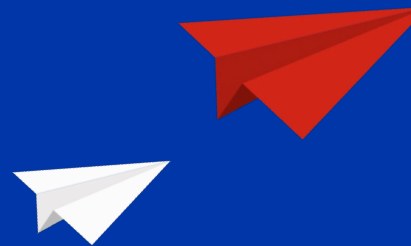


СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА 2025



ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ



Внедрение модели человекоцентричной медицинской организации как инструмента повышения эффективности системы управления

Токарева Ирина Владимировна

Руководитель службы развития, маркетинга и деловых
коммуникаций ФГБУЗ КБ №85 ФМБА России



- Трансформация системы управления в здравоохранении
- Важностью построения эффективной системы управления в каждой медицинской организации
- Новые реалии для развития государственных медицинских учреждений: стандартизация процессов, пациентоцентричность
- Развитие индивидуально-ориентированного подхода как основа модели человекоцентричной медицинской организации



ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Период	Подход к управлению	Основные характеристики
начало XX века – 1970 гг.	Функциональный подход	Традиционная иерархическая организация деятельности, принципы функциональной организации
с середины 80-х гг. XX века	Процессно-ориентированный подход	Использование корпоративных правил. Достижение улучшений основных показателей деятельности организации (стоимость, качество, сервис, скорость). Внедрение процессно-ориентированных методологий совершенствования.
с начала 90-х гг. XX века	Пациентоориентированность (пациентоцентричность)	В центре внимания потребитель услуг (пациент), повышение удовлетворенности пациента при одновременном повышении качества, скорости и снижении затрат.
с начала XXI века	Индивидуально-ориентированный подход (человекоцентричность, медицина заботы)	Улучшение взаимодействия с пациентами и их семьями, повышение удовлетворенности как пациентов, так и сотрудников медорганизации

Человекоцентричная медицина — это современная модель здравоохранения, где в фокусе находятся потребности всех участников процесса: пациентов, врачей и управленцев.

Ключевые направления:

- Пациентоориентированность
- Поддержка медицинского персонала
- Эффективное управление

Почему это необходимо:

- Изменение требований к качеству медпомощи
- Цифровизация здравоохранения
- Потребность в персонализированном подходе
- Оптимизация рабочих процессов



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
71549—
2024

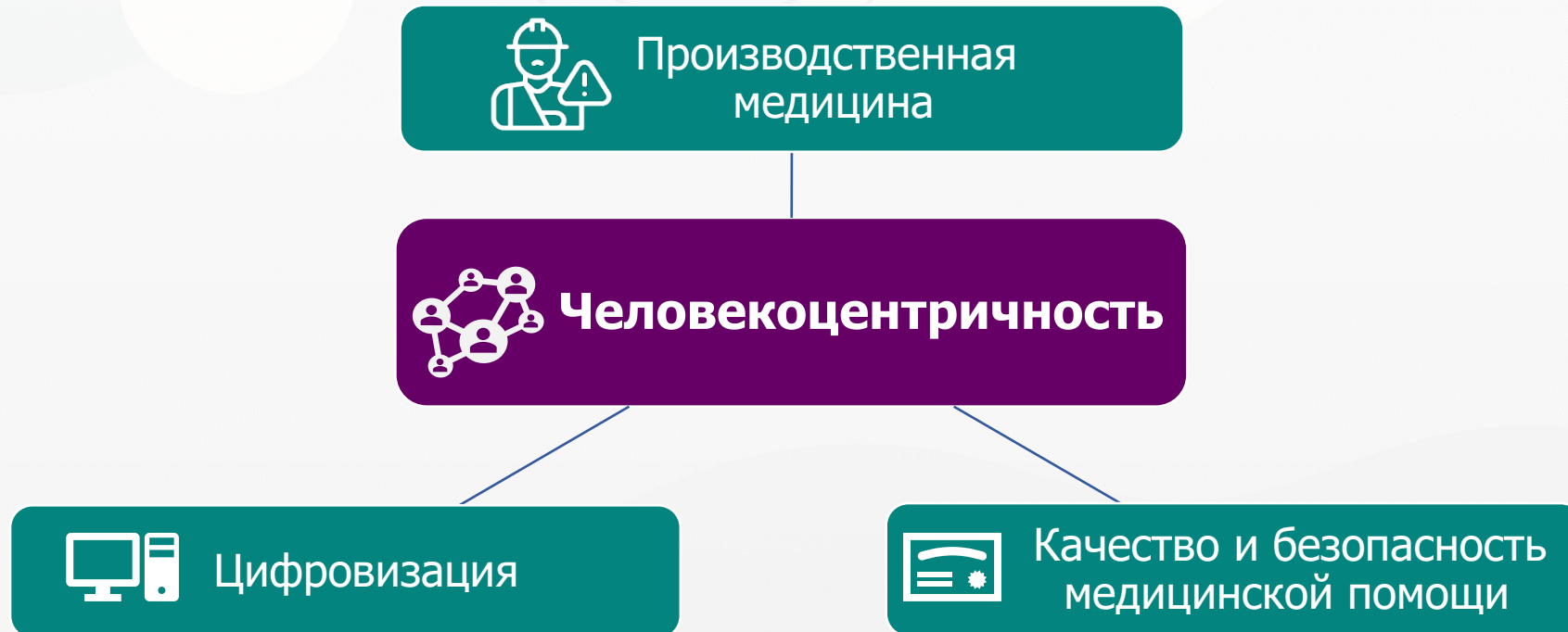
СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЙ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Общие требования

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2024

Реализация модели человекоцентричного подхода в стратегии развития ФГБУЗ КБ №85 ФМБА России



ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА



Для пациентов

Повышение доверия
к медицинскому персоналу,
Улучшение качества лечения
и диагностики, **Снижение стресса**
при получении медицинских услуг,
Рост приверженности
к лечению и соблюдению
рекомендаций



Для сотрудников

Повышение мотивации
и удовлетворенности работой,
Снижение выгорания
и профессионального истощения,
Улучшение коммуникации
между коллегами,
Развитие навыков эмпатии
и межличностного общения



Для управления

Рост эффективности
медицинских процессов,
Снижение количества жалоб
и конфликтов,
Улучшение репутации
медицинского учреждения,
Оптимизация затрат,
Повышение лояльности
пациентов

**Человекоцентричность объединяет лучшие практики для создания
современной и эффективной системы здравоохранения**

Построение
человекоориентированной
корпоративной культуры

Формирование эффективной
коммуникации

Построение
пациентоориентированного
сервиса

С чего начинаем внедрение человекоцентричной модели медицинской организации

Опыт КБ №85 ФМБА России

Измерение и оценка удовлетворенности
пациентов и сотрудников

Проведение опросов пациентов и
сотрудников о недостатках в работе
организации, точках роста

Анализ ориентированности сотрудников на
удовлетворение запросов пациентов

Формирование политики
человекоцентричного сервиса

Определение и улучшение наиболее
критичных для пациента точек
взаимодействия

Разработка методов мотивации персонала
для внедрения модели

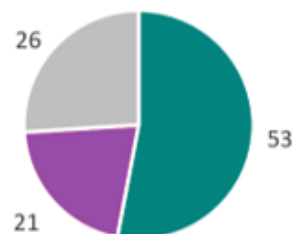
ПОСТРОЕНИЕ ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- # универсальный принцип
- # целостность системы
- # внешняя среда
- # внутренняя среда
- # меняющиеся условия
- # эффект привыкания
- # развитие
- # порядок
- # энтропия
- # сопротивление изменениям
- # хаос
- # эволюция



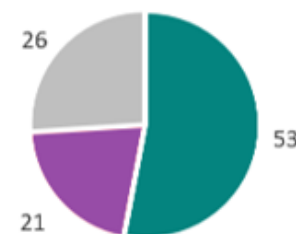
1. До запуска проекта:
что есть из технологий,
отношение к ситуации,
готовность, невскрытые
вопросы, формирование
отношения
2. Во время проекта:
«измеряем t», получаем
обратную связь.
3. После окончания проекта:
NPS (индекс лояльности),
работа над ошибками, факт
завершения этапа проекта.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И ИНИЦИАТИВНОСТЬ:



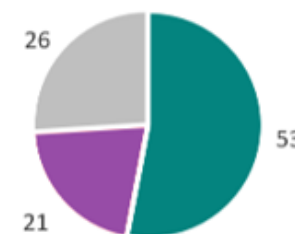
53% - ОТЛИЧНО
21% - ХОРОШО
26% - УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

РУКОВОДСТВУ УДАЕТСЯ
СТИМУЛИРОВАТЬ И
НАКАПЛИВАТЬ
ПРЕДЛОЖЕНИЯ
СОТРУДНИКОВ



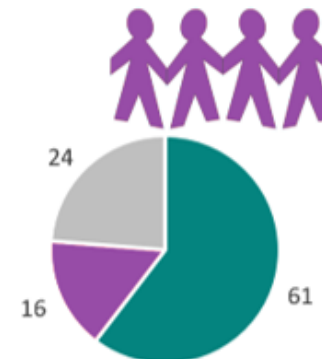
53% - ОТЛИЧНО
21% - ХОРОШО
26% - УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

МОЯ РАБОТА ДАЕТ МНЕ
ОЩУЩЕНИЯ
САМОРЕАЛИЗАЦИИ



53% - ОТЛИЧНО
21% - ХОРОШО
26% - УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

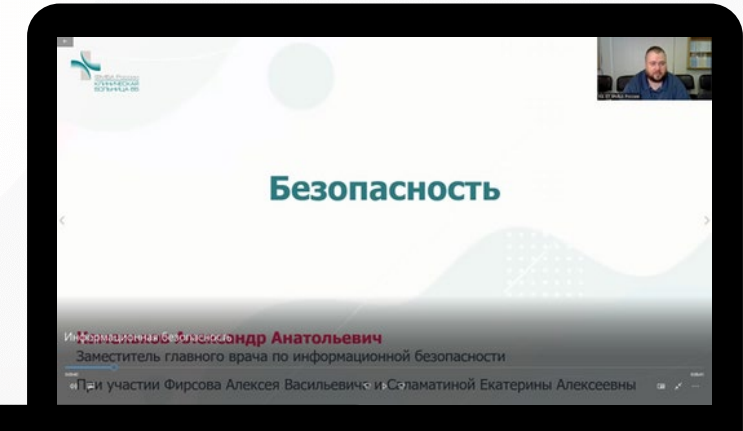
Я МОГУ СВОБОДНО
ВЫСКАЗАТЬ (ЗАЯВИТЬ)
О СВОИХ
ПРЕДЛОЖЕНИЯХ И
ИНИЦИАТИВАХ И ЗНАЮ,
КАК ЭТО СДЕЛАТЬ



61% - ОТЛИЧНО
16% - ХОРОШО
24% - УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

МОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ
ВСЕГДА ИНТЕРЕСУЕТСЯ
МОИМ МНЕНИЕМ

- 1. Профессиональное обучение**
(разбор кейсов, конференции, индивидуальные практики)
- 2. Тренинги**
(наставников, руководителей, проектных менеджеров)
- 3. Дистанционное обучение**
(новых сотрудников, наставников)
- 4. Обмен опытом**
(командировки, участие в аудите, совместная работа с ЦМИ)
- 5. Дополнительное обучение**
(книги, тесты, проектная деятельность)

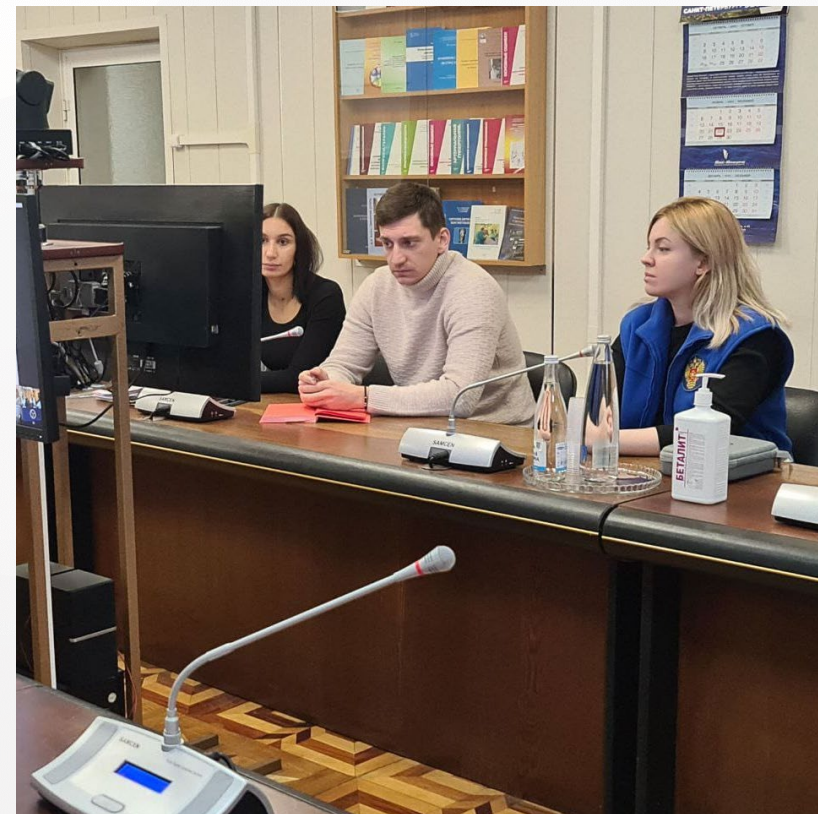


Оценка эффективности мероприятий, направленных на персонал (периодичность оценки - ежегодно)

Пример

Целевой показатель	Текущее значение	Плановое значение
Общий уровень вовлеченности персонала	69%	Не менее 75%
Атмосфера командной работы	67,3%	Не менее 80%
Атмосфера безопасности	65,8%	Не менее 70%
Рабочие условия	57,2%	Не менее 65%
Восприятие непосредственного руководства	73,8%	Не менее 80%

Организован молодежный совет – Центр молодежных инициатив КБ №85 ФМБА России



Развитие программы наставничества и адаптации сотрудников



Мероприятие	Тип коммуникации
Определение наиболее затрудненных коммуникаций	Все типы: «врач-пациент», «врач-врач», «врач – не врач»
Составление групп сотрудников, нуждающихся в улучшении коммуникации	Все типы
Составление плана тренингов, корпоративных мероприятий, с учетом групп	Все типы
Использование внутрикорпоративных каналов коммуникаций для создания человекоцентричной атмосферы, формирования сплоченности коллектива	«врач-врач», «врач-не врач»
Обучение навыкам управления проектами, управления конфликтами, НАСТАВНИЧЕСТВО	Все типы
Создание проектных рабочих групп, включающих сотрудников с медицинским и немедицинским образованием	«врач-врач», «врач-не врач»
Обучение медицинских работников основным моделям коммуникации с пациентами. Отработка таких моделей на мнимом пациенте, в т.ч. для сложных ситуаций (информирование о плохом диагнозе, необходимости оперативного вмешательства и т.д.)	«врач-пациент»

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ В КБ №85 ФМБА РОССИИ

- 1. Обучение для врачей по коммуникациям с пациентами**
- 2. Профилактика профессионального выгорания сотрудников – Психологическая служба КБ №85 ФМБА России**



МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ПАЦИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО СЕРВИСА

Опрос пациентов для выявления наиболее значимых параметров сервиса и оценки удовлетворенности текущим сервисом

Формирование критериев пациентоориентированного сервиса с учетом особенностей медицинской организации

Описание «языка сервиса» для КБ №85: метрики, понятия, роли

Формирование документа «Политика сервиса»

Включение данного направления в стратегию развития КБ №85

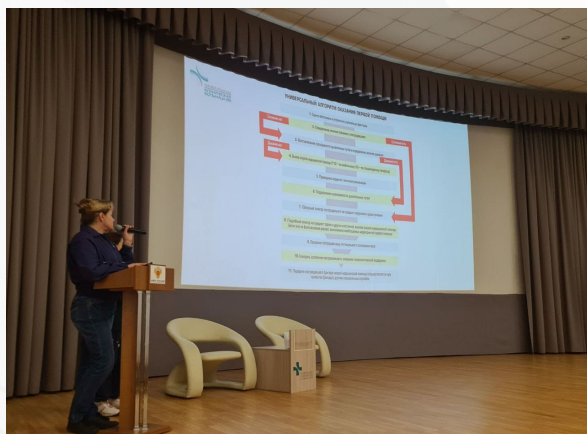
Ознакомление сотрудников с Политикой сервиса, обучение

Поддержка руководством ориентира на пациентоориентированный сервис, информирование сотрудников о достижениях в этой области, мотивация на участие, в т.ч. поощрение наиболее активных сотрудников

Определение недостатков в реализации проекта, работа над ошибками, план по улучшению

Вовлечение пациентов в развитие пациентоориентированного сервиса, в т.ч. путем голосований и создания Пациентского комитета

1. Инструменты повышения медицинской грамотности пациентов – «Терапевтическая среда для пациентов», памятки для пациентов
2. Организация «Комитета пациентов» КБ №85 ФМБА России



Уважаемый пациент!

Одним из основных приоритетов в нашей работе является качество и безопасность медицинской помощи. Мы создаем в Клинической больнице №85 ФМБА России ПАЦИЕНТСКИЙ КОМИТЕТ, для учета потребностей, интересов и предпочтений наших пациентов.

Приглашаем Вас войти в состав пациентского комитета, принимать активное участие в развитии нашей больницы, помогать другим людям в вопросах сохранения и профилактики заболеваний, получать, пожалуйста, эту форму. Мы свяжемся с Вами.

ФИО (полностью)	Домашенко Ольга Юрьевна
Дата рождения	01.01.1958
Место жительства	г. Москва
Как давно Вы стали пациентом КБ №85 ФМБА России?	с 2014 года
Наименование какого подразделения нашей больницы Вы являетесь?	☒ Полосканика ☒ Стоматолог ☒ Хирург ☒ Отделение профилактической медицины (пожалуйста, напишите название)
Мобильный телефон (домашний / на работу / на выходные)	8 (495) 123 4567
E-mail	olga.d@yandex.ru
Почему Вы хотите войти в пациентский комитет КБ №85 ФМБА России?	Благодаря ему можно сделать жизнь в КБ №85 ФМБА России лучше
Дата заполнения	21.10.2023

Благодарим Вас за участие и активное участие!

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – КЛЮЧ К ЛОЯЛЬНОСТИ
И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПАЦИЕНТОВ**

1

**СИСТЕМА СБОРА
ОТЗЫВОВ
ОТ ПАЦИЕНТОВ**

Организация системы
сбора отзывов
от пациентов: внутренних
и внешних отзывов

2

**ПОВЫШЕНИЕ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ
ИМИДЖА**

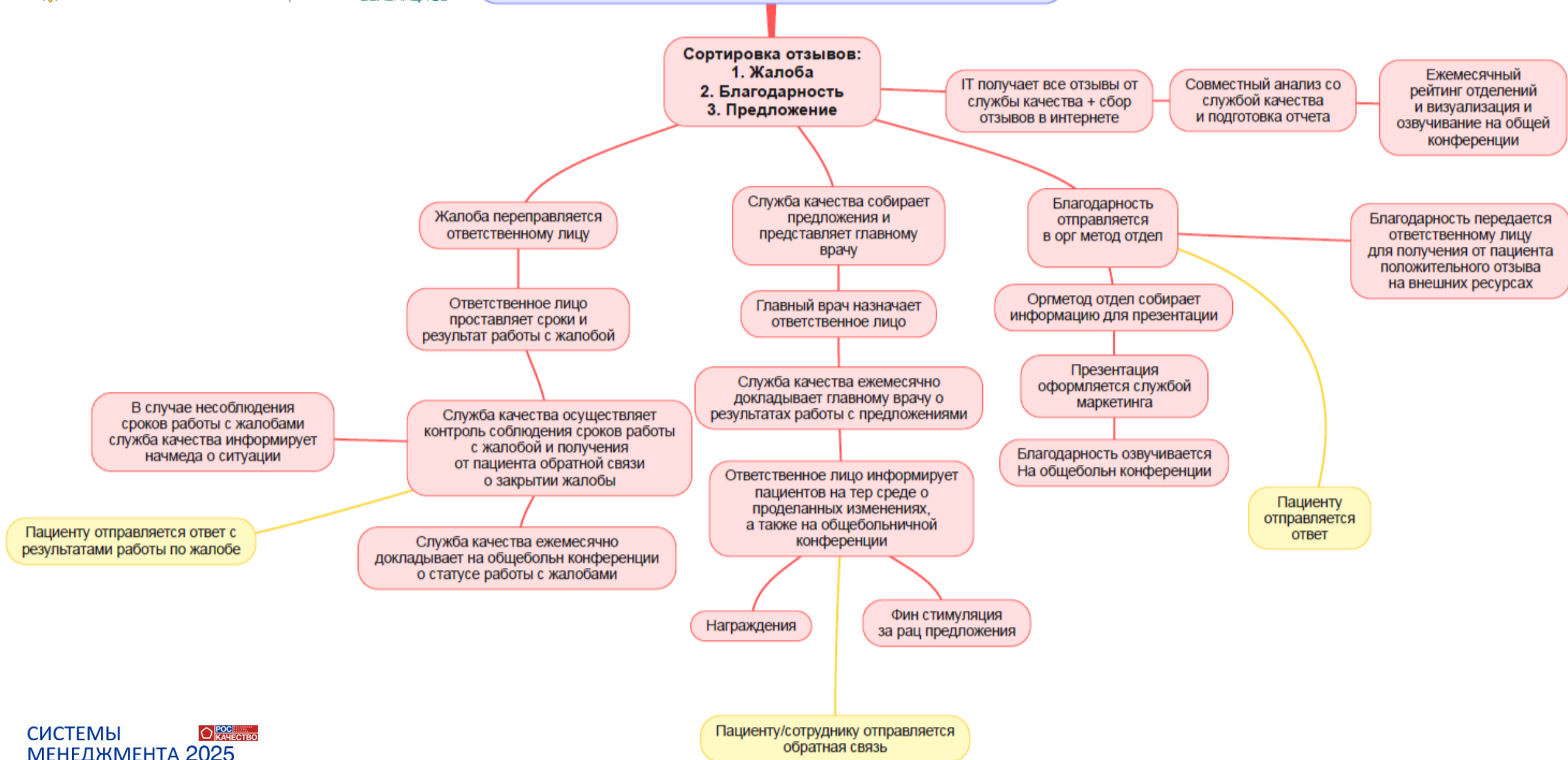
Определение динамики
индекса лояльности
пациентов (NPS),
допретензионная работа
с пациентами

3

**ОЦЕНКА
ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Формирование отчета и
анализ показателей
обратной связи,
сравнение с прошлыми
периодами

Все отзывы от пациента попадают в службу качества



Развитие и внедрение системы «Положительная обратная связь для сотрудников от пациентов» — «#СпасибоДоктор»

Главному врачу КБ 85
ФМБА России
Бондаренко Н. Л.
от Маргариты В.Т.

Сегодня 01.09.2023 г. я выписываюсь из
онкогинекологического отделения, хочу выразить
самую искреннюю благодарность всему
коллективу сотрудников за профессионализм,
заботу, оказание быстрой помощи, врагам,
медсестрам, всем персоналу.

Особую благодарность я хотела бы
выразить заведующей отделением
Неваковой Оксане Александровне, которая
очень внимательна и серьезно, досконально
знает все нюансы в работе пациентов,
и помогает в корректировке лечения,
в поддержании психологического состояния.
Все очень четко и организованно в
выписке, прекрасная атмосфера, прекрасный
президиум сестры.

И еще доброго здоровья, его
результатами и работой персонала
и еще раз большое спасибо.

Маргарита В.Т.



Главному врачу
ФГБУЗ КБ №85 ФМБА
России
Бондаренко Н.Л.

Уважаемая Наталья Леонидовна!

В августе 2023 г. я проходила лечение в гинекологическом отделении
вашей клинической больницы, которое прошло успешно. И поэтому для меня
важно выразить слова огромной благодарности замечательному врачу и
заведующей отделением М.Н. Шиловой.

Маргарита Николаевна является компетентным специалистом своего
дела, четко, оперативно, квалифицированно подходит к каждому пациенту.
Сейчас на выбор пациента представлено множество клиник и врачей, но если
выбирать, куда обратиться за помощью, то я всем буду советовать обращаться
к М.Н. Шиловой. Доктор обладает многолетним опытом, очень компетентна,
всесторонне рассматривает каждый случай. Это поистине врач от бога –
доброта, внимательность, сопереживание и профессионализм – то, что
отличает Маргариту Николаевну. Операция, которую она проводила, прошла
успешно и без осложнений, мое восстановление в отделении проходило
благоприятно. И на сегодняшний день я чувствую себя замечательно, а главное
мое здоровье приходит в норму.

Шилова М.Н. не только замечательный доктор, но и отличный
организатор. В отделении гинекологии, которым она заведует, все отлажено и
функционирует на высшем уровне. Замечательный коллектив, в котором все
сотрудники трудятся добросовестно – и врачи, и медсестры, и буфетные, и
младший персонал. В отделении доброжелательная атмосфера, внимание
и забота к каждому пациенту, что очень важно для всех, кто проходит там
лечение.

От всей души хочу пожелать Маргарите Николаевне здоровья, успехов в
нелегком, но таком важном деле, как лечение пациентов. Желаю дальнейших
профессиональных высот в своей профессии всем сотрудникам
гинекологического отделения.

15.09.2023 г.

На [подпись] а Татьяна Владимировна

Оценка эффективности мероприятий, направленных на пациентов (периодичность оценки - ежегодно)

Пример

Целевой показатель	Текущее значение	Плановое значение
Врач дает пациенту понятный исчерпывающий ответ на его вопросы	72,8%	Не менее 90%
Медицинский регистратор/средний медицинский работник дает понятный исчерпывающий ответ на вопросы пациента	81,6%	Не более 90%
У пациента случаются ситуации в медорганизации, что мнение одного врача или медсестры/регистратора расходилось с мнением другого врача или медсестры/регистратора	44,9%	Не более 20%
Врач обсудил с пациентом тревогу или страх относительно его состояния или лечения	68,5%	Не менее 85%
У пациента сложилось впечатление при разговоре с врачом, что он общается с отстраненно	21,3%	Не более 20%

В результате внедрения человекоцентричной модели медицинской организации ожидается положительная динамика показателей, свидетельствующих о **повышении медицинской эффективности:**

- Удовлетворенность пациента оказанной медицинской помощью
- Повторные обращения по одному и тому же заболеванию
- Продолжительность амбулаторного лечения
- Обоснованность госпитализации
- Продолжительность приема врачом
- Количество случаев перехода заболевания в хроническую форму
- Другие.

Экономическая эффективность от внедрения человекоцентричной модели медицинской организации будет складываться в результате следующих факторов:

- Рост удовлетворенности и лояльности пациентов
- Прибыль от одного пациента в результате увеличения среднего чека, количества повторных визитов, количества услуг на пациента
- Рост узнаваемости бренда и оптимизация бренд-имиджа
- Повышение уровня рефералов



$$\text{NPS} = \% \text{ ☺ } - \% \text{ ☹ }$$

Планируемый рост индекса лояльности NPS в год (пример)

Категория пациентов	% пром оутер ов	% критиков	NPS	Планируемый NPS
Все пациенты	65%	12%	53%	55,65%

Также внедрение человекоцентричной модели медицинской организации должно оказать **положительное влияние на кадровую систему** КБ №85 ФМБА России



формирование и укрепление
корпоративной культуры



рост удовлетворенности
и лояльности сотрудников



снижение уровня
текучести кадров

Социальный эффект

формирование эффективной медико-социальной модели взаимодействия, направленной на здоровьесбережение населения на всех уровнях: в семье, коллективе, обществе.

Счастливым + Благополучный =

ЧЕЛОВЕК

Эффективный + Результативный =

СОТРУДНИК

Успешная + Стабильная =

ОРГАНИЗАЦИЯ

Внедрение **человекоцентричной модели медицинской организации в качестве актуального инструмента повышения эффективности системы управления, сочетающего в себе традиции российского здравоохранения с лучшими мировыми практиками, может быть использована другими медицинскими организациями РФ в качестве типовой модели управления, независимо от формы собственности.**





БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ

Токарева Ирина Владимировна

Руководитель службы развития, маркетинга и деловых коммуникаций ФГБУЗ КБ №85 ФМБА России

