

## **Планирование мероприятий по улучшению качества**

Категория: Управление качеством медицинской помощи

Опубликовано: Четверг, 17 марта 2016, 18:38

Автор: Андрей Таевский

Просмотров: 6841

---

Статья посвящена вопросам планирования мероприятий по улучшению качества медицинской помощи и повышения безопасности медицинской деятельности (далее – улучшение качества) в медицинских организациях. Информация предназначена для руководителей медицинских организаций и владельцев медицинского бизнеса, руководителей медицинских подразделений организаций, врачей-экспертов, врачей – организаторов здравоохранения и врачей других специальностей, интересующихся вопросами организации медицинской деятельности и управления.

Задачи планирования стоят перед каждым руководителем. Без грамотно составленного (и реализуемого) стратегического плана и согласованных с ним тематических и срочных планов, жизнь медицинской организации будет рефлексивной и хаотичной, что неизбежно приведёт такую организацию к отставанию от других и от прогресса и, не исключено, к краху. Планируемые мероприятия по улучшению качества также должны укладываться в контекст генерального плана развития организации и быть согласованными с планами по другим разделам работы. В то же время, обеспечение качества и безопасности медицинской деятельности является важнейшим направлением для любой медицинской организации, и приоритет мероприятий по улучшению качества при планировании должен быть предусмотрен. План мероприятий по улучшению качества (далее – План) следует рассматривать, таким образом, и как один из основных разделов стратегического плана, и в качестве необходимой составляющей системы управления качеством медицинской помощи.

### **Планирование мероприятий по улучшению качества медицинской помощи**

Управление качеством медицинской помощи складывается из целенаправленного оперативного и стратегического управления ресурсами, технологиями и процессами на основе анализа сведений, объективно отражающих медицинскую деятельность управляемой структуры. Реальные управленческие потребности определяют цели, задачи и принципы планирования и должны служить основой составляемого Плана, что обеспечивает достижение реальных улучшений и способствует устойчивому развитию медицинской организации.

Мероприятия, направленные на улучшение ресурсного обеспечения, совершенствование медицинских технологий и оптимизацию процессов составляют, таким образом, основу Плана. Планируемые конкретные улучшения по каждому из этих направлений должны одновременно преследовать две цели: достижение и поддержание соответствия установленным требованиям и фактическое улучшение качества с опорой на объективные данные о деятельности медицинской организации.

Например, параметры помещений, предназначенных для оказания различных

## Планирование мероприятий по улучшению качества

Категория: Управление качеством медицинской помощи

Опубликовано: Четверг, 17 марта 2016, 18:38

Автор: Андрей Таевский

Просмотров: 6841

---

видов медицинской помощи, их оснащение и штатная численность занятого в процессе оказания медицинской помощи персонала predeterminedены порядками оказания медицинской помощи. Снабжение лекарственными препаратами, расходными материалами и изделиями медицинского назначения должно обеспечивать соответствие лечебно-диагностического процесса при оказании медицинской помощи пациентам в конкретных подразделениях клиническим рекомендациям и стандартам медицинской помощи. В то же время, реальные ресурсные потребности при оказании сходной медицинской помощи в различных организациях и даже в разных подразделениях одной организации могут сильно различаться.

При планировании улучшений необходимо учитывать дополнительные параметры каждого рассматриваемого ресурса – его практическую и, особенно, клиническую значимость (степень влияния на результат оказания медицинской помощи с учётом сроков и других условий), потребность в нём (насколько он является востребованным по статистическим данным), возможность замещения его альтернативным ресурсом, доступность его в других медицинских организациях (или в других подразделениях данной организации), а также стоимость его приобретения и владения. Эффективное вложение средств в развитие ресурсов медицинской организации невозможно без специальной оценки указанных параметров.

Регулярное получение объективных и достоверных данных о медицинской деятельности организации, о качестве медицинской помощи и эффективности расходования ресурсов, а также анализ извлекаемых сведений и их использование в целях управления представляет собой массивный комплекс проблем для любого руководителя. Возможные решения существенной части этих проблем представлены нами в работах [«Технология экспертизы качества медицинской помощи по федеральным критериям»](#), [«Управление качеством медицинской помощи по отклонениям»](#) и других. Настоящая статья также представляет решение одной из проблем управления медицинской организацией – проблемы планирования мероприятий по улучшению качества медицинской помощи.

### План мероприятий по улучшению качества

Итак, основу Плана должны составлять мероприятия, направленные на улучшение ресурсного обеспечения, совершенствование медицинских технологий и оптимизацию процессов.

В планировании улучшений по направлению ресурсного обеспечения главной проблемой является правильная расстановка приоритетов в условиях ограниченных финансовых возможностей с учётом экономической эффективности планируемых мероприятий. Кроме параметров практической значимости, востребованности, замещаемости и стоимости ресурса, о которых мы говорили в первой части настоящей работы, следует учитывать

Категория: Управление качеством медицинской помощи

Опубликовано: Четверг, 17 марта 2016, 18:38

Автор: Андрей Таевский

Просмотров: 6841

---

риски как административного преследования за нарушение установленных требований, так и возникновения ответственности, в т.ч. уголовной, за неоказание медицинской помощи или оказание медицинской помощи ненадлежащего качества по причине дефицита или отсутствия нужных специалистов, оборудования, лекарственных препаратов, информации и т.п.

Обновление используемых медицинских технологий должно идти в русле доказательной медицины. К сожалению, отечественная медицина в технологическом развитии далека от мирового лидерства. Отставание наблюдается во всём, включая разработку новых медицинских технологий, обеспечение их доказательной базы, их регистрацию, защиту и внедрение, информационно-методическое сопровождение и т.д. В выборе методов диагностики и лечения с доказанной эффективностью пока приходится опираться, в основном, на зарубежные источники. Принципы доказательной медицины всё чаще используются профессиональными сообществами при разработке современных клинических рекомендаций.

Процессы, составляющие медицинскую деятельность, многочисленны и сложны. Они находятся в непростых и трудно определяемых взаимоотношениях друг с другом, а траектории их не бывают прямыми в силу специфики работы со здоровьем людей. Лечебно-диагностический процесс не терпит грубой регламентации и примитивизма. Но и «периферийные» по отношению к лечебно-диагностическому процессу, всегда связаны с ним и зависимы от него. Этими особенностями определяются проблемы разработки и внедрения систем менеджмента качества в медицине. Такие системы позволяют оптимизировать сложные процессы и предохраняют от ошибок, но получаются громоздкими и сами обильно поглощают ресурсы.

Первые шаги в направлении управления качеством лечебно-диагностического процесса состоят в осмысленном и комплексном внедрении порядков оказания, стандартов медицинской помощи и, особенно, клинических рекомендаций в работу как врачей, так и медицинской организации в целом, включая руководителей и лиц, осуществляющих контроль качества и безопасности медицинской деятельности и проводящих экспертизу качества медицинской помощи (экспертов). Проблема объективной оценки лечебно-диагностического процесса подробно рассмотрена нами в работе [«Утопия прямого доступа»](#) и других. Для регулирования «периферийных» процессов, связанных с оказанием медицинской помощи, могут успешно применяться подходы, разработанные известными зарубежными специалистами в области теории управления (концепция «непрерывных улучшений» и др.), системы менеджмента качества и пр.

Ещё одним важнейшим базовым компонентом Плана является совершенствование самой системы управления качеством медицинской

## Планирование мероприятий по улучшению качества

Категория: Управление качеством медицинской помощи

Опубликовано: Четверг, 17 марта 2016, 18:38

Автор: Андрей Таевский

Просмотров: 6841

---

помощи. Улучшения системы управления качеством медицинской помощи могут быть структурными и функциональными. Первые достигаются путём чёткого определения и распределения функций, необходимых для работы системы, и, соответственно, их описания, регламентации их исполнения в локальных нормативных актах и закрепления в должностных инструкциях ответственных лиц. Функциональные улучшения заключаются в повышении эффективности работы создаваемых структур, что предполагает повышение профессионального уровня и компетентности участников в вопросах обеспечения качества, их всестороннюю информационную поддержку, внедрение мотивационных механизмов, возрождение культуры наставничества, автоматизацию процессов и другие способы.

### Создание плана мероприятий по улучшению качества

Любое запланированное мероприятие представляет собой первый шаг на пути от идеи улучшения к непосредственному улучшению. Соответственно, формулировки пунктов Плана должны быть конкретными, напрямую указывающими на действия, подлежащие реализации, а сам План должен быть структурирован и представлен в практическом ключе. Каждый пункт плана должен быть направлен на обеспечение соблюдения установленных требований и достижение реальных улучшений на основе объективных данных о деятельности медицинской организации с учётом основных факторов, влияющих на качество медицинской помощи, о которых мы говорили выше.

Планируемые мероприятия могут быть различными, однако отдельные пункты Плана, как правило, можно охарактеризовать как:

а) организационно-распорядительные мероприятия, направленные на улучшение качества и повышение безопасности лечебно-диагностического процесса, включая совершенствование локального нормативного обеспечения и организационных технологий, развитие системы контроля качества и безопасности медицинской деятельности;

б) организационные и образовательные мероприятия, направленные на повышение эффективности контроля качества, обучение и инструктаж работников, внедрение средств автоматизации, издание и приобретение инструкций, методических пособий, рекомендаций и другой профессиональной литературы, и т.д.;

в) мероприятия по совершенствованию материально-технической и технологической базы, включая внедрение современных информационных технологий;

г) мероприятия по развитию кадрового потенциала, в том числе повышение квалификации медицинских работников организации по программам последипломного и дополнительного профессионального

## Планирование мероприятий по улучшению качества

Категория: Управление качеством медицинской помощи

Опубликовано: Четверг, 17 марта 2016, 18:38

Автор: Андрей Таевский

Просмотров: 6841

---

образования и проведение образовательных мероприятий: клинических разборов, патологоанатомических конференций, научно-практических конференций и др.;

д) мероприятия, направленные на улучшение качества, которые не могут быть отнесены ни к одной из вышеназванных групп.

Включение каждого мероприятия в план должно быть обосновано реальными потребностями – как в улучшениях медицинской деятельности организации, так и в обеспечении соответствия установленным требованиям. Для каждого планируемого мероприятия необходимо установить разумные сроки исполнения и назначить лиц, ответственных за их реализацию.

Основные параметры планирования мероприятий по улучшению качества (группы мероприятий, минимальное количество планируемых мероприятий для каждой конкретизированной группы и другие требования к структуре и содержанию Плана, периодичность составления, порядок контроля исполнения и т.п.) могут быть прямо указаны в локальном Порядке организации и проведения внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности медицинской организации.

Описанный подход к планированию мероприятий по улучшению качества кардинально отличается от предусмотренного ныне утратившим силу приказом Минздрава России от 31 октября 2013 года № 810а «Об организации работы по формированию независимой системы оценки качества работы государственных (муниципальных) учреждений, оказывающих услуги в сфере здравоохранения» (вместе с «Методическими рекомендациями по проведению независимой оценки качества работы государственных (муниципальных) учреждений, оказывающих услуги в сфере здравоохранения»).

Подмена понятий, свойственная этому и некоторым другим документам Минздрава – а именно, независимой оценки качества медицинской помощи как ценного во всех отношениях экспертного института сугубо потребительской оценкой клиентского сервиса, сопровождающего оказание медицинской помощи, дискредитирует саму идею управления качеством и планирование мероприятий по улучшению качества как важнейшего элемента системы управления. Совершенствование клиентского сервиса на основе множества мнений «потребителей медицинских услуг» важно, но улучшение собственно качества медицинской помощи на основе профессиональных мнений, выработанных в результате изучения фактических данных, важнее.

---

Примерная схема Плана мероприятий по улучшению качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации входит во все наши пакеты документов по организации внутреннего контроля. В

## Планирование мероприятий по улучшению качества

Категория: Управление качеством медицинской помощи

Опубликовано: Четверг, 17 марта 2016, 18:38

Автор: Андрей Таевский

Просмотров: 6841

---

составе пакета одним из ключевых документов является локальный «Порядок организации и проведения внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности медицинской организации», в который включены соответствующие пункты и форма.

Для того, чтобы заказать необходимый Вам пакет по организации внутреннего контроля, оформите заявку:

[Базовый пакет технологий экспертизы качества и управления качеством медицинской помощи по отклонениям](#)

---

Всегда ваши, команда Здрав.Биз и Андрей Таевский.