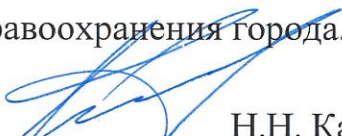


**ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ
ДЕПАРТАМЕНТ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ**

СОГЛАСОВАНО

Главный внештатный специалист
по профессиональной этике и
деонтологии Департамента
здравоохранения города. Москвы


_____ Н.Н. Камынина

« ____ » _____ 2022 г.

РЕКОМЕНДОВАНО

Экспертным советом по науке
Департамента здравоохранения
города Москвы № 10



« 10 » _____ 2022 г.

**КОДЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ
СОТРУДНИКОВ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(Как составить, внедрить и обеспечить исполнение?)**

Методические рекомендации № 52

Москва 2022

УДК 614.253

ББК 51.1

Организация разработчик: Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Научно-практический центр психического здоровья детей и подростков имени Г.Е. Сухаревой Департамента здравоохранения города Москвы»

Авторы: Басова А.Я., к.м.н., Байчоров Т.Х., Подурова Е.В., Щедринская О.М.

Рецензенты: Солохина Т.А., д.м.н., председатель Общественного совета по вопросам психического здоровья населения при Главном внештатном специалисте-психиатре МЗ РФ, заведующая отделом организации психиатрических служб ФГБНУ «Научный центр психического здоровья»;

Холмогорова А.Б., д.пс.н., декан факультета клинической и консультативной психологии ГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет» Министерства образования и науки Российской Федерации.

Методические рекомендации подготовлены в помощь администрации и работникам медицинских организаций для успешного формирования пациентоориентированного профессионального мировоззрения, в основе которого лежат этические нормы и правила поведения. Методические рекомендации сфокусированы на практических аспектах организации работы медицинского учреждения по созданию, внедрению и контролю исполнения этического кодекса как основного внутреннего регламентирующего документа по вопросам этики.

Кодекс профессиональной этики сотрудников медицинской организации. (Как составить, внедрить и обеспечить исполнение?): методические рекомендации / составители: М.А. Бебчук, А.Я. Басова, Т.Х. Байчоров [и др.]. – М.: ГБУЗ НПЦ ПЗДП им. Г.Е. Сухаревой ДЗМ, 2022. – 44 с.

Методические рекомендации разработаны в ходе выполнения научно-исследовательской работы «Научные основы организации психиатрической помощи детям и подросткам»

Данный документ является собственностью Департамента здравоохранения города Москвы, не подлежит тиражированию и распространению без соответствующего разрешения.

ISSN:

© Коллектив авторов, 2022

Содержание

Нормативные документы	4
Определения	5
Введение	7
Этапы работы.	10
1. Инициация создания собственного этического кодекса	10
2. Создание рабочей группы.....	12
3. Разработка принципов, структуры и положений этического кодекса	13
4. Подготовка плана (процедуры) внедрения этического кодекса.....	17
5. Реализация плана (процедуры) внедрения	19
6. Мониторинг и контроль исполнения этического кодекса.....	24
7. Корректировка формы и обновление содержания этического кодекса.....	25
8. Риски и преодоление сложностей: от разработки этического кодекса до оценки результата внедрения.....	26
Приложение 1	29
Приложение 2	31
Приложение 3	35
Приложение 4.....	36

Нормативные документы

1. Конституция Российской Федерации¹;
2. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»²
3. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»³;
4. Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»⁴;
5. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих *(одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., протокол № 21)*⁵;
6. Приказ Министерства здравоохранения от 1 сентября 2014г. №487 «О кодексе этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащих Министерства здравоохранения Российской Федерации»⁶;
7. Приказ Департамента здравоохранения города Москвы от 04.04.2017 г. № 257 "Об утверждении кодекса профессиональной этики работников медицинских организаций государственной системы здравоохранения города Москвы"⁷.

¹ "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008

² ФЗ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»²http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/

³ ФЗ закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

⁴ Указ Президента РФ от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»⁴ http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_38140/

⁵ Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих *(одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., протокол № 21)* http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

⁶ Приказ Министерства здравоохранения от 1 сентября 2014г. №487 «О кодексе этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащих Министерства здравоохранения Российской Федерации». http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_168928/

⁷ Приказ Департамента здравоохранения города Москвы от 04.04.2017 г. № 257 "Об утверждении кодекса профессиональной этики работников медицинских организаций государственной системы здравоохранения города

Москвы"⁷<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=178755#09748736016841362>

Определения

Должностная инструкция – инструкция, указывающая круг полномочий, поручений, обязанностей, работ, которое должно выполнять лицо, занимающее определенную должность на предприятии, в организации, на фирме⁸.

Интерактивный семинар — вид занятия, главная цель которого состоит в обеспечении обучающихся возможностями практического использования теоретических знаний. Одной из форм интерактивного семинара является учебная дискуссия. Участие в дискуссии — сложный интеллектуальный процесс, который только отдаленно напоминает вопросно-ответный вариант общения на семинаре. В первую очередь, дискуссия предполагает свободное высказывание собственной *аргументированной* позиции и рефлексии происходящего. Результатами семинара-дискуссии становятся сформированные знания и навыки по рассматриваемой тематике, а также умение отстаивать собственную точку зрения.⁹

Компетентность персонала – степень профессионального мастерства и квалификации, определяемая знаниями, опытом, навыками, отношением к работе и поведенческими особенностями работника, позволяющими успешно решать поставленные перед ним профессиональные задачи.¹⁰

Критерии оценки (эффективного контракта в медицинских организациях) – показатели эффективности деятельности работников, которые увязываются с удовлетворенностью граждан качеством оказания медицинской помощи, отсутствием обоснованных жалоб, соблюдением трудовой дисциплины и кодекса профессиональной этики.¹¹

Педагогическое тестирование – тестирование, предназначенное для оценки уровня подготовленности каждого испытуемого персонально (безотносительно к успехам других) в четко определенной области знаний.¹²

Профессиональная этика – особая отрасль прикладной этики, регулирующая те виды профессиональной деятельности, последствия или процессы которой оказывают особое воздействие на состояние, здоровье, благополучие и жизнь людей.¹³

Рабочая группа – группа лиц (например, сотрудников организации), которые занимаются одним проектом.¹⁴

Ситуационная задача – методический прием, включающий совокупность условий, направленных на решение практически значимого задания. Решение ситуационных задач позволяет осваивать интеллектуальные операции последовательно в процессе работы с

⁸ Экономика и право: словарь справочник – М: Вуз и школа. Л.П. Кураков, А.Л. Кураков. 2004.

⁹ <https://www.rsuh.ru/iai/news/detail.php?ID=267209>

¹¹ Приложение к приказу Минздрава России от 28.06.2013 N 421, http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149332/

¹² Педагогические тесты. Термины и определения. Отраслевой стандарт Министерства образования РФ. -М, 2001г.

¹³ Арсаунова Л.Ю. Словарь по биомедицинской этике для студентов всех факультетов высших медицинских учебных заведений. -Ставрополь, СТГМА, 2011

¹⁴ Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. – СПб., 2003, глоссарий по книге

информацией; помогает развивать умения моделировать, проектировать, конструировать и прогнозировать.¹⁵

Ценности – ключевая переменная корпоративной культуры, переносимая из поколения в поколение и сохраняющая преемственность в деятельности организации. Ценности организации основаны на знаниях и представлениях, которые рассматриваются работниками в качестве нерасторжимых с существованием организации, придают значимость, смысл ее функционированию, ориентируют действия организации в изменяющейся среде.¹⁶

Этический кодекс организации – ряд правил, норм и принципов, регулирующих поведение работников на основе общечеловеческих моральных ценностей, предназначенных для практического применения с учетом особенностей профессиональной деятельности и конкретной ситуации.¹⁷

Эффективный контракт – трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки. Изменение порядка оплаты труда является изменением условий, определенных сторонами трудового договора, и осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.¹⁸

¹⁵ Акулова Ф. Б., Писарева С. А., Пискунова Е. В. Конструирование ситуационных задач для оценки компетентности учащихся: учебно-методическое пособие для педагогов школ. - СПб.: КАРО, 2008. –96 с.

¹⁶ Организационная культура: учебник для академического бакалавриата/ под ред. В. Г. Смирновой. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 306 с.

¹⁷ Морозов, А. В. Деловая психология: Курс лекций: Учеб. для студентов высших и сред. спец. учеб. заведений / А. В. Морозов. - СПб.: Союз, 2000. - 571 с.; 23 см.; ISBN 5-87852-125-3

¹⁸ Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 гг., http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138313/

ВВЕДЕНИЕ

Для эффективной деятельности любой организации важно, чтобы сотрудники четко понимали, зачем она существует, какие цели преследует, и каким образом эти цели достигаются. Чтобы двигаться в заданном направлении, требуется документ, который объяснял бы миссию и ценности организации, и при этом опирался на нормативно-правовую базу и иные регламентирующие стандарты профессиональной деятельности. Руководством и путеводителем для сотрудников учреждения может являться Этический Кодекс - свод ориентиров и правил, который должен быть у каждой современной медицинской организации.

Создание внутреннего профессионального Этического Кодекса является распространённой мировой практикой, и собственные Этические Кодексы имеют все профессиональные сообщества, оказывающие услуги и помощь в сфере медицины, образования, науки. В первую очередь, создание Этического Кодекса является актуальным для тех профессий и организаций, которые несут заметную моральную ответственность за жизнь и здоровье других людей – врачи, медицинские сестры, психологи, педагоги, ученые.

С исторической точки зрения, один из наиболее древних документов, описывающий основные моральные и этические принципы в медицине, - «Клятва Гиппократата», созданная в III веке до нашей эры. Именно этот свод правил (с изменениями) активно применялся до конца XX века и во многом определил создание современных профессиональных этических стандартов медицинских работников, в первую очередь - врачей. В оригинальной клятве Гиппократата отражались, в том числе, такие принципы:

- ответственность перед учителями, коллегами и учениками;
- принцип «не навреди»;
- принцип милосердия или обязательства оказать помощь больному;
- принцип заботы о больном и доминанте его интересов;
- обязательства от отказа от интимных связей с пациентами;
- обязательства личного совершенствования;
- принцип конфиденциальности (врачебная тайна).

Эти принципы и смыслы по-прежнему актуальны в организации медицинской помощи сегодня.

Для реализации обозначенных выше принципов Департаментом Здравоохранения г. Москвы приказом от 4 апреля 2017 г. № 257 утвержден Кодекс профессиональной этики работников медицинских организаций государственной системы здравоохранения города Москвы (далее - Кодекс). Целью Кодекса является:

- повышение этической и корпоративной культуры работников медицинских организаций государственной системы здравоохранения города Москвы;

- повышение качества и доступности медицинской помощи для населения города Москвы;
- формирование принципов этики и служебного поведения работников государственной системы городского здравоохранения при осуществлении профессиональной деятельности.

Кодекс профессиональной этики работников медицинских организаций государственной системы здравоохранения города Москвы, утвержденный Департаментом здравоохранения города Москвы, состоит из 22 статей, отражающих ключевые этические правила, которым должны следовать сотрудники медицинских организаций столицы. Кодекс затрагивает следующие аспекты:

- правила общения, отношения и ответственности сотрудника медицинской организации перед пациентом;
- правила общения, отношения и ответственности сотрудника медицинской организации перед коллегами;
- надлежащее выполнение сотрудником своих профессиональных обязанностей;
- требования к профессиональным компетенциям сотрудника с ориентиром на постоянное их совершенствование;
- избегание сотрудником конфликта интересов, когда личная выгода может негативно отразиться на надлежащем исполнении профессиональных обязанностей и отрицательно сказаться на интересах пациентов и/или коллег;
- следование сотрудником требованиям нормативных актов, регулирующих профессиональную деятельность;
- соответствие внешнего вида сотрудника общепринятому стилю, способствующему формированию уважения со стороны граждан, с соблюдением норм и правил личной гигиены;
- соблюдение сотрудником здорового образа жизни и его пропаганда.

Приказом предписана руководителям медицинских организаций государственной системы здравоохранения города Москвы **необходимость ознакомить сотрудников подведомственных организаций с Кодексом и проинформировать о важности соблюдения моральных и этических норм**, указанных в документе. Также требуется **дополнить должностные инструкции** персонала этическими правилами, указанными в Кодексе. С целью ознакомления населения с Кодексом медицинские организации должны **разместить текст Кодекса на информационных стендах и официальном сайте**. Помимо этого, необходимо обеспечить **мониторинг исполнения** этических норм и возможных нарушений.

Для работы с возможными нарушениями Кодекса руководителям организации следует **внедрить процедуру реагирования** с целью оперативного исправления некорректного поведения сотрудников.

В приказе Департамента здравоохранения города Москвы № 257 указаны задачи, которые следует реализовать руководителям медицинских организаций, но не обозначены ресурсы, необходимые для их достижения, не сформулирована пошаговая программа внедрения Кодекса и методы контроля соблюдения его положений. Также типовой Кодекс отражает только общие этические правила и нормы, но не учитывает специфику организации, направление ее деятельности, традиции или стратегию развития.

В случае, если нет пошаговой программы разработки уникального кодекса для конкретной организации и этапов внедрения, этический кодекс может остаться формальным документом, не имеющим смысла для сотрудников и не приносящим реальных практических результатов.

Цель данных методических рекомендаций – оказание помощи медицинским организациям г. Москвы в создании и внедрении собственных Этических Кодексов.

Для того, чтобы организация могла создать и эффективно использовать собственный Этический Кодекс, очень важно прийти к пониманию того, зачем он нужен в работе данного конкретного учреждения, и какие задачи можно решить благодаря разработке такого документа.

Правильно составленный Этический Кодекс формулирует ценности, которые значимы для организации, и которые организация хочет развивать в сотрудниках.

Этический Кодекс может стать для администрации инструментом эффективного управления. Доступно сформулированные профессиональные этические стандарты создают возможность для выбора и принятия решений с ориентацией как на внутренние (уникальные), так и на универсальные ценности медицинской организации. К универсальным ценностям, актуальным в работе сотрудников медицинских организаций, относятся забота о состоянии каждого пациента и создание оптимальных условий для совершенствования всей системы оказания медицинской помощи.

Кодекс Этики необходим для формирования желаемого поведения и оценки индивидуального вклада работника в эффективность организации в целом.

Этический Кодекс является гидом для сотрудников, помогающим в решении этических дилемм, с которыми они сталкиваются в повседневной работе.

Этический Кодекс - справочный материал, облегчающий поиск необходимых нормативных документов, услуг, ресурсов, связанных с вопросами этики в организации.

Этический Кодекс имеет значение и как внутреннее руководство для организации, и как внешнее заявление о корпоративных ценностях и обязательствах учреждения перед пациентами, их родственниками, профессиональным сообществом и обществом в целом.

ЭТАПЫ РАБОТЫ

В разделах ниже будут описаны необходимые **шаги (этапы)**, которые следует реализовать медицинской организации на пути к уникальному Этическому Кодексу:

1. Инициация создания собственного Этического Кодекса;
2. Создание рабочей группы;
3. Разработка принципов, структуры и положений Этического Кодекса;
4. Подготовка плана (процедуры) внедрения;
5. Реализация плана (процедуры) внедрения;
6. Мониторинг и контроль исполнения Этического Кодекса;
7. Корректировка формы и содержания Этического Кодекса;
8. Риски и преодоление сложностей: на всех этапах от разработки этического кодекса до оценки результата внедрения.

1. ИНИЦИАЦИЯ СОЗДАНИЯ СОБСТВЕННОГО ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА

По инициативе сотрудников, группы сотрудников или администрации в медицинской организации может возникнуть движение за создание собственного Этического Кодекса. В зависимости от многих факторов (особенности инициативной группы, типа учреждения, профиля помощи и т.д.) ответ на вопрос «Зачем Этический Кодекс нужен именно нашей организации?» будет отражать различные позиции:

- создание чувства принадлежности;
- удовлетворение потребности иметь общие профессиональные ценности и смыслы;
- формирование профессиональных стандартов и эталонов внутренней культуры организации;
- информирование сотрудников организации (как действующих, так и потенциальных) и получателей услуг о ключевых ценностях, на которые опирается организация при предоставлении услуг;
- создание ориентиров и практических инструментов для решения сложных ситуаций, которые возникают при оказании услуг и реализации профессиональных обязанностей;
- обучение сотрудников и стимуляция профессионального роста;
- мотивация к непрерывному улучшению качества оказываемых услуг;
- повышение качества и безопасности медицинской деятельности;

- формирование у работодателя и сотрудника прозрачных способов оценки качества работы и критериев соответствия принятым в организации (и профессии) нормам, стандартам и правилам;
- формирование в общественном сознании критериев качества и понятия профессионализма в сфере деятельности организации;
- профилактика злоупотреблений и нарушений прав (как со стороны пациента и его родственников, так и медицинских работников или иных лиц, предоставляющих медицинскую помощь или услугу);
- профилактика психоэмоционального выгорания сотрудников медицинской организации.

Медицинские организации государственной системы здравоохранения г. Москвы отличаются по видам оказываемой помощи – скорая, первичная медико-санитарная, специализированная, паллиативная, а также по профилю и возрастной категории пациентов – взрослые и дети. Действительно, исходя из специфики, задачи каждого учреждения различны, и, следовательно, существует необходимость дополнения Кодекса уникальными этическими нормами и правилами, имеющими существенное значение для конкретной медицинской организации.

Так, в учреждениях поликлинического звена, оказывающих первичную медико-санитарную помощь, фокус деятельности базируется на профилактике и раннем выявлении заболеваний.

Для организаций здравоохранения, оказывающих скорую медицинскую помощь, уникальным отличием является необходимость в кратчайшие сроки провести дифференциальную диагностику, оказать экстренную медицинскую помощь на догоспитальном этапе и, при наличии показаний, оперативно доставить пациента в специализированный стационар. Ключевой функционал лечебных учреждений, оказывающих специализированную медицинскую помощь, заключается в точности диагностики, этиопатогенетическом лечении и реабилитации.

Таким образом, на этом этапе руководитель медицинской организации принимает решение об инициации работы по созданию собственного Этического Кодекса, оценивает необходимые ресурсы и оформляет приказ, частью которого становится формирование рабочей группы.

2. СОЗДАНИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

Формирование рабочей группы для обсуждения и оформления «чернового варианта» Этического Кодекса является одним из важнейших шагов разработки Этического Кодекса, т.к. от персонального состава группы, времени, выделенного на работу, личностных характеристик и мотивации участников во многом зависит получится ли вообще создать оригинальный авторский продукт.

Некоторые рекомендации по формированию рабочей группы:

- оптимальный состав рабочей группы на старте – 9-11 человек (нечетное число помогает в ситуации голосования);
- для формирования объёмного видения желательно участие специалистов с разным профильным образованием и опытом работы;
- очень важно, чтобы в составе рабочей группы были не только руководители и представители администрации, но также сотрудники других уровней;
- для интеграции современных отечественных и международных разработок в сфере профессиональной этики желательно участие специалистов со знанием иностранных языков;
- целесообразно участие врачей-методистов, уполномоченных по качеству (внутреннему контролю качества), специалистов по связям с общественностью, представителей отдела кадров, юридической службы и первичной профсоюзной организации;
- рабочая группа формируется на принципах добровольности участия и проактивной позиции сотрудников

При оценке персонального состава рабочей группы можно опираться на следующие личностные характеристики участников:

- проявляют активность, интерес, желание работать над созданием Этического Кодекса;
- умеют различать личные/ персональные установки и предпочтения от тех, которые необходимы для пациентов, родственников, профессиональной деятельности коллег и организации, в целом,
- обладают навыками эффективной коммуникации;
- предъявляют к себе высокие моральные и этические требования;
- проявляют профессиональную ответственность и коллегиальность;
- умеют «завоевать» авторитет в коллективе;
- обладают высоким уровнем культуры письменной и устной речи;
- моделируют поведение, необходимое для воспроизведения в организации.

3. РАЗРАБОТКА ПРИНЦИПОВ, СТРУКТУРЫ И ПОЛОЖЕНИЙ ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА

Независимо от вида оказываемой помощи и ее профиля, медицинские организации государственной системы здравоохранения г. Москвы выстраивают работу с ориентацией на пациента и его потребности. Когда человек болен, он не в состоянии в полной мере самостоятельно удовлетворить свои базовые потребности. В такие моменты человек особенно уязвим. Именно поэтому оказание помощи в медицинских организациях должно включать в себя не только лечебно-диагностические мероприятия, но и удовлетворение потребностей пациента.

При составлении Этического Кодекса крайне важно включить в него правила этики, которые позволят обеспечить базовые потребности и права человека (уважение к пациенту и его семье, признание человеческого достоинства и права на конфиденциальность, внимание, заботу, уход и многое другое). Немаловажно в работе с пациентом учитывать также потребности его семьи и ближайшего окружения. В детской практике это особенно актуально, поскольку партнерское взаимодействие с родителями и вовлечение их в лечебный процесс благотворно влияют на исход заболевания ребенка.

Таким образом, Этический Кодекс медицинской организации должен соответствовать следующим критериям:

- отражать цели и ценности организации, направленные на удовлетворение потребностей пациентов, родственников, сотрудников и организации в целом;
- быть понятным для сотрудников организации (с точки зрения смыслов, стилистики, формы изложения, терминов и определений),
- быть четким по структуре, с разделением на главы (разделы) и логичным по смыслам (разные принципы и положения Этического Кодекса должны дополнять друг друга и не входить в противоречие);
- сочетать в себе общие (универсальные) этические принципы и конкретные прикладные значения этих принципов в практической деятельности и специализации медицинской организации;
- быть актуальным для сотрудников различных подразделений и выполняющих разные функциональные обязанности.

Процедура составления Этического Кодекса

Ниже мы предлагаем пошаговый алгоритм создания Этического Кодекса в медицинской организации:

А) Определение ключевых ценностей (как на индивидуальном (персональном) уровне, так и на уровне организации):

- примеры ценностей индивидуального уровня – уважение, честность, ориентация на качество работы, надежность, трудолюбие, компетентность, ответственность, лояльность;
- примеры ценностей на уровне организации – "Если человека нельзя вылечить, это не значит, что ему нельзя помочь" (Фонд помощи хосписам «Вера»).

Рабочей группе в рамках обсуждения имеет смысл ответить на вопросы:

- «Как мы хотим, чтобы нашу организацию воспринимали?»;
- «Что мы считаем недопустимым в поведении специалистов, оказывающих помощь/услуги по нашему профилю?»;
- «Что можно брать за эталонное профессиональное поведение в нашей специальности? (портрет «идеального» специалиста)»;
- «К чему мы как организация стремимся?»;
- «В чем нуждается получатель услуг (наши пациенты и их родственники)?»;
- «Из каких элементов складывается представление о наших специалистах и качестве оказываемых нами услуг?»

В качестве примера Этического Кодекса можно рассмотреть Кодекс профессиональной этики работников ГБУЗ «Научно-практический центр психического здоровья детей и подростков им. Г.Е. Сухаревой ДЗМ» (далее – Центр). Центр оказывает первичную специализированную медико-санитарную и специализированную медицинскую помощь детям 1-17 лет с психическими расстройствами и нарушениями поведения (профиль «Психиатрия»). Специфика учреждения предполагает не только помощь детям, но и поддержку всей семьи, т.к. эффективность лечения заболеваний ментальной сферы у детей напрямую связана с участием родителей на всех этапах помощи - от диагностики до определения специальных условий обучения, клинической профориентации или оформления инвалидности.

По этой причине Кодекс профессиональной этики работников Центра им. Г.Е. Сухаревой ДЗМ базируется на интересах и потребностях семьи в целом. Далее приведены ключевые выдержки из Кодекса:

- Главная цель работы Центра - удовлетворение общественной потребности в психическом здоровье и обеспечение максимального уровня качества психиатрической помощи. Дети с нарушениями психического здоровья и/или развития и члены их семей - очень уязвимы. Наши пациенты меньше, чем какие-либо другие люди, имеют возможность самостоятельно заботиться о защите своих прав и интересов,

чести и достоинства. Уважение достоинства и признание прав пациентов и членов их семей является важнейшей ценностью для сотрудников и незаменимой основой деятельности Центра.

- Безусловным приоритетом, фокусом внимания и конечной целью любых действий работников Центра является ориентация на благо пациента и его семьи.
- Забота о пациенте и его семье, учет их интересов подразумевают бережное отношение к потребностям ребенка и членов его семьи; выбор наиболее подходящих методов лечения и реабилитации; позицию информированного согласия; максимальное включение семьи пациента в процессы лечения и реабилитации; разделение ответственности за процесс и результат с законными представителями ребенка.
- Не менее важными для оказания качественной помощи пациентам являются постоянное повышение сотрудниками собственной профессиональной квалификации; мотивация сотрудников на деятельность с постоянной ориентацией на пациента и его семью; коллегиальное взаимодействие, основанное на сотрудничестве и взаимной поддержке. Требования к себе и отношения с другими (пациентом, его семьей, коллегами) должны быть основаны на таких этических категориях, как честность, порядочность, толерантность и недопустимость конфликта интересов.
- Принадлежность к большому коллективу медицинской организации, имеющей более чем вековую историю и традиции, работа в детском учреждении психиатрического профиля накладывают на сотрудников обязательства и ответственность за свои слова и поступки перед коллегами, пациентами, их семьями и обществом в целом.

Б) Изучение доступных Кодексов других организаций и ассоциаций, как отечественных, так и зарубежных, для того, чтобы более четко сформулировать современные основные положения и принципы собственного Этического Кодекса:

- во многом, медицинские организации г. Москвы могут брать за основу Кодекс профессиональной этики работников медицинских организаций государственной системы здравоохранения города Москвы (2017 г.);
- рекомендуем ознакомиться с Кодексами профессиональных ассоциаций зарубежных стран, занимающихся медицинской деятельностью, например, изучить кодекс медицинских сестер, врачей общей практики, социальных работников и т.п. Эти материалы доступны для бесплатного ознакомления в сети Интернет, но требуют владения иностранными языками на продвинутом уровне.

В) Разделение на главы (части, разделы), которые будут отражать 4-8 ключевых ценностей и принципов медицинской организации. Примеры возможного разделения на главы:

- "Уважение чести и достоинства пациента, его семьи, специалистов и сотрудников";
- "Забота о пациенте и его семье";
- "Честность и порядочность специалиста. Профессиональная позиция сотрудников";
- "Корпоративная этика. Отношение к профессии, коллективу и организации. Ответственность перед профессиональным сообществом и обществом в целом".

Г) Создание подраздела «Введение» и/или пояснительной записки (или преамбулы) включает в себя:

- объяснение причин создания, цели и задач внедрения;
- обозначение в пояснительной записке ключевых ценностей и принципов, значимых именно для данной организации, и объясняющих логику разделения на главы в Этическом Кодексе;
- описание особенностей категории пациентов (получателей услуг), с которыми работает именно данная медицинская организация;
- указание на то, как именно наличие Этического Кодекса может способствовать повышению качества оказываемых услуг и улучшению условий труда работников медицинской организации.

Д) Помимо основных разделов, в кодексе могут содержаться **алгоритмы для решения сложных ситуаций и дилемм**, а также руководства к действию и рекомендации по этичному и профессиональному поведению в различных ситуациях и обстоятельствах. В целом, при создании кодекса необходимо найти баланс между общим и частным (т.е. описать более общие ценности – и далее предложить конкретные правила, способы применения в практической деятельности). Важным дополнением могут послужить ситуации, в которых организация ранее сталкивалась с этическими проблемами. Эти ситуации целесообразно проанализировать на этапе разработки положений Этического Кодекса и включить правила, которые позволят избежать подобные ситуации в дальнейшем. Иногда полезно рассматривать опыт не только своей организации, но и опыт других учреждений.

Е) Ознакомление сотрудников с рабочей версией («черновым» вариантом) Этического Кодекса для организации обратной связи, публичного обсуждения и получения в ответ разнообразия мнений:

- важно, чтобы все сотрудники организации имели возможность высказать конструктивные замечания, предложить корректировку или внести дополнения в положения Этического Кодекса;
- не менее важно, чтобы у сотрудников была возможность задать вопросы и прояснить непонятные моменты;
- обсуждение «черновика» Этического Кодекса может быть организовано как в режиме групповых встреч (например, в формате совещания внутри подразделения), так и в режиме рассылки с опросом (с применением электронной почты и других технологий).

Ж) Оформление финальной версии Этического Кодекса после внесения поправок:

- по завершению работы, руководитель организации внутренним приказом утверждает Этический Кодекс и инициирует его внедрение в работу всех подразделений учреждения, с контролем на всех этапах;
- служба персонала включает следование положениям Этического Кодекса в должностные инструкции для сотрудников и доносит эту информацию до коллектива;
- Этический Кодекс (в электронной и бумажной версии) размещается в доступном месте для сотрудников всех уровней;
- создаются комфортные условия для ознакомления с положениями Этического Кодекса (на стендах, на сайте, на рабочих местах);
- Этический Кодекс (в электронной и бумажной версии) размещается в доступном месте для посетителей медицинской организации.

4. ПОДГОТОВКА ПЛАНА (ПРОЦЕДУРЫ) ВНЕДРЕНИЯ ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА

Несмотря на то, что этика и деонтология изучаются будущими медицинскими работниками еще во время получения высшего или среднего медицинского образования, как документ - Этический Кодекс - в медицинских учреждениях инструмент довольно новый. Для медицинской организации задача заключается не столько в создании Этического Кодекса (с опорой на специфику работы медицинской организации), сколько в том, чтобы он стал РАБОЧИМ документом, а не остался лишь на бумаге. Это означает, что внедрению Этического Кодекса следует уделить большое внимание, т.е. каждого сотрудника медицинской организации необходимо обучить принимать смыслы и ценности, описанные в нем, научить обращаться к документу при различных этических дилеммах.

Эффективное внедрение Этического Кодекса в медицинском учреждении представляет собой последовательный процесс. Для того, чтобы сотрудники поняли, приняли и действовали

в соответствии с Этическим Кодексом, процедура внедрения должна включать следующие этапы:

1. Ознакомление действующих сотрудников с утвержденной версией Этического Кодекса:
 - в рамках общего собрания руководитель медицинской организации презентует Этический Кодекс с фокусом на ключевые позиции. Важная цель этого этапа - объяснить сотрудникам медицинского учреждения цель и задачи Этического Кодекса, его необходимость для всех заинтересованных сторон – пациентов, родственников, сотрудников, организации;
 - предоставление текста Этического Кодекса в печатном и/или электронном виде каждому сотруднику (под подпись) для обязательного индивидуального изучения.
2. Организация серии **интерактивных** образовательных мероприятий и групповых тренингов для сотрудников с целью более глубокого понимания смысла Этического Кодекса и его внедрения в работу организации:
 - проведение интерактивных семинаров с сотрудниками учреждения и разъяснение содержания Этического Кодекса сотрудникам в рамках интерактивных семинаров является одним из **ключевых этапов** внедрения Этического Кодекса;
 - важность этого этапа заключается в обсуждении и детальном разборе **каждой** статьи Этического Кодекса через призму повседневной рабочей реальности, окружающей каждого сотрудника учреждения;именно в такой форме происходит продуктивный процесс формирования соответствия индивидуальных и корпоративных норм этического поведения;
 - по завершении учебного мероприятия рекомендуется педагогическое тестирование сотрудников для закрепления полученных знаний. Это необходимо для выявления сложностей в усвоении позиций Этического Кодекса. Тестирование может быть организовано в разных формах – от письменного ответа на вопросы до работы с ситуативными задачами в лаборатории симуляционного обучения.
3. Организация освоения Этического Кодекса вновь принятыми сотрудниками. Новые сотрудники, которые не участвовали в образовательной программе по внедрению Этического Кодекса, должны проходить обучение в индивидуальном порядке (например, с наставником или руководителем подразделения) или в группах.
4. Применение Этического Кодекса при обсуждении сложных ситуаций и приглашение сотрудников рассматривать возникающие сложности в работе через призму ценностей, описанных в Этическом Кодексе.
5. Мониторинг соблюдения Этического Кодекса в повседневной профессиональной деятельности сотрудников.

6. Разработка системы поощрений и премирования за активное использование Этического Кодекса в принятии решений или, наоборот, разработка и применение системы санкций за нарушения положений Этического Кодекса (следовательно – нарушение норм профессионального поведения и должностной инструкции).
7. Организация процесса систематической регулярной доработки/ переработки/ корректировки положений Этического Кодекса с участием коллектива медицинской организации.
8. Организация непрерывного обучения по этике в медицинской организации:
 - интерактивные семинары рекомендуется планировать и проводить 2 раза в год, а тестирование - раз в квартал.
9. Активное распространение информации об Этическом Кодексе и ключевых ценностях как внутри организации, так и вовне (например, на официальном сайте медицинской организации).

5. РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА (ПРОЦЕДУРЫ) ВНЕДРЕНИЯ

В качестве иллюстрации возможного варианта реализации приведенного выше плана предлагается алгоритм внедрения Этического Кодекса в ГБУЗ «Научно-практический центр психического здоровья детей и подростков имени Г.Е.Сухаревой ДЗМ».

Особенности процесса внедрения Этического Кодекса в Центре имени Г.Е. Сухаревой ДЗМ связаны с высоким уровнем стигматизации пациентов с психическими расстройствами, их семей, психиатрического диагноза, медицинской профессии и деятельности всей службы детского психического здоровья. Именно поэтому руководство Центра через внедрение Этического Кодекса, помимо перечисленных выше, решало также задачи уменьшения социальных страхов в детской психиатрии и уменьшения степени уязвимости маленьких пациентов с нарушениями в области ментального здоровья. Для этого требовалось:

- изменить отношение коллектива к внутренним профессиональным стандартам и качеству оказываемых услуг; сформировать новый образ Центра (как организации, для которой важны профессионализм, доброжелательность и безопасность);
- изменить отношение к роли семьи (родителей/ законных представителей) в лечении и реабилитации ребенка с особенностями психического развития и заболеваниями ментальной сферы; предоставить возможность родителям быть активными участниками и партнерами специалистов на всех этапах помощи психически больному ребенку;
- помочь сотрудникам выработать более эффективные способы реагирования в сложных ситуациях взаимодействия с пациентами, членами их семей, коллегами, смежными организациями и специалистами из других профессиональных коллективов;

- повысить уровень этической «зоркости», чувствительности и настороженности, научить замечать и распознавать ситуации, в которых сотрудник сталкивается с этической дилеммой или конфликтом интересов;
- помочь сотрудникам повысить уровень собственной безопасности за счет лучшего понимания юридических положений и этических норм, своих прав, обязанностей и ограничений, связанных с непосредственной профессиональной деятельностью.

Важно, что при внедрении Этического Кодекса и обучении персонала у Центра была возможность активно использовать внутренние кадровые ресурсы – значительное число специалистов с высшим психологическим образованием, которые обучены организовывать и проводить групповые занятия и тренинги для разных категорий сотрудников.

Этапы внедрения Этического Кодекса

1. Актуализация Этического Кодекса руководителем медицинской организации. В Центре им. Г.Е. Сухаревой ДЗМ проводилась в следующих формах:

- общее собрание для сотрудников, на котором руководителем организации была обозначена важность соблюдения этических норм, дана информация о завершении работы над текстом Этического Кодекса и издании Приказа об утверждении Кодекса профессиональной этики.

Важно! Собрание может быть организовано очно или он-лайн (в ситуации эпидемиологических или иных ограничений); на собрании присутствуют руководители всех подразделений, ключевые сотрудники организации или проводится общее собрание коллектива (при существующих возможностях в учреждении);

- рассылка на корпоративную почту для всех сотрудников организации с основными тезисами собрания от лица руководителя учреждения.

Важно! Облегчает дальнейший мониторинг внедрения наличие к этому моменту корпоративной почты у всех сотрудников организации.

2. Знакомство с Этическим Кодексом всех сотрудников учреждения было решено следующими способами:

- каждый сотрудник Центра получил версию Этического Кодекса в печатном виде (например, у руководителей подразделений или в отделе кадров) для ознакомления;

Важно! Сотрудники получают текст Этического Кодекса под подпись.

- для удобства сотрудников дополнительно была организована рассылка электронной версии (на корпоративную почту).

3. Проведение интерактивных образовательных семинаров для обсуждения с работниками содержания Этического Кодекса медицинской организации с постепенным освоением сотрудниками ключевых принципов.

Для реализации третьего этапа членами рабочей группы, которые разрабатывали Этический Кодекс, в Центре имени Г.Е. Сухаревой ДЗМ было организовано последовательное обучение сотрудников. Для этого рабочая группа: а) подготовила программу образовательного ознакомительного и интерактивного семинара; б) провела три учебных занятия с группой №1 (медицинские психологи); в) инициировала обучение остальных категорий сотрудников лечебных отделений,

иных подразделений и вспомогательных служб (группы №№ 2, 3, 4 и т.д.) специалистами группы №1 по аналогичной короткой образовательной ознакомительной программе (три занятия).

Для того, чтобы у всех сотрудников группы №1 была возможность успеть самостоятельно ознакомиться с текстом Этического Кодекса, занятия были проведены через неделю после размещения финальной версии текста Этического Кодекса в открытом доступе и рассылки сотрудникам. Продолжительность каждого интерактивного занятия составляла 2-3 часа, с интервалом 1 неделя между занятиями. Такой формат позволял участникам осмыслить пройденный материал, выполнить задания и готовиться к последующим встречам. Для эффективной работы было выделено комфортное помещение, в котором участники группы №1 имели возможность сидеть на стульях, выставленных в круг. Это позволило всем хорошо видеть и слышать друг друга и выполнять практические упражнения и задания в малых группах (2-5 человек).

Занятия №1 и №2

За неделю до первого занятия сотрудники группы №1 получили задание подготовить к **каждому** пункту Этического Кодекса пример ситуации, когда принцип или положение, заложенное в пункте, не работает, или возникает конфликтная/ противоречивая ситуация (этическая дилемма). Дополнительно, сотрудникам было необходимо составить список вопросов по всем пунктам, содержание которых для них осталось неясным после знакомства с текстом.

Одна из задач первого занятия – создание возможности в доброжелательной атмосфере «пройти» по пунктам Этического Кодекса и обсудить с коллегами подготовленные к разбору сложные ситуации. Благодаря тому, что примеры готовились самими сотрудниками, положения Этического Кодекса из «абстрактных» и формальных стали заметно более приближенными к реальному опыту, с которым специалисты сталкиваются при выполнении своих профессиональных обязанностей.

Другой важной задачей первого занятия было обсуждение и создание «портретов»:

- «хорошего врача/психолога/медицинской сестры» - компетентного профессионала, которому хочется/не страшно доверять ребёнка или члена своей семьи; к которому хочется рекомендовать обратиться друзьям или близким, или самостоятельно пойти на прием;
- негативного собирательного образа специалистов разных уровней, которые подошли бы под описание «этот работник ведёт себя НЕ профессионально и своими действиями дискредитирует профессию, Центр, службу психического здоровья детей, усиливает стигматизацию».

Обсуждение было организовано в формате малых групп.

В заключительной части занятия №1 сотрудники получили задание, в рамках которого было необходимо составить и ранжировать основные предполагаемые потребности/ надежды/ ожидания и страхи пациентов Центра и членов их семей. Пример: Нам помогут решить проблемы с конфликтами в семье / Я боюсь, что врачи будут меня обвинять.

Во время второго занятия у сотрудников группы №1 была возможность продолжить обсуждение сложных ситуаций в соответствии с пунктами Этического Кодекса, а также попробовать применять далее знание положений Этического Кодекса для решения ситуативных задач (индивидуально и в малых группах).

Занятие №3

Третье занятие с сотрудниками группы №1 было посвящено подготовке к проведению аналогичных занятий с другими категориями работников Центра. Было принято решение разделить сотрудников на медицинских работников с высшим образованием, средний медицинский персонал, специалистов лечебных отделений с педагогическим образованием, сотрудников иных подразделений (инженеры, экономисты, специалисты отдела кадров, бухгалтерии и иных служб Центра). Были даны общие методические рекомендации по организации процесса и опробованы конкретные варианты интерактивных упражнений и заданий для закрепления материала.

По схеме, аналогичной занятиям №1 и №2, сотрудники первой группы провели по три занятия с остальными категориями сотрудников Центра.

В последующем была организована встреча рабочей группы и сотрудников первой группы для обсуждения опыта проведения занятий в коллективе.

4. Тестирование сотрудников для закрепления полученных знаний Этического Кодекса.
- Тесты и контрольные задания были подготовлены рабочей (инициативной) группой, которая принимала участие в разработке Этического Кодекса. Тестовые задания

предполагали выбор сотрудниками правильных ответов из нескольких вариантов и решение ситуационных задач (аналогичных тем, что были на семинаре).

- С работниками, допустившими ошибки, были проведены дополнительные обучающие мероприятия с фокусом на вопросах, вызвавших затруднения у сотрудников.
5. Начинать знакомство потенциальных сотрудников с Этическим Кодексом организации можно на этапе собеседования при найме на работу. В рамках индивидуального обучения новый сотрудник сначала самостоятельно изучает текст Этического Кодекса, а затем наставник или руководитель структурного подразделения проводит разбор положений Этического Кодекса по аналогии с интерактивным семинаром. По итогам новый сотрудник проходит тестирование на понимание смыслов, знание структуры и положений Этического Кодекса. Если тестирование пройдено успешно, то сотрудник получает доступ к рабочему месту.
 6. Для того, чтобы руководители подразделений (заведующие отделениями, старшие медицинские сестры, начальники отделов и служб) в регулярном режиме могли применять положения Этического Кодекса при разборе проблемных ситуаций и поиске оптимальных решений, с ними были проведены дополнительные занятия (Приложение №4). Понимание Этического Кодекса, как инструмента эффективного управления, позволило руководителям во время собраний с коллективом:
 - использовать положения Этического Кодекса для решения дилемм в случаях, в которых были вовлечены специалисты с различным базовым образованием;
 - оптимизировать профессиональную деятельность через совместное обсуждение актуальных этических сложностей, тем самым реализуя на практике профилактику эмоционального выгорания.

В качестве выводов и универсальных рекомендаций, полученных из опыта внедрения Этического Кодекса в Центре им. Г.Е. Сухаревой ДЗМ, следует назвать:

1. процесс обсуждения потенциальных и реальных сложных ситуаций является исключительно важным с точки зрения сплочения коллектива, формирования культуры взаимопомощи и опыта обсуждения проблем через призму Этического Кодекса;
2. проводить занятия и тренинги могут сотрудники с различным базовым образованием: руководители структурных подразделений (не обязательно лечебных отделений), специалисты службы персонала, специалисты по социальной работе или по связям с общественностью и многие другие;
3. важной составляющей занятий по внедрению Этического Кодекса являются собственные этические дилеммы сотрудников, взятые из реальной практики, рефлексия и обратная связь;

4. недостаточно провести лишь ознакомительные занятия в коллективе. Необходим регулярный мониторинг и контроль исполнения Этического Кодекса.

6. МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА

Для осуществления мониторинга важные положения Этического Кодекса могут быть включены в критерии, на основании которых происходит начисление стимулирующих выплат в рамках эффективного контракта, и, тем самым, следование им может оцениваться ежемесячно (или ежеквартально) у всех сотрудников медицинской организации. Так, ниже представлены некоторые выдержки из критериев, используемых в Центре им. Г.Е. Сухаревой ДЗМ:

- За отчетный период сотрудник предоставлял информацию пациентам, законным представителям и/или коллегам в рамках своих полномочий терпеливо, в доброжелательной, деликатной и доступной форме, с учетом их ожиданий и потребностей, в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации.
- Сотрудник всегда аккуратно одет, соблюдает нормы и правила личной гигиены, надевает сменную обувь в помещениях, носит бейдж.
- За отчетный период сотрудник нарушал права и игнорировал потребности пациентов Центра и/или их родителей, членов семьи пациента, и/или спровоцировал спорную и/или конфликтную ситуацию с пациентами и членами их семей и/или на сотрудника поступила жалоба, допускал злоупотребления в адрес пациентов.
- За отчетный период сотрудник игнорировал вопросы/просьбы со стороны коллег, руководства и/или спровоцировал спорную/конфликтную ситуацию с коллегами и/или допускал некорректные или оскорбительные высказывания, жесты, действия по отношению к коллегам, допускал злоупотребления в адрес коллег, распространял заведомо ложную или непроверенную информацию.

В случае выявления нарушений Этического Кодекса сотрудник пишет объяснительную записку, где излагает свое видение ситуации и предоставляет этот документ руководителю структурного подразделения или в администрацию. Далее случай и сопровождающие его обстоятельства рассматриваются администрацией или Этической комиссией (при наличии), которая, прояснив ситуацию, принимает решение. Мера в отношении сотрудника определяется тяжестью проступка и Трудовым Кодексом. Так, в Центре им. Г.Е. Сухаревой ДЗМ существует практика, касающаяся случаев нарушения Этического Кодекса в отношении детей (пациентов).

Ситуация и обстоятельства рассматриваются с привлечением членов Общественного Совета, в состав которого входят родители пациентов и представители родительских сообществ.

В процессе внедрения Этического Кодекса, мониторинга его использования и контроля за исполнением в медицинской организации накапливается уникальный опыт, который должен регулярно использоваться для корректировки формы и обновления содержания Этического Кодекса.

7. КОРРЕКТИРОВКА ФОРМЫ И ОБНОВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА

Этический Кодекс должен быть «живым» и меняющимся, его невозможно сформулировать один раз на все случаи жизни, и важно, чтобы настрой дорабатывать и улучшать документ был бы понятен всему коллективу, а не только исходной рабочей группе.

Важно! При организации этой работы рекомендуется создать комиссию или совет по этике для обсуждения и решения спорных этических ситуаций, а также инициации обсуждения в коллективе, аккумуляции и анализа тех положений текста Этического Кодекса, которые нуждаются в корректировке в связи с потерей актуальности, неудачной исходной формулировкой, дублированием смысла или появлением новых задач.

Для поддержания актуальности Этического Кодекса как практического инструмента может потребоваться ежегодный пересмотр положений кодекса и его формулировок. С точки зрения процедуры рекомендуется включить в обсуждение необходимых изменений весь коллектив. Сотрудникам может быть предложено принять участие в процессе корректировки следующим образом:

- Заполнение анонимной анкеты с обратной связью и предложениями;
- Собрание инициативных групп (например, в структурных подразделениях) для обсуждения возможных поправок с последующей передачей предложений этической комиссии;
- Создание обновленной версии кодекса «под ключ»;
- Ознакомление с обновленной версией кодекса сотрудниками организации, подготовленной этической комиссией, сбор обратной связи;
- Размещение обновленной редакции кодекса.

Для продолжения корректирующей работы над текстом Этического Кодекса и более широкого распространения информации об этических принципах и ценностях, лежащих в основе корпоративной культуры медицинской организации, помимо текстового варианта, размещенного на сайте и в системе внутренней документации, положения Этического Кодекса

могут быть собраны в различные формы, удобные для восприятия разными категориями заинтересованных лиц, в том числе:

1. Брошюры
2. Презентации
3. Листовки
4. Текстовые описания в социальных сетях.

8. РИСКИ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СЛОЖНОСТЕЙ: ОТ РАЗРАБОТКИ ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА ДО ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТА ВНЕДРЕНИЯ

В таблице представлены наиболее часто встречающиеся проблемы, с которыми сталкивается медицинская организация, создающая и внедряющая свой уникальный Этический Кодекс.

<i>Проблема 1: Кодекс «не работает» и является формально существующим документом «на бумаге»</i>	
Причины	Решения
<ul style="list-style-type: none"> • В процессе составления документ получился недостаточно «специфичным» для организации и не заинтересовал сотрудников организации ; • Кодекс носит декларативный характер и не помогает решать актуальные задачи; • Сотрудники не поняли смысла создания Кодекса и не имели возможности принять участие в его редактировании ; • Сотрудники не участвовали в нужном объеме на этапе внедрения Кодекса в работу организации (не проходили обучение и не обсуждали возможности и преимущества применения Этического Кодекса в своей практической работе); 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо пересмотреть Кодекс на предмет «конкретики» и практического применения и отказаться от избыточно формальных формулировок; • Необходимо подключить к обсуждению Кодекса специалистов разных подразделений; создать возможность для каждого специалиста принять участие в составлении Кодекса; • Рабочая группа должна повторно обсудить ключевые цели и задачи, которые можно решить с помощью Этического Кодекса; • Кодекс становится работающим, если каждое его положение подкрепляется примерами желательного и нежелательного поведения в виде

<ul style="list-style-type: none"> В организации нет правил и алгоритмов, как действовать в случае нарушений ключевых положений Кодекса, а по отношению к нарушителям нет понятных санкций. 	<p>кейсов, стандартов, процедур, что обеспечивает внутренний контроль качества в медицинской организации в части, касающейся пациентоориентированности.</p>
<p><i>Проблема №2: Сотрудники не знают содержания Этического Кодекса</i></p>	
<p>Причины</p>	<p>Решения</p>
<ul style="list-style-type: none"> Кодекс недоступен для сотрудников в удобной форме (бумажные и электронные версии); Процесс ознакомления с Кодексом носит формальный характер; Руководители подразделений не рассматривают и не обсуждают с подчиненными этические дилеммы и сложности этического характера с опорой на Кодекс. 	<ul style="list-style-type: none"> Организовать более удобный доступ к Этическому Кодексу; Проанализировать процесс внедрения Кодекса, повторить те или иные формы обсуждений, использовать интерактивное обучение; Обсудить с руководителями подразделений преимущества рассмотрения сложных ситуаций через призму Кодекса.
<p>Причины</p>	<p>Решения</p>
<ul style="list-style-type: none"> Кодекс составлен «сложным» языком или состоит только из абстрактных этических категорий ; Не был организован в полной мере процесс обсуждения с сотрудниками принципов, лежащих в основе Кодекса, или было недостаточно практических и ситуационных задач для закрепления материала и формирования собственных смыслов. 	<ul style="list-style-type: none"> Необходимо пересмотреть Этический Кодекс на предмет «конкретики» и практического применения и отказаться от избыточно формальных или сложных формулировок; Проанализировать процесс внедрения Кодекса, повторить те или иные формы обсуждений или интерактивного обучения.
<p><i>Проблема №4: Сотрудники знают содержание Этического Кодекса, но мало (недостаточно) применяют его положения в своей работе или нарушают те или иные части</i></p>	
<p>Причины</p>	<p>Решения</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствует прозрачная система стимуляции, мотивирующая сотрудников следовать описанным нормам профессионального поведения; • В Кодексе не хватает алгоритма действий в сложных ситуациях (таких как, например, конфликт интересов); • Сотрудники воспринимают обсуждение нарушений Кодекса как «донос» на коллег, угрозу или риски для себя. 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо создать прозрачную и понятную мотивационную систему, к примеру – соединить положения кодекса с эффективным контрактом; • Необходимо обсудить с руководителями подразделений разработку четкого алгоритма использования Кодекса как инструмента в своей повседневной работе; • Необходимо организовать безопасную (в психологическом смысле) среду для обсуждения сложных и неочевидных ситуаций.
---	---

Алгоритм работы с проблемами представлен в Приложении 2 (пункт 7).

Приложение 1

Примеры ситуационных задач к положениям Этического Кодекса

1. К лечащему врачу обращается опекун ребенка, настаивающий на получении инвалидности по психическому заболеванию. При этом ребенок по данным объективных обследований, психическому статусу, результатам психологического исследования и данных анамнеза в этом не нуждается. Какова дальнейшая тактика врача в данной ситуации?
2. У кабинета врача в поликлинике Вы становитесь случайным свидетелем разговора между родителями, негативно отзывающимися о матери одного из пациентов, указывая на ее неопрятность и интеллектуальную «ограниченность». Каковы Ваши действия в данной ситуации?
3. Вы стали случайным свидетелем разговора коллег, обсуждающих «неадекватность» бабушки-опекуна пациента, находящегося на лечении в отделении. Каковы Ваши действия в данной ситуации?
4. В отделение позвонил мужчина, представившийся родным дядей недавно поступившего пациента, расспрашивая об его самочувствии, предполагаемом диагнозе и планируемой тактике лечения. Ваши действия в данной ситуации?
5. Представьте, что пациент принес Вам подарок (шоколад, билеты в театр, книгу, золотое украшение). Как в зависимости от типа подарка вы будете реагировать?
6. На Ваших глазах санитарка сделала замечание лежащему больному о том, что он неаккуратно ест. Ваши действия?
7. Состояние, с которым обратился пациент, находится вне зоны вашей компетенции. Что и как следует сделать в этом случае?
8. Отец пациента категорически не согласен с выдвигаемыми диагностическими предположениями в отношении своего ребенка. В процессе беседы со специалистом он громко кричит, гневается, угрожает жалобой в Департамент здравоохранения. Каковы Ваши действия в данной ситуации?
9. Врач, проходивший повышение квалификации на базе другой больницы, неожиданно встретил в одном из отделений больницы пациента - классного руководителя своего ребенка. Какова правильная тактика его поведения в последующем?
10. В ходе беседы с матерью ребенка врач говорит о необходимости назначения ему фармакотерапии, от которой мать категорически отказывается. Каковы действия лечащего врача в данной ситуации?

11. При обследовании ребенка специалист обнаруживает явные несовпадения с ранее выдвинутыми диагностическими предположениями, на основании которых ребенок получил инвалидность. Каковы действия специалиста в данной ситуации?
12. В ходе госпитализации специалист обращается к родителям пациента с просьбой об их участии в проводимом на базе отделения научном исследовании. Последние категорически отказываются от данного предложения, выражая риск огласки информации большому кругу лиц. Какова тактика поведения специалиста в данной ситуации?
13. В свободной беседе с пациентом клиники, тот предлагает взять над ним опеку с последующим наследованием всего его имущества. Каковы действия специалиста в данной ситуации?
14. Через социальную сеть Вы получаете сообщение от одного из бывших пациентов с просьбой добавить его в личный контакт. Какова ваша тактика поведения в данной ситуации?
15. В рамках повышения профессионального уровня специалисту предлагается пройти краткосрочные курсы по тематике, в которой он не имеет личной заинтересованности. Каковы действия специалиста и администрации в данной ситуации?
16. На собеседовании с молодым специалистом руководитель подразделения понимает, что основным мотивом его выбора учреждения в качестве места работы является наличие предоставляемых льгот. Каковы возможные пути разрешения данной ситуации?
17. Сотрудник получает частые замечания со стороны руководства по поводу небрежного отношения к исполнению своих обязанностей, на что сотрудник отвечает: «Как платят, так и работаю!». Каковы возможные пути разрешения данной ситуации?
18. В рамках оптимизации работы в отделении было принято решение организовывать регулярные собрания специалистов с обсуждением планов на будущую неделю. Какие еще варианты формирования рабочего климата и дружелюбной атмосферы в условиях стационара Вы могли бы предложить?

Приложение 2

Пример плана интерактивного занятия (тренинга) по ознакомлению работников с Этическим Кодексом медицинской организации

Методы:

1. Интерактивная беседа, лекция.
2. Работа в кругу (мозговой штурм, дискуссия и др.).
3. Групповое взаимодействие.
4. Работа в подгруппах и парах.
5. Индивидуальная работа.

Цели тренинга

1. Понимание сотрудниками профессиональной этики организации.
2. Умение разрешать этические дилеммы, находить выходы из сложных ситуаций.

Задачи на начальном этапе

1. Создание комфортной и безопасной атмосферы во время группового занятия.
2. Прояснение правил и формата работы.
3. Мотивация участников на активную позицию в процессе тренинга.
4. Обнаружение этических сложностей в работе.
5. Понимание участниками, как они могут использовать положения Этического Кодекса в своей профессиональной деятельности.

Задачи на основном этапе

1. Формирование более чёткого понимания зоны своей профессиональной ответственности.
2. Развитие навыка прояснения потребностей пациента и обозначения собственных профессиональных возможностей.
3. Понимание сотрудниками своих компетенций и учёт их при оказании помощи пациенту и его родственникам.

Размер группы. от 6 до 25 человек.

Состав участников: гетерогенная группа.

Примерное содержание занятия

1. Приветствие. Знакомство участников с планом занятий. Описание общей цели предстоящих занятий (с особым вниманием к тому, что в группе не используется модель «учитель-ученик» - предполагается взаимный обмен идеями и опытом, уважение к мнению каждого) (5-10 минут).

2. Задание для работы в мини-группах – необходимо составить список ответов на вопрос «Зачем нужен Этический Кодекс в нашей медицинской организации?» и «Зачем он нужен мне как... (медицинской сестре, врачу, заведующему отделением)? (15 минут).
3. Упражнение «Портрет специалиста/ сотрудника» (задание выполняется в мини-группах по 3 человека).
4. Инструкция: *Опишите, пожалуйста, в ваших подгруппах образ специалиста, на которого Вам бы хотелось равняться, или кого Вы считаете для себя эталоном с точки зрения профессионализма? (10-15 минут).*

	Образ «каким должен быть специалист/ сотрудник»	Образ «каким не должен быть специалист/ сотрудник»
Врач		
Медицинская сестра		
Буфетчик		
Уборщица		
Специалист отдела кадров		
Бухгалтер		
Заведующий отделением		

5. Упражнение «Потребности пациентов и их семей» (выполняется в мини-группах по 6 человек). Инструкция: *Опишите, пожалуйста, какие есть надежды и опасения у пациентов и их родителей (законных представителей) относительно госпитализации (8-10 минут).*

	Надежды	Страхи
Родители		
Дети		

6. В общем кругу – рефлексия и обратная связь, анализ мнений и ответов по предыдущим упражнениям. Обсуждение взаимосвязи между понятиями профессионализм и профессиональная этика (10 минут).
7. Анализ и обсуждение одной или нескольких глав Этического Кодекса (1 час).

- a. В малых группах участники обсуждают положения Этического Кодекса, вызывающие наибольшие вопросы/ сомнения/ непонимание/ удивление/ раздражение.
- b. В малых группах участники переходят к обсуждению заранее подготовленных примеров сложных ситуаций или примеров этических дилемм, которые относятся к разным пунктам одной или нескольких глав Этического Кодекса.
- c. В малых группах заполняются таблицы с возможным алгоритмом действий (см. ниже)
- d. В большой (общей) группе осуществляется разбор нескольких частных вопросов.

Сложная ситуация	Пункты Кодекса/разделы, к которым этот случай может относиться	Возможный алгоритм реагирования (один или несколько) – с конкретными способами, текстами, словами

- 8. Алгоритм работы со сложными ситуациями: разбор примеров в малых группах по схеме:
 - a. Кто оказывается вовлечен в проблемную ситуацию, и какой контекст?
 - b. Есть ли конфликт интересов?
 - c. Что я думаю, чувствую и как себя веду в подобной ситуации?
 - d. Взвешиваем риски: какую ответственность в этой ситуации мы несем за себя лично, за пациентов, за учреждение.
 - e. Возможно ли избежать подобных ситуаций и как это сделать?
- 9. Подведение итогов занятия, рефлексия и обратная связь (что понравилось, что было сложно, чего не хватило). Принимаются замечания/предложения по форме работы; благодарность за совместную работу и возможность поделиться опытом.
- 10. Задания для самостоятельной работы (примеры):
 - a. Составление «своей» версии Кодекса и ключевых его положений: что должно быть описано?

- b. «Работоспособность Кодекса» - как и что необходимо сделать (организовать) для того, чтобы Этический Кодекс не был пустой формальностью, а реально работал и приносил пользу?
- c. Описать 10 причин, почему коллектив организации может испытывать тревогу или нежелание применять в своей ежедневной работе Этический Кодекс.
- d. Прочитать еще раз Этический Кодекс и описать три случая из своей практики, когда Вы находились в затруднительной ситуации и не знали, как лучше поступить в этой ситуации. Соотнести с положениями Этического Кодекса.

Приложение 3

Полезная литература и источники информации на русском языке:

1. К.Б. Сафонов. Этические кодексы: проблемы создания и применения. Вестник Пермского университета, 2013 Философия Психология Социология
2. Бакштановский В.И., Согомонов Ю.В. Этика профессии: миссия, кодекс, поступок. Тюмень: НИИ прикладной этики ТюмГНГУ, 2005.
3. <https://soc-otvet.ru/eticheskij-kodeks-kompanii-trebovanie-vremeni/>
4. <https://nacmedpalata.ru/?action=show&id=11268>
5. https://www.medsestre.ru/files/file/ethics_code_rna_icn.pdf

Полезная литература и источники информации на английском языке:

1. Verbos, Amy Klemm, Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Harding and Janice S. Miller. 2007. The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity. Journal of Business Ethics, Vol. 76, No. 1, pp. 17-33.
2. http://www.ethics-education.eu/tools/Instructions_for_developing_a_Code_of_ethics.pdf
3. https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/How_to_Develop_an_Institutional_Code_of_Ethics_24Feb10.pdf
4. <https://www.tei.org.za/index.php/resources/articles/business-ethics/2224-developing-a-code-of-ethics>
5. https://www.rcpsych.ac.uk/docs/default-source/improving-care/better-mh-policy/college-reports/college-report-c186.pdf?sfvrsn=15f49e84_2
6. <https://www.nursingworld.org/practice-policy/nursing-excellence/ethics/>

Приложение 4

Программа по корпоративной этике (применения руководителями структурных подразделений Этического Кодекса, как инструмента управления)

Пояснительная записка к программе

В 2017-2018 гг. на этапе разработки и внедрения Этического Кодекса в ГБУЗ «НПЦ ПЗДП им. Г.Е. Сухаревой ДЗМ» были проведены ознакомительные занятия для коллектива, а текст кодекса был размещен в электронном виде в свободном доступе для всех сотрудников организации. Требование соблюдения норм Этического Кодекса было внесено в должностные инструкции всех категорий работников и представлено в критериях для начисления стимулирующих выплат в рамках эффективного контракта. С этого момента соблюдение норм стало обязательным для исполнения. Однако, несмотря на проведенные мероприятия, был выявлен ряд сложностей в фактическом внедрении и применении положений кодекса в повседневной деятельности сотрудников Центра.

К некоторым факторам, затрудняющим внедрение Этического Кодекса можно отнести:

1. За последние годы существенно обновился состав сотрудников, в т.ч. за счет появления новых должностей и открытия новых подразделений.
2. Коллектив Центра представляет собой большое количество разнородных по направлению деятельности и численности подразделений, между которыми не всегда налажено конструктивное взаимодействие.
3. Несмотря на то, что соблюдение этических норм оценивается руководителями при подготовке отчетности по эффективному контракту, и руководители, и подчиненные часто формально оценивают этот параметр качества работы.

В 2020 г. был проведен внутренний анонимный опрос с целью прояснения отношения коллектива к Этическому Кодексу. По данным опроса выяснилось, что:

- вновь принятые сотрудники плохо ориентируются в положениях кодекса несмотря на то, что обязаны знакомиться с ним на этапе трудоустройства и затем осваивать через наставника в структурном подразделении;
- сотрудники, которые давно работают в Центре, скептически относятся к любым нововведениям, воспринимают «в штыки» обсуждение и применение этических норм и положений;
- некоторые положения этического кодекса фактически заставляют сотрудников более тщательно исполнять свои обязанности, что не всегда воспринимается персоналом как положительное изменение, и следовательно, можно наблюдать разные формы саботирующего поведения;

- в коллективе присутствует страх обсуждения этических нарушений. Этот страх связан с опасениями, что это может ухудшить взаимоотношения в коллективе и ассоциируется с «ябедничеством» или «доносительством».

Для преодоления указанных сложностей была составлена данная программа по актуализации применения положений этического кодекса для звена руководителей Центра.

Выбор начинать прологированное обучение с руководителей обусловлен тем, что:

- данная категория сотрудников имеет высокий потенциал и высокий уровень эрудиции, что может облегчать процесс интеграции знаний и навыков как в работу самих руководителей, так и в их взаимодействие с подчиненными;
- руководители подразделений обладают прямой связью с подчиненными и во многом определяют "климат" и "стандарты качества" внутри своих подразделений;
- руководители (за счет своего статуса и полномочий) могут своим поведением создавать как положительный, так и негативный пример для подчиненных;
- руководители принимают большое количество решений и взаимодействуют как с администрацией, так и с конечными получателями услуг (пациентами и их законными представителями), в том числе в ситуациях негативных отзывов;
- в случае, если руководители не разделяют ценности и правила и не применяют их на практике, обучение их подчиненных (сотрудников) будет менее эффективно и не принесет желаемых результатов.

Цель занятий с руководителями подразделений Центра: улучшение качества медицинской деятельности путем изменения корпоративной культуры.

Задачи

1. Формирование интереса и мотивации руководителей к применению Этического Кодекса в повседневной работе, в т.ч. в качестве одного из инструментов эффективного управления.
2. Формирование взаимосвязи между теоретическими положениями кодекса и практическими действиями при управлении качеством медицинской деятельности.
3. Повышение общего уровня знаний в области профессиональной этики специалистов медицинских и немедицинских специальностей.
4. Повышение уровня знаний этического кодекса, утвержденного в медицинской организации (в т.ч. кристаллизация системы ценностей, принятых в организации и являющихся ориентиром, эталоном, стандартом).

5. Повышение уровня этической «зоркости» и чувствительности, способности замечать ситуации с этическими и юридическими рисками.
6. Повышение уровня рефлексии и осознанности в ситуациях этических дилемм и сложного выбора.
7. Обучение применению норм Этического Кодекса при взаимодействии между руководителями подразделений и их подчиненными.
8. Обучение конкретным алгоритмам и схемам для решения актуальных сложных ситуаций и профилактики возникновения подобных ситуаций в будущем.
9. Укрепление коллегиальности и взаимной поддержки между руководителями разных подразделений.
- 10.

Формат и организационные аспекты реализации

Для реализации обучения были предложены 6 еженедельных занятий по 1.5 часа с «домашними заданиями» между встречами. Занятия проходили в онлайн формате на платформе Zoom, при поддержке сотрудника технической службы. Участники имели относительно стабильное соединение Интернет и участвовали в занятиях со стационарных компьютеров, оснащенных аудио- и видеосвязью. Во время занятий была использована презентация Power Point.

Занятия носили интерактивный характер и соединяли в себе лекционные фрагменты, обсуждения и дискуссии в общей группе, выполнение индивидуальных заданий, работу в малых группах (сессионных залах), решение кейсов и тематических ситуационных задач.

Обучение было обязательным для руководителей всех подразделений. Участники были заранее проинформированы о предстоящих занятиях во время собраний с представителем администрации, в дальнейшем получали задания и информацию о предстоящих встречах в виде рассылки по корпоративной электронной почте.

После занятий №№ 1, 2, 4 и 5 участники заполняли опросный лист, где в анонимной форме имели возможность дать обратную связь и оценить качество проведенных занятий.

После завершающего занятия участникам было дано задание по интеграции полученных знаний, которое необходимо было выполнить письменно и отправить с помощью электронной формы.

План и логика построения программы

Для реализации поставленных задач с учетом специфики аудитории и организации учебного процесса была предложена следующая логика построения занятий:

- Для того, чтобы слушатели могли лучше понять, принять и применять этические нормы, описанные в кодексе, необходима актуализация информации и обновление знаний.
- Для того, чтобы слушатели (в т.ч. исходно имеющие невысокий интерес к теме) сформировали мотивацию необходимы методы, благодаря которым можно перевести обсуждение в плоскость ценностей, мотивов, смыслов. Иными словами, для того, чтобы кодекс приобрел статус практического инструмента, он должен восприниматься как нечто полезное, имеющее прямое отношение к непосредственной ежедневной работе руководителя.
- Важно, чтобы у руководителей появилось ощущение, что использование положений кодекса может изменить в лучшую сторону некоторые процессы и в определенном смысле облегчит их работу, т.е. в итоге руководители должны иметь возможность и условия переносить полученные знания и опыт в работу с подчиненными.
- Для такой категории обучающихся, как руководители, важен особенный подход при построении учебной работы, который сочетал бы в себе, с одной стороны, уважение к их статусу и вкладу в работу организации, а, с другой - создавал бы возможность руководителям для их собственного профессионального роста и самосовершенствования.
- В связи с этими соображениями программа занятий была разделена на последовательные блоки.

Блок 1. "Знакомство"

1. Актуализация содержания Этического Кодекса и причин, по которым необходимо и полезно рассмотрение этой темы.
2. Обсуждение общих смыслов и назначения Этического Кодекса как инструмента для практической работы.
3. Анализ актуальной ситуации отношения к кодексу и применение на практике его положений в различных подразделениях Центра.

Блок 2. "Присвоение"

1. Формирование личных смыслов ("зачем и как именно мне будет полезен кодекс").
2. Укрепление чувства принадлежности и сопричастности к ценностям и миссии организации.

Блок 3. "Трансляция"

1. Повышение уровня чувствительности к ситуациям нарушений кодекса и внимание к "несовершенству" в работе Центра с целью последующего устранения недостатков.
2. Способность обсуждать сложные этические вопросы вместе с коллегами в конструктивном ключе.
3. Понимание многообразия и многогранности этических дилемм.
4. Применение алгоритма решения этических дилемм в структурном подразделении, предотвращения аналогичных проблем в будущем.

Тематический план занятий

Занятие №1.

- Знакомство ведущих и участников, представление блоков занятий, описание цели, задач, формата.
- Метафора «Применение этических норм как путь по лестнице».
- Позиционирование проблемы как «негативное и пасторожешное отношение сотрудников к внедрению кодекса» и смысловое объединение руководителей и администрации Центра.
- Описание причин, затрудняющих принятие кодекса сотрудниками.
- Обсуждение причин, по которым наличие кодекса важно и полезно для медицинской организации.
- Обсуждение значения этических норм и специфики применения именно в детской психиатрии.
- Системный подход к этическому кодексу. Обсуждение, почему профессиональные и этические стандарты актуальны всем слоям (пациенты, родственники, сотрудники, руководители, администрация, социум).
- Обсуждение причин, по которым благодаря кодексу может меняться в лучшую сторону отношение населения к Центру и к психиатрической помощи в целом. Акцент на стигму и мифы, чувство стыда и обиды, ожидания и фактическое положение дел для врачей, которые могут сталкиваться с осуждением, критикой, неуважением, пренебрежением, недоверием как со стороны пациентов и их родителей, так и со стороны коллег и социума.
- Обсуждение способов информирования «внешнего мира» в лице родителей пациентов и коллег из других организаций о повышении профессиональных стандартов и фактических улучшениях в работе Центра.
- Задание «Этапы пути» в малых группах. Суть задания - «Сортировка» положений кодекса на 3 категории:

- Уже работает в полной мере или систематически применяется;
 - Работает частично или применяется иногда;
 - Не работает совсем или не применяется.
- Домашнее задание: подготовка карточек с положениями кодекса для практической работы на семинаре.

Занятие №2.

- Интеграция обратной связи после занятия №1.
- Упражнение «Круги по воде» как метафора негативного эффекта от этических нарушений.
- Составление примеров «кругов по воде» в малых группах. Представление примеров в общем кругу от каждой группы.
- Дискуссия о важности предотвращения подобных ситуаций в связке с целью снизить количество ситуаций неудовлетворенности получателей помощи.
- Домашнее задание: портрет «хорошего руководителя».

Занятие №3.

- Обсуждение домашнего задания.
- Выполнение индивидуального задания «Анализ навыков руководителя» в виде секторов круга. Обсуждение, анализ, рефлексия.
- Обсуждение способов, которым руководитель может моделировать определенные стандарты поведения в своем подразделении.
- Барьеры для внедрения высоких стандартов качества в коллективе.
- Домашнее задание: список типичных нарушений сотрудниками.

Занятие №4.

- Обсуждение специфики принятия решений через призму этики.
- Свойства и особенности этической дилеммы.
- Знакомство с алгоритмом принятия решений для этических дилемм.
- Работа в малых группах с предложенными этическими дилеммами.
- Обсуждение в общем кругу шагов и решений.
- Домашнее задание: составить детальное описание сложной ситуации с точки зрения этики, отправить через электронную форму.

Занятие №5.

- Отработка навыка работы с алгоритмом.
- Составление этических дилемм (жалоба руководителю со стороны двух работников, имеющих противоположные мнения о ситуации).
- Передача составленных задач коллегам в другую группу для разбора с применением алгоритма.
- Разбор нескольких задач в общем кругу.
- Обсуждение преимуществ и сложностей использования предложенного алгоритма.

Занятие №6.

- Обсуждение итогов проведенных занятий и соединение пройденного материала с задачей дальнейшей трансляции этических норм в коллективах.
- Задание: распределить своих подчиненных на 3 категории
 - уже полностью разделяют положения кодекса и поддерживают изменения;
 - в целом, готовы начать применять;
 - категорически против кодекса и изменений.
- Представление материала в виде этапов («ступеней») и задач для каждого этапа.
- Обсуждение сложностей, которые могут возникать на каждом этапе внедрения кодекса в коллективе через призму «ступеней».
- Дискуссия «как процесс внедрения работать не будет» или «вредные советы».
- В малых группах – обсуждение методов и стратегий, которые были использованы на тренинге и могут быть применены для решения схожих задач во взаимодействии с подчиненными.
- Краткий обзор упражнений, ранее предложенных в рамках трех блоков.

Результаты обучения

1. Руководители изменили отношения к Этическому Кодексу с негативно-настороженного к заинтересованному. Участники были заметно более вовлечены в обсуждение и выполнение заданий по мере прохождения программы, высказывали положительные отклики о пользе проводимых занятий и поднимаемых темах во время общих занятий и в анонимной форме обратной связи.
2. Участники существенно свободнее овладели положениями Этического Кодекса на момент окончания занятий. Было очевидно, что они многократно прочитали и неплохо ориентируются в тексте. Руководители сформировали более осознанное отношение как к самому документу, так и к возможностям его применения из позиции руководителя в ежедневной деятельности.

3. Руководители демонстрировали способность применять предложенный алгоритм для решения этических задач и могли предложить разные варианты решений той или иной ситуации.
4. Для многих участников была важна атмосфера занятий, коллегиальность обсуждений и поднимаемые темы. Это было высказано в качестве положительной обратной связи.
5. Участники были заинтересованы иметь «под рукой» материалы лекций, презентации и т.п.

Формы проверки усвоения знаний и обратной связи

А. Анонимная форма обратной связи, которую заполняли участники после каждого занятия

(Вопросы с шкалированием от 1 до 5)

1. Понравилось ли вам в целом занятие?
2. Оцените, пожалуйста, работу ведущего.
3. Оцените, пожалуйста, качество презентации (слайдов).
4. Оцените, пожалуйста, практическую направленность и пользу предложенных упражнений и обсуждений.
5. Оцените, пожалуйста, степень значимости поднятых тем и вопросов именно для Вашего подразделения.
6. Закончите, пожалуйста, предложение «На следующем занятии мне бы хотелось, чтобы...»

Б. Анкетирование участников после окончания занятий (обратная связь и оценка знаний)

(Вопросы с шкалированием от 1 до 5)

1. Просим оценить общую удовлетворенность занятиями.
2. Описание наиболее полезного на каждом занятии.
3. Просим описать итоги выполнения упражнения "Мои сильные и слабые стороны как руководителя" - в соответствии с 4 секторами круга.
4. Просим описать пример этического нарушения в виде иллюстрации "Круги по воде", актуальное для Вашего подразделения.
5. Для руководителей медицинских подразделений (заведующие отделениями): просим описать качество Вашего взаимодействия со старшей медицинской сестрой во время занятий.

В. Вопросы для самоконтроля после окончания занятий

1. Оцените самостоятельно уровень Ваших знаний положений Этического Кодекса Центра до начала занятий.
2. Оцените уровень Ваших знаний положений Этического Кодекса Центра на момент завершения занятий.
3. Как изменилось Ваше отношение к тому, что в организации есть Этический Кодекс.
4. Сможете ли Вы благодаря занятиям использовать алгоритм для решения этической дилеммы?
5. Помогут ли Вам занятия использовать положения Этического Кодекса при взаимодействии с подчиненными?
6. Появились ли у Вас новые или эффективные способы объяснять подчиненным важность соблюдения этических норм?