

А.В. Петиченко  
tmks-tomsk@mail.ru

## ПУТИ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Группа компаний «Международный менеджмент, качество, сертификация» (ММКК), г. Томск

**Петиченко А.В. Пути эффективного развития медицинских организаций.**

Статья посвящена направлениям и методам повышения эффективности менеджмента в здравоохранении. Внедрение стандарта ISO 9001:2008 является базовым регламентом, содержащим требования к системе управления. Стандарт предписывает, чтобы организация идентифицировала, сформировала, документировала свои процессы, проводила их мониторинг/измерение и непрерывно повышала их действенность. Стандарт доказал свою эффективность в здравоохранении всех развитых стран. Это платформа, форма наведения порядка и основа для последующих улучшений. По своей сути – это путеводитель к автономной системе управления.

**Ключевые слова:** стандарт ISO 9001:2008, система менеджмента качества, медицинская организация, учреждение здравоохранения.

**Petichenko A.V. Efficient development of medical care facilities.**

The article tells about the trends and methods of management improvement in the healthcare area. ISO 9001:2008 is the basic regulation which contains requirements to the management system. The standard requires from the organization to identify, develop and document its processes, monitor, measure and improve efficiency on a constant basis. The standard proved its efficiency in the healthcare systems of developed countries: it is the foundation and method of establishing order and the basis for future improvements. Essentially, the standard leads to autonomous management system.

**Key words:** ISO 9001:2008, quality management system, medical organization, healthcare facility.

*...Компания, имеющая хорошую организацию, даже при недостатке ресурсов будет работать с большей эффективностью, чем та, у которой достаточно ресурсов, но слабый менеджмент.*

*Фредерик Тейлор*

**А**ктуальность темы повышения эффективности управления в медицине обусловлена не только последними изменениями в организационно-правовом статусе медицинских организаций, но и растущим интересом со стороны топ-менеджеров учреждений здравоохранения.

Отходя от стереотипов, не станем останавливаться на проблемах медицины, которыми пестрят газеты, журналы и Интернет, этого не делает только ленивый. Глубоко потрясают цифры, приведенные Институтом медицины США<sup>1</sup>, которые свидетельствуют о том, что вероятность нанесения вреда здоровью при попадании в медицинские учреждения составляет один случай на несколько сотен, а летального исхода – один на несколько тысяч. Один из основателей движения за безопасность доктор Льюисен Лип писал: «Ситуация попасть в больницу и выжить имеет степень риска, аналогичную полету на дельтаплане и прыжку с парашютом

с моста. Даже если вы в жизни этого бы не сделали, то судьба все равно заставляет вас рисковать».

Медицина является уникальной отраслью, по своей сути она не рыночная, но ей приходится бороться за жизнь в нашем откровенно капиталистическом рынке.

В России осуществляется процесс модернизации здравоохранения, при котором финансирование направлено в основном на приобретение оборудования, ремонт медицинских организаций, информатизацию, разработку стандартов медицинской помощи. Но при этом ничего не говорится об улучшении управления медицинским учреждением.

За последние несколько лет сделан прорывной шаг в сторону стандартизации в медицине, но радоваться тем не менее рано. Стандарт медицинской помощи включает в себя модель пациента, методы лечения, перечень групп лекарственных средств, но абсолютно ничего не говорит о системе управления. Если провести аналогию с другими отраслями и индустриями в области формирования стандартов, то

<sup>1</sup> Стювен Спир. Догнать забвду. - М.: Институт или бизнесных стратегических исследований, 2008. - С. 60.

разработка и внедрение стандартов и порядков оказания медицинской помощи – это попытка создать стандарты на продукцию, – то, что сделано в промышленных отраслях более полувека назад.

В менеджменте качества есть понятие 6 сигма:  $6\sigma = 3,4$  отклонений (дефектов) на миллион операций, чем меньше сигма, тем больше дефектов.

Термин sigma взят из статистики. Он определяет соответствие процесса идеалу.

Начальный уровень:

- 1 sigma – 690 000 погрешностей на 1 млн операций.
- 2 sigma – 308 000 погрешностей на 1 млн операций.
- 3 sigma – 66 800 погрешностей на 1 млн операций.
- 4 sigma – 6 210 погрешностей на 1 млн операций.
- 5 sigma – 230 погрешностей на 1 млн операций.
- 6 sigma, – 3,4 погрешности на 1 млн операций.

Статистика отклонений по некоторым отраслям приведена в таблице 1.

Аэрокосмическая индустрия	Информационные технологии	Телекоммуникации	Здравоохранение
6 $\sigma$	5 $\sigma$	4 $\sigma$	3 $\sigma$

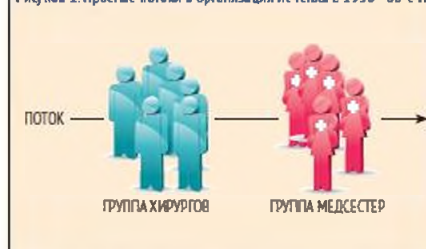
На данный момент в здравоохранении мы имеем 66 800 погрешностей на 1 млн случаев.

Возникает вопрос: почему?

Медицинская наука и здравоохранение достаточно высоко развиты, а подавляющее большинство людей, работающих в них, являются профессионалами и преданы делу. Так в чем же причина?

По нашему убеждению, причина кроется в системе менеджмента.

Рисунок 1. Простые потоки в организации лечения в 1950–60-е гг.



Еще полвека назад процессы и потоки в здравоохранении были абсолютно просты и понятны (рис. 1).

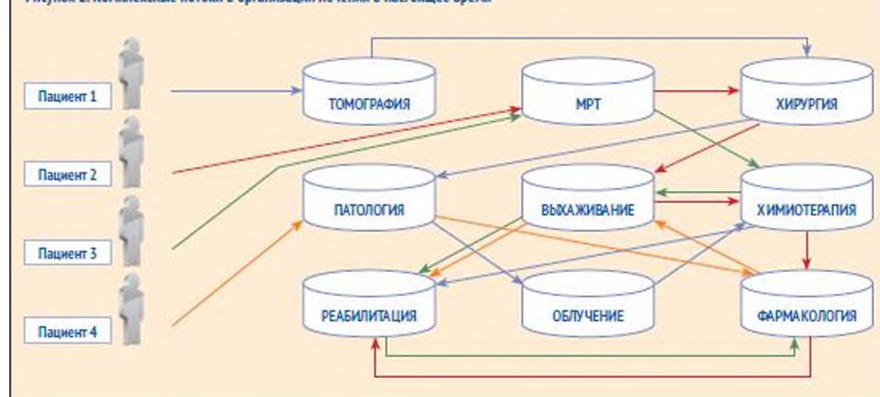
Процесс лечения не требовал интеграции отдельных специалистов между собой, как это происходит в настоящее время (рис. 2).

Для управления такой многомерной структурой уже недостаточно простой логики и интуиции. Нужна система, механизм, который предупреждает возникновение сбоев, а не устраняет их последствия.

Требования к созданию такой системы описаны в международном стандарте ISO 9001:2008. Аббревиатура стандарта означает, что он разработан международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization). В настоящее время в мире более 5 млн организаций внедрили системы менеджмента, из них 19 712 медицинских организаций.

Следует упомянуть, что стандарт ISO 9001:2008 является базовым регламентом, содержащим требования к системе управления. Стандарт предписывает, чтобы организация идентифицировала, формировала, документировала свои процессы, проводила их мониторинг/измерение и непрерывно улучша-

Рисунок 2. Комплексные потоки в организации лечения в настоящее время



ля эффективность процессов. Стандарт доказал свою эффективность в здравоохранении всех развитых стран.

Стандарт ISO 9001:2008 состоит из 8 разделов:

- 1–3) имеют справочный характер;
- 4) система менеджмента качества (управление процессами, требования документации, контроль отчетности);
- 5) ответственность руководства (ориентация на пациента, политика, цели, планирование, обязательства руководства);
- 6) управление ресурсами (человеческие ресурсы, инфраструктура, производственная среда);
- 7) производство, реализация, обслуживание (разработка и планирование новых видов деятельности, проектирование, закупки...);
- 8) измерение, анализ, улучшение (удовлетворенность пациента, измерительное оборудование, аудиты, корректирующие и предупреждающие действия...).

Используя стандарт ISO 9001:2008, учреждение здравоохранения создает систему менеджмента, являющуюся основой для соответствия всем нормативным и законодательным требованиям своей страны и международным требованиям, упрощает и удешевляет процесс аккредитации, гарантирует безопасность пациентов. Внутренние преимущества от внедрения ISO 9001 заключаются в следующем:

- четком распределении ответственности и полномочий среди персонала;
- повышении вовлеченности сотрудников в процесс и результаты работы;
- улучшении коммуникации/координации между отделами;
- разработке измеримых целей совершенствования и определении ответственности за выполнение работы посредством контроля/измерения и обратной связи.

Следует помнить, что ISO 9001 – это не панацея. Это плацдарм, форма наведения порядка и основа для последующих улучшений. По своей сути – это путеводитель к автономной системе управления. При этом стандарт не предписывает методы его внедрения и не гарантирует отсутствия формального подхода.

Результаты исследований, проведенных группой компаний «Международный менеджмент, качество, сертификация» (ММКС), которая более 15 лет оказывает консалтинговые услуги в области оптимизации систем менеджмента и на счету которой более сотни успешных проектов, в том числе в здравоохранении (Клиника Управления делами Президента Республики Казахстан, Национальный центр медицины Республики Саха (Якутия), Республиканская клиническая больница им. Семашко, Госпиталь ветеранов войн, Медицинский центр «Диамед» и три городские поликлиники г. Улан-Удэ), убедительно продемонстрировали, что после внедрения систем менеджмента качества в медицинской организации:

- повышается адаптивность организации и ее процессов к рынку;
- затраты на медицинские товары сокращаются на 6%;
- затраты на лабораторные исследования сокращаются на 35%;
- удовлетворенность персонала возрастает на 40%.

Часто можно услышать ремарки типа «здравоохранение – не промышленность», но это не причина отказываться от улучшения качества управления.

Некоторые предприимчивые главы медицинских организаций пытаются купить сертификат или пакет чужих документов, забывая о том, что:

- покупка сертификата – должностное преступление, в соответствии с ч. 3 ст. 327 УК РФ (использование заведомо подложного документа);
- покупка чужих документов – подлог;
- формальный подход – халатность.

Кроме того, глупо ожидать улучшения деятельности во всех этих ситуациях.

Многие руководители учреждений и организаций, в не зависимости от отраслей и форм собственности, начинают задумываться о проблемах слишком поздно, не принимая во внимание тот факт, что ситуация, в которой организация находится сейчас, есть результат прошлых достижений и ошибок, а будущее «здоровье» организации складывается в настоящем (рис. 3).

Приведенный в таблице 2 опросник «Есть ли у вашей организации необходимость в ISO?» позволяет оценить уровень зрелости системы управления и потребности в модернизации системы управления конкретной организации.

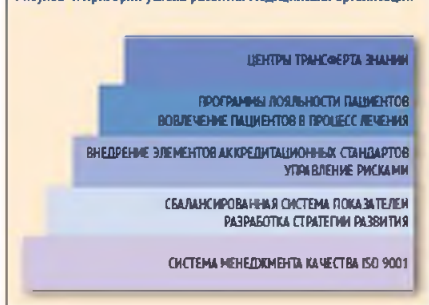
Уровни развития организации	Характеристика уровня	Пояснение
1	Нет формализованного подхода	Систематический подход к решению проблем отсутствует. Результаты слабые или непредсказуемые. Вы неконкурентоспособны
2	Подход на реакции на проблемы	Систематический подход, основанный на возникающей проблеме или коррекции, наличие минимальных данных о результатах улучшения. Вы теряете пациентов
3	Устоявшийся формализованный системный подход	Внедрена система менеджмента качества. Систематический процессный подход. Систематическое улучшение на ранних стадиях. Разработана стратегия развития. Наличие данных о соответствии целям и совершенствованию. Пользовательская динамика развития. Вы адаптируетесь к рынку
4	Акцент на постоянное улучшение	Применение подхода постоянного улучшения. Оценка рисков. Вовлечение пациентов в процесс лечения. Изучение лучших практик и аккредитационных стандартов ведущих стран. Подготовка к аккредитации. Хорошая динамика и результаты. Вы движетесь к лидерству
5	Лучшие показатели в своей отрасли	Более высокие показатели по результатам деятельности, чем в среднем по отрасли. Вы – лидер!

Рисунок 3. Успех будущего закладывается в настоящем



На основе исследования деятельности преуспевающих организаций в последние годы консультантами группы компаний «ММКС» были сформированы критерии успеха развития медицинских организаций (рис. 4).

Рисунок 4. Критерии успеха развития медицинских организаций



Они представляют собой своего рода этапность в развитии и совершенствовании системы управления медицинской организацией.

Как показывает опыт, основной будущей стабильного функционирования любой больницы или госпиталя является построение системы менеджмента на основе ISO 9001:2008.

Следующим этапом, необходимым для эффективного развития, является разработка стратегии развития и внедрение сбалансированной системы показателей (или, как стало модно говорить, Performance management – эффективного менеджмента). Данный этап призван обеспечить синхронизацию долгосрочных и краткосрочных планов с персональными заданиями каждого работника (рис. 5). Происходит увязка между целевыми финансовыми показателями, количеством потребителей, бизнес-процессами внутри организации и требованиями к персоналу.

BSC – это своего рода мост между мечтой и реальностью, когда достижение показателей 5-летнего стратегического развития организации обусловлено грамотным планирова-

нием деятельности каждого из его подразделений на каждый год (рис. 6).

Третий фактор успешного развития – это внедрение аккредитационных стандартов. Принятие решения по разработке национальных аккредитационных стандартов, конечно же, является прерогативой государства. Однако никто не мешает лечебным учреждениям эффективно дополнять стандарт ISO элементами аккредитационных стандартов ведущих мировых держав (США – JCI, Японии – JCOHC, Австралии – ACHS), включая следующие элементы:

- управление рисками;
- безопасность пищевой продукции<sup>1</sup>;
- контроль распространения инфекции.

Вышеперечисленные элементы появились не с чистого листа. Именно от этих факторов зависит качество и безопасность медицинской помощи.

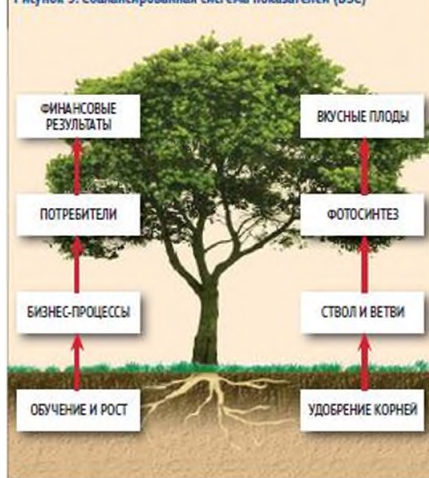
Кстати, наши ближайшие соседи в Казахстане не только тщательно изучают американские аккредитационные стандарты, но и проходят оценку на соответствие требованиям.

Опыт наших зарубежных коллег показывает, что если во внедрении систем менеджмента качества проявляют прямую заинтересованность министерства и ведомства, то результативность системы управления в отрасли приближается к 100%.

На наш взгляд, перспективные медицинские организации осознали, что прошел этап покровительственного отно-

<sup>1</sup> По данным собственных исследований ММКС в 2009 г. около 18% пищевых продуктов было получено в больницах.

Рисунок 5. Сбалансированная система показателей (BSC)





шения к пациентам, наступило время борьбы за удовлетворенность и расположение тех, кого мы лечим.

Немаловажным аспектом является и вовлечение пациентов (и их семей) в процесс лечения, формирование программы лояльности. Основным критерием является отказ от программы лояльности «one size fits all», любые действия по поддержанию удовлетворенности и лояльности пациентов должны быть адресными.

Привлечение пациентов к разработке новых методов и дополнительных услуг предоставляет возможность не только повысить лояльность, узнать потребность в конкретных видах медицинской помощи, но и расширить спектр предоставляемых дополнительных услуг. Условия рынка трактуют необходимость наличия специалистов, умеющих продавать. Одно из правил успешной продажи медицинской услуги: продают те, кто верит в услугу.

Наличием сайта медицинской организации сейчас трудно кого-то удивить, но не многие по достоинству оценивают роль формирования так называемых бренд-сообщества, своего рода социальных сетей для пациентов, в которых врачи отвечают на вопросы и инициируют дискуссии. Группа людей, объединившихся в результате потребления услуг клиники, представляет собой тематическое сообщество, объединяющее пациентов, как уже имеющих, так и будущих. Они общаются друг с другом, задают вопросы специалистам, обмениваются фото и видеозаписями, участвуют в конкурсах, приглашают к общению своих друзей, с удовольствием воспринимают новую рекламную информацию.

Любая медицинская организация имеет внутренний потенциал роста и развития, который редко реализуется в полной мере. Для включения импульса саморазвития используются центры трансферта знаний, целью которых является ускорение развития и внедрения улучшений в медицинской организации.

В рамках системы менеджмента качества организация должна проводить внутренние аудиты, результатами которых являются выявленные несоответствия и потенциалы для улучшений. Персонал активно вовлекается в разработку корректирующих и предупреждающих действий.

С другой стороны, персонал всячески побуждается (морально и материально) к формированию предложений по улучшению, из которых создается база данных. Вместе с тем для анализа предложений и выработки решений выстраивается межфункциональная команда с высоким творческим потенциалом, инструменты работы которой могут включать QFD (матрицу развертывания качества или дом качества), ТРИЗ – теории решения изобретательских задач и т.д.

В рамках стимулирования развития центра всячески поощряется подача предложений по улучшению со стороны персонала и происходит аккумуляция лучшей практики в организации. Прививается культура «пятиминутки улучшения», когда персоналу каждый день в течение 5 минут предлагается остановиться и посмотреть на процесс своей работы как бы со стороны. Любые сбои в этот момент фиксируются, выясняются их причины, которые затем устраняются. Такой подход способствует формированию более высокой фазы зрелости системы менеджмента, включающую в себя:

- операционную эффективность;
- проектный метод управления;
- базовое упорядочение;
- стратегическую гибкость.

Только фаза стратегической гибкости обеспечивает условия для стабильного роста и развития.

Ричард Хукер (1553–1660 гг.), создатель развернутой концепции англиканского церковного устройства, говорил: «Всякая перемена, даже перемена к лучшему, всегда сопряжена с неудобствами», и для улучшения системы требуются усилия, но полученные результаты порадуют и вас, и пациентов».

Рисунок 6. Деволуция стратегического плана до персонального задания

