

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ЛУЧШИЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАКТИКИ СТОЛИЧНОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Обучение управляющего состава поликлиники, практика внедрения

Фирсова Екатерина,
HR директор компании «НьюМедиа»,
сотрудник департамента персонала КДП 121,
лидер проекта HRMed: кадровые исследования для
здравоохранения.

HR Researching for **Medicine** **HRMed**

Проблемы качества медицинской помощи на современном этапе - это проблема эффективного менеджмента ресурсов здравоохранения и прежде всего кадровых.

Новое время диктует новые решения. И слабым звеном здесь является острая нехватка квалифицированных управленцев.



В современных условиях от Главного врача учреждения требуют высокоэффективной деятельности по ряду показателей:

- доступность,
- своевременность,
- качество оказываемой медицинской помощи,

но достигнуть этих целей невозможно без слаженной работы команды руководителей (заместителей, руководителей филиалов, отделений, главных и старших медицинских сестер).



РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА



ВОПРОСЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПЕРЕД РУКОВОДИТЕЛЕМ УЧРЕЖДЕНИЯ

1. КАКИМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ И ЛИЧНЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ В МЕДИЦИНСКОМ УЧРЕЖДЕНИИ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ПРОВОДИМЫХ РЕФОРМ
2. КАК ВЫЯВИТЬ СРЕДИ РАБОТНИКОВ:
ЛИДЕРОВ, АУТСАЙДЕРОВ, ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ
3. КОГО НАЗНАЧИТЬ НА РУКОВОДЯЩИЕ ПОЗИЦИИ
4. КАК ПОВЫСИТЬ МОТИВАЦИЮ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА
5. КАК СОБЛЮСТИ БАЛАНС МЕЖДУ ЖЕСТКИМИ ТРЕБОВАНИЯМИ, РЕГЛАМЕНТАМИ И ПРОЯВЛЕНИЕМ ИНИЦИАТИВЫ РАБОТНИКОВ

ЧТО ТАКОЕ КОМПЕТЕНЦИЯ



Техническая компетентность

Навыки и знания в работе часто называют техническими, функциональными, «жесткими» или связанными с работой умениями.

Эмоциональный интеллект

Следующая немаловажная подгруппа поведенческих компетенций направлена на оценку способов управления своими эмоциями. Это подмножество компетенций известно под общим названием “эмоциональный интеллект”. Оно охватывает такие навыки, как эмпатия к пониманию других (а, соответственно, и более продуктивную работу с людьми), а также способность контролировать собственные реакции на давление со стороны.

Поведенческая компетенция - качество, демонстрируемое в поведении.

“Компетенция – это особенности, которые причинно связаны с эффективной работой. Это значит, что существует доказательство, что владение определенными характеристиками предопределяет и ведет к эффективности в работе.”

ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ



Под управленческими компетенциями в данном случае мы подразумеваем совокупность личных и профессиональных навыков и знаний, таких как: стратегическое видение, знание целей работы учреждения, собственная эффективность, обеспечение эффективности подразделения.

ПОЧЕМУ МЫ ЗАДУМАЛИСЬ НАД ДАННЫМ ПРОЕКТОМ

В любой медицинской организации есть отдел кадров, функции управления персоналом относятся к данному отделу, но как правило, отдел выполняет сугубо административные функции: прием, увольнение, перевод сотрудников, оформление отпусков, подготовка и сдача отчетности, подбор персонала.

Как правило, в составе отдела кадров нет специалистов в сфере управления человеческими ресурсами, владеющими профессиональными техниками подбора, адаптации, оценки и обучения персонала. Поэтому мы привлекли экспертов по управлению персоналом, способных привнести инструменты работы с персоналом из других рынков и адаптировать их под задачи государственного медицинского учреждения



РЕАЛИЗУЕМЫЕ ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ГБУЗ «КДП 121 ДЗМ»



ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА БОЛЕЕ 900
СОТРУДНИКОВ

БОЛЕЕ 50 РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ПРИКРЕПЛЕННОЕ НАСЕЛЕНИЕ 242 695 ЧЕЛ.

ИЮНЬ 2016 ГОДА ПО НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ

ГБУЗ «ГП 2 ДЗМ»



ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА около 700
СОТРУДНИКОВ

БОЛЕЕ 35 РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ПРИКРЕПЛЕННОЕ НАСЕЛЕНИЕ 150 591 ЧЕЛ.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОЙ ПОТРЕБНОСТИ В МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ

ОХВАТ НАИБОЛЬШЕГО КОЛИЧЕСТВА ПАЦИЕНТОВ С МИНИМАЛЬНЫМИ ТРУДОЗАТРАТАМИ

ЦЕЛИ ПРОЕКТОВ:

ИЗУЧЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ ПОДЧИНЕННЫХ С ЦЕЛЬЮ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

СОЗДАНИЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

ПРИНЯТИЕ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ ПО ИТОГАМ ПРОЕКТА (УВОЛЬНЕНИЕ, КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ, НАЗНАЧЕНИЕ НА ДОЛЖНОСТЬ)

МЕТОДЫ, ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ПРИМЕНЯЕМЫЕ В ПРОЕКТЕ (ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ HR-ПРАКТИК):

ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ, ЗОНЫ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ КАЖДОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ

ПРОВЕДЕНИЕ
ДИАГНОСТИЧЕСКОГО
ИНТЕРВЬЮ С КАЖДЫМ
РУКОВОДИТЕЛЕМ,
ТЕСТИРОВАНИЕ
ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ПОДГОТОВКА ОТЧЕТА
И РЕКОМЕНДАЦИЙ,
РАЗРАБОТКА
ПРОГРАММЫ
ОБУЧЕНИЯ

ТРЕНИНГИ: РАЗВИТИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМПЕТЕНЦИЙ И
КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ
РАБОТА С КОНФЛИКТАМИ

ПРОВЕДЕНИЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ
СЕССИИ, ТАКТИЧЕСКОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ В
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ

ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ, ВНЕДРЕНИЕ
НОВЫХ МЕТОДОВ РАБОТЫ,
ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ТРЕНИНГ
ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Коучинговое диагностическое интервью

Пример возможных вопросов:

1. Как давно вы работаете в данном учреждении?
2. Какая основная задача перед вами стоит?
3. Кто является вашим руководителем?
4. Кто вам ставит задачи и перед кем вы отчитываетесь?
5. Сколько у вас прямых подчиненных?
6. Что вас мотивирует в работе?
7. Кого из коллег вы бы назвали идеальным руководителем? Почему?
8. А какой вы руководитель?
9. Есть ли у вас предложения по улучшению работы вашего подразделения?
10. Чему бы вы еще хотели поучиться?
11. Что вас мотивирует в работе?
12. Какая поведенческая модель вам ближе «врач», «врач-руководитель», «руководитель»?

ОПИСАНИЕ ТРЕНИНГОВОГО ПРОЦЕССА

- Во время тренинга продолжается в том числе диагностический процесс. Цель – выявление привычной модели поведения руководителя в команде: лидер, наблюдатель, мотиватор, контролер, аутсайдер.
- Руководителям разъясняются основные инструменты менеджмента: управление временем, постановка целей SMART, принцип Паретто, матрица приоритетности задач и т.д.
- Работа происходит в парах, малых группах и общей группе, навыки тренируются на основе кейсов из реальной жизни.
- У группы руководителей формируется единое видение базовых ценностей команды и фактическое принятие этих ценностей.
- Неформальное общение способствует сплочению команды.

ПРИМЕР КЕЙСА:

Принципы взаимодействия и ценности команды

Инструкция. «Для проведения упражнения нам необходимо разбиться на 4 группы».

1. Принципы взаимодействия и ценности команды руководителей, учитывая специфику организации, работа в малых группах

- как есть

- как хотим

- как было

- в сравнении с другими подобными организациями

по признакам: в работе, с руководством, с пациентами, с коллегами, с подчиненными, делегирование ответственности, контроль и оценка, наказание

2. Результат обсуждения и договоренностей - целевые принципы, сформулированные совместно всей группой в конце тренинга

ПРИМЕР КЕЙСА:

Управление собственной эффективностью упражнение

1. Главная цель учреждения, в котором я работаю:
2. Цель моего подразделения (как я влияю на главную цель)
3. Мои задачи на месяц в формате результата

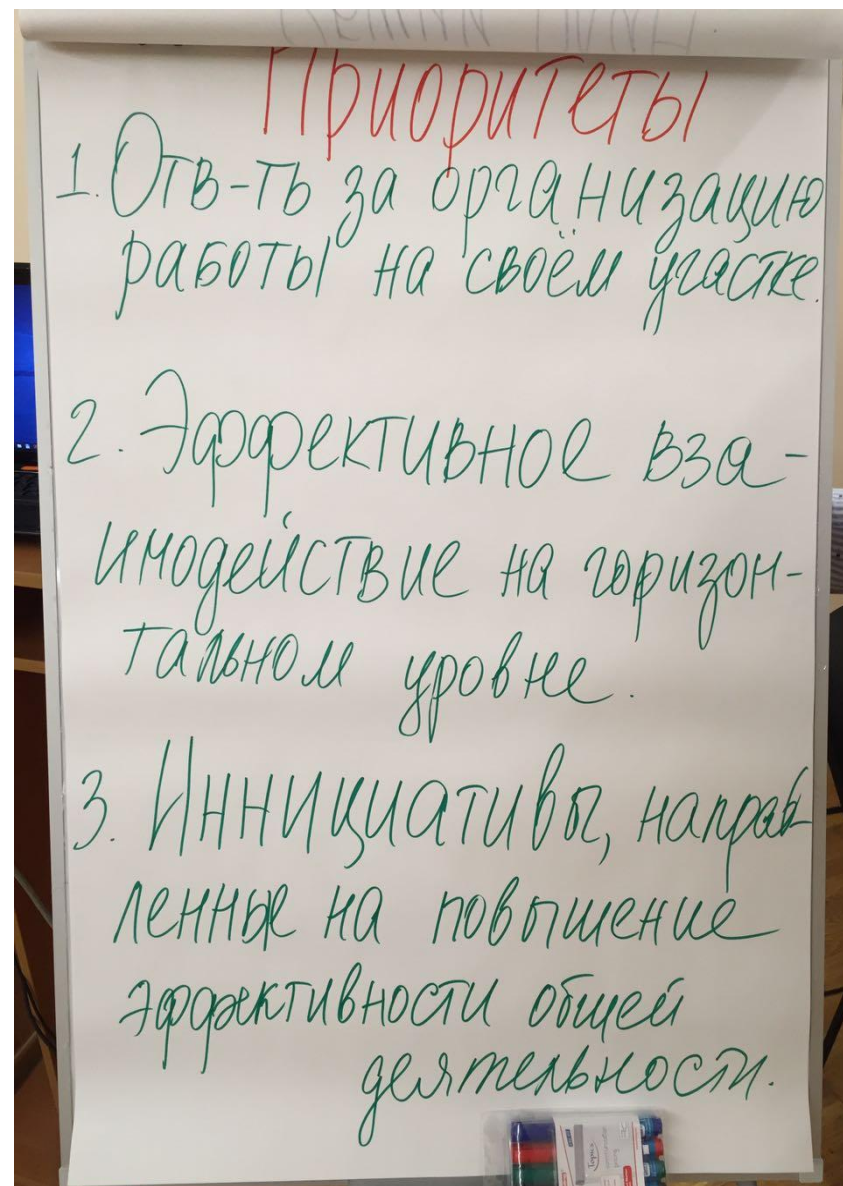
ПРИМЕР КЕЙСА:

Варианты поведения в конфликтных ситуациях

<i>стратегия поведения</i>	<i>характеристика стратегии</i>
конкуренция - соперничество - АКУЛА	стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому
сотрудничество СОВА	выбор альтернативы, отвечающего потребностям обеих сторон
компромисс -ЛИСА	выбор, при котором одна сторона теряет, другая находит
уклонение - избегание - ЧЕРЕПАШКА	уход и от кооперации и от попыток достижения собственных целей
приспособление -МЕДВЕЖОНОК	принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. ОБУЧЕНИЕ. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

- СЛЕДУЮЩИМ ЭТАПОМ РАБОТЫ БЫЛО ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ С КОМАНДОЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ С ЦЕЛЮ РАЗРАБОТКИ КРАТКОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ УЧРЕЖДЕНИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ВЕКТОРОВ РАЗВИТИЯ



РАБОЧИЕ МАТЕРИАЛЫ СО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

сильные стороны	слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. многофакт. мед. учреждения 2. территориальная обособленность 3. больш. кол-во площадей 4. Кадровый потенциал 5. Внедренность кадров в население 6. Кол-во населения 7. Низкая конкуренция (по гос. услугам) 8. Технал. оснащенность. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Транспортная разобщ. филиалов 2. Низкая квалификация персонала 3. Низкая з/п. 4. Слабая тех. база 5. Неэф-ое использование площадей 6. Низкая укомплектов. терапев. отделений, первичного звена 7. Слабое развитие платных услуг. 8. Слабая информ. населением
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Получ. прибыли от площ. 2. Разв. пл. услуг 3. Перераспред. е ресурс 4. ↑ прикрепление (обл., ТИНАО) 5. Сотр. с кадр. рез-ми 7. ↑ клинот. база. 8. Открытие областного центра 9. Внедрение в местное органы упр и адм. орг-ции. 10. ДМС → обесп. местного населения. 11. (узи, мск.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Омертвление населения за счетстройки ТИНАО. 2. Появ. частных центров 3. Малодоступность населению 4. Затраты на создани. и з.м. 5. Недовольство населения ш-вом закр. фил.

Общий план. Что делать?

1. Использовать площади.
2. Развивать платные услуги
3. ↑ квалиф. и мотивацию персонала
4. Рекламная кампания, Тиндзор. информированности населения для привлечения Гавриково и Потанино.
5. Перераспределение ресурсов (отделений, сотрудников)
6. Оптимизация филиалов; пересмотр вст-рог
7. Создание учебно-методической баз.
8. Стабилизировать площадку - врачи общ. практики.
9. Внедрение эф-го управленческого менеджмента

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

- СОЗДАН ПОДРОБНЫЙ ОТЧЕТ ПО ИТОГАМ ДИАГНОСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, СОДЕРЖАЩИЙ ОПИСАНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ, МОТИВИРУЮЩИХ СТИМУЛОВ, УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КАЖДОГО
- ПРОВЕДЕН ЦИКЛ ТРЕНИНГОВ, ВКЛЮЧАЮЩИЙ ФОРМИРОВАНИЕ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЯ, НАВЫКОВ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ
- СОЗДАНА МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ.
- СФОРМИРОВАН КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ
- ВЫДЕЛЕНЫ ЗОНЫ РИСКА, РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОРРЕКЦИИ СИТУАЦИИ
- ПРЕДЛОЖЕНА ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ И ВНУТРЕННЕГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
- ОПРЕДЕЛЕНЫ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ И РАЗРАБОТАН ТАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН

ЧТО ЭТО НАМ ДАЛО

- ПРИНЯТИЕ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ: УВОЛЬНЕНИЕ НЕЛОЯЛЬНЫХ ИЛИ НЕЭФФЕКТИВНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, НАЗНАЧЕНИЕ НА КЛЮЧЕВЫЕ ДОЛЖНОСТИ ЭФФЕКТИВНЫХ ЛИДЕРОВ
- РАЗРЕШЕНИЕ ВНУТРЕННИХ КОНФЛИКТОВ
- РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ КАЖДОГО
- ЕДИНОЕ ПОНИМАНИЕ РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ В УЧРЕЖДЕНИИ
- ТРАНСЛЯЦИЯ ЕДИНЫХ СТАНДАРТОВ И ТРЕБОВАНИЙ, ДОНЕСЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ ДО ПЕРСОНАЛА
- ФОРМИРОВАНИЕ СИЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
- ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА
- РОСТ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Участники обучающего семинара.



Рабочий процесс



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Обучение управляющего состава поликлиники, практика внедрения

HR директор компании «НьюМедиа»,
сотрудник департамента персонала КДП 121,
лидер проекта HRMed: кадровые исследования для здравоохранения.
Фирсова Екатерина