

Министерство науки и высшего образования России
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра экономики и социологии труда

Министерство здравоохранения Удмуртской республики
Бюджетное учреждение здравоохранения УР
«Республиканский медицинский информационно-аналитический центр
Министерства здравоохранения Удмуртской республики»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по мотивации персонала медицинской организации
в рамках системы менеджмента
бережливого производства**

Ижевск 2019

УДК 338:61(083)
ББК 65.495
М 545

Рекомендовано к изданию
учебно-методической комиссией ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ»

Авторы-составители:

Давыдова Надежда Станиславовна, д.э.н., профессор кафедры Экономики и социологии труда, руководитель проекта ПСП Госкорпорации «Росатом»

Титов Игорь Георгиевич, министр здравоохранения Удмуртской Республики

Сычева Елена Витальевна, к.м.н., директор БУЗ УР «Республиканский медицинский информационно-аналитический центр МЗ УР»

Позмогова Наталья Павловна, к.м.н., начальник отдела БУЗ УР «Республиканский медицинский информационно-аналитический центр МЗ УР»

Булдакова Татьяна Владимировна, врач-методист БУЗ УР «Республиканский медицинский информационно-аналитический центр МЗ УР»

Пантюхина Светлана Геннадьевна, врач-методист БУЗ УР «Республиканский медицинский информационно-аналитический центр МЗ УР»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по мотивации персонала медицинской организации в рамках системы менеджмента бережливого производства. – Ижевск: Изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ», 2019. – 40 с.

УДК 338:61(083)
ББК 65.495

Содержание

Введение	3
Система мотивации персонала	4
Приложение 1	10
Пример приказа О положении «О мотивавации сотрудников»	11
Приложение 2	20
Пример приказа «Об утверждении организационной структуры управления по системе SQDCM»	21
Приложение 3	26
Пример «Рабочая тетрадь сотрудника».....	21
Приложение 4	29
Пример «Положение о подаче и реализации предложений по улучшениям»..	29
Список используемой литературы	39

Введение

Настоящие рекомендации определяют основные шаги по внедрению механизмов мотивации персонала медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь населению, к повышению качества их работы в рамках новой модели оказания гражданам первичной медико-санитарной помощи («Бережливая поликлиника»).

Рекомендации разработаны на основе опыта практического применения технологии бережливого производства в пилотном проекте Удмуртской Республики.

Методические рекомендации нацелены на оказание помощи руководителям медицинских организаций в создании и реализации системы мотивации персонала. С помощью кратко изложенного материала о подходах к повышению эффективности работы персонала они смогут сформировать оптимальную систему мотивации работающих.

В методических рекомендациях детально описана рекомендуемая последовательность действий при внедрении механизмов мотивации и представлены примеры.

На основе настоящих методических рекомендаций возможно провести ряд действий:

- выявить истинные трудовые мотивы сотрудников;
- разработать собственную модель системы мотивации в своей организации;
- организовать систематическую и целенаправленную работу по повышению уровня трудовой мотивации персонала;
- мотивировать талантливых сотрудников.

Система мотивации персонала

Важнейшей концепцией деятельности современной организации, направленной на повышение конкурентоспособности организации, является формирование и развитие производственной системы на принципах бережливого производства. Что такое производственная система?

Чаще всего, применяется следующее определение: «производственная система – совокупность основных фондов, трудовых ресурсов, производственных процессов, результатом которых является изготовление какой-либо продукции или оказание услуг». Вместе с тем, в настоящее время достаточно часто термин «производственная система» понимается как синоним бережливому производству. Это связано с изучением производственной системы Toyota (Toyota Production System). Сегодня более корректно говорить о производственной системе организации, построенной на принципах бережливого производства. С этой точки зрения, производственная система – это не столько доказавший свою состоятельность способ компании добиваться своих целей, сколько философия компании – для чего мы собственно собрались в данной организации. Закладывается философия постоянного улучшения и совершенствования, когда каждый человек думает и работает «под ключ».

Сами сотрудники компании Тойота свою производственную систему Toyota Production System расшифровывают как «Система думающих людей» (Thinking People System).

Производственная система – это определенное мировоззрение в компании, мироощущение, которое позволяет людям получать удовольствие от работы и повышать эффективность своей работы, а также компании в целом. Самое главное, что происходит в компаниях, выстраивающих собственную производственную систему, – изменение сознания и психологии людей. А инструменты – вторичны, сегодня они одни, а завтра могут быть абсолютно другие, в зависимости от текущей ситуации и уровня осознанности персонала.

Важно, что производственная система – это не готовый рецепт успеха, не список инструкций, который позволяет организации повысить конкурентоспособность и обеспечить рост производительности труда. Формирование производственной системы – это путешествие в царство разума, непростое, как любое увлекательное приключение. Без некоторых умственных усилий, без готовности размышлять и ломать голову над собственным опытом деятельность по формированию производственной системы вряд ли окажется полезной. Нет, и в данном случае, не может быть готовых рецептов, применимых на любом предприятии, есть лишь методы и инструменты, которые целесообразно применять для решения конкретной проблемы. Применение инструментов ради самих инструментов лишь способствует увеличению отчетности и дискредитирует саму идею производственной системы. Поэтому каждой организации приходится создавать свою производственную систему на основании уникальных, амбициозных целей развития, которые достигаются посредством решения возникающих на этом пути проблем и препятствий. Без креативного подхода по формированию

производственной системы организации не обойтись, как, к примеру, счастливая жизнь – это результат творчества конкретного человека, она не может быть воссоздана по рецепту, должны быть личные усилия и творчество.

Для внедрения эффективной системы бережливого производства требуются высокомотивированные сотрудники, способные к командной работе и постоянным улучшениям.

В связи с этим возникает задача построения системы мотивации персонала на принципах системы менеджмента бережливого производства.

Вся система управления организацией строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная работа, сотрудничество руководящих органов и сотрудников, которые достигаются за счёт эффективной мотивации персонала. При этом эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Мотивация трудовой деятельности представляет собой процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия.

Теория мотивации Маслоу – один из наиболее полных методов классификации человеческих потребностей. Американец Абрахам Маслоу предложил свое видение, согласно которому качество жизни человека зависит от того, насколько полно удовлетворены его потребности в разных сферах существования. Сегодня эта теория является одной из самых популярных в менеджменте. Ее содержательные моменты используют специалисты разных стран при работе с людьми.

Руководители должны понимать, что мотивация личности определяется многими потребностями. **Чтобы мотивировать сотрудника, руководителю нужно дать ему возможность удовлетворения существующих потребностей:**

- Социальные: командный дух на рабочих местах, периодические совещания, стимулирование социальной активности сотрудников.
- Потребность в уважении: интересная и содержательная работа, поощрение достигнутых результатов, продвижение по карьерной лестнице, профессиональное обучение и переподготовка.
- Потребности в самовыражении: позволить подчинённым полностью использовать их потенциал и развивать свои способности.

При этом необходимо учитывать, что построение системы мотивации персонала должно базироваться на следующих принципах:

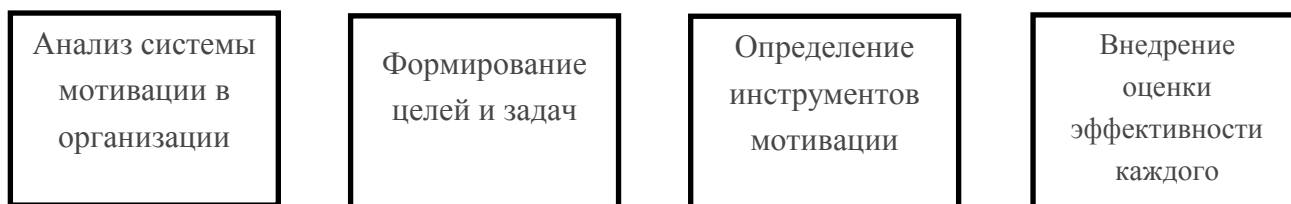
- мотивация должна помогать решать тактические задачи организации по реализации концепции бережливого производства;
- мотивация должна охватывать все категории работников;
- мотивационная программа должна постоянно совершенствоваться.

В структурных подразделениях, осуществляющих внедрение бережливого производства, руководители подразделений должны обратить особое внимание на снижение следующих демотивирующих факторов для внедрения улучшений:

- игнорирование идей и инициатив сотрудников непосредственными и вышестоящими руководителями, недостаток внимания к проекту руководителя компании;
- невовлеченность в проект исполнителей процессов;
- отсутствие взаимодействий между сотрудниками и вышестоящим руководством, которое принимает решения по реализации улучшений;
- ориентация работы в структурных подразделениях на краткосрочные цели и задачи;
- не Владение методикой внедрения процессного подхода.

Внедрение разработанной системы мотивации следует начать с пилотного проекта в одном из подразделений.

В процессе создания системы мотивации персонала можно выделить следующие этапы:



Анализ системы мотивации необходим для того, чтобы оценить, испытывают ли работники на себе ее влияние, соответствует ли их реакция на воздействие системы мотивации ожиданиям руководства и т.д. Для этого применяются различные методики – например, анкетирование работников тему «Мотивация и корпоративная культура в нашей организации». Изучение мотивации помогает понять, что движет людьми, что определяет их выбор и почему сотрудники проявляют настойчивость при решении определенных задач.

На основе оценки полученных результатов разрабатывается Положение о мотивации персонала (пример Положения о мотивации персонала представлен в Приложении 1).

Для оценки эффективности системы мотивации могут быть использованы такие показатели как текучесть кадров, удовлетворенность сотрудников, производительность труда, экономический эффект от реализации программы мотивации.

Основные инструменты, на которых выстраивается система мотивации:

1) **Заинтересованность руководства.** Причем это не только решение о внедрении изменений, но постоянное проявление последовательности и настойчивости в процессе внедрения. Необходимо собственным примером каждый день демонстрировать свою приверженность принципам менеджмента бережливого производства, в том числе проведение совещаний в инфоцентре с внедрением системы SQDCM. Личный пример руководителя – главный мотивирующий фактор для подчиненных.

2) **Обучение персонала принципам бережливого производства.** Необходим вклад руководства в качественное обучение и постоянное повышение квалификации сотрудников. Незнание предмета демотивирует персонал.

3) **Четкое целеполагание (по системе SQDCM).** Выполнение целей требует постоянного мониторинга и при необходимости корректировки. Визуализация целей способствует формированию «здоровой» конкуренции и стремлению достигнуть результатов. Важна взаимосвязь целей организации и целей сотрудников, отражение которых возможно в индивидуальных рабочих тетрадях (пример Рабочей тетради представлен в Приложении 3).

4) **Признание.** Важно признание ошибок, выработка коллективной стратегии по устранению, а не критика, которая будет способствовать демотивации.

Эффективная мотивация – это формирование климата, то есть создание администрацией компании рабочей атмосферы, которая будет способствовать более активной работе (вовлечению) сотрудников для достижения «общей цели». Формирование климата означает, что каждый сотрудник ощущает себя полноценным элементом системы, где результат работы предприятия является заслугой каждого работника в отдельности. С этой целью внедряется система по подаче предложений по улучшению от сотрудников организации (пример Положения о подаче и реализации предложений по улучшениям представлен в Приложении 4) и листы решения проблем сотрудников.

5) **Материальное поощрение.** Правила материального поощрения за достигнутые результаты должны быть четко прописаны на основании нормативных документов, утвержденных на уровне медицинской организации (например, выполнение сотрудником включенных в эффективный контракт показателей по внедрению бережливых технологий, поощрение предложений по улучшению в соответствии с принятым Положением, поощрение лучших практик и др.)

Варианты материального поощрения:

- премирование из внебюджетных фондов;
- стимулирующие выплаты;
- предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска;
- содействие в участии сотрудников в грантовой деятельности по написанию проектов.

Существуют и другие системы материального стимулирования сотрудников, которые каждая организация определяет самостоятельно в зависимости от целей и задач развития медицинской организации.

б) Нематериальное поощрение. Социально-психологические инструменты поощрения. Обобщение опыта практической деятельности отечественных предприятий и организаций показывают значимость нематериальных инструментов стимулирования для сотрудников компаний и подтверждают ошибочность мнений об абсолютном значении материальных факторов в мотивации. В последнее время все большую актуальность приобретают в бережливых организациях методы и формы нематериальной мотивации. Это связано с тем, что человек достаточно быстро привыкает к методам материальной мотивации и считает их неотъемлемой данностью, обязанностью руководства. Частичное или полное лишение работника (за невыполнение объема или качества выполняемых работ) ранее предоставленного статуса или премии приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения. Для того чтобы материальная мотивация была действенной необходимо пересматривать правила и процедуры, что является трудоемким процессом. В отличие от материальной мотивации, возможности нематериальной мотивации являются безграничными. В этом случае мы переходим от подхода к работнику «Ты должен!» к выстраиванию внутренней мотивации у сотрудника «Я хочу!».

Варианты нематериального поощрения различны, в зависимости от ситуации можно применять следующие:

- награждение Почетной грамотой;
- объявление благодарности, устная похвала от руководителя организации (с глазу на глаз, на совещании, итоговом собрании, «Публичное спасибо»), благодарность на сайте организации
- награждение ценным подарком (именные чашки, кепки, футболки, набор именных или фирменных ручек, персональные блокноты и т.д.
- размещение лучших практик по реализации проекта в различных средствах массовой информации, в социальных корпоративных сетях, упоминание в информационном листе (газете, стенгазете организации);
- создание доски почета (размещение фотографии сотрудника на Доске почета и в Книге почета), доски лучших практик, объявление лучшим работником месяца, квартала, года («знаменитость недели»);
- переходящий вымпел, значок «Работник недели», «На этой неделе Я отличился»;
- содействие аттестации сотрудников на более высокую квалификационную категорию;
- включение в резерв руководящих кадров;
- бесплатный обед раз в неделю, ужин (завтрак) с руководителем организации, пирог или торт в обеденный перерыв в пятницу, корзина Бодрости (фрукты, сладости и т.д.), продуктовый подарок;
- бесплатные билеты на массовые спортивные, культурные или иные мероприятия, путевки в санаторий, профилакторий;

- бесплатное участие в учебных семинарах и образовательных программах, в научно-практических конференциях.
- бесплатное посещение спортивного зала, салона красоты, прыжка с парашютом и т.д.
- подарки к праздникам, украшение рабочего места к празднику, дню рождению, юбилею;
- подарочные сертификаты, набор для отпуска (к примеру, фотоаппарат), охоты, рыбалки.
- право на получение персональной ежегодной премии (подарка) от организации.

При этом важно, чтобы поощрение было публичным, чтобы остальные сотрудники знали, что поощряется в медицинской организации.

Благодаря визуализации и информированию об успехах любого проекта, становится очевидным для окружающих их результативность и это способствует мотивационной составляющей для расширения проектной деятельности.

ПРИМЕР

ПРИКАЗ

от _____

№ _____

О Положении «О мотивации сотрудников
(наименование медицинской организации)»

С целью внедрения механизмов мотивации и максимального вовлечения сотрудников в систему внедрения бережливых технологий в (название медицинской организации)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить:
 - 1.1. Положение «О мотивации сотрудников (наименование медицинской организации)» в соответствии с приложением 1 к настоящему приказу.
2. Ф.И.О. ознакомить с приказом руководителей подразделений (наименование медицинской организации) под роспись.
3. Руководителям подразделений ознакомить с приказом сотрудников подведомственных подразделений под роспись.
4. Разместить настоящий приказ _____
5. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Руководитель медицинской организации

Положение
«О мотивации сотрудников (наименование медицинской организации)»

1. Введение

Положение «О мотивации сотрудников (наименование медицинской организации)» (далее Положение) направлено на достижение следующих целей:

- максимальное вовлечение сотрудников в систему менеджмента бережливого производства (далее СМБП);
- повышение заинтересованности сотрудников (наименование медицинской организации) в увеличении эффективности посредством постоянного улучшения оказания медицинских услуг;
- изменение корпоративной культуры, направленное на неприемлемость потерь рабочего времени и ресурсов, повышение инициативности и ответственности за результат;
- установление системы нематериального и материального стимулирования сотрудников для поддержания их активности в процессах совершенствования системы;
- решение задач обмена лучшими практиками;
- формирование устойчивого позитивного вектора отношений к проектам СМБП;
- формирование у работников инициатив в области реализации проектов и активного, деятельного участия.

2. Область применения, ответственность

Настоящее Положение распространяется на всех сотрудников (наименование медицинской организации).

Положение обеспечивает формирование системы нематериального и материального стимулирования, заключенной в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях и заслугах сотрудников перед коллективом подразделения или поликлиники в целом.

Ответственность за разработку, изменение и пересмотр Положения несет (ответственное лицо или указывается должность).

Ответственность за соблюдение требований настоящего Положения несут руководители подразделений (наименование медицинской организации).

3. Термины и определения

В настоящем Положении применяются следующие термины и определения:

Материальное стимулирование трудовой деятельности (премирование) – выплата денежной суммы сотруднику в целях повышения заинтересованности сотрудника в достижении определенных результатов, выполнении

обязательств, а также в целях стимулирования дальнейшего возрастания этих результатов.

Нематериальное стимулирование трудовой деятельности – это регулирование поведения сотрудника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж сотрудника.

4. Виды стимулирования

4.1. Система мотивации состоит из двух основных частей: инструменты материального стимулирования и инструменты нематериального стимулирования.

Показатели	Инструменты материального стимулирования	Инструменты нематериального стимулирования
Предложения по улучшению	Стимулирующие выплаты, премирование из внебюджетных фондов за подачу предложений по улучшению (согласно Положения о рассмотрении предложений по улучшению, на основании выполнения целевого показателя эффективного контракта)	Обязательная обратная связь (информирование) сотрудников о ходе рассмотрения их Предложений и о ходе работ по их реализации на стенде информационного центра Обязательная реализация принятых Предложений по улучшению (по результату заседания комиссии)
Участие в проектной деятельности	Стимулирующие выплаты, премирование из внебюджетных фондов, предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска по результатам реализации проектов или ежегодной оценки (согласно Положения)	Размещение информационных материалов на стенде информационного центра Объявление благодарности Награждение ценным подарком Награждение Почетной грамотой Размещение фотографии сотрудника на Доске почета и в Книге почета.
Внедрение системы 5С на рабочих местах	Стимулирующие выплаты, (на основании выполнения целевого показателя эффективного контракта)	Улучшение условий труда сотрудников

4.2. Материальное стимулирование трудовой деятельности.

4.2.1. Материальное стимулирование по настоящему Положению производится в виде стимулирующих выплат, премирования в пределах утвержденного фонда заработной платы на календарный год и не является гарантированным.

4.2.2. Премирование может проводиться работникам как за активную деятельность по улучшениям, так и за реализацию мероприятий, внесших значительный вклад в развитие СМБП.

4.2.3. Фонд премирования и размер стимулирующих выплат по настоящему Положению определяется локальным нормативным актом медицинской организации. При определении размера премиальных выплат учитывается индивидуальный вклад работника. Распределение премиальных

выплат оформляется на заседании экономического совета, на основании списков, представленных руководителями структурных подразделений с учетом мнения лидеров групп (проектов) и утверждается приказом главного врача.

4.2.4. Стимулирующие выплаты осуществляются на основании критериев, указанных в эффективном контракте и позволяющих оценить результативность и качество работы в СМБП (Приложение 1).

4.3. Нематериальное стимулирование работников.

4.3.1. Нематериальное поощрение применяется вне зависимости от материального поощрения.

4.3.2. В качестве мер нематериального стимулирования могут быть использованы похвала, официальное признание заслуг, карьерный рост, обучение, улучшение условий труда и другие методы.

4.3.3. Ответственными за организацию нематериального стимулирования в поликлинике являются заместители главного врача и руководители отдельных структурных подразделений.

4.3.4. Для вовлечения и активизации вступления работников в реализацию проектов по развитию СМБП могут применять следующие формы нематериального стимулирования:

- максимальное информирование работников о ходе реализации проекта по развитию СМБП в поликлинике;
- организация постоянного обучения работников принципам СМБП;
- максимально быстрая обратная связь по внесенным сотрудниками Предложениям по улучшениям;
- непрерывность, последовательность обучения работников принципам СМБП;
- объявление благодарности за участие и достижение результатов от руководства поликлиники;
- информация о достижениях работников на стендах информационного центра, в средствах массовой информации.

4.4. Активное и результативное участие работника в работе по развитию СМБП в поликлинике является дополнительным фактором при принятии решения заведующим отделением (старшим по кабинету) по выдвижению кандидатуры работника для применения иных методов поощрения, принятых в медицинской организации и в отрасли здравоохранения.

5. Оценка уровня удовлетворенности работников

5.1. Для понимания происходящих изменений при реализации проекта по развитию СМБП в поликлинике используется оценка удовлетворенности персонала путем анкетирования (Приложение 2) не реже 1 раза в квартал.

5.2. Для оценки определяются основные аспекты корпоративной культуры: взаимоотношения с коллегами по работе, с непосредственным руководителем, удовлетворенность работой в медицинской организации, отношение к изменениям, существующим способам мотивации и стимулирования труда и т.д.

Приложение № 1
к Положению «О мотивации
сотрудников (наименование
медицинской организации)»

Критерии,
позволяющие оценить результативность и качество работы персонала в СМБП

№ п/п.	Наименование показателя оценки труда	Критерии	Оценка выполнения критерия	Значимость, балл
1.	Руководство проектом	Назначение руководителем проекта	100% выполнение возложенных обязанностей	2 балла
2.	Вовлеченность	Участие работника в работе по развитию СМБП	Активное и результативное участие работника в работе по развитию СМБП	1 балл
5.	Подача предложений по улучшению	Подача предложений по улучшению	Наличие принятых к реализации (по результатам заседания комиссии) предложений по улучшению	1 балл
6.	Участие в реализации проектов	Участие в реализации проектов	Активное и результативное участие работника в оформлении проектов	1 балл

Приложение № 2
к Положению «О мотивации
сотрудников (наименование
медицинской организации)»

АНКЕТА

Уважаемые сотрудники нашей медицинской организации! Мы предлагаем Вам заполнить анкету на тему «Мотивация и корпоративная культура в нашей организации». Ваши искренние ответы помогут нам улучшить наши процессы и будут способствовать формированию благоприятного климата в коллективе.

1 раздел. Ваши социальные ценности

Ниже предлагается несколько утверждений. Оцените для себя значимость каждого из них в баллах по схеме: 10 (не важно), ... 100 (очень важно):

Увлекательная работа, которая доставляет Вам удовольствие.	
Высокооплачиваемая работа.	
Удачная женитьба или замужество.	
Знакомство с новыми людьми, социальные мероприятия	
Вовлечение в общественную деятельность.	
Религия, духовные практики.	
Физкультура, спортивные мероприятия.	
Интеллектуальное развитие.	
Карьера	
Красивые машины, дом, одежда и пр.	
Времяпровождение в кругу семьи.	
Несколько близких друзей.	
Работа волонтером.	
Медитация, размышления.	
Здоровая сбалансированная диета.	
Чтение образовательной литературы, просмотр образовательных передач, самосовершенствование.	

2 раздел. Потребности в саморазвитии

Отвечая на вопросы, поставьте, пожалуйста, баллы, отражающие Ваше мнение: 5 – утверждение полностью соответствует действительности; 4 – скорее соответствует, чем нет; 3 – и да, и нет; 2 – скорее не соответствует; 1 – не соответствует.

Я стремлюсь изучить себя.	
Я оставляю время для развития, как бы не был занят делами.	
Возникающие препятствия стимулируют мою активность.	
Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя.	
Я анализирую свою деятельность, выделяя для этого специальное время.	
Я анализирую свои чувства и опыт.	
Я много читаю.	
Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам.	
Я верю в свои возможности.	
Я стремлюсь быть более открытым человеком.	
Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди	
Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты.	
Я получаю удовольствие от освоения нового.	
Возрастающая ответственность не пугает меня.	
Я положительно отнес(лась)ся бы к продвижению по службе	

3 раздел. Удовлетворенность своим трудом.

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
а) да б) отчасти в) нет
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии
а) да б) отчасти в) нет
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива
а) да б) не со всеми в) нет
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокая зарплата.
а) да б) не всегда в) нет
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям.
а) да б) отчасти в) нет
6. В работе меня привлекает возможность узнавать что-то новое:
а) да б) время от времени в) нет
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
а) да б) не уверен в) нет
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
а) да б) что-то среднее в) нет

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на Вас работу:

- а) да б) среднее в) нет

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

- а) да б) редко в) нет

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

- а) да б) среднее в) нет

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

- а) да б) время от времени в) нет

13. Меня редко поощряют за работу:

- а) да б) иногда в) нет

14. Даже если бы мне предложили более высокую заработную плату, я бы не сменил место работы:

- а) да б) может быть в) нет

15. В нашем коллективе созданы безопасные и благоприятные условия для труда:

- а) да б) не совсем в) нет

4 раздел. Роль бережливого производства в Вашем развитии.

1. Что для Вас непосредственно в Вашей деятельности означает бережливое производство? (просьба отметить те пункты, которые считаете необходимыми):

- а) Сокращение дефектов, брака
б) Сокращение времени на выполнение операций (в т.ч. офисных)
в) Удовлетворение потребностей потребителя (в т.ч. внутреннего)
г) Уважение к сотрудникам
д) Развитие своих способностей
е) Иное (просьба указать) _____

2. Насколько идеи бережливого производства отвечают Вашим личным целям? Оцените для себя значимость в баллах: 10 – отвечают полностью, 1 – противоречат.

3. Готовы ли Вы заниматься реализацией проектов в области бережливого производства без поддержки со стороны руководства:

- а) Да, так как понимаю, что это необходимо для повышения эффективности деятельности моего подразделения / предприятия
б) Скорее всего – да, если будет время
в) Не знаю
г) Скорее всего – нет, если только руководство поставит задачу
д) Однозначно нет, есть более важные задачи

5 раздел. Ваши цели на 2019 год.

1. В рамках достижения целей предприятия на 2019 год, какие цели Вы ставите для себя на своем рабочем месте на следующий год?

Направление деятельности	Ваша цель, имеющая количественное или качественное измерение
В области качества	
В сфере роста производительности труда	
В сфере удовлетворенности потребителя (в т.ч. внутреннего)	
В области взаимоотношений в коллективе	
В сфере личного развития	
В другой области	

2. При достижении этих целей, какие поощрения Вы хотели бы получить от руководства предприятия? В последнем столбце просьба указать приоритет (ранг) от 1 (наименее важно) до 10 (самое важное) – цифры не должны повторяться.

Направление поощрения	Приоритетный для Вас лично способ	Ранг
УСТНАЯ ПОХВАЛА С глазу на глаз, на совещании, итоговом собрании.		
ПОДАРКИ Именные наручные часы, украшения. Подарочные сертификаты, набор для отпуска, охоты, рыбалки. Именные чашки, кепки, футболки. Подарки к праздникам, елки на Новый год. Набор именных или фирменных ручек, блокноты.		

<p>ПРИЗНАНИЕ КОЛЛЕГ Фотография на доске почета. Благодарность на сайте организации. Упоминание в газете, городских СМИ. Название станка, кабинета, лаборатории, отдела в честь работника. Дерево, посаженное в честь работника. Медаль. Звание заслуженного экскурсовода по заводу. Особое место в столовой, на стоянке.</p>		
<p>СОРЕВНОВАНИЕ Объявление лучшим работником месяца, квартала, года. Переходящий вымпел, значок «Работник недели», «На этой неделе Я отличился».</p>		
<p>СЕМЬЯ «Публичное спасибо» (письмо домой) от директора. Корзина бодрости, продуктовый подарок. Приглашение семьи на обед (ужин), торжественное мероприятие в компанию. Бесплатное посещение парка аттракционов для детей.</p>		
<p>ДИРЕКТОР Бесплатный обед (ужин) с директором. Персональные поздравительные открытки. Видеозапись поздравлений, благодарности директора, вручения награды. Плакат, календарь с изображением работника и руководства организации. Служебная машина руководства на торжественные мероприятия (свадьба).</p>		
<p>ВНУТРЕННИЕ МОТИВЫ Интерес к работе, самореализация, взаимоотношения в коллективе. Удовольствие от процесса преобразования нашей компании.</p>		
<p>ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ Бесплатное участие в учебных семинарах и конференциях. Оплата дополнительного обучения.</p>		
<p>УСЛОВИЯ ТРУДА Оплата труда. Повышение в должности. Премия. Предложения по организации рабочего места, оргтехника. Путевка в санаторий, профилакторий.</p>		
<p>КУЛЬТУРНЫЕ И СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ Бесплатные билеты на спортивные, культурные или иные мероприятия. Бесплатное посещение спортзала, салона красоты, прыжок с парашютом. Бесплатная партия в бильярд или боулинг.</p>		

Фамилия Имя Отчество _____

Благодарим Вас за участие в анкетировании. Желаем удачи в достижении Ваших целей!

Четкое целеполагание (по системе SQDCM)

Типовое решение:

- нормативный документ на уровне медицинской организации, регулирующий работу по системе SQDCM, в том числе порядок проведения совещаний
- ежегодное утверждение показателей и их стратегических и оперативных целевых значений
- систематизация работы с панелью решения проблем



ПРИКАЗ

от _____
№ _____

Об утверждении организационной структуры
управления по системе SQDCM

С целью систематизации процессов управления в поликлинике, так же визуализации управления,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. С момента подписания приказа проводить совещания 1 раз в неделю _____ (указывается день недели, время начала и конца совещания. Например, во вторник с 8.00 до 8.30) с заместителями главного врача, заведующими отделений и руководителями служб.

2. Утвердить перечень участников еженедельного совещания у главного врача в соответствии с приложением № 1 к настоящему приказу.

3. Проводить совещания в соответствии с регламентом еженедельного совещания в соответствии с приложением № 2 к настоящему приказу.

4. Закрепить ответственность за наполнение блоков панели оперативного управления и методическое сопровождение в соответствии с приложением № 3 к настоящему приказу.

5. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Руководитель медицинской организации

Приложение № 1
к приказу «Об утверждении
организационной структуры
управления по системе SQDCM»

Перечень участников еженедельного совещания

	Должность	Вторник
		лично/представитель
		лично

При необходимости участия в еженедельном совещании руководителей или специалистов, не указанных в перечне, инициатор их присутствия должен оповестить секретаря совещания.

Регламент еженедельного совещания

Еженедельно (например, по вторникам в 8.00-8.30)

1	Панель решения проблем	5 мин
2	Выполнение решений прошлого совещания	5 мин
3	Панель оперативного управления	20 мин
4	Проектная деятельность (при необходимости)	20 мин

Панель решения проблем:

Секретарь совещания проверяет: графы «Новые» и «Поручено» – к началу совещания карточки должны отсутствовать, по графе «Срок истек» кураторы докладывают причины невыполнения, главный врач принимает решения, устанавливает новые сроки.

Выполнение решений прошлого совещания:

Секретарь зачитывает пункты протокола, требующие доклада или невыполнение в срок, ответственные докладывают, главный врач принимает решение, устанавливает новые сроки.

Панель оперативного управления:

Ответственные за блоки информации докладывают о достижении целевых значений показателей.

Проектная деятельность (1 раз в 2 недели):

Руководитель проектного офиса докладывает текущий статус по проектам, в том числе по личным проектам руководителей.

Приложение № 3
к приказу «Об утверждении
организационной структуры
управления по системе SQDCM»

Ответственные за наполнение блоков панели оперативного управления

Блок	Показатель*	Периодичность*	Ответственные
Безопасность (S)	Информация по нарушениям условий хранения, сроков реализации лекарственных средств и медицинских изделий	Еженедельно	
	Информация по аварийным ситуациям при оказании медицинской помощи (крест безопасности)	Еженедельно	
	Информация по производственным травмам сотрудников (крест безопасности)	Еженедельно	
	Информация по несчастным случаям при посещении посетителями медицинской организации (крест безопасности)	Еженедельно	
Качество (Q)	Динамика смертности от сердечно-сосудистых заболеваний	Еженедельно	
	Запущенность новообразований	Еженедельно	
	Динамика активно выявленных случаев новообразований	Еженедельно	
	Результаты диспансерного наблюдения	Ежемесячно (первый вторник, после отчетного месяца)	
	Анализ обращений граждан	Ежемесячно (первый вторник, после отчетного месяца)	
	Удовлетворенность населения оказанием медицинской помощью	Ежемесячно (первый вторник, после отчетного месяца)	
Исполнение заказов (D)	Выполнение плана посещения по специалистам и видам медицинской помощи	Еженедельно	
	Выполнение плана всеобщей диспансеризации	Еженедельно	

	Выполнение вакцинации взрослого населения	Еженедельно	
	Обеспечение удаленной записи на прием	Еженедельно	
	Доля пациентов, принятых не по предварительной записи или не по установленному времени у врача-терапевта	Еженедельно	
	Число пациентов, не пришедших на прием по записи в разрезе специалистов	Еженедельно	
Затраты (С)	Кредиторская задолженность	Еженедельно	
	Дебиторская задолженность	Еженедельно	
	Анализ незапланированных расходов	Еженедельно	
Корпоративная культура (М)	Удовлетворенность сотрудников рабочими местами	Ежемесячно (первый вторник, после отчетного месяца)	
	Динамика работы с предложениями по улучшениям	Еженедельно	
	Выполнении плана повышения квалификации специалистов	Ежеквартально	
	Доля рабочих мест, обустроенных по системе 5 С	Ежемесячно (первый вторник, после отчетного месяца)	

* указаны примеры показателей и периодичность. Показатели устанавливаются индивидуально для каждой организации в зависимости от поставленных целей

Пример «Рабочая тетрадь сотрудника»

Рабочая тетрадь издается индивидуально для каждого сотрудника и может включать следующие разделы:

- миссия организации;
- ценности организации;
- принципы работы организации;
- используемые организацией ресурсы
- цели организации по системе SQDCM
- индивидуальные планы сотрудника в разрезе каждой цели организации;
- раздел по предложениям сотрудника по улучшению

Рабочая тетрадь

Фамилия Имя Отчество

Должность

БУЗ УР «ГОРОДСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА №2»
ИЗ УРГ ЛИЖЕВСК

НАША МИССИЯ

Развиваясь и совершенствуясь, мы создаем условия для повышения доступности и качества предоставления медицинских услуг для наших пациентов.

НАШИ ЦЕННОСТИ

- Безопасность**
Мы делаем приоритет безопасности в деятельности, работаем непрерывно.
- Комфортные условия пребывания в медицинской организации**
Мы обеспечиваем комфорт и удобство пациентам, персоналу, посетителям.
- Уважение человеку**
Мы уважаем личность каждого человека, уважаем его достоинство и права.
- Повышение удовлетворенности населения качеством и доступностью медицинских услуг**
Мы знаем, что качество и уровень сервиса имеют значение для нас. Мы не пренебрегаем и не упускаем ни одной детали работы.
- Устранение потерь**
Мы всегда находим оптимальные решения задач. Мы минимизируем расходы, используем ресурсы, экономим. Фокусируем и делаем разрыв.

НАШИ ПРИНЦИПЫ

- Рациональное использование временных, человеческих, финансовых ресурсов
- Принятие решений, основанных на фактах
- Непрерывный и открытый обмен опытом между службами, подразделениями
- Выстраивание отношений персонала в медицинской организации и на принципах партнерства, доверия, безусловного выполнения взятых на себя обязательств.
- Лидерство - ключ к успеху в создании механизма вовлечения персонала в процесс постоянных и непрерывных улучшений.
- Исполнение и совершенствование стандартов, корпоративной культуры и базовых ценностей медицинской организации - личная ответственность каждого сотрудника медицинской организации

НАШИ РЕСУРСЫ

- Человеческие ресурсы**
- Инфраструктура (здания, оборудование, технические и программные средства, транспортные ресурсы, информационные и коммуникационные технологии)**
- Среда для функционирования процессов (кадровые, организационные, физические факторы)**
- Ресурсы для мониторинга и измерения**
- Знания организации (из внутренних и внешних источников)**

НАШИ ЦЕЛИ

S Q D C M

S Безопасность

- Снизить до «0» количество аварийных ситуаций при оказании медицинской помощи
- Снизить до «0» количество производственных травм сотрудников
- Снизить до «0» количество несчастных случаев при посещении пациентами МО
- Снизить до «0» количество выявленных нарушений условий хранения ЛС и МИ
- Снизить до «0» количество выявленных нарушений сроков реализации ЛИ и МИ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН

По достижению целей (декомпозиция)

Цель организации:
Снизить до «0» количество аварийных ситуаций при оказании медицинской помощи

№	Моя цель	Срок

№ цели	Моя цель	Наименование мероприятий по достижению цели	Срок выполнения	Отметка о выполнении

Мое предложение по улучшению

Любая идея - шаг к совершенствованию

Дата составления: _____

Предложение

Направлено на решение следующей проблемы

Как сделать

Ожидаемый результат

ПОЛОЖЕНИЕ
О подаче и реализации предложений по улучшениям в (наименование
медицинской организации)

Содержание

1.	Введение	3
2.	Область применения, ответственность	3
3.	Термины и определения	3
4.	Обозначения, сокращения	3
5.	Требования	4
5.1	Общие требования	4
5.2	Порядок подачи Предложения по улучшению	5
5.3	Порядок рассмотрения Предложения по улучшению	6
5.4	Порядок использования Предложения по улучшению	7
5.5	Порядок стимулирования участников процесса подачи и реализации Предложения по улучшению	7
5.6	Отчетность	8
6.	Порядок формирования запросов на улучшения	8
Приложение 1 Порядок подачи, рассмотрения и реализации Предложений по улучшению		9
Приложение 2 Форма бланка заявления на Предложение по улучшению		10
Приложение 3 Форма журнала регистрации предложений по улучшению		12
Приложение 4 Отчетная форма по работе с предложениями по улучшениям		14

1. Введение

Настоящее Положение о подаче и реализации предложений по улучшениям в **наименование медицинской организации** (далее – Положение) вводится как инструмент вовлечения персонала в процесс постоянного совершенствования деятельности **наименование медицинской организации**, изменение корпоративной культуры, направленное на неприемлемость потерь времени и ресурсов, повышение инициативности и ответственности за результат.

2. Область применения, ответственность

В данном Положении определены порядок подачи и рассмотрения в **наименование медицинской организации** предложений по улучшениям, а также порядок вознаграждения участников процесса подачи и реализации предложений по улучшениям.

Ответственность за разработку, изменение и пересмотр настоящего Положения несет **должность, ф.и.о ответственного лица**.

Ответственность за соблюдение требований настоящего Положения несут руководители подразделений **наименование медицинской организации** и исполнители в соответствии с Приложением 1.

Действие распространяется на всех сотрудников **наименование медицинской организации**.

3. Термины и определения

В настоящем Положении используются следующие термины и определения:

Автор – сотрудник/сотрудники **наименование медицинской организации**, творческим трудом которого(ых) создано предложение по улучшению.

Предложение по улучшению – предложение сотрудника/ сотрудников **наименование медицинской организации**, направленное на улучшение (повышение результативности и эффективности) его (их) деятельности посредством организационных методов, оперативно реализуемых и без существенных затрат (улучшение состояния рабочих мест, повышения эффективности использования ресурсов и материальных средств, упорядочение системы материально-технического обеспечения, учета и отчетности, изменение графиков работы и ремонта оборудования, обоснованное изменение размещения оборудования и т.п.); методов организации и управления хозяйством (планирование, финансирование, исследование, проектирование, расчеты, системы информации).

Комиссия по рассмотрению предложений по улучшениям – группа руководителей и специалистов подразделений **наименование медицинской организации**, определенная приказом и ответственная за внедрение предложений по улучшению в **наименование медицинской организации**.

4. Обозначения, сокращения

4.1 В настоящем Положении применяются сокращения:

- ППУ – предложение по улучшению
- Комиссия по ППУ – Комиссия по рассмотрению предложений по улучшениям

5. Требования

5.1 Общие требования

5.1.1 Предложениями по улучшениям признаются любые предложения, являющиеся полезными для **наименование медицинской организации** и способствующие:

- улучшению условий труда;
- улучшению организации труда;
- повышению безопасности труда;
- модернизации средств и предметов труда;
- оптимизации лечебно-профилактического процесса;
- сокращение времени протекания процесса;
- улучшению качества оказываемых услуг;
- сокращению материальных и нематериальных затрат.

5.1.2 Не признаются в качестве ППУ предложения:

- однотипные (поданные ранее в том же подразделении);
- ухудшающие экологическую обстановку;
- выполняемые по распоряжению руководства;
- являющиеся требованиями нормативных документов;
- снижающие надежность, долговечность и другие показатели качества оборудования и оказываемых услуг;
- являющиеся констатацией общеизвестных фактов.

5.1.3 Целевой уровень подачи и реализации предложений по улучшениям в целом по поликлинике на каждый год устанавливается Проектным офисом в **наименование медицинской организации**.

На первоначальном этапе показатель «Общее количество представленных ППУ».

По решению Комиссии переход на следующий уровень оценки в соответствии с показателем «Доля сотрудников **наименование медицинской организации**, подавших ППУ за год».

5.1.4 Руководство и организацию работ по подаче и реализации ППУ осуществляет Ответственный за работу с ППУ – **должность, ф.и.о ответственного лица**.

5.1.5 Руководство деятельностью по подаче и реализации ППУ в подразделении **наименование медицинской организации** осуществляет руководитель подразделения.

Руководитель подразделения:

- вовлекает персонал в процесс улучшений;
- осуществляет помощь в оформлении ППУ в части формулировок;
- участвует в организации работы по подаче ППУ;
- осуществляет регистрацию ППУ;
- отслеживает исполнение плана мероприятий по реализации ППУ;
- оформляет документы на выплату вознаграждений авторам и содействующим реализации ППУ;
- информирует команду о состоянии и проблемах подачи и реализации ППУ в подразделении.

5.1.6 Анализ работы по подаче и реализации ППУ в **наименование медицинской организации** осуществляет Комиссия по ППУ на своих заседаниях не реже одного раза в месяц.

5.2 Порядок подачи Предложения по улучшению

5.2.1 Порядок подачи и рассмотрения заявлений на предложения по улучшениям представлен в приложении 1.

5.2.2 Подача заявлений на предложение по улучшению осуществляется в подразделении, где работает автор (авторы) предложения или в подразделении, к деятельности которого относится предложение.

5.2.3 Предложение по улучшению оформляется на бланке заявления на предложение по улучшению (форма бланка ППУ) согласно приложению 2.

5.2.4 Бланки заявления на Предложение по улучшению находятся:

- а) в специальном кармане на информационном стенде в инфоцентре;
- б) у секретаря Комиссии по ППУ;
- в) в электронном виде в обменной сетевой папке.

5.2.5 В бланке заявления на Предложение по улучшению автор указывает:

- фамилию, имя, отчество;
- должность;
- структурное подразделение;
- дата подачи;
- название предложения;
- описание недостатков существующего положения;
- описание сущности предлагаемого решения;
- описание предполагаемых результатов от внедрения предложения.

5.2.6 При заполнении заявления должны выполняться следующие требования:

- Название предложения должно быть точным, кратким и соответствовать содержанию (не более 3-5 слов).

- Описание недостатков существующего положения не должно указывать на способ решения проблемы, а должно фокусироваться на тех негативных последствиях, которые возникают при такой организации процесса.
- Описание сущности предлагаемого решения должно содержать решение задачи, а не ее постановку, не должно сводиться к рекомендациям или пожеланиям общего характера, должно быть раскрыто с полнотой, достаточной для уяснения сущности и возможности практического осуществления без дополнительных пояснений.
- Описание предполагаемых результатов от внедрения предложения включает сведения об ожидаемом положительном эффекте от использования.
- При необходимости к заявлению прилагаются графические материалы, расчеты, фотоматериалы и прочее.
- По итогам реализации ППУ графические материалы должны содержать данные о положении до и после подачи заявления.
- Графические материалы располагаются на бланке заявления после описания или оформляются на отдельных листах, являющихся приложениями к заявлению, о чем производится запись в разделе «Приложения». На каждом листе приложения, в правом верхнем углу, должно быть указано «к предложению № ____».

5.2.7 Предложение по улучшению передается руководителю структурного подразделения для рассмотрения и подписания.

5.2.8 Руководитель структурного подразделения проводит анализ соответствия требованиям к ППУ, полноты заполнения бланка ПУ в соответствии с требованиями 5.2.5 и в тот же день регистрирует ПУ в «Журнале регистрации предложений по улучшению» с присвоением порядкового номера ППУ, который находится у секретаря Комиссии по ППУ.

5.3 Порядок рассмотрения Предложения по улучшению

5.3.1 Рассмотрение предложений и их оценка осуществляется Комиссией по ППУ.

5.3.2 Для оперативности внедрения ППУ необходимо строго выдерживать следующие сроки рассмотрения и оценки предложений:

- руководитель подразделения – 1 рабочий день;
- Комиссия по ППУ – в течение 2 недель.

5.3.3 При рассмотрении заявлений Комиссией по ППУ определяется объект улучшения. В зависимости от содержания возможны следующие объекты улучшения:

- улучшение условий труда;
- улучшение лечебно-диагностического процесса;
- улучшение работы медицинского и немедицинского оборудования;
- улучшение информатизации;

- организационные улучшения

5.3.4 Комиссия по ППУ оценивает соответствие ПУ требованиям п.п. 5.1.1, 5.1.2, актуальность, новизну, необходимость реализации предложения и принимает одно из следующих решений:

- Принять к реализации (при необходимости разработать план мероприятий);
- Отклонить (с указанием причины отклонения);
- Отправить на доработку;
- Оценка Комиссии по ППУ подразделения является окончательной;
- Комиссия по ППУ;
- в случае принятия предложения к реализации указывает в бланке ППУ ответственного и сроки исполнения;
- в случае отклонения предложения указывает причины отклонения в разделе «Примечание»;
- в случае отправки на доработку назначает ответственного и сроки.

5.3.5 Если поданное заявление не соответствует требованиям, установленным настоящим Положением, но содержит полезные идеи, которые при доработке и дооформлении могут дать положительный эффект, Комиссия по ППУ имеет право дать поручение соответствующим подразделениям об оказании помощи автору (авторам) в надлежащем оформлении заявления.

5.3.6 После проведения совещания Комиссии по ППУ секретарем Комиссии по ППУ делается соответствующая запись о статусе принятия или отклонения предложения в журнале регистрации заявлений.

5.3.7 Информация об итогах рассмотрения предложений секретарем Комиссии по ППУ доводится до авторов рассмотренных заявлений в течение 2-х рабочих дней.

5.4. Порядок использования Предложения по улучшению

5.4.1 Реализация ППУ производится в соответствии со сроками, указанными в бланке ППУ.

5.4.2 Предложение считать реализованным и внедренным при условии достижения результатов от внедрения предложения и соблюдения сроков выполнения, указанных в бланке ППУ.

5.4.3 Корректировка первоначальных сроков мероприятий отмечается в графе «Примечание» таблицы бланка ППУ.

5.5 Формы поощрения и стимулирования участников процесса подачи и реализации Предложения по улучшению

5.5.1 С целью поощрения и стимулирования участников процесса подачи и реализации Предложения по улучшению **наименование медицинской**

организации применяются материальные и нематериальные формы поощрения.

5.5.2 К материальным формам поощрения относится ежемесячное, ежеквартальное, ежегодное премирование, начисляемое к заработной плате сотрудника. Размер премии устанавливается главным врачом **наименование медицинской организации**.

5.5.3 К нематериальным формам поощрения относятся:

- размещение информации по итогам месяца, квартала, года на информационных стендах, в средствах массовой информации;
- объявление благодарности за участие и достижение результатов в системе постоянного улучшения от руководителя **наименование медицинской организации**;
- информирование авторов предложений по улучшениям о распространении их предложений в других структурных подразделениях **наименование медицинской организации**;
- присвоение переходящего звания для подразделений **наименование медицинской организации** «ЛИДЕР по внедрению предложений по улучшению» с отражением информации на стенде «Лучшие практики».

5.6 Отчетность

5.6.1 Отчетные данные по подаче и реализации ППУ изображаются в виде графика «Динамика работы с ППУ» по итогам каждого месяца и года (приложение 4).

5.6.2 График «Динамика работы с ППУ» размещается на информационном стенде в инфоцентре.

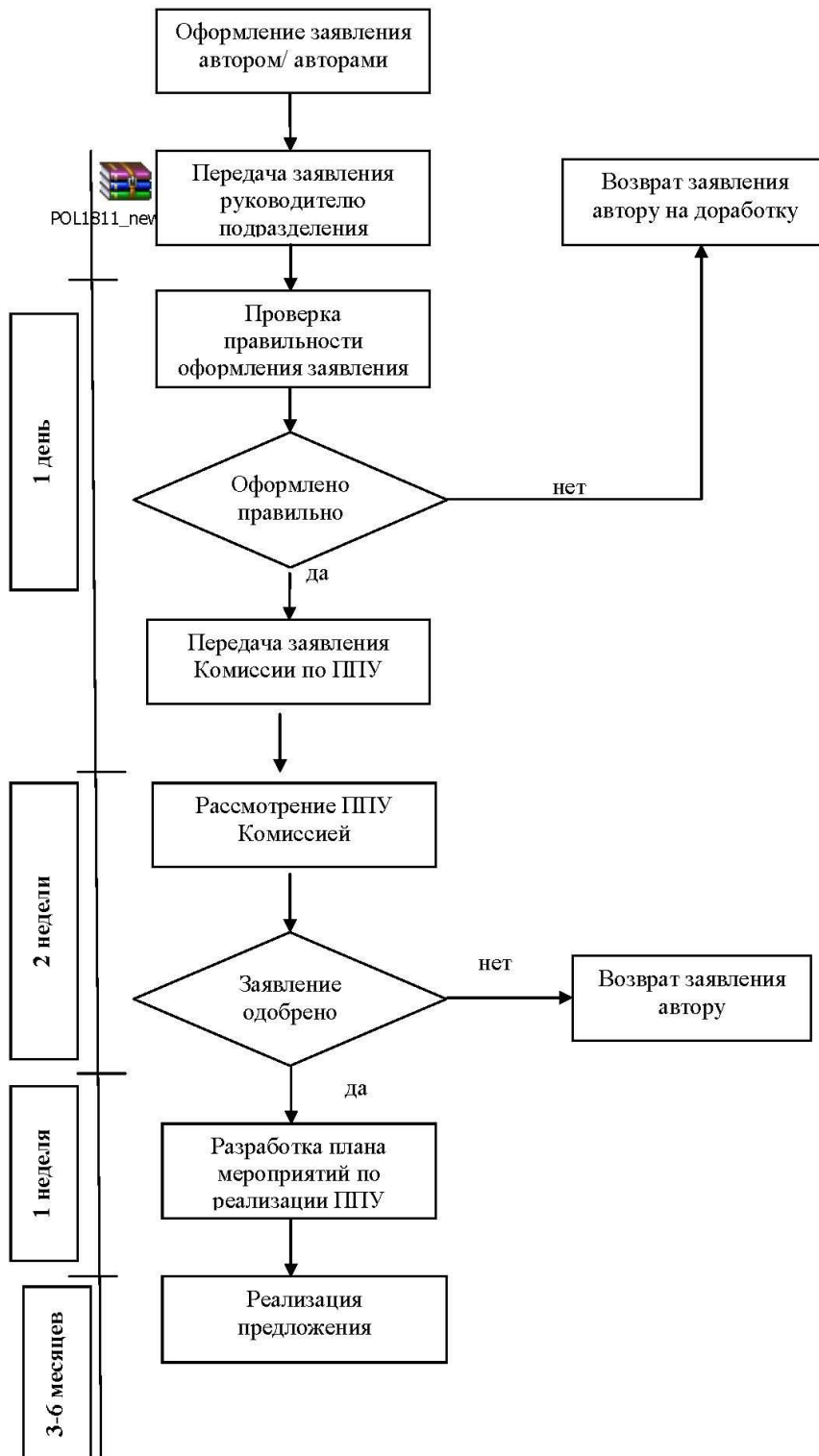
6 Порядок формирования запросов на улучшения

6.1. Для направления творческой активности сотрудников на решение актуальных задач по выявлению «узких мест» в организации работы, рекомендуется в каждом подразделении медицинской организации ежеквартально составлять перечень «узких мест», требующих улучшений.

6.2. Разработанные перечни «узких мест» направляются в Комиссию по ППУ для составления единого сборника и рассылки его по подразделениям с целью ознакомления работников с представленными в нем темами, которые в дальнейшем могут быть оформлены в виде заявлений на предложения по улучшениям.

Каждый работник имеет право ознакомиться с темами сборника «узких мест» у секретаря Комиссии по ППУ, а также сборник может быть представлен на информационном стенде в инфоцентре.

Приложение 1. Порядок подачи и рассмотрения заявлений на предложения по улучшениям



Приложение 2А. Бланк заявления на предложение по улучшению (оборотная сторона)

Описание предполагаемых результатов от внедрения предложения

До улучшения	После улучшения

Объект улучшения: _____

Статус:

отклонить (с указанием причины отклонения)	
отправить на доработку	
принять к реализации (при необходимости разработать план мероприятий)	

Ответственный за реализацию предложения по улучшению	Должность	Срок исполнения	Статус
			

Примечание

Приложение 3. Форма журнала регистрации предложений по улучшению

№ п/п	Дата подачи заявления	Автор (авторы) заявления	Краткое содержание предложения	Дата рассмотрения Комиссией по ППУ	Статус предложения	Подпись уполномоченного

Список используемой литературы

1. Давыдова Н.С. Мотивация персонала в бережливых организациях. Монография. – Ижевск: Изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ», 2016. – 97 с.
2. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира/ ДжеффриЛайкер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. Фомченкова Л.В. Построение системы мотивации персонала на принципах «Бережливого производства» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://izron.ru/articles/aktualnye-voprosy-ekonomiki-i-sovremennogo-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhdunar/sektsiya-19-upravlenie-i-razvitie-personala/postroenie-sistemy-motivatsii-personala-na-printsipakh-berezhlivogo-proizvodstva> /(дата обращения: 05.04.2019).
4. ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь» // [Электронный ресурс]. Режим доступа berezhlivoe-proizvodstvo-osnovnye-polozeniya-i-slovar-zasedanie-ekspertnoj-gruppy.html (дата обращения: 05.04.2019).
5. Краткое описание теории личности Маслоу // [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://psiho.guru/terminy/kratkoe-opisanie-teorii-lichnosti-maslou.html>/(дата обращения: 05.04.2019).

**Давыдова Надежда Станиславовна
Титов Игорь Георгиевич
Сычева Елена Витальевна
Позмогова Наталья Павловна
Булдакова Татьяна Владимировна
Пантюхина Светлана Геннадьевна**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по мотивации персонала медицинской организации
в рамках системы менеджмента
бережливого производства**

Подписано в печать 15.05.2019. Формат 60×84 1/16.
Отпечатано на ризографе.
Усл. печ. л. 2,32. Уч.-изд. л. 3,24.
Заказ № 876. Тираж 50 экз.

Издательство Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ»
426034, Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4.