

*Грінь І.А. *, Посилкина О.В. ***

* Fresenius Medical Care Ukraine, LLC, м. Черкаси

** Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Удосконалення управління персоналом закладу охорони здоров'я на основі впровадження системи КРІ

yezjf@nuph.edu.ua

Актуальність. Сьогодні кількісне вимірювання ефективності роботи організацій прийняло форму системи та набирає все більшу популярність у всьому світі. Без цього не працює жодна з великих та успішних корпорацій, і представники медичної сфери в цьому не є виключенням. Наявність чітко поставлених цілей, які знаходять кількісне втілення через систему КРІ, дозволяє кожному виконавцю процесу розуміти, чого прагне від нього керівництво та в яку сторону рухається організація за його участю. КРІ (*key performance indicators*) - ключові показники ефективності - це чітко визначені, вимірювані цільові показники, які використовуються для спостереження, аналізу, оптимізації та формування стратегічних цілей підприємства. Впровадження системи КРІ робить діяльність організації більш зрозумілою і прозорою як для співробітників, так і для контрагентів, і є важелем для ефективного контролю якості, що беззаперечно робить її більш конкурентоспроможною в своїй сфері. Кожна галузь має свої особливості щодо визначення, впровадження та важливості КРІ, але така вразлива галузь як медицина, особливо зараз, знаходячись в стадії реформування і будучи одним з маркерів ефективності захисту державою своїх мешканців, повинна балансувати на грані між достатньою прибутковістю та доступністю для пацієнтів. Все вищезазначене і обумовило актуальність нашого дослідження.

Метою дослідження є аналіз результативності впровадження системи КРІ у практику діяльності закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) з метою підвищення ефективності їх діяльності і покращення якості медичної допомоги пацієнтам.

У процесі дослідження нами були використані наступні **методи**: системний та логічний аналіз; методи порівняння, аналіз і синтез, графічний метод та інші.

Основні результати дослідження. Медична реформа, розпочата в Україні з 1 січня 2018 року, перетворила державні лікарні на комунальні неприбуткові підприємства і створила підґрунтя для конкуренції між державними та приватними лікувальними закладами, бо коли виконується закладена в медичній реформі концепція «гроші ходять за пацієнтом» - то кількість пролікованих випадків однозначно є КРІ для всіх лікувальних закладів, встановленим Національною службою здоров'я. Керуючись світовим досвідом та принципами доказової медицини, лікарні мають змогу встановлювати цільові показники лікування пацієнтів, оптимізувати цей процес, використовуючи більш прогресивні консервативні та хірургічні методики. Будучи державними надавачами медичних послуг, законтракованими НСЗУ, лікарні повинні звітувати контролюючим органам про кількість проведених консультацій, процедур, пролікованих випадків, використання бюджетних коштів та препаратів, виплату заробітної платні співробітникам та по багатьох інших показниках. У приватних клініках, законтракованих НСЗУ або працюючих повністю за рахунок пацієнта та страхових компаній, також існує суворозвітність, але внаслідок відсутності фінансової підтримки з боку місцевої громади, та державних дотацій, питання самоокупності та прибутковості для постає ще більш гостро. І саме правильний вибір ключових показників ефективності та визначення адекватних способів їх досягнення дозволяють тримати ЗОЗ на плаву.

Однією з обов'язкових умов функціонування будь якого лікувального закладу як в Україні, так і в Європі, є використання медичних інформаційних систем (МІС), які взаємодіють з «центральною компонентом». Лікарі та медичні сестри заносять в медичні системи інформацію про пацієнта: паспортні дані, скарги, дані огляду, діагноз, лабораторні обстеження, додаючи спеціальні коди послуг та інтервенцій. При аналізі цих даних НСЗУ має можливість відстежувати дотримання умов контракування – тобто по суті виконання КРІ

– та сплачувати ЗОЗ відповідні кошти за надані послуги, якщо умови були виконані.

Удосконалення інтерфейсу користувача МІС та поява додаткових дашбордів, які відображають діяльність закладу, з часом покращує можливість для своєчасної звітності з боку лікаря, з однією сторони, та контролю якості лікування, як і для керівників клінік, так і для НСЗУ. За допомогою дашбордів керівництво має можливість визначати найбільш продуктивних лікарів, виявляти недоліки в лікуванні та оцінювати ефективність використання бюджетних витратних матеріалів.

Як приклад можна навести дані по кількості проведених лікарем-нефрологом амбулаторних консультацій, які взяті з дашборду керівника в електронній медичній системі HELSI (рис.1).

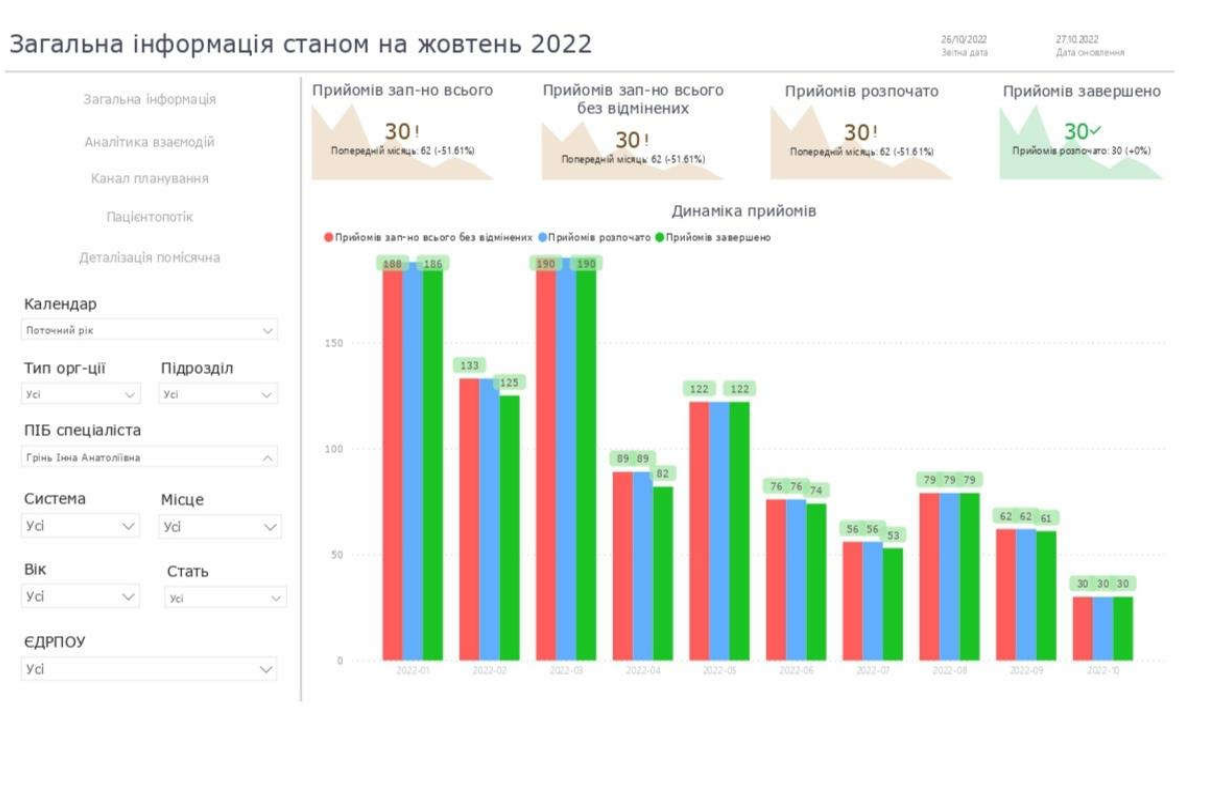


Рис.1 Приклад аналітичних даних, щодо динаміки наданих лікарем - нефрологом консультацій, взятих із МІС HELSI

Тобто, аналізуючи наведені дані, керівник бачитиме, що у звітному періоді консультуючий нефролог працював менш ефективно і кількість амбулаторних

консультацій впродовж місяця значно зменшилась у порівнянні із попереднім періодом. Або, за допомогою цього ж дашборду можна відстежити ефективність діяльності того ж лікаря-нефролога під час участі у вакцинальній кампанії проти COVID-19 впродовж 2021 року (рис 2).



Рис.2 Приклад аналітичних даних, щодо участі лікаря-нефролога у вакцинальній кампанії проти COVID-19, взятих із MIC HELSI

Таким чином, використовуючи аналітичні дані системи HELSI можна відстежити кількість проведених кожним лікарем процедур. А шляхом множення їх на вартість процедури, можна без зайвих проблем визначити суму, яку НСЗУ сплатить за виконані послуги згідно відповідного пакету. При цьому варто зазначити, що управління персоналом на підставі системи КРІ не буде результативним, якщо не буде простежуватися чітка кореляції між ефективністю діяльності спеціаліста з рівнем його заробітної платні або з іншими бонусами та преференціями (участь у конференціях, тимбілдингах, сплата за навчання тощо), що буде мотивувати співробітника на досягнення поставленої мети і сприятиме успішній реалізації стратегії ЗОЗ.

Саме такий підхід до мотивації персоналу ЗОЗ є прогресивним і таким, що відповідає цілям реформування системи охорони здоров'я, оскільки передбачає встановлення прямої залежності оплати медичного персоналу від результативності і якості роботи, а не від присвоєної категорії та стажу роботи. Це дає керівнику право нараховувати більш високу оплату провідному хірургу, операційним медсестрам – тобто всім тим, хто виконує більш вартісні втручання та забезпечує закладу більші доходи, без залежності від того, хто сплачує за процедуру пацієнт чи НСЗУ.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можна зробити висновки, що система КРІ – це ефективний інструмент управління, упровадження якого у діяльність ЗОЗ забезпечує певні переваги:

1. Дозволяє керівництву ЗОЗ у режимі реального часу мати повну картину стану справ та здійснювати оцінку їх результативності.
2. Отримувати своєчасну інформацію про «вузькі місця» Допомагає запобігати виникненню критичних ситуацій. Оскільки керівник готовий до будь-якого сценарію розвитку подій, він може ефективно і своєчасно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх умов діяльності закладу.
3. Впровадження система КРІ покращує взаємодію між співробітниками, підрозділами на всіх організаційних рівнях управління.
4. Впровадження системи КРІ забезпечує якісний зворотній зв'язок у закладі.
5. Система дозволяє переглянути звичні підходи до роботи з інформацією у напрямку спрощення її аналізу.
6. Сприяє розумінню співробітниками поставлених задач та залежності зростання рівня оплати праці від кількості і якості наданої медичної допомоги пацієнтам.
7. Стимулює персонал ЗОЗ до виконання узгоджених між собою цілей закладу в цілому, структурного підрозділу і самого співробітника зокрема.