СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА 2025

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ПРАКТИКА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СМК

МАРШРУТЫ ВЫХОДА ИЗ СЛОЖНЫХ СЛУЧАЕВ ДЛЯ ЗАКАЗЧИКА И АУДИТОРА

КЛОЧКО МАРИЯ ВИКТОРОВНА
Генеральный директор ООО «Искусство интеллекта»

сертифицированный аудитор
СМК медицинской организации по ISO 7101:2023
Cert international s.r.o., Slovakia

КЛОЧКО МАРИЯ ВИКТОРОВНА

CERT International

CERTIFICATE

It is hereby certified that

MARIA KLOCHKO

Lead auditor of Management System
or Quality in Healthcare Organizations
for Quality in Healthcare Organizations
based on ISO 7101:2023

and has successfully passed the examination.

Registration N QMH - NrpF5HenM1

18-22.11.2024

Pavel Rusnak
Director of
Cert International s.r.o.

Racianska 66, 831 02 Bratislava, Slovakia
Tel.: +421233046975
www.certin.sk

Valid until21.11.2027

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «**ИСКУССТВО ИНТЕЛЛЕКТА**»

СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ АУДИТОР СМК МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ISO 7101:2023

ЧЛЕН РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА СПЕЦИАЛИСТОВ МЕДИЦИНСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

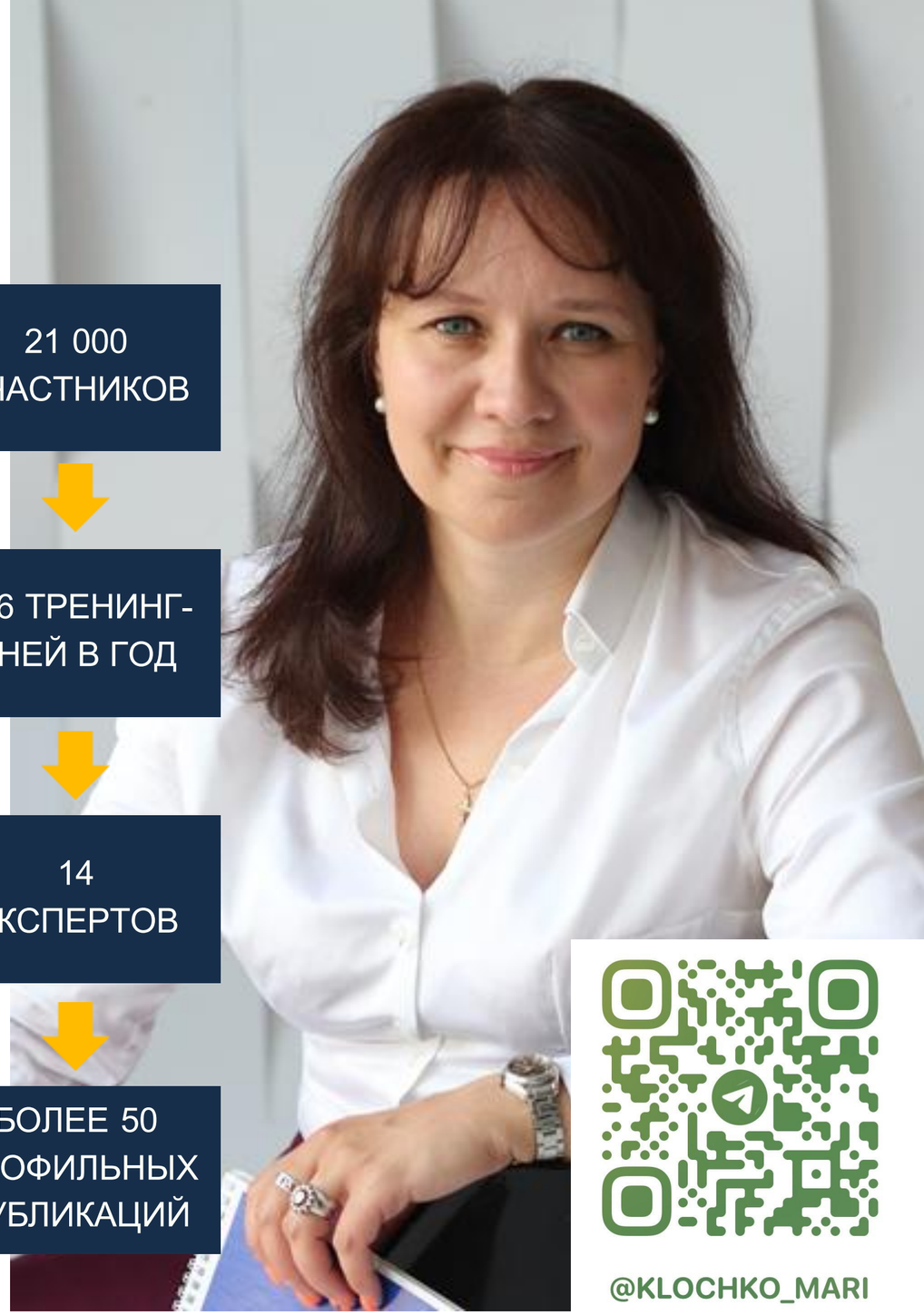
ЧЛЕН РОССИЙСКОЙ ГИЛЬДИИ МАРКЕТОЛОГОВ

РЕГУЛЯРНЫЙ СПИКЕР ПРОФИЛЬНЫХ КОНФЕРЕНЦИЙ

АВТОР КНИГ И ПУБЛИКАЦИЙ

ГЛАВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ:

- ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
- ВНЕДРЕНИЕ СМК И НЕПРЕРЫВНОЕ УЛУЧШЕНИЕ
- КОММУНИКАЦИЯ В МЕДИЦИНЕ
- УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ



21 000 УЧАСТНИКОВ

126 ТРЕНИНГ-ДНЕЙ В ГОД

14 ЭКСПЕРТОВ

БОЛЕЕ 50 ПРОФИЛЬНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ

@KLOCHKO_MARI

С ЧЕМ СТАЛКИВАЕМСЯ:

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СМК

1. ОТСУТСТВИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ СМК (САБОТАЖ)
2. НИЗКАЯ СКОРОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ (НЕ ПОНЯЛИ, НЕ УСПЕЛИ, ЗАБЫЛИ, ПОТЕРЯЛИ)
3. НИЗКАЯ ГРАМОТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА В ОБЛАСТИ СМК
4. ОТСУТСТВИЕ ВКЛЮЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ФОНЕ ПЕРЕУТОМЛЕНИЯ ГРУППЫ МК
5. ВНЕДРЕНИЕ ТОЛЬКО САМЫХ «БЕЗОПАСНЫХ» ЭЛЕМЕНТОВ СМК (СОП, МАРКИРОВКА И ПРОЧ.)
6. ЗАМАЛЧИВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ О НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ СОБЫТИЯХ
7. ОТСУТСТВИЕ ПРОВЕДЕННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ВНУТРЕННИХ АУДИТОВ
8. ИМИТАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОЛНОЕ СОГЛАСИЕ
9. ПРЯМОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ И КОНФЛИКТ
10. МНОГОЕ, МНОГОЕ ДРУГОЕ….

ПРЕДПОСЫЛКИ БОЛЕЕ НИЗКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СИСТЕМ:

1. ИГНОРИРОВАНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА (НОТ А.В.ПАНКИНА И О.А.ЕРМАНСКОГО, И.А.ИЛЬИН И ПРОЧ.)

2. СВЯЗЬ ПРОЦЕССОВ С ОБРАЗОМ ЖИЗНИ И МЕНТАЛЬНОСТЬЮ

3. ПЕРЕВОД: СВЯЗЬ ЯЗЫКА И ОБРАЗОВ (5С – СОРТИРОВКА)

4. ИСКАЖЕНИЕ РЕАЛЬНОЙ КАРТИНЫ (РУКОВОДСТВО И СОТРУДНИКИ)

5. ТУРБУЛЕНТНОСТЬ, ВНЕДРЕНИЕ И СТАБИЛЬНОСТЬ РАБОТЫ СИСТЕМЫ

КУЛЬТУРНЫЙ ПРОФИЛЬ РОССИЯН IPSOS: 2021 И 2016

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ПРОФИЛЬ РОССИИ.

NET SCORES. РАЗНИЦА МЕЖДУ %TOP2 (6-7) И BOTTOM2 (1-2)

Диаграмма 1. В настоящее время

Диаграмма 2. Изменение за последние 5 лет

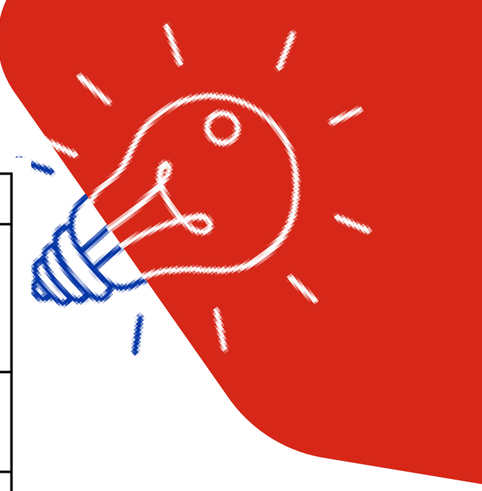
Источник: Социокультурный профиль России. Россияне 18-64. Онлайн-опрос, панель Ipsos i-Say. Сбор данных 12-16 ноября 2021. N=1987

Q1. Насколько вы согласны с каждым из следующих утверждений?

Q2. Оцените, насколько Ваши взгляды изменились за последние 5 лет по каждому из следующих высказываний?

@KLOCHKO_MARI

АНАЛИЗ ВЕДУЩИХ СИСТЕМ КАЧЕСТВА



Система	Ведущий принцип	Внутренние предпосылки	Отношение в России
Кайдзен	Инициатива сотрудников	Инициатива дает возможность продвижения, решения проблем	Инициатива наказуема
Бережливое производство	Неукоснительное соблюдение инструкций	Исполнительность свойственна восточным людям	Не принято читать инструкции
	Экономия ресурсов	Дефицит и дороговизна ресурсов в условиях маленькой территории	Нет недостатка ресурсов
	Чистота и порядок	Прививается с детства	Порядок как проявление «тоталитаризма»
	Клиентоориентированность	Острая конкуренция заставляет уделять внимание клиенту	Бо*л*ьшая часть экономики сосредоточена в квази-государственных монопольных структурах
	Прозрачность процессов	Желание иметь четкую картину мира и разбираться в сути происходящего	Практически нет навыка мыслить бизнес-процессами
	Отсутствие замалчивания проблем	Умалчивание проблемы может пагубно повлиять на меня и общество	Наличие проблем может вызвать репрессии
6 сигм	Лидерство	Присуще американскому национальному духу	Лидер рассматривается как «выскочка»
	Решения на основе достоверных данных	Западу свойственна рациональность	«Россия – женская душа»

ЗАКОН ГУДХАРДА

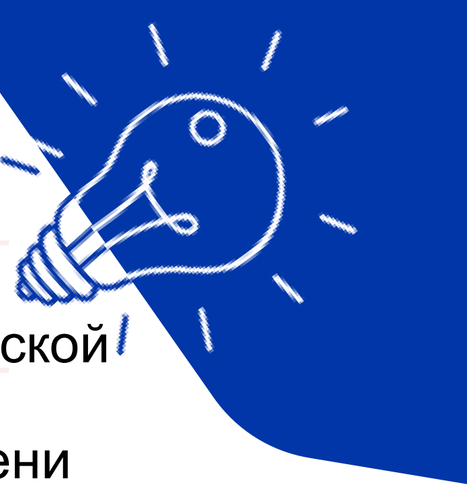
ПОЧЕМУ ДАЖЕ ДЕЛИКАТНАЯ РАБОТА ПРИВОДИТ К КОЛЛАПСУ

*«ЛЮБОЕ НАБЛЮДАЕМОЕ ЯВЛЕНИЕ ИМЕЕТ ТЕНДЕНЦИЮ ПЕРЕЖИВАТЬ КОЛЛАПС, КАК ТОЛЬКО К НЕМУ БУДЕТ ПРИЛОЖЕНО УСИЛИЕ ДЛЯ ЕГО КОНТРОЛЯ ИЛИ ИЗМЕРЕНИЯ»**

ЧАРЛЬЗ ГУДХАРД
ПОЧЕТНЫЙ ПРОФЕССОР
ЛОНДОНСКОЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ

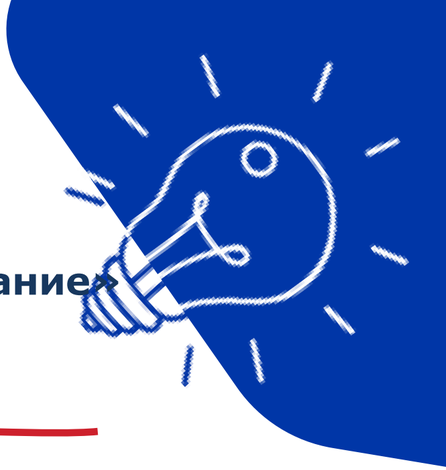
* - интерпретация **принципа неопределенности Гейзенберга** (взаимодействие инструмента измерения с объектом измерения неизбежно приводит к тому, что инструмент измерения воздействует на объект и изменяет его свойства).

ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



1. **Закрытость отрасли:** высокий уровень доказательности в сочетании с высокой требовательностью Высшей Медицинской Школы.
2. **Перегруженность персонала:** у команд не остается времени для развития навыков взаимодействия, управленческих компетенций, времени на коммуникации.
3. **Пациентоцентричность процессов МО:** модель «не навреди» делает систему защищенной от быстрых или радикальных перемен.
4. **Эволюционная модель выбора руководителя:** управленческий состав часто старше, чем в других отраслях, часто с интуитивным управленческим знанием, что снижает гибкость в переменах.
5. **Высокий индекс выгорания в профессии:** множественные факторы выгорания плюс условная гигиена труда – предпосылки к развитию цинизма, астении, обесценивания.

КРИВАЯ ПРИНЯТИЯ ИЗМЕНЕНИЙ Д.КОТТЕРА

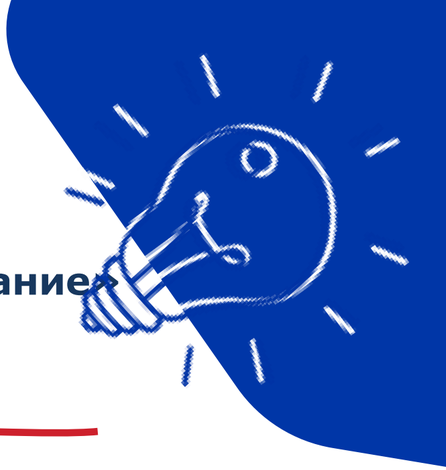


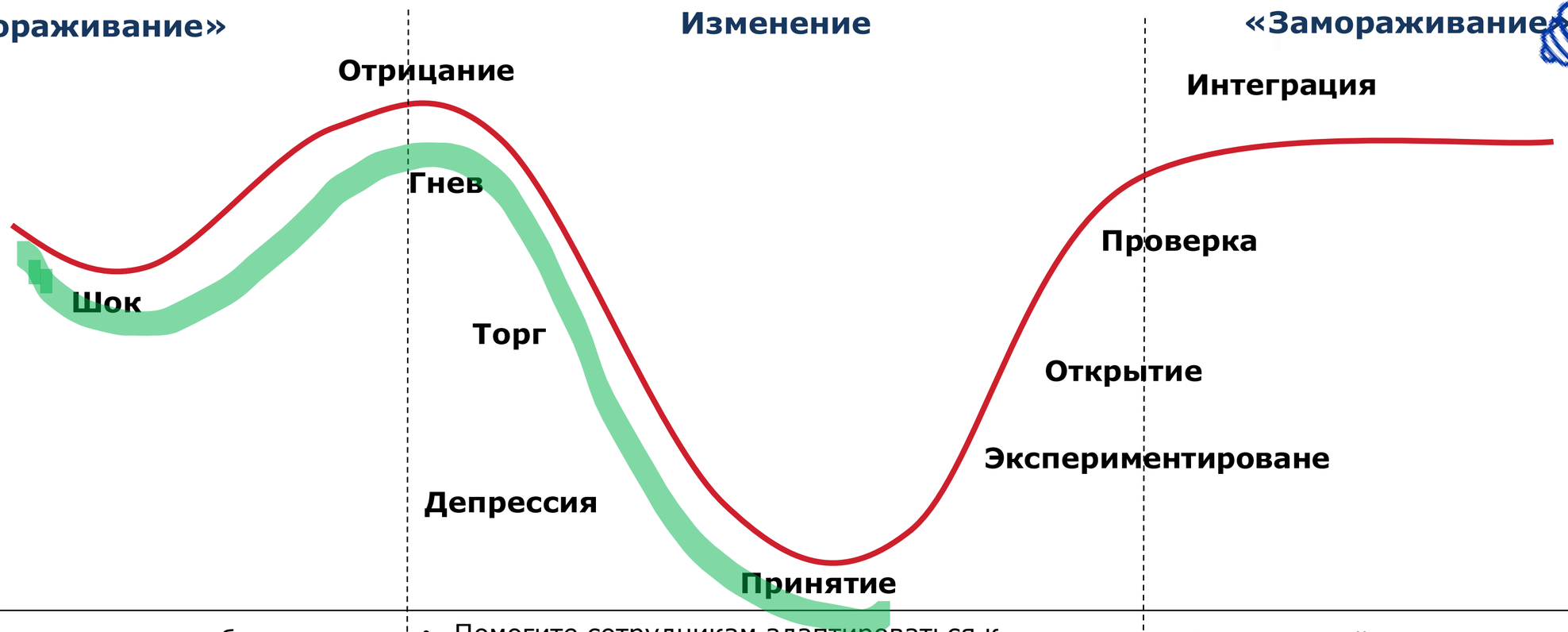
- Помогите сотрудникам избавиться от прошлого и принять изменения.
- Минимизируйте ощущение шока.
- Сообщите о планах как можно раньше.
- Ожидайте сопротивление.

- Помогите сотрудникам адаптироваться к изменениям – выслушивайте их, высказывайте им сочувствие, подбадривайте, предоставляйте и получайте обратную связь.
- Организуйте программы обучения, развития.

- Поддерживайте сотрудников при выполнении ими новых ролей.
- Стимулируйте обдумывание нововведений, обучение.
- Отмечайте успехи.
- Стимулируйте и закрепляйте новые способы поведения

КРИВАЯ ПРИНЯТИЯ ИЗМЕНЕНИЙ Д.КОТТЕРА



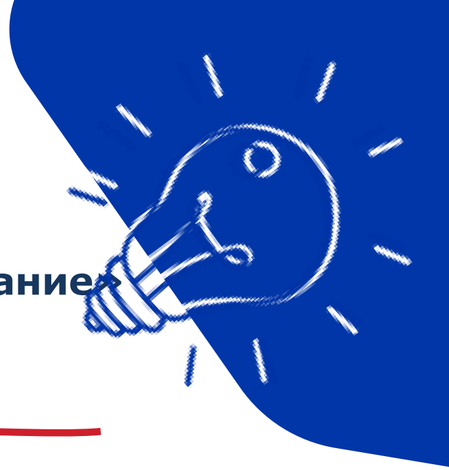


- Помогите сотрудникам избавиться от прошлого и принять изменения.
- Минимизируйте ощущение шока.
- Сообщите о планах как можно раньше.
- Ожидайте сопротивление.

- Помогите сотрудникам адаптироваться к изменениям – выслушивайте их, высказывайте им сочувствие, подбадривайте, предоставляйте и получайте обратную связь.
- Организуйте программы обучения, развития.

- Поддерживайте сотрудников при выполнении ими новых ролей.
- Стимулируйте обдумывание нововведений, обучение.
- Отмечайте успехи.
- Стимулируйте и закрепляйте новые способы поведения

КРИВАЯ ПРИНЯТИЯ ИЗМЕНЕНИЙ Д.КОТТЕРА



«Размораживание» | **Изменение** | **«Замораживание»**

- Помогите сотрудникам избавиться от прошлого и принять изменения.
- Минимизируйте ощущение шока.
- Сообщите о планах как можно раньше.
- Ожидайте сопротивление.

- Помогите сотрудникам адаптироваться к изменениям – выслушивайте их, высказывайте им сочувствие, подбадривайте, предоставляйте и получайте обратную связь.
- Организуйте программы обучения, развития.

- Поддерживайте сотрудников при выполнении ими новых ролей.
- Стимулируйте обдумывание нововведений, обучение
- Отмечайте успехи.
- Стимулируйте и закрепляйте новые способы поведения

ДИФФУЗИЯ ИННОВАЦИЙ (МОДЕЛЬ ЭВЕРЕТТА РОДЖЕРСА, 1962Г).

КОГДА МЫ ВНЕДРЯЕМ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ, ПЕРСОНАЛ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:

Явно демонстрирует:

- Прекрасную реакцию на цифры и диаграммы
- Лояльность, когда делают «специально для медиков» (отраслеспецифичность)
- Уважение к шуткам и легкому подтруниванию
- Уважение к преемственности и серийности
- Острый голод к управленческой и психологической литературе

Имеет острый дефицит внутренних и горизонтальных коммуникаций:

- За счет высокой индивидуальной конкуренции
- За счет высокой загрузки
- Благодаря специфике деятельности (высокая ответственность в сочетании с постоянным развитием)
- За счет узкой группы специфических инструментов обучения и обмена знаниями

Гипотезы:

- С трудом делится собственными коммуникативными и управленческими наработками
- Имеет сомнения в релевантности собственных управленческих и коммуникативных инструментов
- Имеет острую потребность в обучении
- Имеет сильную зависимость от мнения экспертов отрасли «годно» или «негодно»

* - По данным выводов и исследований, проводимых в МО государственного, частного и ведомственного сектора, в период с 2017 по 2022 год, общей численностью респондентов до 12000 чел.

ПОЛЕЗНЫЕ ЛАЙФХАКИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ НУЖНОЙ СКОРОСТИ ВОВЛЕЧЕНИЯ КОМАНДЫ

1. ПРОВОДНИКИ: НЕ МЕНЕЕ 1 ПРОВОДНИКА НА 50 СОТРУДНИКОВ
2. РАБОТА С ЭТНИЧЕСКИМИ ЦЕННОСТЯМИ – ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПРАВИЛ СМК ЧЕРЕЗ НАШИ ТРАДИЦИИ, ЛИЧНЫЕ ВЫГОДЫ, ФАБУЛЫ
3. НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ СМК
4. АКЦЕНТ НА ФОРМИРОВАНИЕ ПРИВЫЧЕК НА УРОВНЕ ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА
5. ИНТЕНСИВНАЯ СКОРОСТЬ АУДИТОВ, СЕРТИФИКАЦИЙ, ОБРАТНОЙ СВЯЗИ
6. ТРАНСЛЯЦИЯ ПОЛЬЗЫ И КОНТРОЛЯ ПРОЕКТА СМК ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
7. ДЕМОНСТРАЦИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОЛЬЗЫ В РЕГУЛЯРНЫХ СОВЕЩАНИЯХ (УМЕНЬШИЛИ НА…, УВЕЛИЧИЛИ В…,

ИСКУССТВО ИНТЕЛЛЕКТА

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА 2025

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

РОС КАЧЕСТВО Российская система качества

КОММУНИКАЦИОННЫЕ «ТРЮКИ» АУДИТОРА

1. ПОКАЖИТЕ, ЧТО У ВАС СТАЛО ЛУЧШЕ, ЧЕМ ВЫ МОЖЕТЕ ГОРДИТЬСЯ?
2. МОЯ ЗАДАЧА – ПОМОЧЬ И ОБЛЕГЧИТЬ ВАШУ РАБОТУ
3. ДАВАЙТЕ ПОДУМАЕМ, КАК В ЭТОЙ СИТУАЦИИ ЗАЩИТИТЬ РАБОТУ ОТ ОШИБОК
4. ЧТО ВЫ ПОДСКАЖЕТЕ КОЛЛЕГАМ? КАК ИСПРАВИТЬ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ?
5. ПОДЕЛИТЕСЬ НОВЫМИ ПОЛЕЗНЫМИ ПРИВЫЧКАМИ

6. СПАСИБО ЗА ВАШИ:
    1. САМООТВЕРЖЕННОСТЬ
    2. СКУРПУЛЕЗНОСТЬ
    3. ВНИМАНИЕ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
    4. ОТКРЫТОСТЬ И ГИБКОСТЬ
    5. ВРЕМЯ И УСИЛИЯ

СОЧЕТАНИЕ:

- КОРРЕКТНОГО ОТНОШЕНИЯ,
- ГЛУБОКОГО УВАЖЕНИЯ,
- СОТРУДНИЧЕСТВА
- СТРЕМЛЕНИЯ К СООТВЕТСТВИЮ

ФОРМИРОВАНИЕ ПРИВЫЧЕК: АВТОМАТИЗМЫ НА БЛАГО ВСЕМ

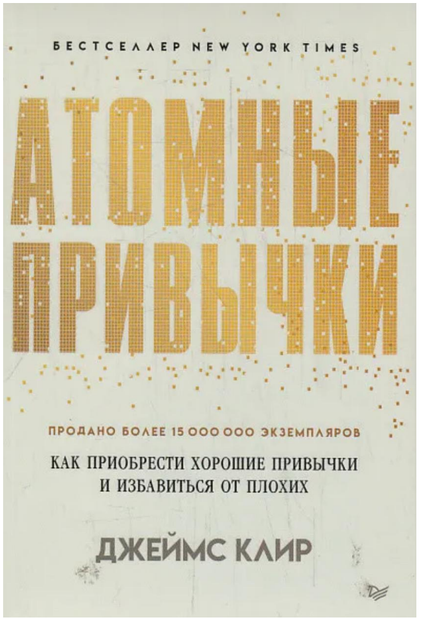
1. ПОДСМОТРЕТЬ, КАК ДЕЛАЮТ ОПЫТНЫЕ СОТРУДНИКИ, ОПИСАТЬ И ТИРАЖИРОВАТЬ

2. СДЕЛАТЬ НУЖНЫЕ ПРИВЫЧКИ НЕИЗБЕЖНЫМИ:
    1. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ
    2. ЗАГОТОВКИ ДЛЯ МЕЛКИХ ШАГОВ
    3. ПООЩРЕНИЕ И ПОВТОР ДЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ

3. СДЕЛАТЬ НЕНУЖНЫЕ ПРИВЫЧКИ НЕВОЗМОЖНЫМИ:
    1. УБРАТЬ «ИЗ ПОД РУК»
    2. ПОМЕНЯТЬ МАРШРУТ
    3. ЗАКЛЕИТЬ, ЗАМУРОВАТЬ, ПОСЕЯТЬ ГАЗОН ☺

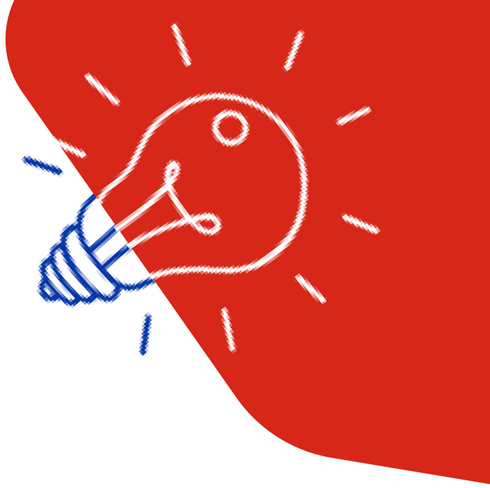
4. ПОМНИМ: 80% ДЕЙСТВИЙ – АВТОМАТИЗМЫ. ИЩЕМ «МУРАВЬИНЫЕ ДОРОЖКИ»

БЕСКОНЕЧНЫЙ НАБОР ПРАКТИК И ОПЫТОВ



УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЫХОДЫ ИЗ СЛОЖНЫХ СИТУАЦИЙ

1. ПОСТАДИЙНОЕ ВНЕДРЕНИЕ: ЕДИМ СЛОНА ПО КУСОЧКУ
2. ИЩЕМ САМЫХ ЛОЯЛЬНЫХ – ТОЧКИ ОПОРЫ НА ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ
3. АПЕЛЛИРУЕМ К НАШИМ ЦЕННОСТЯМ:
    1. У НАС СВОЙ ПУТЬ ☺
    2. МЫ ЗАБОТИМСЯ ДРУГ О ДРУГЕ,
    3. ВАЖНО СОХРАНИТЬ СЕБЯ, ЗАЩИТИМ ОТ ОШИБОК И ПЕРЕГРУЗКИ,
    4. ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД – НАШЕ ВСЕ ☺
    5. МБ БУДЕТ ТРУДНЕЕ, ГОТОВИМСЯ ЗАРАНЕЕ
    6. ДРУГИЕ ОТВЕТЫ НА ВОПРОС «ЗАЧЕМ НАМ ЭТО»
4. ПРОВЕРИТЬ ЛИНИЮ ВРЕМЕНИ ПРОЕКТА
5. ПОСТОЯННЫЙ КОНТЕКСТ:
    1. МНОГО УЖЕ СДЕЛАНО
    2. ПУТИ НАЗАД НЕТ
6. НАГРАЖДАЕМ, БЛАГОДАРИМ, УЧИМ, ДЕЛАЕМ ПАМЯТНЫЕ ФОТО.



«ВКЛАД» РУКОВОДИТЕЛЯ В НЕПРИЯТИЕ РАБОТЫ ПО СМК

1. ХАОТИЧНОЕ БЕССИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ТУШИМ ПОЖАР, МЕНЯЕМ ФОКУС, МЕНЯЕМ ФАВОРИТОВ И ПРОЧ.)
2. АВТОРИТАРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
3. ХАОТИЧНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ
4. ЧРЕЗМЕРНАЯ ЗАНЯТОСТЬ И ПРОГУЛЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО КАЧЕСТВУ
5. НЕПРОЗРАЧНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ
6. ИЗБИРАТЕЛЬНОСТЬ ПООЩРЕНИЯ
7. НАГРУЗКА ПЕРСОНАЛА СВЕРХСЛОЖНЫМИ ЗАДАЧАМИ
8. НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

ВЫВОДЫ:

1. ВМЕСТО «КАЛЬКИ» – АДАПТИРОВАННОЕ ВНЕДРЕНИЕ. ВСЕ РАВНО ПРИДЕТСЯ ДЕЛАТЬ РУКАМИ.

2. ЛЮБОЕ ВНЕДРЕНИЕ СМК МОЖНО ДОВЕСТИ ДО КОНЦА – ПРОЦЕССА НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ.

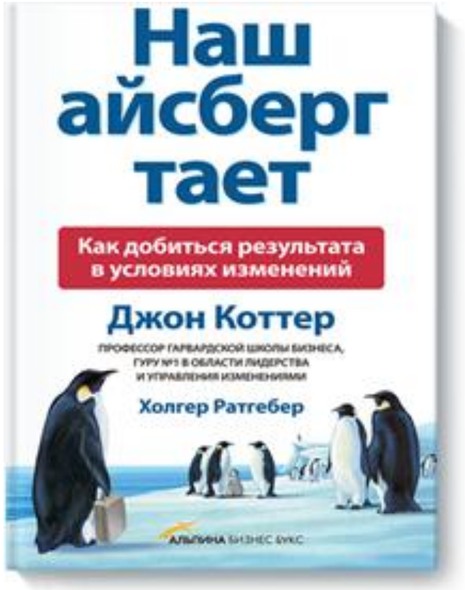
3. НАША МЕНТАЛЬНОСТЬ ДАЕТ ОГРОМНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ ВИРТУОЗНОГО АНТИХРУПКОГО ВНЕДРЕНИЯ.

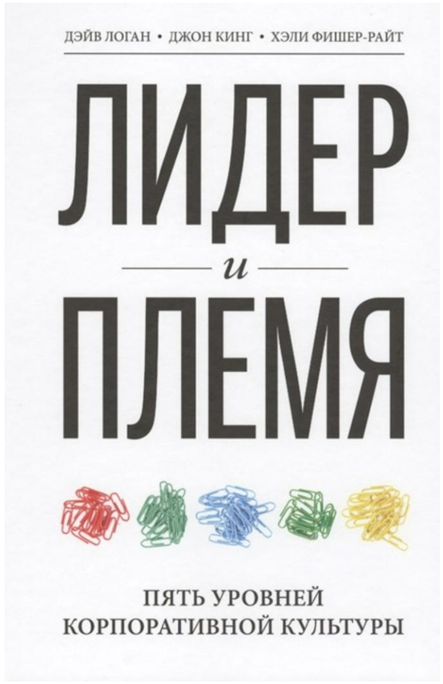
4. ЗНАНИЕ ПРОСТЫХ ПРАВИЛ ДИНАМИКИ СОЗНАНИЯ СОТРУДНИКА ПОЗВОЛЯЕТ СЭКОНОМИТЬ УСИЛИЯ, НЕРВЫ, ВРЕМЯ.

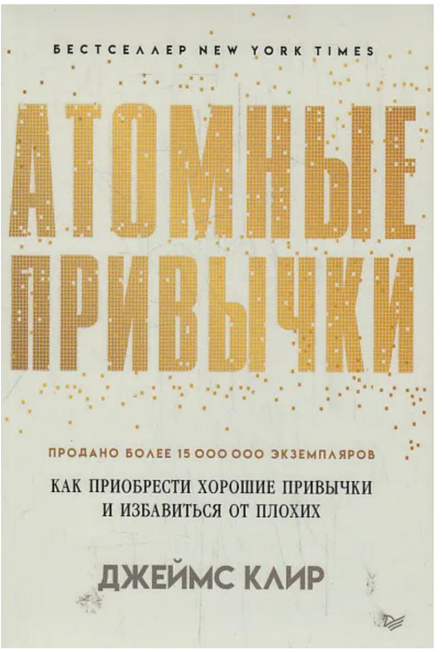
5. ОБМЕН ОПЫТОМ – ЛУЧШИЙ УЧЕБНИК НА БЕЗДОРОЖЬЕ ☺.

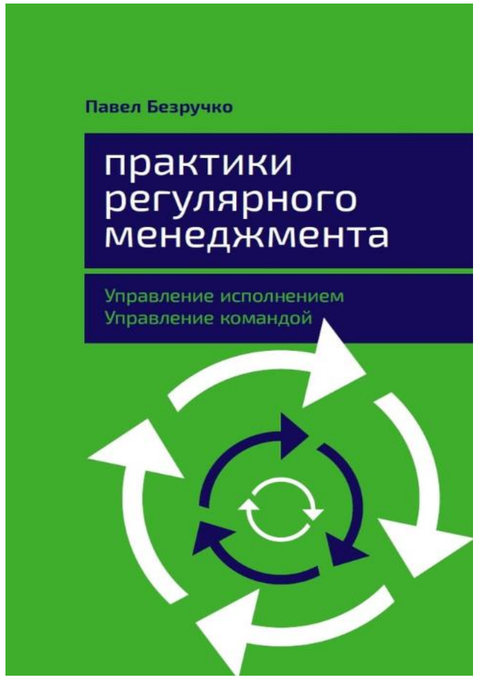
ИСКУССТВО ИНТЕЛЛЕКТА

ЧТО ПОЧИТАТЬ?









@KLOCHKO_MARI

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА 2025

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

УЧИТЕСЬ У ВЧЕРА, ЖИВИТЕ СЕГОДНЯ, НАДЕЙТЕСЬ НА ЗАВТРА.
ГЛАВНОЕ – НЕ ПРЕКРАЩАТЬ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ.

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН