



# Командная работа в бережливом производстве

Участие работников в реализации проектов по улучшениям.

Анализ различных моделей командообразования,  
применимых при использовании бережливых технологий в  
здравоохранении.



# Командная работа – фундамент трансформации здравоохранения

- **Командная работа** как **краеугольный камень** успешного внедрения бережливых технологий в российских медицинских организациях
- Участие сотрудников в проектах по улучшениям - **стратегический приоритет** федерального проекта "Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи"
- Интеграция принципов **Toyota Production System** с особенностями корпоративной культуры отечественного здравоохранения



# Эволюция понимания роли команд в российском бережливом здравоохранении

- **2016-2017 гг.:** Пилотный проект "Бережливая поликлиника" - **первые эксперименты** с командным подходом в 39 регионах
- **2018-2019 гг.:** Создание проектных команд как **обязательный элемент** реализации улучшений
- **2020-2024 гг.:** Формирование **системы обучения команд** и развитие компетенций участников проектов
- **2025 г.:** **Расширение командного подхода** на все типы медицинских организаций в рамках повышения производительности труда



# Нормативно-правовые основы командного подхода

- Методические рекомендации **"Новая модель медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь" (2024 г.)** - требования к командной работе
- **ГОСТ Р 56404-2021 "Бережливое производство. Требования к системам менеджмента"** - принципы вовлечения персонала
- Методические рекомендации **"Реализация проектов по улучшению Минздрава России"** - алгоритмы формирования команд
- **Приказы субъектов РФ** о создании региональных центров компетенций и командной подготовке специалистов
- **Федеральный проект "Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи"** - целевые показатели по командной работе



# Философия вовлеченности персонала: от Toyota к российским поликлиникам

- Принцип **"уважения к людям"** как основа командообразования в медицинских организациях
- Концепция **"каждый сотрудник - источник идей по улучшению"** в контексте медицинских процессов
- Адаптация японского подхода **"снизу-вверх"** к иерархической структуре российского здравоохранения
- Создание **психологически безопасной среды** для предложения улучшений и экспериментов



# Типология команд проектов по улучшениям

- **Кросс-функциональные команды** - объединение представителей разных подразделений для решения межпроцессных задач
- **Специализированные команды** - фокус на улучшении конкретного процесса или направления деятельности
- **Временные проектные команды** - создание для решения конкретной задачи с ограниченными сроками
- **Постоянно действующие кайдзен-команды** - непрерывное совершенствование в рамках подразделения
- **Мультидисциплинарные команды** - интеграция медицинского и немедицинского персонала
- **Команды-наставники** - передача опыта и тиражирование лучших практик между медицинскими организациями



# Модель проектной команды в медицинской организации

- **Заказчик проекта** - руководитель медицинской организации, определяющий стратегические цели улучшений
- **Лидер проекта** - ответственный за координацию всех активностей и достижение результатов
- **Куратор процесса** - владелец процесса, знающий все тонкости и нюансы текущего состояния
- **Эксперт по бережливым технологиям** - методолог, обеспечивающий применение корректных инструментов
- **Представители заинтересованных подразделений** - носители экспертного знания и исполнители изменений
- **Представитель пациентов** - голос потребителя медицинских услуг в команде проекта
- **Аналитик данных** - специалист по сбору, обработке и интерпретации количественных показателей эффективности



# Цикл формирования команды: от идеи до реализации

- **Этап инициации** - определение потребности в улучшении и формулирование задач проекта
- **Этап формирования** - подбор участников команды и распределение ролей с учетом компетенций
- **Этап нормирования** - выработка правил взаимодействия и создание командного духа
- **Этап активной работы** - реализация проекта по улучшению с применением lean-инструментов
- **Этап закрепления результатов** - стандартизация достигнутых улучшений и передача опыта





# Мультидисциплинарный подход в бережливых проектах

- Интеграция **клинического и административного персонала** в единую команду улучшений
- Вовлечение **IT-специалистов** для цифровизации оптимизированных процессов
- Участие представителей **хозяйственных служб** в проектах по организации рабочих пространств
- Включение **юристов и экономистов** для обеспечения нормативного соответствия и экономической эффективности



# Мотивационные модели для участников проектов по улучшениям

- **Материальная мотивация** - стимулирующие выплаты за участие в проектах и достижение целевых показателей
- **Профессиональное развитие** - возможности обучения, повышения квалификации, участия в конференциях
- **Карьерные перспективы** - учет участия в проектах при принятии кадровых решений
- **Признание достижений** - публичное поощрение, награды, благодарственные письма
- **Расширение зоны ответственности** - предоставление больших полномочий и доверия
- **Улучшение условий труда** - создание более комфортной рабочей среды как результат участия в проектах
- **Социальная значимость** - понимание вклада в улучшение качества медицинской помощи пациентам
- **Командное взаимодействие** - возможность работать с коллегами из других подразделений



# Коммуникационные стратегии внутри проектных команд

- **Структурированная коммуникация** - регулярные совещания с четкой повесткой дня и протоколированием решений
- **Визуальная коммуникация** - использование досок управления проектами, канбан-досок и информационных панелей
- **Цифровая коммуникация** - применение современных IT-инструментов для координации работы распределенных команд



# Модель PDCA в командной работе медицинских организаций

- **Plan (Планирование)** - определение целей проекта, формирование команды и планирование активностей
- **Do (Выполнение)** - реализация запланированных мероприятий с активным участием всех членов команды
- **Check (Проверка)** - анализ результатов и оценка эффективности командной работы
- **Act (Действие)** - корректировка процессов и стандартизация успешных практик командного взаимодействия



# Кайдзен-команды: организация непрерывных улучшений

- **Философия малых улучшений** - ежедневное внесение небольших изменений силами рабочих команд
- **Принцип вовлечения каждого сотрудника** в процесс поиска и реализации возможностей для оптимизации
- **Культура предложений по улучшениям** - создание системы сбора, оценки и внедрения инициатив персонала
- **Регулярные кайдзен-мероприятия** - специально организованные сессии для быстрого решения локальных проблем
- **Система наставничества** - передача опыта кайдзен-мышления от более опытных сотрудников к новичкам



# Инструменты командообразования в lean-проектах здравоохранения

- **Фабрики процессов** - интенсивное обучение командной работе через моделирование реальных медицинских процессов
- **Деловые игры и симуляции** - отработка навыков взаимодействия в команде на кейсах из медицинской практики
- **Тренинги по коммуникации** - развитие навыков эффективного общения внутри мультидисциплинарных команд
- **Совместные выезды и стажировки** - изучение лучших практик командной работы в ведущих медицинских организациях
- **Проектные сессии** - структурированные встречи для решения конкретных задач с использованием методов дизайн-мышления



# Распределение ответственности в проектах бережливого производства

- **Стратегическая ответственность** - определение целей и приоритетов проекта на уровне руководства медицинской организации
- **Операционная ответственность** - планирование и координация выполнения проектных активностей
- **Функциональная ответственность** - реализация конкретных задач в рамках профессиональных компетенций
- **Результирующая ответственность** - достижение измеримых показателей улучшения процессов и удовлетворенности пациентов



# Лидерство в бережливых командах: роль руководства медицинской организации

- Формирование **видения и стратегии** развития бережливого мышления в организации
- Создание культуры **поддержки инициатив и психологической безопасности** для экспериментов
- **Обеспечение ресурсами** и устранение административных барьеров для командной работы
- **Личный пример** участия в проектах и демонстрация приверженности принципам бережливого производства
- Развитие системы **признания и поощрения** активных участников командной работы





# Конфликты в командах и стратегии их разрешения

- **Профилактика конфликтов** через четкое распределение ролей и формирование правил командного взаимодействия
- **Медиативный подход** - использование нейтральных посредников для разрешения межличностных противоречий
- **Фокус на интересах пациентов** как объединяющий фактор для преодоления профессиональных разногласий



# Система обучения команд бережливым технологиям

- **Базовое обучение** принципам и инструментам бережливого производства для всех участников команд
- **Специализированные программы** для лидеров проектов и экспертов по lean-технологиям
- **Практико-ориентированное обучение** через участие в реальных проектах под руководством наставников
- **Изучение лучших практик** через стажировки в ведущих медицинских организациях
- **Непрерывное обучение** и обмен опытом через профессиональные сообщества и конференции
- **Внутрикорпоративные программы** развития командных компетенций
- **Сертификация специалистов** по бережливым технологиям в здравоохранении



# Измерение эффективности командной работы в проектах по улучшениям

- **Показатели результативности проекта** - достижение целевых значений ключевых метрик процессов
- **Показатели качества командного взаимодействия** - уровень вовлеченности участников и удовлетворенность работой в команде
- **Показатели скорости реализации** - соблюдение временных рамок проекта и оперативность принятия решений
- **Показатели устойчивости результатов** - закрепление достигнутых улучшений и их тиражирование
- **Показатели развития компетенций** - рост профессиональных навыков участников команды



# Цифровые технологии поддержки командной работы

- **Платформы управления проектами** - цифровые инструменты для планирования, координации и мониторинга командных активностей
- **Системы видеоконференций и удаленного взаимодействия** - обеспечение коммуникации распределенных команд
- **Аналитические панели и дашборды** - визуализация ключевых показателей проекта для всех участников команды
- **Облачные хранилища и системы совместной работы с документами** - обеспечение доступа к актуальной информации



# Анализ успешных практик командной работы в российском здравоохранении

- **Тюменская область** - создание региональной системы командной подготовки и более 500 успешных проектов
- **Ленинградская областная клиническая больница** - сокращение времени ожидания специалистов на 53-76 дней через командный подход
- **Кемеровский государственный медицинский университет** - интеграция командной работы в образовательный процесс подготовки медицинских кадров
- **Республика Татарстан** - опыт вовлечения сестринского персонала в команды проектов по улучшениям
- **Кировская область** - модель образовательных инвестиций в развитие командных компетенций с ROI 46:1
- **Томский кардиологический центр** - мультидисциплинарные команды в кардиохирургии и интервенционной кардиологии



# Перспективы развития командного подхода в бережливом здравоохранении

- **Цифровизация командного взаимодействия** с использованием AI и больших данных для оптимизации состава и работы команд
- **Развитие межорганизационных команд** для решения системных задач регионального здравоохранения
- **Интеграция пациентов** как полноправных участников команд по улучшению качества медицинской помощи
- **Создание национальной системы сертификации** специалистов по командной работе в бережливом здравоохранении



# Выводы и рекомендации по развитию командной работы

- Командная работа является **критическим фактором успеха** внедрения бережливых технологий в российском здравоохранении
- **Системный подход** к развитию командных компетенций дает измеримый экономический и клинический эффект
- Будущее бережливого здравоохранения связано с **цифровизацией командного взаимодействия** и расширением границ команд