**Příloha č. 2 Výroční zprávy OP LZZ 2011**

***Případová studie v oblasti podpory 1.1 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NÁZEV PROJEKTU** | **Vzdělávání zaměstnanců Městské nemocnice, a.s. ve Dvoře Králové nad Labem** | |
| Číslo projektu | CZ.1.04/1.1.02/35.00456 | |
| Výše rozpočtu (Kč); % dotace | 3 022 950,80 Kč; 100 % | |
| Termín realizace projektu | 15. 3. 2010 – 31. 8. 2011 | |
| Územní dopady projektu | Dvůr Králové | |
| **Název subjektu** | **Městská nemocnice, a.s.** | |
| Oblast působnosti subjektu | Zdravotnické zařízení | |
| Adresa | Vrchlického 1504, Dvůr Králové nad Labem, 544 01 | |
| Webová adresa | [www.mndk.cz/](http://www.mndk.cz/) | |
| Projektový manažer | Jana Holanová (Vedoucí projektu) | |
| **Přehled terénního šetření** |  |  |
| **Individuální rozhovory** |  |  |
| Vztah k projektu | Vedoucí projektu, hlavní sestra; účastnice školení | Interní oddělení - staniční sestry; účastnice školení |
| Datum terénního šetření | 20. 2. 2012 | 20. 2. 2012 |
| **Dotazníkové šetření** | Dotazníkovým šetřením byli osloveni zaměstnanci nemocnice, kteří prošli školením v rámci projektu. Celkem osloveno 9 zaměstnanců, návratnost dotazníku 45 %. | |

Výchozí situace

Projekt byl realizován v době, kdy docházelo k přípravě nového zákona o zdravotnických službách, jakožto součásti zdravotnické reformy. Zákon byl finálně schválen v listopadu 2011, s platností od 1. 4. 2012. Zdravotnická reforma se mimo jiné zaměřuje na práva a potřeby pacientů a nově zdůrazňuje pozici pacientů zdravotnických zařízení jakožto klientů služeb. Jeden z cílů druhé fáze reformy zdravotnictví lze shrnout pod heslo *„Pacient na prvním místě“,* kdy se pacient nově stává rovnocenným partnerem poskytovatele zdravotní péče. Projekt Městské nemocnice ve Dvoře Králové nad Labem tak reaguje na tuto novou situaci, protože je potřeba se zaměřovat nejen na odborné znalosti zdravotnického personálu, ale také na jejich komunikační dovednosti. Jako jedno ze základních práv pacienta totiž zákon nově zavádí i právo na svobodnou volbu poskytovatele zdravotních služeb. Pacient si tak může zvolit, v jakém zdravotnickém zařízení péči podstoupí, což ve svém důsledku zvyšuje konkurenci nemocnic, i tlak na vyšší kvalitu poskytované péče. Tento projekt tedy reaguje na vzniklou situaci a reflektuje celospolečenské potřeby změny přístupu a vztahu pacient ↔ zdravotnický personál.

Městská nemocnice, a.s. Dvůr Králové nad Labem je malou organizací, která zaměstnává 192 osob. I zde jsou kladeny stále větší nároky na efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb. V minulosti se nemocnice zaměřila především na investiční aktivity (nákupy přístrojového vybavení, opravy budov apod.) a oblast vzdělávání zaměstnanců byla spíše na okraji zájmu. Lékaři a všeobecné sestry se sice neustále odborně vzdělávají, sami však deklarují nedostatek vzdělávání v oblasti měkkých dovedností, které jsou zaměřeny na proklientskou komunikaci a především na prevenci stresu, předcházení konfliktů apod. Je přitom zřejmé, že vztah pacienta se zaměstnanci nemocnice ovlivňuje mj. i úroveň komunikačních dovedností zdravotnického personálu. Proto se projekt zaměřil na vzdělávání v oblasti měkkých dovedností. A protože se neustále zvyšuje tlak na kvalitu poskytované péče ze strany pacientů, sami zaměstnanci nemocnice požadují rovněž vzdělávání v právních otázkách souvisejících s poskytováním zdravotní péče.

Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je zefektivnit služby poskytované klientům nemocnice (zejména pacientům) formou vzdělávání vybraných zaměstnaneckých skupin.

Systematické vzdělávání v manažerských i interpersonálních dovednostech přinese nemocnici znalosti a dovednosti u klíčových skupin zaměstnanců, kteří je dokáží aplikovat do každodenní praxe, což se promítne i v udržitelnosti projektu.

Hlavní cíle byly stanoveny takto:

* vytrénovat střední management nemocnice v postupech řešení, která směřují ke standardizaci řízení a poskytování služeb,
* naučit se metodám zlepšování procesů a nastavit systém zlepšování,
* rozvinout vhodné manažerské řízení nemocnice a jejich útvarů,
* zlepšit spolupráci mezi jednotlivými útvary - synergické efekty díky spolupráci zaměstnanců napříč odděleními nad společnými tématy,
* vnést prvky proklientské a zákaznické orientace do vztahu zdravotnický personál – pacient.

Cílové skupiny projektu

Cílovou skupinou projektu byli zaměstnanci nemocnice a specifickou cílovou skupinou pak zaměstnanci na pozici všeobecných sester starší 50 let. Cílovou skupinu projektu tak tvořilo 168 zaměstnanců Městské nemocnice, a.s. Dvůr Králové nad Labem z různých pracovních pozic:

* střední management - 24 osob,
* lékaři a lékařky - 24 osob,
* sanitáři - 20 osob,
* všeobecné sestry - 100 osob (z toho 25 osob nad 50 let),
* interní lektoři - 10 osob (z řad výše uvedených skupin).



**Aktivity projektu**

V rámci projektu byla realizována řada aktivit, přičemž aktivity, které byly dle vyjádření cílových skupin (respondentů rozhovorů a dotazníkového šetření) nejvýznamnější pro naplnění cílů projektu, jsou níže podtrženy:

* Zřízení nové školící místnosti
* Školení interních lektorů
* Školení pro střední management
* Školení pro lékaře a lékařky
* Školení pro všeobecné sestry
* Školení pro sanitáře
* Právní vědomí pro lékaře a lékařky
* Prohlubující vzdělávání v cizích jazycích
* Semináře vedené interními lektory – ošetřovatelské dny
* Seminář pro všeobecné sestry nad 50 let

## Plnění indikátorů

Závazné indikátory projektu byly splněny, došlo k podpoře - proškolení 168 osob (zaměstnanců nemocnice), což představovalo 200 úspěšných absolventů kurzů (v souladu s vymezením definic monitorovacích indikátorů jsou absolventi kurzů počítáni dle počtu absolvovaných kurzů, zatímco podpořená osoba je započítána pouze jednou, přestože obdržela více podpor). V případě nemocnice se totiž někteří zaměstnanci (např. všeobecné sestry nad 50 let) účastnili více kurzů. Indikátor „Počet nových / inovovaných produktů“ byl naplněn navržením 10 miniprojektů v rámci aktivity Školení pro střední management, hodnota tohoto indikátoru ale (k březnu 2012) nebyla ještě zanesena do IS Monit.

*Dosažené hodnoty indikátorů projektu*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **kód indikátoru** | **Název indikátoru** | **Cílová hodnota** | **Dosažená hodnota** | **v %** |
| 07.41.00 | Počet podpořených osob – celkem | 168 | 168 | 100 |
| 07.57.00 | Počet nově vytvořených / inovovaných produktů | 10 | 0 | 0\* |
| 07.45.00 | Počet podpořených organizací – celkem | 1 | 1 | 100 |
| 07.46.13 | Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem | 200 | 54\* | 27\* |

*\* dle vyjádření příjemce byly splněny všechny indikátory, v IS Monit zatím není hodnota doplněna*

*Zdroj: IS Monit7+ 20. 3. 2012*

**Zhodnocení krátkodobých výsledků projektu**

**Na základě všech získaných informací lze po expertním zhodnocení evaluátora projekt hodnotit jako velmi úspěšný**. Projekt vnesl do fungování nemocnice nové poznatky z oblasti měkkých dovedností, které nebyly nikdy dříve školeny. Projekt otevřel prostor pro zapojení širší skupiny lidí do rozhodování o změnách díky praktickému nácviku plánování miniprojektů na zlepšení dílčích procesů v nemocnici, což by bez realizace projektu bylo jen velmi obtížně proveditelné. Představy vedení nemocnice byly v tomto bodě zcela naplněny, protože po závěrečném společném semináři, kde byly miniprojekty prezentovány, se vedení nemocnice rozhodlo jich velkou většinu skutečně realizovat. To je důkazem úspěchu nastaveného modelu vytváření miniprojektů v rámci smíšených týmů či jednotlivců za spolupráce skupiny dalších zaměstnanců. Dále projekt zaměstnancům umožnil vzájemné setkání, výměnu názorů a zkušeností a přispěl ke zlepšení komunikace na celém pracovišti. Vzdělávání v rámci projektu navazuje na vyhlášenou politiku jakosti „Politika integrovaného systému řízení Městské nemocnice, a.s. ve Dvoře Králové nad Labem na roky 2010 – 2015“. Díky projektu OP LZZ naplňovala nemocnice danou strategii, přičemž vzdělávací projekt jim k tomu poskytl prostor i inspiraci, zaměstnanci pocítili potřebu řadu věcí v nemocnici měnit, sami se na plánování změn podíleli a mnozí z nich mají i nadále chuť se aktivně zapojovat. Vzdělávání skupiny interních lektorů zajistilo nemocnici kvalitní personální kapacity k zajištění vzdělávacích a prezentačních aktivit. Lektoři budou své dovednosti dále prakticky aplikovat ve své roli (jejich školící praxe začala již na Královédvorských ošetřovatelských dnech a je s nimi počítáno při pořádání těchto konferencí i do budoucna).

Nemocnice se také díky vzdělávání zaměstnanců v proklientské komunikaci umístila v hodnocení „Nemocnice ČR 2011“ pořádanou HealthCare Institutem mezi prvními 27 nemocnicemi. Obdržela všech 5 hvězdiček, což značí vyšší než 80% „pacientskou spokojenosti“. Nemocnice se také umístila na druhém místě v Královéhradeckém kraji v anketě hodnotící kvalitu nemocnic v ČR v roce 2011. Všechna tato ocenění jsou důkazem kvality poskytovaných služeb Městskou nemocnicí, a.s. ve Dvoře Králové nad Labem.

Z rozhovorů s personálem nemocnice a z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že projekt byl dle jejich názoru v dosahování svých hlavních vytyčených cílů úspěšný. Naprostá většina respondentů (tedy zástupců cílových skupin projektu) odpověděla, že projekt jim přinesl, co od něj očekávali (87 % odpovědělo určitě nebo spíše ANO). Respondenti (zaměstnanci) zdůraznili, že školení, která proběhla v nemocnici v rámci tohoto projektu, byla prvními školeními, která zaměstnanci absolvovali, a která nebyla zaměřena na odborné vědomosti, ale na měkké dovednosti. Zaměstnanci nemocnice tak získali zcela nové informace, které mohou nyní uplatňovat v praxi. Nemocnice získala konkurenční výhodu oproti ostatním subjektům. Pro zaměstnance měly školení dle výsledků dotazníkového šetření největší přínos díky setkání s kolegy, výměně zkušeností a posílení spolupráce mezi kolegy. Jako další přínosné oblasti, na něž se školení zaměřovalo, respondenti zmiňovali posílení jejich komunikačních dovedností (zmiňována byla především komunikace mezi kolegy a s podřízenými), větší pocit jistoty v komunikačně obtížných situacích a podpora k seberozvoji.

Na základě provedených šetření lze konstatovat, že díky projektu došlo k určitým zlepšením ve fungování nemocnice. Respondenti za nejúčinnější součást projektu z pohledu nemocnice považují posílení spolupráce a komunikace mezi pracovníky nemocnice, které jsou pro hladký chod zařízení nezbytné. Jako nejpodstatnější změna je respondenty vnímáno zlepšení komunikace na všech úrovních spolupráce, tedy sestra – lékař, sestra – pacient, lékař – pacient a posílení spolupráci mezi jednotlivými cílovými skupinami. Další důležitou rovinou, kde došlo dle vyjádření cílových skupin ke zlepšení, byla také komunikace na úrovni samotných zaměstnanců, tedy komunikace mezi sestrami, laborantkami či jiným středním zdravotnickým personálem. Díky projektu dostali zaměstnanci příležitost se lépe poznat mezi sebou a to i napříč odděleními. Dostali příležitost sdílet navzájem problémy a poznatky a řešit krizové situace. Zlepšení komunikace v nemocnici potvrdila v rozhovoru hlavní sestra stejně jako staniční sestry interního oddělení. Došlo skutečně ke zlepšení situace na pracovišti, které má pozitivní vliv na zvýšení kvality poskytovaných služeb nemocnicí, což bylo hlavním cílem těchto aktivit projektu.

Jak již bylo uvedeno, díky kurzům středního managementu měli možnost potkat se zaměstnanci různých profesí nemocnice a společně řešit problémy v rámci miniprojektů. Úspěch v dosažení výsledků lze dokumentovat i výpověďmi dotázaného zdravotnického personálu, který hodnotil výsledky této aktivity velmi pozitivně. Miniprojekty byly zaměřeny především na zlepšení fungování procesů a navrhly lepší organizaci nebo úspory pro nemocnici. Díky školení, kterým zaměstnanci prošli, budou i do budoucna schopni podobné projekty plánovat a předkládat vedení nemocnice, sami zaměstnanci jsou se školením velmi spokojeni a oceňují, že mají možnost i nástroj jak navrhovat změny ve fungování nemocnice.

Na otázku do jaké míry nyní využívají zaměstnanci získané znalosti či dovednosti většina odpověděla kladně – v jednom případě pro respondenta znamenaly naprosto zásadní změnu, ve většině případů se respondenti přikláněli k tomu, že získané znalosti pro ně neznamenaly zcela zásadní změnu, ale využívají je stále velmi často.

## Klíčové faktory pro dosažení výsledků

Pro úspěšnou realizaci projektu na pracovišti nemocnice bylo velmi přínosné, že se ho mohlo účastnit velké procento zaměstnanců. Díky tomu mohlo dojít k propojení zkušeností z více oddělení a útvarů nemocnice a došlo ke sjednocení firemní kultury.

Pro dosažení úspěchu projektu bylo důležitou součástí zapojení zaměstnanců středního managementu napříč odděleními a pracovními pozicemi, které mělo ambici měnit firemní kulturu nemocnice, která se stala otevřenější pro realizaci inovací, více podporuje spolupráci i mezi zaměstnanci z různých pracovních pozic a vzdělávání je přijímáno jako přirozený typ činnosti pro růst kvality služeb nemocnice. Celkově se velmi osvědčilo právě propojení pracovníků z různých zaměření.

Důležitým faktorem byl proaktivní přístup těchto zaměstnanců, kteří byli probíhajícím školením dostatečně namotivováni a měli sami zájem na plánování změn a nastavení nových procesů fungování nemocnice.

Na změny, kterými nemocnice po realizaci projektu prošla (v oblastech, které měly na projekt vazbu – tedy komunikace zaměstnanců, plánování změn, zlepšení znalostí cizího jazyka…), měl hlavní a primární vliv samotný projekt, nebyly identifikovány žádné externí vlivy. Jak již bylo uvedeno výše, zdravotnický personál je pravidelně vzděláván v odborných dovednostech, které se ale nevěnují problematice komunikace s pacienty, zvládání krizových situací apod. Projektem bylo dosaženo změny, která by bez jeho realizace nebyla možná.

Dlouhodobé výsledky projektu

Projekt byl ukončen v srpnu roku 2011, což je ještě příliš krátká doba na hodnocení dlouhodobých výsledků jednotlivých aktivit projektu. Předpokladem je, že aktivity a krátkodobé výsledky projektu (tedy školení zaměstnanců středního managementu, zlepšení komunikace a situace mezi zaměstnanci na pracovišti a nové prostory školící místnosti s možností pořádání dalších vzdělávacích aktivit) povedou ke zkvalitnění fungování nemocnice. Díky specifickým školením získala nemocnice konkurenční výhodu oproti ostatním zařízením a mělo by tak dojít k nárůstu (případně udržení) počtu pacientů či zájemců o zdravotnické služby nemocnice.

Bylo proškoleno 90 % zdravotnického personálu nemocnice ve specifických měkkých dovednostech, které nejsou zahrnuty do žádného z povinných školení zdravotnického personálu, a došlo tím pádem k posílení celkové adaptability zaměstnanců nemocnice.

Díky projektu disponuje nemocnice vyškoleným týmem interních lektorů, kteří mohou působit dlouhodobě ve vzdělávacích a prezentačních aktivitách nemocnice a dále posilovat kvalitu zaměstnanců.

Pro ověření dlouhodobých výsledků by bylo potřeba provést došetření v oblastech, na které projekt směřoval v horizontu cca jednoho roku. Zde by bylo vhodné hodnotit posun nemocnice v žebříčku HealthCare Institutu v závislosti na spokojenosti pacientů, provést analýzu výskytu stížností a žalob na nemocnici či analýzu naplněnosti nemocnice, které by měly ukázat spokojenost pacientů nemocnice s novým přístupem zdravotnického personálu a vylepšenou úrovní firemní kultury jako celku.

Procesy nastavené zaměstnanci středního managementu v rámci školení na principy vytváření projektů byly uplatněny v praxi, z čehož lze usuzovat na kvalitu nastaveného systému s předpokladem jeho pokračování do budoucna. Vnitřní analýzou v nemocnici by bylo možné po čase zjistit, zda jsou díky projektu zaměstnanci opravdu proaktivnější a samostatně přichází s kvalitními projekty na zlepšení fungování nemocnice.

Projekt přispívá k naplnění specifického cíle oblasti podpory 1.1 „Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců“. Naplnění tohoto cíle deklarovala projektová manažerka, vyplynulo z dotazníkového šetření mezi respondenty (zástupci cílových skupin) i z rozhovorů se zaměstnanci nemocnice a evaluátor s tímto tvrzením souhlasí. Zdravotnický personál školení obohatilo, především díky jeho unikátnímu zaměření, vědomosti, které zde zaměstnanci získali, používají při své praxi a celkově došlo ke zlepšení situace na pracovišti.

Kompletní znění této případové studie je dostupné na <https://forum.esfcr.cz/node/discussion.files.htm?ident=50&1334219154>.