

НЕ В ДЕНЬГАХ СЧЕСТЬЕ, А В ГРАМОТНОМ УПРАВЛЕНИИ

Неэффективность работы многих медицинских учреждений связана с плохим менеджментом



Участники семинара в г. Баня-Лука (Республика Сербская).

Здравоохранение - это та сфера жизни общества, которую обсуждают и ругают, наверное, чаще всего. И в этом нет ничего удивительного, ведь она касается самого главного и ценного для каждого из нас - здоровья. В не совсем забытые советские времена категория здоровья в соответствии с социально-экономическим укладом общества рассматривалась как общественное благо, которое обслуживала наиболее эффективная модель советского общественного здравоохранения. Но в современной России, где не только декларируется, но и реализуется приоритет частного, категория здоровья рассматривается уже как «частное благо» каждого человека. Отсюда возникает естественный вопрос: может ли прежнее по форме и содержанию общественное здравоохранение эффективно обслуживать нас, сегодняшних?

Вот уже который год российское здравоохранение, и томское в том числе, находится в состоянии непрерывного реформирования. Процесс этот сложный, в какой-то мере болезненный, сопровождается как ошибками, так и достижениями. Он встречает понимание у одних и резкое отторжение у других. И в принципе это нормально: любое изменение, любое новшество должно доказать, что оно имеет право на существование. Но то, что без изменений нельзя, совершенно очевидно.

Когда говорят о первых результатах реформирования в системе здравоохранения, то, как правило, упоминают и дополнительное финансирование из федерального бюджета по нацпроекту «Здоровье», и оснащение больниц и поликлиник современным лечебным и диагностическим оборудованием, на которое, надо заметить, затрачены баснословные суммы, и организацию общих врачебных практик, и значительную доплату участковым врачам, на которых ложится основная нагрузка по оказанию медицинской помощи, и работу по организации бесплатной вакцинации и диспансеризации работающего населения, и переход на новую систему оплаты труда. Сюда же можно отнести и одноканальное финансирование, которое дает определенную свободу главным врачам расходовать средства на самое в данный момент необходимое. Создаются условия для развития рыночных отношений в медицине. Наши лечебные учреждения, хотя и робко, учатся зарабатывать деньги. Но как показывает мировая практика, реформирование здравоохранения - процесс бесконечный. И поэтому главные изменения нас ждут впереди. Так, российское правительство объявило, что в 2011 году на модернизацию в сфере здравоохранения будет привлечено около 460 миллиардов рублей.

Вот только готовы ли мы к тому, чтобы сделать здравоохранение в нашей области, где столь высок интеллектуальный потенциал медицины, где имеется современная материальная база, действительно цивилизованным и соответствующим общим мировым тенденциям и стандартам?

Давайте попытаемся посмотреть на сегодняшнюю ситуацию в ЛПУ глазами обычного пациента. Заметил ли он те изменения, которые произошли в них в результате начавшегося реформирования? Вряд ли. Кое-где все так же сохранились очереди, все так же трудно попасть на прием к узким специалистам, все так же проблематично вовремя сдать анализы или пройти диагностическое обследование (платно - не в счет!), получить направление в другое лечебное учреждение.

А как проходит сам врачебный прием? Врачу просто некогда обстоятельно поговорить с пациентом и собрать полноценный анамнез - он торопится. Торопится заполнить многочисленные бумажные формы, которых с каждым годом становится все больше и больше. Не успеет вовремя - получит «нагоняй» от главного врача или его заместителей. А те, в свою очередь, - от вышестоящего начальства. В результате наши ЛПУ все больше и больше охватывает формализм. Отсюда неудовлетворенность у пациентов и незаинтересованность в результатах своего труда у самих медицинских работников. Отсюда текучка кадров, которая наблюдается во многих наших больницах и поликлиниках. Кого в этом винить? Устаревшую систему менеджмента, а порой непонимание того, как изменить существующую ситуацию! Ситуацию, где приоритет - это суверенность пациента, которая заложена в осознании того, что здоровье - это частное благо.

Очень часто проблемы, возникающие в тех или иных медицинских учреждениях, списывают на недостаточное финансирование. Мол, денег нет, какой тут может быть спрос?!

- Это очень удобная позиция, - считает член экспертного совета Международного центра финансово-экономического развития (г. Москва), зав. кафедрой управления и экономики фармации Сиб-ГМУ Юрий Музыра. - Она позволяет ничего не предпринимать. Но денег никогда не бывает много. Поэтому, чтобы изменить ситуацию, надо оптимизировать менеджмент, как это делается во всех цивилизованных странах. Выигрывает тот, у кого эффективнее практика управления имеющимися ресурсами. Вот наглядный

пример: 47 процентов розничного рынка фармацевтической помощи в Томске обеспечивает сетевой аптечный бизнес, куда входят все крупные аптечные предприятия, сертифицированные по системе менеджмента качества. Конкурентная среда жесткая, но цивилизованная, и в этих условиях, конечно, выигрывает конечный потребитель - пациент. Что касается медицинских учреждений, то во главе их необходимо поставить грамотных менеджеров, которые умеют считать деньги и обосновывать затраты, которые умеют строить работу так, чтобы она была эффективной и результативной при имеющихся ограниченных ресурсах. Чтобы организовать грамотное управление, не надо изобретать велосипед: нужно просто следовать уже давно существующим и отработанным технологиям на основе принципов системы менеджмента качества. В основе этой системы, прежде всего - максимальная ориентация имеющихся ресурсов на потребителя. В нашем случае человек должен прийти в лечебное учреждение и получить услугу, которая бы его максимально удовлетворила. Для этого весь персонал ЛПУ должен чувствовать себя полностью вовлеченным в процесс. Должны быть минимизированы все издержки учреждения - финансовые, организационные. И для этого сегодня созрели все условия.

Следующий 2011 год объявлен в нашей стране годом реформ в здравоохранении. А это предусматривает не только материально-техническое переоснащение больниц и поликлиник, но и внедрение рыночных механизмов в системе оплаты труда медицинского персонала, а самое главное - многим ЛПУ предстоит стать автономными учреждениями. То есть государство отныне будет выделять деньги только под определенный социальный заказ, остальное больницы и поликлиники будут зарабатывать сами, создавая новые и востребованные населением медицинские услуги. Это предполагает создание конкуренции, в которой будут выживать только те учреждения, которые создадут условия, полностью удовлетворяющие запросам потребителей. А значит, в основе управления учреждениями

здравоохранения должны быть модели, основанные на методах и принципах всеобщего управления качеством (TQM) и подходах международных стандартов качества (ISO 9000).

В нашей области вот уже на протяжении многих лет в сфере менеджмента качества, причем на международном уровне, работает учебно-консалтинговый центр «Международный менеджмент, качество, сертификация». Он был создан с целью повышения квалификации специалистов в области качества и сертификации. Центр осуществляет деятельность в области разработки и внедрения менеджмента качества в различных отраслях, в том числе и в здравоохранении.

На сегодняшний день эта компания подготовила к сертификации по стандарту ISO 9001 почти 80 процентов аптечных сетей области. Она активно сотрудничает с другими регионами, например, с Новосибирской областью, Бурятией, Якутией. Ведет большую работу на бывшем постсоветском пространстве - в Узбекистане и Казахстане.

В Казахстане консалтинговый центр работает с клиникой управления делами президента Республики Казахстан Н. Назарбаева более трех лет. Введя современную систему управления, Казахстан за короткое время сумел добиться заметных улучшений. А в настоящее время там по примеру других стран идет введение национальных стандартов, включающих в себя в том числе и систему менеджмента качества, и систему оценки рисков, управление экологией, и моменты, связанные с заботой о пациентах. Сами по себе эти стандарты довольно жесткие, но страна не побоялась их вводить. Следует отметить одну интересную деталь: в Казахстане руководителем медицинской организации назначается по открытому конкурсу только эффективный менеджер (экономист, юрист, управленец), с которым заключается срочный контракт. Этот контракт предусматривает количественные и качественные параметры эффективности управления и достижения результатов.



Михаил Лукашов, главный врач городской больницы № 3, участник семинара в г. Баня-Лука:

*- Поразило, что глобальные преобразования в здравоохранении в стране, где еще 10 лет назад шла война, произошли так быстро и так успешно. В целом системы организации здравоохранения России и Республики Сербской схожи, но есть и различия. Например, там практически вся медицина платная. Обратил внимание на то, что все лечебные учреждения в Сербии укомплектованы высококвалифицированными кадрами. У нас же кадровый вопрос стоит очень остро. И виной тому, на мой взгляд, является низкая зарплата медперсонала. Поэтому-то все больше и больше выпускников медицинских училищ и вузов сегодня работают не по специальности. Если проблему нехватки медперсонала (врачей, медицинских сестер) не решить, то, боюсь, через 10*20 лет отечественную медицину надо будет не реформировать, а хоронить.*



Евгений Рабиун, директор негосударственного медицинского учреждения «Центр семейной медицины», участник семинара в г. Баня-Лука:

- Семинар оказался весьма полезным. Потому что слышать -это одно, а увидеть своими глазами - совсем другое. Удивила оперативность, с которой сербы перестроились на новые евростандарты (ведь прежде они

практиковали нашу, советскую, систему здравоохранения). Но я не думаю, что нам следует целиком и полностью переходить на евростандарты в медицине. У нас тоже есть чему поучиться, и в целом наша система здравоохранения (система Семашко) достаточно эффективна. Это отметили и сами сербы. Что касается реформирования российского здравоохранения, то, мне кажется, в первую очередь надо четко разграничить платные и бесплатные медицинские услуги. В этом случае медицинский фонд, формируемый из отчислений каждого работающего человека, будет расходоваться более адресно и рационально.

К сожалению, Россия в этом плане отстает как от Казахстана, так и от ряда других республик постсоветского пространства.

В марте этого года АНО ММКС совместно с консалтинговой компанией «Бонекс Инжиниринг» провел практический семинар для руководителей медицинских и фармацевтических организаций в ведущих клиниках столицы Республики Сербской - Баня-Лука (автономия в составе республики Босния и Герцеговина). Семинар был посвящен эффективному менеджменту в медицинских учреждениях. В нем приняли участие и два главных врача томских ЛПУ. Семинар был полезен в первую очередь с точки зрения обмена опытом. Дело в том, что Республика Сербская вот уже несколько лет переходит на европейские стандарты медицины. И в этом плане у них есть что перенять. В первую очередь то, что касается принципов оказания первичной и вторичной медицинской помощи, а также перехода на международный стандарт ISO 9001.

Как показывает опыт, внедрение грамотного управления дает целый ряд преимуществ. Резко сокращается число всевозможных бумаг, которые должны заполнять врачи, а следовательно - увеличивается время на общение с пациентами. Сокращаются очереди, а главное - формируется совершенно иное отношение к происходящим в стенах ЛПУ процессам. Например, во всем мире сегодня большая роль отводится выстраиванию взаимоотношений

с пациентами. Сюда входят подготовка для них образовательных аспектов и вовлечение их в сам процесс лечения, работа с семьями пациентов и прочие существенные моменты, которые у нас недооцениваются. А они на самом деле чрезвычайно важны.

- Когда общаешься с главврачами и затрагиваешь с ними тему организации управления, первое, что слышишь, - нет денег, - говорит генеральный директор АНО ММКС **Алина Петиченко**. - Но мне кажется, что здесь дело в неверии в саму систему. Сегодня стандарт ISO 9001 дискредитировал себя организациями, которые просто продают сертификаты. Но если компания просто купила сертификат, не проведя внутри себя ни разграничения полномочий, ни четкого управления процессами, толку не будет. Даже наличие самого современного оборудования мало что даст при отсутствии нормального менеджмента. Сегодня мы постоянно говорим об инновациях во всех сферах. Но инновационный процесс невозможен при отсутствии нормальной системы управления. Об этом говорит мировой опыт.

Татьяна ЕРМОЛИЦКАЯ.