

**Существенные аспекты антикризисного управления
медицинской организацией.
Профилактика дистресса.**

Рожкова Ольга Павловна, Москва



Руководитель Штаба Профилактических Программ www.shpp.pro

Руководитель научной секции психологии РГО

E-mail: o.p.rozhkova@mail.ru

Добрый день, коллеги!

Меня зовут Рожкова Ольга Павловна. Более 25 лет я работаю с руководителями организаций и собственниками компаний разных отраслей, в частности, медицинских организаций (1993 -2021гг).

Актуальный опыт – построение работы Департамента Управления Персоналом в период угрозы кризиса в сети 16-ти клиник – подразделения Международного медицинского холдинга.



Проблема и актуальность

Угроза кризиса связана со стрессом

Глобальный социально – экономический мировой кризис, связанный с пандемией COVID-19 стал источником угрозы внутренних кризисов организаций, в том числе медицинских.

При этом , охрана здоровья населения и развитие системы качественного оказания медицинской помощи повысили свою актуальность.

Стресс – это адаптивная реакция на изменения.

Угроза кризиса предполагает внедрение организационных изменений с целью профилактики и/или смягчения проявлений кризиса.

Дистресс можно определить как **состояние истощения ресурсов** индивида к воздействию на него агрессивных факторов внешней и внутренней среды, приводящее к деструктивным изменениям психических, функциональных, психосоматических и органических (пластических) процессов; ухудшению качества жизни.

Организационный кризис по сути – организационный дистресс.

**Профилактика организационного кризиса
Является одной из форм профилактики группового дистресса!**

**Целью данной работы является рассмотрение
существенных аспектов управления
медицинской организацией при наличии угрозы кризиса**

В качестве основных задач рассматривается разработка алгоритмов:

- профилактики организационного кризиса,
- профилактики дистресса персонала.

Алгоритм профилактики организационного кризиса разрабатывался на основе аудита рабочих процессов МО, организации и внедрения инструментов антикризисного управления.

Алгоритм профилактики дистресса персонала разрабатывался на основе аудита организационных стрессогенных факторов и уровня жизненного, в частности, рабочего стресса, участников управленческих команд; организации и внедрения инструментов купирования факторов организационного стресса.

В норме стрессовая реакция проходит фазы:

- напряжения;
- адаптации;
- восстановления.

В период угрозы кризиса формируется хронический, затяжной стресс, в частности, связанный со страхом изменений.

Поэтому, индивид, сотрудник часто не успевает восполнить ресурсы личности. При этом, проведение в жизнь изменений обязательно состоится. В противном случае, организация окажется в состоянии краха, прекратит своё существование.

Сами по себе изменения являются классическим источником стресса.

То есть в период угрозы организационного кризиса уровень стресса растёт по времени и по силе воздействия, а значит - может перейти в деструктивную фазу –дистресс.

Особенности управления медицинской организацией при наличии явной угрозы кризиса.

- А) Прямая ответственность за жизнь и здоровье пациентов исключает возможность снижения качества диагностики и лечения.
- Б) Низкая способность оперативно переориентировать направления деятельности на более выгодные коммерчески – большая часть видов деятельности МО требует лицензирования (длительный процесс).
- В) Длительный период наработки положительной репутации МО : по направлениям деятельности, по специалистам.
- Г) Высокая вероятность появления новых законодательных актов, требующих быстрого исполнения – оптимизация здравоохранения, переориентация МО в период пандемии и т. д.
- Д) Вероятный спад востребованности деятельности по программам планового лечения в коммерческих подразделениях из –за снижения уровня финансовых возможностей граждан.
- Е) Высокая вероятность сложных ситуаций, связанных с обеспечением своевременного снабжения МО медицинским оборудованием, материалами, медикаментами и т.д.
- Ё) Повышенная нагрузка на управленческие команды МО.
- Ж) Субъективные условия : появление ощущений, связанных с состояниями с эмоционального выгорания, хронической усталости – следствий дистресса.

Наряду с тем, что в периоды глобальных кризисов: пандемии, войны, стихийные бедствия, политико-экономические реформы и т. д., нагрузка на МО растёт в виду повышенной потребности населения в медицинской помощи и повышенной подверженности дистрессу; было выявлено, что сами сотрудники МО, особенно врачи и управленцы - медики более других категорий граждан чувствительны к стрессу и склонны избирать деструктивные стратегии купирования стрессового напряжения, в частности, прибегать к чрезмерному приёму активных веществ: алкоголя, табака, медикаментов, сильнодействующие препараты.



Исследование актуальных факторов угрозы кризиса на примере стоматологической клиники «СТОМГРУПП» 2020 -2021 гг.

Методы исследования

1.) Аттестация бизнес- процессов клиники по ключевым показателям эффективности:

- средняя выручка на 1 пациента за 3 месяца (квартал);
- средняя выручка на 1 стоматологическое кресло за 3 месяца (квартал);
- коэффициент перевода страховых пациентов на платное продолжение лечения;
- оценка качества лечения;
- обеспечение рабочих мест (кресел) персоналом.

2.) Изучение уровня организационного стресса генерального директора клиники:

- опрос по оценке стрессогенных факторов на работе;
- коучинг – сессии по преодолению деструктивного воздействия стрессогенных факторов .

Результаты работы в динамике - сравнение Ключевых показателей эффективности за 1 и 2 кварталы 2021 года

Аттестация клиники. Ключевые показатели эффективности.				
Блоки	Показатели	Расчетный показатель	1 кв. 2021	2 кв. 2021
Коммерческий	Средняя выручка на пациента	18 000 рублей	11 300 рублей	13 700 рублей
Коммерческий	Средняя выручка на кресло	1,5 млн. рублей	1,0 млн. рублей	1,3 млн. рублей
Страховой	Коэффициент перевода	1,5	1,3	1,5
Медицинский	Стандарты качества	5	5	5
Административно-дисциплинарный	Заполненность рабочих кресел	100%	90%	93%

1) **Аттестация бизнес- процессов клиники по ключевым показателям эффективности** проводилась в сравнении текущих значений с ожидаемыми расчётными, планируемыми данными, которые были выявлены как средние значения по сети из 16 клиник в течение нескольких лет.

2) С целью **определения уровня и специфики жизненного и профессионального стресса** генерального директора клиники проводилось исследование с использованием батареи тестов. Наиболее информативными оказались: Опросник, разработанный американским институтом управления стрессом и анкета, разработанная Школой Причинной Психологии. По результатам аттестации и диагностики специфики и уровня стресса управляющей, был разработан план внедрения изменений, ориентированный на коррекцию причин слабых показателей.

В частности – проведено обучение врачей по проведению информирования пациентов о дополнительных услугах, о возможностях оптимизации по времени планов лечения и достижения более стойких результатов.

Проведены коучинг-сессии с участниками управленческой команды, направленные на преодоление стрессового напряжения, развитие стрессоустойчивости и освоение навыков саморегуляции, в частности, по системе «Сферы жизни».

Выводы по результатам исследования

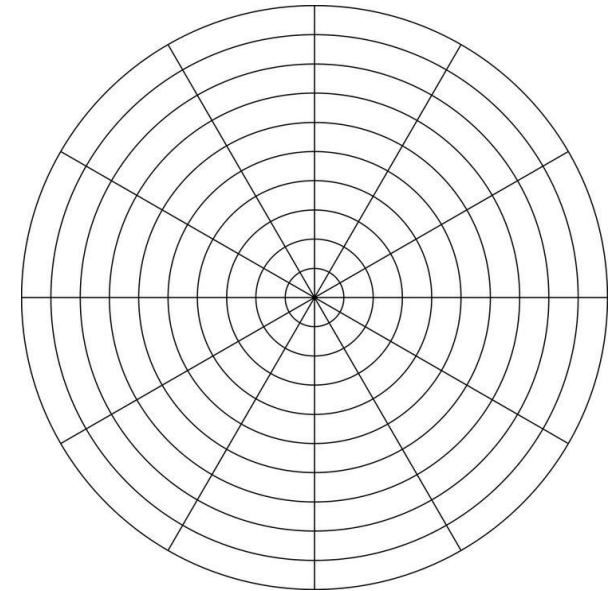
1. В результате проведённой работы отмечается устойчивый рост по Ключевым показателям эффективности, то есть, клиника успешно справилась с угрозой организационного кризиса.
2. Рост заполненности рабочих кресел персоналом указывает на привлекательность клиники в качестве работодателя, что в свою очередь, косвенно свидетельствует о снижении уровня организационного стресса.
3. Данные результаты позволяют предположить эффективность разработанных алгоритмов антикризисного управления МО, в частности - профилактики дистресса персонала.



Представитель направления гуманистической психологии Карл Роджерс пришёл к выводу, что человек чувствует себя в ресурсном состоянии, если испытывает достаточную удовлетворённость жизнью по 6 направлениям: собственная общественная роль, профессия, семья, быт и материальное обеспечение, секс, хобби (интересы).

Коллектив Лаборатории традиционной медицинской психологии ФНКЭЦ Традиционных методов диагностики и терапии при МЗ РФ, которую мне посчастливилось создать в 2002 году; в результате серии исследований, пришёл к выводу, что таких жизненных сфер не 6, а 12:

- 1) *Личность,*
- 2) *Ресурсы,*
- 3) *Информация,*
- 4) *Род,*
- 5) *Созидание,*
- 6) *Физическое здоровье,*
- 7) *Партнёрство,*
- 8) *Стрессоустойчивость,*
- 9) *Идеология,*
- 10) *Достижения,*
- 11) *Развитие,*
- 12) *Психическое здоровье.*



Именно на этой модели построены инструменты диагностики уровня стресса, и разработки персональных стратегий профилактики дистресса в данной работе.

Управление организационным стрессом — профилактика дистресса

В работе учреждений здравоохранения значимость программ профилактики дистресса занимает весьма важное место, так как от этого зависит эффективность деятельности МО, качество оказания медицинской помощи.

В целях профилактики организационного дистресса целесообразно проводить:

- анализ **стрессогенных факторов** в работе организации;
- анализ **уровня стрессированности** персонала;
- анализ степени **стрессоустойчивости** ключевых сотрудников;
- разработку, планирование, организацию, утверждение, внедрение купирования стрессогенных факторов в работе;
- проведение обучения персонала методам управления стрессом;
- разработку, утверждение, внедрение стратегии и тактики работы с сотрудниками, находящимися в состоянии дистресса;
- разработку, планирование, организацию, утверждение, внедрение системы мониторинга уровня организационного стресса и проведения мер профилактики дистресса.

Стрессогенные факторы на рабочем месте

Часто связаны:

с рабочей перегрузкой,

многозадачностью,

дефицитом времени на выполнение профессиональных задач,

дефицитом профессиональных ролей и возможностей профессионального роста;

токсичным стилем управления персоналом и рабочими процессами,

низким уровнем оплаты труда;

тесно связаны с психологическим дистрессом и часто приводят к эмоциональным и поведенческим расстройствам и психосоматическим заболеваниям.

Психологический дистресс

«В целом, психологический стресс возникает в ситуациях, которые воспринимаются индивидом, как предъявляющие требования, превышающие его способности и ресурсы» (J.E. McGrath).

Психологический дистресс чаще всего проявляется в виде симптомов эмоционального выгорания, в худшем случае — депрессии.

Одним из самых мощных психологических стрессогенных факторов является дефицит информации о перспективах изменений, это вызывает тревогу и страх.

Поэтому, для профилактики организационного кризиса – организационного дистресса целесообразно в сжатые сроки разработать стратегию внедрения изменений и масштабного информирования сотрудников .

Анализ стрессогенных факторов в работе организации.

По результатам собственных исследований стрессогенных факторов на работе в разных отраслях, лидирую следующие факторы:

- дефицит ресурсов (включая зарплату);
- многозадачность (прерванные процессы);
- авторитарный стиль управления.

Анализ уровня стрессированности персонала целесообразно проводить с помощью анонимных опросников, таким образом получаем распределение значений (баллов) по видам стрессогенных факторов. В достаточной степени валидности.

Анализ степени стрессоустойчивости ключевых сотрудников наиболее эффективно проводить с помощью персональных бесед и коучинг - сессий.

Освоение навыков проведения аналитики такого рода , требует длительного времени, поэтому на этапе угрозы кризиса наиболее быстрый и качественный результат даст привлечение внешнего консультанта.

Актуальные инструменты разработки, планирования и внедрение изменений в МО в целях профилактики кризиса – организационного дистресса

1.) Организация системы инструментов экстренной связи сотрудников – участников управленческой команды:

- создание текстового чата в мессенджерах, например Телеграм (интегрирован с ПК – простая выгрузка любых файлов, высокий уровень защищённости);
- создание системы онлайн-конференций (ZOOM, иные программные продукты).

2.) Создание Рабочих Групп (РГ), обсуждение, утверждение плана внедрения изменений

В каждую РГ входят сотрудники разного должностного уровня. Ответственным за деятельность группы является сотрудник, функционал которого ближе всего к тематике группы.

Например, РГ, направленная на оснащение сотрудников программными продуктами и оповещение об изменениях возглавляется ИТ-директором, в неё входит сотрудник Департамента управления персоналом (готовит информационные материалы, проводит контроль за информированием и исполнением), секретарь (готовит документы, собирает подписи – подтверждения осведомлённости об изменениях) и т.д.

3.) Организация системы предварительного информирования персонала о плане внедрения изменений

В систему информирования должны входить: перечень изменений, сроки их внедрения; сбор подписей сотрудников – подтверждения осведомлённости об изменениях, программа и план обучения порядку работы в период внедрения изменений.

Целесообразно задействовать все виды оповещения: собрания сотрудников (например, ежедневные пятиминутки), электронная почта, смс, текстовые чаты, конференции и т.д.

4.) Разработка, организация и внедрение системы обучения персонала в направлении работы в новых условиях

Обучение сотрудников навыкам работы в новых условиях целесообразно планировать по группам, например:

- входная группа администраторы, менеджеры – внедряются новые скрипты по правилам встречи пациентов, новые ценники, новые акции;
- старшая медсестра, санитары (уборщики), администраторы – обеспечение и контроль соблюдения новых правил санитарно-эпидемиологического режима;
- медицинский директор, главный врач, врачи - специалисты – новые правила проведения первичного приёма, дальнейшего ведения пациента, повторных приёмов, длительной курации;
- директор Департамента персонала или внешний консультант : Коучинг управленческих команд;
- обучение сотрудников немедицинского профиля (зависит от профиля).

Новые функционалы целесообразно осваивать в виде отработки отдельных навыков!

Так как страх изменений – базовое свойство психики индивида, является проявлением стресса, наряду с дефицитом достоверной информации, то для смягчения деструктивного воздействия этих факторов (дистресса), в первую очередь, необходимо наладить экстренное оповещение персонала о намерении управленческой команды ввести такие изменения, которые минимизируют дискомфорт от вынужденности внедрять данные изменения при максимизации результативности профессиональной деятельности.



Проведение тестирования персонала с целью оценки усвоения новых навыков

Тестирование персонала после обучение является важной составляющей управления организацией, в частности, медицинской; особенно в период угрозы кризиса, в сам кризис.

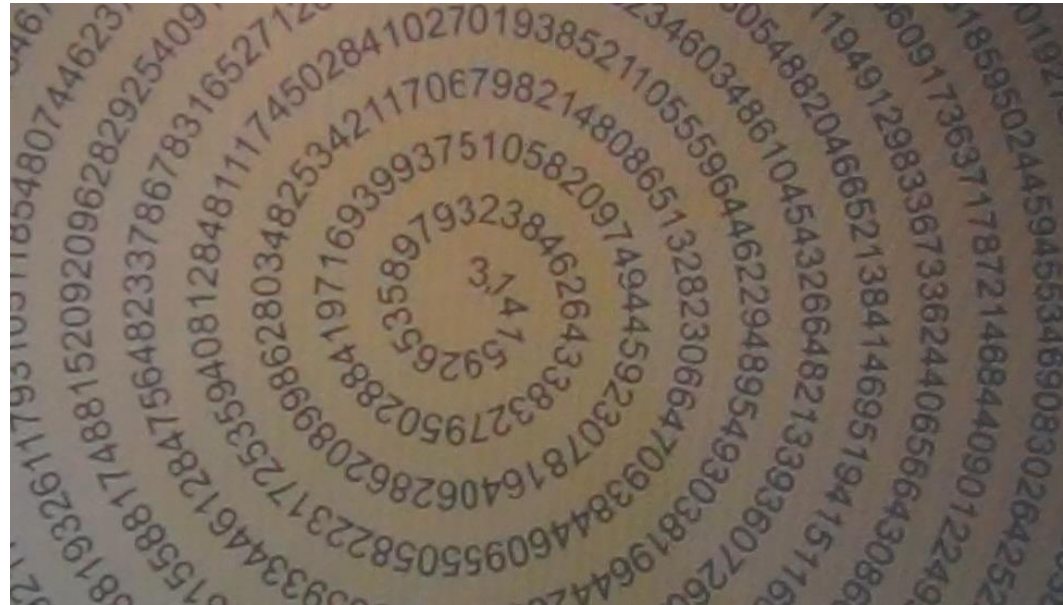
Целесообразно разработать способы экспресс – тестирования на рабочих местах.

Тестирование персонала после обучение в период угрозы кризиса позволяет:

- выявить «слабые места» в программе обучения и усовершенствовать программу;
- выявить типичные повторяющиеся ошибки в работе, что может помочь скорректировать бизнес-процессы;
- оценить отдельные черты личности и обучаемости отдельных сотрудников;
- оценить уровень корпоративной культуры и согласованности работы команд;
- наметить пути оптимизации работы персонала и кадровой политики в целом.

В арсенале Штаба Профилактических Программ собраны методы оценки персонала от экспресс – тестирования до оценки совместимости каждого сотрудника с каждым в группе, например, внутри реанимационной бригады, (база ведётся с 1993 года).

Набор методов для каждой организации подбирается по результатам исследования данной организации и адаптируется под запросы руководителей и собственников.



Факторы , профилактики проявления организационного кризиса

связаны с предварительным проведением аудита деятельности в целях планирования внедрения изменений в первую очередь по следующим направлениям:

- анализ корпоративной культуры;
- анализ организационной структуры;
- анализ качества оказания медицинских услуг;
- анализ финансового состояния и кредитной политики;
- анализ и аттестация бизнес-процессов;
- анализ и оценка кадровой политики;
- аттестация персонала;
- оценка ключевых сотрудников и качества взаимодействия в группах ключевых сотрудников;
- анализ и оценка действующей системы обучения и развития персонала;
- анализ и оценка действующей системы мотивации персонала.

**Обучение данным процессам анализа и коррекции, а также программа «Управление стрессом» входят в план авторского курса:
«Антикризисное управление организацией».**

Добро пожаловать!

Каждая из представленных позиций, требующих анализа может быть подробно раскрыта в нескольких лекциях.

Прохождение курса даёт возможность оптимизировать рабочие процессы и процессы управления организацией.

Благодарю за приглашение к участию в конференции профессора Дмитрия Ивановича Кичу.

Благодарю за внимание!

