



**Управление
компетенциями
персонала в системе
менеджмента
качества**

**Князюк Надежда
Феофановна**

**к.м.н., доц. кафедры «Общественное здоровье
и здравоохранение» ИГМАПО
зав. кафедрой менеджмента Байкальской
международной
бизнес-школы ИГУ**



Факторы, обеспечивающие лидирующие позиции организации

Инновации,
управление
знаниями

**Высокий уровень
компетенции
в отраслевых вопросах**

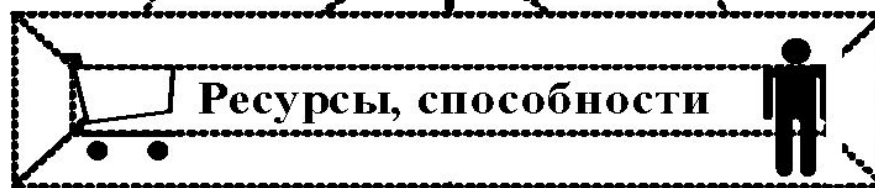
Адаптация к
изменениям внешней
среды

Динамические
способности

Внутренние
(корневые)
компетенции

Внешние
компетенции

Стратегия

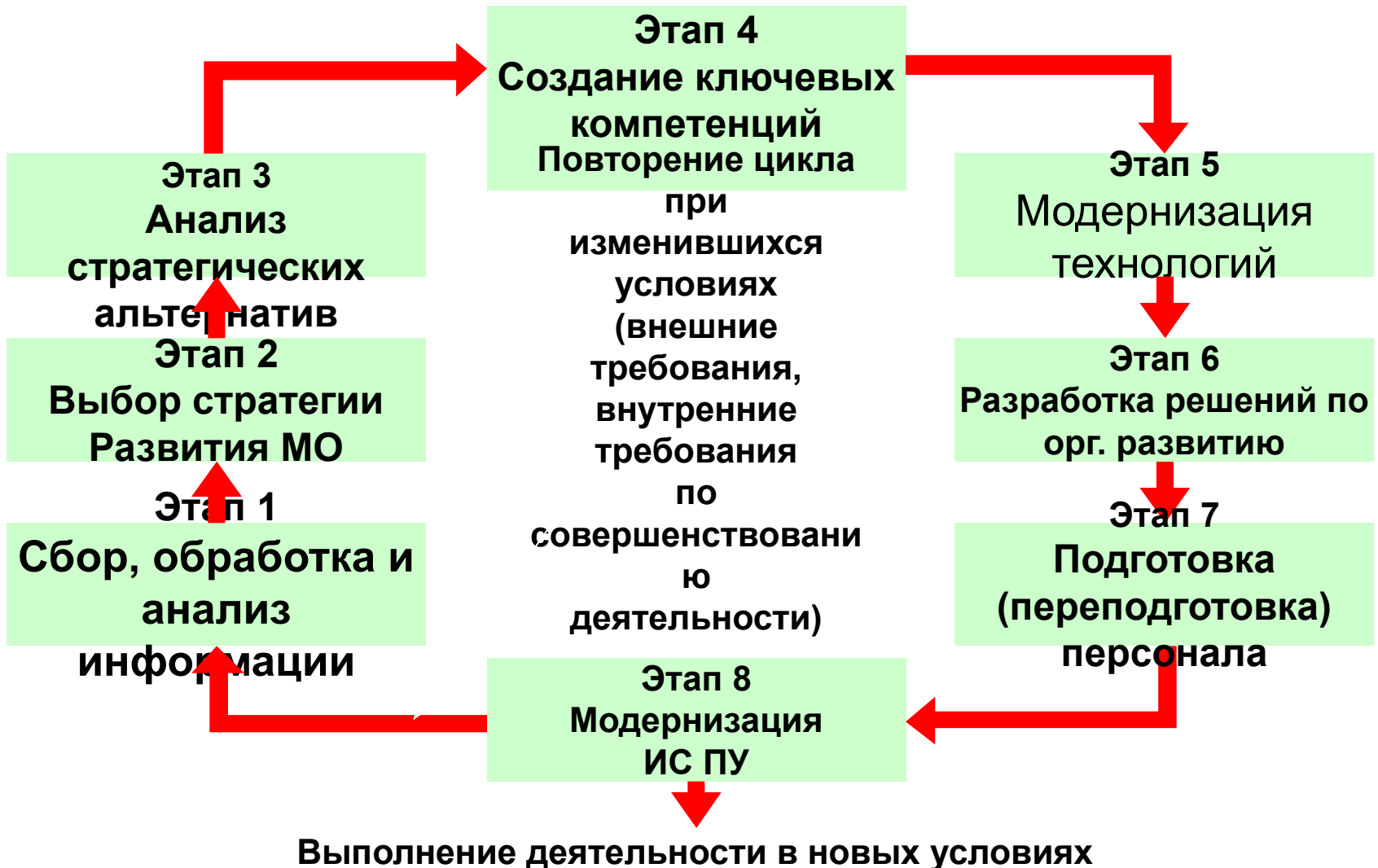


Стратегия

Конкурентные преимущества организации

Намерения организации по отношению к ожидающимся
изменениям внешней среды

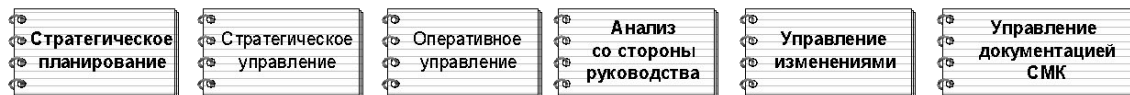
Жизненный цикл управленческих инноваций в медицинской организации (МО)



Сертификат ISO для медицинской организации - дань моде или ...

Процессы управления

Политика в области качества



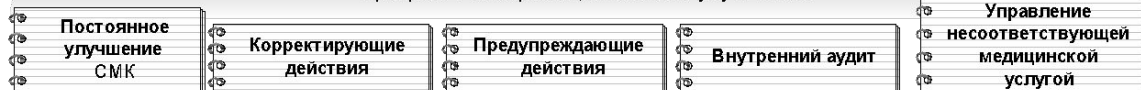
Процессы жизненного цикла медицинской услуги



Обеспечивающие процессы



Процессы измерения, анализа и улучшения



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

CERTIFICATE

IQNet and TEST-St.Petersburg
hereby certify that the organization
Irkutsk Diagnostic Center

109, Baikalskaya st., Irkutsk, Irkutsk oblast, 664047, Russia
for the following field of activities

elaboration and rendering medical services; pre-medical help, laboratory diagnostics, medical statistics, surgery, roentgenology, nursing, functional diagnostics, anesthesiology and resuscitation, laboratory work, histology, disinfection; out-patient polyclinic care, including hospital for short stays and hospitals at home conditions; obstetrics and gynecology, allergology and immunology, anesthesiology and resuscitation, gastroenterology, genetics, dermatovenerology, laboratory genetics, clinical laboratory diagnostics, cardiology, neurology, ophthalmology, roentgenology, therapy, nephrology, pulmonology, rheumatology, functional diagnostics, surgery, oncology, cardiovascular surgery, endoscopy, endocrinology, pediatry, ultrasound diagnostics, urology, otorhinolaryngology, physiotherapy; stationary care including hospital for short stays; obstetrics and gynecology, therapy, surgery; other activities and services: expertise of professional appropriateness, prophylactic medicine

has implemented and maintains a

Quality Management System

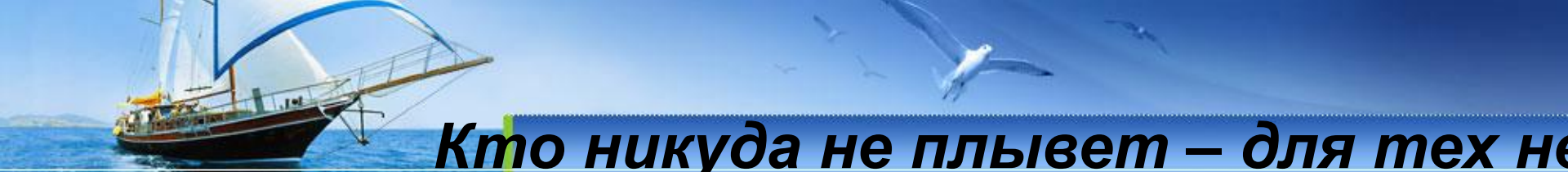
which fulfils the requirements of the following standard

ISO 9001:2000

Issued on 02/01/2011



наведение порядка в своем хозяйстве?

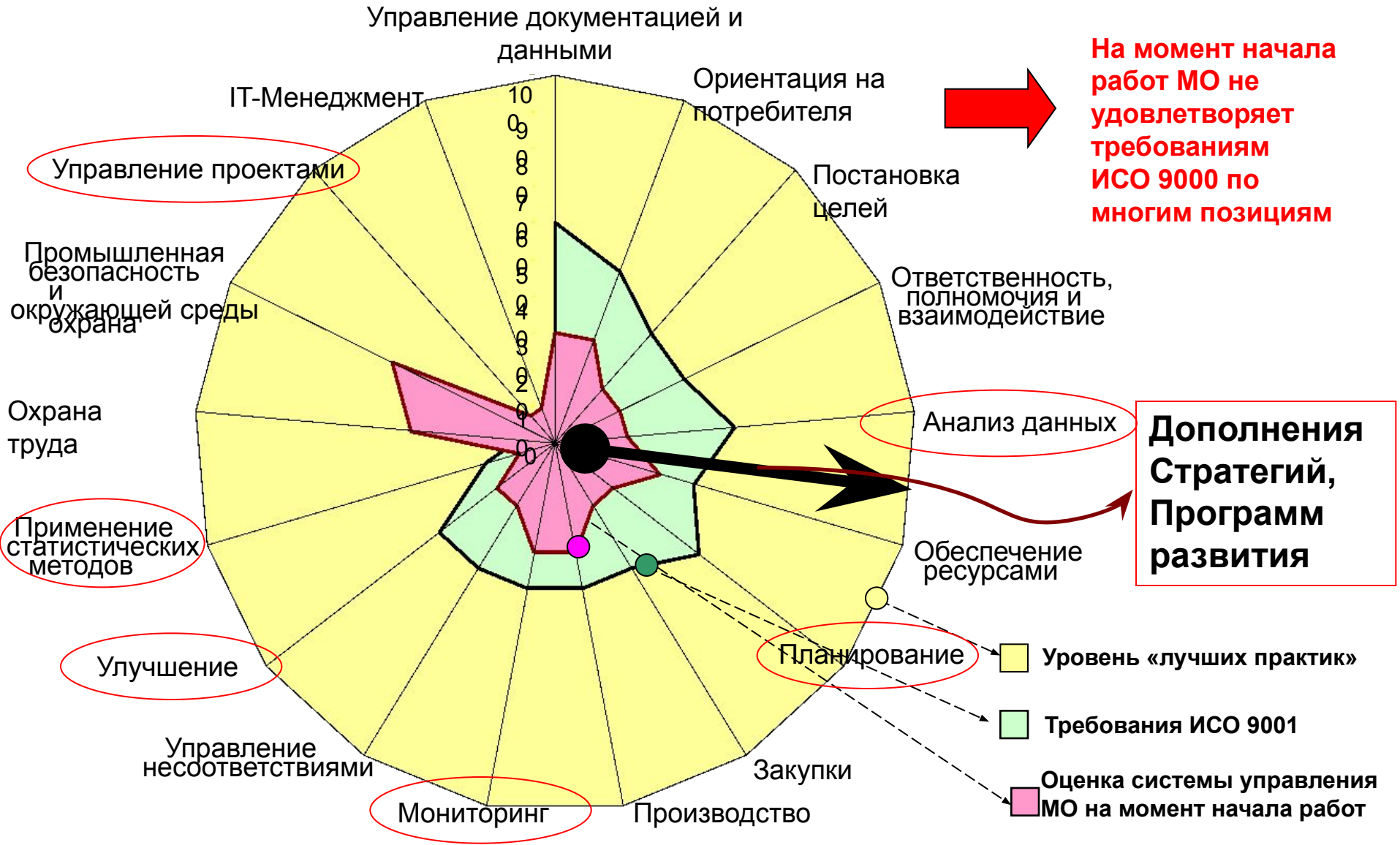


*Кто никуда не плывет – для тех не
бывает попутного ветра
М. Монтень*

**Основные подходы к формированию
компетенций персонала через призму системы
менеджмента качества**

**«Наша миссия – способствовать улучшению
здоровья пациентов, обращающихся к нам за
медицинской помощью, предоставляя широкий
спектр медицинских услуг неизменно высокого
качества, который соответствует
возрастающим требованиям потребителей и
всех заинтересованных сторон»**

Диагностика системы менеджмента медицинской организации



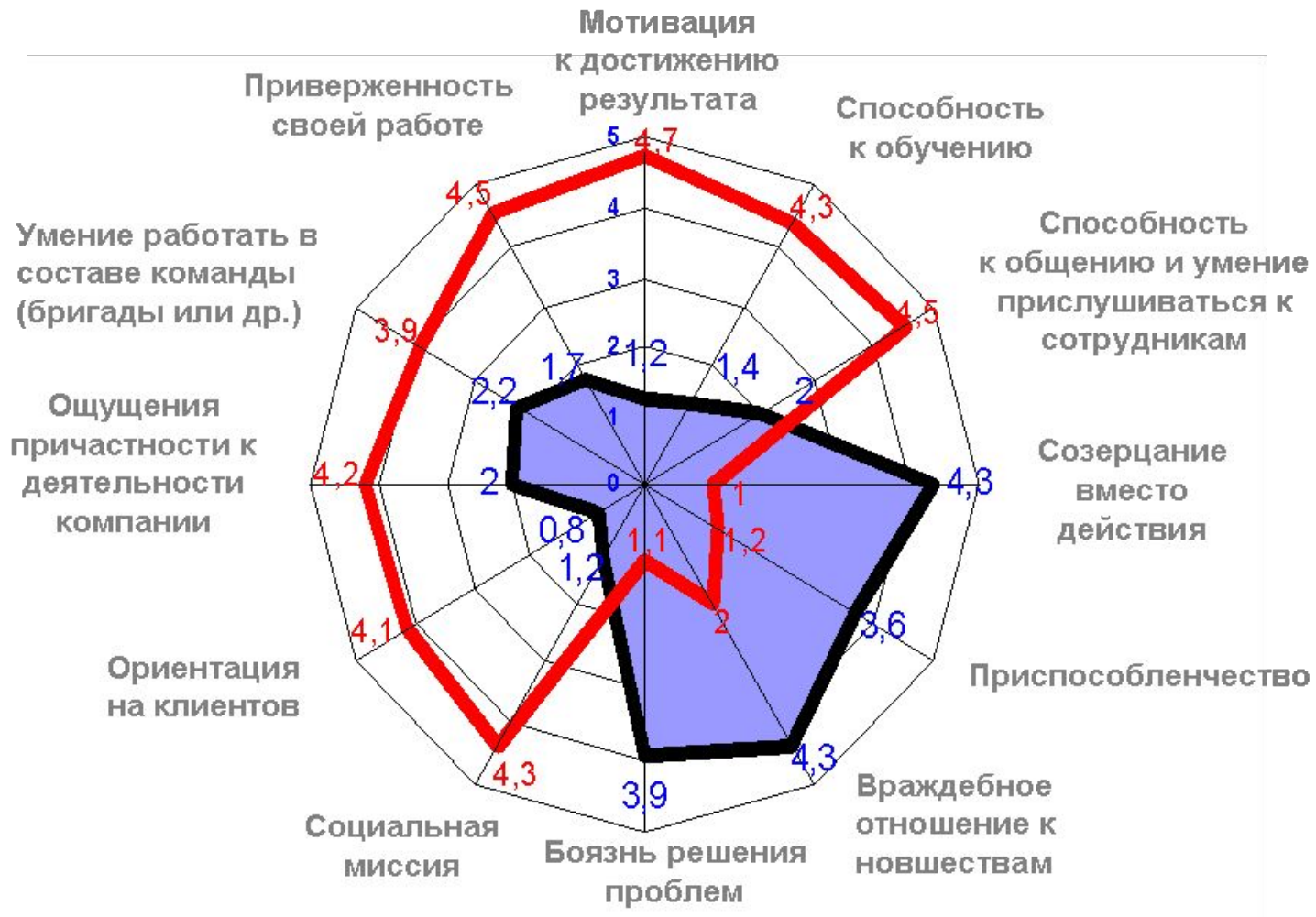
Компетенция – это набор знаний, навыков и личностных качеств, способствующих успешному решению определенной задачи, описанной в терминах наблюдаемого поведения

Корпоративные компетенции – это ценности медицинской организации, описанные на языке общих правил и норм поведения.

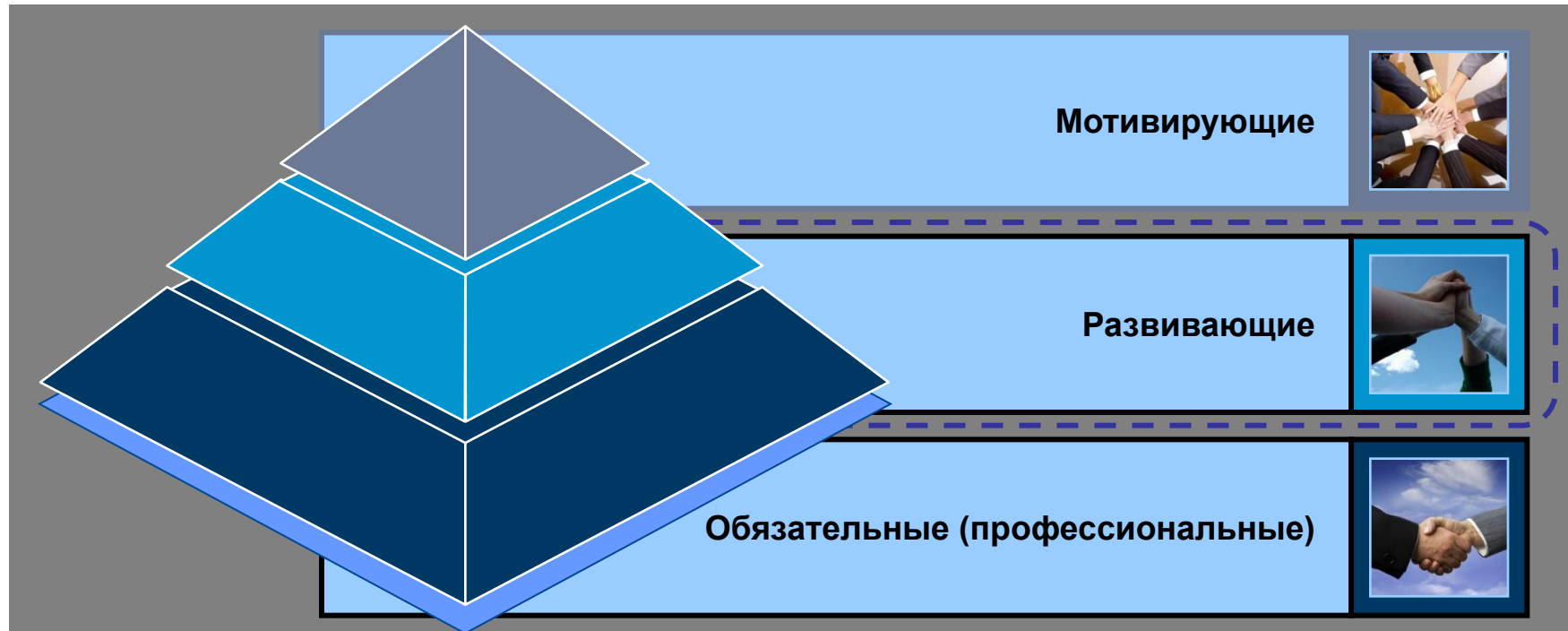
Корпоративная модель – **сквозная**, то есть охватывает всех сотрудников.

Каждый следующий уровень должен обладать навыками предыдущего.

Формирование целевого состояния развития компетенций персонала, и перехода к нему от существующего состояния



Уровни корпоративных компетенций



- Профессиональная сертификация
- Обязательные программы обучения

- Развитие необходимых компетенций
- Улучшение навыков

- Работа в команде
- Управление изменениями

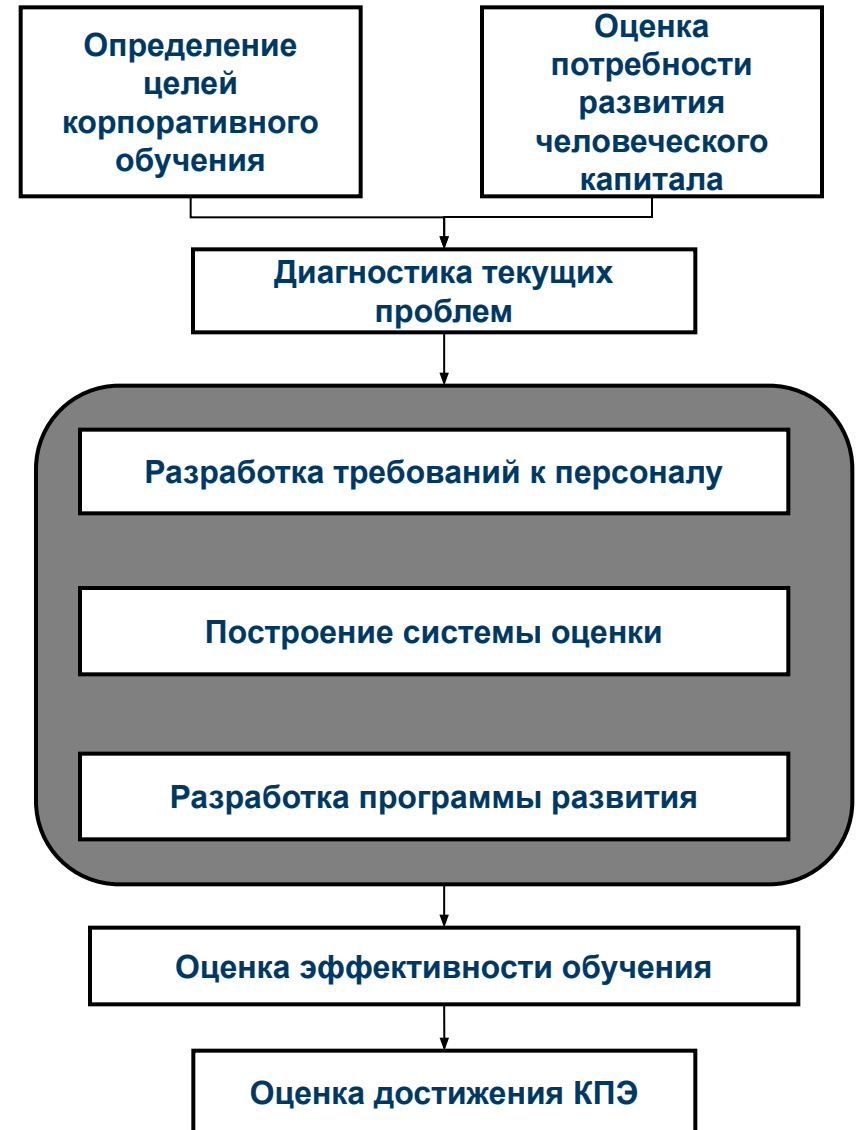
Предлагаемая методология оценки и развития компетенций персонала

Планирование корпоративного обучения



Корпоративное обучение

- непрерывно функционирующая система обучения и развития персонала
- объединенная единой концепцией и методологией
- разработанная в рамках стратегии медицинской организации, а также целей и задач ее структурных единиц
- интегрирующая развитие сотрудников с развитием организации



Корпоративное обучение в СМК должно максимально соответствовать задачам развития

Категории персонала

Программы обучения



Непрерывное обучение персонала в СМК



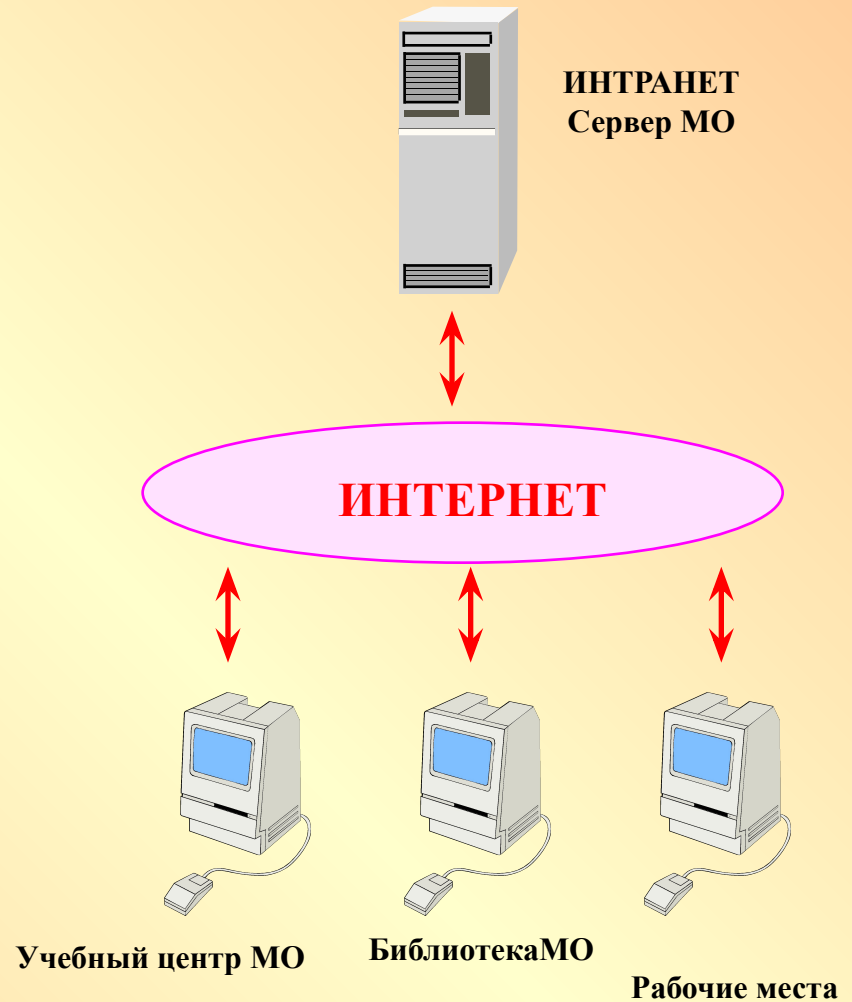
- Непрерывное профессиональное обучение по 3-ступенной программе
- Внутренний сайт: информационные материалы, общение, отчеты по командировкам, новости;
- Корпоративная электронная газета;
- Система электронного документооборота;
- Система общих информационных ресурсов «Home Ufo»
- **Проведение специализированных семинаров, тренингов, деловых игр**



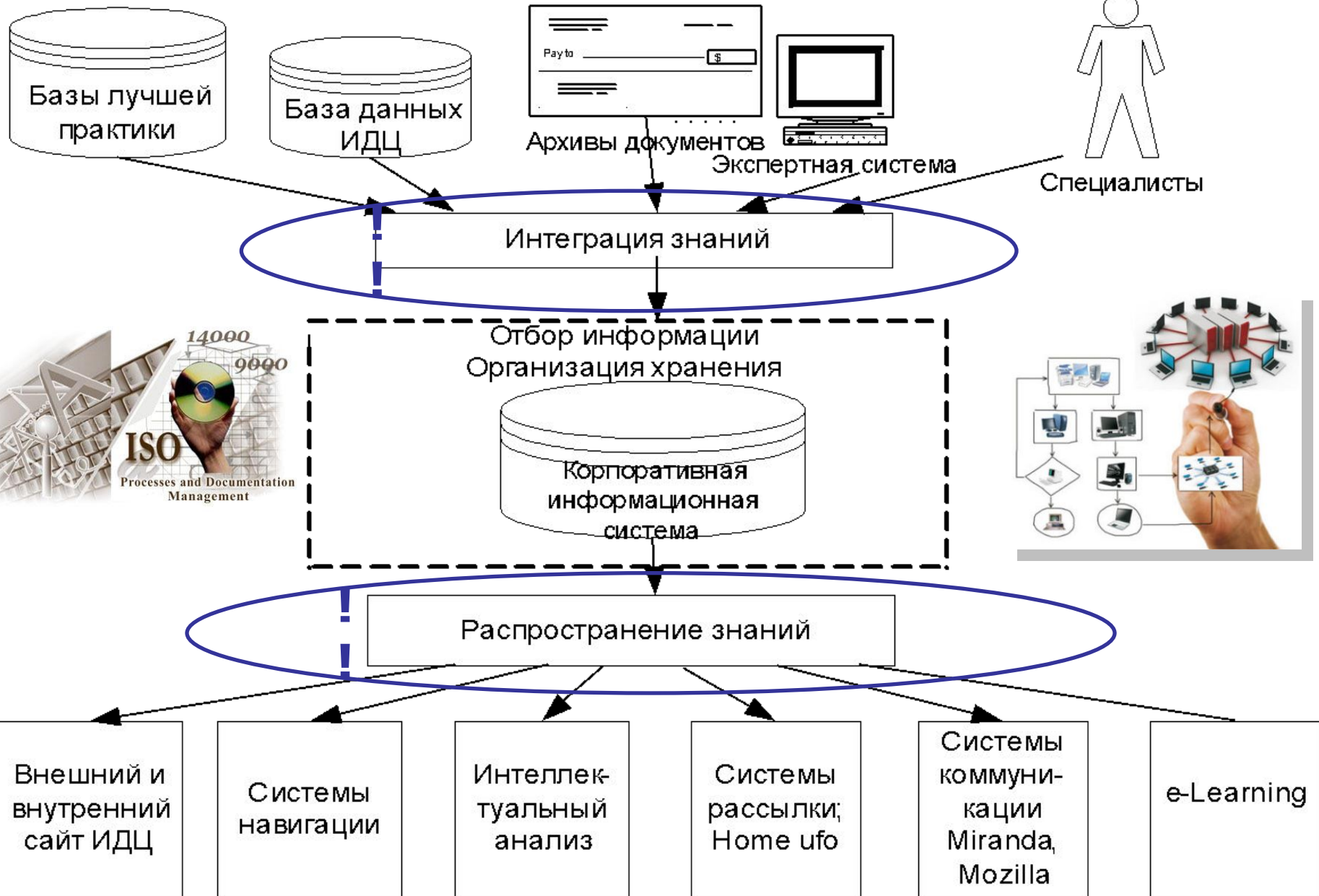
Дистанционное обучение

Программы:

- ✓ Основы менеджмента качества
- ✓ Процессный подход
- ✓ Управление проектами
- ✓ Охрана труда
- ✓ Электронный документооборот
- ✓ И другие в соответствии со стратегическими целями



Архитектура СУЗ медицинской организации



ОБУЧЕНИЕ В СМК

- Требования к документации
- Политика и Цели в области качества
- Руководство по качеству
- Документированные процедуры
- Документы планирования и осуществления процессов
- Записи

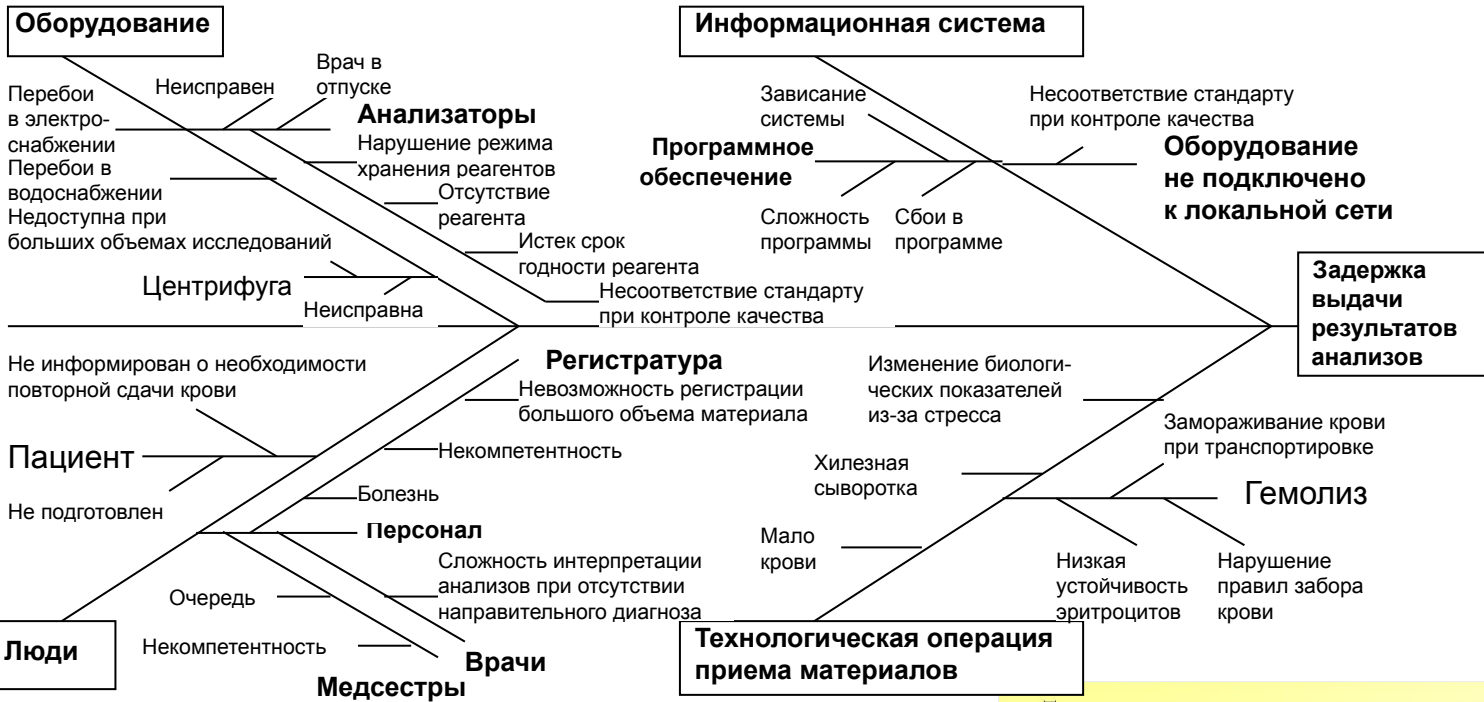


Управление записями

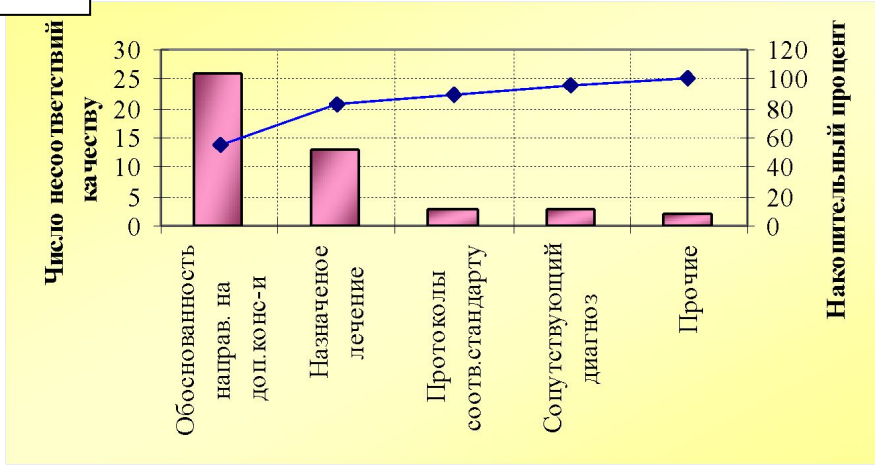
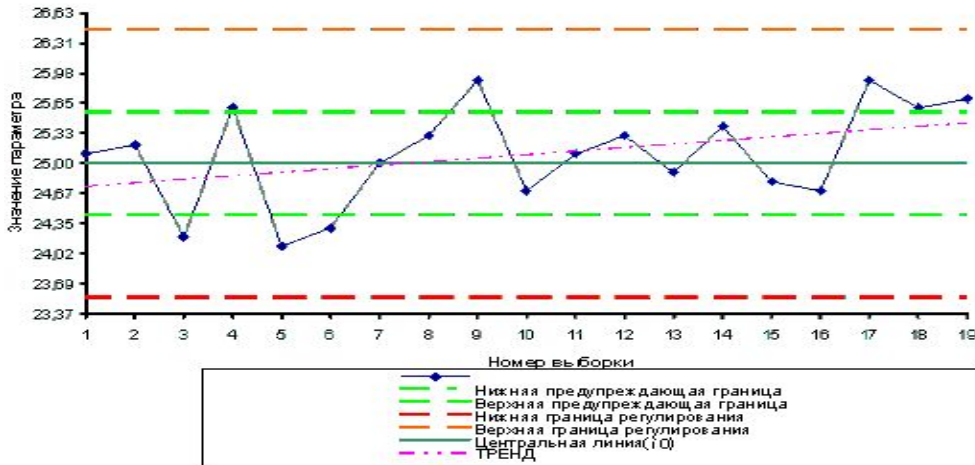
- Четкие
- Идентифицируемые
- Восстанавливаемые



Инструменты Всеобщего управления качеством

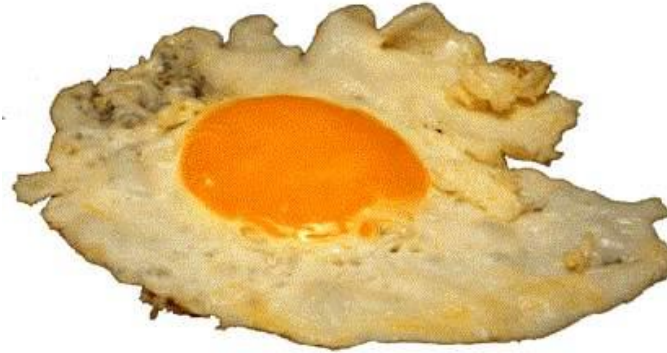


КК для арифметического среднего с предупреждающими границами



Внимание! Процесс вышел из статистически управляемого состояния.

Процессный подход в управлении: Процесс приготовления яичницы



РЕЦЕПТ

Яйцо, лук,
курица
Масло, соль,
Нож, сковорода,
стол,
Повар с необх.
навыками

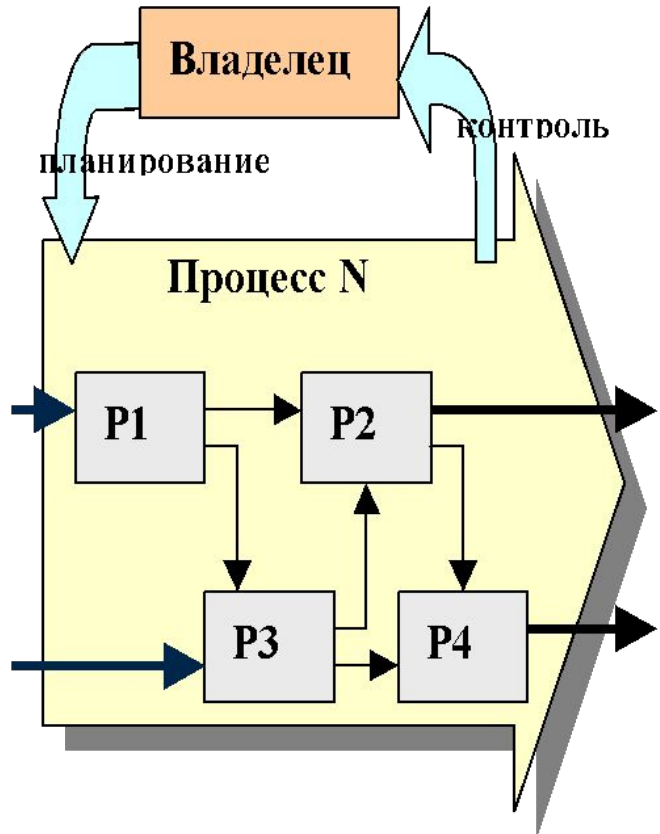
Процесс:
Приготовл
ение
яичницы

Яичница,
Запах
Отходы
Удовлетворение
от работы

Контекстная диаграмма

Дефрагментация процесса

Матрица ответственности процесса



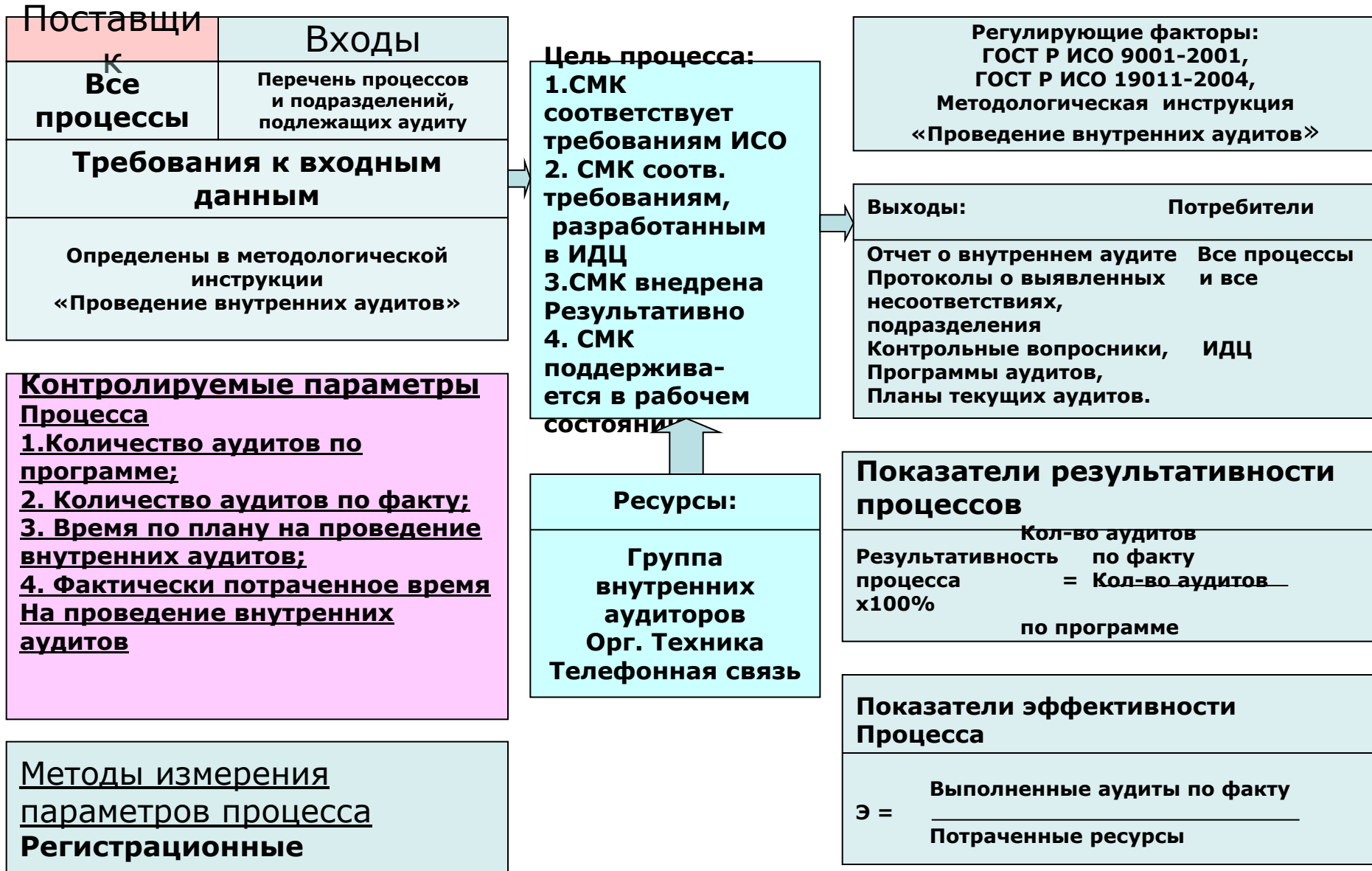
Матрица ответственности по процессу N

Работа\Ответственный	1	2	3	4
1. Планирование работ	О	У	И	И
2. Работа 1	У	О	У	И
3. Работа 2	И		О	
4. Работа 3	И	О	И	У
5. Работа 4	У		У	О
6. Контроль выполнения	О	У	У	У
7. Управление Процессом N	О	У		

1. Владелец процесса
2. Начальник отдела 01
3. Начальник отдела 02
4. Начальник группы 31

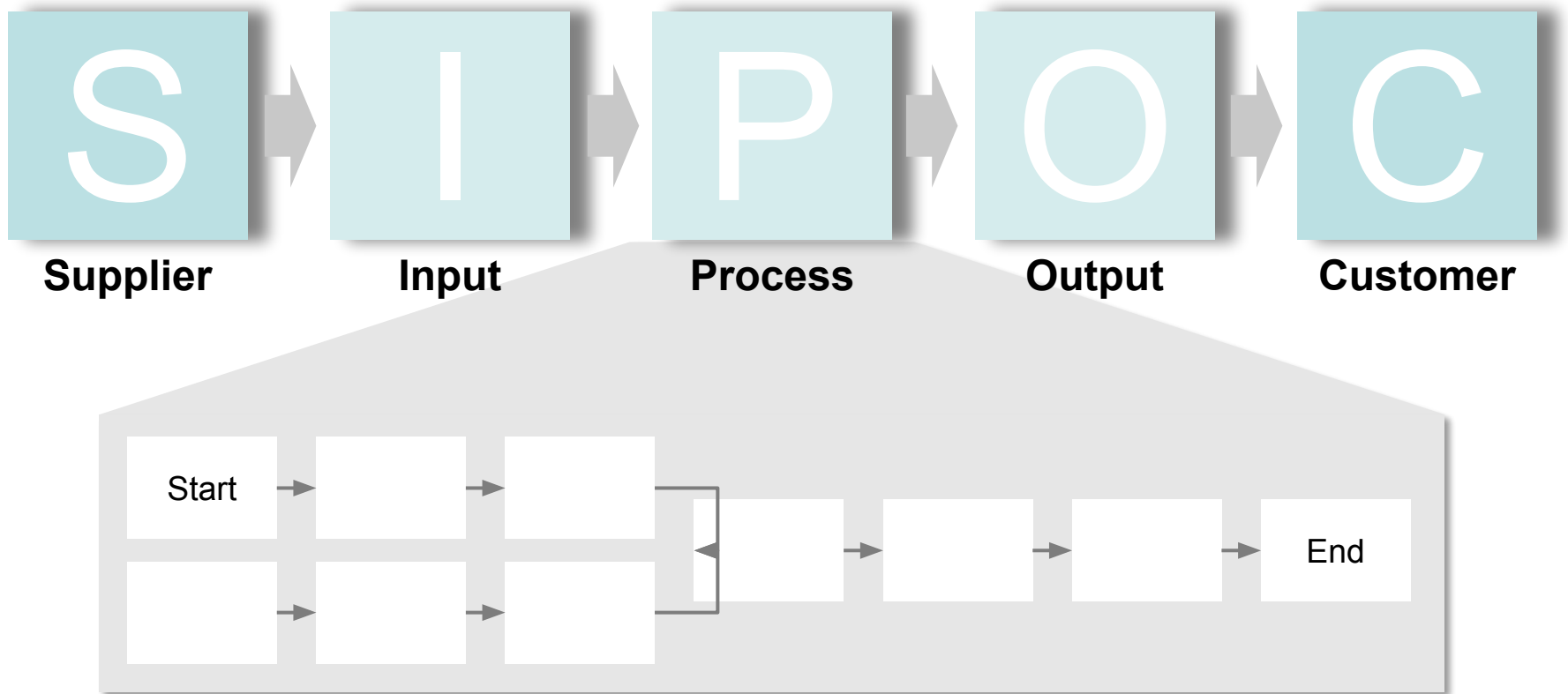
Схема процесса: Внутренний аудит

Цели в области качества: 100% выполнение программы аудита

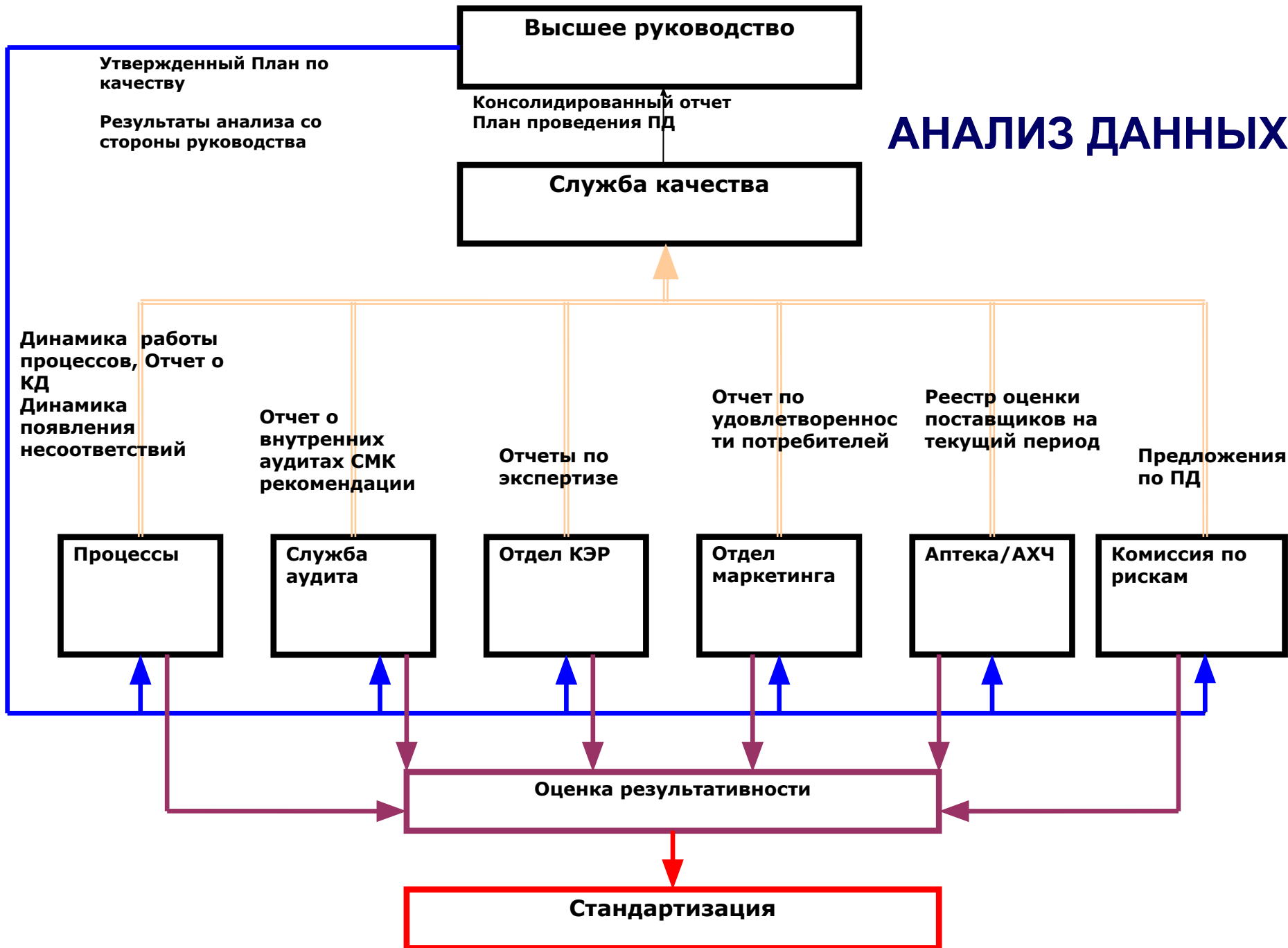


SIPOC Analysis

Поставщик – вход – процесс- выход - потребитель



АНАЛИЗ ДАННЫХ



Автоматизируемые процессы

Аттестация и оценка персонала

- подбор сотрудников;
- текущая оценка;
- принятие кадровых решений;
- принятие решений об обучении;
- получение обратной связи от сотрудников



Разработка учебных курсов

- разработка учебного материала;
- разработка тестов;
- разработка практикумов;
- оформление курса

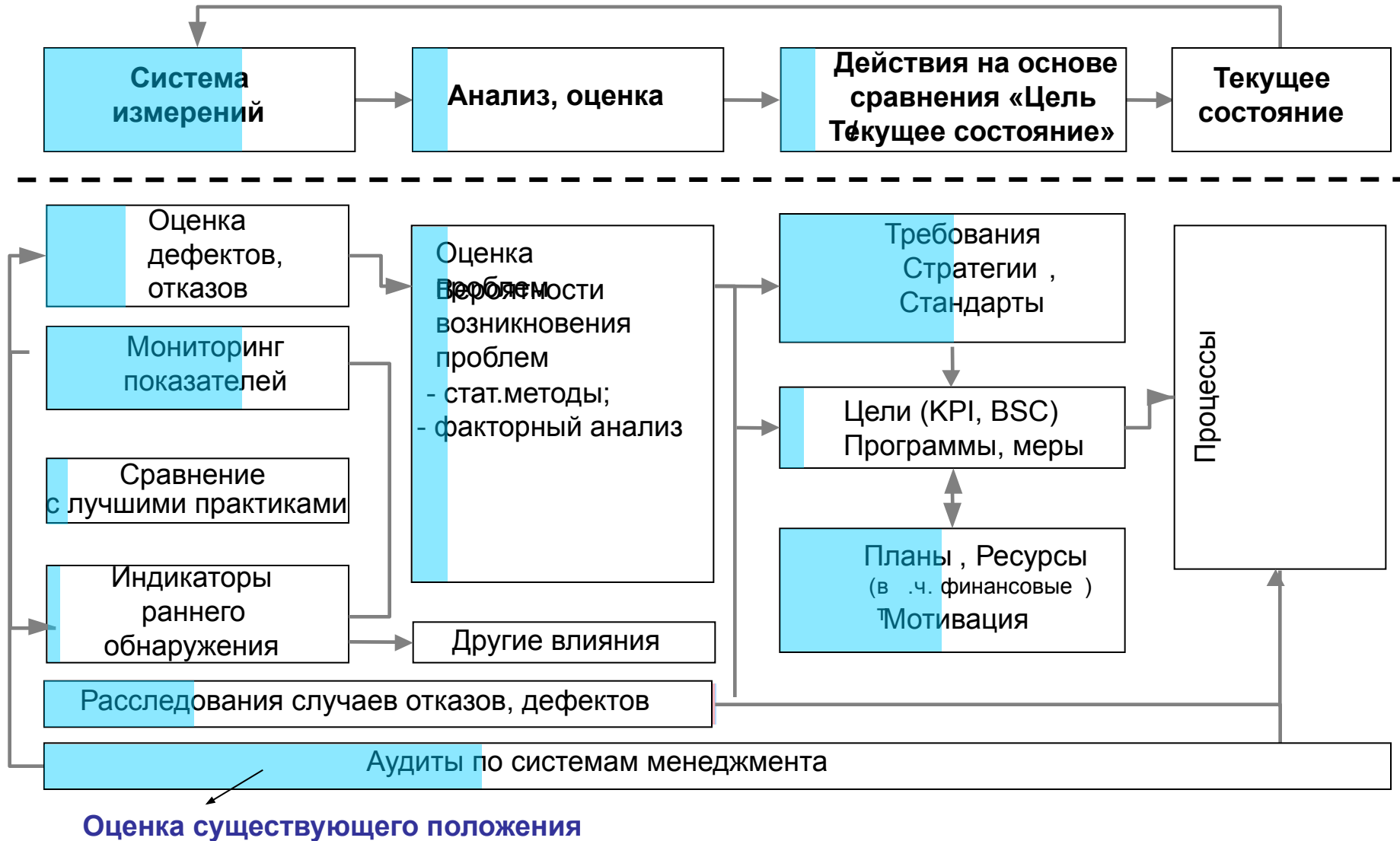


Организация дистанционного и смешанного обучения

- управление электронным, очным и смешанным обучением;
- оценка и анализ результатов обучения;
- управление библиотекой учебных материалов



СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА И ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ



Оценка персонала

- 0 – уровень непрофессионализма, проявил негативные поведенческие индикаторы;
- 1 – уровень ограниченной компетентности, отсутствовала системность в работе;
- 2 – уровень опыта, проявил поведенческие индикаторы, соответствующие требованиям должности;
- 3 – избыточный уровень, проявил поведенческие индикаторы, соответствующие позиции более высокого уровня.

Оценка персонала

		Итоговая аттестационная оценка				
Уровень развития компетенций	На много превышает ожидаемое	3				3
	Соответствует ожидаемому	2			2	
	Несколько не соответствует ожидаемому	1		1		
	На много не соответствует ожидаемому	0	0			
			0	1	2	3
			На много не соответствует ожидаемому	Несколько не соответствует ожидаемому	Соответствует ожидаемому	На много превышает ожидаемое
		Уровень достижения целей				

3 - уровень исполнения или развития сотрудника **намного превышает** ожидаемый, стандартный уровень.

2 - уровень исполнения или развития сотрудника **соответствует** или немного превышает ожидаемый, стандартный уровень.

1 - уровень исполнения или развития сотрудника **несколько ниже** ожидаемого, стандартного уровня; требуются мероприятия по развитию.

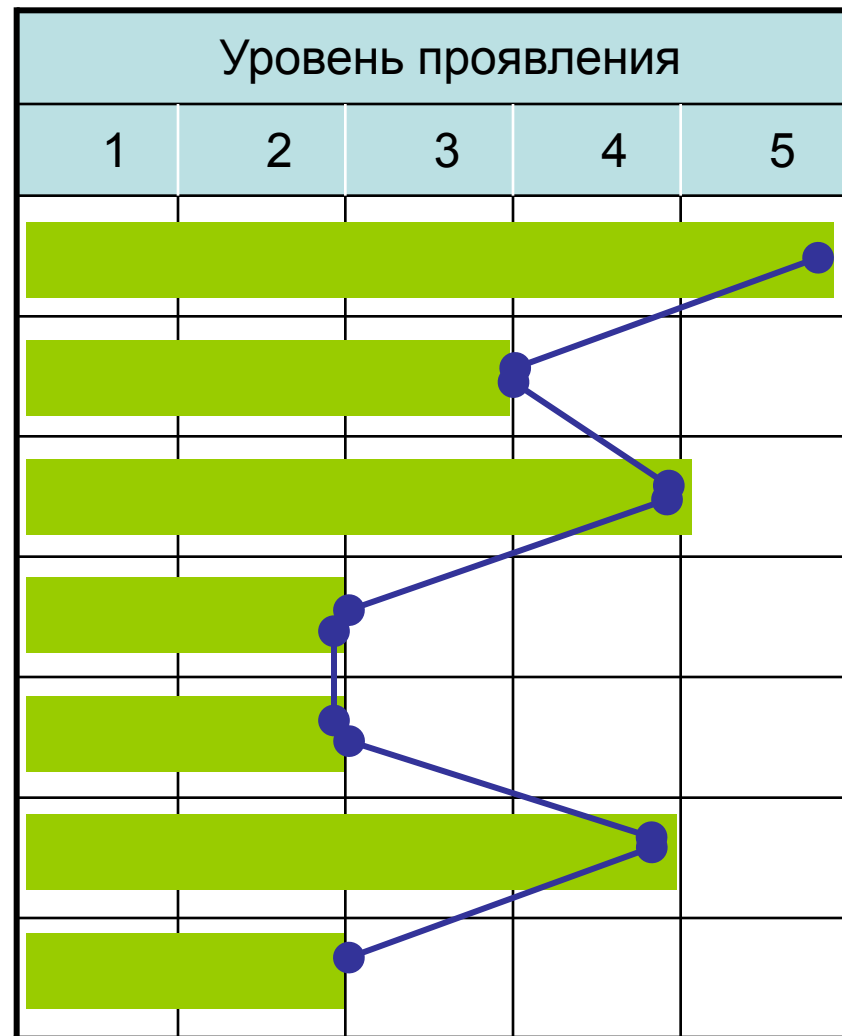
0 - уровень исполнения или развития сотрудника **намного ниже** ожидаемого, стандартного уровня

Результат моделирования

КОМПЕТЕНЦИЙ

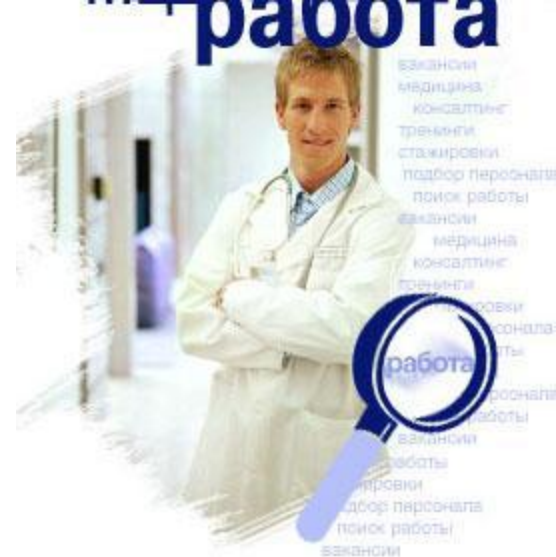
Компетенция	Определение
Стратегическое мышление	Ясно соотносит собственные цели и действия со стратегическими целями организации.
Оказание влияния	Приводит убедительные доводы в защиту своей позиции, умело строит обсуждение и убеждает других людей.
Принятие решений	Способность разрабатывать различные варианты решения проблем, делать обоснованные заключения.
Анализ информации	Использует различные источники для поиска информации.
Нацеленность на клиента	Ставит интересы клиента на первое место и нацелен на оказание ему качественных услуг.
Гибкость	Изменяет собственное поведение в зависимости от ситуации для достижения цели.
Ориентация на качество	Следует профессиональным стандартам. Выполняет работу точно и в соответствии с правилами.

Модель компетенций



Профиль успешности

Карта компетенций



- это так называемый портрет идеального сотрудника, в котором обозначены требования к его личностным и профессиональным характеристикам

Место моделей компетенций в системе управления



Решения по результатам оценки

Результаты оценки персонала служат основанием для принятия следующих решений

- Формирование кадрового резерва
- Планирование вертикальной карьеры сотрудника
- Горизонтальное развитие карьеры
- Подготовка программы развития сотрудника
- Корректировка профессиональных целей
- Принятие решений о кадровых перемещениях
- Формирование проектных групп
- Регулирование заработной платы
- Разработка актуальных программ обучения



Сохранение и развитие уникальных свойств, присущих только данной медицинской организации

- подготовка профессиональных кадров;
- развитие собственной базы компетенций;
- обмен опытом и повышение квалификации сотрудников



Князюк Н.Ф.
kniazuk@gmail.com