

**Аннотация.** Работа аккредитационно-симуляционных центров часто сопряжена с многозадачностью, по-

скольку включает в себя разные направления работы. Принципы бережливого производства дают возможность выявить потери на разных уровнях любого процесса создания ценностей, а также предлагают способы решения обнаруженных проблем. Свой успешный опыт применения картирования процессов, хронометража и составления диаграммы «спагетти» рекомендуем к использованию в работе аккредитационных центров, как в ходе аккредитации специалистов, так и при подготовке к ней.

**Научная специальность:** 3.2.3. Общественное здоровье и организация здравоохранения, социология и история медицины.

### **Lean Management in the Work of the Accreditation and Simulation Center**

Chechina I. N., Lysenko A. F.

Altai State Medical University, Barnaul, Russian Federation

**Annotation.** The work of accreditation and simulation centers is often associated with multitasking, as it includes different areas of work. Lean principles provide an opportunity to identify waste at different levels of any value creation process, and also suggest ways to solve problems identified. We recommend using our successful experience in process mapping, timing and drawing up a “spaghetti” diagram for use in the work of accreditation centers, both in the course of accreditation of specialists and in preparation for it.

#### Актуальность

Проблема сокращения потерь при производстве товаров, услуг и иных ценностей является одной из наиболее важных в работе менеджера. Бережливое управление может применяться не только при производстве товаров и услуг, но и при создании иных ценностей, например, в работе образовательных организаций.

#### Цель

Целью стало изучение возможности применения принципов бережливого производства для выявления тех или иных потерь в рабочих процессах, протекающих в аккредитационно-симуляционном центре, и оценка эффективности различных инструментов бережливого производства для сокращения выявленных потерь.

#### Материалы и методы

Для оценки эффективности и выявления возможных потерь в рабочих процессах, протекающих в аккредитационно-симуляционном центре, применялись инструменты бережливого производства: картирование процессов, хронометраж, построение диаграмм «спагетти».

Карта потока создания ценности (Value Stream Map (VSM)) — это схематическое описание действий, которые совершаются с продуктом (услугой) по мере его продвижения к конечному потребителю. В ней отражаются все этапы, начиная с генерации идеи, разработки, производства и, заканчивая доставкой продукта или услуги потребителю.

Важнейшей составляющей создания VSM является хронометраж, который осуществляют для определе-

### **БЕРЕЖЛИВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАБОТЕ АККРЕДИТАЦИОННО-СИМУЛЯЦИОННОГО ЦЕНТРА**

Чечина И. Н., Лысенко А. Ф.

Алтайский государственный медицинский университет, г. Барнаул, Российская Федерация

ния наполненности рабочего дня и для визуализации временных затрат. Хронометраж рабочего времени — это способ изучить затраты времени на выполнение той или иной работы с помощью замеров и фиксации длительности действий, которые выполняют сотрудники или клиенты услуги (аккредитуемые специалисты).

Диаграмма спагетти (Spaghetti Diagram) — это специализированная карта, которая дает возможность уникальным способом отобразить различные аспекты производственного процесса. Основными же аспектами для отображения являются физический поток (перемещение сотрудников) и поток материала (оборудования, расходных материалов), а также информации на схеме процесса. Диаграмма спагетти используется для изображения макета этих перемещений в пространстве. Данная диаграмма, как и хронометраж, используется для картирования потока создания ценности. Диаграмма рисовалась при непосредственном наблюдении, что давало наиболее полную информацию о скрытых проблемах.

Для организации рабочего пространства применялась методика управления рабочим пространством (5S) (workspace organization). Она представляет собой пять взаимосвязанных принципов организации рабочего места, направленных на мотивацию и вовлечение персонала в процесс улучшения процессов, системы менеджмента организации, снижение потерь, повышение безопасности и удобства в работе (сортировка, наведение порядка, сохранение чистоты, стандартизация, совершенствование).

#### Результаты

Основные этапы процесса прохождения аккредитации для аккредитуемого лица были распределены в следующей последовательности: оповещение аккредитующих о датах и месте проведения аккредитации, прием документов, проведение тестирования, проведение практико-ориентированного этапа при ПСА (либо практического этапа и этапа решения ситуационных задач при ПА), получение результатов аккредитации.

При построении диаграммы спагетти за основу был взят план рабочей зоны: помещений, коридоров, входных зон, зон ожидания и пр. На плане отмечены зоны, где начинается самый первый шаг рабочего процесса. От первого шага процесса рисовались стрелки ко второму шагу процесса, от второго к третьему и т. д. до конца рабочего процесса. Это давало возможность визуально наблюдать перемещение аккредитуемого и проанализировать полученную информацию на наличие возможностей для улучшения рабочего потока. Например, если линии несколько раз возвращаются назад в одну точку, рассматривалась возможность объединить работу в этом месте и выполнить ее одновременно (для предотвращения возврата линий). При наличии на диаграмме перекрещивающихся линий менялось расположение объектов рабочей зоны так, чтобы рабочий поток не возвращался назад. Одновременно с фиксацией перемещений объекта наблюдений проводилось измерение и фиксация затраченного времени (хронометраж).

По результатам картирования процесса проведения аккредитации на основе первичного хронометража и составления диаграммы «спагетти» были выявлены «узкие места» в карте потока создания ценностей, а также участки, где происходили потери времени сотрудников и аккредитуемых, необоснованное повышение трудозатрат персонала, повторные действия («двойная работа») и пр. Это позволило наглядно визуализировать слабые точки исследуемого процесса и дало возможность оптимизировать процедуру проведения аккредитации, снизив число потерь на разных стадиях, а именно: вывести процессы предварительной обработки персональных данных и внесения их в базу аккредитации за пределы срока очного приема документов путем заполнения аккредитуемыми специально разработанных для этого электронных форм, подготовка заявлений аккредитуемых к очному приему документов, планирование этапов аккредитации с пофамильной разбивкой аккредитуемых на группы в зависимости от количества ожидаемых аккредитуемых и материальных ресурсов аккредитационного центра, постоянный анализ доступности информации на официальной странице сайта аккредитационного центра, актуализация и оптимизация размещенной информации.

#### Выводы

Бережливый менеджмент может применяться не только при организации процессов, связанных с производством товаров и услуг, но и в случае создания иных ценностей, например, в организации работы образовательных структур, в частности аккредитационных центров. Принципы бережливого производства дают возможность выявить потери на разных уровнях любого производственного или иного процесса создания ценностей, а также предлагают способы решения обнаруженных проблем. Свой успешный опыт применения картирования процессов, хронометража и составления диаграммы «спагетти» рекомендуем к использованию в работе аккредитационных центров, как в ходе аккредитации специалистов, так и при подготовке к ней. Планируем дальнейшее изучение эффективности применения бережливого менеджмента в работе аккредитационных центров.

обследований, получения консультаций специалистами и т. п. В данном исследовании изучается роль навыков профессионального общения медицинского персонала в удовлетворенности пациентами медицинской помощью. Выявлено, что пациенты, высоко удовлетворенные медицинской помощью, значительно выше оценивают наличие у медицинского персонала навыков профессионального общения.

**Научная специальность:** 3.2.3. Общественное здоровье и организация здравоохранения, социология и история медицины.