

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

в сфере здравоохранения
и социального развития



№2(12)/2012

научно-практический рецензируемый журнал



ТЕМА НОМЕРА:
**Лечение и реабилитация инвалидов
в Российской Федерации: проблемы,
пути решения и перспективы**

с. 6–44

Управление качеством
медицинской помощи

с. 45–95



Управление качеством
в фармации

с. 96–101

Контроль качества

с. 102–130

Информатизация
здравоохранения

с. 141–145

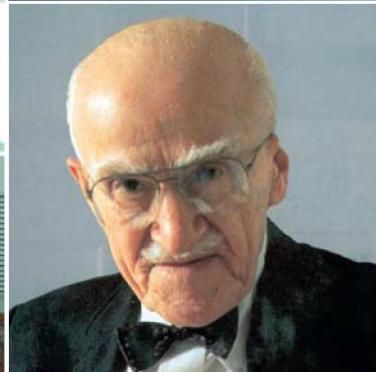
Вопросы сертификации,
аккредитации
и стандартизации

с. 131–140



В библиотеку
специалиста

с. 146–159



СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ПУТЬ К ПРЕОДОЛЕНИЮ ПЕРВОГО ЗАКОНА НЬЮТОНА В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Миссия системы здравоохранения любой страны рассматривается как непрерывное удовлетворение потребностей населения в качественной и безопасной медицинской помощи, при этом обеспечение гражданам равного доступа к качественному медицинскому обслуживанию и эффективное использование выделяемых средств и ресурсов приобретают первостепенное значение. Даже если лечебное учреждение располагает самым современным оборудованием, квалифицированным персоналом и достаточным бюджетом для приобретения нового оборудования и эффективных лекарственных средств, это вовсе не предполагает высокого качества медицинских услуг.

Каковы же пути решения важнейшей проблемы обеспечения качества медицинской помощи? Во всем мире эта проблема решается в т.ч. путем внедрения в деятельность медицинских организаций систем менеджмента качества, основанных на международных и национальных стандартах. В одних странах, например в Японии, теория всеобщего управления качеством проникла глубоко в сознание и превратилась в национальную идею. В других (Германия, Швейцария, США) стала неотъемлемой частью построения национальных систем здравоохранения.

Понимание необходимости внедрения в практику работы медицинских организаций систем менеджмента постепенно приходит и в нашу страну. Явное тому подтверждение – выезд группы российских врачей в Сербию для участия в научно-практическом семинаре и прохождения деловой стажировки по курсу «Принципы, методы и специфические инструменты улучшения качества медицинских услуг». В течение недели – с 23 по 27 апреля 2012 г. – 26 руководителей медицинских организаций из Улан-Удэ, Якутска, Томска, Красноярска и Москвы были с головой погружены в интереснейший мир «качественного менеджмента»: слушали лекции и знакомились с организацией деятельности больниц, учились, как эффективно и результативно управлять медицинским учреждением, как непрерывно улучшать качество и безопасность медицинских услуг, чтобы максимально удовлетворять потребности и ожидания пациентов, как предупреждать риски и нежелательные события и умень-

шать их последствия, если таковые случились, обучались приемам, которые на практике помогут реализовать стоящие перед ЛПУ задачи. В рамках проводимых курсов и семинаров обсуждались не только вопросы стратегических подходов к улучшению качества медицинской помощи, но и оперативные методы: стандартизация, сертификация, организация внешних и внутренних аудитов.

Визит делегации организован совместными усилиями общества по консалтингу и обучению «Бонекс инжиниринг», г. Белград (генеральный директор Слободан Чорсович, директор проектов Радомир Бошкович), и группой консалтинговых компаний «Международный менеджмент, стандартизация, качество» (ГКК «ММКС»), г. Томск (генеральный директор Алина Петченко).

В качестве лекторов, помимо Радомира Бошковича и д-ра Витомира Миладиновича, представителей «Бонекс инжиниринг», выступили д-р Северин Ракич, руководитель Центра по менеджменту в здравоохранении, д-р Синиша Стевич, директор Агентства по сертификации, аккредитации и улучшению качества медицинских услуг Республики Сербской, д-р Ненад Проданович, директор по качеству клинического центра Баня-Луки, Снежана Манич, директор Агентства по аккредитации медицинских учреждений в Республике Сербия.

Данный семинар уже пятый по счету в серии курсов, проводимых «Бонекс инжиниринг» для нужд российских врачей. Первый шаг в этом направлении был сделан в 2008 г. в



Семинарские занятия

Томске, затем последовали обучающие семинары и практические конференции в Улан-Удэ (2009 и 2011 гг.), Якутске (2011 г.), Баня-Луке (Республика Сербская, 2010 г.).

Деловое содружество этих двух организаций довольно показательно и, как считают сами участники семинаров, весьма продуктивно. Причем к менеджменту в сфере здравоохранения каждая из компаний шла своим путем.



Алина Петиченко

«В середине 1990-х гг. в стране открылась сеть российско-британских центров, действовавших от имени Королевской гуманитарной академии, – рассказывает **Алина Петиченко**. – Среди базовых курсов, привнесенных британской стороной, был менеджмент качества – на тот момент, по крайней мере для меня, понятие абсолютно новое. Случилось так, что из достаточно большого

числа слушателей из Сибири англоговорящей была я одна. Соответственно, на меня выпала доля перевода учебника и преподавания этого курса. Нас обучали британцы, а мы по каскаду уже на местном уровне обучали руководителей различных организаций всеобщему управлению качеством (*Total Quality Management – TQM*), а через некоторое время перешли на обучение внедрению стандартов ИСО.

Во время своего первого визита в Сербию в 2006 г. мы увидели, что, несмотря на большой портфель проектов, «Бонекс инжиниринг» сконцентрировал свои основные усилия на здравоохранении, и признаемся, даже были слегка обескуражены. Но затем, хорошо все взвесив, мы также приняли целевое решение и активизировали выход в сферу здравоохранения».

«Компания «Бонекс инжиниринг» тоже не сразу пришла в медицинский менеджмент, – включается в разговор **Радомир Башкович**. – Первоначально мы занимались вопросами обеспечения качества в военной промышленности и других отраслях экономики. В 1999 г. к нам обратились представители Республики Сербской, одной из федеральных единиц Боснии и Герцеговины, и предложили создать у них систему аккредитации учреждений здравоохранения первичного звена. Мы рассмотрели их намерения и подписали контракт. С того времени наша компания практически непрерывно работает с этой республикой, и на семинаре был показан наш опыт в реализованных проектах».

Когда «Бонекс инжиниринг» начал работать в сфере здравоохранения, среди сотрудников компании не было

ни одного врача. В тот момент это давало ей даже некоторые преимущества в общении с директорами клиник, поскольку говорить приходилось не о медицине, а о системе управления, которая в любой организации, в т.ч. медицинской, подчиняется одним и тем же законам. Впоследствии в компании, конечно же, появились специалисты с отраслевой подготовкой.

«В процессе работы над проектами мы изучили множество источников, посмотрели, какие наработки существуют в мире, как внедряют системы менеджмента качества в здравоохранении в других странах, – продолжает Радомир, – благо сегодня, в условиях свободного доступа к коммуникациям, такая информация доступна всем. Мы искали долго и упорно, приглашали иностранных консультантов из США, Канады и Великобритании и учились у них. Оказалось, что все работают по одним и тем же направлениям: стандарты на системы менеджмента качества и безопасности, измерение результатов, применение специфических инструментов улучшения, стратегий, принципов менеджмента. Мы аккумулировали эту информацию, переняли мировой опыт и стали внедрять его в Республике Сербской. Сегодня я могу с уверенностью сказать: все технологии менеджмента и стандарты качества, принятые на европейском уровне, в большей или меньшей степени применяются и у нас».

Основной целью семинара для российских врачей было создать базу для обмена информацией, передать слушателям необходимые знания по обеспечению качественного менеджмента и управления рисками в сфере здравоохранения. Описать роль государства, а затем показать, как технически реализуются все проекты изменений.

Одновременно организаторы семинара решали целый ряд прикладных задач. Они стремились, чтобы слушатели понимали основную суть процесса создания системы менеджмента, его содержание и смогли осознать необходимость дальнейшего продвижения вперед. Например, от внедрения национальных стандартов качества и безопасности медицинских услуг или международного стандарта ИСО 9001 постепенно перейти к внедрению принципов делового совершенства.

«Все лекторы имеют учченую степень и звание и работают над практическим внедрением проектов, – поясняет Радомир. – Я думаю, что никто не смог бы найти лучших преподавателей, чтобы сделать семинар научно обоснованным и показать практический опыт. Надеюсь, российским врачам удалось перенять у нас что-то полезное из области управления. Но сейчас, после окончания семинара, я могу сказать, что мы как преподаватели научились у наших слушателей даже большему, чем наши слушатели научились у нас. Когда слушаешь вопросы и участвуешь в дискуссии, мозг начинает крутиться по-другому».

Здесь уместно задать вопрос: почему маленькая Республика Сербская может научить Россию? Территория, которая с развалом Югославии еще не вполне встала на ноги и все время своего существования борется с огромными проблемами?



Радомир Башкович

Группа консалтинговых компаний «Международный менеджмент, стандартизация, качество» (ГКК «ММКС»), г. Томск

Компания работает на рынке консалтинговых услуг более 15 лет и является одним из лидеров в области подготовки медицинских учреждений к сертификации. География распространения услуг и спектр клиентов компании – Сибирь, Дальний Восток, страны ближнего зарубежья.

В практике консультирования эксперты ГКК «ММКС» используют модель, выработанную в ходе реализации более 70 проектов, и зарубежный опыт аккредитационных медицинских стандартов (JCI, URAC, JCQHC, ACHS и др.).

Для помощи организациям в выборе приоритетных направлений развития и разработке стратегического плана использует сбалансированную систему показателей деятельности (Balanced Score Cards – BSC).

Компания является поставщиком консалтинговых и образовательных услуг, одобренных такими компаниями, как «Росатом», «Роснефть», «Газпром», а также участником целого ряда проектов Европейского банка реконструкции и развития.

В референц-листе компании более двух десятков проектов, реализованных для нужд коммерческих предприятий и организаций

государственного сектора, включая проекты в сфере здравоохранения.

Совместно с «Бонекс инжиниринг» ежегодно организует семинары-стажировки для главных врачей с целью не только обучить их новым методам менеджмента, но и ознакомить с достижениями европейской практики реформирования здравоохранения.

ООО «Бонекс инжиниринг» (BONEX engeneering), Республика Сербия

Общество по консалтингу и обучению «Бонекс инжиниринг» осуществляет свою деятельность с 1996 г. С момента создания и до сегодняшнего дня компания сотрудничала с более чем 150 организациями всех отраслей промышленности и экономики. С 1998 г. занимается проектами по улучшению качества в области здравоохранения Сербии и Республике Сербской.

С 2005 г. поддерживает постоянные контакты с организациями Российской Федерации, регулярно принимают участие в профессиональных семинарах, конференциях и курсах, организуемых российской партнерской организацией ГКК «ММКС», г. Томск. Имеет 8 штатных сотрудников и большую команду внешних экспертов – высококлассных специалистов в различных отраслях знаний, которые привлекаются к работе над проектами.

«В здравоохранении Республики Сербской действительно немало проблем, – соглашается Радомир. – Порой уровень оснащения наших больниц и качество подготовки специалистов трудно назвать блестящими, мы еще не можем повсеместно применять некоторые инновационные медицинские технологии. Естественно, что при этом качество наших медицинских услуг уступает российскому. А вот методы управления работой учреждений у нас с вами не могут сильно отличаться: мы должны управлять ресурсами, людьми, финансами и т.д. Конечно, при внедрении любых изменений должна быть учтена специфика здравоохранения не только страны, но и конкретного региона и даже больницы – чужие решения невозможно перенять в неизменном виде. Поэтому я не говорю, что российские врачи учатся у нас, – здесь идет обмен опытом на пользу обеих сторон.

Посетив несколько больниц в России, я могу сказать, что все они хорошо оборудованы и соблюдение санитарно-гигиенических требований у них на высоком уровне. С другой стороны, я видел, как относятся к пациентам в регистратуре и как люди недовольны тем, сколько времени им приходится ждать приема. Но невозможно улучшить отношение к пациентам, не поменяв систему.

У России сегодня более завидное положение, чем у Республики Сербской. Россия, если захочет, может пригласить лучших мировых экспертов в области управления качеством в здравоохранении. Чего мы, к сожалению, пока не в состоянии себе позволить. С другой стороны, она может, как и мы, изучить мировой опыт и, взяв на вооружение все самое лучшее из своей и мировой практики, на чистом листе бумаги построить собственную систему улучшения в

области качества. Что тоже неплохо. Главное – захотеть это сделать».

Действительно, главное – захотеть. В основе «качественных преобразований» в здравоохранении Республики Сербской лежала политическая воля руководства. С момента подписания в 1995 г. Дейтонского соглашения о прекращении гражданской войны все стратегические документы по реформированию системы здравоохранения неизменно включают в себя такое направление, как качество и безопасность медицинской помощи, непрерывно осуществляются различные проекты по улучшению качества. Ни одно правительство, сформированное между 1995 и 2012 гг., не отступило от этого веяния.

«Именно так, – соглашается Радомир. – Все до единого министры здравоохранения поддерживали это направление с различным успехом. Нынешний министр д-р Ранко Шкрбич, назначенный на эту должность в 2006 г., активно включился во все процессы улучшения качества и лично инициировал несколько проектов, над двумя из них сейчас работает наша компания. Естественно, вся министерская команда также активно вовлечена в этот процесс. Реализацией всех проектов руководит созданный в рамках министерства Совет по управлению качеством, который возглавляет сам министр. В состав совета входят заместители министра, директор фонда ОМС и другие люди, занимающие высшие должности в системе управления здравоохранением республики. Понятно, что эта ответственность спускается через средние и нижние уровни руководства до всех клиник. Во всех медицинских организациях введена должность менеджера по качеству. Так что мы все время чувствуем поддержку министерства».

В Сербии и Республике Сербской российских врачей всегда очень уважали. Сербские специалисты перенимали опыт Российского научного центра восстановительной травматологии и ортопедии им. академика Г.А. Илизарова в области ортопедии, опыт МНТК микрохирургии глаза им. академика С.Н. Федорова по лечению катаракты, глаукомы и других заболеваний глаза. Тут всегда отмечают высокое качество обучения в российских медицинских вузах, а врачи, получившие медицинское образование в России, в большей части у себя в стране. Профессионалам всегда есть чему поучиться друг у друга.

«Что дает нам общение с сербскими коллегами? – размышляет Алина Петченко. – Дает возможность посмотреть на практике, что описанная в книгах теория реально работает. Посещая больницы в Белграде, Валево, Баня-Луке, мы наблюдали аккумулированный и концентрированный опыт систем менеджмента в действии. Для наших врачей это, если хотите, определенный укол по самолюбию, но и немалый стимул к развитию. Что касается ГКК «ММКС», то нам интересен опыт «Бонекс инжиниринг» по консалтингу в области здравоохранения, – я сторонник того, чтобы учиться на чужих ошибках, а не набивать собственные шишки.

России сейчас бесполезно заимствовать подходы к внедрению систем менеджмента напрямую у США, где аккредитационные стандарты работают больше 70 лет. Они уже давно прошли этот путь. В Республике Сербской это живая, развивающаяся система, которая тем и интересна. Два года назад наша группа получила возможность побывать в министерстве здравоохранения республики, где доклад по внедрению систем менеджмента качества делал сам министр. Его кровная заинтересованность в этом процессе привела нашу делегацию в легкое замешательство. Я очень надеюсь, что со временем такие министерские команды появятся и в России. Например, в Бурятии, которая еще несколько лет назад первой откликнулась на наши предложения по оптимизации процесса управления в организациях здравоохранения. Это сейчас мы понимаем, что всплеск ин-

тереса со стороны Улан-Удэ не был случайностью: ни в одном другом российском регионе нет такого количества лечебных учреждений разного уровня, занимающихся или начинаяющими заниматься внедрением системы менеджмента качества. И министр здравоохранения республики Валерий Кожевников, и мэр Улан-Удэ Геннадий Айдаев эти процессы поддерживают. Я даже думаю, что Республика Бурятия могла бы стать плацдармом для проведения pilotного проекта по разработке аккредитационных стандартов в России. Не случайно больше половины нашей группы составляют главные врачи медицинских организаций из Бурятии. Немало наших проектов также реализуется в Якутии, и мне нравится принципиальность и последовательность в действиях со стороны якутских коллег».

Совершенно очевидно, что внедрение систем менеджмента качества, аккредитация и сертификация медицинских организаций – это действенные инструменты улучшения качества медицинской помощи. Совершенно очевидно также, что без внешнего аудита медицинские организации не в состоянии продвинуться в направлении улучшения, что внутренние стимулы системы здравоохранения крайне слабы и не в состоянии привести к качественным изменениям. Вспоминается первый закон Ньютона, который гласит: каждое тело, находящееся в состоянии движения, не перемнит своей траектории, пока на него не воздействует внешняя сила. В приложении к здравоохранению внешняя сила понимается как давление на медицинскую организацию со стороны вышестоящих органов и со стороны пациентов. Хочется надеяться, что, пройдя курс обучения на семинаре, слушатели, а это, напомню, главные врачи, получат тот самый внутренний побудительный стимул для преодоления инертности, способный «опровергнуть» великий закон великого Ньютона, и станут еще активнее внедрять современные технологии управленческой деятельности и эффективные экономические модели в своих организациях.

Ольга ФЕДОТОВА



Слушатели семинара. Белград, Сербия, 2012