

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 управленаческими компетенциями в данном случае мы подразумеваем совокупность личностных 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» ГБУЗ «ГП 2 ДЗМ»



www.mosgorzdrav.ru

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА БОЛЕЕ 900 СОТРУДНИКОВ

БОЛЕЕ 50 РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ПРИКРЕПЛЕННОЕ НАСЕЛЕНИЕ 242 695 ЧЕЛ.

ИЮНЬ 2016 ГОДА ПО НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ



www.mosgorzdrav.ru

**ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА около 700
сотрудников**

БОЛЕЕ 35 РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ПРИКРЕПЛЕННОЕ НАСЕЛЕНИЕ 150 591 ЧЕЛ.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
**УДОВЛЕТВОРЕНIE 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

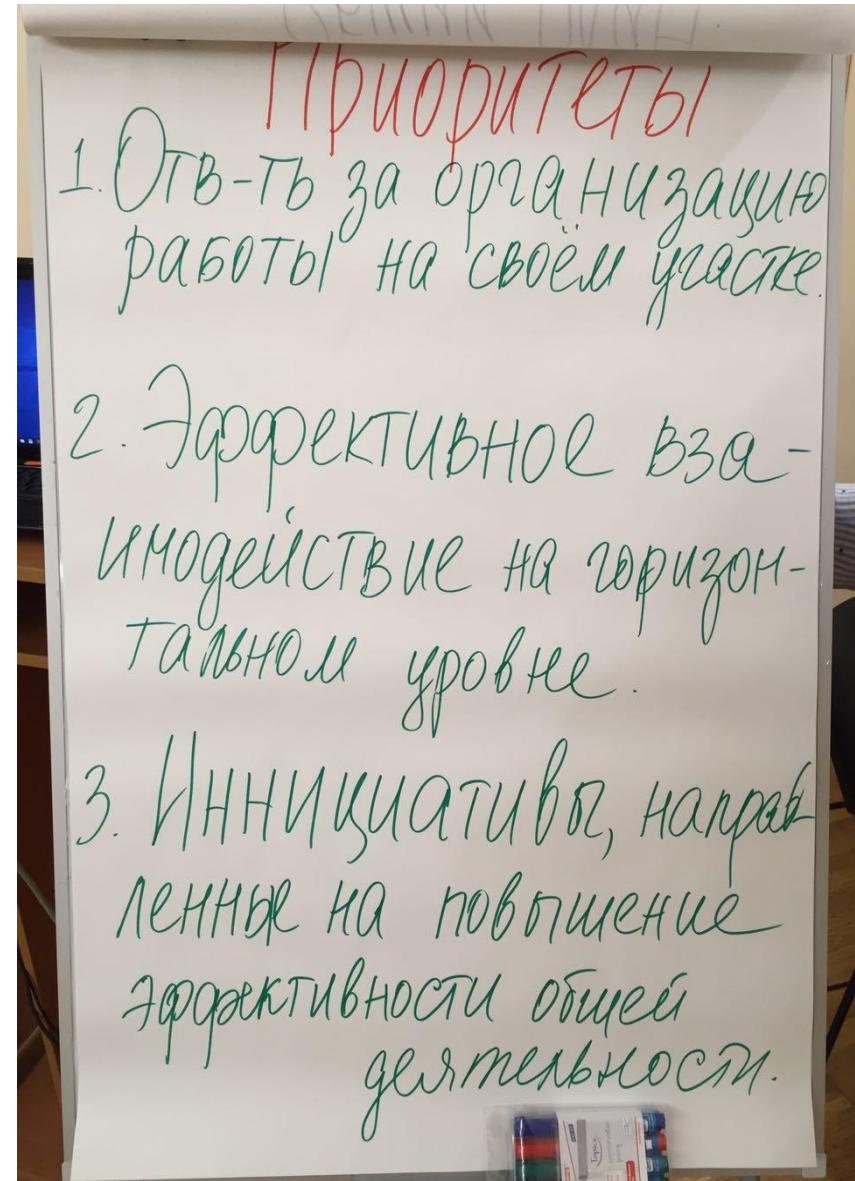
ПРИМЕР КЕЙСА:

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, отвечающей 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 -МЕДВЕЖОНOK	принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. ОБУЧЕНИЕ. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

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



РАБОЧИЕ МАТЕРИАЛЫ СО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

Сильные стороны

1. многофирм. меж. учреждения
2. территориальная обособленность
3. Больш. кол-во площадей
4. Кадровой потенциал
5. Внедренность кадров в население
6. Кол-во населения
7. Низкий конкуренция
8. Год. гос. услуги
9. Технол. оснащенность.

Возможности

1. Попул. прибыли от плош.
2. Разв. пл. услуг
3. Нераспредел. ресурсов
4. Г прикрепление (обл., ТИНАО)
5. Сотр. с кадровыми
7. Клинич. бакт.
8. Открытие фронтального центров
9. Внедрение в местное б-рьонч. упр. и обл. орг-ии.
10. ДМС → обсл. местного населения.
11. (узн. обл.)

Слабые стороны

1. Транспортная разобщенность
2. Низкая квалификации персонала
3. Низкая ЗП.
4. Слабая тех. база
5. Низкое использование площадей
6. Низкая квалиф. то-мерал. отделений, первичного звена
7. Слабее развитые плац. наук. учрежд.
8. Слабое шир. населения

Угрозы

1. Открепление населения за счет стройки ТИНАО.
2. Появ. частных центров
3. Малого и Проб. населения
4. Гуманитар. на соц.рн.
5. Недовольство населения из-за закр. учр.

Общий план.

Что делать?

1. Использовать плошади.
2. Развивать платные услуги
3. ↑ квал. и мотивации персонала
4. Рекламная кампания, гидор. информатности населения (приложение Гаврикова и Потапова).
5. Перераспределение ресурсов (отделений, сотрудников)
6. Оптимизация фронтов; переход к оптим. услуг-ям
7. Создание учебно-методичес-кого баз.
8. Стандартизация плошадок - браги (бщ. практики).
9. Внедрение ЗФ-го уп-ва (личного механизма)

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 НЕЛЮЯЛЬНЫХ 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