

НАСТАВНИЧЕСТВО В МЕДИЦИНЕ

ИЛИ ПРИМЕНИМ ЛИ ТВИ В
МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.



НАСТАВНИЧЕСТВО В МЕДИЦИНЕ

Наставничество в организации, тем более медицинской существовало всегда, так как обмен, передача знаний является неотъемлемой частью человеческой природы.



В КАКИХ СЛУЧАЯХ ВОЗНИКАЕТ СИТУАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА.

1. Размеры организации и сложность процессов;
2. Ротация сотрудников;



3. Освоение новых видов деятельности, оборудования и технологий.

ВЗАИМОСВЯЗЬ НАСТАВНИЧЕСТВА И СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Одна из ключевых задач системного менеджмента, является – стандартизация.

Стандартизация предполагает достижение единства подходов и решений, направленных на повышение управляемости производственных процессов.



ЧЕГО ХОТЯТ СИСТЕМНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ ОТ СПЕЦИАЛИСТОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ МОЛОДЫХ

1. Чтобы все производственные операции и процедуры проводились единообразно и «правильно».
2. Добиться преемственности протекания процессов на основе стандартизации технологических процедур.
3. Повысить безопасность медицинской деятельности, во всех её ипостасях.



ЧЕГО ХОТЯТ НАСТАВНИКИ ОТ МОЛОДОГО СОТРУДНИКА

1. Максимально быстро адаптировать нового сотрудника к новому рабочему месту.



2. Научить ученика выполнению новых трудовых функций, приемам безопасного выполнения производственных операций.

3. Передать свой бесценный опыт молодому товарищу.

ПАРАДОКС НЕСОВПАДЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ

Тихий конфликт интересов менеджмента и наставников приводит к тому, что зачастую неправильно организованное, тем более стихийное наставничество вредит организации. Становится непреодолимым препятствием построение производственной системы.



ТИПИЧНЫЕ ПРОЯВЛЕНИЯ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ НЕОРГАНИЗОВАННОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

1. Консервирование отсталости.
2. Формирование локальных школ и практик, там где этого не требуется.
3. Чрезмерная зависимость от личности наставника.
4. Низкая универсальность специалистов, даже внутри одной специальности.



ЧТО ДЕЛАТЬ?



КАК БЫТЬ?

1. Осознать, что наставничество это данность, которую нельзя не замечать, отложить на потом, сделать вид, что этой темы вообще нет.
2. Понять, что наставничество – это инструмент. В чьих руках этот инструмент, тот и владеет ситуацией.
3. Взять инициативу на себя.



МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА



FOLLOW ME (СЛЕДУЙ ЗА МНОЙ)

Наставничество на рабочем месте.

Форма наставничества

предусматривающая

необходимость приставить к новому сотруднику более опытного коллегу для передачи навыков и знаний.

Форма общения, построенная на принципе общения учителя и ученика.

При не управляемом наставничестве. Follow me является основным методом адаптации.



ПРАКТИКА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

«Следуй за мной». Самая распространенная практика в медицинских организациях.

Данная практика реализуется в медицинских организациях, независимо от принятия или непринятия концепции наставничества.

Наставниками молодым специалистам выступают более опытные, старшие товарищи.



ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ПРАКТИКИ «СЛЕДУЙ ЗА МНОЙ»

1. Адаптация сотрудника под конкретное рабочее место.
2. Молодой сотрудник знает к кому обратится за исчерпывающим объяснением.
3. Молодой сотрудник осваивает трудовые функции под присмотром опытного товарища



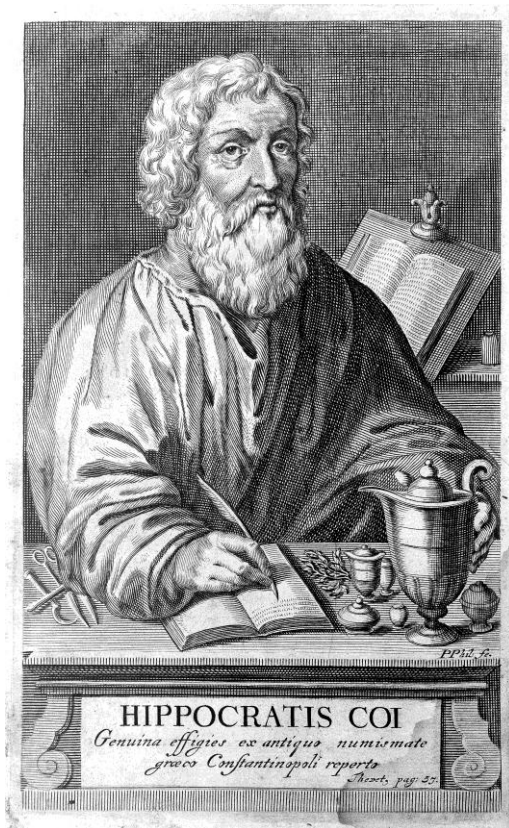
ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ FOLLOW ME

1. На «выходе» получается клон наставника, со всеми как положительными, так и отрицательными качествами.
2. Формируются вариативность выполнения одних и тех же процедур, обусловленная личностным фактором наставника, его видением процесса, его этическим установками и профессиональным «почерком».
3. Внутри одной специальности, одной организации формируются различные «школы», что идет вразрез с необходимостью достижения единства понимания и практики.



ВАЖНАЯ ОГОВОРКА !!!

В случае, когда в организации присутствует уникальный специалист (ученный, светило), Follow me – единственно возможный способ взаимоотношения ученика с учителем.



С именем «учителя» связано выполнение определенной функции в организации и именно учителем определяются стандарты.

ТИПИЧНАЯ РЕАКЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ПОПЫТКЕ УСТАНОВЛЕНИЯ ЕДИНЫХ СТАНДАРТОВ



**Издать приказ с
утверждением
стандарта, где
оговаривается, в том
числе, ответственность
за неисполнение.**



ТИПИЧНАЯ РЕАКЦИЯ СОТРУДНИКОВ



Невыполнение,

**в диапазоне от полного игнорирования
до вольного толкования**



ПОЧЕМУ РАБОТНИКИ НЕ ВЫПОЛНЯЮТ ТО ЧТО ОНИ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ?

1. Они не знают, почему они должны это делать.
2. Они не знают, как это делать.
3. Они не знают, что от них ожидают.
4. Они полагают, что ваш способ не сработает.
5. Они полагают, что их вариант лучше.
6. Они полагают, что есть что-то более важное.
7. В этом нет ничего положительного.
8. Они думают, что они делают это.

Fournies, F. (1988). Why Employees Don't Do What They're Supposed to Do

ПОЧЕМУ РАБОТНИКИ НЕ ВЫПОЛНЯЮТ ТО ЧТО ОНИ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ? (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

9. Они поощряются за невыполнение этого.
10. Их наказывают за выполнение этого.
11. Они предвидят отрицательные последствия выполнения этого.
12. Для них нет отрицательных последствий при невыполнении задания.
13. Препятствия лежат вне их контроля.
14. У них нет нужных знаний и умений.
15. У них есть личные проблемы.
16. Никто не может это выполнить.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Стандартные вопросы, с которыми столкнется руководитель медицинского учреждения, после принятия решения о создании института наставничества:

1. Чему учить? Каким знаниям, умениям?
2. Каков должен быть объем курса?
3. Как учить? По какой методике? В организации или на выезде?
4. Кто будет учить?
5. Как оценивать результаты и кто эти судьи?



АЛЬТЕРНАТИВА FOLLOW ME

В промышленности эти вопросы уже были однажды поставлены. На них были даны ответы. Была создана соответствующая учебная программа. Был накоплен огромный практический опыт обучения, разработаны очень подробные методические материалы. Программа используется и сегодня. Речь идет о программе Training Within Industry, TWI (Обучение на рабочем месте, Обучение на производстве)

МЕТОДИКА TWI

Методика TWI (Training Within Industry) – это комплексная программа обучения линейных руководителей (лидеров) на производстве, направленная на повышение производительности труда за счет качественного практического, управленческого подхода.

ЧЕМ ХОРОШ TWI

1. Позволяет организовать наставничество (адаптацию) по заранее утвержденным стандартам и критериям оценки;
2. Организовать подготовку наставников по единым методикам (JI);



3. Дает возможность проводить аттестацию сотрудников как элемент оценки системы наставничества;
4. Позволяет добиться стандартизации процессов.

ЧТО МЕШАЛО ВНЕДРЕНИЮ TWI В МЕДИЦИНЕ



Обилие стандартов, клинических, методических рекомендаций в медицине создавало иллюзию высокой степени «практической» стандартизации.

Отсутствовали внутренние стандарты по которым проводилось бы обучение. В медицинской отрасли долгое время не уделялось внимание созданию рабочих инструкций (JI).

СПАСИТЕЛЬНОЕ СЛОВО СОП

СОПы (стандартная операционная процедура) – это оформленные пошаговые инструкции, четкие алгоритмы выполнения.

СОП является аналогом JI в TWI.



СОП В СОВРЕМЕННОЙ МЕДИЦИНЕ

Разработка детализованных рабочих инструкций для каждой производственной операции, для каждой манипуляции становится трендом современной медицины.

СОПы применяются в национальных стандартах США (JCI), австралийский стандарт (НВ90.8-2000 — «Healthcare Services. Guide to ISO 9001:2000»), Практические рекомендации Росздравнадзора по внедрению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности (Россия) и т.д.



ОЧЕВИДНЫЕ ПРИЕМУЩЕСТВА ПЕРЕХОД НА СОПЫ

1. Стандартизация выполнения стандартных процедур.
2. Юридическая защита.
3. **Возможность адаптации новых сотрудников с применением технологий TWI.**



МАЛ ЗОЛОТНИК, ДА ДОРОГ

Появление СОПов сделало возможным применение системы TWI в медицинских организациях.

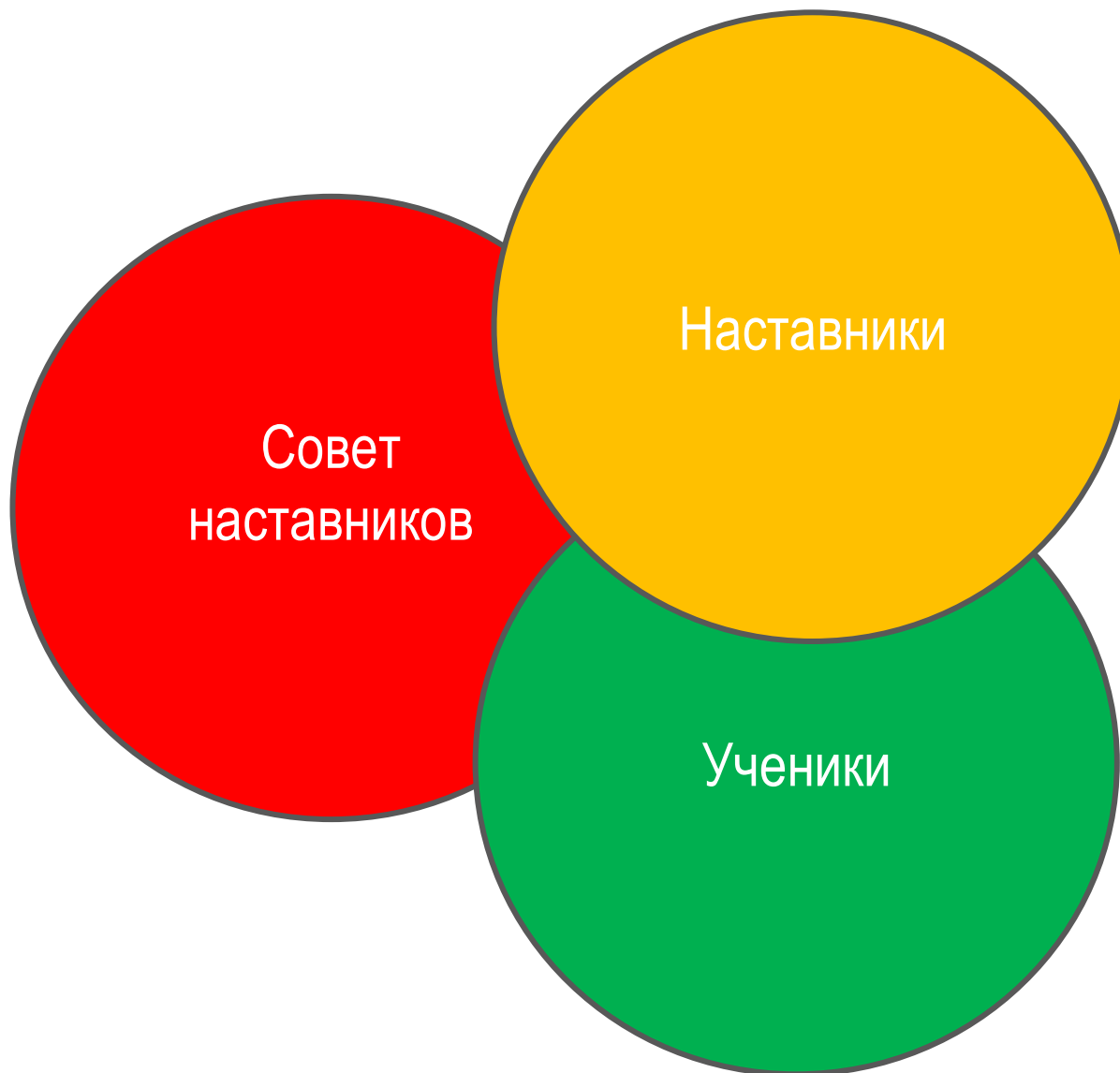
1. Появились ответы на вопросы «Чему учить?», «Как учить?», «Как оценивать результат?».
2. Образовалась методическая база для организации наставничества.
3. Появились предпосылки для перевода наставничества в цивилизованное русло.



ИНСТРУМЕНТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

	Инструмент	Исполнитель
1	Входная оценка	Совет наставников
2	Выбор программы	Совет наставников
3	Лекции	Наставник
4	Обучения на местах с наставником	Наставник
5	Аттестация сотрудника	Совет наставников

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА



Применение TWI в медицине разрушает миф о том, что индустриальные подходы к медицине не применимы, ввиду того, что медицина, якобы не является отраслью в традиционном понимании.

Владение современными инструментами наставничества обогащают, менеджмент медицинских организаций.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ





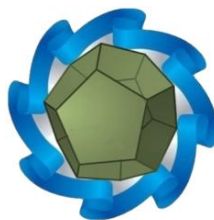
Идрисов Азамат Анусовия,
административный директор Центра компетенций качества
и безопасности в медицине Союза экспертов по качеству
и производительности труда Республики Башкортостан,
заведующий отделением качества и безопасности в медицине
ГБУЗ “Городская детская клиническая больница №17 города Уфы”,
асессор Европейского фонда менеджмента качества (EFQM)

<https://www.ExpertRB.ru/medical>

info@expertrb.ru, iaadoc@mail.ru



ЦЕНТР
НАСТАВНИЧЕСТВА
РЕСПУБЛИКИ
БАШКОРТОСТАН



Союз экспертов по качеству
и производительности труда
Республики Башкортостан