

ЭКСПЕРТНОЕ ОЦЕНИВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ

В статье рассматривается методика экспертного оценивания в системе управления здравоохранением. Публикация предназначена для руководителей органов управления здравоохранением и главных врачей медицинских организаций, председателей и членов комиссий по здравоохранению законодательных органов власти.

Экспертное оценивание как управленческая технология имеет исключительный потенциал для совершенствования процесса принятия решений, в том числе в области здравоохранения. Однако мы до сих пор точно не знаем, как реально принимаются судьбоносные решения в этой сфере, включая разработку федеральных и региональных программ по вопросам охраны здоровья населения, насколько учитываются мнения и оценки экспертов и представителей профессионального сообщества. Вместе с тем существуют технологии, позволяющие проводить экспертную оценку проектов в области здравоохранения с высокой точностью. Причем в этом процессе могут участвовать не только маститые эксперты-специалисты, но и рядовые врачи, пациенты и т.д. Оказывается, что коллективный потенциал большой группы так называемых простых людей как правило выше, нежели у избранных индивидов, пусть даже входящих в интеллектуальную элиту. Парадокс, но если задать один и тот же вопрос большой группе разных людей, с одной стороны, и десятку знатоков с другой - вероятность правильного ответа у первых будет больше, чем у вторых. Все дело в когнитивной разнородности (широте кругозора) толпы. Однако все это верно только при соблюдении определенных правил, о которых мы расскажем в следующих публикациях на эту тему.

В начале двухтысячных шло активное совершенствование нормативно-правовой базы в области здравоохранения, причем было принято публичное обсуждение законопроектов и проектов основных нормативно-правовых актов в области здравоохранения в профессиональной среде. Были приняты новые законы и актуализированные редакции действующих, новые или актуализированные редакции постановлений Правительства РФ, многочисленные нормативно-правовые

акты Минздрава России, и Федерального фонда ОМС. Профильные комитеты государственной Думы и Минздрав России организовывали их обсуждение на специальных сайтах. Результаты подобных обсуждений и конкретные предложения анализировались и использовались для совершенствования проектов документов. Однако дальнейший процесс не является достаточно прозрачным. Отбираются ли только предложения, соответствующие уже намеченной концепции документа? Как анализируются альтернативные предложения? Как используются апробированные методики экспертного оценивания проблем и направлений развития здравоохранения? Четких ответов на эти вопросы нет.

Серьезной проблемой коллективной экспертной оценки является так называемое "группомыслие"¹. Оно чаще всего встречается, когда группа экспертов очень сплоченная, изолирована от противоположных мнений и руководима настойчивым и решительным лидером, который не скрывает своих пожеланий от остальных. Группомыслие радикально ухудшает качество такой экспертизы. Последствиями группомыслия являются:

- неполный обзор альтернатив;
- неспособность полностью учесть все рискованные стороны избранной альтернативы;
- не используется вся необходимая информация;
- неспособность разработать план на случай непредвиденных обстоятельств.

Как избежать симптомов группомыслия? Лидер должен не брать руководство группой на себя, а оставаться беспристрастным. Ему необходимо привлекать к обсуждению проблем людей, не являющихся членами группы и поэтому меньше озабоченных сохранением ее единства. Лучше разбить группу на несколько подгрупп и сначала обсуждать тему

¹Под группомыслием понимают способ мышления, при котором сохранение единства и солидарности группы считается более важным, чем реалистичный взгляд на вещи.

отдельно в подгруппах, а затем собрать всех вместе и рассмотреть различные рекомендации, выработанные в подгруппах. Лидер также может провести тайное голосование или попросить членов группы анонимно написать свое мнение, что поможет получить более правдивые мнения участников, избежав влияния на них коллективного мнения. Таким образом, знание психологических особенностей функционирования групп поможет повысить качество принимаемых ими решений.¹

В настоящее время разработаны многочисленные технологии экспертного анализа, которые можно применять как при решении проблем стратегического характера, так и при оперативном управлении системой здравоохранения.

Можно выделить 2 группы экспертных оценок: индивидуальные и коллективные. Индивидуальные основаны на использовании мнения экспертов, независимых друг от друга. Коллективные экспертные оценки основаны на использовании коллективного мнения экспертов.

Под экспертным оцениванием понимают процедуру получения оценки проблемы на основе группового мнения специалистов (экспертов). Совместное мнение обладает большей точностью, чем индивидуальное мнение каждого из специалистов. Данный метод можно рекомендовать для получения качественных оценок и ранжирования - например для сравнения нескольких проектов по их степени соответствия заданному критерию. При экспертных оценках используются:

1) метод ассоциаций - основан на изучении схожего по свойствам объекта с другим объектом;

2) метод парных сравнений - основан на сопоставлении экспертом альтернативных вариантов, из которых надо выбрать наиболее предпочтительные;

3) метод векторов предпочтений - эксперт анализирует весь набор альтернативных вариантов и выбирает наиболее предпочтительные;

4) метод фокальных объектов - заключается в перенесении признаков случайно отобранных аналогов на исследуемый объект;

5) индивидуальный экспертный опрос - проводится в форме интервью или в виде анализа экспертных оценок. Этот метод означает беседу заказчика с экспертом, в ходе которой заказчик ставит перед экспертом вопросы, ответы на которые значимы для достижения программных целей. Анализ экспертных оценок предполагает индивидуальное заполнение экспертом разработанного заказчиком формуляра по результатам которого производится всесторонний анализ проблемной ситуации и выявляются возможные пути ее решения. Свои соображения эксперт выносит в виде отдельного документа;

6) метод средней точки - здесь формулируются 2 альтернативных варианта решения, один из которых менее предпочтителен. После этого эксперту необходимо подобрать третий альтернативный вариант, оценка которого расположена между значений первой и второй альтернативы.

Этапы экспертного оценивания

1. Постановка цели исследования.
2. Выбор формы исследования, определение бюджета проекта.
3. Подготовка информационных материалов, бланков анкет, модератора процедуры.
4. Подбор экспертов.
5. Проведение экспертизы.
6. Статистический анализ результатов.
7. Подготовка отчета с результатами экспертного оценивания.

1. Постановка цели исследования

Экспертное оценивание предполагает создание коллективного разума, обладающего большими способностями по сравнению с возможностями отдельного человека. Источником сверхвозможностей мультиразума является поиск слабых ассоциаций и предположений, основанных на опыте отдельного специалиста. Экспертный подход обладает большими возможностями по решению задач, не поддающихся решению обычным аналитическим способом, включая:

1. Выбор лучшего варианта решения среди имеющихся.
2. Прогнозирование развития процесса.
3. Поиска возможного решения сложных задач.

¹ Более подробно о проблемах группомыслия и путях их решения читайте в статье "Как повысить эффективность коллегиальных органов управления и рабочих групп", опубликованной в N 3/2022 нашего журнала.