

Автор:

Трифонов Илья Вадимович — заместитель главного врача по клинико-экспертной работе ГБУЗ МО «Центр специализированной медицинской помощи больным внелегочными формами туберкулеза», врач — организатор здравоохранения с 25-летним стажем.

Трифонов, И. В.

Т69 Эффективный начмед. Практическое руководство по управлению лечебным процессом в многопрофильном стационаре / И. В. Трифонов. — 3-е изд. — М.: ГЭОТАР-Медиа, 2019. — 72 с. — DOI: 10.33029/9704-5236-3-ЕНТ-2019-1-72.

ISBN 978-5-9704-5236-3

В книге описаны приемы и методы работы организатора здравоохранения по обеспечению высокого качества лечения в многопрофильном стационаре. Предложены программы действий по контролю качества оказания медицинской помощи на основных этапах организации лечебного процесса. Основное внимание уделено тактическим и организационным вопросам, решаемым в ходе рутинных мероприятий: утренней конференции, обхода отделений, проведения заседаний различных контрольных комиссий. Материалы книги помогут также при планировании деятельности в системе ОМС.

Издание предназначено организаторам здравоохранения, врачам хирургических специальностей.

УДК 614.2(470+571)
ББК 51.1(2Рос)+65.495(2Рос)-05

Права на данное издание принадлежат ООО Издательская группа «ГЭОТАР-Медиа». Воспроизведение и распространение в каком бы то ни было виде части или целого издания не могут быть осуществлены без письменного разрешения ООО Издательская группа «ГЭОТАР-Медиа».

© Трифонов И.В., 2019
© ООО Издательская группа «ГЭОТАР-Медиа», 2019
© ООО Издательская группа «ГЭОТАР-Медиа», оформление, 2019

ISBN 978-5-9704-5236-3

ОГЛАВЛЕНИЕ

Список сокращений	4
Введение	5
Работа по контролю качества лечения	6
Текущий контроль	8
В начале рабочего дня	8
Утренняя врачебная конференция	9
Обсуждение предстоящих операций	12
Сбор информации, утреннее подписывание документов	14
Обход отделений	16
Соблюдение санитарно-эпидемиологического режима	19
Ретроспективный контроль	23
Работа с врачом — экспертом страховой медицинской организации	23
Оформление медицинских документов при направлении трупа на патологоанатомическое исследование	30
Направление трупа на судебно-медицинскую экспертизу	34
Комиссия по изучению летальных исходов	37
Лечебно-контрольная комиссия	39
Статистика и отчетность	45
Подведение ежемесячных итогов	50
Специальные знания и методы в работе начмеда	52
Взаимоотношения в коллективе	55
Главный врач	55
Аппарат управления больницей, кадры, планово-экономический отдел, бухгалтерия	56
Врачебная тайна	59
Жалобы, работа с обращениями	61
Заключение	63
Список литературы	65

РАБОТА ПО КОНТРОЛЮ КАЧЕСТВА ЛЕЧЕНИЯ

Занимая третий год место начальника одного из присутственных мест в Москве, Степан Аркадьич приобрел, кроме любви, и уважение сослуживцев, подчиненных, начальников и всех, кто имел до него дело.

Главные качества Степана Аркадьича, заслужившие ему это общее уважение по службе, состояли, во-первых, в чрезвычайной снисходительности к людям, основанной в нем на сознании своих недостатков; во-вторых, в совершенной либеральности, не той, про которую он вычитал в газетах, но той, что у него была в крови и с которой он совершенно равно и одинаково относился ко всем людям, какого бы состояния и звания они ни были, и, в-третьих, — главное — в совершенном равнодушии к тому делу, которым он занимался, вследствие чего он никогда не увлекался и не делал ошибок.

*Лев Николаевич Толстой.
«Анна Каренина»*

Работу заместителя главного врача по медицинской части или по профилю (хирургический, терапевтический и т.д.) можно грамотно построить, отталкиваясь от ее основной цели — правильно наладить контроль качества оказания медицинской помощи.

Контроль качества медицинской помощи — настолько всеобъемлющее понятие, или даже явление, что через его призму начинают проявляться практически все аспекты работы лечебного учреждения, коллектива, отдельного медицинского работника, руководителя. Наличие даже относительно налаженного контроля качества медицинской помощи, в котором присутствуют хотя бы элементы некой системы,

уже позволяет признать медицинскую организацию (МО) функционирующей, по меньшей мере, удовлетворительно.

Конечно, медицинскую помощь оказывают медицинские работники, но если нет контроля качества этой работы, любая МО быстро превращается в сборище граждан с медицинским образованием, делающих вид, что они работают в системе здравоохранения. Иными словами, высокое качество медицинской помощи — высшая цель и достижимый результат работы лечебного учреждения. Результат качественно оказанной помощи — восстановленный уровень здоровья отдельного пациента, достигнутый благодаря правильно проведенным лечебно-диагностическим мероприятиям (основанным на использовании современных медицинских знаний, соблюдении действующего законодательства), с грамотным оформлением медицинской документации, оптимальными экономическими затратами (экономическим эффектом), а также удовлетворяющий пациента и общественное мнение. Соответственно, вся инфраструктура, кадровая организация, система обеспечения деятельности медицинского учреждения должны быть подчинены этой цели. И если она становится ясной и понятной всем сотрудникам, то и собственно медицинская работа делается очевидной и предсказуемой.

Главный врач (руководитель МО) это понимает и, будучи должностным лицом почти политического уровня, должен в основном требовать от подчиненных именно высокого качества оказания медицинской помощи.

Непосредственно заниматься решением вопросов контроля качества медицинской помощи призван заместитель главного врача по медицинской части, или **начмед**, как его обычно называют.

Контроль качества медицинской помощи в лечебном учреждении методически удобно разделить на два взаимодополняющих компонента: контроль **текущий** и **ретроспективный**.

Текущий контроль — организационные мероприятия, направленные на достижение высокого результата лечения. **Ретроспективный контроль** — всесторонняя оценка достигнутого результата.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И МЕТОДЫ В РАБОТЕ НАЧМЕДА

Она всмотрелась в масло, таявшее на ее тосте, и подавила вздох, должно быть, сожаления о тех счастливых днях, когда ни единый кусочек масла не осмеливался впитаться в кусок тоста без письменного приказа, заверенного ею лично.

*Кирил Бонфильоли.
«Гамбит Маккабрея»*

В практической работе часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда результат напрямую зависит от скорости и четкости исполнения распоряжения. Высокая исполнительская дисциплина — свойство хорошо организованных, успешных и креативных лечебных учреждений. А вернее — их сотрудников. И именно по уровню исполнительской дисциплины в коллективе во многом судят об эффективности руководства МО. Вывод прост: руководство должно об этом заботиться.

Наиболее эффективный способ установления высокой исполнительской дисциплины — определить порядок фиксации выполнения поручения, контроль, требовать исполнения.

Если вы, как руководитель, отдаете распоряжение, это означает, что оно обязательно к исполнению, и вы должны быть готовы потребовать и добиться его исполнения.

Отдавая распоряжение, вы должны четко понимать, что и от кого можно требовать. Иначе говоря, ставьте адекватные задачи. Определяйте сроки исполнения. Требуйте доклада об исполнении и фиксируйте результат.

Мне приходилось сталкиваться с глухим отказом от выполнения срочного распоряжения, отданного в устной форме. Однако я еще ни разу не видел, чтобы не был исполнен приказ письменный. Все очень просто. На обычном листе бумаги пишете, что конкретно и кому вы поручаете, определяете сроки исполнения, ставите дату и время, в присутствии двух свидетелей знакомите с этим документом исполнителя и требуете подписи в ознакомлении. Если исполнитель отказывается

расписаться в ознакомлении, расписываются свидетели (в том, что приказ доведен до исполнителя). В данной ситуации возникает некий момент четкого следования должностной инструкции и трудовому законодательству. Возникает потому, что приказ в письменном виде — это серьезный юридический документ, неисполнение которого есть невыполнение должностных обязанностей. Мало кто идет на игнорирование письменного распоряжения. Но даже если такое случается — вы сделали все, что могли. Смело докладывайте об этом главному врачу и требуйте принятия мер. В конечном итоге главный врач решит, что делать. С высокой долей уверенности могу предполагать, что вы получите поддержку и руководитель найдет способ восстановить порядок.

Иногда бывает и так, что исполнитель вроде бы и не отказывается от выполнения поручения напрямую, но тянет время и всячески отлынивает от порученной работы. Можете напомнить один раз (не более!). Ругаться и уговаривать не надо. Пишите официальную служебную записку на имя главного врача, в которой будет изложена суть проблемы, и просите принять меры. Любой главный врач заинтересован в том, чтобы распоряжения исполнялись, и потому всегда даст этому делу официальный ход. Нарушитель будет вызван к начальнику отдела кадров, где в присутствии юриста от него потребуют объяснить в письменной форме причины неисполнения распоряжения. Очень часто на этом этапе нерадивый работник просит предоставить ему время на размышление, в течение которого о-о-о-чень тщательно выполняет порученную работу и докладывает об исполнении.

Конечно, к таким методам работы нужно прибегать в исключительных случаях. Если подобную практику использовать слишком широко, то может создаться впечатление, что вы — самодур и сами нуждаетесь в постоянном контроле.

Уверяю вас, если гласно применить эти методы один или два раза, вам не потребуется к ним возвращаться по крайней мере в течение 2–3 лет. До тех пор, пока не появятся новые сотрудники, плохо знакомые с основами трудового законодательства.

Трудовой кодекс (желательно с комментариями) — еще одна книга, к которой начмеду полезно периодически обращаться. Знание некоторых положений Трудового кодекса помогает действовать грамотно, четко и без лишних переживаний. Особое внимание обращайте на сроки и методы фиксации нарушений, применения мер дисциплинарного взыскания. Не забывайте, что кроме дисциплинарных взысканий существуют и поощрения. Не ленитесь — ходатайствуйте перед руководством о поощрении успешных сотрудников, пробивайте награды и пр.

Вам должны быть предоставлены право и возможность влиять на уровень ежемесячных премиальных выплат подчиненным. Пользуйтесь ими. Снижайте премии, если обнаружили недоработки у конкретного сотрудника. Не лишайте премии коллектив, если провинился один сотрудник. А еще лучше — требуйте такого подхода от заведующих отделениями. Сами же корректируйте премию именно заведующим — они ваши непосредственные подчиненные. Периодически проверяйте в бухгалтерии, как выполняются ваши предписания об изменении премий. Бывает так, что по пути в бухгалтерию премии волшебным образом восстанавливаются, и ваши потуги быть строгим и справедливым сводятся на нет.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

Итак, вы видите, у нас тут исправный экипаж, и вам стоит все время быть начеку.

*Кирил Бонфильоли.
«Гамбит Маккабрея»*

ГЛАВНЫЙ ВРАЧ

Выстраивая рабочие взаимоотношения с главным врачом, всегда нужно помнить, что он — ваш начальник со всеми вытекающими последствиями. Как руководитель он несет ответственность намного большую, чем вы, и совсем не заинтересован в том, чтобы ваша ответственность, даже частично, перекладывалась на него. Некоторые главные врачи строят свою работу исходя из предположения, что «неприятности» обнаружатся сами, когда придет их срок. Другие удивляются, что «неприятностей» нет, и с целью перестраховки устраивают всякие проверки, собирают информацию из побочных источников, устраивают противопоставления и т.д. Это все — нормально. Будьте компетентным, выдержанным и ненавязчивым. Занимайтесь исключительно своим разделом работы. Не сколачивайте группировки влияния и не входите в сложившиеся. Не болтайте. Не распускайте слухи. Не отказывайтесь от поощрений. Не выказывайте свое недовольство слишком явно, если какое-либо решение главного врача на первых порах вас не устраивает, не добивайтесь слишком рьяно его отмены и пересмотра. Аргументируйте свою позицию проверенными, а еще лучше документированными фактами.

Проблемы до сведения главного врача нужно доводить с готовыми вариантами решения. Спрашивайте совета. Слушайте и не перебивайте. Замечания принимайте спокойно, не оправдывайтесь. Излагайте свою точку зрения, если будет спрошено. Предупреждайте, если вами подготовлен какой-либо документ и есть необходимость в кратком устном комментарии. В любом случае таких документов не должно быть много. Помните, что у вас самостоятельная работа и от вас требуется результат, а не демонстрация процесса.