



Государственное учреждение здравоохранения
«Липецкая областная клиническая больница»



ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС
ЛИДЕР КАЧЕСТВА
В ЗДРАВООХРАНЕНИИ
ФГБУ «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ КАЧЕСТВА»
РОСЗДРАВНАДЗОРА

«Лучшая практика развития персонала в медицинской организации»

«Формирование команды лидеров»



г. Липецк, 2023 г.



«Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легка и чтобы была постоянной жизненной школой!»

А.К.Гастев



КОМАНДА ПРОЕКТА



**Гутевич
Глеб Игоревич**

**Главный врач,
ГУЗ «Липецкая
областная клиническая
больница»**



**Куцвал
Дмитрий Юрьевич**

**Заместитель главного
врача по ОМР,
ГУЗ «Липецкая
областная клиническая
больница»**



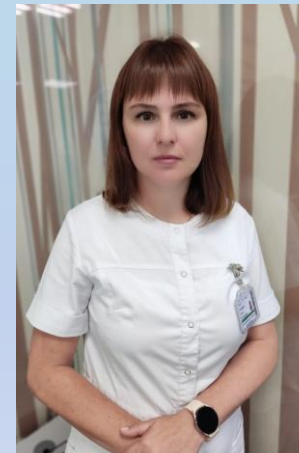
**Гиндлер
Анна Игоревна**

**Заведующая
отделением
кардиологии ОИМ,
ГУЗ «Липецкая
областная клиническая
больница»**



**Круглов
Александр Николаевич**

**Заведующий
отделением сосудистой
хирургии,
ГУЗ «Липецкая
областная клиническая
больница»**



**Сможная
Елена Евгеньевна**

**Врач-методист ОМО,
уполномоченный по
ККиБМД,
ГУЗ «Липецкая
областная клиническая
больница»**



Формирование резерва управленческих кадров здравоохранения, специалистов, отвечающих запросам отрасли, имеющих необходимый спектр компетенций, потенциально готовых стать руководителями

Создать саморегулирующуюся систему управления персоналом на основе делегирования полномочий, определением зон ответственности и обучением персонала способности принимать самостоятельные компетентные решения

ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

- ✓ Широкое **обучение** персонала философии системы **менеджмента качества** и «бережливого производства».
- ✓ **Выявление** ответственных **сотрудников** и **делегирование** им полномочий по проведению рабочих процессов.
- ✓ Распределение **ответственности** за **эффективность** рабочих процессов между **мотивированными** сотрудниками.
- ✓ **Обучение** в рамках личного роста **заинтересованных** сотрудников и **формирование** из них команды **лидеров** (целевая аудитория: руководители отделений и их резерв).
- ✓ **Отбор** сотрудников, **разделяющих ценности** организации, в каждом отделении.
- ✓ **Увеличение доли** персонала, **вовлечённого** в систему **совершенствования** рабочих процессов.



ПРОБЛЕМА ПРОЕКТА И ЕЁ АКТУАЛЬНОСТЬ

**ОТСУТСТВИЕ
СИСТЕМЫ
ПОДГОТОВКИ
ЛИДЕРОВ
в отрасли
здравоохранения**

1

- Неподготовленность врачей клиницистов к административной деятельности

2

- Низкая мотивация клиницистов к выполнению административной работы

3

- Увеличение количества процессов требующих контроля

4

- Нехватка времени у руководителей подразделений для личного, постоянного участия во всех процессах

5

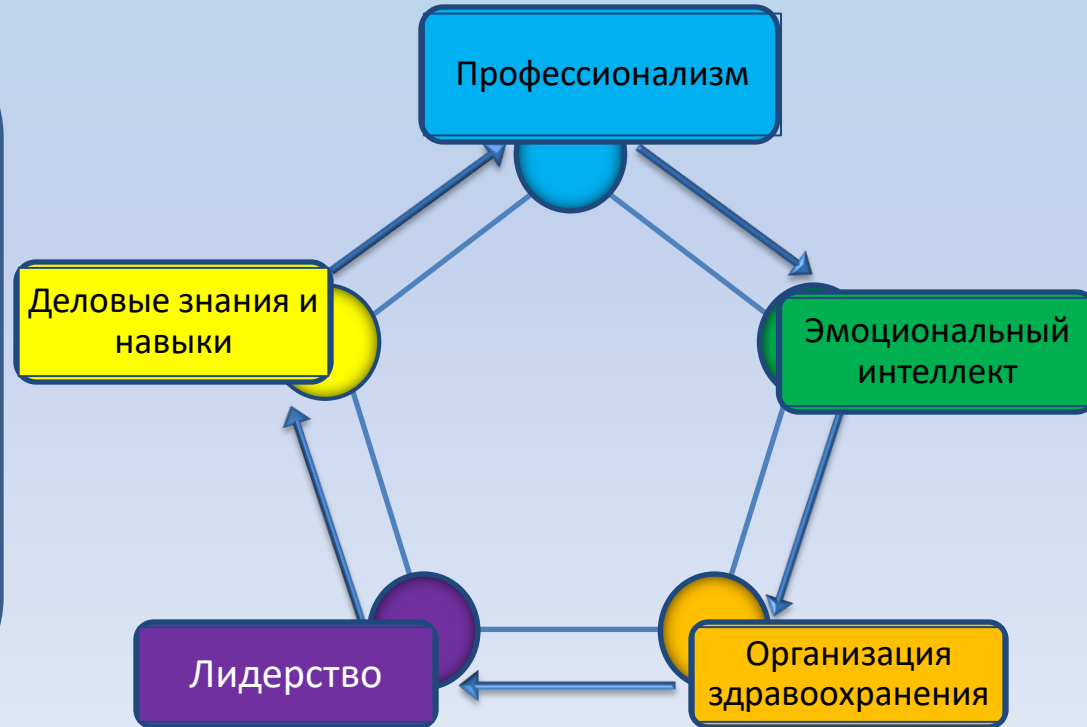
- Появление дефектов в работе вследствие недостатков контроля



НОВАТОРСТВО ПРОЕКТА

Предлагаемое решение является новаторским, поскольку позволяет сформировать **систему компетентностного обучения** врачей-клиницистов и **воспитания** у них **лидерских качеств**, коммуникативных навыков и характеристик эмоционального интеллекта

Профиль компетенций специалиста



СТРАТЕГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ



МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

ВЫЯВЛЕНИЕ НАИБОЛЕЕ
УВЛЕЧЁННЫХ
ФИЛОСОФИЕЙ СМК



Тестирование персонала

Проведение проектных сессий

Участие в «точках кипения»

Организация подачи и приёма ППУ

Создание рабочих групп

№ п/п	Проект освоения	Время освоения	Фамилия	Имя	Отчество	Организация, в которой Вы работаете	Набранные баллы	Всего баллов	Процент выполнения
816	2022-03-23 11:26:18	2022-03-23 11:26:18	Самойлова	Алевтина	Васильевна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%
817	2022-03-23 11:18:00	2022-03-23 11:18:00	Савельева	Ксения	Александровна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%
818	2022-03-23 11:07:38	2022-03-23 11:07:38	Артюшина	Александра	Ивановна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%
819	2022-03-23 11:05:14	2022-03-23 11:05:14	Труфанова	Евгения	Александровна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%
820	2022-03-23 11:00:51	2022-03-23 11:00:51	Ларина	Валерия	Васильевна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%
821	2022-03-23 11:24:00	2022-03-23 11:24:00	Лавина	Валентина	Викторовна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%
822	2022-03-23 11:24:00	2022-03-23 11:24:00	Александрова	Владислав	Викторович	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%
823	2022-03-23 09:41:59	2022-03-23 09:41:59	Протасова	Галина	Владимировна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	13,0	17,0	88%
824	2022-03-23 09:46:22	2022-03-23 09:46:22	Гришова	Сергей	Александрович	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%
825	2022-03-23 09:40:08	2022-03-23 09:40:08	Белогорская	Людмила	Васильевна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	12,0	17,0	71%
826	2022-03-23 09:36:17	2022-03-23 09:36:17	Кочина	Олеся	Ивановна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	12,0	17,0	71%
827	2022-03-23 09:35:38	2022-03-23 09:35:38	Журавкина	Валентина	Ивановна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	15,0	17,0	88%
828	2022-03-23 09:33:08	2022-03-23 09:33:08	Захаркина	Александра	Александровна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	13,0	17,0	88%
829	2022-03-23 09:32:44	2022-03-23 09:32:44	Уральская	Наталья	Александровна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	15,0	17,0	88%
830	2022-03-23 09:32:42	2022-03-23 09:32:42	Дружина	Зина	Владимировна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%
831	2022-03-23 09:30:31	2022-03-23 09:30:31	Давыдова	Сергей	Сергеевич	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%
832	2022-03-23 09:13:07	2022-03-23 09:13:07	Журавкина	Галина	Владимировна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%
833	2022-03-23 09:06:13	2022-03-23 09:06:13	Криво	Наталья	Александровна	ГУ ВЗ СМК - Ленинградская область, Ленинградская область	14,0	17,0	82%

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

ОБУЧЕНИЕ
ДО УРОВНЯ ЛИДЕРОВ



Еженедельные **лекции** для руководителей отделений и их резерва

Психологические **тренинги**

Ситуационные **задачи** и закреплением удачных решений с помощью **стандартов** и **алгоритмов**

Выделение ключевых **лидерских характеристик**

Формирование индивидуальных образовательных и профессиональных **траекторий** наиболее конкурентноспособных специалистов



Процесс становления лидера



Необходимые разделы обучения

Управление временем. Системное мышление

Эффективные коммуникации

Планирование и целеполагание

Ситуационный менеджмент

Командообразование

Принятие управленческих решений

Стрессоустойчивость

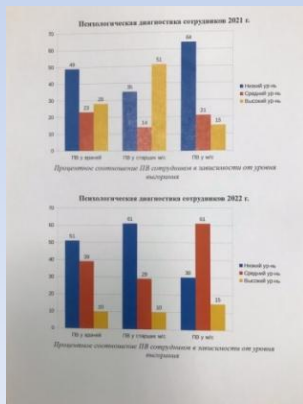
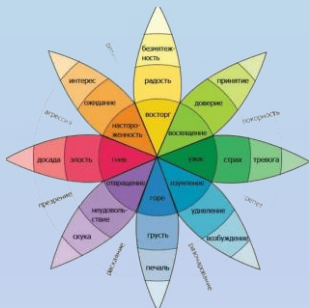
Качества лидера. Самопрезентация

Эмоциональный интеллект

СОЗДАНИЕ РАБОЧИХ ГРУПП



ОРГАНИЗАЦИЯ КОМНАТЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ РАЗГРУЗКИ И РАБОТА МЕДИЦИНСКИХ ПСИХОЛОГОВ



- ✓ Проведение широкого анкетирования медицинского персонала **раз в полугодие**.
- ✓ Проведение релаксаций (массажное кресло и аутотренинг) – **ежедневно**.
- ✓ Проведение индивидуальных консультаций – **ежедневно**.
- ✓ Тематические тренинги («Синдром эмоционального выгорания у медицинских работников: пути преодоления», «Личные границы», «Эффективные коммуникации: пути разрешения конфликтных ситуаций») – **еженедельно**.

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ



МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ
Гинекологического отделения (врачи)

№ п/п	Ф.А.О.	Медицинские навыки				Техника работы с пациентом	Навыки общения с коллегами	Навыки работы с оборудованием	Умение работать в дежурном режиме	Владение ПК	Понимание принципов работы	Личностные качества	МСС	КРР	ИИ	Итого баллов
		Медицина	Сестринское дело	Работа с пациентом	Работа с коллегами											
1	М.А.Ю.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	133
2	С.Д.В.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128
3	К.И.М.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128
4	Ч.В.И.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128
5	Б.М.П.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128
6	Б.С.В.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	127



ПРЕЗЕНТАЦИИ СВОИХ ОТДЕЛЕНИЙ

Ежеквартальные презентации руководителей отделений

Формирование навыков ораторского искусства

Расширение компетенций: менеджмент, основы маркетинга, экономический анализ, эмоциональный интеллект

Планирование развития своего отделения

Личностный рост

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

МАТРИЦА распределения ответственности за направления

○ - Ответственный
 ○ - Участник
 ○ - согласование
 ○ - контроль

Направления		Сотрудники					
		М. А. Ю.	С. Д. В.	К. И. М.	Ч. В. И.	Б. М. П.	Б. О. В.
1. Экономический анализ	Анализ тарифного соглашения и КСГ	○	○	○			
	Анализ и контроль изменений ВМП	○	○	○			
	Анализ и увеличение экономических потерь	○	○	○			
2. Новые методики	Влагалищные операции с септическими протезами	○	○		○		
	Развитие эстетической гинекологии + Word катетер	○		○		○	○
	Лечение кр. Эндометриита при гистероскопии	○	○	○		○	
	MPT с контрастом (проницаемость маточных труб)	○		○	○	○	○
	УЗИ ОМТ с внутриматочным введением физ. раствора	○			○	○	○
3. Наставничество	Мобильное приложение контроля кровопотери при АМК	○		○	○	○	○
	Анализирование, составление плана обучения	○		○	○	○	
4. Работа с МИС	Контроль, аудит, совместные мероприятия	○		○	○	○	
	Внедрение и обучение новым направлениям	○		○	○	○	
5. Бережливое производство	Создание шаблонов	○	○				○
	Поиск проблем, аудит, создание проектов, обучение сотрудников	○	○				○
6. Научная деятельность	Создание Чек-листов, SOPов	○	○		○		○
	Обучение в аспирантуре, написание статей, выступление на конференциях.	○		○			○
7. Платные услуги	Анализ, внедрение новых услуг, создание Check-кр, реклама	○	○			○	○
	Отдел кадров, Бухгалтерия, Отдел закупок, Xpms, служба, Алтека.	○	○		○		○
8. Взаимодействие с отделами и службами ЛОКБ	Информация: работа со СМИ, выступление на ТВ и радио	○	○			○	○
	Анализирование, фасилитация сотрудничества и пациентства	○	○		○		○
9. Работа в конфликтных ситуациях	Проекты спонсорства	○			○		○
	Проекты спонсорства	○			○		○
11. КЭР	Экспертиза и рецензирование проверки историй болезней.	○	○	○	○		

По результатам анализа личностных и профессиональных характеристик сотрудников заведующий **определяет готовность** подчинённых к **выполнению** поставленных перед ними **задач**

Уровень ответственности перераспределяется, на заведующем остаются **контрольные функции**

Заведующий формирует **группу заинтересованных** сотрудников, готовых нести **ответственность за принимаемые решения**

Вовлечённость всего персонала в **совершенствование рабочих процессов** - **конечная цель** руководителя отделения

Траектория компетенций наставляемого



Ресурсы и этапы реализации

I ЭТАП
2021-22 гг

Обучение и тестирование

II ЭТАП
2021-2022 гг

Выстраивание рабочих процессов

III ЭТАП
2021-2023 гг

Подбор и ротация руководителей

IV ЭТАП
2022-2023 гг

Формирование внутренних тренеров

V ЭТАП

Создание команды лидеров

Затраченные ресурсы и ответственные лица

Ответственный – отдел кадров, комиссия по ККиБМД, психологи, замы и заведующие отделений.
Ресурсы - лекции 2 ч/нед., тесты 1 ч/нед., чтение методического материала 2 ч/нед., тренинги с психологами 1ч /нед.

Ответственный – комиссия по ККиБМД, замы и заведующие отделений.
Ресурсы - собрания рабочих групп 1 ч/нед., ординаторские занятия 1 ч/нед., обсуждение и внедрение ППУ 2 ч/нед.

Ответственный – главный врач, заместители.
Ресурсы - стратегические сессии 1 ч/нед., собеседования и презентации заведующих 2 ч/нед.

Ответственный – главный врач, заместители, комиссия по ККиБМД.
Ресурсы - стратегические сессии 1 ч/нед., собеседования и презентации заведующих 2 ч/нед.

Ответственный – главный врач, заместители, комиссия по ККиБМД.
Ресурсы - стратегические сессии 1 ч/нед., собеседования и презентации заведующих 2 ч/нед.

Практическая значимость и критерии оценки

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ

Разработка программ профессиональной траектории специалиста в области общественного здоровья и здравоохранения на этапе последипломного образования для **подготовки потенциального **лидера** в области **здравоохранения**.**

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Критерии	До проекта	После реализации
Удовлетворённость условиями работы	60 %	71 %
Приверженность персонала учреждению (NPS)	28 %	32 %
Уровень профессионального выгорания	70 %	60 %
Удовлетворённость пациентов	47,2 %	52,1 %
Средний возраст руководителей среднего звена	49 лет	36 лет
Активные участники «рабочих групп»	15 чел.	87 чел.
Всего подано ППУ	8	118
Реализовано проектов	7	31

РЕЗУЛЬТАТЫ

Переформатирование и смена состава
заведующих отделений – 70%.
Омоложение состава руководителей среднего
звена.



1

• Сертификация по стандарту ФГБУ «НИК» Росздравнадзора - 18.11.2022 года

2

• Присуждение статуса «Бережливая организация Регионального уровня» во время Партнёрской проверки качества образца по методике АО «Производственная система «Росатом» - 23.11.2022 года

3

• Присуждение третьего места на V Конгрессе наставников России, прошедшего в Екатеринбурге – 24.11.2022 года

4

• Победитель регионального этапа Всероссийского конкурса «РОССИЙСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСОКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ» в номинации «За развитие кадрового потенциала в организациях непромышленной сферы» - 2023 год



34

Количество обученных по
системе лидерства

38 %

Доля персонала, вовлечённого в
систему совершенствования
рабочих процессов

73 %

Доля обученного персонала
основам БП

Перспективы и потенциал тиражирования

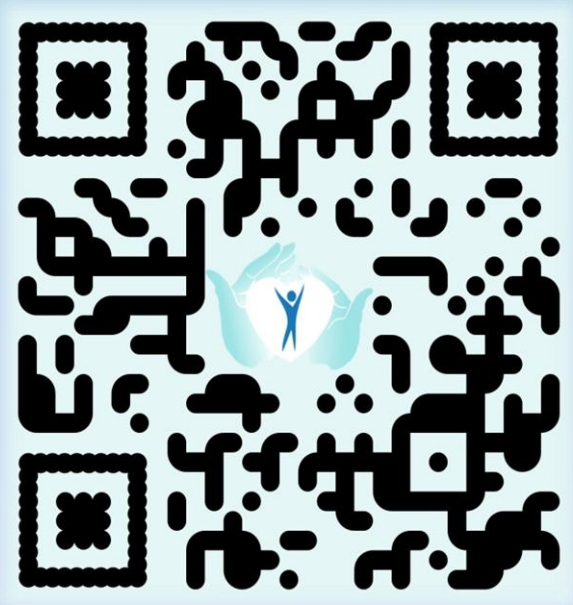
ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОЕКТА ПРИ ПРИВЛЕЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА К УПРАВЛЕНИЮ



ПОТЕНЦИАЛ ТИРАЖИРОВАНИЯ



БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ



✉ 398042, г. Липецк, ул. Московская, д. 6а ☎ тел. (4742) 33-79-37 e-mail: lokб@zdrav48.ru