

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ

Лучевая диагностика

Реализация принципов системы менеджмента качества в лучевой диагностике на примере отделения магнитно-резонансной томографии

М.В. Ястребова², А.К. Карпенко¹

¹ФГУ «Консультативно-диагностический центр с поликлиникой» УД Президента РФ (Санкт-Петербург),

²ООО «НМЦ-Томография»

Представлен собственный опыт повышения эффективности работы отделения магнитно-резонансной томографии с применением принципов системы менеджмента качества.

Ключевые слова: система менеджмента качества, принципы системы менеджмента качества, совершенствование процессов управления, процессный подход.

Its own experience of the effectiveness increase of the MRT department with usage of the main quality management system principles.

Key words: quality management system, QMS principles, management processes improvement, process approach.

Повышение эффективности лучевой диагностики является важнейшим фактором улучшения качества оказания медицинской помощи.

Рассматривая процесс управления в диагностическом отделении системно, всегда можно найти его слабые стороны и разработать конкретные предложения по их устранению, делать это на постоянной основе, наблюдая за изменениями и устраняя недостатки.

В настоящее время в отрасли здравоохранения стали появляться технологии совершенствования процессов управления как залог эффективности конечного результата сначала диагностики, а затем и лечения пациента.

Наиболее значимыми и перспективными являются возможности, предоставляемые использованием системы менеджмента качества (СМК) применительно как к управленческим, так и к медицинским процессам. Принципы СМК, согласно международному стандарту ИСО 9001:2008, носят универсальный характер и применимы во всех отраслях экономики. В основе СМК лежит процессный подход: желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и ресурсами управляют как процессом [1–6].

Все процессы в организации разделены на *восемь основных принципов* менеджмента качества:

1. Ориентация на потребителя.
2. Лидерство руководителя.
3. Вовлечение работников.
4. Процессный подход.
5. Системный подход к менеджменту.
6. Постоянное улучшение.
7. Принятие решений, основанное на фактах.
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

При использовании каждого из принципов были внедрены практические шаги совершенствования управленческих процессов.

В отделении магнитно-резонансной томографии (МРТ) клиники при подготовке к сертификации по ИСО 9001:2008 СМК начала формироваться с момента создания отделения на примере одного из крупных подразделений клиники (репродуктологии), получившего сертификат ИСО на год ранее.

Принципы менеджмента качества в отделении МРТ используются для:

- разработки и поддержания политики, целей отделения и клиники в целом;
- популяризации политики и целей в области качества во всей организации для повышения осознания, мотивации и вовлечения персонала отделения;
- ориентации на потребителей во всей клинике;
- внедрения процессов, позволяющих выполнять требования потребителей и других заинтересованных сторон;
- разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии эффективной системы управления качеством;
- обеспечения необходимыми ресурсами;
- проведения периодического анализа СМК;
- принятия решений в отношении политики и целей в области качества;
- принятия решений по мерам улучшения СМК.

С целью обеспечения выполнения этих задач в отделении МРТ проводятся регулярные аудиты СМК, выборочный контроль качества проведенных исследований, ежемесячно регистрируются ключевые показатели эффективности работы отделения, проводится их анализ.

Особое внимание было уделено реализации принципов в наиболее значимых и часто повторяющихся процессах.

Ниже представлены практические шаги реализации вышеназванных принципов менеджмента системы качества.

1. Ориентация на потребителя.

В диагностическом отделении, как и в любой другой организации, помимо конечного потребителя медицинских услуг, имеются многочисленные потребители вспомогательных и промежуточных услуг.

Например, медицинский работник является потребителем информации, услуг связи, медицинского оборудования, расходных материалов и т.д. Успех деятельности отделения зависит от удовлетворенности потребителей, как внешних (пациентов, страховых компаний, направляющих врачей), так и внутренних.

В связи с этим отделением МРТ разработан опросный лист для обеспечения понимания текущих и прогноза будущих потребностей пациентов, а также выполнения их требований. В опросный лист включены такие параметры, как время ожидания, информированность о порядке проведения исследования и наличии противопоказаний к нему, ясность формулировок для заполнения документации, удовлетворенность от общения с врачом МРТ, наличие информации о возможном применении контрастного вещества, аккуратность соблюдения расписания; отдельно в анкете есть таблица для оценки впечатлений от общения с каждым сотрудником, вовлеченным в обследование данного пациента.

В отделении МРТ направляющий врач также рассматривается как клиент, соответственно учитывается его удовлетворенность как профессионально выполненной медицинской услугой, так и общением с сотрудниками отделения.

Без учета и удовлетворения запросов внутренних потребителей в отделении неизбежно пострадал бы

лечебно-диагностический процесс в лечебном учреждении в целом. Разработанная СМК помогает этого избежать.

2. Лидерство руководителя.

Руководители отделения, медицинские и немедицинские, должны обеспечивать единство цели и направления деятельности. Для этого в отделении МРТ создана и поддерживается внутренняя среда, в которой работники участвуют в решении задач организации.

Принцип «лидерство руководителя» используется и при выделении процессов в деятельности отделения при назначении так называемых «собственников» процесса, т.е. лиц, ответственных за его осуществление и согласованность с другими процессами. Приведем примеры составляющих одного процесса «Прием пациента» с выделением ответственных лиц на каждом этапе.

На рис. 1 представлен процесс оформления документов перед МР-исследованием.

На рис. 2 представлен пример подготовки пациента к исследованию. В верхней части изображения выделены управленческие процессы, в нижней части – поддерживающие процессы. И те, и другие на выходе оказывают влияние на центральный процесс.

Созданы стандартные операционные процедуры (СОП) как на процесс исследования каждой зоны, так и на процесс формирования заключения. СОП на исследования основаны на международных протоколах МРТ-сканирования, так же как и протоколы заключений.

При изменении современных требований со стороны развития технологий и методик МРТ происходит процесс изменения СОП и утверждение его руководителем после согласования с коллективом с последующим обучением. Так, например, внедрено обязательное использование диффузионно-взвешенных изображений при исследовании головного мозга каждого пациента,



Рис. 1. Процедура оформления документов перед МР-исследованием.

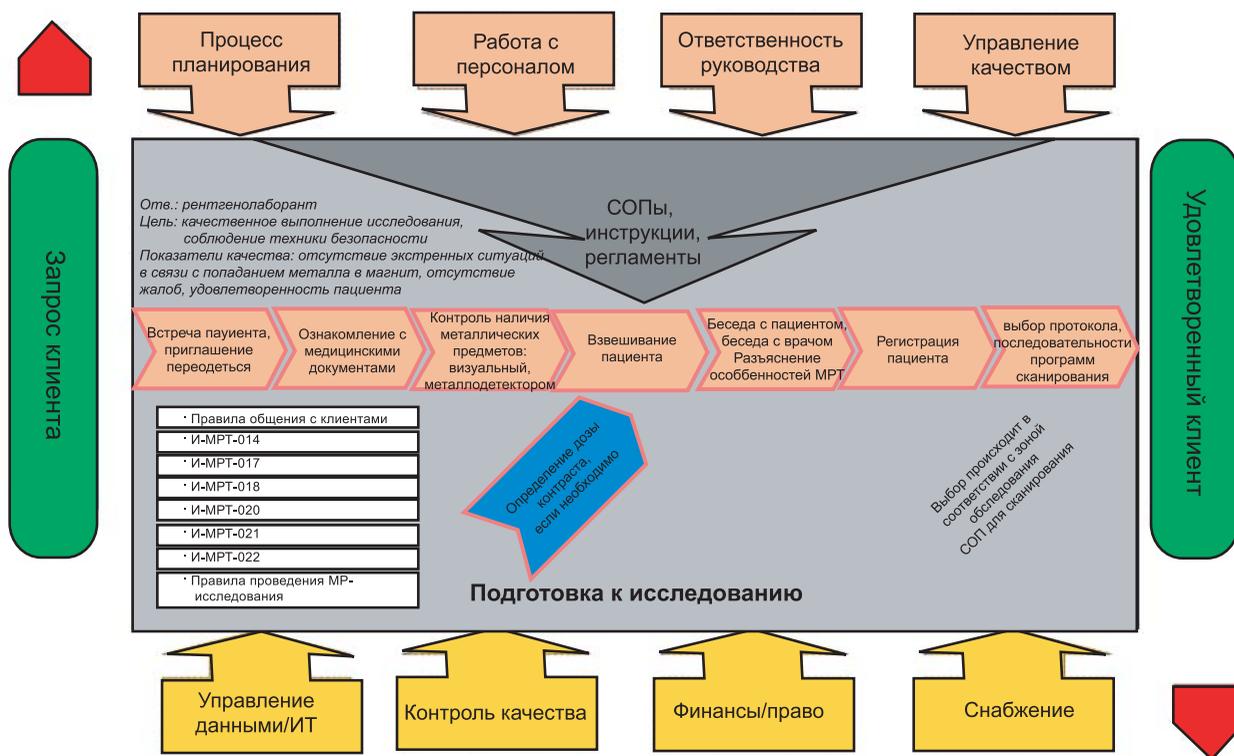


Рис. 2. Подготовка пациента к исследованию.

сформулирован СОП на применение контрастирования для каждой исследуемой зоны с перечнем видов патологий. Каждый из врачей отделения МРТ самостоятельно создал несколько СОП, которые были рассмотрены коллективом и утверждены руководителем.

3. Вовлечение работников.

Работники составляют основу организации, поэтому задачей организации является создание чувства удовлетворенности работой, стремления к профессиональному росту, что позволяет обеспечить наиболее полное вовлечение их в производственный процесс и повышение трудовой мотивации. Улучшение результативности и эффективности управления организацией возможно только через вовлечение работников и их поддержку. В отделении МРТ создана среда, способствующая вовлечению работников в активный поиск возможностей улучшения показателей процессов, деятельности и характеристик медицинских услуг. В течение 2009–2010 гг. благодаря инициативе персонала в отделении были введены новые услуги: МРТ одномоментно обеих кистей или стоп с контрастированием, МРТ крестцово-подвздошных сочленений с контрастированием взрослому и детскому контингенту пациентов ревматологического профиля, МРТ головного мозга с трактографией, динамическое контрастирование с использованием автоматического шприца при патологии органов малого таза мужчин и женщин. Службой администраторов внедрена услуга курьерской доставки результатов исследования пациентам по указанному адресу. Эти услуги улучшили показатели удовлетворенности пациентов и лечащих врачей, а также общее финансовое состояние отделения.

4. Процессный подход.

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которая обеспечивается на

стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

Для более эффективного управления процессами составляют план, включающий следующие разделы:

- требования к входу и выходу (например, стандарты проведения МРТ-исследования, стандарты написания медицинского заключения для каждой зоны исследования и вида патологии);
 - виды деятельности (подпроцессы) внутри процессов;
 - верификацию и валидацию процессов и услуг осуществляют путем контроля качества изображений перед началом работы, контроля проведения исследования, контроля качества формулировок заключений; создана балльная система самооценки работников (врачей, рентгенолаборантов) своих профессиональных навыков с последующей оценкой руководителем, проводимой 2 раза в год;
 - анализ процесса, в том числе его надежности, осуществляется за счет долгосрочного контракта на сервисное обслуживание с производителем, регулярных профилактических работ, ежедневной проверки параметров удаленным доступом, проводимых производителем обслуживания на основании сервисного контракта;
 - определение, оценку и уменьшение рисков, например, путем использования металлоискателя при контроле входа в процедурную МРТ пациентов и сотрудников клиники; установлена электронная система доступа в отделение;
 - корректирующие и предупреждающие действия осуществляются путем применения системы стандартного инструктажа, заполнения бланка доступа;
 - возможности и действия по улучшению процессов.
- Процессы управления и поддерживающие процессы представлены на рис. 3.

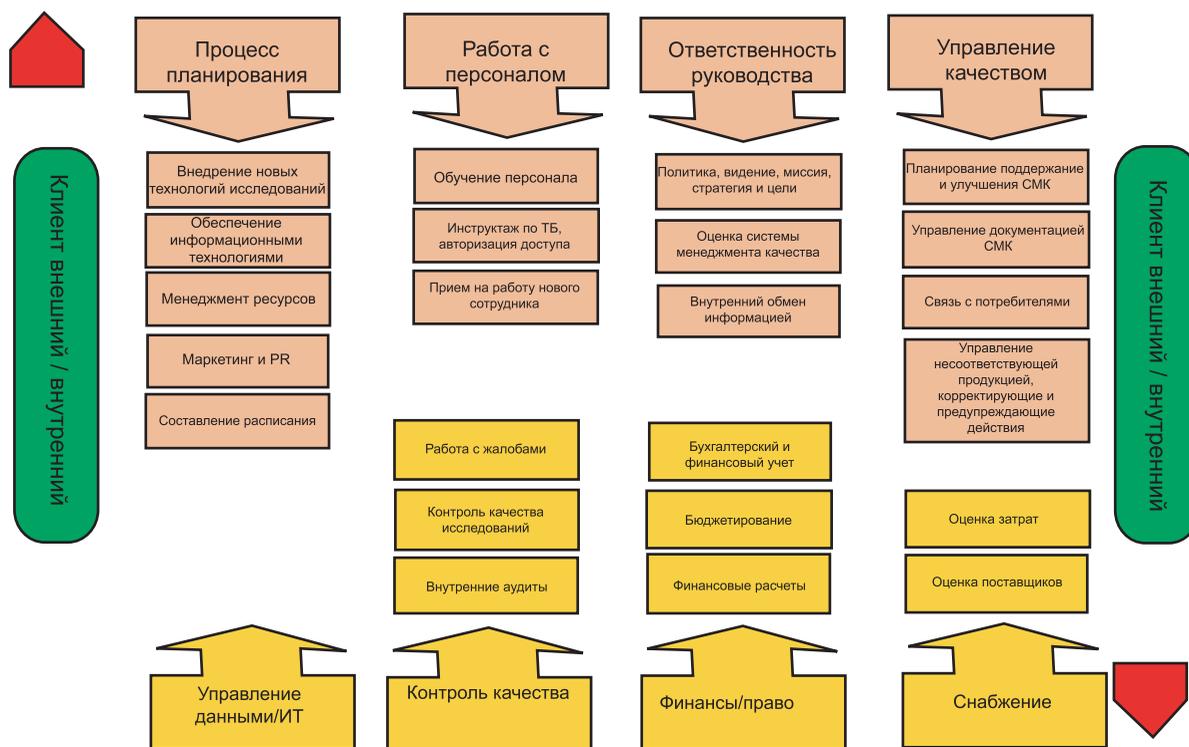


Рис. 3. Управленческие и вспомогательные процессы в работе отделения МРТ.

Примерами вспомогательных процессов могут являться:

- управление информацией;
- управление персоналом, включая профессиональную переподготовку медицинских работников;
- финансовый менеджмент;
- управление материально-техническими ресурсами;
- управление маркетингом медицинских услуг.

Применительно непосредственно к менеджменту здесь рассматриваются взаимосвязанные процессы планирования, организации, мотивации и контроля, принятия решений, информационного обеспечения, коммуникаций. Выходы процесса управления здесь также учитывают потребности и ожидания внешних и внутренних потребителей и других заинтересованных сторон.

5. Системный подход к менеджменту.

Управление взаимосвязанными процессами как системой повышает эффективность деятельности организации в достижении ее целей.

Это – выявление узких мест взаимодействия процессов, которые не позволяют увеличить производительность и повысить качество труда на отдельных участках.

Задача руководителя – найти узкое место системы и изменить его. Примером использования данного принципа является создание СОП по взаимодействию со службами анестезиологии и скорой помощи с наличием обратной связи руководителей.

6. Постоянное улучшение.

Постоянное улучшение деятельности организации следует рассматривать как ее неизменную, но практически недостижимую цель. Повышение результатив-

ности и эффективности невозможно без постоянной оптимизации системы управления в ответ на изменения внешней и внутренней среды организации на основе системного анализа поступающих данных, разработки корректирующих и предупреждающих действий для устранения причин возникающих проблем (несоответствий) и предупреждения повторного их возникновения. В 2009–2010 гг. внедрена система консультирования исследований профессорами и доцентами по направлениям патологий (например, нейрорадиология, патология костно-суставной системы). Рекомендации консультантов были реализованы в переработке СОП, как по протоколам исследований, так и в формулировке заключений.

7. Принятие решений, основанное на фактах.

Эффективные решения основываются на собранной информации, объективном анализе данных и их правильной оценке руководителями. Для этого проводится системный анализ собранных фактов и изучение количественных данных для принятия решений, основанных на фактах. Проводится ежемесячная оценка разработанных отделением ключевых показателей эффективности, включающих в себя как медицинские, так и немедицинские показатели.

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Поставщики отделения МРТ делятся на внутренних и внешних по отношению к организации. Организация должна обеспечивать соответствие закупленной продукции (услуг) установленным требованиям к закупкам – с этой целью ведется оценочный лист внешних поставщиков, которые оцениваются и выбираются на основании их способности поставлять продукцию (предоставлять услуги) в соответствии со своими требованиями. Благодаря этому, например, удалось существен-

но снизить прямые затраты на материалы и ограничить помещения для хранения запасов на неделю работы. Кроме того, приобретение нового принтера сухой печати изображений не только улучшило качество снимков, но и значительно снизило затраты на пленку. Постоянно идет поиск новых партнеров с целью снижения затрат без потери качества исследований.

Сертификат отделения МРТ на СМК в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001:2008, полученный в 2010 г., демонстрирует нашим клиентам, что:

- качество является управляемым со стороны заказчика;
- риск получения несоответствующего результата значительно ниже;
- наша компания нацелена на постоянное улучшение.

И пациенты, и врачи, работающие с отделением, ценят это: по итогам работы в 2010 г. можно абсолютно точно сказать, что 15 % пациентов – это люди, которые приходили 2 раза и более в течение года для других исследований, так как при обращении в отделение ранее их потребности были полностью удовлетворены. Эта цифра достаточно велика, так как МРТ как вид исследования показана не всем пациентам.

Постоянное совершенствование системы является основным требованием стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008. СМК обеспечивает постоянный мониторинг существующих процессов, выявление проблем, планирование, внедрение и контроль над внедрением улучшений.

Стандарты серии ИСО-9000 (ИСО 9000:2008; 9001:2008, 9004:2009) в отделении МРТ были использованы для совершенствования функций планирования, организации, трудовой мотивации и контроля, управленческих и диагностических процессов, образуя интегрированную СМК.

Таким образом, рассмотренные в статье подходы к управлению диагностическим отделением на примере отделения МРТ на основе СМК эффективны как для оперативного, так и для стратегического менеджмента и охватывают все функции руководителя: планирование, организацию, мотивацию и контроль при повышении роли принятия решений и коммуникаций. Они применимы при управлении любыми системами в медицинском учреждении – повышение качества диагностики, оказания медицинской помощи, экономической эффективности или обеспечение препаратами и медицинским оборудованием. Именно универсальность делает их применение столь эффективным в повседневной работе.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9001:2008 // Системы менеджмента качества. Требования.
2. Садовой М.А., Бедорева И.Ю. // Применение идеологии международных стандартов ИСО серии 9000 в создании системы управления качеством медицинской помощи // *Медицинское право*, 2008, № 1.
3. Бедорева И.Ю., Садовой М.А., Стрыгин А.В., Садовая Т.Н., Добров П.С. // Результаты внедрения системы менеджмента качества в федеральном учреждении здравоохранения / *Бюллетень СО РАМН*, № 4 (132), 2008.
4. E.J. Rummeny, P.Reimer, W.Heindel // *MRI Imaging of the Body / Thieme*, 2009. – 672 p.
5. Toshio Moritani, Sven Ekholm, Per-Lennart Westesson. *Diffusion-weighted MR imaging of the brain. Springer; 1 edition (May 31, 2005)*. – 229 p.
6. Reiser et al. *Musculoskeletal Imaging (Direct Diagnosis in Radiology) (Paperback), Thieme; 1 edition, 2007*. – 333 p.