

PRIMJENA SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM U HRVATSKOM ZDRAVSTVU

Tonći Lazibat,¹ Edita Burčul² & Tomislav Baković³

UDK/UDC: 614(497.5):658.562

JEL: I₃₈

Izvorni znanstveni rad/Orginal scientific paper

Primljeno/Received: 07. studenog 2007/November 07, 2007

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 19. prosinca 2007/December 19, 2007

Sažetak

Kvalitetan zdravstveni sustav osnovni je preduvjet funkcioniranja i razvoja opće društvene zajednice. Najrazvijenije svjetske ekonomije, a isto tako i one manje razvijene ovoj temi pridaju posebnu važnost. Nesumnjivo je kako sva ona dostignuća ostvarena u području znanosti o kvaliteti svoju najkorisniju primjenu mogu pronaći upravo u području zdravstva, čija je osnovna funkcija upravo da ljudima omogući što kvalitetniji život. Zahvaljujući navedenom, najrazvijenije zemlje danas ulažu znatna sredstva u razvoj i primjenu sustava za upravljanje kvalitetom u području zdravstva. Kakva je situacija po ovom pitanju u Republici Hrvatskoj jedno je od pitanja na koja ovaj rad odgovara. Pored navedenog, rad nudi kratki osvrt na razvoj sustava za upravljanje kvalitetom, specifičnosti primjene ovih sustava u zdravstvu, kao i koristi koje se primjenom spomenutih sustava mogu ostvariti.

Ključne riječi: sustavi za upravljanje kvalitetom, ISO 9001:2000, zdravstveni sustav.

¹ Dr. sc. Tonći Lazibat, redoviti profesor. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, E-mail: tlazibat@efzg.hr

² Mr. Edita Burčul, Pomoćnik ravnatelja za ekonomsko-financijske poslove, Klinička bolnica Dubrava, E-mail: eburcul@kdbd.hr

³ Mr. sc. Tomislav Baković, asistent. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, E-mail: tbakovic@efzg.hr

1. UVOD

Kvaliteta je pojam koji je u posljednjih nekoliko godina dobio posebnu važnost kada je riječ o poslovanju svih organizacija. Iako se u samim počecima znanost o kvaliteti odnosila, prije svega, na materijalnu proizvodnju, danas se već prethodno stečena iskustva s jednakim, ako ne i većim uspjehom, koriste u uslužnom sektoru. Jednako kao što se fokus kvalitete premještao s proizvoda na usluge, mijenjao se i obuhvat područja ili funkcija u kojima se ona nastojala ostvariti. Prema zastarjelom mišljenju kvaliteta se promatrala isključivo u fazi proizvodnje, dok je danas naglasak na procesnoj orijentaciji koja obuhvaća cjelokupnu organizaciju. Štoviše, pojedine su organizacije otišle čak i korak dalje, tako da su i svoje dobavljače usmjerile prema programima ostvarivanja konstantnog unapređenja kvalitete. Način na koji se tržištu dokazivala kvaliteta također je evoluirao kroz vrijeme. Danas se najpoznatiji i najsigurniji način dokazivanja kvalitete na međunarodnim tržištima odvija putem izgradnje certificiranih sustava za upravljanje kvalitetom, pri čemu dominira norma ISO 9001:2000.

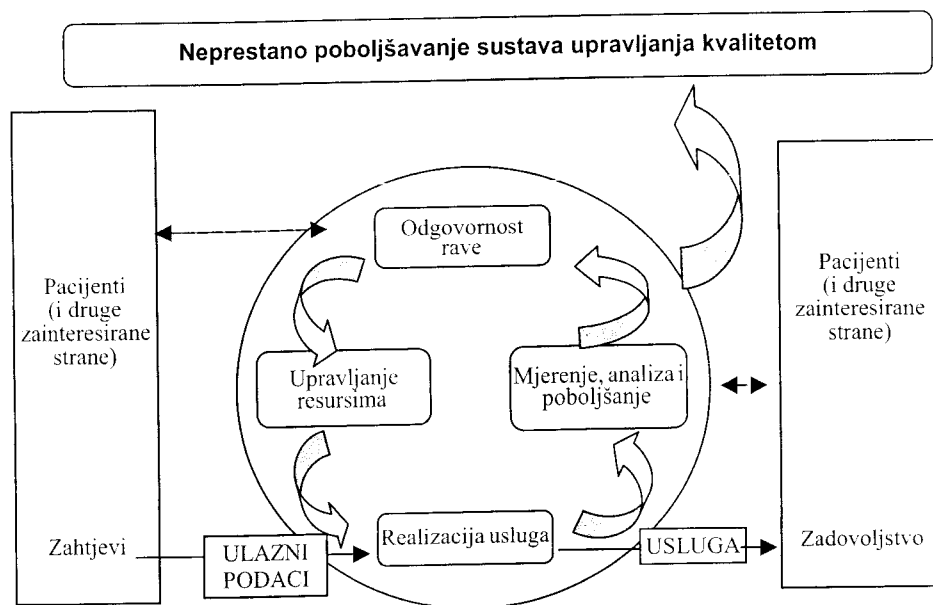
Mjerenje kvalitete usluga u zdravstvu i njezino unapređenje tema je koja zasigurno zaslužuje povećanu pažnju. Kvaliteta se može pratiti i mjeriti u svim segmentima poslovanja zdravstvene ustanove, a ne samo u segmentu pružanja zdravstvenih usluga. O kvaliteti se može govoriti i u slučajevima planiranja, analize, kontrole, izvještavanja, organizacije, koordinacije itd. Poboljšanje svakog od ovih segmenata u krajnjoj bi liniji trebalo rezultirati i povećanim zadovoljstvom pacijenata. Pitanje kvalitete u zdravstvu posebno je aktualno te su prije tri godine zdravstvene ustanove bolničkog tipa na poticaj Ministarstva zdravstva bile obavezne formirati radna mjesta pomoćnika ravnatelja za kvalitetu. Jedno od pitanja na koje će se pokušati odgovoriti u ovom radu je u kojoj su mjeri navedene aktivnosti zaista utjecale na kvalitetu zdravstvenih usluga.

2. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM U ZDRAVSTVENOM SEKTORU

Primjena sustava za upravljanje kvalitetom temelji se na procesnom pristupu koji je zamijenio nekadašnji funkcionalni pristup organizaciji. Osnovna ideja jest kako se principi na kojima se temelji funkcioniranje sustava za upravljanje kvalitetom moraju primjenjivati u svakom segmentu poslovanja jedne organizacije, a štoviše, trebali bi ih primjenjivati i dobavljači koji osiguravaju inpute za nastanak finalnih proizvoda i usluga. Procesni pristup omogućava ispunjenje drugog osnovnog zahtjeva, a to je izgradnja sustava koji omogućuje kontinuirano unapređenje, odnosno konstantno je u potrazi za inkrementalnim pomacima usmjerenima podizanju razine kvalitete (Slika 1.).

Visoka razina kvalitete i njezino kontinuirano poboljšavanje pravilo je gotovo svih zdravstvenih ustanova u SAD-u, kao i u zemljama članicama EU. Zahtjeve za poboljšanje kvalitete i zadovoljstva kupaca, odnosno korisnika zdravstvene usluge, kao polaznu i završnu pretpostavku funkcioniranja sustava za upravljanje kvalitetom prepoznalo je tek nekoliko zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj, u pravilu privatnih.

Slika1: Procesni pristup



Izvor: HRN EN ISO 9001:2000, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, 2002., str.16.

Ideje o povećanju razine kvalitete usluga zdravstvenog sektora u Republici Hrvatskoj nisu novost, međutim njihova stvarna provedba proces je koji je tek započet te je daleko od faze u kojoj će krajnji korisnici moći evidentirati istinska unapređenja. U okviru dokumenata Reforme zdravstvenog sustava, koji je prihvatio Sabor Republike Hrvatske, jedan od projekata je i poboljšanje kvalitete zdravstvene zaštite i akreditacija zdravstvenih ustanova. Ti postupci unapređenja kvalitete i akreditacije temelje se na primjeni određenih standarda kvalitete. U bolničkoj zdravstvenoj zaštiti oni obuhvaćaju kvalitetu zbrinjavanja bolesnika, od trenutka njihova ulaska u zdravstvenu ustanovu, do njihova prijema i zbrinjavanja, sprečavanje rizika od mogućih hospitalnih infekcija, primjenu lijekova i krvnih pripravaka, primjenu novih tehnologija kao što su magnetska rezonancija, invazivni postupci u kardiologiji ili gastroenterologiji, pa sve do samog sustava upravljanja bolnicom.

Standardi koji se primjenjuju u zdravstvenom sektoru, odnosno njegova normizacija obuhvaća područja:⁴

- ravnateljstva zdravstvenih ustanova,
- informatičkih sustava u zdravstvu,
- nadzora distribucije lijekova,

⁴ <http://www.kvaliteta.inet.hr>

- sigurnosti hrane, uključujući vodu za potrebe prehrane,
- sterilizacije,
- sigurnosti tokom anestezije,
- sigurnosti ljudi i prostorija, uključujući protupožarnu zaštitu i higijenu,
- specifičnih preventivnih programa koji pokrivaju elektromedicinsku opremu,
- prikupljanja i zbrinjavanja bolničkog otpada,
- prijevoza organa za transplantaciju,
- prijevoza pacijenata, bilo putem hitne pomoći, helikoptera i i drugim vidovima transporta,
- ostale kontrole poštivanja propisa.

Osnovni ciljevi koji se navode u nacrtu strategije zdravstva Republike Hrvatske jesu unapređenje zdravstvenog sustava do 2011. godine, tako da zadovolji potrebe građana za kvalitetnom stručno medicinskom zdravstvenom skrbi koja se temelji na načelima medicinske prakse zasnovane na znanstvenim dokazima, a obuhvaća sprečavanje bolesti, sprečavanje profesionalnih bolesti, edukaciju o zdravlju, ranom prepoznavanju rizika bolesti te liječenje i rehabilitaciju bolesnih.

Pod pojmom unapređenja sustava misli se na zdravstvenu infrastrukturu (prostor, opremu, kadrove). Glede prostora i opreme potrebno je uvažiti suvremene standarde i normative, a glede kadrova u zdravstvu definirati minimalne potrebe prema djelatnostima, kao i edukaciju na svim razinama sukladno Bolonjskom procesu.

Glavna načela na kojima će se provesti temeljita rekonstrukcija i reforma zdravstva kao javnog sektora su:¹

- centralizirana politika, standardi i norme, planiranje i kontrola provedbe,
- uspostava integrirane zdravstvene zaštite,
- decentralizacija upravljanja i odgovornosti,
- jačanje primarne zdravstvene zaštite kao osnovnog elementa integrirane skrbi i uspostava učinkovite kontrole nad korištenjem sekundarnih i tercijarnih kapaciteta i općom potrošnjom zdravstva te rješavanje do 80% medicinskih slučajeva u primarnoj zdravstvenoj skrbi,
- obvezna informatizacija kao temelj opće kontrole potrošnje i kvalitete,
- osiguravanje i racionalizacija sredstava i raspodjela prema temeljnim principima (jednakost, solidarnost, pristupačnost, racionalnost i kvaliteta) te posebnim potrebama,
- unaprijedeno nagrađivanje i uvjeti zapošljavanja,
- nagrađivanje, uspjeh, eliminacija birokracije i
- veći izbor, veće zadovoljstvo.

¹ Obradeno prema Nacrtu strategije razvitka zdravstva, <http://www.mzsc.hr>

Hrvatsko zdravstvo je na samom početku certifikacije sustava za upravljanje kvalitetom prema standardima ISO 9001:2000, što zorno pokazuje i slijedeći podatak. Od ukupno 802 ustanove registrirane za obavljanje zdravstvene djelatnosti u Republici Hrvatskoj, prema podacima o certificiranim kompanijama samo njih 13 je certificirano prema standardima ISO 9001:2000.¹ Posebno je potrebno napomenuti kako se većina zdravstvenih ustanova (posebno bolnica) sastoji od velikog broja odjela koji u postupak certifikacije kreću samostalno. U pravilu je to i najjednostavniji i najučinkovitiji način uvođenja sustava u kompletnu organizaciju jer bi paralelno uvođenje sustava zbog obujma posla i sveobuhvatnosti moglo biti kontraproduktivno. Također, provođenje projekta uvođenja sustava kvalitete u vremenskom nizu omogućava izvlačenje određenih poučaka i znatno olakšavanje budućeg rada.

Koristi od primjene sustava upravljanja kvalitetom u zdravstvu su višestruke:

- jednoznačno definiran način postupanja i odgovornosti kroz uspostavu radnih uputa,
- bolja komunikacija i razumijevanje cjelokupnog procesa,
- bolje održavanje i umjeravanje opreme,
- uredna i potpuna medicinska dokumentacija,
- samoprovjera sustava i analiza povratnih informacija kao temelj budućih aktivnosti,
- obveza kontinuiranog praćenja rezultata i djelovanja u cilju poboljšanja.

Korektno izrađen i implementiran sustav za osiguranje kvalitete prema normama ISO 9000ff znači unutarnje i vanjske dobitke za tvrtku. Uvijek, međutim, treba naglasiti da je iznos dobitaka izravno proporcionalan uspješnosti implementacije i angažmana svih zaposlenika.²

Izravni su vanjski dobitci međunarodno priznatog (certificiranog) sustava kvalitete prema normama ISO 9000ff ulazak u društvo najboljih i uvjeti suradnje sa svijetom (okolinom) gdje je nepotrebno posebno dokazivanje (povjerenje pacijenata u slučaju zdravstvenih ustanova). Neizravni vanjski dobitci od implementiranog sustava kvalitete ponajprije su vlastiti imidž, reklama i povećanje konkurentnosti (pacijent bira certificiranu ustanovu).³

3. ANALIZA PRIMJENE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM U HRVATSKIM BOLNICAMA

Analiza primjene sustava upravljanja kvalitetom u hrvatskim bolnicama provedena je korištenjem anketnog upitnika koji je poslan na adrese hrvatskih bolnica, koje su zamoljene da istraživanje provedu u svim svojim odjelima. Zahvaljujući dugogodišnjem

⁶ <http://www.kvaliteta.inet.hr>, pretraživanje: 21. 03. 2007.

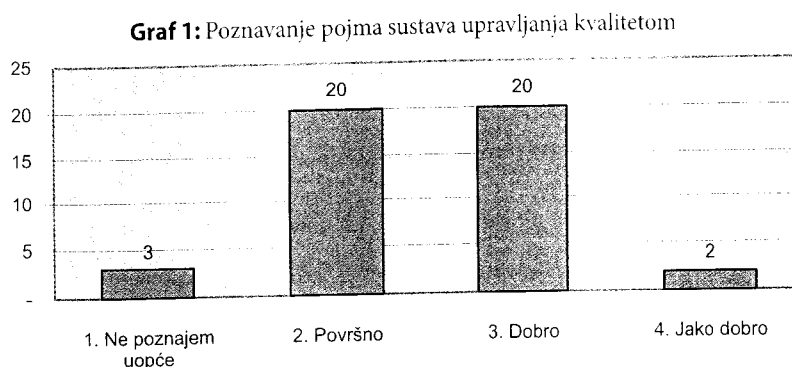
⁷ Injac, N., *Mala enciklopedija kvalitete*, I. dio, Oscar, Zagreb, 1998., str. 64.

⁸ Lazibat, T., *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 150-151.

radu u zdravstvenom sektoru te brojnim osobnim kontaktima prikupljeno je ukupno 45 ispunjenih anketnih upitnika u razdoblju od siječnja do veljače 2007. godine. Rezultati provedenog istraživanja prikazani su u nastavku rada.

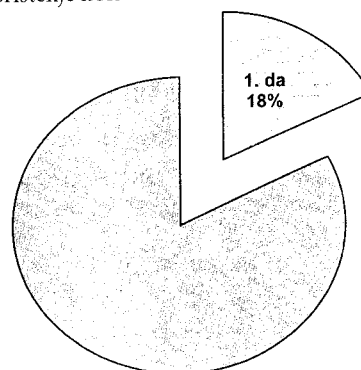
3.1. Poznavanje sustava za upravljanje kvalitetom u hrvatskim bolnicama

Na početku istraživanja nastojalo se odrediti u kojoj mjeri menadžeri hrvatskih bolnica poznaju sam pojam sustava za upravljanje kvalitetom. Istraživanje je rezultiralo donekle zadovoljavajućim rezultatima budući su spomenuti pojam ispitanici poznavali u najvećoj mjeri dobro (44%) ili površno (44%), dok je onih koji su sustave za upravljanje kvalitetom poznavali jako dobro ipak znatno manje (4,4%). Spomenuti podaci prikazani su na grafikonu 1.



Slijedeći podatak, koji se ujedno može smatrati i najvažnijim saznanjem ovog rada, jest podatak da čak 82% ustanova hrvatskog bolničkog sustava (bolnice i svi njihovi odjeli) ne primjenjuje međunarodnu normu ISO 9001:2000, koja predstavlja temeljni međunarodni standard za izgradnju sustava za upravljanje kvalitetom. Kao što je prikazano na grafikonu 2 i u tablici 1, samo 18% analiziranih odjela primjenjuje normu ISO 9001:2000.

Graf 2: Korištenje normi ISO 9001:2000 od strane bolnice/odjela



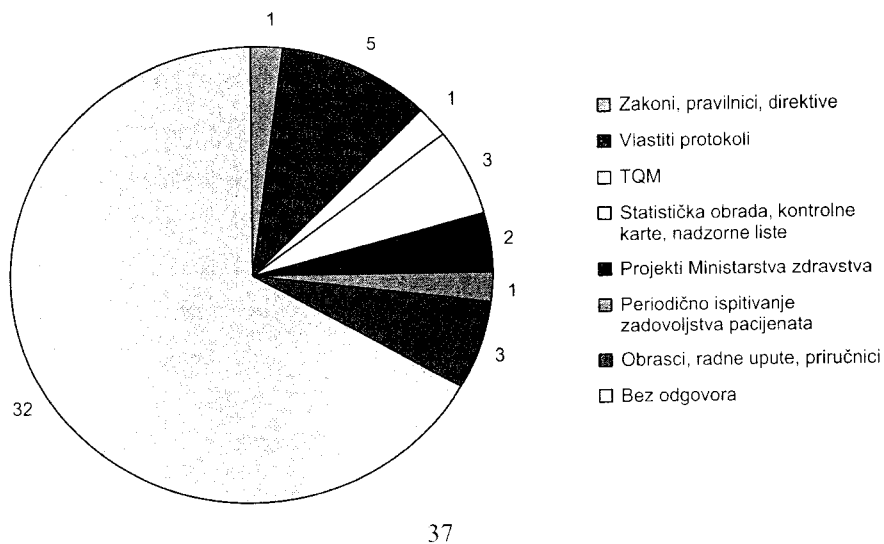
Tablica 1: Primjena normi ISO 9001:2000 od strane bolnice/odjela

Primjena norme	Broj bolnica/odjela	Udio bolnica/odjela
DA	8	18%
NE	37	82%

Podaci o korištenim strukovnim standardima također se ne mogu smatrati zadovoljavajućim, budući da čak 35 ispitanika nije odgovorilo na navedeno pitanje. Kod onih koji su odgovorili primjetno je prilično široko i neprecizno shvaćanje pojma strukovnih standarda, budući je paleta ponuđenih odgovora vrlo široka, što je prikazano na grafikonu 3. i u tablici 2.

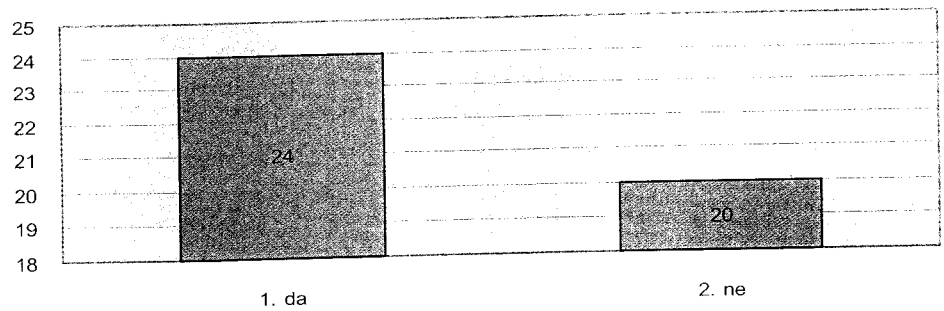
Tablica 2: Korišteni strukovni standardi za upravljanje kvalitetom

Korišteni strukovni standard	
Zakoni, pravilnici, direktive	1
Vlastiti protokoli	5
TQM	1
Statistička obrada, kontrolne karte, nadzorne liste	3
Projekti Ministarstva zdravstva	2
Periodično ispitivanje zadovoljstva pacijenata	1
Obrasci, radne upute, priručnici	3
Bez odgovora	32

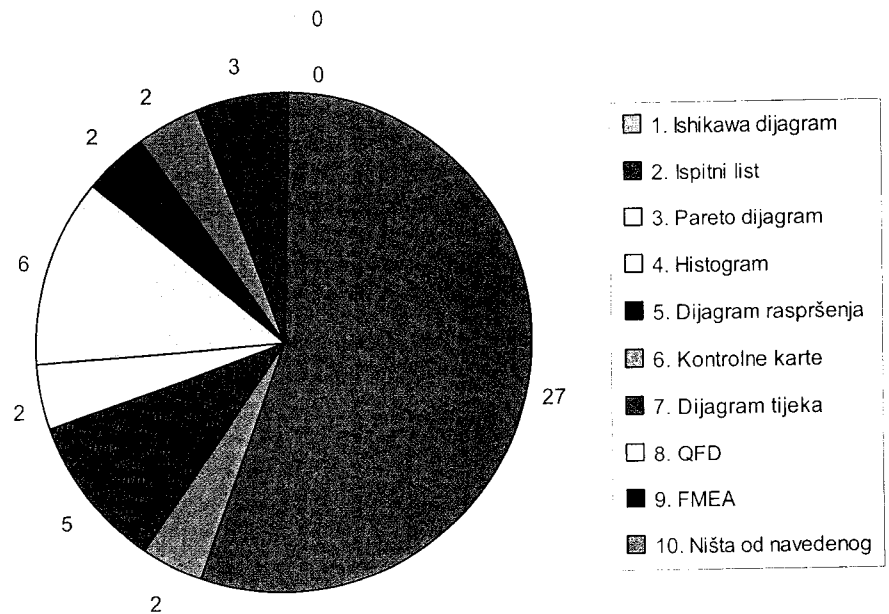
Graf 3: Korišteni strukovni standardi za upravljanje kvalitetom

Kada je riječ o alatima za upravljanje kvalitetom, na pitanje o poznavanju temeljnih alata za upravljanje kvalitetom potvrdno je odgovorilo čak 54% ispitanika (Grafikon 4). Međutim, već slijedeće pitanje u kojem se od ispitanika tražilo da navedu osnovne alate za upravljanje kvalitetom, ipak pokazuje nešto realniju sliku jer je čak 61% ispitanika odgovorilo da uopće ne primjenjuje niti jedan od alata navedenih u anketnom upitniku. Kao najčešće korišteni alati za upravljanje kvalitetom pokazali su se histogram (13,6%) i ispitni list (11,3%).

Graf 4: Poznavanje alata za upravljanje kvalitetom



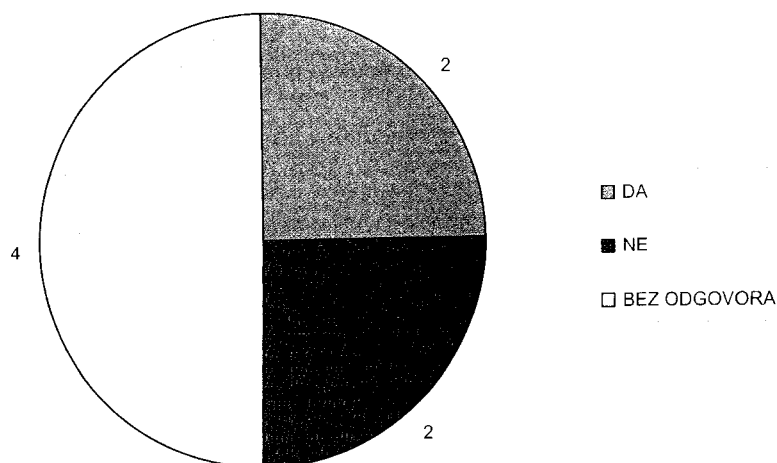
Graf 5: Korišteni alati za upravljanje kvalitetom



Kad je riječ o utjecaju sustava za upravljanje kvalitetom na poslovni rezultat hrvatskih bolničkih ustanova, istraženo je u kojoj mjeri primjena sustava utječe na smanjenje troškova, kao i koje su anticipirane koristi koje menadžment hrvatskih bolnica zaista očekuje prilikom uvođenja norme ISO 9001:2000.

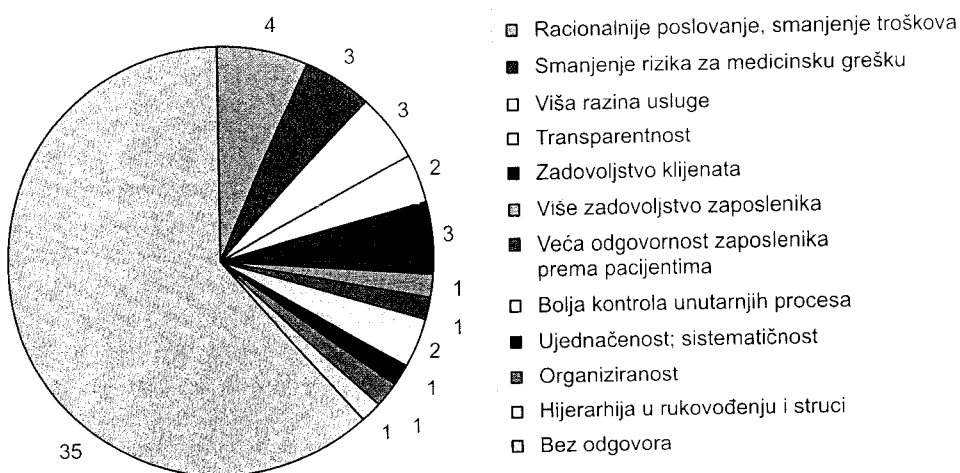
Utjecaj primjene sustava za upravljanje kvalitetom na troškove mogle su mjeriti samo one bolnice, odnosno odjeli koji primjenjuju normu ili točnije njih osam. Podaci prezentirani na Slici 7. omogućuju da se zaključi kako polovica ispitanika uopće nema predodžbu o tome kakav je stvarni utjecaj primjene sustava za upravljanje kvalitetom na njihove troškove poslovanja. Navedeni podatak zasigurno je razočaravajući, jer bi se uvođenje sustava, prema mišljenju autora, zasigurno dugoročno trebalo odraziti na smanjenje troškova poslovanja. Potrebno je, također, napomenuti kako ishodjenje certifikata samo po sebi nikad ne bi smjelo predstavljati osnovni cilj uvođenja sustava. Nadalje, dobivanjem certifikata priča o poboljšanju kvalitete ne završava nego tek započinje. Jedan od osnovnih zahtjeva norme jest konstantno unapređenje. Kako bi ponovno ishodila certifikat, institucija mora konstantno raditi na usavršavanju i poboljšanju svojih poslovnih procesa koji su u direktnoj korelaciji sa ostvarivanjem visoke razine kvalitete pruženih usluga. Neevidencija troškova može jedino dovesti do zaključka kako brojnim institucijama pribavljanje certifikata donosi samo marketinšku korist, dok je stvarno unapređenje svakog segmenta poslovanja, nažalost, u drugom planu.

Graf 6: Utjecaj primjene norme ISO 9001:2000 na smanjenje troškova poslovanja bolnice/odjela



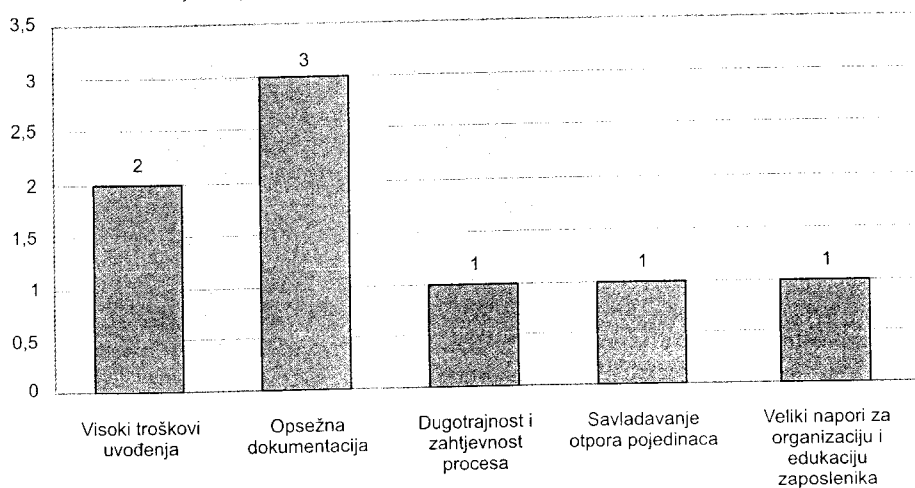
U smislu osnovnih prednosti koje menadžeri hrvatskih bolnica pripisuju uvođenju sustava za upravljanje kvalitetom na prvom mjestu je, izuzevši veliku većinu koja uopće nije odgovorila na to pitanje (77,7%), mišljenje da će uvođenje sustava smanjiti troškove poslovanja (9%), na drugom mjestu je mišljenje da će uvođenje sustava povećati zadovoljstvo korisnika, omogućiti višu razinu kvalitete pruženih usluga, kao i smanjiti mogućnost nastanka rizika u poslovanju (6,6%).

Graf 7: Očekivane prednosti uvođenja sustava za upravljanje kvalitetom



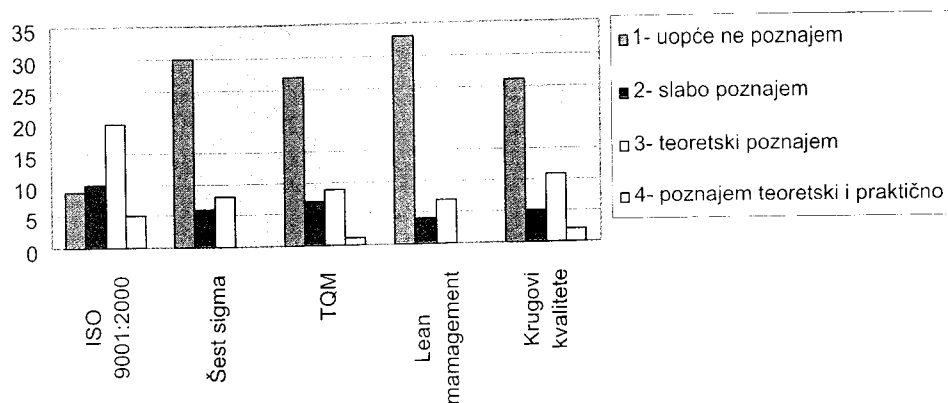
Jednako kao što je dobiven mali broj odgovora na pitanje o prednostima, dobiven je i mali broj potencijalnih problema prilikom uvođenja sustava za upravljanje kvalitetom. Navedeno je potpuno logično, budući je samo osam bolnica/odjela imalo pravih iskustava vezanih za sustave upravljanja kvalitetom. Ipak, bez obzira na mali broj odgovora, oni koji su dobiveni se u velikoj mjeri poklapaju i s problemima velikog broja hrvatskih poduzeća koja su uspješno certificirala sustav za upravljanje kvalitetom. Kao najveću potencijalnu prepreku menadžeri su izdvojili opsežnu dokumentaciju koja zahtijeva dugoročne pripreme, na drugom mjestu nalaze se veliki troškovi uvođenja sustava, dok su podjednak broj glasova dobili: dugotrajnost i zahtjevnost procesa, svladavanje otpora pojedinaca te veliki napori uloženi u organiziranje i edukaciju zaposlenika.

Graf 8: Najvažniji problemi prilikom uvođenja sustava za upravljanje kvalitetom



U okviru provedenog anketnog istraživanja ispitano je u kojoj mjeri menadžeri hrvatskih bolnica/odjela poznaju osnovne pojmove vezane za izgradnju sustava za upravljanje kvalitetom. Rezultati su ponovno razočaravajući, budući je kod četiri od pet ponuđenih pojmova uvjerljivo dominantan odgovor bio "ne poznajem uopće". Prosječne ocjene poznavanja navedenih pojmova kao i distribucija pojedinačnih odgovora navedeni su na Slici 10. te u Tablici 3.

Graf 9: Poznavanje osnovnih pojmova vezanih uz kvalitetu



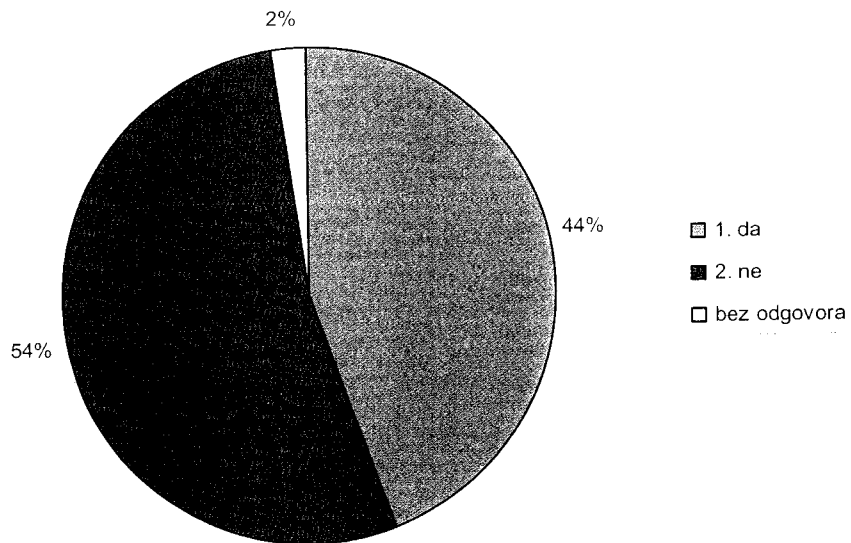
Tablica 3: Prosječna ocjena poznavanja navedenih pojmova⁹

Pojam kvalitete	Prosječna ocjena	Broj odgovora
ISO 9001:2000	2,47	44
Šest sigma	1,5	44
TQM	1,63	44
Lean management	1,4	44
Krugovi kvalitete	1,72	44

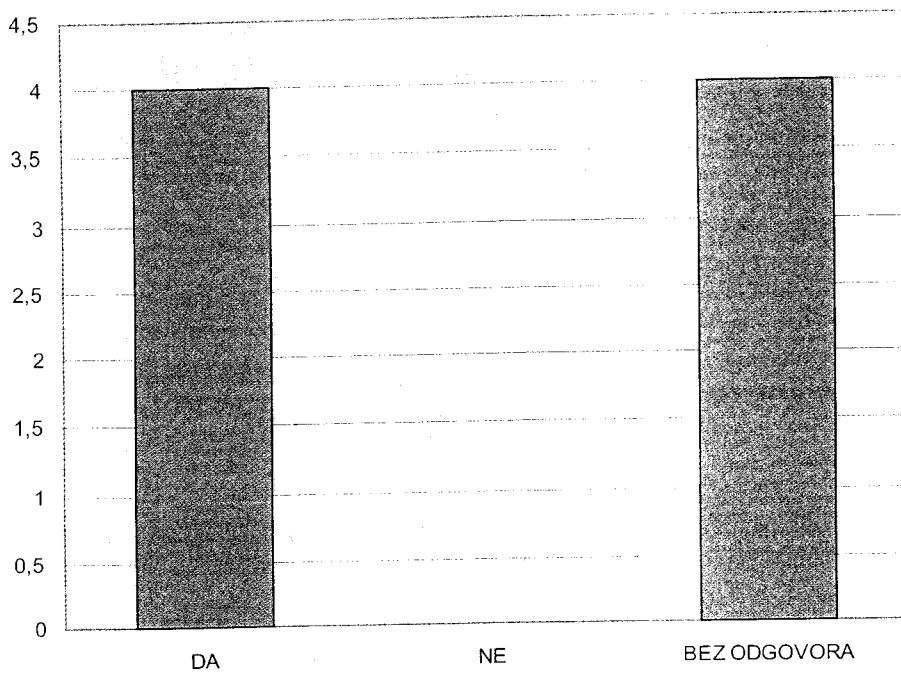
Istraživanje je pokazalo kako samo 44% analiziranih bolnica/odjela provodi sustavno praćenje zadovoljstva korisnika njihovih usluga (graf 10). S druge strane, od onih institucija koje su uspješno inkorporirale sustav upravljanja kvalitetom, a provode sustavno praćenje zadovoljstva svojih klijenata, 100% je izjavilo kako je uvođenje sustava utjecalo na povećanje zadovoljstva njihovih korisnika (graf 11). Nažalost, istraživanje je pokazalo kako i neke bolnice odnosno njihovi odjeli, bez obzira na uvođenje certifikata ISO 9001:2000, i dalje ne provode analizu zadovoljstva svojih pacijenata što se može ocijeniti nedopustivim.

⁹ Pri čemu je: 1 - uopće ne poznajem; 2 - slabo poznajem; 3 - teoretski poznajem; 4 - poznajem teoretski i praktično.

Graf 10: Provođenje sustavnog praćenja zadovoljstva korisnika bolničkih usluga



Graf 11: Povećanje zadovoljstva korisnika bolničkih usluga ostvareno uvođenjem norme ISO 9001:2000



4. ZAKLJUČAK

Iako je uloga kvalitete u svim društvenim poljima neosporna, pri čemu se zdravstvo izdvaja kao posebna kategorija kod koje se prednosti još više multipliciraju, ostaje činjenica kako menadžeri hrvatskih bolnica toga nisu svjesni. Rezultati istraživanja pokazali su kako su mjere, potaknute prije svega od strane državne uprave, koje su bile usmjerene povećanju kvalitete zdravstvenog sustava samo djelomično urodile plodom. Poražavajući podatak nije samo da je certifikaciju sustava upravljanja kvalitetom obavilo samo 18% bolničkih ustanova, već je još poraznije da one ustanove koje su uvele sustav samo deklarativno nastoje unaprijediti kvalitetu konačnog outputa. Kao najjednostavnija argumentacija navedenoj tvrdnji može poslužiti podatak o broju institucija koje provode redovito anketiranje zadovoljstva korisnika njihovih usluga. Radi se zaista o najjednostavnijem i najosnovnijem preduvjetu funkcioniranja sustava za upravljanje kvalitetom, ali je već i on bio previše za većinu ispitanika. Na kraju se može konstatirati da, suprotno očekivanjima, novac nije najveća prepreka uvođenju sustava, već je to ponajprije neznanje onih koji bi implementaciju sustava trebali zagovarati te je stoga edukacija navedenog kadra od presudne važnosti za bolju budućnost.

LITERATURA:

1. HRN EN ISO 9001:2000, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, 2002.
2. Injac, N., *Mala enciklopedija kvalitete*, I. dio, Oscar, Zagreb, 1998.
3. Lazibat, T., *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2005.
4. Nacrt strategije razvitka zdravstva, <http://www.mzsc.hr>
5. <http://www.kvaliteta.inet.hr>

IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CROATIAN HEALTH CARE SYSTEM

Tonći Lazibat,¹⁰ Edita Burčul¹¹ & Tomislav Baković¹²

Summary

High quality health care system is a prerequisite for the functioning and development of community in general. The most developed world economies, as well as those less developed place great importance on this issue. Undoubtedly, all the achievements in the field of quality science can be put to the greatest use precisely in the field of health care, whose primary function is to ensure the best possible quality of life for its citizens. As a result, the most developed countries invest significant funds in the development and implementation of quality management systems in the field of health care. One of the questions this paper will try to answer is the situation in Croatia regarding this issue. In addition, this paper provides a brief reference to the development of quality management systems, specific nature of their implementation in the health care system, as well as benefits that can be derived through implementation of the before mentioned systems.

Key words: *quality management systems, ISO 9001:2000, health care.*

¹⁰ Tonći Lazibat, Ph.D., Full Professor, Faculty of Economics & Business, Zagreb, E-mail: tlazibat@efzg.hr

¹¹ Edita Burčul, M.Sc., Assistant director for economic-financial affairs Dubrava University Hospital, E-mail: eburcul@kbd.hr

¹² Tomislav Baković, M.Sc., Assistant, Faculty of Economics & Business, Zagreb, E-mail: tbakovic@efzg.hr