

# Каким образом культура обучения связана с эффективностью иммунизации?

Дженни Секейра (Jenny Sequeira) (консультант *Linked* ),  
Карен Уоткинс (Karen Watkins) (Университет Джорджии, США),  
Виктория Марсик (Victoria Marsick) (Колумбийский Университет, США),  
Реда Садки (Reda Sadki) (Женевский учебный фонд)

Укрепление потенциала человеческих ресурсов и эффективность управления

**Интерактивная фасилитация:** Ивдит Чиковани (Ivdivy Chikovani) и Эка Пааташвили (Eka Paatashvili)  
(Международный фонд Курацио), Питер Мартелли (Peter Martelli) (Саффолкский Университет, США)

6 июня 2023 года

- Для того чтобы система здравоохранения и ее программа иммунизации функционировали эффективно, необходим также хороший медицинский персонал.

Многочисленные факторы влияют на работу медицинских работников и, следовательно, на эффективность программы иммунизации.

Каковы наиболее важные факторы, которые обуславливают хорошую работу медицинских работников?

# Введение

Многие из вас назвали потенциал медицинских работников и эффективность управления в качестве основных проблем в достижении целей по обеспечению равенства в области иммунизации и/или восстановлению после воздействия COVID-19 на систему здравоохранения, с обеспечением охвата детей как с нулевой дозой (невакцинированных), так и недовакцинированных, а также постоянно упускаемых сообществ, которые по-прежнему не охвачены вакцинацией.

С чего следует начать для повышения эффективности работы медицинского персонала в области иммунизации в ваших странах?

**Что вы можете сделать с целью лучшего понимания («диагностирования») того, какие области укрепления потенциала работников здравоохранения наиболее необходимы в вашем контексте, с тем чтобы затем работать над решением проблем в этих конкретных областях?**

# Опрос

Что из нижеперечисленного, по Вашему мнению, в наибольшей степени влияет на эффективность работы персонала по иммунизации во всем мире? *Выберите один вариант.*

1. Повышение мотивации
2. Создание возможностей для непрерывного обучения
3. Содействие диалогу и изучению вопроса
4. Поощрение сотрудничества и группового обучения
5. Создание систем для сбора информации и обмена опытом
6. Наделение людей полномочиями в рамках коллективного видения
7. Увязка программы иммунизации со средой
8. Руководители, обеспечивающие руководство процессом обучения

# Результаты оценки обучающейся организации в 2020 и 2022 годах

Мнение большинства во всем мире: *мотивация работников здравоохранения является одним из наиболее важных факторов эффективности программы.*

Что показала глобальная оценка обучения на рабочем месте в 2020 и 2022 годах в странах со средним и низким уровнем дохода с точки зрения эффективности работы персонала по иммунизации?\*

- *Практически не коррелирует с мотивацией*
- *Сильная корреляция с культурой обучения*

**Культура обучения = способность рабочей среды содействовать обучению и переменам**

*\*2020 год n=3,638 (104 страны, 80% - субнациональный персонал, 19% - национальный персонал);*

*2022 год n=6,185 (99 стран, 73% - субнациональный персонал, 18% - национальный персонал)*

# Примеры текущих мероприятий по иммунизации, направленных на устранение пробелов в потенциале медицинских работников и управлении их деятельностью:

## Традиционные мероприятия

- Профессиональная подготовка, как предварительная, так и без отрыва от работы (включая семинары в пределах страны или за рубежом)
- Обзорные встречи, предусматривающие отслеживание данных (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно; комплексные или вертикальные)
- Поддерживающий надзор (комплексный или вертикальный; ориентированный на управление и оказание услуг)
- Обмен визитами (в пределах страны или за рубежом)

## Исследовательские мероприятия

- Методы поведенческой науки, которые включают ориентированный на человека дизайн, непрерывное улучшение качества, укрепление опыта оказания услуг и т.д.
- Взаимообучение по принципу «равный – равному» с акцентом на методы обучения взрослых
- Сообщества специалистов-практиков

**Эти подходы при правильном сочетании и применении могут быть очень эффективными. Однако... применяются ли правильные меры для решения конкретных проблем в области обучения и повышения эффективности в Вашей стране?**

# Что Вы думаете в этой связи?

- Кто из вас считает, что организации могут обучаться?
- Кто из вас считает, что обучаются не организации, а люди?

# Оглядываясь назад с точки зрения совершенствования...

- Что должно было измениться?
- Культура?
- Структура?
- Стратегия?
- Идеология? [миссия, видение, ценности]



# Репозиционирование обучения

- Организации могут обучаться и обучаются – однако в большинстве случаев это обучение носит незапланированный, неявный характер.
- Обучение заложено в основу организации, когда оно систематически внедряется в культуру, в то, как мы здесь работаем.

# Обучающаяся организация

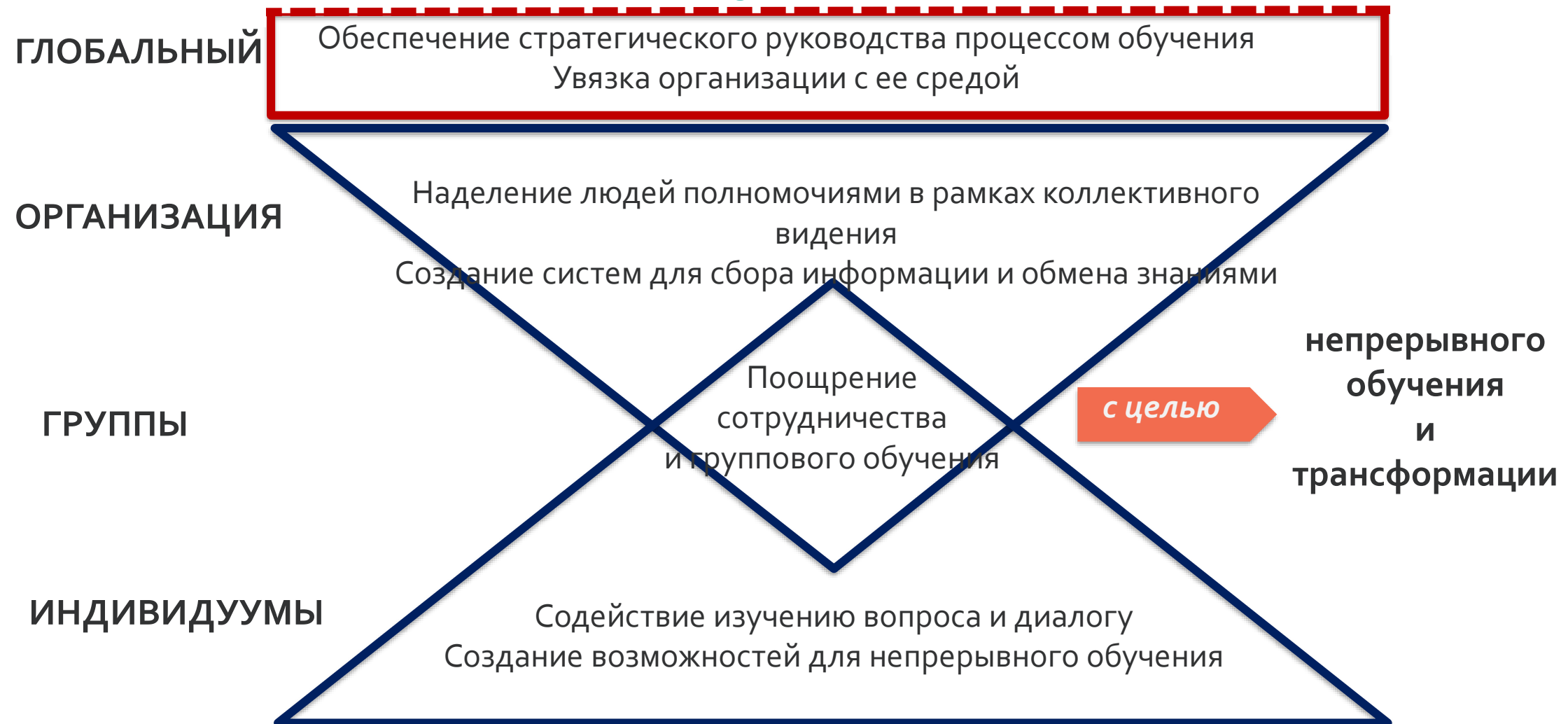


Три ключевых компонента:  
Системный уровень, непрерывное обучение

для создания и поощрения результатов знаний

Это приводит к повышению эффективности организации и, в итоге, ее ценности, измеряемой как финансовым, так и нефинансовым [интеллектуальным] капиталом

# Императивы действий обучающейся организации



# Критерии опросника обучающейся организации [DLOQ]

- Переведено более чем на 20 языков [включая русский – см.
- Кортш Т. (Kortsch T.), Башенхаева В. (Bashenkhaeva, V.) и Кауффельд С. (Kauffeld, S.) (2022 г.).  
*Изучение опыта руководителей: роль руководства как медиатора между национальной культурой и культурой обучения на рабочем месте. Human Resource Development International, 1-24.]*
- 
- Внесены в базу данных Psychtest
- Более 100 опубликованных исследований в различных контекстах
- Высокая достоверность и надежность в различных контекстах

## Применение теории на практике в области иммунизации:

Подробнее об оценке на основе DLOQ глобального обучения на рабочем месте в области иммунизации в 2020 и 2022 годах

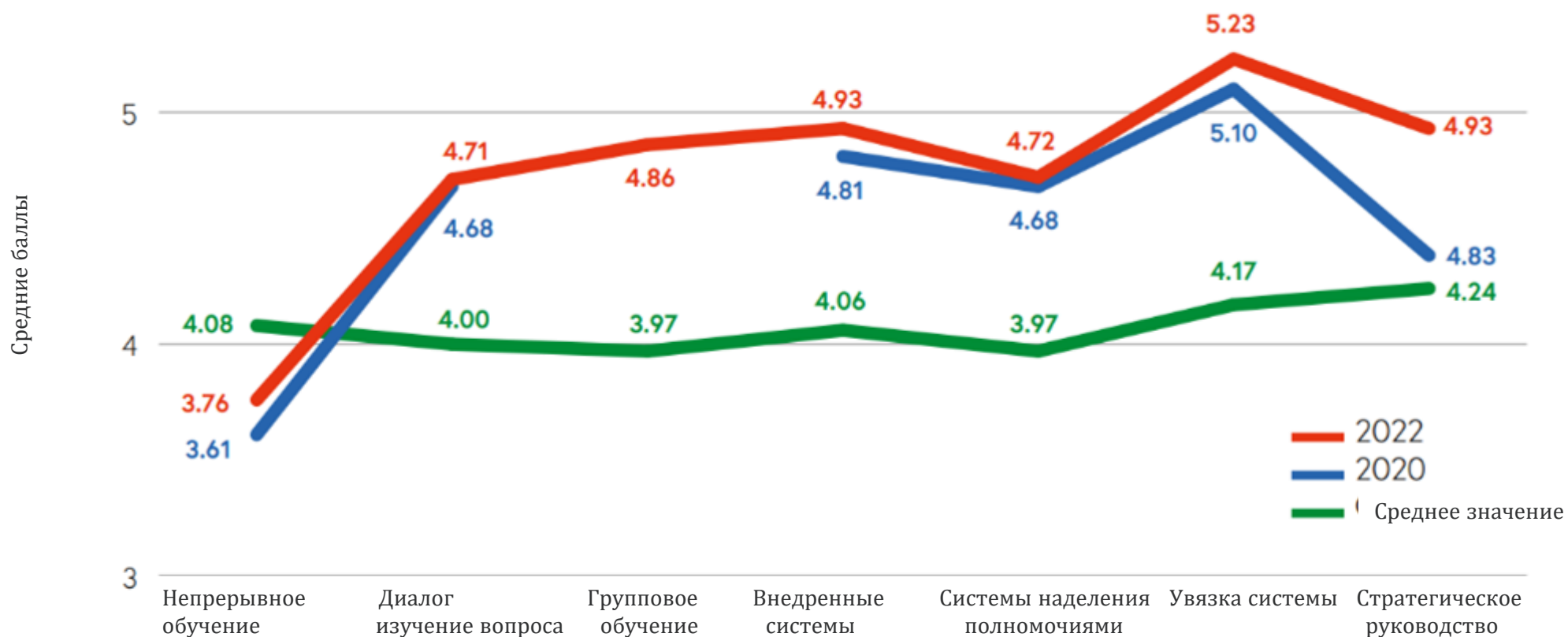
Обе оценки на основе DLOQ показали относительно низкий балл по «непрерывному обучению», что свидетельствует о том, что в глобальном масштабе программы иммунизации постоянно:

- *не могут создавать возможности для обучения*
- *характеризуются низкой способностью к экспериментам и несению риска, низкой устойчивостью к сбоям*
- *сосредоточены на выполнении задач в ущерб созданию потенциала для будущей деятельности*
- *недостаточно поощряют обучение или увязывают его с ощутимыми организационными стимулами*

\*2020 год n=3,638 (104 страны, 80% - субнациональный персонал, 19% - национальный персонал);

2022 год n=6,185 (99 стран, 73% - субнациональный персонал, 18% - национальный персонал)

# Сводная информация об оценках обучения на рабочем месте персонала по иммунизации в 2020 и 2022 годах с разбивкой по компонентам\*



\*2020 год n=3,638 (104 страны, 80% - субнациональный персонал, 19% - национальный персонал);  
 2022 год n=6,185 (99 стран, 73% - субнациональный персонал, 18% - национальный персонал)

# Мотивация – ключевой фактор, технические знания и навыки переоценены

Что участники считают важным



## Вопрос для оценки после мозгового штурма (n=147)

«В связи с наиболее важными действиями в рамках вашего плана действий по наращиванию потенциала работников здравоохранения, какая проблема в области человеческих ресурсов является наиболее важной?»

Что действительно важно на практике

Другие вопросы более актуальны



Актуальность мотивации и отношения практически не меняется

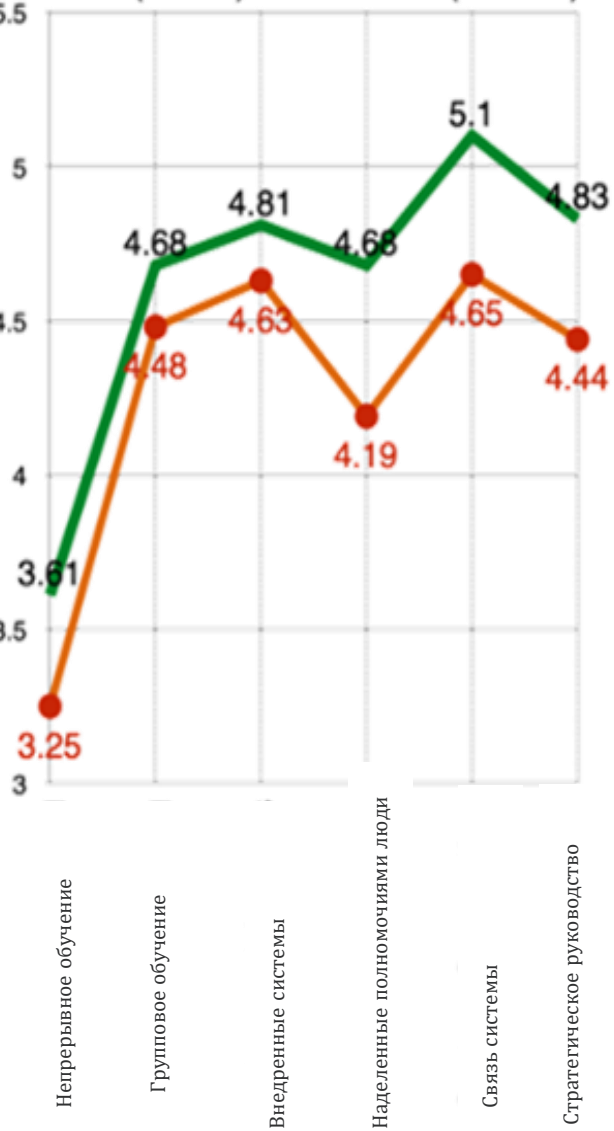
Отсутствие технических знаний и навыков менее актуально

## Вопрос для исследования кампании (n=84)

«Подумайте о том времени, когда медицинские работники изменили методы своей работы, и это привело к тому, что больше людей были вакцинированы во время кампании. В связи с этим утверждением, какая проблема в области человеческих ресурсов была наиболее важной?»

- Отсутствие мотивации и позитивного отношения среди работников здравоохранения
- Отсутствие технических знаний и навыков
- Отсутствие систем и инструментов
- Ограниченный доступ или отсутствие доступа к инновациями, а также гибкого подхода к обучению
- Ни одна из этих проблем не является актуальной

● CI (n=277) — Baseline (n=3830)



**Глобальная исходная база:** (март 2020 года, n=3830)  
104 страны, 80% – субнациональный персонал,  
65% – РПИ МЗ

**Неспособность создать возможности для обучения**  
**Низкая способность к экспериментам** и несению риска,  
низкая устойчивость к сбоям.  
Сосредоточение внимания на затратах на развитие  
потенциала в ущерб будущей эффективности  
деятельности.  
Недостаточное поощрение обучения или увязывание его  
с ощутимыми организационными стимулами

**Персонал по иммунизации в Кот-д'Ивуаре (n=277)**  
**Низкий уровень культуры обучения по сравнению с  
базовым уровнем**

**Наделены ли люди полномочиями для реализации  
коллективного видения?** Люди недостаточно  
вовлечены в формирование совместной концепции,  
обладание правами на нее и процесс ее реализации;  
ответственность отделена от принятия решений,  
поэтому люди не мотивированы учиться, даже когда  
они несут ответственность

**Обеспечивают ли руководители руководство  
процессом обучения?**  
Руководители в недостаточной мере моделируют,  
пропагандируют или поддерживают обучение; не  
используют обучение стратегически для достижения  
бизнес-результатов

	Критерии	Определение
CL	Создание возможностей для непрерывного обучения	Обучение предусматривает специфику работы, с тем чтобы люди могли обучаться без отрыва от работы; создаются возможности для непрерывного обучения и роста
DI	Содействие диалогу и изучению вопроса	Люди приобретают продуктивные навыки изучения вопроса, позволяющие выразить свои взгляды, и способность слушать и узнавать мнение других; культура меняется с целью поддержки опросов, наличия обратной связи и проведения экспериментов
TL	Поощрение сотрудничества и группового обучения	Работа направлена на использование групп для получения доступа к различным формам мышления; предполагается, что группы будут обучаться совместно и работать совместно; сотрудничество ценится культурой и вознаграждается
ES	Создание систем для сбора информации и обмена знаниями	Создание и интеграция с работой как высокотехнологичных, так и низкотехнологичных систем обмена знаниями; обеспечение доступа и обслуживание систем
EP	Наделенные полномочиями лица на основе коллективного видения	Люди участвуют в разработке совместной концепции, владении правами на нее и ее реализации; ответственность непосредственно увязана с процессом принятия решений, с тем чтобы у людей создавалась мотивация для осведомленности о том, за что они несут ответственность
SC	Связь организации/системы со своей средой	Людам оказывается помощь в определении воздействия их работы на всю сферу; люди внимательно изучают среду и используют информацию для корректировки методов работы; организация связана с сообществом
SL	Руководители обеспечивают руководство процессом обучения	Руководители моделируют, пропагандируют и поддерживают обучение; руководство использует обучение стратегически для достижения бизнес-результатов
FP	Финансовая эффективность	Уровень финансовой стабильности и имеющиеся ресурсы для обеспечения роста
KP	Эффективность знаний	Совершенствование продуктов и услуг благодаря обучению и потенциалу знаний (ведущие показатели интеллектуального капитала)
MP	Выполнение миссии	Степень выполнения организацией в настоящее время своей миссии в плане оказания услуг клиентам

	n	Непрерывное обучение	Групповое обучение	Внедренные системы	Наделенные полномочиями люди	Связь системы	Стратегическое руководство
Global baseline	3830	3.61	4.68	4.81	4.68	5.10	4.83
CI Hackathon	277	3.25	4.48	4.63	4.19	4.65	4.44

Watkins, K.E., O'Neil, J. 2013 Критерии опросника по обучающейся организации (DLOQ): Нетехническое руководство. Развитие человеческих ресурсов 15, 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422313475854>

Watkins, K.E., Sadki, R., Kim, K, Suh, B.2018 *Изменение парадигм обучения в Глобальном агентстве здравоохранения*, в: Hamlin, B., Ellinger A.D., Jones, J, (Eds), Основанные на доказательствах инициативы по организационным изменениям и развитию. Business Science Reference. Hershey.