	<b>ЈЗУ „Дом здравља“ Градишка</b> Ул. Младена Стојановића бр. 18, Градишка			<b>ПР-ДЗ-026</b>
	<i>Анализа пословања</i>			
Страна 1 од 7	<b>Издање:</b> прво	<b>Важи од:</b> 21.10.2013.	<b>Одобрио</b> Др Тихомир Михајловић, Директор в.д.	<b>Копија број</b> Е

## 1. ПРЕДМЕТ И ПОДРУЧЈЕ ПРИМЈЕНЕ

### 1.1 Предмет процедуре

Овом процедуром прописује се процес анализе стања, адекватности, ефикасности и ефективности система менаџмента у односу на политику, постављене циљеве и интерна документа установе, те захтјеве закона, стандарда и других екстерних референтних докумената.

### 1.2 Подручје примјене

Ову процедуру примјењују директор, руководиоци свих организационих цјелина, главна сестра и координатор квалитета.

### 1.3 Надлежности за примјену

За примјену ове процедуре надлежан је директор.

### 1.4 Искључења

Нема.

## 2. ВЕЗА С ДРУГИМ ДОКУМЕНТИМА

- ISO 15189 – Медицинске лабораторије – Посебни захтјеви за квалитет и компетентност,
- Стандарди за сертификацију домова здравља у Републици Српској.

### 1.1 Остали документи

- Нормативна регулатива установе,
- Процедура ПР-ДЗ-011 - *Планирање*,
- Процедура ПР-ДЗ-020- *Корективне мјере*
- Процедура ПР-ДЗ-021- *Превентивне мјере*.

## 3. ТЕРМИНИ И СКРАЋЕНИЦЕ

### 1.2 Термини

**Ефективност:** степен испуњења планираних активности и планираних резултата,

**Ефикасност:** однос између постигнутих резултата и коришћених ресурса.


### 1.3 Скраћенице

Нема.

## 4. ОПИС ПОСТУПКА (ПРОЦЕСА)

### 4.1 Опште

Анализа пословања представља планску, документовану и систематски спровођену активност руководиоца највишег нивоа управљања, усмјерену на процјену стања у установи и оцјену њене способности да се оствари мисија установе и постављени циљеви. По свом карактеру, ова активност припада стратешком менаџменту, што значи да се анализа пословања никада не односи на текуће (дневне) проблеме функционисања установе.

	Страна 2 од 7	Издање:	Важи од:	ПР-ДЗ-026
		прво	21.10.2013.	

Да би се ова анализа могла спровести, потребно је да установа посједује документовану мисију, политику и циљеве за област која се преиспитује. Такође је потребно да постоје индикатори и с њима повезани подаци који се односе на реализацију постављених циљева. За вријеме припреме анализе пословања, ови се подаци прикупљају и проучавају ради утврђивања стварног стања и трендова у вези с кретањем посматраних индикатора, што је база за доношење управљачких одлука.

Анализа пословања обично се спроводи кроз неколико фаза:

- прикупљање вјеродостојних података у вези с индикаторима који се прате,
- анализа прикупљених података, утврђивање трендова и формулисање закључака о стању у појединим областима,
- доношење управљачких одлука, заснованих на прикупљеним подацима, анализама и закључцима.

Прва, од ове три фазе, обично је у надлежности стручних служби установе; за другу фазу одговарају носиоци (власници) појединих процеса рада, док је трећа у надлежности највишег руководства, на челу с директором установе. Ова посљедња фаза обично се спроводи на састанку (једном или више њих) којем присуствују сви кључни руководиоци и на који могу бити позвани и представници управног одбора и других заинтересованих страна. Међутим, одржавање састанка није обавезно, тако да се анализа може обавити и размјеном информација унутар руководног тима коришћењем било којег средства за комуникацију.

Цијели се ток припреме и спровођења анализе пословања документује, а записи о томе чувају се у архиви координатора квалитета.

## 4.2 Припрема анализе пословања

### 4.2.1 Опште

Анализа пословања може бити редовна (периодична) или ванредна (интервентна).

Редовна анализа спроводи се у роковима, утврђеним годишњим планом пословања установе, док се ванредна преиспитивања спроводе по потреби, обично када дође до:

- већих неусаглашености/проблема у функционисању успостављеног система управљања,
- озбиљних приговора на квалитет услуге;
- организационих и кадровских промјена већих размјера;
- већих измјена у законској и другој регулативи коју установа мора да поштује;
- других поремећаја услова рада, и сл.


Ванредном анализом могу бити обухваћене све области пословања, или само они елементи подручја који су од битног утицаја на реализацију постављених циљева. Одлуку о спровођењу ванредне анализе пословања доноси директор на приједлог других руководилаца, или на приједлог координатора квалитета.

### 4.2.2 Припрема улазних података за анализу

Улазне податке за анализу пословања припремају носиоци (власници) процеса на основу података које им достављају стручне службе установе, те на основу сопствене евиденције.

Најважнији(обавезни) улазни подаци односе се на:

- остварење мисије и циљева установе,
- квалитет пружених услуга и с тим повезане индикаторе,

	Страна 3 од 7	Издање:	Важи од:	ПР-ДЗ-026
		прво	21.10.2013.	

- задовољење потреба и очекивања корисника услуга,
- усаглашеност са законом,
- ефективност и ефикасност интерних процеса рада,
- резултате интерних провјера,
- резултате спровођења корективних и превентивних мјера,
- евалуација проведених мјера контроле инфекције
- резултате у вези с примјеном мјера заштите животне средине, те мјера управљања ризиком и безбједношћу,
- вредновање добављача.

Преиспитивање система менаџмента Лабораторије за испитивање Дома здравља у складу са стандардом ISO 15189, обухвата следеће елементе:


- резултате претходних преиспитивања од стране руководства (када је применљиво);
- статус предузетих корективних и превентивних мера;
- извештаје руководиоца и надзорног особља;
- резултат последњих интерних провера;
- резултате оцењивања које врше екстерна тела;
- резултате екстерне контроле квалитета и други облици међулабораторијског поређења;
- промене у обиму и врсти посла;
- повратне информацију, укључујући приговоре и друге релевантне факторе, од клиничара, пацијената и других страна;
- индикаторе квалитета за праћење доприноса лабораторије у нези пацијената;
- неусаглашености у процесу испитивања;
- праћење обртног времена;
- резултате процеса сталног побољшавања, и
- вредновање испоручилаца.
- Извештаје за преиспитивање који се односе на резултате претходних преиспитивања, статус корективних и превентивних мера, резултате интерних провера и оцењивања које врше екстерна тела, резултате процеса сталног побољшавања припрема координатор квалитета. Остале елементе извештаја за преиспитивање припрема начелних Службе Лабораторијске дијагностике

Носиоци (власници) процеса припремају ове улазне податке као дио свог редовног посла и морају их имати спремне до датума утврђеног годишњим планом пословања, тј. до периода када анализа треба да се обави.

Директор може захтијевати да се за анализу припреме и други подаци и извјештаји, на примјер извјештај који се односи на стање људских ресурса, одржавање опреме и инфраструктуре, итд.

Приказивање примарних података као што су, на примјер, број обављених лабораторијских анализа, број обављених интервенција у хитној помоћи, број пријема, итд., треба избјећи када год је то могуће, јер су примарни подаци од малог значаја. Умјесто тога, треба приказати релативизирани податке, на примјер:

- степен испуњења постављених циљева,

	Страна 4 од 7	Издање:	Важи од:	ПР-ДЗ-026
		прво	21.10.2013.	

- резултате поређења са нормативима,
- трендове у односу на претходне године,
- трендове у односу на друге, сличне установе у земљи и иностранству (ако су расположиви),
- образложења свих уочених одступања и негативних трендова (опис проблема и његова квантификација).
- приједлог корективних или превентивних мјера, односно мјера за унапређење и побољшање.

Подаци и извјештаји дају се у облику који је погодан за анализу и доношење закључака. Гдје год је то могуће, користе се варијанте графичког приказивања података.

### 4.3 Спровођење анализе пословања и доношење управљачких одлука

#### 4.3.1 Опште

Погодно је да се анализа пословања обавља на састанку проширеног руководног тима. Тиме се обезбјеђује отвореност у раду, брзо информисање и укључење заинтересованих страна.

Састанак на којем се обавља анализа мора бити добро припремљен и по правилу не би требало да траје дуже од два сата. Уколико је за свестрано разматрање неопходно дуже вријеме, треба направити прекид и наставити рад у другом термину.


#### 4.3.2 Утврђивање дневног реда и заказивање састанка

Директор установе утврђује термин одржавања и дневни ред састанка на којем се обавља анализа пословања. За даљу организацију састанка задужен је координатор квалитета.

Могући садржај дневног реда приказан је у Табели 1.

*Табела 1 – Могући садржај дневног реда састанка на којем се обавља анализа пословања*

Р.бр.	Тема	Извјештај припрема
1	Анализа реализације одлука са претходног преиспитивања (реализација планова и договорених мјера)	Координатор квалитета
2	Анализа реализације усвојених политика и циљева	Директор
3	Анализа квалитета пружених услуга	Директор
4	Анализа степена задовољења корисника услуга и других заинтересованих страна (укључујући приговоре и жалбе)	Координатор квалитета
5	Анализа стања у области управљања људским ресурсима, образовања и обуке	Начелник правне службе
6	Потребе за промјенама у систему управљања и радним процесима због промјене законске регулативе и др.	Начелник правне службе Координатор квалитета
7	Анализа резултата интерних и екстерних провјера и оцјењивања	Координатор квалитета
8	Оцјена ефективности спроведених корективних и превентивних мјера	Координатор квалитета
9	Екстерна и интерна комуникација у вези са заштитом	Координатор квалитета

	Страна 5 од 7	Издање:	Важи од:	ПР-ДЗ-026
		прво	21.10.2013.	

	животне средине и управљањем ризиком и безбједношћу	
10	Учинак у погледу заштите животне средине и управљања ризиком и безбједношћу	Координатор квалитета
11	Евалуација проведених мјера контроле инфекције	Одговорна особа за контролу инфекције
12	Анализа квалитета испорука добављача (укључујући и рекламације добављачима)	Руководилац службе набавке
13	Закључци, одлуке, мјере и циљеви за наредни период	Директор

Састанак на којем се обавља анализа пословања заказује се најмање 15 дана унапријед (за редовну анализу), како би сви извјештаји и подаци били припремљени, систематизовани и прослијеђени свим учесницима најкасније три дана прије заказаног састанка.

Позив за састанак садржи најмање:

- термин одржавања састанка и дневни ред,
- обавезе учесника у вези с припремом извјештаја и података за поједине тачке дневног реда и рок за достављање тих података,
- ко је уводничар за коју тачку дневног реда.

Најмање седам дана прије заказаног састанка носиоци (власници) процеса достављају своје извјештаје координатору квалитета, који их систематизује, умножава и просљеђује свим учесницима.

#### 4.3.3 Спровођење анализе пословања

Састанку, на којем се обавља анализа пословања, **обавезно** присуствују директор и координатор квалитета. Састанак води директор. Координатор квалитета води записник са састанка (образац ОБ-ДЗ-019).

Пошто су сви учесници састанка благовремено добили све материјале, на састанку се они уопште не разматрају (подаци се не читају и не анализирају). Умјесто тога, учесници састанка концентришу се на дате оцјене стања и с њима повезане узроке, те на предложене корективне и превентивне мјере и мјере унапређења.

Уколико учесници састанка одлуче да треба спровести неку мјеру, у записник се уноси опис мјере, задужења и рок за реализацију.

***Напомена:** Најчешће нема никакве потребе да се у записник уноси шта је ко од учесника рекао у дискусији.*


Укупни резултати анализе пословања обухватају одлуке и мјере које се односе на:

- побољшање ефективности система менаџмента и процеса који се у њему одвијају,
- побољшање квалитета услуге, учинка система заштите животне средине и система управљања ризиком и безбједношћу, ,
- пораст степена задовољења корисника услуга и/или заинтересованих страна,
- потребне ресурсе, итд.

Коначни записник с овог састанка потписује директор. Записник се дистрибуира свим учесницима састанка.

Записник о анализи пословања има статус пословне тајне, па се с њим поступа у складу с тим.

#### 4.4 Спровођење корективних и превентивних мјера

	Страна 6 од 7	Издање:	Важи од:	ПР-ДЗ-026
		прво	21.10.2013.	

Уколико је током анализе пословања утврђена потреба за спровођењем одређених корективних или превентивних мера, оне се спроводе према процедурама ПР-ДЗ-020 *Корективне мјере* и ПР-ДЗ-021 *Превентивне мјере*.

## 5. ПРИЛОЗИ И ОБРАСЦИ

### 5.1 Прилози

**Прилог 1** - Дијаграм тока поступка анализе пословања

### 5.2 Обрасци

Образац ОБ-ДЗ-019 *Записник са састанка*

## 6. ЗАПИСИ

Назив документа	Ознака обрасца	Документ формира	Број примјерака	Рок чувања	Мјесто чувања	Евидентирање
Записник о обављеној анализи пословања	ОБ-ДЗ-019	Координатор квалитета	По један за сваког учесника састанка	четири године	Архива координатора квалитета	не
Улазни извјештаји за анализу пословања	нема	носиоци процеса	1	четири године	Архива координатора квалитета	не



## ПРИЛОГ 1 – Дијаграм тока анализе пословања

