О логике суперсистем в управлении качеством

Категория: Стратегические вопросы и проблемы управления качеством
Опубликовано: Среда, 28 июня 2023, 16:49
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 3144

В управлении медицинской организацией всегда приходится сочетать решение всевозможных собственных управленческих задач с исполнением установленных требований.

По крайней мере, я, сколько живу, иного не встречал, да и не слыхивал. Требования не просто являются «внешними», как часто приходится слышать. Они, в самой обильной и значимой своей части, исходят из вышестоящих и наделённых властью структур, и являются обязательными в прямом смысле этого слова. Их нарушение влечёт за собой разного рода ответственность. Поскольку с течением времени требований в отечественном здравоохранении становится только больше, то и ресурсы на их учёт и обеспечение приходится отвлекать всё более существенные. На достижение собственных целей остаётся негусто.

Компенсировать диспропорции возможно за счёт расширения управленческих возможностей через развитие организации. Однако цели и задачи развития организации по определению входят в категорию собственных управленческих. Удовлетворение избыточных требований, таким образом, не оставляет достаточных сил и на развитие. Указанные противоречия естественно сходятся и проявляются наиболее остро в наименее упорядоченных и надёжных областях. Прежде всего, в области качества. Хорошо знакомый многим «остаточный принцип» управления качеством, когда одному структурному подразделению или, того хуже, несчастному работнику поручается изображать «чего-нибудь по качеству» с традиционной ложной целью «отбиваться от проверяющих», во многом, обусловлен этими противоречиями. Ясно, что никакого качества при таком подходе нет, и не будет. Зато, будет много солидных приказов, стопки нечитанных отчётов и действующая лицензия.

Вырваться из порочного круга навязанных приоритетов дорогого стоит. Медицинским организациям нашей страны, реализующим проекты в области качества, приходится прикладывать громадные усилия, особенно на начальных этапах. В то же время, развитие неотделимо от эффективности, поэтому организациям, сумевшим выстроить и отладить систему управления качеством, также тесно связанным с эффективностью, усилия возвращаются сторицей.

Культура качества, обеспечивающая устойчивое развитие организации, образуется в результате продолжительных целенаправленных согласованных усилий многих людей. Вне проектного подхода желательные изменения нужной глубины вряд ли достижимы. Проект в области качества обычно предусматривает определённую трансформацию системы управления качеством, характер и глубина которой может быть различной. Любой проект в области качества, таким образом, представляет собой ограниченную сроками своей реализации суперсистему по отношению к

Phoca PDF

системе управления качеством.

Планирование улучшений при разработке проекта напрямую связано с миссией и приоритетами организации, а также с её целями в области качества – как собственными, так и «внешними», заданными регламентирующими деятельность организации нормативными правовыми актами. Их взаимная интеграция осуществима в единой системе приоритетов, которая должна найти своё отражение в содержании проекта.

Для упорядочивания целей и задач в области качества с интеграцией требований и стандартов в единую непротиворечивую систему применяются различные методы и инструменты. Прежде всего, это хорошо знакомые за рубежом и набирающие популярность у нас т.н. «ментальные карты» и близкие к ним «концептуальные карты». Ментальная карта, иначе «интеллект-карта», представляет собой горизонтальную проекцию некой иерархии на плоскость листа (экрана компьютера). В качестве отображаемой иерархии может выступать система приоритетов или процессов (в управлении деятельностью), функций или задач (в управлении проектом), показателей или критериев (в управлении качеством), и т.д. Концептуальные карты позволяют отображать взаимосвязь явлений и акцентировать внимание на важнейших вещах.

Ментальные карты – весьма информативный способ представления иерархических систем. За счёт всеобъемлющего охвата и масштабируемой детализации элементов, выраженное ментальной картой содержание системы доступно как для обзорного, так и детального рассмотрения. Дочерние ветви иерархии разворачиваются и сворачиваются пользователем одним щелчком мыши. Наполнение ментальной карты фактическим содержанием технически осуществляется довольно просто. Новые элементы подключаются к нужному месту, к вершине иерархии или к любому её нижестоящему элементу, а затем детализируются здесь же на нужную глубину.

Ещё одно преимущество ментальных карт состоит в их универсальности. Они могут объединяться и подключаться одна к другой целыми ветвями простым копированием замыкающих элементов, а для погружения в карту любой системы стандартов нужны только время и внимательность исполнителя. Кроме того, можно найти и готовые карты, содержащие те или иные стандарты, что может сэкономить немало времени. Только в таких случаях вначале необходимо убедиться в том, что содержание стандарта в заимствованной карте не было искажено.

Ментальные карты – мощный, гибкий и удобный инструмент планирования и управления проектами в области качества. Вместе с тем, следует отметить, что это лишь инструмент формирования и отображения иерархических моделей. Если нужно что-то ещё и подсчитать в иерархии либо связать один элемент с другим, находящимся в другой ветви, с помощью ментальной карты сделать это будет затруднительно. Например,

Phoca PDF

исключение дублирующих элементов, находящихся в разных ветвях иерархии, объединяющей разные стандарты, производится путём физического удаления того или другого из них. Конечно, такие действия приводят к неполноценному отражению в ментальной карте содержания стандартов с возникающими при этом рисками.

Система приоритетов – остов управления качеством. Однако отслеживание улучшений с помощью одних лишь ментальных карт производить не получится – они не умеют считать. Понадобятся иные инструменты, которые могут быть разными, и каждый со своими достоинствами и недостатками. Использование многочисленных разнообразных узкоспециализированных аналитических инструментов чревато утратой системного подхода в управлении качеством, а разработка громоздких систем приводит к неповоротливости управления и инверсии целей, когда становится неясным, софт нужен для дела или дело для софта. Собственные разработки – это слишком дорого и долго, а чужие – чуждые по заложенным в них смыслам и часто кривые, чужими и остаются.

И, конечно, то содержимое ментальных карт, которое ценой больших стараний стало отражать приоритеты организации в области качества, придётся скрупулёзно переносить в умеющую считать суперсистему. Это немалая дополнительная работа. Причём, без каких-либо гарантий будущей эффективности системы управления качеством, поскольку она зависит в большей степени от людей и их приверженности качеству, нежели от формализации и контроля деятельности.

Возможен ли инструмент, сочетающий в себе удобство и гибкость ментальных карт в построении отражающих приоритеты иерархических систем с возможностью отслеживать и понятно выражать изменения? Да, конечно. Такой инструмент не только возможен, но существует. Это обычные электронные таблицы, в которых параллельно выстраивается иерархия критериев и вводятся способы оценки показателей согласно определённой методике. В серии материалов «Управление соответствием. Введение в технологию» я подробно описал методику, технологию и весьма продвинутый, мощный и гибкий вариант аналитического инструментария на их основе.

Оборотной стороной мощности и гибкости аналитических инструментов, используемых в управлении качеством, выступает сложность их разработки, поддержки и практического применения. Причём, это мало зависит от технических решений и платформ, поскольку главное и самое сложное в них – смысловое содержание, его соответствие, как установленным требованиям, так и целям организации в области качества. Слишком сложные инструменты препятствуют восприятию целей и задач в области качества коллективом и затрудняют формирование культуры качества – лучшей из возможных суперсистем в управлении качеством.

Phoca PDF

Категория: Стратегические вопросы и проблемы управления качеством
Опубликовано: Среда, 28 июня 2023, 16:49
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 3144

Обсудить в Телеграм

Обсудить вКонтакте

Каталог решений Здрав.Биз.

Всегда ваши, команда Здрав.Биз и Андрей Таевский.

Phoca PDF