



# **Upravljanje kvalitetom, sigurnost bolesnika i organizacija sestrinske skrbi**

## **PRAKTIKUM**

Marijana Neuberg | Krešimir Buntak | Matija Kovačić

SVEUČILIŠTE SJEVER

**UPRAVLJANJE  
KVALITETOM, SIGURNOST  
BOLESNIKA I  
ORGANIZACIJA  
SESTRINSKE SKRBI**

Marijana Neuberg, Krešimir Buntak, Matija Kovačić

Koprivnica, 2020.

**UPRAVLJANJE KVALITETOM, SIGURNOST BOLESNIKA I  
ORGANIZACIJA SESTRINSKE SKRBI**

**Autori:** doc. dr. sc. Marijana Neuberg  
prof. dr. sc. Krešimir Buntak  
Matija Kovačić, mag. ing. traff.

**Recenzenti:** dr.sc. Antun Benčić  
prof.dr.sc. Danica Železnik  
doc.dr.sc. Tomislav Novinščak

**Nakladnik:** Sveučilište Sjever

**Za nakladnika:** prof. dr. sc. Marin Milković

**Lektura:** Martina Mesek

**Tisak:** Centar za digitalno nakladništvo, Sveučilišta Sjever

Objavlivanje ovog udžbenika odobrio je Senat Sveučilišta Sjever u Koprivnici na XI. sjednici u akademskoj godini 2019/2020. održanoj 24.07.2020.; Klasa: 602-04/20-02/18., Ur. broj: 2137-0336-09-02-36

ISBN 978-953-7986-09-4

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001072935.

© Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2020.

I. izdanje

## Uvodna riječ

Poštovani studenti, ispred vas se nalazi praktikum iz kolegija Sustavi upravljanja kvalitetom u zdravstvu, Sigurnost bolesnika u zdravstvenoj skrbi i Organizacija, upravljanje i administracija u zdravstvenoj njezi. U praktikumu su opisani najvažniji pojmovi vezani za teoriju upravljanja kvalitetom koja je dopuna informacijama koje ćete dobiti (ili ste ih dobili) na predavanjima. Osim pregleda teorije, u praktikumu postoji niz zadataka koji će vam omogućiti stjecanje kompetencija iz područja kvalitetnog upravljanja.

Upravljanje kvalitetom u bolničkoj organizaciji u današnjim uvjetima postaje sve veći izazov s obzirom na brze promjene u organizacijskim okolinama. Znanja potrebna za uspješno upravljanje postaju sve složenija, a područje djelovanja menadžmenta sve se više širi. Sukladno tome, stvara se i potreba za stjecanjem novih znanja, posebice znanja korištenja alata i metoda za upravljanje.

Cilj ovog praktikuma je osposobiti vas za kvalitetno upravljanje na operativnoj i srednjoj razini menadžmenta i potaknuti u vama svijest o važnosti holističkog pristupa.

Želimo vam puno uspjeha u učenju i savladavanju opisanih alata i teorija. Kompetencije koje ćete steći na ovom kolegiju omogućit će vam ulaz u svijet znanosti o upravljanju.

Autori

IME I PREZIME STUDENTA: \_\_\_\_\_

SEMESTAR IZVOĐENJA KOLEGIJA: \_\_\_\_\_

DATUM OVJERE PRAKTIKUMA (POČETAK SEMESTRA): \_\_\_\_\_

DATUM OVJERE PRAKTIKUMA (ZAVRŠETAK SEMESTRA): \_\_\_\_\_

# Sadržaj

1. Pojam upravljanja kvalitetom.....	1
1.2. Razvoj kvalitete kroz povijest .....	1
1.3 Pogledi na kvalitetu .....	2
1.3.1 japanska škola kvalitete.....	2
1.3.2. američka škola kvalitete .....	3
1.3.3. europska škola kvalitete .....	3
1.4 ISO organizacija .....	3
1.5. Razvoj kvalitete.....	4
1.5.1. kontrola kvalitete .....	4
1.5.2. osiguranje kvalitete .....	5
1.5.3. upravljanje kvalitetom.....	5
1.5.4. potpuno upravljanje kvalitetom.....	5
1.6. Zainteresirane strane u organizacijskim okolinama .....	6
1.7. Infrastruktura kvalitete u zdravstvu.....	7
1.7.1 normizacija .....	7
1.7.2. akreditacija u zdravstvu.....	8
1.7.3. mjeriteljstvo.....	9
2. Procesni pristup .....	11
2.1 Pojmovno određenje poslovnih procesa.....	13
2.2 Upravljanje poslovnim procesima.....	14
2.3. Kontrolne točke u procesima.....	15
2.4. Kritične kontrolne točke.....	16
3. Temeljna načela upravljanja kvalitetom u zdravstvu .....	17
3.1. Sustavno poimanje zdravstvenog sustava .....	18
3.2 Karakteristike kvalitetno upravljane organizacije .....	19
4. Sustavi upravljanja u zdravstvenim organizacijama .....	20
4.1 Sustav upravljanja kvalitetom u zdravstvu.....	21
4.2 Sustav upravljanja okolišem.....	24
4.3 Sustav upravljanja energijom .....	25
4.4 Sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti zaposlenika .....	27
4.5 Sustav upravljanja sigurnosti hrane.....	28
4.6 Sustav upravljanja rizicima .....	30
5. Uvod u integrirane sustave upravljanja .....	32



5.1. Integrirani sustav upravljanja u zdravstvenim organizacijama .....	35
5.2 Integrirani sustav upravljanja rizikom.....	36
6. Standardizacija zdravstvene njege .....	38
6.1 Indikatori kvalitete .....	39
6.2. OECD I AHRQ .....	39
7. Sustav upravljanja kvalitetom u zdravstvenim organizacijama .....	41
7.1 Uloga medicinskog osoblja .....	44
7.2 Medicina temeljena na dokazima - Evidence based medicine (EBM).....	45
7.3 Klinički proces prema normi ISO 15224:2016 .....	46
7.4. Akreditacija medicinskih laboratorija prema normi ISO 15189:2012 .....	47
7.5. Upravljanje medicinskim uređajima prema ISO 13485:2016.....	49
8. Krizni menadžment i osiguranje kontinuiteta poslovanja zdravstvene organizacije .....	50
8.1 Osiguranje kontinuiteta poslovanja.....	52
8.2. Upravljanje krizom u organizaciji.....	54
9. Upravljanje rizicima u zdravstvu .....	55
9.1 Sigurnost pacijenata i osoblja.....	56
9.2. Alati i metode za mapiranje i upravljanje rizicima .....	57
9.2.1. alati i metode za mapiranje i upravljanje rizicima – primjer.....	61
9.2.2. alati i metode za mapiranje i upravljanje rizicima – zadatci .....	62
10. Akreditacija zdravstvenih organizacija .....	63
10.1. Akreditacijski standardi.....	64
10.2. Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom .....	66
11. Dokumenti sustava upravljanja kvalitetom .....	67
11.1 Upravljanje dokumentacijom .....	68
11.2 Sestrinska dokumentacija.....	69
12. Alati i metode za donošenje odluka .....	81
12.1. Polje sila .....	81
12.1.1. polje sila – primjer.....	83
12.1.2. polje sila – zadatci .....	84
12.2. Dijagram uzroka i posljedice.....	87
12.2.1. dijagram uzroka i posljedice – primjer.....	89
12.2.2. dijagram uzroka i posljedice – zadatci .....	90
12.3. Pareto dijagram .....	93
12.3.1. pareto dijagram – primjer.....	95
12.3.2. pareto dijagram – zadatci .....	96

12.4. Relacijski dijagram.....	99
12.4.1. relacijski dijagram – primjer .....	100
12.4.2. relacijski dijagram – zadatci.....	101
12.5. 5 zašto.....	104
12.5.1. 5 zašto – primjer.....	105
12.5.2. 5 zašto – zadatci .....	106
12.6. Matrica prioriteta.....	109
12.6.1. matrica prioriteta – primjer .....	110
12.6.2. matrica prioriteta – zadatci.....	111
12.7. Matrični dijagram.....	114
12.7.1. matrični dijagram – primjer.....	115
12.7.2. matrični dijagram – zadatci.....	116
13. Indikatori kvalitete u zdravstvu.....	119
13.1. Ishodi skrbi.....	120
13.2. Indikatori kvalitete zdravstvene njege.....	123
13.2.1 dekubitus .....	125
13.2.2 pad bolesnika.....	129
13.2.3 bolničke infekcije .....	131
13.2.4 unaprjeđenje higijene ruku .....	132
13.2.5 zadovoljstvo bolesnika .....	133
13.2.6. preuzimanje i predaja pacijenata .....	133
13.2.7. zadovoljstvo bolesnika sestrinskom skrbi.....	134
13.2.8 zadovoljstvo medicinskih sestara .....	135
13.9. Ostali indikatori kvalitete zdravstvene njege .....	135
14. Poboljšanje poslovnih procesa .....	137
14.1 Alati i metode za poboljšanje poslovnih procesa .....	138
14.2.1. mapiranje vrijednosti.....	138
14.2.2 mapiranje vrijednosti – primjer .....	140
14.2.3. mapiranje vrijednosti – zadatci .....	141
14.3.1 spaghetti dijagram .....	144
14.4.2. spaghetti dijagram – primjer .....	145
14.5.1. voc – ctq .....	146
15.5.2 voc – ctq – primjer .....	147
15.5.3. voc – ctq – zadatci.....	148
15.6.1. kanban .....	151

15.6.2 kanban – primjer.....	152
15.6.3. kanban – zadatci .....	153
15.7.1 dijagram tijeka.....	156
15.7.2. dijagram tijeka – primjer .....	157
15.7.3. dijagram tijeka – zadatak.....	158
14.2 Lean 6 sigma u zdravstvu i DMAIC metodologija .....	161
15. Industrija 4.0 i njezina uloga u kvalitetnom upravljanju zdravstvenom organizacijom ..	162
16. Studija slučaja 1 .....	164
17. Studija slučaja 2 .....	166
18. Pitanja za ponavljanje.....	168
Bibliografija .....	172
Popis slika .....	176
Popis tablica .....	178



## 18. Pitanja za ponavljanje

1. Što je PDCA načelo? Objasniti svaku od faza!
2. U povijesti se javljaju tri osnovna pogleda na kvalitetu. Potrebno je navesti koja i pojasniti glavna obilježja svakog pogleda!
3. Što je ISO organizacija? Zašto je važna za funkcioniranje današnjeg društva?
4. Što je kontrola kvalitete i koja su obilježja kontrole kvalitete?
5. Što je osiguranje kvalitete i koja su obilježja osiguranja kvalitete?
6. Što je kontrola kvalitete i koja su obilježja kontrole kvalitete?
7. Što je potpuno upravljanje kvalitetom i koja su obilježja potpunog upravljanja kvalitetom?
8. Što su i tko su zainteresirane strane? Nabroji sedam zainteresiranih strana u kontekstu zdravstvenog sustava i pojasniti njihove zahtjeve!
9. Što podrazumijevamo pod pojmom infrastruktura kvalitete?
10. Što je normizacija i zašto je ona važna?
11. Što je mjeriteljstvo i zašto je ono važno?
12. Što je akreditacija i zašto je ona važna?
13. Što je procesni pristup i zašto je on važan za organizaciju?
14. Što su kontrolne točke? Nabroji nekoliko primjera u kontekstu zdravstvenog procesa!
15. Što su kritične kontrolne točke? Nabroji nekoliko primjera u kontekstu zdravstvenog procesa!
16. Nabroji i objasni temeljna načela upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015!
17. Što je teorija sustava i zašto je važna?
18. Pojasni teoriju sustava na primjeru zdravstvene organizacije!
19. Nabroji i objasni karakteristike kvalitetno upravljane organizacije!
20. Što je sustav upravljanja?
21. Nabroji sustave upravljanja koje organizacija može implementirati u svoje poslovanje!
22. Opiši i pojasni važnost sustava upravljanja kvalitetom!
23. Opiši i pojasni važnost sustava upravljanja okolišem!
24. Opiši i pojasni važnost sustava upravljanja zdravljem i sigurnosti zaposlenika!
25. Opiši i pojasni važnost sustava upravljanja sigurnosti hrane!
26. Opiši i pojasni važnost sustava upravljanja rizikom!
27. Navedi i opiši norme sustava upravljanja kvalitetom razreda 9!
28. Što su integrirani sustavi upravljanja i zašto su važni za organizaciju?
29. Od kojih se sustava upravljanja može sastojati integrirani sustav upravljanja?
30. Navedi norme od kojih se može sastojati integrirani sustav upravljanja u zdravstvenim organizacijama!
31. Navedi neke od normi koje oblikuju zdravstveni i bolnički sustav?
32. Što je integrirani sustav upravljanja rizikom i zašto je on važan za zdravstvene organizacije?
33. Zašto je važno standardizirati zdravstvenu njegu?

34. Objasni standarde strukture!
35. Opiši standarde procesa!
36. Opiši standarde sadržaja!
37. Što su standardi operativne procedure i zašto su važni u zdravstvu?
38. Sukladno Pravilniku o standardima kvalitete zdravstvene zaštite i načinu njihove primjene definiran je niz standarda koje zdravstvene organizacije koje egzistiraju u sklopu zdravstvenog sustava Republike Hrvatske trebaju ispunjavati. Nabroji ih!
39. Što podrazumijeva neprekidno poboljšanje kvalitete kliničkih i nekliničkih postupaka kao jedan od standarda?
40. Što podrazumijeva sigurnost pacijenata i osoblja kao jedan od standarda?
41. Što podrazumijeva medicinska dokumentacija kao jedan od standarda?
42. Što podrazumijeva prava i iskustva pacijenata te zadovoljstvo osoblja kao jedan od standarda?
43. Što podrazumijeva kontrola infekcija kao jedan od standarda?
44. Što podrazumijevaju smrtni slučajevi i obdukcija kao jedan od standarda?
45. Što podrazumijeva praćenje nuspojava lijekova i štetnih događaja vezanih za medicinske proizvode kao jedan od standarda?
46. Što podrazumijeva unutarnja ocjena kao jedan od standarda?
47. Što podrazumijeva nadzor sustava osiguranja i unapređenja kvalitete zdravstvene zaštite kao jedan od standarda?
48. Što su indikatori kvalitete i gdje ih se može pronaći?
49. Što je OECD i koje indikatore navodi?
50. Što je AHRQ i koje indikatore navodi?
51. Što se podrazumijeva pod auditom prve strane?
52. Što se podrazumijeva pod auditom druge strane?
53. Što se podrazumijeva pod auditom treće strane?
54. Koja je uloga medicinske sestre i tehničara u sustavu upravljanja kvalitetom?
55. Što je medicina temeljena na dokazima? Pojasni na primjeru!
56. Zašto je medicina temeljena na dokazima važna?
57. Što je kontinuitet poslovanja i zašto je važan za zdravstvene organizacije?
58. Što može narušiti kontinuitet poslovanja zdravstvene organizacije?
59. Kako se upravlja kontinuitetom poslovanja zdravstvene organizacije?
60. Što je kriza i kako se upravlja krizom u organizaciji?
61. Zašto je važno osigurati dobru komunikaciju u kriznim situacijama?
62. Potrebno je pojasniti model osiguranja kontinuiteta poslovanja temeljenog na rizicima
63. Što su rizici i zašto su opasni za zdravstvene organizacije?
64. Potrebno je nabrojiti sedam rizika vezanih za poslovanje bolničke zdravstvene organizacije!
65. Potrebno je pojasniti proces nastanka rizika!
66. Zašto je važna sigurnost pacijenata i osoblja u zdravstvenim bolničkim organizacijama?

67. Nabroji neke od najčešće korištenih upitnika za identifikaciju percepcije sigurnosti pacijenata!
68. Što su neželjeni događaji u kontekstu zdravstvenog procesa?
69. Nabroji sedam neželjenih događaja u zdravstvenom procesu!
70. Nabroji nekoliko ostalih neželjenih događaja!
71. Koje alate i metode za upravljanje rizikom može koristiti zdravstvena organizacija?
72. Što su kritični rizici?
73. Što su rutinski rizici?
74. Što su opasni rizici?
75. Što su minimalni rizici?
76. Što je FMEA i zašto se koristi?
77. Pojasni postupak akreditacije zdravstvenih bolničkih ustanova!
78. Koje norme i propisi oblikuju postupak akreditacije zdravstvenih bolničkih ustanova?
79. Tko provodi akreditaciju? Opiši što se može provjeravati prilikom akreditacije!
80. U kojem su pravilniku opisani akreditacijski standardi?
81. Nabroji akreditacijske standarde!
82. Od kojih se elemenata sastoji bolnička organizacijska struktura u svim bolničkim organizacijama koje imaju više od četrdeset zaposlenih i imaju SOPK?
83. Nabroji i objasni dokumente SOPK-a!
84. Opiši postupak certifikacije sustava upravljanja kvalitetom u zdravstvenoj bolničkoj organizaciji prema normi ISO 9001:2015!
85. Što su dokumenti sustava upravljanja?
86. Koji dokumenti sustava upravljanja postoje? Opiši ih!
87. Zašto je važno upravljati dokumentacijom?
88. Što je sestrinska dokumentacija?
89. Kako Pravilnik o sestrinskoj dokumentaciji u bolničkim zdravstvenim ustanovama definira od čega se sastoji sestrinska dokumentacija?
90. Što, prema potrebi, može sadržavati sestrinska dokumentacija?
91. Za što se koristi polje sila?
92. Za što se koristi dijagram uzroka i posljedice?
93. U kontekstu zdravstva, od kojih se kategorija sastoji dijagram uzroka i posljedice?
94. Što je Pareto načelo i za što se koristi Pareto dijagram?
95. Za što se koristi *5 zašto*?
96. Za što se koristi relacijski dijagram?
97. Za što se koristi matrica prioriteta?
98. Što su indikatori kvalitete pružene zdravstvene njege?
99. Koja je uloga medicinske sestre i tehničara prema Zakonu o sestriinstvu, vezano za kvalitetu pružene zdravstvene njege?
100. Što je dekubitus?
101. Pojasni važnost sprječavanja nastanka dekubitusa!
102. Koje se skale mogu koristiti za identifikaciju rizika od nastanka dekubitusa?

103. Što je pad bolesnika?
104. Pojasni važnost sprječavanja pada bolesnika!
105. Koje se skale mogu koristiti za identifikaciju rizika od pada bolesnika?
106. Što su bolničke infekcije?
107. Pojasni važnost sprječavanja bolničkih infekcija!
108. Bolničke infekcije posljedica su...?
109. Zašto je važno voditi brigu o higijeni ruku?
110. Pojasni povezanost higijene ruku i bolničkih infekcija!
111. Što je zadovoljstvo bolesnika?
112. Zašto je važno voditi brigu o zadovoljstvu bolesnika?
113. Što je preuzimanje i predaja pacijenta?
114. Što je SBAR? Pojasni svaku od sastavnica!
115. Što je zadovoljstvo bolesnika sestrinskom skrbi?
116. Zašto je važno osigurati zadovoljstvo medicinskih sestara i tehničara?
117. Nabroji i objasni ostale indikatore kvalitete pružene zdravstvene zaštite!
118. Koja je uloga medicinske sestre i tehničara u poboljšanju indikatora kvalitete pružene zdravstvene zaštite?
119. Zašto je važno stalno poboljšavati poslovne procese?
120. Što su aktivnosti koje dodaju vrijednost i aktivnosti koje vrijednost ne dodaju u kontekstu pružanja zdravstvene usluge?
121. Zašto je važno pretvoriti VOC u CTQ?
122. Što je Kanban ploča, a što Kanban kartica?
123. Zašto je važno upotrebljavati Kanban?
124. Što je dijagram tijeka?
125. Opiši kakav utjecaj Industrija 4.0 ima na zdravstveni sustav!

# Bibliografija

1. AAZ, 2011. Priručnik o standardima kvalitete zdravstvene zaštite i načinu njihove primjene. Zagreb: Agencija za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu.
2. AAZ, 2020. Neočekivani neželjeni događaji. [Mrežno]  
Available at: <http://aaz.hr/hr/sigurnost/pokazatelji/neocekivani-nezeljeni-dogadaji>  
[Pokušaj pristupa 24 Ožujak 2020].
3. Andrijanić, I., Buntak, K. & Bošnjak, M., 2012. Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas.
4. ASQ, 2019. FMEA. [Mrežno]  
Available at: <https://asq.org/quality-resources/fmea>
5. ASQ, 2019. ISO 14001 familij. [Mrežno]  
Available at: <https://asq.org/quality-resources/iso-14001#Family>  
[Pokušaj pristupa 11 Ožujak 2020].
6. Benčić, A., n.d. Alati i metode za upravljanje poslovnim procesima - rukopis. Varaždin: an.
7. Bišćan, J., 2008. Standardi u sestričkoj njezi. Hrvatski časopis za javno zdravstvo.
8. Britvić, J., 2011. Moderni sustavi upravljanja u organizacijama. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, pp. 72-80.
9. Burston, S., Chaboyer, W., & Gillespie, B., 2014. Nurse-sensitive indicators suitable to reflect nursing care quality: a review and discussion of issues. *Journal of clinical nursing*, 23(13-14), pp. 1785-1795.
10. Chivandi, A. & Maziriri, E., 2017. An Evaluation of ISO 22000 Food Safety Standards Awareness and Implementation in Zimbabwean Branded Fast Food Outlets: Customer, Employee, and Management Perspectives. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, pp. 1-24.
11. Dragomir, M., 2010. Doktorska disertacija. s.l.:Universitatea Tehnica din Cluj Napoca.
12. Drljača, M., 2012. Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja. *Kvalitet & izvrsnost*, FQCE-Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost, pp. 7-8.
13. Društvo za kvalitetu Hrvatske udruge medicinskih sestara. Available at: <http://hums.hr/word/o-drustvu/#more-995> [21.4.2019.]
14. Eldar, R., Marincek, C., & Kullmann, L., 2008. Need for rehabilitation teamwork training in Europe. *Croatian medical journal*, 49(3), pp. 352-357.
15. Eurobarometer, S., 2010. Patient safety and quality of healthcare. European Commission. Brussel, [Mrežno]  
Available at: [http://www.supersalud.gob.cl/observatorio/671/articles-14452\\_recurso\\_1.pdf](http://www.supersalud.gob.cl/observatorio/671/articles-14452_recurso_1.pdf)  
[[Pokušaj pristupa 20. svibanj 2020].
16. Eurocert, 2017. ISO 10000 series of quality standards. [Mrežno]  
Available at: <http://www.eurocert.ca/2017/01/06/iso-10000-series-of-quality-standards/>  
[Pokušaj pristupa 11 Ožujak 2020].
17. Garretson, S., 2004. Nurse to patient ratios in American health care. *Nursing Standard*, p. 33.
18. Grgurević, D. 2014. Dekubitusi u zdravstvenoj njezi kardioloških bolesnika. *Cardiologia Croatica*, 9.
19. Haller, U., Welti, S., Haenggi, D., & Fink, D., 2005. From the concept of guilt to the value-free notification of errors in medicine. *Risks, errors and patient safety. Gynakol Geburtshilfliche Rundsch*, 45, pp. 147-60.
20. Hrvatska komora medicinskih sestara, 2018., [Mrežno]



Available at: <https://www.slideshare.net/HrvatskaKomoraMedicinskihSestara/nasilje-nad-medicinskim-sestrama-i-sigurnost-u-zdravstvenim-ustanovama> [[Pokušaj pristupa 20. svibanj 2020].

21. Hodak, J., 2016. Mišljenja medicinskih sestara/tehničara o neželjenim događajima tijekom procesa sestrinske skrbi u KBC-Osijek: magistarski rad. Osijek: Faculty of Medicine Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, pp. 6-9.
22. Hrvatski Sabor, 2003. Zakon o akreditaciji. Zagreb: Hrvatski Sabor.
23. Hrvatski Sabor, 2011. Narodne novine broj, 121(03), Zakon o sestrinstvu. Zagreb: Hrvatski Sabor.
24. Hrvatski Sabor, 2011. Narodne Novine broj, NN 79/2011, Pravilnik o sestrinskoj dokumentaciji u bolničkim zdravstvenim ustanovama. Zagreb: Hrvatski Sabor.
25. Hrvatski Sabor, 2011. Pravilnik o akreditacijskim standardima za bolničke zdravstvene ustanove. Zagreb: Hrvatski Sabor.
26. Hrvatski Sabor, 2011. Pravilnik o standardima kvalitete zdravstvene zaštite i načinu njihove primjene. [Mrežno]  
Available at: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_07\\_79\\_1693.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_07_79_1693.html)
27. Hrvatski Sabor, 2012. Pravilnikom o uvjetima i načinu obavljanja mjera za sprečavanje i suzbijanje bolničkih infekcija. Zagreb: Hrvatski Sabor.
28. Hrvatski Sabor, 2019. Pravilnik o načinu, uvjetima i postupku za davanje akreditacije nositeljima zdravstvene djelatnosti. Zagreb: Hrvatski Sabor.
29. Hrvatsko društvo za sigurnost pacijenta. [Mrežno]  
Available at: <http://www.hdsp.hr/novo/o-drustvu> [21.4.2019.]
30. HZN, 2020. [Mrežno]  
Available at: <https://akreditacija.hr/cesto-postavljana-pitanja/>
31. IHI, 2020. SBAR. [Mrežno]  
Available at: <http://www.ihl.org/resources/Pages/Tools/SBARToolkit.aspx>  
[Pokušaj pristupa 21 Ožujak 2020].
32. ISO 22301, 2019. Business continuity management system - requirements. Geneva: ISO Organization.
33. ISO 31000:2018, 2018. Risk management — Guidelines. s.l.:BSI Standards Publication.
34. ISO 9001, 2015. Quality management systems. Requirements (ISO 9001: 2015). Brussels: European Committee for Standardization.
35. ISO Organization, 2019. [Mrežno]  
Available at: <https://www.iso.org/standard/39833.html>
36. ISO Organization, 2019. ISO 22000 food safety management. [Mrežno]  
Available at: <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html>
37. ISO Organization, 2019. ISO 50001 - energy management. [Mrežno]  
Available at: <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html?lang=es>
38. ISO Organization, 2019. ISO 50001 energy management. [Mrežno]  
Available at: <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html?lang=es>  
[Pokušaj pristupa 11 Ožujak 2020].
39. ISO Organization, 2019. ISO Organization. [Mrežno]  
Available at:  
[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/theiso14000family\\_2009.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/theiso14000family_2009.pdf)
40. ISO, S. 9000, 2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000: 2015). Brussels: European Committee for Standardization.
41. Kadović, M. i dr., 2013. Sestrinske dijagnoze 2.. Zagreb: Hrvatska komora medicinskih sestara.

42. Kalauz, S., 2015. Organizacija i upravljanje u području zdravstvene njege. Zagreb: Medicinska naklada, pp. 161-165.
43. Kalenić, S., Budimir, A., Bošnjak, Z., Acketa, L., Belina, D., Benko, I., ... & Kos, K., 2011. Guidelines on hand hygiene in health care institutions. *Liječnički Vjesnik*, 133, pp. 1-16.
44. Liu, Y., Avant, K. C., Aunguroch, Y., Zhang, X. Y., & Jiang, P. 2014., Patient outcomes in the field of nursing: A concept analysis. *International Journal of Nursing Sciences*, 1(1), pp. 69-74.
45. Lucero, R. J., Lake, E. T., & Aiken, L. H. ,2010. Nursing care quality and adverse events in US hospitals. *Journal of clinical nursing*, 19(15-16), pp. 2185-2195.
46. Lucero, R.J., Lake, E.T., & Aiken, L.H., 2009. Variations in nursing care quality across hospitals. *J Adv Nurs*. 65(11), pp. 299-310.
47. Ljiljak, L. 2016. Primjena sustava za prijavu kritičnih događaja u maksilofacijalnoj kirurgiji: magistarski rad . Zagreb: University of Zagreb. School of Medicine, pp. 4-9.
48. Mađarić, V., 2011. Bolničke infekcije kao indikator kvalitete zdravstvene skrbi.. *Medicus*, pp. 125-127.
49. Mesarić, J., Šimić, D., & Hadžić Kostrenčić, C. 2014. Zbirno izvješće o pokazateljima sigurnosti pacijenta: siječanj–prosinac 2013. Agencija za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu i socijalnoj skrbi, pp. 1-74.
50. Mitchell, P.H., Ferketich, S., & Jennings, B.M., 1998. Quality health outcomes model.
51. Montalvo, I., 2007. "The National Database of Nursing Quality Indicators™ (NDNQI®)" *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*, 12 (3).
52. National Database of Nursing Quality Indicators (NDNQI) [Mrežno]  
Available at: <https://www.numc.edu/about/nuoutcomes-quality-reports/quality-at-the-nassau-university-medical-center/national-database-of-nursing-quality-indicators-ndnqi/> [Pokušaj pristupa 20. svibanj 2020].
53. Neuberger, M. i dr. 2019., Neželjeni ishodi skrbi i indikatori kvalitete zdravstvene njege = Adverse outcomes of care and indicators of health care quality. V: Železnik, Danica (ur.), Železnik, Uroš (ur.). *Zdravje kot vseživljenjska in trajnostna vrednota : zbornik predavanj z recenzijo = Health as a lifelong and sustainable value : proceedings of lectures with peer review*. Slovenj Gradec: Fakulteta za zdravstvene in socialne vede: = Faculty of Health and Social Sciences. 2019, str. 45-54,
54. Neuberger, M. i dr. 2020., Patient safety measures and safety culture indicators in health care arena. *Modern Society's Diverse Challenges / Celec, Robert (ur.)*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač, pp. 57-75
55. Neuberger, M. i dr., 2017. Is the burnout syndrome associated with elder mistreatment in nursing homes: results of a cross-sectional study among nurses. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, pp. 190-197.
56. Nicholas, G. Castle, & Jamie, C. Ferguson, 2010. What Is Nursing Home Quality and How Is It Measured?, *The Gerontologist*, 50(4), pp. 426–442,
57. OECD, 2020. OECD stats. [Mrežno]  
Available at: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=51879> [Pokušaj pristupa 25 Ožujak 2020].
58. Patel, K. & Chotai, N., 2011. Documentation and records: harmonized GMP requirements. *Journal of young pharmacists*, pp. 138-150.
59. Pravilnik o standardima kvalitete zdravstvene zaštite i načinu njihove primjene, 2011., Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi br.79.
60. Reason, J., 2000., Human error: models and management. *BMJ*, 320, pp. 768-770.
61. Ribić, F. -. Z., 2018. Smjernice za uvođenje ISO 50001 sustava gospodarenja energijom - diplomski rad. Osijek: Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija .

62. Roser, C., 2019. allaboutlean. [Mrežno]  
Available at: <https://www.allaboutlean.com/kanban-card-design/>
63. Runje, B., 2013. Mjeriteljstvo. Zagreb: Fakultet strojarstva i brodogradnje, Katedra za mjerenje i kontrolu .
64. Samarakoon, S. & Rajini, P., 2013. An Evaluation on the implementation of ISO 50001: 2011 energy management system (ENMs) in the Sri Lankan context. Special Session on Green Building - International Conference on Structural Engineering and Construction Management.
65. Savitz, L. A., Jones, C. B., & Bernard, S. 2005.,. Quality indicators sensitive to nurse staffing in acute care settings. Agency for healthcare research and quality rockville md.
66. Van der Bruggen, H., & Groen, M., 1999. Toward an unequivocal definition and classification of patient outcomes. International Journal of Nursing Terminologies and Classifications, 10(3), pp. 93-102.
67. Wakode, R. B., Raut, L. P. & Talmale, P., 2015. Overview on Kanban Methodology and its Implementation.. IJSRD-International Journal for Scientific Research & Development, , pp. 2321-0613.
68. Wilkinson, G. & Dale, B., 2001. Integrated management systems: a model based on a total quality approach. Managing Service Quality: An International Journal, pp. 318-330.
69. Zakon o kvaliteti zdravstvene zaštite, 2018. Hrvatski sabor, NN br. 118.
70. Železnik, D, Pungartnik, J, Železnik, U. 2019. Znanja in spretnosti na področju zdravstvene nege. Slovenj Gradec: Fakulteta za zdravstvene in socialne vede: = Faculty of Health and Social Sciences, 2019. 75 str.
71. Železnik, D., Ivanuša, A. 2019.. Izvedba aktivnosti zdravstvene nege po standardih. Slovenj Gradec: Fakulteta za zdravstvene in socialne vede: = Faculty of Health and Social Sciences, 2019. 327 str.

# Popis slika

<b>Slika 1:</b> Dekompozicija poslovnog procesa.....	12
<b>Slika 2:</b> IDEFØ funkcionalni blok.....	13
<b>Slika 3:</b> Model procesnog kontrolinga.....	14
<b>Slika 4:</b> Mjerne točke u procesu .....	15
<b>Slika 5:</b> Sustav upravljanja kvalitetom .....	22
<b>Slika 6:</b> Sustav upravljanja energijom .....	26
<b>Slika 7:</b> Sustav upravljanja rizikom .....	30
<b>Slika 8:</b> Model integracije sustava upravljanja.....	33
<b>Slika 9:</b> Generički model sustava upravljanja .....	34
<b>Slika 10:</b> Model osiguranja kontinuiteta poslovanja temeljen na rizicima .....	53
<b>Slika 11:</b> Proces nastanka rizika .....	55
<b>Slika 12:</b> Matrica rizika .....	57
<b>Slika 13:</b> Mapa rizika.....	58
<b>Slika 14:</b> Forma za izradu FMEA.....	59
<b>Slika 15:</b> Razine rizika.....	60
<b>Slika 16:</b> Sestrinska dokumentacija.....	70
<b>Slika 17:</b> Sestrinska dokumentacija .....	71
<b>Slika 18:</b> Sažetak praćenja stanja pacijenta tijekom hospitalizacije .....	72
<b>Slika 19:</b> Medicinsko-tehnički i dijagnostički postupci .....	73
<b>Slika 20:</b> Trajno praćenje stanja pacijenta .....	73
<b>Slika 21:</b> Plan zdravstvene njege .....	74
<b>Slika 22:</b> Lista provedenih sestrinskih postupaka.....	74
<b>Slika 23:</b> Evidencija ordinirane i primijenjene terapije .....	75
<b>Slika 24:</b> Unos i izlučivanje tekućina .....	75
<b>Slika 25:</b> Procjena bola .....	76
<b>Slika 26:</b> Lista za praćenje dekubitusa.....	76
<b>Slika 27:</b> Nadzorna lista rizičnih postupaka u zdravstvenoj njezi .....	77
<b>Slika 28:</b> Izvješće o incidentu .....	78
<b>Slika 29:</b> Otpusno pismo zdravstvene njege .....	79
<b>Slika 30:</b> Sestrinske dijagnoze pri otpustu iz bolnice .....	80
<b>Slika 31:</b> Forma za izradu polja sila.....	82

<b>Slika 32:</b> Dijagram uzroka i posljedice.....	88
<b>Slika 33:</b> Primjer Pareto dijagrama.....	93
<b>Slika 34:</b> Forma za izradu relacijskog dijagrama.....	99
<b>Slika 35:</b> Forma za provedbu <i>5 zašto</i> analize .....	104
<b>Slika 36:</b> Forma za izradu matričnog dijagrama .....	114
<b>Slika 37:</b> Knollova skala rizika za razvoj dekubitusa.....	126
<b>Slika 38:</b> Bradenova ljestvica za procjenu rizika od nastanka dekubitusa .....	127
<b>Slika 39:</b> Nortonova ljestvica .....	128
<b>Slika 40:</b> Morseova skala procjene rizika za pad pacijenta .....	130
<b>Slika 41:</b> Spaghetti dijagram.....	144
<b>Slika 42:</b> CTQ - VOC .....	146



# Popis tablica

<b>Tablica 1:</b> Popis najvažnijih zainteresiranih strana .....	6
<b>Tablica 2:</b> Primjeri kontrolnih točaka.....	16
<b>Tablica 3:</b> Popis sustava upravljanja za integraciju u zdravstvenoj organizaciji .....	35
<b>Tablica 4:</b> Popis normi koje oblikuju zdravstveni i bolnički sustav .....	36
<b>Tablica 5:</b> Definiranje komunikacije.....	51
<b>Tablica 6:</b> Analiza rizika .....	54
<b>Tablica 7:</b> Tablica s ponderima .....	58
<b>Tablica 8:</b> Dokumenti SOPK-a.....	65
<b>Tablica 9:</b> Tablica za izradu Pareto dijagrama.....	94
<b>Tablica 10:</b> Forma za izradu matrice prioriteta .....	109
<b>Tablica 11:</b> Ostali indikatori.....	135
<b>Tablica 12:</b> Tablica za mapiranje aktivnosti .....	139
<b>Tablica 13:</b> Primjer Kanban ploče.....	151
<b>Tablica 14:</b> Neki od simbola za izradu dijagrama tijeka .....	156

ISBN 978-953-7986-09-4



9 789537 986094