

# НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



ИДРИСОВ А.А.  
ЗАВ. ОТДЕЛОМ КАЧЕСТВА ГБУЗ РКПЦ МЗ РБ

# ЧТО МЫ ПОНИМАЕМ ПОД «ОБУЧЕНИЕМ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ»?

- ◎ 1. Адаптация нового сотрудника (посредством института наставничества)
- ◎ 2. Формирование новых навыков и умений у имеющегося персонала
- ◎ 3. Сознательное формирование корпоративной культуры руководством организации

# НАСТАВНИЧЕСТВО В МЕДИЦИНЕ

○ Наставничество в организации, тем более медицинской, существовало всегда, т.к. 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.
4. Добиться управляемости рисков



# ЧЕГО ХОТЯТ НАСТАВНИКИ ОТ МОЛОДОГО СОТРУДНИКА

1. Максимально быстро адаптировать нового сотрудника к новому рабочему месту



2. Научить нового сотрудника 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**.
- ◎ Такой конфликт становится непреодолимым препятствием построению 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. Невысока универсальность специалистов, даже внутри одной специальности.
5. **Сопротивление изменениям**



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 наставничества, построенная на принципе общения учителя и ученика.
- При **неуправляемом** наставничестве модель «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 для молодых специалистов 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 МОДЕЛИ

## «FOLLOW ME»

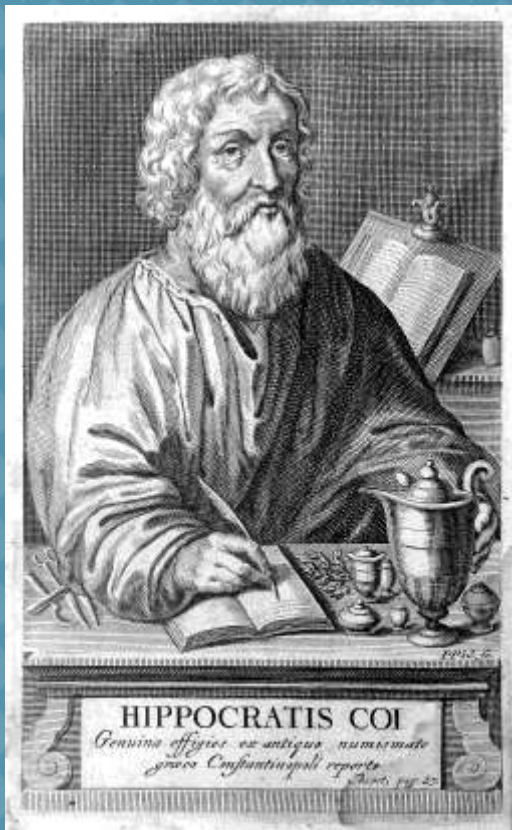
1. На «выходе» получается «клон» наставника, со всеми как положительными, так и отрицательными качествами.
2. В МО увеличивается вариабельность выполнения одних и тех же процедур, обусловленная личностным фактором наставника, его видением процесса, его этическим установками и профессиональным «почерком».
3. Внутри одной организации (и даже в рамках одной специальности) 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), модель “Follow me” – единственно возможная модель наставничества.



- ◎ 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 его неисполнение.



# ТИПИЧНАЯ РЕАКЦИЯ СОТРУДНИКОВ



## ◎ Невыполнение

◎ в диапазоне от полного игнорирования  
до вольного толкования



# ПОЧЕМУ РАБОТНИКИ НЕ ВЫПОЛНЯЮТ ТО, ЧТО ИМ ПОЛОЖЕНО ВЫПОЛНЯТЬ

FOURNIES, F. (1988). WHY EMPLOYEES DON'T DO WHAT THEY'RE  
SUPPOSED TO DO

1. They don't know why they should do it. Они не знают, почему они должны это делать.
2. They don't know how to do it. Они не знают, как это делать.
3. They don't know what they are supposed to do. Они не знают, что от них ожидают.
4. They think your way will not work. Они полагают, что ваш способ не работает.
5. They think their way is better. Они полагают, что их вариант лучше.
6. They think something else is more important. Они полагают, что что-то ещё более важно.
7. There is no positive. В этом нет ничего положительного.
8. They think they are doing it. Они думают, что они делают это.

9. They are rewarded for not doing it. Они поощряются за невыполнение этого.
10. They are punished for what they are supposed to do. Их наказывают за выполнение предписанного.
11. They anticipate a negative consequence for doing it. Они предвидят отрицательные последствия выполнения этого.
12. There is no negative consequence to them for poor performance. Для работников нет отрицательных последствий при невыполнении задания.
13. Obstacles beyond their control. Препятствия лежат вне их контроля.
14. Their personal limits prevent them from performing. Персональные ограничения препятствуют выполнению задания.
15. Personal problems. Личные проблемы.
16. No one could do it. 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 МОДЕЛИ «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 в качестве элемента 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, несущей риск – становится трендом современной медицины.

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



# ОЧЕВИДНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПЕРЕХОДА НА СОПЫ

1. Стандартизация – выполнение стандартных процедур, снижение рисков, связанных с исполнительской культурой.
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.





# ОЦЕНКА КОМПЕТЕНТНОСТИ

Нет навыка 0%		Обучение еще не началось
Выполняет под контролем 25%		Работник осваивает операцию, но пока не может самостоятельно выполнять работу
Выполняет с проверкой 50%		Работник может выполнять операцию самостоятельно, но за ним следует вести постоянное наблюдение. Не исключено, что он работает слишком медленно, у него возникают вопросы, иногда допускает ошибки.
Безошибочный навык 75%		Работник прошел полную подготовку, не нуждается в каком-либо наблюдении, способен выполнять работу в требуемом темпе.
Может обучать 100%		Полностью закрашенный кружок говорит о том, что работник готов обучать своих коллег.

- ◎ 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 обогащает менеджмент медицинских организаций.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

