INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA U ZDRAVSTVU

INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS IN HEALTH CARE

Matija Kovačić, mag. ing. traff.

E-mail: matkovacic@unin.hr

Vesna Sesar, mag. oec. MBA

E-mail: vesna.sesar@unin.hr

Sanja Zlatić, dipl. ing.

Sveučilište Sjever, Koprivnica, Hrvatska/Croatia

E-mail: sazlatic@unin.hr

UDK/UDC: 005.35:351.77

JEL klasifikacija/JEL classification: L15; I15

DOI: 10.30657/hdmk.2020.28

Stručni članak/Professional paper

Jezik/Language: Hrvatski/Croatian

SAŽETAK:

Današnje zdravstvene organizacije susreću se s izazovom zadovoljenja sve većih zahtjeva zainteresiranih strana. Kako bi odgovorile na takve zahtjeve, u svoje poslovanje mogu implementirati neki od sustava upravljanja. Implementacijom dva ili više sustava upravljanja, organizacije se susreću s problemom međusobne integracije takvih sustava. Za integraciju sustava upravljanja, organizacije na raspolaganju imaju nekoliko različitih pristupa. Međutim, ni jedan od dostupnih pristupa nije dovoljno dobar i ne omogućuje optimizaciju zahtjeva koji se postavljaju na organizaciju. Procesni pristup poslovanju jedan je od mogućih novih načina integracije sustava upravljanja, koji uz integraciju, omogućuje i optimiziranje postavljenih zahtjeva. Integriranjem sustava upravljanja, zdravstvena tj. bolnička organizacija može povećati kvalitetu pruženih usluga, a što je temelj za povećanje kvalitete života. Međutim, uz zahtjeve koje na organizacijski sustav upravljanja postavljaju norme sustava upravljanja, postoji i niz zakonskih propisa koji definiraju minimalne uvjete koje zdravstvene organizacije trebaju ispuniti kako bi mogle obavljati registriranu djelatnost.

Ključne riječi: integrirani sustavi upravljanja, zdravstvo, upravljanje kvalitetom

1. UVOD

Turbulentnost okruženja u kojem egzistira današnje društvo kao posljedicu ima povećanje zahtjeva koje korisnici zdravstvene usluge postavljaju na organizaciju. Postavljeni zahtjevi dodatno rastu usporedno sa smanjenjem kvalitete života. Sukladno opisanim promjenama, organizacijskim sustavom postaje sve teže upravljati, a posebice zbog činjenice kako organizacije trebaju razviti

fleksibilnost koja će im omogućiti bržu i jednostavniju prilagodbu novonastalim uvjetima. Procesni pristup jedan je od načina pomoću kojih organizacija može razviti fleksibilnost koja će joj omogućiti prilagodbu takvim uvjetima. Kako bi organizacija zadovoljila zahtjeve zainteresiranih strana, a što je od posebne važnosti u zdravstvenim organizacijama, može implementirati neke od sustava upravljanja (npr. sustav upravljanja kvalitetom) u svoje poslovanje. Međutim, implementacijom tih sustava upravljanja, pred organizaciju se postavlja zahtjev vezan uz međusobnu integraciju različitih sustava upravljanja. Kako bi organizacija izgradila integrirani sustav upravljanja na raspolaganju joj stoji nekoliko pristupa kao što je to integracija pomoću PAS 99 pristupa. No, u praksi, upotreba spomenutog, ali i svih drugih postojećih pristupa integraciji ne pokazuje očekivane rezultate, a s obzirom na to upotreba procesnog pristupa u integraciji sustava upravljanja jedno je od mogućih rješenja. Kad je riječ o zdravstvenim organizacijama i sustavima upravljanja tj. normama sustava upravljanja, implementacija takvih sustava postaje imperativ zbog činjenice kako iz organizacijske okoline na organizacijski sustav utječe velik broj različitih rizika, ali i prilika za koje organizacija treba razviti mjere pomoću kojih će ostvariti prilike, odnosno anulirati rizike i posljedice rizika. Implementacija sustava upravljanja i njegova integracija jedan je i od načina pomoću kojeg organizacija može težiti povećanju kvalitete zdravstvene usluge na putu ka poslovnoj izvrsnosti, a što je od važnosti za povećanje kvalitete života.

2. VAŽNOST SUSTAVNOG RAZMIŠLJANJA I PROCESNE ORIJENTACIJE

Opća teorija sustava opisuje međusobni odnos između komponenti sustava kao i zakonitosti kojima se taj međusobni odnos može opisati. Razumijevanje i primjena sustavnog razmišljanja jedan je od temelja za kvalitetno upravljanje sustavom budući da svaka odluka koju menadžment donosi može kao posljedicu imati promjene u nekoj od komponentni sustava. Ako se teorija sustava primjeni na zdravstvenu organizaciju, može se reći da zdravstvena organizacija egzistira unutar državnog sustava koji je oblikovan pozitivnim zakonskim propisima kao i zahtjevima koje zainteresirane strane, unutar takvog sustava, postavljaju na organizaciju. Isto tako, unutar zdravstvene organizacije postoje različite organizacijske funkcije koje predstavljaju podsustave, a koji su u međusobnoj interakciji. Kako bi se sustavom moglo upravljati, organizacija implementira različite sustave upravljanja, odnosno organizacijom upravlja pomoću procesa. Procesni pristup i procesna orijentacija u organizaciji podrazumijeva orijentaciju prema kupcu, odnosno korisniku zdravstvene usluge, podjednaku vrijednost svih poslovnih procesa unutar organizacije, mogućnost stalnog poboljšanja procesa kroz analizu procesa i identifikaciju mjesta u procesu na kojima je moguće provesti stalno poboljšanje, itd. Procesi se koriste za tri različite svrhe u organizaciji, a što je određeno i njihovom temeljnom klasifikacijom na procese potpore (uključuju sve procese koji su neophodni za osiguranje potrebnih resursa za normalno odvijanje temeljnog procesa), upravljački procesi (usmjereni prema osiguranju instrukcija za upravljanje temeljnim procesom) i temeljni proces (usmjeren prema isporučivanju proizvoda ili usluge kupcu ili korisniku). Jednako kao i sustav, poslovni procesi mogu se dekomponirati na potprocese, procesne korake i aktivnosti koje su definirane pisanim procedurama i radnim uputama. Između svakog od potprocesa, odnosno između svakog procesa definirane su točke mjerenja performansi kojima se identificira jesu li planirane vrijednosti koje su definirane planom ostvarene ili postoji odstupanje. Procesni pristup za razliku od funkcionalnog pristupa olakšava prilagodbu novonastalim uvjetima u organizacijskim okolinama, decentralizira način donošenja odluka, poboljšava komunikaciju, organizacija je znatno plića, povećava se protočnost resursa, svi zaposlenici trebaju imati veće kompetencije, naglašen je timski rad itd. Sve navedeno kao posljedicu može imati povećanje konkurentnosti organizacije,

odnosno, u kontekstu zdravstva, povećanje kvalitete pružene zdravstvene usluge, a što determinira kvalitetu života stanovništva. Posebno važna karakteristika i jedan od temeljnih razloga zbog kojeg se preporučuje upotreba procesnog pristupa u zdravstvenim organizacijama mogućnost je:

- povećanja organizacijske fleksibilnosti, odnosno mogućnost prilagodbe novim uvjetima koji su se pojavili u organizacijskim okolinama,
- uska povezanost između poslovnih procesa i kvalitete pružene zdravstvene usluge korisnicima iste,
- proaktivna i konstantna evaluacija zahtjeva svih zainteresiranih strana.¹

3. NORME SUSTAVA UPRAVLJANJA

ISO organizacija je donijela niz normi koje predstavljaju zahtjeve koji se postavljaju na sustave upravljanja u organizaciji. Neke od najčešće korištenih i implementiranih normi sustava upravljanja su:

- ISO 9000ff sustav upravljanja kvalitetom: usmjeren je prema kvalitetnom upravljanju organizacijom kako bi organizacija ispunila zahtjeve koje zainteresirane strane postavljaju pred nju ali i stalno poboljšavala svoje procese;
- ISO 14000ff sustav upravljanja okolišem: usmjeren prema smanjenju negativnog utjecaja koji organizacija ima na okoliš;
- ISO 45001 sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću zaposlenika: usmjeren prema uspostavi sigurnih radnih uvjeta za zaposlenike u organizaciji;
- ISO 27001 sustav upravljanja sigurnošću informacija: usmjeren prema stvaranju i osiguranju sigurne komunikacije kao i čuvanju podataka i informacija u organizaciji;
- ISO 22001 sustav upravljanja sigurnošću hrane: usmjeren prema osiguranju sigurnih uvjeta u kojima se hrana poslužuje;
- ISO 50001 sustav upravljanja energijom: usmjeren prema upravljanju energijom kako bi organizacija djelotvornije i učinkovitije koristila energiju u svojem poslovanju.

Svi opisani sustavi upravljanja, odnosno sve opisane norme prema kojima se sustavi certificiraju generičke su, a što znači da ih se može implementirati u sve organizacije bez obzira o djelatnosti kojom se organizacije bave. Međutim, potrebno je naglasiti kako pojedine djelatnosti kojima se organizacija bavi mogu biti normirane pomoću specifičnih normi koje su usko povezane uz temeljnu djelatnost kojom se organizacija bavi.

3.1. Norme koje oblikuju zdravstveni i bolnički sustav

Kad je riječ o normama koje oblikuju zdravstveni i bolnički sustav, one se mogu klasificirati kao specifične norme koje implementiraju zdravstvene i bolničke organizacije i nisu namijenjene implementaciji u organizacije čija temeljna djelatnost nije povezana uz pružanje zdravstvene usluge. Neke od kakvih normi prikazane su u tablici 1.

¹ Yelubayeva, M., Kabduyeva, G. & Živitere, M., “Process-oriented approach in a quality management to medical services”, Proceedings of the 15th International Scientific Conference Information Technologies and Management, 2017, pp. 162-163.

Tablica 1. Popis normi koje oblikuju zdravstveni i bolnički sustav

Norma	Opis norme (za što se primjenjuje)
ISO 11135:2014; ISO 25424:2048; ISO 18472:2018; ISO 11139:2018;	Sterilizacija proizvoda u zdravstvenoj njezi primjenom različitih postupaka
ISO 18362:2016	Proizvodnja tkiva – kontrola rizika u procesu
ISO 21091:2013; ISO 22220:2009	Informatika u zdravstvenom sustavu
ISO 18562-1:2017	Biocompatibility evaluation of breathing gas pathways
ISO/TS 12296:2012	Postupanje s pacijentima prilikom premještanja
ISO 18250 (ff)	Definira zahtjeve koji se postavljaju na medicinske uređaje koji se koriste u postupcima pružanja zdravstvene usluge
ISO/TS 80004ff	Primjena nanotehnologije medicinskim postupcima
ISO/HL7 27931:2009	Oblikuje sustav razmjene podataka u zdravstvu
ISO 80601ff	Zahtjevi i smjernice za upotrebu električnih aparata
ISO 11197:2016	Zahtjevi i smjernice za skladišta i priručna skladišta
ISO 7396ff	Oblikuje zahtjeve i daje smjernice za sustav cijevi koje se koriste u terapijskim i dijagnostičkim postupcima
ISO 11607:2003	Definira zahtjeve za ambalažu koja se koristi za pakiranje steriliziranih proizvoda

Izvor: Prilagodio autor prema ISO organization. 2019. <https://www.iso.org/caring-about-health-and-safety.html> (pristupljeno 10.10.2019.).

Važno je napomenuti kako uz norme koje donosi ISO organizacija, u kontekstu Republike Hrvatske je definiran popis normi za medicinske proizvode koje donosi nadležno ministarstvo.² Osim spomenutih normi koje definira pozitivna zakonska legislativa, svaka zdravstvena i bolnička organizacija može implementirati sustav upravljanja i certificirati ga pripadajućom normom.

3.2. Akreditacija i audit

Sukladno pravilniku o akreditacijskim postupcima za bolničke zdravstvene ustanove postavlja se niz zahtjeva na zdravstvene organizacije koje ista mora zadovoljiti tj. ispuniti kako bi mogla obavljati djelatnost pružanja zdravstvene usluge. Akreditacijski postupak obuhvaća provođenje ispitivanja sukladnosti s 10 kategorija zahtjeva koji se postavljaju na zdravstvene organizacije.³ Akreditacijski postupak sličan je provođenju certifikacijskog audita kojim se dokazuje sukladnost sustava upravljanja sa zahtjevima koje norma koja oblikuje sustav upravljanja postavlja na organizaciju. Nadalje, važno je napomenuti kako svaka zdravstvena organizacija može, uz zadovoljenje zahtjeva koje pozitivni zakonski propisi postavljaju pred nju, kroz implementaciju sustava upravljanja dodatno poboljšati svoj sustav. Jedan od primjera za to je implementacija sustava upravljanja kvalitetom koji sadrži niz zahtjeva povezanih uz potrebu provođenja internog audita, potrebu dokumentiranja, poboljšanja organizacijskih procesa,

² MZSS, Narodne Novine - Popis hrvatskih normi za medicinske proizvode, 2010. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_06_79_2270.html [Pristup 10 Listopad 2019]

³ AAZ, Pravilnik o akreditacijskim standardima za bolničke zdravstvene ustanove, 2011. <https://www.aaz.hr/hr/akreditacija/postupak> [pristupa 10 Listopad 2019]

ispitivanja uzroka nastanka nesukladnosti itd. Spomenuti zahtjevi sastavni su dio i propisa s kojima se sukladnost provjerava provođenjem akreditacija zdravstvene organizacije.

4. PRISTUPI INTEGRACIJI SUSTAVA UPRAVLJANJA

Za provođenje integracije sustava upravljanja, organizacija može koristiti nekoliko različitih pristupa. Međutim, trenutno dostupni pristupi integriranju sustava upravljanja na nedovoljno dobar način pristupaju integraciji što je jedan od izazova s kojima se susreću današnje organizacije. Jednom provedena integracija sustava upravljanja za organizaciju ima niz prednosti koje se odnose na povećanje učinkovitosti i djelotvornosti poslovanja, veće zadovoljstvo zainteresiranih strana, povećanje konkurentnosti organizacije na tržištu itd.

4.1. Annex SL

ISO organizacija donijela je niz normi kojima oblikuje sustave upravljanja. Norme se, po zahtjevima koje postavljaju na organizacijski sustav upravljanja, znatno razlikuju. Međutim, ako se po svojoj formi ujednače i ako svaka norma ima istu formu, integracija normi u sustav upravljanja olakšana je. Važno je napomenuti kako annex SL ne daje smjernice organizacijama za integraciju sustava upravljanja već služi isključivo kao smjernica za stvaranje normi, a koju koriste tehnički komiteti prilikom stvaranja i donošenja normi. Annex SL oblikuje svaku normu sustava upravljanja prema sljedećim točkama:

- obuhvat: definira opseg norme,
- normativne reference: korištene u normi,
- pojmovi i definicije: pregled temeljnih pojmova i definicija koje će se susretati u normi,
- kontekst organizacije: podrazumijeva identifikaciju zahtjeva zainteresiranih strana kao i identifikaciju i analizu okoline u kojoj organizacija egzistira,
- vodstvo: zahtjevi vezani uz vodstvo i osiguranje podrške vodstva,
- planiranje: odnosi se na planiranje načina zadovoljenja zahtjeva zainteresiranih strana,
- podrška: odnosi se na osiguranje svih resursa koji su potrebni za normalno odvijanje procesa, a što podrazumijeva ljudske, materijalne i druge resurse,
- operacionalizacija: odnosi se na realizaciju planiranih aktivnosti,
- evaluacija performansi: odnosi se na identifikaciju postoje li odstupanja u organizacijskim procesima jednako kao i ocjenu uprave,
- poboljšanje: definira zahtjeve koji se postavljaju na organizacijske procese, a vezani su uz poboljšanje istih na temelju provedene evaluacije performansi.

4.2. PAS 99

Za razliku od Annex SL-a, PAS 99 pristup je koji omogućuje stvaranje integriranog sustava upravljanja u organizaciji. Temelji se na identifikaciji zajedničkih zahtjeva koje norme sustava upravljanja postavljaju na organizacije i upotrebu takvih zahtjeva kao temelja za provođenje integraciji. Primjenom ovog pristupa integraciji, organizacija stvara samo temelj za integraciju i izbjegava dupliciranje zahtjeva koje norme sustava upravljanja postavljaju pred organizaciju.

4.3. Procesni pristup integraciji

Temelji se na karakteristikama poslovnih procesa, odnosno postojanju ključnih pokazatelja performansi (KPI) na kojima se ujedno i vrši integracija normi. S obzirom na različitost zahtjeva zainteresiranih strana koji se postavljaju na organizacijske procese, neophodno je osigurati točke u procesu u kojima će se provoditi mjerenje ispunjava li proces identificirane zahtjeve koji proizlaze iz organizacijskog konteksta ili ne. Nadalje, ovakav pristup integraciji omogućuje ispunjenje svih zahtjeva koje norme postavljaju na organizacijske procese i to kroz uključivanje zahtjeva u ovisnosti o identificiranim zahtjevima zainteresiranih strana.

5. INTEGRIRANI SUSTAV UPRAVLJANJA U BOLNIČKIM ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA

Postoji niz normi koje zdravstvene, odnosno bolničke ustanove trebaju ispuniti, a koje su determinirane zakonom, odnosno definirani pravilnikom. Međutim, uz sve norme definirane pravilnikom, zdravstvena organizacija može implementirati zahtjeve niza drugih normi za koje utvrdi da su neophodne za zadovoljenje zahtjeva zainteresiranih strana, odnosno za povećanje kvalitete pružene zdravstvene usluge korisnicima. Svaki sustav upravljanja koji organizacija certificira prolazi kroz postupak certifikacije koji provodi nezavisno tijelo kroz provođenje audita treće strane. Nadalje, ako organizacija ima implementirano više od dvije norme sustava upravljanja, može provesti integraciju implementiranih sustava upravljanja i stvoriti integrirani sustav upravljanja.

Na procese u zdravstvenoj, odnosno bolničkoj ustanovi, postavlja se niz zahtjeva koji proizlaze iz organizacijske okoline. Ti zahtjevi mogu biti vezani uz povećanje energetske učinkovitosti, osiguranje kontinuiteta poslovanja, povećanje razine kvalitete pružene usluge, stvaranje sigurnih radnih uvjeta za zaposlenike u procesu, smanjenje negativnog utjecaja koji organizacija može imati na okoliš u kojem posluje itd. Stvaranjem integriranog sustava upravljanja, organizacija može povećati kvalitetu pruženih usluga korisnicima kao i povećati kvalitetu života korisnika zdravstvene usluge budući da je sustav zdravstvene zaštite, odnosno njege jedan od temelja koji ocrtava kvalitetu života čitavog društva.⁴ Kod izgradnje integriranog sustava upravljanja, organizacija može različitim redoslijedom integrirati sustave upravljanja u svoje poslovanje. Redoslijed implementacije može biti determiniran nizom faktora kao što su to zahtjevi koji se postavljaju pred organizaciju, postojeće stanje u organizacijskom sustavu itd. Uobičajeno je da se u početku stvaranja integriranog sustava upravljanja implementira i certificira sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja okolišem, a zatim i ostali sustavi upravljanja.⁵ Kad je riječ o sustavima upravljanja koji se preporučuju integrirati u bolničku zdravstvenu organizaciju, svaka takva organizacija trebala bi implementirati sljedeće sustave upravljanja:

- sustav upravljanja kvalitetom: koji definira zahtjeve vezane uz kvalitetno upravljanje organizacijom,

⁴ Dodić, B. i dr., 2016. Importance of integrated management system applied in health establishments in order to raise treatment quality. Medicinski pregled, pp. 31-36.

⁵ Nagel-Picioruș, C., Nagel-Picioruș, L. & Sârbru, R., 2016. Milestones in implementation of an integrated management system in the health sector. Case study Radiologisches Netzwerk Rheinland. Amfiteatru Economic Journal, pp. 432-445.

- sustav upravljanja okolišem: čija je implementacija uvjetovana mogućim štetnim utjecajem koji organizacija može imati na okolinu u kojoj posluje,
- sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti zaposlenika: koji definira zahtjeve povezane uz osiguranje sigurnih radnih uvjeta svih zaposlenika u organizaciji,
- sustav upravljanja informacijskom sigurnosti: imperativ upravljanja sigurnosti informacija raste s porastom primjene modernih IT rješenja, a sigurnost informacija korisnika zdravstvene usluge od posebne je važnosti,
- sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja: zdravstvena organizacija treba nastaviti pružati uslugu korisnicima čak i u situacijama prekida opskrbe energijom, prirodnih katastrofa ili drugih rizika,
- sustav upravljanja rizicima: rizici su od posebne važnosti kad je riječ o pružanju zdravstvene usluge gdje rizik može kao posljedicu imati narušenu kvalitetu života, odnosno smrtni ishod.

Implementacija i certifikacija svih sustava upravljanja u organizaciju nije ekonomična i zbog toga se preporučuje odabir sustava upravljanja koji su neophodni za osiguranje zadovoljstva zainteresiranih strana kao i isporuku kvalitetnog proizvoda, odnosno usluge korisniku i kupcu. Temeljni sustav u integriranom sustavu upravljanja je sustav upravljanja kvalitetom koji se prožima kroz temeljnu djelatnost kojom se organizacija bavi. S druge strane, potporni procesi sustava upravljanja kvalitetom su procesi upravljanja nabavom, ljudskim potencijalima, financijama, objektima, održavanjem itd. Potrebno je napomenuti kako organizacija u svoj integrirani sustav može uključiti i zahtjeve koje proizlaze iz zakona, odnosno normi koje propisuje tijelo za normizaciju u sustavu u kojem posluje organizacija. Zahtjevi normi koje definira država kao sustav unutar kojeg egzistira zdravstvena tj. bolnička organizacija mogu se klasificirati kao obvezne i kao minimalni zahtjevi koje organizacija mora ispuniti kako bi mogla obavljati svoju djelatnost. Sukladnost sa zahtjevima normi utvrđuje se u KPI točkama koje se nalaze između potprocesa, a zahtjevi s kojima se provjerava sukladnost ovise o zahtjevima zainteresiranih strana i kontekstu procesa. Osim identifikacije sukladnosti sa zahtjevima normi sustava upravljanja, neophodno je identificirati i sukladnost s normama i pozitivnim zakonskim propisima koje definira država kao sustav unutar kojeg organizacija egzistira. U zdravstvenoj tj. bolničkoj organizaciji postavljaju se zahtjevi koji dolaze od zainteresiranih strana ali i od normi sustava u kojem organizacija egzistira te pozitivnih zakonskih propisa koji proizlaze iz istog sustava. Osim toga, zahtjevi zainteresiranih strana jedan su od pokretača za implementaciju različitih sustava upravljanja u organizaciju, a certificiranjem implementiranih sustava upravljanja stvaraju se novi zahtjevi koji se postavljaju pred organizaciju. Prilikom planiranja, svaka organizacija treba uzeti u obzir sve zahtjeve normi sustava upravljanja, odnosno razmotriti zahtjeve koji oblikuju pojedini potproces.

6. ZAKLJUČAK

Današnje zdravstvene i bolničke organizacije susreću se sa sve većim zahtjevima korisnika zdravstvenih usluga. Zadovoljenje takvih zahtjeva temelj je za osiguranje kvalitete života današnjeg društva. Nadalje, kako bi organizacija mogla zadovoljiti zahtjeve koji se postavljaju pred nju, implementira sustave upravljanja. Sustav upravljanja kvalitetom predstavlja temeljni sustav i njegova implementacija determinira stalno poboljšanje organizacijskih procesa, a što je temelj za povećanje kvalitete pružene zdravstvene usluge. Implementacijom više različitih sustava

upravljanja i njihovom certifikacijom javlja se izazov usklađivanja zahtjeva koje različite norme sustava upravljanja postavljaju pred organizaciju. Utvrđeno je kako ne postoje dovoljno dobri modeli integracije. S obzirom na to, procesni pristup javlja se kao jedan od načina pomoću kojeg je moguće provesti integraciju, ali i optimizirati zahtjeve koje norme sustava upravljanja postavljaju pred organizaciju. Integracija sustava upravljanja u zdravstvenim i bolničkim organizacijama jedan je od stupova pomoću kojih je moguće povećati kvalitetu pružene zdravstvene usluge i stvoriti konkurentnu organizaciju. Povećanje kvalitete zdravstvene usluge kao rezultat treba imati i povećanje kvalitete života stanovništva.

Abstract:

INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS IN HEALTH CARE

Today's healthcare organizations face the challenge of meeting the increasing demands of stakeholders. To meet such requirements, they can implement a management system in their business. By implementing two or more management systems, organizations face the problem of the mutual integration of such systems. Organizations have several different approaches to integrate management systems. However, none of the available approaches is good enough and does not allow optimization of the demands placed on the organization. Process approach to business is one of the possible new ways of integrating the management system, which in addition to integration, enables optimization of the set requirements. By integrating the management system, the healthcare organization can increase the quality of services provided, which is the basis for improving the quality of life. However, in addition to the requirements placed on the organizational management system by the standards of the management system, there are many legal regulations and standards defined by law that define the minimum requirements that healthcare organizations must meet to be able to perform their registered activity

Keywords: integrated management systems, healthcare, quality management

8. LITERATURA

1. AAZ, *Pravilnik o akreditacijskim standardima za bolničke zdravstvene ustanove*, 2011. [Mrežno] Available at: <https://www.aaz.hr/hr/akreditacija/postupak> [Pokušaj pristupa 10 Listopad 2019].
2. Buntak, K., Kovačić, M., Mutavdžija, Maja i D. Keček, "Continuous process improvement as a foundation for sustainable organizational development", Zbornik radova 20. međunarodnog simpozija o kvaliteti *Kvaliteta - jučer, danas, sutra*, Pula, Zagreb, 2019.
3. Buntak, K., Zlatić, Sanja & M. Kovačić, "Lean 6 sigma in health care services", VI. International conference Quality system for successful business and competitiveness, 2018.
4. Dodić, B. i dr., "Importance of integrated management system applied in health establishments in order to raise treatment quality", *Medicinski pregled*, 2016.
5. MZSS, *Narodne Novine - Popis hrvatskih normi za medicinske proizvode*, 2010. [Mrežno] Available at: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_06_79_2270.html [Pokušaj pristupa 10 Listopad 2019].
6. Nagel-Piciuș, C., Nagel-Piciuș, L. & R. Sârbu, "Milestones in implementation of an integrated management system in the health sector, Case study Radiologisches Netzwerk Rheinland", *Amfiteatru Economic Journal*, 2016.

7. Yelubayeva, M., Kabduyeva, G. & M. Živitere, "Process-oriented approach in a quality management to medical services", *Proceedings of the 15th International Scientific Conference Information Technologies and Management*, 2017.