

ОГБУЗ «Центр общественного здоровья и
медицинской профилактики города
Старого Оскола

**БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
В ПРОФИЛАКТИЧЕСКОМ ЗВЕНЕ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**


*Крушинова Инна Михайловна,
врач-методист,
отдел организации
медицинской профилактики*

г. Старый Оскол

Региональный проект № 10084558



«Переход на принципы стратегического управления и бережливого производства в сфере здравоохранения Белгородской области»


 БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ
 ДЕПАРТАМЕНТ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ
 ПРИКАЗ
 Белгород
 № 1278
 2018 год

О команде проекта

В соответствии с постановлением Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года №202-пн «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» приказываю:

- Включить в команду проекта «Переход на принципы стратегического управления и бережливого производства в сфере здравоохранения Белгородской области» (идентификационный номер 10084558) сотрудников департамента здравоохранения и социальной защиты населения области согласно приложению, а также руководителей подведомственных медицинских организаций.
- Руководителям подведомственных медицинских организаций обеспечить своевременное и в полном объеме выполнение мероприятий вышеназванного проекта согласно плану управления.
- Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Заместитель Губернатора области – начальник департамента
 И.Зубарева

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ № 10084558
 Переход на принципы стратегического управления и бережливого производства в сфере здравоохранения Белгородской области

1. Основные положения

Куратор проекта: Зубарева Наталья Николаевна, заместитель Губернатора Белгородской области – начальник департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области	Подпись
Руководитель проекта: Чурсина Виктория Николаевна, заместитель начальника управления организационно-контрольной и правовой работы департамента - начальник отдела проектной деятельности и мониторинга национального проекта «Здравоохранение»	Подпись
Председатель экспертной комиссии по рассмотрению проектов: Крылова Людмила Степановна, первый заместитель начальника департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области	Подпись

2. Календарный план-график работ по проекту

Команда проекта

№	ФИО, должность	Ранг в области ПУ	Роль в проекте	Основание участия в проекте
1.	Зубарева Наталья Николаевна, заместитель Губернатора Белгородской области – начальник департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области	Проектный специалист 3 класса	Куратор проекта, Ответственный за блок работ	Приказ департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области от 08.10.2018 года № 1278 «О команде проекта»
2.	Чурсина Виктория Николаевна, заместитель начальника управления организационно-контрольной и правовой работы - начальник отдела проектной деятельности и мониторинга национального проекта «Здравоохранение» департамента здравоохранения и социальной защиты населения области	Проектный специалист 3 класса	Руководитель проекта, Член рабочей группы (Р, П)	Приказ департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области от 08.10.2018 года № 1278 «О команде проекта»
3.	Мажулина Ирина Николаевна, главный врач ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики города Старого Оскола»		Член рабочей группы (Р, П)	Приказ департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области от 08.10.2018 года № 1278 «О команде проекта»

УСТРАНЯЯ ПОТЕРИ, УЛУЧШАЕМ ПРОИЗВОДСТВО



muda (яп. 無駄 муда), означающий всевозможные затраты, потери, отходы, мусор, например, потребителю совершенно не нужно, чтобы готовый продукт или его детали лежали на складе

muri (яп. 無理 мური), — перегрузка рабочих, сотрудников или мощностей при работе с повышенной интенсивностью

mura (яп. 斑 мұра) — неравномерность выполнения операции, например, прерывистый график работ из-за колебаний спроса.



КАЙДЗЕН

- Всеобщий контроль качества
- Ноль дефектов
- Кружки качества
- Система предложений
- Дисциплина на рабочем месте
- Повышение производительности
- Повышение качества
- Отношения сотрудничества между менеджерами и рабочими

- Ориентация на потребителя
- Канбан
- «Точно вовремя»
- Разработка новой продукции
- Работа малых групп
- Роботизация
- Автоматизация
- Всеобщий уход за оборудованием

*Кайдзен и принципы
«Бережливого производства»
базируются на ключевых
человеческих ценностях:*

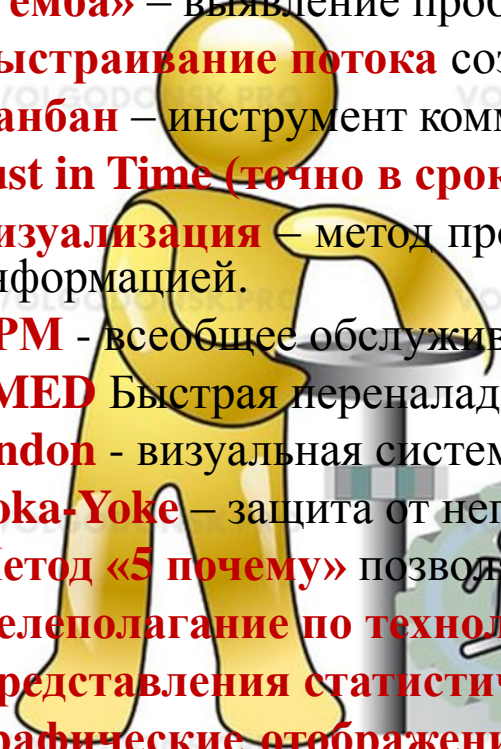
- уважение к человеку,
- безопасность,
- невосполнимость времени
- важность сокращения потерь

На уважении к человеку основываются принципы построения корпоративной культуры, ориентации на создании ценности для потребителя, клиенто-ориентированности, установления долговременных отношений с поставщиками, визуализации и прозрачности, приоритетного обеспечения безопасности, встроенного качества (в том числе 3 «НЕ» - «не принимай, не делай, не передавай «брак»).

- на понимании невосполнимости времени основываются принципы вытягивания «точно во время и ровно столько сколько надо» и сокращения потерь (муда)

Инструменты «бережливого производства»

- Организация рабочего места по системе «5 S»
- **Стандартизация** работы – документирование улучшенного процесса.
- **Картирование** потока создания ценности.
- **«Гемба»** – выявление проблем на рабочем месте или на месте их возникновения.
- **Выстраивание потока** создания ценности без остановок и скопления.
- **Канбан** – инструмент коммуникации в системе «точно вовремя».
- **Just in Time (точно в срок).**
- **Визуализация** – метод простых и понятных индикаторов, используемых для обмена информацией.
- **TPM** - всеобщее обслуживание оборудования.
- **SMED** Быстрая переналадка
- **Andon** - визуальная система обратной связи.
- **Рока-Йоке** – защита от непреднамеренных ошибок.
- **Метод «5 почему»** позволяет найти коренные причины проблем.
- **Целеполагание по технологии SMART** – система постановки целей
- **Представления статистических данных в графическом виде**
- **Графические отображения причинно-следственных связей** (диаграмма Исикавы, Дерево проблем)
- **Матричные таблицы** (матрица ответственности, матрица коммуникаций)
- **Графическое отображение структуры работ** (сетевой график, диаграмма Ганта)
- **Другие**



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



Тайити Оно



**Производственная система Toyota
«Система думающих людей»**

Цель: максимальное качество, минимальные затраты и время выполнения заказа

«Точно вовремя»

Непрерывный поток
Время такта
Вытягивающая система

«Дзидока»

Остановка и уведомление об отклонениях
Разделение труда людей и машин



Хейдзунка

Стандартизированная работа

Кайдзен

Стабильность



Опыт применения бережливых технологий:

- ✓ в США более 70% промышленных предприятий
- ✓ в Европе – около 70% промышленных предприятий и более 50% организаций сфер услуг
- ✓ в России – около 10% предприятий

Российские компании, внедряющие **lean-технологии**:





Бережливое производство или Lean-технологии

- концепция управления с устранением всех видов потерь, вовлечением в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимально ориентировано на потребителя.

Бережливая медицина - отраслевой вариант бережливого производства. *Это концепция сокращения затрат времени медицинского персонала не связанная непосредственно с помощью пациентам!!!*

Бережливое управление (lean) — концепция управления, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь

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



ПРОЦЕСС

ЦЕННОСТЬ



внешний
потребитель

внутренний
потребитель

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



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



Канбан (яп. カンバン камбан)



система организации производства и снабжения,
позволяющая реализовать принцип «точно в срок».

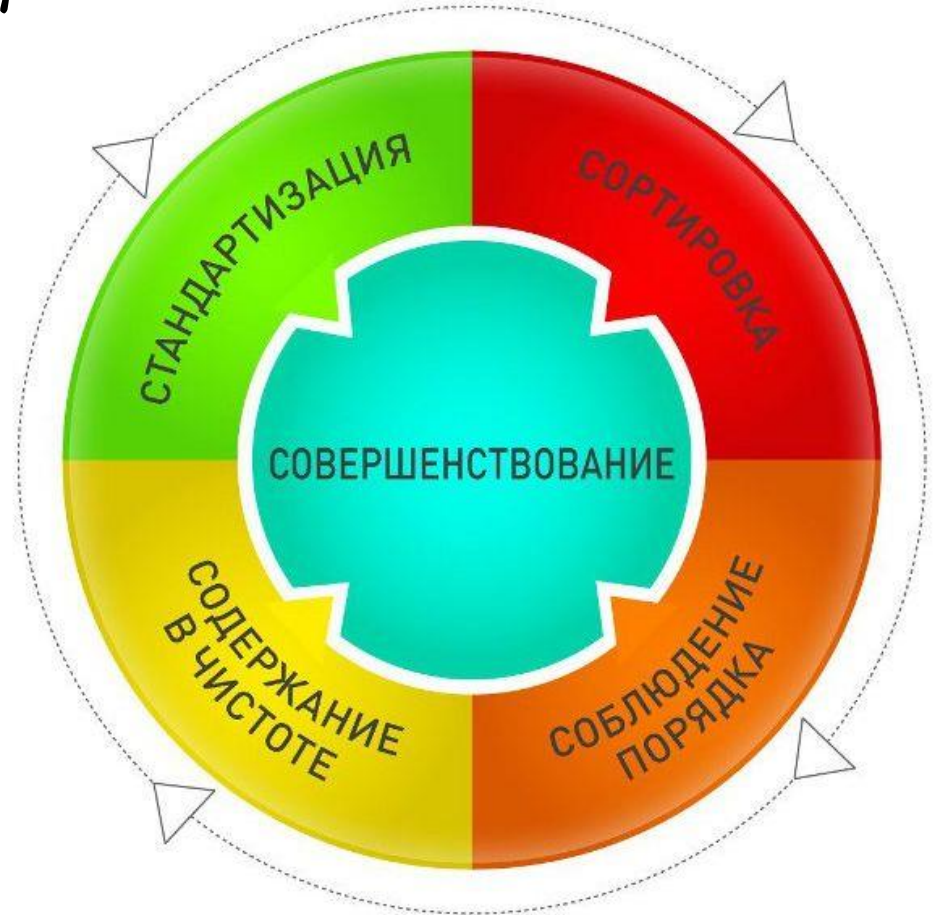
Слово «канбан» по-японски означает «рекламный щит, вывеска» (яп. 看板), в финансовой среде устоялся вариант с ошибочной транскрипцией латинской записи японского слова (kanban)

Выполнить	В работе	Выполнено
<p>Внедрить 5S 01.03.12</p>	<p>Изучение 5S персоналом. Разработка плана 01.03.12-16.03.12</p> <p>Внедрение на производстве 19.03.12-30.03.12</p>	<p>Провести работу над ошибками. Сделать отчет 01.04.12</p> <p>Опубликовать отчет на сайте www.leaninfo.ru 02.04.12</p>

Система 5S –



контрольный список для наведения полного порядка, создания эффективности работы и дисциплины на рабочем месте.





Шаг 1. Сэйри - «сортировка»

1. Разделить вещи на нужные и ненужные.
2. От ненужных избавиться.
3. Нужные предметы разделите на 3 категории, используя для маркировки стикеры 3-х цветов:
зеленый – нужные (используются ежедневно или один раз в неделю),
желтый – не нужные срочно (не используется более недели, в течение последних 2-3 месяцев использовался только один раз),
красный – ненужные предметы (в течение последних 3-12 месяцев используется только один раз).
4. Организуйте *«зону карантина» – «зону красных ярлыков»* - временное место хранения ненужных предметов, ожидающих решения о целесообразности их нахождения на рабочем месте.



Шаг 2. Сэйтон «соблюдение порядка»

4 правила расположения вещей:

на видном месте;

легко взять;

легко использовать;

легко вернуть на место.



Разместить предметы так, чтобы обеспечить безопасный доступ к ним сотрудников кабинета с применением средств визуального управления для информирования о местонахождении предметов.

Выделите зону общего использования (шкаф, тумба, принтер и т.д.) и индивидуальное рабочее место - ИРМ (преимущественно - рабочий стол).



Шаг 3. Сэйсо «содержание в чистоте»

- Протирайте рабочее место (стол, компьютер, клавиатуру) ежедневно,
- Проверяйте исправность приборов, канцелярских принадлежностей — 1 раз в неделю.
- Проводите генеральную уборку 1 раз в месяц.



Уборка – это не только поддержание порядка и чистоты, но и проверка рабочих зон и оборудования.



Шаг 4. Сэйкэцу «стандартизация»

1. Поддерживайте порядок.
 2. Стандартизируйте - эффективные решения, найденные в ходе первых трех шагов системы 5С закрепите стандартом рабочего места.
 3. Используйте визуализацию и чек-лист для проведения аудита рабочего места.
- Стандартизация – это превращение процедур сортировки, рационального расположения и уборки в привычку.



Шаг 5. Ситукэ «совершенствование»

❗ Система 5С – эффективный метод организации рабочих мест.

- Повышает управляемость рабочей зоны.
- Повышает культуру производства.
- Сохраняет Ваше время.



ШАГ 1

СОРТИРОВКА

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



ШАГ 2

СОБЛЮДЕНИЕ ПОРЯДКА

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



ШАГ 3

СОДЕРЖАНИЕ В ЧИСТОТЕ

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



ШАГ 4

СТАНДАРТИЗАЦИЯ

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



ШАГ 5

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

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



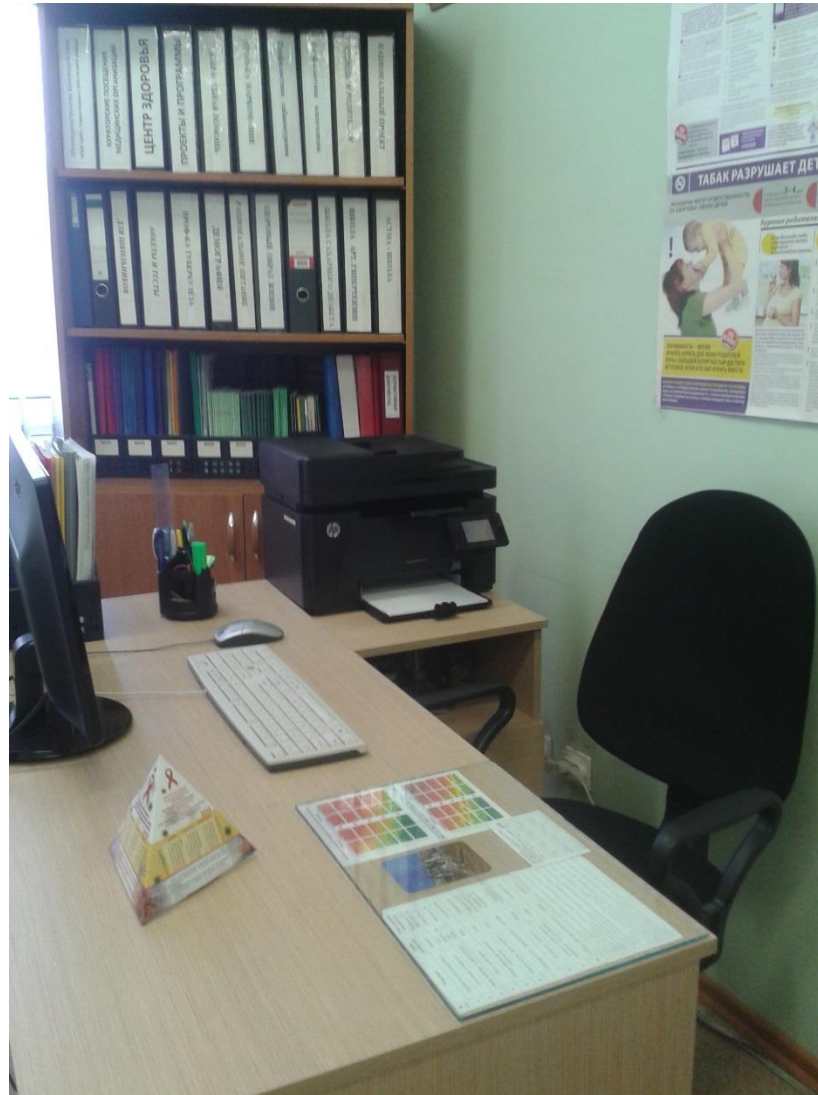
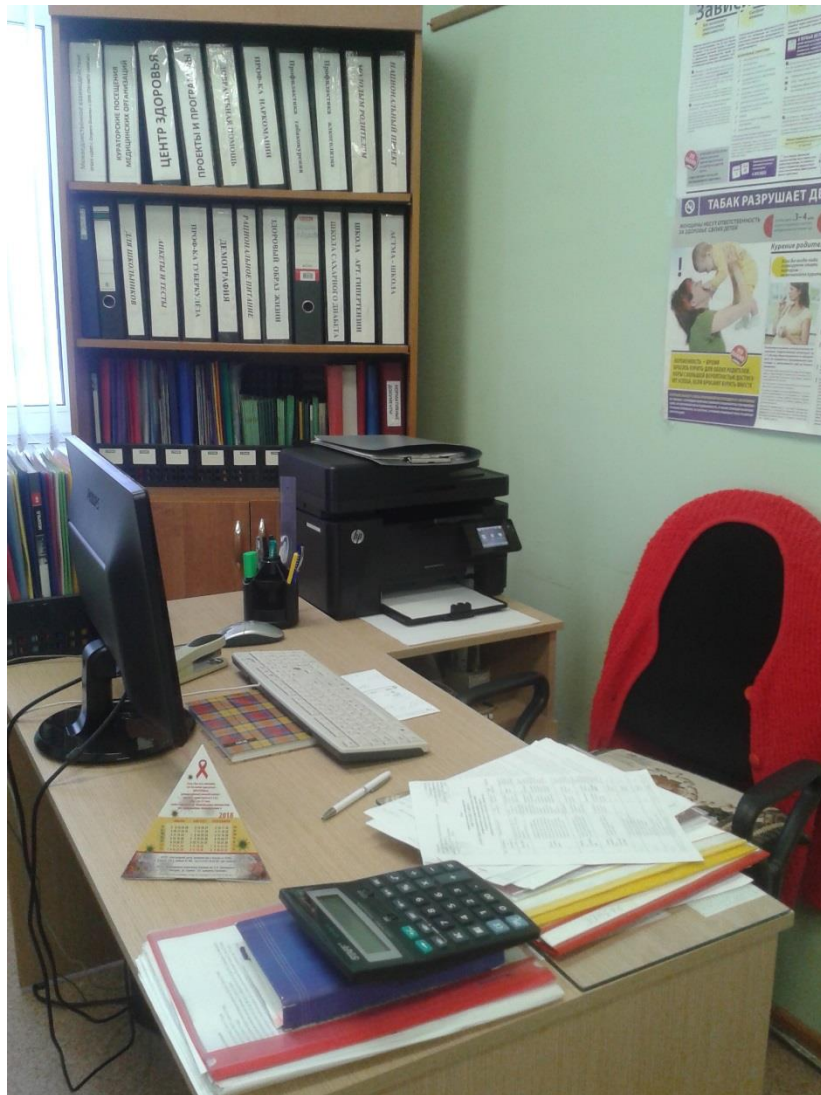
Поддержание выполнения первых четырех этапов, чтобы предотвратить откат назад

Организация рабочего пространства



Было

Стало



Создание культуры Бережливого производства

Традиционная организация



- ❁ Рекомендации идут в приказном порядке сверху. Ответственность лежит исключительно на руководителях
- ❁ Работники демотивированы из-за отсутствия возможности внедрять изменения. «Не слушают того, что мы хотим сказать»
- ❁ Периодические улучшения
- ❁ Ограничения в доступности к информации/ограниченная коммуникация на предприятии
- ❁ Низкий уровень удовлетворения работников



Бережливое производство



- ❁ Решения об улучшениях принимаются на самых низких ступенях фирмы
- ❁ Работники вовлечены, желают проводить изменения и принимают участие в них
- ❁ Непрерывное улучшение и информирование
- ❁ Налаженная коммуникация по вопросам ситуации на предприятии
- ❁ Высокий уровень удовлетворения работников



Вопросник «Необходимость перемен»



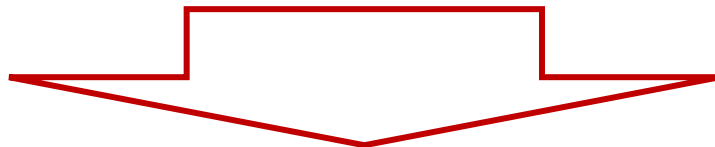
ОТВЕЧАТЬ «Да» или «Нет»

1. Я знаю стандарты предоставления медицинских услуг, принятые в организации
2. Я не работаю сверхурочно (или работаю крайне редко)
3. Сотрудник, не знакомый с моими обязанностями без обучения (или с минимальным обучением) легко может выполнить мою работу, так как все процессы хорошо документированы
4. Когда объем работы резко увеличивается, легко адаптируюсь и быстро выполняю все, что требуется
5. Процессы, которые я выполняю, хорошо документированы, обновляются в течение 30 дней после того, как в тот или иной процесс внесены изменения
6. Стандарты и правила, разработанные для выполняемых мной процессов, представлены в наглядной форме
7. Уровень стресса в моей работе - низкий
8. В нашей организации создан механизм для регулярного совершенствования стандартов
9. Рабочая нагрузка равномерно распределена среди сотрудников
10. Когда я отсутствую организации не приходится привлекать персонал для выполнения моей работы.



Результаты опроса «Необходимость перемен»

**Если Вы ответили
отрицательно, хотя бы на
один из вопросов, Вам
следует внедрять принципы
Бережливого производства**





Спасибо за внимание!

Концепция
бережливого
производства

