

Организационные технологии управления санаторно-курортным учреждением на основе международных стандартов

В.Ф. Казаков, С.А. Балакин, Ю.Д., Пестов, А.Я. Дмитриев, Т.А. Митрошкина
ФГУ «Санаторий «Волжский утес» УД Президента РФ

ФГУ «Санаторий «Волжский Утес» разработал и внедряет организационные технологии управления на основе требований международных стандартов менеджмента качества ISO 9001, менеджмента окружающей среды ISO 14001, рачительной организации оказания услуг (lean production), управления удовлетворенностью потребителя ISO 10002. Внедрение данных организационных технологий управления позволяет значительно улучшить финансовые показатели работы учреждения путем освоения современных медицинских технологий, снижения издержек, оптимизации использования основных фондов и технического переоснащения, увеличения продаж путевок, а также создать условия для выхода на зарубежный рынок медицинских и оздоровительных услуг.

Достижение высокой результативности и эффективности системы управления обусловлено следующими инновационными преобразованиями в ФГУ «Санаторий «Волжский Утес»: внедрением системного и процессного подхода в управлении качеством услуг и окружающей средой, снижении затрат. Эти подходы позволяют установить конкретные цели и обеспечить их ресурсами, формализовать и стандартизировать ключевые этапы оказания лечебно-диагностических и сопутствующих услуг в санаторно-курортном учреждении; активной ролью (мотивацией) всего персонала в управлении качеством и личной вовлеченности в разработку, самоконтроль и усовершенствование процессов оказания услуг и менеджмента окружающей среды.

ФГУ «Санаторий «Волжский Утес» определил постоянные цели: рост удовлетворенности клиента и совершенствование процессов оказания услуг. Внедрение системы управления направлено на достижение вышеперечисленных целей и включает решение следующих основных задач: идентификацию бизнес-процессов, процессов управления инфраструктурой и других процессов для достижения целей в области качества и окружающей среды; разработка показателей и критериев результативности процессов; разработка методов мониторинга показателей; определение требуемых ресурсов для реализации процессов; поиск возможностей уменьшения рисков и затрат, и повышения результативности и эффективности процессов; планирование стратегии, процессов и ресурсов для реализации идентифицированных улучшений.

Применяя адекватные организационные технологии управления, санаторно-курортное учреждение создает уверенность в возможностях своих видов деятельности, а также основу для постоянного улучшения и обеспечения условиями санаторно-курортного лечения. Это ведет к росту удовлетворенности пациентов/клиентов, долговременному развитию и финансовому успеху нашего учреждения.

Ключевые слова: организация здравоохранения, санаторно-курортные учреждения.

В настоящее время руководители медицинских и санаторно-курортных учреждений проявляют повышенный интерес к организационным технологиям управления учреждением в соответствии с требованиями международных стандартов менеджмента качества ISO 9001, менеджмента окружающей среды ISO 14001, рачительной организации оказания услуг (lean production) и управления удовлетворенностью потребителя ISO 10002 [1, 2, 3]. В современных рыночных условиях, особенно в кризисное время, в оценке стоимости организации 80% составляют не здания и сооружения, не оборудование, не земля, а так называемые нематериальные активы. Это в первую очередь включает все, что связано с технологиями управления. Если технологии управления сертифицированы по международным требованиям, то стоимость организации серьезно возрастает.

ФГУ «Санаторий «Волжский утес» имеет ряд особенностей. Это: большая площадь лесов, полей, рядом водохранилище — Жигулевское море, естественные минеральные источники, удаленность от городов. Эти более 500 гектар земли требуют различных вложений и выпла-

ты налогов, платежей, в том числе по экологии. Поэтому, когда мы начали заниматься системой менеджмента качества (СМК), то органично пришли к необходимости заниматься вопросами экологии и финансов.

На первом этапе разработки СМК нашего санатория были сформулированы цели на год и ближайшие три года. При этом было учтено то, что они должны быть измеримыми и включать не только область качества, но и иметь отношение к экологическому и финансовому состоянию санатория.

Публичное заявление о целях имеет большое значение не только для клиентов, но и для всего персонала учреждения. Пациенты санатория должны видеть, что руководитель и весь коллектив учреждения несут ответственность за соблюдение интересов пациентов. При этом мы много усилий тратим на разъяснение политики всем сотрудникам. Еще раз следует отметить, что формулирование целей — это стратегическая функция руководства учреждения.

Устанавливая цели в различных областях: качества, экологии, финансов, мы сталкиваемся с задачей дости-

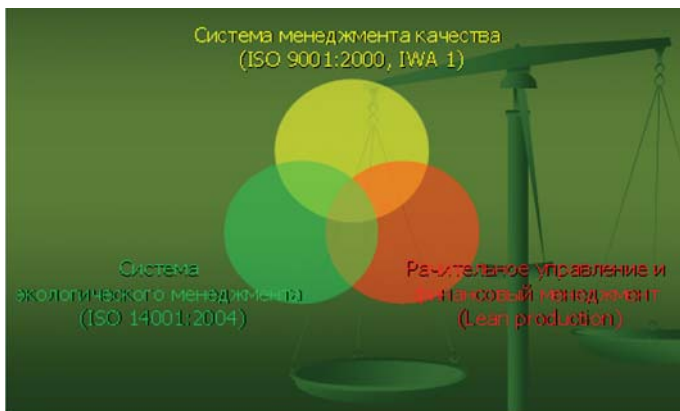


Рис. 1. Интегрированная система управления.

жения их комплекса. Найдено органичное объединение поставленных целей и их реализации в интегрированной системе управления в соответствии с международными требованиями и рекомендациями (рис. 1).

В интегрированной системе управления учитываются рекомендации по улучшению процессов в здравоохранении (IWA 1, ISO 9001), требования к системам экологического менеджмента (ISO 14001), рекомендации к применению подхода к оказанию услуг, который называется рачительное производство (lean production) и рекомендации по менеджменту финансов.

Эти управленческие технологии позволяют грамотно определить риски и управлять ими как в деятельности по оказанию медицинских и других услуг, так и в работе по улучшению экологического состояния санатория и повышению его финансового благополучия. Первый руководитель учреждения понимает, что повысить прибыль можно за счет снижения издержек и потерь и за счет более эффективного использования ресурсов. Это позволяет оказывать качественную медицинскую услугу по приемлемой цене, что и приводит к повышению удовлетворенности потребителей.

Интегрированная система управления позволяет существенно увеличить оперативность реагирования на изменчивость запросов за счет комплексного управления бизнес-процессами.

Рассмотрим некоторые аспекты ISO 14001 управления окружающей средой. Основными выгодами от применения эффективной системы управления окружающей средой являются:

- обязательства в отношении управления окружающей средой (воздухом, водой, лесами и др.);
- поддержание общественных связей;
- доступ к инвестициям;
- сбережение материалов и энергии;
- подготовленность к аварийным ситуациям.

Однако то, что большинство санаториев находится в хорошей экологической среде в смысле качества воздуха и воды, накладывает дополнительные обязательства и приводит к пристальному вниманию различных надзорных органов.

Поэтому создание интегрированной системы управления, позволяющей снизить затраты и штрафы за невыполнение требований по экологии является необходимой инвестицией в развитие учреждения. Кроме этого, следует учитывать, что важнейшим критерием получения внешних инвестиций является сертифика-

ция системы управления, в соответствии с требованиями ISO 14001.

Рассмотрим подробнее технологии финансового управления. Экономика современного постиндустриального общества приобретает сервисный характер, предоставляемые услуги становятся конкретными и персонализированными. Оказание современных услуг требует нового подхода к управлению учреждением с точки зрения экономической эффективности и управления финансами. Ниже экономическая эффективность санаторно-курортного учреждения рассматривается со стороны бюджетной и внебюджетной деятельности.

Основной целью бюджетной деятельности является оптимальное использование бюджетных средств при условии выполнения стандартов качества услуг. Для внебюджетной деятельности санаторно-курортного учреждения дополнительной целью является получение прибыли. Важнейшим направлением финансового управления является определение в условиях сервисной экономики новых задач повышения экономической эффективности санаторно-курортного учреждения в аспекте управления финансами. Рассматриваются задачи: взаимосвязанное определение финансовых целей и целей развития (задача 1), управление финансовыми рисками (задача 2), усиление внутреннего аудита (задача 3), сокращение издержек и потерь (задача 4).

Следует отметить, что решение этих задач в значительной степени зависит от подготовки и развития руководителей и специалистов экономической службы и бухгалтерии. Их совместная заинтересованная творческая, зачастую командная работа определяет успех финансового менеджмента.

Задача 1. Взаимосвязанное определение финансовых целей и целей развития. Финансовые цели определяются, рассматриваются и реализуются в соответствии с уровнями развития организации и перспективными рекомендациями международного стандарта ISO 9004. В направлении «Финансовые ресурсы» определены 5 уровней развития организации: начальный, проактивный, гибкий, инновационный и устойчивый.

Уровень 1. Организация определяет свои финансовые потребности и имеет необходимые финансовые ресурсы без мониторинга и управления.

Уровень 2. В организации разработан и действует процесс определения финансовых потребностей и обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами без мониторинга и управления.

Уровень 3. В организации разработан и действует результативный процесс прогнозирования и определения финансовых потребностей, обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами, мониторинга и управления финансовыми ресурсами.

Уровень 4. В организации разработан и действует результативный и эффективный процесс прогнозирования и определения финансовых потребностей, обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами, мониторинга и управления финансовыми ресурсами.

Уровень 5. Результативные и эффективные процессы управления финансовыми ресурсами, всесторонне согласованные с потребностями всех заинтересованных сторон и ведущие к устойчивости (гомеостазу) организации.

Инструментами повышения уровня управления финансовыми ресурсами организации являются бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), а также такие элементы методологии «20 ключей к совершенствованию бизнеса», как стоимостной анализ деятельности, повышение производительности труда, энерго- и ресурсосбережение и др.

Задача 2. Управление финансовыми рисками. Важной составляющей повышения экономической эффективности санатория является современный финансовый менеджмент, в частности управление финансовыми рисками в следующих областях:

- управление расходами;
- точность расчета доходов и расходов;
- управление активами, включая эксплуатационные расходы;
- решения по закупкам и своевременность поставок, снижение дебиторской задолженности.

Почти все эти области финансовых рисков отражены в целях ФГУ «Санаторий «Волжский утес». Таким образом, мы управляем не только качеством медицинских услуг, но и финансовыми рисками санатория. Публичное заявление о целях имеет большое значение не только для клиентов, но и для всего персонала учреждения. Важными целями являются сокращение дебиторской и кредиторской задолженностей и повышение уровня оплаты труда сотрудников.

Задача 3. Усиление внутреннего аудита. Планирование, проведение внутренних аудитов системы менеджмента (СМ) ФГУ Санаторий «Волжский утес» и последующие действия выполняются в соответствии со стандартом организации по внутреннему аудиту и правилами аудиторской деятельности.

- Определены следующие цели проведения аудитов:
- оценивание достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности и соответствия порядка ведения бухгалтерского учета законодательству Российской Федерации;
 - оценивание степени внедрения, результативности СМ, соответствия СМ требованиям ISO 9001, требованиям УдП РФ и МЗиСР;
 - выявление областей системы менеджмента и финансового менеджмента, нуждающихся в улучшении;
 - обеспечение руководства объективной информацией о соответствии системы менеджмента установленным требованиям.

Основными задачами аудитов системы менеджмента являются:

- оценивание качества оказываемых услуг и финансовой дисциплины;
- оценивание функционирования видов деятельности СМ;
- оценивание степени достижения поставленных целей;
- поиск возможностей для улучшений.

Задача 4. Сокращение издержек и потерь. Повышение эффективности учреждения возможно за счет снижения издержек и потерь и за счет более эффективного использования ресурсов. Это позволяет оказывать качественную

санаторно-курортную услугу по приемлемой цене, что и приводит к повышению удовлетворенности клиентов.

В структуре стоимости услуг суммарные расходы на обеспечение качества оказываемой услуги (расходы на качество) в среднем составляют 5–15% от стоимости всей услуги и включают как правило: затраты на предупреждение несоответствий, издержки на контроль и испытания, издержки и потери, связанные с несоответствиями. Причем издержки и потери, связанные с несоответствиями могут в среднем достигать 1/3 всех затрат на качество. Важной задачей является снижение издержек и потерь при одновременном увеличении затрат на предупреждение несоответствий.

При управлении финансовыми ресурсами особым образом следует выделить управление издержками и потерями, которое нацелено на снижение различного рода издержек, снижение времени отклика на запросы клиента, снижение перепроизводства и т.д. Возможными источниками издержек и потерь являются:

- услуга излишнего объема;
- излишние материальные запасы;
- необоснованная транспортировка;
- лишние передвижения;
- исправление;
- простои;
- излишние технологические процессы;
- неиспользуемые ресурсы.

Таким образом, рассмотренные задачи предлагается решать в рамках интегрированной системы управления санатория, которая включает процессы обработки заявок, закупки, оказание услуг, финансовый менеджмент, управление окружающей средой и другие. Все эти процессы работают на достижение результата лечения с наибольшей эффективностью. Например, основными показателями, оценивающими эффективность процессов менеджмента являются: издержки на устранение несоответствий, удельные затраты электроэнергии и газа.

Рекомендации по управлению рисками по качеству услуг организаций здравоохранения содержатся в IWA 1. Модель оказания услуг согласно рекомендациям IWA 1 представлена на рис. 2.

На входе – пациент, нуждающийся в медицинской услуге. На выходе – пациент во время и после оказания услуги. Степень удовлетворенности пациента в первую очередь зависит от четкого выяснения требований и ожиданий пациента, что должно делаться до оказания услуги. Выяснение требований и ожиданий и



Рис. 2. Процессная модель оказания услуг IWA 1.



Рис. 3. Сеть процессов интегрированной системы управления.

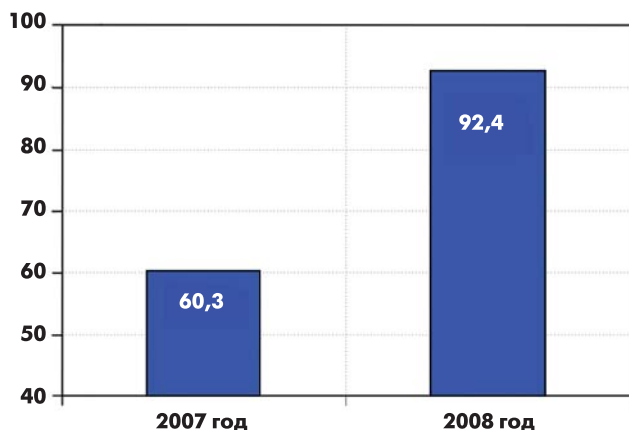


Рис. 4. Оценка «отлично» и «хорошо» удовлетворенности медицинским обслуживанием (%).

четкое планирование услуги предотвращает возникновение проблем излишней или неправильно оказанной услуги, т.е. несогласованности вмешательства и не достижения запланированных результатов лечения.

На современном этапе в первую очередь не хватает четкого выяснения требований и ожиданий пациента и грамотного планирования результатов лечения и оказания других услуг. Планирование должно стать основным этапом бизнес-процессов, таких как оказание медицинских услуг, услуг питания, проживания и других услуг.

Управление претензиями (жалобами) потребителей регламентирует международный стандарт ISO 10002

«Удовлетворенность потребителей. Руководство по управлению претензиями». Этот международный стандарт предусматривает этапы работы с жалобами, связанными с продукцией/услугами, которое включает планирование, проектирование, действие, обслуживание и улучшение. Стандарт определяет следующие аспекты обработки жалоб (претензий):

- создание среды, открытой для обратной связи (включая жалобы), для рассмотрения любых недовольств с целью увеличения способности санатория улучшить свои услуги;
- вовлеченность и ответственность высшего руководства (адекватное приобретение и использование ресурсов, включая обучение персонала);
- признание потребностей и ожиданий лиц, подающих жалобы;
- обеспечение жалующихся открытым, эффективным и удобным способом обработки жалоб (претензий);
- анализ эффективности обработки жалоб (претензий).

Интегрированная система управления санатория включает процессы обработки заявок, закупки, перемещения, оказание услуг, финансовый менеджмент, управление окружающей средой и другие (рис. 3).

Все эти процессы должны работать на достижение результата лечения и повышение удовлетворенности пациентов (рис. 4).

Таким образом, применяя адекватные организационные технологии управления, санаторно-курортное учреждение создает уверенность в возможностях своих видов деятельности, а также основу для постоянного улучшения и обеспечения условиями санаторно-курортного лечения. Это ведет к росту удовлетворенности пациентов/клиентов, долговременному развитию и финансовому успеху учреждения.

Литература

1. Пестов Ю.Д., Дмитриев А.Я., Митрошкина Т.А. // Известия СНЦ РАН. Технологии управления организацией. Качество продукции и услуг. – 2006. – Спецвыпуск 2. – С. 284–288.
2. Пестов Ю.Д., Дмитриев А.Я., Митрошкина Т.А. // Курортные ведомости. – 2007. – № 1. – С. 6–9.
3. Балакин С.А., Малькова Н.А., Пестов Ю.Д., Дмитриев А.Я., Митрошкина Т.А. // Курортные ведомости. – 2009. – № 2. – С. 26–28.