Вопросы организации системы внутреннего контроля. Неуловимое лидерство

Категория: Системы менеджмента качества (СМК)
Опубликовано: Понедельник, 29 июня 2026, 21:27
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 727

Лидерство руководства, один из ключевых принципов менеджмента качества, в здравоохранении часто остаётся декларативным. Почему инициативы «угасают», и как поддерживать их энергию? Как сделать так, чтобы система управления медицинской организации поддерживала инициативность сотрудников и подталкивала руководство к истинному лидерству?

Краткое содержание

Российская система здравоохранения развивается медленно и неравномерно, поэтому принципы менеджмента качества, особенно лидерство руководства, на практике часто не получают понятного воплощения. Стандарты в области качества и требования регулятора к организации и проведению внутреннего контроля фиксируют ответственность руководителя, но не дают конкретных инструкций, как именно лидерство должно реализовываться и воплощается в работающие практики.

Типичная динамика: после прихода нового энергичного руководителя возникает всплеск активности в коллективе, что дает первые обнадёживающие результаты, однако затем энтузиазм поглощается рутиной. Да и сам руководитель постепенно «остывает». Проблема не только в личностях. Сама система должна закреплять улучшения в организационной культуре, чтобы изменения не зависели от конкретного человека, однако это большая редкость.

В качестве решения предлагается рассматривать саму модель управления качеством как инструмент удержания лидерства и вовлечённости, что позволяет найти новые способы решения проблемы лидерства. Так, в системе управления качеством медицинской организации может быть создан специальный коллегиальный орган – Координационный совет по качеству и безопасности деятельности, который на стратегическом уровне задаёт политику в области качества, планирует развитие и взаимодействует с линейными руководителями и активом сотрудников. Работа совета должна быть настроена так, чтобы лидерство превращалось из декларируемого принципа в конкретные устойчивые управленческие практики.

Главные тезисы публикации:

1. В стандартах качества лидерство описывается общими установками, без конкретных механизмов внедрения в ежедневную практику.
2. Улучшения в системе управления качеством нередко зависят от энтузиазма руководителя и сотрудников и поэтому со временем затухают.
3. Для перехода к непрерывному улучшению деятельности и устойчивому развитию за счёт лидерства руководства и поддержку инициатив

Phoca PDF

Категория: Системы менеджмента качества (СМК)
Опубликовано: Понедельник, 29 июня 2026, 21:27
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 727

предложено включить в модель управления особый коллегиальный орган – Координационный совет по качеству и безопасности деятельности медицинской организации.

Полный текст публикации

Треть века отечественная система здравоохранения работает, а медицинские организации – выживают в рыночных условиях. Казалось бы, достаточный срок для того, чтобы традиционные для нашей страны, жёстко регламентированные централизованные управленческие модели уступили место гибким, адаптивным системам менеджмента с их замечательными принципами, включая лидерство руководства. Однако мы этого всего, по крайней мере, повсеместно, не наблюдаем.

Страна наша большая, система здравоохранения громадна и сложна, инерция её невероятно велика. Принципы менеджмента, и, в частности, интересующего нас в первую очередь менеджмента качества, внедряются у нас трудно, медленно и неравномерно. А принцип лидерства руководства, один из основополагающих принципов менеджмента качества, которому посвящена эта работа, пожалуй, труднее всего.

В прошлый раз (см. публикацию «Вопросы организации системы внутреннего контроля. Кто разрабатывает, и кто утверждает локальные документы»[1]) мы остановились на типологии документов системы менеджмента качества в медицинской организации (далее – СМК). Мы разобрали, кто должен разрабатывать и кто может утверждать различные документы системы внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности, и как следует урегулировать связанные с этим процессы в медицинской организации.

Сегодня в фокусе нашего внимания лидерство руководства – полагаю, одно из самых неоднозначных понятий менеджмента качества и, несомненно, самый «неуловимый» элемент любой СМК. Что, впрочем, не мешает ему быть при этом повсеместно декларируемым.

Декларативный принцип

Принцип «лидерства высшего руководства» закреплён в международных и национальных стандартах в области качества. В ГОСТ Р ИСО 9001–2015[2] лидерству посвящён целый раздел. Он задаёт набор общих установок, посредством которых высшее руководство организации должно проявлять лидерство, однако не описывает, как именно они реализуются в реальной практике. Пользователям стандарта приходится их сочинять, кто во что горазд (хорошо, когда доступны опытные консультанты).

Приказ Минздрава России от 31 июля 2020 года № 785н[3], установивший

Phoca PDF

Категория: Системы менеджмента качества (СМК)
Опубликовано: Понедельник, 29 июня 2026, 21:27
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 727

Требования к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности, в этом плане мало что даёт. Да, ответственность руководителя медицинской организации и уполномоченных им должностных лиц установлена, но и только.

Не много конкретики содержат относительно лидерства руководства и Практические рекомендации Росздравнадзора по организации и проведению внутреннего контроля в медицинских организациях[4]. Да, если начистоту, почти ничего. В преамбуле к 1-му разделу и его таблице критериев лидерство упомянуто, и только: «медицинская организация определяет принципы управления качеством и безопасностью... лидерство и стратегическое управление». Никакой детализации, никакого рецепта.

Каждый руководитель, внедряющий СМК или реализующий иной проект области качества в стремлении модифицировать систему управления, сделать её более гибкой и надёжной в рыночных условиях, оказывается перед одной и той же дилеммой. Стандарты диктуют ему аксиому: «Лидерство – это важно. Вы должны быть лидером». Но они не сообщают, как именно ему этого состояния достичь. Особенно на фоне текущих забот, наваливающихся отовсюду, всех этих важнейших и срочнейших вопросов, требующих внимания, не говоря уже об аварийных ситуациях и проверках, кадровом голоде и финансовых ограничениях.

Проблема «угасающего запала»

Многим коллегам знакома ситуация, когда с приходом нового руководителя, а то и с неожиданно «проснувшимся» прежним, всё вдруг приходит в движение: отовсюду лучится заражающая заинтересованность в улучшениях, появляются новые надежды, строятся грандиозные планы, горящие глаза, первые воодушевляющие результаты, а потом… А потом, всё это потихоньку угасает. Сначала становится рутиной, потом обузой, чем дальше – тем более раздражающей, потом сходит на нет и, в конце концов, умирает.

Сходную динамику имеют последствия консультаций с опытным внешним экспертом, который разложит по полочкам все трудные места и разъяснит, какими путями можно достичь желаемого, и что может помешать его достичь. С той лишь разницей, что повторные консультации помогают поддерживать правильный курс. Успеха на ниве качества достигнет лишь та организация, которая тверда в своих намерениях.

Энтузиазм – явление преходящее, и дело вовсе не в слабости конкретного руководителя. Лидерство, основанное на достоинствах личности руководителя – её харизме, энергии и знаниях, конечно, более устойчиво. Это замечательно, когда оно есть, однако и оно уязвимо. Человек может устать, переключиться на другую задачу, столкнуться с непосильными для себя проблемами и новыми вызовами, уйти из

Phoca PDF

организации.

Система должна оставаться устойчивой. Значит, нужно позаботиться о том чтобы, достигнутые улучшения, в том числе принципиальные и фундаментальные, закреплялись в культуре организации. Многие коллеги в этом месте поморщатся – вот ещё один принцип менеджмента, ничуть не более внятный, нежели пресловутое «лидерство». Чего стоит теория, в качестве рецепта избавления от одной неясности подкладывающая другую? Но если прочесть чуть дальше, морщиться, я надеюсь, никому уже не придётся.

Лидерство в координации

Речь идёт о том, что сама модель системы управления качеством может способствовать или не способствовать закреплению лидерства руководства, как и вовлечению персонала, и формированию желательной культуры организации, и многим другим благим явлениям. И, что самое главное, роль системы, в отличие от харизмы руководителя и энтузиазма работников, управляема. Руководство организации имеет возможность задать структуру, поддерживающую благоприятные изменения, включая тот самый «запал» улучшений, сберегаемый от затухания уже не одним неравнодушным человеком, а всей организацией.

Одним из вариантов решения является создание и обеспечение деятельности Координационного совета по качеству и безопасности деятельности медицинской организации. Не «медицинской деятельности», прошу заметить, а «деятельности медицинской организации», где есть место не только медицинским, но и финансовым, кадровым, материально-техническим, информационным, организационным и всем прочим её важным аспектам.

Координационный совет должен рассматривать и решать стратегические вопросы, начиная от выработки Политики организации в области качества и заканчивая планами стратегического развития и устойчивости организации, и иметь соответствующие ресурсы и полномочия, закреплённые в соответствующем локальном документе – Положении о Координационном совете по качеству и безопасности деятельности медицинской организации.

Принимая непосредственное участие в работе Координационного совета, руководство организации вступает во взаимодействие с линейными руководителями (в основном составе) и активными сотрудниками (в расширенном составе), и обменивается с ними самыми свежими обобщёнными сведениями о состоянии и развитии организации, трудностях, возможностях и перспективах. Новые вызовы и изменения внешней и внутренней среды, аналитика на долгих временных отрезках, инициативы и предложения, влияющие на организацию в целом – всё это должно служить

Phoca PDF

Категория: Системы менеджмента качества (СМК)
Опубликовано: Понедельник, 29 июня 2026, 21:27
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 727

центрами кристаллизации новой системы управления качеством. Системы, в которой раскрывается и закрепляется во взаимодействии с активом подлинное лидерство руководства, способствуя формированию желательной культуры организации.

Настройка и гармония

Потенциал такого коллегиального органа, как Координационный совет, огромен, но его ещё нужно извлечь. Такое тоже не происходит само собой – работу этого органа, как музыкальный инструмент, нужно правильно настроить, что может быть непростым и довольно долгим процессом, на всём протяжении которого придётся удерживать в фокусе стратегические задачи и цели не только организации, но и самого совета. А самая главная задача состоит в том, чтобы руководство, участвуя в работе совета, целенаправленно проявляло приверженность тем принципам, в которых проявляется лидерство. Именно здесь они из деклараций стандарта превращаются в твёрдые конкретные практические установки.

К слову, о стандартах. Мировое сообщество уже движется в сторону формализации именно такого подхода. В 2023 году был принят ISO 7101 – первый международный стандарт по менеджменту качества в здравоохранении[5]. Возможно, в ближайшие годы его адаптация в России может дать старт новому этапу развития отечественной системы здравоохранения. Но уже сейчас мы видим, что идеи системного, коллективного подхода к управлению качеством всё глубже проникают в нашу отрасль.

Да, усилий по организации работы Координационного совета потребуется немало. Однако дело стоит того. Проблемы и решения, которые пройдут через совет, будут понятны коллективу, как свои собственные – а они и будут во многом собственными. Руководство же будет избавлено от необходимости насаждения непонятных и чуждых для коллектива практик. Лидерство становится общим для руководства организации и осязаемым для сотрудников, система управления качеством становится более надёжной. Задел улучшений становится «институциональным», независимым от отдельной личности и устойчивым.

Описанные выше соображения легли, среди многих прочих, в основу нашего нового пакета по организации системы внутреннего контроля. В его состав вошло названное выше Положение о Координационном совете по качеству и безопасности деятельности медицинской организации и другие нужные для организации работы этого органа документы.

Координационный совет – высший коллегиальный орган в области качества, роль которого в выходе на траекторию устойчивого развития организации может быть ключевой. В том числе, за счёт координации усилий ответственных лиц и структур на различных уровнях управления

Phoca PDF

Категория: Системы менеджмента качества (СМК)
Опубликовано: Понедельник, 29 июня 2026, 21:27
Автор: Андрей Таевский
Просмотров: 727

качеством – стратегическом, тактическом, оперативном, раскрытия и приумножения лидерского потенциала руководства и активных сотрудников, формирования всеобщей приверженности качеству и здоровой корпоративной культуры. Я надеюсь, что представленный здесь материал поможет вам в этом непростом деле, уважаемые коллеги.

Использованные материалы:

1. Таевский А.Б. «Вопросы организации системы внутреннего контроля. Кто разрабатывает, и кто утверждает локальные документы». – ЗдравЭкспертРесурс, 219.
2. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 года № 1391-ст).
3. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 31 июля 2020 года № 785н «Об утверждении Требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности» (Зарегистрирован 02.10.2020 N 60192).
4. Предложения (практические рекомендации) по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности. – ФГБУ «Национальный институт качества» Росздравнадзора.
5. ISO 7101:2023 «Менеджмент организации здравоохранения. Системы менеджмента качества в организациях здравоохранения. Требования» (Healthcare organization management. Management systems for quality in healthcare organizations. Requirements).

Для цитирования:

Таевский А.Б. Вопросы организации системы внутреннего контроля. Неуловимое лидерство. – ЗдравЭкспертРесурс, 220. https://www.zdrav.org/index.php/sistemy-menedjmenta-med-kachestva/220-liderstvo-rukovodstva-koordinacionny-sovet-po-kachestvu.

Всегда ваши, команда Здрав.Биз, ЗдравЭкспертРесурс и Андрей Таевский.

Обсудить в Телеграм
Обсудить вКонтакте
Обсудить в Махе

Каталог решений Здрав.Биз.

Phoca PDF