

СЕКЦІЯ 5. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Гладкова О.В.¹, Паливода І.О.²

¹*Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

²*ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА», м. Київ*

Формування lean-мислення в ЗОЗ

iryna.palyvoda@gmail.com

Вступ. Ефективне управління ЗОЗ на засадах lean-менеджменту не уявляється можливим без формування відповідного lean-мислення кожного з учасників її колективу. «Бережливе» мислення (Lean Thinking), - це звички співробітників, які приносять користь організації в довгостроковій перспективі. Це ефективне робоче середовище, де використовуються інструменти ощадливого виробництва.

У традиційному сценарії розвитку компанії керівники ставлять співробітникам бізнес-мету та кажуть, що їм робити щодня та покроково. У «ощадливому» сценарії кожен сам розуміє, як його робота відповідає цілям організації, і виявляє ініціативу. У традиційному сценарії, коли щось йде не так, співробітники швидко виправляють інцидент, щоб робота рухалася далі. У «ощадливому» менеджери не коригують видимі симптоми, а виявляють, розуміють і виправляють системну причину проблеми.

Таким чином, коли кожен інструмент ощадливого виробництва стає невід'ємною частиною щоденної роботи, тоді розвивається lean-мислення. Наприклад, коли співробітник обов'язково перевіряє лад на своєму столі, йдучи з офісу. Або коли під час обговорення проекту менеджери запитують себе: «Чи є цей крок цінним для клієнта?» або «Чи привносимо ми щось нове та прогресивне чи, навпаки, ускладнюємо процеси?»

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо формування lean-мислення у персоналу ЗОЗ.

Матеріали та методи. Під час проведення наукових досліджень були

використані роботи вітчизняних та іноземних науковців, а також праці викладачів кафедри управління та забезпечення якості у фармації НФаУ.

Отримані результати. Світова практика показує, що звичка lean-мислення формується досить довго. Нововведення впроваджується перші два роки, через 3-4 роки воно стає методикою, а після 5 років – переходить у звичку. Співробітники починають з цього часу використовувати lean-інструменти без жодних нагадувань та контрольних заходів.

Проаналізувавши практику впровадження lean-менеджменту у різні сфери економіки було зроблено висновок у тому, що для системи охорони здоров'я ця концепція підходить найбільше. Тому що ключові цінності, що лежать у її основі, – це також ключові цінності охорони здоров'я.

По-перше, це орієнтація на клієнта, тобто на пацієнта. Це якась довгострокова філософія, націлена на людину.

По-друге, це розширення прав та можливостей професіоналів, що сприяє їх розвитку. Адже не секрет, що лікарі та медичні сестри часто не одержують радості від своєї роботи, і цю ситуацію також можна змінити шляхом формування lean-мислення. У довгостроковій перспективі його впровадження покращить фінансові показники клініки, оскільки з усіх процесів заберуться непотрібні дії, що потребують ресурсів. Однак, це вже вторинний ефект.

Слід зазначити, що надання медичної допомоги пацієнтам ЗОЗ є процесом стандартизованим та регламентованим. Проте, будь-який процес, відповідно до концепції lean-менеджменту повинен безперервно вдосконалюватись. Дане вдосконалення є індивідуальним для кожного окремо взятого ЗОЗ. А забезпечити його можна лише при наявності в колективі «ощадливого» мислення. Тож, пропонуємо для ЗОЗ відповідну послідовність дій щодо формування в компанії корпоративного lean-мислення.

Крок 1 полягає у визначенні мети компанії та конкретних дій щодо її досягнення. Спочатку необхідно розробити власну філософію компанії. З філософії повинна витікати довгострокова стратегія розвитку. Далі керівництво, менеджери та всі співробітники повинні зрозуміти філософію,

перейнятися її ідеями та зробити своїм способом життя. Менеджери повинні особистим прикладом щодня демонструвати відданість філософії. Вибрана мета повинна бути постійною на всіх етапах життя компанії, незалежно від зовнішніх та внутрішніх обставин.

Крок 2. Оцінка поточного стану компанії. Для цього необхідно визначити, наскільки погано чи добре організовані локальні бізнес-процеси, наскільки вони є ефективними. Як інструмент оцінки поточного стану рекомендується атестацію відповідності бізнес-процесів ключовим показникам ефективності. На підставі проведеної атестації вибирається найнеефективніший бізнес-процес та основні види його втрат.

Крок 3. Мотивація персоналу щодо прийняття нововведень. Створюються умови для його постійного саморозвитку

Крок 4. Використання системи 5S в обраному на кроці 2 процесі. При організації робочого місця стають більш явними втрати процесу: надлишок незавершеного виробництва та непотрібні додаткові операції. При цьому результати змін повинні протоколюватись або фотографуватись. Що було «до» та що стало «після», як «було» та як «повинно бути» з обов'язковим акцентом на останньому. Адже відсутність такої фіксації, в контексті постійного вдосконалення, може привести до ситуації «після як до», тобто повернення до робочого хаосу.

Крок 5. Розробка картки потоку створення цінності. Даний крок допоможе визначити оптимальні та критичні точки на які слід звертати особливу увагу та використовувати відповідні інструменти lean-менеджменту. Також є ймовірність виявлення прихованих втрат, для усунення яких можуть виявитися необхідними використання вбудованого захисту від помилок, швидкої переналадження або зонування із застосуванням візуального контролю.

Крок 6 Використовуючи філософію компанії щодо постійних покращень, повернутись до кроку 2 і вибрати найбільш неефективний процес в оновленій бізнес-системі. І далі знов вдосконалення обраного процесу відповідно до означених кроків.

Висновки. Вважаємо, що в подальшому навички, отримані під час реалізації даної послідовності будуть автоматично використовуватись у професійній діяльності. Таким чином буде сформоване корпоративне lean-мислення і реалізовано концепцію lean-менеджменту в управлінні ЗОЗ.