

# Культурная эволюция Коммунарки

## Проект в номинациях

- Прорыв года

## Участники проекта

Университет Правительства Москвы

- Царанов Константин Николаевич
- Проценко Денис Николаевич

## ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:

разработан план формирования культуры инноваций;

создана и внедрена система мониторинга состояния оргкультуры;

разработана и запущена система комплексного HR-сопровождения сотрудников;

проведена работа по профилактике профессионального выгорания.

## Описание проекта

### ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Впервые в истории современной Москвы «в чистом поле» (пос. Коммунарка) был построен современный госпитальный комплекс, спроектированный по мировым стандартам. Общая потребность в медперсонале составляла более 2000 человек, и был запрос на формирование команды и ее адаптацию.

Данный проект необходимо было осуществить в сжатые сроки, в условиях дефицита высококвалифицированных медицинских работников на рынке, на фоне непрекращающейся интенсивной деятельности медперсонала и в условиях ограниченного финансирования.

В 2020 г. клиника была одной из первых перепрофилирована для оказания помощи при COVID-19. В сжатые сроки потребовалось набрать более 1000 новых сотрудников и сформировать новую организационную культуру.

### ЦЕЛЬ:

За 2019–2021 гг. создать эффективную HR-систему, направленную на формирование и поддержание культуры инноваций (согласия), пациентоориентированности, безопасности и доверия.

Показатели измерения цели:

1. Охват персонала системой адаптации;
2. Уровень выгорания персонала;
3. Увеличение количества заявлений об ошибках и инцидентах (уровень доверия).

### ЗАДАЧИ:

1. Провести опрос сотрудников по организационной культуре и выявить их основные ценности;
2. Подготовить коллектив к переезду в новые корпуса и работе в новых условиях;
3. Внедрить в корпоративную культуру ценности безопасности и доверия;
4. Наладить взаимодействие между линейными сотрудниками с учетом ценностных профилей персонала через обучение с применением VR-технологий;
5. Наладить взаимопонимание между руководителями и сотрудниками с учетом ценностных профилей персонала;
6. Провести профилактику профвыгорания сотрудников;
7. Содействовать процессу подготовки клиники к аккредитации по международному стандарту JCI.

## ЭТАПЫ ПРОЕКТА И СРОКИ:

1. Август — сентябрь 2019 г.

Изучение организационной культуры, социально- психологического климата в команде, ценностей сотрудников коллектива.

2. Сентябрь — октябрь 2019 г.

Разработка программы преадаптации и адаптации коллектива к изменениям на основе психологических ценностей сотрудников. Оценка готовности сотрудников к переезду из центра Москвы за МКАД, сплочение коллектива, снижение уровня стресса, связанного с трансформационными процессами.

3. Ноябрь — февраль 2019- 2020 гг.

Проведение программ по преадаптации и адаптации персонала. Обучение конструктивному взаимодействию заведующих отделениями и старших медицинских сестер. Донесение до руководителей среднего звена значимости группы ценностей «Открытость к изменениям» для самостоятельной коррекции их ролевых моделей поведения в коллективах.

4. Февраль 2020 г.

Сохранение плановых показателей работы онкологических отделений в условиях Covid-19 и запуск Коммунарки под ковидный госпиталь. Преадаптация и адаптация персонала, согласование и описание процессов, налаживание эффективной коммуникации с донесением смысла изменений до каждого сотрудника.

5. Февраль — декабрь 2020 г.

Обучение врачей и медицинских сестер коммуникациям и безопасности медицинской деятельности — 798 сотрудников. Цель — увеличение вклада в лечебный процесс и уменьшение уровня сопротивления при изменениях функционала врачебного и среднего медицинского персонала.

6. Август 2021 г.

Обучение руководителей навыкам публичных выступлений с применением VR-технологий, разработанных в Университете Правительства Москвы, — 17 заместителей главного врача. Цель — снижение барьера недоверия и повышение заинтересованности со стороны персонала к изменениям, которые транслируют руководители на совещаниях.

7. Октябрь — ноябрь 2021 г.

Проведение очередного этапа мониторинга организационной культуры по международным опросникам. Опрос 3615 сотрудников с целью дальнейшего развития персонала через обучение на основе данных.

## ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

1. В сложных условиях и в кратчайшие сроки обеспечен запуск стационара для борьбы с коронавирусной инфекцией.

2. Уровень профвыгорания удержан на минимальных значениях.

3. Сформирована культура готовности к изменениям, открытости и доверия. Удалось добиться разумной децентрализации в принятии управленческих решений, что обеспечило адаптивность и общий успех клиники в организации борьбы с Covid-19.

4. Проведены опросы 3615 сотрудников

5. Разработана и внедрена программа адаптации с охватом 720 сотрудников

6. Обучено 798 сотрудников на микроадаптивной дистанционной платформе по восьми программам повышения квалификации и дистанционным курсам

7. Вырос уровень доверия сотрудников — увеличилась динамика подачи сообщений об инцидентах и ошибках

8. Уровень эмоционального истощения среди медицинских сестер — 17,1%, что в два раза ниже в сравнении с ведущими мировыми клиниками

9. Показатели высокого уровня эмоционального истощения персонала в 3,2 раза меньше, а высокие показатели деперсонализации в 4,7 раза меньше в сравнении с показателями в

исследуемых клиниках России.