

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПОЛИКЛИНИКИ С ПОМОЩЬЮ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



Аттестационную работу
выполнил
Слушатель программы
профессиональной подготовки:
Волков И. В.

Руководитель:
Бичарова М.М., доцент, к. филол. н.,
зав. кафедрой «Гуманитарные
дисциплины и английский язык»
филиала ФГБОУ ВО «ВГУВТ»

АСТРАХАНЬ 2024

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА



«БЕРЕЖЛИВАЯ ПОЛИКЛИНИКА»

Повышение доступности оказания платных медицинских услуг и увеличения их объёма минимум в **2** раза, сокращение потери времени пациентов и сотрудников, а также оптимизация и стандартизация работы кабинетов врачей и исследований.

Предстоит решить ряд задач, связанных с уменьшением различных видов потерь.

КОМАНДА ПРОЕКТА



8 чел.

Команда проекта – Группа по реализации бережливого производства в поликлинике состоит из руководителя, заместителя руководителя по медицинской части, заместителя руководителя по экономическим вопросам, главного бухгалтера, главной медсестры, заведующих отделением, программиста

ВЫПОЛНЕНЫ ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ РЕГИСТРАТУРЫ



- 1 УЛУЧШЕНИЕ ПРИЕМНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ЗОНЫ
- 2 УЛУЧШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТАКТА ПОСЕТИТЕЛЯ С ПЕРСОНАЛОМ РЕГИСТРАТУРЫ
- 3 ОПТИМИЗАЦИЯ ДВИЖЕНИЯ МЕДИЦИНСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ
- 4 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С ТЕЛЕФОНОМ
- 5 ПОВЫШЕНИЕ ИНФОРМИРОВАННОСТИ ПАЦИЕНТОВ
- 6 ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИСТРАТУРЫ

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОЦЕССОВ



Проблемы	Процессы	
	Профилактический приём врача	Лечебно-диагностический приём врача и исследование
Сложности во взаимодействии	+	+
Трудоемкий и длительный процесс		+
Допускаются ошибки	+	+
Возникают споры		+
Руководство вынуждено вмешиваться для ускорения процесса	+	+
Сотрудники исполняют процедуру с нежеланием		+
Останавливает/ удлинняет другие процессы	+	+
Является причиной сверхурочной работы		+
Процесс сопровождается высокими затратами		+

ВИДЫ ПОТЕРЬ В БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ ПОЛИКЛИНИКИ



Виды потерь	Потери
Запасы	<ul style="list-style-type: none"> • Медикаменты первой необходимости и перевязочные средства не всегда под рукой • Не эффективное использование оборудования • Непродуманная система поставок расходных реагентов
Ожидания	<ul style="list-style-type: none"> • Неравномерная нагрузка на медперсонал • Очереди пациентов в регистратуру, кабинеты врачей • «Узкие места» - длительные по времени приемы врачей/исследования
Перепроизводство	<ul style="list-style-type: none"> • Результаты не всех назначенных анализов и исследований востребованы впоследствии врачами • Дублирующиеся анализы
Обработка	<ul style="list-style-type: none"> • Избыточные согласования документов • Нерациональное распределение обязанностей
Транспортировка	<ul style="list-style-type: none"> • Пациенту необходимо посещать поликлинику в разные дни
Лишние действия	<ul style="list-style-type: none"> • Врач вынужден заниматься не лечебной функцией • Медсестра из-за непродуманной планировки совершает лишние перемещения
Брак, дефекты	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость проходить анализы повторно с ограниченным сроком действия из-за отсутствия врачей или невозможности посетить их в указанное время

5 ПОЧЕМУ?



№ п/п вопроса	Проблема	Предложения по улучшению
0	Почему выручка от оказания платных медицинских услуг на низком уровне?	Увеличить выручку
1	Потому, что малое количество пациентов	Увеличить поток пациентов
2	Потому, что низкая заинтересованность врачей в количество пациентов	Сменить политику мотивации врачей
3	Потому, что не комфортные условия в кабинетах врачей для приема пациентов, не эргономичны	Провести стандартизацию по системе 5С
4	Потому, что у пациентов, происходят лишние передвижения по поликлинике	Провести оптимизацию и устранение лишних движений
5	Потому, что не налажены основные операционные процессы «Лечебно-диагностический и профилактический приемы врачей» по оказанию платных медуслуг	Применить инструменты бережливого производства

КАРТА ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

«Текущее состояние процесса приёма врача и исследования УЗД»



1. Неоптимальная логистика (лишние перемещения пациентов при оформлении документации)
2. Длительное время ожидания у кабинета врача



Итого по 3 этапам:
 ВСЦ min = 7025"
 ВСЦ max = 9525"

Время создания ценности по 3 этапам составило = $(1800-2340)/2=900-1170$ сек.

$$Кэф = \frac{ВСЦ}{ВСЦ} \cdot 100\% = \frac{1170}{9525} \cdot 100\% = \mathbf{12,28\%}$$

ДИАГРАММА СПАГЕТТИ ДО ИЗМЕНЕНИЙ



- | | |
|---|--|
| 1. Вход пациента в поликлинику и переход к администраторам и расписанию | 4. Уточняющие вопросы на рецепшене у стойки администратора и переход к врачу |
| 2. Поиск необходимого врача по расписанию и переход к врачу | 5. Взятие талона в инфомате на прием к врачу |
| 3. Раздевание в гардеробе и переход к врачу | 6. Ожидание в очереди перед администратором |
| | 7. Общение перед администратором и переход к очереди перед кабинетом врача или сразу к врачу |

ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ПАЦИЕНТОВ МЕЖДУ КАБИНЕТАМИ СОСТАВЛЯЕТ 135 метров

13 ШАГОВЫЙ ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



Задачи	2025							
	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
Подготовка к внедрению проекта	■							
Создание группы	■							
Изучение состояния исследуемой проблемы	■							
Определение инструментов для создания текущего состояния потока ценности		■						
Обучение сотрудников принципам бережливого производства			■					
Проведение полевых испытаний по выявлению скрытых потерь			■					
Картирование текущего состояния проблемных процессов			■					
Составление карты потока будущего состояния			■					
Определение направлений оптимизации процессов и инструментов для устранения потерь			■					
Внесение изменений в должностные инструкции			■					
Разработка чек-листов, алгоритмов, схем и инструкций для оптимизации операционных процессов			■					
Внедрение электронного документооборота					■			
Развертывание компании по увеличению платных медицинских услуг в течении 2025 года					■			



СИСТЕМА 5С

5С - система организации рабочего пространства, обеспечивающая безопасное и эффективное выполнение работ



Шаг 1

Шаг 2

Шаг 3

Шаг 4

Шаг 5

Сортировка

Соблюдение
порядка

Содержание
в чистоте

Стандартизация

Совершенствование

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

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

«Уборка значит проверка!»
Сделай свое место комфортным и безопасным.

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

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

ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



Инструменты кайдзен	Толкование
Стандартизация	Унификация качества за счет стандартизации порядка выполнения рабочих операций, применения единого инвентаря и расходных материалов
Объединение	Повышение управленческого потенциала за счет единого управления делами, имеющими высокую степень сходства и управляемых разрозненно.
Выбор приоритетов Упрощение	В отношении той деятельности, для которой нагрузка распределялась поровну, снизить рабочую нагрузку, разделив деятельность путем определения приоритетного порядка, и упрощения или избавления от ненужной деятельности (предметов)
Выравнивание Разделение	Повышение скорости выполнения работы за счет выравнивания и разделения рабочих операций, сокращения времени ожидания.
Оптимизация маршрутов движения	Сокращение маршрутов передвижения пациентов и работников и материальных ресурсов.
Отмена операций	Пересмотр рабочей деятельности с точки зрения ее необходимости и снижение рабочей нагрузки в отношении того, что не является необходимым, вплоть до отмены этих действий

УТОЧНЁННАЯ ДИАГРАММА СПАГЕТТИ



1. Вход пациента в поликлинику и переход к администраторам и расписанию

3. Раздевание в гардеробе и переход к врачу

2. Поиск необходимого врача по расписанию и переход к врачу

4. Уточняющие вопросы на рецепшене у стойки администратора и переход к врачу

ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ПАЦИЕНТОВ МЕЖДУ КАБИНЕТАМИ СОСТАВЛЯЕТ 45 метров

КАРТА ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

«Будущее состояние (целевое) процесса приёма врача и исследования УЗД»



Итого процесс сокращен до 2 этапов:

ВЦ min = с 7025'' до 2145'', то есть в 3,3 раза (228%)

ВЦ max = с 9525'' до 3045'' в 3,1 раз (213%)

Время создания ценности по 2 этапам составило 1500-2040''

Время цикла 2145-3045 сек.

$$Кэф = \frac{ВЦ}{ВЦ} \cdot 100\% = \frac{2040}{3045} \cdot 100\% = 67\%$$

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ПРИ СОЗДАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕТСКОЙ ПОЛИКЛИНИКИ



- Увеличение платных медицинских услуг в среднем более, чем в 2 раза по объему выручки до 1546,8 тыс. р.
- Экономия расходования средств от оказания платных медицинских услуг до 30 % годового оборота;
- Сокращение времени операционных процессов на 50 % и более с 9525 сек. до 3045 сек.;
- Рост качества предоставляемых услуг, Кэф создания ценности увеличилось с 12,28% до 67%;
- Уменьшение различных видов потерь в среднем на 30%;
- Улучшение морально-психологического климата учреждения;
- Прозрачность всех процессов для внешних и внутренних участников;
- Освобождение временных ресурсов на решение «критических задач»
- Стандартизация работы кабинетов врачей и исследований по системе 5С.

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПОЛИКЛИНИКИ С ПОМОЩЬЮ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ !

ОТВЕЧУ НА ВОПРОСЫ !

Аттестационную работу выполнил:

Волков Игорь Васильевич

Составляем таблицу SWOT-АНАЛИЗА

Сильные стороны	Слабые стороны
Квалификация медперсонала	Технологическое оснащение
Квалификация административного аппарата	Маркетинговая активность
Уровень сервиса	Наличие уникальных услуг
Уровень лояльности	
Месторасположение	
Ценовая политика	
Возможности	Угрозы
Рост рождаемости	Значительное снижение рождаемости
Рост покупательской способности	Высокий уровень безработицы
Стабилизация цен	Снижение покупательской способности
Расширение ассортимента услуг. Выход на рынок уникальной услуги	Рост цен на расходные материалы
Оснащение технологичным оборудованием	Появление известной крупной сетевой клиники
Ослабление к детским клиникам	Ужесточение требований к детским клиникам

Подготовка выводов SWOT-АНАЛИЗА

На этом этапе отвечаю на нижеприведенные вопросы.

Ответы подсказывают направление дальнейших действий

Вопросы:

1. Взгляните еще раз на свои сильные стороны и решите, какое преимущество может стать основным?

Ответ: Медперсонал без привязки к конкретным личностям. Выбор в пользу этого преимущества был сделан по нескольким причинам:

1. Качество медицинской услуги зависит прежде всего от врача. Пациент сможет проникнуться доверием к клинике, если будет уверен, что тут работают первоклассные врачи. Пациент первично думает о специалисте и только потом о технологическом оснащении.
2. Именно медперсонал стал одной из самых сильных сторон клиники
3. Направление на консолидацию в клинике лучших специалистов
4. Курс на тесное взаимодействие врачей разных специальностей при оказании помощи пациенту.

2. Опишите способы развития возможностей клиники за счет сильных сторон продукта

Ответ: Медперсонал, хороший уровень сервиса и стабильный рост лояльности пациентов указывают на большой потенциал клиники. Настройка всех бизнес-процессов, в т. ч. их автоматизация в совокупности с преимуществами позволит клинике выйти на новые рынки. Высокий уровень квалификации административного персонала позволит быстро ввести интегрированные системы управления клиникой и отношениями с пациентами

3. Опишите, каким образом можно преобразовать слабые стороны в сильные?

Ответ: 1. **Привлечение к работе больше штатных сотрудников, заменяя внешних совместителей.** Для этого нужно стимулировать врачей программой мотивации и высокой заработной платой. Поэтому эта слабая сторона может стать сильной, если инвестировать ресурсы в поиск лучших кадров и в постоянное обучение персонала клиники. Создать учебные центры для администраторов и врачей. Обязать к посещению необходимых мероприятий, продумать необходимую систему.

2. **Маркетинговая активность.** Найти специалиста по продвижению медицинских услуг. Отсутствует стратегия и тактика продвижения, мероприятия проводятся стихийно. Эта часть может стать сильной стороной, если маркетинговую деятельность начать планировать и выстраивать программу продвижения на основе анализа.

3. Техническое оснащение. Настроить систему накопления денег на покупку нового более мощного и уникального оборудования, провести ввод и инструктаж специалистов, которые будут на нем работать

4. Опишите, каким образом можно преобразовать угрозы в возможности для роста?

Ответ: **1. Появление крупной клиники на рынке.** Масштаб нового конкурента означает, что в интернете уже много негативной информации о крупной новой клинике. Значит мы можем сделать ставку на усиление сервиса и позитивной репутации в онлайн и оффлайн среде.

2. Снижение рождаемости. Эта угрозу невозможно компенсировать .

3. Снижение покупательской способности. Это значит, что люди не готовы тратить деньги на вещи и услуги не первой необходимости. А профилактика здоровья в нашей стране пока не является первой необходимостью, поэтому неизбежны различные стимулирующие мероприятия. В этот период может упасть прибыль клиники, но зато вырастет узнаваемость, известность и лояльность к бренду, что скажется позитивно на прибыли в перспективе.

5. Каким образом в короткий срок реализовать возможности и нейтрализовать угрозы?

Разработать систему регулярного совершенствования сервиса и профессионального развития сотрудников. Стандартизировать и автоматизировать бизнес-процессы. Разработать программу внедрения с указанием сроков реализации и необходимых ресурсов. Заложить время на «обкатку» нововведений, параллельно начать сбор информации о новом рынке, провести анализ и составить прогноз перспектив для новой клиники.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!