

Бережливая корпоративная культура



Вовлечение персонала в улучшения и развитие идентичности
медицинской организации

Кадровая технология: от предложения сотрудника — к проектной команде, внедрению, обратной связи и заботе о благополучии.

КОНКУРС «ЛУЧШИЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО
ОКРУГА — 2026»

НОМИНАЦИЯ: «ЛУЧШАЯ КАДРОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ»

СПб ГБУЗ «Городская поликлиника №27»

Автор: главный врач, к.м.н., отличник здравоохранения Кومانенко А.А.



Корпоративная культура стала фактором кадровой устойчивости

Высокая нагрузка, хронический профессиональный стресс и требования к качеству помощи потребовали связать улучшение процессов с опытом сотрудников. В организациях с высокой культурой качество обслуживания на «отлично» оценивают 85% пациентов; при низкой — 60%.

1 Разрыв

Бережливые инструменты применялись преимущественно для оптимизации процессов; их кадровый потенциал использовался не полностью.

2 Риск

Предложения подавались, но участие в проектной работе оставалось эпизодическим; авторам не всегда была видна сопричастность к изменениям.

3 Опора для решения

Статус федерального образца, механизм подачи предложений по улучшению, фабрики процессов, инфраструктура отдыха, психолог и профсоюз уже были в учреждении.

ЦЕЛЬ И 8 ЗАДАЧ

Проект соединяет улучшения, обратную связь и заботу о сотрудниках

Цель — сформировать устойчивую культуру через вовлечение работников в улучшения, укрепление ценностей, командного духа и идентичности, создание комфортной среды и поддержку психоэмоционального благополучия.

1–2. Улучшения

Вовлечь персонал; систематизировать предложения от подачи до внедрения.

3–4. Обратная связь и обучение

Мониторинг стресса и удовлетворённости; развивать институт внутренних тренеров.

5–6. Устойчивость

Фабрики процессов для обучения; кадровая политика 2026 с методикой «БАЛАНС».

7–8. Среда и тиражирование

Комфорт, психолог, соцпакет; фабрики и практикумы для коллег.

Цикл участия

Предложение по улучшению → проектная команда → внедрение → видимый результат для коллектива.

Управленческий контур

Регулярный мониторинг «БАЛАНС» даёт обратную связь и основание для коррекции кадровой политики.



Механика проекта переводит инициативу сотрудника в изменение системы

Последовательность объединяет нормативную базу, участие, измерение, поддержку и обмен опытом.



2024–2025	Подготовка	Положения о мотивации, предложениях, тренерах, мониторинге и аудите; комнаты отдыха и питания; еженедельные тренинги психолога; партнёрство с профсоюзом.
2025–2026	Интеграция	Кадровая политика 2026, «БАЛАНС», регулярные опросы по организационным, психологическим, физическим факторам, вовлечённости и обратной связи; масштабирование сервера предложений.
Непрерывно	Команды и среда	Разноуровневые проектные команды внедряют предложения; фабрики процессов визуализируют результат и обучают; действуют поддержка психолога и социальные льготы.
2026+	Тиражирование	Фабрики процессов и практикумы для коллег из медицинских организаций СЗФО и других регионов, обмен опытом и публикация практики.



В проекте участвует весь коллектив, а не только кадровая служба

Распределение ролей превращает кадровую технологию в ежедневную практику подразделений.



Руководство и кадровая служба

Стратегическое управление, утверждение положений, кадровое администрирование, мониторинг и внутренний аудит.



Руководители и внутренние тренеры

Инициируют улучшения, вовлекают сотрудников, обучают и сопровождают проектные команды.



Психолог и профсоюз

Еженедельные тренинги против стресса; санаторные скидки, фитнес, культурные и спортивные мероприятия.



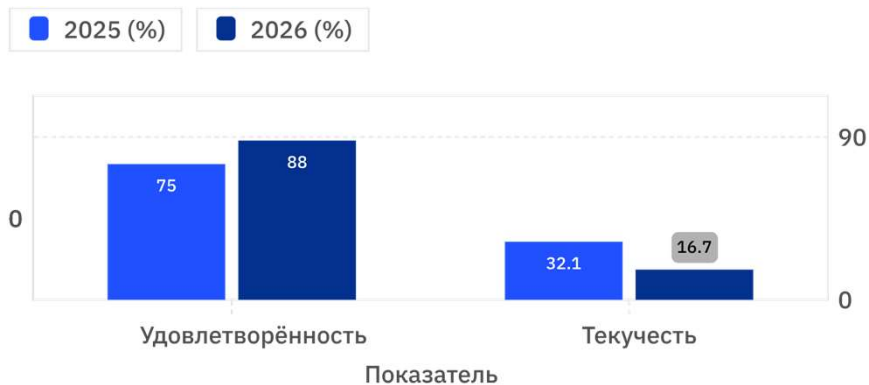
Все сотрудники

Подают предложения по улучшению, участвуют в опросах, командах, фабриках процессов и используют меры поддержки.

ФАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ · 31.08.2026

Результаты показывают: вовлечение стало измеримой практикой

Сопоставление 2025 и 2026 фиксирует улучшение условий труда и снижение текучести.



46%

сотрудников участвуют в бережливых проектах в той или иной роли.

94% + 6%

предложений 2026 внедрено; остальные — на стадии внедрения. В 2024–2025 реализовано 100% принятых предложений.

Прогноз текучести на конец 2026 — 25,05%.



Система измеряет не только активность, но и состояние культуры

Метрики связывают инициативу, среду и кадровую устойчивость для управленческой корректировки.



Вовлечение · ежемесячно / ежеквартально

Предложения на сотрудника, команды и участники проектов, реализованные проекты, внутренние тренеры, число фабрик процессов.



«БАЛАНС» · 2 раза в год

Удовлетворённость и профессиональный стресс: организационные, психологические и физические факторы, вовлечённость, обратная связь.



Комфорт · месяц / год

Удовлетворённость отдыхом и питанием, охват тренингами психолога, использование санаторных и фитнес-льгот, билеты профсоюза.



Культура · год / квартал

Командный дух, идентичность, текучесть, динамика к прошлому периоду и число внешних участников практикумов.

Барьеры преодолеваются через встроенные в работу механизмы

Проект не создаёт параллельную инфраструктуру: он использует уже имеющиеся ресурсы учреждения и последовательно усиливает их.



Вызов	Механизм и ожидаемый эффект
Сопротивление изменениям	Проектные команды, видимый результат внедрения и фабрики процессов превращают улучшение в общий опыт.
Высокая загрузка	Гибкий график опросов и интеграция в существующие процессы; комнаты отдыха поддерживают восстановление.
Подготовка тренеров	Поэтапное обучение, наставничество и поддержка руководства формируют внутренних носителей практики.
Ресурсные ограничения	Локальный сервер, фабрика процессов, комнаты отдыха и партнёрство с профсоюзом позволяют действовать без уникальной инфраструктуры.



Практика готова к тиражированию в медицинских организациях СЗФО

Модель адаптируема: она объединяет универсальные бережливые принципы, «БАЛАНС», измеримость и доступные ресурсы учреждения.

01

Площадка

Постоянно действующая фабрика процессов и практикумы для сотрудников и внешних участников.

02

Компетенции

Корпоративный стандарт фасилитации и расширение пула внутренних тренеров.

03

Поддержка

Углубление «БАЛАНС», расширение психологических, оздоровительных и социальных программ.

04

Доказательство

В 2026 коллеги из регионов РФ и стран СНГ, прибывшие для чек-листов, отметили высокий уровень культуры.



Вовлечение превращает бережливое производство в культуру

Системная кадровая технология делает улучшения видимыми, участие — регулярным, а заботу о сотрудниках — измеримой частью управления.

1 46% сотрудников уже участвуют в бережливых проектах.	2 88% / 16,7% удовлетворённость условиями труда / текучесть на 31.08.2026.	3 94% + 6% предложений внедрено / находится на стадии внедрения.
---	--	---

Устойчивость обеспечивают: механизм подачи предложений по улучшению, проектные команды, «БАЛАНС», фабрики процессов, комнаты отдыха и питания, еженедельные тренинги психолога и социальная поддержка профсоюза.

ВЫВОД ДЛЯ ЖЮРИ

Практика подтверждает эффективность, институционализована кадровой политикой и готова к адаптации в медицинских организациях.