



Как построить успешную систему менеджмента в медицинской организации

Петиченко Алина Владимировна, директор ГК «ММКС»

Вторая республиканская конференция «Качество и безопасность в медицинской деятельности» г. Уфа, 14 ноября 2019



Существует только два способа повлиять на человеческое поведение: вы можете манипулировать людьми или вдохновлять их.

Саймон Синек. Начни с "Почему?" Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать

ММКС – это...



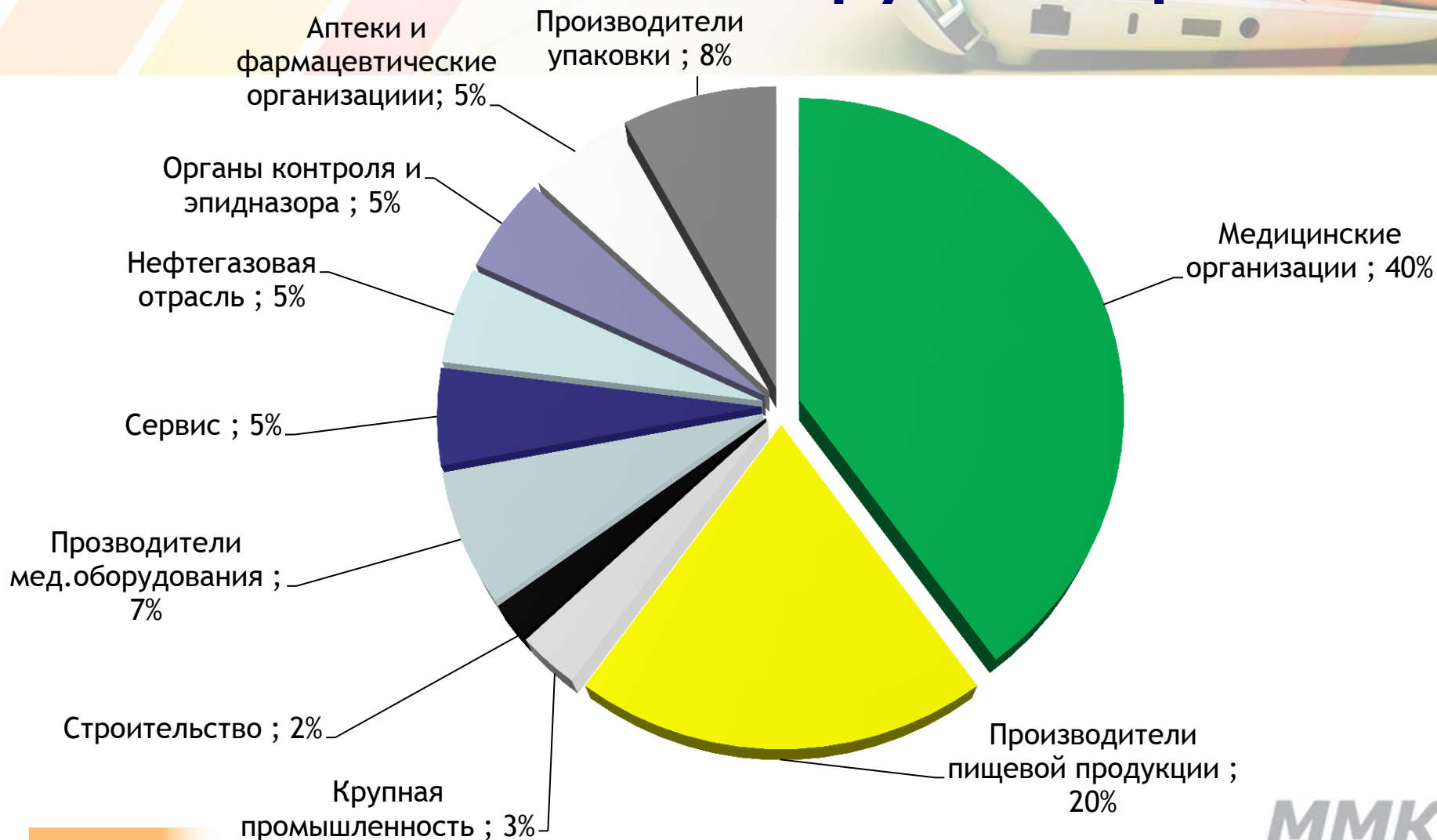
Опыт разработки и внедрения ISO 9001 в медицинских организациях (крупные проекты):

- ❑ ГБОУ ВПО «Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н.И.Пирогова» МЗ Российской Федерации (г.Москва);
- ❑ ГБУЗ «Самарская городская клиническая больница №1 имени Н.И.Пирогова» (г.Самара);
- ❑ ГБУ «Республиканская больница №1 – Национальный центр медицины» (г. Якутск);
- ❑ РГКП « Больница Медицинского центра Управления делами Президента Республики Казахстан » (Республика Казахстан);
- ❑ ГАУЗ «Республиканский клинический онкологический диспансер МЗ Республики Татарстан» (г. Казань);
- ❑ ГБУ «Республиканский госпиталь для ветеранов войн» (г.Улан-Удэ);
- ❑ ГБУЗ «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко» (г. Улан-Удэ);
- ❑ ГАУЗ «Республиканский перинатальный центр Министерства здравоохранения Республики Бурятия» (г.Улан-Удэ);
- ❑ ГБУЗ «Городская поликлиника №6» (г.Улан-Удэ);
- ❑ ООО «Медицинский центр «Диамед» (г. Улан-Удэ);
- ❑ ОАО «Сахафармация» (г. Якутск);
- ❑ Группа Компаний «Доктор Борменталь»;
- ❑ ГБУЗ «Городская поликлиника №6» (г. Улан-Удэ);
- ❑ ГБУ РС(Я) НПЦ «Фтизиатрия» (г. Якутск);
- ❑ ГБУЗ «Городская больница №4» (г. Улан-Удэ).



Портфель проектов: итоги 2019 года

Всего более 300 крупных проектов



> 5

Зачем нужна система управления качеством и безопасностью ?

- Улучшение управляемости
- Наведение порядка в мыслях, делах и документах
- Повышение эффективности
- Повышение удовлетворенности пациентов
- Повышение лояльности персонала

Что нужно, чтобы начать

- Смелость лидера
- Готовность участвовать и меняться
- Готовность тратить личное время
- Уметь мотивировать и вдохновлять
- Идти впереди
- ...

Этапы любой перемены (проекта)

- 0. Стабильность
- 1. Бездействие
- 2. Отрицание
- 3. Гнев
- 4. Поиски компромисса
- 5. Депрессия
- 6. Восстановление
- 7. Принятие



М. Батырев Менеджер в эпоху перемен.

Что такое система менеджмента медицинской организации?

- Система менеджмента = СИСТЕМА КАЧЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ = СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ



Ощущение вождения хорошего автомобиля по...



Или?



Что такое качество медицинской помощи? Взгляд заинтересованных сторон?

- Взгляд потребителя
- Взгляд специалиста
- Финансовый подход
- Мнение общества, страховых компаний, Минздрава

Пути построения системы управления качеством

1. Стандарты ISO (ISO 9001, ISO 14001, ISO 31000, ISO 50001, ISO 45000, ISO 26000, ISO 22000, ISO 22301...)
2. Аккредитационные стандарты JCI
3. Рекомендации Росздравнадзора
4. Реинжиниринг процессов
5. Критерии премий по качеству
6. Сбалансированная система показателей
7. Бережливое производство
8. Lean 6 сигм

Качество системы

ISO 9001:2015
– ЭТО

**Инструмент наведения
порядка**

база

основа

Что обеспечивает безопасность?

- Управление рисками на основе развернутых процессов
- Сопы в отношении идентифицированных и оцененных рисков
- Тренировки\учения, имитирующие реальные ситуации
- Внутренние аудиты

Барьеры для безопасности пациентов (1)

- Трудность распознавания ошибок
- Отсутствие информационных систем для выявления ошибок
- Отсутствие доверия внутри коллектива
- Смена лидеров
- Фрагментация оказания медицинской помощи затрудняет системное мышление

Барьеры для безопасности пациентов (2)

- ❑ Плохая структура капиталовложений благоприятствует удовлетворению коротких срочных потребностей
- ❑ Нехватка клиницистов
- ❑ Забота об юридической ответственности
- ❑ Юридические конфликты
- ❑ Упрощенный подход к построению СМК
- ❑ Отсутствие культуры безопасности

Стратегия и действия в отношении безопасности пациента

- Отчет о неблагоприятных событиях
- Система обучения
- Анализ корневых причин
- Следование процессам и руководствам



Человеческий фактор

“Здравоохранение - единственная отрасль, которая не считает, что усталость снижает работоспособность».

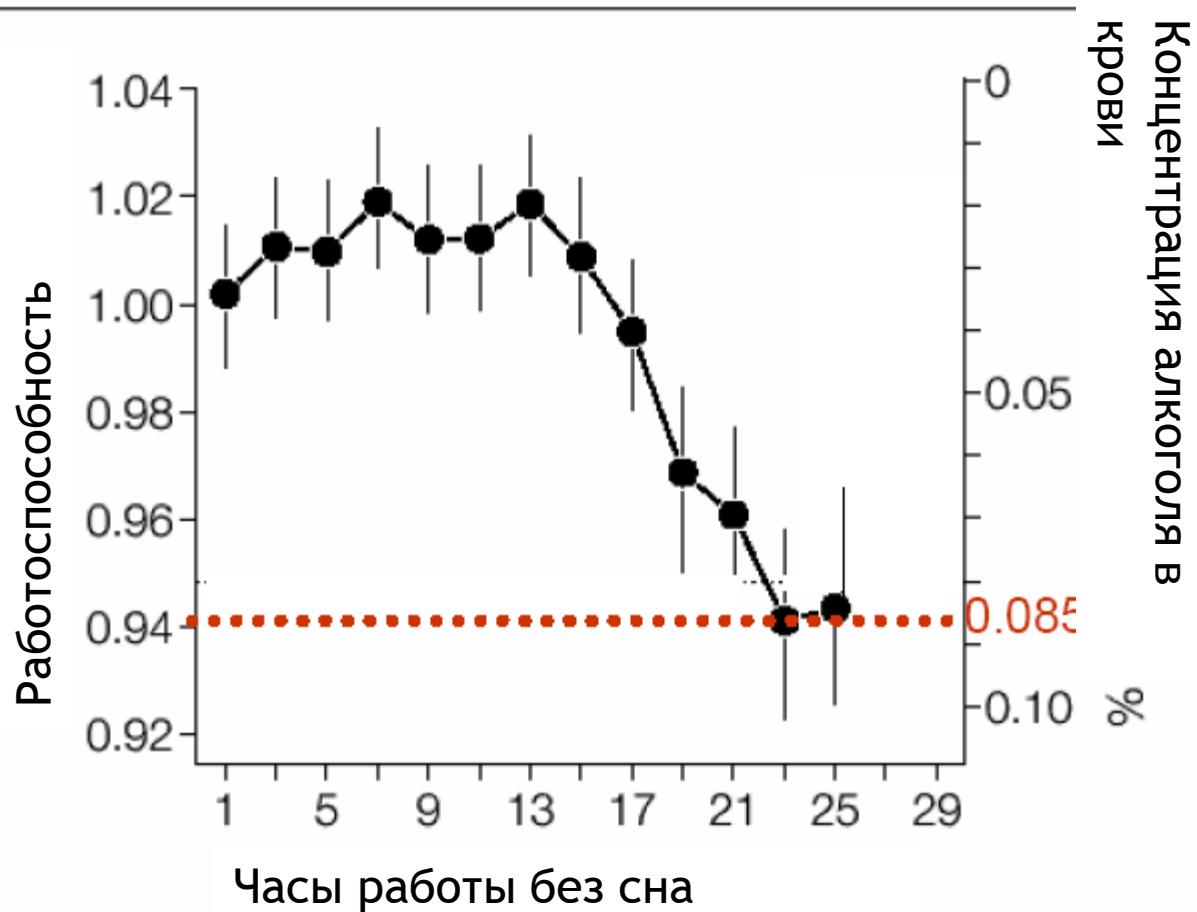
Люциан Липе

Человеческий фактор

- ❑ 24 часа без сна эквивалентны уровню 0,10 алкоголя в крови - снижение когнитивной обработки на 30%
- ❑ Медсестры в 3 раза чаще совершают ошибки после 12 часов работы
- ❑ Стажеры допустили на 30% больше ошибок у пациентов в отделениях интенсивной терапии при использовании традиционных 24-часовых графиков
- ❑ Лучшая контрмера для усталости - командная работа

Эксон Валдез, Чернобыль и Три Майл Айленд

Эффект депривации сна в сравнении с концентрации алкоголя в крови





Новый взгляд на человеческие ошибки

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОШИБКИ -
ЭТО СИМПТОМЫ
ГЛУБИННОЙ ПРОБЛЕМЫ В
СИСТЕМЕ**

Sidney Dekker (2002); *The Field Guide to Human Error Investigations*



Сильный лидер ищет
причины проблем в себе,
слабый – в окружающих

Зачем нужна культура Just?

Постановка проблемы

Поиск баланса ответственности

Поддержание
системы
безопасности

Какая система
ответственности лучше
обеспечивает
безопасность?

В отношении:
Врачей
Медицинских сестер
Руководителей

Культура, свободная
от обвинений

Культура основанная
на наказаниях

5 основных типов поведения



**Человеческая
ошибка**

**«Наша
неизбежная
ошибка»**

Непреднамеренное
поведение, которого мы
не ожидали от
исполнителей»



**Рисковое
поведение**

**«Наша
склонность
отклоняться от
цели»**

Выбор, когда риск не
признается или
ошибочно считается
оправданным



**Неоправданный
риск
“Игра”**

Сознательное
игнорирование
существенного и
неоправданного риска
причинения вреда



**Знаю, но
нарушаю
“Я первый”**

Сознательно
причиняющий
вред (иногда
оправданный)



**Нарушаю
специально
«Ярость»**

Цель причинить
вред (никогда не
оправдано)

Преимущества культуры JUST

Ключевые преимущества

- Человеку свойственно ошибаться
- Человеку свойственного отклоняться от курса
- Риск есть всегда
- Мы должны управлять на основе ценностей
- Мы всегда несем ответственность

- Мы все делаем ошибки
- Мы склонны отклоняться от того, чему нас учат
- Наше ощущение риска уменьшается со временем, когда не происходит неблагоприятных событий
- Мы несем ответственность за действия независимо от результата
- Мы должны использовать наши ценности для оценки поведения и систем

Человеческая ошибка

- Мы подвержены ошибкам
- Мы должны ожидать ошибку
- Мы должны исследовать наши системы с точки зрения выбора, который делают сотрудники, который может увеличить риск. (принудительные функции)
- Системы предназначены для получения результатов, для которых они созданы

Реагирование

Утешить

Обучить

Рисковое поведение

Вождение на Шоссе

Вы всегда водите с
ограничением скорости?

Вы всегда держитесь на
расстоянии нескольких
машин?

Мытье рук

Всегда ли люди моют руки
между пациентами?

Питание в зоне оказания
помощи?

Вы всегда избегаете пить кофе
на рабочем месте?

Реагирование

Коучинг

Обучение

Неоправданный риск

- Водитель скорой проехал на знак «СТОП»
- Разговаривал с коллегой по работе
- Отправлял СМС
- Помощь при падении без обработки рук

Реагирование

ВЫЯСНИТЬ

Обучить

Наказать

Знаю, но нарушаю

- Поведенческий выбор сознательно игнорировать существенный и неоправданный риск.
- Знание того, что вред практически неизбежен.
- Выполнение процедуры без маркировки по стандартам
- Лечение и уход за пациентами в состоянии алкогольного или наркотического опьянения.

Реагирование

Наказание

Нарушение, как целевое поведение

- Противодействие изменениям
- Демонстрация несогласия
- Бойкотирование правил
- Умышленный вред пациентам и системе

Реагирование

Наказание

Алгоритм JUST культуры (1)

Ответственность за достижение необходимого результата



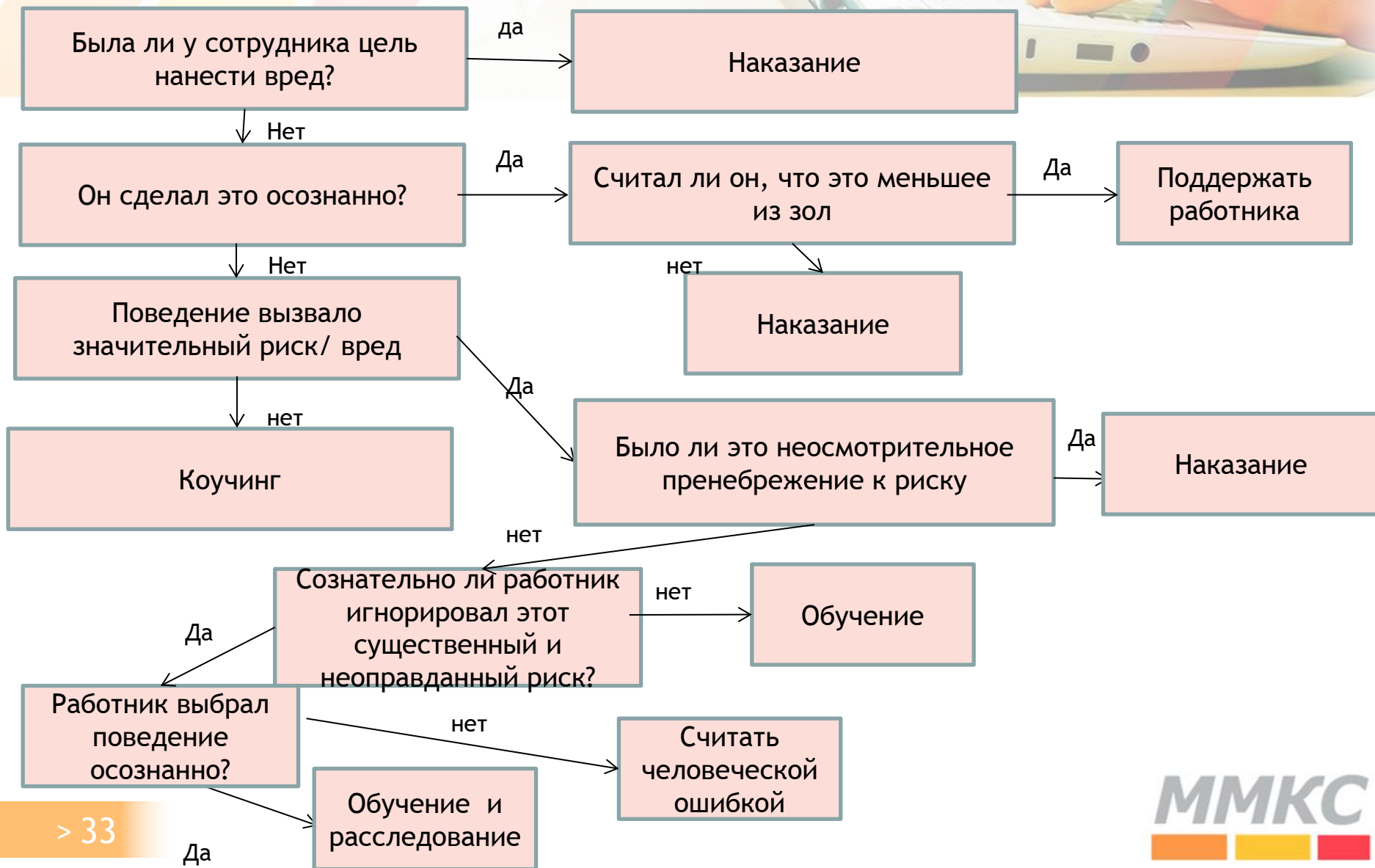
Лучший результат достигается, когда сотрудник участвует в корректирующих действиях по изменению системы

Алгоритм JUST культуры (2)

Ответственность за невыполнение процедуры



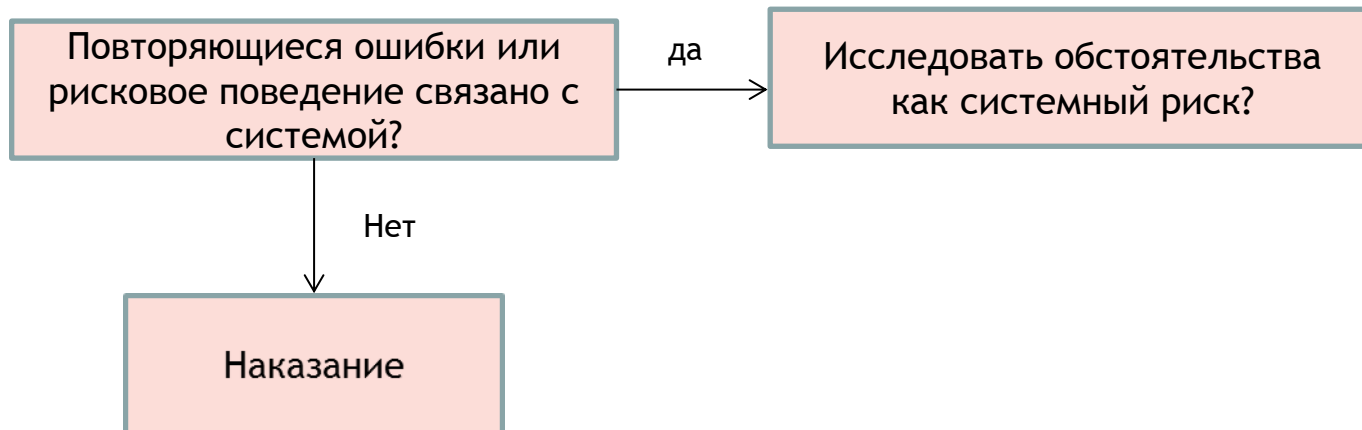
Алгоритм JUST культуры (3) Ответственность за рисковое поведение



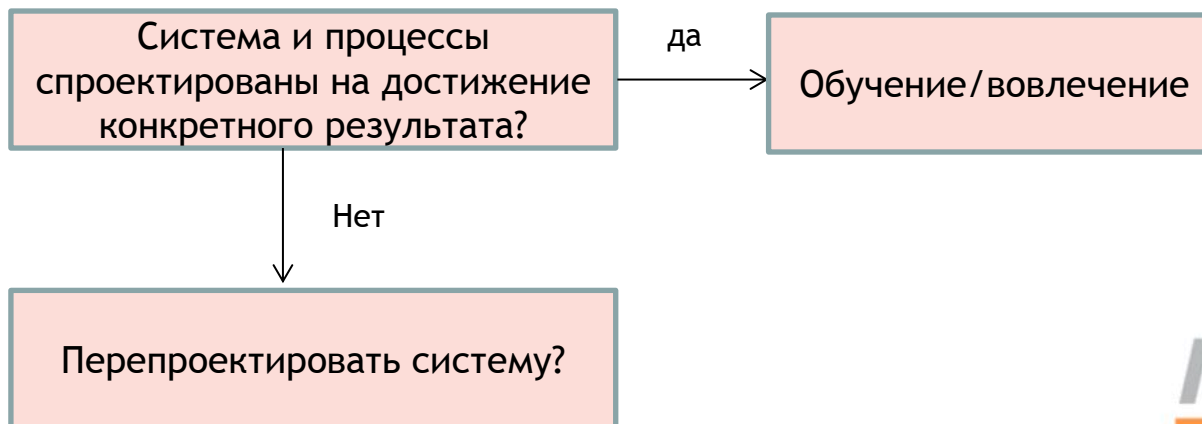
Алгоритм JUST культуры (4)

Ответственность за рисковое поведение при повторяющихся ошибках

Повторяющиеся
ошибки



Тестирование
системы



5 основных типов поведения и действия руководства



**Человеческая
ошибка**

**«Наша
неизбежная
ошибка»**

Непреднамеренное поведение, которого мы не ожидали от исполнителей»

**Оказать
поддержку**



**Рисковое
поведение**

**«Наша
склонность
отклоняться от
цели»**

Выбор, когда риск не признается или ошибочно считается оправданным

Коучинг



**Неоправданный
риск
«Игра»**

Сознательное игнорирование существенного и неоправданного риска причинения вреда

**Возможность
дисциплинарного
взыскания**



**Знаю, но
нарушаю
«Я первый»**

Сознательно причиняющий вред (иногда оправданный)



**Нарушаю
специально
«Ярость»**

Цель причинить вред (никогда не оправдано)

Наказание

Преимущества JUST культуры

- Справедливое и последовательное применение организационной справедливости
- Уменьшает страх перед неоправданным наказанием
- Увеличивает отчетность о событиях и систему обучения
- Способствует культуре обучения, где сотрудники / поставщики на всех уровнях стремятся к постоянному улучшению
- Приводит к увеличению отчетности о рисках до событий
- Справедливая культура - это основа, на которой развивается культура безопасности



Какие типы лидеров позволяют организации процветать?



Методы вовлечения персонала в систему менеджмента качества



Выводы (1): Эффективные и безопасные организации

- Примите, что неблагоприятные события неизбежны и сбои будут происходить
- Согласитесь, что влияние ошибки может быть сведено к минимуму
- Продвигайте культуру безопасности
- Слушайте и поддерживайте передовых работников
- Создайте систему, которая признает затраты на ошибки и преимущества надежности
- Вовлекайте руководителей всех уровней в построение системы

Как мотивировать?

1. Ежегодная реальная аттестация
2. Вовлечение в новые проекты
3. Возможность прерваться/отключиться
4. Работа в команде
5. Наставничество
6. Творчество
7. Лидер как пример
8. Публичное признание
9. Право принятия важных решений/учет мнения
10. Высокие цели, реалистичные требования
11. Празднование достижений

Критерии успеха для лидеров

- Вдохновлять
- Верить и «гореть»
- Выбирать и тестировать
- Нет проблем – есть возможности
- Команда
- Вера в себя

Не важно, как медленно ты идешь,
важно, что ты не останавливаешься.

-Конфуций-



Спасибо за внимание!

Надеемся на плодотворное сотрудничество.



Головной офис:

634003, РФ, г. Томск, ул. Бакунина 17-а

тел.: (3822) 65-18-64, 65-16-13

тел./факс: (3822) 65-21-08

e-mail: mmks-tomsk@mail.ru

<http://mmks-tomsk.com>

[http:// ммкс.рф](http://ммкс.рф)