

Роль внутрикорпоративной культуры в процессе улучшения качества и безопасности медицинской деятельности

РАДОМИР БОШКОВИЧ

«Международный инновационный консалтинг»,

г. Москва



Небольшой парадокс

Почему некоторые государственные медицинские организации считаются лидерами отрасли, почему они добываются лучших результатов, чем другие, схожие, несмотря на то, что у всех:

- Один собственник,
- Приблизительно одинаковое финансирование,
- Одинаковые проблемы нехватки кадров,
- Приблизительно одинаковое оснащение?



Что такое «внутрикорпоративная культура»?

- Система **убеждений, принципов, ценностей, правил поведения**, которую сотрудники организации создают и впитывают по ходу совместной работы и участвуя в жизни организации; которая перетекает во внешние символы и идеи, которые направляют их мыслительные процессы и их поведение.
- **Проще:** Внутрикорпоративная культура это то, что как мы делаем свою работу, ведем себя в определенной ситуации в организации.



Внутрикорпоративная культура

«Внутрикорпоративная культура, это то, что сотрудники делают, когда руководителя нет на горизонте»

Проявления внутрикорпоративной культуры:

- Белый халат врача, цветовая дифференциация персонала,
- Стетоскоп на шее, или в кармане
- Красный крест/полумесяц
- Схема сидения
- Обращение к пациентам, коллегам, шефам и подчиненным (речевые формы)



Образцы поведения в рамках внутрикорпоративной культуры

- **Восприятие того, на кого ориентирована система:**
 - на саму себя?
 - ФОМС? МИНЗДРАВ?
 - пациента?
- **Устоявшиеся правила того, как сотрудники относятся:**
 - к самим себе
 - к другим сотрудникам (всех сословий)
 - к пациентам
 - к своей организации и медицинской профессии



Влияние внутрикорпоративной культуры

- Может быть и положительное и отрицательное
- Вся карьера сотрудника может быть определена еще в первые дни на первой работе. Все зависит от культуры организации где он устроился.
- Исключительно трудно изменяется в положительную сторону, **в отрицательную – очень быстро!**

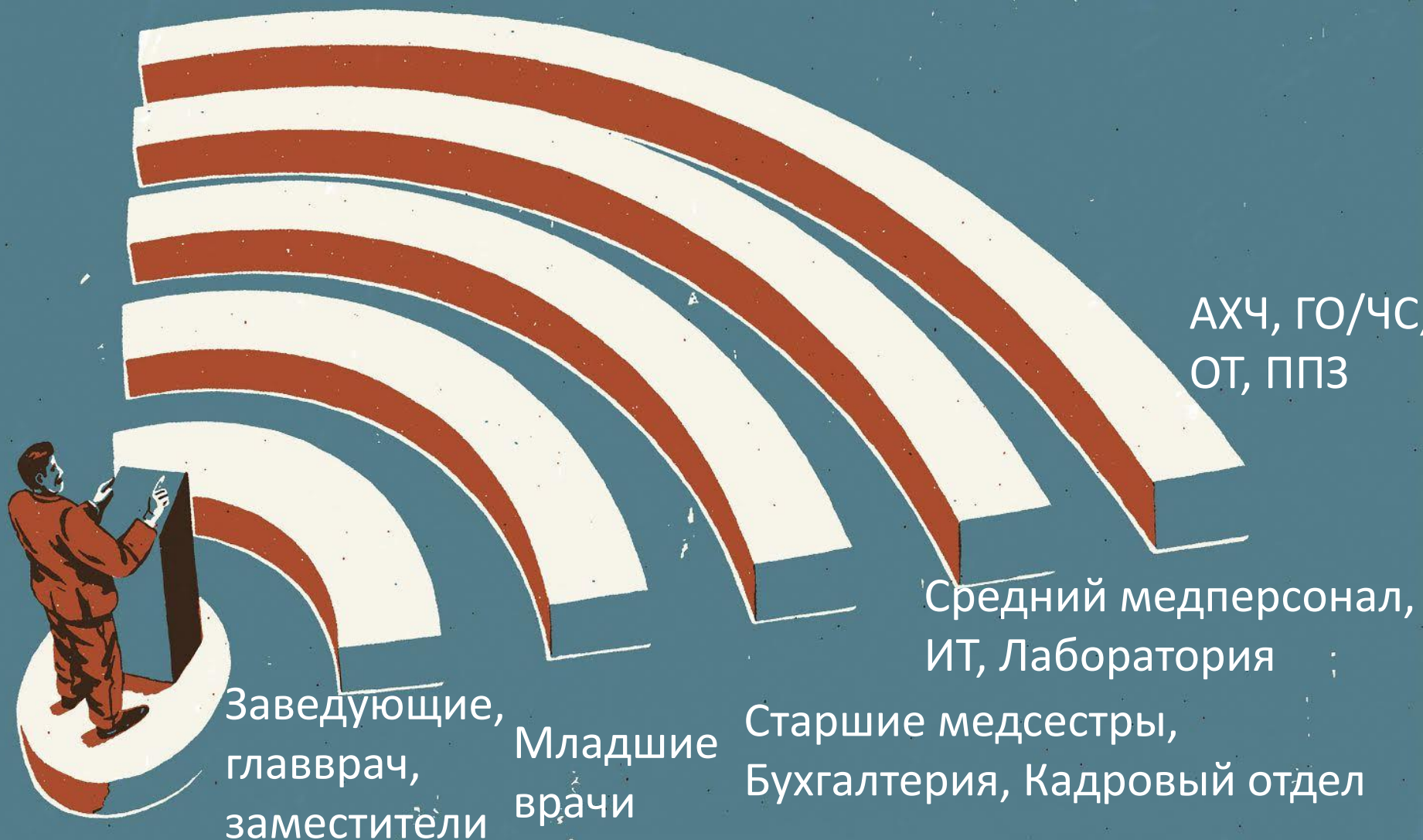


Реализация проектов улучшения качества и безопасности

- **«Улучшение:** Заставить очень много людей прекратить делать то, чем они занимаются сейчас и заставить их делать то, что они, скорее всего не хотят делать»
- Шансы успешной реализации проекта и скорость достижения цели напрямую зависят от внутрикорпоративной культуры организации. В некоторых случаях, не стоит даже начинать.



Отрицательное влияние внутрикорпоративной культуры - Сословия в организации



Ориентация на пациента



Ориентация на пациента в Белгороде



Заговор молчания

- Уровень ИСМП?
- Количество неблагоприятных событий?
- Прозрачность при рассмотрении неблагоприятных событий – включение пациентов в разборку?
- Добровольное раскрытие «near miss» случаев?
- Защита других представителей профессии и тогда, когда этого не стоит делать

Как в таких условиях реализовать улучшение?



Заговор молчания – недавний пример

В вашей больнице случилось следующее:

- Пациент Данила Иванович Майский должен пройти операцию межпозвоночной грыжи L4-L5
- В больнице еще находится пациент Даниил Иванович Майский, которому в тот же день запланировано оперировать грыжу диска L1-L2.
- По пока непонятным причинам произошла путаница - Даниле Ивановичу оперирован диск L1-L2, Даниилу Ивановичу L4-L5. Это стало известно в тот же день.

Как поступить:

- как сообщить потерпевшим пациентам, что произошло?
- что сообщить СМИ?



Честность в признании вины, или осознанный обман пациента?

Если второе, о каком улучшении тогда идет речь?



Для главврачей...

- Доверяют ли ваши сотрудники вам? Своим непосредственным руководителям? Коллегам?
- Уважают ли сотрудники друг друга? Руководители - своих подчиненных? Подчиненные - своих руководителей?
- Каких жизненных принципов придерживаются ваши сотрудники? Насколько эти принципы поддерживают реализацию целей организации?
- Сможете ли вы объединить все сословия в организации в одну команду для решения конкретного вопроса?



Как создавать климат...

Четыре уровня действия :

Личный – Ваше отношение к самому себе – Стать особой, которой доверяют

Интерперсональный – Ваше отношение к другим – Создавать взаимное доверие

Менеджерский – Ваша ответственность достигать цели координируя работу других - Уполномочивание

Организационный – Ваша ответственность организовать людей – согласование стратегии, структуры и системы



Как создать положительную внутрикорпоративную культуру...



ЦЕННОСТИ

- Что считаем важным, на каких принципах строим отношения с пациентами, обществом, коллегами, подчиненными?
- Ценности с точки зрения организации не должны отличаться от ценностях с точки зрения персонала.
- Чтобы обеспечить сплоченность персонала, надо уделять особое внимание отбору сотрудников – они должны разделять ценности организации



Примеры ценностей

- Полная ориентация на выполнение потребностей и ожиданий пациентов
- Взаимное уважение
- Ответственное отношение к собственности организации
- Непрерывное совершенствование собственных знаний и навыков
- Лидерство, инициатива
- Открытая коммуникация
- Качество собственной работы



ПРИМЕРЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Качество работы

Мы стараемся работать качественно, обеспечивая рост качества путем непрерывной оценки результатов.

Профессионализм

В работе мы применяем профессиональные и научные подходы и берем на себя полную ответственность за свои поступки .

Социальная ответственность

Мы помогаем развитие общества через восстановление здоровья и работоспособности наших пациентов и через продвижение здорового образа жизни



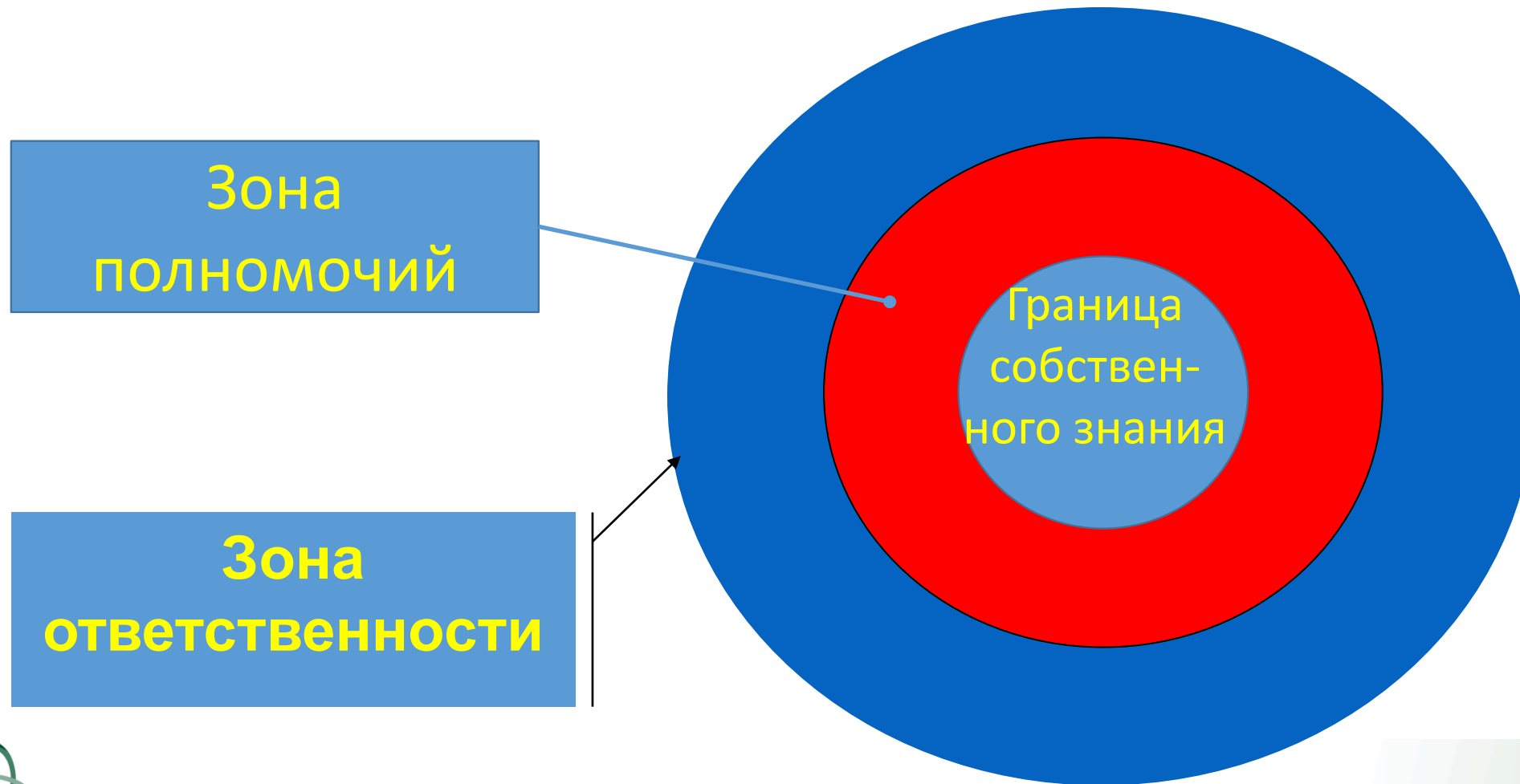
- Позитивные взаимоотношения персонала
- Командная работа
- Взаимоуважение и взаимное доверие
- Сотрудничество
- Энтузиазм
- Деловая этика
- Уважение различий
- Открытость и готовность к изменениям
- Непрерывное самообразование и самосовершенствование
- Обмен опытом между сотрудниками
- Прозрачность работы
- Ответственность

Ведущие принципы

- Каким способом будем достигать наши цели – внутренняя система этики
- Что считается приемлемым, а что нет
- Общее руководство для всех неясных, недокументированных ситуации



Обеспечение реализации целей влиянием на основе ценностей



Ценности наместо „мотивации“ - Точка зрения сотрудника которого “мотивируют” ...

- ЧТДМ (что тут для меня?)
- Шеф, видимо, решает не мою, а свою проблему...
- Почему **его** цель должна стать **моей** целью?

«Нам, коням, совсем не важно кто первым достигнет цели. Это важно только всадникам которых мы носим на плечах»



Миодраг Антич, поэт

Создать позитивный климат – непростая задача

- Чем больше интеллектуальный капитал организации, тем труднее руководить и создавать положительный климат
- Где найти творческих и компетентных сотрудников, как их привлечь, задержать и вовлечь в процесс улучшения?
- Как увязать в единое целое:
 - личные цели руководителя
 - цели организации
 - цели сотрудников?



Выводы

- Задача высшего руководства – создать климат в организации который способствует согласованному движению в направлении миссии
- Позитивный климат могут создавать только лидеры, которые опираются на внутреннюю систему ценностей и ведущих принципов, которая никогда и ни при каких обстоятельствах не должна быть компрометированной
- Лидер побуждает на акцию пользуясь эффективной коммуникацией с сотрудниками и личным примером.

