

КОНТРОЛЬ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЕЙШАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ

В статье рассматриваются вопросы организации контроля сестринского персонала как важнейшего инструмента повышения качества медицинской помощи. Статья предназначена для главных врачей, начмедов, главных и старших медицинских сестер, специалистов по вопросам управления качеством медицинской помощи и других заинтересованных лиц.

От контроля исполнительской дисциплины к обеспечению качества и сестринскому аудиту

В прежние времена под контролем деятельности персонала понимали, главным образом, отслеживание соблюдения работниками требований трудовой и исполнительской дисциплины. По результатам контроля к нарушителям применялись разнообразные санкции. Те, кто соблюдал дисциплину, могли рассчитывать на поощрение - на премию или благодарность в приказе.

Подобный контроль позволяет поддерживать в коллективе определенный порядок, необходимый для работы. Такой контроль применим и в медицинских организациях. С его помощью даже от перегруженного персонала в принципе можно добиться соблюдения элементарных требований трудовой дисциплины. И, если быть честным, многие руководители ЛПУ, работающие в условиях жесточайшего кадрового дефицита, могут только мечтать о таких простых вещах, как своевременный приход работников из числа среднего и младшего медицинского персонала на работу, соблюдение ими простейших требований гигиенического и санитарно-противоэпидемического режима и охраны труда, аккуратное ведение необходимых журналов и учетных форм, выполнение основных врачебных назначений, вежливость в разговоре с больными и т.п.

При организации эффективного контроля исполнительской дисциплины нужно соблюдать некоторые условия:

- требования администрации должны быть разумны и, в принципе, выполнимы;
- следует избегать чрезмерной жесткости контроля, ибо это может породить конфликт и напряжение в коллективе;
- администрация должна иметь рычаги влияния на персонал по результатам контроля.

Мы хотим донести до читателя мысль об ограниченности возможностей такого контроля:

- он неэффективен в условиях острого дефицита ресурсов, когда можно полагаться, в основном, на энтузиазм сотрудников и моральные стимулы;

- он малоэффективен, если перед организацией стоят амбициозные задачи значительного улучшения качества медицинской помощи, внедрения прогрессивных медицинских технологий и т.д. В этом случае нужны совсем другие меры.

В условиях дефицита кадровых ресурсов, когда администратор часто боится сделать работнику даже самое малое замечание, взывать можно только к лучшему, что есть в людях, которые не променяли свой тяжелый труд на более оплачиваемый. Нам известны медицинские организации, где нестандартным путем организации психологических тренингов персонала, широкого привлечения медицинских сестер к учебе, изменения атмосферы в коллективе, без денежных доплат удалось положительно повлиять на удовлетворенность работников своим трудом, повысить их самооценку, пробудить в них интерес к работе. Ужесточение контроля привело бы просто к оттоку кадров и ухудшению ситуации.

С другой стороны, добившись определенного уровня исполнительской дисциплины, нельзя ожидать дальнейшего совершенствования качества медицинской, в том числе сестринской, помощи, упорно применяя прежние меры дисциплинарного контроля. Их возможность уже исчерпана, и надо искать другие подходы.

Новые возможности в улучшении качества сестринской помощи дали внедрение в практику медицинских организаций программ обеспечения качества, а позже - сест-

ринского аудита. Можно сказать, что современная сестринская деятельность по улучшению качества сестринской помощи - это результат синтеза двух названных подходов, который может принимать самые разные формы в различных условиях.

Теоретические основы контроля деятельности персонала. Определение понятия "контроль"

Разные авторы дают разное определение понятию "контроль". Классик науки управления Друкер (Drucker, 1964) сжато характеризует контроль как информацию и измерение. По Друкеру, контролировать персонал - значит собирать информацию о его деятельности и выносить суждение о том, насколько она соответствует представлениям руководства о должном. Качественная информация, полученная в ходе контроля, позволяет не просто наказывать нерадивых, но и направлять работу всех сотрудников на достижение поставленных целей. При этом отслеживаются действия сотрудников и результаты их деятельности.

История и развитие деятельности по улучшению качества продукции

В позапрошлом веке, во времена Тейлора, борьба за качество состояла в осуществлении жесткого контроля за тем, чтобы приготовленная продукция имела запланированные параметры. Отклонения параметров считали браком. Бракованные детали выбрасывались. Виновные в браке штрафовались и даже увольнялись.

Таким образом, отбраковка некачественной продукции и наказание виновных в браке работников были основным средством борьбы за качество продукции.

Прошли годы, и специалисты в области управления обнаружили, что доводить дело до отбраковки - крайне не выгодно. Гораздо эффективнее не допускать брака.

Было обнаружено, что брак - это далеко не всегда вина конкретного работника. Гораздо чаще - это следствие дефектов самого производства: некачественные исходные материалы, плохое освещение рабочих мест, неудобный инструментарий, неправильная расстановка персонала и т.д. и т.п. Постепенно основную ответственность за качество стали переносить на руководителей, управленцев, справедливо полагая, что при гра-

мотном управлении уровень качества продукции будет приемлемым, а производство - эффективным.

Вскоре специалисты в области управления поняли, что думать о качестве продукции нужно на всех этапах управленческой деятельности, в том числе:

- при планировании производства;
- при организации производства;
- при осуществлении производства;
- при контроле за производством.

Каждый раз, принимая управленческое решение, руководитель должен думать, гарантирует ли оно запланированное качество продукции. Со временем усилия по созданию гарантий качества продукции стали называть обеспечением качества.

В процессе планирования производства, в рамках программ обеспечения качества подробно расписывались требования к его организации и осуществлению, выполнение которых гарантировало бы качество выпускаемой продукции. Задачей исполнителей, начиная от руководителей и заканчивая рядовыми рабочими и служащими, стало выполнение этих требований на всех этапах производства. Указанные требования часто называют стандартами.

Теперь контроль переместился с проверки выпущенной продукции, с целью обнаружения брака, на весь процесс производства, с целью выявления отклонений от разработанных технологических стандартов на всех его этапах. Выявленные отклонения от стандартов фиксируются и срочно предпринимаются меры к их устранению.

Мониторинг (контроль) производственного процесса с целью раннего выявления отклонений для принятия корректирующих мер - важнейший механизм обеспечения качества. Чем раньше выявлено отклонение, тем больше шансов исправить ситуацию. Ближе всех к производственному процессу - непосредственный исполнитель. Поэтому идеальный вариант, если он сам будет мониторить производственный процесс. Вполне допустимо, если это будет делать некий "супервайзер", который непосредственно наблюдает за работниками. Важно понимать - чем дальше наблюдатель (контролер) от процесса, тем хуже.

Повторим еще раз: меры по обеспечению качества позволяют вовремя уловить отклонения в производственном процессе, кото-