodenja kakovosti, in sicer:

- **Osredotočenost na odjemalce** - organizacija je odvisna od svojih odjemalcev, zato mora razumeti njihove sedanje in prihodnje potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati, da zadovolji njihova pričakovanja.
- **Vodenje z jasno opredeljenimi cilji in strategijo** – vodstvo organizacije je tisto, ki odločilno vpliva na ustvarjanje in ohranjanje notranjih odnosov, v katerih se zaposleni čutijo polno vključeni v aktivnosti za doseganje ciljev organizacije.

- **Sodelovanje zaposlenih** – uspehi zaposlenih dokazujejo, da se njihove sposobnosti lahko kar najboljše uporabijo tudi v korist organizacije.
- **Procesni pristop** – da bi organizacija delovala učinkovito, mora identificirati in voditi številne povezane aktivnosti. Aktivnosti, ki uporabljajo vire in ki se vodijo z namenom, da omogočijo spremembo vhodov v izhode, se lahko obravnavajo kot procesi.
- **Sistemsko urejeno vodenje** – prepoznavanje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistem, omogoča večjo učinkovitost in uspešnost organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev.
- **Stalno izboljševanje procesov** – mora biti stalen cilj organizacije oziroma njihovih predstavnikov (skrbnikov/lastnikov procesov).
- **Odločanje na podlagi zbiranja in analiziranja podatkov (dejstev)** – vzpostaviti je potrebno učinkovit, celovit in računalniško podprt informacijski sistem, ki omogoča učinkovito beleženje poslovnih in ostalih dogodkov v organizaciji in odločanje na osnovi obdelanih podatkov (informacij) in ustreznih analiz.
- **Sodelovanje z dobavitelji** – vzpostavljanje partnerskih odnosov z dobavitelji, dobavitelji so namreč del poslovnega procesa oziroma sistema vodenja poslovanja za katere mora veljati enaka načela kot za organizacijo, npr: dosledno izvajanje zapisanih oz. dogovorjenih zahtev na eni in drugi strani.

Vpeljava standardov ISO 9000 v organizacijo je šele prvi toda nujno potreben korak na poti k vsestranski zagotovitvi zadovoljstva odjemalcev oziroma k poslovni odličnosti (TQM).

Odjemalca v načelu zanima le kakovost proizvoda oziroma storitve v smislu ali organizacija izpolnjuje vse pogodbene zahteve (veliki odjemalci, naročniki npr.: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije-ZZZS) oziroma pričakovanja (individualni odjemalci npr.: pacienti). Na drugi strani pa je za organizacijo (zdravstvene organizacije) odločilnega pomena kakovost procesov, ki se odvijajo v organizaciji in vsa odstopanja od procesov, ki predstavljajo neskladnosti oziroma napake in s kakšnimi stroški se jih odpravlja in kakšne posledice predstavljajo za organizacijo (ugled, zaupanje,...).

Kakovost proizvodov oziroma storitev ne more biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat skrbnega načrtovanja, skladne izvedbe, stalnega nadzora in izvajanja ukrepov s katerimi odpravljamo napake ali celo preprečujemo njihov nastanek. Zato je potrebno zahteve družine standardov ISO 9000 vgraditi v zgradbo organizacije in na ta način vzpostaviti ustrezen sistem vodenja kakovosti poslovanja. Tak sistem je v bistvu sredstvo za izvajanje poslovne politike in ciljev organizacije in je hkrati tudi sistem, ki zajema odgovornosti in pooblastila, kompetence zaposlenih in druge pomembne segmente za učinkovito in uspešno poslovanje ter večanje zadovoljstva odjemalcev in ugleda organizacije.

Sistem vodenja kakovosti poslovanja naj bo postavljen tako, da imajo vsi predvideni procesi oziroma v okviru teh procesov opredeljene aktivnosti ali dejavnosti v čim večji meri preventivni značaj, kar pomeni, da je možno morebitne neskladnosti ob pojavu takoj odpravljati z ustreznimi ukrepi in preprečiti njihovo ponavljanje, kajti ugotavljanje nepravilnosti s klasičnimi metodami nadzora po izvedeni storitvi je dandanes lahko le izjemen primer ne pa način dela oziroma stalna praksa.

Bistvo ustrezno zgrajenega sistema kakovosti je v tem, da se dejavnosti oziroma aktivnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda ali storitve načrtujejo, dosledno izvajajo, nadzirajo in izboljšujejo na osnovi dokumentiranosti sistema. To pomeni, da naj bo podrobno določen plan dela, organizacija dela in odgovornosti posameznih organizacijskih enot. Vsak udeleženec v posameznem procesu, tako organizacijska enota kot posameznik, mora natančno vedeti kje je njegovo mesto v procesu, kako so opredeljene njegove naloge, odgovornosti in pooblastila ter kompetence (izobrazba, znanja, izkušnje in veščine) vse z namenom, da bi procesi potekali skladno z zahtevami in bi se stalno dvigovalo zadovoljstvo odjemalcev. Zagotavljanje zadovoljstva odjemalcev je v veliki meri pogojeno z učinkovitostjo in uspešnostjo izvajanja procesov. Ta zahteva se zrcali skozi celotno vsebino standardov.

Sistem vodenja kakovosti poslovanja po omenjenih standardih naj zajame celotno organizacijo od analize tržnih možnosti do ugotavljanja zadovoljstva odjemalcev, vključuje pa tudi druge zainteresirane strani, to je zaposlene, dobavitelje in lastnike oziroma ustanovitelje. To med drugim pomeni, da je v standardih zelo jasno opredeljena zahteva po učinkovitosti in uspešnosti procesov oziroma celotnega poslovanja organizacije.

Odjemalci (notranji in zunanji) imajo pomembno vlogo pri opredeljevanju in izboljševanju procesov, saj postavljajo zahteve za vhode v svoje procese. Kot povratne informacije iz procesov odjemalci sporočajo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, kar je pomemben podatek za stalno izboljševanje procesov.

**Pomembna zahteva za vsak posamezen proces, ki se izvaja, je ustvarjanje dodane vrednosti za izvajalca in odjemalca.** V kolikor se ugotovi, da proces ne ustvarja za enega ali drugega dodane vrednosti je potrebno razmisliti o upravičenosti izvajanja takega procesa.

Standard ISO 9001 v uvodnem delu poudarja splošne zahteve za izvajanje sistema vodenja kakovosti poslovanja s posebnim poudarkom na procesih in zahteva, da mora organizacija:

- identificirati procese, potrebne za sistem vodenja kakovosti in njihovo uporabo v celotni organizaciji,
- določiti zaporedje in medsebojne vplive teh procesov,

- določiti kriterije in metode, potrebne za zagotovitev tako učinkovitega delovanja kot tudi učinkovitega obvladovanja teh procesov,
- zagotoviti, da so na voljo viri in informacije, potrebne za podporo delovanja in nadzorovanja teh procesov,
- nadzorovati, meriti in analizirati te procese,
- izvajati ukrepe, potrebne za doseganje planiranih rezultatov in za nenehno izboljševanje teh procesov.

To konkretno pomeni, da sistem vodenja kakovosti poslovanja:

- predstavlja vodenje medsebojno povezanih procesov s ciljem povečanja učinkovitosti in uspešnosti organizacije in doseganja ciljev kakovosti oziroma poslovnih ciljev,
- vsebuje vse ključne oziroma sistemske procese (skupine procesov), ki so medsebojno povezani:
  - procesi vodstva,
  - glavni procesi,
  - podporni procesi,
  - zunanji procesi.

## **2 Program projekta kakovosti**

Navedeno razmišljanje je prepričalo vodstvo določenih zdravstvenih zavodov na primarni ravni zdravstvenega varstva v Sloveniji (Železničarski zdravstveni dom Ljubljana, Zdravstveni dom Maribor, Zdravstveni dom Novo mesto, Zdravstveni doma Slovenska Bistrica, Zdravstveni dom Ptuj, Zdravstveni dom Kočevje, Zdravstveni dom Koper, Zdravstveni dom Trebnje, Zdravstveni dom Metlika, Zdravstveni dom Ivančna Gorica,...) da se je odločilo za izvedbo projekta kakovosti na osnovi zahtev nosilnega standarda ISO 9001 in ga je tudi uspešno zaključilo s pridobitvijo mednarodnega certifikat kakovosti po tem standardu., kar predstavljan izjemno priznanje za urejenost poslovanja takega zavoda.

Tem svetlim zgledom danes sledi vse več zdravstvenih zavodov tako na primarni ravni (Zdravstveni dom Piran, Zdravstveni dom Nova Gorica, Zdravstveni dom Postojna, Zdravstveni dom Lendava, Zdravstveni dom Ilirska Bistrica, Zdravstveni dom Cerknica, Zdravstveni dom Sežana in drugi) kot na sekundarni ravni (Splošna bolnišnica Novo mesto, Univerzitetni klinični center Maribor, Splošna bolnišnica Celje, Bolnišnica Golnik, Splošna bolnišnica Jesenice, Splošna bolnišnica Murska Sobota, Splošna bolnišnica Izola, Bolnišnica Topolšica, Bolnišnica Postojna, Bolnišnica Ormož in druge).

Pristop k tako zahtevni zadevi kot je izgradnja sistema vodenja kakovosti poslovanja zahteva ustrezen projektni pristop, ki v načelu zajema :

- UVOD,
- PLAN IZVEDBE PROJEKTA,
- OPREDELITEV OSNOVNIH AKTIVNOSTI PROJEKTA,
- OPREDELITEV PROCESOV IN PRIPADAJOČIH IZVEDBENIH DOKUMENTOV,
- POVEZAVE PROCESOV,
- PLAN IZDELAVE IZVEDBENIH DOKUMENTOV
- ODLOČBO ZA VODJO IN ČLANE PROJEKTNE SKUPINE.

V **Uvodu** je podana utemeljitev odločitve o uvedbi sistema kakovosti po zahtevah družine standardov ISO 9000 oziroma nosilnega standarda ISO 9001 s posebnim poudarkom na procesnem pristopu ter pomen uspešne izvedbe projekta za zavod kot animacija članom projektne skupine.

**Plan izvedbe projekta** zajema osnovne aktivnosti s termini izvedbe in sicer :

- Izdelava programa aktivnosti za izvedbo projekta s predstavitvijo
- Oblikovanje projektne skupine
- Usposabljanja iz področja kakovosti
- Izdelava izvedbenih dokumentov (Priročnik kakovosti)
- Uvajanje izvedbenih dokumentov
- Izdelava navodil in postopkov za delo
- Uvajanje navodil in postopkov
- Izdelava Poslovnika kakovosti
- Uvajanje Poslovnika kakovosti
- Usposabljanje notranjih presojevalcev
- Notranja presoja kakovosti
- Izvedba ukrepov po presoji (korektivni in preventivni)
- Posredovanje vloge za certificiranje
- Posredovanje Poslovnika kakovosti certifikacijski organizaciji
- Vodstveni pregled
- Začetna certifikacijska presoja
- Ukrepi po presoji
- Glavna certifikacijska presoja.

**Opredelitev osnovnih aktivnosti** podaja tekstualno tolmačenje plana izvedbe projekta s terminskimi opredelitvami in nosilci odgovornosti za posamezne aktivnosti.

V **Opredelitvi procesov in pripadajočih izvedbenih dokumentov** so podani prepoznani procesi (okvirni seznam, nabor) v zavodu, grupirani v osnovne skupine in običajno tudi dokumenti, ki podpirajo te procese ter skrbniki procesov.

**Povezava procesov** predstavlja grafično ponazoritev povezave osnovnih skupin procesov v sistem vodenja kakovosti.

V **Planu izdelave izvedbenih dokumentov** so podani dokumenti, ki podpirajo posamezne procese, odgovorni nosilci za izdelavo ter termini izdelave.

**Odločba za vodjo in člane projektne skupine** podaja poimenski seznam članov projektne skupine, vključno z vodjo projekta. Opredeljuje odgovornosti in pooblastila vodje in članov projektne skupine v okviru izvedbe projekta. Vodjo in člane projektne skupine imenuje običajno direktor zavoda.

### 3 Pogoji za realizacijo projekta

Osnovni pogoj za uspešno realizacijo kakršnega koli programa oziroma projekta, posebno pa še tako zahtevnega kot izgradnja sistema vodenja kakovosti poslovanja, je **jasna in nedvoumna podpora vodstva organizacije**, sicer se ne more pričakovati uspešnega zaključka projekta. Vodstvo ne more in ne sme le deklarativno podpirati projekt, ampak mora biti tudi samo aktivno vključeno v potek projekta tako, da sistematično spremlja njegov potek, daje potrebne smernice v kritičnih fazah projekta in spodbuja projektno skupino ob kriznih trenutkih.

Drug pomemben pogoj za uspešen potek projekta je ustrezen izbor projektne vodje.

**Vodja projekta mora izpolnjevati ali se vsaj v veliki meri približevati določenim pogojem**, da bi lahko uspešno vodil projekt in projektno skupino in sicer mora biti:

- ugleden in spoštovan v okolju v katerem deluje,
- dober poznavalec področja na katerega se projekt nanaša (poznavalec procesov v zavodu),
- dober organizator in animator,
- sposoben primernega komuniciranja v projektne skupini in izven nje,
- sistematičen, dosleden, strokoven in korekten (profesionalen) pri vodenju projekta,
- gospodaren pri trošenju sredstev predvidenih za projekt,
- pripravljen prevzeti, če je to potrebno, tudi naloge oziroma aktivnosti tudi članov projektne skupine, da bi se projekt uspešno zaključil.

Tretji pomemben pogoj za uspešen potek projekta kakovosti je seveda tudi **animacija srednjega vodstva**, strokovnega kadra in vseh ostalih zaposlenih. Izvajanje aktivnosti v okviru procesov največkrat vodijo neposredni vodje strokovnih in ostalih delavcev in če ti niso ustrezno animirani oziroma zainteresirani za izvedbo vsi predhodni napori ne dajejo ustreznih rezultatov ali so lahko celo zaman.

Četrty in ne nepomemben pogoj oziroma faktor je tudi **primerna klima v organizaciji**. Običajno ni najbolj primerno pričeti realizacijo takega projekta, če v organizaciji obstajajo močna trenja in nesoglasja v samem vodstvu, med vodstvom in zaposlenimi, ali pa je organizacija je v hudih finančnih težavah (primanjkuje sredstev za najbolj osnovne pogoje poslovanja) in podobno (reorganizacija zavoda). Nekateri poznavalci uvajanja sprememb pa so ravno nasprotnega mnenja glede primernosti. Zagovarjajo tezo, da so zaposleni v kriznih trenutkih najbolj dojemljivi za spremembe oziroma uvajanje novitet.

## 4 Izvedba projekta

Program projekta, ki je prikazan za zdravstveno organizacijo (**organizacije osnovnega zdravstvenega varstva-zdravstveni domovi**) služi kot vodilo pri izvedbi projekta tako vodji projekta kot vodstvu pri spremljanju realizacije projekta.

V okviru poteka projekta se dokončno opredelijo tako procesi vodstva (procesii vodenja), glavni procesi (medicinskih in ostalih zdravstveni procesi), podporni procesi (procesii, ki podpirajo glavne procese) in zunanji procesi (procesii, ki jih zavod zaupa zunanjim izvajalcem). Med navedene skupine se običajno uvršča spodaj navedene procese.

### Procesi vodstva :

- Proces vodenja
- Strateško načrtovanje
- Vodenje politike kakovosti in
- po potrebi tudi drugi procesi.

### Glavni procesi :

- Delo v ambulanti splošne medicine, dispanzerjih in specialističnih ambulantah
- Delo v zobozdravstveni ambulanti,
- Delo pri nujni medicinski pomoči, vključno z reševalno dejavnostjo,
- Izvajanje storitev zdravstvenega varstva in patronaže,
- Preventivno zdravstveno in zobozdravstveno varstvo,
- Delo v diagnostičnem laboratoriju,
- Delo pri fizioterapiji,
- po potrebi tudi drugi procesi.

### Podporni procesi :

- Obvladovanje dokumentacije,
- Vodenje virov,
- Povezave z odjemalci,

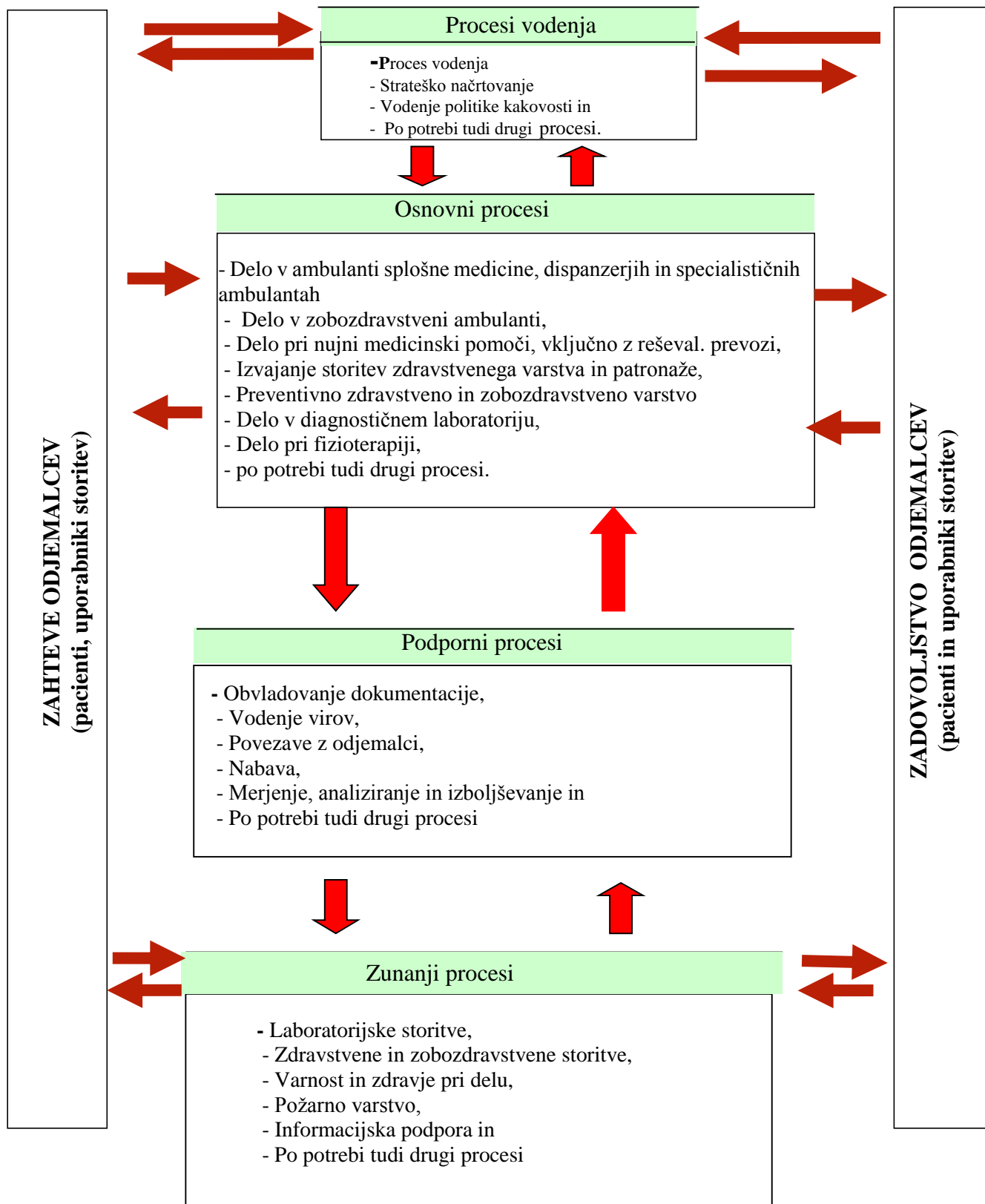


- Nabava,
- Merjenje, analiziranje in izboljševanje in
- po potrebi tudi drugi procesi

**Zunanji procesi :**

- Laboratorijske storitve,
- Zdravstvene in zobozdravstvene storitve,
- Varnost in zdravje pri delu,
- Požarno varstvo,
- Informacijska podpora in
- po potrebi tudi drugi procesi

Slika: Povezave 3 skupin procesov (Procesi vodenja, glavni procesi, podporni procesi)



Sočasno z opredelitvijo oziroma določitvijo procesov se določi tudi **skrbnike/lastnike procesov**, ki imajo sledeče osnovne naloge :

- opredelijo procese v sodelovanju z nosilci/izvajalci aktivnosti,
- uvajajo procese v prakso in so odgovorni za njihovo izvajanje,
- vršijo nadzor nad izvajanjem procesov,
- izboljšujejo procese, predvsem na osnovi spremljanja kazalcev učinkovitosti in uspešnosti (kazalniki kakovosti).

V načelu so tudi vsi ti procesi podprti z ustrežno sistemsko dokumentacijo (Poslovnik in Priročnik kakovosti in ostala dokumentacija), ki predstavlja dokumentacijo sistema vodenja kakovosti poslovanja in je v organizaciji/zavodu zgrajena na 3 nivojih in sicer :

- **Poslovnik kakovosti** (1. nivo), ki podaja splošne smernice sistema.
- **Priročnik kakovosti** (2. nivo), ki predstavlja zbir organizacijskih predpisov in pravilnikov s katerimi so opredeljeni posamezni procesi (skrbniki, nosilci odgovornosti in pooblastil, viri, vhodi, izhodi, kontrolne točke, kazalniki učinkovitosti in uspešnosti oziroma kazalniki kakovosti ter osnovne aktivnosti in pripadajoči izvedbeni oziroma podporni dokumenti ter zapisi).
- **Organizacijska navodila in vsa ostala dokumentacija** (zdravstvena in nezdravstvena) predstavlja 3. nivo dokumentacije, ki podpira izvajanje posameznih delov procesa oziroma določenih aktivnosti, kar je prikazano na naslednji sliki .

NIVO	PODROČJE VELJAVNOSTI	PREJEMNIKI		VSEBINA
1.	Organizacija osnovnega zdravstvenega varstva	Vodstvo (direktor, pom. direktorja, gl. sestra, vodje enot, služb)		Osnovna načela izvedbe sistema kakovosti
2.	Enote, službe, oddelki	Vodstvo, vodje služb, oddelkov, skrbniki procesov		Podrobnejša opredelitev sistema kakovosti (proces in ostale aktivnosti)
3.	Izvajalci na delovnih mestih	strokovni delavci		Navodila za neposredno izvajanje zahtev procesov ali sistema kakovosti

## 5 Nadzor in presoja delovanja sistema

Nadzor oziroma spremljanje delovanja sistema vodenja kakovosti je potrebno izvajati že ob samem uvajanju posameznih delov sistema oziroma pripadajočih procesov. Ko pa je sistem v celoti uveden pa je potrebno zagotoviti sistemski nadzor nad posameznimi procesi in proizvodi oziroma storitvami kot sicer tudi zahteva standard ISO 9001.

**Osnovni nadzor** nad delovanjem procesov naj vršijo že sami izvajalci posameznih aktivnosti v obliki samokontrole. Ta nadzor je prav gotovo med najbolj učinkovitimi, saj omogoča običajno takojšnje ukrepanje že samega izvajalca. Pomembno je, da pri uvajanju sistema uspemo navdušiti in pridobiti za to tudi neposredne izvajalce.

**Skrbniki/lastniki procesov** se morajo zavedati, da njihovo delo ni končano potem ko so procese opredelili in jih uvedli v prakso, ampak je njihova dolžnost, da ga spremljajo oziroma nadzirajo v smislu, če se :

- aktivnosti izvajajo tako kot so opredeljene,
- uporabljajo dogovorjeni dokumenti, vključno s pripadajočimi obrazci,
- vodijo predvideni zapisi in kar je verjetno najpomembnejše,
- dosegajo zastavljeni cilji za posamezne kazalce učinkovitosti in uspešnosti procesa.

Samo preko tako sistematičnega spremljanja izvajanja procesov in povratnih zunanjih informacij odjemalcev, lahko zagotavljajo stalno izboljševanje procesov.

**Predstavniki vodstva za kakovost (PVK)** je oseba, ki je kot neposredni pooblaščenec direktorja, generalno zadolžen za uvedbo vseh prepoznanih procesov v prakso, njihovo izvajanje, vzdrževanje in stalno izboljševanje, kar posledično pomeni, da je **zadolžen tudi za operativno delovanje sistema vodenja kakovosti** poslovanja in preko spremljanja kazalnikov procesov tudi za izboljševanje tega sistema. Zato mora občasno nadzirati posamezne procese, kar pa najbolj učinkovito izvaja preko spremljanja kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti ter z notranjimi presojami kakovosti.

**Notranje presoje** so do danes spoznane kot najbolj učinkovito orodje za stalno izboljševanje sistema vodenja kakovosti poslovanja. Seveda pa jih potrebno izvajati z vso potrebno resnostjo in odgovornostjo, skratka profesionalno, kjer se presojevalec in presojanec na ta dogodek ustrezno pripravita in komunicirata kot partnerja ter skupaj iščeta šibke točke delovanja posameznih procesov oziroma sistema in določita potrebne ukrepe (korektivne) za odpravo neskladnosti (odstopanja od zahtev, napake) oziroma izboljšave (preventivne ukrepe).

**Vodstveni pregled**, ki ga izvaja direktor z ostalimi člani vodstva, predstavlja krono notranjega nadzora nad delovanjem sistema vodenja kakovosti poslovanja. S takimi rednimi letnimi pregledi

se izvaja nadzor oziroma ugotavlja učinkovitost in uspešnost delovanja sistema vodenja kakovosti poslovanja. To zajema spremljanje :

- ukrepov po predhodnih vodstvenih pregledih,
- ciljev kakovosti,
- ukrepov po presoajah (notranje in zunanje),
- korektivnih in preventivnih ukrepov,
- povratnih informacijah odjemalcev (uporabnikov/ naročnikov storitev: pohvale, pritožbe, reklamacije, zadovoljstvo),
- ocen dobaviteljev in reklamacij pri dobaviteljih,
- delovanja procesov in skladnosti proizvodov/storitev (kazalniki, neskladnosti),
- programov izboljšanja kakovosti poslovanja,
- plana usposabljanja in izobraževanja,
- sprememb, ki bi lahko vplivale na sistem vodenja kakovosti poslovanja,
- koristnih predlogov za izboljšave in inovacij,
- poslovnih rezultatov.

Na ta način vodstvo redno letno spremlja učinkovitost in uspešnost delovanja sistema vodenja kakovosti poslovanja in po potrebi sprejema ustrezne ukrepe (korekcijski, korektivni in preventivni) za odpravo neskladnosti in izboljšanje delovanja sistema.

Organizacije oziroma zavodi, ki se odločijo za zunanjo verifikacijo oziroma za certificiranje svojega sistema morajo dopusti izvedbo tudi zunanje presoje, ki jo izvajajo za to pooblaščen/akreditirane certifikacijske organizacije (pri nas so tri : BVC, SIQ, TUV), kjer njihovi presojevalci preverjajo skladnost sistema vodenja kakovosti poslovanja z zahtevami standarda ISO 9001 (dokumentiranost sistema in delovanje sistema v praksi). Ob izvajanju takih presoj se še vedno lahko ugotavljajo odstopanja (neskladnosti) od zahtev standarda ali pa od zahtev, ki jih je organizacija sama določila s svojo oziroma notranjo dokumentacijo ali pa so ji določili zahteve zunanje institucije (zakonodaja, MZ, ZZS, ...). Certifikacijska organizacija, ki podeljuje certifikate kakovosti, ima velik interes, da imajo organizacije zgrajene čim bolj učinkovite sisteme vodenja kakovosti poslovanja, da bi čim uspešneje poslovale in pri svojih odjemalcih uživale ustrezen ugled. Zunanji presojevalci zato pogosto predlagajo oziroma dajejo pobude za izboljšave posameznih aktivnosti ali določenih procesov in s tem tudi celotnega sistema.

## 6 ZAKLJUČEK

Uvajanje sistema vodenja kakovosti poslovanja po zahtevah standardov družine ISO 9000 oziroma nosilnem standardu ISO 9001 v zdravstvene organizacije (**organizacije osnovnega zdravstvenega varstva**), kjer so bili taki projekti že uspešno zaključeni s pridobitvijo mednarodnih certifikatov kakovosti kot v tistih, kjer danes taki projekti že v fazi izvajanja, dokazuje, da so se tudi v zdravstvu na primarnem nivoju pričeli zavedati pomena kakovosti svojega poslovanja in potrebe po stalnem izboljševanju svojih storitev, da bi lahko sledili vse večjim zahtevam svojih odjemalcev tako ZZZS kot samih pacientov ter tako tudi uspešno tekmovali s svojimi konkurenti (koncesionarji, privatne zdravstvene organizacije : medicinski centri, sanatoriji,...).

Ob tem je potrebno poudariti eden zelo pomemben element, da neposredni odjemalec oziroma uporabnik (pacient) zdravstvene storitve sam ne plačuje neposredno te storitve in zato so njegove zahteve oziroma pričakovanja večkrat višja kot bi bila, če bi jih moral direktno plačevati. Iz tega razloga je še bolj pomembno, da je v javnem zdravstvenem zavodu uveden sistem vodenja kakovosti, ki zadovolji tako pacienta kot naročnika oziroma plačnika (ZZZS) in na koncu tudi ustanovitelja (občina oziroma občine).

Ustrezno postavljen sistem vodenja kakovosti poslovanja omogoča na eni strani racionalno trošenje družbenega denarja in na drugi strani zagotavlja ustrezno zadovoljstvo naročnika kot tudi neposrednega uporabnika zdravstvenih storitev in ustanovitelja. Precej razširjeno je mnenje, da je kakovostno samo tako zdravstvo, ki inicira veliko dragih preiskav, ki je opremljeno z dragimi aparaturami in uporablja ogromno zdravil, ob tem pa morda ne posveča dovolj pozornosti definiranju svojih procesov, kar ima za posledico manjšo urejenost in večkrat tudi nedodelanost sistem vodenja kakovosti poslovanja.

Danes v svetu ni poznanega bolj celovitega, sistematičnega in operativno uporabnega modela sistema poslovanja kot ga nudi družina standardov ISO 9000 oziroma nosilni standard ISO 9001 in njegova nadgradnja za področje zdravstva EN 15224, ki predstavlja velik izziv za zavod in zahteva določen pogum vodstva za tako odločitev ter pripravljenost zaposlenih, da se soočijo z aktivnostmi in posledično tudi spremembami, ki jih zahteva tak projekt oziroma uvedba modernega sistema vodenja kakovosti poslovanja.

**Spremembe so stalnica našega življenja. Kdor se danes ne želi spreminjati in misli, da bo lahko dobro živel tudi v prihodnosti, živi v veliki zmoti.**

Osebno sem prepričan, da so prve lastovke prinesle pomlad v naše osnovno oziroma primarno zdravstveno varstvo in mu, ob seveda ustreznem urejanju ostalih pogojev (jasna vizija primarnega

zdravstvenega varstva, sistem financiranja, racionalna privatizacija,...), vrnile ugled, ki ga je nedavno že uživalo ne samo doma ampak tudi v tujini.

## Reference

1. Tomšič B., Gazvoda T., Munih M., Bevec B., Božič M.: Program za izvedbo Projekta ISO 9000 v Zdravstvenem domu Novo mesto, Novo mesto, 2001
2. Tomšič B., Lešnik Hren J., Polh S.: Program za izvedbo Projekta ISO 9001:2000 v Zdravstvenem domu Slovenska Bistrica, Slovenska Bistrica, 2004
3. Tomšič B., Rako A., Časar M., Tomšič Je. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001:2000 za Zdravstveni dom Kočevje, Kočevje, 2006
4. Tomšič B., Petek Uhan M., Panikvar Žlahtič K., Tomšič Ju. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001:2000 v Zdravstvenem domu Ptuj, Ptuj, 2006
5. Tomšič B., Mezek M, Čičigoj Z., Stegovec K., Krmac K., Pahor B., Tomšič Ju. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001:2000 v Zdravstvenem domu Koper, Koper, 2007
6. Tomšič B., Žlajpah E., Galič S., Lukše K., Tomšič Ju. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001:2000 v Zdravstvenem domu Trebnje, Trebnje, 2007
7. Tomšič B., Mlačak B., Pezdirc D., Tomšič Je. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Metlika, Metlika, 2008
8. Tomšič B., Zupančič J., Žučko S., Praznik M, Tomšič Ju. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Ivančna Gorica, Ivančna Gorica, 2008
9. Tomšič B., Vatovec Progar I., Žižić B.; Kocman L, Tomšič Ju. : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Postojna, Postojna 2009
10. Tomšič B., Ferfolja B., Vidmar I., Šoštarich Likar K., Tomšič Je., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Ajdovščina, Ajdovščina 2009
11. Tomšič B., Čuk Rupnik J., Šemrov M., Tomšič Ju., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Logatec, Logatec 2009
12. Tomšič B., Požgai Horvat O., Gal Kiralj D., Tomšič Je., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Lendava, Lendava 2010
13. Tomšič B., Krajnc M., Grdina M., Tomšič Je., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Piran, Piran 2010
14. Tomšič B., Pintar M., Birsa K., Tomšič Ju., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Nova Gorica, Nova Gorica 2011
15. Tomšič B., Slapar D., Bajda S., Drnovšek M., Pavlič J., Tomšič Ju., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Zagorje, Zagorje 2012
16. Tomšič B., Komljanec E., Praček M., Grgurič I., Tomšič Je., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Izola, Izola 2012
17. Tomšič B., Kavčič S., Dragolič M., Kraševc S., Tomšič Ju., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Cerknica, Cerknica 2013
18. Tomšič B., Škibin L., Peternelj K., Tomšič Ju., : Program za izvedbo Projekta ISO 9001 v Zdravstvenem domu Sežana, Sežana 2013

19. Tomšič B., Lešnik Hren J., Grahek Cujnik A. :Sistem vodenja kakovosti v zdravstvenih domovih, Referat na 13. Letni konferenci Slovenskega Združenja za Kakovost (SZK), Portorož, 2004
20. Sistem vodenja kakovosti poslovanja na primarni ravni zdravstvenega varstva (Zdravstveni domovi); Revija Kakovost, April 2009
21. Robida A. s sodelavci : Osnutek Sistema kakovosti v zdravstvu v Republiki Sloveniji, Ministrstvo za zdravje, Ljubljana, 2005
22. Nacionalne usmeritve za razvoj kakovosti v zdravstvu, Ministrstvo za zdravje, Ljubljana, 2006
23. Nacionalni plan zdravstvenega varstva 2008-2013, Ministrstvo za zdravje, Ljubljana, 2008
24. Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu (2010 – 2015), Ministrstvo za zdravje, Ljubljana 2010
25. SIST EN ISO 9001:2008, SIST,Ljubljana, 2008
26. SIST EN ISO 9000:2005, SIST,Ljubljana, 2005
27. SIST EN ISO 9004:2009, SIST,Ljubljana, 2009
28. SIST ISO/TR 10013:2002, SIST,Ljubljana, 2002
29. SIST EN 15224:2012; SIST,Ljubljana, 2012
30. Napotki za procesni pristop v sistemu vodenja kakovosti, SIST, Ljubljana, 2003
31. Gradiva podjetja Kakovost 2000, Novo mesto, 2001-2015