

Certifikat ISO 9001 v Centru za medicino dela ZVD Zavoda za varstvo pri delu d. d.

Beseda ISO ne pomeni le The International Organisation for Standardisation, ki je razvila standarde serije ISO 9000 za sistem kakovosti. Ta beseda izhaja iz grške besede »isos«, ki pomeni enak (izometričen ipd.). Beseda ISO predstavlja, da imajo v osnovi vse organizacije, ki uporabljajo standarde ISO kot sistem kakovosti, primerljiv sistem. Model serije standardov ISO 9000 temelji na uporabi načela: »načrtuj, izvedi, preveri, ukrepaj« in procesnega vodenja.



SIST EN ISO 9001:2008 specificira zahteve za sistem vodenja kakovosti. Uporablja se, kadar mora organizacija dokazati svojo sposobnost, da dosledno dobavlja proizvode ali storitve, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje in predpise, ter namerava izboljšati zadovoljstvo odjemalcev in učinkovito uporabo sistema, vključno s procesi za nenehno izboljšanje sistema in zagotavljanje skladnosti z zahtevami odjemalcev in ustreznimi zahtevami zakonodaje in predpisov.

SIST EN ISO 9001:2008 sestavljajo naslednji glavni deli:

- Sistem vodenja kakovosti – organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri

viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.

- Odgovornost vodstva – najvišje vodstvo v organizaciji se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.
- Vodenje virov – novi standard daje več poudarka virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.
- Realizacija proizvoda – ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev.
- Merjenje, analize in izboljševanje – nadzorovanje in merjenje

Avtor:

Prim. prof. dr. Marjan Bilban,
dr. med., spec. MDPŠ
ZVD Zavod za varstvo
pri delu d. d.
Chengdujska cesta 25
1260 Ljubljana Polje

proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

Prednosti standarda SIST EN ISO 9001:2008

Poslovna modrost pravi, da je poslovni dobiček rezultat zadovoljnega osebja in zadovoljnih odjemalcev. Novi standard lahko z uporabo splošnih načel vodenja, pospeševanja stalnega izboljševanja in učinkovitega spremljanja zadovoljstva odjemalcev vsaki organizaciji pomaga doseči poslovni uspeh.

Revidirani standard pa poudarja še nekaj – usmerjenost organizacije k odjemalcu in objektivni pristop vodstva k odločanju. Če hoče organizacija izboljšati zadovoljstvo odjemalca, morajo biti med njima vzpostavljeni taki dobaviteljski odnosi, ki prinašajo obojestransko korist.

Med prednostmi standarda SIST EN ISO 9001:2008 lahko poudarimo:

- je prožen sistem vodenja,
- temelji na procesu in ne na postopkih,
- spodbuja stalno izboljševanje,
- v zadovoljstvu odjemalca vidi merilo za uspešnost sistema,
- vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati,
- navezuje se na zakonske zahteve in predpise,



- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema, funkcije in proizvoda,
- osredotoči se na učinkovito notranje komuniciranje,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.

1 Uvod

Sistem kakovosti dojemamo kot prodorno filozofijo in metodo vodenja poslovanja, predvsem pa kot model metodičnega pogleda na poslovne dogodke. Z urejenimi poslovnimi procesi in dokumentacijo z njim zagotavljamo transparentno organiziranost našega dela. Zavest o pomembnosti tega procesa je motivacija za temeljito angažiranje vseh zaposlenih za pridobitev certifikata. S slednjim dobimo potrditev, da smo dobro organizirani in pripravljeni na konkurenčne izzive trga, ki je tudi na področju naše (zdravstvene) dejavnosti vse bolj prisoten. Z njim sprejemamo tudi obveznost nadgrajevanja in stalnega izboljševanja kakovosti dela, saj se za-

vedamo, da bo v ostri konkurenci uspel samo tisti, ki bo stranki ponudil višjo kakovost storitev (ali z drugimi besedami: več in bolje za manj denarja).

Sredstva, ki so namenjena za zdravstveno varstvo zaposlenih, so v večini podjetij vnaprej dogovorjena, prav tako tudi obseg in vrsta storitev, in ne zadoščajo za vse vrste storitev in obseg, kot ga zmorejo ponuditi izvajalci. Razkorak med obsegom ponudbe izvajalcev in obsegom povpraševanja, ki ga opredeljuje plačnik, se zato večja. Izvajalci zdravstvenih storitev, ki bodo želeli zmanjšati razkorak in s tem polno zaposliti svoje zmogljivosti, bodo to dosegli le z učinkovitim tržnim pristopom. Pri tem še vedno opažamo, da so nekateri do trženja v zdravstvu previdno zadržani. Trženje v zdravstvu je po njihovem mnenju ne le veliko bolj zapleteno in zahtevno kot v gospodarskih organizacijah, pač pa za mnoge predrago in nezdržljivo z naravo njihovega dela ali pa neopravičljivo glede na že veliko povpraševanje po storitvah in po drugi strani tudi neetično in nezdržljivo s strokovno doktrino.

Takih očitkov smo bili deležni tudi mi, vendar ocenjujemo, da je na področju zdravstvenega varstva, na katerem se pojavlja naš center, trženje mogoče in pametno.

V našem centru smo bili v preteklosti večkrat deležni očitkov, da smo kot zdravstvena organizacija preveč tržno naravnani, vendar se zavedamo, da je naša dejavnost specifična in da vsaka drugačna naravnost pomeni vprašanje za naš obstoj. Brez vsakršnih pogodb z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije in državnega poročstva, »prikrite« pomoči države oziroma »patronata« državnih institucij nad nekaterimi zdravstvenimi institucijami (občina) smo prisiljeni iskati svoje mesto na trgu. Na njem je vedno

več zasebne iniciative, ki ima ozek materialni interes – za razliko od našega centra, v katerem so interesi prav gotovo bistveno širši (tradicija, kakovost, razvoj centra in stroke, doktrina, dvig ugleda). Strategija trženja se začne z analizo ugotavljanja in opredeljevanja možnega porabnika in njegovih potreb ter konča z zadovoljljivo porabnikovih potreb. Naslednji korak je ugotavljanje ciljne skupine, iz katere naj bi izhajali naši porabniki, ki imajo potrebo po zdravstvenih storitvah, pa je v danih okoliščinah ne morejo zadovoljiti. Vprašanje nadzora nad kakovostjo storitev, ki je eden izmed osrednjih težav pri trženju, je v zdravstvu veliko bolj izpostavljeno kot v drugih storitvenih dejavnostih.

Medtem ko je mogoče kakovost izdelka objektivno nadzorovati s standardi, še preden pride izdelek do kupca, je pri storitvi položaj drugačen. Kakovost storitve je mogoče spremljati in nadzirati, šele ko jo uporabnik uporablja, pa še tedaj gre pri uporabniku za zelo subjektivna merila. Zlasti je subjektivnost presoje kakovosti prisotna pri ocenjevanju zdravstvene storitve.

V primeru medicine dela je ocena kakovosti dela še bolj zahtevna. Če predstavljajo v tako imenovani kurativni medicini merilo uspešnosti ozdravitev, uspešnost operacije ali vsaj izboljšanja počutja, imamo v preventivni medicini »opravka« z večinoma dokaj zdravo (delovno) populacijo, pri kateri ugotavljamo, ali so njihove psihofizične sposobnosti kompatibilne z zahtevami konkretnega delovnega mesta (okolja). Kandidat bo običajno zadovoljen, če bomo temu pritrdili, delovna organizacija prav tako. V nekaterih primerih, na primer pri ugotavljanju preostale delazmožnosti, oba pričakujeta ravno obraten odgovor. Zadovoljstvo obeh je običajno merjeno s pričakovanim rezultatom, ki ga dobimo na čim manj zapleten način, v najkrajšem času, zadovoljstvo zdravnika pa ob prvih treh tudi ob zagotovitvi, da je ravnal v skladu s strokovno doktrino in odgovornostjo (deontološko, disciplinsko, strokovno, kazensko in odškodninsko). Kakovost našega dela je prav gotovo razvidna iz čim večjega deleža zdravih delavcev in čim manjšega

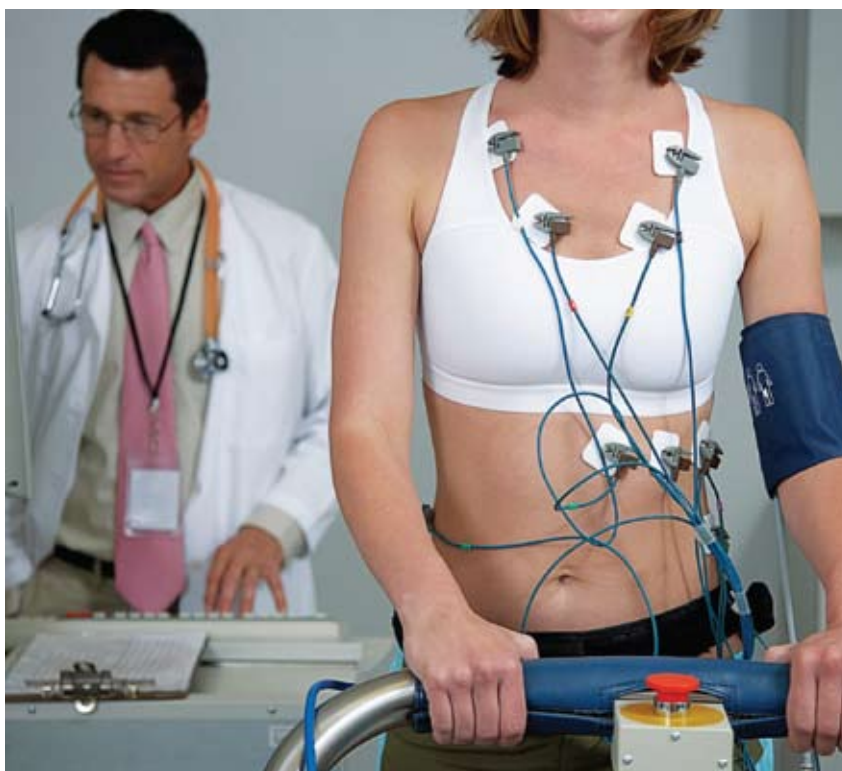


deleža poškodb pri delu, poklicnih bolezni in invalidnosti. Vsi ti kazalniki se lahko vrednotijo šele po daljšem obdobju, zato je trenutno vrednotenje kakovosti našega dela resnično težko določljivo in še bolj kot pri kurativnem zdravljenju na nivoju negotovih občutkov na eni strani ter na prijaznosti, razvidni strokovnosti in ažurnosti na drugi strani. Delodajalci velikokrat preveč poudarjajo ceno storitve, ki pa marsikdaj ni merilo kakovosti, ampak zgolj in predvsem kvantitete (hitro in za čim manj denarja).

2 Dejavnost Centra za medicino dela ZVD Zavoda za varstvo pri delu

Kakovost človeškega življenja postaja središče sodobnega razvoja in je glavni cilj vseh, ki si prizadevamo ljudem in družbi kot celoti zagotoviti lepšo prihodnost. Vendar te ne moremo razumeti brez zagotavljanja varnosti, ki je neločljiva sestavina vsake dejavnosti in sredstva, zato govorimo o globalni varnosti. Ta pa obsega področja, kot so: življenjsko in delovno okolje, človekove dejavnosti, najrazličnejše snovi in proizvodi, s katerimi prihajamo v stik, proizvodne in delovne postopke; obsega tudi varnost prometa, prostora dejavnosti pri rekreaciji in športu ter socialno varnost.

Del globalne varnosti je varnost pri delu. Sodobna zasnova združuje varnost in ohranitev zdravja pri delu. Zdravi ljudje, ki živijo in delajo v zdravem, varnem in er-

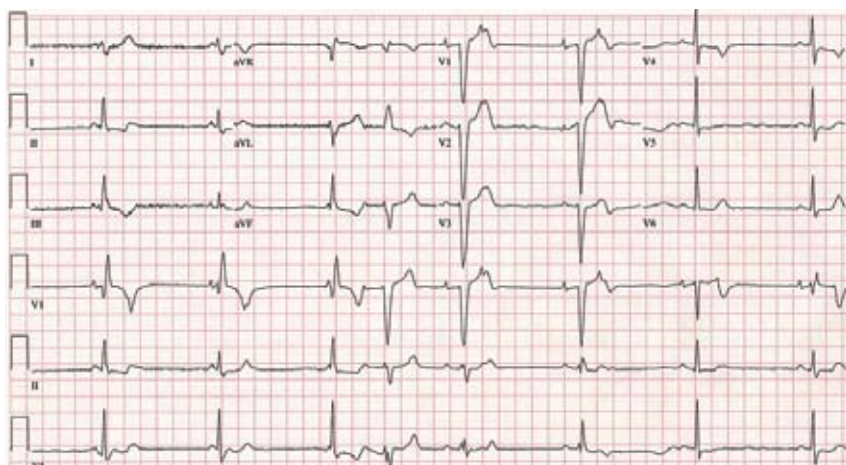


gonomsko prilagojenem okolju, so lahko pri delu, ki ga opravljajo, resnično motivirani, srečni, zadovoljni in uspešni.

Dejavnosti Centra za medicino dela (CMD) ZVD so usmerjene predvsem v preventivo, preprečevanje nezgod, poklicnih bolezni oziroma bolezni v zvezi z delom, invalidnosti ... in odpravljanje vzrokov, ki bi jih lahko povzročili. To na eni strani pomeni prilagajanje delovnega okolja ljudem, torej delavcem, na drugi strani pa izbiranje pravih ljudi za določeno delo ter najširšo promocijo zdravja oziroma izobraževanje za varno in zdravo delo in življenje. Nenehno nadzorujemo že uveljavljene tehnologije, sredstva, postopke, razmere in snovi, obenem pa spremljamo njihov razvoj ter uvajanje v delovno in življenjsko okolje. Pri tem opozarjamo na morebitne težave ali nevarnosti, ki ogrožajo človeka, in predlagamo rešitve.

Osnovni cilj CMD je humanizacija dela in oblikovanje delovnih razmer, ki ustrezajo sodobnim ergonomskim zahtevam. Z analizami in zdravstvenimi ocenami posameznih del, nalog in opravil na eni strani ocenjujemo obremenitve, škodljivosti in nevarnosti – tveganja, ki nastajajo v določenem delovnem okolju, ter jih primerjamo z delavčevimi zmogljivostmi, vplivi na njegovo zdravje in delazmožnost. Tako delodajalcu kot tudi delavcu svetujemo, kako doseči najoptimalnejši (najhumanejši) odnos delavec – delovno mesto (delovno okolje), odnos, v katerem bo zdrav in zadovoljen delavec dosegal optimalne rezultate svojega dela. Možnosti poklicnih bolezni, bolezni v zvezi z delom, poškodb pri delu in invalidnosti se zmanjšajo z rednimi preventivnimi zdravstvenimi pregledi. Pregledujemo predvsem delavce (tudi udeležence

v prometu in športnike), ki delajo v posebno težkih delovnih razmerah (delavci, izpostavljeni sevanju, snovem ali energijam s kancerogenim, mutagenim ali teratogenim učinkom in fibrogenemu prahu), pa tudi druge (voznike vseh kategorij, letalce in pomožno letalsko osebje, izvršne železniške delavce, delavce, ki so izpostavljeni posebno težkim fizičnim (rudarji, gozdni delavci) in psihičnim (menedžerji, delavci za računalnikom, pedagoški delavci) obremenitvam in druge. V zvezi s preventivnimi zdravstvenimi pregledi izvajamo tudi vso potrebno funkcionalno diagnostiko. Na osnovi preventivnih zdravstvenih pregledov in analize strukture, ravni in dinamike kazalnikov negativnega zdravja delavcev spremljamo in proučujemo njihovo zdravstveno stanje, ugotavljamo epidemiološko situacijo na osnovi pojavnosti bolniškega dopusta, poškodb pri delu, poklicnih bolezni, bolezni v zvezi z delom in invalidnosti. Vseh tveganj pa žal ne moremo odpraviti, zato so bolezni in poškodbe še vedno mogoče. Organiziramo in nadzorujemo izvajanje prve pomoči in delovanje reševalne službe podjetja. Prav tako organiziramo, vodimo in spremljamo delovno rehabilitacijo obolelih in poškodovanih. Naša pomembna naloga je tudi promocija zdravja oziroma najširša prizadevanja za humanizacijo dela v najširšem smislu, izboljšanje delovnih razmer in zdravstvenega stanja zaposlenih. Organiziramo izobraževanje



s področja celovitega aktivnega zdravstvenega varstva delavcev, udeležencev v prometu in športnikov. Svetujemo pri testiranju in ocenjevanju nove opreme in tehnologij z zdravstvenega vidika ter pri načrtovanju in organizaciji dela. Sodelujemo tudi pri pripravi strokovnih podlag za zakone in druge predpise, doktrino in standarde s področja varnosti in zdravstvenega varstva pri delu. Center predstavlja tudi učno bazo v do- in podiplomskem izobraževanju strokovnjakov za medicino dela, varstvo pri delu in drugim.

3 Namen in cilji našega dela
Osnovni cilji zavoda, ki so zapisani v poslovniku o kakovosti, so razvijati in izvajati kakovostne storitve, ki bodo ustrezale potrebam naročnikov in širše skupnosti, trga in uporabnikov, podjetju pa zagotavljali dolgoročen poslovni uspeh. V ta namen vsi zaposleni nenehno sledimo razvoju in potrebam pri raziskovanju, izvajanju in izboljševanju varnosti pri delu, varstva okolja in požarnega varstva. Naši cilji so: izvajati vse naše storitve s stalno in visoko konkurenčno kakovostjo, ki bodo popolnoma zadovoljile zahteve in pričakovanja naročnikov, stalno

prizadevanje vseh zaposlenih za učinkovito in racionalno poslovanje, stalno odpravljanje pomanjkljivosti s končnim ciljem – delati brez napak, neprestano izboljševati sistem vodenja kakovosti in stalno sodelovanje z organizacijami, ki podeljujejo akreditacije po načelu strokovnosti. Strategije za doseganje zastavljenih ciljev so: uporaba znanstvenih metod pri raziskavah in izvedbi storitev, nenehno dvigovanje strokovnega nivoja zaposlenih s selektivnim zaposlovanjem in sistematičnim usposabljanjem, skrbna izbira poslovnih partnerjev, katerih proizvode in storitve uporabljamo pri izvedbi svojih storitev, in ustvarjanje sodobno urejenih delovnih razmer, ki zagotavljajo strokovno rast zaposlenih.

Ker gre za prvi tovrstni certifikat v čisti enoti medicine dela, v slovenskem prostoru nismo imeli pravega vzora. Naše poti izobrazbe so prav tako obšle tovrstne dejavnosti, saj tako v dodiplomskem kot podiplomskem študiju o teh temah ni bilo govora. Pri zagonu certificiranja smo zato predvsem ugotavljali, da nam na tem področju manjka znanja in spoznanja. S postopkom

certificiranja smo začeli, šele ko smo dobili vsaj osnovno znanje o tem, kaj nam ti postopki pri našem delu pomenijo in kako ter s kakšnimi aktivnostmi lahko pridemo do njih.

Prvi in osnovni namen pristopa za pridobivanje certifikata ISO 9001 je bila večja kakovost naših storitev za čim večje zadovoljstvo naših uporabnikov. Naslednji namen je bil prav gotovo čim večja ekonomska uspešnost našega dela. To pomeni, da bomo pri svojem delu ekonomsko uspešni oziroma da bomo zadržali vse večje dozdajšnje uporabnike in se trudili stalno pridobivati nove. Prav tako smo želeli zadržati nivo poslovne uspešnosti v okviru celotnega zavoda oziroma z enako kadrovske zasedbo doseči najmanj plan predhodnega leta in ob tem tudi nadaljevati s posodabljanjem opreme in vlaganjem v razvoj kadrov. Pomemben namen našega dela je bil tudi, da so naše storitve na čim višjem strokovnem nivoju, torej da zadržimo strokovni nivo, ki uvršča ZVD in s tem tudi Center za medicino dela v strokovni vrh slovenske medicine dela. Ne nazadnje je bil eden ključnih trenutkov našega dela tudi zadovoljstvo vseh delavcev, ki izvajajo celotne programe, torej da so delavci za svoje delo korektno plačani, da imajo možnost stimulativnega nagrajevanja, izobraževanja, da čutijo pripadnost centru in delu ter da jih to delo duhovno bogati in zadovoljuje.



4 Opis pomembnejših dejavnosti v zagotavljanju kakovosti

Uvajanje tržnega pristopa pomeni spreminjanje načina mišljenja oziroma oblikovanja miselnosti, ki je usmerjena k porabniku, zadovoljevanju njegovih potreb, ne pa zgolj k nastajanju storitve oziroma tehnične ekskluzivnosti. Zavedamo se, da zahtevnost porabnikov narašča z naraščanjem izobrazbene ravni in dohodka. Prepričanje, da zdravnik najbolje ve, kaj bolnik potrebuje, se počasi umika spoznanju, da to vedenje ni več enostransko. S tem pa tudi zdravstvena storitev in znanje postajata predmet trgovanja in zanju veljajo enaka pravila poslovanja kot za področje materialne proizvodnje. Pojavljanje novih izvajalcev zdravstvenih storitev, povečana zahtevnost porabnikov zdravstvenih storitev in hkraten finančni pritisk plačnika vnašajo v naš sistem elemente tekmovalnosti. To pa že zahteva iskanje tržnih prednosti in doseganje večjih uspehov, hkrati pa tudi veliko prednost za izvajalca, kajti zdaj natančno ve, kako mora opraviti

storitev, da bo opravljena v skladu z vsemi zahtevami, in kaj mora storiti, če ugotovi kakršno koli napako pri konkretnem primeru. Pri svojem delu se želimo čim bolj tržno obnašati. Stranke oziroma naročnike naših storitev pridobivamo na osnovi osebnih poznanstev, javnih razpisov, priporočil sodelavcev ostalih centrov, pisnih ali telefonskih zahtevkov, predstavitev ponudb v obliki seminarjev, reklamnih predstavitev itd. V celotnem postopku smo natančno opredelili, kako pridemo do naročila in kako ga izpeljemo. Ko pridobimo določeno naročilo, najprej preverimo ustreznost zahtevane opreme, ali imamo ustrezne diagnostične metode za razpoznavanje določenih obremenjenosti, ali razpolagamo z ustreznim poznavanjem problematike obremenjenosti in ali je bila usposobljenost strokovnjakov za izvajanje teh nalog v zadnjem času preverjena oziroma dokazana, ali razpolagamo z ustreznimi postopki za oceno obremenjenosti oziroma ali razpolagajo z njimi naši zunanji podizvajalci. Če ugotovimo, da ni

mamo ustrezne opreme, ki bi jo potrebovali za izvedbo zelenega naročila, ocenimo smiselnost nabave glede na letni plan oziroma višino aktualnega naročila.

Pravno razmerje z odjemalci urejamo preko ponudb, naročil ali pogodb. Pregled povpraševanj in naročil izvajamo v skladu z organizacijskimi postopki za obvladovanje procesov, ki opisujejo potek poslovnih procesov v centru.

Vodja organizacijske enote za vsako povpraševanje ali naročilo določi nosilca naloge, ki je zadolžen za preverjanje izvedljivosti povpraševanja ali naročila. Nosilec naloge tudi določi, katere strokovne službe morajo sodelovati pri preverjanju zahtev in izvedljivosti.

Na osnovi pregleda zahtev in pričakovanj naročnikov ter preverjanja lastne izvedljivosti izdelamo načrt izvedbe storitve.

Če z naročnikom sklenemo letno oziroma dolgoročno pogodbo,

vodja organizacijske enote izdelava predlog pogodbe, ki temelji na delovnih postopkih, specifičnih za center, in ceniku. Pri pregledu zahtev in izvedljivosti pogodb upoštevamo kadrovske, pravne, komercialne, tehnološke in finančne vidike. Pri tem analiziramo in smiselno upoštevamo tudi vsa zakonska pravila, ki jih je treba upoštevati.

Ker smo veliko truda vložili v predstavitev naše dejavnosti, le redko naletimo na zahteve, ki jih ne bi mogli uresničiti. Takrat najprej presodimo, ali smo z obstoječimi kadri (znanjem) in opremo sposobni za razvoj nove dejavnosti in če smo, koliko bi nas vpeljava te dejavnosti stala v primerjavi z materialnim doprinosom, ki bi ga od nje imeli. Če je nova dejavnost zanimiva in sredstva za njen zagon ne presegajo še sprejemljivega, potem najprej pristopimo k izobraževalnim dejavnostim, ki jim sledi nabava ustrezne opreme in poskusno obratovanje (po predhodno sprejetem organizacijskem postopku), kalkulacija cene ter priprava ponudbe. Če zunanji sodelavci že opravljajo tovrstne preiskave in je zagon za naše razmere nerentabilen, sklenemo dogovor z njimi. Če takega izvajalca ni, eventualnemu naročniku sporočimo, da tovrstnih preiskav (pregledov) ne izvajamo in mu priporočimo drugo ustrezno ustanovo.

V vsakem posameznem delovnem postopku je točno opredeljeno, do kakšnih možnih napak lahko pride, kako se napaka evi-

dentira, odstrani, koga je treba obveščati, kdaj je treba poklicati serviserja, če napake pri določenem postopku ni moč odpraviti (npr. ni možno ustrezno naravnati temperature na variometru), kam se to zabeleži in podobno. S tem smo prav gotovo po eni strani izboljšali kakovost našega dela, bistveno zmanjšali število možnih napak in v primeru napake tudi že predvideli vse možne ukrepe, da se odpravi. Po drugi strani smo prišli do bistveno manjše variabilnosti rezultatov in s tem seveda tudi do večjega zadovoljstva uporabnikov z našimi storitvami. Posamezno preiskavo (npr. spirometrijo) po organizacijskem postopku vedno izvajamo trikrat in shranimo najboljši rezultat. Ker se rezultat skupaj z oceno odstopanj takoj izpiše, ni možnosti, da bi bila preiskava nekakovostna. Prav tako nas tudi npr. pri EKG-ju izpis računalniškega programa opozori, če smo zamenjali elektrode oziroma če katera od njih ni dobro pritrjena. Že v organizacijskih postopkih so vgrajene varovalke, ki preprečujejo napačen izvid. Če pa rezultat vseeno odstopa od predvidenega, se izvajalec preiskave, še preden odpusti preiskovanca, posvetuje s specialistom.

Ena od prednosti je prav gotovo tudi večja sledljivost celotnega postopka od prvega klica naročnika, ki želi našo storitev, pa do našega zadnjega kontakta z njim, izdaje poročila oziroma odgovora uporabnika na naše poročilo. Vsi koraki vmesnih dogajanj so točno evidentirani, sledljivi po zapore-



dni in evidenčni številki, datumu in po imenu osebe (zapis s kartice zdravstvenega zavarovanja s čitalcem, da je napaka izključena), ki se je dogovarjala z naročnikom.

5 Merjenje zadovoljstva naročnikov

V tem kratkem zapisu se ne da predstaviti vseh korakov naše dejavnosti, od pridobivanja naročil do preverjanja izvedljivosti, zagotavljanja izvedbe, nadzora, analize in ocene rezultatov, ukrepov, ki iz teh izhajajo, in reaktiviranja. Pomembno se mi zdi, da pri tem predvsem predstavim oceno izvedbe storitev. To oceno smo razdelili na lastno in neodvisno – zunanjo. Namen lastne kontrole izvedbe storitev je dvig strokovne ravni dela, zadovoljstvo naročnika in našega finančnega uspeha.

Naš cilj je dvig zavesti slehernega delavca CMD o nujnosti strokovnega, vestnega, varnega, odgovornega in prijaznega dela.

Cilji za kakovost tečejo v treh smereh: kakovost z ukrepi za izboljšanje, utrjevanje izvajanja obstoječega sistema in razširjanje sistema kakovosti na vse dele zavoda. Preverjamo, ali smo naredili vse, kar je v skladu s podpisano pogodbo, oziroma ali smo upoštevali vse pogodbene elemente. Če ugotovimo kakršna koli odstopanja, jih zapišemo, raziščemo in odstranimo, če pa to ni možno, se o tem ponovno pogovorimo z naročnikom.

Ker smo želeli o svojem delu pridobiti čim več podatkov od svojih



neposrednih uporabnikov, predvsem od naših velikih naročnikov, smo poročili o opravljenem delu dodajali tudi anketni list, hkrati pa smo tudi naše paciente prosili, da v čim večjem možnem številu izpolnijo naše anketne liste, s pomočjo katerih smo dobili konkretne pripombe na naše eventualne pomanjkljivosti in seveda tudi pohvale o ustreznosti našega dela oziroma sprememb, ki smo jih vpeljali.

V anketnem listu smo uporabnike spraševali, kako so bili zadovoljni z našim delom in kaj bi pri našem delu radi še posebej pohvalili. Če pa z našim delom niso bili zadovoljni, jih vprašamo, zaradi česa. Če so kritike večje in bi zahtevale takojšnje ukrepanje, takoj izdelamo plan aktivnosti za rešitev problema. Če pa so kritike splošne in se ne lotevajo konkretne napake, jih rešujemo skupaj na sestankih kolegija ali celotnega centra. V anketnem listu sprašujemo najprej o:

- zadovoljstvu z opravljeno storitvijo;
- prijaznosti in korektnosti osebja;
- urejenosti delovnih prostorov;
- čakalni dobi na posamezno storitev;
- njihovih predlogih za izboljšanje našega dela.

Pri tej anketi sprašujemo uporabnike za oceno vsake storitve

posebej, tako da imamo takoj konkretne rezultate o tem, kje je prišlo do odstopanja od idealne oblike sodelovanja s pacienti. Celotna »obdelava« preiskovanca poteka na petih do desetih organizacijskih enotah (npr.: sprejem, antropometrija, ambulanta specialista medicine dela, prometa in športa, hematološko-biokemijski laboratorij, laboratorij za elektrokardiografijo, spirometrijo, prazni avdiogram, laboratorij za psihologijo itd., obračun in tajništvo). V vsaki od teh enot dela ustrezen strokovnjak, ki opravi ustrezno preiskavo ali storitev v skladu z določenim organizacijskim postopkom in brez zaostankov, s prijaznostjo itd. V anketi lahko vsak preiskovanec konkretno opredeli, kdo od izvajalcev do njega ni bil dovolj korekten, prijazen itd., in tako imamo možnost takojšnjih konkretnih ukrepov.

Naslednja oblika ocene izvedbe storitev, tako imenovana neodvisna – zunanja oblika, je reklamacija. To je izraz nezadovoljstva kupca s storitvijo ali izdelkom, posredovana verbalno ali kot vrnjeno blago (zdravniško spričevalo, obvestilo, poročilo, fakturni list ...). Je pomemben vir informacij, ki nam jih stranka dobesedno daruje. Zavedamo se, da število reklamacij ni najboljšo merilo za nezadovoljstvo strank. Teoretično velja, da se od skupine nezadovoljnih strank le manjšina dejansko tudi pritoži. Pri tem pa seveda pozabimo, da večina svoje negativne izkušnje posreduje svojim prijateljem in ti naslednjim. Krog ljudi z negativ-

nim občutkom se tako širi, s tem pa tudi slab ugled in neuspešnost našega poslovanja. Vse zbrane reklamacije skrbno zapišemo in na tej osnovi izdelamo analize, ki pokažejo na šibke točke, ki jih obravnavamo preventivno. Rezultati analiz predstavljajo osnovo za določanje in izboljšanje določenih meritev v posameznih fazah procesa. To je tudi vodilo do izboljšane procesa, zmanjšanja stroškov zaradi preprečevanja napak in boljšega ugleda na tržišču. Največ reklamacij smo dobili zaradi višine računa. V takem primeru naročniku vedno napišemo specifikacijo računa in mu tudi razložimo, zakaj je bil potreben tak obseg pregleda (na primer konkreten člen pravilnika, v katerem je to opredeljeno, in podobno). Ker smo bili vajeni takih »povpraševanj« o ceni, zdaj v takih primerih (ki na primer cenovno odstopajo) že vnaprej pripravimo specifikacijo, ki jo opremimo z zahtevami

strokovne doktrine. Če se izkaže, da je prišlo do naše napake, se zanjo opravičimo (pisno) in takoj povrnemo stroške preveč plačane storitve ter skušamo s korektnim ukrepom (ponoven pregled pogodbenega dogovora) zagotoviti, da do tega ne pride več.

Na osnovi lastnih in zunanjih neodvisnih ocen našega dela se trudimo povečati zadovoljstvo strank. Vsakemu pregledanemu delavcu pošljemo obvestilo o njegovem zdravstvenem stanju, kopije izvidov, različna navodila in nasvete glede ostalih priporočenih aktivnosti v smislu zdravega načina življenja itd. (pacientu oziroma preiskovancu v skladu s konkretnimi navodili za ustrezno fizično aktivnost, v specifičnih primerih pa tudi druge pomembne podatke, ki bodo osvetlili določen rezultat in so preko preiskovanca namenjeni tudi njegovemu osebnemu zdravniku).

6 Zagotavljanje kakovosti s podizvajalci in poddobavitelji

O izbiri podizvajalca in poddobavitelja se odločimo na osnovi kakovosti vzorca oziroma storitve in tudi na osnovi rezultatov ocenitve. Vse poddobavitelje redno ocenjujemo in na osnovi ocene izberemo in odobrimo za naslednje obdobje do ocenjevanja tiste, ki so sposobni zagotoviti pogodbeno obveznosti, vključno z zahtevami glede kakovosti. Kriterije za izbiro, ocenjevanje in verifikacijo obstoječih poddobaviteljev določa vodja organizacijske enote.

Ker gre v našem centru za specifično dejavnost, smo tako pri podizvajalcih kot pri poddobaviteljih izpostavljali specifične pogoje, ki jih v popolnosti lahko zagotovi le malo izvajalcev oziroma poddobaviteljev. Pri tem smo najprej gledali na specifično strokovnost, šele nato na ceno in ostale pogoje. Večinoma gre za ustaljene dejavnosti, zato so v bistvu naši zunanji podizvajalci (in do neke mere tudi poddobavitelji) člani naših razširjenih strokovnih timov, v katerih tekoče razrešujemo vsa morebitna nastala nesoglasja. Kljub temu pa nam njihove letne ocene dajo ustrezno gradivo za razgovor ob podaljšanju pogodbe oziroma izhodišča za iskanje novega, še ustrežnejšega zunanjega sodelavca ali poddobavitelja.

Pri podizvajalcih zdravnikov smo izpostavili naslednje kriterije:

- specializacija in dodatno opra-



- vljen tečaj za pridobitev licence (dodatno usposobljenost za specialistične storitve, na primer pregledi letalcev, smo ocenili s 5 točkami in osnovno specializacijo in licenco za delo z 1 točko);
- cene in popusti (ugodni plačilni pogoji, plačilo po storitvi v skladu s točkovno vrednostjo po zeleni knjigi – 5 točk; ugodni plačilni pogoji, plačilo po storitvi, cena pa ni v skladu s točkovno vrednostjo po zeleni knjigi – 3 točke in neugodni plačilni pogoji, plačilo vnaprej, cena ni v skladu z zeleno knjigo in jo izvajalec postavi sam – 1 točka);
 - kakovost izdelkov in storitev (dokumentacija o dokazilu kakovosti, ki jo naš izvajalec predloži – 5 točk, reference ostalih uporabnikov – 3 točke, če ni dokazil – 1 točka);
 - ažurnost storitve (ob dogovorjenem roku 5 točk, če je zamik od 3 do 5 dni – 3 točke, pri zamudi več kot 5 dni – 1 točka);
 - pri specialnih preiskavah (kompleksnost specialistične obdelave – 5 točk, delna obdelava – 3 točke, izvajanje osnovne dejavnosti – 1 točka).

Pri kriterijih za ocenjevanje podobaviteljev in podizvajalcev za nabavo določenega potrošnega materiala pa so naši kriteriji naslednji:

- kakovost izdelkov oziroma storitve (dokumentacija o dokazilu kakovosti proizvodov tudi zunaj slovenskega prostora – 5 točk;

- reference drugih uporabnikov – 3 točke, brez dokazil – 1 točka);
- ažurnost dobave in storitve (ob dogovorjenem roku – 5 točk, 30 dni po dogovorjenem roku – 3 točke, 30–60 dni po dogovorjenem roku – 1 točka);
- sposobnost prilagajanja našim zahtevam (sprotno prilagajanje našim zahtevam, mogoči telefonski dogovori o naših trenutnih potrebah – 5 točk, potreben daljši čas za realizacijo naših zahtev – 3 točke in kjer ni prilagajanja – 1 točka);
- cene in popusti (ugodne cene in ugodni plačilni pogoji mesec dni po dobavljenem materialu in popust – 5 točk, ugodni plačilni pogoji mesec dni po dobavljenem materialu, brez popusta – 3 točke in plačilo vnaprej – 1 točka);
- število reklamacij (od 0 do 2 na leto – 5 točk, od 2 do 10 na leto – 3 točke in nad 10 na leto – 1 točka).

Zavedamo se, da je višja kakovost, ki jo zahtevamo in pričakujemo od dobaviteljev, posledica stalnega in sistematičnega dela z dobavitelji, ki se prav gotovo ne konča s podpisom pogodbe ali celo samo posredovanjem naročila dobavitelju. Delo z dobavitelji



zahteva čas, določena sredstva, predvsem pa veliko mero potrpljenja in vztrajnosti. Ves trud in vložena sredstva pa se bogato obrestujejo v vzpostavitvi partnerskih odnosov, od katerih imata oba partnerja poslovne koristi, vključno z vzpostavitvijo visoke stopnje medsebojnega zaupanja.

7 Sledenje postopkov in korektivni ukrepi

Najprej želim poudariti to, da je bila celotna dejavnost v centru že predhodno dokaj dobro urejena in utečena, da se večina storitev in dejavnosti izvaja po doktrinarskih navodilih stroke in da tako ni prihajalo do velikih odklonov, vendar pa prav gotovo predhodno postopek ni bil tako sledljiv oziroma spremljan z različno dokumentacijo, kot je to zdaj. Ta sistem je prav gotovo uredil nadzor nad celotnim procesom, kajti v vsakem trenutku lahko ugotovimo, kje je pacient, kje je njegova dokumentacija, kje je prišlo do kakršne koli možne nepravilnosti ali celo napake. Kaj pravzaprav pričakujemo od vpeljave celotnega sistema? Na eni strani to, da je celoten proces čim bolj nadzorovan in sledljiv. To pomeni, da vsako preiskavo, pa naj jo opravi kdor koli od delavcev, ki ima za to ustrezno izobrazbo in pooblastilo, izvajamo popolnoma enako, da je vnos podatkov popolnoma enak in da rezultat, ko pride do končnega mesta pri zdravniku, ne more odstopati od tega, ne glede na to, ali ga je napravil en ali drug sodelavec.

V ta namen smo izdelali številne delovne postopke, navodila za varno delo oziroma navodila za delo in uredili seznam vseh pravilnikov in zakonov, ki opredeljujejo naše delo, ter vseh tistih dokumentov, ki jih pri delu uporabljamo.

Namen identifikacije in sledljivosti proizvodov je v tem, da ločimo različna naročila med seboj, da vemo, katere storitve naročilo obravnava in v kateri fazi je določena storitev. Prepoznavanje storitev v centru je zagotovljeno s sistemom šifriranja, za katerega je odgovoren vodja organizacijske enote. Vsaka enota ima za svoje storitve določene oznake, ki zagotavljajo prepoznavanje posamezne storitve. Sistem šifriranja storitev je opredeljen v organizacijskem postopku in šifre izvedenih storitev predstavljajo osnovo za obračun.

Vsi zapisi, ki so rezultat izvedbe storitve, so označeni s šiframi, tako da zagotovimo nedvoumno povezavo med zapisi in pacienti. Sledljivost storitev je zagotovljena z vnašanjem podatkov v računalniške programe ali z ustrezno dokumentacijo, ki je določena v organizacijskem postopku. V spisih so evidentirani vsi dogodki in zapisi v povezavi z določeno storitvijo.

Kontrolo in preizkušanje načrtujemo in izvajamo zato, da zagotovimo in vzdržujemo skladnost naših storitev s predpisanimi zahtevami. Kontrolo izvajanja storitev opravljamo tako, da preverimo izvajanje Zavoda in spoštovanje



pogodbenih določil naročnika storitve. Ugotovljena neskladja so osnova za uvedbo takojšnjih ukrepov. Nadzor nad izvajanjem storitev zagotavljajo vodje organizacijskih enot, vrsta in način nadzora ter beleženje rezultatov pa so opredeljeni v postopkih po posameznih enotah.

Da bi zagotovili zaupanje v podatke, dobljene z nadzorno, merilno in preizkusno opremo, slednjo redno nadzorujemo, vzdržujemo in kalibriramo. Za vsa merila imamo določeno metodo za nadzor, ki zagotavlja sledljivost na veljavne standarde in je privzeta po priporočilih proizvajalcev. Po vsakem pregledu meril sami izdelamo – ali pridobimo od zunanjega izvajalca pregleda – potrdilo o ustreznosti merila ter zapis o izvedbenih meritvah, vključno z navedbo etalona, ki je bil pri tem uporabljen. Po preverjanju vsa merila označimo tako, da je razvidno, ali je merilo ustrezno ali ne. Neustrezno merilo popravimo ali pa ga odstranimo iz uporabe. Vsako merilo ima načrt nadzora, v katerem je definirano, kdaj in kako pogosto se izvaja

pregled merila, merilni postopek preverjanja, ki je usklajen z nacionalnimi standardi in smernicami, kam se rezultati merila zapišejo, ukrepi v primeru, ko rezultati merila odstopajo od zahtev, in pogoji okolja, ki morajo biti ob preverjanju zagotovljeni.

Namen obvladovanja ugotovljenih neskladnosti pri izvajanju storitev je, da vedno, ko ugotovimo odstopanja od zahtev naročnikov, določil proizvajalcev ali internih predpisov in pravil za izvedbo procesa, ta odstopanja evidentiramo, preprečimo uporabo ali izvedbo neustrezne storitve ter zagotovimo njeno pravilno izvedbo. Če je to potrebno, ukrepamo tako, da preprečimo ponovno ponavljanje neustreznih storitev. V Zavodu od vsakega zaposlenega zahtevamo, da nadzoruje proces opravljanja storitev v skladu z zahtevami, opisani v dokumentaciji sistema kakovosti. Če zaposleni ugotovijo neskladnost ali sprejmejo pritožbo naročnika, vsak zaposleni vzrok neskladnosti odstrani, če je to v njegovi pristojnosti in če je za to usposobljen. Vsi zaposleni smo odgovorni, da izvedemo



naslednji aktivnosti, če pride do neskladnosti:

- zapišemo merilne rezultate v kontrolno dokumentacijo, kjer tako zahteva predpis, in zabeležimo dogodek ter
- zabeležimo ukrep za odstranitev napake in ga tudi izvedemo, če smo za to usposobljeni.

Če napake ni mogoče takoj odstraniti, označimo ustrezne dokumente, ki opredeljujejo status storitve, onemogočimo nadaljnje izvajanje storitve ter informiramo vodjo organizacijske enote. Po izvedenem ukrepu za odstranitev napake ponovno preverimo ustreznost pod novimi pogoji izvedene storitve.

Namen korektivnih in preventivnih ukrepov je odkriti vzroke težav in jih tudi sistematično odpraviti ter preprečiti pojavljanje takih napak v prihodnje. Korektivni ukrep sprejme vodja kakovosti ZVD in ga v obdelavo in razrešitev posreduje vodji organizacijske enote. Podatki, ki so osnova za odločanje o sprejetju korektivnih in preventivnih ukrepov, so ugotovitve presoje sistema kakovosti, reklamacije in pritožbe naročni-

kov, ugotovitve in poročila vodij oddelkov, reklamacij dobaviteljev, ideje in predlogi zaposlenih. Za vsak korektivni in preventivni ukrep vodja kakovosti določi odgovorno osebo in določi rok. Vsak nosilec korektivnega ali preventivnega ukrepa pripravi aktivnosti za realizacijo ukrepa, zagotovi njihovo izvedbo in nadzoruje realizacijo.

S strokovnim usposabljanjem vseh zaposlenih zagotavljamo izboljševanje kakovosti v izvajanju opravil in aktivnosti in dvigujemo učinkovitost posameznika in celotnega Zavoda. Oblike usposabljanj, ki jih omogočamo in uporabljamo, so interna usposabljanja, samoizobraževanje (knjige, priročniki), izobraževanje s pomočjo zunanjih izvajalcev in aktivno ter pasivno sodelovanje na strokovnih posvetih, kongresih in delavnicah. Vrsta izobraževanja je odvisna od potreb, ki so izražene v letnih ciljeh Zavoda in iz njih izhajajočih nalog vodij organizacijskih enot in posameznikov. Potrebe po usposabljanju ugotovljajo in določajo vodje organizacijskih enot na osnovi lastnih

opažanj, razgovora s podrejenimi in letnega načrta Zavoda. Predloge letnih potreb usposabljanja pripravijo vodje organizacijskih enot ob zaključku poslovnega leta. Po usposabljanju mora vsak udeleženec napisati poročilo, na podlagi katerega vodja organizacijske enote načrtuje nadaljnje aktivnosti (predstavitve novosti, doktrine), namenjene ciljani skupini zaposlenih, in tudi oceno izobraževanja in morebitne dodatne potrebne oblike izpolnjevanja znanja ožjega strokovnega ali organizacijskega področja oziroma druge aktivnosti v smislu zagotavljanja najvišje možne kakovosti našega dela.

8 Zaključek

V CMD vidimo v pridobitvi certifikata ISO 9001 predvsem priložnost za obstanek na zahtevnih trgih in povečanje tržnih možnosti, zato je razlog za pridobitev certifikata prav gotovo večinoma marketinške narave. S tem je prav tako narejen tudi prvi korak približevanja poenoteni dejavnosti za zagotavljanje kakovosti proizvodov in storitev s tistimi v Evropi. Zavedamo se, da sistem kakovosti ni statičen, ampak se mora stalno razvijati in prilagajati novim zahtevam. V mislih imamo že nove prijeme raziskovanja tržišča, širjenje naše dejavnosti, predstavitve naše dejavnosti našim stalnim večjim uporabnikom in raziskavo tržišča za pridobitev novih uporabnikov, večje propagiranje anket o zadovoljstvu, o pomanjkljivostih naših storitev, prav tako

pa bomo večjo pozornost posvetili zadovoljstvu vseh izvajalcev naše dejavnosti, pri čemer bomo poseben poudarek dali mestu in vlogi posameznika v naši celotni aktivnosti, izobraževanju, konkretnim pobudam za izboljšave dela in osebni stimulaciji za izredne delovne dosežke. Temu področju smo v stremljenju za čim večjo storilnostjo morda v zadnjem času posvečali premalo pozornosti, zato nas prav na tem področju čakajo zelo pomembne naloge. Pridobitev certifikata se odraža v višji organizacijski kulturi in boljšem poslovanju. Poleg tega da certifikat prinaša določeno marketinško prednost, je tudi medijsko odmeven. Oba elementa sta pomembna, vendar le ob doseganju, ohranjanju ali pa celo nadgrajevanju osnovne vrednosti. Gledano s stališča podjetja in ustanove je eno najpomembnejših meril kakovosti zadovoljna in zvesta stranka, stranka, ki se zaradi zadovoljstva nad storitvami vedno znova vrača. Še posebej dragocene pa so zadovoljne stranke, ki nenehno širijo dober glas o podjetju. Z dvigom kakovosti povezujemo tudi povečanje materialnega doprinosa, znižanje stroškov poslovanja, poenostavitve delovnih postopkov in dejansko celovito prenovo podjetja. Naša temeljna odgovornost je usmerjena v nadpovprečno uredničevanje naročnikovih zahtev; zadovoljevanje zahtevnejših potreb naročnikov razumemo kot temeljni motiv, ki spodbuja naše osebno zadovoljstvo, strokovnost

in širšo družbeno odgovornost. Globoko verjamemo, da sta naša tehnologija in sodobno znanje o njeni uporabi jamstvo za tržno konkurenčnost naših izdelkov in storitev. Naše prepričanje o tem temelji na umni uporabi pridobljenih izkušenj, sodobne tehnologije, znanja in usposobljenosti in njihovem stalnem razvijanju. Nadpovprečna kakovost našega dela lahko dolgoročno zagotavlja optimalno korist za lastnika, menedžerje in vse zaposlene v družbi.

Z vedno večjo konkurenco se želimo spopasti strokovno pripravljeno, hkrati pa želimo doseči povezanost našega celotnega tima, občutek pripadnosti vsakega posameznika oziroma občutek pomembnosti posameznikovega dela v zagotavljanju naše celovite ekonomske uspešnosti. Pridobitev certifikata ISO 9001 seveda še ne pomeni konca poti h konkurenčnosti. Naša vizija je razvoj kakovosti našega dela in sistema organiziranosti do ravnih učinkovitosti, kot jo imajo najuspešnejši poslovni sistemi.

9 Literatura

- Anon Slovenski standard (SIST EN ISO 9001). 2008. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
- Billban, M. Certifikat ISO 9002 podeljen Centru za medicino dela ZVD d.d. Delo in varnost. Ljubljana: ZVD, 45 (5): 250–55.
- Obvladovanje procesa v Centru za medicino dela (organizacijski postopek).
- Poslovnik kakovosti ZVD Zavod za varstvo pri delu d.d.
- Potočnik, E. in sod. 1996. Iz teorije v prakso – ISO 9001. Taxus.
- Revija Kakovost (ur. D. Žargi), letniki 1997–2000 (različni avtorji).
- Slovensko združenje za kakovost: Najboljši pristopi za uspeh. 1999. Zbornik referatov: 8. letna konferenca. Bernardin (ur. D. Žargi).
- Sveteč, A. Trženje v zdravstvu – Management v zdravstvu. Ljubljana: GEA College, 1995:1–15.
- Šostar, A. Management kakovosti. UM Fakulteta za strojništvo. Maribor: Tiskarna Tehniških fakultet, 2000: 219–62.
- Varno delo za lepo življenje: ZVD ob 40-letnici.



Poslovna skupina Sava