

**Совершенствование системы
управления качеством в
организациях здравоохранения
на основе внедрения технологий
«бережливого» производства
(на примере БУЗ ВО «ВГП №18»)**

**Научный руководитель
к.э.н., доц. Меняйло Г.В.**

**Слушатель
Худякова Т.С.**

2020г.

Актуальность темы



В Российской Федерации требования безопасности, эффективности, своевременности, доступности медицинской помощи закреплены законодательно и стали неотъемлемой частью государственной политики в сфере здравоохранения.

Цели и задачи

- Цель работы: исследование особенностей внедрения системы менеджмента качества и бережливых технологий в организации здравоохранения.
 - рассмотреть теоретические аспекты совместного применения системы менеджмента качества и бережливого производства в организациях здравоохранения;
 - проанализировать процесс разработки и внедрения системы менеджмента качества в БУЗ ВО «ВГП №18»;
 - описать интеграцию системы менеджмента качества и бережливого производства в БУЗ ВО «ВГП №18»;
 - исследовать организацию управления и документирования системы менеджмента качества в БУЗ ВО «ВГП №18»»;
 - изучить план и организационные аспекты проекта внедрения системы менеджмента качества в БУЗ ВО «ВГП №18»»;
 - оценить риски и эффективность проекта внедрения системы менеджмента качества в БУЗ ВО «ВГП №18».

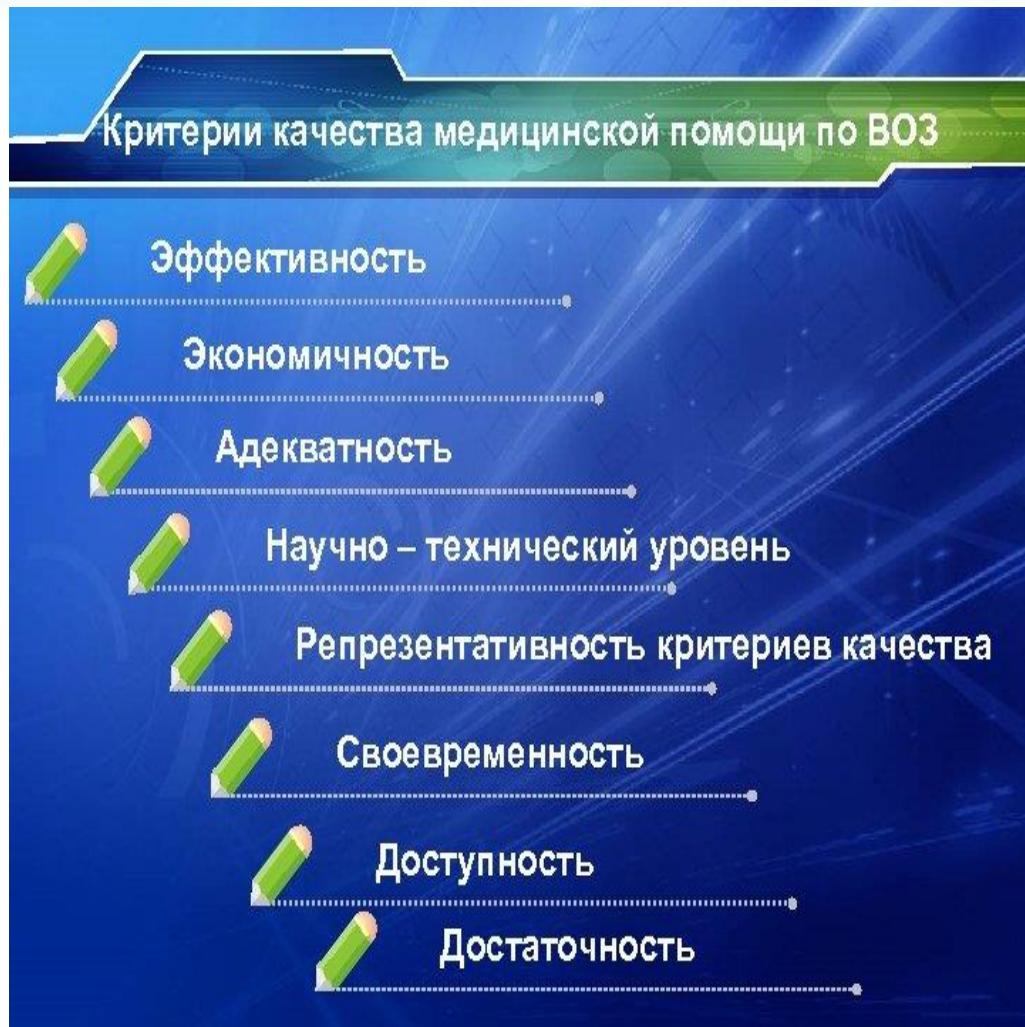
Объект исследования - БУЗ ВО «Воронежская государственная поликлиника №18».



Организация образована в 1964 г., в 2016 г. преобразована в большое учреждение, которое обслуживает в общей сложности 63 061 чел прикрепленного населения, в т.ч. взрослое - 53 095 чел., детское - 9 966 чел. В состав медицинской организации входит несколько структурных подразделений:

- взрослые поликлиники №18 и №19, имеющие в своём составе дневные стационары;
- детская поликлиника №6, имеющая в своём составе Центр здоровья детей и Центр охраны зрения детей Левого берега г. Воронежа, дневной стационар для детей;
- женская консультация с дневным стационаром.

ГОСТ 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» дает определение менеджмента качества. Отдельно существуют требования к медицинским услугам, которые закреплены в стандартах оказания медицинской помощи, клинических рекомендациях, протоколах ведения пациентов и др.



Менеджмент качества медицинской помощи является важной составляющей единой системы управления медицинскими организациями и здравоохранением в целом и, конечно же, связан с другими аспектами отраслевого менеджмента (управление персоналом, ресурсами, коммуникациями, информацией и др.).

Точки для оценки эффективности ОКМП

- медицинская результативность;
- удовлетворенность потребителя;
- оптимизация уровня затрат;
- правильность выбора и соблюдение технологий.

Внедрение системы менеджмента качества дает гарантии потребителям медицинских услуг, показывает прозрачность процесса при проведении лечебно-диагностических мероприятий.

Преимущества внедрения МСК в МО

№	Преимущества
1	Повышение эффективности системы управления медицинской организации
2	Эффективная работа с рисками
3	Контроль и поддержание желаемого качества услуг
4	Своевременное выявление потребностей потребителей услуг и коллектива
5	Улучшение качества услуг и процессов в организации
6	Повышение результативности и эффективности деятельности при сокращении затрат при оказании медицинской помощи
7	Положительное влияние на демографические показатели в целом

Основные этапы внедрения СМК

1. Формирование мультидисциплинарной рабочей группы по внедрению системы во главе с представителем руководства медицинской организации (общее руководство должен осуществлять главный врач).
2. Проведение самооценки по всем разделам медицинской деятельности для определения состояния «как есть».
3. Анализ полученных данных, определение проблем, разработка детального плана с описанием мероприятий, назначение ответственных лиц и сроков выполнения работ. Формирование понимания «как должно стать».
4. Проведение цикла мероприятий (тренингов и семинаров для персонала): самооценка, как разработать стандартные операционные процедуры и алгоритмы и т.д.
5. Формирование постоянных и временных (для решения конкретных задач) рабочих групп.
6. Регулярные мероприятия по анализу результатов работы (не реже одного раза в месяц). Проведение заключительной оценки деятельности медицинской организации

Инструмент для внедрения СМК - бережливое производство



Системное и последовательное внедрение принципов бережливого производства в медицинских учреждениях в России началось с 2016 года со стартом проекта «Бережливая поликлиника». Цель проекта заключается в совершенствовании процессов, направленных на повышение удовлетворенности пациентов и доступности оказываемых услуг, увеличение эффективности и устранение существующих временных, финансовых и иных потерь, а также в организации рабочих мест, с учетом безопасности и комфорта.

Внедрение элементов СМК в БУЗ ВО «ВГП №18»

- 16.09.2019г.(с изменениями 09.01.2020) приказ по организации ВКК иБМД
- Аудит ноябрь 2019 г. по разделам «Лабораторная служба», «Работа регистратур», «Преемственность оказания медицинской помощи», «Стационарозамещающие технологии» (выявлены направления для коррекции)
- декабре 2019г. был издан приказ о создании рабочих групп
- Март 2020г Аудит «Организация экстренной и неотложной помощи », «Диспансеризация прикрепленного населения», «Организация профилактической работы в структурных подразделениях ».Оценка промежуточного результата работы по направлениям: «Работа регистратур», «Преемственность оказания медицинской помощи. Передача ответственности за пациента»

НО!!!!

Внедрение элементов СМК в БУЗ ВО «ВГП №18»

Проблемы

- некоторые сотрудники подразделений не имели представления о том, что имеются разработанные алгоритмы работы по контролируемым направлениям;
- сотрудники, которые ознакомились с документацией, не имели желаний работать в новом формате и, не понимали для чего вводятся изменения;
- руководители структурных подразделений не контролируют и не продвигают работу в данных направлениях, хотя сами являлись членами рабочих групп;
- основная проблема «неработающего документа» - это нежелание сотрудников работать в новом формате.**

Положительные моменты

- структурировалась работа «кабинета неотложной помощи», что стало очень актуально в условиях пандемии COVID -19;
- алгоритм «приема вызова на дом» работает успешно, т.к. с четким порядком действий, регистратором записывается только важная информация и врач, может подготовиться к осмотру в соответствии с ситуацией;
- стал работать механизм передачи информации и осуществления наблюдения за пациентом при переходе от одного специалиста к другому.

Проблемы в БУЗ ВО «ВГП №18»

№	Проблема
1	Не все результаты анализов востребованы впоследствии врачами. Дублирующие анализы
2	Талоны выдаются со сроком действия 5 дней, непрогнозируемая дневная нагрузка
3	Живая очередь 22 - 26 человек, нервозность, недовольство
4	Световой сигнал вызова на входе загорается быстро. Пациенты не всегда успевают зафиксировать
5	Низкая нагрузка операторов. Ожидание окончания манипуляций медсестры. Накапливается очередь к медсестрам
6	Медсестра занимается не лечебной функцией
7	Несколько журналов с частично дублирующей информацией
8	Потери на перемещения - 276 м в смену каждой медсестрой
9	Пациенту сложно подойти к месту забора крови, обходит чистую зону
10	Невозможность обеспечить пропускную способность в 150 человек, даже после улучшений

Проект «Бережливая поликлиника»

- Внедрение принципов бережливого производства в работу БУЗ ВО «ВГП №18» как раз и дает возможность выстроить процессы менеджмента качества таким образом, чтобы оптимизировать ресурсное обеспечение, повысить качество и доступность медицинской помощи.
 - оптимизация работы регистратуры с возможностью электронной записи к врачу (создание возможности записи на прием по разным каналам: телефон, интернет, личная запись в регистратуре и т.д.);
 - перераспределение потока пациентов с увеличением нагрузки на средний медицинский персонал (рутинное обследование);
 - значительное уменьшение ожидания больного человека в очереди;
 - уменьшение «писанины» у врача с увеличением времени на работу с пациентом;
 - устранение несвойственных врачу функций (запись на процедуры и исследования, решение организационных вопросов, согласования с начальством);
 - рационализация врачебного рабочего места.

Предложения по совершенствованию работ по внедрению системы менеджмента качества в БУЗ ВО «ВГП №18»

№	Наименование направления улучшения	Предложения
1	Выявление проблемных направлений в работе учреждения	-до конца года завершить аудит по 15 направлениям работы организации для выявления процессов, требующих коррекции - провести улучшение качества процессов и условий для увеличения эффективности и удобства рабочего процесса по итогам аудита
2	Организация управления системой менеджмента качества	Создать службу по качеству, состоящую минимум из 2х физических лиц под руководством уполномоченного по качеству
3	Мотивация сотрудников	-провести анкетирование сотрудников учреждения с целью выявления потребностей; -дополнить разработанные ежемесячные критерии эффективности работы каждого сотрудника для начисления выплат стимулирующего характера с учетом выявленных потребностей
4	Документирование СМК	-завершить разработку и приказом главного врача утвердить Стратегию, Политику и Руководство БУЗ ВО «ВГП №18» по направлению СМК.

Реализация проекта «Бережливая поликлиника» в БУЗ ВО «ВГП №18»

Задачи

- организация записи на прием к врачу через терминал, интернет или call-центр;
- организация единого электронного расписания, возможность записи врачом с рабочего места
- уход от бумажного талона на прием к врачу, на электронный
- ведение электронной истории болезни в АИС «КВАЗАР»;
- консультирование персонала БУЗ ВО «ВГП №18» по вопросам бережливого производства, создание обучающих буклетов;
- организация забора анализов без очередей в течение всего дня за счет увеличения пропускной способности кабинетов;
- объединение амбулаторной карты пациента с лабораторным анализатором, для более быстрого получения результатов исследований;
- перераспределение потоков пациентов: проф-, медосмотры, здоровые, больные;
- наглядная, понятная навигация внутри поликлиники;
- организация кабинета неотложной помощи на первом этаже с отдельным входом;
- перемещение доврачебного кабинета на первый этаж;
- перераспределение функционала работников регистратуры;
- вывод администратора за пределы регистратуры, стойка специалиста в зале, для разъяснительной работы с пациентами;
- организация картохранилища с доставкой карт в кабинет врача;
- создание call-центра;
- оснащение БУЗ ВО «ВГП №18» современным оборудованием.

Подготовка к внедрению проекта
(создание проектного штаба с
выделением РГ)

Разработка и утверждение
нормативных актов поликлиники об
организации работ по проекту

Определение «проблемных
зон» в организации работы
поликлиники, требующих
решения в рамках проекта

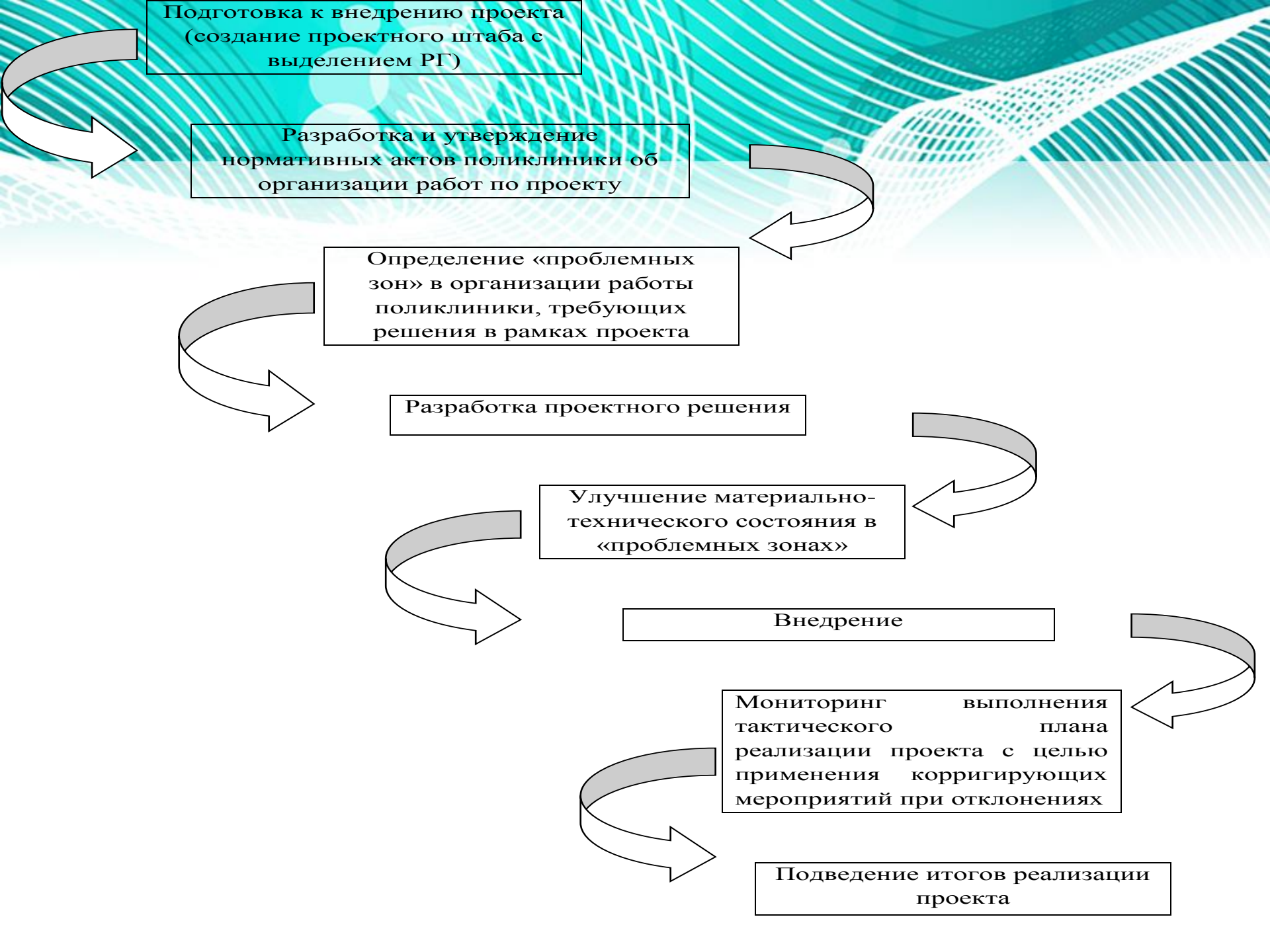
Разработка проектного решения

Улучшение материально-
технического состояния в
«проблемных зонах»

Внедрение

Мониторинг выполнения
тактического плана
реализации проекта с целью
применения корректирующих
мероприятий при отклонениях

Подведение итогов реализации
проекта



Затраты

Мероприятия		Оптимизация работы участковой службы	Оптимизация работы регистратуры	Ремонт основных помещений	Итоговая сумма областного бюджета, руб.
План	2019 год	1 099 242,00	3 126 126,00	5 875 441,00	10 100 809,00
	2020 год	420 000,00	-	580 000,00	1 000 000,00
	Всего	1 519 242,00	3 126 126,00	6 455 441,00	11 100 809,00

Результаты (регистратура)

До



После



Результаты (коридоры для ожидания)

До



После



Результаты (5S)

До



После



Результаты (5S)

до



после



Результаты (холл)

до



после



дополнительно (игровая зона, фасад)



Дополнительно (расписание, инфоматы)



Обобщенная оценка эффективности внедрения принципов бережливого производства в практику БУЗ ВО «ВГП №18»

Показатель	До внедрения	После внедрения
выполнение плана посещения пациентов	65%	85%
кол-во новых привлеченных пациентов	42 чел	112 чел
снижение потерь на ожидание, в регистратуре, возле кабинетов	42 %	12 %
пропускная способность в кабинет врача, больше внимания на пациентов	65 %	95 %
сокращение времени пребывания в поликлинике	130 мин	45 мин
степень удовлетворенности пациентов	45 %	85 %

Проблема	Предполагаемое решение	Эффект	Тип потери
1. Не все результаты анализов востребованы впоследствии врачами. Дублирующие анализы	Корректировка стандартов, исключающая дублирование анализов на различных этапах работы с пациентом	Снижение объема назначаемых анализов на 15 %	Перепроизводство
2. Талоны выдаются со сроком действия 5 дней, непрогнозируемая дневная нагрузка	Организация электронной очереди на анализы	Сокращение времени ожидания пациентом с 40 до 14 минут	Перепроизводство Ожидание
3. Живая очередь 22 - 26 человек, нервозность, недовольство	Возможность взять талон на конкретное время на неделю вперед	Повышение удовлетворенности пациента	Ожидание
4. Световой сигнал вызова на входе загорается быстро. Пациенты не всегда успевают зафиксировать	Установлен экран с указанием номера очереди и номера рабочего места медсестры, к которой необходимо подойти		Ожидание
5. Низкая нагрузка операторов. Ожидание окончания манипуляций медсестры. Накапливается очередь к медсестрам	Оптимизация загрузки работ медсестры и операторов	Равномерная нагрузка медсестер на 100 %	Ожидание Излишние запасы
6. Медсестра занимается не лечебной функцией	Стандартизации работы медсестры, предусматривающее рациональное размещение медицинский инструмента в рабочей зоне	+12 % пропускной способности потока	Лишние движения
7. Несколько журналов с частично дублирующей информацией	Исключение дублирования информации за счет ведения единого журнала		Лишняя обработка
8. Потери на перемещения - 276 м в смену каждой медсестрой	Перепланировка помещения и рабочих мест, исключающая перемещения медсестры		Лишние перемещения
9. Пациенту сложно подойти к месту забора крови, обходит чистую зону	Обеспечение простого доступа к месту забора крови пациента		Лишние перемещения
10. Невозможность обеспечить пропускную способность в 150	Организация 3го рабочего места, перепланировка под 3 рабочих места,	Повышение выработки	Ожидание Излишние запасы

СМК

Система менеджмента качества - это динамическая, постоянно изменяющаяся система, в зависимости от условий среды.

Функции: организация и контроль

Бережливое производство

Бережливое производство - это проект, направленный на совершенствование процессов, направленных на повышение удовлетворенности пациентов и доступности оказываемых услуг, увеличение эффективности и устранение существующих временных, финансовых и иных потерь, а также в организации рабочих мест, с учетом безопасности и комфорта.

Функции:- инструмент

Проблема интеграции СМК и бережливого производства в организациях здравоохранения заключается в том, что выполнение требований, а также учет будущих потребностей и ожиданий позволяет организации отвечать на вызовы динамично растущей и все более сложной окружающей среды.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

