



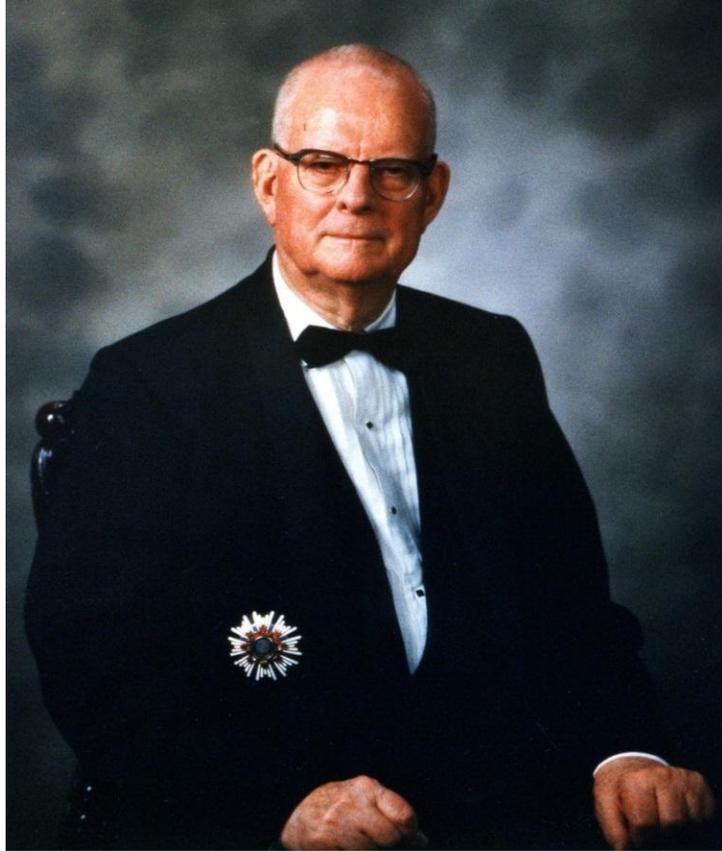
Департамент здравоохранения и социальной защиты населения  
Белгородской области

# СТАРТОВАЯ ВСТРЕЧА

Чурсина Виктория Николаевна,  
Заместитель начальника управления  
организационно-контрольной и правовой  
работы – начальник отдела проектной  
деятельности и мониторинга  
национального проекта  
«Здравоохранение»

г. Курск  
26.06.2019

# МЕНЯТЬСЯ ИЛИ НЕ МЕНЯТЬСЯ – ВЫБОР КАЖДОГО



(1900-1993)

Вы можете не изменяться.  
Выживание не является  
обязанностью.

Уильям Эдвардс  
Деминг

# ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ



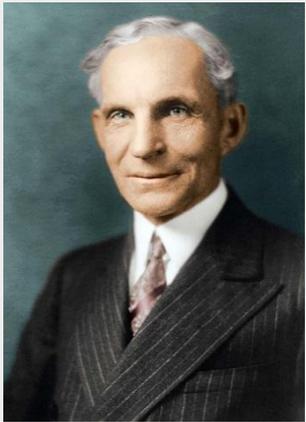
**«Стандарты не должны спускаться сверху, скорее должны определяться производственными работниками на местах»**

Тайити Оно  
(1912 - 1990)



# ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Идеи бережливого производства были высказаны ещё Генри Фордом, но они не были восприняты бизнесом, поскольку значительно опережали время.



Генри Форд  
(1863 -1947 )



Сигео Синго  
(1909 - 1990)



Джон Крафчик  
(1961 - ...)

Американский консультант  
Джон Крафчик ввел термин  
Lean production

# ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

## Научная организация труда в СССР



Гастев  
Алексей Капитонович  
(1882-1939)



### ПАМЯТКА



#### ПО НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ДЛЯ ИТР И СЛУЖАЩИХ

**ВСЕГДА БУДЬ** АКТИВЕН,  
ИНИЦИАТИВЕН,  
ЭНЕРГИЧЕН.

**РАБОТАЙ ПО РАСПИСАНИЮ,**

НОРМИРУЯ ЕЖЕДНЕВНО,  
ПЛАНИРУЯ И УЧИТЫВАЯ  
СВОЮ РАБОТУ.  
ВЕДИ ДЕЛОВОЙ БЛОКНОТ.

*В рабочем помещении  
разговаривай мало и не громко.  
По телефону разговаривай  
вполголоса и кратко.*

**НЕ КУРИ** в рабочем  
помещении;  
даже если это –  
собственный кабинет.

**ВРЕМЯ** — материальная  
ценность.

Помни – экономия твоего рабочего  
времени есть эффективный источник  
производственных успехов всего  
коллектива.

*Не бойся эксперимента!*

**УМЕЙ** ГОВОРИТЬ  
РАЗГОВАРИВАТЬ  
СЛУШАТЬ!

БУДЬ ВНИМАТЕЛЕН К  
ЧУЖОМУ МНЕНИЮ, ДАЖЕ  
ЕСЛИ ОНО НЕ ВЕРНО.

**ИМЕЙ** чувство юмора и  
цени его у других.

**УЧЕНЫМИ ДОКАЗАНО**  
что хорошее настроение положительно  
влияет на здоровье человека и  
повышает производительность его  
труда примерно на 18 процентов.

Четко выполняй функции, определенные  
должностной инструкцией по принципу:  
«Определенное место для каждого и  
каждый на своем месте».

**БУДЬ КРАТКИМ!**

Н и к о г д а не раздражайся,  
имей бесконечное терпение,  
никогда не бранись.  
Следи за своим лексиконом,  
в особенности в присутствии  
женщин и подчиненных.

**Будь опрятен и аккуратен во всем.  
Не стыдись элегантности!**

В работе исходи из фактов, анализа деятельности,  
критически оценивая условия, обстановку, время.  
Всегда стремись к тому, чтобы ясно видеть цель,  
задачи, перспективу.

**БУДЬ** особенно корректен  
с женщинами!

НИКОГДА, при любых обстоятельствах,  
не теряй бодрости духа.  
НАОБОРОТ, при столкновении с  
трудностями, проявляй больше энергии и  
настойчивости и добивайся победы.

## Бережливое производство

Философия, которая основана на уважении к сотрудникам и потребителя и постоянном совершенствовании процессов

Действенная **система простых решений**, осуществляемая посредством методов, подходов и эффективных инструментов



- **безопасность;**

- **ценность для потребителя**

*(Любую деятельность следует рассматривать с позиции усиления ценности для потребителя (правило: «Думай как заказчик»));*

- **сокращение потерь, экономия времени;**

- **уважение к человеку.**

## ПРИНЦИП ВИЗУАЛИЗАЦИИ И ПРОЗРАЧНОСТИ

- Управление процессами организации осуществляется таким образом, чтобы все участники процесса видели весь процесс создания ценности и имели необходимую информацию о нем.



# ПРИНЦИП ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ОСНОВАННЫХ НА ФАКТАХ

- Для принятия верных и своевременных решений все события и проблемы следует регистрировать и рассматривать на месте их возникновения (правило: «иди и смотри», «видеть своими глазами»).



# ПРИНЦИП ВОВЛЕЧЕННОСТИ

*Улучшение – задача каждого.  
Фундамент совершенства состоит из сотни мелких улучшений*



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ

## **Бережливое управление –**

это концепция организации деятельности, ориентированная на создание ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь

## **Образ мышления и поведения**

Преобразования, обеспечивающие устойчивые изменения культуры работы под руководством линейных руководителей



## **Оптимизация процессов**

Разработка сквозных процессов с учетом потребностей клиента с целью исключения потерь, негибкости и непостоянства

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ

**Поток создания ценности** – последовательность действий по движению потоков материалов и информации, нужных для того, чтобы выполнить заказ потребителя.



→ **ЦЕННОСТЬ**



внешний потребитель

внутренний  
потребитель

## ПОТОК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

**Ценность услуги (продукта)** - полезность, присущая услуге с точки зрения потребителя



**Потеря (muda)** — все процессы, которые не добавляют ценности услуге

## Виды потерь



1. ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО



2. ОЖИДАНИЕ



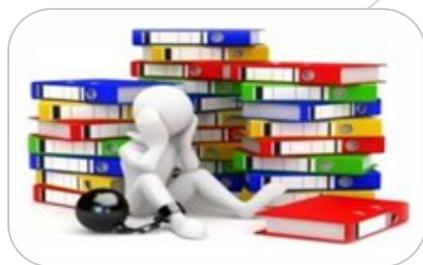
3. ИЗЛИШНИЕ ПРОЦЕССЫ



4. НЕНУЖНЫЕ ДВИЖЕНИЯ  
5. НЕНУЖНАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА



7. ДЕФЕКТЫ



6. ЗАПАСЫ



8. НЕИСПОЛЬЗУЕМЫЙ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

# СПОСОБ ВЫЯВЛЕНИЯ ПОТЕРЬ

*Необходимо уметь посмотреть на процесс под другим углом и увидеть возможности для усовершенствования даже там, где вроде бы всё хорошо*



# ПРИМЕРЫ ПОТЕРЬ В МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ



ПРИМЕРЫ:	ПРИМЕРЫ:	ПРИМЕРЫ:	ПРИМЕРЫ:	ПРИМЕРЫ:	ПРИМЕРЫ:	ПРИМЕРЫ:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Результаты не всех назначенных анализов востребованы впоследствии врачами.</li> <li>▪ Талоны выдаются со «сроком действия» 5 дней, непрогнозируемая дневная загрузка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Врач вынужден заниматься не лечебной функцией</li> <li>▪ Лишние перемещения медсестры из-за непродуманной планировки кабинета</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пациенту сложно подойти к месту забора крови, обходит столы и чистую зону</li> <li>▪ Необходимость посещать поликлинику несколько раз в разные дни.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Очереди пациентов в регистратуру, процедурный кабинет.</li> <li>▪ Непродуманная система поставок расходников, реагентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Лишнее копирование «бегунков» и ввод по ним данных профосмотров в ПК вручную</li> <li>▪ Дублирующиеся анализы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Неравномерная нагрузка на медперсонал</li> <li>▪ «узкие места» - длительные по времени приемы /процедуры при прохождении медосмотров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Необходимость проходить анализы с ограниченным сроком действия повторно из-за отсутствия к-л. специалистов или невозможности посетить их в указанное время.</li> </ul>

# НЕОБХОДИМОСТЬ УСТРАНЕНИЯ ПОТЕРЬ



**НАЛИЧИЕ  
ПОТЕРЬ**

ВЛЕЧЕТ

- ✓ неэффективное планирование текущей деятельности
- ✓ нечеткое распределение обязанностей
- ✓ наличие «ненужных» операций
- ✓ перегруженность сотрудников
- ✓ неконкретность целеполагания задач
- ✓ срыв сроков и снижение качества выполнения должностных обязанностей
- ✓ несвоевременность и стрессовые ситуации при исполнении срочных поручений



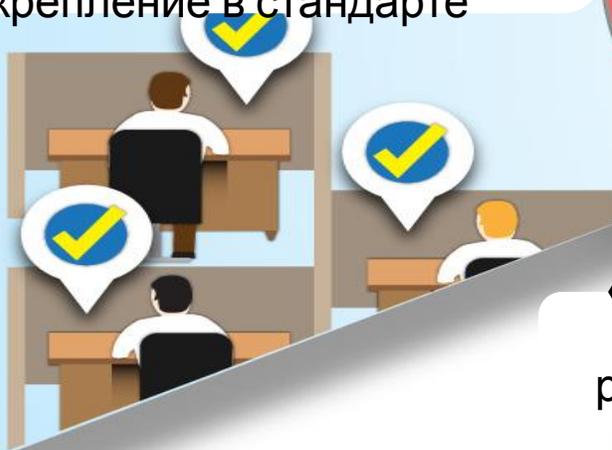
# 5С — СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ И РАЦИОНАЛИЗАЦИИ

## «совершенствование»

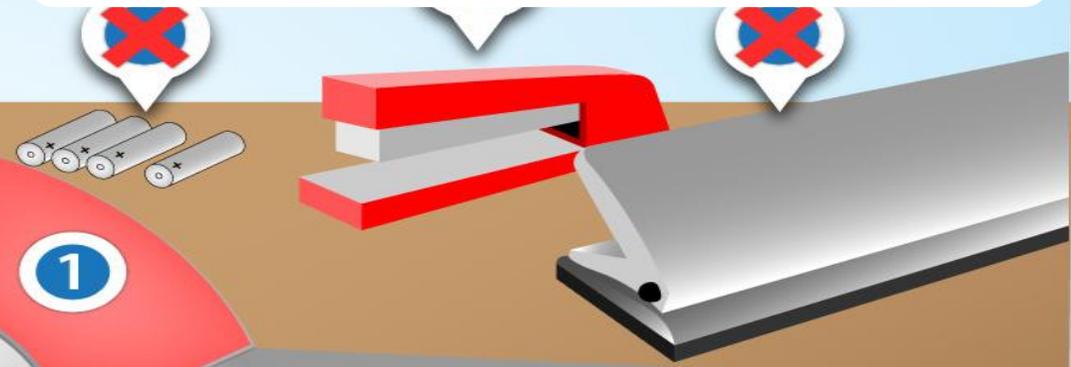
— превращение выполнения установленных процедур в привычку



«стандартизация» (поддержание порядка) — необходимое условие для выполнения первых трёх правил, документарное закрепление в стандарте



«сортировка» (нужное-ненужное) — чёткое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних



«соблюдение порядка» (всему своё место) — организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать



«содержание в чистоте» (уборка) — содержание рабочего места в чистоте и опрятности



# СИСТЕМА 5С - МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА

Сортировка

**«Избавься от ненужного!»** Ненужные предметы ведут к потере пространства, времени и денег.



Соблюдение порядка

**«Каждая вещь на своем месте!»** Расположи предметы так, чтобы их было легко найти и использовать.



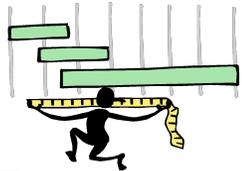
Содержание в чистоте

**«Содержи рабочее место в чистоте!»** Сделай свое место комфортным и безопасным.



Стандартизация

**«Создай стандарт рабочего места, операций!»** Стандартизируй все улучшения, проведенные в процессе.



Совершенствование

**«Постоянно совершенствуй свое рабочее место!»** Сделай так, чтобы система 5С стала неотъемлемой частью твоей жизни.



# ЦЕЛИ СИСТЕМЫ 5С:

- 1. Улучшение условий труда и повышения комфорта работы медицинского персонала.**
- 2. Повышение техники безопасности.**
- 3. Повышение уровня вовлеченности медицинского персонала в процесс улучшения рабочего пространства.**
- 4. Повышение результативности и эффективности деятельности медицинской организации.**
- 5. Повышение производительности труда.**
- 6. Сокращения всех видов потерь, связанных с организацией рабочего места и рабочего пространства в целом.**
- 7. Сокращения излишних запасов.**



# СОВЕЩАНИЯ У ДОСКИ ЗАДАЧ

Ежедневные 15-минутные совещания у доски задач позволяют руководителю подразделения каждый день встречается со своими сотрудниками для обсуждения текущего состояния дел

## Преимущества данного формата взаимодействия:

- информация о текущем состоянии дел и проблемные вопросы ежедневно в течение 15 минут доводятся до руководителя;

- сотрудники приобретают навык планирования своей деятельности и приоритизации поставленных задач.



### Ежедневное совещание:

9.00 – у начальников минимальных структурных подразделений

9.15 – у начальников крупных структурных подразделений

9.30 – у руководителя организации



# 5 ПРИЧИН ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ



✓ *Ясность целей и личного вклада в общую цель*



✓ *Набор практик и процедур для эффективной работы*



✓ *Доверительные отношения между руководителем и подчинёнными*



✓ *Прозрачность принятия решений*



✓ *Возможность получить удовлетворение от своей работы*

# КУЛЬТУРА БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ – ЭТО...



 *не разовая акция*



 *не программа по оптимизации численности*



 *не усложнение процедур*



 *не волшебная палочка, которая решит все проблемы*

# ПРАВИЛЬНОЕ МИРОВОЗЗРЕНИЕ

