



Авторская концепция

От стандартов – к смыслу

Возможна ли СМК без качества?

Елена Ивановна Горина

Врач · организатор здравоохранения · эксперт качества





Почему в одних медицинских организациях системы качества работают, а в других — нет?

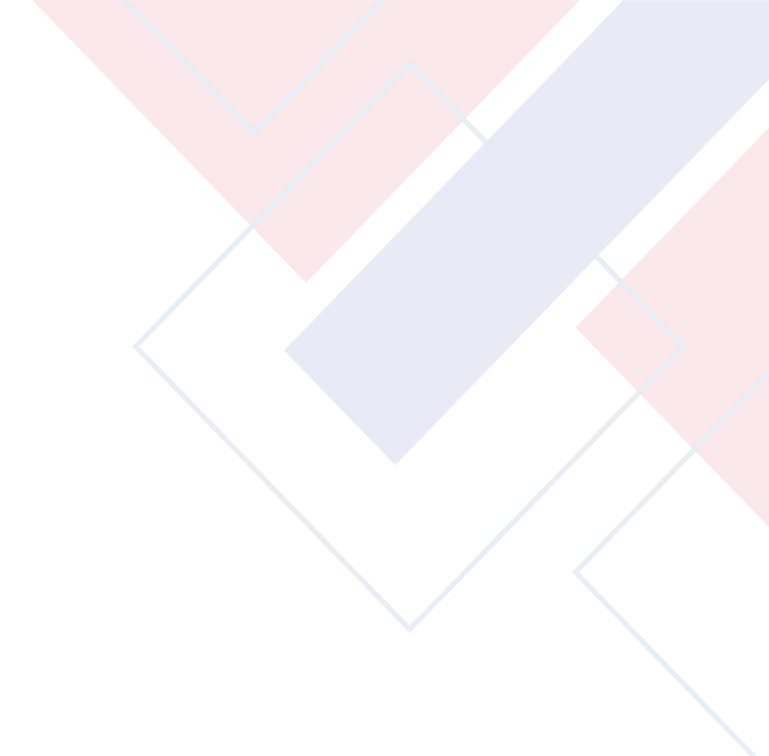
Елена Ивановна Горина

Более 45 лет в практическом здравоохранении — от клинической практики до формирования систем качества и развития управленческих команд



Мы внедрили стандарты
Мы выстроили процессы
Мы написали регламенты

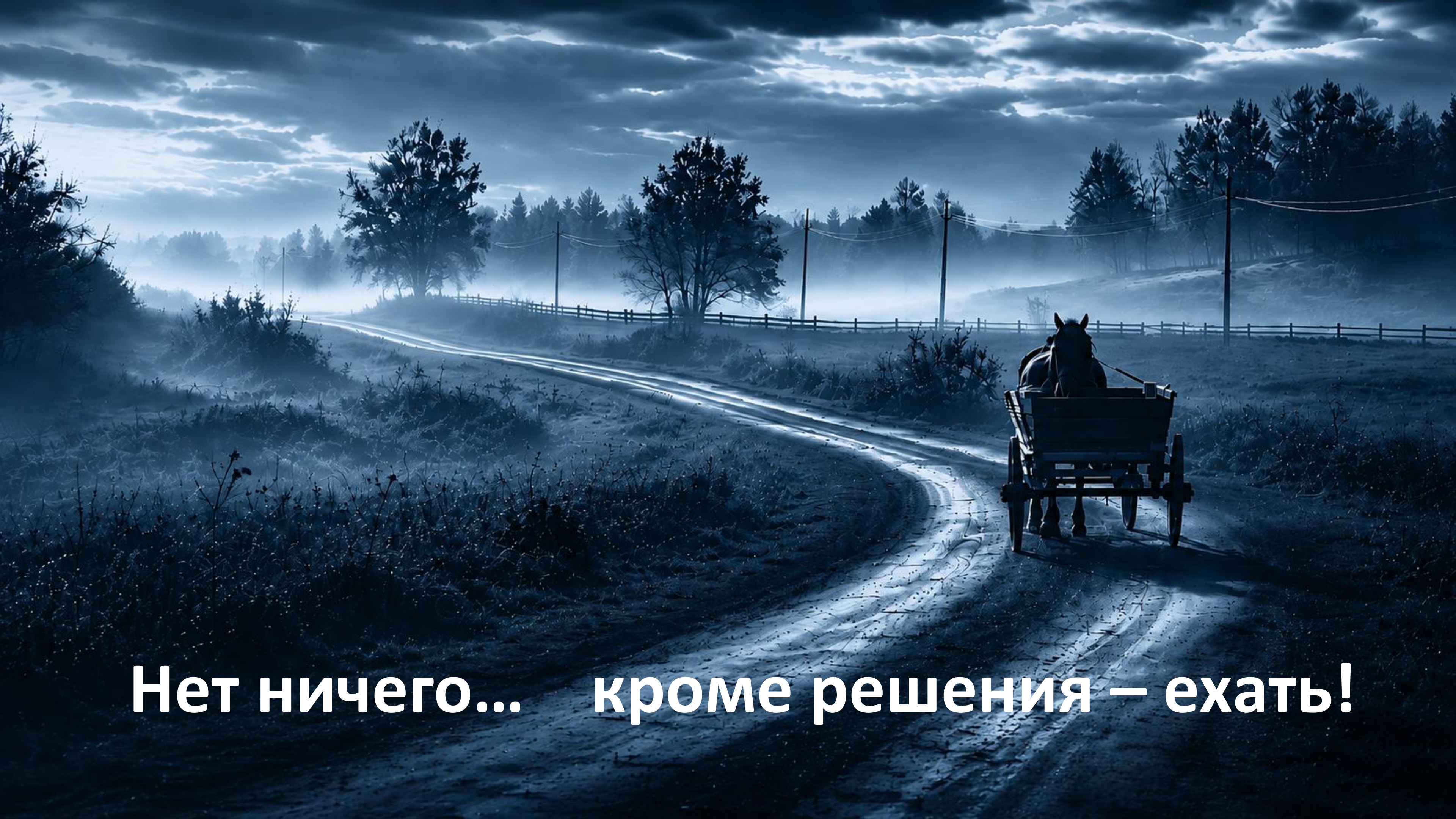
Но... качество почему-то не стало живым

The top right corner of the slide features a decorative graphic consisting of several overlapping, semi-transparent geometric shapes. These include a light red parallelogram, a light blue parallelogram, and a white parallelogram, all oriented diagonally.

Почему?



1892 год



Нет ничего... кроме решения – ехать!

Что им управляло?

Совесть

Ответственность

Долг

Смысл



А теперь – честно про нас

Сегодня у нас есть оборудование, протоколы, стандарты, цифровые системы...

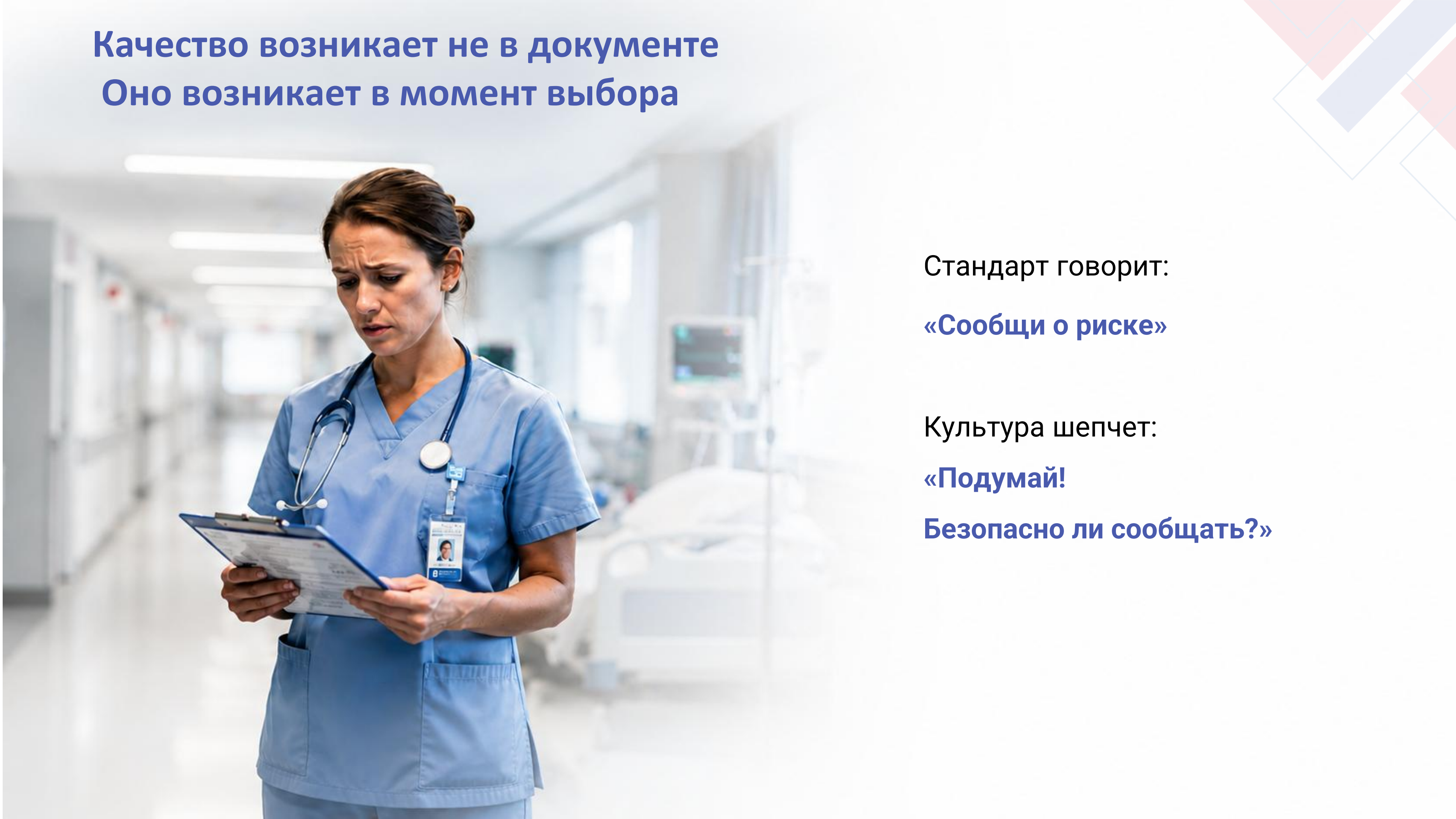
Но есть ли у нас тот смысл, что заставляет действовать правильно не только потому, что так положено, а потому, что иначе нельзя?

Пациент не читает политику качества

Он ощущает её в действии



Качество возникает не в документе
Оно возникает в момент выбора



Стандарт говорит:

«Сообщи о риске»

Культура шепчет:

«Подумай!

Безопасно ли сообщать?»

А ценности у нас действительно есть?

Настоящие ценности организации узнаются
не по стендам

Они узнаются по тому, что происходит с человеком
после того, как он сказал правду



Где заканчивается инструкция и начинается ответственность?



Стандарт защищает систему от хаоса

Ценности – от равнодушия

Скрытая экономика качества

Нет доверия — усиливаем контроль

Нет ответственности — умножаем согласования

Нет честности — создаём новые формы отчётности

Нет общей цели — вводим дополнительные
показатели

Ценности — это не только нравственный, но и
управленческий ресурс



Совесть -лучший аудитор

«Совесть –это голос бога в душе человека»
В.С. Соловьев

Работает 24 часа в сутки и не требует оплаты



Что делать завтра в 9:00?

Начните с трёх вопросов:

- Как у нас реагируют на сообщение об ошибке?
- Что происходит с сотрудником, который не согласен с руководителем?
- Какое поведение мы поощряем на самом деле?



Что делать завтра в 9:00?

Переведите ценности в конкретные действия:

Доверие — можно говорить о риске

Справедливость — разбираем причины, а не назначаем виноватого

Ответственность — не проходим мимо

Уважение — слышим голос каждого профессионала



Что я могу сделать сегодня?

Поддержать коллегу

Не только профессионально, но и по-человечески

Предложить решение

Не только назвать проблему, но и предложить идею

Помочь соседнему подразделению

Потому что пациент не знает границ между подразделениями

Поблагодарить

Того, чей ежедневный труд часто остается незамеченным





Алло!...

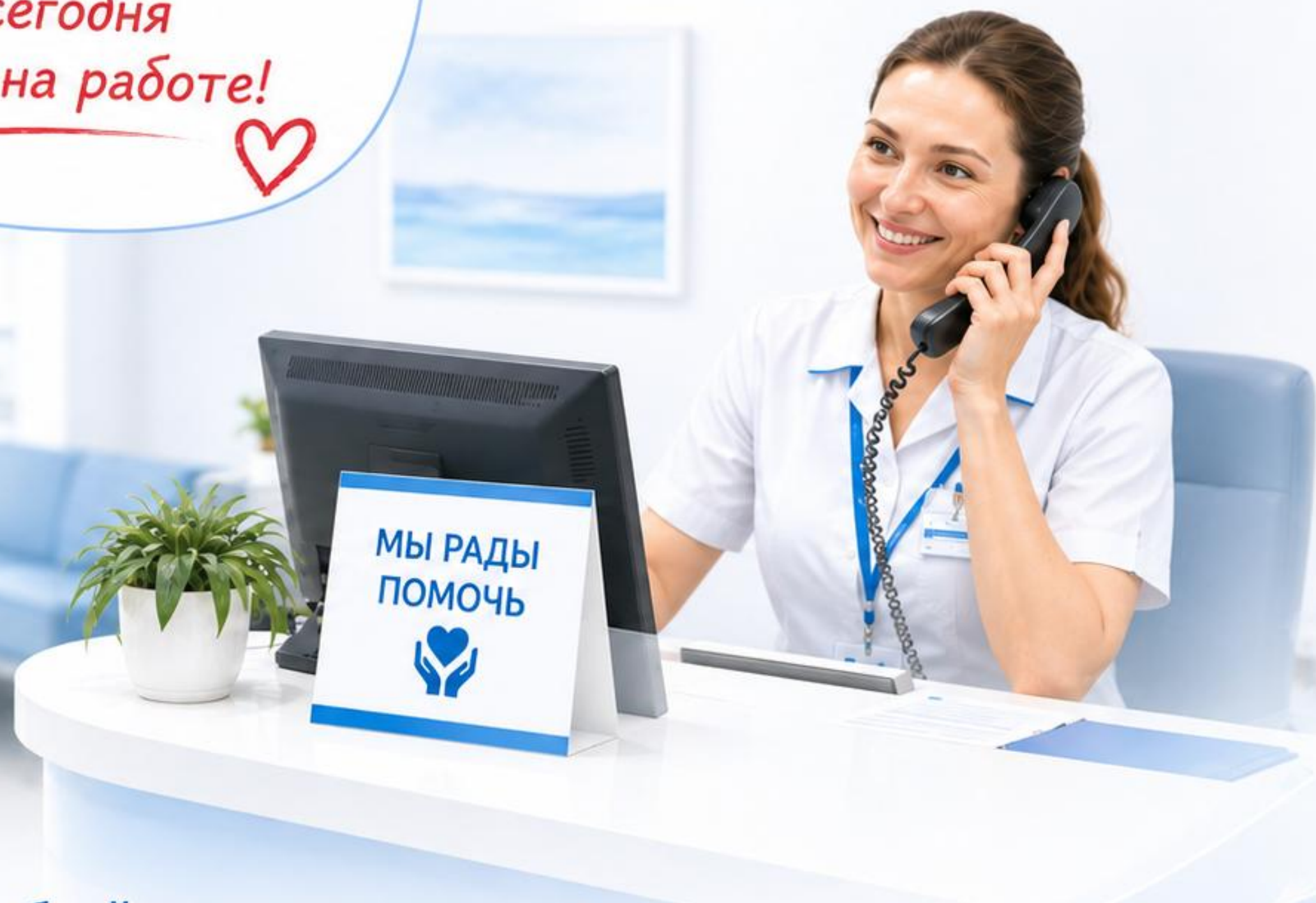
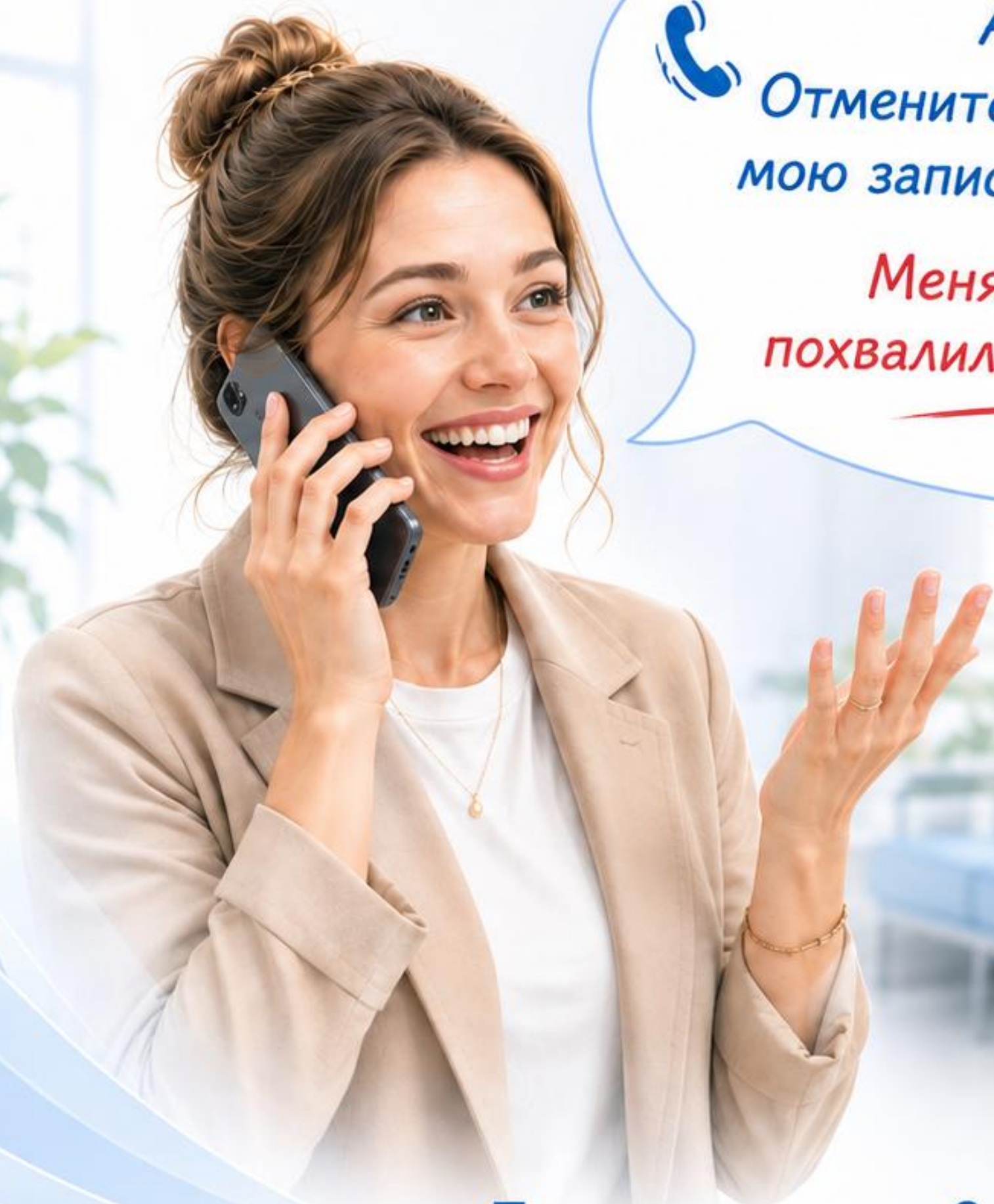
Отмените, пожалуйста,
мою запись к психологу!

Меня сегодня
похвалили на работе!



БОЛЬНИЦА

РЕГИСТРАТУРА



Признание стоит 0 рублей И меняет всё

«Ваза вопросов»

За чаем в диалоге берем один-два вопроса и обсуждаем их

Слушаем друг друга

Ищем решения вместе

Пишем вопросы о ситуациях, людях, сложностях, решениях

Наша сила в диалоге

Говорим Слушаем Поддерживаем



Человечность в ISO 7101

Достоинство — Сострадание — Участие в решениях
— Благополучие персонала — Этика

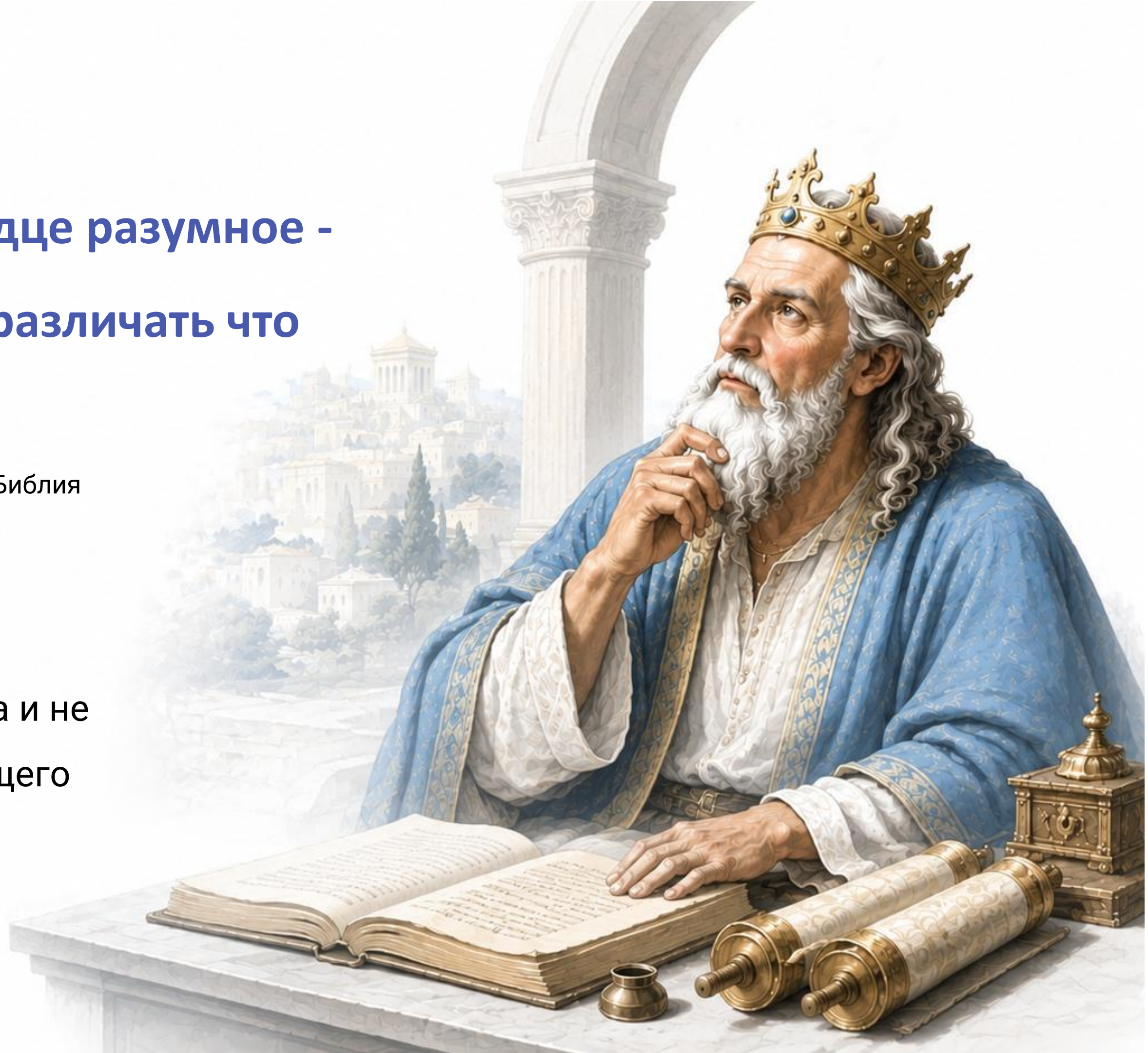
Умная доброта = Профессионализм + Уважение к человеку

ISO 7101 : 8.10 - 8.11

**«Даруй же Рабу твоему сердце разумное -
чтобы судить народ Твой и различать что
добро и что зло»**

(3 Книга Царств 3:9) Библия

Соломон просил у Бога не богатства и не
власти - он просил сердца разумеющего



Умное сердце руководителя

Руководителю сегодня недостаточно знать требования стандартов

Ему необходимо уметь соединять:

- контроль с доверием
- требовательность – со справедливостью,
- эффективность со служением
- управленческое решение – с последствиями для человека



И один простой инструмент:
Занимает 2 минуты

«Один несогласный»

После любого решения руководитель говорит:

«Коллеги, мне сейчас нужен один человек, который с этим НЕ согласен»

И дальше — не спорить, не убеждать.

Только один вопрос: «Что мы сейчас не учли?»

Результат: Меняется культура



Учителя вне времени

История отечественной медицины —
это энциклопедия управленческой мудрости



Пирогов

Основоположник
военно-полевой хирургии
и анатомии, гуманист,
педагог, новатор



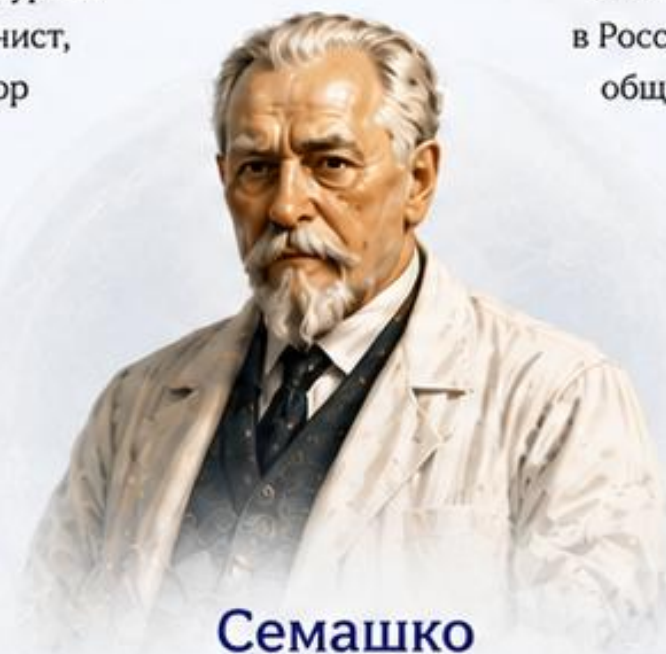
Боткин

Основоположник
клинической медицины
в России, учёный, педагог,
общественный деятель



Гааз

Врач, правозащитник
и филантроп,
основоположник
попечительства о заключённых
и нуждающихся



Семашко

Организатор здравоохранения,
создатель советской системы
здоровья населения в России



Бурденко

Выдающийся нейрохирург,
организатор медицины катастроф
и военной медицины

Русский код управления

Мы не придумываем эти основания заново

Служение Профессиональная честь Ответственность

Справедливость Доверие Взаимовыручка

Задача Русского кода управления — не вернуть нас в прошлое, а
— вернуть эти основания в современную систему менеджмента, в разбор
ошибок, оценку руководителей, наставничество, совещания, кадровые решения



Подробнее об РКУ



Стандарты выстраивают качество

Ценности-делают его живым

Спасибо за внимание и совместное движение к качеству, которое имеет смысл

Вместе мы делаем его живым и приносящим результат





📍 Санкт-Петербург

✉ eigorina@bk.ru

☎ +7 (917) 435-30-55

© Е.И. Горина, 2026

Использование материалов полностью или частично
допускается только с указанием автора

Елена Ивановна Горина

Врач • Эксперт • Консультант • Тренер команд

- Ведущий аудитор CERT International
- Эксперт по Русскому коду управления (РУКОН)
- Эксперт Национального института качества Росздравнадзора
- Эксперт кафедры «Технологии командного менеджмента» Академии социальных технологий
- Тренер команд, модератор и спикер Мастерской управления «Сенеж»

Помогаю создавать команды, в которых качество начинается со смысла

Программы:

«Русский код управления в здравоохранении. Земская команда XXI века»
«Умное сердце»