

ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Н.Ф. Князюк, Р.Ю. Князюк

Изучение лучшего зарубежного и отечественного опыта управления показывает наличие достаточно широкого спектра применяемых концепций, методологий и инструментов управления, применимых, в том числе и для медицинских организаций. Решение задач повышения качества медицинских услуг рассматривается в настоящее

время с позиций повышения качества управления организацией. В этой связи наиболее перспективным представляется разработка и внедрение в медицинской организации системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с международными стандартами ИСО 9000 (ISO, International Organization for Standardization, Международная Организация по Стандартизации). Это серия международных стандартов, которые приняты в качестве национальных в более чем 180 странах мира. Стандарты серии ИСО 9000 представляют собой набор основных требований, руководств и указаний к системе менеджмента качества, позволяющих оптимизировать все процессы организации, прямо или косвенно влияющие на качество оказываемых услуг (выпускаемой продукции). В Российской Федерации международной серии стандартов ISO 9000 соответствует национальная серия стандартов ИСО 9000, которая представляет собой аутентичный текст международных стандартов и обозначаются следующим образом:

- ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;
- ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. (измененная и дополненная версия стандарта вступает в силу с ноября 2009г).
- ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
- ГОСТ Р ИСО 19011-003. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента.

Требования стандартов являются универсальными и применимы ко всем организациям, предоставляющим продукцию или услуги, независимо от их типа, размера, вида деятельности. Под системой менеджмента качества следует понимать организационно-техническую систему, представляющую собой совокупность организационной структуры, персонала, нормативных, организационно-распорядительных и технических документов (стандартов, приказов, распоряжений, инструкций, методик), технологий, процессов и иных системных элементов, целью (целевой функцией) которой является обеспечение качества управления медицинской организацией в соответствии с принятой политикой в данной области и стратегиями по ее реализации. Важно отметить, что стандарты ИСО серии 9000 способствуют активному внедрению в менеджмент организации системного и процессного подходов, ориентации менеджмента на потребителей и учету интересов всех заинтересованных в деятельности организации сторон, рациональному документированию управленческих процедур.

В связи с вышеизложенным, нами было проведено исследование в порядке эксперимента на базе Иркутского областного клинического консультативно-

диагностического центра (далее ИДЦ) по внедрению системы менеджмента качества. Целью исследования явилось научное обоснование, разработка и внедрение системы управления качеством медицинской помощи (системы менеджмента качества по определению ИСО) с использованием инновационных технологий для повышения эффективности деятельности медицинской организации. В ходе исследования выполнено:

- научно-методическое обоснование формирования системы управления качеством медицинской помощи;
- научное обоснование и разработка системы управления качеством медицинской помощи, ее организационное и информационное обеспечение;
- внедрение модели управления качеством медицинской помощи в деятельность медицинской организации;
- оценка эффективности внедрения системы.

В работе использована комплексная методика, включающая изучение и обобщение имеющегося опыта, контент-анализ нормативных документов, метод-компонент, методы структурного и сравнительного анализа, метод экспертных оценок, а также статистический, социологический, системный и ситуационный анализ. *Предметом* исследования явилась система управления качеством медицинской помощи ИДЦ. В соответствии с этим, объектом исследования явились структурные и функциональные элементы СМК, совокупность процессов и процедур, технологий лечебно-диагностического процесса государственного учреждения здравоохранения (ИДЦ).

Единицей наблюдения, в зависимости от этапов работы, являлись: сотрудники ИДЦ, пациенты, врачи лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ), случаи экспертизы качества медицинской помощи и его результаты, планы работы ИДЦ на год, годовые конъюнктурные и финансовые отчеты ИДЦ. В программе статистического наблюдения были использованы акты экспертной оценки качества медицинской помощи, протоколы заседаний врачебных комиссий, акты страховых медицинских организаций, анкеты социологического опроса пациентов, анкеты социологического опроса врачей лечебно-профилактических учреждений и сотрудников ИДЦ; записи по качеству; планы работы ИДЦ на год, годовые конъюнктурные и финансовые отчеты ИДЦ и др. В соответствии с программой, исследование включало несколько этапов и охватывало период с 2001 по 2007 гг.

Наш опыт показал, что для разработки эффективной системы качества наиболее целесообразным следует считать совместное применение стандартов ИСО 9001 и ИСО 9004. Внедрение системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в ИДЦ проводилось согласно разработанному авторами методическому

обеспечению перехода к системе менеджмента качества. Выполнение действий по данному алгоритму включает три основных этапа (рис.1).

Первый этап: предварительный анализ (оценка) существующей системы качества на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Самооценка проводилась по методике, которая представляет собой перечень вопросов по каждому принципу, положенных в основу международных стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 года, посредством бальной шкалы оценки. Проведенная самооценка позволила выявить ключевые проблемы в деятельности учреждения. Был разработан план – программа разработки и внедрения СМК.

Второй этап характеризовался переходом к процессному управлению и включал описание, измерение и мониторинг процессов ИДЦ. Идентифицированы основные процессы, составлена их иерархическая структура, описаны последовательность и взаимодействие, разработаны критерии и методы определения результативности и эффективности. Разработаны и заполнены листы описания процесса, в которые входят: цель, владелец, матрица распределения ответственности, спецификация, процесс вышестоящего уровня, входы и выходы, поставщики, потребители, основные ресурсы, контролируемые критерии, периодичность контроля, методы измерения критериев процесса.

Завершающим этапом стала реорганизация основных процессов, приведение всех элементов системы менеджмента качества в соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001, подготовка к сертификации, а также проведение аудита сторонней организацией. В июне 2006 г. пройден сертификационный аудит органом по сертификации «Тест-Санкт-Петербург», (представитель органа по сертификации IQNet), в 2007 и 2008гг. надзорные аудиты подтвердил соответствие системы менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Разработанная организационно-функциональная модель СМК позволила достичь увеличения результативности использования бюджетных средств, создать экономическую заинтересованность в качественной и эффективной помощи для всех ее участников. Использование международных стандартов серии ИСО 9000:2000, принципов и инструментов тотального менеджмента качества явилось наиболее оптимальным инструментом в решении данной задачи.

Главной целью реализации проекта была определена необходимость повышения эффективности деятельности организации. Результаты разработок послужили методической основой при разработке стандартов деятельности ИДЦ, при разработке Руководства по качеству, которое используется в практической деятельности ИДЦ и

имеет статус основного документа СМК. Результаты работы использованы при подготовке и реализации проектов внедрения процессного подхода в деятельности ИДЦ, построения системы электронного документооборота ИДЦ, разработки и внедрения СМК и подготовке к сертификации в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001, автоматизированной технологии экспертизы качества медицинской помощи в «Электронной карте» пациента ИДЦ, централизации лабораторной службы Иркутской области на базе ИДЦ (дистанционный завоз крови из районов Иркутской области и г. Иркутска).

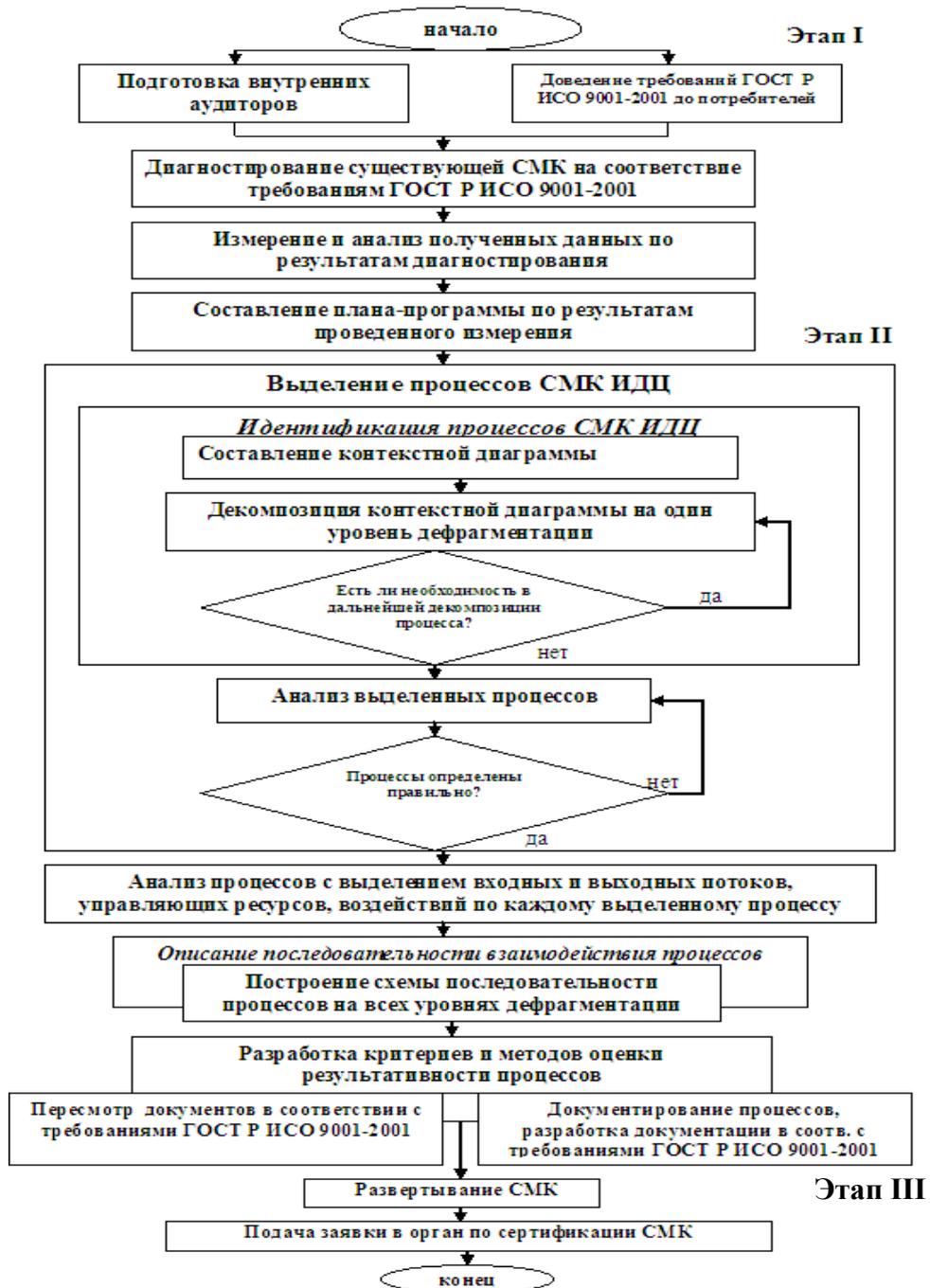


Рис. 1. Алгоритм перехода от системы качества к системе менеджмента качества.

Организационно-функциональная структура модели (рис. 2) системы менеджмента качества ИДЦ разработана на основе требований ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и распространяется на все сферы деятельности организации. В основу модели положен процессный подход, который иллюстрирует связи между процессами, приведенными в разделах 4-8 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

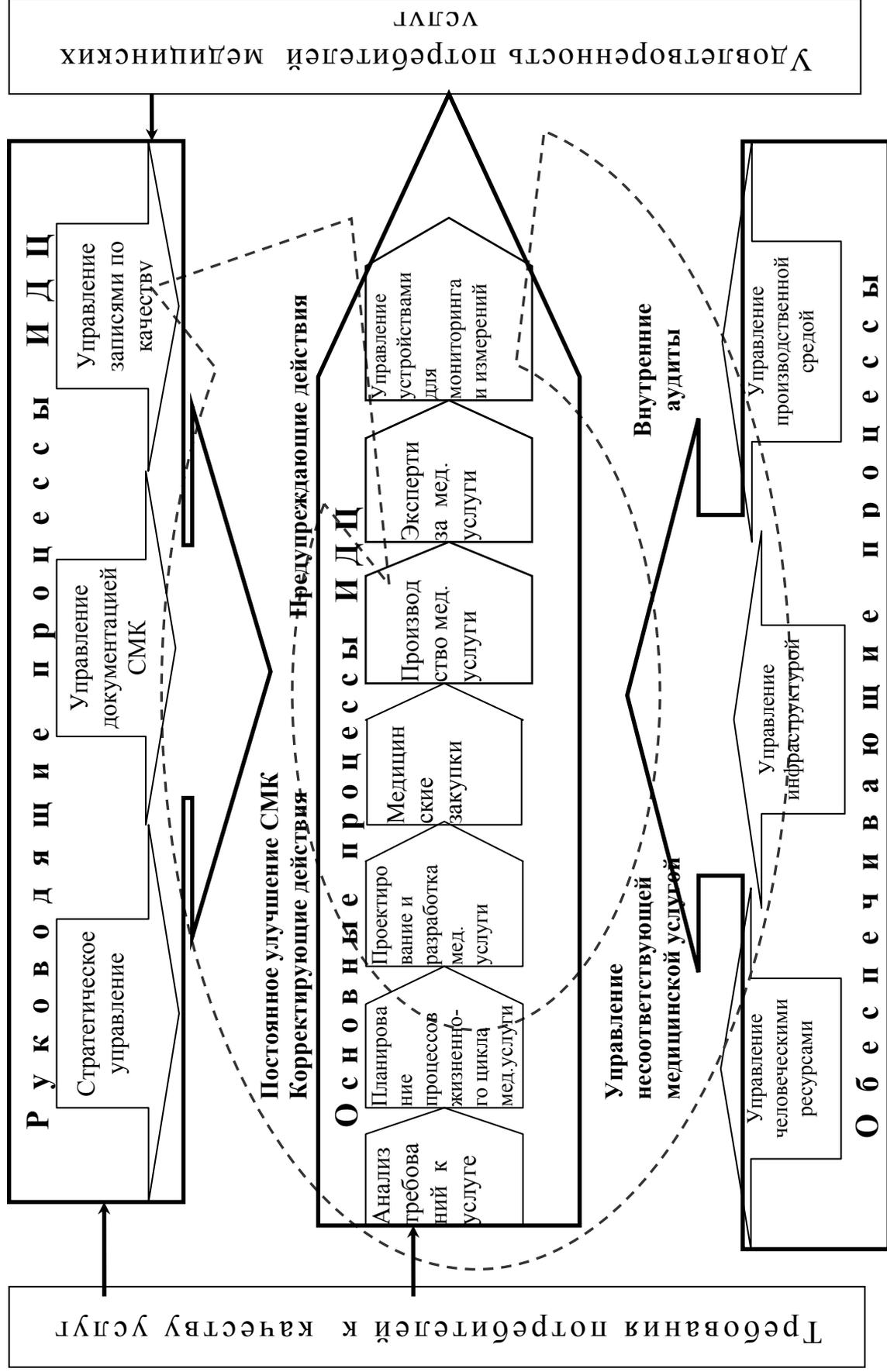


Рис. 2. Модель SMK ИДЦ

Все процессы были разделены на пять основных групп: процессы управленческой деятельности руководства, обеспечивающие основные процессы (относящиеся к выполняемым медицинским услугам) и процессы проведения измерений, анализа и улучшений.

Документация, требуемая системой управления качеством, находится в управляемых условиях. Установлен порядок её оформления, согласования, изменения, утверждения, обеспечения доступа, поддержания в рабочем состоянии, хранения, изъятия из применения. Введение электронной системы документооборота в СМК позволило сократить до 1 минуты поиск любого документа в базе данных за счет наличия единого упорядоченного реестра документации с активными ссылками и определением авторизованных степеней доступа для всех сотрудников. Введение системы «Контроль исполнения» с использованием электронного документооборота позволило добиться 96% выполнения заданий всеми сотрудниками. Удельный вес потерянных документов к концу 2007 года сократился до 0,4%.

Проведенная нами самооценка свидетельствовала о положительной динамике показателей внедряемой СМК относительно требований стандарта по восьми основополагающим принципам (рис.3). К основным принципам управления качеством, положенным в основу стандартов серии ИСО 9000:2000, относятся: ориентация деятельности организации на потребителя; роль высшего руководства; вовлечение и мотивация персонала; процессное представление всех видов деятельности; системный подход к управлению; непрерывное совершенствование системы управления качеством; принятие решений, основанное на фактах; установление взаимовыгодных отношений с поставщиками.

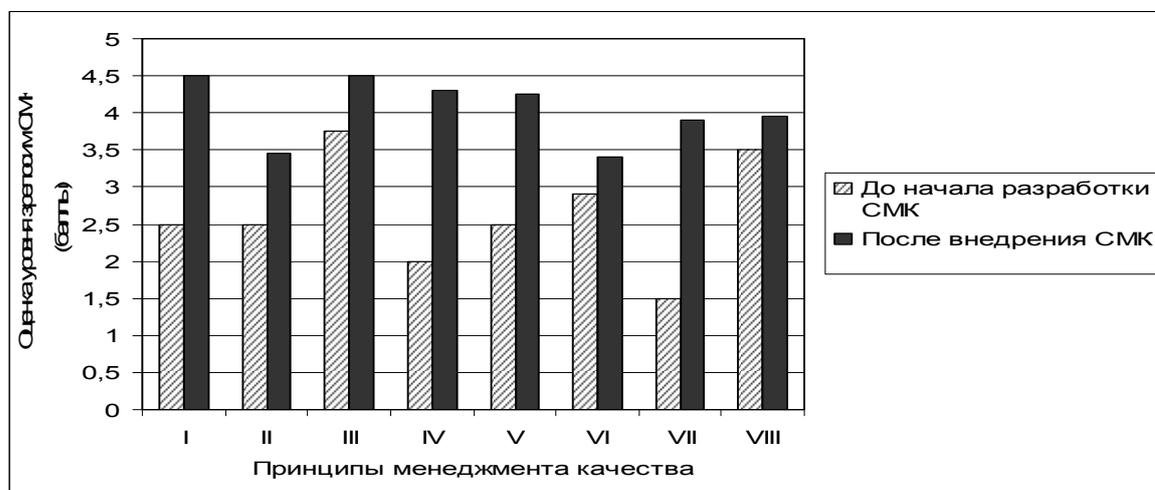


Рис. 3. Результаты самооценки уровня соответствия СМК восьми принципам менеджмента качества (ГОСТ Р ИСО 9001-2001) до и после внедрения системы (в баллах).

Авторами проведена оценка эффективности внедрения системы менеджмента качества медицинской помощи, отражающая реализацию стратегии ИДЦ. Интегральный коэффициент эффективности медицинской помощи (Кэф) является производным от коэффициентов качества медицинской помощи (Кк), социальной удовлетворенности (Кс), коэффициента объема и коэффициента экономичности (Кэ). Динамика показателей представлена в табл. 1.

Таблица 1. Динамика показателей качества и эффективности деятельности ИДЦ за период 2001-2007 гг.

Год	Кэ		Кс		Ко		Кк		Кэф	
	P	±m								
2001	1	0,013	0,81	0,077	1,1	0,021	0,95	0,050	0,89	0,038
2002	0,99	0,025	0,88	0,07	1,45	0,017	0,97	0,040	1,23	0,054
2003	0,98	0,030	0,87	0,071	1,25	0,061	0,98	0,027	1,01	0,037
2004	0,98	0,028	0,92	0,057	1,35	0,022	0,99	0,022	1,16	0,084
2005	0,96	0,043	0,96	0,052	1,15	0,051	0,99	0,021	0,99	0,033
2006	0,9	0,113	0,98	0,053	1,1	0,125	0,99	0,038	1,18	0,174
2007	0,96	0,074	0,83	0,42	1,22	0,196	0,99	0,038	1,04	0,077

Анализ показывает, что внедрение системы менеджмента качества позволило в значительной степени улучшить все показатели. Достаточно наглядным является увеличение интегрального коэффициента эффективности деятельности учреждения (Кэф), как обобщающей характеристики с 0,89 до 1,04 за исследуемый период. Следует отметить, что наибольшее значение данный показатель имел в период внедрения принципов тотального менеджмента качества (TQM) в 2002 г. (до 1,23) и проведения работ по приведению системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в 2006 г. (до 1,18).

На разных этапах развития СМК мы наблюдали положительную динамику этих коэффициентов, что свидетельствует об эффективности применяемых инновационных методов. Использование данных показателей, в управленческой деятельности для оценки эффективности функционирования системы менеджмента качества, позволяет в сопоставлении с оценкой традиционных статистических показателей получить более надежный объем информации для реализации одного из важнейших принципов менеджмента качества - «принятие решений, основанное на фактах».

Разработанные и внедренные методики управления взаимоотношениями с потребителями позволили значительно повысить уровень средней удовлетворенности всех заинтересованных сторон (пациентов, врачей ЛПУ, сотрудников ИДЦ). За период 2001-2007 годы динамика коэффициента средней удовлетворенности пациентов имела устойчивую тенденцию к росту (с 0,81 в 2001 г. до 0,98 в 2006 г.). Снижение показателя

социальной удовлетворенности в 2007 году было закономерным, так как именно тогда была внедрена методика комплексной оценки удовлетворенности потребителей с учетом рекомендаций стандарта ГОСТ Р ИСО 9004-2001, пункт 8.2.1.2. «Измерение и мониторинг удовлетворенности потребителей». Значительно расширился спектр источников информации об удовлетворенности потребителей, включая жалобы и претензии потребителей (в том числе и устные), внедрены активные формы взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, сбор и анализ данных по удовлетворенности врачей ЛПУ качеством услуг ИДЦ и другие. Разработаны результативные и эффективные процессы сбора, анализа и использования указанной информации для улучшения деятельности организации. Следует отметить, что изменилась структура жалоб и претензий пациентов в сторону повышения комфортности и сервисных характеристик. Значительно повысилось доверие врачей ЛПУ относительно точности и скорости постановки диагноза, квалификации врачей, предоставления заключения и рекомендаций, качества медицинских услуг ИДЦ (динамика оценки с 3,5 до 4,4 баллов). Результаты социологического исследования показывают, что персонал ИДЦ удовлетворен содержанием работы, условиями труда, отношениями в коллективе.

Оптимизация системы управления ресурсами позитивным образом сказалась и на показателях, характеризующих кадровый потенциал. Повысилось число лиц, имеющих квалификационные категории (удельный вес врачей, имеющих высшую категорию, в 2001 году составил 27,7%, в 2007 году - 50%). Наблюдается низкая текучесть кадров сотрудников ИДЦ (текучесть врачебного персонала составляла за исследуемый период 3,2 - 4,2% от общего числа).

Внедрение инновационных подходов к управлению качеством на базе полнофункциональной информационной системы позволило снизить среднюю трудоемкость выполняемых исследований в 1,8 раза, увеличить показатель технологической эффективности деятельности в 1,6 раза, увеличить показатели интенсивности использования врачебной должности в 1,5 раза. Снижился уровень выявленных несоответствий с 23,6 до 2,5 на 100 проведенных экспертиз, что свидетельствует о позитивном влиянии проведенных преобразований в системе.

Результаты анализа эффективности действующей СМК показали, что в целом внедрение системы положительно отразилось на эффективности деятельности всей организации. Коэффициент качества в динамике за семь лет имеет явно выраженную тенденцию к росту: в 2001 г. показатель составил 0,95, к концу 2007 года - 0,99. Выявлена значимая положительная динамика коэффициентов социальной удовлетворенности (в 2001 г. - 0,81, в 2005 г. - 0,96, в 2007г. - 0,83), коэффициента

экономичности (от 1,00 в 2001 г. до 0,96 в 2007 г.); коэффициента объема (с 1,1 в 2001 г. до 1,22 в 2007 г.). Интегральный коэффициент эффективности за период исследования имел устойчивую тенденцию к росту, что свидетельствует о достоверном влиянии проводимых преобразований на эффективность деятельности диагностического центра.

Материалы данного исследования позволили разработать научно-методические подходы к формированию и обоснованию планирования в области качества. Исследование показало, что наличие, поддержание в рабочем состоянии и непрерывное совершенствование системы менеджмента качества в медицинской организации может являться общепризнанной гарантией и подтверждением устойчивости качественных показателей оказываемых услуг и их точного соответствия требованиям потребителя.

Смещение акцента с обеспечения качества на менеджмент качества и постоянное улучшение для более полного удовлетворения потребителя сделало новую версию стандартов ИСО серии 9000 мощным средством повышения эффективности и поддержания устойчивого развития медицинской организации, позволяющей существенным образом улучшить качество медицинской помощи.