

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ФГБОУ ВО ДОНГМУ МИНЗДРАВА РОССИИ**



**ВИЗУАЛИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ
БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БОЛЬНИЦЕ**

**АФАНАЩЕНКО ЕКАТЕРИНА ЮРЬЕВНА
ГЛАВНЫЙ ВРАЧ ГБУ ДНР «НОВОАЗОВСКОЙ ЦРБ»**

ДОНЕЦК 2025

КОНЦЕПЦИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА (ГОСТ Р 56020-2014)

Бережливое производство – это концепция, содействующая организации в повышении ее конкурентоспособности и эффективности бизнеса, включающая комплекс методов и инструментов по всем направлениям деятельности, позволяющий производить товары и оказывать услуги в минимальные сроки и минимальными затратами с требуемым потребителем качеством.

КОНЦЕПЦИЯ БЕРЕЖНОЙ КЛИНИКИ

Бережливое производство ГОСТ Р 56020-2014 – это не « японская новинка».

С точки зрения идеологии – это здравый смысл + научная организация труда.

С точки зрения техники- это элементарные приемы (инструменты), которые приводят повседневную деятельность к качественному результату при меньшем вложении сил и средств.

КОНЦЕПЦИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Философия БП основана на представлении бизнеса как потока создания ценности для потребителя, гибкости, выявлении и сокращении потерь, постоянном улучшении всех видов деятельности на всех уровнях организации, вовлечении и развитии персонала с целью повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон.



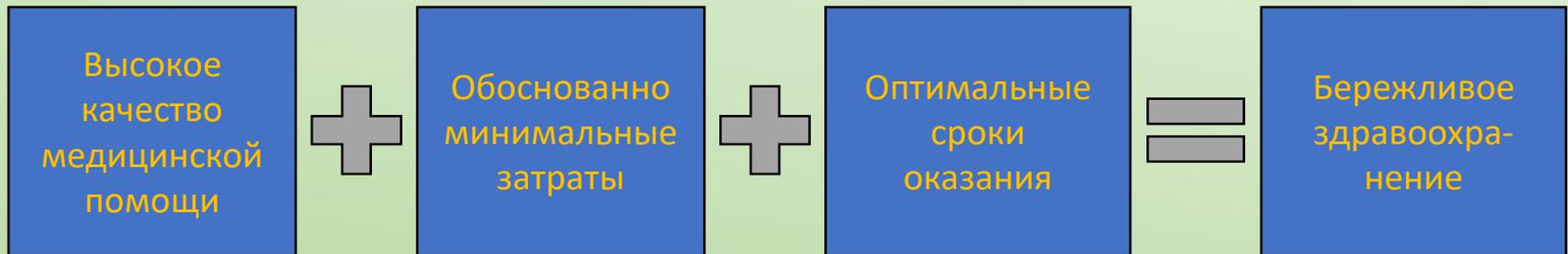
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ=МЕДИЦИНСКАЯ УСЛУГА≥ОЖИДАНИЕ

ПИРАМИДА КОНЦЕПЦИЙ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



КОНЦЕПЦИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Бережливое здравоохранение – это концепция создания и развития такой системы охраны здоровья граждан, которая позволяет достичь наилучшего уровня качества, затрат и сроков оказания медицинской помощи, а соответственно, устойчивого развития данной системы.



ЦЕННОСТЬ МЕДИЦИНСКОЙ УСЛУГИ В ДИАДЕ «ВРАЧ-ПАЦИЕНТ»

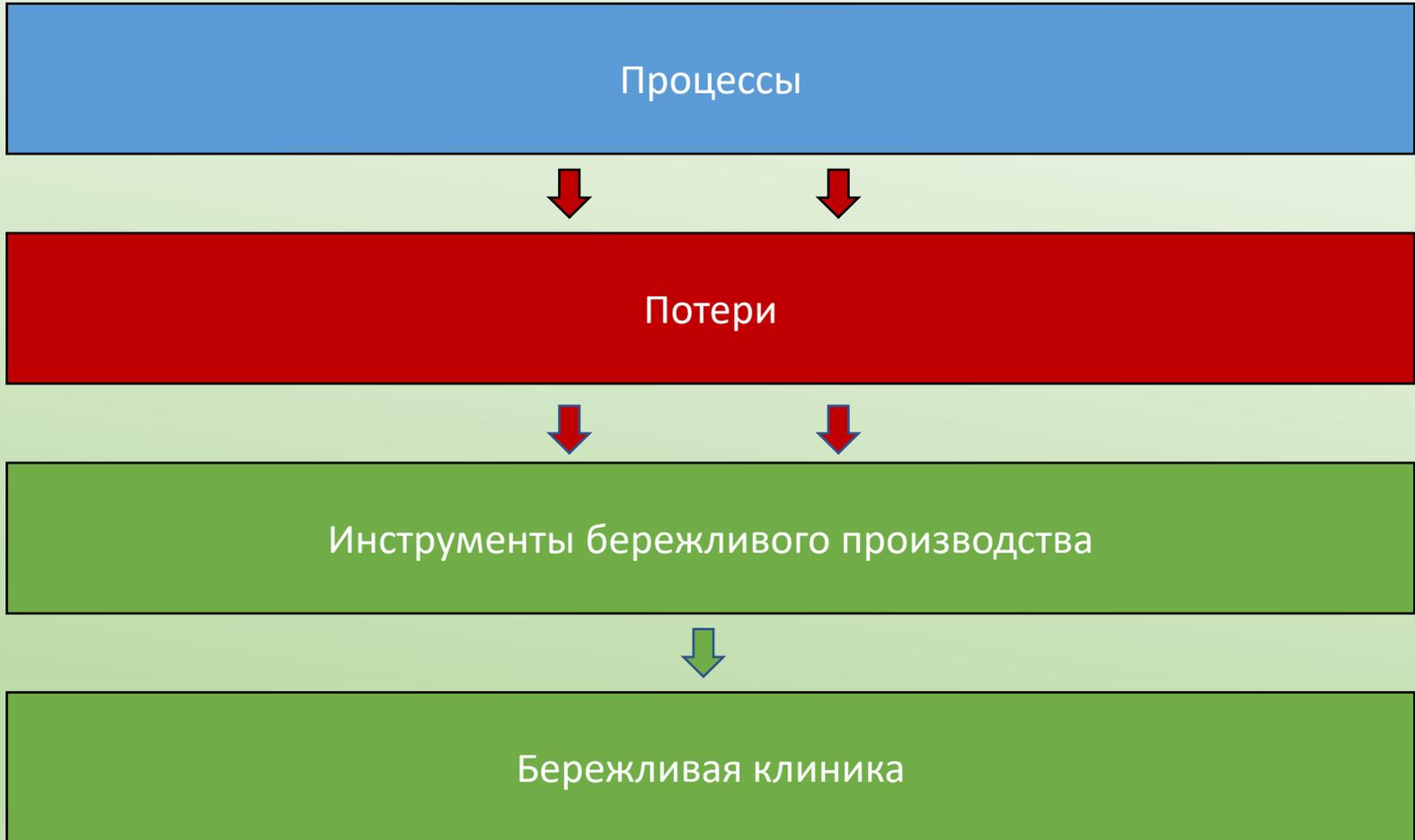


Улучшение общего состояния;
Исчезновение боли;
Нормализация температуры тела;
Восстановление дееспособности...



Улучшение общего состояния;
Нормализация клинических показателей;
Снижение риска осложнений;
Восстановление функциональной активности...

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО – БОРЬБА С ПОТЕРЯМИ



ВИДЫ ПОТЕРЬ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ И БОРЬБА С НИМИ

Потери в производстве	Потери в системе здравоохранения	Борьба с потерями
Потери из-за перепроизводства	Полипрагмазия, избыточная диагностика	Стандартизация, использование клин. рекомендаций, эффективная КЭР
Потери времени из-за ожидания	Ожидания в очередях, ожидания на диагностику, стац. лечение, операции...	Организация колл-центра, администрирование, маршрутизация...
Потери при ненужной транспортировке	Нарушение схемы маршрутизации	Организация РКЦ, телемедицина, диспетчеризация, визуализация
Потери из-за лишних этапов обработки	Перепроверка результатов исследований на разных этапах	ЕГИСЗ, архивы цифровых мед. изображений, телемедицина...

ВИДЫ ПОТЕРЬ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ И БОРЬБА С НИМИ

Потери в производстве	Потери в системе здравоохранения	Борьба с потерями
Потери из-за лишних запасов	Излишние запасы медикаментов и расходных материалов, остатки с истекшим сроком...	Стандартизация процессов закупок и хранения, 5S, электронное управление запасами...
Потери из-за ненужных перемещений	Неоптимальное расположение пациентов, оборудования....	Стандарты размещения, диаграмма «спагетти», визуализация...
Потери из-за выпуска дефектной продукции	Дефекты при оказании медицинской помощи	Стандартизация, использование клинических рекомендаций и протоколов эффективная КЭР...
Нереализованный творческий потенциал сотрудников	Отсутствие обратной связи, потеря идей, утрата навыков из-за низкого потока пациентов, отставание технологий	Налаживание обратной связи, институт уполномоченного по качеству, конкурсы инициатив, создание комитетов, симуляционное обучение, НМО...

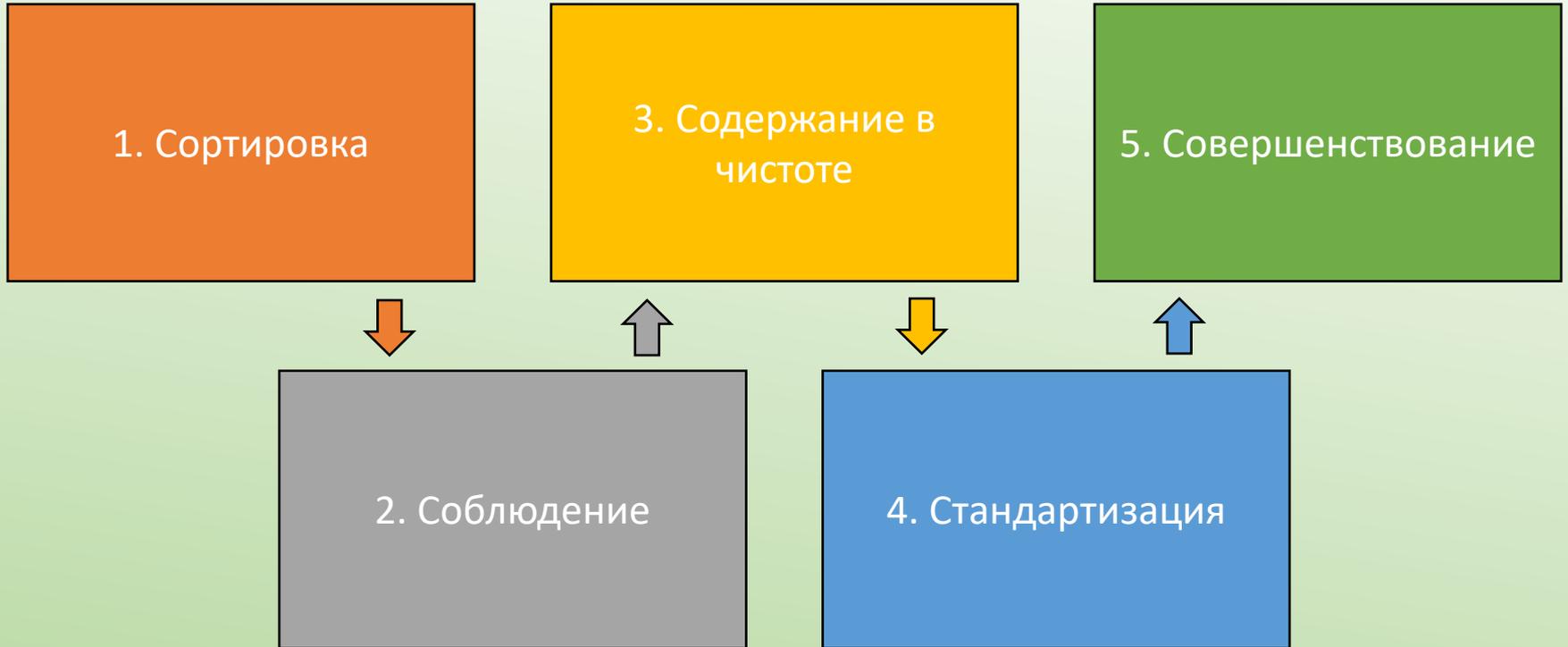
ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



ПОТЕРИ ОТ НИЗКОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ

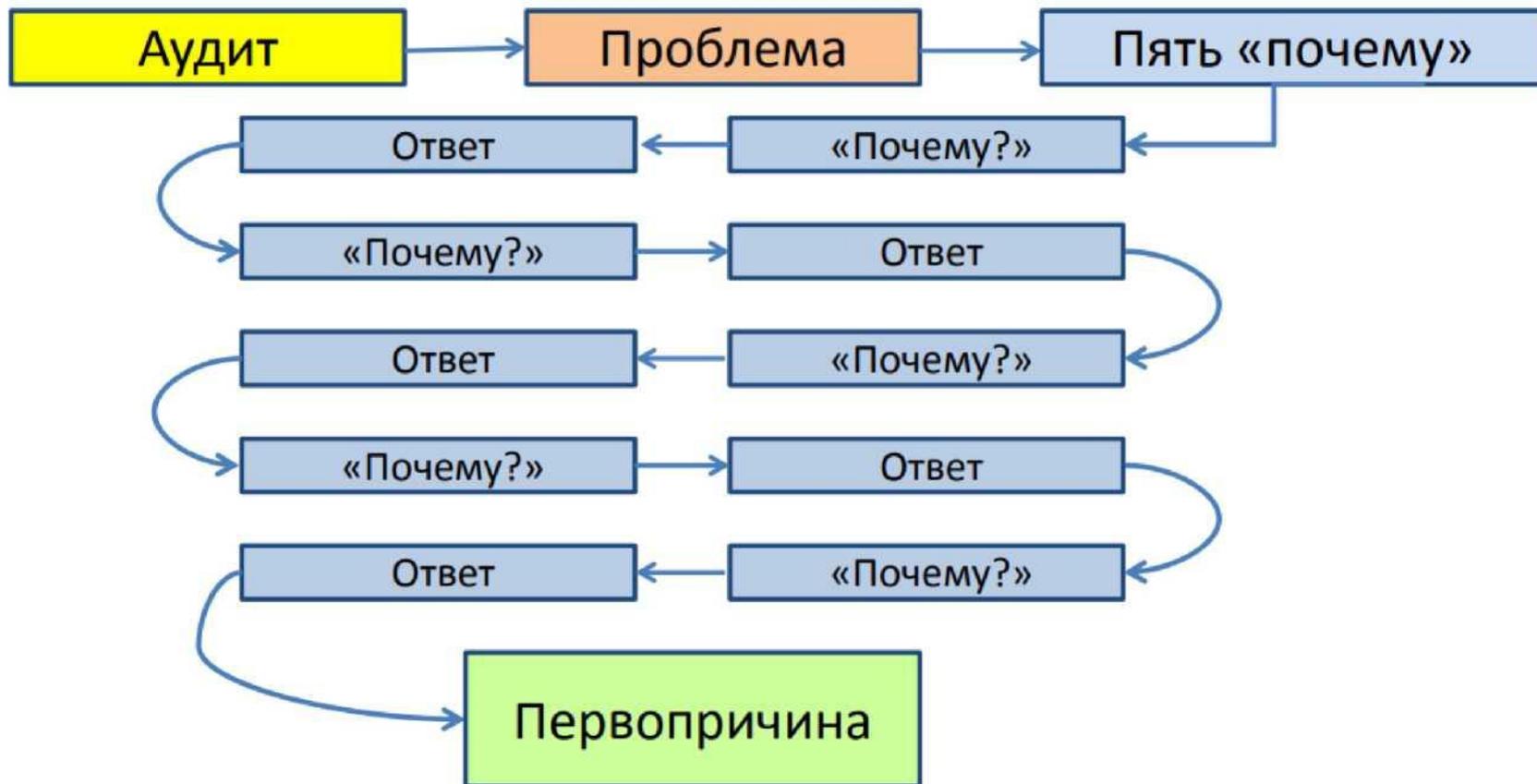
- Лишние запасы требуют дополнительных мест хранения и рабочего времени персонала;
- Для хранения и транспортировки лишних материалов и инструментов требуется дополнительная тара;
- Чем больше ненужных предметов, тем сложнее отсортировать нужное от ненужного;
- Лишние запасы приводят к длительному хранению изделий и риску порчи;
- Ненужные материалы и оборудование мешают текущей деятельности;
- Захламление рабочего места увеличивает риск дефектов при оказании медицинской помощи.

ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА (5S)



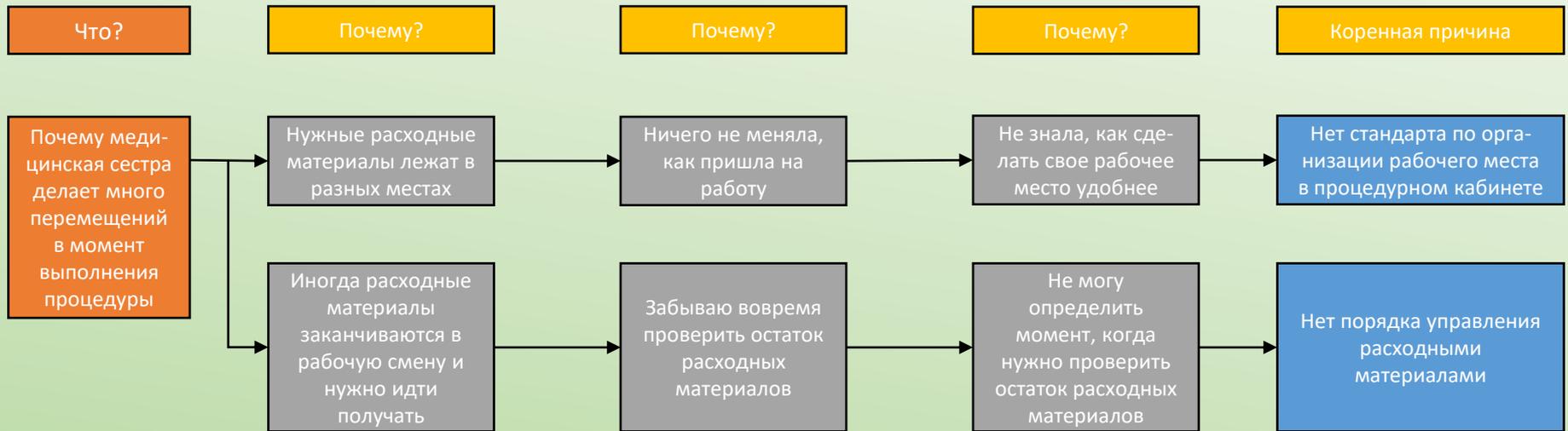
ИНСТРУМЕНТ ПЯТЬ «ПОЧЕМУ»

Пять «почему» - способ поиска первопричины проблем



ИНСТРУМЕНТ ПЯТЬ «ПОЧЕМУ»

Длительное перемещение медицинской сестры в процедурном кабинете



Мероприятие плана

1. Организация эргономичного использования рабочего пространства в процедурном кабинете
2. Разработка стандартной операционной карты для медицинской сестры по забору крови

3. Организация внедрения метода оптимизации учета и хранения медицинских изделий для забора крови - канбан

ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

МЕТОДЫ ВИЗУАЛИЗАЦИИ

Визуализация – методы размещения инструментов, материалов, тары и других ресурсов, при котором с первого взгляда можно оценить состояние системы (процесса) с позиции «норма» – «отклонение».

Метод дорожных знаков

Оконтуривание

Цветовая маркировка

Маркировка краской

«Было-стало»

Графические рабочие инструкции

ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА СТАНДАРТНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (СОП)

Алгоритмы

Блок-схемы

Инструкции

Регламенты

Чек-листы

ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА (КАЙДЗЕН)

Внедрение бережливого производства на основе цикла

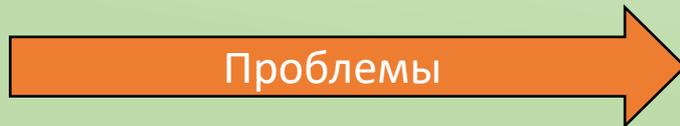
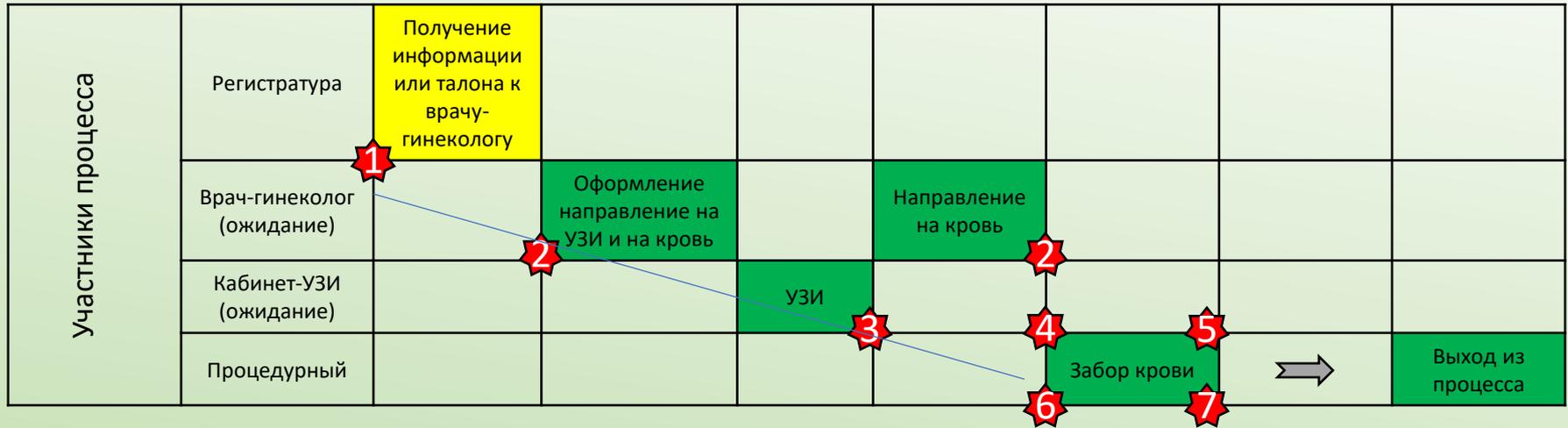


ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА (ПОКА-ЁКЭ)

Метод защиты от ошибок (дефектов) за счет создания условия для выполнения операции (действия) только одним способом («ноль дефектов»).

ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

КАРТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ



1	Ожидание, Очередь пациента перед регистратурой
2	Очередь пациента перед кабинетом, пересечение потоков
3	Пересечение потоков
4	Внесение данных о пациентки в журнал
5	Долгое оформление документов (подписание пробирок)
6	Отвлечение о предоставлении информации (например: она занята, у нее пациент) - Канбан
7	Длительное перемещение медицинской сестры при проведении процедуры - Спагетти
	Действие добавляет ценности
	Действие не добавляет ценности

ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Предсказуемый отрицательный результат;

Боязнь того, что работы станет больше;

Необходимость ломать привычки;

Недостаточность информации;

Неспособность заручиться поддержкой организации;

Мятеж (уверены, что знают лучше).

ВОСЕМЬ ШАГОВ ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

1. **Создать атмосферу безотлагательности действий** (выявить и проанализировать реальные и потенциальные кризисы и угрозы);
2. **Сформировать влиятельные команды реформаторов** (объединив усилия влиятельных сотрудников, агентов перемен; поощряя деятельность участников сформированной команды);
3. **Создать новое видение** (создавая образ желаемого будущего с системой СМК с целью повышения активности сотрудников; разработав стратегию достижения видения);
4. **Пропагандировать новое видение** (используя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов);

ВОСЕМЬ ШАГОВ ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

- 5. Создать условия для претворения нового видения в жизнь** (устраняя блокирующие новое поведение препятствия; изменяя структуры и обязанности, противоречащие новому видению; поощряя творческий подход и готовность рисковать);
- 6. Спланировать и достичь ближайшие результаты** (планируя обязательные первые шаги; вознаграждая и пропагандируя первые успехи);
- 7. Закрепить достижения и расширить преобразования** (создавая атмосферу доверия к новым подходам; меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки; распространяя успешный опыт по всей организации);
- 8. Институционализировать новые подходы** (формализуя правила поведения; выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями; создавая условия развития для новых качеств сотрудников).

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДСТВА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

1. Заявить коллективу о начале внедрения бережливого производства;
2. Сформировать команду проекта из числа наиболее приверженных работников;
3. Издать приказ с планом-графиком;
4. Создать совещательный орган (комитет, совет, кружок) по бережливому производству, сообщить коллективу, пригласить в комитет всех желающих;
5. Обеспечить курацию комитета со стороны руководства;
6. Создать коммуникативные каналы для взаимодействия в рамках проекта (сайт проекта, группы в соцнете, информационные листки и пр.);
7. Внедрить инструменты обратной связи (доски по бережливому производству, ящики для предложений, сбор предложений по улучшению);

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДСТВА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

8. Организовать обучение руководителей и членов проектных подгрупп (Школа уполномоченного по качеству);
9. Внедрить инструменты нематериальной мотивации (конкурсы, переходящие знаки, дипломы, доска почета, библиотека передового опыта, публикации в корпоративной и внешней печати);
10. Обеспечить материальными ресурсами лучшие практики;
11. Обеспечить распространение и внедрение лучших практик бережливого производства путем непрерывного обучения и стажировок на рабочем месте.
12. Организовать мониторинг реализации проекта. Создать, обучить и организовать работу группы аудиторов проекта;
13. Обеспечить своевременное принятие корректирующих действий с целью непрерывного улучшения;
14. Регулярно отчитываться перед коллективом о результатах реализации проекта.