Методы вовлечения персонала в систему менеджмента качества в учреждении здравоохранения

ключевые слова: система менеджмента качества, сопротивление персонала переменам, методы вовлечения персонала

И.Ю. Тихонова,
фин. директор учебно-консалтингового центра АНО «Международный менеджмент, качество, сертификация», член-корр. Академии проблем качества, аудитор систем менеджмента качества (ISO 9001), преподаватель TUV – Академии,

А.В. Петиченко,
ген. директор учебно-консалтингового центра АНО «Международный менеджмент, качество, сертификация», член-корр. Академии проблем качества, член Совета по проблемам качества при губернаторе Томской области, аудитор систем менеджмента качества (ISO 9001, ISO 22000), преподаватель TUV – Академии

Написать автору
WWW.ZDRAV.RU

ВЫСОКАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ УСЛУГ И ИХ НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОЕ КАЧЕСТВО, НЕЭФФЕКТИВНАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ЗАРПЛАТ ПЕРСОНАЛА, – ВСЕ ЭТО ЛИШЬ ЧАСТЬ НЕГАТИВНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. А ОДНОЙ ИЗ ПРИЧИН ВОЗМОЖНОЙ НЕЭФФЕКТИВНОСТИ СМК В ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ «СОПРОТИВЛЕНИЕ» ПЕРСОНАЛА – НЕЖЕЛАНИЕ РАБОТНИКОВ УЧАСТВОВАТЬ В ПРОЦЕССЕ НОВОВВЕДЕНИЙ.

Процесс внедрения системы менеджмента качества в организации длителен и сложен. Даже для небольшого лечебного учреждения с численностью персонала до 100 человек проект по внедрению займет как минимум 1,5 года. Для крупных центров на эффективное внедрение потребуется гораздо больше времени. Так, например, в Государственное бюджетное учреждение (ГБУ) Республики Саха (Якутия) «Республиканская больница №1 – Национальный центр медицины» проект по внедрению системы менеджмента качества (далее – СМК) длился 4,5 года, в Государственном автономном учреждении здравоохранения (ГАУЗ) «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко», г. Улан-Удэ – 5 лет.

Несмотря на то, что повсеместно декларируется необходимость вовлеченности персонала, единая трактовка данного термина в русском языке отсутствует.

Как правило, под вовлеченностью персонала понимается:

- задействованность;
- заинтересованность;
- включение в процесс.

Персонал организации составляет ее основу, и его максимальное вовлечение в процесс внедрения СМК позволяет наиболее продуктивно использовать трудовой потенциал для увеличения экономической эффективности организации. Иными словами, полное вовлечение работников в СМК дает возможность организации более выгодно использовать их способности.

© И.Ю. Тихонова, А.В. Петиченко, 2015

ЧЕМ БОЛЬШЕ ЛЮДИ, РАБОТАЮЩИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ, ДЕЙСТВУЮТ ВО БЛАГО ЭТОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ТЕМ БОЛЕЕ СВЕТЛЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ОТКРЫВАЮТСЯ ПЕРЕД НЕЙ. ВОТ ТОЛЬКО КАК ЭТОГО ДОСТИЧЬ? ЛЮДИ ИСПРОБОВАЛИ МНОЖЕСТВО ВАРИАНТОВ. КОНЕЧНО, НА ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА СУЩЕСТВЕННО ВЛИЯЮТ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА, НО ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СИТУАЦИЯ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ОТНОШЕНИЯМИ «ЛИДЕР-КОМАНДА».

Ю.П. Адлер, академик Российской Академии проблем качества, Почетный президент Международной гильдии профессионалов качества (МГПК)

Из-за отсутствия доступной информации о причинах внедрения в организации СМК и возможных преимуществах этого внедрения, работники не желают эффективно включаться в процесс нововведений, считая, что нововведения могут повлечь за собой повышение нагрузки, снижение оплаты труда, а часть персонала вообще будет сокращена. Отсутствие эффективной системы стимулирования труда персонала также способствует безрезультатному включению в процесс внедрения.

Ниже приведены более наглядные причины сопротивления персонала на этапах внедрения и начального функционирования СМК.

- Потеря собственного положения в учреждении – работники опасаются, что вследствие введения системы качества могут ухудшиться их условия труда, снизится заработок, возрастет нагрузка и т. п.
- Сомнения в необходимости перемен – если сотрудники не осознают, с какой целью внедряется система качества, они станут считать данную деятельность бесполезной.
- Недовольство вмешательством в свою работу – персонал, выполняя свою работу, считает, что выполняет ее наилучшим образом (особенно это касается сотрудников с большим опытом работы), а специалисты по системе качества вторгаются в сферу их профессиональной деятельности, – естественно, это вызывает сопротивление.
- Неожиданность проводимых изменений – в организации всегда присутствует определенная доля работников (иногда их очень большое количество), которые абсолютно не осведомлены о внедрении системы качества.
- Непонимание сотрудниками целей изменения – работнику не разъяснены причины изменения конкретных действий в его работе, и это вызывает отторжение любых изменений.

Оценка рисков

●●●●●

БЕЗ МАКСИМАЛЬНОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НЕВОЗМОЖНО ЭФФЕКТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

●●●●○

НЕОБХОДИМОСТЬ ОДНОВРЕМЕННОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦЕЛОГО СПЕКТРА СПОСОБОВ ДОСТИЖЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

●●●○○

НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА – ПРИЧИНА СТАГНАЦИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ОТСУТСТВИЯ ВНУТРЕННИХ ИМПУЛЬСОВ К ЕЕ ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

- Сомнение в своей компетентности – часто люди сопротивляются внедрению системы качества, потому что сомневаются, смогут ли освоить новые навыки и умения.
- Нежелание менять сложившиеся отношения – система качества меняет взаимоотношения в коллективе. Не все сотрудники этого хотят, особенно когда взаимоотношения их устраивают и комфортны для них.

Реакция разных групп сотрудников на перемены в организации различна. По опыту авторов, условно можно выделить следующее соотношение: 20/60/20:

- 20% работников – «энтузиасты», это трудоголики, оптимисты, мотивированные самим содержанием и процессом работы, это гибкие люди, отлично чувствующие себя в условиях меняющейся среды, готовые к start up – проектам и зачастую являющиеся инициаторами нововведений.
- 20% – «пессимисты», те, кто не желает ничего менять, видит «ложку дегтя в бочке меда». Тем не менее, они представляют определенную ценность для будущих проектов, т. к. быстро и легко находят слабые стороны.
- 60% – «середняки», которые балансируют между двумя предыдущими группами.

Достижение позитивных изменений зависит от успешной нейтрализации «пессимистов» – им необходимо четко обозначить перспективы их персонального развития в организации и использовать их аналитический склад ума на благо будущего проекта (выявление его недостатков). Далее необходимо изменить соотношение сил так, чтобы «середняки» стали ярыми сторонниками нововведений, вовлечь их, мотивировать и заинтересовать. Успех или провал любых преобразований в большинстве случаев зависит от «середняков» – от их правильного на-



Рис. 1. Модель вовлеченности персонала, основанная на командном подходе

строя. Именно в работе с ними следует использовать многочисленные способы управления переменами – осведомление, поощрение, вовлечение в процесс внедрения.

Во многих странах мира успешно реализован командный подход в управлении персоналом, но в России этот подход, несмотря на свои преимущества, пока имеет ограниченное применение. На основании опыта авторов можно отметить, что переход на командную работу требует превращения единиц (отделов, подразделений) организации в команды, обладающие взаимозаменяемостью, психологической совместимостью, распределенным лидерством.

Преимущества командного подхода:

- команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку;
- создание команды является гарантией того, что при выработке решения будут учитываться интересы всех сторон;
- в результате сотрудничества в команде специалистов из нескольких подразделений становится невозможным одностороннее влияние одной из вышестоящих инстанций;
- при работе команды уменьшается риск принятия ошибочного решения и опасность того, что в поле зрения не попадут некоторые важные факты;
- команда помогает бороться с «производственной слепотой»: то, что один работник не замечает по привычке, видит другой, которому, в свою очередь, не бросаются в глаза определенные проблемы на собственном участке работы.

Таким образом, при том же уровне мотивации, персонал, работающий в команде, трудится с большим КПД.

Для эффективной работы команды в организации необходимо обеспечить выполнение следующих базовых требований:

- четкая постановка целей и задач;
- правильный подбор состава команды;
- наличие продуманной системы для членов команды;
- способность участников команды к коллегиальной работе.

Более жизнеспособными в российских условиях оказались межфункциональные команды, объединяющие представителей различных подразделений, например, команда аудиторов.

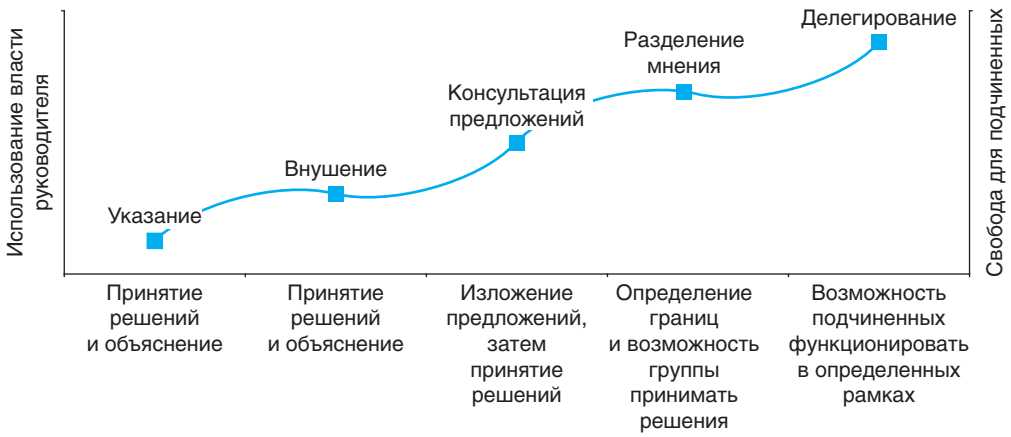


Рис. 2. Модель вовлеченности Танненбаума – Шмидта, отражающая принцип делегирования полномочий

При внедрении системы менеджмента качества в организации здравоохранения формируются команды аудиторов из представителей различных отделений и служб, основной задачей которых является определение источников постоянных улучшений и развития существующей системы менеджмента качества. Только при слаженной работе команды аудиторов можно добиться поставленной перед ними цели.

На *рис. 1* представлена модель вовлечения персонала, основанная на командном подходе. В настоящее время данную модель формирования вовлеченности используют для анализа динамики командной работы – она визуализирует переход от состояния независимости к эффективному свободному общению и доверию. Таким образом, командная работа может рассматриваться как инструмент достижения вовлеченности.

Вторая модель формирования вовлеченности – модель Танненбаума – Шмидта (*рис. 2*), – построена по принципу делегирования полномочий.

Основной концептуальной идеей данной модели является постепенность перехода от директивного управления к делегированию полномочий, при котором ставится цель, но не обозначается механизм ее достижения.



Рис. 3. Модель вовлеченности, построенная на принципе обучения персонала

Следующая модель вовлеченности, основные принципы которой строятся, исходя из обобщения практического опыта авторов статьи, представлена на *рис. 3*.

Первый принцип данной модели – обучение кадров. Основным условием успеха внедрения проекта СМК в организации является максимально возможное обучение работников. Персонал, владеющий информацией, чувствует себя более уверенно и меньше сопротивляется переменам. Количество обученных сотрудников можно определить по формуле:

$$\frac{\text{Количество персонала в организации}}{7\ (+/-)\ 2} = \text{Количество обученных}$$

Основываясь на практике авторов, можно отметить, что для охвата большого количества работников эффективным оказался метод каскадного обучения, при котором обученное среднее звено проводит занятия со следующим уровнем, который, в свою очередь, обучает последующих. С одной стороны срабатывает эффект запоминания (чтобы что-то понять и запомнить, нужно это кому-то рассказать), с другой стороны, работники организации в отличие от консультантов делают это на понятном языке с практическими примерами.

Наилучший эффект каскадного обучения достигается в крупных лечебных учреждениях. В одной из таких медицинских организаций, численностью около 1600 человек, в ходе сертификационного аудита наблюдалась ситуация, удивившая даже опытного внешнего аудитора: сотрудники объясняли, как принципы менеджмента качества реализуются в их отделениях, как политика учреждения по качеству отражает реальную ситуацию.

Сотрудники отделений, не попавших в область системы менеджмента качества, пытались добиться их включения!

Следующий принцип, на котором строится третья модель вовлеченности – группа методов, отличающаяся простотой, и тем отталкивающая глубоко интеллектуального российского человека – это активные методы обсуждения: мозговой штурм (обычный и негативный), фокус-группы, номинальные группы, методика Филлипса и другие.

Основой данных методов является право на собственное мнение, даже на самое абсурдное. И, кстати, на практике, именно самая абсурдная идея, в будущем дает максимальные дивиденды.

Позитивный эффект достигается тем, что персонал может высказаться. Условие успеха: хотя бы часть идей реализуется руководством. Данная методика рекомендуется для снятия напряжения в коллективах, при условии успешного фасилитатора (ведущего мозговой штурм).

Часто причиной отсутствия вовлеченности является тот факт, что сотрудник не видит себя в рамках системы менеджмента качества.

В этом случае хорошие результаты дает группа методов под общим названием «Инициирование карьерного роста».

Перед личностью строится перспектива в рамках системы менеджмента качества, начиная, например, от внутреннего аудитора, затем специалиста, внешнего аудитора IRCA (с международной регистрацией). Данный способ эффективно используется авторами в ситуации, когда возникает необходимость вовлечь конкретного человека. Метод проблематичен для людей предпенсионного возраста. Однако для амбициозных, например, проведение их персональных семинаров в перспективе, публикация их трудов также существенно влияет.

Стимулирование корпоративного духа, пожалуй, самый популярный в настоящее время инструмент. Хороший пример – тематические корпоративные мероприятия с тематикой качества. Ежемесячный внутренний корпоративный бюллетень с новостями от каждого отделения о результатах внедрения СМК, интранет – внутренний сайт для коллег, где можно узнать больше о вопросах качества.

Принцип кооптации следует отнести к психологическим подходам, в рамках которого лицо, которое больше всего сопротивляется переменам, назначают ответственным за процесс. Как правило, смелость сопротивляться есть лишь у сильной личности, а сильная личность, облеченная ответственностью, неминуемо вовлекается.

Резюмируя, хочется привести принципы вовлеченности П. Грейзера. По нашему мнению, они очень похожи на принципы системы менеджмента качества:

1. У каждого человека есть потенциал, который он может привнести в организацию при определенных условиях.

2. Человеческий элемент деятельности более важен, чем технический.

3. Большинство решений можно улучшить посредством сотрудничества.

4. Для формирования вовлеченности нужны лидеры, которые вызывают доверие, обозначают главную цель, придают действиям ощущение ценности.

5. Вовлечение персонала – не программа, а стиль управления

Стандарт ISO 9001 требует удовлетворения потребностей внешних и внутренних потребителей. Ряд проектов показал, что отношения с персоналом и пациентами выстраиваются по похожей схеме: удовлетворенность, лояльность, гордость, страстная приверженность. Кроме того, авторы пришли к выводу, что инструментарий вовлечения и потребителей, и персонала очень похож, а следовательно, этим процессом может заниматься один отдел – развития.

Обязательным условием развития любой организации является совершенствование деятельности. Раскачивание инно-



Рис. 4. Модель развития системы менеджмента качества на основе ISO 9001 и вовлечения персонала в этот процесс

вационной активности, рост числа новаторских предложений для российских организаций является настоящей проблемой. В своих проектах мы смогли реализовать переход от групп поиска корневых причин проблем для разработки корректирующих действий к центрам трансферта знаний.

Инновация редко возникает на пустом месте, это, как правило, либо неудовлетворенная потребность, либо помеха (сбой, несоответствие), которые должны быть устранены. Источником информации о слабых местах, как правило, являются внутренние аудиты, а импульсом к инновациям – группы поиска корневых причин. Для активизации инновационной активности, более полного вовлечения персонала в этот процесс, в организации должно пройти обучение активным методикам обсуждения, а также ТРИЗ (теория решения изобретательских задач). Решая проблемы, генерируются нестандартные решения, которые и ложатся в основу будущих инноваций. Тем самым персонал вовлекается в инновационную деятельность, формируется активное ядро новаторов, что крайне актуально для нашей страны в настоящее время.

В итоге, можно обозначить действенные инструменты вовлечения персонала, к которым пришла наша компания, это KPI (BSC), Human sigma и центры трансферта знаний, а предварительными шагами являются стратегическая сессия для выработки целей организации, разработка реальных критериев результативности процессов, реализация программ лояльности, внутренние аудиты и формирование групп поиска корневых причин (*рис. 4*).

Данные шаги позволяют организации вовлечь персонал в работы системы менеджмента, повысить удовлетворенность и ступень ответственности, повысить мотивированность персонала.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ УСЛОВИЕМ РАЗВИТИЯ ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. РАСКАЧИВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ, РОСТ ЧИСЛА НОВАТОРСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЯВЛЯЕТСЯ НАСТОЯЩЕЙ ПРОБЛЕМОЙ.