

# **Система менеджмента качества как инструмент непрерывного и эффективного улучшения деятельности медицинской организации любой формы собственности.**

## **Проект в номинации**

Управление качеством медицинской помощи: изменение стереотипов

## **Организация**

ООО "Медицина Красоты"

## **Участники проекта**

### **Жабоева Светлана Леоновна**

Генеральный директор

Казань

ООО "Медицина Красоты"

---

Система Менеджмента Качества помогает использовать инструменты, необходимые для выработки грамотных управленческих решений и организации работы по их исполнению, и свидетельствует о высочайшем качестве оказываемых услуг, где все процессы фокусируются вокруг интересов и безопасности пациентов.

## **Описание проекта**

**Клиника СЛ создана в 2004 г.** как первое в Республике Татарстан частное медицинское учреждение врачебной косметологии с медицинской лицензией, где впервые стали комплексно лечить эстетические и дерматологические проблемы лица и тела, широко применять гериатрические программы активного долголетия и реконструктивные методы лечения для пациентов после травм и ожогов.

Для эффективного и комплексного подхода в лечении пациентов, а также в процессе развития медицинских методов и технологий в клинике в разные периоды развития стали открываться новые направления, такие как гинекология и урология, оториноларингология, пластическая и сосудистая хирургия, терапия, эндокринология и кардиология, ультразвуковые исследования и функциональная диагностика. Открывшись на арендованных площадях 118 м<sup>2</sup>, клиника в настоящее время располагается на 1200 м<sup>2</sup> собственных площадей,

имеет более 140 единиц оборудования, включая высокотехнологическое светолазерное, эндоскопическое оборудование по различным медицинским направлениям, функционирует комфортный стационар для пациентов.

Активное развитие Клиники СЛ, увеличение мощностей, внедрение новых направлений, повлекло за собой и увеличение штата сотрудников, требовало изменений в подходах управления. Несмотря на рост клиники увеличилась текучесть кадров на 30%, расходы на подбор персонала возросли до 12%, участились конфликты и несогласованность служб. Для эффективного руководства персоналом требовались новые подходы и методы.

Появлялось немало проблем материально-технического менеджмента. Процесс выбора поставщиков и закупок становился более хаотичным, номенклатура и объем закупаемых расходных материалов постоянно расширялись. Огромное количество медицинского сложного оборудования требовало регулярного сервисного обслуживания. Накладные и управленческие расходы становились все больше, а показатели рентабельности услуг желали оставить лучшего. Несмотря на прогрессию валового дохода прибыль не увеличивалась. Это происходило, в том числе из-за увеличения расходов на содержание увеличенного штата сотрудников, обслуживание инфраструктуры и производственной среды клиники.

Параллельно нарастали проблемы электронного, бумажного и внешнего документооборота. Вопросы информационной безопасности и защиты персональных данных как пациентов, так и работников требовали дополнительного усиления защиты. Внедрение и развитие всех интернет-ресурсов и электронных способов коммуникаций требовало не малых технологических, кадровых и финансовых ресурсов. Вести медицинский бизнес со сложившейся практикой уже не удавалось возможным.

В феврале 2016 г. генеральным директором, главным врачом Жабоевой Светланой Леоновной было принято решение о внедрении Системы Менеджмента Качества (СМК) для результативного функционирования организации, управления многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими видами деятельности. Поставлена задача сформировать такую структуру управления, которая способна целенаправленно воздействовать на все процессы клиники. В качестве основы для построения СМК был определен стандарт ISO 9001:2015 — наиболее доступный инструмент наведения порядка в бизнесе, база для улучшений, основа развития системы управления, управление риск-менеджментом.

На персонал были возложены функции по внедрению СМК и подготовке к прохождению сертификации в международном сертификационном органе TUV

Rheinland Group Германия. Все сотрудники прошли неоднократно корпоративное обучение, организованы практикумы: «Специалист системы менеджмента качества», «Качество и управление рисками в здравоохранении», «Применение методов бережливого производства в медицинских организациях».

Процесс по внедрению СМК и прохождению сертификации включал в себя: аудиты структурных подразделений, определении бизнес-процессов, разработка стандартов, повышение качества адаптации новых работников, производительности труда и отсутствие простоя, минимизация расходов, финансовых потерь организации, увеличение доходов компании и повышение имиджа организации.

Руководством поставлена задача внедрения СМК собственными трудовыми ресурсами в условиях финансовой экономии, определена команда из числа руководителей структурных подразделений и ключевых инициативных работников.

Для результативного функционирования системы менеджмента качества компания, на основании основных и вспомогательных процессов, принятых в компании сформирована Организационная структура управления (Приложение 1).

В компании на основании анализа сложности стандартизации последовательности и взаимодействия основных и вспомогательных видов деятельности была принята 3-х уровневая глубина описания и стандартизации процессов.

- На первом уровне виды деятельности объединены в следующие Бизнес-процессы:
- Управление компанией – владелец бизнес-процесса Генеральный директор (Приложение 2),
- Оказание медицинских услуг – владелец бизнес-процесса Главный врач (Приложение 3),
- Продажа лекарственных и косметических средств - владелец бизнес-процесса Заместитель генерального директора.

На втором уровне виды деятельности распределены по процессам, из которых состоит Бизнес- процесс, а также определены ответственные лица.

На третьем уровне виды деятельности распределены по процедурам, которые входят в процесс.

В Компании определена документированная информация, необходимая для результативного функционирования системы менеджмента качества: локальные нормативные акты, законодательные и нормативные требования, оказывающие непосредственное влияние на деятельность компании.

На основании данных анализа внутренней и внешней среды разработаны миссия, видение, философия клиники (Приложение 5), ценности (Приложение 6) и политика в области качества согласно стратегическим направлением развития компании (Приложение 4).

Определены требования к управлению инфраструктурой, где описаны эксплуатация и поддержание в рабочем состоянии помещений, учет медицинского оборудования, ввод в эксплуатацию и поддержание в рабочем состоянии.

Разработана стратегия по управлению информационными и коммуникационными технологиями, принципы построения системы управления информационной безопасностью, которая направлена на защиту информационных ресурсов и поддерживающей инфраструктуры, охватывает все автоматизированные и телекоммуникационные системы, владельцем и пользователем которых является Компания.

В компании разработан и внедрен процесс закупок, который позволил упорядочить потребность в товарах, услугах требуемого качества, при обязательном условии соблюдения бесперебойного оказания качества медицинских услуг.

Установлен порядок ведения медицинской документации, который позволяет четко организовать лечебно-диагностический процесс, использовать информацию в медико-социальном будущем пациента, осуществлять внутренний контроль качества лечебно-диагностического процесса, использовать для разбора конфликтов и судебных исков, как письменное доказательство или вещественное доказательство, врачу-специалисту отстаивать свою правоту при рассмотрении гражданского дела по иску пациента.

Разработан порядок рассмотрения претензий и негативных отзывов, потребительской лояльности, поступающих от потребителей, который определяет своевременное рассмотрение и влияет на удовлетворенность и лояльность потребителя к клинике в дальнейшем.

На основании систематического контроля и анализа оперативных данных в организации постоянно выявляются возможности для улучшения, определяются мероприятия, сроки, ответственные, оценивается результативность и эффективность выполненных мероприятий. Модель действующей в компании системы управления регулярно подвергается мониторингу, который позволяет проследить динамику постоянного улучшения в сравнении «было - стало», определить изменение статуса каждого Бизнес-процесса во времени, и оценить влияние каждого на целостность и улучшение системы менеджмента качества.

В марте 2017 г. клиника первая в регионе успешно прошла сертификационный аудит системы менеджмента качества на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2015 в одной из ведущих международных организаций TUV Rheinland Group Германия.

Процесс аудита включал оценку всех аспектов работы клиники, включая качество медицинских услуг, управление рисками; безопасности и благополучия пациентов и персонала; выявления и устранения рисков; мониторинга и оценки показателей; постоянного совершенствования процессов и улучшения результатов.

Это была победа всей команды, которая внедряя и упорядочивая на своем рабочем месте повышала качество оказания медицинских услуг на всех этапах: от записи до визита и оказания медицинской помощи, от процесса закупок и технического обслуживания медицинского оборудования и качества оказания высокотехнологичных услуг, от этапа диагностического обследования и диспансерного наблюдения на всех этапах лечения, применяя стандарты работы от главного врача до технического персонала.

Результаты внедрения Системы Менеджмента Качества:

- Повышение качества оказываемых услуг: минимум объективных жалоб, увеличение рекомендаций на 30%, увеличение первичных пациентов на 22%, увеличение посещений клиники на 25%, увеличение количества постоянных пациентов на 31 %;
- Улучшение финансовых показателей: выручка на 22%, средний чек на 33%, коэффициент загруженности специалистов до 78%, кабинетов с 74% до 93%, снижение расходов на рекламу на 33% для привлечения 1 пациента, оптимизация затрат, снижение себестоимости;

- Стандартизация организационных и медицинских процессов, повышение эффективности взаимодействия внутри подразделений;
- Повышение осознания, мотивации и вовлечения персонала, уменьшение текучести кадров на 28%, повышение заработной платы медицинского персонала на 23%;
- Высокая скорость и эффективность принятий решений: работа становится планируемой, проверяемой и улучшаемой.

В 2025 г. Клиника СЛ отмечает 20 лет стабильного роста и развития, а миссию клиники кратко можно описать как «Лучшее из возможного» для пациентов и сотрудников.