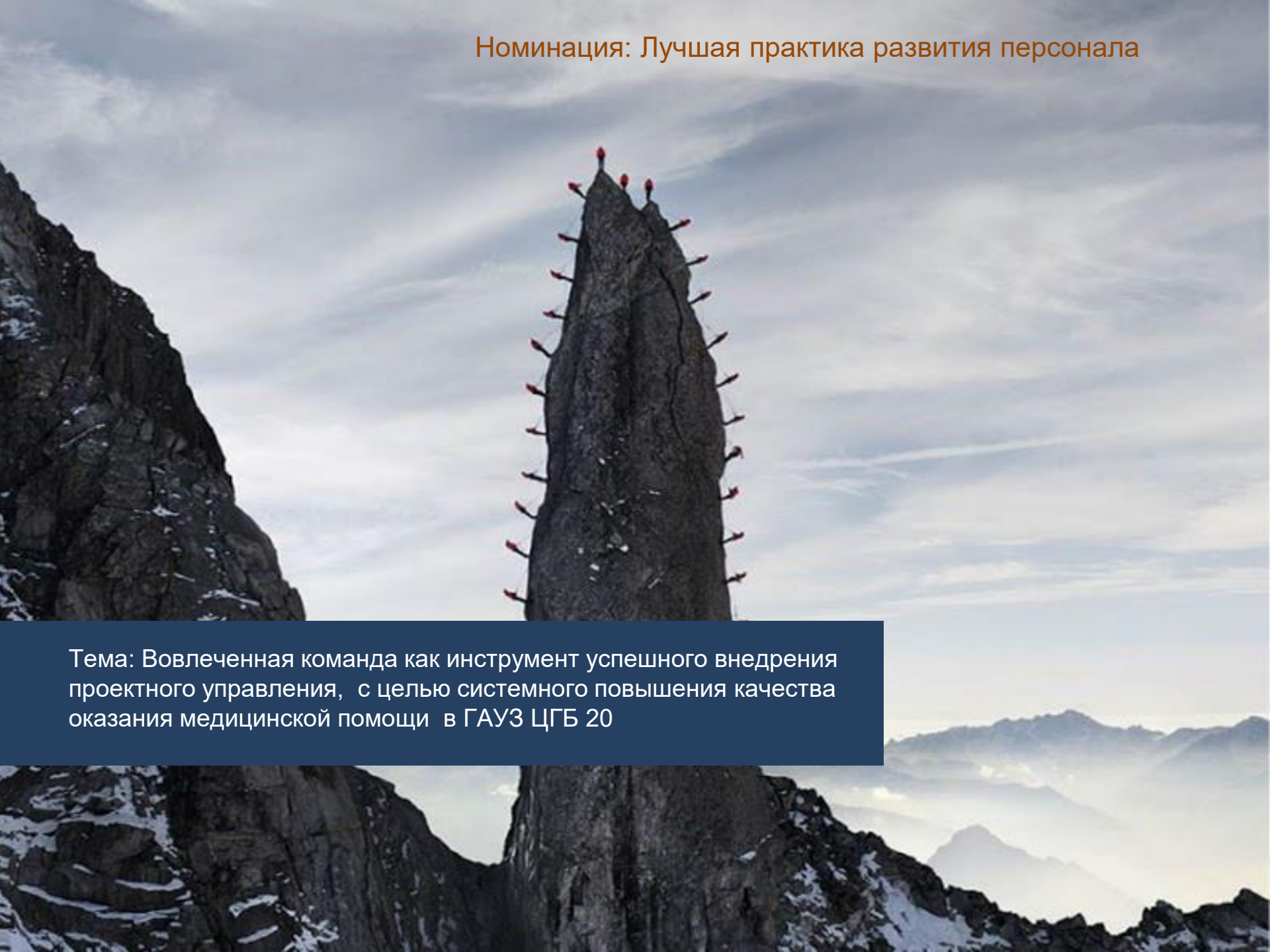


Номинация: Лучшая практика развития персонала

Тема: Вовлеченная команда как инструмент успешного внедрения проектного управления, с целью системного повышения качества оказания медицинской помощи в ГАУЗ ЦГБ 20



Миссия

Системно повышать качество медицинской помощи, через внедрение проектного управления путем формирования вовлеченной в проект команды

Проблематика

Сотрудники не включаются в проектную деятельность (участие в рабочих группах) в рамках реализации проекта «Безопасность медицинской деятельности». Сроки в Проектах задерживаются в среднем на 1,5 месяца, качество подготавливаемых документов низкое, рабочие группы собираются в составе не более 30% от общей численности группы

Обоснование актуализации

В рамках аудита ФГБУ «Национальный институт качества» мы выделили 8 проектов, с описанием целей, сроков, этапов реализации и сформировали рабочие группы (РГ). Участники РГ не соблюдают сроки, качество материалов предоставляют низкое.

Риск – не реализуем проекты, следовательно не сможем системно повышать качество медицинской помощи

Цели и задачи проекта

внедрения проектного управления»

«вовлеченный персонал как инструмент успешного

Временной отрезок рассматриваемого проекта «в номинации лучшая практика развития персонала» апрель 2022 года – декабрь 2022 года

Цель

Повысить вовлеченность сотрудников в реализацию проектов по системному улучшению качества оказания медицинской помощи, с целью получать результатов от этапов проектов в срок и требуемого качества:

-Привлечь дополнительно в Рабочие группы не менее 12 человек;

-Войти в сроки реализации этапов проектов;

Задачи

1

Провести опрос и анализ на наличие необходимых ресурсов для реализации проекта (сотрудников, времени, знаний..)

2

Провести работу по получению сотрудниками необходимых знаний и смыслов. Для чего проект мне и больнице

3

Подготовить и реализовать план по устранению выявленных проблем с постановкой системы регулярного менеджмента

Стратегия

Изменить подход к управлению персоналом, не ужесточать контроль и методами давления заставить участвовать в проектах, а понять причины почему сотрудники не хотят участвовать в рабочих группах и повлиять на эти причины

Методы

1. Анкетирование персонала
2. Интервьюирование - личный опрос
3. Обучение
4. Мастер-классы (практические занятия после обучения)
5. Круглые столы - встречи по промежуточным результатам работы по проектам
6. Личные коммуникации. Встречи Главного врача с персоналом с обратной связью по результатам работы больницы. Ответы на вопросы
7. Информирование - о промежуточным результатам работы по проектам. Награждение лучших
8. Предоставление развивающей обратной связи сотрудникам
9. Коучинг

Инструменты

1. Провести опрос по вовлеченности персонала. Измерить уровень
2. Выявить причины низкой вовлеченности персонала
3. Выявить что важно и что мотивирует персонал
4. Подготовить план мероприятий с целью минимизации\устранения выявленных проблем
5. Собрать обратную связь от руководителей
6. Подготовить программу обучения
7. Согласовать и реализовать план
8. Войти в установленные сроки реализации проектов
9. Повторно провести опрос по вовлеченности

Проекты взятые в работу в 2022 году

рамках аудита ФГБУ «Национальный институт качества»

В



план на 2023 год

начаты проекты в 2022 году

Временной отрезок рассматриваемого проекта «в номинации лучшая практика развития персонала» апрель 2022 года – декабрь 2022 года

Проектный офис проектов взятых в работу в 2022 году в рамках аудита ФГБУ «Национальный институт качества» и Проекта «Вовлеченность»



ЦЕНТРАЛЬНАЯ
ГОРОДСКАЯ
БОЛЬНИЦА №20

Структура проектного офиса

Утверждаю
Главный врач ГАУЗ ЦГБ 20
СМ Хмельникер
«__» _____ 2022

Заказчик проекта
Главный врач

Руководитель проектного офиса
– Заместитель Главного рвача по КЭР

Куратор проектов- специалист
отдела контроля качества

Руководитель проекта
«Хирургическая безопасность»

Заведующий отделением урологии

Исполнители проекта

Руководитель проекта
«Эффективный рекрутинг»

Заместитель Главного врача по кадрам и праву

Исполнители проекта

Руководитель проекта
«Профилактика падений»

Главная медицинская сестра

Исполнители проекта

Руководитель проекта
«Преемственность медицинской помощи»

Заместитель Главного врача по орг метод работе

Исполнители проекта

Руководитель проекта
«Экстренная помощь»

Заведующий отделением реанимации

Исполнители проекта

Руководитель проекта
«Эпидемиологическая безопасность»

Заведующий эпидемиологическим отделом

Исполнители проекта

Привлекаемые внутренние эксперты

Привлекаемые внешние эксперты

Руководитель проекта
«Вовлеченность»

Специалист отдела контроля качества

Исполнители проекта:
Зам ГВ по КЭР, Зам ГВ по орг метод работе, Зам ГВ по кадрам, Заведующие отделениями, Старшие медицинские сестры

Описание реализации проекта

1. Проведение опроса по вовлеченности

Ключевые показатели вовлеченности



Вовлеченные сотрудники **позитивно отзываются** о больнице при общении с коллегами, клиентами, друзьями.

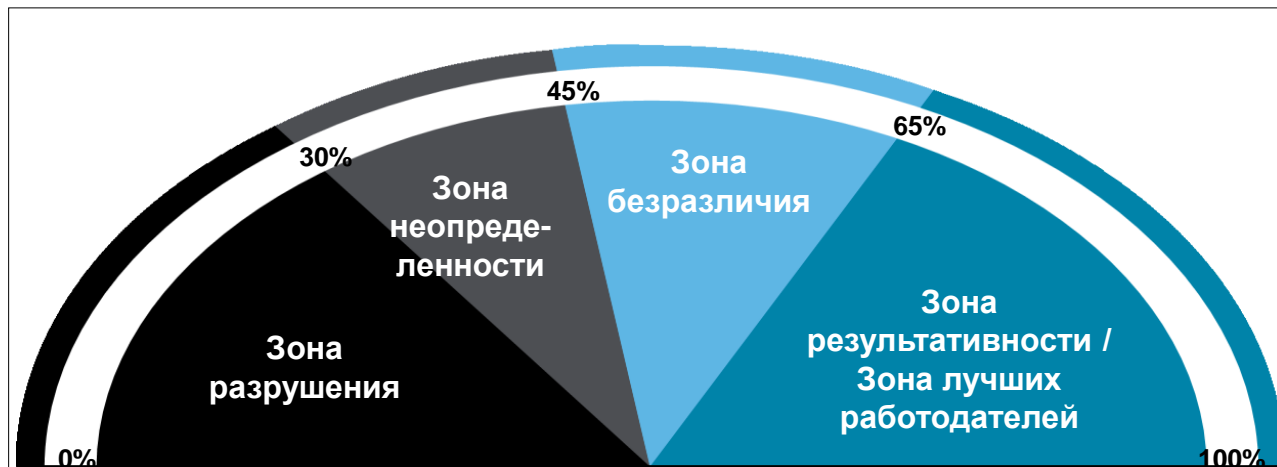


Вовлеченные сотрудники **связывают свое будущее** с ЦГБ 20.



Вовлеченные сотрудники мотивированны для приложения дополнительных усилий при работе больнице.

Общий результат опроса по вовлеченности



Результат опроса: **общий уровень вовлеченности 32%**.

ЦГБ 20 по уровню вовлеченности входит в зону неопределенности.

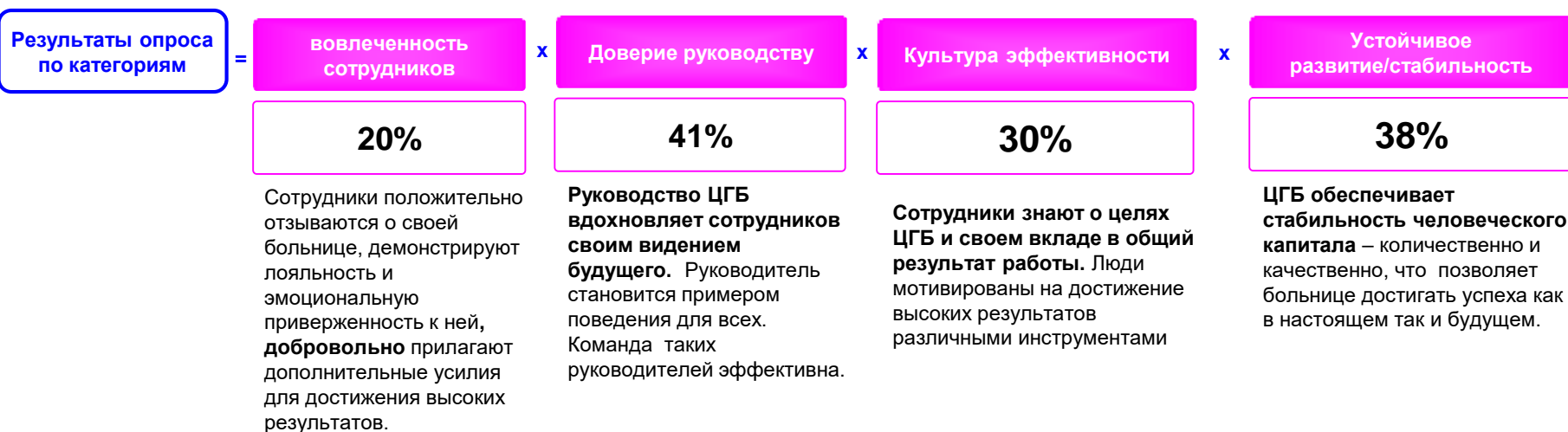
Описание реализации проекта

2. Результаты опроса по вовлеченности eNPS

вопросы	общие рез-ты	руководители	врачи	средний мед персонал	младший мед персонал
Насколько вероятно, что вы порекомендуете услугу нашей ЦГБ 20 другу или родственнику?	-13	12	-6	-25	14
Насколько вероятно, что вы порекомендуете ЦГБ 20 в качестве места работы	-11	27	-8	-27	18

Индекс лояльности сотрудников минусовой. Сотрудники при случае плохо говорят о больнице, так же не рекомендуют больницу как место работы, создавая отрицательный HR бренд

3. Результаты опроса по вовлеченности по категориям



Выводы по опросу

Индикаторы требующие корректировки

1. Высокая инертность персонала. Уходить они не собираются, но и делать больше чем положено по Должностной инструкции не хотят - 50% из опрошенных.
2. Недоверие к руководству, тк не знают в связи с чем принимаются те или иные решения – 41% из опрошенных.
3. Отмечают формальность, выполняют по мнению сотрудников не нужную работу - 52%.
4. Считают что перегружены работой - 45%

Позитивные индикаторы

1. Сотрудники положительно относятся друг к другу, даже дружат и поэтому могут поддерживать друг друга по человечески -80%
2. Высоко оценивают шансы на продвижение по карьерной лестнице – 65%
3. Гордятся своей профессией – 84%
4. Важно признание – 90%
5. Готовы обучаться – 72%



Выводы по опросу

Проблематика – факторы на которые будем влиять

Низкий уровень управленческих компетенций руководителей

Не закрыты вакансии - тяжело работать с переработками, «нет сил на проекты»

Непонимание что такое проектное управление, какие ожидаем результаты от проектов



ФАКТОР № 1.

Задача. Проблема. Причина.



Задача: повысить осознанность и уровень управленческих компетенций руководителей

проблема	причина
Низкий уровень управленческих компетенций руководителей:	Не проводилось обучения по soft (управленческие) компетенциям
Лидерство Эмоциональный интеллект	Корпоративная культура Силы в управленческой линейке формирует коммуникацию сверху -вниз. Поставлена задача – нужно выполнять. В следствии чего данный стиль управления выбирается и руководителями второй и третий управленческих линеек. Без вовлечения и объяснения смыслов.
Командоформирование Вовлечение Развитие команды через предоставление обратной связи Управление результативностью Управление эффективностью	Коммуникационный и информационный разрыв между руководителями первой управленческой линейки и сотрудниками (врачи, медицинские сестры). Какие результаты работы ЦГБ, отделений, какие изменения происходят и с какой целью и тд

Почему важно обучение руководителей

от руководителей зависит:

- ✓ организация работы в команде
- ✓ атмосфера в команде
- ✓ желание развиваться
- ✓ анализ результатов

Решение

- ✓ Проведен курс обучения «Самоменеджмент» для – заведующих отделениями и старших медицинских сестер;
- ✓ Проведен курс обучения «Эффективный рекрутинг. Правила проведения собеседований» для всех руководителей ЦГБ;
- ✓ Проведено обучение руководителей «Правила предоставления обратной связи»;
- ✓ Проведена внутренняя конференция для всех сотрудников «Результаты работы ЦГБ за полугодие и за год. Лучшие сотрудники»;
- ✓ Проведены серии встреч с руководителями на которых были: 1. озвучены результаты опроса; 2. обсуждены причины полученных результатов; 3. выделены основные проблемы, решение которых в приоритете; 4. подготовлен план решения проблем.

Задача: сократить срок закрытия вакансий до 30 дней

проблема	причина
Долго закрываем вакансии 60 дней	Не анализируем показатели рекрутинга на системной основе
	Не ставили проблему - длинные сроки закрытия вакансий в приоритет
	Отказ от продолжения собеседования после встречи с потенциальным руководителем

целевые оцифрованные показатели

- ✓ оптимизировать процесс подбора персонала с учетом слабых мест в этапах подбора;
- ✓ процент отказов кандидатов от предложения о работе 0%;
- ✓ среднее количество дней закрытия вакансии: 40 дней
врачи – 60 дней
средний мед персонал – 40 дней
младший мед персонал – 30 дней
прочий персонал – 30 дней
- ✓ уровень укомплектованности персонала 95%.
- ✓ часы переработок в месяц: 11 600

результат аудита

- ✓ процент отказов кандидатов до 30% после интервью с Заказчиком;
- ✓ среднее количество дней закрытия вакансии: 60 дней
врачи – 100 дней
средний мед персонал – 60 дней
младший мед персонал – 40 дней
прочий персонал – 40 дней
- ✓ уровень укомплектованности персонала 85%
- ✓ часы переработок в месяц: 3360

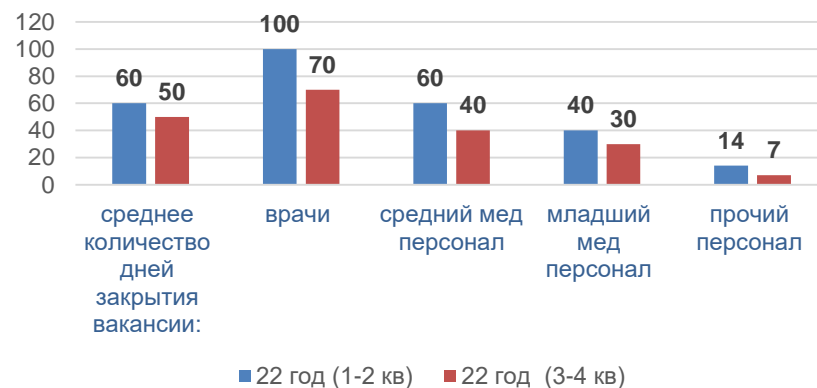
Решение

- ✓ На каждую вакансию формируется портрет должности;
- ✓ Проводится Exit интервью на системной основе;
- ✓ Закреплены ответственные на каждом этапе Рекрутинга;
- ✓ Подготовлена инструкция и обучены руководители проводить собеседования;
- ✓ Внедрено получение и предоставление системной обратной связи от кандидатов и руководителей после прохождения собеседования;
- ✓ Ежемесячная HR аналитика для контроля изменений (текущность, причины увольнения, конверсия, укомплектованность, срок закрытия вакансий, количество и причины отказов);
- ✓ Подготовка и внедрение регламента – схемы рекрутинга;

Промежуточный результат

- ✓ Снизился процент отказов кандидатов от предложения о работе **на 13%**
- ✓ Среднее количество дней закрытия вакансии уменьшилось **на 16%. Средний срок закрытия 50 дней**

кол-во дней закрытия вакансий



- ✓ Укомплектованность персонала повысилась **на 7% (92%)**
- ✓ Часы переработок:

ФАКТОР № 3. Задача. Проблема. Причина. Решение

Задача: вовлечь персонал в участие в проектах - группы в полном составе работают и соблюдают сроки этапов проекта

проблема	причина
Сотрудники кроме дополнительной нагрузки не видят профита и смысла в участии в проектах	Корпоративная культура Силы - не транслирует эффективные коммуникации

Проблема

- ✓ В работе 6 проектов не соблюдаются сроки предоставления результатов по этапам в проектах:
- ✓ «Эффективный рекрутинг» - 1,5 месяца;
- ✓ «Хирургическая безопасность» - 2 мес;
- ✓ «Организация экстренной и неотложной помощи в стационаре» - 2 мес;
- ✓ «Профилактика падений» - 1,8 мес;
- ✓ «Эпидемиологическая безопасность» - 2,5 мес;
- ✓ «Преемственность медицинской помощи» - 1,5 мес.

Решение

- ✓ Проведено обучение для руководителей и членов рабочих групп «Управление проектами»;
- ✓ Проведены две внутренние конференции посвященные промежуточным результатам проектов: «эффективный рекрутинг», «Организация экстренной и неотложной помощи в стационаре. Организация работы приемного отделения», «Профилактика падений», «Хирургическая безопасность», «Преемственность медицинской помощи». С признанием заслуг членов команды;
- ✓ Проведена внутренняя конференция для всех сотрудников «Результаты работы ЦГБ за полугодие и за год. Лучшие сотрудники»;
- ✓ Начали работать на постоянной основе ежемесячные встречи Рабочих групп с Главным врачом. На которых предоставлялись результаты работы по этапам проектов и сотрудники получали обратную связь от Руководителя;
- ✓ Сотрудники получили возможность работать с коучем – снимать психологическое напряжение.

Критерии оценки результата.

Достиженные результаты от реализованных мероприятий



Сроки реализации этапов вышли на планируемые даты. Отставание в общей сложности на 14 дней. Было 1,5 месяца

Перестали срывать сроки встреч Рабочих групп - встречи происходят согласно графика – 90%

На Рабочих группах присутствует не менее 80% состава группы, было не более 30%

В Рабочие группы проектов добавились 33 человека (планировали 15 человек):

- «Эффективный рекрутинг» - 4 сотрудника;
- «Хирургическая безопасность» - 6 сотрудников из всех отделений хирургического профиля;
- «Организация экстренной и неотложной помощи в стационаре» - 5 сотрудников;
- «Профилактика падений» - 10 сотрудников;
- «Эпидемиологическая безопасность»- 2 сотрудника;
- «Преемственность медицинской помощи» - 6 сотрудников.

Результат повторного опроса по вовлеченности

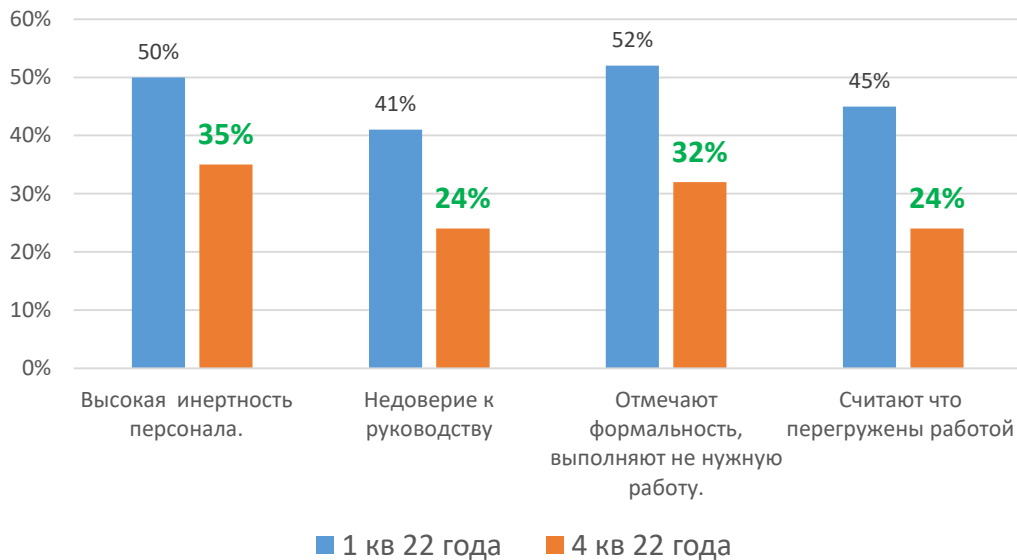


Повторный результаты опроса по вовлеченности eNPS

вопросы	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
	общие	рез-ты	руководители		врачи		средний мед персонал		младший мед персонал	
Насколько вероятно, что вы порекомендуете услугу нашей ЦГБ 20 другу или родственнику?	-13	-1	12	33	-6	17	-25	-11	14	6
Насколько вероятно, что вы порекомендуете ЦГБ 20 в качестве места работы ?	-11	1	27	44	-8	22	-27	-10	18	18

Индекс лояльности вырос на 12 пунктов за 9 месяцев.

Результат по выводам - повторный опрос



Перспективы дальнейшей реализации проекта



- Принятое решение, понять причины нежелания участвовать в проектах, было правильным
- Уровень доверия к руководству, согласно опроса вырос на 20 пунктов
- ЦГБ получила возможность начать обучать сотрудников не только профессиональным компетенциям, но развивать гибкие компетенции такие как лидерство, результативность
- Сотрудники получили возможность получать развивающую обратную связь от руководителей и от Главного врача, что повышает уровень осознанности
- Сотрудники получают информацию о результатах работы своего отделения и результатах всей ЦГБ и быть частью этих результатов
- Сотрудники получают признание своих заслуг внутри ЦГБ
- **Соппротивление сотрудников значительно снизилось, тк стало больше ясности о целях и результатах, что позволило продолжить работу по системному улучшению качества оказания медицинской помощи в ЦГБ 20, в связи с чем принято решение продолжить проект.**

Ресурсы затраченные на проект

- На реализацию проекта не было затрачено дополнительных средств из бюджета ЦГБ 20
- Опрос был составлен самостоятельно
- Опрос проводился на платформе Гугл
- Обучение готовилось и проводилось внутренними экспертами

Потенциал тиражирования

- Потенциал тиражирования оцениваем как высокий
- Описанные инструменты может использовать каждая медицинская организация
- Так же ЦГБ 20 принято решение подготовить мобильное приложение для проведения опросов сотрудников
- Так же принято решение в 2023 году начать системный опрос пациентов о качестве оказания медицинской помощи

