

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Сибирский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации**



**СИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Центр компетенций по внедрению
технологий бережливого производства**

©СибГМУ, 2023

Томск 2023

1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ

Наименование: создание Центра компетенций по внедрению технологий бережливого производства.

Период разработки и внедрения: 01.04.2017 – 01.03.2018 гг.

Начало разработки: 01.04.2017.

Начало внедрения: 01.02.2018.

Окончание внедрения: 01.03.2018.

1. ИСХОДНАЯ ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМЫ

Бережливое производство (далее - БП) является инструментом, позволяющим увеличить производственную эффективность в условиях ограниченности ресурсов. На сегодняшний день, внедрение технологий БП в различных отраслях является способом оперативного и эффективного решения большинства существующих проблем. Несмотря на относительную простоту применяемых инструментов, концепция БП предусматривает не принятие краткосрочных мер кризисного реагирования, а планомерное и непрерывное выстраивание процессов с исключением из них избыточных функций и издержек, не несущих ценности. Применение такого подхода к внедрению БП позволяет не только оперативно корректировать возникающие проблемные ситуации, но и предупреждать их появление, опережая негативное воздействие внешней и внутренней среды организации на эффективность работы. Учреждения, успешно внедрившие БП, получают экономию по всем статьям расходов, при этом улучшая качество своей продукции или услуги. Однако, при внедрении и развитии системы БП организации зачастую сталкиваются с рядом проблем, среди которых можно выделить:

- недостаточность знаний персонала философии и инструментов БП;
- недостаток или полное отсутствие практического опыта внедрения БП в процессы;
- отсутствие системного мышления сотрудников;
- отсутствие понимания «процессного подхода» к внедрению инструментов БП;
- недостаточное количество и сложность поиска удачных примеров и лучших практик по внедрению БП в интересующей сфере;
- потребность в получении «свежей» информации в сфере БП;
- необходимость постоянного совершенствования знаний и навыков.

2. ЗАДАЧА, ПОСТАВЛЕННАЯ ПЕРЕД РАЗРАБОТЧИКАМИ РЕШЕНИЯ

Создание центра компетенций (далее – центр) по внедрению технологий БП, как результативно функционирующей структуры ВУЗа, обеспечивающей внедрение, поддержание функционирования, развитие системы БП и транслирование лучших практик.

3. СТАДИЯ ВНЕДРЕНИЯ

Практика полностью внедрена, получены устойчивые положительные эффекты от внедрения, демонстрируемые динамикой показателей результативности.

4. ОПИСАНИЕ ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ

Центр создается для получения синергетического эффекта от взаимодействия всех подразделений и сотрудников в процессе внедрения и динамического развития системы БП университета.

Целью работы центра является повышение качества всех процессов в деятельности ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России (далее СибГМУ).

Для достижения указанной цели центр решает следующие задачи:

- инициирование и реализация проектов по внедрению и постоянному развитию системы БП во всех сферах деятельности университета;
- методическое сопровождение процессов оптимизации, регламентации и стандартизации порядков оказания образовательных, научно-исследовательских и лечебно-диагностических услуг, а также обеспечивающих и вспомогательных процессов на основе принципов БП;
- осуществление мониторинга результативности внедренных изменений и эффективности системы БП в СибГМУ;
- участие в развитии практических навыков по внедрению БП у сотрудников университета;
- разработка и реализация образовательных программ различного уровня;
- популяризация концепции БП, направленной на повышение качества управления, снижение затрат, повышение конкурентоспособности, а также повышение мотивации, производительности и качества труда сотрудников;

– трансляция лучших практик.

5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

Центр создан в качестве структурного подразделения университета. Сотрудниками центра являются специалисты с высшим образованием, повысившие свою квалификацию в области БП и имеющие опыт работы не менее 1 года. Деятельность центра финансируется за счет средств от приносящей доход деятельности.

6. ТИПОВЫЕ РИСКИ ПРОЕКТА

№	Риск и его описание	Уровень риска (В – высокий, С – средний, Н – низкий)	Мероприятия по управлению риском
1	Отсутствие средств на финансирование деятельности центра	В	- разработка коммерческих обучающих программ и мастер-классов; - привлечение грантов; - участие в коммерческих проектах с партнерами университета; - продажа консалтинговых услуг; - продажа проектов «под ключ».
2	Отсутствие квалифицированных сотрудников	В	- обучение специалистов из числа сотрудников университета; - привлечение внешних специалистов-экспертов для реализации проектов университета с возможностью обучения;

			<ul style="list-style-type: none"> - реализация программ по обмену опытом с другими учреждениями; - привлечение сотрудников других учреждений на условиях внешнего совмещения.
3	Отсутствие возможностей инфраструктуры учреждения для размещения сотрудников центра	С	<ul style="list-style-type: none"> - создание центра на функциональной основе на базе уже существующего подразделения; - перевод на дистанционный формат работы.
4	Недостаточная заинтересованность руководителей органов управления здравоохранением и медицинских организаций в услугах центра	С	<ul style="list-style-type: none"> - популяризация основных направлений деятельности центра; - разработка программ взаимодействия с органами управления здравоохранением и медицинскими организациями.
5	Изменение федеральной и региональной политики в сфере здравоохранения	С	<ul style="list-style-type: none"> - реформирование основных направлений деятельности центра в соответствии с федеральными и региональными приоритетами.

7. ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Наименование показателя	Значение показателя в год
Количество реализованных проектов по внедрению БП в процессы университета	5
Количество сотрудников университета, обученных принципам БП	30
Количество сотрудников внешних организаций, обученных принципам БП	50

Количество стандартизированных процедур с письменно оформленным стандартом	8
Количество оформленных инструкций по основной деятельности	12
Количество приказов/распоряжений по основной деятельности	4
Количество регламентов/положений по основной деятельности	4

8. ЭФФЕКТЫ ОТ ВНЕДРЕНИЯ

Уровень университета	<ul style="list-style-type: none"> - упорядочение процессов и видов деятельности в СибГМУ, определение измеряемых параметров и характеристик их качества, методов их измерения и сбора информации; - совершенствование компетенций сотрудников университета; - развитие системы сотрудничества с другими организациями; - рост востребованности программ ДПО; - привлечение средств от реализации образовательных и консалтинговых услуг; - поддержание репутации университета как динамично развивающегося учреждения; - повышение роли университета в решении задач отрасли по внедрению пациент-ориентированных технологий.
Региональный уровень	<ul style="list-style-type: none"> - актуальная научно-практическая и методологическая база для работы по внедрению бережливых технологий; - привлечение экспертов центра к разработке и реализации проектов и программ развития отрасли; - достижение ключевых целевых показателей региональных проектов и программ в сфере здравоохранения за счет внедрения пациент-ориентированного подхода в деятельность медицинских организаций и повышения лояльности и комплаентности пациентов.

Национальный уровень	<ul style="list-style-type: none"> - актуальная научно-практическая и методологическая база для работы по внедрению бережливых технологий; - привлечение экспертов центра к реализации проектов и программ развития отрасли; - достижение ключевых целевых показателей национальных проектов и программ в сфере здравоохранения за счет внедрения пациент-ориентированного подхода в деятельность медицинских организаций и повышения лояльности и комплаентности пациентов
----------------------	--

9. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА

Первые результаты деятельности центра связаны с разработкой программ повышения квалификации и обучения сотрудников университета и внешних организаций принципам внедрения бережливого производства в здравоохранении. Всего было разработано 6 программ дополнительного профессионального образования: «Бережливые (lean) технологии в медицинском учреждении. Базовый уровень» (36 часов), «Бережливый менеджмент для руководителей» (36 часов), «Бережливые технологии в работе среднего медицинского персонала» (36 часов), «Бережливая регистратура в медицинском учреждении» (18 часов), «Проектный менеджмент в медицинской организации на основе принципов бережливого производства» (36 часов), «Бережливые технологии в оптимизации процессов» (36 часов). За первый год работы центра было обучено 135 сотрудников университета и 540 сотрудников внешних организаций. При методической поддержке экспертов центра успешно внедрено более 20 проектов по улучшению деятельности университета и более 50 проектов во внешних медицинских организациях.

10. НОРМАТИВАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

1. Приказ от 05.02.2018 №73 «О создании центра бережливых технологий в здравоохранении».
2. Приказ от 19.02.2018 №113 «О проекте бережливый ВУЗ».
3. Положение от 16.03.2018 №15 «О центре бережливых технологий в здравоохранении».

11. ОБЪЕМ ЗАРАТ

№	Этап, мероприятие	Вид расходов	Объем обеспечения проекта	финансового реализации
1	Разработка и запуск проекта	Оплата труда сотрудников центра	1464 тыс. руб/год	
Итого			1464 тыс. руб/год	

Проект дорожной карты по подготовке и реализации проекта/лучшей практики

Этапы:

№	Наименование работ/мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный исполнитель (должность)	Описание работ/мероприятия	Результат
1	Проведение организационных мероприятий по созданию центра	01.02.2018 – 01.03.2018	Руководитель центра	Разработка теоретической концепции работы центра. Формирование команды экспертов Разработка локальных актов по организации деятельности центра.	Сформирована команда экспертов центра. Подготовлены и подписаны приказы: - приказ от 05.02.2018 №73 «О создании центра бережливых технологий в здравоохранении». - приказ от 19.02.2018 №113 «О проекте бережливый ВУЗ». Разработано и утверждено положение от 16.03.2018 №15 «О центре бережливых

№	Наименование работ/мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный исполнитель (должность)	Описание работ/мероприятия	Результат
					технологий в здравоохранении».
2	Разработка и утверждение программ ДПО	01.03.2018 – 01.09.2018	Руководитель центра, эксперты центра	Разработка и утверждение рабочих программ ДПО	Утверждены рабочие программы ДПО. Разработаны учебно-методические материалы в соответствии с содержанием программы.
3	Реализация программ ДПО	В соответствии с учебно-производственным планом	Руководитель центра, эксперты центра	Проведение учебных циклов в соответствии с утвержденным учебно-производственным планом.	Достижение целевого показателя по количеству слушателей ДПО по направлению деятельности центра.
4	Реализация проектов по улучшению	С 01.03.2018	Руководитель центра, эксперты центра	Методическое сопровождение разработки и	Улучшение основных показателей деятельности.

№	Наименование работ/мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный исполнитель (должность)	Описание работ/мероприятия	Результат
	деятельности университета			реализации проектов по внедрению бережливых технологий в деятельность университета	
5	Реализация проектов по внедрению бережливого производства в учреждениях региона	С 01.03.2018	Руководитель центра, эксперты центра	Методическое сопровождение разработки и реализации проектов по внедрению бережливых технологий в деятельность организаций социальной сферы	достижение ключевых целевых показателей региональных проектов и программ в сфере здравоохранения
6	Реализация проекта Минздрава России по подготовке лидеров	С 01.03.2018	Руководитель центра, эксперты центра	Участие в разработке и реализации рабочих программ ДПО	Разработаны учебно-методические материалы в соответствии с

№	Наименование работ/мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный исполнитель (должность)	Описание работ/мероприятия	Результат
	бережливого здравоохранения				содержанием программы, проведено обучение согласно приказу Минздрава России
7	Подготовка научных публикаций и учебных пособий в рамках предметной области центра	С 01.03.2018	Руководитель центра, эксперты центра	Сбор и анализ данных. Подготовка текста публикации и пособий. Публикация научных статей и учебных пособий, обобщающих опыт внедрения бережливых технологий и описывающих системные эффекты деятельности центра	Достижение целевого показателя по количеству публикаций.

№	Наименование работ/мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный исполнитель (должность)	Описание работ/мероприятия	Результат
8	Обработка данных и оценка результативности работы центра	С 01.03.2018	Руководитель центра	Подготовка данных для анализа показателей деятельности университета с стороны высшего руководства	Сформирована доказательная база результативности работы центра