

Biserka Simčič, Mira Retelj

SPLOŠNA BOLNIŠNICA NOVO MESTO NA POTI POSLOVNE ODLIČNOSTI

POVZETEK

Postopek uvajanja celovitega sistema kakovosti je specifičen za vsako organizacijo, zato ga ni mogoče uvajati rutinsko v tem smislu, da bi ga povzeli iz sorodne organizacije in samo prenesli v posamezen zdravstveni zavod. Način in sedanje razmere v zdravstvu nas silita v inovativno razmišljanje, kar pa lahko dosežemo s kombinacijo idej, kapitala, znanja in nedvomno tudi tveganja. Dobro načrtovan in vpeljan TQM v zdravstvenem zavodu zagotavlja večjo prilagodljivost zahtevam bolnikov, učinkovitost in fleksibilnost celotnega zavoda, nižje stroške, boljše rezultate poslovanja in konkurenčno prednost. Zagotavljanje kakovosti v zdravstvu temelji na sodelovanju multidisciplinarnih znanj oziroma sodelovanju različnih strokovnih skupin.

Vodstvo mora ustvariti posebne pogoje za oblikovanje in izvajanje sistemov izboljševanja kakovosti. Sistemi kakovosti morajo vključevati učinkovite mehanizme in delovne smernice za načrtovano in vodeno izpeljavo potrebnih sprememb ter vključevanje vseh nosilcev procesa oskrbe in odločanja. Za učinkovito izvedbo je potrebno poznati stališče bolnikov ter zbrati podatke o prednostnih potrebah, pričakovanjih in izkušnjah bolnikov na vseh ravneh zdravstvene oskrbe. Za to so potrebne ustrezne metode, ki zagotavljajo dejavno sodelovanje vseh vpletenih, tako strokovnega kot tudi poslovnega managementa.

V Splošni bolnišnici Novo mesto smo prevzeli tako standard ISO, kot model poslovne odličnosti za upravljanje celovite kakovosti in nenehno izboljševanje

procesov. TQM ni kratkotrajna aktivnost, program ali projekt, ki se zaključi, ko so postavljeni cilji doseženi. Po TQM načelih primarni cilj organizacije ni dobiček, temveč dolgoročno zadovoljstvo uporabnika (odjemalca) in zaposlenega, kar še posebej velja za organizacije v zdravstvenem varstvu.

Za uspešno obvladovanje sprememb mora tako bolnišnica obvladovati kakovost poslovanja in slediti razvoju, se izobraževati, upoštevati standarde, navodila, postopke ter spreminjati kulturo organizacije, kar sistemsko omogoča vgrajevanje sprememb v delovanje organizacije.

Ključne besede: kakovost, zagotavljanje celovite kakovosti, zdravstvo, zdravstvena oskrba, bolnišnica, vodstvo, zaposleni, zadovoljstvo uporabnikov, spremembe, konkurenčna prednost, neprestano izboljševanje.

SUMMARY

GENERAL HOSPITAL NOVO MESTO ON THE WAY OF BUSINESS EXCELLENCE

The introduction procedure of a comprehensive quality system is very specific for each organization, and is therefore impossible to be introduced routinely, in the sense to be applied from a similar organization and just transferred into individual health establishment. The method and current situation in health care are forcing us to think innovatively. This can be achieved with a combination of ideas, capital, knowledge and undoubtedly risk. A well-planned and introduced TQM in health establishment guarantees a higher level of adaptability to patients' demands, efficiency and flexibility of the entire establishment, lower costs, better business results and competitive advantage. The basis for ensuring quality in health care is the cooperation of multidisciplinary skills and cooperation of various specialized groups.

The job of the management is to create special circumstances that facilitate shaping and implementation of the system for improving quality. Quality systems must include efficient mechanisms and activity guidelines for planned and operated implementation of needed changes, and inclusion of all operators in the process of care and decision-making. For an efficient implementation it is imperative for the management to be informed with patients' viewpoints and to collect data about priority needs, expectations and experiences of the patients on all levels of health care. In order to achieve this, certain methods are necessary to ensure active cooperation of all the involved, expert management as well as business management.

In Novo mesto General Hospital we have adopted ISO standard as a model of business proficiency for the management of comprehensive quality and continuous improvement of processes. TQM is not a short-term activity

program or project that would terminate when the set goals are achieved. According to TQM principles the prime goal of the organization is not profit, but a long-term satisfaction of a user (consumer) and an employee, which especially holds true for organizations in medical care.

The realization of constant improvement and achievement of greater quality is conditional upon gradual implementation of plans, and also upon proper sharing of responsibility for the performance of the plan. In order to see a successful management of change, the hospital must manage business conduct quality, follow the development, educate the personnel, observe the standards, rules, procedures and change the organizational culture. All this enables a systematic introduction of changes in the operation of the organization.

Key words: quality, ensuring comprehensive quality, health care, medical care, hospital, management, employees, user satisfaction, changes, competitive advantage, continuous improvements.

1 UVOD

Zahteve makroekonomskega okolja in globalne družbene spremembe vplivajo tudi na spremembe v javnih zavodih in zahtevajo predvsem prožnost, hitrost in ustreznost odzivanja, ekonomičnost poslovanja, inovacije ter njihovo implementacijo, ki so odvisne od bolnišnice in njene organizacijske kulture, ozračja, vodenja, od osebnostnih lastnosti zaposlenih, značaja ter načina razmišljanja. Odziv organizacij na spremembe v dinamičnem okolju je možen z uvajanjem projektov, ki obenem predstavljajo način, s katerim se strategije poslovanja uresničujejo oziroma izvršujejo. Z uvajanjem projektov se izboljša ustvarjalnost, motivacija, sodelovanje in prilagodljivost zaposlenih kar predstavlja doseganje kakovosti na vseh nivojih. Zagotavljanje kakovosti lahko dosežemo le z ustreznim sodelovanjem vseh zaposlenih v organizaciji zato organizacija pri zagotavljanju kakovosti skuša najbolj smotrno uskladiti posamezne dele delovanja znotraj samega poslovanja. Ob težnji zadovoljiti zdravstvene potrebe ljudi ter širše družbene skupnosti, izdatki za zdravstvo strmo naraščajo. Po ekonomski logiki bi naložbe v zdravstvo morale dati več zdravja, vendar v zdravstvu opažamo naraščanje razlike med potrebami in razpoložljivimi finančnimi sredstvi. Ob omejenih finančnih virih je kvalitativni razvoj zdravstva postal nuja.

Ta razvoj zagotavlja višjo kakovost celotnega zdravstva, ki jo dosežemo ob enakih ali celo nižjih stroških, zato je v zdravstvenih zavodih nujno vpeljati management celovite kakovosti (TQM).

Osrednja pozornost TQM je posvečena procesu, ker je od njega odvisno kakšni bodo rezultati. Čeprav morajo zdravstveni zavodi iskati svoj način uvajanja TQM in dati poudarek različnim področjem, pa je praksa pokazala, da so tri področja, ki so najpomembnejša v okviru TQM: osredotočenost na bolnika, stalno izboljševanje procesov ter dvig znanja in kulture zaposlenih.

Ta področja se izvajajo v organizacijskem okolju, ki temelji na timsko organiziranem delu. Vodstvo Splošne bolnišnice Novo mesto je sklenilo, da bo izboljšalo ekonomsko učinkovitost svojega poslovanja in kakovost zdravstvenih storitev s pomočjo načrtovanja poslovnih sprememb. Te spremembe smo opredelili v Strateškem poslovnem načrtu (v nadaljevanju SPN), ki pomeni način sistematičnega razvijanja poslovnih sprememb v obdobju 2002-2006. Svetovni razvojni trendi pri vodenju bolnišnic dokazujejo, da so v okviru razvojnih strategij najpomembnejša področja vodenja strateških sprememb: večja stroškovna racionalizacija, obvladovanje kakovosti in večja odgovornost za medicinske in poslovne odločitve. Zdravstveni proces je hkrati strokovno in poslovno opravilo, zdravstvene storitve pa so glede na način plačevanja hkrati standardne, nadstandardne in tržne, zato je temeljni cilj strateškega poslovnega načrta premik v poslovni filozofiji zdravstvenih delavcev na področju organizacije bolnišnice in ponudbe zdravstvenih storitev, ki povečujejo zadovoljstvo zaposlenih in izboljšujejo poslovne rezultate.

Dobro načrtovan in vpeljan TQM v zdravstvenem zavodu zagotavlja večjo prilagodljivost zahtevam bolnikov, učinkovitost in fleksibilnost celotnega zavoda, nižje stroške in boljše rezultate poslovanja ter konkurenčno prednost.

2 POJMOVANJE ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI V ZDRAVSTVU

Ideja o kakovosti v zdravstvu je v Slovenijo prišla v začetku devetdesetih let, hkrati s spremembami v zdravstvenem sistemu, kot odgovor na krizo v zdravstvu. Zelo hitro se je začelo govoriti o kakovosti v

krogih zdravstvene politike, pri vodilnih v zdravstvenih ustanovah, plačnikih, zaposlenih in bolnikih. Kmalu je postalo jasno, da pod pojmom kakovost vsak razume nekaj drugega, nekaj takega, kar je zanj najbolj sprejemljivo. Prihajalo je do prvih nesporazumov, ki so v veliki meri prisotni še danes. Kakovostna zdravstvena oskrba je najboljša možna oskrba z najboljšimi možnimi izidi zdravljenja, ki jo ljudje prejmejo vedno, kadar jo potrebujejo.

Zagotavljanje kakovosti lahko dosežemo le z ustreznim sodelovanjem vseh zaposlenih v organizaciji, zato organizacija pri zagotavljanju kakovosti skuša najbolj smotrno uskladiti posamezne dele delovanja znotraj samega poslovanja. Zagotavljanje kakovosti v zdravstvu temelji na sodelovanju multidisciplinarnih znanj oziroma sodelovanju različnih strokovnih skupin. Zdravstveni zavodi morajo v okviru svoje dejavnosti stalno slediti strokovnemu razvoju ter v skladu z razvojem stalno posodabljati postopke in metode zdravljenja. Pri zdravnikih in medicinskih sestrah gre predvsem za strokovno usmerjenost in nepovezanost z alokacijo resursov za svoje delo, za razliko od managerjev, ki pričakujejo večjo preglednost dela in postopkov v procesu zdravljenja.

Kontroliranje in nadziranje v zdravstvu je trenutno temeljna metoda zagotavljanja kakovosti. Tako kot se je v preteklosti izkazalo v podjetništvu, je tudi v zdravstvu potrebno zagotavljati kakovost v vseh fazah dela. Preiti je potrebno na procesno razumevanje zdravstvenih storitev, kjer je poudarek na samokontroli. Cilj je narediti stvar pravilno že prvič, saj napake in sama kontrola stanejo. S preventivnimi in korektivnimi ukrepi, izvajanjem PDCA cikla (planiraj - naredi - preveri - ukrepaj) ter izvajanjem nenehnega izboljševanja procesa se postopno preusmerimo iz iskanja napak na odstranjevanje njihovih vzrokov.

2.1 Standardi ISO, model poslovne odličnosti, model uravnoteženih kazalnikov - metode za uvajanje in spremljanje kakovosti v zdravstvu

Vodenje sistema kakovosti po standardu ISO je plod dolgoletnih izkušenj in spoznanj o nujnosti dejavnosti za doseganje ustreznega poslovanja razvojno usmerjenih podjetij. Za doseganje skladnosti s standardom je treba obvladovati na desetine, včasih na stotine od

sistema odvisnih procesov in med njimi ga ni takega, ki bi bil do popolnosti obvladovan, kljub odličnemu načrtovanju, ustrezni izvedbi in uspešnemu prilagajanju. Znanje, ki ga pri tem uporabljamo, ne bo nikoli popolno. Odprta so vrata za neskončnost izboljšav.

Podroben pogled v dejavnost zavoda, v njen osrednji del – njene storitve, razkrije vso številčnost spremenljivk, ki prav kličejo po prepoznavanju in pravilnemu usmerjanju.

Zavod mora zagotavljati za procese vse vire, ki jih ti zahtevajo, če naj proces zagotovi ustvarjanje kakovostne storitve ob čim manjših stroških.

Procesi ne smejo biti prepuščeni naključju. Biti morajo ponovljivi, če naj bi zavod zagotavljal vsem odjemalcem storitve enake storitve.

Če se želimo izogniti naključju, vse procese opredelimo (zapišemo, formaliziramo) v takem obsegu, kot je potrebno in smiselno glede na dejavnost zavoda. Tako nastajajo zapisani postopki, ki morajo biti vedno obvladovani (načrtovani, nadzorovani, vodeni) in sploh ustrezno izvedeni, če želimo doseči njihovo ponovljivost. To pa je že tisto, čemur običajno rečemo zagotavljanje kakovosti in je element zaupanja med poslovnimi partnerji.

Ureditev poslovanja javnega zdravstvenega zavoda po sitemu standardov kakovosti ISO je le začetek poti proti celovitemu obvladovanju kakovosti. Sistem zagotavlja predvsem tehnološke pogoje za kakovostne storitve oziroma pogoje, da delamo stvari prav, da preprečimo napake in da smo učinkoviti, ne vsebuje pa zahtev po poslovni uspešnosti. Merilo za uspešnost podjetja je že samo dejstvo, da podjetje obstaja in se razvija, medtem ko je v zdravstvu pojem »poslovne uspešnosti« manj razviden in precej zamegljen. Zdravstveni zavodi obstajajo neodvisno od stopnje njene »poslovne uspešnosti«. Pomanjkanje jasnega merjenja je od nekdanj prizadevalo kakovost. (Crosby, 1989, 108) Slednje je glede na številna prizadevanja za kakovost v zdravstvu tudi najšibkejša točka teh prizadevanj.

Problem ugotavljanja in merjenja kakovosti oziroma poslovne uspešnosti in učinkovitosti javnih zdravstvenih zavodov lahko, po zgledih iz gospodarstva, rešujemo tudi z nadgradnjo sistema vodenja na podlagi zahtev standarda ISO 9001 z usmerjanjem h kriterijem

nagrade za odličnost (priznanja RS za poslovno odličnost). Samoocenjevanje in točkovanje, ki se izvede po modelu evropske nagrade za odličnost (EQA - European Quality Award), nam pokaže trenutno sliko zavoda po devetih merilih, ki sestavljajo dejavnike in rezultate. Model poslovne odličnosti, predvsem kar se tiče rezultatov, nadgrajuje ISO 9001 v tem, da poleg interesov kupcev obravnava tudi interese drugih skupin, kot so zadovoljstvo zaposlenih, vpliv na družbo in poslovne rezultate (interes lastnikov).

V zdravstvu so bili narejeni že tudi prvi koraki. V letih 1999 do 2001 so uspešno potekali pilotni projekti poslovne odličnosti za zdravstvo, v katerih je sodelovalo enajst zdravstvenih organizacij. Izvedena so bila samoocenjevanja in točkovanja po merilih EQA, doseženih pa je bilo od sto do tristo točk.

3 NAČRTOVANJE KAKOVOSTI V SPLOŠNI BOLNIŠNICI NOVO MESTO

Spremembe s katerimi se bolnišnica prilagaja zahtevam poslovnega okolja, so nujne, vendar tudi tvegane. Vsaka sprememba mora neposredno vplivati na izboljšanje poslovnih učinkov in zmanjšanje stroškov, sicer je nesmiselna. Povezava med poslovno uspešnostjo in kakovostjo je zelo močna.

Prva in temeljna aktivnost pri obvladovanju kakovosti je načrtovanje kakovosti na vseh odločitvenih ravneh podjetja. Načrtovanje pomeni nenehno in zavestno zamišljanje bodočega razvoja, določanje ciljev in poti za njihovo realizacijo. Da se lahko želeni cilji dosežajo, mora bolnišnica ugotoviti potrebne vire in določiti dejavnosti, ki so za to potrebne.

Za načrtovanje kakovosti je odgovorno vodstvo, kajti bolnišnica si ne more dovoliti, da bi bila odvisna od naključij. Predvideti mora, kaj se bo v njenem okolju dogajalo in skrbeti, da bo dosegla svoje temeljne cilje. Vodstvo mora zagotoviti kratkoročno in dolgoročno uspešnost bolnišnice z izvajanjem aktivnosti za reševanje vseh najpomembnejših in medsebojno povezanih problemov in nalog, nato pa nadzirati njihovo izboljševanje s kriteriji uspešnosti in učinkovitosti.

Za načrtovanje kakovosti je potrebno opredeliti poslovni načrt,

kar pomeni bolj premišljene, razčlenjene in povezane ideje v bolnišnici, saj celoviti programi zmanjšujejo poslovno tveganje.

Slika 1: Cilji načrtovanja kakovosti



Vir: Interno gradivo Splošne bolnišnice Novo mesto

Vsaka organizacija, ustanova in podjetje skuša doseči glavne štiri cilje (zadovoljni lastniki, navdušene stranke, ponosno osebje in blaginja družbe). To pa lahko dosežemo z jasno opredeljenim poslanstvom (Zakaj obstajamo?) in kulturo (V kaj verjamemo?). Zelo pomembno je tudi, da si jasno opredelimo svojo vizijo (Kaj hočemo biti?) in strateške cilje (najvišji cilji družbe). Da lahko dosežemo postavljene strateške cilje, moramo poznati in načrtovati poti do teh ciljev (strategija). Pomembno vlogo imajo tudi uravnoteženi izkazi (uravnoteženost ciljev) in cilji posameznika (Kaj hočem biti?), saj mora zavod upoštevati tudi cilje posameznika, da lahko pride do svojega cilja. Vsi cilji v bolnišnici morajo biti usklajeni in si ne smejo nasprotovati, sicer pride do problemov, ki jih mora organizacija čim prej odpraviti, da doseže pričakovano.

4 VLOGA MANAGEMENTA PRI UVAJANJU KAKOVOSTI

Najpomembnejšo vlogo pri uvajanju sistema kakovosti ima vsakakor management. Management običajno pomeni vodstvo in vo-

denje podjetja, uporablja pa se tudi za vodstva in vodenje drugih organizacij. Pogostokrat opredeljujemo z managementom poleg vodenja tudi upravljanje. Management je proces, je funkcija podjetja, je njegova institucija in instrumentalni sistem, lahko pa ponazarja tudi določen vidik upravljalno - vodstvenega obvladovanja podjetja. Če želimo, da bo vodenje in delovanje zavoda uspešno, potem ga je potrebno voditi sistematično in pregledno. Uspeh naj bi bil rezultat izvajanja in vzdrževanja sistema vodenja zasnovanega tako, da nenehno izboljšuje učinkovitost in uspešnost delovanja zavoda z upoštevanjem potreb vseh zainteresiranih strani. Vodenje zavoda vključuje med drugimi tudi vodenje kakovosti.

Najvišje vodstvo mora vzpostaviti organizacijo usmerjeno k uporabniku naših storitev. To lahko naredi tako, da opredeli sisteme in procese, ki jih je mogoče jasno razumeti, voditi in izboljševati tako njihovo učinkovitost, kot tudi uspešnost. Zagotoviti mora učinkovito in uspešno delovanje in obvladovanje procesov ter merila in podatke, ki se uporabljajo za zadovoljivo opredelitev zavoda. V izboljševanje procesov mora vključiti osebje, katerim kasneje priznava zasluge za učinkovito implementacijo teh procesov znotraj sistema kakovosti. Vsekakor je potrebno vzpostaviti ustrezne komunikacijske poti, da bo vodstvo temu namenilo ustrezno pozornost (IWA1, 2005, 26). Samo razvijanje novih delovnih pristopov, metod in procesov izhaja iz sposobnosti managerjev, da razumejo managersko filozofijo in principe delovanja ter, da uporabljajo metode sodobnega managementa in organizacijskega razvoja pri svojem delu. Šostar (2000, 28) opredeljuje management kakovosti kot vzajemno delovanje različnih vidikov, metod, elementov in struktur. Osnovo za management kakovosti predstavljata uporaba in razpoložljivost strategij, orodij, postopkov, dokumentacije, zavzetost delavcev itd.. Management kakovosti bi lahko imenovali tudi skupek vseh aktivnosti in določanja ciljev, ki se nanašajo na kakovost.

5 KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST V ZDRAVSTVU

Najbolj pomembno področje managementa kakovosti v zdravstvu je nedvomno osredotočenost na uporabnika, v našem primeru je to bolnik. Le -tega ne moremo doseči, če ni zadovoljstva zaposlenih.

Motiviranje zaposlenih za boljše dosežke je izredno pomembno. V kolikor se ga ne upošteva in prevladujeta pasivnost ter nezanimanje, potem ni poti k odličnosti.

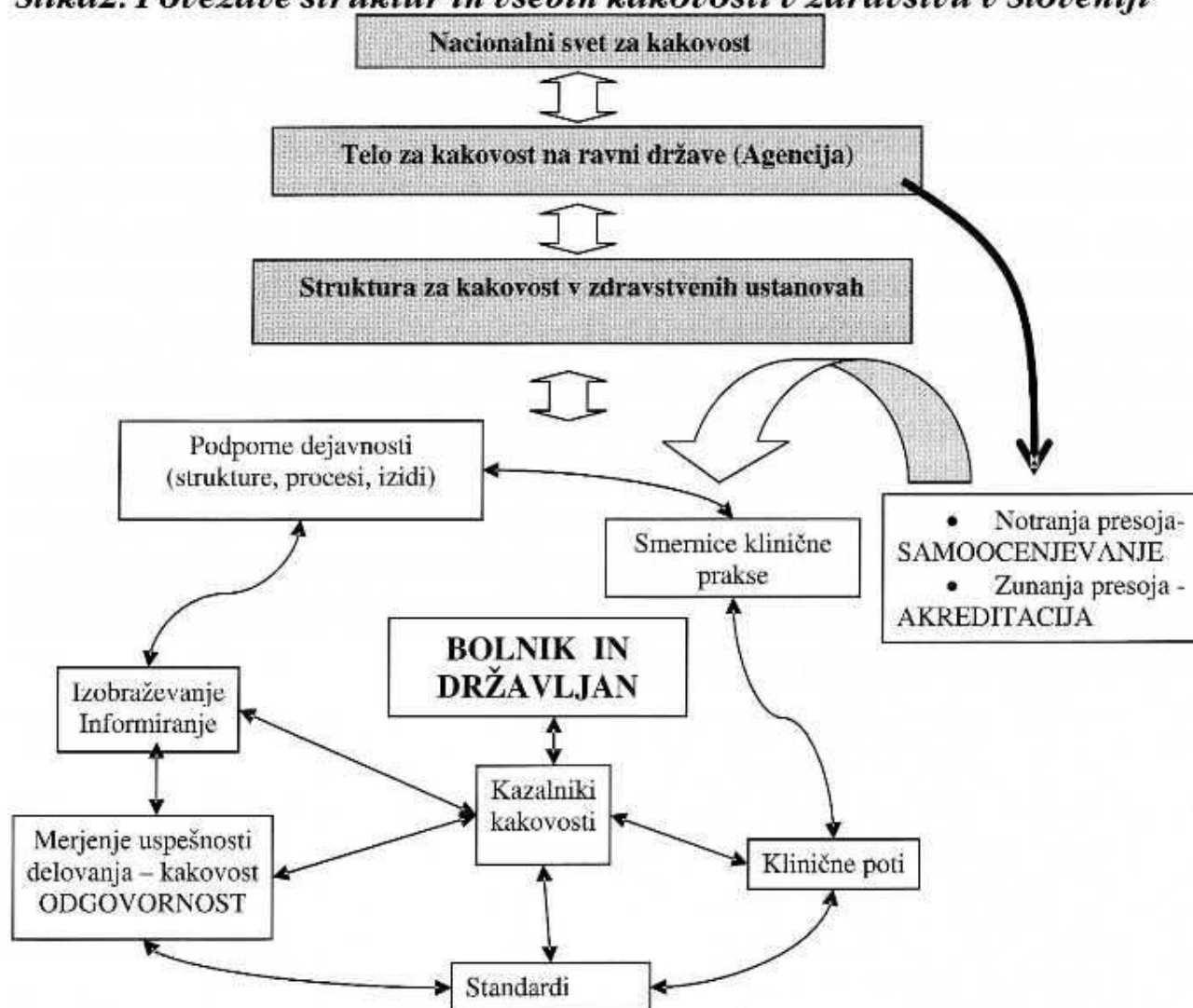
Vsa znanja in tehnologije v nekem zavodu le malo koristijo, če jih vodstvo ni sposobno uveljaviti. Učinkovita realizacija znanja je možna samo s pomočjo zaposlenih. Zato so, ne glede na vrsto podjetja ali ustanove in področja dela, ljudje glavni vir konkurenčne prednosti. V vodstvu bolnišnice smo prepričani, da so spremembe v poslovnem okolju (sistem sekundarnega in terciarnega varstva, konkurenca privatnih zdravstvenih institucij) ter razvojne sposobnosti zaposlenih dovolj velika priložnost za globalne spremembe ustanove. Če hoče organizacija preživeti in se razvijati, morajo biti vsi zaposleni globoko predani. Vsakdo mora prispevati svoj maksimum, v skladu s cilji organizacijske enote, kateri pripada, ter slediti ciljem organizacije. Predpogoj za dobro učinkovitost organizacije je aktivnost vseh zaposlenih. Vse aktivnosti organizacije naj bi bile usmerjene k jasno začrtani viziji, poslanstvu, strategiji ter doseganju zastavljenih ciljev.

V zadnjih sto letih je slovensko zdravstvo doživelo hiter vzpon kakovosti, na katerega so odločilno vplivale strokovne, družbene in politične razmere, število zdravnikov se je močno povečalo. Danes se le posamezne zdravstvene institucije in profesionalne skupine lotevajo številnih dejavnosti, ki so namenjene zagotavljanju in izboljševanju kakovosti. Dejavnosti obsegajo izobraževalne programe, sodelovanje v mednarodnih projektih in lastne iniciative. Nekatere institucije (vsako leto večje število) si prizadevamo vpeljati sistem za zagotavljanje kakovosti na podlagi zahtev standardov ISO, medtem ko nas je le nekaj sodelovalo v Pilotnem projektu za pridobitev Priznanja za poslovno odličnost RS v zdravstvu (3 x). Smo edina bolnišnica v Sloveniji, ki sodeluje (že tretjič zapored) v postopku za pridobitev priznanja za poslovno odličnost RS. Žal je pripravljenost za sodelovanje ostalih bolnišnic in zdravstvenih zavodov tudi danes zelo majhna.

Kljub temu pa je znano, da se države z razvitimi zdravstvenimi sistemi pomena kakovosti zelo zavedajo. Tako zavedanje počasi vstopa tudi v slovensko zdravstvo, ki se danes nahaja pred reformo. S pred-

postavko, da bo Slovenija dohitela razvitejše države ima reforma v zdravstvu dva cilja: kakovostnim razvojem vseh prvin zdravstvenega sistema povečati učinkovitost človeških, materialnih in finančnih virov v javni zdravstveni službi in tako ohraniti visoko raven zdravstvenega varstva prebivalstva ter hkrati podpirati temeljne dolgoročne razvojne usmeritve države. V skladu s temi usmeritvami je Ministrstvo za zdravje v začetku preteklega leta začelo izvajati vrsto aktivnosti na področju izvajanja kakovosti v zdravstvu. S postavitvijo sistema kakovosti Republike Slovenije (RS) želi omogočiti državljanom in drugim dostop do kakovostne zdravstvene obravnave.

Na podlagi mednarodnih in nacionalnih izhodišč tako že potekajo dejavnosti v državi. Sprejet je dokument politike kakovosti v zdravstvu v RS, v lanskem letu pa je pristojno ministrstvo izdalo Splošne standarde zdravstvene obravnave za bolnišnice in Nacionalne usmeritve za razvoj kakovosti v zdravstvu.

Slika2: Povezave struktur in vsebin kakovosti v zdravstvu v Sloveniji

Vir: Ministrstvo za zdravje, 2004, Osnutek Kakovost zdravstvu

6 PREDSTAVITEV SPLOŠNE BOLNIŠNICE NOVO MESTO

Javni zdravstveni zavod Splošna bolnišnica Novo mesto je bil ustanovljen s sklepom Vlade Republike Slovenije 11. februarja 1993, in sicer za opravljanje specialistično-ambulantne, bolnišnične in lekarniške dejavnosti ter za opravljanje gospodarskih dejavnosti kot pomožnih dejavnosti.

Splošna bolnišnica Novo mesto opravlja specialistično - ambulantno dejavnost, bolnišnično dejavnost in storitve dialize. Ima vse oddelke in specialistične ambulante razen psihiatričnega in onkološkega oddelka ter ambulante nuklearne medicine.

Splošna bolnišnica Novo mesto je regionalna bolnišnica, ki zagotavlja zdravstveno dejavnost na sekundarni ravni za območje Do-

lenjske, Bele krajine in del Posavja.

Splošna bolnišnica Novo mesto zagotavlja zdravstvene storitve posamezniku, družini ali lokalni skupnosti, kjer živijo in delajo.

Najpomembnejši cilj bolnišnice je pridobivanje zaupanja bolnikov, zagotavljanja njihovega dobrega počutja in doseganja zadovoljstva s prijaznim odnosom in z visoko kakovostjo storitev. Filozofija bolnišnice odraža odnos do bolnika, njihovih svojcev, proces zdravljenja in zdravstvene nege ter zaposlenih v zavodu, zunanjih sodelavcev in poslovnih partnerjev. Bolnišnica pri zagotavljanju zdravstvenih storitev pojmuje človeka kot celoto telesnega, duševnega, socialnega in duhovnega, saj je uspeh zdravljenja, zdravstvene nege in rehabilitacije odvisen od sposobnosti, znanja, veščin in motivacije zdravstvenega osebja ter njihovega vzajemnega odnosa z bolniki, njihovimi svojci in okoljem, kjer živijo in delajo.

Temelj vizije bolnišnice sta poslanstvo in vrednote. Bolnišnica pri vsakdanjem delu spoštuje in uresničuje v odnosu do pacientov zlasti naslednje vrednote:

- skrb za posameznika (prepoznavanje odgovornosti in pozitivni odziv na potrebe uporabnikov),
- prizadevanje za kakovost (odličnost tako v zdravstveni oskrbi kot pri delovni učinkovitosti),
- timsko delo (združevanje in sodelovanje v timih za izvajanje kakovostnih procesov),
- odkritost (odprtost v komunikaciji, sodelovanje pri odločanju),
- integriteta (spoštovanje do posameznika, odnosov in sredstev),
- odgovornost do uporabnikov - pacientov,
- dobro počutje in kakovostno življenje,
- nenehno učenje,
- zadovoljstvo uporabnikov - pacientov.

Splošna bolnišnica Novo mesto na podlagi opredeljenega poslanstva, filozofije, vizije in vrednot zagotavlja temeljne naloge sistema zdravstvenega varstva, za kar je potreben dialog med strokovnim in poslovnim managementom, ki se nedvomno odraža pri uspešnosti poslovanja bolnišnice kot tudi pri uresničevanju poslanstva in spoštovanju opredeljenih vrednot.

Ključni proces v bolnišnici je zdravljenje, ki ga podpira zdravstve-

na nega in ostali procesi organizacije, ki zajemajo dejavnosti kot so dobava proizvodov (zdravil in potrošnega medicinskega ter nemedicinskega materiala) in storitev, poslovne in oskrbovalne funkcije (računovodstvo, fakturiranje, kadrovska služba, pravna služba, splošna služba, tajništvo, služba za informatiko, služba bolnišnične prehrane, pralnica, tehnično vzdrževalne službe ipd.). Celoten zdravstveni proces je razdeljen na posamezne faze:

- planiranje storitev v ambulantnem in bolnišničnem delu, pregledov, sprejemov, načrtovanje povprečne zasedenosti postelj, ležalne dobe, čakalnih dob v ambulantah;
- izvajanje storitev (pregledov, sprejema, diagnostično-terapevtskega programa, operacij, negovalnih postopkov, svetovanja in učenja);
- spremljanje, evalvacija in hkrati nadzor nad načrtovanim in dejansko opravljenim delom (mesečna, trimesečna poročila);
- analiza in ponovno planiranje.

Strategija poslovne odličnosti je temeljna strategija kakovosti poslovanja, s katero bo bolnišnica zagotavljala doseganje poslovne urejenosti na vseh področjih celovite kakovosti, medtem ko je strategija kakovosti zdravstvenih storitev temeljna strategija obvladovanja zdravstvenih procesov in zagotavljanja dobrih strokovnih storitev, ki povečujejo zadovoljstvo njenih varovancev.

6 POT DO CELOVITE KAKOVOSTI

Številne spremembe na trgu, pa tudi nenehne potrebe po spremembah in izboljšavah tudi v zdravstvu so bili vzrok, da smo začeli uvajati izboljšave z vidika integriranega poslovnega procesa. Za uvajanja nenehnih sprememb, procesnega pristopa in politike kakovosti smo začeli uvajati koncept TQM, kot model vodenja in upravljanja in ga dograjujemo s procesnim vodenjem in v preteklem letu uvedenem sistemom vodenja na podlagi zahtev standarda ISO 9001:2000. Zavedamo se, da je vodstvo odgovorno, da so jasno določene usmeritve in cilji ter zagotovljeni potrebni viri za učinkovito izvajanje procesov, ki morajo izpolnjevati zahteve in pričakovanja naših uporabnikov.

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišja

državna nagrada, ki jo Vlada Republike Slovenije podeljuje vsako leto najboljšim organizacijam za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja.

V Splošni bolnišnici Novo mesto se zavedamo, da so ene od večjih prednosti prijave za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost pridobljene povratne informacije, ki jih bolnišnica dobi v obliki končnega poročila. V prvem pilotnem projektu za zdravstvo (1999) je sodelovalo osem udeležencev. Na konferenci zmagovalcev (2000), so bili predstavljeni tudi doseženi rezultati. Pohvaljena so bila predvsem vodstva zdravstvenih organizacij, ki so se odločila za sodelovanje v tem pilotnem projektu, kot tudi delovne skupine, saj so s prijavi pokazale željo po uvajanju sprememb in doseganju izboljšav. Prav tako so bili pohval deležni tudi ocenjevalci. Vloge so bile formalno vzorno pripravljene, doseženi rezultati pa so bili v intervalu med 100 in 300 točkami. Prijavitelji so prejeli tudi priporočila, kako na podlagi končnega poročila o ocenjevanju določiti svoje cilje in prioritete ter pripraviti načrt aktivnosti za izboljšave. Poudarjena je bila tudi pomembnost šolanja osebja na tem področju.

Slika3 Razvoj TQM v Splošni bolnišnici Novo mesto

RAZVOJ TQM – POT DO POSLOVNE ODLIČNOSTI

1997 - sprejeta vizija in strategija razvoja bolnišnice

1998 - začetek projekta uvajanja TQM

1999 - izvedba samoocene zavoda z vprašalnikom po kriteriju PRSPO

1999 - 1. sodelovanje v pilotnem projektu priznanja RS za PO v zdravstvu

2000 - priprava in sprejem strateškega poslovnega načrta za obdobje 2000 - 2004

2000 - 2. sodelovanje v pilotnem projektu priznanja RS za PO v zdravstvu

2001 - priprava in sprejem kadrovske politike za obdobje 2001-2004

2001 - 3. sodelovanje v pilotnem projektu priznanja RS za PO v zdravstvu

2002 - strateška poslovna konferenca in revidiranje SPN ter sprejetje strateških

usmeritev za obdobje 2002-2006

2002 - svet zavoda sprejem sklep za uvedbo sistema kakovosti po standardu ISO 9000:2001

2003 - vključitev direktorice zavoda v republiški odbor PRSPO

2003 - izdelava in uvedba OP po standardu kakovosti ISO 9001:2000

2004 - sprejet PQ – poslovnik kakovosti

2004 - samoocenenitev zavoda po kriterijih PRSPO in prijava za priznanje RSPO za javni Sektor

2005 - notranja presoja in predcertifikacijska presoja po standardu kakovosti

ISO 9001:2000

2005 – finalist PRSPO – prvi izmed javnega sektorja

2005 – dobitnik bronastega priznanja PRSPO za doseženo število točk

2006 – certifikacijska presoja za pridobitev standarda ISO 9000:2000

2006 – pridobitev certifikata kakovostne nege tekstilij RAL-GZ 992/1

2006 – pridobitev certifikata ISO 9001:2000

2006 – finalist PRSPO

2006 – dobitnik bronastega priznanja PRSPO za doseženo število točk

6.1 Povzetek ocen SB Novo mesto v letih 1999-2006

Nedvomno so ena izmed prednosti prijave za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost povratne informacije, ki jih o svojih vlogah prejmejo vsi prijavitelji v obliki končnega poročila prijavitelju. To je pomemben prispevek priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost, saj vodstvu prijavljene organizacije poda oceno o prednostih in priložnostih za izboljšanje, ki predstavljajo izhodišča za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja.

Tabela 1 Ocene posameznih meril dosežene v letih 1999 -2005

Št.	Merilo	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1.	Voditeljstvo			■	■		■				
2.	Strategija in načrtovanje			■	■		■				
3.	Upravljanje s spos. zaposlenih			■	■		■				
4.	Viri			■	■	■	■				
5.	Sistem kakovosti in procesi			■	■	■	■	■			
6. a	Zadovolj.kupcev - percepcija kupcev		■	■	■	■	■	■			
6. b	Zadovolj.kupcev - dodatna merila	■		■	■	■	■	■			
7. a	Zadovolj.zaposlenih - percepcija zaposl.	■		■	■	■	■	■			
7. b	Zadovolj.zaposlenih - dodatna merila		■	■	■	■	■	■			
8.	Vpliv na družbo			■	■	■	■	■			
9. a	Poslovni rezultati - finančna merila			■	■	■	■	■			
9. b	Poslovni rezultati -nefinan. merila			■	■	■	■	■			

Legenda:

■	Leto 1999
■	Leto 2000
■	Leto 2001
■	Leto 2004
■	Leto 2005
■	Leto 2006
■	Cilj 2006

Vir: lasten

Skupna ocena Splošne bolnišnice Novo mesto po modelu poslovne odličnosti v letih 1999 do 2006 nam kaže, da je bolnišnica skozi vsa leta postopoma napredovala in pridobivala večje število točk (50/leto). V letu 2004 je prišlo do novega načina ocenjevanja in nekoliko spremenjenega modela (Radar matrika), ki je bistveno zahtevnejše in strožje. Tako je v vseh prijavljenih organizacijah prišlo do nižjih ocen, kar se je zgodilo tudi pri nas in smo v letu 2004 dosegli enako število točk kot pri zadnjem ocenjevanju.

Tabela 2: Ocene posameznih meril dosežene v letih 1999 -2006

Končno število točk	0 - 100	100 - 200	201 - 300	301 - 400	401 - 500
Leto 1999					
Leto 2000					
Leto 2001					
Leto 2004					
Leto 2005					
Leto 2006					
Leto 2006 - cilj					

Vir: lasten

Na podlagi rezultatov v pilotnem projektu za zdravstvo, v letih 1999 do 2001 in priporočilih ocenjevalcev dobljenih v povratnem poročilu zavodu, smo v bolnišnici pripravili načrt za izboljšanje kakovosti storitev. Vključili smo se v vse obstoječe sisteme, ki opredeljujejo kakovostne standarde zdravstvenih storitev. Pri tem smo upoštevali posebnosti TQM principov v zdravstvu, ki jih od sredine devetdesetih let posebej razvija EHMA (Evropska zveza zdravstvenega menedžmenta). Celovit pristop k izboljšanju kakovosti v naši bolnišnici je pomenilo:

- redno merjenje (ne)zadovoljstva pacientov,
- redno merjenje (ne)zadovoljstva zaposlenih,
- identifikacija vzrokov nezadovoljstva,
- sistemsko in sistematično odpravljanje vzrokov,
- vpeljava in spremljanje zdravstvenih kazalnikov (obveznih in neobveznih),

- vpeljava in spremljanje poslovnih kazalnikov (obveznih in neobveznih),
- inoviranje delovnih procesov in zdravstvenih storitev.

Kakovost lahko merimo tudi v storitvenih dejavnostih. Primerno je merjenje na podlagi kazalnikov, ki mora voditi v določitev ukrepov in ga je potrebno periodično ocenjevati za izboljšanje procesa. Za ocenjevanje učinkovitosti procesov je potrebno uporabiti statistične tehnike.

V zdravstvu je oblikovanje kazalnikov pridobilo veljavo v zadnjem desetletju. Kazalniki so nevtralni in njihov namen je podajanje informacije. Samega kazalnika ni moč izboljšati brez izboljšanja procesa ali sistema. Kazalniki nam predstavljajo uspešnost posameznega sistema. Merimo lahko kazalnike struktur, procesov ali izidov. Kazalniki v zdravstvu predstavljajo oz. so merilo določenega vidika kakovosti in ne uspešnosti posamezne bolnišnice. Za sodilo uspešnosti poslovanja posamezne bolnišnice je potrebno oblikovati več kazalnikov ali skupek kazalnikov, da se približamo možnosti primerjave med bolnišnicami.

Razvoj in izbira kazalcev kakovosti v zdravstvene oskrbe mora temeljiti na podatkih o smotrnosti zdravniških ukrepov in o doseženi ravni oskrbe v zdravstvenem sistemu, za katerega določamo kazalce. Tradicionalni način določanja kazalcev v zdravstvenem varstvu je osredotočen izključno na doseganje najboljših možnih rezultatov.

Merjenje in poročanje kazalnikov predstavlja izziv tako timom kot zdravstvenim zavodom za izboljšanje zdravstvene oskrbe. Kazalniki nam povedo ali je delovanje zdravstvene ustanove uspešno in kje so priložnosti za izboljšave. S pomočjo teh orodij lahko posamezne bolnišnice primerjajo svoje rezultate z najboljšimi doseženimi rezultati (benchmarking - primerjanje, zgledovanje) in skušajo ugotoviti, kako bi pri lastnem delu dosegale enake uspehe.

Vodstvo SB Novo mesto uvaja principe TQM na vse ravni zdravstvenih storitev in medicinskih strokovnih procesov. Sistem poslovne odličnosti s pomočjo modela Evropske nagrade za poslovno odličnost (EQA) v našem primeru uporabljamo kot: merilo za poslovne spremembe, merjenje konkurenčnih sposobnosti in učenje in dograjevanje poslovnih sprememb. Najpomembnejši razlog za

sodelovanje v postopku PRSPO je nedvomno želja bolnišnice, da bi v slovenskem prostoru ohranila svoj status regijske bolnišnice in postala odlična regijska bolnišnica.

S sodelovanjem za pridobitev priznanja RS za poslovno odličnost skozi samoocenjevanje ugotovimo prednosti in pomanjkljivosti in s strateškim načrtovanjem dosežemo boljšo kakovost vseh svojih storitev in zdravstvene oskrbe.

V bolnišnici se zavedamo da pridobljena priznanja za sodelovanje in nenazadnje tudi uvrstitev med finaliste v letu 2005, kot prvi javni zavod v RS zelo pozitivno vpliva ne samo na zaposlene v bolnišnici, ampak tudi na širšo skupnost oz. na bolnike. Pridobitev bronastega priznanja za doseženo število točk v letih 2005 in 2006 pa je med zaposlene nedvomno prinesla tudi veliko dodatne motivacije. Priznanje je dokaz oz. potrditev njihovega dolgoletnega truda in dela. S tem so bolnikom in ostalim partnerjem bolnišnice pokazali, da bolnišnica na vseh področjih, ne samo na medicinskem, opravlja svoje naloge korektno, vestno in predano, kljub pojavom nekaterih napak, ki pa so prisotne tudi v drugih bolnišnicah.

Na drugi stani pa smo svojim uporabnikom(pacientom)dokazali, da je bolnišnica vredna zaupanja in da ohranja svoj status dobre bolnišnice. Vsekakor je priznanje tudi mnogim pacientom potrdilo zmote o morebitnih dvomih o nekakovosti zdravstvenih storitev in oskrbe.

Poti do celovite kakovosti je veliko, vendar je samo ena tista, ki pripelje do zelenega rezultata. Pravzaprav je prava tista pot, ki se drži načela osredotočenosti na uporabnika. Ravno zato je dobro načrtovan in vpeljan TQM v zdravstveni zavod najpomembnejše zagotovilo k večji prilagodljivosti zahtevam bolnikov, učinkovitosti in fleksibilnosti celotnega zavoda, nižjim stroškom, boljšim rezultatom poslovanja in konkurenčni prednosti.

V skladu z načelom TQM, je delovanje zdravstvene ustanove smiselno in upravičeno le, če zadovolji potrebe oz. želje uporabnika. Zato tudi vse osnovne postavke TQM pravijo, da je strokovnjak področja kakovosti bolnik. Vsak zavod, ki se zaveda pomena TQM ve, da bodo kakovost razumeli, če se bodo znali pogovarjati z bolniki, svojci in drugimi uporabniki zdravstvenih storitev. Na poti do uspeha mora-

mo zaposleni v javnem zdravstvenem zavodu gledati z očmi bolnika. Pri zagotavljanju kakovosti se želimo čim bolj približati optimalni obravnavi pacienta. V bolnišnici smo prepričani, da je bolnik najpomembnejši subjekt in ima pravico do kakovostne zdravstvene storitve. Ima pravico sodelovati in odločati pri vseh odločitvah, ki se nanašajo na njegovo zdravje. Pri tem moramo spoštovati njegovo pravico do zasebnosti, ki vključuje tudi poklicno skrivnost. Dolžni smo spoštovati človekove in bolnikove pravice ter vrednote.

V viziji splošne bolnišnice, je kot temeljni strateški cilj opredeljeno »zadovoljstvo bolnikov«, ki ga lahko dosežemo le z zagotavljanjem kakovostnih storitev, s spoštovanjem in upoštevanjem moralno etičnih vrednot. V bolnišnici se zavedamo, da so za to potrebne določene spremembe pri delu. Poudarek je zlasti na razvijanju timskega dela in partnerskega odnosa do bolnika. Zdravstvena oskrba pacientov je celostni proces, katerega cilj je zagotavljati skladnost med bolnikovimi potrebami in razpoložljivimi storitvami, usklajevati storitve za bolnike v organizaciji in nato načrtovati njegov odpust in nadaljnje zdravljenje.

Ugotavljamo in spremljamo zahteve in zadovoljstvo vseh uporabnikov storitev (pacienti, svojci, napotni zdravniki, poslovni partnerji, lokalne skupnosti, društva, ostali zdravstveni zavodi....)

5 ZAKLJUČEK

Uvedba sistema vodenja kakovosti po zahtevah standardov ISO 9000:2000 oziroma nosilnem standardu ISO 9001:2000 prav gotovo postavlja dobre temelje za uvajanje modela poslovne odličnosti (EFQM), saj v veliki meri zajema tako dejavnike (voditeljstvo, zaposleni, politika in strategija, partnerstva in viri ter procesi) kot rezultate (rezultati v zvezi z poslovanjem, odjemalci, zaposlenimi in družbo). Pri sistemu kakovosti je glavi poudarek namenjen procesom, stalnim izboljšavam in zadovoljstvu odjemalcev kar so tudi osnovne zahteve poslovne odličnosti.

Kako smo lahko uspešni pri vgrajevanju sistema kakovosti v organizacijo? Ugotavljamo, da je prvi pristop sprememba v razmišljanju zaposlenih in privzemanju sprejetih vrednot in sledenju procesu stalnih izboljšav. Vsak zaposleni naj razmišlja o tem, kako bo iz-

boljšal svoje delo. Stalne izboljšave postanejo vrednota kulture v organizaciji. Zavedati se moramo, da kakovost ni tisto kar razglašča organizacija, temveč tisto kar je v skladu s potrebami in pričakovani uporabnika (pacienta).

Ljudje z znanjem, s sposobnostjo hitre in pravilne reakcije na nenehne spremembe in zahteve, predvsem pa z željo po stalnem in osebostnem izpopolnjevanju, so temelj uspeha vsake organizacije in predvsem njim je potrebno v bolnišnici prisluhniti. Današnji zaposleni niso več le izvajalci nalog, saj hitre, večkrat pa tudi nepredvidljive spremembe v okolju in na trgu, zahtevajo fleksibilnost tako podjetij kot posameznikov. Slednji postajajo kreativni nosilci uresničevanja poslovne politike in doseganja strateških ciljev. Če želimo to doseči, moramo dobiti naklonjenost zaposlenih in njihovo podporo. Ta cilj pa bomo hitreje dosegli ob upoštevanju potreb in interesov zaposlenih.

Za realizacijo naših ciljev je potreben določen čas. Zastavljen projekt poslovne odličnosti za zdravstvo pri Ministrstvu za znanost in tehnologijo je namreč vzpodbudil tudi zdravstvene zavode k razmišljanju in postavljanju strategije v smeri TQM-a in tako dajanju večjega poudarka na zadovoljstvu zaposlenih.

Za uspešno obvladovanje sprememb mora tako bolnišnica obvladovati kakovost poslovanja in slediti razvoju, se izobraževati, upoštevati standarde, navodila, postopke ter spreminjati kulturo organizacije, kar sistemsko omogoča vgrajevanje sprememb v delovanje organizacije. Vodstvo mora usmerjati spremembe glede na cilje organizacije in če bo pri tem uspešno, bo zadovoljstvo ljudi večje in večja učinkovitost.

Mnoge bolnišnice delamo napako, ko skušamo svojo različnost opredeliti v smislu stvari, za katere mislimo, da nas razlikujejo od drugih bolnišnic, in da so pomembne za naše bolnike (npr. s poudarjanjem specialnih medicinskih postopkov, boljše opreme, šolanja kadrov ipd.) To ni pravi način za doseganje konkurenčne prednosti bolnišnice, ker ne uporabljamo mnenj in pričakovanj naših uporabnikov storitev o prednostih in koristih naše ponudbe zanje.

Bolnišnica mora imeti dokaz o tem, kako pomembne so stvari za uporabnike, preden jih uporabimo za lastno promocijo. Pravi izbor

različnosti ne more izhajati samo iz mnenja bolnišnice, ampak lahko nastane predvsem na podlagi mnenj in stališč naših bolnikov, zunanjih zdravnikov, plačnikov in najširše javnosti. Bolnišnica mora odkriti, kako vsi naši zunanji partnerji razlikujejo dobro dejavnost od slabe in to v pojmi, ki jih oni uporabljajo in so pomembni zanje. Ugotoviti in razumeti moramo tudi, kako pacienti ocenjujejo kakovost naše dejavnosti, vplivati na njihovo razumevanje kakovosti in jim pomagati pri odkrivanju prednosti in koristi zanje zaradi drugačnih medicinskih postopkov, boljše opreme, bolj usposobljenega osebja ali drugih novosti, ki jih uvajamo z namenom, da bi jim koristile.

Vodilni v bolnišnicah so odgovorni za načrtovanje sistema izboljševanja kakovosti in morajo poskrbeti zato, da ga vsi zaposleni vključijo v svoje vsakodnevno delo. Njihova naloga je tudi, da pospešijo sodelovanje med različnimi strokami in službami.

Pomembno je, da znamo presoditi in izbrati ključne procese in zmogljivosti, ter nato izvajati proces merjenja zmogljivosti. Presoja mora temeljiti na ustreznem sklopu finančnih in nefinančnih kazalcev, ki omogočajo vpogled v to, kako se odvijajo procesi v organizaciji, v čem so njihove slabosti in kako jih je mogoče izboljšati. Primerjava z najboljšimi pri tem pomembno vpliva na to, kako izoblikovati sistem kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja posamezne konkretne organizacije. Merjenje zmogljivosti je potrebno obravnavati kot del celovite kulture organizacije in ga izvajati redno, stalno in v daljšem obdobju.

Dosežki merjenja bodo uporabni, če bodo uporabniki rezultatov razumeli njihovo vsebino in pomen za organizacijo.

6. LITERATURA

1. Conti, Tito. 1999. Samoocenjevanje družb. Ljubljana: DZS
2. Crosby, Philip. 1991. Kakovost je zastonj. Umetnost zagotavljanja kakovosti. Ljubljana: ČGP Delo, TOZD Gospodarski vestnik.
3. Česen, Marjan. 2003. Management javne zdravstvene službe. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
4. Drucker, Peter. 2004. O managementu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Hauc, Anton. 2002. Projektni management. Ljubljana:GV Založba.
6. International Workshop Agreement. 2001. Genova: Quality Management Systems-guidelines for process improvements in health service organizations.

7. Kaplan, Robert, in David, Norton. 2001. Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Lipičnik, Bogdan. 1998. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
9. Robida, Andrej. 2003. Celovita kakovost zdravstvene oskrbe. Portorož: Strokovno posvetovanje Zdravniki kot managerji.
10. Robida, Andrej. 2006. Nacionalne usmeritve za razvoj kakovosti v zdravstvu. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje.
11. Gospodarski vestnik (april 2000) - priloga Kakovost, stran 14-16.
12. Simčič, Biserka. 2006. Sistem kakovosti in poslovne odličnosti v Splošni bolnišnici Novo mesto. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta - specialistično delo
13. Slovenski standard. SIST ISO 9004:2000. 2000. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
14. Slovenski standard. IWA 1. 2005. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
15. Splošna bolnišnica Novo mesto. 2000. Strateški poslovni načrt 2000 - 2006.
16. Splošna bolnišnica Novo mesto. 2005. Priznanje RS za poslovno odličnost 2004.
17. Šostar, Adolf. Management kakovosti. 2000. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
18. Retelj, Mira. 2002. Benchmarking kot orodje za izboljševanje poslovnih procesov v Splošni bolnišnici Novo mesto. Portorož: Management kakovosti v zdravstvu.
19. Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje. 2004. Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 2004.
20. Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje. 2000. SIST ISO 9001. Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve.
21. Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje. 2002. SIST ISO 9004. Sistemi vodenja kakovosti - Smernice in izboljšave delovanja.
22. Vujošević, Niko. 1992. Sistemi kakovosti po ISO 9000. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Žnidaršič et al. 1990. Razumevanje kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik.