



**Санкт-Петербургский филиал ФГАУ
«НМИЦ МНТК «Микрохирургия глаза»
им. акад. С.Н. Фёдорова»
Минздрава России**



«Прекрасные глаза – каждому!»

**Командный проект на тему:
«Управление клиникой на основе ценностных приоритетов»**

*Номинация: Лучшая практика развития персонала
в медицинской организации*

Команда проекта

ИНИЦИАТОР/ЗАКАЗЧИК проекта – директор филиала д.м.н. Бойко Э.В.,
руководитель проектного комитета филиала

РУКОВОДИТЕЛЬ проекта – зам. директора по организационно-клинической работе
д.м.н. Гацу М.В. руководитель проектного офиса филиала

КУРАТОР проекта – зам. директора по лечебной работе к.м.н. Сосновский С.В.

АДМИНИСТРАТОР/УЧАСТНИК проекта – врач-методист организационно-
методического отдела Шумова Д.И.

УЧАСТНИК проекта – гл. мед. сестра Алексанина Т.П.

Миссия проекта:

Каждый сотрудник клиники, на любом уровне, в любое время, в любой ситуации, на рабочем месте или вне работы, принимая любое решение, руководствуется Ценностями клиники.

Проблематика проекта:

Миссия и Видение определяют основные Ценности нашего филиала в отношении пациентов, персонала, системы менеджмента, коммуникаций, результативности, развивают систему управления по Ценностям и характеризуют уровень нашей культуры.

Постановка целей и задач

Миссия СПб филиала МНТК: Улучшение качества жизни пациентов путем оказания качественной и безопасной высокотехнологичной офтальмологической помощи мирового уровня доступной каждому.

Мы определили наши базовые Ценности: *Пациентоцентричность; Компетентность; Уважение; Надежность и Ответственность; Сотрудничество.*

По сути, наши Ценности – это наша Конституция, и соответственно мы относимся к ним так же, как в государстве относятся к Конституции.

Мы выстраиваем доверие и согласие в коллективе клиники сверху вниз.

Мы проводим мониторинг и оценку приверженности персонала нашим Ценностным приоритетам.

Актуальность проекта

- ✓ Потребности пациентов растут, ресурсы не увеличиваются такими же темпами.
- ✓ Реализовывая нашу Миссию и Ценности, мы обеспечиваем потребности и нужды пациентов, улучшаем качество и безопасность медицинской помощи.
- ✓ Ценности филиала, как и Миссия и Видение, усиливают ориентацию на Ценность с позиции пациента, т.е. ориентацию не только на лечение пациентов, но и соблюдение дальнейших рекомендаций после лечения для того, чтобы улучшить качество жизни пациента, что направлено на обучение и поддержку пациента, осуществление экспертной поддержки и развитие обратной связи с ним.

Мир быстро меняется. Основные вызовы

Технологии

Регулирование

Цифровизация

Пациентский опыт

Пациента не интересуют проблемы функционирования системы здравоохранения, его интересует качество только той услуги, которую получает он сам

Модель пациентоцентричной клиники



Новаторство предложенных решений

Управление по ценностям -

реализация регулярного менеджмента на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностных приоритетов. Каждый сотрудник клиники, на любом уровне, в любое время, в любой ситуации, на рабочем месте или вне работы, принимая любое решение, руководствуется Ценностями клиники.



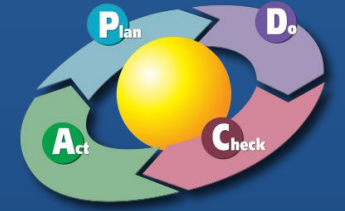
Признаки регулярного менеджмента:

- Управление по результатам
- Управление по регламентам



Стратегия решения проблемы

1. 2019 – 2023 гг. – исследование вовлеченности и удовлетворенности персонала, уровня культуры безопасности
2. 2020 г. – введение проектного управления и внутренних аудитов
3. Развитие системы наставничества
4. Постоянный обмен опытом с филиалами в рамках экосистемы МНТК
5. 2019 – 2023 гг. – каскадное обучение:
 - Hard skills: научные и клинические исследования и апробации, повышение квалификации и аттестация, научные публикации и конференции, командные визиты в другие клиники
 - Soft skills: обучение всех групп персонала вопросам СМК и бережливости, культуры качества и безопасности, аудиту и коммуникациям, проектному и процессному управлению, технике инструктажа TWI, риск-ориентированному мышлению, охране труда, эпидемиологической безопасности
6. Регулярная обратная связь с персоналом и пациентами, анализ и поддержка Ценностных приоритетов и мотивации



Методы, используемые при реализации проекта

- ✓ Регламентация требований, наставничество и оценка навыков TWI
- ✓ Управление инцидентами, аудиторские группы
- ✓ Обратная связь с персоналом:
 - Опросы вовлеченности, удовлетворенности и лояльности персонала
 - Опросы персонала по культуре безопасности

Инструменты проектного управления

- ✓ В СПб Филиале для целей управления используется проектный подход в соответствии с Положением по управлению проектами (П 1.1.2-2020 разработан на основе ГОСТ Р 54869). В каждом проекте реализован **процессный подход и цикл PDCA**, определены следующие роли:
 - 1) Заказчик проекта
 - 2) Инициатор проекта
 - 3) Команда проекта, включающая: руководителя проекта, куратора проекта, администратора проекта и рабочую группу.
- ✓ В 2022 г. в связи с введением проектного управления во всей сети МНТК, в филиале созданы организационные единицы для управления проектной деятельностью, включающие: проектный комитет – руководитель директор филиала, проектный офис – руководитель зам. директора по ОКР, методист и администратор проектного офиса. В головной организации МНТК создан центр управления проектами, который осуществляет централизованное управление портфелями проектов и формирует базу проектов сети МНТК. Введен новый формат паспорта проекта, разработанный с учетом опыта проектного управления СПб филиала. Основные параметры управления проектами не были изменены.

Практические инструменты проекта

PDCA, процессный и проектный подход, обучающие мероприятия и инструктажи, распределение ответственности, делегирование полномочий, рабочие совещания, рабочие группы, кайдзен-предложения, экспертные оценки

Развитие системы наставничества акад. С.Н. Федорова

- ✓ С начала создания системы МНТК академиком С.Н. Федоровым во всех отделениях и подразделениях поддерживается дух наставничества, реализовываются неофициальные программы наставничества в отношении подготовки научных кадров, проведении клинических исследований.
- ✓ В 2023 г. для поддержания культуры наставничества на системном уровне были поставлены измеримые цели и задачи наставничества медицинских и фармацевтического работников с целью их адаптации, профессионального становления и закрепления на рабочих местах.
- ✓ Ключевым условием наставничества становится реальная обстановка доверия и уважения и одновременно требовательности. Дух наставничества не создается приказами, планами и отчетами, для этого обязательны личные примеры наставников и их про-активная позиция в помощи стажерам. На этом основании осуществляется выбор наставников.
- ✓ Создан Совет и чат наставников.

Ход проекта. Сестринские инструктажи по технологии TWI

- ✓ Овладение медицинскими сестрами устойчивых навыков при выполнении рутинных операций (СОП) и требований других регламентирующих документов, тиражирование навыков, мониторинг и контроль выполнения этих требований со стороны наставников из числа медсестер на основе риск-ориентированного подхода.
- ✓ Овладение навыками проводится в форме инструктажа на основе методики TWI (Training Within Industry) – структурированной программе обучения, в которой ключевым является умение правильно обучать своих подчиненных.
- ✓ Подход TWI является важным элементом системы наставничества.
- ✓ Эффективность подхода обсуждается на Совете наставников.

Ход проекта. Адаптация и удовлетворенность персонала

- ✓ Обратная связь с персоналом в период его адаптации с целью повышения эффективности программ адаптации и наставничества, повышения лояльности персонала - пульс-опросы, они позволяют добиться более активного участия руководителей в программе адаптации своих новых сотрудников
 - первый опрос через 2 недели после выхода на работу
 - второй опрос через 4 недели
 - третий опрос через 3 месяца

По итогам адаптационного периода проводится финальный опрос.

- ✓ Опросы удовлетворенности персонала проводятся анонимно 1 раз в 2 года, начиная с 2019 г. Для врачей, медсестер и сотрудников разработаны отдельные опросники.

Ход проекта. Вовлеченность персонала

✓ Исследования текущего уровня вовлеченности и организационных факторов, оказывающих влияние на уровень роста или спада вовлеченности персонала, в т.ч. в период перемен.

✓ Опрос является анонимным и проводится 1 раз в 2 года.

✓ Показатели, определяющие вовлеченность:

- эффективность сотрудника, его увлеченность работой
- про-активность, желание сделать больше, чем он формально должен
- лояльность, чувство причастности к системе МНТК, желание работать именно в СПб филиале



Адаптация вопросника Q12

Ход проекта. Культура безопасности

- ✓ Исследования уровня культуры безопасности в рамках программы по управлению медицинскими инцидентами и нежелательными событиями по системе «Бриллиант»
- ✓ Основной фокус – оценка сотрудниками работы по предотвращению медицинских ошибок.
- ✓ Опрос персонифицированный, 1 раз в квартал
- ✓ Базовым принципом работы системы «Бриллиант» является цикл PDCA.



Адаптация вопросника HSPSC

Ценности клиники прослеживаются

1. Пациентоцентричность
2. Компетентность
3. Уважение
4. Надежность и ответственность
5. Сотрудничество

&



В культуре
В процессах
В программах
В проектах
В технологиях
В инфраструктуре
В компетенциях
В коммуникациях

Результаты проекта. Вовлеченность и удовлетворенность персонала



ИТОГИ ОПРОСА

Уровень вовлеченности персонала
СПб филиала МНТК "Микрохирургия глаза" им. академика С.Н. Федорова, 2021

Период опроса: сентябрь – октябрь 2021
Количество респондентов – 180
Доля респондентов – 51%

Уровень вовлеченности по всем факторам от 75 до 90

ИТОГИ ОПРОСА

Уровень удовлетворенности сотрудников
СПб филиала МНТК "Микрохирургия глаза" им. академика С.Н. Федорова, 2021

Период опроса: сентябрь – октябрь 2021
Количество респондентов – 112
Доля респондентов – 60%

СПб филиал ФГАУ «МНТК «МИКРОХИРУРГИЯ ГЛАЗА» им. акад. С.Н. Федорова» Минздрава России

ИТОГИ ОПРОСА

Уровень удовлетворенности врачей
СПб филиала МНТК "Микрохирургия глаза" им. академика С.Н. Федорова, 2021

Период опроса: сентябрь – октябрь 2021
Количество респондентов – 48
Доля респондентов – 65,7%

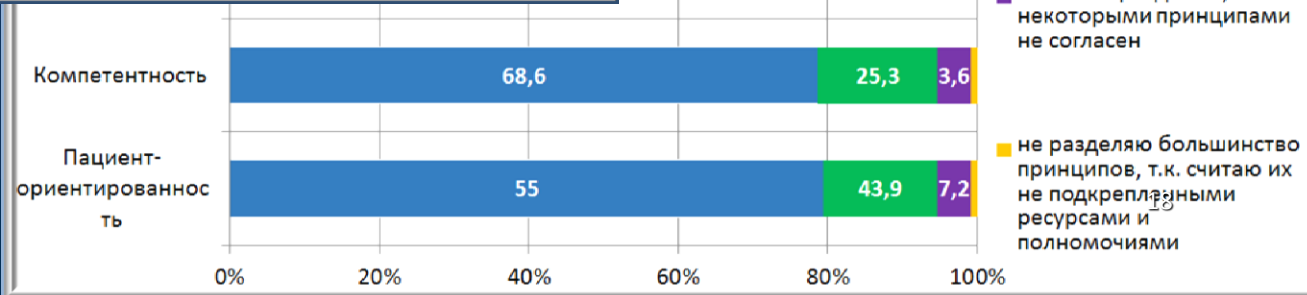
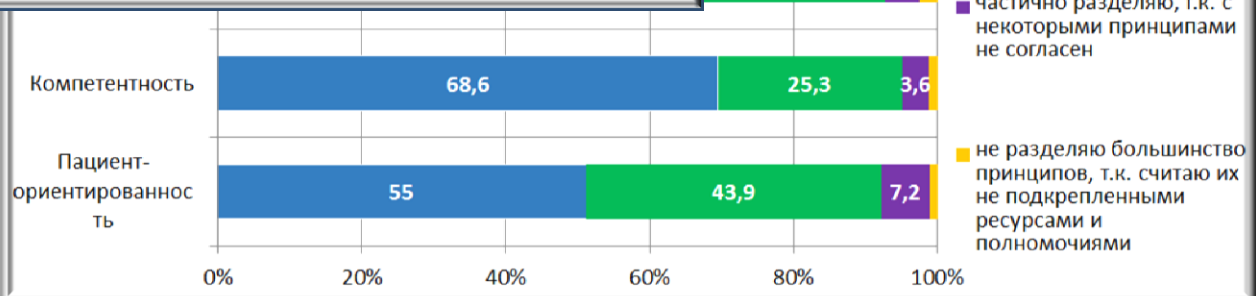
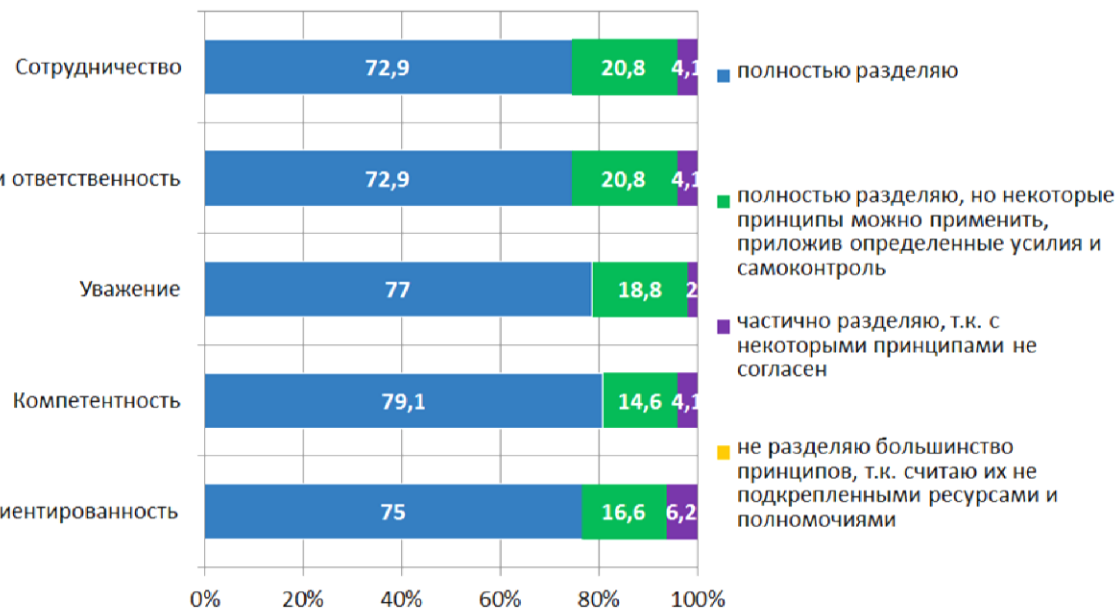
ИТОГИ ОПРОСА

Уровень удовлетворенности медсестер
СПб филиала МНТК "Микрохирургия глаза" им. академика С.Н. Федорова, 2021

Период опроса: сентябрь – октябрь 2021
Количество респондентов – 83
Доля респондентов – 76%

врачи

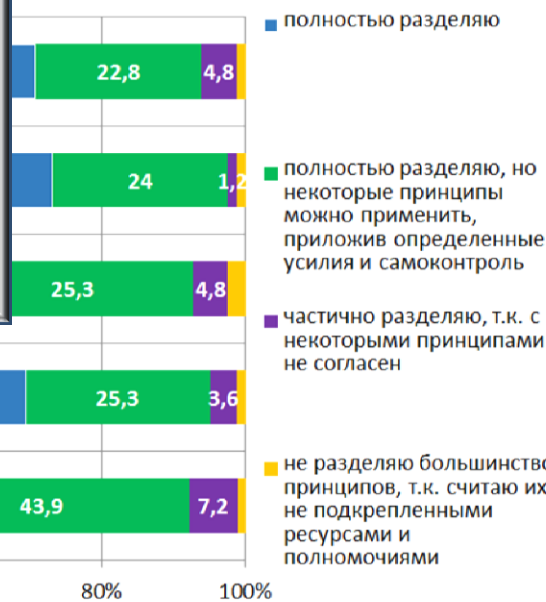
В какой степени Вы разделяете ценности филиала?



Весь персонал СПб филиала разделяет наши Ценности

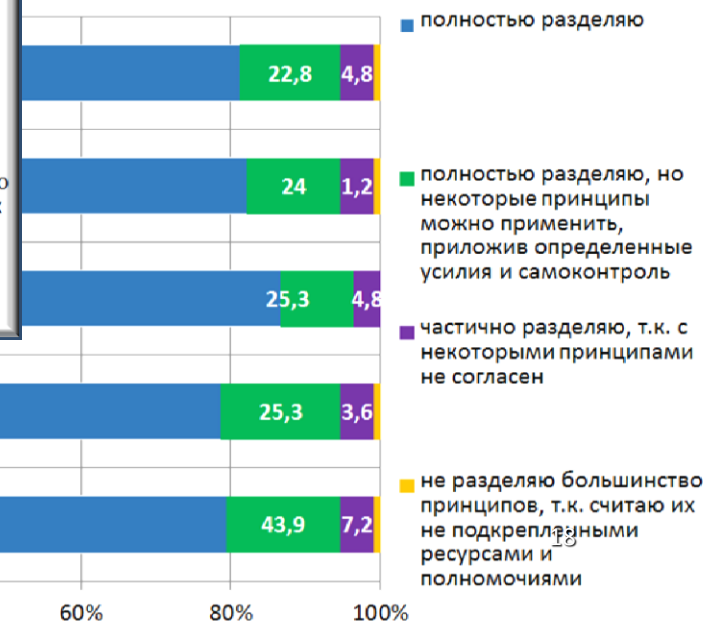
медсестры

В какой степени Вы разделяете ценности филиала?



сотрудники

В какой степени Вы разделяете ценности филиала?



Практическая значимость проекта

Приверженность Ценностям являются важнейшим критерием отбора и продвижения персонала, которые стараются стать членами команды, стремятся к сотрудничеству с коллегами, открыты для критики и не считают себя умнее других.

Критерии оценки эффективности проекта

1. Уровень вовлеченности персонала по всем факторам в зоне результативности (выше 80%), положительная динамика
2. Положительная динамика степени удовлетворенности персонала
3. Показатели программы «Бриллиант» (управление инцидентами)
4. Показатели годовой программы аудитов

Ресурсы проекта

Срок реализации 2021 – 2023, собственные средства (бюджет), проектная команда, персонал

Рекомендации и перспективы развития проекта

- ✓ Результаты оценки вовлеченности сравнивались с результатами оценки удовлетворенности. В случаях, когда вовлеченность оказывалась выше удовлетворенности, это свидетельствовало о возможных рисках профессионального выгорания, в противном случае, о нахождении сотрудников в зоне комфорта, поэтому их про-активная позиция может снижаться.
- ✓ Изучаются другие методики оценки вовлеченности и лояльности персонала (Kincentric, Hay Group и пр.), меры реагирования, подходы к меритократии и стимулированию персонала в здравоохранении.

Потенциал тиражирования проекта

Подход к наставничеству может тиражироваться применительно к работе других медицинских и фармацевтических организаций, а также в экосистеме МНТК.



Благодарим за внимание!

