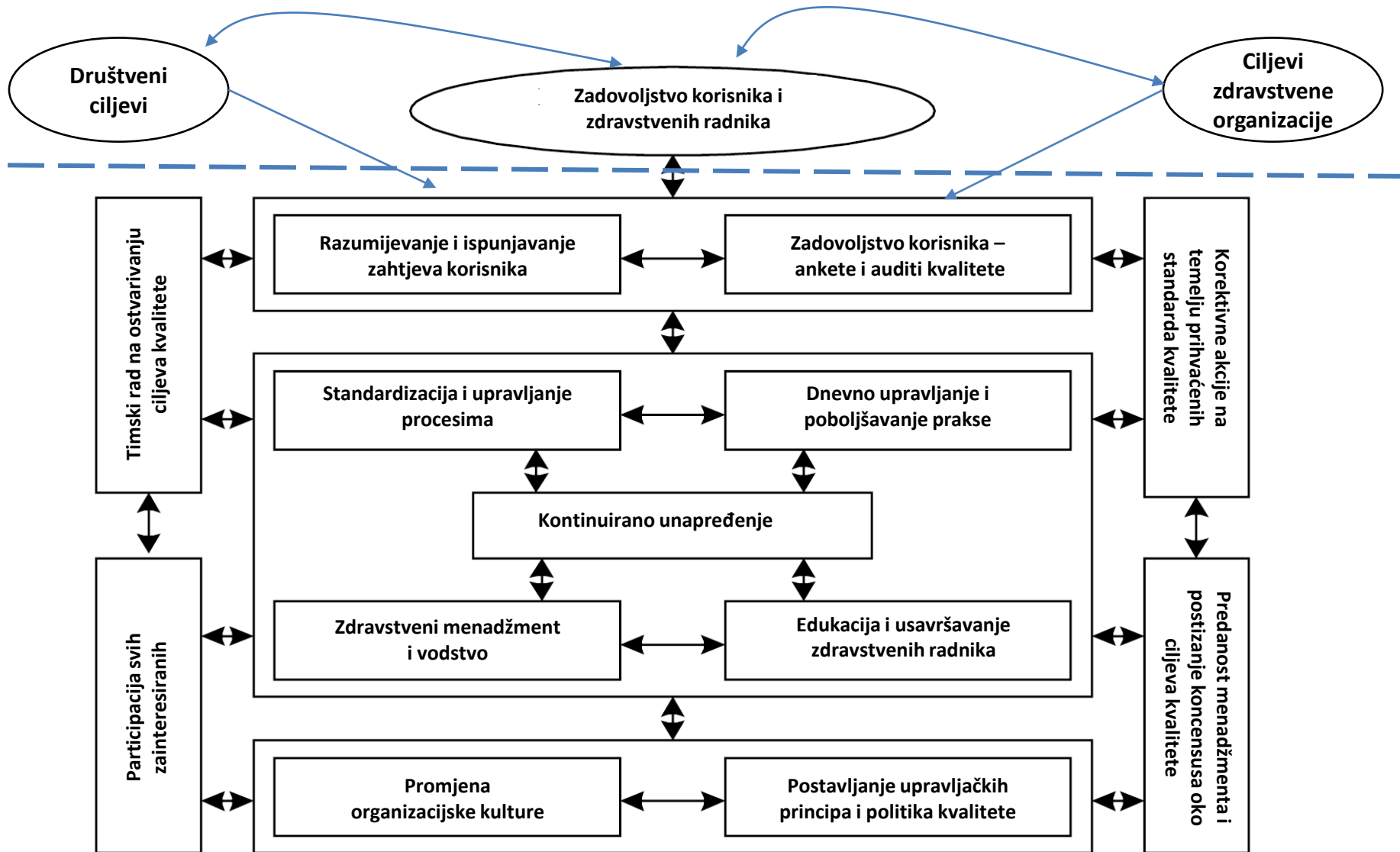


# Upravljanje kvalitetom u zdravstvu

Prof.dr.sc. Darko Tipurić

# Upravljanje kvalitetom u zdravstvu

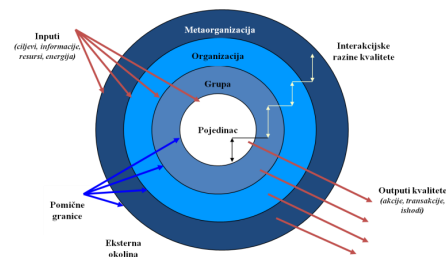


# Pojam i određenje kvalitete

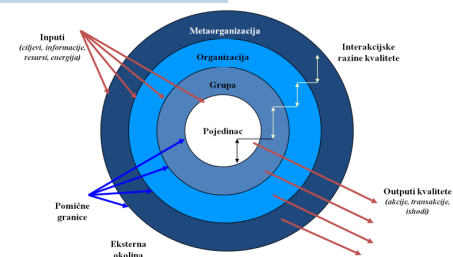
Prof.dr.sc. Darko Tipurić

# Što je kvaliteta?

- Kvaliteta je:
  1. **Prikladnost** u uporabi (Juran & Gryna, 1980)
  2. Ukupni **zbroj karakteristika** proizvoda i usluga dodanih od strane marketinga, razvoja, proizvodnje i servisiranja kroz koje će oni prilikom uporabe ispuniti **očekivanja kupaca** (Feigenbaum, 1986).



3. Mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kad se taj proizvod ili usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba (Injac, 1998).
4. Dinamično stanje povezano s proizvodima, uslugama, ljudima, procesima i okruženjem koja ispunjavaju ili premašuju očekivanja te pridonose stvaranju superiorne vrijednosti (Goetsch & Davis 2010).



*Službena definicija kvalitete (nakon druge velike revizije 2000. godine)  
dana je normom ISO 9000*

## ***Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika (3.5.1) ispunjava zahtjeve (3.1.2)***

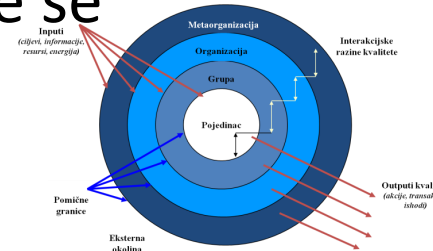
- **Napomena 1:** pojam **kvaliteta** se može koristiti s pridjevima kao što su nedovoljna, dobra ili izvrsna
- **Napomena 2:** **svojstven** znači postojanje u nečemu, posebno kao stalna karakteristika

### – “3.5.1 karakteristika

Svojstvo na osnovi kojega se pravi razlika”

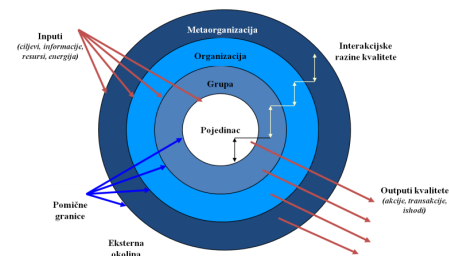
### – “3.1.2 zahtjev

Potreba ili očekivanje koje je navedeno, koje se općenito podrazumijeva ili je obavezno”



# Povijesni razvoj koncepcije kvalitete

- Prva faza do 1980-te godine
- Druga faza do kasnih 90-tih temelji se na tri koncepta:
  1. Knjige gurua kvalitete (Deming, Juran, Crosby)
  2. Serija normi ISO 9000
  3. Nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost
- Treća trenutna faza temelji se na stvaranju vrijednosti za organizaciju



# Osobe koje su postavile međaše u proučavanju kvalitete

Osobe čiji je rad presudan za razvoj znanosti o  
kvaliteti:

Walter A. Shewhart

Armand V. Feigenbaum

W. Edwards Deming

Joseph. M. Juran

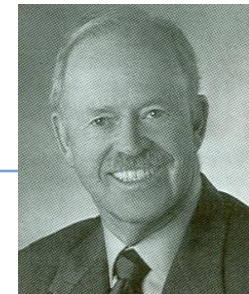
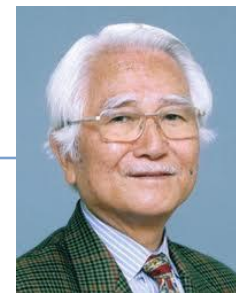


Kaoru Ishikawa

Genichi Taguchi

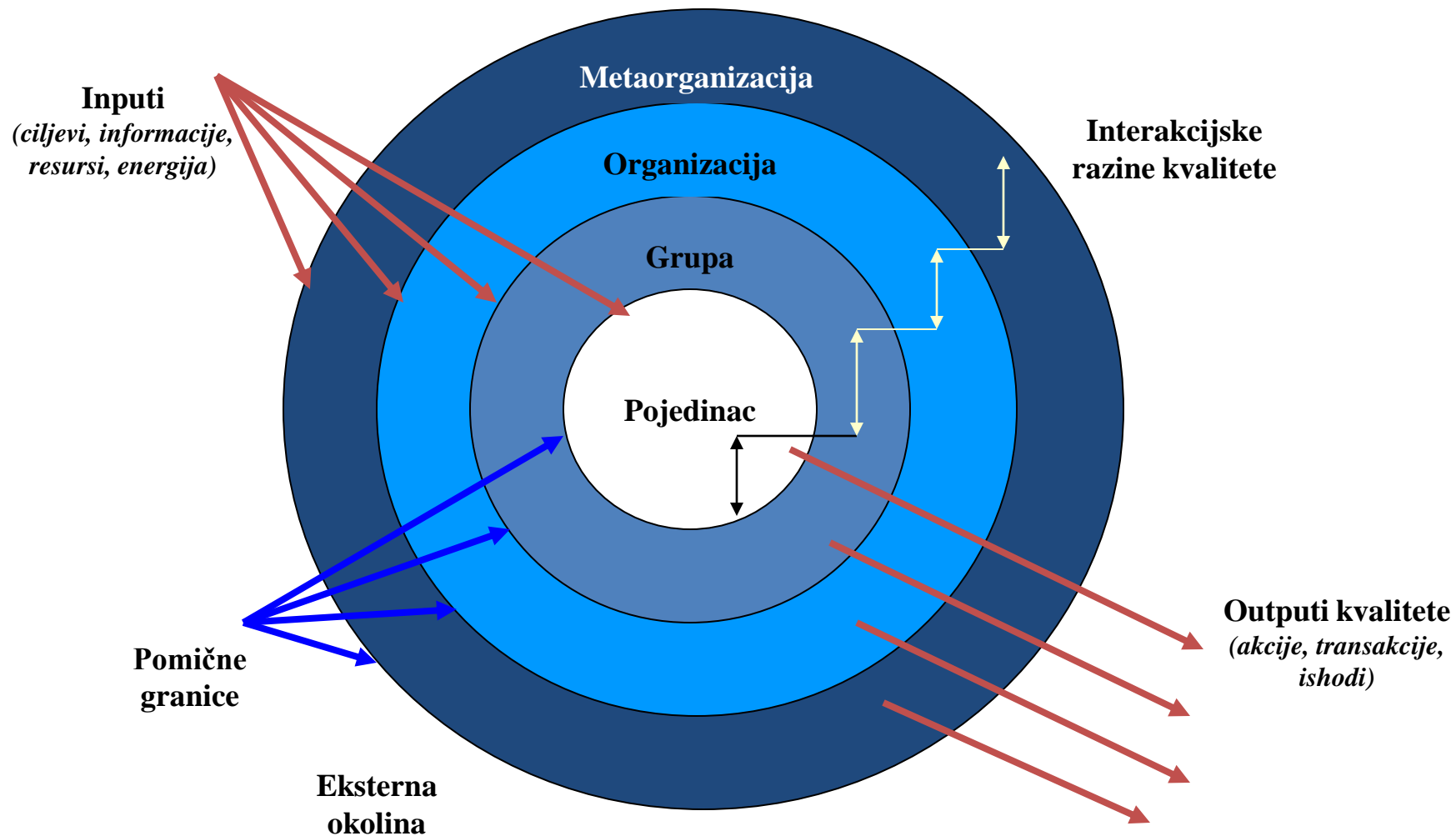
Masaaki Imai

Philip Crosby





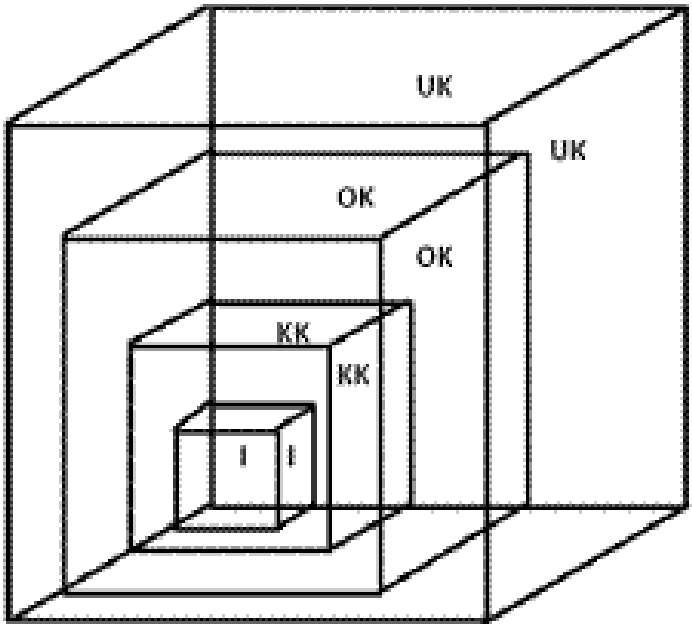
# Kvaliteta u organizaciji – višedimenzionalni pristup



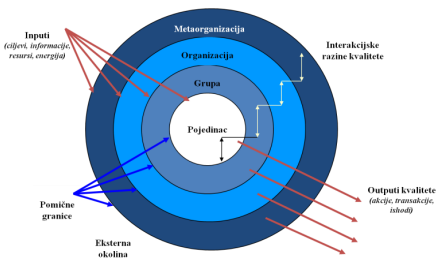
**T** TOTAL  
**Q** QUALITY  
**M** MANAGEMENT

# Odnosi ključnih kategorija kvalitete

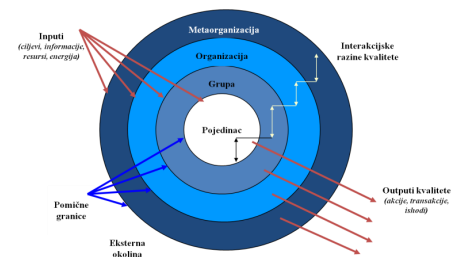
- Kontinuirano poboljšanje
- Osnaživanje zaposlenika
- Briga za ljude
- Uključenost
- Sukladnost
- Alokacija



- Upravljanje kvalitetom**
  - Razvoj politike
  - Uključenost dobavljača i klijenata
  - Uključenost svih aktivnosti
  - Procesi
  - Performanse
  - Timski rad
  - Uključenost zaposlenika
- Osiguranje kvalitete**
  - Sustav kvalitete
  - Napredno planiranje kvalitete
  - Sveobuhvatna kvaliteta
  - Primjena kvalitete
  - Uključenost ne-proizvodnih operacija
  - Moguće greške i učinci
  - Statistički procesi
- Kontrola kvalitete**
  - Razvoj kvalitete
  - Podatci o performansama procesa
  - Samoanaliza
  - Testiranje proizvoda
  - Osnovna kvaliteta
  - Primjena osnovne statistike
  - Kontrola dokumentacije
- Inspekcija**
  - Razvrstavanje otpada
  - Sortiranje, ocjenjivanje
  - Korekcija
  - Identifikacija izvora nesukladnosti

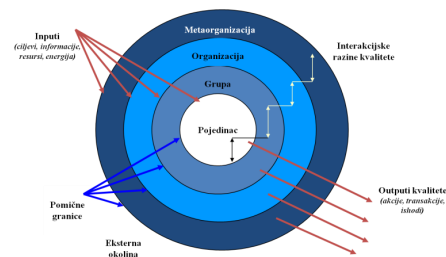


- I. **Kontrola kvalitete** može se najjednostavnije definirati kao proces kojim se osigurava sukladnost sa standardom.
  
- II. **Osiguranje kvalitete** bavi se planiranjem kvalitete i sprečavanjem nastanka defekata u sustavima i dokumentiranim procesima koji pokrivaju cijeli opskrbni lanac.



### III. Definiranje pojma **upravljanja kvalitetom**

- UK je sustavan način garantiranja da se organizirane aktivnosti odvijaju na način koji je planiran. To je upravljačka disciplina koja se brine za prevenciju problema kroz stvaranje stavova i kontrola koji omogućavaju prevenciju (Crosby 1979).
- UK je način kontinuiranog unapređenja performansi na svakoj razini djelovanja u svakom funkcijskom odjelu poduzeća te kroz korištenje svih raspoloživih ljudskih i kapitalnih resursa (Brocka & Brocka 1992).



# UPRAVLJANJE KVALITETOM

```
graph BT; A[Zadovoljstvo kupaca] --> C((UPRAVLJANJE KVALITETOM)); B[Kontinuirano unapređenje] --> C; D[Procesni pristup] --> C; E[Vodstvo] --> C; F[Ovlašćivanje zaposlenika] --> C;
```

The diagram illustrates the components of Quality Management. At the top is a large blue oval containing the text 'UPRAVLJANJE KVALITETOM'. Below it are five blue rectangular boxes, each containing a component name. Arrows point from each box to the central oval, indicating that these components contribute to the overall quality management process.

Zadovoljstvo  
kupaca

Kontinuirano  
unapređenje

Procesni  
pristup

Vodstvo

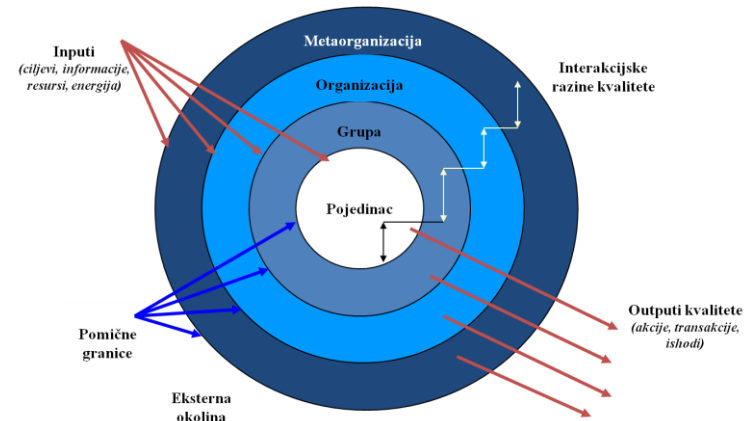
Ovlašćivanje  
zaposlenika

# Definicija koju predlažemo...

- **Upravljanje kvalitetom** predstavlja multidimenzionalni pristup upravljanju organizacijom orijentiran na stvaranje kulture kvalitete, isporuku superiorne vrijednosti *stakeholderima* i stvaranje trajne i održive konkurentske prednosti za organizaciju.



T TOTAL  
Q QUALITY  
M MANAGEMENT



# Određenje kvalitete

- Kvaliteta različito se shvaća i interpretira jer osim što je vezana za robu/uslugu koja je po svojoj prirodi jedinstvo suprotnosti i društveno-povijesna kategorija, još je dodatno i pod neposrednim utjecajem 3 parametra
  - Učinak stajališta
  - Učinak zamjene
  - Učinak transformacije

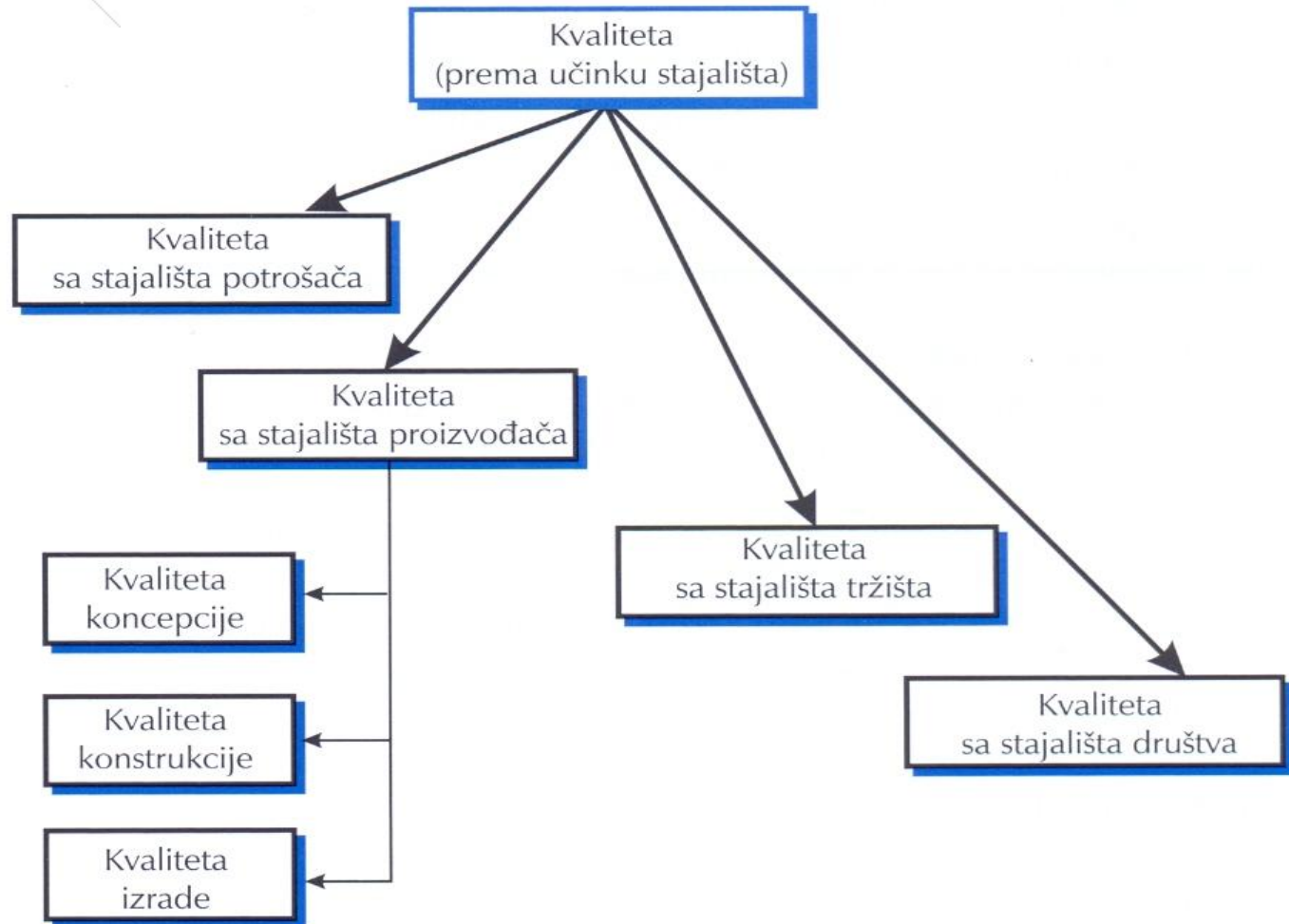


# Učinek stajališta (ili točke promatranja)

- Učinek stajališta ukazuje na specifičnosti shvaćanja kvalitete onako kako ih, svatko za sebe, vidi
  - korisnik usluge,
  - davatelj usluge,
  - tržište i
  - društvo



# Učinak stajališta (ili točke promatranja)

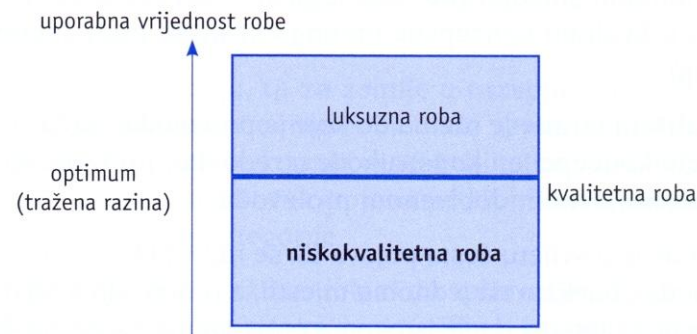


# Učinek stajališta (ili točke promatranja)

- **Kvaliteta s stajališta korisnika**
  - Stupanj (razina) ugrađene uporabne vrijednosti usluga do kojega one zadovoljavaju točno određenu potrebu (zahtjev ili funkciju)
  - Usluga kojoj je uporabna vrijednost upravo takva da zadovoljava određenu potrebu korisnika spada u **kvalitetnu**
  - Ukoliko je vrijednost ispod tražene uporabne vrijednosti, onda je to **niskokvalitetna** usluga
    - Lako je prepoznati jer nizom parametara manje ili više zaostaje za onim što korisnik i tržište očekuju od neke usluge

# Učinak stajališta (ili točke promatranja)

- Ako roba ima vrijednost iznad tražene uporabne vrijednosti, smatra se **luksuznom** uslugom
  - Ugradnja dodatnih elemenata i funkcija koji ništa ne dodaju osnovnoj namjeni usluge



# Učinek stajališta (ili točke promatranja)

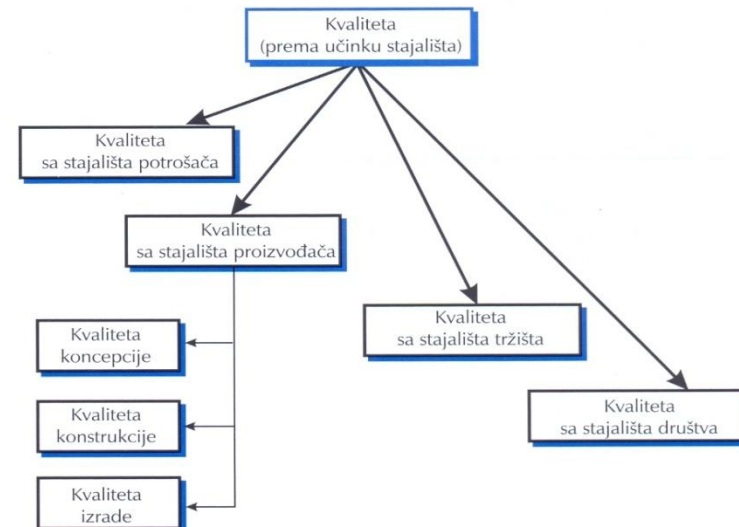
- Prema definiciji kvalitete iz norma ISO 9000:2000 (napomena 1)
  - Nekvalitetna usluga = “nedovoljna kvaliteta”
  - Kvalitetna = “dobra kvaliteta”
  - Luksuzna = “izvrsna kvaliteta”

# Učinak stajališta (ili točke promatranja)

- **Kvaliteta s gledišta davatelja usluge**

- Mjera koja pokazuje koliko je usluga kvalitetna

- Konceptijski (kolika je kvaliteta koncepcije usluge)
- Konstrukcijski (kolika je kvaliteta uslužne konstrukcije)
- Izvedbeno (kolika je kvaliteta izvedbe usluge)



# Učinak stajališta (ili točke promatranja)

## – Kvaliteta koncepcije

- Parametar koji pokazuje koliko je idejni projekt usluge (i samim time i usluga koje će se izvoditi) pogodno potrebe, želje i zahtjeve korisnika za zadovoljavanjem neke potrebe
- Pri definiranju kvalitete koncepcije vrlo je važno poznavati potrebu, želje i predodžbu ciljane skupine korisnika o budućoj usluzi
- Promašena koncepcija se vrlo teško ispravlja (često opće ne) te su sve koncepcijske pogreške vrlo neugodne, a njihovo uklanjanje skupo, dugotrajno i ponekad nemoguće
- Kvaliteta koncepcije nije perfekcionizam već optimalna uporabna vrijednost tj. optimalna prilagodba namjenskoj funkciji u zadovoljenju određene potrebe određenog korisnika

# Učinak stajališta (ili točke promatranja)

1

## – Kvaliteta konstrukcije

- Odnos uporabnih vrijednosti dvaju konceptijskih jednako kvalitetnih usluge
  - Ocjena kvalitete konstrukcije je moguća jedino ako postoje bar dvije generacije istog tipa usluge ili 2 usluge iste vrste ali različitih davatelja usluge s potpuno istom kvalitetom koncepcije
- Konceptijski su sve te usluge posve jednake, ali su različito “uslužno konstruirane” te imaju različitu kvalitetu konstrukcije



# Kvaliteta iz perspektive korisnika

Proizvod		Usluga	
<b>Performanse</b>	Osnovne operativne karakteristike usluge kao ...	<b>Na vrijeme</b>	Koliko dugo korisnika čeka na uslugu i koliko je usluga brzo izvedena.
<b>Sigurnost</b>	Da je upotreba lagana i da je dizajniran tako da se pri upotrebi događa što manje nezgoda na radu.	<b>Potpunost</b>	Da li je usluga kompletna?
<b>Percepcije</b>	Koliko je ta usluga dobro poznata i ugrađena percepcija kvalitete.	<b>Pristojnost</b>	Izrazito bitno kod usluga. Osmijeh i uslužnost igra veliku ulogu.
<b>Konzistentnost</b>	Da je usluga uvijek jednake kvalitete tj. da ako se kaže da.....	<b>Konzistentnost</b>	Da li je usluga svim klijentima pružena na istoj razini i da li je ta kvaliteta usluge jednaka u vremenu.
		<b>Pristupačnost</b>	Da li se do usluge brzo može doći? Bilo da je položaj uslužnog sustava na pravom mjestu?
		<b>Točnost</b>	Da li je usluga točna?
		<b>Prilagodljivost</b>	Koliko su poslužitelji sposobni se prilagoditi svakom klijentu posebno?

• Dimenzije kvalitete kod proizvoda i usluga  
Izvor: (Taylor B.W., Russell R.S., 2006, Str. 54-55)

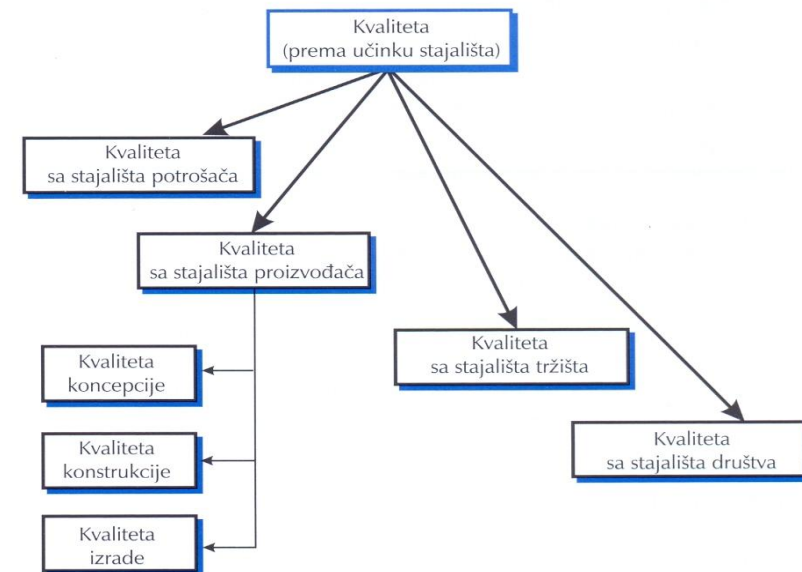


# Učinak stajališta (ili točke promatranja)

1

## – Kvaliteta izvedbe

- Razina do koje je davatelj usluge kadar realizirati kvalitetu koncepcije i konstrukcije u redovnoj proizvodnji u izvedbi svake pojedinačne usluge
- Kvaliteta izvedbe osim u katastrofalno lošim uvjetima uvijek se može poboljšati



# Učinak stajališta (ili točke promatranja)

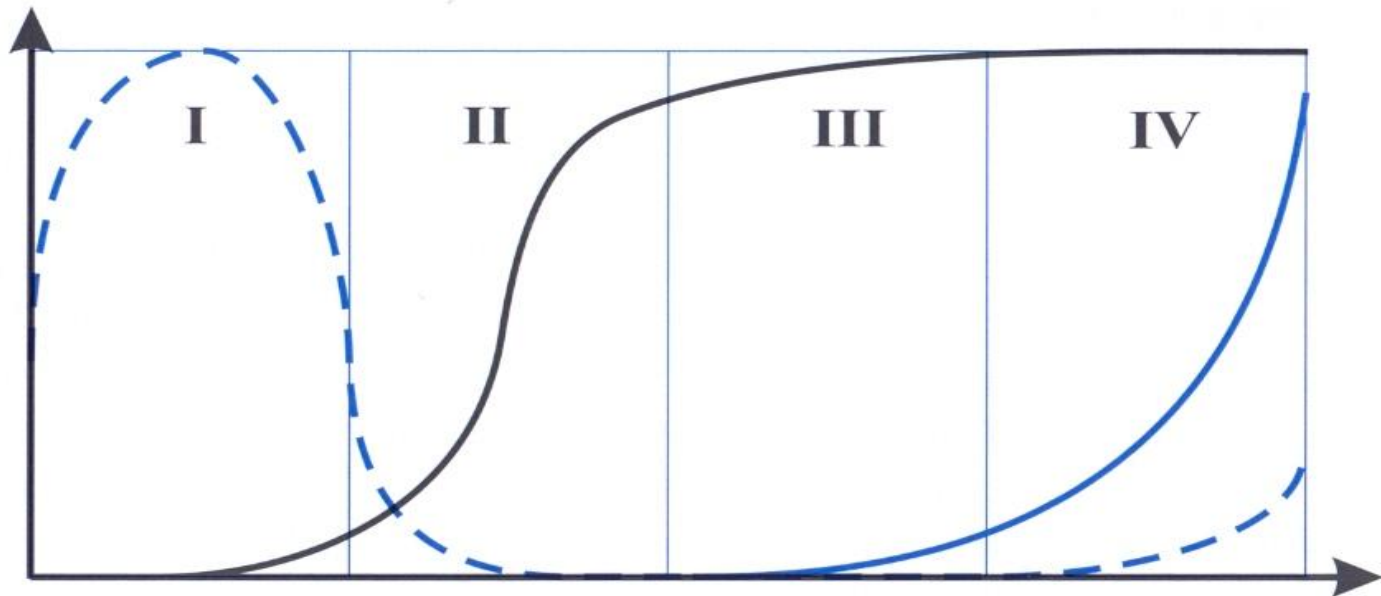
- **Kvaliteta s gledišta tržišta**
  - Stupanj do kojeg određena usluga više (ne) zadovoljava određenog korisnika u odnosu na istovrsne usluge (“state of art” u području)
- **Kvaliteta s gledišta društva (države, regija)**
  - Stupanj do kojeg su određene usluge inkorporirane u socijalni sistem stvarajući novostvorenu vrijednost čitavom društvu

# Učinek zamjene

- Pokazuje da svi korisnici dobro znaju razlikovati kvalitetu usluge, ali koriste samo one usluge (1) koje su im dostupne ili (2) koje mogu platiti
- Pojava kod koje se uočava izravna ovisnost ponude određenih usluga (niskokvalitetnih, kvalitetnih i luksuznih) na točno određenom tržištu u ovisnosti o nizu faktora koje definiraju korisnika i njegovo okruženje

# Učinak zamjene

Vrsta kvalitete robe



Nacionalni  
dohodak

- Niskokvalitetna roba
- Kvalitetna roba
- Luksuzna roba

- Prema postojećem stanju u svijetu danas se tržišta mogu podijeliti u 4 kategorije
  - siromašna (I)
  - u razvoju (II)
  - srednje razvijena (III)
  - visoko razvijena (IV)

# Učinak zamjene

- **Prva kategorija tržišta**
  - Iznimno siromašne zemlje i zemlje zahvaćene ratom
  - Koriste se / Kupuju se većinom **iznimno jeftini nekvalitetni** proizvodi i usluge iako postoje vrlo veliki zahtjevi za svim vrstama robe
  - Izlazak iz te faze razvoja označuju počeci korištenja/kupovanja kvalitetne robe i usluga
- **Druga kategorija tržišta**
  - Zemlje u razvoju
  - Jačanjem ekonomije odmah dolazi do zamjene niskokvalitetne robe kvalitetnom, ali se kupnja niskokvalitetne robe još uvijek ne odbacuje upotpunosti
  - Tek pojava prvih nabavki luksuzne robe znači izlaz iz druge kategorije

# Učinak zamjene

- **Treća kategorija tržišta**
  - Dolazi do zadovoljenja svih osnovnih potreba isključivo kvalitetnim proizvodima, ali se sve više počinje tražiti i luksuzna roba
  - Prijelaz u najvišu kategoriju označava ponovna pojava nisko kvalitetne robe
- **Četvrta kategorija tržišta**
  - Određuju plasman svih triju vrsta robe niskokvalitetne, kvalitetne i luksuzne
  - Niskokvalitetna roba nije onakva kao u prvoj fazi
    - Posuđe za jedan obrok, haljina za jedan izlazak, drugi ili treći automobil u domaćinstvu

# Učinak transformacije

- Pokazuje kako se tijekom vremena, na određenom tržištu i u određenom vremenskom intervalu, mijenjaju pojedini parametri kvalitete





- Konačnu kvalitetu konkretnog proizvoda određuje odnos realiziranih želja (ideala) i stvarnih potreba (zahtjeva) korisnika i njihove realizacije od strane davatelja usluge
  - Konačna kvaliteta usluge mjeri se uvijek i neposredno i posredno, zadovoljstvom tj. nezadovoljstvom krajnjeg kupca (korisnika)
- Zbog djelovanja niza različitih faktora (ponajprije učinka stajališta, zamjene i transformacije) kvaliteta usluge je **relativna** kategorija (po mjestu, vremenu i obliku) te kao takva ne omogućuje davanje apsolutne ocjene kvalitete čak i za strogo ograničeno vrijeme i prostor





# Troškovi kvalitete

- Troškove kvalitete definiramo kao troškove čiji su uzroci pretežno zahtjevi kvalitete, tj. troškovi uzrokovani aktivnostima koje se odnose na sprečavanje pogrešaka, plansko ispitivanje kvalitete te interno i eksterno utvrđene pogreške.

## Karakteristike troškova kvalitete:

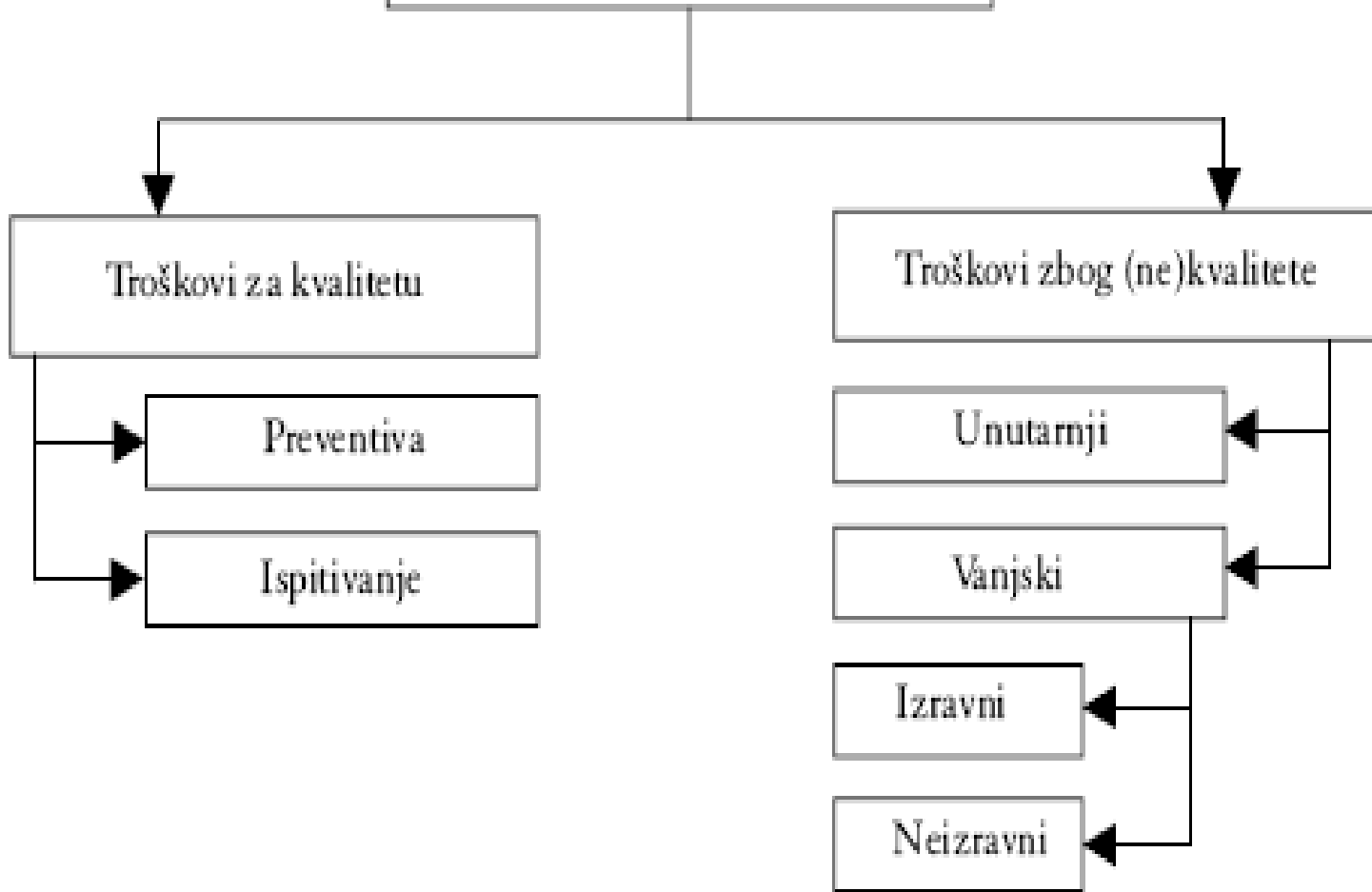
- oni postoje
- oni su, u pravilu, prikriveni i nepoznati
- sadržani su u kalkulacijama, ali ne kao posebno iskazana stavka kalkulacije
- u pravilu, njihova je struktura nepoznata
- zbog svih pobrojanih nepoznanica, oni čine najopasniji trošak
- oni su potencijalna, neiskorištena pričuva
- stupanj spoznaje o njima u organizaciji mjerilo je stupnja svjesnosti o kvaliteti uopće
- oni mogu biti značajni pokazatelj kvalitete, koristan prvenstveno upraviteljima za donošenje ispravnih odluka.

# Troškovi kvalitete u uslužnom procesu

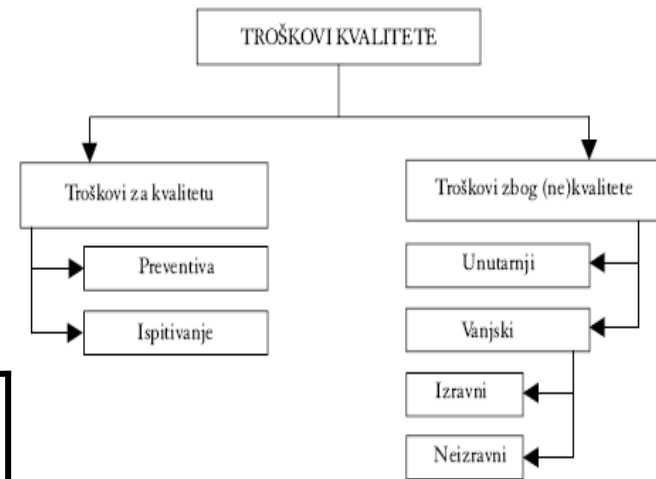
Unutarnji troškovi kvalitete	Eksterni troškovi kvalitete
<p><b>Trošak prevencije</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Troškovi vezani uz planiranje kvalitete</li><li>•Preinake za bolju kvalitetu usluge</li><li>•Troškovi poboljšanja uslužnog procesa</li><li>•Troškovi obuke zaposlenika</li><li>•Informacijski troškovi</li></ul>	<p><b>Trošak ispravka</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Trošak ako uslugu treba restrukturirati</li><li>•Trošak loše izvedenih usluga</li><li>•Troškovi izgubljenog prihoda uslijed zastoja u uslužnom procesu</li><li>•Smanjeni prihod zbog prodaje (fakturiranja) usluge po nižoj cijeni</li></ul>
<p><b>Trošak inspekcije</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Inspekcija i testiranje opreme i uslužnog procesa</li><li>•Kontrola usluge</li><li>•Troškovi vezani uz prilagođavanje opreme</li><li>•Trošak prikupljanja podataka</li></ul>	<p><b>Trošak tužbi i drugog</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Troškovi reklamacija</li><li>•Troškovi za ponovljene usluge</li><li>•Troškovi tužbi i parnica</li><li>•Trošak zauvijek izgubljenog klijenta</li></ul>

T TOTAL  
Q QUALITY  
M MANAGEMENT

# TROŠKOVI KVALITETE



**T** TOTAL  
**Q** QUALITY  
**M** MANAGEMENT



Trošak	Vrsta troška kvalitete
Kupnja novog softvera za optimiziranje radnog vremena potrošenog u dijagnostičkim uslugama	
Kalibriranje mjerne opreme od koje ovisi kvaliteta dijagnostičkih usluga	
Tečaj za povećanje djelotvornosti medicinskih sestara u operacijskim salama	
Ponovno obavljanje operacija koje nisu dobro obavljene	
Tužba zbog nedovoljno dobro obavljenih terapijskih usluga	
Kupnja novog uređaja za preciznije mjerenje nekog od segmenata važnog u procesu dijagnostike	

Pokazatelji troškova kvalitete:

---

PK1 = troškovi kvalitete / ukupni troškovi x 100  
(do 15%)

---

PK2 = troškovi kvalitete / troškovi za kvalitetu  
x 100 (do 200%), preventiva

---

PK3 = troškovi kvalitete / troškovi zbog  
kvalitete x 100 (do 200%), kurativa

---

## Zaključak o troškovima kvalitete:

1. Jezik novca je ključan
2. Značenje troškova kvalitete
3. Mjerenje i izvještavanje ne rješava problem
4. Obuhvat troškova kvalitete je preuzak
5. Dugovječnost temeljnih kategorija



# Kvaliteta u zdravstvu

Prof.dr.sc. Darko Tipurić



# Kvaliteta zdravstvene zaštite (1/5)

- Definiranje kvalitete zdravstvene zaštite je teorijski i praktični problem
- Je li ispravna tvrdnja da je kvaliteta u zdravstvenoj zaštiti jednaka stupnju izvrsnosti?
- Konceptcija kvalitete zdravstvene zaštite treba se temeljiti na definiranju atributa dobre zaštite i kriterije za određivanje što čini dobru zdravstvenu zaštitu



# Kvaliteta zdravstvene zaštite (2/5)

- PRIMJER: Što je kvaliteta u bolnici?
- Ne tako davno, 10-krevetne sobe nisu predstavljale problem kvalitete, ali danas postoje drukčiji zahtjevi. Iako ne postoje jasno definirani kriteriji kvalitete, netko govori da je neko rodilište trenutno “najbolje”, netko o tome gdje treba ići na operaciju kuka, ili kojem se pedijatru može vjerovati.



# Kvaliteta zdravstvene zaštite (3/5)

- Ne postoji suglasnost o definiranju kvalitete ili načina njezina mjerenja bilo u cjelokupnim sustavima zdravstva, među populacijama ili u pojedinačnoj zdravstvenoj skrbi.
- Različite kulture imaju različite vrijednosti i prioritete; za neke »dobro« znači već postojanje zdravstvenog osoblja i objekata, za neke znači pravednost i sažaljenje, za druge pak razvijene zemlje optimalne kliničke ishode.
- Izazov za svaku zemlju jest prepoznati ta različita opravdana očekivanja i pomiriti ih u jednom odgovornom i uravnoteženom zdravstvenom sustavu.



# Kvaliteta zdravstvene zaštite (4/5)

- Vijeće Europe osnovalo je odbor eksperata za kvalitetu 1995. godine koji je sastavio niz preporuka za ministre zdravstva (prihvaćene su 1997. godine) prema kojima bi vlade zemalja članica trebale uspostaviti sustav poboljšanja kvalitete čije je značenje sljedeće: *»Stvaranje politike i struktura koje podupiru razvoj i provedbu 'sustava poboljšanja kvalitete', tj. sustava za trajno osiguranje i poboljšanje kvalitete zdravstvene skrbi na svim razinama.«*
- Rezolucija se temeljila na shvaćanju da je zdravstvena skrb dobre kvalitete osnovno pravo svakog pojedinca i svake zajednice koje je sadržano u članku 11. Europske društvene povelje o pravu na zaštitu zdravlja, a i članak 3. Konvencije o ljudskim pravima i biomedicini zahtijeva da ugovorne strane osiguraju **»jednak pristup zdravstvenoj skrbi primjerene kvalitete«**



# Kvaliteta zdravstvene zaštite (5/5)

- Kvaliteta zdravstvene zaštite je rezultat **mjera** koje se poduzimaju sukladno suvremenim spoznajama o zdravstvenim postupcima, a koje osiguravaju najviši mogući povoljan **ishod** liječenja i smanjenje rizika za nastanak neželjenih posljedica za zdravlje ljudi.
- Kvalitetna medicinska zaštita je onaj stupanj zaštite pri kojem zdravstvene usluge za pojedinačne pacijente i populaciju **povećavaju vjerojatnost željenih zdravstvenih ishoda** i koji je u suglasju s postojećim **profesionalnim znanjem**.



# Koncepcija kvalitete u zdravstvu (1/2)

- Konceptije kvalitete obuhvaća najmanje tri dimenzije i prema tome ima tri različita značenja:
  - 1 komparativno značenje u smislu stupnja vrsnoće zdravstvene usluge
  - 2 kvantitativno značenje u smislu dosegnute razine u zdravstvenim uslugama
  - 3 Podesnosti za svrhe zdravstvenog sistema, tj. obilježja zadovoljenja potrebe društva za takvim uslugama.



# Koncepcija kvalitete u zdravstvu (2/2)

- Ako definiciji kvalitete u zdravstvu pridružimo pojam *vrijednosti*, u značenju da je kvaliteta obilježje, odlika, nadmoćno svojstvo ili stupanj vrsnosti zdravstvene usluge – onda možemo kvaliteti pridružiti i **normativno** značenje u smislu poželjnih i zahtijevanih vrijednosti.
- U tom kontekstu bitan je odnos između opažanja i vrijednosti. Stvarnost i kvaliteta bivaju suprotstavljeni kao “ono što jest” i “ono što bi trebalo biti” u zdravstvenom sistemu, zdravstvenoj organizaciji, zdravstvenoj usluzi ili bilo kojoj drugoj razini usporedbe u ukopnom sustavu.





# Definicije kvalitete zdravstvene zaštite (1/2)

- Kvaliteta skrbi definira se kao stupanj u kojem su zdravstvene usluge, pružene pojedincima i populaciji, povećale željene zdravstvene ishode i u skladu su s postojećim profesionalnim znanjem (*Institut of Medicine-IOM, 1990*).
- **Svjetska zdravstvena organizacija (WHO)** definira »kvalitetu kao zdravstvenu uslugu koja po svojim obilježjima zadovoljava zadane ciljeve sa sadašnjim stupnjem znanja i dostupnim resursima ispunjava očekivanja bolesnika da dobije najbolju moguću skrb uz minimalni rizik za njegovo zdravlje i blagostanje«.





# Definicije kvalitete zdravstvene zaštite (2/2)

- “Kvalitetna zdravstvena zaštita je ona koja u potpunosti rješava potrebe onih koji službu najviše trebaju, s najnižim troškovima organizacije, unutar limita i uputa postavljenih od nadređenih autoriteta i naručitelja.”

J. Oevretveit (European Journal of Public Health 1994; 4:46-54)



# Definicija kvalitete zdravstvene zaštite obuhvaća:

- Kvalitetu u odnosu na klijenta
- Stručnu kvalitetu
- Kvalitetu s aspekta menadžmenta

“Kvalitetna zdravstvena zaštita je ona koja u potpunosti rješava potrebe onih koji službu najviše trebaju, s najnižim troškovima organizacije, unutar limita i uputa postavljenih od nadređenih autoriteta i naručitelja.”



# Diskursi kvalitete zdravstvene zaštite

## (1/4)

- **Kvaliteta u odnosu na klijenta** (ono što korisnici i njegovatelji traže od usluge)
- **Stručna tj. profesionalna kvaliteta** (liječnici i drugi stručnjaci procjenjuju da li su zadovoljene potrebe pacijenta; da li su usluge tehnički ispravno pružene; i da li su primijenjene odgovarajuće procedure s ciljem da se zadovolje potrebe korisnika)
- **Kvaliteta s aspekta menadžmenta** (medicinska zaštita se ocjenjuje u odnosu na efikasnost, učinkovitost i produktivnost, unutar zadanih ograničenja i smjernica koje su propisali donositelji političkih i financijskih odluka u zdravstvenom sustavu.)



# Diskursi kvalitete zdravstvene zaštite

## (2/4)

- Kvalitetna zdravstvena zaštita zahtijeva **integraciju triju diskursa**, što usložnjava postizanje kvalitetne medicinske zaštite i konceptualno razlikuje kvalitetne medicinske usluge od drugih vrsta usluga koje se pružaju klijentima.
- To, nadalje, znači da treba definirati **standarde** kvalitete za sva tri diskursa, što – na koncu – kroz izražene konflikte standarda može razotkriti različite ciljeve triju interesne grupe.
- Na primjer, zahtjevi u pogledu standarda sigurnosti (npr. protupožarna zaštita) mogu biti u sukobu s pacijentovim preferencijama ili profesionalnim standardima. Umijeće pomirenja potencijalnih sukoba leži u malim kompromisima koji donose mnogostruke dobiti svim involviranim stranama.



# Diskursi kvalitete zdravstvene zaštite (3/4)

- Različiti diskursi kvalitete trebaju biti u **dinamičkoj ravnoteži**.
- Jedan od najčešćih konflikata jest onaj između troškova i kvaliteta.
- Naročito je znakovit ~~rastući konflikt između pacijentovog i profesionalnog pogleda na~~ kvalitetu. Bolje informirana javnost (Internet, na primjer) sve više iskušava tradicionalno neupitnu ekspertizu liječnika.
- Dio te rastuće svjesnosti o pravima pacijenata jest i porast broja parničenja i traženje naknada štete zbog nesavjesnog liječenja. To može imati brojne posljedice, ali jedna ključna je da liječnici mogu poduzeti drugi tok akcije s ciljem da se zaštite od rizika i da odustanu od pristupa koji favorizira pacijente (tzv. defanzivna medicina).



# Diskursi kvalitete zdravstvene zaštite (4/4)

- U jednom idealnom svijetu svi bi bili podjednako zadovoljni: donositelji političkih odluka u zdravstvu, financijeri, medicinski profesionalci, menadžment medicinskih ustanova, pacijenti.
- Ali, u stvarnom svijetu, interesi ovih grupacija uvijek su u napetosti. To objašnjava zašto je diskusija o kvaliteti zdravstvene zaštite toliko kompleksna i zašto uvođenje sistema kvalitete u zdravstvo napreduje tako sporo.



# Kvaliteta zdravstvene zaštite

- Definicije pozornost usmjeravaju na **očekivanja** bolesnika u ishodu liječenja jer tu leži jedan od glavnih razloga sve učestalijih pojava **nesporazuma** između liječničke profesije – davatelja zdravstvene usluge i bolesnika.





# Kvaliteta zdravstvene zaštite

- Osiguranje kvalitete medicinskih usluga je interdisciplinarni zadatak koji uključuje sve zdravstvene djelatnike kao i prava bolesnika.
- Kvaliteta se, između ostaloga, može definirati na sljedeći način:
- **Kvaliteta znači najbolju moguću dijagnozu, liječenje i skrb za pacijenta. Cilj mora biti skrb bolesnika izvedena na učinkovit, primjeren i ekonomski prihvatljiv način.**





# Kvaliteta zdravstvene zaštite – elementi (1/7)

- Postoji opća suglasnost o tome da bi se »kvaliteta« trebala procjenjivati sa stajališta glavnih sudionika (kao što su korisnici, zdravstveni stručnjaci, osiguravatelji, političari te ravnatelji u zdravstvu) prema jasnim mjerilima koja odražavaju temeljne vrijednosti nekog društva.
- Najčešće citirani elementi »dobrog« zdravstvenog sustava odnose se na prilagodbu koncepta poboljšanja kvalitete koji se sastoji od tri dijela: (1) struktura/organizacija skrbi, (2) proces i (3) ishodi zdravstvene skrbi.

Dobra struktura



Dobar postupak



Povoljan ishod



# Kvaliteta zdravstvene zaštite – elementi (2/7)

## Različiti pristupi mjerenju kvalitete u zdravstvu

- **Struktura** (oprema, kvalifikacija, vrsta financiranja)
- **Proces** (pojedini postupci, pregledi, intervencije)
- **Ishod** (promjena u stanju zdravlja koja se može pripisati intervenciji, interakciji “stručnjak-pacijent”)

Podaci dostupni,  
najčešće upotrebljavani,  
prikupljanje i obrada podataka  
jednostavna i dostupna

Kvalitetu ocjenjuje grupa  
stručnjaka primjenom  
standarda

Dobra struktura



Dobar postupak

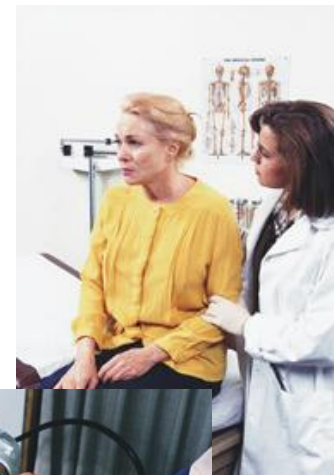


Povoljan ishod

# Kvaliteta zdravstvene zaštite – elementi (3/7)

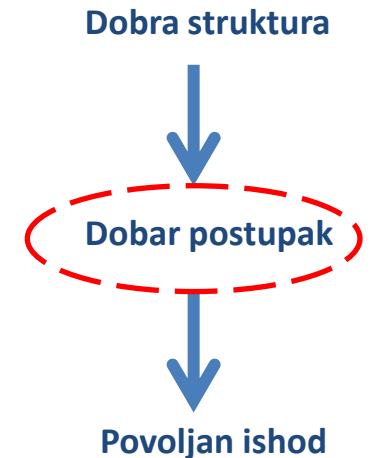
1) **Struktura ili organizacija skrbi** –  
*dostupnost ljudskih, financijskih i*  
tehničkih sredstava (ulaganje), kako se  
dodjeljuju s obzirom na vrijeme, mjesto i  
odgovor na potrebe stanovništva  
(pristup), pravedna podjela troškova i  
koristi (pravednost).

- Odnos **strukture** i ishoda nije jednoznačno determiniran
- Procjena kvalitete koja se temelji samo na saznanjima o strukturi nije pouzdana



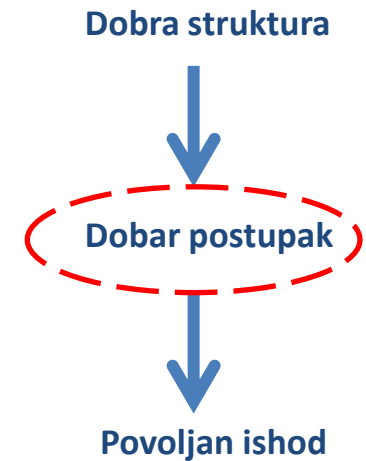
# Kvaliteta zdravstvene zaštite – elementi (4/7)

2. **Proces** – *kako se sredstva koriste (upravljanje), korištenje vremena i sredstava (učinkovitost), izbjegavanje gubitaka, smanjenje rizika (sigurnost), praksa utemeljena na dokazima (adekvatnost), skrb usmjerena na bolesnika (trajnost), javno informiranje (izbor, transparentnost, odgovornost).*



# Kvaliteta zdravstvene zaštite – elementi (5/7)

- **Procesi i postupci**
- Normativni pristup konsenzusom stručnjaka
- Empirijski pristup mjerenjima u praksi
- Nedostatak je teško usuglašavanje mišljenja eksperta
- Promatranje procesa ima prednost jer je najbliži pojavi koju treba mijenjati za postizanje bolje kvalitete



# Kvaliteta zdravstvene zaštite – elementi (6/7)

3. **Ishod zdravstvene skrbi** – *kakvi su rezultati postignuti* (provedba), zdravlje stanovništva (poboljšano zdravlje), klinički ishod (učinkovitost), ispunjenje očekivanja javnosti i zaposlenih (zadovoljstvo), vrijednost dobivena za novac (ekonomičnost).

Dobra struktura



Dobar postupak



Povoljan ishod



# Kvaliteta zdravstvene zaštite – elementi (7/)

- **Ishodi**
- Prednost: kriterij kvalitete nalazi se najbliže cilju sveukupne zaštite
- Problem: ishod izražen terminima zdravlja teško je mjerljiv



# Cilj osiguranja kvalitete

- Omogućiti da svaki korisnik primi takvu razinu zdravstvene zaštite za koju je vjerojatno da će dati **najbolji ishod** u skladu s najnovijim dostignućima struke.
- Uvjeti ostvarenja su: minimalni izdaci resursa, najmanji mogući rizik (dodatne povrede ili bolesti kao posljedica liječenja), maksimalno zadovoljstvo pacijenta





# Ishodi

- Osim redovnog praćenja zadovoljstva korisnika (bolesnika) nužno je **praćenje medicinskog rezultata**, odnosno objektivna analiza ishoda liječenja.
- Analiza ishoda (engl. *outcomes analysis*) koristi se informatičkim i statističkim metodama, te u sebi objedinjuje prikupljanje podataka, prilagođavanje podataka riziku, usporedbu s vanjskim podacima i posljedično povratno djelovanje na proces liječenja.
- Glavni pokazatelj kvalitete se razlikuje ovisno o medicinskom području. Tako npr. u kardijalnoj kirurgiji je perioperacijski mortalitet (smrtnost) koje treba uspoređivati s. s očekivanim mortalitetom prema EuroSCORE (u Europi najproširenijem modelom prijeoperacijske procjene rizika). Osim mortaliteta, redovito se prate i druge komplikacija liječenja, kao što su postotak infekcija, potreba za hitnim ponovnim operacijama ili ponovnim zatvaranjem prsne kosti.

# Kvaliteta zdravstvene zaštite

- Tehnička briga (medicinsko znanje i tehnologija za povećanje koristi i smanjenje rizika)
- Međuljudski aspekti (socijalna i psihološka interakcija pacijenata s činiteljima zdravstvene zaštite)
- Organizacija (pristupačnost, vrijeme čekanja na uslugu i učinkovitost)

Dobra struktura



Dobar postupak



Povoljan ishod

# Kvaliteta zdravstvene zaštite – prihvatljiva razina ostvarivosti

- Profesionalni ciljevi (kvaliteta zaštite s profesionalnog aspekta)
- Upravljanje resursima (djelotvornost zdravstvene zaštite)
- Upravljanje rizikom (od moguće pogreške, ozljede ili bolesti)
- Zadovoljstvo pacijenta (iskustvo s dobivenom uslugom)

Dobra struktura



Dobar postupak



Povoljan ishod

# Koje faktore kvalitete zdravstvene zaštite mogu procjenjivati pacijenti?

- Organizacijska i higijenska pitanja
- Pristupačnost i odnos prema pacijentu
- Ono što ne mogu kvalitetno procjenjivati jest razina osposobljenosti liječnika i kvaliteta medicinske opreme

Dobra struktura

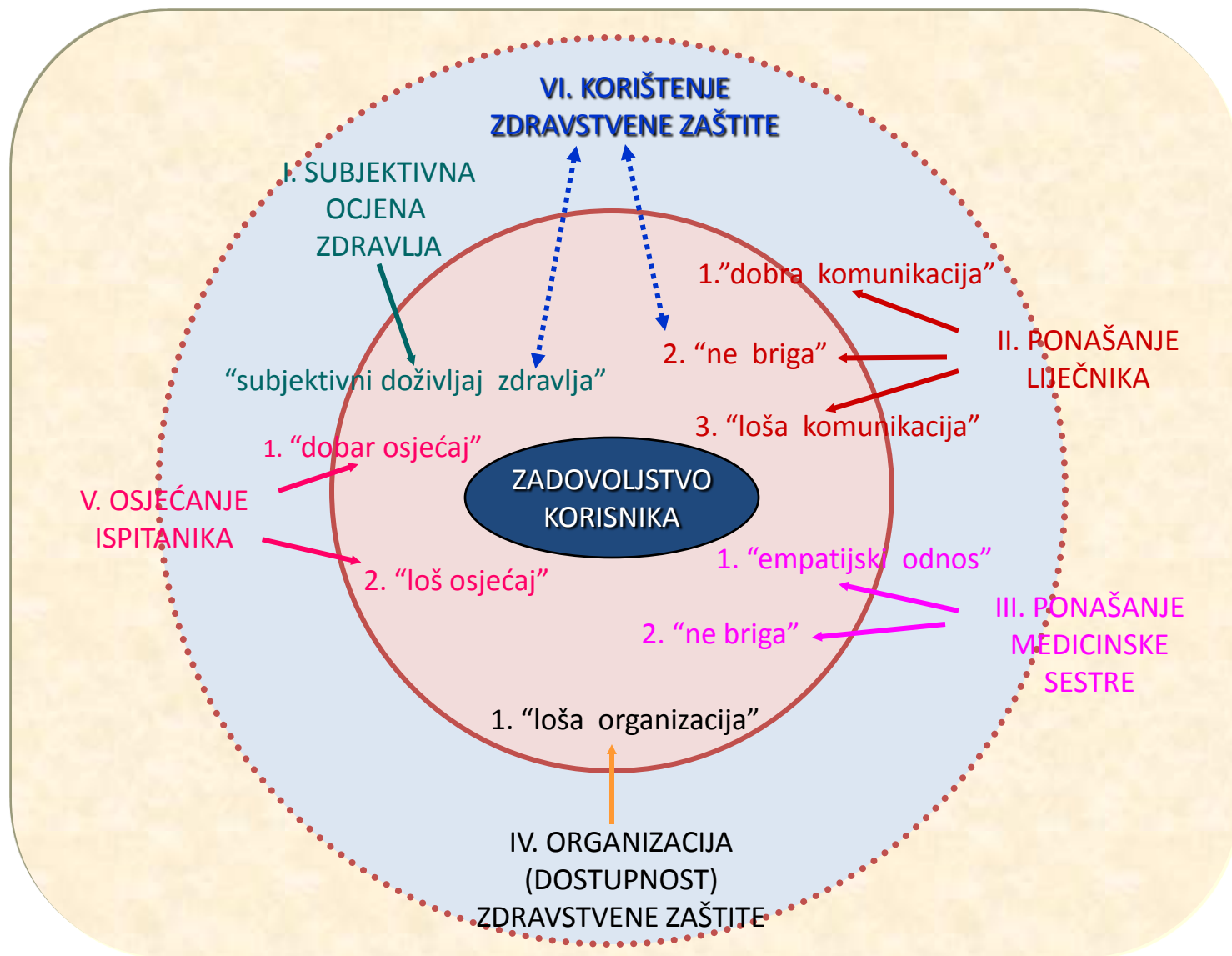


Dobar postupak



Povoljan ishod

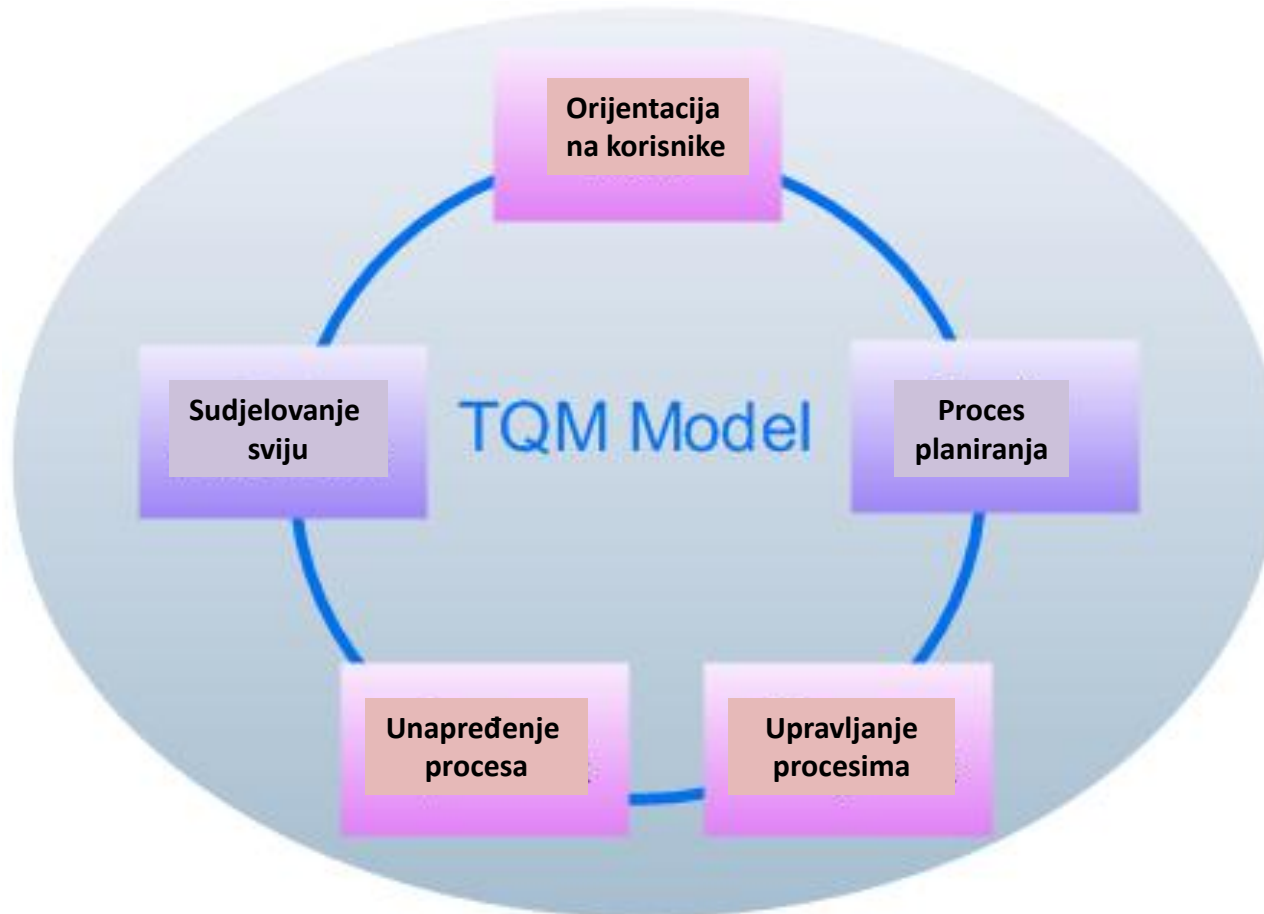
# Faktori kvalitete zdravstvene zaštite



# Zdravstvo i upravljanje kvalitetom

Prof.dr.sc. Darko Tipurić

# Model potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) u zdravstvu



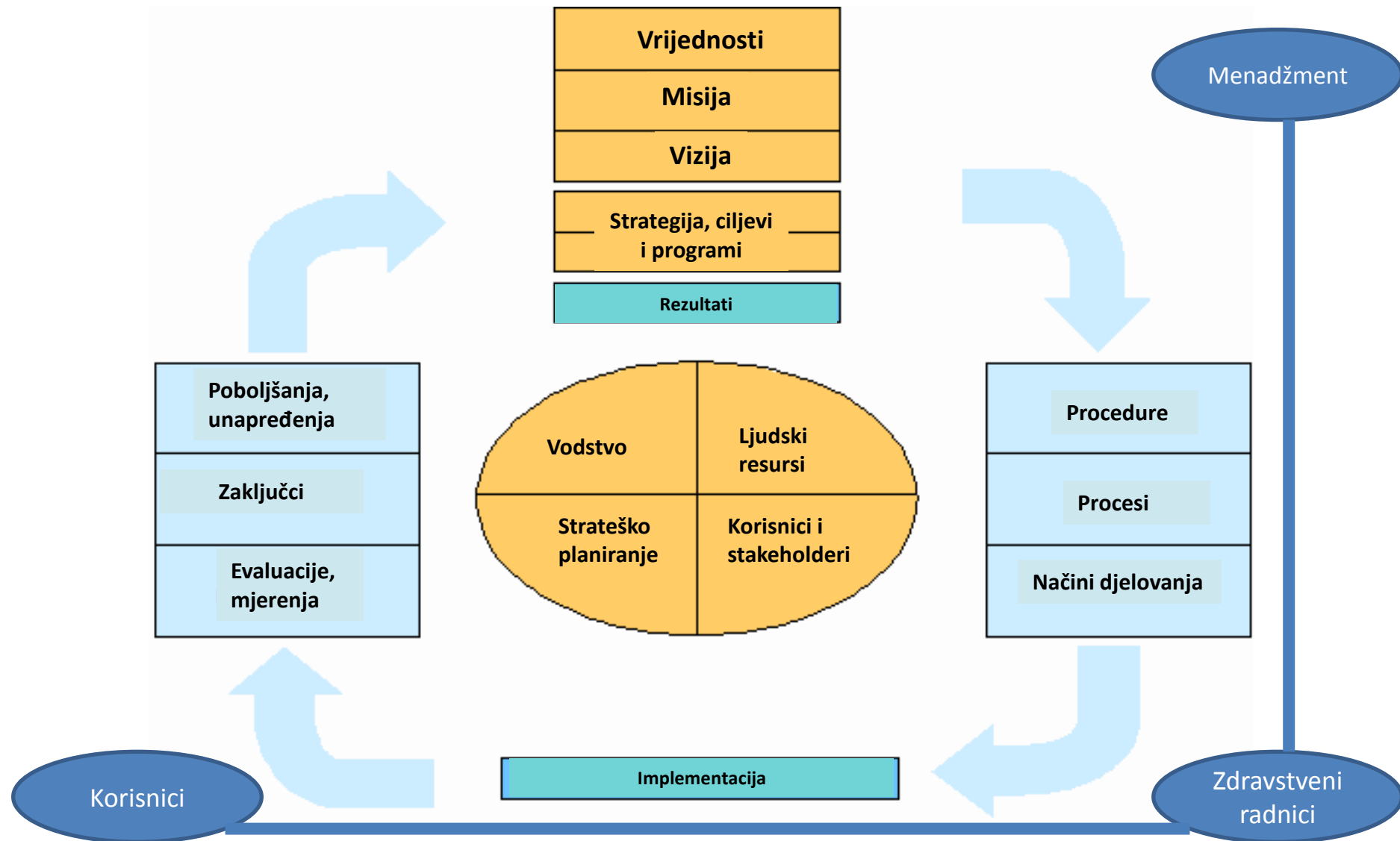


# Principi potpunog upravljanja kvalitetom (TQM)

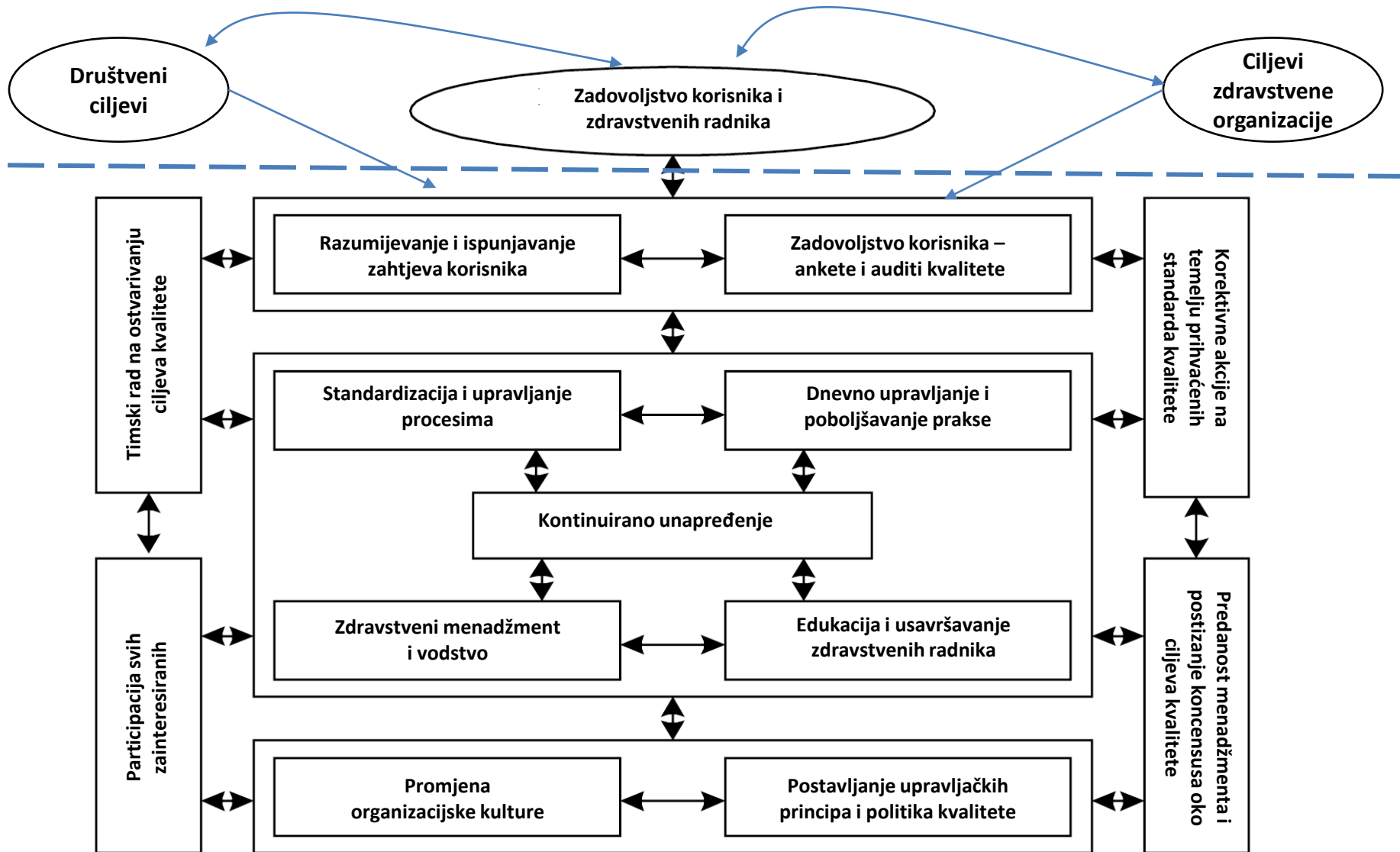
1. Kvalitetom se može i mora upravljati
2. Korisnik/kupac je taj koji definira kvalitetu, zadovoljstvo kupaca je primarni cilj i o njihovim zahtjevima se ne pregovara
3. Menadžment mora biti uključen kao aktivni vođa projekata kvalitete
4. Kontinuirano unaprjeđenje kvalitete je strateški cilj koji zahtijeva planiranje i organizaciju
5. Poboljšanje kvalitete je odgovornost svakog zaposlenika, a za to svi zaposlenici moraju biti educirani da mogu poboljšavati kvalitetu
6. Glavni uzrok loše usluge nalazi se negdje u uslužnom procesu i njega treba otkriti i otkloniti, a ne rješavati nastali problem kvalitete
7. Standard kvalitete je „nula pogrešaka“ u davanju usluga i obavljanju temeljne zadaće
8. Kvaliteta se mora mjeriti, poboljšanja zahtijevaju alate za kvalitetu



# Upravljanje kvalitetom u zdravstvu



# Upravljanje kvalitetom u zdravstvu



# Osiguranje ili/i upravljanje kvalitetom u zdravstvu?

- **Osiguranje kvalitete je statičan postupak.**
  - Npr. što je osiguranje kvalitete u bolnici?
    - 10-krevene sobe ostaju 10-krevetne sobe
    - Bolest X se ne može uspješno liječiti
    - Osposobljavanje osoblja se ne mijenja.
  - Kvaliteta se ne mijenja, mi osiguravamo trenutno stanje.
- 
- **Što je upravljanje kvalitetom?**
  - Upravljanje kvalitetom je neprekidno, planirano i dobro usmjereno nastojanje poboljšavanja usluge ili proizvoda.
  - Npr, što znači upravljanje kvalitetom u bolnici? Ni najbolja medicinska skrb neće biti jako učinkovita ako postoje problemi s opskrbom ili problemi s održavanjem. Ni najbolje čišćenje neće imati učinka u konačnici ako se ne koriste odgovarajući proizvodi. Upravljanje kvalitetom u bolnici, dakle, podrazumijeva poboljšanje medicinske skrbi unapređenjem medicinske struke, strukture, organizacije, zdravstvene njege i tehnike.

# Prema boljoj kvaliteti....

- Važan aspekt kvalitete u zdravstvu je postizanje i odražavanje međunarodno priznatih standarda liječenja i zdravstvene njege
- Upravljanje kvalitetom treba se temeljiti na postizanju takvih međunarodnih standarda, ali i na njihovom premašivanju (ako je to moguće)

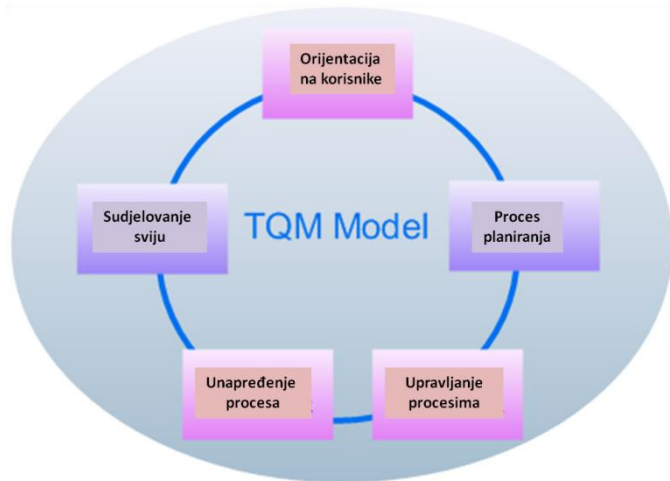
# Indikatori i standardi kvalitete (1/2)

- Postoje brojni indikatori i standardi kvalitete u zdravstvu i zdravstvenim uslugama
- **Indikatori** mogu biti, između ostaloga, **mjerljive činjenice** unutar procesa liječenja
- Npr., (1) smrtnost kod određenih operacija, (2) učestalost pojedinih komplikacija, (3) učestalost nezadovoljavajućih rezultata liječenja, (4) zadovoljstvo bolesnika i drugih korisnika, (5) vrijeme boravka u medicinskoj ustanovi, (6) čekanje na medicinsku uslugu, (7) neki od troškovni indikatora (trošak po danu boravka, trošak operacije, trošak procesa itd.) i sl.

# Indikatori i standardi kvalitete (2/2)

- Standardi su vrijednosti postavljene za indikatore i najčešće se temelje na dogovoru ili tuđem iskustvu objavljenom u stručnoj literaturi, kao smjernice u liječenju ili kao iskustvo najboljih zdravstvenih organizacija.
- Prihvaćeni standardi nazivaju se “dobrom praksom” i vezuju se trenutano stanje razvoja zdravstvenih usluga u određenom području
- Osnovni principi upravljanja kvalitetom u zdravstvu su trajno bilježenje indikatora, identificiranje trendova i signala, analiza uzroka i provedba korektivnih mjera

# Prostor za unapređenje kvalitete – Primjer smanjivanja vremena dolaska na pregled



## Najdulje liste čekanja za prve preglede

Broj pacijenata

### Prvi pregled dermatologa

675

### Prvi pregled oftalmologa

629

### Prvi pregled neurologa

247

### Prvi pregled ortopeda

235

### Prvi pregled interniste

187

### Prvi pregled vaskularnog kirurga

180

### Prvi pregled urologa

169

### Prvi pregled fizijatra

121

Izvor: HZZO

*Primjer iz Hrvatske, 2011, izvor Poslovni dnevnik*

# Izazovi upravljanja kvalitetom u zdravstvu (1/3)

- Globalni trendovi u zdravstvu i stvarnost u našoj regiji, danas su aktivne teme što se tiče primjene ISO standarda u zdravstvenom sektoru.
- **Standardi** koji se primjenjuju u zdravstvenom sektoru obuhvaćaju područja:
  - 1 ravnateljstva zdravstvenih ustanova,
  - 2 kliničkih informatičkih sustava u primarnom zdravstvu te u bolničkim informatičkim sustavima,
  - 3 nadzoru distribucija lijekova,



# Izazovi upravljanja kvalitetom u zdravstvu (2/3)

- 4 sigurnost hrane, uključujući vodu za potrebe prehrane,
- 5 sterilizacija,
- 6 sigurnost tijekom anestezije,
- 7 voda, zrak, tekućine,
- 8 sigurnosti ljudi i prostorija, uključujući protupožarnu zaštitu i higijenu,
- 9 specifični preventivni programi (koji pokrivaju elektro-medicinsku opremu),

# Izazovi upravljanja kvalitetom u zdravstvu (3/3)

- 10 prikupljanje i zbrinjavanje bolničkog otpada,
- 11 prijevoz organa za transplantaciju,
- 12 prijevoz pacijenta putem hitne pomoći, helikoptera i sl.
- 13 ostale kontrole poštivanja propisa (npr. pridržavanje tehničkih specifikacija i protokola).

# Prema zaključku...

- Koristi od upravljanja kvalitetom u zdravstvenim organizacijama
- Dimenzije kvalitetne medicinske/zdravstvene zaštite
- Osnovna obilježja kvalitete u zdravstvu

# Neke od koristi od upravljanja kvalitetom u zdravstvenim organizacijama

- standardizacija postupaka - postojanje radnih uputa
- mehanizam uočavanja odstupanja i njihove korekcije (neizrečeni, a prisutni problemi)
- bolja komunikacija i razumijevanje cjelokupnog procesa
- bolje održavanje i umjeravanje opreme
- medicinska dokumentacija je potpuna i uredno održavana
- nametnuta je obaveza kontinuiranog praćenja rezultata

Dobra struktura



Dobar postupak



Povoljan ishod

# Ključne dimenzije kvalitetne zdravstvene/medicinske zaštite (1/4)

- djelotvornost (efficiency)
- dostupnost (accessibility)
- efikasnost (efficacy)
- neprekidnost (continuity)
- pravičnost (equity)
- prihvatljivost (acceptability)
- pravodobnost (timeliness)
- prikladnost (appropriateness)
- raspoloživost (availability)
- sigurnost (safety)
- učinkovitost (effectiveness)

# Ključne dimenzije kvalitetne zdravstvene/medicinske zaštite (2/4)

- **Djelotvornost** (*efficiency*): odnos između rezultata (ishoda) intervencije/zaštite i upotrebljenih resursa da se pruži takva intervencija/zaštita. Iz ove relacije moguće je postulirati da je djelotvornost veća ako se mogu postići kvalitetno isti rezultati uz smanjivanje ulaganja u resurse (snižavanje troškova, skraćivanje vremena, manje obučeni ljudi po intervenciji/zaštiti). Veću djelotvornost možemo postići i obrnutim procesom, da istim resursima pružimo kvalitetniju intervenciju/zaštitu.
- **Efikasnost** (*efficacy*): opseg ili stupanj u kojem intervencija/zaštita za pacijenta, pod optimalnim uvjetima pružanja, pokazuje da su ispunjeni željeni rezultati.

# Ključne dimenzije kvalitetne zdravstvene/medicinske zaštite (3/4)

- **Učinkovitost** (*effectiveness*): opseg ili stupanj u kojem je intervencija/zaštita pružena pacijentu na ispravan način, prema tekućem stanju znanja, s ciljem da se postigne željeni rezultat. To je stupanj u kojem je dobrobit koja se može postići već dosegnuta ili stupanj u kojem služba ispunjava svrhu radi koje je ustanovljena.
- **Dostupnost** (*accessibility*): opseg ili stupanj u kojem korisnik može pravodobno i bez zapreka (prometnih, geografskih, kulturalnih, financijskih) potražiti i postići zaštitu.

# Ključne dimenzije kvalitetne zdravstvene/medicinske zaštite (4/4)

- **Raspoloživost** (*availability*): opseg ili stupanj u kojem je odgovarajuća intervencija/zaštita primijenjena u vrijeme kada je zatraži pacijent.
- **Prikladnost** (*appropriateness*): opseg ili stupanj u kojem je pružena intervencija/zaštita, prema tekućem stanju znanja, značajna za pacijentove kliničke potrebe.



# Osnovna obilježja kvalitete u zdravstvu (1/3)

- **Kvaliteta nije apsolutna**, budući da podrazumijeva različite stvari u različitim situacijama. Stoga se ne može mjeriti na isti način kao, na primjer, tjelesna temperatura ili težina bolesnika.
- **Kvaliteta je multidimenzionalna**, budući da postoje mnogi faktori koji pridonose kvaliteti.
  - Izvjesni aspekti kvalitete mogu se objektivno izmjeriti, kao na primjer, vrijeme čekanja na medicinsku uslugu; drugi, pak, ne mogu – primjerice, ponašanje liječnika tokom pregleda pacijenta. Drugi je problem što kriteriji koje je najlakše mjeriti nisu i najznačajniji za procjenu kvalitete.

# Osnovna obilježja kvalitete u zdravstvu

## (2/3)

- **Kvaliteta je podložna ograničenjima.** U mnogim slučajevima procjena kvaliteta ne može se odvojiti od troškova. Međutim, troškovi nisu samo financijski, već se mogu odnositi na ljude, sredstva i vrijeme. Neki resursi su kritični za osiguranje kvalitete.
- **Kvaliteta je rezultanta prihvatljivih kompromisa.** Kad je kvaliteta pod ograničenjima i kad se traže kompromisi, neke kriterije kvalitete prije možemo odbaciti nego druge. Primjerice, lakše ćemo isključiti udobnost pacijenta nego produktivnost od koje nam, recimo, ovisi financiranje zdravstvene ustanove. Kriterij koja bismo posljednji odbacili, možemo prihvatiti kao kritičnim obilježjem.

# Osnovna obilježja kvalitete u zdravstvu

## (3/3)

- **Kriteriji kvalitete su ovisni.** Kriteriji kvalitete djeluju jedna na druge, dovodeći do sukoba. Na primjer, što je veći broj pacijenata upućen u bolnicu, bit će duže vrijeme čekanja na bolničku uslugu, ali će se skratiti vrijeme čekanja na zakazane preglede u primarnoj zdravstvenoj zaštiti.
- **Prihvatljivost kvalitete mijenja se tokom vremena.** Napredak u kliničkoj praksi i poboljšanja u pružanju medicinske zaštite dovode do povećanja razine izvedbe, što povišava očekivanja pacijenata i javnosti.