

Соколова А.С.

Пациент только выигрывает МАУ ДГКБ №11 встречает 70-летний юбилей

МАУ «Детская городская клиническая больница №11», г. Екатеринбург

Sokolova A.S.

Patient only wins MAU DGKB №11 meets 70 years anniversary

Резюме

Статья представляет собой информацию об основных направлениях работы одного из крупных современных детских учреждений г. Екатеринбурга. Показано, что основные принципы менеджмента в здравоохранении включают пациентоориентированность, вовлечение персонала, процессный и системный подход к управлению, планомерное улучшение медицинских показателей учреждения. Обеспечение детского населения Екатеринбурга качественной и доступной медицинской помощью, которая может быть достигнута путем создания сплоченной, профессиональной, команды единомышленников являются главной целью работы трудового коллектива МАУ ДГКБ №11, что позволяет добиться высоких результатов на пути совершенствования качества оказания медицинской помощи.

Ключевые слова: пациентоориентированность, менеджмент, современные технологии

Summary

The article presents information about the main areas of work of one of the large modern children's institutions in Yekaterinburg. It is shown that the basic principles of health management include patient-centeredness, employee involvement, a process and systemic approach to management, and systematic improvement of the medical indicators of the institution. Providing the child population of Yekaterinburg with quality and affordable medical care that can be achieved by creating a cohesive, professional team of like-minded people is the main goal of the work of the staff of UIA DGKB №11, which allows to achieve high results on the way of improving quality providing medical car

Key words: patient orientation, management, modern technologies



*Анна Соколова, главный врач
МАУ «Детская городская
клиническая больница №11»,
врач-педиатр высшей кате-
гории, инфекционист, канди-
дат медицинских наук*

Современным руководителям здравоохранения необходимо решать сложные комплексные задачи, одновременно реформируя и развивая лечебные учреждения, и предоставляя высокий результат их деятельности.

Профессиональное руководство организацией и ее грамотное функционирование обеспечивается путем систематического и прозрачного управления. Основные принципы менеджмента в здравоохранении включают пациентоориентированность, вовлечение персонала, про-

цессный и системный подход к управлению, планомерное улучшение медицинских показателей учреждения, как то: улучшение качества оказания медицинской помощи, доступности, и более глобально - снижение уровня младенческой смертности и т.д. Данные принципы успешно реализуются в системе управления МАУ «Детская городская клиническая больница №11» и позволяют не только сохранять высокое качество оказания медицинской помощи населению, но и повышать его.

Главная цель нашей больницы: обеспечение детского населения Екатеринбурга качественной и доступной медицинской помощью, которая может быть достигнута путем создания сплоченной, профессиональной, пациентоориентированной команды единомышленников. Для реализации цели администрации большое внимание уделяется подбору квалифицированных кадров, оснащению современным медицинским оборудованием, созданию комфортных условий пребывания для сотрудников и пациентов.

Детская городская клиническая больница №11 была основана в 1949 году. Тогда она еще не имела ста-

Структура ДГКБ №11



Рис. 1. Структура ДГКБ №11.

туса «клиническая» и, конечно же, не была богата теми технологиями и направлениями деятельности, которые успешно развивает сегодня. В 2019 году мы отмечаем 70 летний юбилей со дня основания больницы.

Все принципы управления и развития больницы были заложены главным врачом ДГКБ №11 Аверьяновым О.Ю., который руководил больницей с 2000 по 2016 год.

За последние пять лет произошли кардинальные изменения в развитии больницы. Так, в августе 2017 года к ДГКБ №11, работающей с прикрепленным населением Верх-Исетского района Екатеринбурга, присоединилась амбулаторно-поликлиническая служба ДГБ №5, обслуживающая Ленинский район города. Бывшая детская больница №5 отметила бы 70-летний юбилей в декабре 2019 года. Результатом объединения стало образование крупнейшего медицинского холдинга с разветвленной сетью подразделений. Наша больница обслуживает 85 000 только «прикрепленных» маленьких пациентов! И на сегодняшний день мы – самая большая из детских больниц города Екатеринбурга. Следует отметить, что для пациентов эти изменения были лишь к лучшему: они продолжили обслуживаться на прежних участках у прежних врачей, но стали пользоваться мощной лабораторно-диагностической базой ДГКБ №11, а также узкими специалистами двух больниц, что позволяет более оперативно и качественно проводить необходимые обследования. Экономически больница стала более стабильна и устой-

чива к переменам. Это позволило нам повышать заработную плату, проводить ремонты, закупать оборудование и улучшать условия работы сотрудников и пребывания пациентов.

В структуру больницы входят шесть поликлиник, расположенных на территории Ленинского и Верх-Исетского районов г. Екатеринбурга, круглосуточный стационар (141 койко-место, 4 круглосуточных отделения и отделение реанимации), детский кардиологический центр, лабораторно-диагностические подразделения и шесть разнопрофильных дневных стационаров гастро-, нефро-, кардиологический, два неврологических и педиатрический. Школьно-дошкольное отделение ДГКБ №11 обслуживает более 100 детсадов и порядка 50 школ. Также, в составе больницы действуют отделения восстановительного лечения, два реабилитационных отделения с двумя бассейнами предоставляют детскому населению физиотерапевтические услуги (рис 1).

На базе ДГКБ №11 работает несколько кафедр, в т. ч. кафедра поликлинической педиатрии и педиатрии ФПК и ПП Уральского государственного медицинского университета. Все циклы поликлинической педиатрии, а также обучение врачей-педиатров г. Екатеринбурга и области проходят на базах в 11-й детской больнице.

Одними из наиболее важных аспектов в организации работы медицинского учреждения являются: грамотная работа с персоналом, отлаженная система менеджмента качества предприятия, улучшение медицинских

показателей учреждения.

Самая большая ценность нашей больницы — это кадры. Высококвалифицированные врачи и медсестры, многие из которых отдали службе детям в стенах нашей больницы несколько десятков лет! 1100 сотрудников работает в ДГКБ №11 на сегодняшний день. По последним данным мы видим, что наметилась тенденция «омоложения» кадрового состава: все больше молодых врачей выбирают нашу больницу как качественного и надежного работодателя. Многие из них с отличием окончили университет. Так, в 2017 году сразу после окончания медицинского университета и прохождения аккредитации к нам пришли 16 врачей; в 2018 году — 23 молодых врача.

Здесь большая заслуга службы персонала учреждения, которая была создана в 2018 году. Служба персонала во главе с руководителем Чукашиной Юлией Владимировной используют в работе самые современные и эффективные методы подбора, обучения персонала и адаптации. Мы совместно посещаем ярмарки вакансий, где рассказываем будущим врачам о нашей больнице и о тех перспективах, которые есть в учреждении. Размещают вакансии на современных интернет-площадках. Каждый кандидат проходит собеседование с руководством больницы. Вместе мы моделируем его путь в профессии, выбираем специальность. Некоторые соискатели сразу преследуют цель сделать карьеру. Возможно и такое! В 11-й детской больнице достаточно много молодых руководителей.

Также служба персонала проводит большую работу с коллективом по наставничеству, по повышению квалификации, по внутрикорпоративной работе. Так, в 2018 году были проведены тренинги по целеполаганию с руководителями амбулаторно-поликлинической службы. В этом году тренинги пройдут со всеми другими руководителями подразделений. Наши специалисты регулярно посещают различные образовательные конференции и семинары как городского, так и российского уровней. В 2018 году впервые проведен конкурс на «Лучшего сотрудника» и путем анкетирования среди пациентов и персонала определили и наградили самых лучших работников больницы. В этом году впервые к Международному дню медицинской сестры провели командообразующий фестиваль КВН, призванный укрепить взаимодействие между разными отделениями больницы, находящимися в разных районах города. Уже традиционно (начиная с 2010 года) проходит ежегодная аттестация участковых педиатров, как молодых, так и со стажем. Надо отметить, что молодые врачи показывают хорошие теоретические и практические знания, и большинство из них быстро адаптируются к работе в коллективу. Это еще одно преимущество и результат тесного взаимодействия кафедры и больницы. Кроме того, по итогам внутренних конкурсов и экзаменов наши специалисты получают возможность не только «проверить себя», но и улучшить свое материальное положение: для отличников по аттестации предусмотрена денежная премия, которая ежемесячно прибавляется к зарплате в течение целого года; для «Лучшего сотрудника» предусмотрены единовременные выплаты.

Особое внимание руководством уделяется формированию и поддержке ценностей учреждения. Для успешного достижения главной цели в больнице несколько лет назад были внедрены и успешно поддерживаются единые принципы, соответствующие правилам этики и деонтологии. С этой целью были разработаны и внедрены внутренним Приказом «Правила медицинской этики и деонтологии». Администрация больницы обращает внимание сотрудников на важность соблюдения данных принципов при выполнении своих должностных и функциональных обязанностей.

Руководители всех уровней устанавливают благоприятный психологический климат в коллективе учреждения, доводят до персонала установленные стратегические и тактические цели и задачи учреждения, его ценности, политики и стратегии, планы и целевые показатели, которые ежегодно озвучиваются на отчетах подразделений и «Отчете главного врача о результатах работы всех подразделений за год».

Менеджмент качества и «бережливые технологии»

Клиентоориентированные технологии давно применяются в бизнесе. Отрадно, что теперь их внедрение активно идет и в здравоохранении. Так, в 2017 году город Екатеринбург вошел в число пилотных регионов, где реализуется федеральная программа по модернизации оказания первичной медико-санитарной помощи пациентам. Ее цель — оптимизация работы поликлиник, снижение времени пребывания в учреждении, разделение потоков пациентов и упрощение записи на прием к врачу.

Детские поликлиники №1 и №5 ДГКБ №11 участвуют в тиражировании проекта по модернизации оказания первичной медико-санитарной помощи пациентам. Они успешно внедрили бережливые технологии в своих подразделениях, выстроив новую систему логистики движения пациентов внутри учреждения и медицинского персонала, а также создали комфортные условия пребывания в лечебном учреждении. Много лет в этих поликлиниках были типовые регистратуры — помещение с большими стеллажами карточек, низкие окна-перегородки. Регистратор работал с посетителем, записывал на прием, искал карточку, заполнял необходимые документы, отвечал на телефонные звонки. Уже на этом этапе были выявлены огромные потери времени. Чтобы выяснить эти и другие «пробелы и потери» сотрудниками была проведена колоссальная подготовительная работа.

Так, в процессе подготовки реализации проекта в поликлинике №5 мы снабдили регистраторов шагомерами. Выяснилось, что за смену регистраторы, двигаясь от окошка до стеллажей с карточками, проходят 5 тыс. шагов. Во время работы в прежнем формате регистраторы тратили на поиск нужной карточки примерно полтора часа в день! Поэтому еще одной важной составляющей организации открытых регистратур стал перенос в другое помещение стеллажей с медицинскими картами: картохранилище становится отдельной структурой поликлиник.

Для унифицирования процессов были задействованы все руководители администрации и амбулаторно-поликлинической службы. Они же занимались разработкой

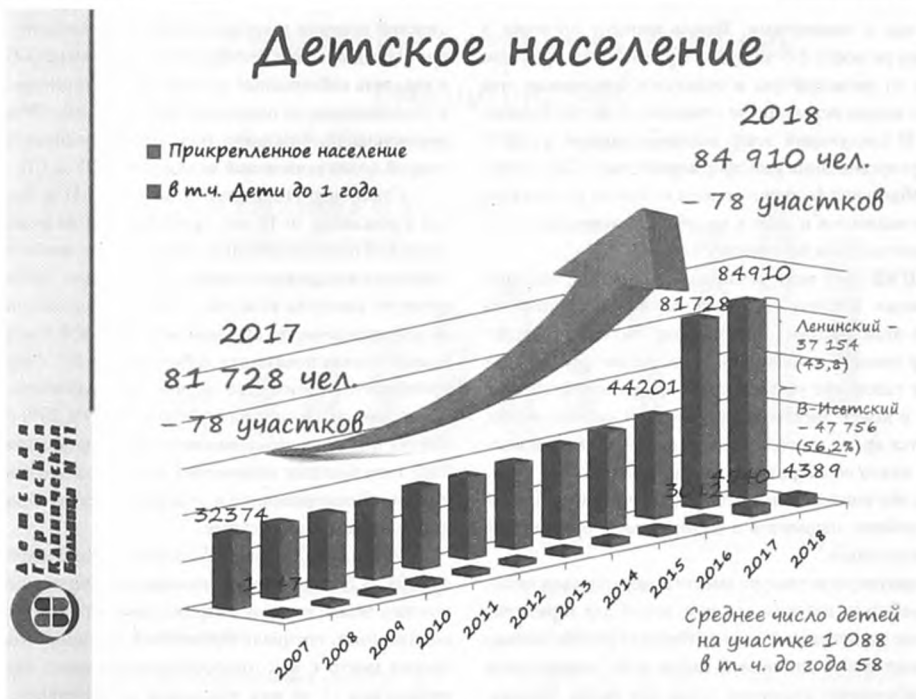


Рис. 2. Динамика численности детского населения, обслуживаемого МАУ ДГКБ №11.

документации (внутренние стандарты, документированные процедуры, паспорта процессов). Был проведен мониторинг, анализ и измерение всех процессов, выработаны и внедрены рекомендации по улучшению всех показателей с указанием срока выполнения.

В рамках проекта было введено большое количество новшеств, позволяющих уменьшить время пребывания пациентов в поликлинике и повысить качество обслуживания: электронная очередь, инфоматы, кабинет врачебного приема и неотложной помощи, работа всех врачей и медсестер в поликлиниках в единой информационной системе. Организована удобная навигация в помещениях — стрелочки разного цвета «ведут» пациентов к нужным кабинетам. В поликлиниках появилась должность администраторов, к которым посетители ЛПУ могут в любой момент обратиться по вопросам организации работы учреждения. Чтобы пациенты могли легко узнать администраторов, для них введен специальный корпоративный знак — единая форма и шейный платок уникального дизайна.

Необходимо отметить, что многие пункты нового организационного стандарта бережливых технологий, созданного для поликлиник Управлением здравоохранения Екатеринбурга, мы начали применять в своей работе почти десять лет назад. В 2008 году ДГКБ №11 была награждена Медицинским Олимпом в номинации «Организационная технология года». Именно тогда мы впервые реализовали инновационные технологии в своей работе, которые с тех пор постоянно совершенствуются. Единый call-центр, отказ от телефонных аппаратов в регистратурах — это и многое другое тоже было продумано нами за

ранее.

Организационный стандарт, утвержденный Управлением здравоохранения (в разработке данного документа активное участие принимала заместитель главного врача по амбулаторно-поликлинической помощи Егорова Ю.С.), реально работает: применяя и соблюдая стандарт, мы видим заметные улучшения. Нам удалось избавиться от очередей в поликлиниках, включая самые проблемные места — очереди в регистратуры и в заборные пункты. Опираясь на опыт Поликлиник №5 и №1, мы сегодня внедряем бережливые технологии во всех наших амбулаторных подразделениях.

Как еще решается проблема очередей и быстрой записи на прием. Работа поликлиник выстроена таким образом, чтобы исключить очереди и скопление пациентов за счет предварительной записи. Так, в ДГКБ №11 кроме обычной записи через регистратуру или интернет-портал, действует единый call-центр. Операторы принимают звонки и записывают к участковым педиатрам и узким специалистам. Благодаря call-центру больницы пациенту легче дозвониться в поликлинику, а регистратор не отвлекается на звонки во время обслуживания посетителей в очереди. За последний год удалось значительно улучшить показатели работы call-центра. Так, за 2017 год было принято 12 850 звонков, а за 2018 год — 16 992. Количество пропущенных звонков удалось вывести с 57% до 5%. Среднее время ожидания перед ответом снизилось с 3 минут, до 27 секунд.

Перенос телефонов и картохранилища в отдельные помещения радикально изменил идеологию работы регистраторов, у которых освободилось больше времени

на общение с пациентами. Теперь пациент проводит в регистратуре всего 2-3 минуты. Прием вызовов на дом вынесен из регистратуры в отдельное помещение, что позволит медрегистратору не отвлекаться на телефонные звонки. И следующий этап, запланированный на 2019 год, это реорганизация уже сформированного Call-центра путем добавления функции «прием вызовов» из поликлиники: для пациентов и запись на прием, и вызов врача будет осуществляться по единому номеру.

В ДГКБ №11 идет реализация проекта «Электронная очередь». К концу 2018 года уже 4 поликлиники работали в этой системе. Электронная очередь позволяет пациенту попасть к врачу, минуя регистратуру. Пациент получает талон, где указаны дата, время, номер кабинета врача и номер электронной очереди. Соответственно, экономится время врача, а очередь получается цивилизованной - никто не спорит, кто за кем записан.

Все эти нововведения решают, как минимум, две задачи - удобство пациентов и рациональная организация труда сотрудников.

Открытая регистратура вместе с электронным табло, мягкой мебелью, детским уголком, зоной для кормления и прочими удобствами создают комфортную обстановку для пациентов поликлиники. В целом фойе поликлиники теперь напоминает ресепшен отеля или банка. Маленьким пациентам и их родителям здесь будет приятно находиться. Уверена, что все эти преобразования позволят не только решить проблему очередей в больнице, но и повысить эффективность лечения в целом.

Улучшение медицинских показателей ДГКБ №11

Согласно статистике, пациентов на наших 78-и педиатрических участках за прошедший год стало больше на 3 182 человека, их число составляет 85 тыс. В среднем на одном участке обслуживается 1 088 детей, в том числе 58 – до года (рис 2).

Да, мы понимаем, что это больше нормативных показателей и прилагаем все усилия для укомплектования участковой службы.

Еще одно нововведение за последнюю «пятилетку» - сформированное в 2011 году отделение неотложной помощи было модернизировано, в соответствии с Оргстандартом, в 2016 году: сейчас на два района работают три бригады неотложной помощи с обслуживанием вызовов с 8 ч до 20 ч. Кроме этого ежедневно с 8 утра до 20.00 вечера в каждой из наших поликлиник работают кабинеты неотложной помощи, где прием ведут фельдшеры и врачи для остро заболевших пациентов.

Руководство больницы развело потоки пациентов. Теперь дети, которые приходят в поликлинику с неотложными случаями, не стоят в одной очереди со здоровыми детьми, а получают помощь в специальном кабинете неотложной помощи. В каждой нашей поликлинике организованы отдельные входы для таких кабинетов неотложной помощи. Это позволило разгрузить педиатрические участки, на которых прием ведется по предварительной записи, и в полном объеме оказать медицинскую помощь всем пациентам.

Серьезно продвинулись в качестве оказания меди-

цинской помощи в круглосуточном стационаре. В течение последних пяти лет мы активно начали разрабатывать и внедрять собственные протоколы и алгоритмы лечения и обследования, на основании федеральных клинических рекомендаций, благодаря тесному сотрудничеству с кафедрой поликлинической педиатрии ФПК и ПП.

Стационар 11 детской больницы - 141 койка для детей с рождения до 18 лет, ориентирован на оказание неотложной помощи больным детям. За последние пять лет, благодаря внедрению единых алгоритмов, системе внутреннего контроля качества, у нас улучшились показатели работы и качества оказания медицинской помощи: стабильно низкие показатели койко-дня 6,3-6,1, смертности, уменьшается количество жалоб. По сравнению с 2014 годом количество обращений возросло на 20% (10481 и 12695). Мы успешно справляемся с потоком пациентов. В 2018 году большое количество детей в паллиативном состоянии было пролечено в отделении реанимации. И это еще одна задача на будущее.

Уникальность нашей больницы – кардиологическая служба. В больнице организована вся кардиологическая помощь детям, начиная с кардиологов в территориальной поликлинике, специализированный кардиоревматологический центр с высокопрофессиональными кардиоревматологами (3 из них кандидата медицинских наук) и различной диагностикой, кардиологический дневной стационар на 30 пациенто-мест в 2 смены, круглосуточное кардиологическое отделение в стационаре и кардиологические койки в реанимации, оказывающие помощь детям с рождения и до 18 лет (с 2011 года организован пост для новорожденных, куда поступают дети из родильных домов для диагностики пороков, предоперационной подготовке и постоперационного ведения после кардиохирургических вмешательств).

Наша гордость – дневные стационары. С 2005 года мы их начали открывать и развиваем. Важно отметить, что в нашей больнице активно развита стационар замещающая медпомощь – 92 коек дневного стационара разных профилей работают в две смены. Например, если раньше в больнице действовало круглосуточное гастроотделение на 60 коек, то сейчас весь объем его работы выполняет один врач и одна медсестра в рамках дневного стационара. Детям проводятся все те же обследования и выполняются схемы лечения. Самый большой и уникальный – кардиологического профиля, где получают лечение и диагностику дети города Екатеринбурга и Свердловской области. Новая внедренная методика – лечение гемангиом консервативно. Хотя методика придумана не нами, но Кардиоцентр и дневной стационар первыми в городе внедрили и активно используют этот метод (рис. 3).

21 век – век информационных технологий. Перед всеми ставятся достаточно серьезные задачи по внедрению и увеличению информатизации в медицину. Наша поликлиническая служба достаточно активно включается в новые процессы: работа в АРМ врача, заведение всех посещений, выписка и получение анализов и обследования посредством лабораторно-информационной системы



Рис. 3. Число детей, пролеченных в дневных стационарах МАУ ДГКБ №11.

Ариадна, электронный лист нетрудоспособности. Все молодые специалисты очень хорошо адаптируются к новым условиям труда. Активно вовлекаются в новый формат работы и возрастные сотрудники – все рабочие места у нас оснащены компьютерами, все работают в АИС мир: автоматическом рабочем месте врача. И уже сейчас 90% всех посещений в АПС заводятся через АРМ врача.

Чтобы соответствовать современным тенденциям и тем самым повысить оперативность лечения пациентов в ДГКБ №11 была внедрена Лабораторная информационная система «Ариадна». Это, своего рода прорыв в организации работы больницы. Внедрение лабораторно-информационной системы позволило сократить сроки получения результата и определиться с тактикой ведения пациента в поликлинические службы за три часа, в подразделения стационара через 2 часа, исключить потери анализов (все результаты находятся в карте пациента), исключить человеческий фактор и тем самым повысить качество результата, защитить персональные данные пациента, сэкономить ресурсы, связанные с доставкой результатов.

Большое внимание уделяется в больнице и своевременному обновлению оборудования. Этому способствует Федеральная программа «Развитие материально-техни-

ческой базы детских поликлиник и детских поликлинических отделений медицинских организаций Свердловской области». А также закупаем большое количество оборудования за счет собственных средств.

Также важным критерием пациентоориентированности является обратную связь. На протяжении многих лет у нас работает система анкетирования пациентов – как электронная, так и на бумажных бланках. Все данные анкет мы тщательно изучаем. У нас значительно сократились жалобы на грубость, хамство, а если есть недовольство, то оно чаще носит бытовой характер и во многом обусловлено недостаточным общением персонала с родителями.

В целом следует отметить, что мы достойно завершаем еще одну «пятилетку» развития больницы! Нам есть чему гордиться, нам есть куда стремиться! Мы с оптимизмом сморим в будущее и опираемся на собственный опыт. Весь коллектив поздравляю с Юбилеем и хочу пожелать нам всем удачи. ■

Анна Соколова, главный врач МАУ «Детская городская клиническая больница №11», врач-педиатр, инфекционист высшей категории, кандидат медицинских наук, Екатеринбург. Адрес для переписки — dgb11-office@yandex.ru